

Katri Kallioma

**VALUE BASED SALES - TUTKIMUS ARVOMYYNNISTÄ
KÄYTÄNNÖSSÄ**

Case Fluid-Bag Oy

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Syyskuu 2013**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaari	Aika Syyskuu 2013	Tekijä/tekijät Katri Kalliomaa
Koulutusohjelma Kansainvälinen kauppa		
Työn nimi VALUE BASED SALES - TUTKIMUS ARVOMYYNNISTÄ KÄYTÄNNÖSSÄ Case Fluid-Bag Oy		
Työn ohjaaja Mervi Fallenius	Sivumäärä 61 + 6	
Työelämäohjaaja Jan Backman		
<p>Työ tarkoituksena oli tutkia case-yrityksen myyjien tapaa käyttää arvomyyntiä työssään, sillä arvomyynti käsitteenä on teollisuuden alalla verrattain uusi. Case-yritys on pietarsaarelainen keskisuuri, yksityisomisteinen yritys, joka valmistaa fluid-bageja. Nämä voidaan täyttää erilaisilla nesteillä, joita on tarkoitus suojata esimerkiksi bakteereilta ja ilmalta. Koska tuotteiden arvo on korkea ja yritys myy tuotekokonaisuutta ratkaisumallina, arvoon perustuva strategia on yritykselle sopiva.</p> <p>Hypoteesina arvomyynnin oletettiin toimivan yrityksessä. Myyjä haastateltiin puolistrukturoiduilla kysymyksillä jotka laadittiin yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Objektiviisen tutkimuksen avulla oli tärkeää saada esille parannettavia osia yrityksessä. Työn tekijä on työskennellyt markkinointiassistenttina yrityksessä kolmen vuoden aikana ja on siten tullut tutuksi yrityksen tuotteiden ja profiilin kanssa. Tutkimus toteutettiin tammikuussa 2013, kun myyjille järjestetystä koulutuksesta oli aikaa noin puolitoista vuotta.</p> <p>Arvomyynti on yleistynyt käsitteenä vasta 2000-luvun alussa, eikä sitä olla tutkittu liiaksi. Siksi oli mielenkiintoista tutkia, kuinka case-yritys on toteuttanut tätä strategiaa. Tutkimus on ollut onnistunut ja osoittanut, että arvomyynti on sisäistetty yrityksessä hyvin ja kasvaa strategiana.</p>		
Asiasanat Arvomyynti, asiakkuusarvo, henkilökohtainen myyntityö, myyntiprosessi, teollisuusmyynti, tiimi, yritysmyynti		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Kokkola-Pietarsaari Unit	Date September 2013	Author/s Katri Kallioma
Degree programme International business		
Name of thesis Research of Value Based Sales in Practice Case study Fluid-Bag Oy		
Instructor Jan Backman	Pages 61 + 6	
Supervisor Mervi Fallenius		
<p>The aim of this thesis was to study the case company Fluid-Bag Oy's salesmen's way of working with value based sales as this is a relatively new sales strategy on the industrial markets. The case company is based in Pietarsaari, Western Finland and is privately owned. It produces fluid-bags that can be filled with various fluids that should be protected from i.e. bacteria and air. As these bags cannot be sold at a low price as a solution, value based sales fits the company's profile.</p> <p>The hypothesis in this study was that value based sales works in the company. The salesmen were interviewed based on open questions that were designed together with the company's CEO as it was important to find out the fields that could be improved. The author of this thesis worked as a marketing assistant for the company for three years' time and therefore was familiar with the products and profile of the company. The study was carried out during January 2013 when the salesmen had gone through schooling for the strategy for about one and a half year.</p> <p>As industrial markets became aware of value based sales in the beginning of the 21st century, this strategy has not yet been studied very much and therefore it was interesting to study how this company had put the strategy into practice. The study was successful and showed that value based sales has been adopted well in the company and is growing strong as a strategy.</p>		
Key words Business-to-business, customer value, industrial sales, personal sales, sales process, team, value based sales		

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	FLUIG-BAG OY	3
3	VALUE BASED SALES ELI ARVOMYYNTI	7
3.1	Arvomyynnin ajanjaksolle on tarvetta	7
3.2	Arvomyynnissä asiakkaan asema ratkaisee	8
4	HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ	12
4.1	Huippumyyjän ominaisuudet	12
4.2	Yritys- ja arvomyynnin myyntiprosessi	15
4.3	Esimiehen ja koulutuksen merkitys	18
4.4	Asiakkaan merkitys myyjälle	19
4.5	Ryhmän merkitys itsenäiselle yritysmyyjälle	21
5	TUTKIMUKSEN POHJALLA KVALITATIIVINEN OTE	24
5.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote	24
5.2	Tutkimussuunnitelman toteutus	25
5.3	Haastateltavat ja haastattelujen analysointi	25
5.4	Validiteetti ja reliabiliteetti	26
6	TULOKSET	28
6.1	Arvomyynnin asema Fluid-Bag Oy:ssä	28
6.2	Koulutus	31
6.3	Asiakkuussuhteiden vaaliminen	34
6.4	Jälkihoitoon kulutettu aika	35
6.5	Asiakassuhteiden laatu	37
6.6	Asiakasyrityksen sisäänostaja	41
6.6	Myyntiprosessi arvomyynnissä	43
6.7	Asiakkaalle tarjottavat argumentit	48
6.9	Asiakkaan kieltäytymiselle on aina syy	50
6.10	Arvomyyntiin pohjaaminen neuvotteluissa	52
6.11	Kollegoiden myyntiprosessin tunteminen	53
6.12	Tiimityö myynnin osastolla	55
6.13	Esimiehen tuki	57
7	POHDINTA	59
	LÄHTEET	61

LIITTEET

KUVIOT

KUVIO 1. Arvoketju	5
KUVIO 2. Flexi ja Multi	6
KUVIO 3. Arvomyynnin tuomia ratkaisuja asiakkaan prosessiin	11
KUVIO 4. Karrikoidut myyjätyypit	14
KUVIO 5. Huippumyyjän ominaisuuksia	15
KUVIO 6. Myyntiprosessi rappusmallina	15
KUVIO 7. Asiakkuuden tuottaman arvon mittaus	17
KUVIO 8. Ostoprosessiin vaikuttavat tahot yrityksessä	21
KUVIO 9. Hyvien suhteiden vaikutus kaupan syntyyn	40

1 JOHDANTO

Työskentelin koko ammattikorkeakoulussa opiskeluni ajan pietarsaarelaiselle yritykselle, joka valmistaa kuljetus- ja säilytyspusseja teollisuuden nestemäisille ja juokseville tuotteille; fluid-bageja. Tutustuin yritykseen ensimmäisenä vuonna innovatiivisuutta käsittelevällä kurssilla ja pääsin harjoittelijaksi myynnin ja markkinoinnin osastolle, markkinointipäällikön assistentiksi. Sain harjoitteluajanani hyvän kokonaiskuvan yrityksen strategiasta ja tavoitteista, samoin uudentyyppisestä tavasta myydä palvelukokonaisuutta asiakkaalle tämän ongelmiin puretuvilla argumenteilla, strategia jota kutsutaan lisäarvon myymiseksi.

Henkilökohtaisiin kiinnostuksen kohteisiin kuuluu myyntiprosessi ja ominaisuudet, joita myyjältä edellytetään. Fluid-Bag Oy:n toimitusjohtajan kanssa keskusteltuani päädyimme työhön, jonka tarkoituksena olisi selvittää toimiiko päästrategiaksi valittu lisäarvon myynti yrityksessä ja miten myyjät sekä agentit sen kokevat. Aiemmin pohdin työni aiheeksi hyvän myyjän ominaisuuksia, mitkä sisältyvät nykyiseenkin aiheeseen. Yrityksen sisällä ei ole tutkittu, miten myyjät kokevat toimintansa tai esimiehensä roolin suhteessa itseensä, mikä myös nousi tärkeäksi osaksi työtä. Yritys harjoittaa suurelta osin kauppaa ulkomaille, joten sillä on agentteja eri maanosista; opinnäytetyössä keskityin haastattelemaan yhdeksää yrityksen myyjää sekä Suomessa, että ulkomailla.

Opinnäytetyössäni suurta osaa näyttelevä lisäarvon myynti on käsitteenä verrattain uusi, sillä se yleistyi vasta 2000-luvun alussa ja on sen jälkeen levinnyt erityisesti teollisuuden alan yrityksiin myös Suomessa. En löytänyt opinnäytetöitä, jotka olisivat käsitelleet pääaiheenaan tätä, vaikka aihetta on sivuttu monissa aiemmissä töissä ja tämänkin vuoksi koin aiheen kiinnostavaksi ja virkistäväksi. Toivon työni voivan olla esimerkkinä ja apuna aiheesta jollekin toiselle opiskelijalle niin hyvässä, kuin pahassa.

Työssäni tulen käsittelemään myyntiä prosessina, arvomyyntiä käsitteenä, hyvän myyjän ominaisuuksia, asiakkuushallintaa, tiimityöskentelyä case-yrityksessä ja ennen kaikkea myyjien mielipiteitä sekä kokemuksia henkilökohtaisesta myynti-

työstä. Koska en ole myynnin ammattilainen tai kouluttaja, työn tarkoituksena ei ole valmistaa ohjekirjaa yritykselle parantaakseen sen myyntiä vaan antaa objektiivinen näkökulma teoreettisen vertailun avulla myyjien kokemuksista ja kartuttaa omaa ymmärrystäni yritysmyynnistä teollisuuden alalla.

Työssäni tulen käyttämään viittauksia yrityksestä kirjoittamalla alkukirjaimet isolla (Fluid-Bag), tuotteesta käytän samaa sanaa pienillä kirjaimilla (fluid-bag).

2 FLUIG-BAG OY

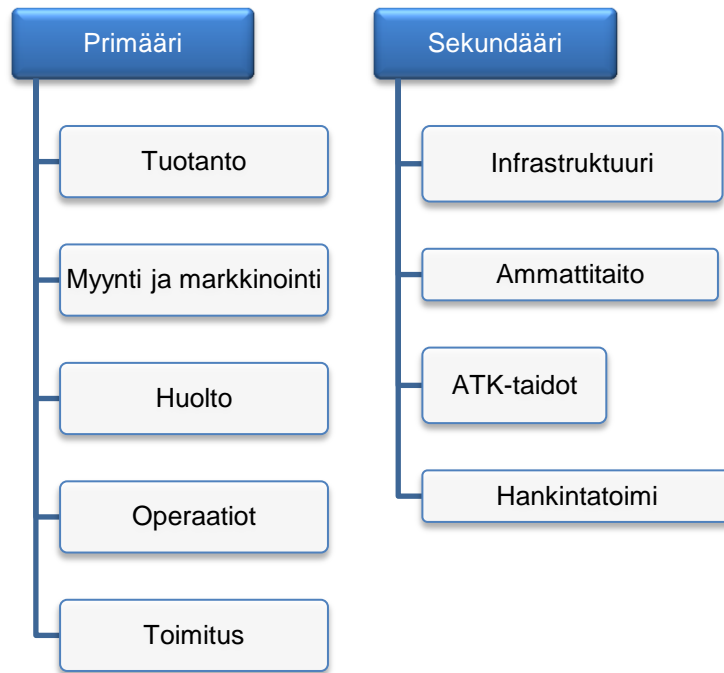
Fluid-Bag Oy on vuonna 1984 perustettu pietarsaarelainen yritys, joka valmistaa teollisuuskäyttöön joustavia ja kevyitä pusseja ja niiden lisäosia, joita kutsutaan nimellä fluid-bag. Yritys on yksityisessä omistuksessa ja työllistää ihmisiä Pietarsaaren toimisto- ja valmistusyksikössä, Thaimaan Chonburin valmistusyksikössä sekä agentteja ympäri maailmaa. Fluid-bageja käytetään nestemäisten ja voide- maisten tuotteiden säilytykseen ja kuljetukseen maa-, meri- ja rautateitse. Tuotetta valmistetaan kahta eri kokoa ja mallia, lisäosia täyttöä ja tyhjennystä varten on useita erilaisia. Yritykselle tärkeää on jatkuva, kestävä tuotekehitys ja ympäristöystävällisyys. (Fluid-Bag 2012a.)

Fluid-Bag Oy on keskittynyt ulkomaankauppaan ja vain murto-osa asiakkaista sijaitsee Suomessa. Koska fluid-bageja voi käyttää monella eri teollisuuden alalla on alueet jaettu kolmeen: reaktiivisiin kemikaaleihin, musteisiin ja voiteluaineisiin sekä elintarvikkeisiin, kosmetiikkaan ja farmasiaan. Tämä luo edellytyksiä huolelliselle asiakassegmentoimiselle ja yritys onkin panostanut jakamalla jokaiselle segmentille omat myyntipäälliköt, joiden tuntemus asiakkaista on laajempaa. Tällä tavoin on pyritty panostamaan asiakassuhteisiin ja nostamaan asiakkaat kehityksen ja myynnin kohteeksi tuotteiden sijaan, mikä on arvomyynnille kriittistä. Agenttien tarkoitus on hoitaa maakohtaisia suhteita ja luoda niitä lisää, sillä heillä on etunaan bisneskulttuurin ja kielen tuntemus.

Yritys otti harjoitteluajanani yhteyttä konsulttiin tarkoituksenaan järjestää koulutusta etusijassa myyjille ja markkinoinnin osastolle, minkä tarkoituksena oli teroittaa ajatusta, tarjota konkreettisia esimerkkejä ja taustatukea strategiselle uudistukselle. Anders Rehberg on työskennellyt myynnin ja markkinoinnin parissa yli 25 vuotta ja hänen koulutusmateriaalistaan kootut lehtiöt ovat tärkeässä osassa yrityksen kasvamisessa uuteen strategiaan. Lisäksi yrityksen sisäinen organisaatiomuutos on tarjonnut sijaa muutoksille ja uusille näkökulmille, kun taas yrityksen perustajajäsenet ovat merkittävässä osassa tuomassa muun muassa kokemusta erilaisten asiakkaiden ja tuotteiden teknisten ominaisuuksien suhteen.

Markkinoinnin osasto tekee tiivistä työtä myynnin kanssa ja pyrkii esimerkiksi parantamaan messu- ja mainosmateriaalia myyjien kentällä saamien palautteiden pohjalta. Harjoitteluajanani kävi ilmi, että yritys hyödyntää suomalaista taustaan- sa ja ottaa siitä mahdollisimman paljon irti esimerkiksi liikelahjojen hankinnassa. Yritys osallistuu aktiivisesti myös toimialojensa messuille, mikä on tehokas keino luoda verkostoa. Tällä tavoin voidaan myös konkreettisesti näyttää mahdollisille asiakaskontakteille, millainen tuote on kyseessä, sillä sen ymmärtäminen saattaa tuottaa vaikeuksia innovatiivisen suunnittelunsa vuoksi.

Asiakasyrityksillä on usein itsellään asiakasyrityksiä, joten arvon tuottaminen toimitusketjun jokaisessa vaiheessa on tärkeää Fluid-Bagille. Yrityksen päämääränä on tarjota palvelukokonaisuus, jolla voidaan säästää kuluissa ja työajassa, olla tehokkaampia sekä täyttää ympäristöystävällisyyden ja turvallisuuden standardit. (Fluid-Bag 2012a.) Tämän saavuttaakseen yrityksen on täytynyt investoida arvoketjuunsa, jonka näemme kuviossa 1, jossa on mukailtu Michael Porterin vuonna 1985 julkaisemaa arvoketjua. Arvoketju koostuu yrityksen eri toiminnoista, jotka itsessään ovat eriarvoisia keskenään, joskin kaikki tarpeellisia toiminnan kannalta. Näistä toiminnoista syntyy itse palvelu ja tuote, joka on itseisarvo yrityksen menestymiselle. Tuotantoon ja toimitukseen liittyvät primääritoiminnot ovat suorassa vaikutuksessa tuotteen ja palvelun laatuun, kun taas sekundääritoiminnot, kuten esimerkiksi toimihenkilöiden koulutus ja sen ajantasaisuus eivät vaikuta välittömästi asiakkaan kokemukseen tuotteesta, joskin niiden välillinen vaikutus on merkittävä. (Åhman 2013.)



KUVIO 1. Arvoketju (mukaillen Åhman 2013.)

Johtuen yrityksen ja tuotteiden nimien samankaltaisuudesta, erotan ne lukijalle helpottamiseksi käyttämällä kapitaalikirjaimia puhuessani yrityksestä ja pieniä kirjaimia tuotteesta.

Flexi ja Multi ovat intermediate bulk liquid container (IBCL) -tyyppisiä säiliöitä, jotka valmistetaan erilaisista materiaalikerroksista riippuen säilytettävästä aineesta. Sisä- ja ulko-osia ympäröi polypropeenista valmistettu säkki, joka on kangasmainen (KUVIO 2.). Flexissä säkkiä ympäröi YK:n ISPM 15-standardin mukaisesti lämpökäsitelty puinen kehikko, Multissa kehikko on terästä. Flexi on tarkoitettu pitkän matkan kuljetuksiin kertakäyttöisenä ja Multia voidaan käyttää sekä varastointiin että kuljetuksiin kemikaali- ja elintarvikealalla. Tutkimusten mukaan Multin ulkoinen säkki kestää jopa 25 käyttökertaa, mutta se soveltuu myös kertakäyttöiseksi. Molempia säkkejä saa 900 ja 1 000 litran tilavuuksissa ja niiden sisäpussit ovat steriilejä, eikä niihin ole mahdollista päästä bakteereja tai kosteutta. (Fluid-Bag Oy 2012b; Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2011.)



KUVIO 2. Flexi ja Multi (mukaillen Fluid-Bag Ltd 2012b)

IBCL tarkoittaa vapaasti käännettynä nestemäisten massojen väliaikaiseen säilytykseen tarkoitettua säiliötä, joka on sukua pakkausteollisuudessa tunnetulle intermediate bulk container (IBC)-termille. IBC-säiliöt on useimmiten valmistettu metallista, ruostumattomasta teräksestä, muovista tai materiaalisekoituksesta ja ne ovat tynnyrien ja tankkien välimuoto tilavuudessaan. Tynnyrit (drums) ja tankit (tanks) ovat teräksisiä säiliöitä, jotka voidaan puhdistaa ja käyttää uudelleen, kuten IBC-säiliötkin. (SSCA 2011; SEFA 2012.)

Aiemmin mainitut lisäosat on tarkoitettu helpottamaan asiakkaan itsensä tai hänen asiakkaansa, eli loppukäyttäjän tyhjennys- tai täyttöprosessia. Pussimaiset fluid-bagit voidaan tyhjentää painamalla tuote kasaan ja puristamalla mahdollisimman paljon asiakkaan tuotetta ulos säkistä. Tällainen ei ole mahdollista metallista valmistetulle säiliölle, josta tuote pystytään kaapimaan tai valuttamaan ulos. Myös tyhjennykseen käytetty aika on merkittävä, sillä fluid-bagin varaosat on suunniteltu sellaisiksi, että ne tyhjentävät tai täyttävät pussin ja työntekijöiden tulee ainoastaan valvoa toimenpidettä.

3 VALUE BASED SALES ELI ARVOMYYNTI

Kolmannessa luvussa avataan arvomyynnin taustaa, tarkoitusta ja keskeisimpiä käsitteitä siten, että lukija ymmärtäisi miten se eroaa tuote-, asiakas- ja palvelukeskeisistä myyntistrategioista. Arvomyynnin käsite tulee varmasti tarkentumaan ja kenties myös muuttumaan ajan saatossa, joten olisi hyvä ottaa huomioon sen uutuus tekstiä lukiessaan.

3.1 Arvomyynnin ajanjaksolle on tarvetta

Nyky maailman jatkuvasti kovenevassa kilpailussa yrityksille on muodostunut ongelma erottua markkinoilla sellaiseksi myyjäksi, joka voisi osoittaa todelliset etunsa esittämättä yleistyneitä lupauksia alennetuista kustannuksista ja kasvaneesta tehokkuudesta. Tulisi kyetä osoittamaan käytännössä, kuinka asiakas todella hyötyisi sopimuksesta jo ennen neuvotteluiden aloittamista tai ainakin saada myyjäyritykset käsittämään asiakkaan arvo, toisin sanoen myyjän ja asiakkaan välisen suhteen arvo ja tällä tavoin kehittämään imagonsa markkinoita houkuttelevaksi. (Mattsson & Parviainen 2011, 256.)

Operatiivinen tehokkuus on jo niin laajalle yleistynyt, ettei sitä tulisi käyttää kilpailustrategiana markkinoilla, sillä se ei riitä osoittamaan todeksi yrityksen etuja tuottajana verrattuna muihin. Sen sijaan strateginen positiointi ja differointi, eli yrityksen erilaistuminen ja itsensä asettelu tiettyyn luokkaan markkinoilla kannattaa. Fluid-Bag on yrityksenä onnistunut differoimaan itsensä muista alun alkaen kehittäessään innovatiivisen tuotteen, jota on kehitetty vuosikymmenien ajan. Käytännössä erilaistuminen tapahtuu valitsemalla osa-alue, jolla yritys erikoistuu tarjoamaan tietyn tyyppisiä palveluita ja tuotteita. Hinnalla kilpailu ei ole keino erilaistua, sillä jokainen kilpailija kykenee nostamaan ja laskemaan hintojaan yhdessä yössä. (Trout & Hafren 2003, 51–52, 65.)

Jo 1940-luvulla markkinoinnissa ja myynnissä keskityttiin palvelemaan kuluttajia, päämääränä eliminoida ylimääräinen tuotanto sekä logistisen ketjun aiheuttamat

kulut valmistamalla tuotteita markkinoilla vallitsevan kysynnän mukaan. Ajan kuluessa asiakastyytyväisyyden ja arvoketjun käsitteet ovat laajentuneet jopa siinä määrin, että ne voidaan yhdistää kokonaisvaltaiseksi asiakkuuden kokemiseksi, asiakkuusarvoksi, jonka tavoitteena on luoda yrityksen sisäinen ja ulkoinen toiminta sekä verkosto vastaamaan ihanteellista tilannetta, jossa asiakasta voitaisiin auttaa pääsemään tavoitteeseensa tuottamalla tuotetta ja palvelukokonaisuutta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 11, 16–17.)

Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan toimien tukemista sitomalla tämä myytävään tuotteeseen tai palveluun, kun asiakas huomaa siitä saamansa hyödyt ja edut. Voidaan jopa ajatella yritysmyyntissä siirryttävän business-to-business -mallista business-with-business -malliin, jossa osapuolet työskentelevät yhdessä saman päämäärän eteen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 21.)

Vuonna 2003 ilmestyneessä arvomyyntiä käsittelevässä Value selling-teoksessakin lisäarvon myynti oli pohjimmiltaan uusi myynnin muoto ja harva yritys oli vielä siinä onnistunut. Lisäarvon myynti poikkeaa tuotteiden, palveluiden ja ratkaisukokonaisuuksien mynnistä, sillä sen tarkoituksena on ilmetä asiakkaalle tuottavina vaikutuksina. Tällainen vaatii myyjältä täysin erilaista osaamista ja tulevaisuudessa menestyvimmat myyjät olisivat työnkuvaltaan lähempänä toimitusjohtajia kuin myyjiä perinteisessä mielessä. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2003, 9.) Anderson ja Narus (1998) esittävät asian tiivistetysti: Yritysmarkkinoilla arvo käsitteenä tarkoittaa teknisten, taloudellisten, palvelujen ja sosiaalisten hyötyjen rahallista arvoa, jonka asiakas saa ostaessaan markkinoilta tuotteen tai palvelun.

3.2 Arvomyynnissä asiakkaan asema ratkaisee

Yritysmyyntissä kriittistä on tähdätä strategiseen suhteeseen ja tarkastella sen tuottamaa arvoa suhteen molemmille osapuolille. Asiakasarvo käsitetään kahdella eri tavalla riippuen perspektiivistä: Myyjä kokee arvon koostuvan katteesta ja asiakassuhteen myötä saamastaan suosituksesta markkinoilla. Ostaja taas kokee arvon koostuvan hyötyjen ja taloudellisten menetysten jälkeen jäävästä tuotosta, oli

se sitten taloudellista tai ei. (Mattsson & Parviainen 2011, 259.) Myös Kokonaho (2011, 11) selvittää myyntityön yhtenä merkityksenä olevan arvon tuottamisen asiakkaalle. Asiakkaan tulee hyötyä kaupasta niin, että hänen tarpeensa tulevat tyydytetyiksi. Yritysmyyynnissä tämä edellyttää asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtämistä. Tällä voitaisiin viitata asiakasyrityksen sekä teknillisen, että taloudellisen toimintaprosessin ymmärtämiseen kokonaisuutena.

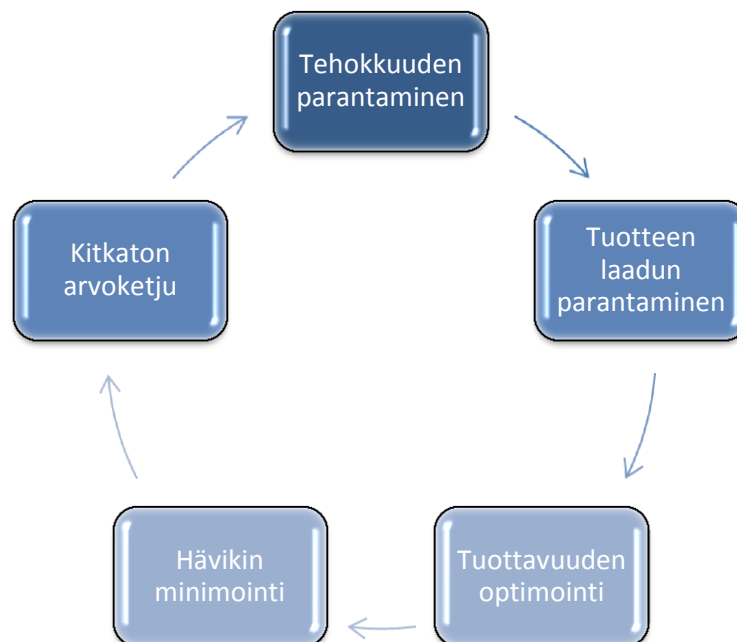
Konkreettisimman esimerkin arvomyynnistä antavat Rubanovitsch ja Aalto (2007, 106). Myyjän tulee kertoa paitsi tuotteen teknisistä ominaisuuksista, myös tuotteen asiakkaille tuomista hyödyistä, sillä ne ovat asiakkaan mielenkiinnon herättäviä seikkoja. Edut ja hyödyt tulee yhdistää asiakkaan omiin tarpeisiin ja ongelmakohtiin. Ominaisuuksia ovat fyysiset, teknillistä kuvaa antavat kohdat tuotteessa ja hyödyt tuotteen asiakkaalle tuomia asioita, joilla kuvataan asiakkaan tarpeiden täyttöä. Case-yrityksessä etuja pyritään tuomaan esille muun muassa käyttämällä erityistä taulukkoa, jonka avulla säästöt voidaan laskea asiakkaan omilla numeroilla ja arvoilla.

Lisäarvon myynti strategiana ei ole yhdessä yössä tapahtuva muutos tai ismi, vaan olennainen muutos tavassa tarkastella uusia mahdollisuuksia kasvuna ja kannattavuutena asiakaskannassa. (Kaario ym. 2003, 16.) Jotta yritys menestyisi markkinoilla, joilla vallitsee palveluita myyvä strategia, tulee sen muuttaa tapaansa myydä tuotteita ja palveluita asiakkaalle myytävään palvelukokonaisuuteen. Myynnin avainasema on keskittyä selvittämään, kuinka myyjän tarjoama palvelu voi suhteessa asiakkaan toimintaan tarjota taloudellista menestystä. (Roune, Bristow & Terho 2011, 12-13.)

Uuden toimintamallin myymistä kutsutaan termillä solution selling, joka voidaan kääntää vapaasti ratkaisumallin myynniksi. Asiakasta pyydetään käytännössä hylkäämään nykyinen toimintamallinsa ja ottamaan käyttöön uusi, myyjän edustaman yrityksen tarjoama ratkaisu. Miksi tällaista on hankala myydä, johtuu usein toimintamallin korkeasta hinnasta ja ajasta, joka kuluu uuden toimintamallin käyttöönottoon. Useimmat asiakkaat eivät ole yksinkertaisesti tottuneet ostamaan toimintamalleja. (British Airways Business Life 2/2013, 26.) Kokemukseni mukaan tämä on täysin loogista, sillä vaikka yritykset koetaan yleisesti rationaalisina päätöksenteki-

jöinä, niiden työntekijät ovat alttiita tunne- ja kokemusperäisille mielipiteille. Kuka pa meistä ryntäisi ostamaan myöskään täysin uudella tavalla toimivaa kodinkonetta, josta sosiaalisessa mediassa tai lähipiirissä ei ole jaettu kokemuksia.

Asiakkaalla on tapaamisvaiheessa usein jo yrityksessään rakennettu toimintamalli, jonka eri vaiheet ovat eriarvoisia keskenään. Erityisesti asiakkaan tuotteen valmistuksen aikana käytettäviä koneita voidaan mitata jaotteleamalla ne niiden toiminnan mukaan. Osa saattaa olla tuliteriä, osa huonokuntoisia, osa ainoastaan vanhoja ja osa hyväkuntoisia. Kaikkien näiden koneiden yhteistoiminta vaikuttaa tuotteen valmistusprosessiin ja myyjän tehtävänä on selvittää, mitkä osat estävät asiakkaan valmistusprosessin nopeutumista. Esimerkkinä voidaan pitää varaosien ja huollon saatavuutta ja luotettavuutta. Mikäli jonkin osan huollon mahdollisuus alittaa 99,5 %, on se vaaraksi koko prosessille pitkäaikaisella huollollaan, joka osaltaan pysäyttää valmistusprosessin ja aiheuttaa näin merkittävät tappiot asiakkaalle itselleen sekä loppukäyttäjille. Asiakkaalla on usein oma visionsa tuotteestaan, mutta jokainen yritys havittelee toimintansa hiomiseksi seuraavia kuviossa 3 nähtäviä ominaisuuksia yritykselleen.



KUVIO 3. Arvomyynnin tuomia ratkaisuja asiakkaan prosessiin (mukaillen Roune, Bristow & Terho 2011, 35).

Myyjä siis keskittyy etsimään epäkohtia tai hidasteita asiakkaan prosessissa ja tarkastaa, voisiko hän omilla tuotteillaan parantaa asiakkaan prosessia. (Roune ym. 2011, 34–35.) Keskittymällä kuviossa 3 esitettyihin asiakkaan arvoketjua parantaviin seikkoihin, arvomyynnillä saadaan aikaan mainitut parannukset. Näistä jokainen vaihe tuo myös taloudellista arvoa yritykselle, joka jo itsessään on merkittävä argumentti. Fluid-Bagin tarkoituksena on tuottaa kuviossa 3 esiteltyjä hyötyjä asiakkaalle, mikä tuo etuja kilpailijoihin nähden.

4 HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ

Tässä luvussa käsitellään ominaisuuksia ja toimia, joilla yritysmyyntiä tekevä myyjä voidaan luokitella huippumyyjäksi sekä avataan huippumyyjä-termiä erilaisin tutkimustuloksien ja alan teosten avulla. Luvussa käydään myös läpi yritysmyyntiin soveltuva myyntiprosessi ja avataan sen pääkohtia. Tarkoituksena on esitellä lukijalle, millaista taustaa vasten tutkimuskysymykset on laadittu ja mitä kohtaan haastatteluita peilataan. Osa lähteistä on konsulttien kirjoittamista teoksista, jotka tarjoavat muun muassa koulutusta yritysmyyjille.

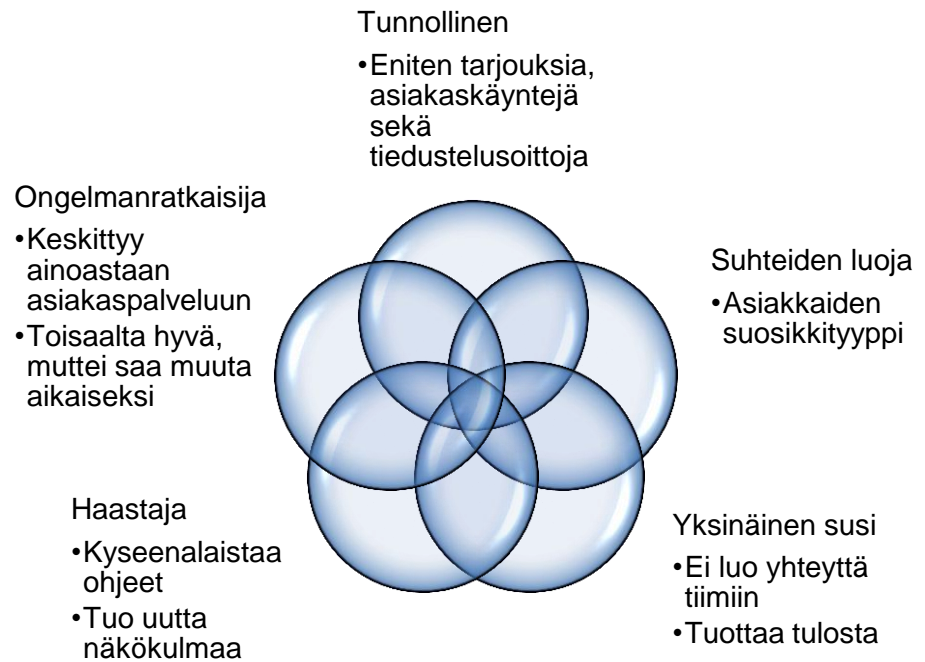
4.1 Huippumyyjän ominaisuudet

Menestyksenkäs myynti vaatii tuloslähtöisyyttä. Huippumyyjä arvioi toimintansa kannattavuutta ja pyrkii maksimoimaan toimintansa tulokset. Myyjän tulee tuntee yrityksensä tuotteet ja palvelut, niiden ominaisuudet ja hyödyt asiakkaille. Lisäksi hänen tulee toimillaan ja asenteellaan ilmaista asiakaslähtöisyyttä eli empaattisuutta. Lisäarvon myynnissä myyjän toimintaa voidaan tarkastella kahdessa erillisuudessa. Ensimmäisessä lisäarvon on tuotava arvoa asiakkaalle tämän liiketoiminnassa konkreettisina tuloksina. Toisessa myynnin tulisi tuottaa arvoa myyjälle, joka saa suurempia tuloja tasaisemmassa tahdissa. Nämä tulot kattavat asiakassuhteiden ylläpitoon kuluva taloudellisen ja ajallisen arvon eli niitä tulee tarkastella investointeina yritykselle. Tämän vuoksi lisäarvo strategiana vaatii huolellista asiakkaiden valikointia. Mikäli aikaa tuhlataan ns. väärin asiakkaisiin, menetettyt kustannukset ovat yritykselle merkittävät. (Kokonaho 2011, 10; Kaario ym. 2003, 9.)

Ollakseen huippumyyjä työntekijän tulee hallita vuorovaikutuksen eri toimintatavat ja mallit sekä kehittää näitä taitoja itsessään. Luonnollista ja kunnioittavaa käytöstä merkittävämpi tekijä on myyjän kuuntelutaito, jolla saadaan tietoon asiakkaan äänen sanat ja etenkin sanomattomat tiedot yrityksen sen hetkisistä tarpeista. Huippumyyjä havaitsee mahdolliset asiakkaan antamat ”merkit” ja tarttuu niihin viedäkseen prosessia eteenpäin. (Kokonaho 2011, 10.)

Amerikkalaisen tutkimusryhmä Corporate Executive Board:n projekti Sales Executive Council (SEC) tutki 90 yrityksen myyjien esimiehiä ympäri maailmaa selvittääkseen, miksi osa yrityksistä pystyi tekemään parempaa tulosta kuin kilpailijansa huonossa taloustilanteessa vuonna 2009. Tutkimuksessa pyydettiin myyjien esimiehiä määrittelemään alaisiaan neljän eri kategorian avulla: asenteen, käytöksen, toiminnan ja tiedon. Tulosten avulla pyrittiin vastaamaan kysymykseen ”Mikä yritysmyyjän toimista vaikuttaa merkittävimmin positiiviseen myyntitulokseen?”. Tuloksista kävi ilmi kolme huomiota, joista ensimmäinen osoitti myyjien omaavan karikoituja piirteitä, joiden avulla heidät voitiin luokitella. (British Airways Business Life 2/2013, 23.)

Toinen havainto oli, että ainoastaan huippumyyjät pystytään kategorisoimaan, niin kutsutut tavalliset myyjät eivät ole tarpeeksi persoonallisia, ja että tuottoisammaksi myyjäksi esimiehet kokivat SECin tutkimuksessa haastajat. Tässä kategoriassa myyjä on tarpeeksi itsevarma tuodakseen oman näkökulmansa perusteltuna asiakkaalle, keskustellakseen rehellisesti taloudellisista seikoista ja huomioidakseen asiakkaiden eroavaisuudet. Haastajat kykenevät opettamaan asiakkaalle uutta, räätälöimään prosessinsa ja olemaan tilanteen herrana, mikä tuottaa eniten positiivista tulosta myyjäyritykselle. Viimeisenä kohtana huomattiin, että yritysmyyntissä yleistynyt ratkaisumallien ja arvoon perustuva myynti sopii erinomaisesti haastaja-myyjätyypille. (British Airways Business Life 2/2013, 26.)



KUVIO 4. Karrikoidut myyjätyypit (mukaillen British Airways Business Life 2013.)

Kuviossa 4 on esitelty erilaiset myyjätyypit ja heidän tunnistettavat ominaisuutensa, joita esimiehet kuvailivat tutkimuksessa. Kuvioista 4 nähdään, että kärjistetyt piirteet tuottavat sekä positiivisia, että negatiivisia tunteita kollegoissa ja esimiehissä. Jokaisesta näistä on hyötyä yritykselle, mutta koen tärkeäksi pohtia millaista tyyppiä yritys valintahetkellä tarvitsee. Harjoitteluajanani kävi ilmi, että Fluid-Bagin asiakkaat ovat esimerkiksi tyytyväisiä myös logistisen ketjun toimijoihin, joiden kanssa he ovat yhteydessä. Nämä henkilöt luovat siis osaltaan suhteita.

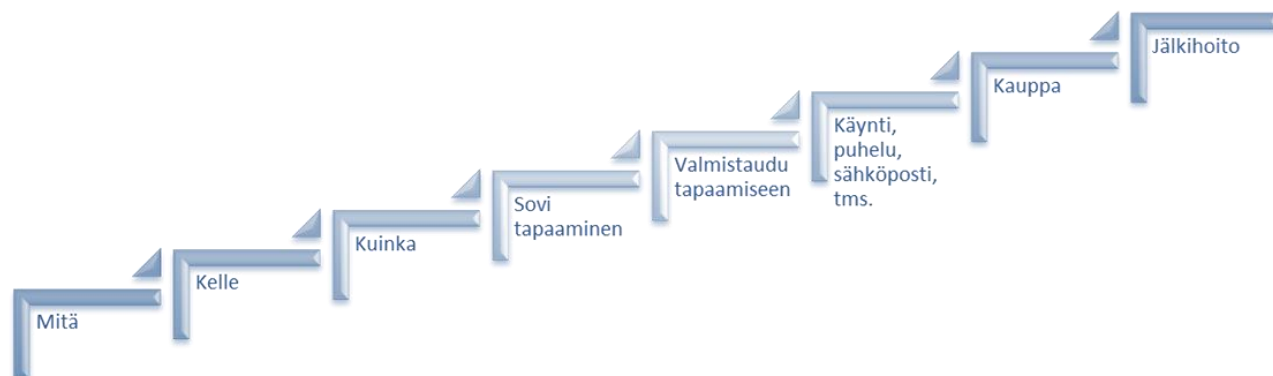
Kuvio 5:n tarkoituksena on tiivistää kaikki piirteet, joita huippumyyjältä voidaan edellämainitusti odottaa. Koin kuvion havainnollistavana, sillä siitä voidaan tarkastella erilaisia ulottuvuuksia ja jopa luonteenpiirteitä, joita ihmisen on mahdollista kehittää voimakkaammiksi. Oman kokemukseni mukaan myyntityössä avuksi tulevat luonteenpiirteet kuten hyvä kuuntelutaito, avoimuus, palvelualltius ja myönteisyys merkitsevät paljon. Nämä pätevät myös yritysmyyntiin, jossa arvokasta on kyetä oma-aloitteisesti hoitamaan asioita siten, että asiakas todella näkee konkreettisia tuloksia.



KUVIO 5. Huippumyyjän ominaisuuksia (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 69.)

4.2 Yritys- ja arvomyynnin myyntiprosessi

Kuviossa 6 nähdään yksityiskohtaisena porrasmallina yritysmyyntille sopiva myyntiprosessi, jonka kolme ensimmäistä porrasta ovat erityisen tärkeitä. En tule käsittelemään jokaista niin kutsuttua porrasta erikseen, sillä niiden sisältö on hyvin kauppakohtaista ja usein salattua tietoa. Kuviosta 6 voidaan kuitenkin päätellä, mitä nämä pitävät sisällään.



KUVIO 6. Myyntiprosessi rappusmallina (mukaillen Thordén 2005, 72.)

Yrityksen tulisi tukea myyjää tämän myyntiprosessin aikana, erityisesti kolmessa ensimmäisessä vaiheessa. Näiden tarkoituksena on valmistaa myyjä henkisesti edessä olevaan tilanteeseen, jossa hänen on hallittava tuotteensa, itsensä henkilönä sekä sen hetkinen asiakkaansa. Myyjän tulisi aina suunnitella ennalta jokainen prosessinsa vaihe ollakseen valmistautunut erilaisiin tilanteisiin – eiväthän asiakasyritykset ole identtisiä. Toisaalta on seikkoja, joihin myyjä ei voi vaikuttaa ennalta, kuten prosessin etenemisen vauhti. Osa prosesseista saattaa jatkua vuosien ajan ja siksi on hyvä, että asiakaskontakteja olisi useampi samaan aikaan. (Thordén 2005, 73.)

Koska lisäarvon myynnin tarkoituksena on olla asiakasyritykselle tuottoisa ratkaisuntarjoaja, tulisi myyjän olla selvillä asiakkaan asiakkaan, eli loppukäyttäjän, toimista ja asiakkaan strategioista loppukäyttäjän segmentin saralla. Näitä asioita voidaan selvittää esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä, jotka on esitetty alla.

- Mitä loppukäyttäjien markkina-aluetta asiakas tavoittelee toiminnallaan?
- Miten asiakas haluaa erottua loppukäyttäjän markkinoilla?
- Millaisissa asemissa asiakkaan kilpailijat ovat?

Myyjän päätavoitteena tulisi olla halu auttaa asiakasta menestymään loppukäyttäjä-markkinoilla. Tähän tarvitaan tietoa asiakkaan taloudellisista ratkaisuista ja suunnitelmista. (Kaario ym. 2003, 76.)

Mielestäni yritysmyyntiin yleispätevä rappusmalli on pohja arvomyynnille, jossa prosessiin sisältyy tarkempia strategisia vaiheita. Strategiana arvomyynti on hyvin asiakaspainotteinen, eikä toimi ilman myyjän asennoitumista asiakaslähtöiseksi toimijaksi. Täten se siis vaatii myyjältä laajaa tietämystä asiakkaansa ja mahdollisen loppuasiakkaan toimista. Käytännössä lähestulkoon kaikki toiminta tulisi perustaa sille ajatukselle, että asiakasta voitaisiin palvella mahdollisimman hyvin. Tällainen vaatii myyjäyritykseltä lujaa omistautuneisuutta sekä ajallisia ja taloudellisia uhrauksia. Kuviossa 7 nähdään konkreettinen malli asiakkuuden merkityksestä arvomyynnistä. Koska yritysten tarjonta ja strategia kuitenkin vaihtelee, on prosessi räätälöitävä jokaiselle erikseen, jotta se tuottaisi maksimaalisen tuloksen käyttäjälleen. (Mattsson & Parviainen 2011, 285.)



KUVIO 7. Asiakkuuden tuottaman arvon mittaus (mukailien Mattson & Parviainen 2011, 285).

Jälkihoitoon liittyvä reklamaatio jää helposti myyjäyritykseltä käsittelemättä, sillä se rinnastetaan epäonnistumiseen ja häpeään omasta tuotteesta. Myyjäyrityksen työaikaa kuluu ongelmakohtaan selvittämiseen ja rahaa kuluu yli budjetin. Näin ei saisi olla! Reklamaatio on mahdollisuus parantaa myyjän tarjoamaa palvelukokonaisuutta asiakkaan taholta, joka johtaa useimmiten lisämyyntiin ja asiakassuhteen vahvistumiseen. Huippumyyjä ottaa vastaan asiakkaan reklamaatioaiheen, hyväksyy sen ja käsittelee sen yhdessä vastaavan osaston kanssa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 162–163; Myyjä 8 2013.)

Ehdottoman tärkeää reklamaation käsittelyssä on myyjän nopeus. Asiakkaan prosessit ovat keskeytyneet vian vuoksi ja hänelle on koitunut haittaa tilanteesta. Oikeaoppinen lähestymistapa tilanteeseen myyjän kannalta on pitää asiakkaaseen suora yhteys ja asioida itse yrityksen sisällä vastuussa olevien henkilöiden kanssa. Asiakasta neuvotaan olemaan käyttämättä tuotetta ja pyydetään palauttamaan vialliset tuotteet. Tällä tavoin myyjä luo itsestään luotettavan kuvan asiakkaalle, hän ei jätä asiakasta pulaan tai väheksy tämän ongelmia. Mikäli samasta aiheesta on tullut useampi samankaltainen reklamaatio, ei tätä kannata kertoa asiakkaalle, sillä se ainoastaan aiheuttaa epäilyksiä myyjäyrityksen laadunhallintaa kohtaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 163–164; Myyjä 8 2013.)

4.3 Esimiehen ja koulutuksen merkitys

Yrityksen johdon tulisi valita strategia, joka pureutuu myös asiakkuuksien hankintaan ja hoitoon, sillä strategia vaikuttaa koko organisaatioon. Siksi olisi tärkeää, että strategia käsiteltäisiin tarkasti johtoryhmässä ja sen vaikutukset tuotaisiin käytännön tasolle, jolloin lähimmät esimiehet tuotannossa, myynnissä ja tuotekehityksessä pystyisivät paremmin tukemaan alaisiaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 41.) Fluid-Bagin toimitusjohtaja työskentelee myös myynnin ylimpänä esimiehenä, minkä lisäksi yrityksessä työskentelevät kaksi perustajajäsentä. Tällä tavoin on varmistettu mahdollisimman monipuolinen tuki työntekijöille.

Yrityksen johdon valitsema strategia jalkautetaan esimiehen toimesta. Myynnin esimiehen tulee uskaltaa tehdä uusia ja erilaisia valintoja myyjien ja käytäntöjen suhteen. On uskallettava palkata erilaisia osaajia ja kanavoida myyjien osaaminen yrityksen tarpeisiin tilastollisten odotusten saavuttamiseksi. Paitsi esimiehen myyjiltä, myös myyjien tulisi odottaa ammattitaitoista esimiestyöskentelyä johdon taholta. Työntekijälle tulee tarjota haasteita, motivaatiota ja puitteet menestymiseen jatkuvana virtana, sillä muutoin työntekijät menettävät kiinnostuksensa ja tulokset romahtavat. Esimiehen tehtävänä on siis huomioida oma panoksensa yrityksen tarjoamiin tekijöihin, jotka auttavat myyjää menestymään. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 22, 45.)

Kun esimiehellä on monikulttuurinen alaisten ryhmä, on Mäkiloukon (2003, 89) mukaan tehokkainta johtaa sitä synergisellä strategialla. Synerginen johtaminen tarkoittaa kulttuurien ja ihmisten vahvuuksien sitomista yhteen. Erilaisten normien ja sääntöjen yhteensovitus vie usein aikaa, mutta synergisellä tavalla johtava esimies osaa kehittää tiimensä taitoja. Avainsana on kognitiivinen strategia, jolla pyritään selvittämään erilaiset odotukset, oppimaan toisilta ja saavuttamaan yhteinen näkemys. Tiimin jäsenten tulisi selvittää nämä ongelmat yhdessä, eikä niitä saisi jättää ratkaisematta.

Henkilökohtaisen myyntityön merkitys yrityksen kaupankäynnissä on suuri. Jotta myyntityö olisi sujuvaa ja sen lopputulokset näkyisivät yrityksen toiminnassa positiivisina, on suositeltavaa käsitellä myyntiprosessin vaiheita siten, että ne ovat selkeitä ja tarkoituksenmukaisia myyjille. Monissa yrityksissä ongelmakohtaksi on muodostunut myyntiprosessin eri vaiheiden käsittelemättömyys tai ylipäätään sen olemattomuus yrityksen strategiassa. Myyntitiedon hankinta on nykyaikana jokaiselle saatavilla, joten myyjän oma osaaminen, kyvykkyys ja ominaisuudet osana asiakkaan päätöksentekoa ovat korostuneet merkittävästi. Henkilökohtaisen myyntityön painoarvo ei ole milloinkaan ollut yhtä tärkeä. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 23, 59.)

Vaikka yrityksen myyjät ovat ammattitaitoisia ja heidän henkilökohtainen myyntityönsä olisi huipussaan, tarvitsevat he esimiehen, jonka tavoitteena on saada yritys tuottamaan varmistamalla myyjien oikea toimintamalli. Tämä tarkoittaa sitä, että osallistumalla säännöllisiin palavereihin ja kahdenkeskisiin palautehetkiin esimies tarkistaa, ovatko myyjän asiakkaat tälle sopivia; osaako myyjä antaa asiakkailleen sen, mitä nämä tarvitsevat. Oikean myyntitekniikan hallitseminen on tärkeää ja itsensä toteuttamiselle on annettava tilaa. Hyvä esimies osaa antaa palautetta ja selkeät rajat myyjilleen, jotta nämä tietävät kuinka asiakkaiden kanssa tulee toimia tietyissä tilanteissa, mutta toteuttavat sen itselleen parhaimmalla tavalla. Tapaamisissa esimies myös tarkistaa myyjän ajankäytön ja sen laatupitoisuuden. Asiakkaiden on oltava tuottoisia ja tapaamisia riittävästi, jotta ne onnistuisivat. Siksi on erityisen tärkeää, että esimies huolehtii myyjiensä käytännön työstä selvittämällä myyntistrategian periaatteet ja toteutuksen. Tällöin myyjä voi keskittyä täysin käytännön työhön, eikä hänen tarvitse ratkaista ongelmia yksin. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 119–120.)

4.4 Asiakkaan merkitys myyjälle

Asiakassuhteen nostaminen myyjäyrityksen tärkeimmäksi kohteeksi vaatii markkinoilla vallitsevien asiakkaiden perinpohjaista tuntemista operatiivisessa mielessä, mikä tarkoittaa asiakkaan toiminnan, tuote- ja palvelukokonaisuuksien, tavoitteiden ja näiden asiakkaiden tuntemista. Tämä onnistuu parhaiten segmentoinnilla, eli

asiakkaiden jaottelulla erilaisiin luokkiin riippuen esimerkiksi edellämainituista seikoista. Tällä tavalla palvelu pystytään kohdistamaan tehokkaasti oikeanlaisiin asiakasyrityksiin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24, 28, 39.)

Kahden yrityksen välisessä kaupanteossa myyjä-osapuolen luoma luottamussuhde asiakasyrityksen edustajien kanssa on tärkeässä roolissa. Yrityksen ostopäätöksen tekijät ovat kuitenkin aina ihmisiä, joten myyjälle sopiva tähtäin uuden asiakasyrityksen kanssa on luoda rapport-suhde, joka vastaa henkilökohtaisessa elämässämme luomia ihmissuhteita. Rapport-suhteen tarkoituksena on kahden ihmisen välinen suhde, joka tuottaa yhtäläisen hyödyn molemmille osapuolille. Talouselämässä puhutaan usein täysin oikeutetusti niin henkilökohtaisen, kuin ammatillisenkin verkoston merkityksestä. Koska ihmiset tekevät kauppvoja toisten ihmisten kanssa ja erityisen mieluusti ystäviensä kanssa, kannattaisi myyjän kokeilla vaihtaa sanan 'verkosto' tilalle 'liiketuttavat', sillä se kuulostaa sympaattisemmalta. Ystävällisyys ja ystävyys myyvät, eli suhteiden ylläpidon tärkeys korostuu erityisesti yritysmyyjillä. Paras näkökulma olisi koettaa nähdä liiketuttavat oikeina ystävinä. (Selin & Selin 2005, 162; Ullsten 2011, 151.)

Yritysten ostoryhmä koostuu useimmiten useasta eri toimihenkilöstä, joilla kaikilla on vaikuttava rooli. Tällaisia henkilöitä ovat muun muassa tuotannon esimiehet, ostopäälliköt ja taloushallinto. Heillä kaikilla on tarpeita, kriteereitä ja vastuu siitä, että yritys ostaa laadukkaan ja toimivan tuotteen tai palvelun budjetoituun hintaan. Myyjällä tulee olla oikeat argumentit jokaiselle toimihenkilölle, vaikka lopullinen päätöksenteko olisikin jollain muulla. Nämä toimihenkilöt ovat nimittäin taustavaikuttajia, joiden tarpeet määrittelevät ostopäällikön lopulliset päätökset. Ostopäällikön hankinnat päätyvät edellä mainittujen käyttöön ja vaikuttavat siis suoraan yrityksen tulokseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18.) Kuviossa 8 on eritelty erilaisia ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden takana olevia henkilöitä, jotka työskentelevät yrityksen eri osastoilla ja hierarkiatasoilla.



KUVIO 8. Ostoprosessiin vaikuttavat tahot yrityksessä. (Mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 36.)

Koen kuvion 8 selventävän hyvin niiden henkilöiden tarpeita ja yrityksen puolelta tulevia vaatimuksia, joita ostoprosessiin yrityksen koosta huolimatta liittyy. Yrityksen tarkoituksena on ostaa omiin tarpeisiinsa oikea määrä tuotetta tai palvelua, joka taas määrittyy usein loppukäyttäjien tarpeiden mukaan. Tuotetta valittaessa sen laatu on usein hintaa merkittävämpi tekijä, kun kyseessä on teknisesti vaativampi tuote. Ostaja arvioi tuotteen käytön jälkeen sen toimituksen sujuvuutta, käyttömukavuutta ja tuottavuutta yritykselle. Ollakseen perillä näistä myyjän tulisi olla yhteydessä asiakkaaseensa säännöllisesti, jolloin myös lisämyynti ja asiakkuussuhteen jatko on luonnollisempaa ja helpompaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39-41; Rubanovitsch & Aalto 2007, 94.)

4.5 Ryhmän merkitys itsenäiselle yritysmyyjälle

Ryhmä eli tiimi on osa organisaation suurempaa sosiaalista rakennetta. Tiimillä voidaan ajatella olevan sosiaalista pääomaa organisaatiossa, mikäli se täyttää seuraavat kriteerit:

- ryhmä on tietoinen olemassaolostaan
- ryhmällä on selkeät rajat organisaatiossa
- ryhmälle annetut tehtävät ovat monimutkaisia ja osittain toisistaan riippuvia

Tämän lisäksi ryhmällä tulee olla johtaja ja toistuvia vuorovaikutustilanteita. Tiimityöskentelyn voidaan katsoa alkaneeksi, kun jokainen sen jäsenistä muuttaa ajatteluaan työskentelytavastaan ja keskustelu tiimille asetetuista vastuista, avaintehävistä, tavoitteista ja säännöistä alkaa. Tiimityön edistyminen edellyttää edellä mainittujen seikkojen sisäistämistä sekä toteuttamista organisaation muiden velvoitteiden toteuttamisen ohessa. (Janhonen 2010, 25; Spiik 2003, 46-47.)

Tiimissä työskentely tyydyttää myös ihmisille luontaisia kuten sosiaalisia ja arvostukseen liittyviä tarpeita. Sosiaalista tarvetta edustaa esimerkiksi henkinen paine, stressi, joka tiimissä jakautuu jäsenten kesken ja kuormittaa näin vähemmän yksilöä, jolloin hänen työssään jaksamisensa paranee. Arvostuksen tarve täyttyy, kun ihminen kokee saavansa luottamusta ja tunnustusta teoistaan ja osallistumisestaan. Lisäksi tiimityö synnyttää moniosaamista, eli toisin sanoen kouluttaa sen jäseniä. (Spiik 2003, 41, 44.)

Mäkilouko (2003, 91) kertoo monikulttuurisesta tiimistä hyvin konkreettisesti: Epäselvyyksiä aiheutuu usein arkipäiväisistä asioista, joista ihmiset tekevät olettamuksia perustaen nämä henkilökohtaiseen kulttuuritaustansa. Monikulttuurisessa tiimissä tulisi aina ottaa esille tiimin sisäinen tapa tehdä töitä, jolloin säännöt olisivat selvät ja väärinymmärryksiä sekä virheitä olisi helpompi ennaltaehkäistä. Vaikka tiimin jäsenet tuntisivat erilaisten kulttuurien tapoja, on niitä hankalaa omaksua ja toteuttaa itse. Fluid-Bag on rakentanut myyntitiimistään monikulttuurisen ja ajan myötä se myös elää ja laajenee, kun otetaan huomioon myynnin kasvu maantieteellisessä mielessä.

Yhteisiä tapoja saattaa olla hankalaa löytää ja keskustelua muutoksista aloittaa, sillä viitattaessa kulttuurien aiheuttamiin eroihin tiimissä, viitataan helposti yksittäisiin ihmisiin. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan syyllistää yksittäisiä henkilöitä ja tiimin jäsenien olisi kuitenkin myös hyvä tunnistaa omat heikkoutensa, jotka saattavat perustua opittuun kulttuuriin ja joita voitaisiin muokata. Ideaalinen tilanne, jossa

tiimin jokaisen henkilön osaamisen hyödyntäminen onnistuisi, vaatii luottamusta osapuolten välillä. Tähän vaikuttaa suurelta osin myös tiimin johtaja, sillä hänen esimerkkiään on helppo seurata. Hyvillä suhteilla tiimin jokaiseen osapuoleen johtaja jakaa luottamustaan ja heijastaa sitä kautta sen tiimin osapuolten välille. Hyvissä väleissä olevat tiimin jäsenet lisäävät luottoa tiimin sisällä ja tuntemusta toistensa toimintatapoihin. (Mäkilouko 2003, 93.)

Tiimin verkostorakenne organisaatiossa vaikuttaa tiimin laatuun, oikeudenmukaisuuden tuntemuksiin ja suoriutumiseen. Huolimatta siitä, millaista tiimin sisäinen kommunikaatio on, organisaatioon kohdistuvan ulkoisen kommunikoinnin ollessa huonossa kunnossa tiimi ei tuota maksimaalista tulosta. Tiimin sisäisten verkostojen tiheys ja sen jakautuminen alajaostoihin parantaa alussa mainittuja ominaisuuksia ja parhaita tuloksia saadaan aikaan, kun sisäinen tiheys ei ole tiivein mahdollinen ja tiimin tehtävät jakautuvat sen eri jäsenille. Mikäli tehtävät olisivat samat kaikille, niiden suorittamiseen muodostuisi toistuva kaava eivätkä tiimin jäsenet reagoisi ympäristöön yhtä hyvin, kuin tehtäviä jakamalla. (Janhonen 2010, 26–27; 65.) Fuid-Bag on jakanut myyntipäälliköilleen omat tuotesegmentit, kun taas agenttien vastuulla on huolehtia maantieteellisesti erotetuista asiakkaista.

5 TUTKIMUKSEN POHJALLA KVALITATIIVINEN OTE

Tässä luvussa käydään läpi kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaa keskittyen metodeihin, strategiaan ja tulosten analysointiin. Luvussa esitellään myös tutkimuksen vaiheiden etenemisestä ja sen haasteista sekä arvioidaan sen validiteettia ja reliabiliteettia.

5.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote

Laadullinen tutkimusote on erityisen sopiva muun muassa silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita ja yksittäisten mukana olleiden tekijöiden merkitysrakenteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisimpiä metodeja ovat havainnoiminen, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. Havainnoinnilla pyritään ymmärtämään toista kulttuuria, tässä tapauksessa kansainvälisen yrityksen myyjien työtä, tekstianalyysillä myyjien käyttämiä kategorioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelun kysymykset pidetään avoimina ja litteroinnilla perehdytään haastateltavien tapaan organisoida puheensa. (Metsämuuronen 2009, 220-221.)

Lähestulkoon jokainen kvalitatiivinen tutkimus käyttää strategianaan tapaustutkimusta, joka tutkii nykyhetkessä tapahtuvaa ihmistä tai tapahtumaa tietyssä ympäristössä. Haastavuutta tuo tutkittavan ilmiön määrittely, sillä se voidaan asettaa mihin vain: henkilöön, organisaatioon, maahan tai tässä tapauksessa myyjäitiimiin ja sen asiakkaisiin. Tapaustutkimukselle ominaista on koota monipuolista tietoa eri tavoin, jotta ilmiötä voitaisiin ymmärtää syvällisemmin. (Metsämuuronen 2009, 223–224.)

Kvalitatiivinen tutkimus voidaan myös jakaa erilaisiin alalukuihin, joista hermeneuttinen eli ymmärtävä tiedekäsitys selittää ihmisen eroavan muista luonnon tuotoksista tietoisuudellaan ja vapaalla tahdollaan. Näiden avulla ihmiskunta on luonut kulttuuriin perustuvan elämän ja sillä on yksilöllisiä sekä yhteisöllisiä toimintoja. Hermeneuttisessa tieteessä pyritään tutkimaan näitä toimia ja tuloksia tahdottuina ja tarkoitettuina. Toisin sanoen pystytään tutkimaan tunteita, ajatuksia ja arvoja,

sillä ihmiset kykenevät tuottamaan näitä kaikkia tietoisesti. Ihmisiä koskevissa tutkimuksissa pääkohdaksi nouseekin merkitysten tulkinta. (Tuomivaara 2005, 28.)

5.2 Tutkimussuunnitelman toteutus

Esitin ajatuksen opinnäytetyöstä yritykselle jo harjoitteluajanani syksyllä 2012 ja hyväksyttyäni aiheen ohjaajallani aloitin työni talvella 2012. Opinnäytetyölle ominainen prosessikirjoittaminen eteni vaiheittain ja koin saavani tukea ohjaustunneista, joilla kävin samaan aikaan tehdessäni haastatteluja ja kootessani aineistoa teoriaosuuteeni. Tällä tavoin sain esittää kysymyksiä tarpeeksi usein ja muokata työtäni sekä suunnitelmaani realistisemmaksi tavoitteideni suhteen. Työstin haastattelut alkutalvella 2013 ja litteroinnin ohessa kirjoitin teoriaosuutta, sillä sain nauhoja kuunnellessa paremman kuvan siitä, millaista teoriaa tarvitsen.

Tavoitteeni valmistua syksyllä 2013 eteni hyvin, sillä aloitin työt toukokuussa 2013 kansainvälisen yrityksen myynnin osastolla, josta sain enemmän henkilökohtaista käytännön kokemusta ja näkökulmia omaan työhöni. Koin saavani myös objektiivisemmän näkökulman haastatteluihin pidettyäni hetken taukoa kirjoittamisesta ja pohdittuani omia tuntemuksiani haastatteluista ja mielikuvista, joita olin luonut niiden perusteella. Objektiivisuuden kannalta tauko oli erittäin hyvä. Koin suunnitelmani olleen myös ajanhallinnallisesti realistinen.

5.3 Haastateltavat ja haastattelujen analysointi

Haastattelin tutkimustani varten yhdeksää case-yrityksen työntekijää, jotka kaikki työskentelevät myynnissä. Neljä haastateltavista työskentelee yrityksen pääkonttorissa Pietarsaareissa ja viisi ulkomailla yrityksen myyntiagentteina. Haastateltavat valittiin yhdessä toimitusjohtajan kanssa ja haastattelut toteutettiin kahden kesken suljetussa tilassa tai Skypen välityksellä. Tällä tavoin saatiin luotua rauhallinen tunnelma, jossa pystyttiin luomaan luottamusta. Haastateltavat eivät esiinny omilla nimillään, eivätkä heistä kaikki ole suoraan Fluid-Bag Oy:n palveluksessa.

Skypen käyttö haastatteluissa toi osaltaan haasteita, sillä yhteys oli välillä heikko ja siksi nauhojen litterointi tuotti haasteita. Toinen haastatteluissa ilmennyt tärkeä huomio oli haastateltavien hidas sopeutuminen haastattelutilanteeseen. Pysin suoriutumaan haastatteluista mahdollisimman nopeasti, sillä myyjät ovat kiireisiä ja haastattelu ylimääräinen tehtävä työpäivän aikana, mutta pienellä keskustelulla alkuun olisin todennäköisesti saanut osalta haastateltavista kattavammat vastaukset kysymyksiini. Loppua kohden vastaukset pitenivät ja osa haastateltavista selkeästi rentoutui, mitä oltaisiin voitu edistää esimerkiksi yleisellä keskustelulla ennen varsinaista haastattelua.

5.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimustuloksissa sekä tekijän, että lukijan on otettava huomioon validiteetti ja reliabiliteetti. Molemmat käsitteet tarkoittavat tutkimuksen luotettavuutta, mutta mittaavat eri kohtia. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoinen validiteetti mittaa tutkimuksen yleistettävyyttä ja tätä parantavat aiemmin mainitut tutkimusasetelma ja otanta. Sisäisellä validiteetilla mitataan kyseisen tutkimuksen omaa luotettavuutta, ovatko tutkimuksen menetöt, teoria ja käsitteet oikein. Reliabiliteetilla tarkastellaan toistettavuuden mahdollisuutta, mikäli sama tutkimus toistettaisiin samoilla mittareilla, kuinka yhteneväinen tulos olisi ensimmäisen kanssa. (Metsämuuronen 2009, 65, 74.)

Validiteettia heikentää vastausten kolmikielisyys, koska osa haastateltavista puhuu äidinkielenään jotain muuta kieltä, kuin suomea, ruotsia tai englantia. Huolimatta myyjien erinomaisesta englannin kielen taidosta osa vastauksista saattoi jäädä tietämättäni vajaiksi, jos haastateltava koki haasteelliseksi yrittää kertoa mielipidettään haastattelukielellä. Toinen validiteettia heikentävä tekijä on väärin ymmärtäminen, koska vieraalla kielellä vastattaessa haastateltava saattaa käyttää väärentävää fraasia tai sanaa, samoin kuin työn tekijä saattaa ymmärtää asian väärin. Tässä on otettava huomioon myös kulttuurilliset seikat, sillä osa haastateltavista tulee eri kulttuureista, joita en tunne ja esimerkiksi rivien välistä lukeminen näiden haastateltavien vastausten kohdalla on poissuljettua.

Tutkimuksen yleistettävyys onnistuisi, mikäli tutkimus kohdistettaisiin keskisuuren kansainvälistä kauppaa harjoittavan yrityksen myyntitiimiin. Case-yrityksen henkilökohtaiset ominaisuudet eivät mielestäni vaikuta tuloksiin, vaan taustalla toimivat myyjien kokemukset, joita voidaan mitata keltä tahansa alan kollegalta. Sisäistä validiteettia arvioisin osittain onnistuneeksi, tähän vaikuttavat kuitenkin teoria-aineiston valinta ja haastattelutyypin valinta. Joidenkin mielestä paras tapa saattaisi olla strukturoimaton tai ryhmässä toteutettu haastattelu. Reliabiliteetti on mielestäni heikko, en odottaisi samankaltaisia tuloksia vaikka haastateltavat olisivat samoja henkilöitä. Tuloksiin vaikuttavat tekijät kuten työkokemus, henkilökohtainen asennoituminen, arvomyynnin uutuus, tiimin rakenne ja maailman taloudellinen tilanne ovat jatkuvan muutoksen alla.

6 TULOKSET

Luvussa raportoidaan haastatteluiden tulokset ja esitellään työn tekijän analyysit, joita tuetaan lainauksilla haastatteluista. Tarkoituksena on tuoda esille case-yrityksen myyjien kokemuksia arvomyynnistä käytännössä ja verrata heidän kokemuksiaan lähdekirjallisuuden antamiin näkökulmiin ja teoriaperustaan. Alaotsikot on jaettu 13 osaan perustuen haastattelun aihepiireihin ja materiaalin määrään. Koska haastattelutilanteissa sovittiin vastausten olevan nimettömiä, olen jakanut myyjille numerot välillä 1-9, joten tämä helpottaa samojen henkilöiden vastausten hakua lukijalle. Myyjien esimiehenä toimii tällä hetkellä yrityksen toimitusjohtaja, edellisen esimiehen työskennellessä edelleen yrityksessä neuvonantotehtävissä myynnin osastolla. Edellinen esimies on yksi yrityksen perustajista.

Tuloksissa lähdän liikkeelle tutkimalla arvomyynnin taustaa, haastateltavien asennoitumista siihen ja jatketaan konkreettisemmalla aineistolla pohtimalla myyntiprosessia, asiakkuuksia ja niin sanottuja tositoimia. Lopuksi syvennyttään myyjien välisiin suhteisiin, tiimiin ja suhteeseen esimiestä kohtaan. Pyrin tuomaan esille jokaisessa alaluvussa mahdollisia tapoja parantaa vallitsevaa tilannetta, mikäli aineiston perusteella tällainen on käynyt mahdolliseksi tai toivotuksi.

6.1 Arvomyynnin asema Fluid-Bag Oy:ssä

Case-yrityksessä toivottiin myyjien kertovan oman mielipiteensä siitä, kuinka arvomyynti strategiana toimii heidän mielestään yrityksessä ja mikäli ei, mitä tälle pitäisi tehdä? Osa myyjistä on käynyt Rehnbergin pitämän koulutuksen ja osalla on kokemusta arvomyynnistä aiemmissa töissään, joten strategian pitäisi olla heille tuttu. Yrityksen johto tahtoi saada rehellisiä mielipiteitä ja palautetta, jotta myyjä voitaisiin tukea enemmän työssään. Kävi ilmi, että kaikki myyjät tukevat päätöstä käyttää arvomyyntiä yrityksen virallisena strategiana, sillä se on konseptille sopivin.

Well, I think that, that you know, it is in fact the only way to go. Uhm, fluid-bag is not a car. It's not a ... mass product. And fluid-bag is a solution. (Myyjä 1.)

Myyjät 1 ja 3 esittivät haastatteluissa useimmin ilmenneet perustelut sille, miksi strategia sopii yritykselle.

Usually customers are used to a different solution, and are using any other different drums or plastic material, but are not using anything that is like a flexible container. (Myyjä 3.)

Suurin osa myyjistä myötäili yrityksen valitsemaa virallista myyntistrategiaa ja perusteli sen tuotteen ominaisuuksille sopivimmaksi. Vastauksista erottui myyjien kokemus markkinoilta, sillä he kertoivat myös fluid-bagin haasteista kalliina tuotteena ja miten se eroaa kilpailevista tuotteista, vaikka teollisuuskuljetukseen ja -säilytykseen löytyykin erilaisia kilpailevia vaihtoehtoja. Tärkeimmiksi seikoiksi nousivat lyhyellä keskustelulla yleisimmät arvomyyntiin liittyvät haasteet, kuten yrityksen erilaistaminen, hinta ja tässä yhteydessä sen erilaisuus. Myyjä 2 kuitenkin painotti arvomyynnin olevan jokaiselle yritykselle hyödyllinen ja koki keskittyvänsä lähinnä tuotteen tuomaan mukavuuteen asiakkaan tuotantoprosessissa, mikä toi selvän kilpailuedun.

Elikä kyllä, jos autoa lähdet ostamaan niin ratti-Stigalla niin kyllä sä Pariisista Lyoneen menet, mut kyl se on mukavampi mennä tolla, Audilla tai Mersulla. (Myyjä 2.)

Myyjä 6 totesi tuotteen olevan ratkaisumalli, joka sopii arvomyyntiin, sillä sen korkea hinta perustuu myös tuotteen tarjoamalle täysin uudelle toimintamallille.

Så tycker jag att produkten passar till att göra värdebaserad försäljning eftersom vi förändrar... om kunden börjar använda vår systemet, så behöver det ändra deras... kedja. Och då kan man som göra.. få fram förbättringar i value based sales. (Myyjä 6.)

Myyjät luettelivat konkreettisia esimerkkejä sille, miksi arvomyynti koettiin oikeaksi strategiaksi yritykselle. Mielestäni tämä kuulosti osittain ulkoopetellulta ja haastatteluja tehdessäni huomasinkin koulutuksesta olevan ainoastaan kaksi vuotta aikaa. Esimerkiksi myyjä 9 mainitsi erään arvomyynnin peruseriaatteista, jonka

tarkoituksena on saada asiakas itse ymmärtämään tuotteen arvo. Huolimatta myyjien vankasta ammattitaidosta pystyy haastatteluista havaitsemaan, että koulutus alalla on tarpeellista ja mahdollistakin, kunhan sille annetaan tilaa. Vaikka arvomyynti on käsitteenä uusi, haastateltavista osa kertoi työskennelleensä strategian parissa aikaisemminkin ja se näkyi esimerkiksi asiakkaiden nostamisella tuotekeskeisyyden yli. Ymmärtäisin tämän perusteella, että käsite on koottu 2000-luvun alussa vanhojen argumenttien ja esimerkkien nyöriksi.

Men då får inte värdebaserat försäljning bli till det att det som vi anser tilläggsvärde med fluid-bag så kan vi inte sälja till en kund som inte anser att det är tilläggsvärde åt dem. (Myyjä 9.)

Osa haastateltavista nosti esille puutteita arvomyynnin hallinnasta markkinoilla, esimerkiksi myyjän 4 esittämällä tavalla. Vaikka yritys on tarjonnut tukeaan ja myyjät ovat alkaneet omaksua uudenlaista ajatusmallia ja myyntiprosessia, ei onnistuminen riipu aina heistä, sillä myyjä ei voi itse valita asiakkaan puolesta tämän arvoketjun kohtia, joissa fluid-bag voisi olla avuksi. Mikäli asiakasyrityksen kontakti ei ole aiemmin kuullut arvomyynnistä, vie tapaamisesta paljon aikaa aiheen pohjustaminen, omien argumenttien avaaminen ja asiakkaan mielikuvien muokkaus. Tätä voidaan verrata kampaajakäyntiin. Ilman kuvia ja malleja mielipiteet, kokemus ja ajatusmaailma antavat vallan seuraukselle.

Fast man har, sådär teoretisk fakta på bordet så kan man se det på olika sätt. Att jag, som försäljare från Fluid-Bag vill säga en sak. Så här ser det från mitt perspektiv; det här blir bättre, men kunden ser det på andra hållen; jo, jag tycker se och så, så. Det blir ändå aldrig så här glasklart. Det finns ju alltid rum för tolkning. (Myyjä 4.)

Myös myyjä 8 kertoi asiakkaiden keskittyvän pitkälti tuotteen hintaan sen esitellyistä hyödyistä huolimatta.

Folk, alltså potentiella kunder, när du pratar med dem, de är inte van att tänka value based. Utan de tänker deras value based är egentligen, vad kostar Fluid-Bag förpackning. Och så jämför de, är du dyrare än den förpackning de har idag. (Myyjä 8.)

Myyjät siis kokivat arvomyynnin oikeaksi strategiaksi, mutta olivat huomanneet sen olevan hyvin uusi yritysmyynnissä. Asiakas on hankala saada taivuteltua osta-

maan prosessi, toimintamalli, kun nämä ovat tottuneet ostamaan yksittäisen tuotteen, jonka hinta on markkinoilla vakio. Nykyisellään vallitseva tapa myydä tuotetta tai palvelua sopivaksi valmiina olevaan toimintamalliin on pakko kääntää pois päältä, ja tämä vie paljon aikaa myyntiprosessista. Itse uskon, että ajan kuluessa ajatusmalli yleistyy maailmanlaajuisesti, jolloin myynti helpottuu. Tällä hetkellä Fluid-Bag tekee siis tietä muille teollisuuden alan yrityksille, jotka tulevaisuudessa käyttävät myös arvomyyntiä.

6.2 Koulutus

Fluid-Bag Oy on panostanut myyntitiimiinsä pitämällä koulutuspäiviä Anders Rehnbergin johdolla, joka toimii Sales Creator-yrityksen alaisuudessa kouluttajana. Koulutuksen ylläpitoon vaaditaan kuitenkin omatoimisuutta ja erääseen tutkimuskysymykseeni olin liittänyt seuraavan väitteen ”Koulutan itseäni ja etsin kehitystarpeita tekniikoistani säännöllisesti”. Tämä väite perustuu sille, että myyjän tulisi pohtia omia tekniikoitaan ja myyntiprosessiaan. Voisiko sopimuksia syntyä vielä enemmän? Olisinko voinut tehdä jotain toisin edellisessä neuvottelussa? Koulutus voi tapahtua osallistumalla seminaareihin, lukemalla kirjoja tai katselemalla esimerkiksi dokumentteja. Moni case-yrityksen myyjistä kuitenkin käsitti kouluttautumisen oman toimintansa tarkasteluna, kuten myyjä 3 alla mainitsee.

This is, yes, for all the salesmen. You have to. It's should be an opportunity to discuss with the potential customer or to a supplier. - You have to look also to improve your strategy, your business ways and your product. (Myyjä 3.)

Osa myyjistä oli vahvasti sitä mieltä, että ilman kouluttautumista koko elämä on turhaa ja etenkin myyjänä työskentelevien tulisi keskittää huomio itsensä kehittämiseksi. Tämä ilmenee myös yllä olevasta kommentista. Havaitsin kysyväni joiltain heidän mielestään luonnollista asiaa, mikä ilahdutti minua. Myyjän työ on hyvin itsenäistä ja siinä tulee pystyä toimimaan omana pomonaan myyntitilanteessa, sillä palautetta on mahdollista saada ainoastaan jälkepäin. Esimies on harvoin aktiivisesti mukana myyntiprosessissa ja mikäli myyjä ei kykene tarkastelemaan itseään subjektiivisesti, kehitysalttius alenee. Useimmat kuvailivat keskittyvänsä

huonosti menneisiin kauppoihin ja pohtimaan mihin kategoriaan syyt kuuluisivat: oliko paino asiakkaassa vai omassa toiminnassa. Moni otti huomioon myös puutteet myytävässä tuotteessa, mikä on tuotekehityksen kannalta olennaista.

Ja, det stämmer att jag försöker utveckla mig, tekniker och att förbättra men.. Hittills har det inte varit via skolning det har mera varit sådär att jag märker, vad som har gått bra, vad som inte fungerar med kunder. - Stämmer inte på det sättet att jag gått via mycket utbildningar eller skolning. (Myyjä 6.)

Sekä myyjä 6 että 9 painottivat käsittelevänsä lähinnä todellisia kaupankäynnin tilanteita sen sijaan, että lukisivat oppikirjoja.

Nå, jag har läst några böcker som blev rekommenderat just av det här, vad hette det nu, en konsult företag. - Om det är någon kauppa som inte har gått igenom eller som inte har gått hel, så försöker man se att okej vad, vad beror det på. Så att med olika såna saker att gå igenom och se, - vad har man gjort rätt och vad skulle man bara göra annorlunda. (Myyjä 9.)

Kirjallista tai erillisillä päivillä järjestettävää koulutusta ei nostettu haastatteluissa esiin. Yleisesti ottaen haastateltavat eivät kokeneet oppivansa lukemalla tai kuuntelemalla, ainostaan yksi mainitsi lukeneensa Rehnbergin suosittelimia aineistoja. Eräs myyjä selitti tämän johtuvan ajanpuutteesta, kun oma mielipiteeni asettuu henkilökohtaisten ominaisuuksien puolelle. Tekijä-tyyppiset henkilöt ovat useimmiten välinpitämättömiä kirjallisuuden suhteen, eivätkä siksi etsi oma-aloitteisesti koulutusmateriaalia. Työtä tehdessäni löysin kuitenkin useita helppolukuisia, ytimekkäitä teoksia liittyen myyntityöhön, jotka selkeästi on suunnattu kiireisille toiminnan ihmisille.

Sen tycker jag att den bästa utbildningen är marknaden och att vara med i olika marknaden, med olika kunden. Och då suger du in. Varje kundbesök är en utbildning, tycker jag. (Myyjä 8.)

Moni myyjistä käsittää koulutuksen siis oman toiminnan tarkkailulla ja arvioinnilla. Myyjä 2 kokee sen jopa stressin poistajana, sillä oman toimintansa analysoinnilla myyjä kykenee todistamaan, että hän tekee työnsä parhaansa mukaan eikä työpäivän jälkeen voi aiheuttaa negatiivista stressiä pohtimalla huonosti menneitä

kontakteja. Ajatusmallina tämä sai minulta positiivista huomiota, sillä tätä kannattaisi soveltaa kaikkiin elämän osa-alueisiin. Toiminta tehostuu, kun luottamus itseensä on vahva ja esimiehelle voi rehellisesti kertoa tehneensä parhaansa.

Elikä joka, joka käynnin jälkeen niin yritän... – (Katsoa) missä mä voisin parantaa ja missä meni ihan mönkään. Ja siinä missä mentiin ihan mönkään niin voi olla jo vähän suruissaan, mutta hehheh, sitä parannelaan. (Myyjä 2.)

Myyjä 8 painottaa asiakkaan kuuntelemisen tärkeyttä myyntiprosessissa, sillä asiakkaan kertoessa toiminnastaan myyjän on helppoa poimia kohtia asiakkaan toiminnassa, joissa fluid-bag voisi olla avuksi. Työn ohessa tapahtuva koulutus koetaan tehokkaimmaksi. Omasta mielestäni kokemuksen kautta opittua saatetaan arvostaa korkeammalle sen henkilökohtaisuuden vuoksi. Oppikirjoissa esiintyvät esimerkit eivät välttämättä kohtaa omaa elämää ja niitä saattaa olla haastavaa löytää.

From my previous experience I was in charge for, creating all the logistic topics from delivering product to the distribution so... I know quite well what is included in the value chain. That helps me a lot to ask the right question. I mean, that was really good to set me into this business, you know. (Myyjä 7.)

Myyjä 7 kokee aiemman työkokemuksensa erittäin hyödyllisenä nykyisen toimensa toteutuksessa, sillä hän tietää asiakkaiden toimintamallin ja pystyy käyttämään tätä hyväkseen myynnissä. Käytännön kokemus on erinomainen koulutus, koska myyjä pystyy asettumaan asiakkaan asemaan ja pohtimaan tämän motiiveja tapaamiselle, sekä esittämään itsensä todella siinä valossa, että hän omistautuu kyseisen asiakkaan ongelmille. Ainoastaan myyjä 4 totesi oman koulutuksensa olevan riittämätön, kun kysyin kokeeko hän panostuksensa olevan sopiva. En tarjennut jokaiselta haastateltavalta erikseen heidän kokemustaan koulutuksen riittämisestä ja tuloksellisuudesta, mikä oli selkeä virhe. Koen kuitenkin positiivisena asiana sen, että oma aktiivisuus nähdään riittämättömänä, sillä tällöin on helppompaa lähteä parantamaan tilannetta.

Inte regelbundet, nej. Jag har nog varit på någon skolning men kan inte säga att det är regelbundet. - Nej, egentligen inte. Jag menar, om

man ser på resultaten så kan vi säga att det räcker inte. Inga tvivlar. (Myyjä 4.)

6.3 Asiakkuussuhteiden vaaliminen

Asiakassuhteiden hallinta on jaettu kahteen alaotsikkoon, joista ensimmäisessä käsittelen asiakassuhteiden ylläpitoa yleisemmin ja siihen on koottu kommentteja koskien myyjien ajatuksia asiakkuushallinnasta yleisellä tasolla. Seuraavassa luvussa keskitytään ainoastaan jälkihoitoon, sillä se liittyy läheisemmin myyntiprosessiin. Tahdoin myyjien kuvailevan kanssakäymistään asiakkaidensa kanssa yleisesti, heidän suhteensa laatua tai sitä, oliko heidän mielestään tarpeellista ylläpitää suhdetta yksityishenkilöinä. Tähän vaikuttaa vastausten perusteella myyjän henkilökohtainen kulttuuristausta, joka määrittä hänen suhtautumisensa asiakkaisiin persoonina ilman ammattinimikettä.

Myyjät perustelivat pitävänsä yhteyttä asiakkaaseensa helpottaakseen kanssakäyntiä haastavissa tilanteissa, kuten myyjän 8 kommentista ilmenee. Reklamaation sattuessa asiakas olisi helpompi kohdata persoonana, joka on luonut asiakasyritykselle kasvot ja inhimillistänyt yrityksen tarpeet. Nykyisessä työssäni tilausten käsittelijänä kansainvälisessä yrityksessä olen huomannut, että haastavassa tilanteessa positiivinen asenne on helpompaa säilyttää, kun tuntee olevansa yhteydessä ihmiseen, joka tarvitsee apua.

Jag pratar med henne på telefon - Varannan månad, ungefär. - så har jag en inställning att om hon känner mig bra, så om de har några problem, framför allt då är det lätt för henne lufta lur. (Myyjä 8.)

Myyjä 8 perusteli yhteydenpidon olevan merkityksellistä myös onnettomuuden sattuessa. Hyvien suhteiden ansiosta onnettomuus saataisiin raportoitua myyjälle nopeammin, eikä kilpailijalla olisi aikaa reagoida tilanteeseen.

But if you forget about it and then it turns out that this problem was really a huge one, you give the uhm... You give the occasion to your competitor. - When I listen to a client that is saying about his problem, then I'm really glad that he tells it to me. (Myyjä 1.)

Osa kielsi pitävänsä tietoisesti yhteyttä asiakkaisiin muissa kuin työhön liittyvissä asioissa ja hoitavansa jälkiseurantaa oma-aloitteisesti, kuten esimerkiksi myyjä 6. Haastattelutilanteessa myyjien äänenpainoista kävi ilmi, etteivät he kokeneet tätä tarpeelliseksi. Mielestäni suhteen ylläpitoon on esitetty kuitenkin enemmän positiivisia ja merkityksellisiä syitä niin teoriaosuudessa, kuin haastatteluissa, että koen sen tähdellisenä jopa yrityksen imagolle.

Nej, inte så väldigt mycket. Med någon kanske vi gör det men inte allmänt. (Myyjä 6.)

Toisaalta kysymys herätti huomiota ja ajatuksia aiheesta ja tällä tavoin kenties aloitti uuden tavan.

Det var bra poäng, det har jag inte gjort och det borde man ju göra. (Myyjä 4.)

6.4 Jälkihoitoon kulutettu aika

Kuten koulutuksen suhteen, myös ajankäytössään haastateltavien välillä oli merkittäviä eroja. Tälle voidaan osittain antaa selitys asiakassegmenteillä ja kulttuuri-taustalla, jotka osaltaan vaikuttavat myyjien ajankäyttöön koskien asiakassuhteiden ylläpitoa. Teoriaosuudessa esitettiin suhteiden ylläpidolla varmistettavan jatkomyynnin ja yrityksen taloudellisen tasapainon. Viime vuosien talouskriisin vallitessa globaalina uusien asiakassuhteiden luonti on ollut lähestulkoon mahdotonta. Eräät yritykset ovat silti menestyneet ja tälle löytyy yksiselitteinen syy: vanhat asiakkaat ostavat tutulta myyjältä. Esimerkiksi huoltotoimenpiteitä ja varaosia tarjoava myyjäyritys varmistaa taloudellisen tilanteensa jatkomyynillä. Myyjän 6 kommentti tiivistää mielestäni asian ytimen.

Plus de förstås som köper mycket. Det handlar om att de fortsätter. (Myyjä 6.)

Suurin osa myyjistä kertoi käyttävänsä ajanmäärittelyssään prioriteettinaan asiakasyrityksen tilauskapasiteetin voimakkuutta, eli kuinka suurta taloudellista hyötyä

asiakkaasta Fluid-Bagille on. Eräs myyjistä kutsui tätä määrittelyä 80/20 -tavaksi, jossa hän käytti 80 % suhteiden vaalimiselle varatusta ajasta 20 % :iin tuottavimmista asiakkaista. 20 % varatusta ajasta kului jäljelle jäävien 80 % suhteiden ylläpitoon. Huomasin tämän tavan pätevän moneen myyjään, sillä usea kertoi myyjä 4 tapaan pitävänsä turhana käyttää yhtä paljon aikaa kaikkiin asiakaskontakteihinsa.

Jag menar, en liten kund så är det ju dumt att spendera lika mycket tid på en liten kund som en stor kund. För att om den lilla kunden kan ge dig 500€ i år och den stora kan ge dig 500 000, då är det ganska självklart att man skulle inte lägga lika mycket tid på den lilla. (Myyjä 4.)

Myös myyjä 6 oli vahvasti sitä mieltä, ettei pienen volyymin asiakkaisiin ole mieltä käyttää ajallisesti yhtä paljon aikaa, kuin suurten.

Tycker jag inte att de behöver lika mycket som de där potentialen är stor. (Myyjä 6.)

Selkeää riippuvuussuhdetta asiakassegmenttien ja ajankäytön välillä ei löytynyt, vaan kulttuurilla näkyi olevan huomattavampi merkitys kun myyjä pohti tarpeellista ajankäytön määrää. Huolimatta asiakasyrityksen koosta ja tilauskapasiteetista, asiakassuhteen vaaliminen oli edellytys myynnille. Tietyt myyjät nostivat vastauksissaan esiin tulevaisuuden, jossa asiakasyrityksestä tai kontaktista yrityksessä saattaisi tulla avain suuremmille kaupoille.

Also people that are in that company can also move to a different job. It always makes sense to have a good relationship and put the same effort. (Myyjä 3.)

Pienemmän tilauskapasiteetin omaaviin yrityksiin ei panostettu yhtä tiheästi kuin tuottavimpiin, vaan myyjät kuvailivat pitävänsä yhteyttä noin kerran vuodessa näihin asiakkaisiin osoittaakseen positiivista huomiota. Lisäksi mainittiin yleisen verkoston ylläpito, sillä vaikka yritys toimii globaalisti, useimmiten johtoasemiin nousevat henkilöt ovat tehneet uransa asiantuntijoina jakaen kriittistä tietoa yritysten toiminnasta ja täten kontaktien luonti on pitkällä tähtäimellä kannattavaa.

Ja ne muut mä sitte kerran vuodessa, vuoden lopussa yleensä sitte soitan ja kerron että no, oikeen hyvää joulua ja uutta vuotta, että jos on tarvetta niin älkää unohtako. (Myyjä 2.)

Myyjä 8 mainitsi pitkän toiminnan jälkeen tuntevansa alan riittävän hyvin tietäköseen, kuinka se toimii. Tämä on myös yksi pitkien asiakassuhteiden hyödyistä.

Men jag fått så mycket info så nu vet jag hur det håller på inom den här branschen. (Myyjä 8.)

Jälkihoidossa täytyi ottaa huomioon myös asiakassuhteen tuoreus. Koska jälkihoidon tarkoituksena on parantaa lisämyyntiä, olisi asiakkaalla sopivaa olla kokemusta fluid-bagin käytöstä ja siihen liittyviä kysymyksiä, joita käytön yhteydessä ilmenee. Vakiona pidettävää aikaa ei myyjien vastauksissa esiintynyt, vaan he painottivat oikean hetken olevan voimakkaasti asiakasyrityksestä riippuvainen.

Man kanske borde gör ett schema där att vara noggrann eller systematisk följdning. - Så jag tycker att man kan ganska fort efter tre månader eller sånt. Eller kanske ännu tidigare, om man vill. (Myyjä 6.)

Fluid-bagin käyttötarkoitukset vaihtelevat ja joku saattaa esimerkiksi käyttää tuotetta varastointiin, jolloin käytännön ongelmia ei välttämättä ilmene yhtä nopeasti kuin esimerkiksi kuljetukseen käytettävällä fluid-bagilla.

Det här ska vi säga varierar. Från så som jag ser, ett halvt år till två år. Sådana som har ren struktur på sin business - där får du snabbt. (Myyjä 8.)

Suhteiden ylläpitoon ei siis löytynyt varsinaista yhtenäistä linjaa, vaan jokainen toimi henkilökohtaisesti parhaaksi kokemallaan tavalla.

6.5 Asiakassuhteiden laatu

Paitsi asiakkuuden käsittelyä ja ylläpitoa, halusin myös tarkastella sen laatua. Arvomyynnissä pitkien asiakassuhteiden arvo on korkeampi kuten aiemmin on kuvailtu ja lisäksi halusin vertailla myyjien käsityksiä siitä, kuinka paljon esimerkiksi

ystävyyden vaikuttaa sopimuksen syntyyn. Luonnollisesti tuttu yksityishenkilö myyjän roolissa tekee yrityksestä luotettavamman ja laadukkaamman oloisen ja asiakasyrityksen ostaja taipuu helpommin tutkimaan tarjottua ratkaisua. Haastattelujen perusteella voidaan todeta Fluid-Bagin myyjien panostavan myös asiakassuhteidensa laatuun ja pyrkivän ystävällisiin väleihin asiakkaidensa kanssa, kuten myyjä 6 asian esittää.

Vi måste nog vara överens och vi får inte vara fiender men behöver inte vara kompisar. Ja, vi måste lita på varandra och ha relation. Det är lite som vänskap också, kan hända. (Myyjä 6.)

Ystävällisiä, niin sanotusti helppoja välejä pidettiin tärkeinä suhteen ylläpidolle. Lähes jokainen haastateltava epäroki käyttää ystävyys-sanaa vastauksessaan kuvataksaan suhteiden laatua ja yhtä moni päätyi valitsemaan luottamus-sanan sen tilalle. Tämän kerrottiin olevan lähempänä niitä tunteita, joita myyjät yrittävät saada asiakkaansa tuntemaan heitä kohtaan. Käsitän tämän mainiosti, sillä luottamuksella saavutetaan sopimus nopeammin kuin esittämällä kymmeniä argumentteja tuotteen puolesta.

But friendship is, you know friendship is not maybe a good word, because... I would really, I would uhm... I would not say friendship, but friendly relations. (Myyjä 1.)

Pitkällä tähtäimelläkin on kannattavaa luoda luottamuksen ilmapiiri. Luottamuksen tulisi kuitenkin syntyä luonnollisesti kuten ystävienkin välillä, noudattaen raporttisuhteen sisältöä. Myyjä 8 koki luottamuksen olevan ehdottoman tärkeää ihmissuhteissa.

Jo, jag tror stenhård på förtroende. Min målsättningen är att bygga upp förtroende. Högsta målsättningen. (Myyjä 8.)

Suhteen laatuun ja sen kehittymiseen vaikuttavat tietenkin osapuolten odotukset ja aikomukset siitä, millaiseksi he haluaisivat sen kehittyvän. Myös heidän henkilökohtaiset persoonansa ovat voimakkaita tekijöitä suhteen rakentumisessa, eikä niitä toisaalta voi muokatakaan. Osa ihmisistä on luonteeltansa ekstrovertimpia ja toiset erottavat mieluummin vapaa- ja työajan tuttavansa. Esimerkiksi kaikki eivät

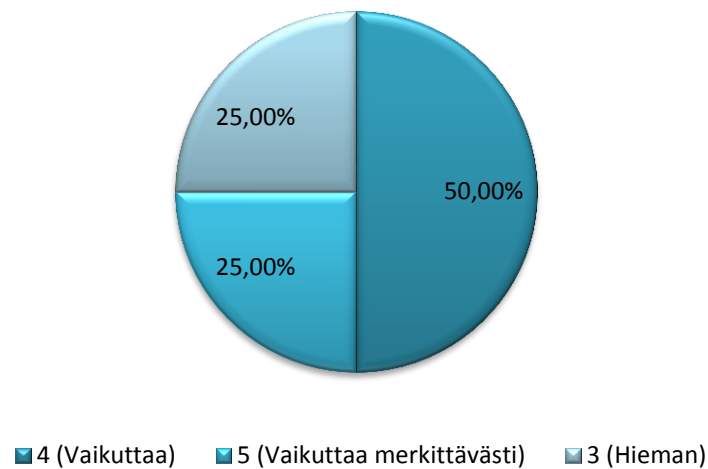
halua lisätä työverkostostaan tuttuja henkilöitä sosiaalisessa mediassa niin sanotusti kavereikseen. Myyjä 4 jopa piti työasioihin liittymätöntä yhteydenpitoa häiritsevänä eikä uskonut sitä arvostettavan.

Det försöker jag väl nog undvika, därför att det tycker jag att inte riktigt ger allt ett seriöst intryck. - Men klart, skulle jag ha en affärsrelation där vi samtidigt skulle vara kompisar, så är det ju en annan sak. - Men just, jag menar affärsrelation, då ska jag nog ha något ärende om jag ringer. För tror jag att man tappar lite förtroende om du ringer och pratar skit. (Myyjä 4.)

Myyjä 2 taas koki paremmaksi lähestymistavaksi asiakkaan lukemisen varsinaisessa tapaamisessa, jolloin hän voisi itse muuttaa omaa käyttäytymistään asiakkaalle sopivammaksi.

Mä intuition kanssa pelaan aika paljon. Elikä tota että yritän saada se kontakti kehitettyä... Sille tasolle ku mitä se voidaan kehittää. Elikä jotkut ihmiset ovat sellaisia et ne ei millään tavalla halua että olis mitään työn ulkopuolella... - Silloin siihen ei kannata mennä, sinne sinuttelemaan. (Myyjä 2.)

Pyysin myyjiä asettamaan ystävyysmerkkien numeroksi asteikolla 1–5. Asteikolla 1 oli yhtä kuin ”en osaa sanoa”, 2 yhtä kuin ”ei lainkaan”, 3 yhtä kuin ”hieman”, 4 yhtä kuin ”vaikuttaa” ja 5 yhtä kuin ”vaikuttaa merkittävästi”. Useimmat haastateltavat tahtoivat vaihtaa ystävyys-sanan kysymyksessä luottamukseen, jota pitivät merkittävämpänä ja oikeana terminä kysymyksen yhteydessä. Tulokset perustuvat siis näillä henkilöille luottamus-sanan käyttöön, mikä asettaa validiteetin heikkoon asemaan eikä tätä pidä käyttää esimerkkinä muissa yhteyksissä. Tarkoituksena on tuoda esille vahvojen suhteiden luomisen merkitystä yritysmyyntissä, mikä taas on onnistunut. Kuviosta puuttuu yhden haastateltavan vastaus, sillä en muistanut kysyä hänen arviotaan asteikosta.



KUVIO 9. Hyvien suhteiden vaikutus kaupan syntyyn.

Kuviosta 9 nähdään selkeä jakautuminen yleisesti siihen, että läheinen ja vahva suhde asiakkaaseen todella vaikuttaa myyjien kokemusten mukaan kaupan syntyyn. 4, eli ”vaikuttaa” sai eniten kannatusta kattaen puolet vastauksista. Seuraavaksi eniten saivat kannatusta tasaisesti sekä vaihtoehdot 5 ”vaikuttaa merkittävästi” että 3 ”hieman”. Selkeät mielipide-erot ja tavat hoitaa asiakassuhteita korostuvat hyvin tässä kuviossa. Koska asiakkaan tarpeet tulisi arvomyynnissä nostaa korkealle arvossaan ja yhdeksi ensisijaisimmista huomion kohteista, voisi olla yritykselle eduksi mikäli vastausten prosentuaalinen osuus painottuisi vaihtoehtoihin 4 ja 5.

Haastatteluissa osan myyjistä tapa puhua jopa muuttui selkeästi iloisemmaksi ja kevyemmäksi tätä aihetta käsitellessä. Esimerkiksi myyjä 7 koki asiakkaan lähettämän joulukortin selkeäksi merkiksi suhteen laadusta.

From the few of my customers I even get a Christmas card. You know, that's always a good sign. (Myyjä 7.)

Suhteet ovat selkeästi heille tärkeitä ja arvossa pidettäviä, eikä niitä saa käsitellä huolimattomasti. Tässä ammatissa persoonalla voidaan siis myös pelata, mikäli kemia asiakasyrityksen edustajan kanssa kohtaavat. Kaikkien ei välttämättä tar-

vitse edes osoittaa huomiotaan suuresti, vaan pienilläkin teoilla voidaan näyttää, että suhde on molemmille osapuolille tärkeä ja siitä ollaan kiitollisia. Myyjät ja ostajat ovat kuitenkin ihmisiä, joiden päätöksentekoon osallistuu myös aivojen tunteellinen puoli. Myyjä 2 käyttää tätä hyväkseen osoittamalla henkilökohtaista huomiota.

Tänään mä tulen esimerkiksi soittamaan - yhdelle myyntipäällikölle, - Koska tänään on hänen, - vaimonsa sisaren syntymäpäivä. (Myyjä 2.)

6.6 Asiakasyrityksen sisäänostaja

Päästäkseen myyntiprosessiin myyjän tulee olla yhteydessä ostosta vastaavaan henkilöön. Teollisuuden alan yrityksissä on usein nimitetty erillinen tiimi ostamaan tuotteita, joista ostopäällikkö yhdessä johtoportaan kanssa tekee päätökset. Päällikön tehtävänä on taata yritykselleen markkinoiden laadukkaimmat ja kustannustehokkaimmat tuotteet ja koska fluid-bag ei voita kilpailijoitaan hintavertailussa, ostopäälliköt eivät yleensä ole halukkaita sopimaan tapaamista myyjän kanssa. Koska Fluid-Bag on kuitenkin menestynyt yritys, tahdoin selvittää kehen myyjät yleensä olivat yhteydessä ja kehen yrityksen työntekijään olisi parasta ottaa yhteyttä ensimmäisenä päästäkseen sopimukseen ja asiakkuussuhteen solmimiseen. Myyjä 4 koki tärkeäksi päästä ostosta vastaavan henkilön puheille.

Det beror på vilket skede man är i, alltså. Definitivt är det bättre att prata med någon som ska, så att säga ta - Ta ansvar för funktion av fluid-bag hos dem. - Alltså grejen är nu att den som man pratar med så måste ju kunna sin sak. (Myyjä 4.)

Myyjä 6 taas ei välittänyt niinkään ammattinimikkeestä, vaan piti tärkeämpänä keskustelua operatiivisista toimista vastaavan henkilön kanssa.

Nja antingen någon från logistiken eller någon från produktion. Därför att de förstår vad det rör sig, de kan förstå de där fördelar som kan komma. (Myyjä 6.)

Koska fluid-bag on osana toimintaprosessia, tulisi kontaktihenkilön olla vastaava toimihenkilö logistisen ketjun eri toiminnoissa, toisin sanoen niillä ketjun kohdilla,

joissa fluid-bagia voidaan käyttää hyväksi. Nämä henkilöt saavat tietää tuotteen käsittelyssä ilmenevistä ongelmista ensimmäisinä ja on heidän vastuullaan löytää asiaan ratkaisu. Kun myyjä esittelee täydellisen ratkaisun heille fluid-bagin muodossa, kertovat vastaavat toimijat tästä ostopäällikölle, joiden täytyy ostaa tuote, vaikkei se olisi edullisin. Tämä siksi, että asiakasyrityksen toiminta pysyisi mahdollisimman tehokkaana ja tuotteen haluava henkilö pystyy perustelemaan tarpeensa johdolle tarvittaessa.

Then in the end of the day, it is the end-user, so his client, that needs to accept this solution. Also it is, it happens many times in fact. (Myyjä 1.)

Vastuu fluid-bagin ostamisesta on siis Fluid-Bag Oy:n ensisijaisella asiakkaalla, mutta loppukäyttäjällä on suuri sananvalta, kuten myyjä 1 kommentoi. Joskus loppuasiakas päättää vaihtaa tuotekokonaisuutensa fluid-bagiin, vaikka välitoimittajalla ei olisi halua vaihtaa arvoketjuaan.

I'm contacting the end-users and I think, yeah, also many times it is the way to follow. (Myyjä 1.)

Koska useimmat Fluid-Bagin asiakkaat toimivat tuottajina omille asiakkailleen, olisi myyrien eduksi olla tietoisia näiden loppuasiakkaiden toiminnasta ja tarpeista. Tuote kannattaa perustella hyödylliseksi niillä argumenteilla, jotka käsittelevät asiakkaan heikkoja kohtia. Tällä pureudutaan suoraan ongelmakohtiin ja herätetään asiakkaan mielenkiinto. Toisinaan saattaa olla jopa tehokkainta ottaa suoraan yhteyttä loppukäyttäjään, mikäli myyjät näkevät tämän helpommaksi keinoksi lähestyä ensisijaista asiakastaan. Tiedustelin myyjien nykyistä tilannetta ja moni myönsi, ettei ollut niin tietoinen asiakkaidensa toimista, kuin voisi tai tahtoisi olla.

Jag vet inte hur de fungerar och vad de vill ha som... Men det kommer jag och så kommer det så småningom. (Myyjä 9.)

Myyjä 9:n tapaan myös myyjä 4 totesi kykenevänsä parantamaan nykyistä tietämystään asiakkaan toiminnasta.

Vad ska jag svara, till viss del. Men säkert inte komplett. - Man kan alltid komma närmare sin kund. (Myyjä 4.)

Kolmas vaihtoehto päästä ostopäällikön puheille on pyrkiä haluamaansa kontaktiin yrityksen sisällä niin sanotusti takakautta.

Mä tiedän että, tiesin että tää tehdas mille mä sitä ehdotin, tää ostokaveri, niin tota siinä se ei ollu ihan luonnollinen. - Mutta toisaalta tiedän että [yritys]-ryhmässä on jugurttia sun muuta ja siellä on enemmän mahdollisuuksia. Mutta että tällä, tästä ovesta mä niinku menin sisälle, että... (Myyjä 2.)

Myyjä 2 otti yhteyttä siis yrityskonsernin ostopäällikköön, joka oli helpompi saavuttaa neuvotteluihin. Ostopäällikön kontaktien kautta myyjä kykeni verkostoitumaan varsinaiselle tehtaan osalle, jossa hän tiesi fluid-bagin käytön olevan tuottoisampaa. Asiakkaan kanssa keskustellessa huippumyyjän ominaisuuksiin kuuluu tunnistaa asiakasyrityksen hierarkia ja solmia kontaktit siihen henkilöön, joka on lähestyttävissä ja vaikutusvaltainen. Aina kontaktin ei tarvitse olla osastopäällikkö, sillä toimihenkilöiden joukossa on yleensä luotettavia työntekijöitä, joita päällikkö kuuntelee tietäen näiden tahtovan yritykselle parasta.

6.6 Myyntiprosessi arvomyynnissä

Myyntiprosessi kuvailtiin luvussa 4.2 ja sen hallinta on oleellinen osa myyjän toimenkuvaa. Kuten luvussa 4 kerrotaan, on SEC:in tekemän huomion mukaan huippumyyjälle ominaista seurata jonkinlaista teoriapohjaista prosessia jokaisen asiakkaansa kohdalla ja koska tarkoituksena on selvittää toimiiko arvomyynti yrityksessä, tahdoin tarkistaa heidän mielipiteensä prosessimallista ja siitä, millainen se heidän kohdallaan oli.

We look for the person in charge for this sector. - If we already know them for other business activity, we get in touch with them directly. We call by phone or otherwise if we have never been in contact with them, we prefer to send in advance a short e-mail just with a presentation of our sell and Fluid-Bag, sometimes with a brochure or also with a link to the website of Fluid-Bag. That is very good sales material. (Myyjä 3.)

Myyjät 3 ja 5 kuvailevat yhteydenoton selvittävän asiakkaan suhteen myyjäyritykseen, jonka pohjalta lähdetään astumaan seuraaville prosessin rappusille. Tärke-

ää on tarjota asiakkaalle sopivaa materiaalia ja lähteä sen avulla sopimaan testi-käytöstä. Toisaalta koen markkinointimateriaalin toissijaisena lähteenä: mikäli kaikki myyjät valittaisiin heidän nettisivujensa perusteella, myyjiä ei varsinaisesti tarvittaisi. Siksi asettaisin aktiivisen yhteydenpidon ja tapaamisen sopimisen ensi-sijaiseksi keinoksi saada asiakas kiinnostuneeksi. Asiakas on hyvä sitoa tuotteeseen kiinni mahdollisimman aikaisin kuten teoriaosuudessa mainittiin.

So once we eventually find the customer, we make newsletter about the advantages. And when the customers are interested, show interest towards us we sit down to understand better their process and to describe the advantages they will have when using fluid-bag's systems. And in the case customers show interest, what we already start to do, is to propose some testing equipment and to test fluid-bags with one of their product. (Myyjä 5.)

Varsinainen arvomyynnille pohjautuva prosessi alkoi rakentumaan vasta Rehnbergin koulutuksen jälkeen. Pohjakoulutus on siis arvomyynnissä tärkeää, jotta saataisiin kaavailtua realistinen, tarpeiden mukainen prosessi. Haastateltavien kuvailema prosessi vastasi hyvin teoriaosuudessa esiteltyä porrasmallia, mutta viittasi selkeästi enemmän yleiseen yritys- kuin arvomyyntiin, mistä voidaan päätellä myyjien kokemuksen alalta olevan vahva ja heidän käyttävän aina samaa perusprosessia jokaisen asiakkaan kohdalla. Myyjät myös käyttävät hyväksi suhteitaan ja tarjolla olevaa tietoa markkinoilta sekä Fluid-Bagin omaa materiaalia, kuten ylemmässä sitaatissa on mainittu.

Seuraavaksi myyjät kuvailivat ottavansa tarkemmin selvää asiakkaidensa tarpeista ja pohtivat, voisiko fluid-bag tarjota näille ratkaisuja. Uudelle tuttavuudelle ei välttämättä kerrota kriittisimpiä tietoja yrityksen sen hetkisistä haasteista ja siksi aiemmin käsitelty suhde on hyvin tärkeä. Myyjä 8 käytti esimerkkinä liikelounaita, joilla asiakkaaseen voidaan luoda kontakti johdattamalla keskustelua haluttuun suuntaan, varsinaisesti urkkimatta.

Så kanske du kan se till att hej, nu blir det lunchtid, may I invite you for lunch. – Så kan du få en diskussion utan att de ens märker. Att man inte behöver uppleva så tricky, så kan du få sådan information. Sen när du kommer i bilen och gör notes. (Myyjä 8.)

Lounailla on lisäksi lähentävä vaikutus ja ne pidetään usein siten, ettei kummallekaan osu niin kutsuttua kotikentän etua ulkopuolisessa ravintolassa. Tärkeintä tapaamisessa on kuitenkin muotoilla kysymyksensä oikein ja erityisesti kohdistaa ne käsittelemään aihepiirejä, joissa asiakkaalla saattaisi olla ongelmia, kuten myyjä 9 huomautti.

Att det handlar ju bara om att man lär sig till fråga de rätta frågorna för att se, om det finns något värde i fluid-bag. (Myyjä 9.)

Myyjä 4 piti parempana tapana rakentaa ensin kokonaiskuva asiakkaan toimista tämän omiin kommentteihin perustuen, jonka jälkeen kysymysten laatu kohdistuisi tarkempiin ongelmakohtiin.

Fråga så mycket som möjligt av kunden att man vet hur gör dom i dag, vad som är helheten. Sen förstås inrikta sig på vad är det för problem dom har i dag som de skulle vilja göra bättre. (Myyjä 4.)

Moni myyjistä kertoi vaikeuksistaan saada asiakkaalta tietoja tämän taloudellisista kuluista ja tuotteen hävikistä, mikä aiheutti osaltaan vaikeuksia myyntiprosessissa. Arvomyyynnissä tärkeää on saada tietoonsa asiakkaan kulut ja ongelmat, jotta niiden avulla voidaan tehdä esimerkiksi vuositason laskelma säästöistä. Prosessi ei liiku eteenpäin ilman kunnollisia ja toimivia argumentteja, joten tietojenhankintavaihe on sopimuksen syntymiselle kriittinen edellytys. Täysin pimeässä harhailu ei ollut myyjille vaihtoehto, vaan he käyttivät hyväkseen kokemustaan muiden asiakkaidensa kanssa antaakseen oman arvionsa luvuista, kuten myyjä 8.

Du har en skillnad mellan smörjmedel, limm, sylter ska vi säga livsmedel. Och då har du lite olika värderingar - Så man får nog lite det här, ska vi säga, känsla för det här vad är viktigt. (Myyjä 8.)

Vaikka Fluid-Bag Oy toimiikin monella eri asiakassegmentillä, jotka puolestaan valmistavat itse monia eri tuotteita loppukäyttäjille, osuvat näiden prosessit osittain yksiin. Huippumyyjä kykenee muodostamaan kokemuksensa kautta yleiskuvan teollisuuden alan toimintamallista ja arvoketjusta, jonka kautta hän tarjoaa argumentteja asiakkaan mahdollisiin ongelmakohtiin. Myyjä 1 painottaa, että esittämällä asiakkaalle oman näkemyksensä ja uskomuksensa asiasta voidaan saada sel-

ville faktatietoa, eikä asiakas koe tällaista kalasteluna. Myyjä 1 koki myyntitekniikat epäilyttävinä ja pyrki vetämään myyntiprosessin läpi luonnollisesti.

And also many times when you, if you start speaking with different companies from the same sector, then you can also verify some of the information. And it's very natural, so it's not you know a tricky sales technique to verify such kind of information. (Myyjä 1.)

Havaitsin selkeää kahtiajakautumista: osa painotti tekojensa olevan rinnastettavissa arkipäiväiseen keskusteluun kuulumisista, kun taas osa esitti kysymysten olevan tärkeä vaihe prosessissa, joiden muotoa tulee muunnella asiakkaan persoonan mukaan. Yksinkertaisesti voitaisiin sanoa, että osa koki kysymysten esittämisen haastavana kissa-hiirileikkinä ja osa kahvipöytäkeskusteluna. Molemmat varmasti toimivat ja tähän vaikuttavat tietenkin myös henkilökemia sekä poliittiset ja kulttuuriset erot.

Asiakkaansa parhaaksi työskentelevä myyjä uskaltaa lopettaa prosessin, jos kokee oman tuotteen sopimattomaksi asiakkaalle sillä hetkellä. Tällä tavoin ei hukata kummankaan osapuolen aikaa, vaan osoitetaan rehellisyyttä ja lojaaliutta asiakasyritystä kohtaan sekä ylläpidetään yrityksen imagoa. Mielestäni kiinnostava seikka ilmeni myyjä 1 haastattelussa, kun hän ilmoitti Fluid-Bag Oy:n asiakkaiden olevan joskus tietämättömiä oman asiakkaansa, eli loppukäyttäjän taloudellisista tiedoista ja arvoketjusta. Asiakkaan tulee aina ottaa huomioon loppukäyttäjä tehdessään muutoksia valmistusprosessissaan, sillä näillä muutoksilla on suoria vaikutuksia loppukäyttäjään ja esimerkiksi fluid-bagin tyhjennystä varten loppukäyttäjän toimihenkilöt tulee kouluttaa. Jos myyjä asettaa asiakkaan negatiiviseen valoon osoittamalla tämän tiedot vajaaksi, on sopimuksen syntyminen vaakalaudalla.

In fact you just need to get to know very precisely how the process goes on and what this is difficult, it's not only the process of the clients of Fluid-Bag, but also the process of the end-user. It is kind of sensitive because first of all, many times your potential clients they do not know the excise process of their clients and many times they just do not care about it. (Myyjä 1.)

Myyjä 3 huomioi paljon käytetyn tekosyyin, jolla asiakkaat saattavat kieltäytyä tapaamasta myyjää: ajanpuutteen. Vetoamalla tähän monet mahdolliset asiakkaat

saavat tilaisuuden väistää mahdollisuutta tutustua uuteen tuotteeseen, mikäli myyjä ei ole tarpeeksi sinnikäs toteuttaessaan Sovi tapaaminen -porrasta. Myyjä on valinnut asiakkaansa tarkoituksella uskoen, että pystyy tarjoamaan tälle parempaa toimintamallia. Hylätessään prosessin hyväksymällä asiakkaan tekosyyllä myyjä ei ole itsevarma, vaan päästää itsensä liian helpolla.

Sometimes they do not give us the opportunity to explain or to give additional details about the product they produce, about Fluid-Bag. Just because they say that they are busy. But I guess this is not really a good point, because everybody's busy. (Myyjä 3.)

Osa myyjistä ei kokenut tarpeelliseksi pitää osana myyntiprosessiaan ensimmäisiä askelia, johon kuuluu sopivan asiakkaan etsiminen ja valinta markkinoilta. Edellämainitusti ajankäyttö toimii syynä tällaiselle flegmaattisuudelle, mikä voitaisiin todennäköisesti korjata työtapojen ja arvomaailman uudelleenpriorisoinnilla. Vaikka myyjä 6 vastausta voisi pitää välinpitämättömyytenä, johtuu aloitekyvyttömyys todennäköisimmin siitä oletuksesta, että asiakkaita on jo tarpeeksi, koska ajankäyttö tuottaa ongelmia.

Än så länge har jag inte ens måste gå ut och jaga väldigt mycket efter nya kunder och ringa upp, utan de kommer till oss och vill ha... Och gör de det, de kontaktar till office mailbox eller någonstans... och gör de det så betyder det redan att de är intresserade. (Myyjä 6.)

Myyjä 7 perusteli myös aktivoituvansa yleensä asiakkaan esittämästä ongelmasta, minkä jälkeen hän lähti johtamaan myyntiprosessia.

Why we often get in touch with customer first is, because he has a problem. And we are going to visit them and what are the circumstances or the physical situation. And how are they running the processes. - Then, then I think it is our work to make a proposal. (Myyjä 7.)

Tehokkaalla ja oikein suunnatulla markkinoinnilla voidaan saavuttaa kysyntää asiakkaiden taholta. Aina nämä eivät kuitenkaan ole yritykselle sopivia, eli heidän tarpeisiinsa ei sovi fluid-bagin kaltainen tuote tai he eivät ole valmiita muuttamaan prosessiaan. Näille asiakkaille olisi kuitenkin hyvä vastata ja selvittää heidän tarpeensa, jotta tulevaisuus pidetään avoimena mahdolliselle yhteistyölle. Toisek-

seen kanta-asiakkaan tilausten ylläpito ei saa vaatia liian suurta aikaa myyjän toimista, vaan hänen tulisi ainoastaan olla tavoitettavissa tukea varten. Odottamalla konttorissa myyntiä ei tulla nostamaan eikä myyjä pääse kehittämään omaa taitoaan alalla ja motivaatio laskee.

6.7 Asiakkaalle tarjottavat argumentit

Ilman argumentteja ei synny kauppaa. Myyjät ovat selkeästi omaksumassa arvo-myyntiä strategiana ja heillä on selkeä pohja omalle myyntiprosessilleen, jossa argumenteilla on tärkeä osuus. Halusin saada tietooni käytetyimpiä argumentteja, joilla myyjät lähtevät liikkeelle ja vertailla niitä keskenään. Vaikka myyjät työskentelevät saman yrityksen palveluksessa, heillä on omat persoonat ja tapa perustella tuotteen arvoa asiakkaalle. Myyjä 7 kertoi käyttävänsä mieluiten selkeästi arvoon perustuvia argumentteja. Samalla hän pyrki saamaan asiakkaan ymmärtämään, että kyseessä oli ratkaisumalli. Tämä kävikin ilmi myös monista muista haastatte-luista.

I always say, we are selling solutions. - Okay, clear, packaging is a part of the solution, - So what I always try to keep to our customers, is added value within the value chain, you know. - The best is always to main, to have value based argument, or selling arguments. (Myyjä 7.)

What I try to express is in fact that fluid-bag is not a package, but it is a packaging system. Which means that - of course there is a fluid-bag as a package. But its only one part of the offer, then you have the expertise, know-how. - So we know how to integrate the fluid-bag with the production of the end-user. (Myyjä 1.)

Myyjien tavoitteena on siis saada asiakas ymmärtämään heidän ostavan kokonaisuuden, toimintamallin, johon liittyy tuki Fluid-Bag Oy:n osalta niin myyjien kuin teknisen osaamisen puolelta. Kun asiakas ostaa kokonaisuuden, hänen ei tarvitse jäädä yksin ongelman ilmaantuessa, vaan hän voi kääntyä valmistajan puoleen ja saada kokonaisvaltaisempaa palvelua kuin silloin, jos asiakkaalla, eli valmistajalla, olisi arvoketju, jonka osat tulisivat eri toimittajilta.

Argumenttejä ei tarvitsisi olla kymmeniä, vaan myyjän olisi tehokkaampaa keskittyä asiakkaan todellisiin ongelmakohtiin, jotka vähentävät tuottavuutta tai ovat esteenä suuremmille tuloille. Argumentit muotoillaan mahdollisimman houkutteleviksi, jotta niitä ei tarvitse olla useaa erilaista. Ne tulisi räätälöidä jokaiselle erikseen.

När du har ska vi säga 50 punkter, som du kan klä i pengar, så för att du skulle bli attraktiv hos en kund, tror jag inte att det är värde att man går in riktigt små detaljerad. Utan man tar de här tre största ska vi säga punkter. (Myyjä 8.)

Edellämainittujen syiden lisäksi fluid-bagin puhtaanapito on ympäristölle ystävällisempää, kuten myös tuotteen hävitys. Tällaiset asiat merkitsevät asiakkaalle paljon ja ne perustuvat hänen tuotteesta saamaansa arvoonsa. Ymmärryksen mukaan tehokkain tapa saada asiakas vakuuttumaan fluid-bagin tuomasta arvosta oli myyjä 2 esittämä.

No mä yritän, hehheh, mahdollisimman vähän käyttää näitä lauseita itse. Mä yritän saada asiakkaat sanomaan sen, - mitä heille on hyötyä tästä. Koska silloin ne kiintyvät siihen. (Myyjä 2.)

Jotta asiakas itse huomaisi arvot tuotteessa, täytyy hänet saada kokeilemaan fluid-bagia oman tuotteensa kanssa. Tähän vaaditaan tietenkin sitkeyttä myyjän puolelta järjestää tapaaminen ja päästä asiakkaan tehtaaseen. Myyjä 2 kuitenkin koki testivaiheeseen pääsyn merkittävänä avaintekijänä sopimuksen sitomiselle. Konkreettisia, silminnähtäviä tehoja on hankalaa kieltää, eikä myyjän tarvitse itse kyetä luettelemaan ulkomuistista kaikkia teknillisiä piirteitä, vaikka hänen tuleekin ne ymmärtää. Tämä on myös helpompi keino saada asiakkaalta esiin hänen nykyiset ongelmansa prosessissa, koska tuotetta testatessa voidaan käydä edellä mainitusti kahvipöytäkeskustelua.

Jos mä rupeen jollekin puhumaan juu että, puhtaudesta, niin tota hygieniasta, niin tää on erittäin hyvä tuote. Ja ne katsoo että jaha, just, että mikä hygieniä, että käsienpesua varten? Elikä tota että, täytyy mennä siitä ihan käytännön tason asiasta ensin. (Myyjä 2.)

Mikäli asiakasta on hankala saada myöntymään testeihin, myyjän tulee tarkistaa onko asiakkaalle jäänyt epäselväksi jokin kohta keskustelusta ja arvon toteennäyt-

tämisestä. Näin saadaan varmistettua, ettei kauppa jää tekemättä väärinymmärryksen vuoksi, sillä myyjä on valmistautunut tapaamiseen ja pystyy kertomaan sekä ottamaan selvää halutuista seikoista. Myyjä 5 mukaan on hyvä tarkistaa asiakkaan todella ymmärtäneen hänelle tarjotut hyödyt.

And if they say no because they have not understood the value, we try explain why this could be advantage in their process. Because normally, if there is a reason to discuss, we try to re-explain once again what could be their idea of value. (Myyjä 5.)

Tästä voidaan päätellä, että kahdenkeskinen tapaaminen on aina tehokkaampi kuin esimerkiksi puhelimen tai sähköpostin avulla käyty keskustelu. Viestimien välityksillä käydyssä keskustelussa ei ole sijaa äkillisille kysymyksille, jotka juolahtavat kasvotusten käydyssä keskustelun ohessa mieleen.

6.9 Asiakkaan kieltäytymiselle on aina syy

Valitettavasti osa asiakkaista kieltäytyy ostamasta fluid-bagia ja tälle on olemassa erilaisia syitä. Kysymyksen tarkoituksena on kartoittaa pääasialliset syyt kieltäytymiselle ja tarkastella tilanteen parantamismahdollisuuksia. Olisiko myyjän henkilökohtaisessa myyntityössä parannettavaa tai Fluid-Bagin mahdollista kouluttaa henkilöstöään vieläkin monipuolisemmin? Kysymyksessä keskityttiin myyjien henkilökohtaiseen panostukseen, esimerkiksi markkinoinnin osuutta markkinoilla esiintyvään kiinnostukseen ei arvioitu.

Kaikissa haastatteluissa ilmeni kolme pääsyytä asiakkaan kieltäytymiselle: hinta, prosessin vaihto ja tuotteen sopimattomuus nykyiseen arvoketjuun, eli asiakas ei koe fluid-bagin olevan heille sopiva tuote. Kuten aiemmin on todettu, fluid-bag ei pysty kilpailemaan hinnalla. Joillain yrityksillä on virallinen ostostrategia, johon fluid-bag ei sovi pelkästään hintansa perusteella ja tällöin myyjän on hankalampaa saada ostopäällikkö vakuutetuksi tuotteesta, kun se sotii hintansa puolesta asiakkaan periaatteita vastaan. Näissä tapauksissa on hankalaa edetä sopimustilanteeseen, sillä yrityksen johto ei salli tuotteen ostoa. Myyjä 6 kuitenkin toteaa, että joskus myös asiakkaan nykyinen sopimus estää toimittajan vaihdon.

Priset är vanligaste. - Om vi kan visa att vi är billigare så tror jag inte att det har hänt någon gång att de inte skulle vilja försöka. Det finns ju vissa faller jag märker att det inte vill ge en chans men så kan det hända att de har så nära samarbete med någon annan förpackningsleverantör. (Myyjä 6.)

Koko toimintaketjun ja tuotantoprosessin vaihtaminen kävisi kalliiksi ja tällöin suositukselta nykyisiltä asiakkailta ovat hyvä tapa todistaa tuotteen tuomat voitot. Esimerkiksi saman alan toimijoiden hyvät kokemukset ja näytöt fluid-baggin avulla toteutuneista arvoista taloudelliselta ja tehokkaammalta kannalta helpottavat myyjän työtä. Asiakas saattaa pelätä, ettei tuote toimikaan ja mikäli näin käy, vaatii yrityksen johto selvityksiä toimihenkilöiltä ja näiden työpaikat saattavat pahimmassa tapauksessa olla vaarassa. Myyjä 3 tiivistääkin prosessin vaihdon olevan joillekin yrityksille yksinkertaisesti liian hankalaa.

A second possible could be that the product does not fit in their process. - A third one could be that it's too complicated for them to change anything in the company. (Myyjä 3.)

Tuotteen sovittaminen koko arvoketjuun, jossa ovat siis mukana varsinainen asiakas ja loppukäyttäjä tai useampi, on vaativaa ja tätä varten tarvitaan tietoa loppukäyttäjän prosesseista ja etenkin heidän taloudellisesta tilanteesta. Paljonko taloudellisia tai ajallisia kuluja tuotteen hävittäminen tuottaa loppukäyttäjälle, kuinka monta fluid-bagia vuodessa loppukuluttaja tulisi tarvitsemaan, millaiset logistiset kustannukset ovat? Osa asiakkaista ei ole näistä tietoinen ja se on myyjien mukaan varsin yleisesti esiintyvä ja harmillinen piirre asiakasyrityksissä, kuten myyjä 1 asian esittää.

Because those companies are really huge companies usually. So when I speak with the guy - important part of the production department. Then he doesn't really care about the logistic, or he doesn't care of the sales. Many times. (Myyjä 1.)

On olemassa myös tilanteita, joissa asiakas ei tahdo kertoa syytä kieltäytymiselleen. Tällaisissa tilanteissa myyjälle on haasteellista kehittää itseään negatiivisesta lopputuloksesta sekä edetä asiakkaan kanssa esiintyvän ongelman ylitse ratkaisemalla se. Osa myyjistä saattaa hermostuttaa asiakkaan hiljaisuus tai kiertelevä

puhe, josta ei ilmene varsinainen syy kieltäytymiselle. Siksi myyjän tulisi saattaa jokainen tilanne loppuun saakka kysymällä suoraan, tahtooko asiakas ostaa vai ei, riippumatta kulttuurista. Myyjä 8 perustelee tämän olevan mahdollisuus tarkastella todellisia syitä.

Då har du givit dem en möjlighet och sen säger de nej, vi tar inte. Och om de säger nej, så säger du nu vill jag veta varför tar ni inte. (Myyjä 8.)

6.10 Arvomyyntiin pohjaaminen neuvotteluissa

Kuka tahansa voi halutessaan saada tietoonsa case-yrityksen käyttämän myyntistrategian vieraillemalla heidän kotisivuillaan, sillä tuotetta markkinoidaan ratkaisumallina, jonka ostava yritys saa paitsi tuotteen, myös varaosia ja henkilökohtaista tukea tarjoavan yrityksen. Yrityksen tarkoituksena ei ole kuitenkaan selventää käyttävänsä arvomyyntiin perustuva strategiaa neuvottelutilanteissa asiakkaan kanssa. Haastattelukysymyksellä tarkensin myyjien käsitystä strategiasta ja heidän omasta suhtautumisestaan siihen.

Kokonaisuudessaan myyjät kielsivät kertovansa strategiasta asiakkaille. Osa myyjistä, kuten numero 6, myönsi selventävänsä asiakkaalle arvomyynnin tarkoitusta ja useimmat perustavansa argumenttinsa strategialle, mikä perimmäisenä tarkoituksena onkin yrityksen puolelta saavutettu tavoite.

När han kommit så långt att han vet vad vi är och erbjuder och jag vet vad han behöver och vad han vill ha, så framställer jag våra produkter med de argument som jag fått via den här value based sales. (Myyjä 6.)

Merkittävin asiakkaan tunnistama merkki arvomyynnistä strategiana oli myyjien mukaan hinnan asettaminen konseptille. Asiakkaat kokivat arvomyynnin tarkoittavan käytännössä hinnoittelun asettelua asiakasyrityksen ominaisuuksien mukaan ja että hinnassa olisi mukana niin sanottua ilmaa, jotta hintaa voitaisiin alentaa keskustelujen edetessä. Koska tämä ei ole tarkoitus, voisivat myyjät pyrkiä tuomaan hinnan asettelua selvemmin asiakkaan tietoon. Yksi käytännön esimerkki

olisi käyttää arvoihin perustuvaa laskumallia, jonka myyjät ovat koulutuksessaan saaneet. Ainoastaan murto-osa haastateltavista kertoi myyjä 4 tapaan näyttävänsä asiakkaalleen mallitaulukon, jolla hinta voitaisiin perustella.

Och sen slutresultat, så om det blir på det sätte inför avgörande - eller då lyfter man ju fram att hej, så här har jag kommit på helheten. (Myyjä 4.)

Hinnan ollessa kuitenkin yksi merkittävimmistä syistä asiakkaan lopulliselle kieltäytymiselle, olisi kenties hyvä, mikäli myyjät ottaisivat tavakseen käyttää laskentamallia hyväkseen. Näin asiakkaalle saataisiin konkretisoitua ne käytännön tekijät, jotka ovat yritykselle henkilökohtaisesti merkittäviä. Samankaltaista myyntitekniikkaa käytetään myös kuluttajakaupassa jakamalla esimerkiksi pesukoneen hinta sen arvioiduille käyttövuosille ja kysymällä kuluttajalta, eikö tehokas pesukone ole summan x arvoinen, kun otetaan huomioon sen käyttöominaisuudet, jotka helpottavat arkea.

6.11 Kollegoiden myyntiprosessin tunteminen

Vaikka myyjät toimivat eri segmenteillä riippuen asiakkaansa tuotteesta, myyvät he kaikki samoja tuotteita samalla strategialla. Näin ollen olin odottanut myyjien myös olevan tietoisia toistensa tavasta läpikäydä myyntiprosessi, etenkin Suomen pääkonttorissa. Yllättävää kyllä, myyjät eivät tuntuneet olevan tietoisia muiden toimintavoista, vaikka yrityksessä pidetään kokouksia ja tapaamisia koskien sen hetkisiä kuulumisia markkinoilla. Jakautumista segmenttien suhteen voidaan tarkastella kuitenkin jo markkinointimateriaalien suhteen, sillä ne valmistetaan jokaiselle asiakassegmentille erikseen suunnatusti. Tällaista erottelua täytyy olla, sillä tuotteiden ominaisuuksien esittelyn hyödyn maksimoimiseksi on helpointa valmistaa erilaisia flyereitä ja myyntiesityksiä Power Pointilla. Myyjä 8 toteaaakin varsinaisen ongelman olevan muualla, kuin työskentelytavassa.

Nog tror jag att, att processen som sådan är lika. Men sättet att, att hantera processen är olika. - Och på vilket sätt skulle man ha messagen den samma. (Myyjä 8.)

Kysymys on kuitenkin siitä, etteivät myyjät ole lainkaan tietoisia toistensa arkipäivän toimintavoista ja argumenteista, joiden laatua voitaisiin jakamalla parantaa. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei yksikään myyjistä kokenut olevansa tietoinen muiden toimintatavoista, eikä tätä tietoa pyritty aktiivisesti päivittämään. Kukaan ei pystynyt sanomaan varmaksi, käyttivätkö kaikki arvomyyntiä tai millä tavoin muut myyjät solmivat kauppansa. Omien niin kutsuttujen niksien jakaminen olisi strateginen siirto yrityksen sisällä, jolla voitaisiin maksimoida taloudellinen saavutus. Huolimatta erilaisista asiakassegmenteistä yritysten sisäinen ostoprosessi on kuitenkin teollisuuden alalla yhteneväinen, kuten luvussa 4.2 todetaan.

Myyjien omaa suhtautumista vastauksiinsa pidin erikoisena, sillä haastattelutilanteissa oli aistittavissa epävarmuutta omaa vastausta kohtaan, mitä yleisesti ottaen haastatteluissa ei ilmennyt tai olisi odotettavissa. He käyttivät sanoja luulla, en tiedä, varmastikin, luultavasti ja pitivät paljon taukoja vastatessaan. Osa arvaili toisten tapaa myydä ja erityistä pohtivuutta saivat aikaan eri maissa asuvat kollegat. Myyjä 6 ei uskonut osan hallitsevan arvomyyntiä sen ollessa uusi ja totesi sen olevan haastavaa.

Eller nog vet jag ungefär hur.. - Men agenterna.. det vet jag inte. Hur de gör det. Tror säkert inte det här value based sales, det kan jag inte tro. (Myyjä 6.)

Toisaalta myyjä 3 taas ei uskonut tiedon muiden työskentelytavoista olevan tarpeellista ja erojen olevan lähinnä kulttuurisidonnaisia ja täten täysin ymmärrettäviä.

Yes, yes I think it would be good to know what they are doing in the other countries. - I guess it could be useful, but I'm not sure that it will be useful. I mean, because... Probably, it's also related to different habits. (Myyjä 3.)

Mielestäni tämä osoittaa, että myyjien tulisi paneutua toistensa toimiin paremmin sillä haastattelun hetkellä myyntiosaston sisäisetkin suhteet tuntuivat melko etäisil-

tä. Olisi odotettavissa, että edes samassa maassa työskentelevät olisivat tuttuja kollegoidensa työtapojen kanssa johtuen tiiviistä yhteydenpidosta. Haastattelut osoittavat myyjien olevan samaa mieltä useissa asioissa ja jokainen todella käyttää arvomyyntiä työssään, kuten edelläolevista luvuista käy ilmi. Tiedustelin myyjiltä, kokivatko he tarpeelliseksi olla enemmän yhteydessä kollegoihinsa ja he totesivat, että se olisi hyväksi.

6.12 Tiimityö myynnin osastolla

Tiimit koostuvat väistämättä erilaisista ihmisistä, sillä kukaan ei ole kykeneväinen hoitamaan töitä yksin, eikä myyjä 8:n kuvailemaa henkilöä toistaiseksi ole löydetty. Henkilökohtainen mielipiteeni on, että rekrytoimalla erilaisia työntekijöitä ja varmistamalla, että heistä rakennettu tiimi kykenee toimimaan myös itsenäisesti, voidaan säästää koulutuksissa ja samalla motivoida ikäänkuin itsestään tiimin jäseniä, kun sisäiset suhteet ovat vahvat. Siksi mielestäni tiimityön laadun taso on tärkeä osa yritystä ja tässä tutkimuksessa ainoa löytämäni selkein parannusta vaativa kohta.

Jag tror inte det finns en sån, du kan inte hitta en som är bra på allting. Både teknik och människahantering och ekonomi och allt det här. - Och sen pratar 15 språk och är 25 år gammal men har 30 års erfarenhet. Vet du? Jag menar ihanne. (Myyjä 8.)

Tiimin jäsenet eli myyjät kertoivat saavansa tällä hetkellä apua toisiltaan ja kokevansa yhteydenpidon olevan helppoa mikäli tarvetta ilmeni. Tässä kohtaa törmättiin kuitenkin teoriapohjalta tarkasteltuna epäkohtaan, sillä yhteydenpito ei ollut strukturoitua, vaan vaihteli myyjien tarpeiden mukaan ja kohdistui epätasaisesti eri jäseniin. Esimerkiksi asiakkaan esittäessä tiedusteluja, joihin myyjä ei pystynyt itse vastaamaan, hän kertoi ottavansa yhteyttä pääkonttorissa työskentelevään tapauskohtaisen segmentin myyjään, kuten myyjä 1 kertoo.

Usually I have this certain problem, then - I use also this uhm, this wonderful program which is, which is Skype. (Myyjä 1.)

Satunnaisten lyhyiden kanssakäymisten lisäksi tarvittaisiin kuitenkin suunniteltuja, pidempiä tapaamisia, joissa myyjät voisivat tutustua toisiinsa ja jakaa kokemuksi-

aan vapautuneemmin. Haastatteluissa sen hetkistä tilannetta kuvailtiin hyväksi, sujuvaksi, mistä voidaan päätellä, että suhteet voisivat kehittyä vahvemmiksi myös myyjien mielestä.

For the few projects we had, we had enough support. Sometimes it could have been faster support, because it took some time to have the right answer. (Myyjä 5.)

Myyjä 5 kertoi erään ongelman koskevan aikaa, joka vastauksen saamiseen joissain tapauksissa kului. Tämä tuki myös saamiani positiivisia vastauksia, kun kysyin myyjiltä toivoisivatko he säännöllisiä tapaamisia koko globaalin tiimin kesken. Tapaamisenkaan ei tulisi välttämättä olla fyysinen, vaan ymmärsin vastauksista, että myös internetin välityksellä tapahtuva kokous olisi arvostettu ja toivottu. Pohtivista vastauksista kävi ilmi, etteivät haastateltavat olleet aikaisemmin välttämättä ajatelleet asiaa tarkemmin, kuten myyjä 1 vastauksesta ilmenee.

I think that, it could be a good idea to, to have that kind of regular... uhm, communication, yeah. Regarding the on-going projects and on-going works. (Myyjä 1.)

Myyjä 7 huomautti myös, että koko yrityksen kanssa järjestetty tapaaminen olisi arvostettu ja hyödyllinen. Osa myyjistä siis toivoi yleisesti läheisempiä välejä organisaation sisällä.

We would have at least once a year the meeting together with, uhm.. with all the Fluid-Bag employees. (Myyjä 7.)

Myyjät siis tiedostivat tiimin suhteiden tilanteen ja minulle jäi mielikuva siitä, että kaikki osallistuisivat mielellään yhteiseen tapaamiseen. Osasyynä sille, ettei tapahtumaa ollut aiemmin järjestetty saattaa hyvinkin olla ajanpuute. Harva kykenee poistamaan työajastaan tunteja yhteiselle ajanvietolle, eikä vapaa-aikaakaan tahতোisi moni viettää töissä, vaikka tarkoitusperät olisivatkin hyvät. Toinen syy on myös erään haastateltavan kertoma lyhyt aika, jonka muutamat myyjät ovat Fluid-Bagin palveluksessa olleet ja siksi tiimiyttäminenkin on vasta alkutekijöissään.

6.13 Esimiehen tuki

Eräs yrityksen puolelta tulleista pyynnöistä oli tutkia myyjien kokemuksia esimieheltään saamasta palautteesta ja tuesta. Tällä hetkellä yrityksen toimitusjohtaja toimii myös myynnin esimiehenä ja vaihto entisestä tilanteesta, jolloin myynnin esimies ei toiminut hallinnollisissa tehtävissä, oli haastattelujen aikaan vasta tapahtunut ja vaikuttaa osaltaan myyjien vastauksiin, sillä he ovat tottuneet saamaan palautetta entiseltä myynnin esimieheltä.

Huomionarvoinen seikka nousi esille, kun pohdittiin myyjien maantieteellisiä sijainteja. Pääkonttorissa työskentelevien on luonnollisesti helpompaa astua sisään esimiehen toimistoon tai saada ohjeita kahvitauolla vapaammassa ilmapiirissä, kun agenttien taas tulee ottaa yhteyttä puhelimella, sähköpostitse tai videopuhelulla, jolloin tilanteelle täytyy järjestää erikseen aikaa. Sähköpostissakin tulee ottaa huomioon, ettei kanssakäynti ole välitöntä ja omia kommentteja on hankalampaa perustella laajasti, sillä se on melko epäkäytännöllistä. Lisäksi osa myyjistä mainitsi myyjä 6 tapaan havainneensa ajanpuutteen jonka takia palautteen saanti oli jäänyt vähemmälle, vaikkakin he ymmärsivät tämän ongelman.

Tror att det är lite tidsbrist. - Visst finns det gången man skulle kunna ha mera också men visst måste man förstå att.. (Myyjä 6.)

Moni oli siirtynytkin myyjä 2 tapaan hakemaan tukea suoraan toisilta myyjiltä tarvittaessaan tukea varsinaisessa myynnissä. Esimies koettiin tukihenkilöksi muunkaltaisissa ongelmatilanteissa.

Mä nään hänet enemmän niinku, sanotaan yrityksen strategian ja... Johtamisen tehtävissä. - Sanotaan näin, että eniten sitä apua mitä mä tarvitsen on lähinnä teknillistä, - Joo ja kyllä mä jo tiedän kenen puoleen niinku kääntyä, jos tarvii jotain. (Myyjä 2.)

Yleisesti ottaen suhde esimieheen oli oikein hyvä, eikä vastauksissa esiintynyt negatiivisia kommentteja liittyen esimiehen toimiin vaan selkeää myötätuntoa kiireestä. Sain myös käytännön esimerkkejä siitä, millaisia asioita esimieheltä kaivattiin ja missä asioissa myyjät kokivat epäselvyyttä, mistä olin erittäin iloinen, sillä tätä olin lähtenyt hakemaan. Esille nousi pyyntö saada yleisesti enemmän palau-

tetta henkilökohtaisesta suoriutumisesta ja rakentavaa kritiikkiäkin toivottiin. Myyjä 1 esitti toiveen tarkemmista ohjeista käsitellä asiakkaita ja tapauksia, jotta hänen olisi helpompaa edistyä myyntiprosessissaan.

If I was in charge, it would be to exchange information about a particular business case. Which would give the uhm, guidelines for myself to, how to proceed with a certain client. (Myyjä 1.)

Myyjä 4 taas toivoi yleisesti enemmän kommentteja työstään. Tämä on osaltaan hyvä kommentti joka nostaa esiin konkreettisia kehityskohteita yrityksessä.

Jag tänkte säga först att överlag tycker jag för, jag får för lite feedback. - Nog tycker jag att han ger ju - Så att säga bra med frihet. - För att det skulle vara ännu bättre, så skulle han kunna vara mera lite proaktiv. Att erbjuda hjälp. (Myyjä 4.)

Mielestäni tästä kappaleesta ilmenee hyvin, kuinka tärkeässä asemassa johto on jalkauttaessaan valitsemansa strategian. Mikäli myyjä tuntee olevansa täydessä ymmärryksessä johdon kanssa hänelle asetettujen vaatimusten suhteen, hänen on helpompaa tehdä töitä tavoitteidensa eteen.

7 POHDINTA

Työn tarkoitus täyttyi mielestäni onnistuneesti, sillä pystyin avaamaan myyjien henkilökohtaisia kokemuksia, todentamaan yrityksen tämänhetkisen tilanteen ja näkemään mahdolliset kehityskohteet. En tulkinnut vastauksia subjektiivisesti ja esitin monipuolisia mielipiteitä, kun niitä vain oli saatavilla. Pysin parhaani mukaan tuomaan esille myös tulkintaa rivien välistä analysoimalla pohtimistaukoja ja äänenpainoja, joita lukija ei voi itse tulkita. Teoriaosuus rakentui pohjustamaan tutkimustuloksia ja tarjoamaan muun muassa myynnin konsulttien näkemyksiä aiheista.

Olin työharjoitteluni aikana rakentanut ymmärrystä organisaatorakenteesta ja myyjien toimenkuvista, mutta vasta työni kautta ymmärsin todella, mitä yritysmyynnissä työskentelevältä henkilöltä vaaditaan. Lisäksi kiinnostuin opinnäytetyön ohessa ryhädynamiikasta, sen toimivuuden edellytyksistä ja opin lisää strategisista valinnoista teollisuusmyynnissä 2010-luvulla. Erityisesti minulle korostui työn loppuvaiheessa organisaation sisäisen viestinnän merkitys ja kuinka sitä voitaisiin parantaa, jotta tuottavuus, motivaatio ja innovatiivisuus pysyisivät yllä jokaisella osastolla. Myyjien vaikutus koko yritykseen on tärkeämpi kuin ennalta kuvittelin, sillä he tuovat uutisia, kokemuksia ja näkemyksiä alan markkinoilta niin kilpailijoiden, kuin asiakkaiden kannalta.

Uskon arvomyynnin menestyvän ja yleistyvän, sillä se antaa aihetta paitsi nostaa tuotteiden hintoja, myös mahdollisuuden yritykselle näyttää sen todellinen osaaminen ratkaisujen tarjoajana tuotteen suunnittelusta laskutukseen saakka. Kun asiakas asetetaan etusijalle, saadaan arvokkaita näkemyksiä siitä miten he toivoisivat heitä palveltavan ja miten myyjäyritys itse voisi erilaistaa osaamisensa huippuunsa palvellakseen kenties kapeampaa marginaalia laadukkaammin ja arvokkaammin.

Yhteenvetona sanoisin tutkijan näkökulmasta, että arvomyynti on otettu yrityksessä hyvin vastaan ja jokainen myyjä tietää teoriassa, kuinka virallinen strategia kuuluisi viedä käytännössä läpi osana myyntiprosessia. Käytännön osaamisen taso on vaihtelevaa ja syyksi tälle epäilisin aiemmin mainittua uutuutta, sillä arvomyynti

käsitteenä on uusi ja koulutuksesta yrityksessä on kulunut vasta kaksi vuotta opin-
näytetyötä tehtäessä kesällä 2013. Henkilökohtaisesti toivoisin myyntiosaston lä-
hentyvän ja pitävän useammin yhteyttä Suomen ja ulkomaan konttoreiden välillä,
sillä asiakkaat ovat pääosin muualla kuin Suomessa. Jakamalla kokemuksia ja
ajatuksia henkilökohtaisen myyntityön hallinta kasvaisi, sillä kulttuurituntemus on
ratkaisevan tärkeää kaupanteossa. Lisäksi jokaisen myyjän henkilökohtainen työ-
kokemus tuo lisäarvoa näkemyksille ja argumenteille, joilla voidaan lisätä yrityksen
myyntiä. Yhteydenpidon lisäämisellä myös yhteisöllisyyden tunne lisääntyisi, mikä
lisää jaksamista työssä. Myös esimiehen ja alaisen välisten suhteiden rakentami-
nen toisi myynnin osastolle vahvempia siteitä.

Opinnäytetyötä varten tehdyt haastattelut ovat toivon mukaan herättäneet konk-
reettisia muutosideoita myyjien arkipäivän työnteossa, tai ainakin ajatuksia siitä,
miten muutoksia parempiin tuloksiin saataisiin aikaan. Yrityksellä on motivoitunei-
ta, itsevarmoja myyjiä, joiden haastattelut ovat antaneet minulle hiljaista tietoa ja
vahvistaneet kiinnostustani teollisuusmyyntiä kohtaan, mistä olen kiitollinen heille.

LÄHTEET

- Ala-Mutka, J., & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum media oy.
- Alanen, V., Mälkiä T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Anderson J. C., Narus, J. A. 1998. Business Marketing: Understand What Customers Value. Harvard Business Review. Sähköinen artikkeli. Saatavissa: <http://hbr.org/1998/11/business-marketing-understand-what-customers-value/ar/1>. Luettu 10.9.2013.
- Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. 2011. Puisen pakkausmateriaalin ISPM 15-standardi. Saatavissa: <http://www.evira.fi/portal/fi/kasvit/tuonti+ja+vienti/puinen+pakkausmateriaali/ispm+15+-standardi/>. Luettu 10.9.2013.
- Fluid-Bag oy. 2012a. Kotisivu. Saatavissa: <http://www.fluid-bag.com/index.html#>. Luettu 10.9.2013.
- Fluid-Bag oy. 2012b. Multi and Flexi. PDF-tiedosto. Saatavissa: http://www.fluid-bag.com/documents/Multi_Flexi.pdf. Luettu 10.9.2013.
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. 2003. Selling Value – Maximize Growth by Helping Customers Succeed. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin kamari Oy.
- Mattsson, J., Parviainen, P. 2011. Best Cases in B2B Sales Management. Helsinki: The Federation of Finnish Technology Industries
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. painos. Helsinki: International Methelp Oy.
- Mäkilouko, M. 2003. Multicultural Leadership. Strategies for Improved Performance. Helsinki: Multikustannus/Multiprint Oy.
- Ojasalo J., Ojasalo K. 2010. B-toB-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro oy.
- Roune, T., Bristow, J. & Terho, H. 2011. Selling Results Solutions. Creating Sales opportunities in mature industrial markets. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Helsinki: WSOYpro.
- Rubanovitsch, M. D., & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.
- SEFA. 2012. European Association of Steel Drum Manufacturers. Saatavissa: <http://www.sefa.be/home.html>. Luettu 30.7.2013.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma oy.
- Spiik, K-M. 2003. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- SSCA. 2011. Stainless Steel Container Organisation. Saatavissa: <http://www.ssca.eu/en/home.html>. Luettu 10.9.2013.
- Thordén, U-L. 2005. Sälj dig själv och ta betalt. Tukholma: Svenska Förlaget Liv & Ledarskap AB.
- Trout, J. & Hafren, G. 2003. Erilaistu tai kuole: selviytyminen tappavan kilpailun aikakautena.
- Tuomivaara, T. 2005. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Helsingin yliopiston verkkojulkaisu. Saatavissa: <http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>. Luettu 10.9.2013.
- Ullsten, E. 2011. Bästsäljare: om avstamp, inspiration, försäljning, motivation, lust, nöjda kunder, nya kunder, affärsvänner, samarbete, hårt arbete, framgång och det som du älskar näst mest här i livet: att göra affärer. Ruotsi: Danskt band.
- British Airways Business Life. 2/2013. Uncovered: the supersalesman. Ground-Breaking Research Identifies a New Way of Selling.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy ja Timo Valvio.
- Åhman, S. 2013. B2B Marknadsföring. Henkilökohtaiset luentomuistiinpanot. Centria ammattikorkeakoulu Oy.

INTERVJUN FÖR SLUTARBETE

Hur länge har du använt värdebaserad försäljning? Hur länge tid har du jobbat i F-B?

1. Använder du värdebaserad försäljning som huvudstrategi när du säljer fluid-bag?
 - a. Ja > Hurdana argumenter använder du mest?
 - b. Nej > Varför inte? Hur säljer du f-b? (strategi)
2. Berätta om dina försäljningstrategi och försäljningsprocess?
3. Tycker du att följande låter bekant när du tänker dig själv som en försäljare? Var god och specificera ditt svar.
"Jag utvecklar mig själv som en försäljare via utbildning/skolning och söker saker jag skulle kunna förbättra i mina försäljningstekniker regelbundet.
4. Tycker du att värdebaserad försäljning fungerar i Ab Fluid-Bag?
 - a. Ja > Vad är god?
 - b. Nej > Varför inte?
5. Vet du hurdan försäljningsprocess de andra försäljarna i företaget använder?
6. Får du hjälp från dina kollegor i företaget? Diskuterar ni med varandra regelbundet om er egen försäljning?
7. Tycker du att din förman (Jba) ger tillräckligt stöd? Är feedback du får i balans? (positivt + negativt 50/50)
 - a. Hur kunde din förman ge mera sitt stöd till dig?
8. I skalan från 1-5 (där 1= vet inte, 2= inte alls, 3= lite, 4= påverkar, 5= påverkar mycket) hur mycket tycker att vänskap mellan försäljaren och kunden verkar på att kontraktet föddes?
9. Hurdan relation har du med dina kunder? Brukar ni ha kontakt med varandra i fritid/har ni andra än jobbrelaterad diskussioner?
10. Vet du hur var och en av dina kunder (företag) fungerar och vad de behöver?
11. Koncentrerar du lika mycket på alla dina kunder?
 - a. Ja > Varför koncentrerar du inte mera på dem som gör mest beställningar?
12. Klarar du konceptet "värdebaserad försäljning" till alla nya kunder? Hur?
13. Vilka argumenter/orsaker använder kunder när de tackar nej till fluid-bag?
14. Plockar du tillsammans med kunden dom orsaker som borde hjälpa minska utgifter när man börjar använda fluid-bag? Varför/Varför inte?

15. Följer du upp tillsammans med din kund om värdebaserad försäljning har fungerat med företaget?

16. Vilket status brukar dina kunder ha i sitt företag?

THESIS INTERVIEW

How long have you been doing value based business? How long have you worked for Fluid-Bag Ltd?

1. Do you use value based business as the main strategy when selling fluid-bags?
 - a. Yes > Tell me about the arguments you use?
 - b. No > Why not? What kind of strategy do you use?
2. Tell me about your selling process and your strategies?
3. Does the following argument suite you? Please open your answer.
"I train myself as a salesman and seek regularly things to improve in my techniques"
4. Do you think that value based selling works for Fluid-Bag Ltd.?
 - a. Yes > What is it that makes it work?
 - b. No > Why not?
5. Do you know what kind of sales process the other salesmen in the company use?
6. Are you getting help from the colleagues inside the company? Do you have discussions concerning your personal sales?
7. Do you consider the amount of support from your head of sales is enough? Is the feedback you get in balance? (positive + negative 50/50)
 - a. How could the head of sales be more supportive?
8. In a scale from 1 to 5 (1= cannot say, 2= no at all, 3= a little bit, 4= affects 5= affects a lot) how much affect would you say the friendship between salesman and the customer has on the contract?
9. How would you describe the relationship between you and your customers? Do you have contact with them even though there wouldn't be any sales?
10. Are you aware of your every customer's company's operations and needs?
11. Do you pay the same amount of attention on your every customer?
12. Do you clarify the concept of value based business to each and every one of your customers? In what way?
13. What arguments do the companies use/what is the reason when they reject your offer?
14. Do you choose the areas fluid-bag can bring benefit with your customer? Why/why not?

15. Do you make the follow-up on benefits with your customer?

16. In what position does your customer's decision maker usually work?

HAASTATTELU OPINNÄYTETYÖTÄ VARTEN

Kuinka kauan on tehnyt arvomyyntiä? Kuinka kauan on työskennellyt Fluid-Bag Oy:lle?

1. Käytätkö arvomyyntiä pääasiallisena strategiana Fluid-Bagien myynnissä?

a. Kyllä > Millaisia argumentteja käytät myynnissä?

b. Ei > Miksi et? Millä tavoin myyt Fluid-Bagia?

2. Kerro myyntiprosessistasi ja myyntistrategiastasi?

3. Sopiiko seuraava väite sinuun myyjänä? Avaa vastaustasi.

a. ”Koulutan itseäni ja etsin kehitystarpeita tekniikoistani säännöllisesti”

4. Toimiiko arvomyynti mielestäsi Fluid-Bag Oy:ssä?

a. Kyllä > Mikä siinä on hyvää?

b. Ei > Miksei?

5. Tiedätkö, millaista myyntiprosessia muut yrityksenne myyjät käyttävät?

6. Saatko apua kollegoiltasi yrityksen sisällä? Keskusteletko kollegoidesi kanssa säännöllisesti koskien myyntiänne?

7. Saatko mielestäsi tarpeeksi tukea myynnin esimieheltä? Onko saamasi palaute tasapainossa? (positiivista + negatiivista 50/50)

a. Miten esimiehesi voisi olla enemmän tukenasi?

8. Asteikolla 1-5 (jossa 1= en osaa sanoa, 2= ei lainkaan, 3= hieman, 4= vaikuttaa, 5= vaikuttaa merkittävästi) kuinka paljon ystävyysuhde myyjän ja asiakkaan välillä vaikuttaa sopimuksen syntymiseen?

9. Millainen suhde sinulla on asiakkaisiisi? Oletteko yhteydessä muulloinkin, kuin myyntitilanteessa?

10. Oletko selvillä jokaisen asiakkaasi toiminnasta ja tarpeista?

11. Keskitytkö kaikkiin asiakkaisiisi yhtä paljon?

a. Kyllä > Miksi et keskity enemmän tuottaviin?

12. Selvennätkö jokaiselle asiakkaalle arvomyynti-käsitteen? Millä tavoin?

13. Millä argumenteilla/millä syillä yritykset hylkäävät tarjouksen?

14. Valitsetko yhdessä asiakkaan kanssa ne tekijät, joiden kuluissa pyritään vähentämään Fluid-Bagin avulla? Miksi/Miksi et?

15. Seuraatko yhdessä asiakkaasi kanssa, onko arvomyynnin tarkoitus toteutunut?

16. Missä asemassa asiakasyrityksesi ostopäätöksen tekijä yleensä työskentelee?