



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakassuhteiden johtamisen kehittäminen myyntiprosessissa

Puustinen, Pasi

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakassuhteiden johtamisen kehittäminen myyntiprosessissa

Pasi Puustinen
Palvelujen tuottaminen
ja johtaminen
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2016

Pasi Puustinen

Asiakassuhteiden johtamisen kehittäminen myyntiprosessissa

Vuosi 2016 Sivumäärä 127

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Servaali nimisen premium-juomien markkinointi- ja myyntiyhtiön päivittäistavarakaupan asiakassuhteiden johtamista, aluevastaavien myyntiprosessia, sekä Servaalin toimintaa asiakkaiden näkökulmasta. Asiakassuhteiden johtaminen tapahtuu käytännössä asiakastapaamisten kautta, minkä vuoksi Servaalin aluevastaavien myyntiprosesseja oli myös tärkeää tutkia. Asiakkaiden näkemyksiä myyntiprosessista verrattiin yrityksen toimintaan esimiestasolla ja myyntikentällä.

Työn tarkoituksena oli antaa toimeksiantajalle näkökulmia toimintastrategiansa parantamiseen, asiakassuhteiden johtamiseen ja myyntiprosessin toteuttamiseen. Näiden kolmen näkökulman avulla saatiin kokonaiskuva Servaalin päivittäistavarakauppapuolen tämänhetkisestä toiminnasta. Päivittäistavarakaupan aluevastaavilla on hyvin laajat toiminta-alueet, minkä vuoksi asiakastapaamisten on oltava mahdollisimman tehokkaita ja tuottavia. Asiakastapaamisten merkityksen selvittäminen auttaa Servaalia tehostamaan toimintaansa päivittäistavarakaupan puolella.

Teoreettinen viitekehys koostui b-to-b-yrityksen markkinoinnista ja sen toimintaympäristöstä, asiakassuhteiden johtamisesta, sekä henkilökohtaisen myyntityön teoriasta. Tässä työssä b-to-b-yrityksen markkinointi keskitettiin suhdemarkkinointiin ja arvon tuottamiseen, sekä markkinointimixin soveltamiseen muihin markkinoinnin keinoihin. Toimintaympäristön ymmärtämiseksi opinnäytetyössä käsiteltiin myös päivittäistavarakaupan toimintaa. Tämän lisäksi työssä käytiin läpi yrityksen arvomaailmaa. Asiakassuhteiden johtamista tarkasteltiin ensin yleisellä tasolla, minkä jälkeen keskityttiin asiakkuuden hallintaan elinkaaren vaiheissa, asiakaskannattavuuteen palvelun laadun avulla, sekä asiakassuhteiden johtamisen työkaluihin. Henkilökohtaista myyntityötä käsiteltiin pääasiallisesti b-to-b-markkinoiden myyntiprosessin vaiheiden kautta.

Asiakassuhteiden johtamisesta ja aluevastaavien myyntiprosesseista kerättiin tietoa teema-haastattelumenetelmällä. Aineisto analysoitiin teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Tulosten mukaan asiakassuhteiden johtaminen on tietoperustaan verrattaessa hyvällä tasolla. Yritys keskittyy toimissaan asiakassuhteiden johtamisen ydintoimintoihin eli asiakkaiden tuntemiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen molempia osapuolia hyödyttäen. Myös aluevastaavien myyntiprosessit olivat samansuuntaisia tietoperustan kanssa. Teemahaastattelujen tulosten ja tietoperustan avulla rakennettiin myyntiprosessin mallit, jotka toimivat apuvälineinä aluevastaavien päivittäisessä toiminnassa. Servaalin asiakkaiden näkökulma yrityksen toiminnasta selvitettiin internetkyselyllä. Asiakkaiden näkökulmasta tyytyväisyys Servaalin toimintaan oli kyselyn perusteella kokonaisuudessaan hyvällä tasolla tyytyväisyysprosentin ollessa yli 86. Servaalin toiminnan tarkasteleminen eri näkökulmista auttoi yritystä näkemään päivittäistavarakaupan toiminnan kokonaisuuden ja kehitysideoiden, kuten kehiteltävien myyntiprosessin mallien, avulla toimintaa pystytään tehostamaan tällä kentällä.

Asiasanat: Asiakassuhteiden johtaminen, b-to-b, henkilökohtainen myyntityö, internetkysely, myyntiprosessi

Pasi Puustinen

Developing Customer Relationship Management during the Selling Process

Year	2016	Pages	127
------	------	-------	-----

The main objective of this thesis was to conduct a research on a grocery store's customer relationship management, selling process and customers' views of the premium-beverage selling and marketing company called Servaali. Customer relationship management in practice is meeting the customers, therefore it was also important to study the selling processes of Servaali's area managers. Customers' perspective was compared to the company's actions on management level and while selling in the field.

The purpose of this thesis was to provide new perspectives on Servaali's business strategy, customer relationship management and selling process. With these three perspectives it was possible to obtain an overlook of Servaali's actions in the grocery store field. Customer meetings have to be very effective because area managers have big operation areas. Investigating the impact of these meetings will help Servaali to improve their actions in the field.

The theoretical framework in this thesis was divided into b-to-b-marketing and its operational environment, customer relationship management and personal selling. B-to-b-marketing focused on relationship marketing and the marketing mix combined two other ways of marketing. To understand the operational environment better the actions of a grocery store were also discussed. In addition the company's values were also covered. Customer relationship management was examined through the CRM life cycle, customer profitability by the means of the quality of service and CRM tools. Personal selling was examined in the theoretical section on the selling process.

Information on customer relationship management and selling processes was collected via theme interviews. The collected material was analyzed. According to the results, the company's customer relationship management was already in line with theory. The corporation focuses on essentials by knowing the customers well and developing the business in multiple ways. The selling processes of area managers were also functional compared to theory. With the help of theory and theme interview results, two models of the selling processes were developed. These models help area managers in their daily activities. Servaali's customers' perspectives were examined in an internet survey. Based on the survey answers, customers were satisfied with Servaali's actions in the grocery store sales field and the satisfaction percentage was over 86. As a result Servaali was able to obtain an overlook of its actions in the grocery store field and improvement ideas will help the company to optimize their actions in that area.

Keywords: B-to-b, customer relationship management, internet survey, personal selling, selling process

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn aihe ja tavoite	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja hyöty toimeksiantajalle	9
1.3	Tietoperustan rajausta	10
2	B-to-b yrityksen markkinat ja toimintaympäristö	10
2.1	Servaali yrityksenä	11
2.2	Servaaalin arvot.....	12
2.3	Päivittäistavarakauppa toimintaympäristönä	15
2.4	B-to-b -markkinat	17
2.5	B- to-b -markkinoinnin keinot.....	19
2.5.1	Markkinointimixistä laajempaan näkemykseen	19
2.5.2	Suhdemarkkinointi ja arvon tuottaminen	22
3	Asiakassuhteiden johtaminen	24
3.1	Asiakassuhteiden johtamisen tarkoitus.....	24
3.2	Asiakkuuksien hallinnan vaiheet elinkaarella	26
3.2.1	Asiakkuuksien hankinta ja haltuunotto.....	27
3.2.2	Asiakkuuksien kehittäminen ja säilyttäminen	29
3.2.3	Yhteenveto asiakkuuden elinkaaresta	30
3.3	Asiakaskannattavuutta palvelun laadun avulla	31
3.4	Asiakassuhteiden johtamisen työkalut	33
4	Henkilökohtaisen myyntityön vaiheet	35
4.1	Myynti muuttuu.....	35
4.2	Henkilökohtainen myyntityö	36
4.3	Myyntiprosessin vaiheet.....	38
4.3.1	Myynti- ja ostoprosessi	38
4.3.2	Prospektien etsintä ja yhteydenotto.....	40
4.3.3	Valmistautuminen asiakastapaamiseen	41
4.3.4	Ensivaikutelman antaminen asiakastapaamisessa	42
4.3.5	Myyntiesittelyn pitäminen ja tarpeiden kartoitus	44
4.3.6	Vastaväitteiden käsittely myyntitilanteessa.....	47
4.3.7	Kauppan päättäminen.....	48
4.3.8	Jälkihoito ja asiakastyytyväisyyden varmistaminen.....	50
4.4	Yhteenveto myyntiprosessista	51
5	Tutkimusmenetelmien yhdistäminen oppinäytetyössä	53
5.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	53
5.2	Internetkysely asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi	54
5.3	Internetkyselyn harkinnanvarainen näyte	56
5.4	Tutkimuksen toteutus, luotettavuus ja mahdolliset ongelmat.....	57

6	Tulokset ja tulosten tarkastelu.....	60
6.1	Servaalin asiakassuhteiden johtamisen tämänhetkinen tila.....	60
6.1.1	Servaalin markkinointi ja arvon tuottaminen	61
6.1.2	Asiakassuhteiden luonne	62
6.1.3	Asiakkuuden hallinnan elinkaaren vaiheet	63
6.1.4	Asiakaskannattavuus ja tulevaisuuden muutokset	65
6.1.5	Yhteenveto Servaalin asiakassuhteiden johtamisesta	68
6.2	Aluevastaavien myyntiprosessin analysointi.....	69
6.2.1	Prospektien etsiminen ja yhteydenotto	70
6.2.2	Valmistautuminen ja ensivaikutelman antaminen.....	72
6.2.3	Tarpeiden kartoitus ja vastaväitteiden käsittely	73
6.2.4	Kauppan päättäminen ja jälkihoito.....	76
6.2.5	Yhteenveto aluevastaavien myyntiprosesseista.....	77
6.3	Internetkyselyn tulokset	80
6.3.1	Aluevastaavien ammattitaitoisuus	81
6.3.2	Palvelun laatu.....	84
6.3.3	Servaalin tuotteet.....	85
6.3.4	Vastaajien tyytyväisyys Servaalin palveluihin ja kehitysideoita	87
6.3.5	Yhteenveto kyselyn tuloksista	89
6.3.6	Alueelliset erot kyselyn tuloksissa	91
7	Johtopäätökset	92
	Lähteet	98
	Kuviot.....	101
	Liitteet.....	103

1 Johdanto

Yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen tärkeyttä ei voi korostaa tarpeeksi. Yrityksen liiketoiminta perustuu aina asiakkuuksiin, jotka määrittävät yrityksen menestyksen. Toisin sanoen yritys on riippuvainen asiakkaistaan. Sen vuoksi toimivan palveluyrityksen on pidettävä hyvää huolta asiakkaistaan, tunnistettava heidän tarpeensa ja sitä kautta toteuttaa tuloksellista liiketoimintaa. Asiakassuhteiden hoitaminen vie paljon resursseja niin taloudellisesti kuin ajallisesti. Siksi asiakassuhteiden johtaminen on oltava kunnossa. Yrityksen on tiedettävä jokaisen asiakkaan taloudellinen arvo, jotta tuottaviin asiakkuuksiin voidaan panostaa enemmän ja vähemmän tuottavat asiakkuudet voidaan muuttaa tuottavammiksi. Hyvin hoidetut asiakkuudet tuovat arvoa molemmille osapuolille. Asiakkaista on tullut tärkeitä yhteistyökumppaneita, jotka luovat arvoa yhdessä yrityksen kanssa. Hyvin suunniteltu asiakassuhteiden johtaminen auttaa toteuttamaan nämä asiat käytännössä.

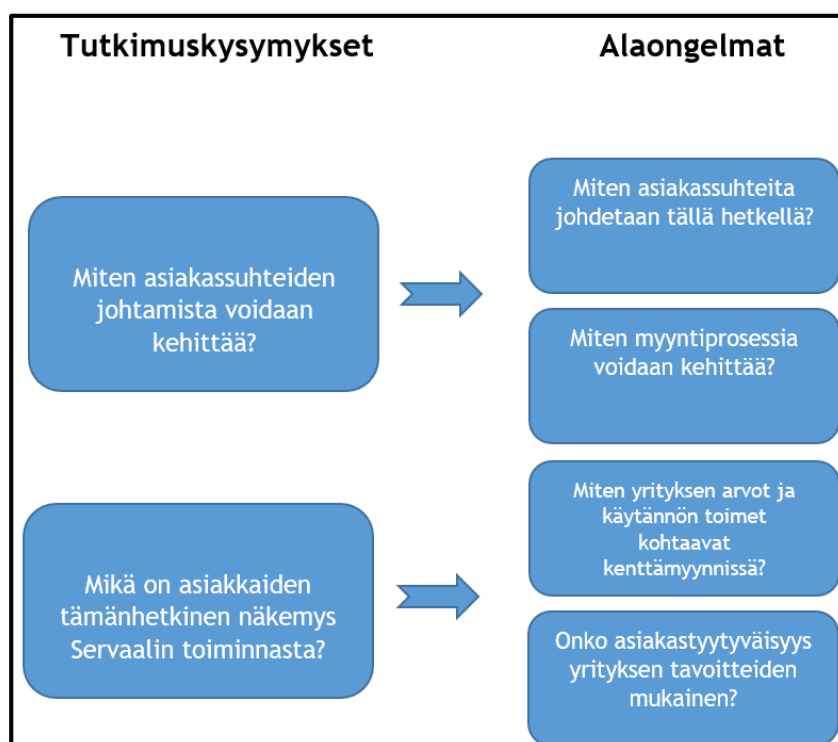
Nykyään puhutaan palveluliiketoiminnasta, joka on korvannut perinteisen tavarakeskeisen liiketoiminnan. Palveluliiketoiminnan toteuttaminen tapahtuu käytännössä asiakastapaamisilla. Siksi henkilökohtaisen myyntityön myyntiprosessin on oltava tehokas. Oli kyseessä yritysten välinen liiketoiminta tai liiketoiminta yrityksen ja kuluttajan välillä, tarvitaan henkilökohtaista myyntityötä. Ostopäätöksestä vastaa kuitenkin aina ihminen. Myyntityön tärkeys korostuu varsinkin yritysmyyntissä eli b-to-b-myyntissä, jossa myyntiprosessit ovat yleensä pidempiä ja monimutkaisempia kuin kuluttajamyyntissä. Myyjää vastassa on usein koulutettu ammattilaisostaja. Tehokas myyntiprosessi vaatii myyjältä moniosaamista ja luottamuksen saamista asiakkailta. Kun asiakas luottaa myyjään, hän ostaa todennäköisemmin myyjältä tuotteita myös jatkossa ja on näin tyytyväinen asiakas. Tähän tilanteeseen jokainen yritys pyrkii. Tämän tavoitteen saavuttamisessa auttaa toimivan myyntiprosessin rakentaminen. Toimiva myyntiprosessi taas on riippuvainen asiakassuhteiden johtamisesta. Asiakassuhteiden johtamisen avulla voidaan rakentaa toimiva myyntiprosessi, joka toteutetaan asiakasrajapinnassa. Yksittäiset asiakkaat luovat yrityksen asiakasportfolion, jonka hallitseminen on elintärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Mitä tyytyväisempi asiakas, sitä tyytyväisempi yritys on.

1.1 Työn aihe ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin Servaali -nimisen premium-juomia myyvän ja markkinoivan yrityksen asiakassuhteiden johtamista myyntiprosessissa päivittäistavarakaupan toimintaympäristössä. Tämä toteutettiin tutkimalla yrityksen asiakassuhteiden johtamista, aluevastavien myyntiprosesseja ja yrityksen asiakassuhteita. Asiakassuhteiden johtamisella on suora yhteys myyntiprosessiin, joten kehitysideoita tehtiin johtamistasolla ja myynnin kenttätyöskentelyyn. Tutkimus toteutettiin selvittämällä nykyisten asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä ja

asiakstapaamisten merkitystä myyntityössä asiakkaiden näkökulmasta. Samalla tutkimuksessa selvitettiin kohdeyrityksen henkilöstön asiakaskeskeisyys, sekä yrityksen arvojen toteutuminen käytännössä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten Servaalin asiakassuhteita johdetaan ja minkälainen aluevastaavien myyntiprosessin rakenne on. Lisäksi tavoitteena oli tutkia Servaalin toimintaa asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkaiden näkemyksiä verrattiin yrityksen tämänhetkiseen toimintaan esimiestasolla ja myyntikentällä ja tulosten perusteella tehtiin kehitysideoita toiminnan tehostamiseen. Tutkimuskysymykset opinnäytetyössä olivat: miten asiakassuhteiden johtamista voidaan kehittää ja mikä on asiakkaiden tämänhetkinen näkemys Servaalin toiminnasta. Alaongelmia työssä olivat: Miten asiakassuhteita johdetaan tällä hetkellä, miten myyntiprosessia voidaan kehittää, miten yrityksen arvot ja käytännön toimet kohtaavat kenttämyynnissä ja onko asiakastyytyväisyys yrityksen tavoitteiden mukainen. Kuvioon 1 on koottu tutkimuskysymykset ja niiden alaongelmat. Tässä työssä tutkimuskysymyksiä oli kaksi, joihin molempiin liittyi kaksi alaongelmaa. Opinnäytetyö vastaa kuviossa esitettyihin kysymyksiin ja ongelmiin tietoperustan sekä tutkimuksen tulosten avulla.



Kuvio 1: Tutkimuskysymykset ja alaongelmat.

Asiakkaiden näkemykset selvitettiin internetkyselyllä, joka lähetettiin valituille asiakkaille koko Suomen alueella. Teemahaastattelujen avulla saatiin kuva yrityksen asiakassuhteiden johtamisesta esimiestasolla, aluevastaavien myyntiprosessista, sekä näkemys yrityksen arvoista. Edellä mainittujen asioiden toteutumista käytännössä tutkittiin yrityksen asiakkaille

lähetetyn kyselyn avulla. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja sai tietoa tämänhetkisestä asiakastytyväisyydestä ja asiakastapaamisten merkityksestä myyntityössä. Tutkimuksen avulla saatiin kartoitettua myös asiakkaiden tarpeita, odotuksia, toiveita, tulevaisuuden näkemyksiä, tietoa tuotteiden toimivuudesta, sekä yleisiä näkemyksiä yrityksen toiminnasta asiakkaiden näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja hyöty toimeksiantajalle

Tämän tutkimuksen avulla yritys voi parantaa toimintastrategiaansa niin asiakassuhteiden johtamisen, kuin myyntiprosessin toteuttamisen näkökulmasta. Opinnäytetyöstä toimeksiantaja sai myös uusia, valmiita kehitysideoita olemassa olevien asiakassuhteiden johtamiseen ja niiden kehittämiseen. Opinnäytetyö tehtiin yrityksen päivittäistavarakaupan puolelle, mutta työ on sovellettavissa myös yrityksen muille myyntikentille. Opinnäytetyöhön tehty asiakastytyväisyyskysely on myös toteutettavissa muille myyntikentille ja kyselypohjaa voidaan käyttää useana vuotena peräkkäin, jolloin tuloksia voidaan vertailla luotettavasti keskenään. Myyntiprosessin mallia voidaan myös soveltaa päivittäistavarakaupan ulkopuolelle.

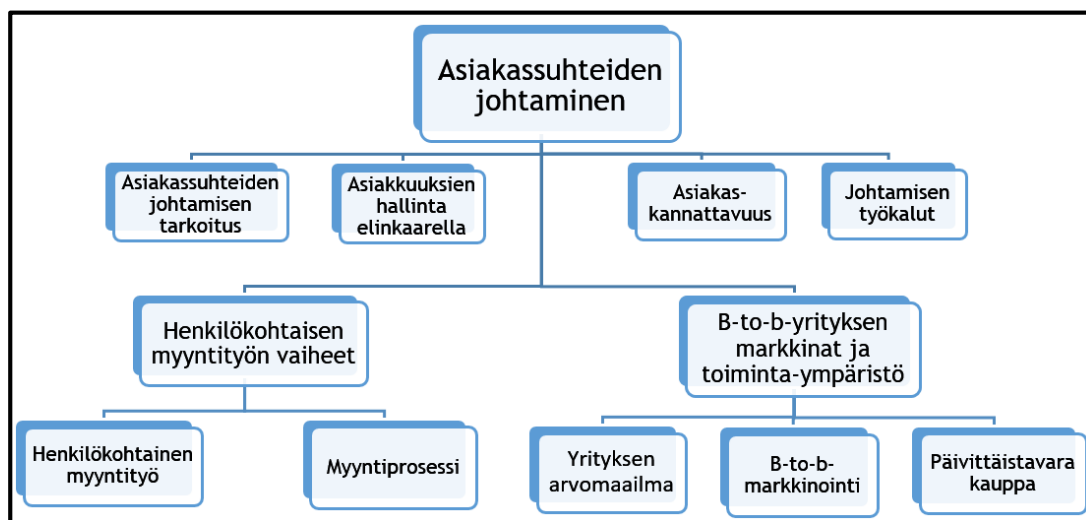
Asiakastapaamisten vaikutuksen selvittäminen myyntityössä oli tärkeää kohdeyritykselle. Yrityksessä toimii viisi aluevastaavaa, jotka toimivat koko Suomen alueella. Jokaiselle on määrätty tietty alue, jonka asiakkuuksista hän vastaa. Aluevastaavien myyntikentät ovat siis erittäin laajoja. Tämän vuoksi asiakastapaamisten on oltava tehokkaita, eikä turhia käyntejä voi tehdä suurten välimatkojen ja tehokkaan ajankäytön varmistamiseksi. Aluevastaavien näkemysten on oltava myös yhteneväiset myynnin johdon kanssa. Tämän työn avulla yritys sai tietoa myyntiprosessin tehokkuudesta ja voi tarvittaessa tehostaa sitä kentällä. Samalla kenttäpäällikön ja aluevastaavien yhteistyötä voidaan parantaa johtamisen näkökulmasta prosessien tehostamisen myötä.

Toimeksiantaja toimii koko Suomen alueella, jolloin myyntityöhön ja asiakkaiden käyttäytymiseen vaikuttavat myös kulttuurilliset erot. Siksi oli tärkeää, että tutkimuksessa otettiin huomioon kaikki alueet. Kyselytutkimus lähetettiin asiakkaille ympäri Suomea. Jokaiselle alueelle lähetettiin kyselyitä suhteessa alueen kokoon saman verran, jotta kysely oli luotettava. Kysely lähetettiin 31 % - 35 % alueen asiakkaista. Siten jokaista aluetta voitiin tarkastella erikseen ja alueita verrattiin keskenään. Myyntiprosessia ja asiakassuhteiden johtamista voidaan mukauttaa eri alueille ja myyntiprosessista saadaan tehokkaampi. Tämä on tärkeää sen vuoksi, että esimerkiksi Lapin alueella ja pääkaupunkiseudulla asiakkaiden ajankäyttö on erilaista ja myyjät saatetaan ottaa vastaan täysin eri tavalla. Tutkimuksessa yhdistettiin kaksi pääkaupunkiseudun aluetta yhteen, jolloin tutkittavia alueita oli yhteensä neljä. Alueet olivat Pohjois-Suomi, Itä- ja Keski-Suomi, Länsi-Suomi, sekä Pääkaupunkiseutu. Tutkittavat asiakkaat olivat

päivittäistavarakaupassa toimivia yrityksiä. Tässä opinnäytetyössä asiakkaat rajattiin yhteen ketjuun.

1.3 Tietoperustan rajaus

Tietoperustana työssä oli asiakassuhteiden johtamiseen ja siihen liittyvien keskeisten asioiden teoria. Asiakassuhteiden johtamisen tuomat hyödyt näkyvät käytännön myyntityössä, jonka avulla asiakastapaamiset toteutetaan. Tämän vuoksi tietoperustan toinen teoriaosuus rakennettiin henkilökohtaisesta myyntityöstä ja myyntiprosessista. Tietoperusta rajattiin siis niin, että asiakassuhteiden johtamista käytiin läpi yleisellä tasolla, jonka jälkeen se kohdistettiin myyntiprosessiin. Myös b-to-b-markkinoinnin, yrityksen arvomaailman, sekä päivittäistavara-kaupan käsitteet avattiin kohdeyrityksen toimintaympäristön ymmärtämiseksi. Kuvioon 2 on rakennettu opinnäytetyön tietoperusta.



Kuvio 2: Tietoperustan rakenne.

Tutkimuksen tietoperustassa käytettiin ensisijaisesti Ojasalon & Ojasalon (2010) kirjoittamaa B-to B- palveluiden markkinointi -kirjaa ja Grönroosin (2009) Palveluiden johtaminen ja markkinointi -kirjaa. Ojasalosen materiaalia käytettiin myyntiprosessia kirjottaessa ja Grönroosin teosta asiakassuhteiden johtamisen teoriassa. Tutkimuksen luotettavuutta parannettiin lisäämällä muita lähteitä tukemaan tietoperustaa.

2 B-to-b yrityksen markkinat ja toimintaympäristö

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön toimeksiantaja ja sen toimintaympäristö. Servaali on premium-juomien myynti- ja markkinointiyhtiö, jonka pääasiallinen tehtävä on edustaa ulkomaisia päämiehiä ja myydä kansainvälisiä premium-juomia eteenpäin jälleenmyynti yrityksille

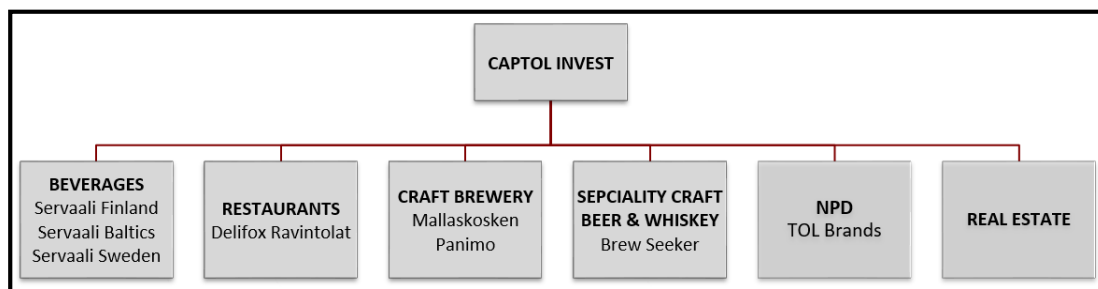
Suomessa eri myyntikanavien kautta. Tämä opinnäytetyö keskittyy Servaalin päivittäistavara-kauppapuoleen. Kyseessä on siis b-to-b -markkinat päivittäistavarakaupassa. B-to-b-myyntissä apuna voidaan käyttää erilaisia markkinoinnin keinoja. Nämä käsitteet avataan tässä luvussa, jotta b-to-b- toimintaa ymmärretään paremmin.

2.1 Servaali yrityksenä

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Servaali Oy. Servaali on premium-juomien myynti- ja markkinointiyhtiö, joka toimii Suomen markkinoiden lisäksi myös Ruotsissa ja Baltian maissa eli Virossa, Latviassa sekä Liettuassa. Yritys on Suomen ja Baltian maiden suurin yksityinen alkoholijuomien myynti- ja markkinointiyhtiö. Servaali maahantuo alkoholillisia ja alkoholittomia juomia. Mietojen kansainvälisten alkoholijuomien markkinoilla Servaali on selkeässä johtavassa asemassa. Tuotesalkku koostuu tunnetuista kansainvälisistä merkeistä, sekä pienemmistä ja erikoisemmista tuottajista. Tunnetuimpia kansainvälisiä päämiehiä ovat muun muassa Accolade Wines, Treasury Wine Estates ja ABInbev. Kokemusta maahantuonnista ja kansainvälisistä brändeistä yrityksellä on jo yli kahdenkymmenen vuoden ajalta. Yritys tuo Suomeen yli 20 miljoonaa litraa alkoholijuomia vuodessa ja tänä vuonna verottoman liikevaihdon ennustetaan ylittävän 30 miljoonaa euroa. (Captol Invest 2015.)

Servaali edustaa ulkomaisia päämiehiä Suomen markkinoilla päivittäistavarakaupassa, HoReCa-sektorilla eli ravintolamaailmassa, travel retail -myyntissä, sekä Alkossa. Lisäksi Servaalilla on omaa panimotoimintaa Lakeuden panimon panimon kautta, joka valmistaa muun muassa Mallaskosken tuotteita. Yritys tekee yhteistyötä kaikkien Suomen päivittäistavarakaupan keskusliikkeiden kanssa. (Werner 2015.) Nämä keskusliikkeet ovat Ruokakesko Oy, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK, Tuko Logistics Osuuskunta, Lidl Suomi Ky ja Tokmanni Oy (PTY 2014). Suomessa Servaalilla työskentelee 21 ihmistä ja yhteensä Servaali työllistää 50 ihmistä. Yritys on keskisuuri yritys, mutta maahantuontiyrityksenä se on suuri. Päivittäistavara-kaupan osuus Servaalin kokonaismyynnistä on Suomessa noin neljännes. (Werner 2015.)

Servaali on osa Captol Invest- konsernia, johon kuuluu Servaalin lisäksi Delifox Oy- ravintolat, Mallaskosken panimo, tuotekehityksestä ja viennistä vastaava TOL Brands, sekä erikoisoluita ja viskejä maahantuova Brewseeker. Captol Investin palveluksessa toimii tällä hetkellä noin 150 henkilöä ja verottoman liikevaihdon ennustetaan ylittävän tänä vuonna 45 miljoonaa. Captol Investin toimitusjohtajana toimii Teemu Lehto. Konserni on Lehtojen perheyritys. Servaalin maajohtajana Suomessa toimii Erkkä Schönberg. (Captol Invest 2015.) Kuviossa 3 on kuvattu Captol Investin organisaation rakenne.



Kuvio 3: Captol Invest-konserni (Captol Invest 2015).

Servaali eroaa muista alan yrityksistä erikoisolutossaamisella, monipuolisella premium-tuotesalkulla, sekä tilanhallinnan osaamisella. Tilanhallinnalla tarkoitetaan tässä loogista tuotesijoittelua, jonka avulla kuluttaja löytää kaikki samantyylliset oluet tai siiderit samasta hyllymoduulista kaupassa. Edellä mainittujen asioiden vuoksi Servaalia pidetään osaavana yrityksenä markkinoilla. Lisäksi Servaalin kenttäorganisaation työnkuva on muihin yrityksiin verrattuna laaja. Monipuolinen tarjonta ja trendikkäiden tuotteiden myynti ja markkinointi ensimmäisten joukossa lisäävät kysyntää asiakkaiden näkökulmasta. Servaali ei käytä hinnan alennuksia myyntistrategiassaan, vaan yritys pitää aina premium-tason tuotteidensa laadussa ja hinnassa. Yritys ei myöskään markkinoi itseään Servaalina, vaan se toteuttaa markkinointia tuotebrändien kautta. Tuotteiden kautta myös Servaali tulee tutuksi asiakkaille. (Werner 2015.)

2.2 Servaalin arvot

Aaltosen & Junkkarin (2003, 60-61) mukaan arvot voidaan määritellä seuraavanlaisesti: arvot ovat tärkeinä pitämiämme asioita, valintoja, vakaumus, yleinen tarve pyrkiä tiettyyn päämäärään, ja tarpeen täytyttyä arvot luovat merkityksen. Puohiniemi (2003, 7) jatkaa, että yrityskulttuurin ydin muodostuu arvoista. Hänen mukaansa arvot syntyvät hyviksi todettujen käytäntöjen perusteella. Myös toimialalla ja yrityksen kohderyhmällä on vaikutusta syntyviin arvoihin. Yritys voi perustella päätöksensä arvoillaan.

Puohiniemen (2003, 12-19) mukaan yrityksen arvot ohjaavat sen toimintaa, vaikka arvoja ei välttämättä tiedosteta. Arvoja ei voida valita, vaan ne tunnistetaan toiminnan ohjautuessa johonkin suuntaan. Niillä on oltava nimet, sillä selkeä käsitteistö auttaa keskittymään oikeisiin asioihin. Arvot on hyvä avata muutamalla lauseella, jotta ne selkeytyisivät entisestään. Myös arvoista puhuminen helpottuu, mikäli kaikki ymmärtävät arvojen nimet samalla tavalla. Monella yrityksellä on samoja arvoja, mutta ero yritysten välillä huomataan silloin, kun yrityksen työntekijät puhuvat arvoistaan ja miten arvot ohjaavat tiettyihin valintoihin. (Puohiniemi 2003, 12-19.)

Juuti (2015, 63-66) kirjoittaa asiakaskeskeisestä henkilöstöjohtamisesta, millä on suuri vaikutus siihen, miten asiakas kokee yrityksen palvelut ja toimintatavat. Mitä tuoreemmalla tavalla

yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, sitä paremmin se menestyy kilpailussa. Kaikkien työpanos ajatellaan asiakkaiden näkökulmasta. Mitä enemmän asiakkaiden kanssa ollaan tekemisissä, sitä parempia tietoja niistä saadaan ja toimintaa voidaan tehostaa. Asiakaskeskeisessä henkilöstöjohtamisessa korostuvat lisäksi vuorovaikutustaidot, osaaminen, sitoutuminen, luovuus ja innovatiivisuus, sekä työhyvinvointi. (Juuti 2015, 63-66.)

Servaalin tärkeimmiksi arvoiksi Werner (2015) mainitsee asiakaskeskeisyyden, tuloksellisuuden, uudistumisen ja vastuunkannon. Lisäksi hyvinvointi, innovatiivisuus, joustavuus, kehityskelpoisuus ja markkinoiden kehittäminen kuuluvat arvoihin. Asiakaskeskeisyys näkyy Servaalin toiminnassa asiakkaiden ja markkinoiden tuntemisena. Yrityksen työntekijät tuntevat asiakkaansa hyvin ja voivat tarjota jokaiselle asiakkaalleen juuri oikeita tuotteita, jotka ovat soveltuvimpia kuluttajille. Eri keskusliikkeiden asiakkaat eroavat toisistaan ja tuotteita on tarjottava jokaisen liikeidean mukaisesti. Tuotteet on mietittävä siis asiakaskunnan mukaan. Samalla Servaali haluaa haastaa ketjuja kehittämään toimintaa tuomalla uusia trendejä maailmalta. (Werner 2015.)

Kuviossa 4 on yrityksen toimintaa ohjaavat arvot kolmitasoisessa hierarkiassa. Kuvion malli on Puohinimen (2003, 116) teoksesta. Kolmion hierarkian perustana toimivat toiminnalliset arvot. Ne tarkoittavat kyseisen toimialan yritykselle tyypillisiä arvoja, joiden avulla viestitään yrityksen toimialasta. Toisella tasolla ovat puhuttelevat arvot, jotka tuovat esille yrityksen ainutlaatuisuuden asiakassuhteissa. Hierarkiakolmion ylin arvo on ydinarvo. Tällä tarkoitetaan sitä arvoa, johon yrityksessä uskotaan ja josta pidetään kiinni kaikissa olosuhteissa, myös hintapaineiden kiristyessä markkinoilla. Tällainen arvo voi olla esimerkiksi huippulaatu. Yhdessä nämä arvot muodostavat arvomallin, joka sisältää arvojen nimet ja niiden määritelmät kirjallisesti, sekä kuvauksen näiden arvojen suhteista keskenään. (Puohiniemi 2003, 116.)

Kuvion 4 kolmitasoiseen hierarkiamalliin on lisätty Servaalin arvot. Wernerin (2015) mukaan Servaalin toiminnallisiin arvoihin kuuluvat asiakaskeskeisyys, kehityskelpoisuus ja joustavuus. Puhutteleviin arvoihin kuuluvat uudistuminen, sekä vastuunkanto ja ydinarvo on tuloksellisuus. Tuloksellisuus on Servaalin ydinarvo, koska kaikki liiketoiminta perustuu aina tuloksellisuuteen. Tuloksellisuuden kautta asiakassuhteita saadaan syvennettyä, joka taas auttaa uusien innovatiivisten ideoiden toteuttamista asiakkailla, sekä helpottaa mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisemista. (Werner 2015.)



Kuvio 4: Servaalin toimintaa ohjaavat arvot Puohiniemen (2003, 116) mallin mukaan.

Kehityskelpoisuus ja markkinoiden kehittäminen näkyvät esimerkiksi uusien trendien etsimisellä ja niiden tuomisella Suomen markkinoille. Servaali seuraa tarkkaan myyntitilastoja ja markkinoilla olevia tuotteita, minkä kautta uusia potentiaalisia tuotteita voidaan tuoda markkinoille. Uusien trendikkäiden tuotteiden maahantuonti on mahdollista maailmanlaajuisen verkoston avulla. Servaalin tuotesalkkuun kuuluu suuria ja tunnettuja päämiehiä, joiden avulla Servaali pystyy monipuolistamaan Suomen markkinoita ulkomaisilla erikoisoluilla, -siidereillä, alkoholittomilla viineillä ja pienpanimoiden tuotteilla. (Werner 2015.)

Wernerin (2015) mukaan Suomen markkinat ovat yksipuoliset, mikä näkyy esimerkiksi suomalaisten panimoiden tuotteiden samankaltaisuutena. Siksi Servaali pyrkii tuomaan erilaisia tuotteita ja uusia trendejä Suomeen. Vaihtoehtoisten tuotteiden tarjoaminen kuluttajille mahdollistaa suuremman tarjonnan vähittäiskaupan myynnistä, mikä taas lisää kilpailua tavarantoimittajien välillä. Markkinoiden haastamisella pyritään muuttamaan perusvalikoimaa monipuolisemmaksi ja ajankohtaisemmaksi, kansainväliset trendit huomioon ottaen. Tässä haasteessa Servaali on saanut jo onnistumisia. (Werner 2015.)

Kannattavuutta pyritään parantamaan muuttamalla asiakkaiden mielikuvia premium-tuotteista. Kansainväliset premium-tuotteet kustantavat enemmän muun muassa logististen kulojen vuoksi, joten arvoa luodaan brändin avulla ja mielikuvien poistamisella edullisesta hintalaatusuhteesta. Kehitysideoita mahdollistavat tuloksellisuuden ja tuloksellisuus taas mahdollistaa kehityksen ja investoinnit. Innovatiiviseen toimintaan Werner (2015) pyrkii haastamalla yrityksen työntekijät keksimään uusia ideoita, joita ei ole vielä olemassa markkinoilla. Kun jokin uusi idea keksitään, aletaan sen jälkeen miettiä, miten ideasta saataisiin vielä parempi. Uudistuminen ja innovatiivisuus ovat nykypäivänä tärkeitä arvoja menestyvässä yrityksessä. Näiden arvojen lisäksi hyvinvointi on tärkeää Servaalille, koska yrityksen henkilöstön on voitava hyvin viihtyvyyden varmistamiseksi. Hyvinvointi mahdollistetaan vapaa-ajan toiminnoilla,

kuntotesteillä, Firstbeat hyvinvointianalyseillä, tuotekoulutuksilla ja hyvällä työergonomialla. (Werner 2015.)

2.3 Päivittäistavarakauppa toimintaympäristönä

Servaali toimii b-to-b -myynnissä muun muassa päivittäistavarakaupan puolella, mihin tämä opinnäytetyö keskittyy. Heinimäen, Santasalonen & Skogsterin (2006, 10) mukaan kaupat jaetaan tukku- ja vähittäiskauppaan. Tukkukaupalla tarkoitetaan yritystä, joka myy tuotteitaan vähittäiskaupalle. Vähittäiskaupalla taas tarkoitetaan yritystä, jonka asiakkaana ovat kuluttajat eli kotitaloudet. Vähittäistavarakauppa voidaan jakaa vielä tavaratalokauppaan, päivittäistavarakauppaan, sekä erikoistavaroita myyviin kauppoihin. (Heinimäki ym. 2006, 10.)

Kauppan toiminta on palveluelinkeinoa, joten sen työntekijät ovat palveluammateissa. Kaupan tehtävänä on palvella asiakkaita joka puolella Suomea ja vastata asiakkaiden kysyntään ja tyydyttää heidän tarpeensa tuotteiden ja palveluiden avulla. Suomessa päivittäistavarakaupan verkko on tuplasti Ruotsia tiheämpi ja sijoittuu EU-maissa keskitasolle. On hyvä muistaa, että Suomi on yksi harvimmista asutuista maista Euroopassa, joten kauppaverkon pitää olla hyvin laaja. Suomessa kaupan ala työllistää toiseksi eniten ihmisiä heti teollisuuden jälkeen. (Heinimäki ym. 2006, 10-11.)

Päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan marketmyymälää, mikä myy kaikkia päivittäistavaroita. Päivittäistavaroiksi lasketaan ruoka, juoma, tupakkatuotteet, kodin paperit, lehdet, päivittäiskosmetiikka, sekä teknokemian tuotteet. (Kauppa.fi 2015.) Teknokemian tuotteilla tarkoitetaan pesu- ja puhdistusaineita, sekä kosmetiikka- ja hygieniavalmisteita. Lisäksi tuotteisiin lasketaan kotitalouden käyttöön tarkoitetut torjunta-aineet, sekä hoito- ja huoltoaineet autoille. (Teknokemian yhdistys 2015.) Vuonna 2014 päivittäistavarakaupan myynnistä noin 80 prosenttia tuli ruoasta. (Kauppa.fi 2015).

Päivittäistavarakauppoihin kuuluvat marketkauppojen lisäksi erikoiselintarvikemyymälät, sekä huoltoasemien ja halpahallien päivittäistavarakaupat. Yleensä päivittäistavarakauppamyymälät toimivat itsepalveluperiaatteella. Suomessa päivittäistavarakaupan markkinoilla ketjuuntuminen on hyvin yleistä. Lisäksi logistiikan ja hankintojen keskittäminen ovat tyypillisiä piirteitä markkinoille. Keskittämällä ja ketjuuntumisella varmistetaan myös harvaan asuttujen alueiden kauppojen toiminta ja kustannustehokkuus. Pienet myymälät eri puolella Suomea ovat tärkeitä kuluttajien näkökulmasta, vaikka 92 % myynnistä tulee suurista myymälöistä. Suuret myymälät kattavat puolet Suomen kaupoista. (Kauppa.fi 2015.)

Päivittäistavarakauppa on hyvin keskittynyttä Suomessa. Vuonna 2014 suurimmat päivittäistavaraketjut olivat S-ryhmä 45,7 % markkinaosuudella, sekä K-ryhmä 33,1 % osuudella. Yhdessä

S- ja K-ryhmä vastasivat siis 78,8 % Suomen päivittäistavarakaupan markkinoista. Kolmanneksi suurin ketju oli Lidl, jolla oli 9,2 prosentin markkinaosuus. (PTY 2014.) Havumäki & Jaranka (2006, 14) kirjoittavat myös päivittäistavarakaupalle tyypillisestä ryhmittymisestä. Heidän mukaansa päivittäistavarakaupan arvo ei enää kasva ja kilpailu markkinaosuuksista on sen vuoksi kovaa. S-ryhmä on ostanut vuosien saatossa muiden kauppojen osakkeita ja näin saanut markkinajohtajan paikan. Vielä reilu kymmenen vuotta sitten K-ryhmä johti päivittäistavara-kaupparakkimarkkinoita. Lisäksi Havumäki & Jaranka arvelevat S-ryhmän konseptin ja asiakasomistajaohjelmien vaikuttavan ryhmän tämänhetkiseen suosioon ja kasvuun. (Havumäki & Jaranka 2006, 14.)

Päivittäistavarakaupan rooli Servaalin toiminnassa on merkittävä, sillä suuri osa myydyistä litroista tulevat päivittäistavarakaupan puolelta. Se luo myös monia haasteita, koska esimerkiksi tuotteiden katteiden aleneminen kasvaa valtakunnallisesti kaikilla yrityksillä. Suuret ketjut haluavat vaikuttaa kuluttajahintoihin ja niiden alentamiseen, joka näkyy tuotteita toimittavien yritysten katteissa. Tämänhetkinen markkina- ja työllisyystilanne vaikeuttavat myös toimintaa. Päivittäistavarakaupan toiminta on tärkeää myös Servaalin päämiesten kannalta suuren litravolyymin vuoksi. Suuret litramäärät vaikuttavat paljon yrityksen liikevaihtoon ja kateuroihin. (Werner 2015.)

Kaupan on vastattava asiakkaiden kysyntään. Suomalaisilla asenne kulutusta kohtaan on säästäväinen ja rationaalinen. Tämä asenne vaikuttaa hyvin paljon ostokäyttäytymiseen ja Suomessa säästäväisyys poikkeaa muista maista suuruudellaan. Tämä tarkoittaa sitä, että suomalaiset eivät yleensä halua ostaa liian hienoja, tyylikkäitä ja silmäänpestäviä tuotteita. Hinta ja laatu ovat kuitenkin pääkriteerit valinnoissa. Kuluttajan valintoihin vaikuttavat myös ikä, tulot ja kulutustyyli. Siksi esimerkiksi trendien tunnistaminen on tärkeää, jotta kauppa pystyy tarjoamaan ajankohtaisia tuotteita ja palveluita. (Heininmäki ym. 2006, 55-56.) Havumäki & Jaranka (2006, 25-26) jatkavat, että hinta- ja trenditietoisuuden lisäksi kokeilunhalu, terveellisyyden korostaminen, vieraiden kulttuurien tunteminen ja ympäristövastuun tiedostaminen ovat tyypillisiä kuluttajan piirteitä. Tuotteiden määrän kasvaessa myös kuluttajien ostotottumukset jakautuvat nykyisin pienempiin ryhmiin.

Werner (2015) kuvailee tämänhetkisiä markkinoita kahdella eri tavalla. Kauppaketjut ovat luoneet omia tuotemerkkejä, private labelieita saadakseen suuremman osuuden myynnistä. Private labelien ja markkinatilanteen vuoksi erikoisolutien menekki on hidastunut. Tämä tarkoittaa sitä, että ketjujen omat tuotteet saavat enemmän tilaa myymälöissä. Tämä tila täytyy ottaa pois joiltain muilta tuotteilta eli se karsitaan muiden tavarantoimittajien tuotteilta. Samaa aikaa kuluttajat kuitenkin haluavat kokeilla myös uusia tuotteita ja trendejä. Koska ketjut ohjaavat kuluttajien ostokäyttäytymistä, ostavat kuluttajat enemmän ketjujen omia tuot-

teita. Näiden tuotteiden kate taas on pienempi, kuin erikoistuotteiden. Sen vuoksi katteellisten tuotteiden poistaminen hyllystä ei toisaalta ole kannattavaa. Lisäksi kuluttajat ovat nykyäänä ahkeria antamaan asiakaspalautetta, joihin kauppajien on reagoitava. Osa vähittäiskaupoista haluaa tarjota kaikki kuluttajien haluamat tuotteet, joten niiltä ei pitäisi ottaa tilaa pois. (Werner 2015.)

Tilanne on siis ristiriitainen. Samaa aikaa kun ketjut tekevät omia tuotemerkkejä saadakseen suuremman osan kokonaisyhteistyöstä, kuluttajat vaativat laajaa valikoimaa. Tuotteet eivät kuitenkaan saisi olla liian kalliita. Tässä tilanteessa ketjujen ja maahantuojien pitäisi yhdessä luoda markkinat, jotka tarjoaisivat asiakkaiden kysyntään kattavasti ja ohjata kuluttamista oikeaan suuntaan. (Werner 2015.)

2.4 B-to-b -markkinat

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja toimii b-to-b-markkinoilla, joten työssä keskitytään tähän myynnin muotoon. Ojasalonen (2010, 25) mukaan b-to-b -myynnillä tarkoitetaan yritysten välillä tapahtuvaa liiketoimintaa. B-to-b -myynnissä sekä myyjä, että ostaja ovat siis yrityksiä tai jokin muu organisaatio. Toinen myynnin muoto on b-to-c eli business to consumer, jossa ostajina toimivat henkilökohtaiseen käyttöön ostavat yksilöt. Suurin ero b-to-b - ja b-to-c -markkinoiden välillä on se, että b-to-c -myynnissä ostajina toimivat yksilöt hankkivat tuotteita omaan käyttöön. Näillä markkinoilla on yleensä paljon ostajia ja ostopäätökseen vaikuttavat esimerkiksi perheenjäsenet ja mainonta. B-to-c -myynnissä myyjän ja ostajan välinen suhde ei ole henkilökohtainen ja teknistä asiantuntemusta tarvitaan vähemmän. Lisäksi suhteet ovat lyhytaikaisia ja nopeasti muuttuvia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

B-to-b -markkinoilla tilanne taas on päinvastainen; ostajia on suhteellisen vähän ja tuotteet sekä palvelut voidaan räätälöidä asiakkaan mukaan. Ostajina eivät toimi yksittäiset kuluttajat, vaan koulutetut ammattiohjaajat. Henkilökohtaisen myyntityön tärkeys on suuri räätälöityjen tuotteiden sekä monimutkaisten ostotoimintojen vuoksi. Lisäksi tekninen asiantuntemus suuren tiedonvaihdon vuoksi on edellytys yritysmyyntissä. B-to-b -markkinoilla myyjän ja asiakkaan väliset suhteet kestävät yleensä pitkään. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 25-26.)

Elliksen (2011, 37-38) mukaan b-to-b -markkinoilla pieni määrä ostajia vaikuttaa suuriin investointeihin. Kun kuluttajamarkkinoilla myyjä on aktiivinen ostajan ollessa passiivinen, b-to-b -markkinoilla sekä ostaja että myyjä ovat aktiivisia. Hän jatkaa, että b-to-c -markkinoilla toimittajia ja kuluttajia on hyvin suuri määrä, kun taas b-to-b -markkinoilla määrä on pieni. Taulukkoon on koottu tyypillisimmät eroavaisuudet yritysmyyntin ja kuluttajamyyntin välillä. Taulukko 1 rakennettiin Ojasalonen (2010, 25-26) taulukon pohjalta. Tähän taulukkoon eroavaisuudet on koottu tiivistetysti valitsemalla myyntimuotojen tyypillisiä ominaisuuksia.

B-to-b- markkinat	B-to-c- markkinat
Vähän ostajia	Paljon ostajia
Ei henkilökohtaiseen käyttöön	Henkilökohtaiseen käyttöön
Usein koulutettu ostaja	Ostajana kuluttaja
Organisaatio vaikuttaa ostajaan	Ulkopuoliset ärsykkeet vaikuttajat ostajaan
Henkilökohtainen suhde myyjän ja ostajan välillä	Persoonaton, lyhytaikainen ja muuttuva suhde
Tekninen asiantuntevuus	Vähemmän teknistä asiantuntemusta
Tuotteet ja palvelut muokattavissa	Standardi tuote ja palvelu

Taulukko 1: B-to-b ja b-to-c -markkinoiden tyypillisiä eroja (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25).

B-to-b -markkinoilla toimittajan ja ostajan välistä kaupankäyntiä on kutsuttu toimitusketjuksi, jossa tuote toimitetaan ostajalle. Nykyään käsite on kuitenkin laajentunut toimitusketjusta asiakkaan kysyntäketjuksi, jossa yhdistyvät markkinapaikka, toimitusketju, valmistusprosessi ja ostotoiminta. Tämän ketjun aikana pidetään huolta myös siitä, että asiakas otetaan kustannustehokkaasti mahdollisimman hyvin huomioon. Ennen vain loppuasiakkaasta pidettiin huolta, mutta nykypäivänä on huomattu myös asiakasyrityksen palvelemisen tärkeys. (Ellis 2011, 7.) Collin (2003) jatkaa, että kokonaisuudessaan tästä aiheesta puhutaan kysyntä-toimitus-ketjun hallitsemisesta, jossa toimitusketju määritellään asiakkaan kysynnän mukaan. Oikeanlaisen toimitusketjun löytäminen on tärkeää kovassa kilpailussa. Kysyntä-toimitus -ketjun malli riippuu täysin käsiteltävästä tuotteesta ja sen ominaisuuksista. Kun oikeanlainen toimitusketju löydetään, voidaan puhua asiakaskohtaisesta toimitusketjusta tai vuorovaikutteisesta toimitusketjusta. (Collin 2003.)

Ojasalojen (2010, 121-122) mukaan uusien asiakkaiden hankkiminen b-to-b -markkinoilla on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on pitää vanhat asiakkaat tyytyväisinä. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat tyypillisiä näillä markkinoilla ja niistä on pidettävä hyvää huolta. Heidän mukaansa silloin puhutaan asiakassuhteisiin pohjustautuvasta markkinoinnista. Asiakassuhteisiin

pohjustautuvassa markkinoinnissa puhutaan asiakassuhteiden johtamisesta ja suhdemarkkinoinnista, jotka avataan myöhemmin tässä työssä.

Nykyaikainen b-to-b -myynti perustuu palveluiden ja arvon luomiseen. Kasvua pyritään saamaan palveluiden avulla kehittämällä esimerkiksi palveluliiketoimintamalleja siten, että fyysisen tuotteen ympärille rakennetaan enemmän palveluita. Tämä onnistuu uudella palveluinnovaatioilla tai arvoketjun kehittämällä. Nykyaikaisen teknologian käyttäminen ja brändin esille tuominen ovat myös hyviä apuvälineitä palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Palveluilla pyritään helpottamaan asiakkaan arkea ja kasvattamaan heidän tuottavuutta. (Ojasalo & Ojasalo, 15-19.) Fischerin & Vainion (2014, 10) mukaan korkealla palvelun laadulla ja lupauksen pitämällä taataan positiivinen asiakaskokemus. Positiivinen asiakaskokemus vaatii yksinkertaisia prosesseja ja läpinäkyvyyttä. Ojasalojen (2010, 15-19) läpinäkyvyyttä asiakkaiden ja yrityksen välillä pystytään kasvattamaan palveluliiketoiminnan avulla. Palveluiden tehostaminen luo samalla luotettavuutta ja sitoutuneisuutta asiakkaan ja yrityksen välillä. On kuitenkin hyvä muistaa, että toimivan liiketoiminnan takana on fyysisten tuotteiden ja palveluiden yhdistelmä, kirjoittavat Ojasalot (2010, 15-19).

B-to-b -myynti on siis kumppanuutta, jossa molemmat osapuolet pyrkivät auttamaan toisiaan. Asiakastapaamiset ja myyntitilanteet ovat syvällisempiä, kuin kuluttajamyynnissä. Asiakkaiden osallistuminen liiketoimintaan on tärkeää ja luo lisäarvoa heille. Vanhanaikainen myynti on jäänyt historiaan asiakaslähtöisyyden merkityksen myötä. Yritysmyynti on hyvin asiakaskeistä työtä, jossa liiketoimintaa toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa.

2.5 B- to-b -markkinoinnin keinot

Palveluyrityksessä markkinointi on jokaisen asiakkaan kanssa työskentelevän vastuulla. Vastuu ei siis ole vain markkinointiosaston, kuten usein ajatellaan. Yrityksen markkinointi asiakkaille on tärkeää, koska asiakkaat halutaan asioimaan yrityksen kanssa uudelleen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26-29.) Useita markkinoinnin keinoja yhdisteltäessä saadaan aikaan kokonaisuus, jossa asiakkaan tarpeet otetaan jokaisella tasolla huomioon. Tässä kappaleessa esitellään b-to-b -markkinoiden keinoja ja niiden vaikutusta yrityksen toimintaan.

2.5.1 Markkinointimixistä laajempaan näkemykseen

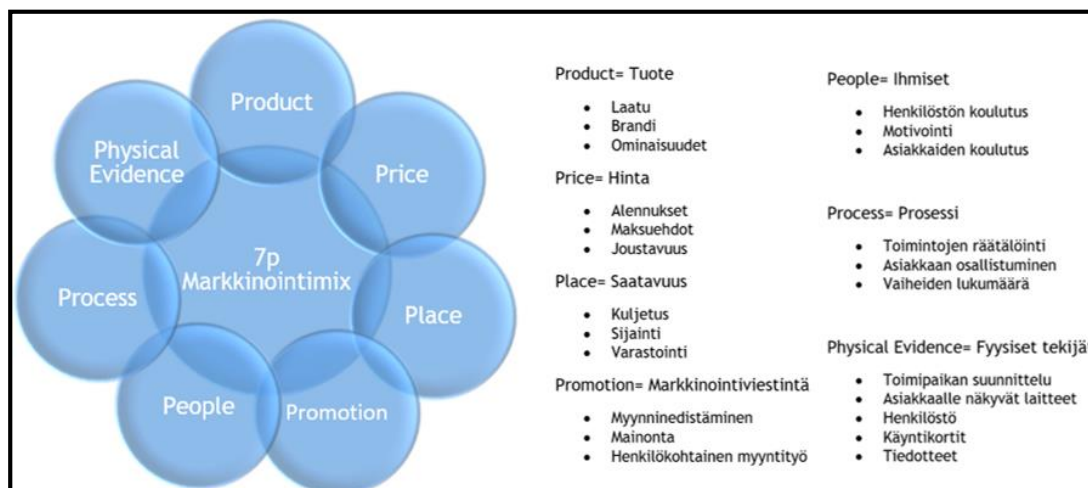
Markkinoinnin toteuttamiseen on kehitetty markkinointimalli, jota kutsutaan 7p:ksi. 7p -markkinointimix on laajennettu versio perinteisestä 4p -markkinointimixistä. Markkinointimixillä tarkoitetaan markkinoijan suunnittelemaa sekoitusta erilaisista kilpailukeinoista. (Grönroos 2009, 324-325.) Kotlerin & Armstrongin (2006, 50-51) mukaan markkinointimixin avulla yritys pystyy saavuttamaan omat markkinoinnin tavoitteensa asiakkaille tuoman arvon avulla.

4p lyhenne tulee sanoista product, price, place ja promotion, jotka ovat suomeksi tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Markkinointimix on markkinoinnin työkalu, jonka avulla yritys voi vastata markkinoiden kysyntään taktisilla ja hallittavilla menetelmillä. (Kotler & Armstrong 2006, 50-51.) Grönroosin (2009, 324-325) mukaan näiden neljän asian kautta kauppa saadaan solmittua molempia osapuolia tyydyttäen. Hän jatkaa, että myöhemmin markkinoinnin tutkijat ovat huomanneet tämän mallin olevan puutteellinen. Sen vuoksi 4p-malliin on lisätty kolme p:tä lisää; people, processes ja physical evidences. Suomeksi nämä tarkoittavat ihmisiä, prosesseja ja fyysisiä tekijöitä.

Perinteisten markkinointikeinojen avulla tuotetta voidaan markkinoida esimerkiksi ydintuotteen ominaisuuksilla, laadulla tai brändillä. Asiakkaalle kerrotaan siis perustietoja tuotteesta. Saatavuuteen taas voidaan vaikuttaa kuljetusten, sijainnin ja varastoinnin avulla. Näin tuotteet ovat lähempänä kuluttajia. Markkinointiviestintään kuuluu myynninedistäminen, mainonta ja henkilökohtainen myynti. Näiden avulla herätetään asiakkaiden mielenkiinto. Viimeinen perinteinen markkinointikeino on hinta. Hinnan kanssa voidaan joustaa, pelata maksuehdoilla tai esimerkiksi alennuksilla asiakkaan mielenkiinnon herättämiseksi. (Kotler & Armstrong 2006, 50.)

Palveluiden laajennetussa markkinointimallissa keskitytään perinteisten markkinointikeinojen lisäksi myös palvelujen markkinointiin. Ojasalosen (2010, 30) mukaan palvelujen markkinoinnin kolme keinoa ovat tukevat perinteisiä markkinoinnin keinoja. Ihmisillä markkinoinnin elementtinä tarkoitetaan henkilöstön koulutusta, motivointia ja asiakkaiden koulutusta. Tätä kautta palvelun laatua voidaan parantaa ihmisten kautta. Prosesseihin taas voidaan vaikuttaa toimintojen räätälöimisellä, prosessien vaiheiden yksinkertaistamisella tai monimutkaistamisella, tai asiakkaan osallistumisella. Prosesseista tehdään näin tehokkaampia. Viimeisenä elementtinä ovat fyysiset tekijät. Näillä tarkoitetaan toimipaikan suunnittelua, henkilöstöä, asiakkaalle näkyviä laitteita tai käyntikortteja. Näiden ominaisuuksien muutoksilla vaikutetaan palvelukokemuksen helppouteen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 30.) Kotler & Armstrong (2006, 51) lisäävät, että markkinointimixin p-kirjaimien määrä ei ole oleellista, koska palvelujen voidaan katsoa liittyvän neljän perinteisen p:n alle. Markkinointimixin viitekehys on siis vain apuväline markkinoinnin kehittämisessä.

Kuvioon 5 on koottu Kotlerin & Armstrongin (2006) perinteiset markkinoinnin keinot ja Ojasalosen (2010) palvelujen markkinoinnin keinot, jotka yhdessä muodostavat 7p markkinointimixin. Markkinointimixin viereen on suomennettu seitsemän p:tä ja kuvattu niiden keskeisimpiä ominaisuuksia.

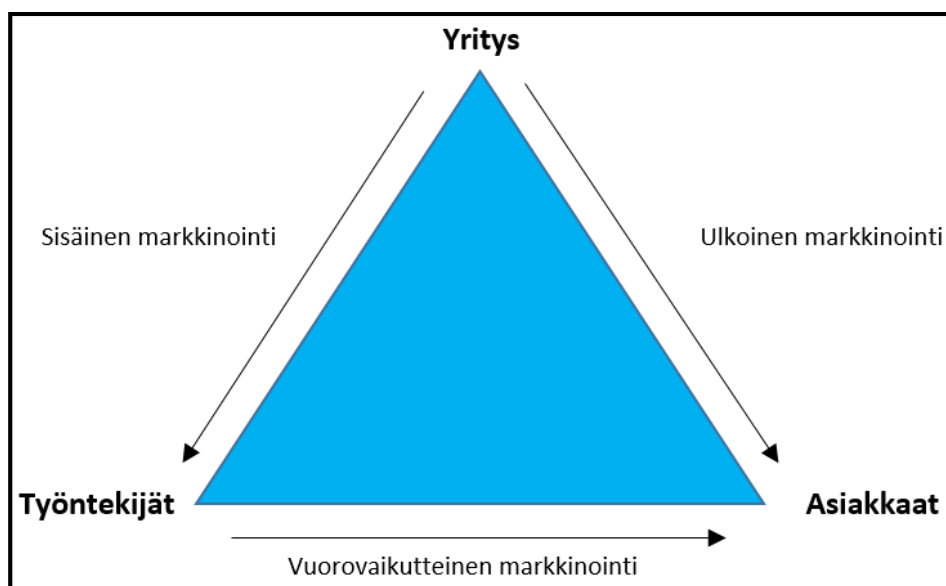


Kuvio 5: 7p Markkinointimix.

Grönroosin (2009, 324) mukaan markkinointimix ei ole paras mahdollinen menetelmä, koska sen soveltaminen joka tilanteeseen ei ole mahdollista. Lisäksi tätä mallia noudattaessa asiakkaan toiminnot ja prosessit voivat jäädä epäselväksi, koska mallissa ei lähdetä liikkeelle asiakkaan näkökulmasta. Hän jatkaa, että asiakkaat eivät täten ole subjekteja, mikä olisi tarkoitus ratkaisujen kehittämiseksi yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Kotler & Armstrong (2006, 51) ovat kuitenkin ratkaisseet tämän lisäämällä markkinointimixin rinnalle 4c -mallin. 4c -malli tulee sanoista customer solution, customer cost, convenience ja communication. Nämä sanat ovat suomeksi asiakkaan ratkaisu, asiakkaan kustannus, mukavuus ja viestintä. Ideana tässä mallissa on se, että asiakkaat näkevät itsensä arvoa tuottavana ostajana tai ratkaisuna ongelmiin. Lisäksi asiakkaat ovat kiinnostuneet hinnan lisäksi myös tuotteen tuomista hyödyistä, sen käyttämisestä ja palvelun saatavuudesta. Asiakkaat haluavat vuorovaikutteista kanssakäymistä. 4c -mallia pitäisikin miettiä ensin ja rakentaa markkinointimixin p-malli tämän perusteella. (Kotler & Armstrong 2006, 51.)

Myös Ojasalo (2010, 31) ovat tuoneet ilmi markkinointimixin toimivuuden, jos siihen lisätään muita elementtejä. Perinteisten markkinointikeinojen ja palveluiden markkinointikeinojen lisäksi yrityksen sisäinen markkinointi on hyvä ottaa huomioon. Tällä tarkoitetaan yrityksen oman henkilökunnan kouluttamista ja motivointia, jotta markkinointimixin lupaukset voidaan ylittäänsä mahdollistaa. Yhdessä nämä muodostavat palvelujen markkinoinnin kolmion, jossa kaikki edellä mainitut asiat ovat yhdessä. Kolmiossa toteutuu sisäinen, ulkoinen ja vuorovaikutteinen markkinointi. Ulkoisella markkinoinnilla tarkoitetaan 4p-markkinointimixin toteuttamista ja lupauksen antamista. Sisäisellä markkinoinnilla lupaukset mahdollistetaan ja vuorovaikutteisella markkinoinnilla lupaukset täytetään. Tällä tarkoitetaan asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa tuotetaan ja käytetään palvelua sille ominaisin piirtein. Vuorovaikutteinen markkinointi on asiakkaalle hyvin tärkeä vaihe. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 31.)

Kuvio 6 on tehty Ojasalojen (2010, 31) tekemästä palvelujen markkinoinnin kolmiosta. Kolmiossa yhdistyvät yritys, sen työntekijät sekä asiakkaat. Yrityksen ja sen työntekijöiden välillä on oltava sisäistä markkinointia, jotta vuorovaikutteinen markkinointi toteutuisi myös työntekijän ja asiakkaan välillä. Samalla yritys markkinoi tuotteita ja palveluita asiakkailleen ulkoisen markkinoinnin avulla.



Kuvio 6: Palvelujen markkinoinnin kolmio (Ojasalo & Ojasalo 2010, 31).

Grönroosin (2009, 48) mukaan yritys on aina yhteydessä asiakkaisiinsa. Palveluiden markkinoinnissa käytetään aina suhteita käsitteiden perustana. Yrityksen ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa voidaan vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Asiakkaan saaman arvon ja laadun on oltava tarpeeksi hyvällä tasolla, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tällöin asiakasta tarkastellaan suhteen toisena osapuolena. Tätä varten markkinointiin on kehitetty suhdenäkökulma, jolloin puhutaan suhdemarkkinoinnista. (Grönroos 2009, 48.)

2.5.2 Suhdemarkkinointi ja arvon tuottaminen

Suhdemarkkinointi käsitteenä ei ole uusi asia. Asiakassuhteiden johtamisesta ja siihen liittyvästä suhdemarkkinoinnista on puhuttu jo kymmeniä vuosia. Suhdekeskeisyys liike-elämässä oli tuttua aikaisemmin, mutta teollisen vallankumouksen jälkeen markkinointi muuttui massamarkkinoinniksi ja yritykset keskittyivät vuorovaikutuksen sijasta kasvavaan massakulutukseen, sekä kertamyyntiin. Suhdemarkkinointi muuttui vaihtomarkkinointiin. Osa palveluyrityksistä jatkoi suhdemarkkinointia, mutta trendi laski paljon teollistumisen aikana. Nykypäivänä massamarkkinoinnin teho on laskenut ja tarjonta ylittää kysynnän monilla aloilla. Sen vuoksi

yritysten on tärkeää keskittyä olemassa oleviin asiakkaisiin ja tuottaa heille palveluita ja arvoa, mitä he eivät saa muualta. Muuten asiakkaat vaihtavat yrityksen toiseen. (Grönroos 2009, 49-50.) Hellmanin & Värilän (2009, 19-20) mukaan nykyään yrityksen ympäristö vaikuttaa enemmän yrityksen toimintaan, kuin yritys sen ympäristöön. Sen vuoksi yrityksen johdon on oltava tietoinen liiketoimintaympäristön muutoksista ja muuttaa toimintaansa sen mukaisesti. Sisäisten asioiden lisäksi myös ulkoiset asiat ovat siis tärkeitä.

Grönroosin (2009, 51-59) mukaan suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan luottamuksellista suhdetta yrityksen ja asiakkaan välillä. Tavoite suhdemarkkinoinnissa on toimia kumppaneina yhteistyössä, mikä hyödyttää kaikkia osapuolia. Asiakassuhde on tällöin tuotteiden ja palveluiden lisäksi muitakin ominaisuuksia, kuten tiedon jakamista ja kokonaisvaltaista palvelutarjoamaa. Suhdemarkkinoinnissa tuotteet eivät tuo arvoa, vaan se syntyy vuorovaikutuksesta yrityksen ja asiakkaan kanssa. Tuotteet vain mahdollistavat arvon tuottamisen. Toimittaja ja asiakas luovat arvon yhdessä palveluja käyttäessä. Markkinointi keskittyy tällöin suhteiden luomiseen ja arvon tuottamiseen, eikä ennalta tuotetun arvon jakamiseen. (Grönroos 2009, 51-59.)

Brinkin & Berndtin (2008, 6-8) mukaan menestyvä yritys ei koskaan jätä huomioimatta asiakkaan tarpeita, vaan huomioi tarpeiden muutokset ja niiden kehityksen suhteen aikana. Yksinkertaisesti sanottuna suhdemarkkinointi on suhteen ylläpitämistä, sen parantamista ja kehittämistä, sekä suhteen lopettamista tarvittaessa. Tavoitteena suhdemarkkinoinnissa on kaikkien osapuolien hyödyttäminen. Suhdemarkkinoinnissa keskitytään jokaiseen asiakkaaseen ja tuotetaan heille heidän haluamaansa arvoa. Apuna voidaan käyttää vuorovaikutusta, teknologiaa ja ihmisiä tuottamaan tätä arvoa. (Brink & Berndt 2008, 6-8.) Bergströmin & Leppäsen (2009, 460) mukaan suhdemarkkinoinnissa yrityksen täytyy pitää huolta asiakassuhteiden lisäksi myös kaikista muista tahoista, esimerkiksi sidosryhmistä, joihin se on tavalla tai toisella yhteydessä. Nämä muut tahot vaikuttavat yrityksen toimintaan. He jatkavat, että suhdemarkkinointi on markkinointia suhteiden, verkostojen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Suhdemarkkinoinnissa arvon tuottaminen on tärkeää. Bergströmin & Leppäsen (2009, 31-33) mukaan arvon tuottaminen asiakkaalle on tärkeää, sillä asiakkaan kokeman hyödyn on oltava suurempi kuin hänelle koituvat kustannukset. He jatkavat, että kustannuksia ovat esimerkiksi ostohinta, kuljetukset, korjauskulut, ylläpitokulut ja asiakkaan ajan uhraus. Arvolla voidaan tarkoittaa tarjoaman erinomaisuutta esimerkiksi laadun tai soveltuvuuden näkökulmasta. Asiakkaan kokema arvo perustuu omaan subjektiiviseen arvioon. Tarjoaman on vastatta siis asiakkaan kysyntään. (Bergström & Leppänen 2009, 31-33.) Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen (2004, 18-19) puhuvat arvomyynnistä, joka tarkoittaa asiakkaan liiketoimintaa ja sen prosessien tuntemista niin, että niitä voidaan ennakoita ja kehittää. Tätä kautta asiakas saa

enemmän arvoa myyjien tehokkaasta toiminnasta ja yritys saa korvauksen luomastaan arvosta.

Asiakassuhteiden johtamisen näkökulmasta arvon tuottamista voidaan katsoa kolmesta eri näkökulmasta. Nämä kolme tehtävää ovat asiakkuuden perustan rakentaminen, mahdollisuuksien tunnistaminen ja strategisten asiakkuuksien arvotuotannon tukeminen. Arvon tuottamiselle täytyy rakentaa pohja, johon kaikki perustuu. Oikeiden asiakkaiden valinta, tarjoaman luominen asiakkaita varten, sekä asiakkuusprosessien kehittäminen luovat hyvän perustan. Kun tähän lisätään vielä johtamismalli, joka määrittää prosessin roolit ja kannustimet, saadaan hyvä kokonaisuus arvon tuottamiselle, kirjoittavat Storbacka, Sivula & Kaario. (2000, 24-25.)

Ulkoiset asiakassuhteet eivät voi kehittyä, mikäli yrityksen sisäinen markkinointi ei ole kunnossa. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun myymistä yrityksen työntekijöille. Yrityksen työntekijät ovat ensimmäinen kohderyhmä, minkä on hyväksyttävä tuote tai palvelu. Jos henkilöstö ei usko yrityksen tuotteisiin tai palveluihin, miksi asiakkaatkaan uskoisivat. On vaikeaa lähteä markkinoimaan ulkoisesti tuotetta, jos siihen ei uskota tai siitä ei tiedetä mitään. Sisäinen markkinointi sisältää myös tiedon jakamisen työntekijöille. Lisäksi sisäinen markkinointi vaikuttaa yrityksen suhteisiin, kun sisäisiä asiakkaita kohdellaan samalla tavalla kuin oikeita asiakkaita yrityksen ulkopuolella. Asiakkaiden palveleminen lähtee siis yrityksen sisältä. (Grönroos 2009, 443-449.)

3 Asiakassuhteiden johtaminen

Tässä luvussa kerrotaan asiakassuhteiden johtamisesta ja sen tuomista hyödyistä yritykselle ja asiakkaille. Asiakassuhteiden johtaminen on laaja käsite, joka pitää sisällään hyvin paljon asioita. Tässä opinnäytetyössä asiakassuhteiden johtaminen on rajattu siten, että ensin asiakassuhteiden johtamisesta kerrotaan yleisesti, jonka jälkeen avataan siihen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Nämä käsitteet tässä työssä ovat asiakaskannattavuus ja palvelun laatu, asiakkuuden elinkaaren vaiheet, sekä asiakassuhteiden johtamisen työkalut. Edellä mainittujen käsitteiden avulla saadaan tämän opinnäytetyön kannalta kattava kuva asiakassuhteiden johtamisesta ja siihen liittyvistä käsitteistä. Tämän jälkeen seuraavaa päälukua, henkilökohtaista myyntityötä, pystytään ymmärtämään paremmin asiakassuhteiden johtamisen näkökulmasta.

3.1 Asiakassuhteiden johtamisen tarkoitus

Asiakassuhteiden johtamisesta on tullut tärkeä osa liiketoimintaa. Yrityksen johto on kiinnostunut entistä enemmän siitä, kuinka asiakkuuksia johdetaan. Näin yrityksen asiakkaat ja heidän arvonsa tunnetaan perusteellisesti. Asiakkaan tuntemisen kautta yritys asettaa tavoitteet

kunkin asiakkaan yhteistyölle ja kehittää asiakkuuksia sekä toimintaansa niiden perusteella. Sitä kautta parannetaan myös tuloksellisuutta. Asiakasjohtamisessa nämä toiminnot toteutetaan asiakasrajapinnassa. Asiakassuhteiden johtamisen avulla yritys pystyy tehostamaan liike-toimintaansa, sekä johto pystyy hallitsemaan ja seuraamaan toimintaa. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 12-13.) Laamanen & Tinnilä (2009, 19) jatkavat, että asiakassuhteiden johtamisella pystytään ennakoimaan tarpeita, tuottamaan tuotteita ja palveluita, sekä viestejä, jotka ovat kohdistettu tietyille asiakkaalle. Hyvällä johtamisella pystytään ennakoimaan ongelmia, tuottamaan lisäarvoa ja parantamaan asiakkaiden kokemuksia yrityksestä.

Asiakassuhteiden johtamisesta voidaan käyttää myös nimityksiä asiakkuuden hallinta tai lyhennettä CRM, joka tulee englanninkielisistä sanoista Customer Relationship Management (Laamanen & Tinnilä 2009, 19). Hellmanin ym. (2005, 13) mukaan myös asiakasjohtaminen ja asiakashallinta ovat käsitteitä, joilla tarkoitetaan asiakassuhteiden johtamista. Tässä opinnäytetyössä käytetään pääasiassa termejä asiakassuhteiden johtaminen ja asiakkuuden hallinta.

Asiakassuhteiden johtamisen yksi tarkoitus on keskittyä jokaiseen asiakkaaseen ja sitä kautta tuntea heidän arvonsa yritykselle. Näin yritys voi keskittää voimavaroja tärkeimpiin asiakkaisiin. Nykyajan teknologia mahdollistaa informaation keräämisen ja lähettämisen, minkä avulla asiakkaasta ja toimittajista saadaan paljon hyödyllistä tietoa. Tietojen avulla tuotokeskeinen johtaminen voidaan muuttaa asiakaskeskeisemmäksi persoonallisilla ja yksityiskohtaisilla palveluilla. Palveluja on pystyttävä muokkaamaan asiakkaan mukaan, koska kaikki asiakkaat eivät ole samanlaisia. Sen vuoksi esimerkiksi asiakkaan segmentointi on tärkeää tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. (Brink & Berndt 2008, 9-11.)

Ilman pitkäaikaisia suhteita palveluyritys ei voi menestyä. Pitkäaikaiset suhteet laskevat kustannuksia, lisäävät ostoja sekä kannattavuutta. Asiakkaat haluavat usein keskittää ostojaan tiettyihin yrityksiin, eivätkä ne silloin ole niin herkkiä hintavaihteluille. Myyjät pystyvät käyttämään referenssejä hyödykseen uusia asiakkaita hankkiessa, mikäli vanhat asiakkaat ovat tyytyväisiä. Myös uusia asiakkaita voidaan löytää vanhojen asiakkaiden verkostojen kautta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126-127). Tästä voidaan päätellä, että pitkäaikainen asiakkuus lisää yrityksen toimintavarmuutta, lisää tuloksellisuutta ja auttaa verkostoitumisessa sekä referenssien markkinoinnissa. Asiakkuuksien säilyminen varmistetaan tehokkaalla asiakassuhteiden johtamisella.

Grönroosin (2009, 65-66) mukaan myös asiakkaat hyötyvät pitkäaikaisista asiakassuhteista, koska he uskovat palveluntarjoajaan ja luottavat siihen. Asiakas voi myös saada alennuksia ja erikoisempaa kohtelua hyvien suhteiden ansiosta. Epävarmuuden poistuminen ja luottamus palveluntarjoajaan ovat tärkeässä roolissa asiakkaiden näkökulmasta. Lisäksi asiakkaan kokemaa sosiaalisen hyödyn tunne eli yhteyshenkilön olemassaolo, sekä yhteyden tunne yrityksen

ja asiakkaan välillä on tärkeää. Loppujen lopuksi asiakkaalle tärkein hyöty suhteesta on kuitenkin taloudellinen hyöty, mitä ilman asiakassuhde ei kestä. (Grönroos 2009, 65-66.) Storbäck & Lehtinen (2005, 38) tiivistävät yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen hallinnan lyhykäisyydessään kolmeen osaan: mikäli yritys saa osan asiakkaan ajatuksista ja sydäimestä, silloin se saa myös osuuden asiakkaan lompakosta.

Asiakassuhteiden johtamisella pyritään luomaan ainutlaatuisia ja syviä suhteita. Yritykselle on tärkeää tuntea asiakas mahdollisimman hyvin, jotta hänelle voidaan tehdä juuri oikeita toimenpiteitä kaupankäynnissä. Kun yritys tuntee asiakkaan tarpeet ja arvot, pystytään asiakkaat ottamaan paremmin huomioon ja osallistamaan liiketoimintaan. Arvon tuottaminen on näin helpompaa. Henkilökohtaiset asiakastapaamiset tuovat lisäarvoa ja asiakkaan luottamuksen saaminen on helpompaa. Luottamus on avaintekijä pitkäaikaisissa suhteissa. Asiakkaan pysyessä yrityksellä kustannukset pienenevät molemmilla osapuolilla.

3.2 Asiakkuuksien hallinnan vaiheet elinkaarella

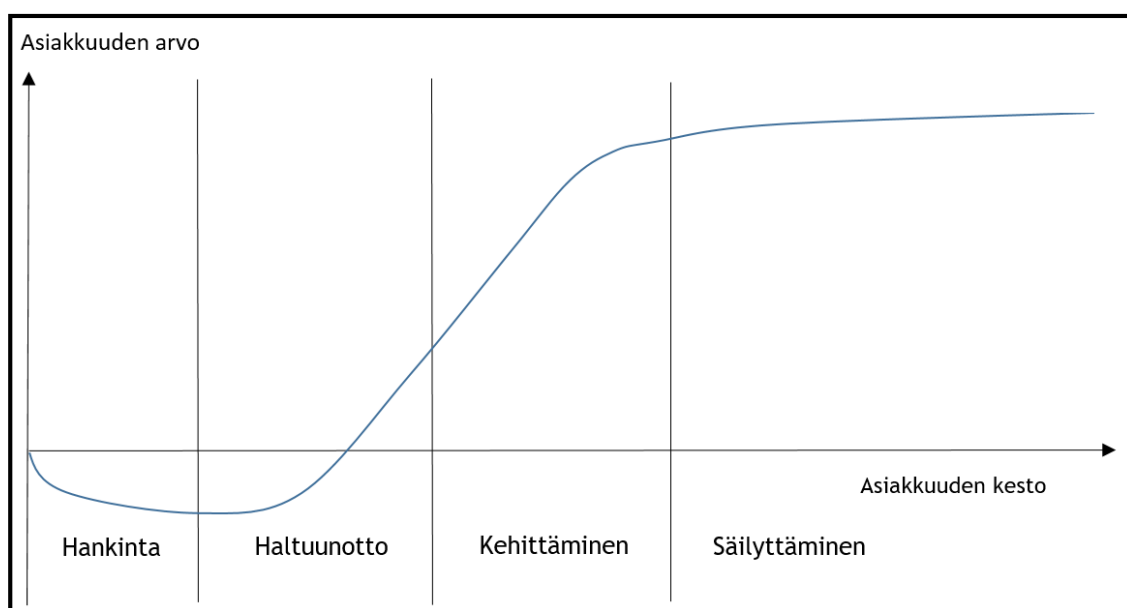
Asiakassuhde ei ole pelkästään sitä, että asiakas ostaa tuotteita yritykseltä, sillä asiakas saattaa ostaa yritykseltä tuotteita ja palveluita ilman suhdettakin. Asiakassuhde on riippuvainen myös ostoista, mutta enemmän se on asennekysymys. Suhde syntyy silloin, kun asiakas sitoutuu yritykseen, eikä tällaista suhdetta rikota niin helposti. Asiakassuhde voi syntyä palvelutapaamisen kautta, esimerkiksi asiakkaan käyttäessä tiettyä palvelua. Asiakkaan käyttäessä yrityksen palveluita useammin, asiakkaan ja yrityksen välille voi syntyä suhde, mikäli yritys ja asiakas niin haluavat. Asiakassuhde lujittuu kuitenkin vasta silloin, kun asiakas kokee vuorovaikutuksen olevan arvokasta ja erityistä. Tämäkään ei vielä tarkoita asiakassuhteen kestämistä, mutta arvon kokeminen lisää asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan. Uskollisuus on kuitenkin merkittävä asia jatkuvuuden kannalta. Palveluja tuottavien yritysten kannattaa aina panostaa asiakassuhteisiin. (Grönroos 2009, 60-61.)

Gouldin (2012, 47) mukaan asiakkaat pysyvät yrityksellä varmemmin jos he ovat lojaaleja yritykselle. Silloin asiakkaat eivät vaihda toimittajaa, vaikka muut tekisivät niin. Lisäksi asiakasuskollisuus näyttää hyvältä myös muiden asiakkaiden silmissä ja houkuttelee näin lisää asiakkaita. Asiakassuhteiden lujittumiseen voi vaikuttaa myös kulttuuriset erot. Joskus asiakkaat eivät vain tule toimeen kaikkien kanssa tai heidän ostokäyttäytyminen eroaa myyvän yrityksen käytännöistä. Myös yrityksen koko tai markkina-asema vaikuttavat ostamiseen. Myyvän yrityksen on tunnistettava lojaalit ja ei lojaalit asiakkaat. (Gould 2014, 47.)

Mäntyneva (2003, 15) kirjoittaa, että yritys onnistuu asiakassuhteiden hallinnassa paremmin, mikäli se tunnistaa ja ymmärtää asiakkaidensa tarpeet. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen auttaa yritystä suunnittelemaan toimintastrategiaansa. Kun yritys tuntee asiakkaansa, pystyy

se ennustamaan niiden ostokäyttäytymistä ja sitä mukaa muuttamaan myös omaa toimintaansa. Yrityksen on ryhmiteltävä asiakkaansa heidän ominaisuuksiensa mukaan, jotta markkinoita voidaan kohdentaa. Jo pienellä kohdentamisella markkinoinnin kannattavuus paranee. (Mäntyneva 2003, 15.) Asiakkaiden ryhmittely onnistuu asiakassuhteiden elinkaaren avulla.

Kuviossa 7 on mallinnettu Mäntynevan (2003, 17) tekemää kuviota asiakkuuden elinkaaren vaiheista. Kuviossa oleva käyrä näyttää asiakkuuden arvon eri elinkaaren vaiheissa. Kuvioista huomataan, että hankintavaiheessa asiakas ei tuota arvoa ollenkaan, vaan niiden hankkiminen maksaa, kunnes haltuunoton loppuvaiheilla asiakas alkaa tuottamaan arvoa. Asiakkuuden arvo on korkeimmillaan kehittämissivaiheessa ja jatkaa yhtä arvokkaana säilyttämivaiheessa.



Kuvio 7: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2003, 17).

Asiakassuhteiden elinkaarta kuvaillaan monissa eri teoksissa. Grönroosin (2009, 319) teoksessa asiakassuhteen elinkaareissa on alkuvaihe, ostovaihe ja kulutus- eli käyttövaihe. Storbacka & Lehtinen (2005, 86) kuvaavat elinkaaren vaiheet asiakkuuden syntymisenä, jalostumisella ja loppumisella. Myös Mäntynevan (2003, 17) mukaan elinkaari kulkee samansuuntaisesti. Hänen asiakassuhteen elinkaaren vaiheet ovat asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Edellä mainittujen kirjojen elinkaaret sisältävät samoja asioita. Tässä opinnäytetyössä käytetään Mäntynevan (2003) mallia, jota täydennetään muista mainituista lähteistä.

3.2.1 Asiakkuuksien hankinta ja haltuunotto

Mäntynevan (2003, 16-20) mukaan ensimmäinen vaihe on asiakkuuksien hankinta. Ensimmäinen vaihe on tärkeä, koska silloin yritys pyrkii tekemään ensimmäisen kaupan ja luomaan sitä kautta uuden asiakkuuden. Tässä vaiheessa asiakkuus ei vielä ole varmaa, se joko syntyy tai

jää syntymättä. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen haasteena on jalostaa asiakkuus ilman suuria tappioita. Viestintämixin eli usean eri kanavan käyttäminen viestinnässä auttaa asiakkaiden tavoittelemisessa. Uuden asiakkaan hankkiminen on aina kallista muun muassa markkinointikulujen vuoksi. Yrityksen ei pidä siksi panostaa liikaa pelkästään uusien asiakkaiden hankkimiseen, vaan keskittää voimavaroja jo olemassa olevien asiakkaiden säilyttämiseen ja niiden kehittämiseen. Vanhat asiakkaat ovat vakaampia, kuin uudet ja herkät asiakkaat. (Mäntyneva 2006, 16-20.) Myös Storbacka & Lehtinen (2005, 87) kirjoittavat, että yrityksen markkinointi ei ole aina kokonaisvaltaista, vaan se keskittyy liikaa asiakashankintaan.

Hellman ym. (2005, 28-29) kirjoittavat 1-5-25- mallista, joka on yksi tutuimpia periaatteita asiakashallinnassa. Numeroilla tarkoitetaan myyntikustannusyksikköä, joita asiakas kustantaa yritykselle eri tilanteissa. Nykyiselle asiakkaalle tuotteen tai palvelun myyminen maksaa yhden yksikön. Uudelle asiakkaalle tuotteen tai palvelun myyminen maksaa viisi yksikköä, kun taas menetetyille asiakkaalle myyminen maksaa 25 yksikköä. Myyminen uudelle asiakkaalle maksaa siis viisi kertaa enemmän, kuin nykyiselle asiakkaalle myyminen. Kertaalleen menetetyille asiakkaalle myyntikustannukset ovat 25-kertaiset nykyiseen asiakkaaseen verrattuna. (Hellman ym. 2005, 28-29.) Tästä voidaan päätellä, että jo olemassa olevien asiakkuuksien ylläpitäminen on kannattavaa. Anderson ym. (2007) tuovat myös esille Hellmanin ym. (2005) myyntikustannusyksiköiden määrän. Uusi asiakas maksaa viisi tai kuusi kertaa enemmän, kuin jo olemassa oleva asiakas. Tyytyväiset asiakkaat ovat menestyvän yrityksen perusta. Ilman tyytyväisiä asiakkaita yrityksen toiminta ei kannata pitemmällä aikavälillä. Sen vuoksi myyjien tehtävänä on pitää asiakkaat tyytyväisinä.

Asiakassuhteen toinen elinkaaren vaihe on asiakkuuksien haltuunotto. Asiakkaan tarpeet vaihtelevat tuotteen ja palvelun mukaan. Yrityksen on tärkeää sovittaa koko tuotetarjoama asiakkaan tarpeisiin, eikä keskittyä vain yhden tuotteen myynnin lisäämiseen. Tuote- ja palvelutarjonta täytyy mukauttaa kunkin asiakkaan tarpeisiin, eikä samaa ratkaisua kannata käyttää kaikille asiakkaille. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja asiakkaan arvostamat asiat on tunnettava asiakkuuden haltuun ottamiseksi. Lisäksi useiden eri tuotteiden myyminen vahvistaa asiakassuhdetta. Asiakkuus on tässä vaiheessa vielä tuore, joten se on herkkä muutoksille. (Mäntyneva 2003, 20-21.) Grönroos (2009, 321) jatkaa, että mikäli asiakas on tyytyväinen palveluun ja tuotteisiin, sitä todennäköisempää asiakassuhteen jatkuminen sekä lisäostot ovat ja asiakas pysyy elinkaarella. Hänen lisä, että jos asiakas ei halua ostaa, hän poistuu elinkaareltä. Tämä voi tapahtua missä vaiheessa tahansa. Myös yrityksen markkinointi vaikuttaa siihen, pysyykö asiakas elinkaarella.

3.2.2 Asiakkuuksien kehittäminen ja säilyttäminen

Elinkaaren seuraava vaihe on asiakkuuksien kehittäminen. Mäntyneva (2003, 21) kirjoittaa, että tässä vaiheessa asiakkuuksia pyritään syventämään. Asiakkuuksia pystytään kehittämään tekemällä toimintamalleja ja ryhmäkohtaisia suunnitelmia, joiden avulla asiakkuuksia pystytään syventämään. Asiakkuushallinnan avulla tehdyt segmentit muodostavat perustelut toimintamallien ja suunnitelmien toteutukselle. Asiakassuhteita voidaan kehittää myös markkinoinnin näkökulmasta, jolloin näkökulma kannattaa keskittää asiakkuuksien potentiaalisiin ja volyyymiin. Kun yritys keskittyy asiakkaisiin ja syventää suhdetta, asiakkuudet ovat paljon potentiaalisempia, kuin uudet asiakkuudet. Joskus prospektien vähentäminen ja vanhoihin asiakkaisiin keskittyminen saattaa olla hyödyksikin yritykselle. (Mäntyneva 2003, 21.)

Storbacka & Lehtinen (2005, 97) kutsuvat elinkaaren kolmatta vaihetta asiakkuuden jalostumiseksi. Heidän mukaansa jalostumisen aikana asiakkuus kasvattaa eniten arvoansa. Tässä vaiheessa yhteistyö asiakkaan kanssa tuo lisäarvoa ja potentiaaliset asiakkaat löytyvät tätä kautta. He jatkavat, että yritysten olisi hyvä panostaa tähän vaiheeseen enemmän aloitusvaiheen sijaan. Asiakkuuden syntyminen jälkeen kehitystyö voidaan aloittaa ja nostaa sitä kautta heidän arvoa. Tavoitteena on pitkäaikainen asiakassuhde. Asiakassuhde kestää pieniä ongelmia, mikäli se on rakennettu vankalle pohjalle. Grönroosin (2009, 323) mukaan kolmas vaihe on kulutus- eli käyttövaihe. Myös hänen mielestään kulutusvaiheessa asiakassuhdetta on vaalittava ja huolehdittava siitä, että asiakas olisi tyytyväinen tuotteisiin ja palveluihin. Asiakkaan odotuksiin on pystyttävä vastaamaan mahdollisimman hyvin. Hyvällä palvelulla lisätään tuotteiden ja palveluiden uudelleenkäytön mahdollisuutta.

Viimeinen elinkaaren vaihe on asiakkuuksien säilyttäminen. Mäntynevan (2005, 22) mukaan tähän vaiheeseen liittyvät toimenpiteet perustuvat asiakkaiden tuntemiseen. Asiakkaita on ymmärrettävä syvällisesti ja tunnettavat heidän todelliset tarpeensa. Kun asiakas tunnetaan hyvin, voidaan selvittää sen kannattavuus yritykselle. Asiakkaat voivat joskus vaihtaa toimittajaa tai yrityksen ei kannata jatkaa asiakkuutta taloudellisista syistä. Tällaiset asiat on selvitettävä, jotta voidaan päättää kannattaako asiakkuus säilyttää vai lopettaa. Päätösten tekemisessä auttavat erilaiset myynti- ja kannattavuustavoitteet, sekä todennäköisyysmallinnus. Näin saadaan selvitettyä asiakkaan taloudellinen kannattavuus ja suhteen jatkuvuuden todennäköisyys. Asiakassuhteita säilyttäessä on mietittävä, minkälaisia asiakkaita yritys haluaa säilyttää. Ostohistoriaa tutkimalla voidaan selvittää kätevästi, mitkä asiakkuudet ovat arvokkaita. Tämän jälkeen voidaan miettiä, mitä toimenpiteitä yrityksen täytyy tehdä asiakkuuksien säilyttämiseksi. (Mäntyneva 2005, 22.)

Asiakkaat saattavat vaihtaa toimittajaa monesta syystä. Storbacka & Nieminen (2005, 109) mainitsevat syyksi esimerkiksi yritysorganisaation muutokset. Yrityksen henkilökunta voi

muuttua, eivätkä asiakkaat tule samalla tavalla toimeen uuden ihmisen kanssa. Myös erilaiset yritysostot ja fuusiot voivat vaikuttaa suhteisiin. Joka alalla on nousu- ja laskusuhdanteita. Alussa asiakkuus voi olla kannattava, mutta pitemmällä aikavälillä se voi muuttua kannattamattomaksi. Tähän voidaan kuitenkin vaikuttaa elinkaaren edellisissä vaiheissa kunnollisella asiakassuhteiden johtamisella. Storbacka & Nieminen (2005, 23) jatkavat, että tyytymättömät asiakkaat vaihtavat todennäköisimmin toimittajaa. Yrityksen on tunnistettava asiakkaiden antamia signaaleja yhteistyöstä ja toimittava niiden mukaisesti. Heidän mukaansa yrityksen onkin panostettava asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseen ja sitä kautta asiakasuskollisuuden varmistamiseen. Mikäli asiakas on tyytymätön, on tähän reagoitava.

3.2.3 Yhteenveto asiakkuuden elinkaaresta

Laamasen & Tinnilän (2009, 19) mukaan asiakassuhteiden johtamisen avulla voidaan käsitellä koko asiakassuhteen elinkaari sen syntymisestä aina suhteen loppumiseen. Elinkaaren avulla yritys pystyy rakentamaan lojaalimman asiakassuhteen ja parantamaan tuottoaan. He jatkavat, että markkinointiosaston ja myynnin on osallistuttava yhdessä tehokkaaseen asiakassuhteiden johtamiseen ja integroitava palvelustrategioita niin, että kyseessä on yrityksen näkökulma. Käytännön toteutus luodaan asettamalla vastuuhenkilöitä asiakkaille ja laatimalla hoitomalleja asiakastyyppeihin mukaan.

Asiakassuhteissa piilee myös riskejä. Yritys saattaa sulkea muut asiakkaat pois, koska haluaa panostaa tiettyihin asiakkaisiin liikaa. Tämä ei välttämättä ole loppupeleissä tuottoisaa, koska arvioituja tuottoja ei välttämättä saadakaan. Lisäksi väärinymmärrykset osapuolten kanssa saattavat aiheuttaa ongelmatilanteita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 133.) Yrityksen panostaessa liikaa asiakkaisiin se ei välttämättä huomaa kilpailutilanteen muutoksia ja osaa kehittää toimintaansa parempaan suuntaan ja jättää investointeja tekemättä. Asiakkaat taas eivät välttämättä huomaa kilpailijoiden tarjoamia tuotteita ja palveluita, jotka voivat olla kehittyneempiä ja parempia asiakkaalle. Riskit on otettava huomioon, jottei yrityksen ja asiakkaan liiketoiminta kärsi niiden vuoksi. (Grönroos 2009, 330.)

Asiakkuuksien elinkaaren tunteminen on yritykselle tärkeää. Asiakkuudet on luokiteltava, jotta asiakkuuksiin kohdistuvia toimenpiteitä voidaan kohdistaa oikein. Markkinoinnilla on suuri merkitys elinkaaren alussa, jolloin ostajia houkutellaan yrityksen asiakkaiksi. Tämä vaihe on kallis, mutta erittäin tärkeä tulevaisuuden kannalta. Vielä tärkeämpää on kuitenkin asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ja asiakassuhteiden hoitaminen niin, että asiakastyytyväisyys ja uskollisuus olisivat mahdollisimman hyvät. Joskus asiakassuhteet eivät kuitenkaan toimi ja ne päättyvät syystä tai toisesta. Lisäksi asiakkuudet eivät välttämättä ole yritykselle kannattavia. Asiakassuhteiden johtamisella nämä asiat voidaan ottaa huomioon ja varmistaa yrityksen toiminnan kannattavuus.

3.3 Asiakaskannattavuutta palvelun laadun avulla

Yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka vaikuttavat myös kannattavuustekijöihin. Nämä muuttuvat tekijät on hyvä tuntea, jotta niihin voidaan vaikuttaa. Kannattavuustekijöitä muuttuvassa toimintaympäristössä ovat esimerkiksi sähköinen kaupankäynti, asiakaskohtainen tuote- ja palvelukehitys, sekä asiakashoitomallit. Perinteisen tuotekannattavuuden mittaamisen rinnalle on tuotu asiakaskannattavuuden mittaaminen. Näiden yhdistäminen on nykypäivänä hyvin tärkeää kilpailun painottuessa enemmän asiakkaisiin tuotteiden sijaan. (Hellman & Värilä 2009, 117-118.) Mäntyneva (2003, 33-34) kirjoittaakin, että asiakassuhteiden johtamisen keskeiset tavoitteet ovat parempi ote asiakkuuksista ja kannattavuuden parantaminen.

Yrityksen on tunnettava kannattavuustekijät ja toimittava niiden perusteella. Asiakas, joka ostaa kannattavia tuotteita, ei välttämättä ole kannattava asiakas. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen täytyy valita kannattavat asiakkaat menestymisen takaamiseksi. (Hellman & Värilä 2009, 117-118.) Pine (2007, 70) kirjoittaa Pareton periaatteesta, jonka mukaan 20 % yrityksen asiakkaista tuo 80 % voitoista yritykselle. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että 20 % asiakkaista voi tuoda 80 % tappioista yritykselle. Hän jatkaa, että yrityksen on keskityttävä tuottoisaan viidennekseen, mutta muita asiakkaita ei saa silti unohtaa. Storbackan, Blomqvistin, Dahlin & Haegerin (2003, 41-45) mukaan kannattavuuteen perustuvan segmentoinnin avulla asiakkaat ryhmitellään kannattavuuden perusteella. He jatkavat, että asiakkaiden segmentointi on tärkeää, mutta yhtä tärkeää on viedä kyseinen segmenttiajattelu asiakastapaamisia hoitaville henkilöille, jotta kaikista asiakkuuksista pidetään huolta. Tämän lisäksi oikeiden asiakkaiden panostamiseksi on mietittävä asiakkaiden uskollisuutta yritykseen.

Hellman & Värilä (2009, 120-124) jatkavat, että asiakaskannattavuuden rakentaminen on pitkäjänteistä työtä. Usein kannattamaton asiakas ei johdu asiakkaasta itsestään vaan yrityksen toiminnasta. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat muun muassa oikea tuotteiden hinnoittelu, asiakkaan kanssa tehdyt sopimukset, asiakkaan toimialan kehitys ja asiakkaaseen panostaminen oikealla tavalla. Asiakkaaseen panostaminen sisältää markkinointi- ja myyntikulut, sekä asiakaspalvelun. (Hellman & Värilä 2009, 120-124.) Mäntyneva (2003, 36) kuvailee asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät seuraavanlaisesti: kun asiakkuuden tuotoista vähennetään suorat kustannukset, saadaan myyntikate. Kun tästä vähennetään myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kustannukset, saadaan selville asiakkuuden kate.

Tästä voidaan päätellä, asiakaskannattavuus riippuu monista eri tekijöistä, jotka on tunnettava toimintojen tehostamiseksi. Asiakaskannattavuus selviää vasta sitten, kun kaikki kulut on vähennetty asiakkuuden tuotoista. Yrityksen on tunnettava asiakkaansa hyvin, jotta niiden

kannattavuus voidaan määritellä. Asiakaskannattavuus on monen asian summa, johon vaikuttavat ostojen lisäksi muun muassa asiakaspalvelu. Palvelun laadulla taas on merkitystä siihen, onko asiakas tyytyväinen ja sitä kautta uskollinen yritykselle.

Grönroosin (2009, 120) mukaan asiakastyytyväisyys on asiakkaan kokema laatu verrattuna asiakkaan odotuksiin. Anderson ym. (2007, 297) jatkavat, että mikäli tuote vastaa asiakkaan odotuksia, hän on tyytyväinen. Mikäli asiakkaan odotukset ylittyvät, asiakas on erittäin tyytyväinen ja ilahtunut. Monet yritykset painottavat asiakastyytyväisyyden perään ja saavat työntekijät uskomaan asiakkaiden merkityksen menestyksessä. Tyytyväinen asiakas kustantaa paljon vähemmän, kuin uusien asiakkaiden etsiminen. Jos yritys saa vähennettyä viisi prosenttia vaihtavien asiakkaiden määrää, tuottavuus voi nousta jopa 25 prosentista 95 prosenttiin, kirjoittavat Anderson ym. (2007,297).

Laatu on määriteltävä jollain tavalla, jotta sitä voidaan yrityksessä tuottaa. Grönroos (2009, 109) tuo esille Gummessonin 4Q-laatumallin, jonka lähtökohtana on ajatus siitä, että palvelun laatuun vaikuttavat fyysiset tuotteet, sekä tarjottava palvelu. Asiakkaan kokema laatu koostuu odotuksista, yrityksen imagosta eli näkemyksestä ja tuotteen brändistä. Lisäksi siihen vaikuttavat asiakkaan kokemukset. Asiakkaan kokema laatu on riippuvainen yrityksen tuotteiden ja palveluiden suunnittelusta, tuotannon ja toimituksen laadusta, asiakassuhteen laadusta sekä teknisestä laadusta. (Grönroos 2009, 100, 105-110.)

Andersonin ym. (2007, 297) mukaan vanhojen asiakkaiden pitäminen on huomattavasti edullisempaa, kuin uusien hankkiminen. Asiakkaan ollessa tyytyväinen yritys saa ilmaista mainosta asiakkaiden puhuessa toisille asiakkaille. Asiakkaan tilausten määrä suurenee ja hän tilaa monia eri tuotteita samalta yritykseltä. Tyytyväinen asiakas kiinnittää myös vähemmän huomiota kilpailijoihin. Grönroos (2009, 179) jatkaa, että parantamalla palvelun laatua asiakassuhteet säilyvät ja voitot kasvavat. Ensimmäisen viiden vuoden aikana voitot kasvavat jatkuvasti, kun asiakas pysyi samalla yrityksellä. Tässä vaiheessa asiakkaat ovat uskollisia yritykselle. Hankintakustannukset pienenevät, tuotot kasvavat, suositukset lisääntyvät ja hinta voidaan pitää korkealla, koska alennuksia ei tarvitse antaa asiakkaiden houkuttelemiseksi. (Grönroos 2009, 179.)

Palvelun laadun merkitys asiakastyytyväisyyteen on mitattava. Tutkimusten avulla yritys saa asiakaspalautetta, joiden avulla saadaan selville mahdollisia ongelmia. Samalla asiakastyytyväisyyskyselyt viestivät asiakkaalle, että yritys välittää asiakkaistansa. Lisäksi kyselyn tulosten avulla voidaan arvioida työntekijöiden tehokkuutta ja pystytään keskittymään asiakkaan tarpeisiin kohdistamalla yrityksen prosesseja entistä enemmän asiakkaisiin. (Brink & Berndt 2008, 70-71.) Bergströmin & Leppäsen (2009, 485) mukaan tyytyväisyystutkimuksilla mitataan tyytyväisyyttä kokonaisuutena ja osa-alueittain. He jatkavat, että osa-alueilla tarkoitetaan

esimerkiksi tuotteita, tuoteryhmiä, hinnoittelua tai laatua. Kyselyn avulla saadaan selvitettyä tyytyväisyys muun muassa henkilökontakteihin, tyytyväisyys tuotteisiin ja tukijärjestelmiin, sekä palveluympäristöön eli saavutettavuuteen ja selkeyteen.

Anderson ym. (2007, 300-303) lisäävät, että 60-80 prosenttia yritykseltä lähtevistä asiakkaista olivat tyytyväisiä ennen lähtöä. Asiakastyytyväisyys on tärkeää, mutta paljon tärkeämpää on asiakasuskollisuus. Uskollisuutta voidaan kuvata sillä, että asiakas ostaa jatkuvasti samalta yritykseltä ja tämä taas perustuu asiakastyytyväisyyteen. Uskollisuudesta on tullut monen yrityksen tavoite, koska tyytyväisyystutkimukset eivät anna tarpeeksi luotettavaa kuvaa. Grönroos (2009, 177-179) jatkaa, että tyytyväiset asiakkaat voivat vaihtaa yritystä milloin tahansa, mutta erittäin tyytyväiset asiakkaat eivät.

Asiakasuskollisuuteen vaikuttavat seuraavat kahdeksan asiaa; palvelujen ja tuotteiden muuttaminen kullekin asiakkaalle oikeaksi, vuorovaikutteisuus asiakastapaamisissa, asiakkaan kehittäminen liiketoiminnassa tiedon ja tuotteiden tarjoamisen avulla, välittäminen asiakkaasta, yhteisöllisyys asiakkaiden välillä, valinnan vara tuotteissa ja palveluissa, myyjän saavutettavuus silloin kun asiakas sitä tarvitsee ja myyjän miellyttävä luonne. Tästä käytetään nimitystä ”8 c’s of customer loyalty”. Kahdeksan c:tä tulevat englanninkielisistä sanoista customization, contact interactivity, cultivation, care, community, choice, convenience ja character. (Anderson ym. 2007, 300-303.)

3.4 Asiakassuhteiden johtamisen työkalut

Asiakassuhteiden johtamisesta, eli CRM:stä puhuttaessa voidaan tarkoittaa montaa eri asiaa. Sana asiakassuhteiden johtaminen on hyvin laaja käsite. Oksasen (2010, 22-23) mukaan CRM tarkoittaa asiakkuuksien hallintaan tarkoitettua tietojärjestelmää, asiakastapaamisten hallintaa, lähestymistapaa asiakassuhteiden hoitamiseen ja liiketoimintastrategiaa, jonka avulla tuotot, asiakastyytyväisyys ja kannattavuus maksimoidaan. CRM on myös käsite yleisesti edellä mainituille toimintatavoille, sekä niiden rinnalla oleville tietojärjestelmille. Asiakassuhteiden johtamisen toimet tarvitsevat siis rinnalle teknologian tuomat tietojärjestelmät, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. (Oksanen 2010, 22-23.) Tässä aluvuossa CRM:llä tarkoitetaan tietojärjestelmiä ja siihen liittyviä prosesseja.

Asiakassuhteita johtaessa tiedot asiakkaasta ovat välttämättömiä. Tietojen säilyttämiseen on hyvä olla tukijärjestelmä, josta löydetään kaikki tarvittavat tiedot asiakkuudesta. Tärkeitä tietoja liittyvät asiakkuuden tavoitteisiin ja strategiaan päätöksiin, sekä asiakas kohtaamisen tavoitteista. Asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset pystyvät huolehtimaan asiakastyytyväisyydestä joka tapaamisella, mikäli taustatiedot asiakkaista on kunnossa. Usein tiedot asiak-

kuuksista ovat monessa eri paikassa yrityksen eri tietojärjestelmissä, mikä tekee tietojen hallitsemisesta vaikeaa. Täten luotettavat ja yksityiskohtaiset tiedot jokaisesta asiakkuudesta puuttuvat. Sen vuoksi asiakastiedot on tärkeä tallentaa samaan järjestelmään, jolloin asiakkaat voidaan tunnistaa eri kanavissa ja asiakaskokemus on näin mahdollisimman hyvä. (Storbacka ym. 2000, 137-142.)

CRM-tietojärjestelmää voidaan soveltaa moneen eri asiaan, kuten asiakastiedon hallintaan, sähköiseen kaupankäyntiin, myynnin- ja markkinoinnin automatisointiin, ylläpitopalveluihin ja strategisten asiakkuuksien johtamiseen. Asiakastiedon hallinnalla tarkoitetaan asiakastietojen tallentamista ja muokkaamista yhdellä tiedostolla. Näin tiedot asiakkaasta on yhdessä paikassa, josta työntekijät löytävät ne ja voivat tarvittaessa muokata niitä. Asiakastiedot sisältävät tilaus- ja toimitustietojen lisäksi tietoja tuotteiden ja palveluiden käyttötavoista sekä käyttäytymisestä. Asiakastiedot ovat tärkein CRM:n osa. Sähköisellä kaupankäynnillä tarkoitetaan internetin tuomaa kanavaa kaupankäyntiin ja jakeluun. Myynnin automatisoinnilla, ylläpidolla ja strategisella asiakkuuksien johtamisella taas tarkoitetaan esimerkiksi tilausten tekemistä, hinnoittelua, tarjousten laatimista ja myyntitulosten seuraamista. Markkinoinnin automatisoinnin avulla kampanjoita voidaan kohdentaa oikeille kohderyhmille ja tuloksia voidaan seurata sovellusten kautta. (Storbacka ym. 2000, 142-146.)

Peelenin (2005, 102) mukaan tietojärjestelmiin kerätyn datan avulla asiakkaista voidaan tehdä profiileja sen ominaisuuksien mukaan. Hän jatkaa, että kun tietoa asiakkaasta on tarpeeksi, hänestä voidaan tehdä ihmisprofiili. Tuulaniemen (2013, 151-155) mukaan asiakasprofiilin avulla saadaan kiteytettyä ja esiteltyä tutkimuksista saadut tiedot. Hän jatkaa, että asiakasprofiili kuvaa ryhmän toimintaa ja motiiveja ja sitä kautta voidaan rakentaa uusia ratkaisuja ja palveluita. Nämä asiakasprofiilit pohjautuvat arvonnakentämismalleihin. Profiilin avulla myyjä tietää asiakkaan perustiedot, segmentin, jolloin asiakkaalle voidaan tehdä oikeanlaisia tarjouksia ja häneen voidaan olla yhteyksissä oikean kanavan kautta. Lisäksi profiilin avulla tiedetään asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja kommunikointihistorian avulla vuorovaikutusta asiakkaan kanssa voidaan syventää. Asiakkaan henkilökohtaisten tietojen kerääminen voi myös mahdollistaa paremman kaupankäynnin. (Peelen 2005, 102-106.) Arantola (2006, 152) on samaa mieltä profiilin rakentamisen hyödyistä. Hänen mukaansa asiakasprofiilin luominen ja ryhmittely vaikuttaa asiakkaan lähestymistapaan.

Asiakashallinnan tietojärjestelmän puuttuminen ei vaikeuta liiketoimintaa lyhyellä aikavälillä, sillä myyntiedustajat pystyvät toimimaan muistinsa varassa ja asiakaspalvelun osaaminen on muualla kuin tietojärjestelmässä. Markkinoinnin kampanjat ja asiakkuuksien segmentoinnit eivät tosin toimi ilman tietojärjestelmiä. Yleensä nämä järjestelmät ovat olemassa, mutta niitä ei käytetä oikein. Alussa järjestelmä on mielenkiintoinen ja myyjät kirjaavat muistiinpa-

not järjestelmiin joka asiakastapaamisesta, mutta innostus laskee ajan myötä. Myyjät kuitenkin muistavat melko hyvin asiakaan kanssa sovitut asiat. Ongelmat puutteellisesta käytöstä ilmenevät silloin, kuin myyjä vaihtuu ja tiedot asiakkuuksista eivät olekaan enää niin selviä. (Oksanen 2010, 25-26.)

CRM-tietojärjestelmät ovat hyviä työkaluja asiakassuhteiden johtamisessa. Asiakkuuksiin liittyy paljon erilaista tietoa yleisistä asiakastiedoista, kaupankäynnistä ja markkinoinnista. Näiden tietojen hallitseminen ja jakaminen onnistuu kätevästi tietojärjestelmien avulla. Pidemmällä aikavälillä tietojen tallentaminen on tärkeää, jotta niitä voidaan jakaa tarvittaessa muiden ihmisten kanssa. Tietojärjestelmän avulla liiketoimintastrategia on selkeämpi, asiakaskannattavuus nousee ja asiakas pystytään pitämään tyytyväisempänä. On hyvä kuitenkin muistaa, että tietojärjestelmä on vain apuväline asiakassuhteiden johtamiseen. Se ei hoida suhteita automaattisesti, vaan se vaatii edellisissä luvuissa mainitut asiakassuhteiden toimet rinnalleen. Yhdessä ne mahdollistavat entistä tehokkaamman asiakkuuden hallinnan ja toiminnan tuottavuuden.

4 Henkilökohtaisen myyntityön vaiheet

Tässä kappaleessa tarkastellaan henkilökohtaista myyntityötä ja myyntiprosessia. Kappaleessa käydään ensin läpi mitä myynti on ja kuinka se on muuttunut aikojen saatossa. Tuotekeskäinen myynti on muuttunut palvelujen ohjaamaan liiketoimintaan, palveluliiketoimintaan. Palveluja toteutetaan asiakasrajapinnassa eli asiakastapaamisissa. Tämä toteutetaan henkilökohtaisella myyntityöllä. Henkilökohtaisen myyntityön lisäksi kappaleessa avataan edustajamyynti. Tämän jälkeen paneudutaan myyntiprosessin vaiheisiin, jotka auttavat myyjää ottamaan kaikki myynnin vaiheet huomioon niin, että asiakas huomioidaan mahdollisimman hyvin ja myyjä saa kauppvoja. Opinnäytetyön henkilökohtaisen myyntityön ja myyntiprosessin teoria keskittyy b-to-b -myyntiin. Myyntiprosessin vaiheet on esitetty kuviossa luvussa 4.4 (kuvio 10).

4.1 Myynti muuttuu

Vuosien saatossa tekniikka on mahdollistanut uusia myynnin keinoja. Sähköinen kaupankäynti on helpottanut ostamista paljon, eikä asiakkaan tarvitse välttämättä enää edes tavata myyjää tilausta tehdessään. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 13.) Tekniikan kehittyminen vaikutti voimakkaasti myös palveluihin. 1990- luvulla tietotekniikasta tuli osa ihmisten ja yritysten arkea. Palveluille avautui uudet jakelutiet ja tarjoamat. Tätä kautta palvelutarjooma kehittyi ja palvelut olivat paremmin saatavilla. Näin asiakaskokemukset ja tuottavuuskin paranivat. Ennen vuosituhatosen vaihtumista yritysmaailmassa alettiin kiinnittää huomiota myös verkottumisen tärkeyteen. Tällä tarkoitetaan yhteyksien parantamista yrityksen ja yksilöiden välillä. Ilmi tulleiden tarpeiden tyydyttäminen oli nyt mahdollista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 13-14.)

2000-luvulla on oltu jo vahvasti sitä mieltä, että palveluliiketoiminta on tärkeää. Tavarakeskeinen liiketoiminta ei enää riitä, vaan yritysten ja asiakkaiden välillä tärkeämpää on palvelun laatu. Tällä tarkoitetaan toimintoja ja prosesseja, jotka eivät ole fyysisiä, vaan aineettomia taloudellisen arvon edustajia. Palveluiden ominainen piirre on sen tuottamisen ja kulutuksen samanaikaisuus, eikä niitä näin voida varastoida. Nykymaailmassa vuorovaikutuksen merkitys on tuotetta tärkeämpää. Asiakkaista on tullut arvokkaita yhteistyökumppaneita ja osapuolet luovat arvoa yhdessä ja sitä kautta tukevat varsinkin asiakkaan arvontuotantoprosessia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 13-14.) Nykyään yritykset luovat lisäarvoa asiakkaille palveluiden avulla. Perinteinen liiketoiminta on muuttunut palveluliiketoiminnaksi ja yritykset palveluyrityksiksi, jossa yritys kasvattaa myyntiä palveluiden kautta.

Teknologian kehityksellä on hyvät ja huonot puolensa; myös ostajat ovat hereillä teknologian kehityksestä ja heistä onkin tullut osaavampia kuin ennen. Tuotetiedot ja hinnat on helppo hakea internetistä ja niitä voidaan vertailla yritysten kesken jo ennen myyntitapaamista. Samalla myyjä voi passivoitua teknologian helppouden vuoksi ja lähettää tarjouksen esimerkiksi sähköpostilla. Tämä voi koitua myyjän tappioksi, sillä näin asiakas voi katsoa rauhassa internetistä muiden yritysten tarjontaa. (Rubanovitch & Aalto 2012, 22-23.)

Varsinkin suuremmissa yrityksissä ostajat käyvät samoja kursseja kuin myyjät. Asiakkaat ovat kokeneita ja koulutettuja ihmisiä, jotka mieltävät yrityksen parasta. Samalla asiakkaat haluavat usein keskittää ostoksia tiettyihin yrityksiin, jolloin ostoista voi saada alennuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjän tulee osata perinteisten myyntiekeinojen lisäksi paljon muutakin ja olla asiakasta edellä. Ostajien tietäessä enemmän markkinoista ja tuotteista, myyntitilanteet muuttuvat kovemmiksi ja vaativimmiksi. (Laine 2008, 23-24.) Tästä voidaan päätellä, että myyminen on muuttunut viimeisten vuosien aikana vaativammaksi, koska ostajilla on käytössään paljon materiaalia internetin, yritysten kotisivujen ja myyjien materiaalien myötä. Teknologia on mahdollistanut tiedon keräämisen muutamalla napin painalluksella. Vaikka myyminen ja ostaminen ovat nykyään helpompaa koneiden avulla, ei henkilökohtaisen myyntityön roolia saa unohtaa.

4.2 Henkilökohtainen myyntityö

Ihmiset nauttivat henkilökohtaisista kanssakäymisistä. Teknologian avulla voidaan myydä ja ostaa tuotteita ja palveluita, mutta palveluiden tärkeyden kasvaessa liiketoimintaa ei voida tehdä vain päätteiden avulla. Mitä tärkeämpi ja suurempi hankinta on kyseessä, sitä enemmän ihmistä tarvitaan kaupan suorittamiseksi.

Henkilökohtaisessa myyntityössä tarkoituksena on vaikuttaa ostajan päätöksiin niin, että se olisi myyjälle tuloksellista. Samalla myyjä voi kartoittaa asiakkaan tarpeet ja tarjota hänelle parasta mahdollista vaihtoehtoa. Jos ostopäätökseen sisältyy jonkinlainen riski, saattaa ostaja olla usein epävarma. Silloin myyjä pystyy vaikuttamaan ostopäätökseen vakuuttelemalla ostajalle, että hän on tekemässä oikeaa päätöstä. Tunteilla on yllättävän suuri merkitys ostotilanteissa. Harva ihminen voi esimerkiksi perustella järjen syin heräteostosten tekemistä. Henkilökohtaisessa myyntityössä myyjä voi lukea asiakkaan elkeitä ja tehdä päätöksiä sen perusteella. (Alanen ym. 2005, 13-15.) Myyjän tehtävä on saada ostaja tuntemaan ostamisen tarpeellisuutta ja hyvänä ostoksena. Tällaista vaikutusta tai keskusteluja ihminen ja kone eivät voi keskenään saavuttaa.

Henkilökohtaisessa myynnissä menestyy paremmin, mikäli myyjä on persoonaltaan sinnikäs, pitkäjänteinen, ahkera ja ulospäinsuuntautunut. Pukeutumisen on oltava oikeanlainen, ettei yli- tai alipukeudu asiakkaaseen nähden. Kilpailuhenkisyys on tärkeää, koska kilpailu markkinoilla on kovaa. Tuotokeskeisyys voi koitua kohtaloksi ja siksi myyjän pitäisi olla aidosti kiinnostunut enemmän asiakkaasta kuin tuotteesta. Hyvä myyjä on myös hyvä kuuntelemaan ja osaa ohjata keskustelua oikeaan suuntaan. Kokemus myyntityöstä tuo yleensä varmuutta työhön. (Alanen ym. 2005, 17-18.) Vuorion (2008, 113-114) mukaan hyviä myyjän ominaisuuksia ovat myös esimerkiksi joustavuus, palvelumotivaatio, luotettavuus, jälkihoito ja herkkyys asiakasta kohtaan.

Opinnäytetyön kohdeyritys toimii b-to-b - markkinoilla. Vaikka kyseessä onkin yritystenvälinen myynti, niin ostopäätöksen tekevät aina ihmiset. Tämän vuoksi henkilökohtaisen myyntityön tärkeyttä ei pidä aliarvioida. Tätä mieltä ovat myös Pekkariset & Vornanen (2006, 96-97) kirjassaan. Heidän mukaan yrityksessä toimii aina ostaja tai ostoryhmä, taluspäällikkö tai toimitusjohtaja. Ostajan nimike riippuu myös yrityksen koosta. Pienemmissä yrityksissä se on usein itse toimitusjohtaja. Yritys ostaa tuotteita tarpeen mukaan ja on hyvin perillä omista tuotteista ja markkinoistaan. Siksi myyjän on tunnettava myös tuotteet ja yrityksen markkinat hyvin. (Pekkarinen ym. 2006, 96-97.)

B- to b- markkinoilla ostajat ovat koulutettuja asiantuntijoita, joten myös myyjän on oltava hyvin perillä myyntiin, tuotteisiin ja markkinoihin liittyvistä asioista. Aloite myyntiprosessissa on myyjällä, joka edustajamyynnissä saapuu ostajan luokse. Jotta myyjä olisi mahdollisimman vakuuttava, tulee hänen valmistautua tapaamisiin hyvin. Ostaja on aina ihminen, joten hyvällä henkilökohtaisella myyntityöllä pystytään vaikuttamaan ostajan päätöksiin. Kaikki edellä mainitut ominaisuudet ovat tärkeitä myyntityössä, jota tehdään henkilökohtaisesti. Ihmisten kanssa työskentelyssä on oltava moniosaaja, joka huomio asiakkaan tarpeet ja tunteet, mutta osaa silti ajatella järjellä. Myyjä varten on kehitetty myyntiprosessi, jonka avulla näitä ominaisuuksia voidaan harjoittaa ja toteuttaa myyntikentällä.

4.3 Myyntiprosessin vaiheet

Tässä luvussa avataan myyntiprosessi ja sen vaiheet. Myös ostoprosessi avataan lyhyesti kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Myyntiprosessi on tärkeä osa myyntityötä, sen avulla myyjä saa parempia tuloksia ja asiakas otetaan asianmukaisesti huomioon. Myyntiprosessin avaaminen on tärkeää tämän työn kannalta, koska myyntiprosessin avulla toteutetaan asiakasrajapinnassa tapahtuva asiakassuhteiden hoitaminen. Asiakassuhteiden johtamisen toteutus tapahtuu osittain tämän prosessin avulla. Myyntiprosessista on tehty paljon lähdemateriaalia ja usein myyntiprosessin rakenne on samankaltainen eri lähteissä. Ojasalolla (2010), Alasella ym. (2005), Laineella (2008), Andersonilla ym. (2007), sekä Ropella (2003) on samankaltainen myyntiprosessin kuvaus kirjoissaan. Tässä opinnäytetyössä käytetään mallina Ojasalojen (2010) myyntiprosessia, jota täydennetään muista edellä mainituista lähteistä.

4.3.1 Myynti- ja ostoprosessi

Laamasen & Tinnilän (2009, 10) mukaan prosessilla tarkoitetaan tietyistä toiminnoista syntyvää ketjua, jonka avulla luodaan arvoa yrityksen asiakkaalle. Tämä prosessi vaatii johtamista, jotta se voidaan toteuttaa tehokkaasti. Prosessi pitää mallintaa ennen sen toteuttamista ja sille asetetaan myös tavoitteita. Prosessin avulla asiakkaasta syntyvät kustannukset ja hänen tuomansa arvo ovat tasapainossa. Sen lisäksi prosessin avulla saadaan tehtyä muutoksia käytännön toimiin, jotka loppupeleissä ovat avaintekijöitä arvon luomisessa ja tulosten parantamisissa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Myyntiprosessi tarkoittaa henkilökohtaiselle myyntityölle tehtyä vaiheittain etenevää mallia, jonka avulla myyjä saa hoidettua asiakassuhteita mahdollisimman tehokkaalla ja arvoa tuottavalla tavalla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53). Laineen (2008, 68-69) mukaan myyntiprosessin on oltava ostoprosessin peilikuva, molempien on edettävä samaa vauhtia. Tätä mieltä ovat myös Ojasalot (2010, 53-54) jotka jatkavat, että myös ostoprosessin tunteminen on tärkeää myyjälle, jotta hän osaa ajatella asioita ostajan näkökulmasta. Myyntiprosessin kirjoittaminen ylös on tärkeää, sillä muuten siitä ei ole hyötyä. Myyntiprosessi toimii myyjän muistilistana, jonka avulla myyjä voi ennakoida tulevia tapahtumia ja toimia myyntitilanteissa oikein. Myyntiprosessi toimii yrityksen toiminnan mallina, joka muokkautuu oikeanlaiseksi käytännön ja teorian yhdistämisellä. Prosessin vaiheita ei kannata ottaa liian kirjaimellisesti, vaan prosessi antaa enemmänkin tavan toimia myyntikentällä. (Laine 2008, 68-69.)

Ojasalojen (2010, 53-54) mukaan tyypillinen myyntiprosessi koostuu seuraavista vaiheista; prospektien etsintä ja arviointi, myyntiesittelyä edeltävä valmistelu, alkulähestyminen eli ensivaikutelma, myyntiesittelyn pitäminen, vastustelun ja vastaväitteiden käsittely, kaupan

päättäminen ja seuranta, asiakkaasta huolehtiminen, sekä jälkimarkkinointi. Myyntityössä asiakkaan tarpeiden ja käytöksen tulkitseminen on tärkeää. Ostoprosessin tunteminen taas auttaa myyjää myyntiprosessin rakentamisessa. Tässä kappaleessa käydään ostoprosessi läpi tiivistetysti, koska opinnäytetyön teoria keskittyy myyntiprosessiin.

Ostajan rooli on riippuvainen yrityksestä. Kuten aiemmin todettiin, ostaja voi olla toimitusjohtaja tai ostoryhmä riippuen yrityksen koosta. Balacin (2009, 27-29) mukaan ostajan työkuvaan kuuluu paljon erilaisia tehtäviä. Näitä tehtäviä voi suorittaa myös ihminen, jonka titteli ei ole ostaja. Ostajan toimenkuvaan kuuluu muun muassa seuraavat asiat: materiaalien ja tuotteiden hankinta, tavarantoimittajan etsiminen ja kilpailuttaminen, sekä niiden analysoiminen ja neuvottelut vastapuolen kanssa. Lisäksi ostaja voi valita markkinoitavat tuotteet ja suunnitella markkinatoimenpiteitä, laatia ostobudjetin tai vastata hankkimiensa tuotteiden laadusta. Ostajan toimenkuvat eivät ole yhteneväiset jokaisessa yrityksessä. Myyjän tehtävä on selvittää kyseessä olevan yrityksen ostaja ja hänen toimenkuvaansa kuuluvat työtehtävät. Ostajan toimenkuvan tunteminen auttaa hyvän asiakassuhteen rakentamisessa. (Balac 2009, 27-29.)

Ojasalot (2010, 42) ovat kuvailleet b-to b- ostoprosessin neljällä eri vaiheella. Nämä vaiheet ovat tarpeiden tunnistaminen, tiedon hankinta, toimittajan valinta, sekä suorituksen arviointi. Tarpeiden tunnistamisen vaiheessa ostaja määrittelee ongelman ja kehittää yksityiskohtaiset vaatimukset tarpeelle. Tiedon hankinnan vaiheessa ostaja tarkastelee potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Tähän vaikuttavat henkilökohtaiset kontaktit sekä suositukset. Toimittajien valintavaiheessa ostaja valitsee yhteistyökumppanin yrityksen kokemuksen, kustannusten määrän sekä maineen perusteella. Myös referenssit ja yrityksen koko vaikuttavat valintaan. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan kokonaisuutta ja toimittajan tärkeyttä ja merkitystä ostajan yritykselle ja toiminnalle. Tähän vaikuttavat esimerkiksi ostajan tarpeet, ostojen määrä, hyötyjen saaminen ja yleinen ilmapiiri. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42.)

Kun tarkastellaan osto- ja myyntiprosessia, huomataan niiden yhteneväisyys. Samaa aikaan kun myyjä etsii potentiaalisia asiakkaita, etsii asiakaskin myyjää. Ostajalla on tiettyjä tarpeita, jotka se haluaa tyydyttää. Myyjän tehtävä on täyttää nämä tarpeet. Ostajan päätökseen vaikuttavat hänen tarpeensa, myyvän yrityksen maine, sekä ilmapiiri ja monet muut asiat, jotka myyjä taas pyrkii hoitamaan myyntiprosessin avulla mahdollisimman hyvin. On siis tärkeää ymmärtää, mitä ostaja ajattelee ja mitä hän haluaa. Myyjän on ymmärrettävä ostoprosessin toiminta ja vietävä omaa myyntiprosessia eteenpäin sen mukaan. (Laine 2008, 68.)

4.3.2 Prospektien etsintä ja yhteydenotto

Ojasalonen (2010, 54) kirjassa ensimmäinen vaihe myyntiprosessissa on prospektien etsintä ja arviointi. Prospekteilla tarkoitetaan mahdollisia asiakkaita, eli potentiaalisia ostajia. Yritykselle on tärkeitä tunnistaa prospektit. Yritys luokittelee toisen yrityksen tai sen ostajan prospektiksi, mikäli sillä on tarvetta ostaa tuotteita tai palveluita, päätösvaltaa ja kykyä ostaa tuotteita tai palveluita, tai jos organisaation ominaisuudet vaikuttavat tavoittelemisen arvoilta. Andersonin ym. (2007, 124) mukaan myyjän tavoitteena on saada hyötyä kuluttamallensa ajalle. Myös heidän mukaansa prospektin on täytettävä Ojasalonen (2010) neljä kriteeriä. Nämä kriteerit ovat englanniksi need, authority, money ja eligibility, jotka muodostavat lyhenteen NAME. Tämä on hyvä muistutus myyjälle siitä, mitä ominaisuuksia prospektin pitää täyttää.

Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on raskas ja vaativa. Yhteydenottoihin ei välttämättä vastata, eivätkä myyjät saa silloin asiakastapaamisia. Myyjiltä odotetaan kykyä löytää oikeat prospektit, mutta tämä vaatii taustatyön tekemistä. Myyntityötä tekevät ihmiset käyttävät prospektien etsimiseen paljon eri lähteitä, kuten esimerkiksi puhelin- ja yritysluetteloita, kollegoiden yhteyshenkilöitä, yrityksen muita asiakkaita tai muita sosiaalisia ja ammatillisia kontakteja. Monien eri lähteiden kautta on pyrkimys löytää juuri oikeat prospektit, jotka varmin ten ostavat yritykseltä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54.)

Prospektien määrä riippuu yrityksen myyntitavoitteista ja nykyisten asiakkaiden keskimääräisestä ostosta. Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointiin vaikuttaa myös se, kuinka moni prospekteista keskimääriin siirtyy asiakkaaksi. Näiden arviointi kuuluu esimiehille. (Gould 2012, 88.) Anderson ym. (2007, 103) lisäävät, että uusien potentiaalisten asiakkaiden etsiminen on tärkeää myös siksi, että asiakkaat saattavat vaihtaa toimittajaa, lopettaa toiminnan, ostaa vain kerran tai vähentää ostamista. Siksi myyjän on mietittävä uusia mahdollisia asiakkaita, vaikka hänellä olisi jo näennäisesti tarpeeksi asiakkaita.

Alanen ym. (2005, 71-71) ovat tehneet myyntiprosessin mallin, jossa ensimmäinen vaihe on yhteydenotto. Heidän mukaansa tässä vaiheessa herätetään asiakkaan kiinnostus heti ensimmäisestä yhteydenotosta lähtien. Sitä ennen on kuitenkin mietittävä, onko asiakas oikeanlainen yritykselle. Tämä voidaan selvittää esimerkiksi puhelimitse. Andersonin ym. (2007, 151-152) mukaan puhelinsoitolla pystytään nopeasti kartoittamaan asiakkaan tilannetta, ongelmia, tämänhetkisten tuotteiden tuloksellisuutta ja tarjoamaan uutta vaihtoehtoa. Prospekteja voidaan etsiä myös muista lähteistä, kuten messuilla tai vaikkapa harrastusten kautta. Tätä mieltä ovat myös Ojasalot (2010, 54-55).

Ennen yhteydenottoa on mietittävä myös olisivatko prospektit valmiita ostamaan tuotteita ja olisiko kauppa kannattava omalle yritykselle. Prospektien ostamisen todennäköisyyttä ja lisämyynnin mahdollisuutta on myös mietittävä. Mikäli myyjä tulee tulokseen, että mahdollisuus kauppoihin on hyvä, tulee myyjän tutustua vielä prospektin toimintaympäristöön. Prospektin liiketoiminta, taloudellinen tilanne, tavarantoimittajat, luottokelpoisuus ja oman yrityksen kilpailijat on tunnettava tarkkaan, jotta voidaan olla varmoja kaupan kannattavuudesta. On myös hyvä miettiä, onko prospekti entuudestaan tuttu ja onko hän tekemässä yksin kauppaa. Tällaiset asiat vaikuttavat tapaamisen kulkuun ja valmistautumiseen, Alanen ym. (2005, 73-74) kirjoittavat.

Yhteyden ottamisen tavoitteena on järjestää asiakastapaaminen ja tätä kautta syventää vuorovaikutusta. Yhteydenotolla selvitetään, onko myyjän prospektointi ollut tuloksekasta ja voiko myyjä siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Mikäli asiakas ei ole kiinnostunut yrityksestä, ei hän halua asiakastapaamista. Silloin myyjän on turha lähteä tuhlaamaan resursseja tähän enempää. (Alanen ym. 2005, 71-72.)

Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on erittäin työläs, mutta hyvin tärkeä. Mahdolliset ostajat on etsittävä tarkkaan ja mietittävä, miksi juuri he olisivat parhaimpia asiakkaita yritykselle. Taustatietojen hankkiminen vie aikaa, mutta sen hankkiminen on välttämätöntä tulevaisuutta ja jatkuvuutta ajatellen. Ensimmäisen vaiheen perusteellisuus on riippuvainen myös toimintaympäristöstä ja asiakkaasta. Mitä suurempi asiakas on, sitä perusteellisemmin taustat on hyvä tutkia. Ensimmäisellä yhteydenotolla saadaan tiedusteltua asiakkaalta, onko hän kiinnostunut yhteistyöstä. Mikäli asiakas on kiinnostunut, voi myyjä siirtyä myyntiprosessin seuraavaan vaiheeseen, eli asiakastapaamiseen valmistautumiseen.

4.3.3 Valmistautuminen asiakastapaamiseen

Myyntiprosessin ensimmäisen vaiheen jälkeen tarvittavat tiedot asiakkaasta on selvitetty, jotta voidaan valmistautua asiakastapaamiseen. Valmistautuminen asiakastapaamiseen on erittäin tärkeää. Valmistautumiseen kannattaa varata aikaa, vaikka myyjä olisi vanha tekijä. Kertaus on opintojen äiti myös tässä asiassa ja ennen myyntitapaamista perusasiatkin on hyvä kerrata, koska ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. (Alanen ym. 2005, 73.)

Ojasalonen (2010, 56) mukaan tapaamiseen valmistauduttaessa on käytettävä hyväksi prospek-teista tehtyjä arvioita ja laatia myyntiesitys tämän mukaan. Myyjän on päätettävä tekeekö hän myyntiesittelyn henkilökohtaisesti jokaiselle ostajalle vai koko ryhmälle samaan aikaan, mikäli ostajia on enemmän kuin yksi. Ojasalonen (2010, 56) jatkavat, että myyntiesittelyn tulisi vakuuttaa ostajat ja parhaiten tämä onnistuu demonstroimalla palveluita omin kokemuksiin ja eri havainnoilla. Myös tähän valmistautuminen on tärkeää.

Nykyään tiedon hankkimien on hyvin helppoa, joten myyjä ja asiakas ovat hankkineet toisistaan tietoa jo ennen tapaamista. Näin ollen ostaja olettaakin, että myyjä on valmistautunut tapaamiseen. Asiakastapaamisen aikaa ei kannata tuhjata siihen, että kysyy asiakkaalta asioita, jotka olisivat löytyneet myös internetistä. Myyjältä vaaditaan ammattiosaamista. (Alanen ym. 2005, 74.)

Suunnitteluvaiheessa myyjä voi kirjoittaa muistiin tietoja asiakkaasta ja tapaamisen tarkoituksesta. Myyjän on hyvä miettiä miksi hän tapaa asiakasta ja millä eri tavoin tähän on varauduttu. Ulosanti on mietittävä etukäteen, jotta tapaaminen olisi mahdollisimman sujuva. Kokonaiskuvan luominen tapaamisesta on hyvä keino valmistautua tapaamiseen ja mahdollisiin yllätystilanteisiin. Sitä kautta myyjä voi suunnitella myyntikäynnin sisällön ja tavoitteet. Pukeutumisella on myös merkitystä. Myyjän pitää olla pukeutunut tilanteen ja asiakkaan yrityksen linjaan sopivasti. Näin myyntiä tehdään tasavertaisessa tilanteessa. (Alanen ym. 2005, 74-76.)

Valmistautumisen avulla myyjä voi lähteä ensimmäiselle asiakastapaamiselle itsevarmasti. Hyvällä valmistautumisella myyjä pystyy ennakoimaan tulevia tapahtumia ja miettiä etukäteen, miten vakuuttaa ostaja. Hyvään valmistautumiseen auttaa ensimmäisen vaiheen perusteellisuus. Silloin myyjä tuntee prospektin ominaisuudet ja markkinat, joka auttaa myyntitapaamiseen valmistautumisessa.

4.3.4 Ensivaikutelman antaminen asiakastapaamisessa

Hyvän valmistelun ja yhteydenoton jälkeen myyjä on valmis tapaamaan mahdollisen ostajan. Tässä vaiheessa myyjä menee asiakkaan luokse ensitapaamiselle. Tämä vaihe on erittäin tärkeä, koska tässä kohdassa ostaja tekee omat mielikuvansa myyjästä. Myyjällä on vain hetki aikaa vaikuttaa ostajan tekemiin mielikuviin myyjästä ja sitä kautta hänen yrityksestään.

Ojasalojen (2010, 56) mukaan ihminen tekee aina omat johtopäätöksensä uudesta ihmisestä. Ensivaikutelman antaminen tapahtuu vain kerran. Kun myyjä aloittaa myyntiesittelyn, hänellä on mahdollisuus myydä itsensä ja antaa hyvä vaikutus ostajalle. Tähän myyjällä on aikaa muutama minuutti. Myyjän tavoitteena on saada mahdollinen ostaja kiinnostumaan myyjästä ja sitä kautta hänen tuotteistaan. Myyjä myy ensin itsensä, sitten tuotteet. Alanen ym. (2005, 78-80) käyttävät myyntiprosessin kolmannesta vaiheesta nimitystä myyntikeskustelun avaus. Ajatus on sama kuin Ojasaloilla (2010), eli saada aikaan hyvä ensivaikutelma. Ostajan mielipide vaikuttaa koko prosessin kulkuun. Myyjän ominaisuudet vaikuttavat ilmapiiriin ja mahdollisen ostajan tunteisiin. Asiakas aistii, mikäli myyjä uskoo aidosti omaan tuotteeseensa ja on kiinnostunut ostajasta. Tätä kautta rakennetaan luottamus. (Anderson ym. 2005, 78-80.)

Hyvä valmistautuminen ja myönteisen vaikutelman antaminen on tärkeää, mikäli myyjä toivoo tapaamisen johtavan syvempään kumppanuuteen. Huonon ensivaikutelman antaminen vaikuttaa koko asiakastapaamisen kulkuun. Mikäli mahdollinen ostaja ei pidä myyjästä syystä tai toisesta, huonon mielikuvan vaihtaminen positiiviseen on myöhemmin hyvin vaikeata. Ihminen on luonteeltaan epäilevä kaikkea uutta kohtaan. Myyjän tehtävänä on vakuuttaa, että hänessä tai hänen yrityksessään ei ole mitään kielteistä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 56.) Joskus myyjä ei pysty tätä luottamusta rakentamaan. Syynä voi olla esimerkiksi myyjän pelko epäonnistumisesta tai epävarmuus. Näistä tunteista on päästävä eroon, mikäli haluaa tehdä onnistuneen asiakaskäynnin. Myyjän itsevarmuus ja minäkuva vaikuttavat siis paljon hänen olemukseensa ja sitä kautta omiin tunteisiinsa. Tunteet taas ohjaavat tilanteita käytännössä. Myös kasvojen ilmeet, kehon kieli, kätteleminen ja oman nimen muistiin jättäminen vaikuttavat ostajan mielikuviin myyjästä, kirjoittavat Anderson ym. (2007, 162-164.)

Andersonin ym. (2007, 156-158) mukaan teknologian tuomat laitteet ja kommunikaation helppous niiden avulla ei tee niin hyvää vaikutusta, kuin kasvotusten tapaaminen. Asiakas vaikuttaa myyjästä täysin eri tavalla, kun hänet tavataan henkilökohtaisesti ja lisäksi myyjän on helpompi vaikuttaa häneen tällä tavalla. He jatkavat, että potentiaalinen asiakas voi tehdä päätöksen ostamisesta jo ensimmäisten minuuttien aikana. Ensivaikutelman positiivisuutta voidaan lisätä esimerkiksi näytteillä, yhteisten tuttujen referensseillä tai esittelemällä oman nimen lisäksi asiakkaan nimi tervehdyksessä.

Ropen (2003, 69-70) mukaan avauskeskustelu voi olla pientä small talkia, jolloin alussa puhutaan esimerkiksi säästä tai jostain muusta kevyestä aiheesta. Avauskeskustelun aikana myyjä pystyy aistimaan tapaamisen luonnetta. Hän pystyy selvittämään, onko asiakas kiireinen ja millä tuulella hän on. Samalla hän näkee mahdollisen ostajan tyypilliset piirteet. Näiden asioiden kautta myyjä voi suunnitella tapaamisen oikeanlaisen kulun ja keskustelutavan ostajalle sopivaksi. Avauskeskustelu ja small talk kiinnostaa yhtä lailla myös ostajaa, joka tekee oman kuvansa myyjästä. (Rope 2003, 69-70.) Alasen ym. (2005, 80) mukaan small talkilla kevennetään ilmapiiriä ja huomioidaan toinen osapuoli. He jatkavat, että kevyessä keskustelussa on kuitenkin varottava voimakkaiden henkilökohtaisten mielipiteiden ilmaisemista, koska ne voivat loukata ostajaa. Taitava myyjä saa keskustelut mielenkiintoiseksi ja pystyy mukauttamaan keskustelut asiakkaalle sopiviksi.

Tärkeintä keskustelussa on ilmaista aito mielenkiinto asiakasta kohtaan ja tuoda esille into ratkaista juuri asiakkaan ongelmat. Keskustelun aikana myyjä myy itsensä ja sitä kautta tuotteensa. Hyvän ensivaikutelman antaminen on erittäin tärkeää. Ilman oikeanlaista vaikutelmaa luottamuksen saaminen on hankalaa. Asiakassuhdetta ei taas voi syntyä ilman luottamusta.

4.3.5 Myyntiesittelyn pitäminen ja tarpeiden kartoitus

Ensivaikutelman ja small talkin jälkeen on hyvä aika siirtyä itse myyntiesittelyn pitämiseen ja asiakkaan tilanteen kartoitukseen. Ojasalojen mukaan (2010, 57) myyntiesittely on tärkein kohta myyntiprosessissa. Myyntiesittelyn aikana myyjän tärkein tehtävä on tuoda tuotteiden tai palveluiden tuomat hyödyt esille. Suostuttelu prospektista asiakkaaksi alkaa. Asiakas ei osta tuotetta pelkästään sen ominaisuuksien vuoksi, vaan ostajalle on tärkeää kokonaisuhyödyn ja kokonaiskustannusten välinen ero. Lisähyötyjen ja palvelun arvon esille tuominen on tärkeää myyntiesittelyssä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.) Anderson ym. (2007, 177) tukevat Ojasalojen (2010) teoriaa hyötyjen esille tuomisesta. Heidän mukaan asiakkaat arvostavat yrityksen tarjoamaa lisäarvoa ja tekevät päätöksiä lisäarvon tuomien hyötyjen perusteella. Lisäarvoa voi tuoda esille esimerkiksi tuotteiden brändin maineella ja hyvällä asiakaspalvelulla.

Ojasalot (2010, 57) jatkavat, että yrityksen tuotteiden ja palveluiden on erottauduttava kilpailijoista ja näiden ominaisuuksien esilletuominen on myyjän tehtävä. Näin ostaja saadaan vakuutettua oikean yrityksen valitsemisesta. Joskus myyjät lähtevät mustamaalaamaan kilpailijoita liikaa tai eivät tunne asiakkaan markkinoita tarpeeksi hyvin. Jotkut myyjät taas ovat liian päällekkäviä. Tällaiset heikkoudet on pyrittävä poistamaan myyntitapaamisista, koska asiakkaat eivät arvosta tällaista toimintaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

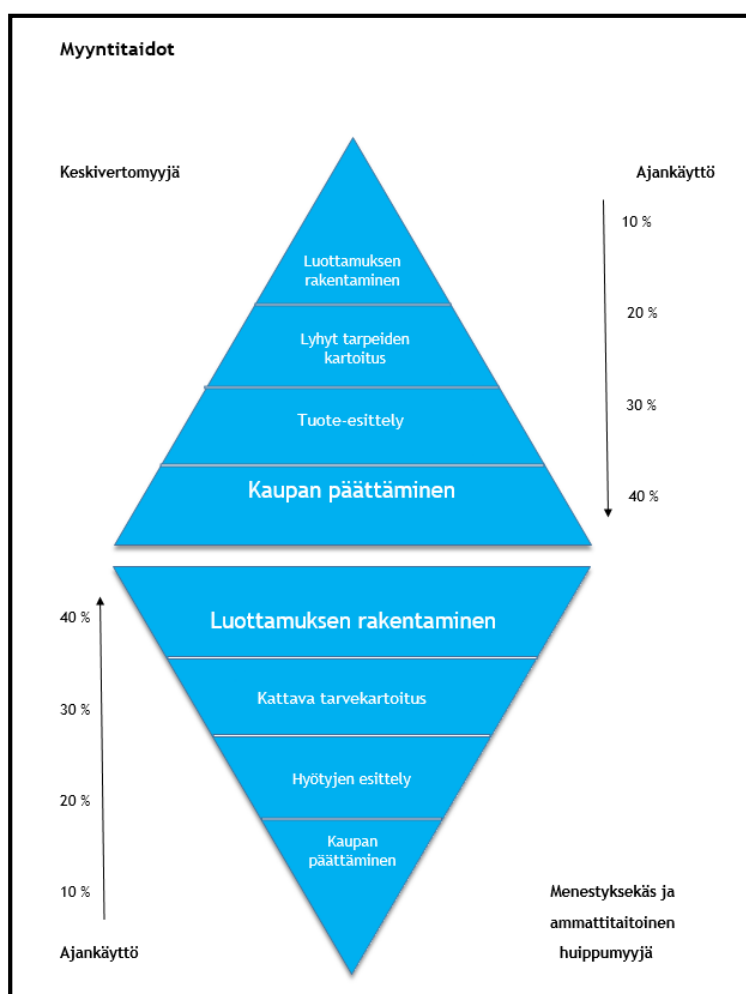
Alasella ym. (2005, 82-81) neljäs myyntiprosessin vaihe on asiakkaan tilanteen kartoitus. Tässä myyntiprosessin vaiheessa lähdetään liikkeelle asiakkaan tilanteen selvittämisestä ja argumenttien esittämisestä. Mitä nopeammin myyjä saa kartoitettua asiakkaan tilanteen, sitä nopeammin hän voi siirtyä Ojasalojen (2010) esittämään hyötyjen esittämiseen. Jos myyjä on valmistautunut myyntitapaamiseen kunnolla, hän tietää jo valmiiksi minkälaisia ratkaisuja hän esittää asiakkaalle. Tilanteen kartoittamiseen ei aina riitä yksi myyntitapaaminen.

Päätelmien tekeminen myyntitilanteessa on hyvän myyjän ominaisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että myyjä päättelee asioita ostajasta ilman kysymistä. Asioiden päätteleminen vaatii hyvää tuntemusta kilpailijoista ja ostajan markkinoista. Joskus asiakas ei halua paljastaa ostopoliittikkaansa, joten tämä on pääteltävä. Päätelyiden avulla pystytään arvioimaan ostajan käyttäytymistä, ja tuntemalla kilpailijat ja heidän tuotteet myyjä pystyy argumentoimaan oman yrityksensä hyväksi, sanovat Alanen ym. (2005, 82-83.)

Asiakkaan tilannetta pystytään selvittämään oikeiden kysymysten avulla. Sitä kautta myyjä löytää ostajalle perustelluin syin oikean ratkaisun. Kysymyksiä tehdessä on kysyttävä sellaisia asioita, jotka hyödyttävät häntä jotenkin ja auttaa häntä löytämään uusia näkökulmia. Ropen (2003, 71) mukaan tarpeiden kartoituksella ja oikeilla kysymyksillä myyjä pystyy ottamaan paremmin asiakkaan toiveet huomioon. Hänen mukaansa myyjän yksi perusvirheistä on, että hän

esittelee tuotteet aina samalla tavalla tuomalla tuotteen ominaisuuksia esille, vaikka ostaja ei välttämättä halua tätä. Alanen ym. (2005, 83-84) lisäävät, että myyjä ei saa olla liian tunkeileva kysymysten kanssa. Hyvän kysymyksen kautta ostaja saa uusia näkökulmia asioihin ja mahdollisesti löytää ratkaisun ongelmaan. Heidän mukaansa kysymykset toimivatkin hyvänä sparrauskeinona, jolloin oikein ohjattuna ostaja itse keksii ratkaisuja ongelmiin vastaamalla myyjän johdatteleviin kysymyksiin. Hyvät kysymykset ovat ennalta mietittyjä ja niiden avulla myyntitilanteista tulee molempien osapuolten vuorovaikutteinen kanssakäyminen, jossa tietoja vaihdetaan molempiin suuntiin. (Alanen ym. 2005, 83-84.)

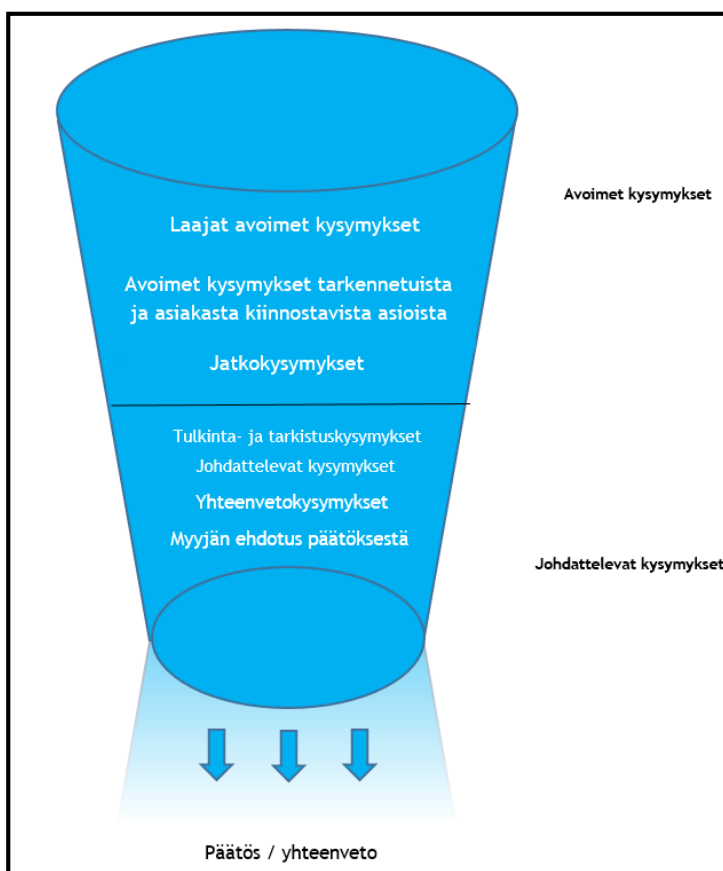
Kuvio 8 on myyntitaitojen pyramidista, joka on Rubanovitschin ja Aallon (2012, 39) tekemä kuvio erilaisten myyjien ajankäytöstä myyntitapaamisissa. Hyvä myyjä käyttää paljon aikaa tarvekartoituksen tekemiseen. Esittelyn aikana myyjä keskittyy vain niihin tuotteisiin, jotka ovat asiakkaalle tarpeelliset ja hyödyttävät häntä jotenkin. Myyjän tehdessä kattavan tarvekartoituksen ja esitellessä asiakasta kiinnostavat hyödyt, kaupan päättäminen vie vain vähän aikaa. Hyvä myyjä keskittyy asiakkaaseen koko myyntiprosessin ajan. Suurin osa ajasta menee luottamuksen rakentamiseen, sekä tarvekartoitukseen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 38.)



Kuvio 8: Myyntitaitojen pyramidit (Rubanovitsch & Aalto 2012, 39).

Alasen ym. (2005, 85-86) mukaan kysymysten tekemistä varten on tehty suppilointimalli, joka ohjaa myyjää etenemään oikein kysymysten kanssa. Suppilomallin mukaan myyntikeskustelun kysymykset aloitetaan laajoilla avoimilla kysymyksillä. He jatkavat, että avoimet kysymykset luovat hyvän ilmapiirin ja avoimilla kysymyksillä saadaan tietoa asiakkaan tarpeista ja toiveista, sekä mahdollisista ongelmista. Avointen kysymysten jälkeen myyjä voi tehdä johdattelevia kysymyksiä, jonka avulla myyjä voi ohjata omilla näkökulmilla keskustelua haluamaansa suuntaan.

Kuviossa 9 on esitetty Alasen ym. (2005, 87) tekemä suppilointimalli. Kuvasta nähdään kysymysten järjestys myyntikeskustelun edetessä. Ensin kysytään avoimia kysymyksiä, tarkennettuja avoimia kysymyksiä ja jatkokysymyksiä kyseessä olevasta aiheesta. Tämän jälkeen voidaan siirtyä johdatteleviin kysymyksiin, joiden avulla myyjä ohjaa keskustelua tiettyyn suuntaan. Johdattelevia kysymyksiä ovat tulkinta- ja tarkistuskysymykset, johdattelevat kysymykset, sekä yhteenvetokysymykset. Keskustelun edetessä tähän vaiheeseen myyjä voi ehdottaa kaupan päättämistä ja loppujen lopuksi viedä sen päätökseen. Suppilointimallin avulla myyjä voi ohjata keskustelua oikealla tavalla ja päättää näin kaupan sujuvammin.



Kuvio 9: Suppilointimalli (Alanen ym. 2005, 87).

Johdattelevat kysymykset on suunniteltava oikein, jottei asiakas koe myyjän vaikuttavan hänen mielipiteisiinsä. Provisoivia kysymyksiä voidaan käyttää harkiten silloin, kun myyjä tuntee asiakkaan hyvin. Provisoivat kysymykset saavat asiakkaan aktivoitumaan ja hän joutuu perustelemaan oman näkökulmansa. Väärässä tilanteessa nämä kysymykset ajavat asiakkaan puolustuskannalle. Joskus asiakkaalla on olemassa kaksi vaihtoehtoa, jolloin myyjä voi käyttää kysymyksiä jotka sisältävät vaihtoehtoja. Näiden avulla myyjä saa selvitettyä, kumpaa ominaisuutta asiakas suosii enemmän ja sitä kautta tuoda tuotteiden ja palveluiden oikeita ominaisuuksia esille. (Alanen ym. 2005, 86.)

4.3.6 Vastaväitteiden käsittely myyntitilanteessa

Myyjän varsinainen työ alkaa siinä vaiheessa, kun asiakkaalla tulee ostoepäilyjä. Myyjän tehtävänä on kumota nämä vastaväitteet ja voittaa sitä kautta asiakkaan luottamus ostamista kohtaan. Vastaväitteiden kohdalla myyjän tulee korostaa asiakkaan saamia hyötyjä entisestään. Ostajan vastaväitteet tarkoittavat kaikkia hänen mainitsemiaan asioita, jotka jollain tavalla hidastavat tai hankaloittavat kaupankäyntiä. Tämä on kuitenkin osoitus asiakkaan kiinnostuksesta myyjää ja hänen tuotteitaan kohtaan. Vastaväitteet voivat olla merkki siitä, että kauppa syntyy todennäköisemmin, kuin ilman vastaväitteitä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

Alasen ym. (2005, 89-90) mukaan myyntiprosessin viides vaihe on argumentointi. Tämä vaihe sisältää samoja asioita, kuin Ojasalosen (2010) myyntiprosessi. Alanen ym. (2005) korostaa aiempien vaiheiden merkitystä ja sitä, että myyjä on kartoittanut asiakkaan tarpeet ja tuntee hänet sen verran, että pystyy esittämään oikeita argumentteja asiakkaalle. Tuntemalla asiakkaan ominaisuudet, myyjä pystyy miettimään asiakkaan mahdolliset vastaväitteet etukäteen. Lisäksi hän voi miettiä, mitä tuotteita ja palveluita hän tarjoaa asiakkaalle, jotta asiakas olisi mahdollisimman tyytyväinen. Mitä parempia argumentteja myyjä osaa asiakkaalle antaa, sitä vähemmän vastaväitteitäkin tulee. Joskus vastaväitteiden tekeminen voi tuntua myös asiakkaasta epämiellyttävälle, mikä vaikeuttaa myyntityötä. (Alanen 2005, 89-90.)

Asiakas ymmärtää myyjää parhaiten silloin, kun myyjä osaa kertoa mitä hyötyä ja etuja hänen esittämänsä ratkaisu tarjoaa. Perusmyyjä tekee tuote-esityksen ja kertoo sen ominaisuudet, mutta hyvä myyjä osaa kertoa ominaisuuksien tuomat edut asiakkaalle. Vielä paremmin myyjä onnistuu työssään, mikäli hän osaa selvittää etujen merkityksen asiakkaalle. Tässä päästään taas myyntiprosessin edellisiin vaiheisiin, eli asiakkaan tarpeiden selvitykseen ja taustatietojen hankkimiseen. Hyvällä selvityksellä myyjä tietää, mitä hyötyjä asiakas arvostaa. Monet erilaiset ratkaisut myyntitilanteessa eivät hyödytä mitään, jos ne eivät kiinnosta asiakasta. (Alanen ym. 2005, 90-91.)

Alanen ym. (2005, 96) sanoo, että vastaväitteitä käsitellessä myyjä voi kysyä suoraan asiakkaalta mikä hänen vastustelunsa syy on. Asiakas voi olla sitä mieltä, ettei esimerkiksi hinta vastaa tarjottavan tuotteen arvoa. Vuorion (2008, 120-121) mukaan vastaväitteiden syitä voivat olla esimerkiksi epävarmuus, aikaisemmat huonot kokemukset, tai asiakas ei näe tuotteen hyötyjä. Alanen ym. (2005, 96-97) jatkavat, että syyn selvittäminen on tärkeää, jotta myyjä osaa edetä oikein myyntiprosessissa. Jos asiakkaalla on esimerkiksi oikeita maksuongelmia, myyjän täytyy miettiä onko kyseinen tilanne myynnille oikea hetki. Usein asiakkaan vastaväitteet kertovat siitä, että asiakas haluaa lisätietoa. Vastaväitteiden käsittely poistaa asiakkaan epävarmuutta. Vastaväitteisiin pitäisikin suhtautua myönteisesti, sillä niiden kautta asiakkaan epäilykset saadaan karsittua ja molemmat pääsevät haluttuun lopputulokseen. Myyjän ei pidä ottaa vastaväitteitä henkilökohtaisesti, eivätkä ne saa huonontaa myyntitapahtuman ilmapii-riä. (Alanen ym. 2005, 97-97.)

Jos asiakas sanoo vastaväitteen, johon myyjä ei osaa vastata, silloin myyntitilanteeseen ei ole valmistauduttu tarpeeksi hyvin, Rope (2003, 72) toteaa. Vastaväitteet liittyvät tyypillisesti tuotteiden ominaisuuksiin ja laatuun, hintaan, tai toimitukseen. Lisäksi kielteiseen ostopäätökseen voi vaikuttaa se, että myyjä ei ole tarjonnut rahallista tukea myynnin edistämiseen. Joskus investointi taas on liian suuri asiakkaalle tai yrityksen maine on asiakkaan silmissä huono. Asiakkailla saattaa olla myös epäoleellisia syitä vastusteluun, kuten esimerkiksi tuotteiden tilaaminen vanhalta kaverilta. Myyjän on asennoiduttava vastaväitteisiin oikein ja selvitettävä ne asiakkaan kanssa ja pyrittävä voittamaan luottamus puolelleen. (Anderson ym. 2007, 218-224.)

Vastaväitteitä esitetään monesta eri syystä. Myyjän on valmistauduttava hyvin myyntitapaamiseen ja miettiä etukäteen, mitkä voisivat olla vastaväitteiden syitä. Näin myyjä osaa argumentoida asiakkaalle oikein ja näin saada asiakkaalle ostohalun. Tärkeintä on tuoda tuotteiden ja palveluiden tuomat hyödyt ja edut esille ja kertoa, miksi ne hyödyttävät juuri kyseistä asiakasta. Asiakkaan tunteminen on edellytys näiden argumenttien esittämiseen. Joskus asiakkaalla on huonoja kokemuksia tai ennakkoluuloja myyjän tuotteita kohtaan. Joskus asiakas haluaa vain lisää tietoa tai haluaa päästä myyjästä eroon. Joka tapauksessa vastustelut on käsiteltävä oikein, jotta asiakkaalle jäisi hyvä maku myyntitapaamisesta, vaikka myyntiä ei saataisikaan aikaan.

4.3.7 Kaupan päättäminen

Myyntiprosessin toiseksi viimeisin vaihe on kaupan päättäminen. Tähän vaiheeseen on päästy aikaisempien prosessin vaiheiden kautta. Ojasalojen (2005, 57) mukaan tämä vaihe on myyntiprosessin tärkein vaihe. Myyntiprosessi on ollut turha, mikäli asiakas ei ole valmis ostamaan.

Kaupan päättäminen tarkoittaa sitä, että asiakas on valmis sitoutumaan myyjän tuotteisiin ja palveluihin.

Päätöksen saaminen on myös Alasen ym. (2005, 108-110) mukaan myyntiprosessin tärkein vaihe. Ojasalojen (2010) väite siitä, että aiemmat prosessi vaiheet ovat edellytys kaupan päättämiseksi, saavat kannatusta myös Alasen ym. (2005) puolelta. Heidän mukaansa asiakas tekee päätöksiä pitkin myyntiprosessia. Sen vuoksi jokaisen myyntiprosessin vaiheen onnistuminen on erittäin tärkeää asiakkaan luottamuksen ja myönteisten päätösten saamisen varmistamiseksi. Myyjällä täytyy olla kaupan päättäminen mielessä jo ensimmäisen vaiheen aikana. Kaupan saaminen ohjaa myyjän toimintaa. Joskus myyjät eivät uskalla viedä kauppaa loppuun, eli pyytää ostotarjousta koska myyjä voi ajatella sen pilaavan ilmapiirin. Kaupan päätökseen saattaminen on kuitenkin myyjän vastuulla, ei asiakkaan. Myös ostosignaalien, eli asiakkaan lähettämien vihjeiden avulla voidaan lähteä päättämään kauppaa. Ostosignaalit voivat olla esimerkiksi asiakkaan kysymyksiä liittyen kaupan jälkeisiin tilanteisiin tai myönteiset kommentit. (Alanen ym. 2005, 108-110.)

Rope (2003, 76-78) jatkaa, että myyjän tärkeimmät tehtävät kaupan päättämisessä ovat rohkaisu kaupan tekoon, asiakkaan kokemien riskien poistaminen ja hinnan pitäminen. Ostajalla ei välttämättä ole pakkotilannetta ostamisen suhteen, joten silloin myyjän rohkaisu ostamiseen auttaa kaupan saamisessa. Rohkaisu voi tapahtua esimerkiksi kertomalla tuotteen olevan loppumaisillaan tai hinnan nousevan tulevaisuudessa. Ostajat haluavat aina tuotteen mahdollisimman halvalla. Alennuksella myyminen onkin kaikkein helpointa, mutta se ei ole aina paras vaihtoehto. Jos myyjä tekee kauppaa samoista tuotteista eri hinnoin, voi se vaikeuttaa pitkäaikaisten suhteiden tekemistä. Muut asiakkaat saattavat saada selville, että heille myytiin kalliimmalla ja näin kokevat itsensä petetyksi. Tätä myyjä ei halua missään nimessä. (Rope 2003, 76-78.)

Vuorio (2008, 78) jatkaa, että kaupan päättämisen jälkeen myyjän on hyvä kerrata asiakkaan kanssa sovitut asiat, jotta epäselvyyksiltä vältyttäisiin. Samalla varmistetaan, että myyjän toteuttavat lupaamansa asiat asiakkaalle. Anderson ym. (2007, 248) mielestä hyvä myyjä ymmärtää, että heidän työnsä alkaa vasta päätöksen saamisen jälkeen. Vasta sitten yritys saa myyntiä tuotteistaan ja asiakas näkee silloin, kuinka hyvin tuotteiden toimitus todellisuudessa toimii ja onko tuotteiden laatu niin hyvä, kuin myyjä on luvannut.

Kaupan päättämiseen päästään hyvin valmistetulla ja toteutetulla myyntiprosessilla. Myyjän tulee valmistautua hyvin prosessiin ja pitää kaupan päättäminen mielessä aina ensimmäisestä yhteydenotosta lähtien. Hyvä myyjä ei käytä aikaa kaupan päättämiseen, vaan keskittyy luottamuksen saamiseen. Kun asiakas luottaa myyjään ja pitää häntä ja tuotteita hyvinä, ostami-

sen todennäköisyys on paljon suurempi. Oikein hoidetulla kaupalla varmistetaan toimiva asiakassuhde ja uusien kauppajen syntyminen jatkossa. Pitkäaikainen asiakassuhde pitäisikin olla jokaisen myyjän tavoitteena. Asiakassuhteita täytyy hoitaa myös kaupan päättämisen jälkeen. Jälkihoidon merkitystä ei pidä unohtaa.

4.3.8 Jälkihoito ja asiakastyytyväisyyden varmistaminen

Kauppa on saatu päätökseen ja molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Tämän on taannut hyvin tehty myyntiprosessi. Myyntiprosessi ei kuitenkaan pääty kaupan päättämiseen. Kaupan päättämisen jälkeen on hyvin tärkeää, että asiakassuhteen jatkuvuus ja tyytyväisyys varmistetaan. Näistä toimenpiteistä käytetään nimitystä jälkihoito.

Jälkihoito on hyvin tärkeää asiakassuhteissa. Kaupan päättämisen jälkeen myyjän työ ei vielä pääty. Asiakassuhdetta hoidetaan kaupan jälkeen varmistamalla tuotteiden toimitus ja niiden laatu, sekä selvitetään asiakkaiden mahdolliset ongelmat. Myyjän on varmistettava, että asiakas on tyytyväinen kauppaan ja huolehdittava hänen tarpeistaan. Asiakas ostaa todennäköisesti uudelleen, mikäli hän on tyytyväinen kokonaisuuteen. Hyvällä asiakassuhteen hoitamisella voidaan mahdollisesti myös laajentaa liiketoimintaa myyjän ja asiakkaan välillä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 59.)

Alanen ym. (2005) ja Rope (2003) korostavat jälkihoidon merkitystä. Jälkihoito on sopimusehtojen toteutumisen varmistamiseksi hyvin tärkeää. Alasen ym. (2005) mukaan kaupankäynnin voidaan ajatella vasta alkavan kaupan päättämisestä ja sen jälkeisistä tapahtumista. Myyjän tulisi ajatella toiminnan jatkuvuutta ja seuraavaa kauppaa. Jälkihoidolla varmistetaan seuraavan kaupan syntyminen. Joidenkin arvioiden mukaan 80 % menetetyistä asiakkaista johtuu puutteellisesta jälkihoidosta. Rope (2003, 81-84) kutsuu tätä vaihetta myös asiakastyytyväisyyden varmistusvaiheeksi. Hänen mukaansa toimituksen varmistamisen lisäksi tärkeintä on asiakastyytyväisyyden varmistus, joka voidaan toteuttaa joko palautekyselyllä tai puhelimitse.

Jälkihoidon ja sen edellyttäviä toimenpiteitä voidaan katsoa elintärkeiksi asiakassuhteiden hoitamisessa. Jälkihoito viimeistelee myyntiprosessin muut vaiheet. Sen avulla varmistetaan, että asiakas on tyytyväinen käytyyn myyntiprosessiin ja myyjä on pitänyt lupauksensa. Tästä voidaan päätellä, että luottamuksen tärkeys myynnissä on suuri. Asiakas ei osta, mikäli hän ei pidä myyjästä tai voi luottaa häneen. Myös toimitusten ja laadun on oltava kohdillaan. Näitä asioita ei voida selvittää ilman kunnollista jälkihoitoa. Jälkihoidon avulla myyjä pystyy myös kartoittamaan uusia ostosignaaleja. Mikäli viimeistely jätetään tekemättä, ei myyjä voi tietää mahdollisista ongelmista tai halusta ostaa lisää. Tämä johtaa siihen, ettei asiakas halua ostaa myyjältä uudelleen. Tämä taas ei ole hyvä asia jatkuvan liiketoiminnan ja syvän asiakassuhteen rakentamisen kannalta.

4.4 Yhteenveto myyntiprosessista

Myyntiprosessissa jokainen vaihe on tärkeä ja kaikki vaikuttavat lopputulokseen. Asiakas tekee omat johtopäätöksensä jokaisesta myyjän sanomasta asiasta. Asiakassuhdetta ei rakenneta hetkessä, vaan se vaatii pidempää luottamuksen rakentamista. Myyntiprosessi on toimivaksi koettu työkalu asiakassuhteen rakentamiseen. Sen avulla myyjä voi ottaa huomioon kaikki tarvittavat asiat ja varmistaa, että asiakas huomioidaan jokaisessa vaiheessa. Mitä paremmin myyntiprosessi on toteutettu, sitä todennäköisemmin asiakas luottaa myyjään ja tuntee halua ostaa juuri häneltä, eikä kilpailijoilta. Gould (2012, 49, 98) sanookin myyntiprosessia myyntiputkeksi, joka alkaa asiakkaan löytämisestä ja loppuu asiakkaan kiinni pitämiseen. Hänen mukaansa myyntiprosessia voidaan ajatella myös asiakaspolkuna, jossa tarkastellaan kunkin asiakkaan tarpeita ja niiden tyydyttämistä asiakkaan näkökulmasta.

Prosessin ensimmäisen vaiheen, prospektien etsimisen ja yhteydenoton voidaan katsoa olevan yksi tärkeimmistä vaiheista. Tämä vaihe on työläs ja sen avulla myyjä etsii potentiaaliset ostajat. Perusteellinen tarpeiden kartoitus on myös tärkeää, koska sen avulla myyjä pystyy tarjoamaan juuri oikeita ratkaisuja asiakkaalle. Näin asiakaskin kokee itsensä tärkeäksi ja hyvin huomioituksi. Asiakasta kiinnostaa aina tuotteiden ja palveluiden tuomat hyödyt. Niiden esilletuominen on myyjän tehtävä. Muita myyntiprosessin vaiheita ei myöskään voida väheksyä. Jokainen vaihe tukee muita vaiheita. Itse kaupan päättämiseen ei vaadita paljoa, mikäli myyjä ja asiakas löytävät yhteisen sävelen ja myyntiprosessi on ollut tehokas. Kaupan päättämisen jälkeen hyvällä jälkihoidolla varmistetaan, että asiakas ostaa yritykseltä toistekin. Siihen jokaisen menestyvän yrityksen on tähdättävä, pitkäaikaisin asiakassuhteisiin ja sitä kautta jatkuvaan ja tasaiseen tulonsaamiseen. Anderson ym. (2007, 103) sanovat myyntiprosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen olevan kaikkein tärkeimmät. Ensimmäisessä vaiheessa etsitään lupaavia asiakkaita ja viimeisessä vaiheessa varmistetaan, että nämä asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan.

Kuviossa 10 on esitetty myyntiprosessin eri vaiheet ja siihen liittyvät keskeiset asiat. Kuvio on rakennettu edellä esitettyjen lähteiden perusteella. Myyntiprosessin vaiheet koostuvat aikaisemmin esitetyistä vaiheista, prospektien etsimisestä ja yhteydenotosta, valmistautumisesta myyntitapaamiseen, ensivaikutelman antamisesta asiakastapaamisessa, asiakkaan tarpeiden kartoituksesta, vastaväitteiden käsittelystä myyntitilanteessa, kaupan päättämisestä, sekä jälkihoidosta ja asiakastyytyväisyyden varmistamisesta. Myyntiprosessin vaiheet ovat lyhennetty kuvioon. Kuvion reunoille on kirjoitettu tärkeimmät asiat, jotka liittyvät kuhunkin myyntiprosessin vaiheeseen. Kuvan ympyrän muoto tulee Andersonin ym. (2007, 102-103) kirjasta, jossa he kuvaavat myyntiprosessia jatkuvana renkaana, jonka jokainen osa liittyy toisiinsa ja muodostaa näin ympyrän. Yhdessä nämä vaiheet pitävät renkaan vauhdissa.



Kuvio 10: Myyntiprosessin vaiheet.

B-to b- myyntityössä tärkeää on omata hyvät vuorovaikutustaidot. Ojasalojen (2010, 59- 60) mukaan tärkeimpiä näistä ovat kuunteleminen, keskustelutaidot sekä kirjallinen osaaminen. Muita tärkeitä ominaisuuksia ovat heidän mukaansa hyvien asiakassuhteiden luominen, jälkihoito, sekä tuotetuntemus. He jatkavat, että näistä tärkeimpänä taitona on kuuntelutaito. Myös oikeiden kysymysten esittäminen on hyvin tärkeää sujuvan kaupankäynnin varmistamiseksi.

5 Tutkimusmenetelmien yhdistäminen opinnäytetyössä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisesta näkökulmasta eli työ on tutkielmatyyppinen. Tutkimus on laadullisen eli kvalitatiivisen ja määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä. Yhdessä nämä tutkimusmuodot muodostavat kokonaisuuden, joiden avulla saadaan kerättyä tarvittavat tiedot tulosten analysointia varten. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja internetkyselyä. Näillä tutkimusmenetelmillä saadaan tarvittavat syvälliset tiedot kohdeyrityksen henkilöiltä, sekä yleisiä näkemyksiä suurilta alueilta Servaalin asiakkailta. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimuksen toteutus, luotettavuus ja mahdolliset ongelmat.

5.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka on lomakehaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Tyypillistä tälle haastattelumuodolle on se, että kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niiden järjestystä voidaan vaihdella ja haastateltavilla on vapaus vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelussa ei siis ole valmiita vastausvaihtoehtoja, mutta kysymykset ja teemat ovat ennalta suunniteltuja. Kysymysten sanamuotoa voidaan myös vaihdella tarpeen mukaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa jotkin osat ja näkökulmat ovat sovittuja. Tärkeintä teemahaastattelussa on teemojen rakentaminen ilman yksityiskohtaisten kysymysten tekemistä. Haastattelu etenee teemojen varassa eikä täten sido haastattelijaa tiettyyn näkökulmaan, vaan keskustelun suunta voi edetä moniin eri asioihin teeman ympärillä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä kohdeyrityksen asiakassuhteiden johtamisen ja myyntiprosessien tämänhetkisen tilanteen kartoittamiseen. Teemahaastattelun avulla saatiin myös tietoa asiakaskeskeisyydestä ja yrityksen arvoista. Haastattelut tallennettiin ja samalla tehtiin muistiinpanoja. Haastattelutallenteet litteroitiin ja aineisto analysoitiin.

Laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 103) mukaan sisällönanalyysin avulla aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja tutkittava ilmiö pystytään kuvailemaan tiivistetysti. Sisällönanalyysin varsinaisena analyysitekniikkana käytettiin tyypittelyä ja teemoittelua. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston jakamista ja ryhmittelyä eri aiheiden mukaan. Aineiston ryhmittelyn jälkeen siitä etsitään tiettyjä teemoja, jonka jälkeen teemojen esiintymistä aineistossa voidaan vertailla. Jos teemoittelua käytetään teemahaastattelun kanssa, on teemat muodostettu jo analysointia varten ennen haastattelua. Silloin aineiston purkaminen on helpompaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Teemoittelua käytettiin Servaalin myyntipäällikön, Wernerin, haastattelussa. Haastattelussa asiakassuhteiden johtaminen jaoteltiin tietoperustan mukaisesti yleisiin kysymyksiin asiakassuhteiden johtamisesta, jonka jälkeen haastattelun teemat koskivat asiakkuuden hallintaa elinkaarella vaiheittain, asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta, sekä osion muista kysymyksistä tietoperustaan liittyen. Kysymykset asiakassuhteiden johtamiseen yleisesti liittyivät yrityksen markkinoinnin keinoihin, arvon tuottamiseen, asiakassuhteiden hoitamiseen, sekä asiakassuhteiden keston. Tämän lisäksi myyntipäällikköä haastateltiin yrityksen toimintaympäristöön liittyen. Myyntipäällikön haastattelujen teemat on esitetty taulukossa 2.

Asiakassuhteiden johtaminen					
Yritys ja sen toimintaympäristö	Asiakassuhteiden johtaminen yleisesti	Asiakkuuksien hallinta ja haltuunotto	Asiakkuuksien kehittäminen ja säilyttäminen	Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus	Muuta

Taulukko 2: Myyntipäällikön haastattelujen teemat.

Tyypittelyä taas käytettiin Servaalin aluevastaavien haastatteluissa, joista etsittiin samankaltaisuuksia ja eriävyyksiä henkilöiden kesken. Tuomen & Sarajärven (2009, 93) mukaan tyypittelyllä tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä tietyiksi tyypeiksi. Haastattelun teemoista etsitään yhtäläisyyksiä vastausten kesken, jolloin niistä voidaan tehdä yleistyksiä.

Tyypittelyssä aineisto litteroitiin, jonka jälkeen aineisto tiivistettiin lauseiksi. Litteroinnissa käytettiin peruslitterointia, joka tarkoittaa puhekieliestä litterointia täytesanat poistaen. (Tutkimustie 2015). Tiivistämisen jälkeen haastattelut tiivistettiin vielä uudestaan, jolloin jokaisesta haastattelusta saatiin tiivis kooste. Näitä tiivistelmiä vertailtiin keskenään ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eriävyyksiä. Tämän menetelmän avulla haastatteluista saatiin tyypiteltyä asioita ja sitä kautta tuloksia.

5.2 Internetkysely asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin internetkyselyä asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi, koska tutkittavat asiakkaat sijaitsevat eri puolilla Suomea. Lisäksi asiakkaita on huomattava määrä, joten syvällisempi tutkimus olisi mahdotonta. Heikkilä (2014, 18) on tehnyt kirjassaan taulukon, josta selviää internetkyselyn hyviä ja huonoja puolia. Internetkyselyn hyviä puolia ovat vastausprosentin suuruus, mikäli kohdejoukko on tarkasti valittu. Haastattelijaa ei tarvita paikan päällä, joten hän ei vaikuta vastaajiin. Lisäksi internetkyselyn vastausten saaminen on yleensä nopeaa ja siinä voidaan käyttää pitkäkin lomaketta. Myös arkaluontoisten kysymys-

ten käyttäminen on mahdollista ja oheismateriaalien käyttökin on mahdollista. Huonoja puolia internetkyselyssä on esimerkiksi avointen kysymysten vastaamatta jättäminen ja vastausten tarkkuus voi vaihdella. Lisäksi väärinkäytön mahdollisuus on mahdollista. Liian pitkä kysely voi vaikuttaa vastaajien motivaatioon tehdä kysely kunnolla. (Heikkilä 2014, 18.)

Tämän tutkimuksen internetkysely toteutettiin e-lomakkeen avulla. E-lomake on ohjelma, jolla voi tehdä selainkäyttöisesti verkkolomakkeita. Lomakkeista saatuja tuloksia voidaan käsitellä niitä erilaisten taulukko- ja tilasto-ohjelmien avulla, kuten esimerkiksi Excelin tai SPSS:n avulla. (E-lomake 2014.) Tämä tutkimusmenetelmä valittiin siksi, että internetkysely oli nopea tapa saada vastauksia eri puolilta Suomea.

Heikkilän (2004, 46-49) mukaan hyvän kyselyn ominaisuuksia ovat esimerkiksi lomakkeen ulkonäön houkuttelevuus ja helppojen kysymysten laatiminen alkuun. Lomakkeen tulee olla selkeä ja houkuttelevan näköinen ja kysymyksiä esitetään vain yksi kerrallaan. Kysymysten järjestyksen tulee olla looginen, eikä lomake saa olla liian pitkä. Kysymystyyppejä on erilaisia; avoimet kysymykset on helposti laadittavissa, mutta niihin vastaaminen on työlästä. Lisäksi niiden luokittelu on hankalaa. Numeerisiin vastauksiin on helpompi vastata ja ne voidaan luokitella helposti. Suljetuissa, eli vaihtoehtoja sisältävissä kysymyksissä virheiden torjuminen on helpompaa ja vastauksia pystytään käsittelemään helpommin. Kritiikin antaminen on myös helpompaa näissä kysymyksissä. Suljetuissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot tulee sulkea toiset vaihtoehdot, mutta niitä ei saa olla liikaa. Huonoina puolina suljetuissa kysymyksissä on harmitsemattomien vastausten antaminen, sekä jonkun vastausvaihtoehdon puuttuminen. (Heikkilä 2014, 46-49.) Tämän tutkimuksen kyselyssä käytettiin suljettuja- sekä avoimia kysymyksiä. Näillä kysymystyypeillä saatiin tarvittavat tiedot asiakkaista.

Sekamuotoisissa kysymyksissä annetaan eri vastausvaihtoehtoja ja ne voivat sisältää ”muu, mikä” vaihtoehdon. Asenneasteikoilla taas tarkoitetaan mielipiteiden kysymistä väittämien muodossa, jolloin tieoja saadaan pieneen tilaan. Asteikot voivat olla 4-9 portaisia, mutta arvon määrä, sekä asteikon sanallinen nimeäminen on tehtävä huolella. Keskikohdan eli ”en osaa sanoa, vaikea sanoa” kohdan käyttämisestä ja sijoittamisesta on mietittävä myös tarkkaan. Usein ”en osaa sanoa” vaihtoehdon pois jättäminen voi olla järkevää, koska vastaukseen on helppo vastata tällä vaihtoehdolla. (Heikkilä 2004, 50-55.)

Tämän tutkimuksen kyselyssä käytettiin viisiportaista asteikkoa. Asteikon arvot olivat täysin tyytyväinen, jokseenkin tyytyväinen, en tyytyväinen enkä tyytymätön, jokseenkin tyytymätön, sekä täysin tyytymätön. Portaikosta jätettiin ”en osaa sanoa” vaihtoehto pois, mutta käytettiin ”en tyytyväinen enkä tyytymätön”- vaihtoehtoa, mikäli asiakkaalla on neutraali mielipide asiasta. Haastattelun kysymykset liittyivät aluevastaavien ammattitaitoon, palvelun laatuun, Servaalin tuotteisiin, sekä kehitysideoihin.

5.3 Internetkyselyn harkinnanvarainen näyte

Tässä opinnäytetyössä käytettiin otantatutkimusta tutkittavan perusjoukon suuruuden vuoksi. Otanta tarkoittaa pienoiskuvaa perusjoukosta. Otoksen edustavuus tarkoittaa, että otos vastaa pienemmässä muodossa ominaisuuksiltaan perusjoukkoa. Tällä varmistetaan, että otoksesta saadut tulokset ja keskiarvot vastaisivat perusjoukon arvoja mahdollisimman hyvin. Otoksen avulla saadut tulokset eivät kuitenkaan koskaan päde täysin perusjoukkoon. (Heikkilä 2014, 31-32.)

Otantatutkimuksessa on aina perusjoukko, joka tulee määrittää ennen tutkimusta. (Heikkilä 2014, 32). Tässä opinnäytetyössä perusjoukkoon kuului erään päivittäistavarakauppaketjun suuria ja pieniä asiakkuuksia koko Suomen alueelta. Yhteensä perusjoukkoon kuului 679 kauppa. Kauppojen jakautuminen alueellisesti on kuvattu taulukossa 3. Tiedot kauppojen määrästä perustuu Servaalilta saatuihin asiakastaulukoihin, jotka aluevastaavat ovat rakentaneet. Kaupat on päivitetty taulukoihin elokuussa 2015 ja yhteystiedot päivitettiin marraskuussa 2015.

Alue	Suuret asiakkuudet	Keskisuuret asiakkuudet	Pienet asiakkuudet
Pääkaupunkiseutu	12	44	64
Itä- ja Keski- Suomi	24	50	105
Länsi-Suomi	31	87	125
Pohjois-Suomi	14	33	88
Yhteensä	81	214	384

Taulukko 3: Kyselyn perusjoukon kauppojen määrä alueittain Suomessa.

Otantamenetelmiä on olemassa erilaisia ja otantamenetelmän valitseminen riippuu tutkimuksen tavoitteista, budjetista, maantieteellisestä sijainnista ja perusjoukon samankaltaisuudesta. Tässä tutkimuksessa käytetään ei-todennäköisyysotantaa, eli näytettä. Heikkilän (2014, 38-39) mukaan otantatutkimuksissa olisi hyvä käyttää todennäköisyysotantaa. Tässä tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin käyttämään harkinnanvaraista näytettä. Heikkilän (2014, 38-39) mukaan harkinnanvaraisella näytteellä tarkoitetaan sitä, että perusjoukosta on poimittu tutkimusyksiköitä jotka edustavat joukkoa mahdollisimman hyvin tietyiltä ominaisuuksilta. Hän jatkaa, että ominaisuudet voivat olla esimerkiksi ikä, sukupuoli tai muu taustamuuttuja. Mitä paremmin ominaisuudet tiedetään, sitä luotettavampi tulos saadaan.

Tässä tutkimuksessa ominaisuudet liittyivät asiakkaiden tärkeyteen liiketoiminnan kannalta. Kyselyn tuloksista oli enemmän hyötyä Servaalille, kun kysely lähetettiin asiakkaille, joissa Servaalin aluevastaavat käyvät usein. Kuten aikaisemmin mainittiin, asiakassuhteiden johtamisen tarkoituksena on muun muassa tunnistaa tärkeät ja ei tärkeät asiakkaat ja keskittyä kannattaviin asiakkaisiin. Sen vuoksi asiakastyytyväisyyskysely on järkevää lähettää harkitusti.

Perusjoukosta valittiin 80 % suurista asiakkuuksista, 40 % keskisuurista ja 20 % pienistä asiakkuuksista. Kysely päätettiin lähettää tällä jaotuksella, koska Wernerin (2015) mukaan yrityksen rajallisten kenttäresurssien vuoksi pääpaino on keskitettävä suuriin kauppoihin, joissa urbanisoituminen näkyy kuluttajien ostovoimassa.

Otoskoon on oltava tarpeeksi suuri, jotta se vastaisi perusjoukkoa mahdollisimman luotettavasti. Mikäli perusjoukossa on vertailtavia ryhmiä, jokaisesta ryhmästä tulisi ottaa vähintään 30 tilastoyksikköä. Mikäli tuloksia ei tarkastella ryhmittäin, vaan tarkastellaan kokonaisuutta, tulee otoskoon olla vähintään 100. (Heikkilä 2014, 40- 43.) Opinnäytetyössä tarkasteltiin neljää eri ryhmää perusjoukon sisällä ja näitä vertailtiin keskenään. Silloin jokaisesta ryhmästä tuli ottaa vähintään 30 tilastoyksikköä. Se tarkoittaa vähintään 120 tilastoyksikön tutkimusta.

5.4 Tutkimuksen toteutus, luotettavuus ja mahdolliset ongelmat

Tutkimuksessa saattaa tulla vastaan ongelmia, jotka vaikuttavat sen luotettavuuteen. Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta katsottiin laadullisen ja määrällisen tutkimuksen näkökulmasta. Metsämuurosen (2006, 48) mukaan validiteetilla tarkoitetaan luotettavuutta sen kannalta, että tutkimuksessa tutkitaan juuri sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sen yleistettävyyttä joihinkin ryhmiin. Tässä tärkeää on luotettavuuden uhkien poistaminen tutkimusasetelman ja otannan näkökulmasta. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta, eli mietitään ovatko käsitteet oikeita tutkimukseen, onko teoria oikeanlainen ja onko mittari oikea. Edellä mainitut asiat parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen käsitteet ja teoria olivat oikeat tulosten saamisten kannalta. Teoria tuki haastatteluista ja kyselystä saatuja tuloksia ja yhdessä näistä saatiin rakennettua johtopäätökset ja kehitysideoita.

Kyselytutkimuksessa tulee tarkastella aineiston luotettavuutta ja pätevyyttä. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksella mitataan juuri sitä, mitä on alun perin tarkoituskin. Validiteettiin voidaan vaikuttaa huolellisella suunnittelulla, määrittelemällä käsitteet ja muuttujat, perusjoukon määrittämisellä ja koko tutkimuksen kattavilla kysymyksillä. (Heikkilä 2014, 27.) Tämän opinnäytetyön kyselyn perusjoukko on määritelty tarkasti ja kysymyksillä saatiin kartoitettua tarvittavat tiedot kattavasti. Kysely suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Heikkilä (2014, 28) jatkaa, että reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta ja tulosten tarkkuutta. Tulokset eivät saa vaihdella, vaikka testi toistettaisiin. Kyselytutkimuksen toistettavuus lisää luotettavuutta. Myös Vehkalahden (2008, 116) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen tarkkuutta. Hänen mukaansa sillä tarkoitetaan mittauksen vaihtelun määrää. Tärkeämpää kyselyssä on kuitenkin validiteetti.

Suurin uhka tutkimukselle on kysely ja se, jos kyselyyn ei saada tarpeeksi vastaajia. Tämä tarkoittaisi sitä, että tutkimus ei olisi luotettava. Otannan on oltava tarpeeksi suuri, jotta tuloksia voidaan käsitellä luotettavasti. Toisena uhkana on kokemattomuus kyselyn tekemisessä. Heikkilän (2014, 41-42) mukaan kyselytutkimuksessa sen rakenne ja oikeiden kysymysten esittäminen on erittäin tärkeää luotettavuuden kannalta. Kyselyn on oltava juuri oikean pituinen ja sellainen, että vastaajat jaksavat keskittyä siihen ja vastaukset olisivat näin mahdollisimman todellisia. Internetkyselyä tehtäessä riskinä saattaa olla vastausten tarkkuus ja avoimiin kysymyksiin vastaamatta jättäminen.

Heikkilä (2014, 41-42) jatkaa, että suureen vastausprosenttiin päästään vain harvoin. Lisäksi vastauslomakkeet saattavat olla puutteellisia, jonka vuoksi ne joudutaan hylkäämään. Jos moni jättää kyselyyn vastaamatta, vaikuttaa sekin tulosten ominaisuuksiin, sillä heidän ominaisuudet ovat osittain erilaisia, kuin heidän jotka vastaavat kyselyyn. Vastausprosentin suuruus on tutkimuksen kannalta luotettavampaa, kuin suuren otoskoon tekeminen. Perusjoukon suuruus vaikuttaa siihen, kuinka suuri otossuhteen täytyy olla. Suhteellisen osuuden täytyy olla suurempi, mikäli perusjoukko on pienempi. (Heikkilä 2014, 41-42.) Tässä tutkimuksessa perusjoukko on alle 1000, mikä on melko vähän. Sen vuoksi otoskoon suhteellinen osuuden oli oltava suurempi.

Kohdejoukot suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kyselyyn osallistuvista asiakkaista tehtiin lista aluevastaavien kanssa. Tällä varmistettiin se, että vastausprosentti olisi mahdollisimman hyvä, eikä kysely joudu vääriin käsiin. Asiakkaiden yhteystiedot tarkastettiin aluevastaavien kanssa, jolloin kysely saatiin lähetettyä ostajalle, eikä yrityksen omistajalle. Tarkat yhteystiedot jokaisesta asiakkaasta varmisti sen, että kysely tavoitti juuri oikeat henkilöt. Tässä tutkimusmenetelmässä ei myöskään tarvittu haastattelijaa ja kyselyssä voitiin käyttää arkaluontoisempiakin kysymyksiä, johon asiakas ei välttämättä vastaisi samalla lailla haastattelijan läsnä ollessa.

Kysely lähetettiin 228 kaupalle eri puolelle Suomea perusjoukon kokonaismäärän ollessa 679. Kysely lähetettiin siis 35 % kaupoista, jolloin kyselyn otantasuhde oli luotettava. Alueelliset erot kyselyn asiakasmäärissä olivat 1 % - 4 % välillä. Vähiten kyselyitä lähetettiin Pohjois-Suomen alueelle, jossa kysely kattoi 31 % prosenttia alueen kaupoista. Eniten kyselyjä lähetettiin Länsi-Suomeen, jossa kysely lähetettiin 35 % kaupoista. Tähän prosenttiin vaikutti alueen erisuuruisten kauppojen lukumäärä.

Kauppojen lukumäärä vaihteli alueittain, joka teki 4 % hajonnan kyselyn peittoon. Kysely lähetettiin jokaisen Servaalin aluevastaavan alueelle, jolloin alue kattoi koko Suomen. Alueet olivat Pääkaupunkiseutu, Muu Etelä-Suomi, Länsi-Suomi, Keski-Suomi, Itä-Suomi, sekä Pohjois-

Suomi. Jokaiselta alueelta saatiin vastauksia, joten kaikki alueet olivat edustettuina. Asiakkailla lähetettiin saatekirje sähköpostitse, jossa kerrottiin, ettei vastauksia julkaista nimen kanssa, vaan kyselyn tuloksia tarkastellaan aluekohtaisesti. Lisäksi kirjeessä mainittiin, että kyselyn tulokset eivät tule julkiseen jakoon ja kysely on luottamuksellinen. Myös kyselyn vastausaika ja viimeinen vastauspäivä ilmoitettiin. Tämä lisää kyselyn luotettavuutta ja vastausprosentin suuruutta. Kyselystä tehtiin tiivis ja helposti ymmärrettävä, jotta sen täyttämiseen ei menisi kauan aikaa ja vastaaminen on helppoa. Saatekirje ja kysely ovat liitteissä 3 ja 6.

Kyselyyn annettiin aluksi viikko vastausaikaa. Kysely lähetettiin keskiviikkona 25.11.2015 ja viimeinen vastauspäivä oli seuraavan viikon keskiviikkona 2.12.2015. Viikon aikana kyselyyn vastasi 40 asiakasta. Koska vastausten määrä oli alhainen, kyselyn vastausaikaa päätettiin jatkaa perjantaille 4.12.2015 ja asiakkaille lähetettiin muistutuskirje kyselystä. Kirjeessä muistutettiin kyselystä ja pyydettiin vastaamaan siihen kyseiseen päivään mennessä. Muistutuskirje lähetettiin kaikille kyselyyn osallistuville asiakkaille. Muistutuskirjeessä mainittiin, ettei viesti koske heitä, jotka ovat jo vastanneet kyselyyn. Muistutuskirjeen avulla saatiin kymmenen lisävastausta, jolloin vastauksia saatiin yhteensä 50. Tämä tarkoitti, että 22 % asiakkaista vastasi kyselyyn.

Heikkilän (2014, 76) 20 % vastausprosentilla ei voida vielä olla vakuuttuneita palveluiden tai tuotteiden hyvästä laadusta, koska silloin jää epäselväksi, mitkä ovat lopun 80 %:n mielipiteet. Sen vuoksi kyselystä tehtiin vielä uusintakierros, jossa asiakkailta oli aikaa vastata kyselyyn kolme päivää, 9.12. keskiviikosta 11.12. perjantaihin. Uusintakierroksen saatekirjeenä toimi toinen muistutuskirje. Muistutuskirjeen ja uusintakierroksen avulla vastauksia saatiin vielä 10 lisää, jolloin vastaajia oli yhteensä 60. Lopulliseksi vastausprosentiksi saatiin täten 26, mikä on jo parempi luotettavuuden kannalta. Muistutuskirjeet ovat liitteissä 4 ja 5.

Internetkyselyn tulokset analysoitiin Excelin avulla. Ohjelman avulla voidaan analysoida materiaalia ja tehdä graafisia taulukoita ja kuvioita. Internetkyselyä tehtäessä aineistoa ei tarvitse syöttää erikseen tilasto-ohjelmaan, vaan kyselyn aineisto tallentuu ohjelmaan automaattisesti. (Heikkilä 2014, 120.) Saaduista grafiikoista tehtiin johtopäätöksiä ja saatuja tuloksia analysoitiin opinnäytetyön tuloksissa.

Opinnäytetyössä tehtiin lisäksi kahdeksan teemahaastattelua, joista kaksi tehtiin Servaalin kenttä- ja myyntipäällikölle, ja loput kuusi teemahaastattelua tehtiin Servaalin päivittäistavarakaupan kenttämyynnin aluevastaaville. Myyntipäällikön haastattelut liittyivät asiakassuhteiden johtamiseen sekä yrityksen toimintaympäristöön. Aluevastaaville tehty haastattelu käsiteli myyntiprosessia ja sen vaiheita. Samaa haastattelulomaketta käytettiin kaikissa aluevas-

taavien haastatteluissa. Yhdelle aluevastaavista haastattelu tehtiin sähköpostitse aikataulu-
muutosten vuoksi. Kyseiselle aluevastaavalle tehtiin tarkentavia kysymyksiä toisen sähköposti-
haastattelun avulla, jonka avulla vastauksista saatiin kattavat.

6 Tulokset ja tulosten tarkastelu

Tähän lukuun on koottu teemahaastatteluista ja kyselystä saadut tulokset. Ensin tuloksissa
tarkastellaan teemahaastatteluista saatuja asiakassuhteiden johtamiseen liittyviä asioita,
jonka jälkeen siirrytään aluevastaavien myyntiprosessin tuloksiin. Tämän jälkeen käydään läpi
kyselystä saadut tulokset. Myyntipäällikön haastattelu analysoitiin teemoittelun avulla ja
aluevastaavien haastattelujen tulokset esitettiin tyypittelyn avulla. Myyntiprosessiin liittyen
haastateltavia oli yhteensä kuusi. Haastateltavat on numeroitu sattumanvaraisessa järjestyk-
sessä. Kyselyä tarkasteltiin kyselyn tuloksista tehtyjen kuvioiden ja avointen kysymysten vas-
tausten perusteella.

6.1 Servaalin asiakassuhteiden johtamisen tämänhetkinen tila

Asiakassuhteiden johtamiseen ja yrityksen toimintaympäristöön liittyen haastateltiin Servaalin
myyntipäällikkö Derek Wernerä. Hänen työtehtäviin kuuluvat myyntipäällikön lisäksi kenttä-
päällikön ja ketjuavainasiakaspäällikön tehtävät. Hän vastaa myös päivittäistavarakaupan ti-
lanhallinnasta yhdessä Itä- ja Keski-Suomen avainasiakaspäällikön kanssa. Myyntipäällikön työ-
tehtäviin ketjuavainasiakaspäällikkönä kuuluu Suomessa olevien kauppaketjujen kontaktointi,
sopimukselliset asiat, uutuuksien lanseeraamiset ja kampanjoiden esittelyt ketjutasolla.

Hänen vastuullaan kenttäpäällikkönä on päivittäistavarakaupan kehittäminen kulujenhallinnan
ja budjetoinnin muodossa, sekä tuotekehitys yhdessä tuotepäälliköiden kanssa. Kenttäpäällik-
könä hän vastaa myös päivittäistavarakaupan kenttämyynnin tavoitteista. Tämän lisäksi hän
osallistuu logististen ongelmien ratkomiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Tästä voidaan
päättellä, että Servaalin myyntipäällikön työnkuva on hyvin laaja ja vastuu ulottuu moneen eri
tehtävään. Hän on työskennellyt Servaalilla vuodesta 2007 lähtien eri tehtävissä myyntiedus-
tajasta avainasiakaspäälliköksi, jonka jälkeen hän siirtyi myynnin esimiestöihin. Monet erita-
soiset työtehtävät auttavat häntä ymmärtämään Servaalin ja päivittäistavarakaupan toimintaa
laajasti.

Wernerin mukaan monipuoliset työtehtävät koskevat myös aluevastaavia, joille on annettu
paljon vastuuta normaalin edustajan työnkuvan lisäksi. Servaalin työhokkuus herättää ar-
vostusta myös kilpailevissa yrityksissä, joissa osassa sama vastuu on jaettu useammille työnte-

kijöille. Kulutehokkuus ja resurssien tehostaminen ovat tämänhetkisiä trendejä niin Servaalilla, kun muissakin yrityksissä. Tehokkuuden lisääminen antaa työntekijöille valmiuksia mahdolliseen esimiesasemaan tulevaisuudessa ja tuo positiivisia haasteita työntekijöille.

6.1.1 Servaalin markkinointi ja arvon tuottaminen

Servaali markkinoi itseään asiakkaille suurella kansainvälisellä premium-tuotesalkulla ja tilanhallinnan osaamisella, jonka kautta asiakkailta on mahdollista varmistaa ajankohtainen ja kannattava valikoima. Tuotesalkussa on kansainvälisesti tunnettuja brändejä erikoisoluiden, -siidereiden ja alkoholittomien viinien puolelta sisältäen myös pienpanimo-, luomu- ja reilun kaupan tuotteita. Jokaisen tuotteen olemassa oloon on syy, joten yksilöllisten tuotteiden hankkiminen voidaan perustella asiakkaalle. Asiakkaalle sopiva tuotevalikoima on mahdollista asiantuntevalla markkinatuntemuksella ja jatkuvalla kartoittamisella. Lisäksi suuri osa tuotteista on osa kauppojen runkovalikoimaa ja siksi asiakkaat pitävät ne valikoimassaan. Servaalin tuotesalkun merkitys kasvaa koko ajan Suomen markkinoilla. Tuotevalikoimaa mukautetaan eri asiakkaille heidän tarpeidensa mukaan. Tärkeintä on tuntea asiakas niin, että oikeanlainen tuotevalikoima saadaan rakennettua kehittämään asiakkaan kaupankäyntiä. Asiakkaan voidessa hyvin yritys voi hyvin. Tämän lisäksi Servaalin aito kiinnostus myyntiraportteihin ja markkinointiin tuo asiakkaille varmuuden yrityksen mukana olemisesta myös tuotteiden myymisen jälkeen. Jälkihoito on hyvin tärkeässä roolissa Servaalin toiminnassa.

”Jokasella tuotteella pitää olla se rooli ja mikä on yks eroavaisuus kilpailijoihin nähden, ni jos ostaja sanoo tämä tuote valikoimasta ni joku osaa sanoa miks se on meillä ja mikä on sen rooli, minkä markkina-aukon se täyttää tai mitä se tukee.” (Werner 2015).

Servaalin markkinointi koostuu muun muassa 7p-markkinointimixin ja suhdemarkkinoinnin malleista. 7p-markkinointimixissä on huomioitu kaikki osa-alueet. Perinteiset markkinoinnin mallit toteutuvat markkinoinnalla tuotteita laadun ja brändin avulla, tuotteiden oikeilla hintapisteillä ja saatavuus on varmistettu keskusliikkeiden avulla, sekä markkinointiviestintää toteutetaan myynninedistämällä ja henkilökohtaisella myyntityöllä. Palveluiden markkinointiin kuuluvat ihmiset otetaan huomioon henkilöstön koulutuksella, prosessit toimintojen räätälöinnillä asiakkaan mukaan ja fyysiset tekijät tilanhallinnalla ja tiedotteilla. Werner lisää, että Servaalin markkinointi on 7p-markkinointimixiä laajempaa. Suhdemarkkinointia Servaali toteuttaa asiakkaiden tuntemisella ja sitä kautta oikeiden tuotteiden tarjoamisella. Lisäksi toiminnan ohjaaminen tiettyjen ketjujen käytäntöjen mukaan parantaa asiakassuhteita.

Asiakaskeskeisyys ja tuloksellisuus ovat Servaalin tärkeimmät arvot. Tämä toteutus varmistetaan asiakastapaamisten kautta resurssien kohdistamisella, asiakkaiden seurannalla ja tilanteiden analysoinnilla. Vuorovaikutuksen merkitys on siis suuri. Tuloksellisuudella varmistetaan

myynnillisen puolen molemminpuolinen hyötyminen. Lisäksi asiakkaiden huomioiminen ja muistaminen on tärkeää.

Arvoa asiakkaille tuotetaan kannattavan premium-tuotesalkun ja imagollisen arvon kautta. Yrityksen asiakkaat haluavat erottua markkinoilla, minkä vuoksi he arvostavat premium-tuotteita. Kauppojen asiakaskunnassa on kahdenlaisia kuluttajia, niitä jotka kuluttavat vain välttämättömät tuotteet ja ne, jotka haluavat palkita itseään erikois-tuotteilla. Siksi valikoiman on oltava kattava. Lisäksi vähän kuluttavat henkilöt haluavat myös palkita itseään säännöllisin väliajoin. Näiden tuotteiden esillepanot on saanut asiakkailta kehuja. Viimeisenä arvoa tuottavana asiana myyntipäällikkö mainitsee tuotteiden kannattavuuden. Tuotesalkun ollessa laaja, asiakas saa hyvät katteet Servaalin valikoiman avulla.

Asiakkaiden liiketoiminnan tuntemisen Servaali varmistaa tapaamisten, havainnoinnin ja asiakaskartoituksen avulla. Havainnoinnin avulla asiakkaiden liiketoimintaa voidaan tunnustella ja tiedustella liiketoiminnan mahdollisuuksia. Asiakaspalautteet ja myyntiraporttien analysointi, sekä yleinen markkinatuntemus auttavat myös asiakkaan tuntemisessa. Werner korostaa avointa kommunikointia asiakkaiden kanssa. Keskustelujen ja oivaltamisten avulla saadaan yllättävän paljon tietoa asiakkaista.

”Käyn konkreettisesti muutamia paikkoja läpi, keskustelen siellä olemassa olevien asiakkaiden kanssa, katson mitä ne tekee siellä, kyselen henkilökunnalta asioita. Siitä mennään avaaviin keskusteluihin ja mahdollisuuksiin ja saa sen feedbackin sieltä ja sen jälkeen myyntidatan tiedustelu ja pystyy hahmottaa sitä kokonaisuuden vaikutusta kokonaisyntyyn ja olemassa olevan markkinan suhteen.” (Werner 2015.)

6.1.2 Asiakassuhteiden luonne

Yleensä Servaalin asiakassuhteet ovat hyvin pitkäkestoisia. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että Servaali on tehnyt yhteistyötä keskusliikkeiden kanssa pitkään. Tämän yhteistyön uskotaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Joskus asiakassuhteet myymälätasolla saattavat katketa esimerkiksi aluevastaavan vaihdon yhteydessä. Asiakassuhteet eivät ole kuitenkaan itsestäänselvyyksiä, vaan niistä on pidettävä hyvää huolta. Lisäksi mahdottomia asiakkaita ei ole; osa on vain haastavampia kuin muut. Pitkät asiakassuhteet luovat hyvän pohjan Servaalin ja asiakkaiden hyvinvoinnille, markkinakehitykselle, toiminnan kehittämiseksi ja tuloksellisuudelle. Lisäksi pitkäaikaisilla suhteilla syntyy luotettavia kumppaneita, joiden kanssa uusia ideoita voidaan toteuttaa. Ne lisäävät myös myyntiä ja asiakaspalaute on perusteltua pitkän yhteisen historian kautta.

Tärkeintä asiakassuhteiden johtamisessa on asiakkaiden tunteminen ja heitä askel edellä oleminen. Asiakkaiden tarpeiden tyydytys on itsestäänselvyys, mutta sekin pitää toteuttaa omien rajojen mukaisesti. Yrityksen on löydettävä oikeanlainen ratkaisu asiakkaalle ja haastaa heitä. Lisäksi asiakkaiden ohjaaminen oikean ratkaisun tekemiseen on tärkeää. Yksi tärkeimmistä asioista on joustavuus muun muassa hyvällä tavoitettavuudella. Tämä syventää suhteita ja helpottaa kontaktointia, sekä helpottaa mahdollisten ongelmien selvittämisessä. Oman alan tunteminen, jatkuva oppiminen ja kuunteleminen ovat tärkeitä asioita. Myyntimiehen on oltava rehellinen, innovatiivinen, ratkaistava ongelmat, kuunneltava asiakasta ja tätä kautta tuntea asiakas perusteellisesti.

”Tuntee asiakkaat, se on ehdottomasti se ja sit jollain tavalla olemalla askel edellä niitä. Meidän pitää tarjota ratkaisuja, kehittää ja haastaa asiakasta, ohjaa asiakasta tekemään oikeita päätöksiä. Ja sit rehellisyys itselle ja asiakkuudelle.--- Innovatiivisuus on se suurin juttu nykypäivänä ja joustavuus.” (Werner 2015.)

Asiakassuhteiden johtamista on parannettu vuosien saatossa eri tavoin. Esimerkiksi asiakkaiden ja oman organisaation työntekijöiden haastaminen uusiin ratkaisuihin on kehittynyt. Asiakkaiden kuunteleminen ja yhdessä tekeminen ovat myös tehostuneet. Vaikka ketjuilla on omat strategiat, niitä ohjaavat kuitenkin ihmiset, jotka haluavat kuunnella muita. Emotionaalisuus on tärkeää, koska sen avulla intohimon pystyy tuomaan esille hyvin. Lisäksi on hyvä muistaa, että asiakkaan kanssa käytävät tapaamiset ovat vuoropuheluita, joissa luodaan yhdessä ratkaisuja. Hyvän presentaation lisäksi asiakkaan lähelle päästäminen on tärkeää.

Wernerin mukaan asiakkaiden kanssa käytävässä yhteistyössä olisi aina kehitettävää. Yhteistyötä pystytään tehostamaan oman organisaation toiminnan haastamisella ja tehokkaalla ajankäytöllä. Ketjujen ja tavarantoimittajien tulisi kehittää yhdessä markkinoita, jolloin kulluttajiin voitaisiin vaikuttaa tehokkaasti. Kokonaisuuteen keskittyminen yksityiskohtien sijaan on tärkeää.

6.1.3 Asiakkuuden hallinnan elinkaaren vaiheet

Seuraavassa haastattelussa Wernerä haastateltiin asiakkuuksien elinkaaren vaiheista, asiakastyytyväisyydestä ja -uskollisuudesta, sekä tietojärjestelmiin ja myynnin koulutukseen liittyvistä asioista. Wernerin mukaan potentiaalisia asiakkaita haetaan kulluttajien käyttäytymisen ja liikkumisen perusteella. Sen jälkeen uusia asiakkaita lähestytään uusilla innovatiivisilla ideoilla. Ennen asiakkaan kontaktointia yrityksen edustajat tutustuvat potentiaalisen asiakkaan toimintaympäristöön havainnoimalla ja kartoittamalla yrityksen taustoja ja valikoimaa. Myös kollegoiden kanssa käydään keskusteluita potentiaalisesta asiakkaasta. Tämän jälkeen tarpeita kartoitetaan keskustelemalla asiakkaan kanssa, jonka perusteella yritys tekee asiakasprofiilin.

Profiilin kautta tuote- ja palvelutarjooma voidaan mukauttaa juuri asiakkaalle oikeanlaiseksi. Tämä sama malli toimii niin ketju-, kuin myymälätasollakin.

Digitalisoitumisen myötä asiakaskontaktointin arvioidaan siirtyvän enemmässä määrin tietoteknisillä välineillä käytäväksi kommunikaatioiksi. Tähän vaikuttavat uuden, teknologian kehityksessä kasvavan sukupolven siirtyminen tulevaisuudessa päättäjäiksi asiakkuuksissa. Lisäksi asiakkuuksiin liittyvistä asioista päättävät henkilöt tekevät yhä useammin myös itse fyysistä työtä osastoilla, jolloin tapaamisten järjestäminen ja ajan sopiminen on yhä vaikeampaa. Silloin fyysinen läsnäolo saattaa jopa vaikeuttaa kaupankäyntiä.

Teknologian kehittyminen ei poista henkilökohtaisten tapaamisten merkitystä, mutta niiden määrä tulee vähenemään tulevaisuudessa. Tällöin henkilökohtaisten asiakastapaamisten tulee olla hyvin suunniteltuja, tehokkaita ja mielenkiintoisia. Asiakastapaamisia suunnitellessa on mietittävä myös kannattavuutta ja keskityttävä tärkeimpiin asiakkaisiin, kuitenkin unohtamatta muita asiakkaita. On lisäksi hyvä muistaa, että myös asiakkaat miettivät kannattavuutta ja valitsevat yhteistyökumppaninsa tarkkaan. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että suuret yritykset saavat asiakkailta enemmän huomiota, koska ne usein tuottavat enemmän taloudellista arvoa kuin pienempi innovatiivinen yritys.

”Se on niin helppo löytää se asiakkuus täältä ja laittaa se yhteydenottopyyntö, siihen me tullaan santsaamaan huomattavasti. Se tavallaan ottaa sen ajan pois et sä ajat tuolla satoja kilometrejä. Fyysinen käynti on aina tärkeä et saada ne kasvot ja fyysinen olemus, mut sen fyysisen olemisen tarve tulee pienenevä. --- Jokainen asiakaskontaktointi pitää olla 100 % onnistunu, et sit ku mennään ni sit ollaan täyttä energiaa ja ideoita ja ollaan valmistauduttu siihen käyntiin.” (Werner 2015.)

Lisäksi heikko markkinatilanne vähentää asiakastapaamisissa työntekijöiden vähentämisen myötä. Tämän vuoksi Servaali aikoo panostaa teknologian hyödyntämiseen tulevaisuudessa, jolloin fyysisiä käyntejä voidaan vähentää useiden puhelinsoittojen ja sähköpostien avulla. Myöhemmin tulevaisuudessa videopuhelutkin saattavat kuulua työnkuvaan. Digitalisoitumisen myötä täysin uusienkin potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi on mahdollista. Yhä useammin asiakkaat ottavat itse yhteyttä yritykseen haluten parempaa kokonaisuutta ja uusia ratkaisuja liiketoimintaansa. Koska suurin osa asiakkaista kuuluu johonkin ketjuun, on täysin uusia potentiaalisia asiakkaita kuitenkin vähemmän.

”Tyytyväisyys on kehityksen jarru.” (Werner 2015).

Servaalilla asiakassuhteita syvennetään kehityksen kautta. Suhde on molempien osapuolten osallistumista, uhrauksia ja vastaan tulemistä. Syvällisen suhteen rakentamiseen tarvitaan

menestyksenkäs historia, josta asiakas ja yritys ovat molemmat hyötäneet taloudellisesti. Suhteiden syventäminen vaatii yleistä joustavuutta ja kunnioitusta molemmin puolin. Ihmiset ovat kuitenkin avaintekijä suhteiden rakentamisessa ja syventämisessä.

6.1.4 Asiakaskannattavuus ja tulevaisuuden muutokset

Oikeisiin asiakkaisiin panostaminen varmistetaan analyysin pohjalta ja ”ripauksella pelisilmää”. Myynti- ja markkinaraporttien analysointi auttaa tulkitsemaan asiakkuuden historiaa ja sitä kautta voidaan miettiä asiakkuuden potentiaalia tulevaisuudessa. Osa kaupoista ja toimintaympäristöistä on saavuttanut kasvupisterajan, jolloin nämä asiakkuudet eivät voi enää kasvaa. Sen vuoksi yrityksen on oltava realistinen omien tavoitteiden kanssa, eikä ylipanostusta saa tapahtua. Näiden asioiden lisäksi myös kilpailijoiden tunteminen ja oman työn arvon tuloksellisuus on tunnettava. Asiakkaan kannattavuutta on mietittävä siten, että kattavatko myyntitulot kaikki asiakkaaseen laitettut panostukset.

Oikeisiin asiakkaisiin panostamisessa auttaa asiakkaiden segmentointi. Asiakkaat on ryhmitelty ketjujen mukaan ja myymälätasolla kannattavuuden mukaan. Yrityksellä on aina tietty summa resursseja ja henkilökuntaa käytössään, jonka vuoksi oikeisiin asiakkaisiin panostaminen on tärkeää. Servaalin yksi tehtävistä on rakentaa kansainvälisiä tuotebrändejä, mikä omalla tavallaan ryhmittelee asiakkaita muun muassa esillepanojen kautta. Tietyt kaupat ovat parhaimpia tietyille brändeille, joten asiakkaisiin on panostettava sen mukaan. Servaali tekee mielellään kaikkien kanssa liiketoimintaa ja asiakkaisiin panostaminen riippuu asiakkuuden potentiaalista, toimintaympäristön kasvuvarasta ja kaupan kannattavuudesta. Mikään asiakkuus ei ole eriarvoinen. Resurssisyistä johtuen tiettyihin asiakkuuksiin on panostettava enemmän. Lisäksi molemminpuolinen halukkuus tehdä yhteistyötä on tärkeässä roolissa asiakkuutta rakennettaessa. Joskus markkinatilannemuutokset vaikuttavat myös asiakkuuden kannattavuuden muutokseen.

Servaali on ryhmitellyt asiakkaansa A, B, C, ja D asiakkuuksiksi. A-asiakkuuksien kanssa yritys rakentaa tuotebrändejä esillepanojen ja hyllynpäätyjen avulla ja nämä asiakassuhteet ovat syvällisiä. Yhteistyö ja tuloksellisuus näissä asiakkuuksissa ovat hyvällä tasolla ja suurin osa tuloksesta tulee näiden asiakkuuksien kautta. B-asiakkuudet ovat lähellä A-asiakkuuksia; B-asiakkuuksissa on paljon potentiaalia ja toimintaa rakennetaan myös brändien avulla ja yhteistyö on hyvää. C-asiakkuuksien kanssa tehdään hyvää yhteistyötä ja tuotevalikoima voi olla laaja, mutta toimintaympäristön ja markkinatilanteen vuoksi näissä asiakkuuksissa ei ole kasvupotentiaalia. D-asiakkuudet ovat sellaisia asiakkaita, jotka eivät halua tai pysty tehdä Servaalin kanssa lähempää yhteistyötä.

Tämä asiakkuuksien ryhmittely auttaa aluevastaavia suunnittelemaan ajo-ohjelmansa ja asiakastapaamiset. Asiakkuuden ryhmittely ei mene kaupan koon mukaan, vaan niiden potentiaal mukaan. Pienikin asiakas voi olla A-asiakas, jos se on valmis panostamaan yhteistyöhön ja haluaa kasvattaa suhteellista osuuttaan Servaalin tuotteisiin. Tuloksellisuuden lisäksi asiakkaan mielenkiinto, hyvä valikoima ja halu kehittää yhteistyötä ovat tärkeitä tekijöitä asiakkuuden segmentoinnissa. Suurilta kaupoilta saadaan paljon tulosta, mutta mikäli monesta pienestä asiakkuudesta saadaan suhteessa saman verran tulosta, sekin on toimiva strategia.

”Me tekee mejän resurssien mukaa sitä (liiketoimintaa)--- Kyl se on se myynti versus siihen mitä siihen panostetaan. Sen pitää kantaa se hedelmä ja myöskin sit saada sellanen optio tulevaisuutee ja nähä se potentiaali myös tulevaisuudessa.” (Werner 2015.)

Asiakkaiden vaihtuvuus ei ole suurta tällä toimialalla. Asiakasvaihtelua syntyy kuitenkin silloin, kun kauppapaikat vaihtuvat. Jokaisella asiakkaalla on oma tapa tehdä liiketoimintaa ja omat näkemykset yrityksen toiminnasta. Usein asiakkaat saattavat ottaa vanhat yhteistyökumppanit ja tavarantoimittajat uudelle kauppapaikalle, jolloin Servaalin asema kaupassa saattaa heiketä ja aluevastaavan on aloitettava itsensä ja tuotteiden myyminen uudestaan. Osa asiakkaista taas jatkaa Servaalin kanssa tehtyä yhteistyötä normaalisti ja sitoutuneesti aikaisempaan tapaan. Kannattamattomia asiakkuuksia ei ole päivittäistavarakaupassa, koska kaikkien ketjujen kanssa käytävät toiminnot ovat kannattavia. Kaikilla myymälöillä on oma roolinsa päivittäistavarakaupassa. Servaali ei tekisi yhteistyötä asiakkaiden kanssa, mikäli se olisi kannattamatonta.

Asiakastyytyväisyys on paljon riippuvainen aluevastaavan toiminnasta. Asiakkaiden kontaktointi fyysisesti, informaation antaminen ja sen paikkansa pitäminen ja saatavuuden varmistus ovat asioita, joiden on oltava kunnossa asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Nämä toiminnot ovat aluevastaavan vastuulla ja aluevastaava antaakin yritykselle kasvot. Lisäksi toimintavarmuus ja kannattavuuden varmistaminen ovat tärkeitä asioita. Yrityksen on tärkeä saada sitoutettua asiakkaat toimintaan. Servaalin tavoitteena on 100 % asiakastyytyväisyys, johon se pyrkii toiminnoilla aina tuotelupauksesta pistekohtaiseen toimintaan. Hoitamalla sovitut asiat huolella ja tarjoamalla oikeanlaiset tuotteet asiakkaille lisäävät tyytyväisyyttä. Asiakkaat ovat tyytyväisiä Servaalin tarjoamiin tuotteisiin ja yritystä pidetäänkin avaintekijänä Suomen päivittäistavarakaupan toimintaympäristössä. Tuotteet ovat ajankohtaisia ja toimivia. Tuotesalkun pitäminen tässä kunnossa vaatii paljon työtä.

Tyytyväisyys palvelun laatuun on Wernerin mukaan haasteellista. Nykypäivän kehitys on tuonut uusia vaatimuksia palvelujen suhteen. Teknologian hyväksikäyttäminen ja tehokkaat myyntikäynnit ovat tärkeitä. Tehokkuus on avaintekijä; yrityksen tulee hoitaa mahdollisimman monta asiakaspintaa mahdollisimman nopeasti ja mahdollisimman tehokkaasti. Asiakkaat

vaativat informatiivista läsnäoloa, mutta eivät fyysistä paikallaoloa. Se tarkoittaa asiakkaiden jatkuvaa ajan tasalla pitämistä. Nykypäivänä asiakkaiden odotusten ylittäminen on haasteellista. Taidon lisäksi se vaatii paljon onnea, oikeaan aikaan. Asiakkaan odotukset voidaan ylittää innovatiivisilla ideoilla, joita ei ole vielä toteutettu markkinoilla. Idean on oltava hyvin suunniteltu ja toteutettu. Esimerkiksi Servaalin uudet brändätyt tuotehyllynpäädyt olivat onnistuneita, koska ne ylittivät asiakkaiden odotukset tuloksellisesti sekä imagollisesti ja ovat näin hyvin haluttuja.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä CRM-tietojärjestelmää, johon asiakkaiden tiedot kerättäisiin. Tietojärjestelmä on kuitenkin hankinnassa. Tämä tietojärjestelmä tulee sisältämään asiakastietojen lisäksi ainakin myyntipäiväkirjan, tulevat tehtävät ja tuotevalikoimat. Tällä hetkellä myyjät kirjaavat itse kaikki asiakkaan tiedot omille koneilleen ja ovat vastuussa niiden paikansa pitävyydestä. Yrityksen puolella tietoja kerätään tuotteista ja myynneistä ketjutasolla, minkä avulla pystytään laskemaan liikevaihto, kokonaisliitrat ja katteen määrä. Myymälätasolla myyntitiedot kerätään asiakkaan kautta.

Esimiehenä Wernerin omat tavoitteet eivät ole hänen omasta mielestään toteutuneet itsensä tai aluevastaavien osalta. Päivittäistavarakaupan toimintaympäristö on muuttunut viime aikoina paljon, ketjut muuttavat strategioitaan ja kauppojen juoma-osastoja. Valikoimien tiukentuminen, hintakilpailu, private labelien lisääntyminen ja hintojen alentuminen ovat haastavia tekijöitä. Tällä hetkellä halutaan alhaisempia kuluttajahintoja, mikä vaikeuttaa premium tuotteita tarjoavien yrityksen toimintaa. Tuotteiden hintapisteet ovat korkealla suhteessa private labeleihin, hidastaen tuotteiden menekkiä. Tämä taas tarkoittaa tuotepaikkojen menetyksiä myymälöissä, koska edulliset tuotteet myyvät paremmin huonon taloustilanteen aikana. Tavoitteiden toteutumiseen vaikuttaa eniten siis heikko markkinatilanne. Wernerin mukaan sama ongelma on jokaisella saman alan yrityksellä.

”Sana tuonti antaa jo tietynlaisia kustannuksia ni kylhä niitten hintapositio on varsin korkea ja keskiostosten määrä laskee ni onhan niitten kierto aina haasteellista.--- Helppous on tän päivän sana.” (Werner 2015.)

Toisaalta tällä hetkellä on hyvät mahdollisuudet uudistaa yrityksen strategiaa ja tehostaa toimintoja ja pyrkiä pitämään yrityksen tulos vähintään samana kun se on ollut tähänkin asti. Kun talous lähtee taas nousemaan, kulutehokas toiminta uusine innovaatioineen on suuri etu tulevilla markkinoilla. Tehostaminen näkyy myös maailmalla, jossa suuret yritykset ostavat toisia yrityksiä itselleen ja fuusioituvat. Werner arvioi, että Suomen pienpanimoille tulee tapahtumaan samalla tavalla. Ne vastaavat vielä itse tuotannosta, mutta kansainväliset ja kotimaiset suuret toimijat vastaisivat logistisista asioista.

6.1.5 Yhteenveto Servaalin asiakassuhteiden johtamisesta

Servaalin asiakassuhteiden johtaminen on hyvällä tasolla. Päivittäistavarakaupan myyntipäällikkönä toimii monipuolinen esimies, joka uudistaa yrityksen strategiaa ja pyrkii tehostamaan toimintaa uusilla ja innovatiivisilla ideoilla. Monipuolisuus näkyy myös aluevastaavien toiminnassa; tilanhallinnalla ja hyvällä markkinatuntemuksella luodaan lisäarvoa asiakkaan liiketoimintaan ja varmistetaan molemminpuolinen hyöty. Servaali yrityksenä on arvostettu myös kilpailijoiden silmissä.

Servaali markkinoi yritystään monipuolisella ja trendikkäällä premium-tuotesalkulla, mistä jokainen asiakas voi löytää juuri hänelle sopivan tuotteen. Tällä taataan tuotetarjooman yksilöllisyys kaikille asiakkaille. Hyvällä asiakkaiden tuntemisella Servaali pystyy mukauttamaan palveluitansa ja tuotteitansa jokaiselle sopivaksi. Asiakkaiden tunteminen varmistetaan toimintaympäristön tuntemisella, laajalla asiakkaiden tarpeiden kartoittamisella, myyntiraporteilla ja yleisellä markkinatuntemuksella. Lisäksi kansainväliset ja tunnetut brändit luovat lisäarvoa tuotteille auttaen asiakkaita rakentamaan valikoimaansa kuluttajille kiinnostavaksi. Mielenkiintoa herätetään tuotebrändien rakentamisella, esimerkiksi esillepanoilla ja hyllynpäädyillä.

Tärkeintä Servaalille on, että tuotteet auttavat asiakkaita kehittämään liiketoimintaansa ja toiminta on tuloksellista molemmille osapuolille. Kun tähän lisätään tehokas jälkihoito, saadaan asiakkaalle kuva aidosta mielenkiinnosta häntä kohtaan. Markkinointi toteutetaan muun muassa 7p-markkinointimixin ja suhdemarkkinoinnin avulla, mutta markkinointi on näitä malleja laajempaa. Päivittäistavarakaupan toimintaympäristössä suurin osa asiakkaista on jo entuudestaan tuttuja, eikä täysin uusia potentiaalisia asiakkaita ole paljoa. Uusia asiakkaita kuitenkin kartoitetaan tälläkin hetkellä.

Servaalin asiakassuhteet ovat hyvin pitkäkestoisia, eikä asiakasvaihtuvuutta ole paljoa joutuessa muun muassa päivittäistavarakaupan ketjuuntumisesta. Nämä suhteet vaativat kuitenkin jatkuvaa huolenpitoa. Pitkien asiakassuhteiden avulla Servaali voi toteuttaa uusia ja innovatiivisia ideoita ja kehittää näin oman toiminnan lisäksi myös asiakkaiden toimintaa ja uudistaa markkinoita. Tärkeintä syvien suhteiden rakentamisessa on asiakkaiden tunteminen perusteellisesti ja yhteistyön tekeminen joustavalla, asiantuntevalla ja aidolla mielenkiinnolla asiakasta ja hänen liiketoimintaansa kohtaan. Syvät asiakassuhteet auttavat myös mahdollisten ongelmien ratkaisemisessa. Asiakassuhteiden johtaminen on kehittynyt vuosien saatossa yhdessä tekemisen ja asiakkaiden kuuntelemisen myötä. Syviin asiakassuhteisiin vaikuttaa menestyksenkäs historia, josta molemmat ovat hyötäneet. Tällaiset suhteet vaativat hyvää yhteistyötä ja toista vastaan tulemistä. Asiakassuhteiden johtamista voitaisiin tehostaa vielä enemmän ajankäytön tehostamisella muun muassa crm:n tuella ja organisaation haastamisella uusiin ideoihin.

Oikeisiin asiakkaisiin panostaminen onnistuu segmentoinnilla ja profiloinnilla. Lisäksi kansainvälisten päämiesten vaatimukset ohjaavat Servaalin asiakassuhteita tiettyyn suuntaan. Yrityksen yksi tehtävä on rakentaa tuotebrändejä Suomessa ja tämä onnistuu parhaiten tietyissä kaupoissa. Servaali tekee mielellään kaikkien kanssa kauppaa, kuhan se on kannattavaa molemmille. Vaikka asiakkaita segmentoidaan tiettyjen ominaisuuksien suhteen, ovat kaikki asiakassuhteet silti tärkeitä yritykselle.

Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus ovat riippuvaisia aluevastaavasta, joka antaa toiminnoiltaan yritykselle kasvot. Tärkeimpiä toimia ovat fyysinen kontaktointi ja informaation antaminen ja sen paikkansa pitävyys. Lisäksi kannattavuuden varmistaminen ja hyvä jälkihoito varmistavat tyytyväisyyden yrityksen toimintaa kohtaan. Palvelun laadun varmistaminen on nykyäänä hankalaa ja asiakkaiden odotusten ylittäminen vaatii uusia ennennäkemättömiä ratkaisuja. Lisäksi tehokas ja joustava toiminta ovat avaintekijöitä.

Sukupolven vaihtuessa teknologian tärkeys korostuu asiakassuhteita hoidettaessa ja henkilökohtaisten tapaamisten määrä tulee vähenemään. Tämä ei kuitenkaan poista tapaamisten tarvetta, mutta harvemmat tapaamiset korostavat tehokkuuden ja valmistautumisen tärkeyttä entisestään. Tapaamisten vähenemiseen vaikuttaa myös yleinen heikko markkinatilanne, jolloin yritykset tehostavat toimintaansa mahdollisimman kustannustehokkaaksi. Heikko markkinatilanne on vaikuttanut myös siihen, etteivät kaikki tavoitteet ole toteutuneet, mutta sama ongelma on myös muilla alan yrityksillä.

6.2 Aluevastaavien myyntiprosessin analysointi

Aluevastaavien teemahaastattelut analysoitiin tyypittelyn avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkia haastatteluja ei purettu opinnäytetyöhön erikseen, vaan tuloksia yhdisteltiin toisiinsa eroavaisuuksien ja yhteneväisyyksien avulla. Haastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa aluevastaavien myyntiprosessin rakennetta. Haastatteluissa selvisi, että myyntiprosessit ovat rakenteeltaan samankaltaisia. Lopputuloksena saatiin tiivistetty kooste Servaalin aluevastaavien myyntiprosessien mallista.

Servaalilla on viisi aluevastaavaa päivittäistavarakaupan myyntikentällä, joilla jokaisella on tarkasti määritetty myyntialueensa. Alueet ovat jaoteltu Pohjois-Suomeen, Itä- ja Keski-Suomeen, Länsi-Suomeen, sekä pääkaupunkiseutuun, jossa toimii kaksi aluevastaavaa. Pohjois-Suomen aluevastaavana toimii avainasiakaspäällikkö, jonka alue alkaa Pietarsaaresta ja jatkuu Kokkolan kautta kohti Pohjois-Suomea. Itä- ja Keski-Suomen alueesta vastaavan avainasiakaspäällikön alue ulottuu Lieksan ja Jyväskylän kautta Mäntsälään. Länsi-Suomessa myynnistä

vastaa avainasiakaspäällikkö, jonka alue ulottuu Kirkkonummelta ylöspäin aina Pohjois-Suomen, sekä Itä- ja Keski-Suomen aluevastaavien rajoille saakka. Tästä voidaan päätellä, että Servaalin avainasiakaspäälliköillä on hyvin suuret alueet. Pääkaupunkiseudulla alueesta vastaavat kaksi myyntiedustajaa. Toisen myyntialue koostuu suurimmaksi osaksi Helsingin ja Espoon alueesta ja toisella alue ulottuu Itä-Helsingin ja Vantaan kautta Järvenpään asti.

Kaikilla haastateltavilla on vähintään kymmenen vuoden ja parhaimmillaan 34 vuoden kokemus myyntityöstä. Yhtä aluevastaavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat ovat toimineet myös päivittäistavarakauppojen työntekijöinä. Kaikilla on vähintään 4,5 vuoden kokemus juoma-alasta. Tästä voidaan päätellä, että päivittäistavarakaupan toimintaympäristö ja myyntityö on ollut heille tuttua jo entuudestaan. Kaikki haastateltavat kuvailivat tämänhetkisiä työtehtäviään samankaltaisesti ja kertoivat työnkuvaan kuuluvan muun muassa Servaalin päivittäistavarakaupan tuotteiden ja kampanjoiden myynti, valikoimapeiton rakentaminen ja tuotevalikoiman kasvattaminen. Jokainen aluevastaava kertoi myyntiprosessin rakentuvan oman kokemuksen ja mieltymysten mukaan, mutta Servaalin tarjoamat myyntikoulutukset ovat auttaneet prosessin toteuttamisessa. Servaalin myyntipäällikkö oli asiasta samaa mieltä.

Wernerin mukaan Servaali kouluttaa myyjiä kolmesta neljään kertaan vuodessa. Nämä koulutukset sisältävät tuotekoulutusta, myyntikoulutusta, ajankäytön ja oman työn tehostamiseen, sekä työyhteisötaitoihin ja vuorovaikutukseen liittyviä koulutuksia. Koulutusohjelmasta vastaa konsernin henkilöstöhallinto. Valmista myyntiprosessin mallia ei Servaalin puolelta myyjille anneta, koska yritys ei halua muuttaa myyjien identiteettiä. Myyntikoulutusten avulla voidaan opettaa myyntiprosessin eri vaiheisiin kuuluvia asioita, mutta prosessin tekee myyjä itse. Servaalin aluevastaavilla on myynnin historiaa vuosien ajalta, joten kokemuksen perusteella syntynyt myyntiprosessin malli on kartoitettu ja sovellettu alueen asiakaskunnan tarpeiden mukaan yhdessä yrityksen kanssa. Jokainen yrityksen myyjä on erilainen persoona ja kaikilla on omat vahvuutensa. Servaali arvostaa erilaisia ja persoonallisia työntekijöitä erilaisine myyntiprosesseineen.

6.2.1 Prospektien etsiminen ja yhteydenotto

Wernerin mukaan suurin osa Servaalin asiakkaista kuuluu johonkin Suomen keskusliikkeistä, joten täysin uusia potentiaalisia asiakkaita ei oikeastaan ole. Kaikki aluevastaavat olivat samaa mieltä myyntipäällikön kanssa. Heidän mukaansa Servaalilta tulee valmis asiakasrajapinta, joiden mukaan ajo-ohjelma ja asiakastapaamiset suunnitellaan. Prospektien etsimiseen ja yhteydenottoon ei siis tarvitse käyttää aikaa. Tästä voidaan päätellä, että Servaalin aluevastaavat etsivät potentiaalia jo olemassa olevista asiakkaista tarjoamalla heille uusia tuotteita ja syventämällä asiakassuhteita. Haastateltavan 3 mukaan asiakkaat saattavat vaihtaa kauppapaikkaa fyysisesti, mutta useimmiten tilalle tuleva yrittäjä on myös entuudestaan

tuttu. Hän jatkaa, että asiakkaan tullessa muun aluevastaavan myyntialueelta, auttaa kollegan konsultointi asiakkaaseen tutustumisessa.

Vaikka suurin osa asiakkaista on tuttuja, on asiakkaiden joukossa muutamia aluevastaavalle uusia ja potentiaalisia asiakkaita. Näihin asiakkaisiin aluevastaavat sanoivat olevansa yhteydessä ensin sähköpostin tai puhelimen välityksellä sopiakseen asiakaskäynnin. Kaikki aluevastaavat pyrkivät siis tapaamaan potentiaalisen asiakkaan kasvotusten. Yhden haastateltavan mukaan myös ”kylmät käynnit” eli spontaanit asiakastapaamiset ovat mahdollisia hänen myyntialueellaan, koska kauppapaikat sijaitsevat lähellä toisiaan, eikä aikaa kulu silloin ajo-matkoihin. Kolmella haastateltavalla tilanne on toinen, sillä heidän myyntialueensa ovat hyvin laajoja, jolloin jokainen asiakaskäynti on suunniteltava tarkkaan tehokkaan ajankäytön vuoksi. Tehokkaat asiakaskäynnit ovat hyvin tärkeitä kiristyneillä markkinoilla ja ovat myös yrityksen etu. Haastateltava 3 lisää, että myös asiakkaat arvostavat sovittuja asiakastapaamisia, sillä heillä käy päivittäin edustajia ilman sovittua aikaa.

Kaikki aluevastaavat kiinnittävät huomiota myös kaupan sijaintiin ja lähiympäristöön, sekä katsoivat internetistä asiakkaan yhteystiedot. Haastateltava 5 etsii internetistä tietoa asiakkaan kaupungista ja sen asukasluvusta, lähellä kulkevista teistä, kilpailijoiden hinnoista ja tarjoomaasta, sekä ketjun konseptista. Hän jatkaa, että asiakas huomaa, mikäli myyjä on valmistautunut asiakastapaamisiin. Lisäksi toimintaympäristön tietoja voi käyttää small talkin aiheena ja samalla myyjä tuo ilmi perehtymisensä asiakkaaseen.

*”Mä katon asukasluvun, mitä kauppoja siel on ja mikä se kilpailutilanne on. Kyl se asukaslu-
kuki kertoo sitä potentiaali et kuinka paljo siel on erikoisoluen ystäviä.--- Katon kilpailijoi-
den hintoi ja miten ne kaupat asettuu kartalla, mitä teitä menee et meneeks jotai teitä jon-
neki mis on paljo esimerkiks kesämökkejä.--- Kyl mä aika paljo käytän tietokonetta.” (Haas-
tateltava 5 2015.)*

Aluevastaavat perehtyvät siis asiakkaan toimintaympäristöön ennen yhteydenottoa. Perehtymisen perusteella aluevastaavat lähtevät kartoittamaan asiakkaan tarpeita keskustelun avulla. Kaikki aluevastaavat sanoivat kartoittavansa tilannetta enemmän asiakkaan luona, koska parhaiten tietoa saa kysymällä suoraan asiakkaalta.

Jokainen aluevastaava kertoi alueellaan olevan potentiaalisia asiakkaita, joiden kanssa yhteistyötä voisi syventää. Kahdella alueella potentiaalia löytyisi kausiluontoisemmin; Itä-Suomessa kesäisin järvien läheisyydessä olevissa kaupoissa ja Pohjois-Suomessa talvisin hiihtokeskuksien alueella. Suuremmissa kaupoissa perusvalikoima on yleensä hyvällä tasolla ja yleisellä tasolla asiat ovat hyvin. Pääkaupunkiseudun myyntiedustajien mukaan myös heidän alueeltaan löytyy

potentiaalia. Tiheämmällä käyntivälillä osaa asiakassuhteista voitaisiin syventää. Tästä voidaan päätellä, että alueilta löytyy vielä potentiaalia, mutta lähinnä olemassa olevista asiakkaista. Asiakkaiden luona olisi käytävä useammin luomassa kontaktia ja näin parantaa suhteita. Haastateltava 1 lisäsi, että kaikki asiakkaat ovat potentiaalisia, joilla ei ole Servaalin tuotteita valikoimassa.

6.2.2 Valmistautuminen ja ensivaikutelman antaminen

Kaikki aluevastaavat valmistautuvat myyntitapaamisiin ennen asiakaskäyntiä. Neljä aluevastaavaa kertoi valmistautuvansa asiakastapaamisiin tarkistamalla myyntimateriaalit ja ottamalla tilauskirjan mukaan. Kaksi haastateltavista kertoi ottavansa mukaan myös mahdolliset tuotenäytteet. Tämän lisäksi aluevastaavat kiertävät asiakkaan juomaosaston ja arvioivat potentiaalia sen ominaisuuksien kautta. Kaikki aluevastaavat kertoivat asiakkaan kaupan juomaosaston näyttävän nopeasti, millaisia oluita kaupasta ostetaan. Tämä on myös osa tarpeiden kartoitusta. Haastateltava 2 lisää, että hän pyrkii tuntemaan tuotteensa hyvin, jotta hän osaisi vastata kaikkiin asiakkaan kysymyksiin. Haastateltava 4 kertoi miettivänsä myös vaateustaan erilaisten tilanteiden mukaan.

Aluevastaavat herättävät asiakkaan ostohalun ja mielenkiinnon eri tavoin. Kaksi haastateltavaa kertoi käyttävänsä referenssejä apunaan. Faktatiedot auttavat heitä perustelemaan tuotteen toimivuuden muilla asiakkailla. Haastateltavat 1 ja 3 kertovat pieniä tarinoita, jotka herättävät mielenkiintoa asiakkaissa. tarinat voivat liittyä esimerkiksi tuotteen panimon toimintaan. Haastateltava 1 lisäsi, että tuotteista puhuminen mahdollisimman monipuolisesti mielenkiintoisen myyntimateriaalin kanssa auttavat myyntitapahtumissa. Lisäksi hän pyrkii aina löytämään tuotteiden kilpailuedun, jotta niiden hyöty voidaan perustella asiakkaalle.

”Kerron tuotteistamme mahdollisimman monipuolisesti ja innostuneesti. Yleensä jokin pieni taustatarina herättää kiinnostuksen tuotteeseen paremmin. Teen myös mielenkiintoiset myyntimateriaalit itselleni, jotta asiakas jaksaa tutustua asiaan paremmin. Yritän löytää myös aina kilpailuedun kilpailijoihin verrattuna esimerkiksi kampanjoita tarjotessa, jotta asiakas ymmärtäisi asian laajemmin koko juoma-osaston kannalta.” (Haastateltava 1 2015.)

Yksi aluevastaavista kertoi käyttävänsä ostohalun herättämiseen tuotteiden kate-euroja. Lisäksi hän tiedustelee koko juomaosaston tuottoa, neuvoo tuotteiden sijoittelussa tuottojen mukaan ja päivittää asiakkaan osastoa tarvittaessa. Hän jatkoi, että tuotoista on hyvä puhua, koska Servaalin tuotteet ovat laadukkaita, eivätkä ole hintapisteeltään kaikkein kalleimpia. Lisäksi asiakas saa tällä tavoin käsityksen myyjän ammattitaidosta. Haastateltavan 4 mukaan osa asiakkaista on tiukkoja ja haluavat enemmän faktoja tuotteista, kun taas jotkut asiakkaat lähtevät innostuneemmin keskusteluun ja kaupankäynti on helpompaa. Hän jatkoi, että osa

asiakkuuksista vaatii useamman asiakaskäynnin, ennen kuin he ovat valmiita tekemään kauppaa.

Kaikki aluevastaavat kokivat luottamuksen myyjän ja asiakkaan välillä samalla tavalla; sovitut asiat tehdään molemmin puolin sovitulla tavalla. Luottamuksen katsottiin olevan elinehto liiketoiminnan ja asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta. Haastateltava 1 jatkaa, että luottamus tarkoittaa sitä, ettei asiakkaan tai myyjän tarvitse epäillä toistensa sanoja. Eräällä haastateltavista on vapaus tilata tuotteet ja tehdä muutoksia monen asiakkaan juomaosastoilla. Tämä luottamus on syntynyt hyvällä työllä ilman, että asiakkaiden tarvitsee epäillä aluevastaavan toimia. Haastateltava 1 lisäsi, että juoma-alalla luottamuksen saaminen ei aina ole helppoa, sillä asiakkailla on myös huonoja kokemuksia monista alan edustajista.

”Mullaki on niin vapaat kädet täällä kentällä näissä kaupoissa, missä mä käyn vähintään keran viikossa. Mä ite tilaan, saan ite käyttää sympnistä ja laittaa tarvesuunnitteluja.--- Se (luottamus) on sitä et asiakas voi luottaa et mä hoidan sen asian niin et siit ei tuu jälkepäin mitää sanomista.” (Haastateltava 2 2015.)

Jokainen aluevastaavista koki itsensä varmaksi myyntitilanteissa. Kaksi haastateltavista sanoi varmuuden johtuvan vuosien tuomasta kokemuksesta ja tuotetietoudesta. Haastateltava 5 kertoi myös itsevarmuuden syntyvän hänen ammattitaitonsa myötä. Kaksi haastateltavista kertoi varmuuden syntyvän hyvästä valmistautumisesta asiakastapaamisiin. Small talkin aluevastaavat kokevat hyvänä ja tärkeänä asiana. Small talkin avulla rakennetaan luottamusta ja puhutaan esimerkiksi asiakkaan liiketoiminnasta, jonka kautta päästään myyntikeskusteluihin. Haastateltavat 3 ja 5 mainitsivat vielä, etteivät kaikki asiakkaat halua small talkia, vaan sen käyttäminen on tapauskohtaista ja on riippuvaista asiakkaan aikataulusta.

6.2.3 Tarpeiden kartoitus ja vastaväitteiden käsittely

Kaikki aluevastaavat kertoivat kiertävänsä asiakkaan juomaosaston läpi tutustuakseen asiakkaan tuotevalikoimaan. Yksi haastateltavista kertoi ottavansa kynän ja tilauskirjan mukaan osastolle merkitäkseen tilauskirjaan asiakkaan hyllyssä olevat Servaalin tuotteet ja lisätäkseen puuttuvista tuotteista muistiinpanoja. Kiertämällä koko kaupan myyjä saa käsityksen kaupan tuotesijoittelusta ja valikoimaan panostamisesta, mikä sekin kertoo paljon asiakkaan tavasta tehdä kauppaa. Jotkut asiakkaat sijoittavat edullisemmat tuotteet kauemmas ja panostavat erikoituotteisiin tuoteasetteluilla.

”Mä otan tilauskirjan, mul on tommonen keltanen tussi ja sil keltasel tussil mä käyn sen koko osaston läpi. Aina ku mä nään et tuote on hyllyssä, mä vedän sen keltaseks. Siitä mä saan sen kokonaiskuvan nopeesti mikä tääl on meininki, eikä tarvi muistaa. Se mihin se keltanen ei

osunu, ni sit mä otan toisen kynän ja teen pienen merkinnän, onkohan tää ollu täällä, täs vois olla potentiaalii, tämmönen tyylisuuntaus esimerkiks puuttuu jos joku bitteri puuttuu esimerkiks erikoisoluthyllystä.--- Se (asiakas) pääsee heti kärryille et missä mennää.” (Haastateltava 5 2015.)

Juomaosaston kiertämisen jälkeen kaikki aluevastaavat kertoivat kyselevänsä asiakkaalta lisää. Yleisimmät kysymykset tarpeiden kartoittamisessa liittyvät asiakkaan tuotevalikoimaan ja tuotteiden menekkiin. Aluevastaavat tiedustelevat asiakkaalta, ostavatko kuluttajat erikoisolutia ja jos ostavat niin minkälaisia. Haastateltava 1 lisää, että hyviä asiakaskuntaan liittyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi sesonkiajan selvittäminen ja painottuuko ostosten tekeminen viikonloppuun. Tämän jälkeen päästään keskustelemaan siitä, onko asiakas mahdollisesti kiinnostunut keskustelemaan valikoiman laajentamisesta. Asiakkaan vastausten perusteella aluevastaavat osaavat tarjota juuri oikeita tuotteita asiakkaan valikoimaan. Haastateltava 2 lisäsi, ettei asiakkaan tarpeita tai tuotteiden kysyntää voi tietää kuin tuotteita kokeilemalla. Haastateltava 5 mukaan asiakkaiden Facebook- ja internetsivut, sekä kauppasuutiset ovat myös hyviä tapoja kartoittaa asiakkaan tarpeita.

Haastateltava 5 kertoi asiakkaan haastamisen olevan myös hyvä tapa kartoittaa asiakkaan tarpeita. Hänen mukaansa esittelemällä Servaalin tuotevalikoiman ja kysymällä sen jälkeen, miten myyjä voi auttaa markkinoinnissa ja houkuttelevuuden lisäämisessä, on hyvä keino saada tietoa asiakkaasta. Kaikkien asiakkaiden liiketoimintaa ei voi tuntea, joten se on kysyttävä asiakkaalta itseltään. Parhaiten asiakkaan toimintaympäristön ja kuluttajien ostotottumukset tuntee kuitenkin asiakas itse. Hän lisää vielä, että toimintaympäristön tunteminen on tärkeää, sillä kauppojen asiakaskunnat eroavat paljon eri kaupungeissa: joissain paikoissa uutustuotteita saattaa mennä viisinkertainen määrä toiseen paikkaan verrattuna. Tästä voidaan päätellä, että asiakkaan tarpeiden lisäksi myös heidän asiakkaidensa eli kuluttajien tarpeet on tunnettava oikeiden tuotteiden myymiseksi. Haastateltavan 1 mielestä hyviä kysymyksiä ovat sellaiset, jotka johdattelevat asiakasta ymmärtämään hänen tarpeensa erikoisolutisiin ja valikoiman laajentamisen hyötyihin. Hän lisää, että hyvillä kysymyksillä molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan paremmin.

Tuotteiden hyödyt aluevastaavat voivat perustella monilla eri tavoilla, kuten esimerkiksi tuotteiden maulla, alkuperämaalla, määräaikaisella saatavuudella, erilaisilla tarinoilla tuotteista ja valikoiman täydentävyydellä. Lisäksi tuotteen erikoisuuden, kuten luomun tai reilun kaupan merkeillä, faktatiedoilla ja markkinoiden tuntemisella tuodaan hyödyt esille. Haastateltava 5 lisää, että tärkeintä on pystyä perustelemaan asiakkaalle syyt ostamiseen ja tässä auttavat faktatiedot tuotteisiin ja markkinoihin liittyen.

Aluevastaavat tuovat tuotteiden lisäarvon brändin ja katteen avulla. Haastateltava 5 sanoi käyttävänsä myös tilanhallintaa lisäarvon tuottamisena, sillä oikealla tuoteasettelulla osastosta saadaan myös visuaalisesti näyttävä. Haastateltava 3 tuo lisäarvon esille tuotteiden trendikkyydellä ja kuluttajien mielenkiinnolla tuotteita kohtaan. Haastateltava 4 mukaan tuotteiden katteesta on puhuttava myyntikeskustelun aikana, sillä asiakasta kiinnostaa tuoton määrä. Hän jatkoi, että välillä asiakas keskittyy liikaa kateprosenttiin, eikä huomaa esimerkiksi kampanjan tuomien kate-eurojen olevan suuria pienestä kateprosentista huolimatta.

Kaikki aluevastaavat olivat sitä mieltä, että asiakkaasta pystyy aistimaan hänen mielenkiintonsa myyjää kohtaan ilman kysymyksiäkin. Tässä tapauksessa myyjä ei saa lähteä myymään tuotteita väkisin, vaan hänen on tultava käymään asiakkaan luona uudelleen. Neljä aluevastaavista sanoi käyttävänsä vähän aikaa tarpeiden kartoitukseen. Tämä pieni aika koettiin kuitenkin riittäväksi. Kokemuksen myötä tarpeiden kartoitukseen ei tarvita enää niin paljoa aikaa. Yksi haastateltavista sanoi käyttävänsä tarpeiden kartoitukseen liian vähän aikaa osan asiakkaiden suhteen. Eräs haastateltavista sanoi käyttävänsä asiakkaasta riippuen aikaa tarpeiden kartoitukseen 5-20 minuuttia.

Asiakkaiden vastaväitteitä ei koettu huonona asiana, eikä niitä oteta henkilökohtaisesti. Yksi haastateltavista oli tosin sitä mieltä, että vastaväitteet ovat vain tekosyitä sille, etteivät asiakkaat halua kokeilla uusia asioita. Muut neljä aluevastaavaa sanoivat ymmärtävänsä asiakkaiden vastaväitteitä ja pitivät niitä myös hyvänä asiana. Asiakkaalla on aina oma näkökulmansa asioihin. Kaikkien aluevastaavien mielestä yleisimmät vastaväitteet liittyivät tilan puutteeseen tai tuotteiden kalliiseen hintaan. Lisäksi neljä aluevastaavaa sanoivat, että yksi yleinen syy on kuluttajien mielenkiinnon puute tuotteisiin tai myyntierän suuri koko. Myös päiväysten sanottiin olevan joskus liian lyhyitä asiakkaalle.

”Niihin (vastaväitteisiin) pitää olla valmistautunu ja se olis aika hassuu jos niitä ei tulis et tää myyntityö olis aika helppoo jos vastaväitteitä ei tulis. Ei tätä myyntityötä jaksais kukaa tehdä jos niitä ottais henkilökohtasesti. Pitää ymmärtää se ettei se asiakas tee sitä ilkeyttä, siinä on hänen rahat kuitenkin pelissä ni totta kai hänellä pitää olla oikeus esittää niitä ja niitä pitääki tulla.” (Haastateltava 3 2015.)

Vastaväitteisiin valmistauduttiin eri tavoin. Kaksi haastateltavista katsovat etukäteen asiakkaan juomaosastolta myyntipaikan tuotteille, jolloin asiakas ei voi perustella ostohaluttomuutta tilan puutteella. Asiakkaan väitteisiin vastataan myös rohkaisemalla kokeilemaan tuotteita ja katsomaan, menevätkö tuotteet kaupaksi. Tämän lisäksi referenssejä käytetään apuna. Haastateltava 5 valmistautuu vastaväitteisiin faktatiedoilla, mutta hänen mukaansa vastaväitteet ovat nykypäivänä harvinaisia. Haastateltavan 3 mukaan vastaväitteet taas ovat yleistyneet tarjonnan kasvun ja rajallisten juomaosastojen vuoksi. Edellä mainituista asioista

voidaan päätellä, että kaikki aluevastaavat ovat valmistautuneet ainakin yleisimpiin vastaväitteisiin. Kolme haastateltavista tosin sanoivat, etteivät he valmistaudu vastaväitteisiin, vaan käsittelevät ne tilanteen tullen.

6.2.4 Kaupan päättäminen ja jälkihoito

Yksikään aluevastaavista ei pitänyt ostopäätöksen pyytämistä ja kaupan päättämistä vaikeana asiana. Kaupan päättämisen taito koettiin tärkeänä. Yksi haastateltavista koki kaupan päättämisen tärkeänä, koska suurella alueella asiakkaan tapaamisten välillä saattaa olla monta viikkoa. Varmistus kaupoista siis on saatava asiakaskäynnin aikana. Kukaan aluevastaavista ei sanonut käyttävänsä paljoa aikaa kaupan päättämiseen. Ostopäätöksen rohkaisemiseen käytettiin eri tapoja. Haastateltava 1 kertoi esimerkiksi rohkaisevansa asiakasta ostamaan esillepannon ideoinnilla, jolloin asiakas voi nähdä jo mielessään tuotteiden asettelun osastolla. Lisäksi hän käyttää kampanjoiden referenssejä apunaan ja kertoo oston hyvistä puolista.

Yksi haastateltavista käyttää myös apunaan referenssejä. Näiden lisäksi hän muistuttaa tuotteiden pienistä toimitusmääristä ja kertoo hyvittävänsä tuotteet, mikäli ne menevät vanhoiksi. Tämän lisäksi tuotetietoutta käytetään hyväksi ostopäätöksen saamisessa. Yhden haastateltavan asiakkaista osa on niin tuttuja, että kaupan päättäminen käy hyvin helposti. Haastateltava 4 rohkaisee asiakasta ostamaan katsomalla tuotteelle valmiiksi hyllynpaikan, kilpailijaa edullisemmalla hinnalla tai valikoimaa täydentävällä tuotteella. Hän lisää, että uutuustuote-fraasin käyttäminen on edelleen hyvä tapa myydä tuotetta.

Jokainen aluevastaava näki jälkihoidon tärkeänä, sillä sen avulla rakennetaan luottamusta asiakkaan kanssa. Lisäksi jälkihoidolla viestitään asiakkaalle, että hänestä välitetään myös myynnin jälkeen. Heidän mukaansa jälkihoito tarkoittaa sovittujen asioiden muistamista ja niiden varmistamista jälkikäteen. Lisäksi jälkihoitoon katsottiin kuuluvan tuotteiden toimitus ja oikeiden hintojen tarkistus, sovittujen asioiden kirjaaminen muistiin, jälkihyvitykset, päiväys- ja kampanjahyvitykset, tilanhallinta, hyllymerkintöjen ja hintojen laittaminen. Jälkihoidon kautta on mahdollista tehdä myös lisäkauppaa.

”Kyl se (jälkihoito) on tärkeä koska kyl se luottamukseen tää koko homma perustuu.--- Se alkaa luottamuksella ja se loppuu luottamukseen.” (Haastateltava 5 2015.)

Edellä mainittujen asioiden perusteella voidaan päätellä, että Servaalin päivittäistavarakauppan aluevastaavat pitävät jälkihoitoa hyvin tärkeänä asiana luottamuksen ja asiakassuhteiden syventämisen kannalta. Samaa mieltä oli myös myyntipäällikkö Werner.

6.2.5 Yhteenveto aluevastaavien myyntiprosesseista

Jokaisella aluevastaavalla on itse rakennettu myyntiprosessin malli, joka on syntynyt vuosien saatossa kokemuksen, sekä Servaalin tuotekoulutusten kautta. Kaikilla aluevastaavilla on pitkä historia myyntityön parissa ja päivittäistavarakaupan toimintaympäristö on heille tuttu jo pidemmältä ajalta. Avainasiakaspäälliköillä myyntialueet ovat maantieteellisesti hyvin laajoja, joten ajankäytön suunnittelu ja etukäteen sovitut asiakastapaamiset ovat tärkeitä tehokkaan työskentelyn varmistamiseksi. Pääkaupunkiseudun myyntiedustajien alue on huomattavasti pienempi ja asiakkaat sijaitsevat lähellä toisiaan, mikä mahdollistaa enemmän myös spontaaneja asiakastapaamisia. Kaikkien aluevastaavien työnkuva on samankaltainen alueesta riippumatta. Alueiden asiakaskunnat sen sijaan vaihtelevat paljon kaupunkien ja kauppojen välillä. Sen vuoksi jokaisen aluevastaavan myyntiprosessia mukautetaan eri asiakkaille.

Jokaisen aluevastaavan asiakaskunta on tarkoin määritelty oman alueen mukaan, joten monet asiakkaat ovat hyvin tuttuja aluevastaaville. Lisäksi suurin osa asiakkaista kuuluu johonkin kauppaketjuun, joten yritykselle uusia potentiaalisia asiakkaita ei oikeastaan ole. Tämä tarkoittaa sitä, että aluevastaavat pyrkivät syventämään jo olemassa olevia asiakkuuksiaan. Aluevastaaville osa asiakkaista saattaa kuitenkin olla uusia. Silloin aluevastaavat tutustuvat ensin potentiaalisen asiakkaan toimintaympäristöön ja arvioivat asiakkaan tarpeita sen perusteella. He pyrkivät sopimaan asiakastapaamisen ja tapaamaan asiakkaat kasvotusten. Toimintaympäristön tarkastelulla ja asiakkaan juomaosaston perusteella aluevastaavat saavat käsityksen asiakkaan potentiaalista, jolloin asiakkaalle voidaan tarjota sopivia tuotteita. Kaikkia aluevastaavat sanoivat alueellaan olevan potentiaalisia asiakkaita, joiden kanssa yhteistyötä voitaisiin syventää entisestään.

Asiakastapaamisiin valmistaudutaan myyntimateriaalien tarkastamisella ja mahdollisten tuotenäytteiden pakkaamisella. Tuote- ja markkinatuntemuksen on myös oltava hyvällä tasolla asiakasta tavattaessa. Asiakkaan ostohalun ja mielenkiinnon aluevastaavat herättävät esimerkiksi tuotetiedoilla ja referensseillä, pienillä tarinoilla, sekä tilanhallinnan osaamisen avulla. Kaikki aluevastaavat katsoivat luottamuksen olevan elinehto asiakassuhteiden jatkumisen kannalta. Kokemuksen sekä tuote- ja markkinatuntemuksen myötä aluevastaavat tuntevat itsensä varmoiksi asiakastapaamisissa. Edellä mainittujen asioiden perusteella aluevastaavat perehtyvät potentiaalisen asiakkaan toimintaympäristöön ja valmistautuvat myyntitapaamisiin hyvän ensivaikutelman antamiseksi.

Asiakkaan tarpeiden kartoitus alkaa juomaosaston tarkastelulla, mistä aluevastaavat näkevät asiakkaan potentiaalia tuotevalikoiman perusteella. Tämän jälkeen asiakkaalta on helpompi lähteä kartoittamaan tarpeita erilaisilla kysymyksillä. Kaikki aluevastaavat kartoittavat muun

muassa asiakaskaupan kuluttajien ostotottumuksia ja erikoisoluiden menekkiä, minkä perusteella oikeita tuotteita voidaan tarjota asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat paljon alueesta riippuen, joten heidän liiketoimintansa on tunnettava hyvin. Haastatteluista selvisi, että mitä pohjoisemmaksi mennään, sitä rennompia ja kiireettömämpiä asiakkaat ovat. Kaikki aluevastaavat sanoivat tulevansa toimeen omien asiakkaidensa kanssa. Erikoisoluiden menekki on riippuvainen kaupungin koosta. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla ja suurissa kaupungeissa Suomessa kulutetaan enemmän erikoistuotteita ja on kiinnostuttu uutuustuotteista. Tämänhetkinen markkinatilanne ja tarjonnan suuruus vaikeuttavat myyntityötä.

Tuotteiden hyötyjä tuodaan esille esimerkiksi tuotteiden ominaisuuksien, trendikyyden ja katteen avulla. Brändien avulla tuodaan tuotteiden lisäarvoa esille. Faktatiedot ja markkinatuntemus auttavat myös hyötyjen ja lisäarvon esilletuomisessa. Aluevastaavat ovat valmistuneet asiakkaiden yleisimpiin vastaväitteisiin, eikä niitä oteta henkilökohtaisesti. Kaikki aluevastaavat sanoivat käyttävänsä vähän aikaa tarpeiden kartoitukseen, mutta vain yksi haastateltavista kertoi sen olevan osittain liian vähän. Tästä voidaan päätellä, että aluevastaavat kartoittavat hyvin asiakkaiden tarpeet lyhyessä ajassa ja tuovat tuotteiden hyödyt asiakkaille esille.

Ostopäätöksen pyytäminen koettiin tärkeänä, eikä se tuottanut kenellekään ongelmia. Ostopäätökseen rohkaistaan esimerkiksi referenssien, tuotetietouden ja kampanjoiden avulla. Jälkihoito nähtiin tärkeänä asiana luottamuksen saamiseksi ja asiakassuhteen jatkuvuuden varmistamiseksi. Aluevastaavien jälkihoitoon kuuluvat sovittujen asioiden muistaminen ja varmistaminen asiakaskäynnin jälkeen. Aluevastaavien myyntiprosessien rakenteita on kuvattu taulukossa 4.

Prospektien etsintä ja yhteydenotto	Valmistautuminen ja ensivaikutelman antaminen	Tarpeiden kartoitus	Vastaväitteiden käsittely	Kaupan päättäminen ja jälkihoito
Vähän uusia potentiaalisia asiakkaita	Myyntimateriaalien tarkastaminen	Asiakkaan juomaosaston syvällisempi tarkastelu	Asiakkaan oma näkökulma asioihin ymmärrettävä	Ostopäätöksen pyytäminen tärkeää
Valmis asiakasrajapinta, potentiaalia jo olemassa olevista asiakkaista	Mahdolliset tuotenäytteet	Asiakkaalta kyseleminen; tuotteiden menekin ja asiakaskunnan selvittäminen	Asiakas haastaa myyjää perustelevaan asiaan hyvin	Kaupan päättämiseen käytetään vähän aikaa
Vähän asiakasvaihtuvuutta	Asiakkaan juomaosaston tarkastelu	Tiedustelut erikoisolutvalikoiman laajentamisesta	Tyypillisimpiin vastaväitteisiin valmistautuminen; tilanpuute, kallis hinta, pieni menekki	Ostopäätökseen rohkaiseminen; referenssit, tuotteiden sijoittelu, oston hyvät puolet
Toimintaympäristön kartoittaminen; asiakkaan sijainti, lähiympäristö, yhteystiedot	Tuote- ja markkinatuntemus	Oikeiden tuotteiden tarjoaminen asiakkaan tarpeiden mukaan	Tuotteiden asettelu suunnittelu etukäteen	Pienet myyntierät, tuotetuntemus, tuotehyvitykset, vertailu kilpailijoihin
Yhteydenotto puhelimitse tai sähköpostilla, jonka jälkeen sovittu asiakastapaaminen	Ostohalun herättäminen tuotetiedoilla, referensseillä, asiantuntevuudella ja tuotetarinoilla	Tuotteiden hyötyjen esille tuominen; erikoisominaisuudet, trendit, faktatiedot	Referenssit, rohkaisu uuden tuotteen kokeiluun	Jälkihoito tärkeää luottamuksen ja jatkuvuuden kannalta
Joskus myös spontaaneja asiakastapaamisia	Pukeutuminen	Tuotteen lisäarvon esille tuominen; kate, kampanjat ja brändi	Tuote- ja markkinatietouden hallitseminen	Tuotteiden toimitusten ja hintojen tarkistus, tuotehyvitykset
Alueilla muutamia potentiaalisia asiakkaita	Luottamuksen saaminen elinehto	Tilanhallinnan esille tuominen	Vastaväitteitä ei oteta henkilökohtaisesti	Tilanhallinta, sovittujen asioiden kirjaaminen

Taulukko 4: Aluevastaavien myyntiprosessien rakenne.

Kokonaisuudessaan aluevastaavien myyntiprosesseissa on otettu kaikki vaiheet huomioon. Haastattelujen perusteella aluevastaavien myyntiprosessi voisi olla tehokkaampi ajankäytön tehostamisella, sähköisellä kaupankäynnillä, tehokkaammalla kaupan päättämisellä, palveluiden räätälöimisellä tärkeimmille asiakkaille, asioiden muistiin kirjaamisella tai järjestelmällisyydellä. Toisaalta aluevastaavat näkivät myyntiprosessinsa tehokkaaksi eri tavoin. Aluevastaavat perustelivat myyntiprosessin tehokkuutta persoonallisuudella, perusteellisella tarpeiden kartoituksella, luottamuksella, rutiineilla ja hyvällä asiakastuntemuksella. Neljä aluevastaavaa sanoi ensivaikutelman antamisen olevan tärkein myyntiprosessin vaihe ja yksi aluevastaavista mainitsi kaupan päättämisen olevan tärkein kohta.

”Kyl se on se ensivaikutelman antaminen, silloin sä rakennat sen koko paletin menemää eteenpäin. Jos siinä mennään vinoon ni siitä tulee tosi vaikeeta siitä myymisestä, se oletettavasti siirtyy seuraavaa tapaamiskertaan.” (Haastateltava 4 2015.)

Wernerin mukaan yritys antaa työkaluja myyjille, mutta heidän on oltava oma-aloitteisia etsimään tietoa ja ratkaisuja itse koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä. Myyjän on rakastettava omaa alaansa ja haluttava kehittyä jatkuvasti. Servaalin aluevastaavilla on jokaisella omat tapansa kerätä tietoa ja soveltaa sitä myyntikentällä. Werner kehittäisi myyjien myyntiprosessista valmistautumista asiakastapaamisiin ja kaupan päättämistä. Lisäksi itsensä kehittäminen, ajan hallinta ja asioiden priorisointi ovat asioita, joihin myyjien tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja kehittää niitä. Sen sijaan asiakkaiden ylipalvelemista tulisi välttää. Werner lisää, että myyjät ovat kehittyneet vuosien aikana paljon.

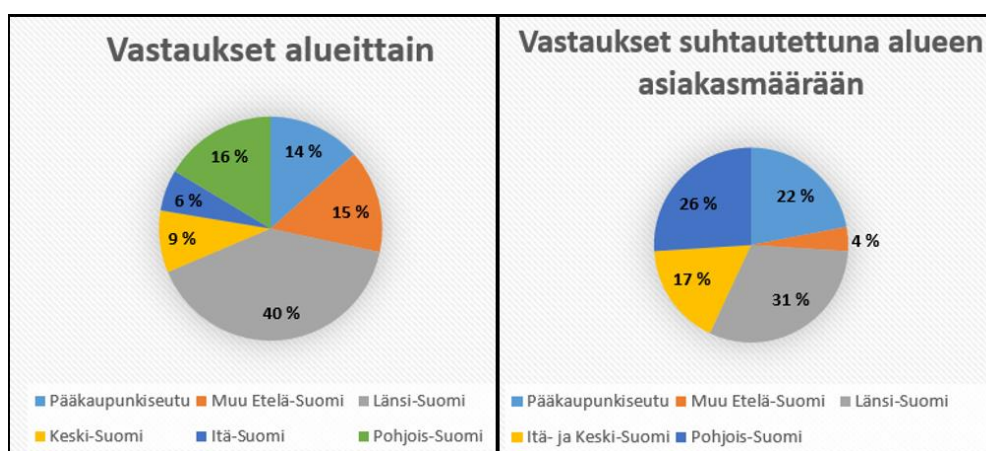
Myyjien tärkeimmiksi ominaisuuksiksi mainittiin luotettavuus, tuote- ja markkinatuntemus, avoimuus, rehellisyys, ulospäinsuuntautuneisuus ja omana itsenä oleminen. Yrityksen arvot eivät olleet aluevastaaville täysin selviä, mutta jokainen kuitenkin osasi mainita vähintään yhden arvon. Arvoiksi aluevastaavat mainitsivat innovatiivisuuden, luottamuksen, realismuksen, edellä käymisen, ekologisuuden, asiakaskeskeisyyden, joustavuuden, kannattavuuden, yrittäjähenkisyyden ja kokonaisvaltaisuuden. Henkilökohtaista myyntityötä pidettiin erittäin tärkeänä muun muassa asiakassuhteiden syventämisen vuoksi ja kaupankäynnin helpottamiseksi.

6.3 Internetkyselyn tulokset

Seuraavaksi esitetään kyselystä saadut tulokset. Opinnäytetyön kyselyssä väittämät ja kysymykset liittyivät Servaalin aluevastaavan ammattitaitoisuuteen, palvelun laatuun, tuotteisiin, Servaalin toimintaan sekä kehitysideoihin. Kyselylomakkeessa oli mahdollisuus kertoa kehitysideoista myös omin sanoin. Tuloksissa avataan tärkeimmät kuviot kyselyyn liittyen. Kaikkia prosenttilukuja ei eritellä tuloksissa, vaan väittämistä saatuja vastauksia esitetään yleistysti. Esimerkiksi täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset todetaan ”samaa mieltä”- vastauksiksi. Tarkat prosenttiluvut eri vastausvaihtoehtojen välillä näkyvät kuvioissa. Koko kyselyn tulokset kuvioineen ovat liitteessä 7. Kyselyn tulokset alueittain on esitetty liitteessä 8.

Aluksi kyselyssä selvitettiin, mistä alueelta asiakkaat ovat. Vastaajista 14 % oli pääkaupunkiseudulta, 15 % muualta Etelä-Suomesta, 40 % Länsi-Suomesta, 15 % Keski- ja Itä-Suomesta, sekä 16 % Pohjois-Suomesta. Vähiten vastauksia saatiin siis Itä-Suomesta ja eniten Länsi-Suomesta. Pienimmän ja suurimman vastausprosentin vaihteluväli oli 25 prosenttiyksikköä.

Perusjoukon otanta tehtiin suhteellisella otannalla, jolloin joka alueelta otettiin prosentuaalisesti saman verran asiakkaita. Näin kyselyyn oli tarkoitus saada suhteessa saman verran asiakkaita joka alueelta. Jos kyselyyn vastanneita tarkastellaan alueen asiakkaiden määrään suhteutettuna, kyselyyn vastasi pääkaupunkiseudulta 22 % asiakkaista, 31 % Länsi-Suomesta, Itä- ja Keski-Suomesta 17 %, sekä Pohjois-Suomesta 26 %. 4 % vastanneista oli muualta Etelä-Suomesta, joista kolme vastaajaa ei tiennyt kuka edustaja on. Tämän vuoksi näitä kolmea vastaajaa ei voitu lisätä kenenkään edustajan alueeseen. Vaikka vaihteluväli oli suuri, vastaajien määrä ei vaihdellut niin paljoa verrattaessa vastausmääriä alueen asiakasmäärään. Ainoastaan Keski- ja Itä-Suomen suhteellinen vastausprosentti oli alle 20.



Kuvio 11: Vastausprosentit alueittain.

Kyselyyn vastanneista 15 % ei tiennyt kuka heidän yhteyshenkilönsä Servaalilta on. Jokaisella alueella oli ainakin yksi asiakas, joka ei tiennyt Servaalin yhteyshenkilön nimeä. Eniten epä-tietoisuutta oli muualla Etelä-Suomessa, jossa oli kolme tietämätöntä asiakasta. Noin 28 % vastaajista oli sitä mieltä, että aluevastaava käy tapaamassa asiakasta usein. Suurin osa eli 50 % oli sitä mieltä, että aluevastaava käy satunnaisesti asiakastapaamisissa. Noin 18 % oli sitä mieltä, että aluevastaava käy harvoin asiakaskäynneillä ja 4 % vastasi, että edustaja ei käy asiakaskäynneillä ollenkaan. Tämä tarkoittaa, että 68 % asiakkaista kokee aluevastaavan käyvän satunnaisesti tai harvoin asiakaskäynneillä.

6.3.1 Aluevastaavien ammattitaitoisuus

Seuraavaksi väittämät liittyivät aluevastaavan ammattitaitoisuuteen. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, joiden vastausvaihtoehtoina olivat kuviossa 12 esitetyt vaihtoehdot.

1= täysin samaa mieltä
 2= jokseenkin samaa mieltä
 3= en samaa enkä eri mieltä
 4= jokseenkin eri mieltä
 5= täysin eri mieltä

Kuvio 12: Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot

Ammattitaitoisuuden suhteen asiakkaat olivat enemmän tyytyväisiä kuin tyytymättömiä. 88 % oli täysin samaa- tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että Servaalin palvelu on ystävällistä. 10 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 2 % oli täysin eri mieltä asiasta. 90 % vastasi olevansa samaa mieltä siitä, että he tulevat hyvin toimeen aluevastaavan kanssa. 8 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Täysin eri mieltä asiasta oli 2 % vastaajista. Suurin osa asiakkaista tulee siis hyvin toimeen aluevastaavan kanssa ja kokevat palvelun olevan ystävällistä.



Kuvio 13: Palvelun ystävällisyys ja aluevastaavan kanssa toimeen tuleminen.

Kyselyssä kartoitettiin asiakkaiden mielipiteitä aluevastaavan asiakas-, tuote-, sekä markkinatuntemuksesta. 88 % vastaajista oli samaa mieltä Servaalin aluevastaavan hyvästä tuote- ja markkinatuntemuksesta. 7 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 7 % oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämästä. Servaalin aluevastaavan tuote- ja markkinatuntemus on asiakkaiden mielestä siis hyvää.



Kuvio 14: Aluevastaavan tuote- ja markkinatuntemus.

Vastaajista 78 % oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että asiakkaan tarpeet ymmärretään hyvin. 10 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Loput 10 % asiakkaista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämästä. Asiakkaan liiketoiminnan tuntemiseen liittyvässä väittämässä 75 % vastaavista asiakkaista oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että aluevastaava tuntee asiakkaan liiketoiminnan hyvin. 13 % asiakkaista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja loput 7 % oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämästä.



Kuvio 15: Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja liiketoiminnan tunteminen.

Suurin osa asiakkaista oli samaa mieltä siitä, että Servaalin aluevastaava tuntee hyvin tuotteet sekä markkinat. Suurin osa oli myös samaa mieltä siitä, että aluevastaava ymmärtää asiakkaan tarpeet hyvin, mutta osa asiakkaista oli tästä asiasta myös eri mieltä. Asiakkaat kokivat, että heidän liiketoimintansa tunnetaan suurimmaksi osaksi hyvin, mutta pieni osa vastaajista oli myös eri mieltä asiasta. Vastauksista päätellen Servaalin tuote- ja markkinatuntemus on hyvällä tasolla ja asiakkaan tarpeet sekä liiketoiminta tunnetaan hyvin. Kuvioista nähdään, että täysin samaa mieltä näistä asioista ei kuitenkaan ollut kuin noin puolet vastaajista.

Seuraavat kysymykset liittyivät aluevastaavan luotettavuuteen sekä asiakkaan tuntemiseen. 87 % oli samaa mieltä siitä, että asiakas voi luottaa aluevastaavan antamiin lupauksiin ja 10 % ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. 3 % vastaajista oli täysin eri mieltä asiasta. Väittämä asiakkaiden arvojen tuntemista jakoi mielipiteitä. 45 % oli täysin samaa mieltä asiasta, 30 % oli jokseenkin samaa mieltä asiasta ja 17 % ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. 8 % vastaajista oli eri mieltä asiasta. Suurin osa eli 55 % vastaajista oli täysin samaa mieltä myös siitä, että aluevastaava toimii asiakkaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. 23 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 15 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. 4 % oli jokseenkin eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä asiasta. Suurin osa eli 72 % vastaajista koki, että heitä kuunnellaan asiakastapaamisissa. Vain 3 % oli täysin eri mieltä asiasta.



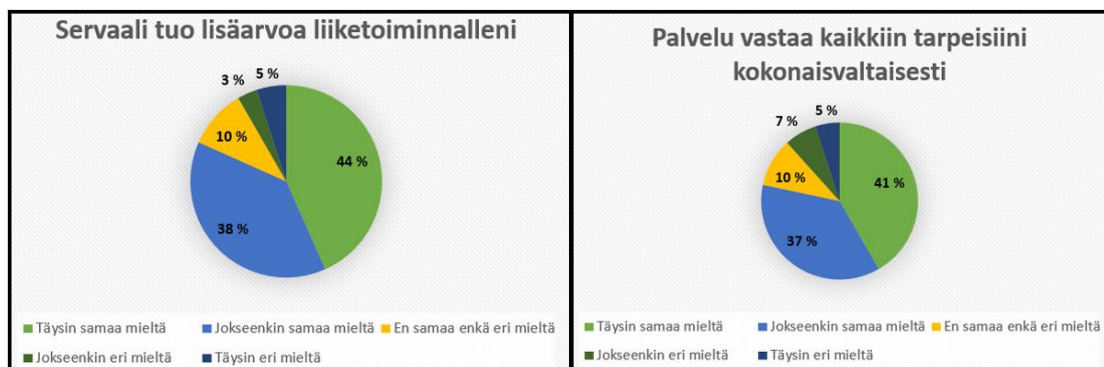
Kuvio 16: Asiakkaan tavoitteiden mukaan toimiminen ja arvojen tunteminen.

Suurin osa asiakkaista oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että aluevastaavaan voi luottaa. Kaikki vastaajat eivät olleet samaa mieltä asiakkaan yrityksen arvojen tuntemisesta, mutta suurin osa oli samaa mieltä väittämän kanssa. Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että yritys toimii asiakkaiden tavoitteiden mukaisesti. Tästä voidaan päätellä, että asiakkaat luottavat Servaalin aluevastaaviin ja uskovat heidän tunnevan liiketoiminnan hyvin, vaikka asiakkaan arvojen tunteminen ei ollut vastaajista täysin selvää.

Aluevastaavan ammattitaitoisuuteen liittyvät väittämät saivat suurimmaksi osaksi samoja mielipiteitä väittämien kanssa. Eniten täysin samaa mieltä oltiin palvelun ystävällisyydestä ja aluevastaavan kanssa toimeen tulemisesta. Näistä vastaajista 85 % oli täysin samaa mieltä asiasta. Asiakas- ja markkinatuntemukseen liittyvät kysymykset jakoivat mielipiteitä. Täysin samaa mieltä asioista oltiin 45-68 prosenttisesti. Lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että asiakkaan liiketoiminta tunnetaan hyvin. Eniten eriäväisiä vastauksia sai väite asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä. Suurin osa oli täysin samaa mieltä, mutta osa vastaajista oli myös täysin eri mieltä asiasta. 73 % oli täysin samaa mieltä aluevastaavan luotettavuudesta ja 55 % oli täysin samaa mieltä asiakkaan yrityksen tavoitteiden mukaan toimimisesta. Vain 45 % oli täysin samaa mieltä siitä, että aluevastaava tuntee asiakkaan yrityksen arvot hyvin.

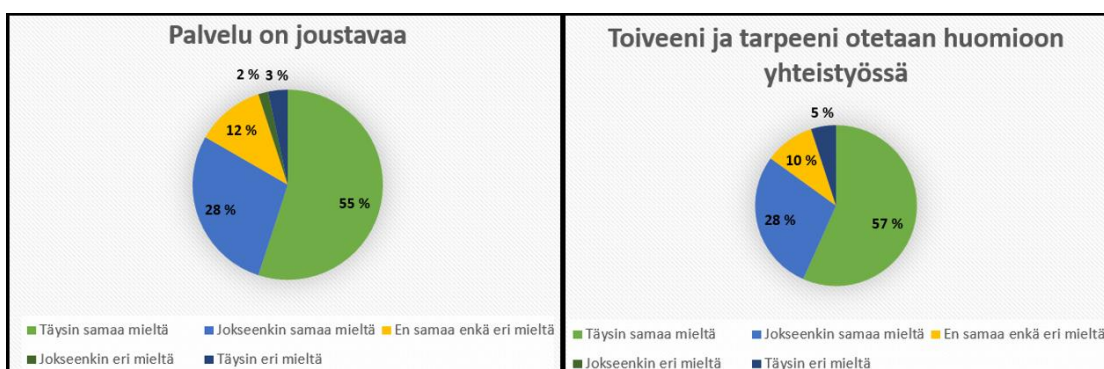
6.3.2 Palvelun laatu

Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin vastaajien mielipiteitä Servaalin palvelun laadusta. Palvelun laatuun liittyvät väittämät käsitelivät muun muassa lisäarvon tuottamista ja toiveiden ja tarpeiden huomioon ottamista. 76 % vastaajista koki palvelun vastaavan asiakkaan kaikkiin tarpeisiin kokonaisvaltaisesti ja 10 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Eri mieltä väittämästä oli 12 %. Suurin osa vastaajista eli 82 % koki Servaalin tuovan lisäarvoa liiketoiminnalle. 10 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 8 % vastaajista oli eri mieltä. Kuvioista voidaan päätellä, että Servaali tuo suurimmalle osalle vastaajista lisäarvoa ja palvelu vastaa heidän tarpeisiinsa kokonaisvaltaisesti. Täysin samaa mieltä näistä asioista oli kuitenkin 41-44 %.



Kuvio 17: Lisäarvon tuottaminen ja kokonaisvaltainen palvelu.

83 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että palvelu on joustavaa. Neutraalin vastauksen antoi 12 %. Eri mieltä asiasta oli yhteensä 5 %. Suurin osa eli 85 % oli samaa mieltä siitä, että toiveet ja tarpeet otetaan huomioon Servaalin toimesta ja 10 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Täysin eri mieltä väittämästä oli 5 % vastaajista. Suurimmaksi osaksi palvelun koetaan olevan siis joustavaa ja Servaali ottaa asiakkaiden toiveet ja tarpeet hyvin huomioon.



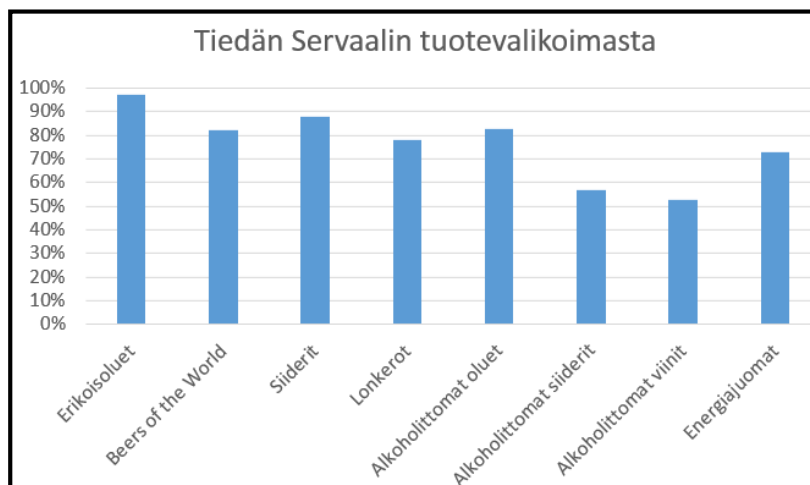
Kuvio 18: Palvelun joustavuus ja tarpeiden huomioon ottaminen.

Palvelun laatuun liittyvät väittämät saivat suurimmaksi osaksi positiivista kannatusta. Suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämistä. Vastaajat olivat tyytyväisempiä aluevastaavan ammattitaitoon kuin palvelun laatuun. Eniten täysin samaa mieltä väittämistä oltiin Servaalin palveluiden joustavuuteen ja asiakkaan toiveiden, sekä tarpeiden kartoittamiseen liittyen. Kaikista väittämistä oli samaa mieltä vähintään 78 %. Vastausvaihtoehto en samaa enkä eri mieltä keräsi noin 10 % vastauksista, mikä tarkoittaa, että vain pieni osa vastaajista oli eri mieltä väittämistä.

6.3.3 Servaalin tuotteet

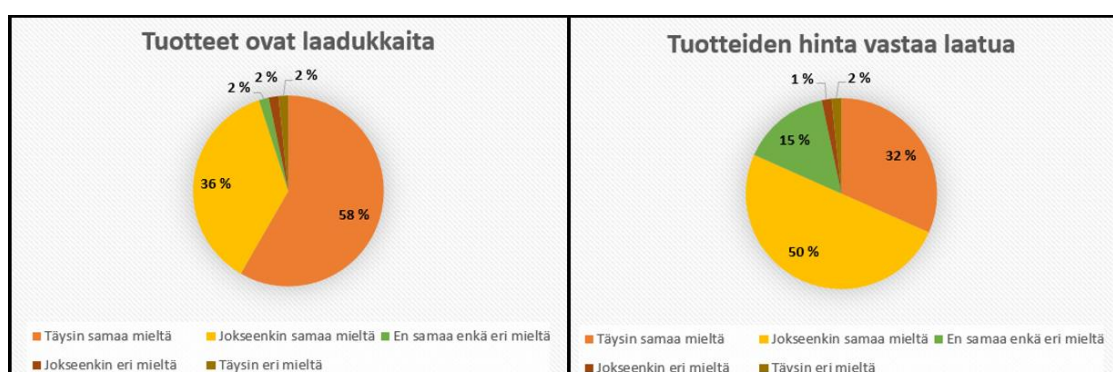
Kyselyn seuraavan osion väittämät liittyivät Servaalin tuotteisiin. Asiakkailta kartoitettiin mielipiteitä muun muassa tuotteiden laadusta ja hinnasta. Suurin osa vastaajista tunsivat Servaa-

lin tarjoamat tuotteet. Varsinkin oluet tunnettiin hyvin niin alkoholillisten kuin alkoholittomienkin puolelta. Alkoholittomien siidereiden ja alkoholittomien viinien kohdalla tunnettuus laski 50 % tasolle. Servaali on keskittynyt erikoisolutiden, siiderien ja alkoholittomien viinien myymiseen päivittäistavarakauppuolella, joten tuotetunnettuus on hyvä alkoholittomia viinejä lukuun ottamatta.



Kuvio 19: Valikoiman tunnettuus päivittäistavarakaupassa.

Servaalin tuotteet koetaan laadukkaina. 94 % vastaajista on täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Loput vastausvaihtoehdot saivat kaikki 2 % kannatuksen. Tuotteiden hinta jakoi enemmän mielipiteitä, mutta 82 % vastaajista oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä tuotteiden hinnan ja laadun tasapainosta. 15 % ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Vain 1 % oli jokseenkin eri mieltä ja 2 % täysin eri mieltä tuotteiden hinta-laatusuhteesta.



Kuvio 20: Tuotteiden hinta ja hinta-laatusuhde.

Tuotteiden koettiin vastaavan myös trendeihin. 90 % vastaajista oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tuotteet vastaavat tämänhetkisiin trendeihin. 8 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä. 2 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämästä. 60 % vastaajista oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä tuotteiden hyvästä markkinoinnista.

25 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä. 10 % oli jokseenkin eri mieltä ja 5 % täysin eri mieltä tuotteiden hyvästä markkinoinnista.



Kuvio 21: Tuotteiden trendikkyyttä ja markkinointia.

Tuotteiden suhteen vastaajat olivat tyytyväisiä. He olivat täysin samaa- tai jokseenkin samaa mieltä tuotteiden laadukkuudesta ja hinta-laatusuhteesta. Vastaajat kokivat laadun olevan paremmin kohdillaan kuin hinnan, vaikka molemmat väittämät saivat positiivista kannatusta. Vastaajat kokivat myös, että tuotteet ovat trendikkäitä. Tuotteiden markkinoinnin suhteen vastaajat eivät olleet täysin samaa mieltä markkinoinnin toimivuudesta. Väittämä keräsi myös kielteisiä vastauksia.

6.3.4 Vastaajien tyytyväisyys Servaalin palveluihin ja kehitysideoita

Viimeisenä kyselyssä kartoitettiin vastaajien tyytyväisyyttä Servaalin toimintaan yleisesti yrityksen ja aluevastaavatasolla. Vastaajilla oli myös mahdollisuus kirjoittaa kehitysideoita avoimiin kenttiin. Kehitysideoihin liittyen saatiin kysymyksestä riippuen 2-15 vastausta, joten näistä ei voida tehdä luotettavia yleistyksiä. Kehitysideoita kuitenkin voivat antaa Servaalille viitteitä siitä, mitä asiakkaat toivoisivat yritykseltä.

85 % vastaajista oli tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön. 7 % vastaajista ei ollut tyytyväisiä eikä tyytymättömiä tehtyyn yhteistyöhön. Loput 8 % oli jokseenkin tyytymättömiä tai täysin tyytymättömiä tehtyyn yhteistyöhön. Vastaajilla oli mahdollisuus antaa kehitysideoita Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön myös omin sanoin. Näitä vastauksia tuli 11. Vastaajat toivovat enemmän pistekohtaista tekemistä ja uutuuskien tarkkailua yhdessä aluevastaavana kanssa, sekä tuotteiden soveltumisesta juomaosastoon. Erään vastaajan mielestä menekinedistäminen ei ole halutulla tasolla. Näytteitä toivottiin myös enemmän ja yhden vastaajan mielestä Servaalin toimintaa pitäisi muuttaa reilummaksi. Tästä voidaan päätellä, että kehitysideoita liittyvät aluevastaavan kanssa käytäviin tapaamisiin ja tuotteiden esittelemiseen.

Kyselyn seuraava väittämä tukee myös avoimia kommentteja kehitysideoista. 83 % vastaajista oli täysin tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä aluevastaavan toimintaan. 14 % ei ollut tyytyväisiä eikä tyytymättömiä ja 3 % oli täysin tyytymättömiä toimintaan. Aluevastaavan toimintaan liittyen tuli seitsemän kehitysideaa. Vastaajat toivoivat enemmän asiakaskäyntejä ja näytteitä sekä yhteistä toimintaa, missä maisteltaisiin tuotteita ja kehitettäisiin toimintaa stressittömämmässä ympäristössä.

Toisaalta eräs vastaajista toivoi, että aluevastaava olisi enemmän yhteyksissä puhelimitse tai sähköpostitse, jolloin asiakkaalla ei menisi aikaa kasvotusten tapaamiseen. Myös kannattavia kampanjoita ja lisää myymistä massapaikoilta toivottiin. Kehitysideoista voidaan päätellä, että osa asiakkaista toivoisi lisää asiakastapaamisia ja tuotekoulutusta, kun taas osa arvostaa enemmän puhelimen kautta käytävää keskustelua. Myynnin suhteen toivottiin lisää kampanjoita ja sitä kautta lisää myyntiä niin kaupalle kuin Servaalillekin.

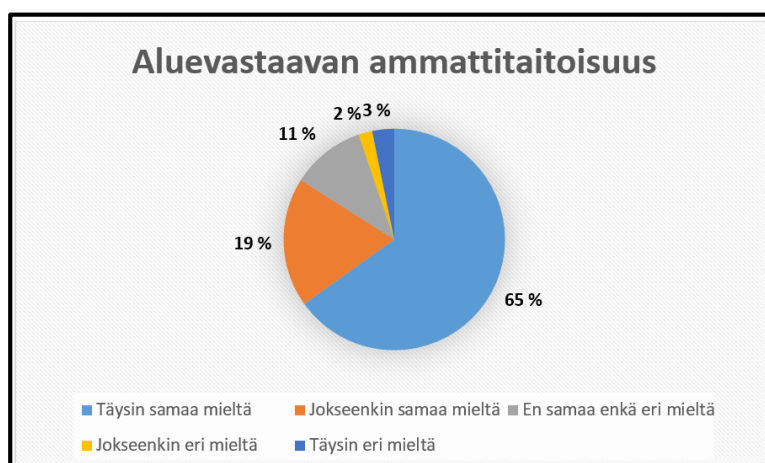
Seuraava väittämä liittyi Servaalin kotisivujen kattavuuteen. 27 % sanoi löytävänsä tarvittavat tiedot Servaalin kotisivuilta ja loput 73 % ei ollut koskaan käyttänyt yrityksen kotisivuja. Tähän liittyen saatiin vain kaksi kehitysideaa, joista toisessa mainittiin Facebookin tärkeydestä nykypäivänä ja toisessa toivottiin enemmän arpajaisia. Tästä voidaan päätellä, etteivät asiakkaat koe Servaalin kotisivuja tärkeänä tällä hetkellä.

Tuotevalikoiman suhteen oltiin tyytyväisiä. 90 % vastaajista oli täysin tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä yrityksen tuotevalikoimaan. 10 % ei ollut tyytyväisiä tai tyytymättömiä tuotteisiin. Tämä väittämä ei saanut yhtään kielteistä vastausta. Tuotteiden suhteen toivottiin enemmän vaihtuvuutta ja sesonkituotteita, kampanjoita, kotimaisia pienpanimotuotteita, sekä alhaisempaa hintaa asiakkaan toimintaympäristön ja markkinatilanteen vuoksi. Servaalin tuotevalikoimaan ollaan siis tyytyväisiä, mutta osa vastaajista toivoisi enemmän vaihtuvuutta valikoimaan. Lisäksi hinta katsotaan jossain asiakkuuksissa liian korkeaksi. Tähän voitaisiin vaikuttaa asiakkaiden mukaan esimerkiksi kampanjoilla.

Viimeisenä kyselyssä kartoitettiin vastaajien mielipiteitä juoma-alan tulevaisuudesta. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15. Vastaukset jakoivat mielipiteitä; osa näki tulevaisuuden hyvänä erikoisoluiden suosion kasvun myötä. Toisaalta se nähtiin myös haasteellisena korkeiden hintojen ja ulkomaan tuonnin myötä. Useat kielteiset vastaukset perusteltiin tuotteiden korkealla hinnalla ja huonolla markkinatilanteella ja positiivinen tulevaisuus perusteltiin erikoisoluiden ja pienpanimoiden suosion kasvun perusteella.

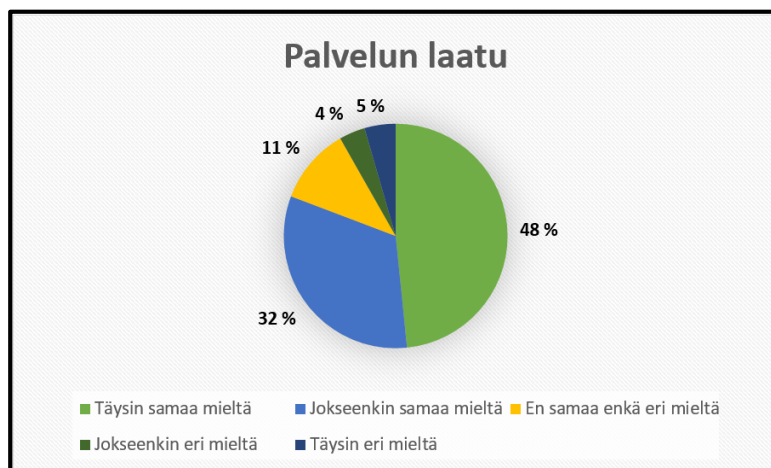
6.3.5 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Suurimmaksi osaksi asiakkaat olivat täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä kyselyn väittämien kanssa. Tyytyväisyysprosentti oli kaikilla osa-alueilla yli 80 ja eri mieltä vastaajista oli alle 10 %. Aluevastaavan ammattitaitoisuuteen liittyen palvelun koettiin olevan ystävällistä ja aluevastaavan kanssa tullaan hyvin toimeen. Vain kaksi prosenttia oli tästä eri mieltä. Aluevastaavan katsottiin tuntevan tuotteet sekä markkinat hyvin ja asiakkaat kokivat aluevastaavan kuuntelevan heitä. Tämän vuoksi asiakkaat olivat samaa mieltä myös siitä, että aluevastaava kartoittaa asiakkaan tarpeet hyvin ja häneen tekemiinsä lupauksiin voi luottaa. Asiakkaan liiketoiminnan ja arvojen tuntemisen suhteen oltiin suurimmaksi osaksi samaa mieltä, mutta nämä väittämät jakoivat mielipiteitä. Kuvioita 22 tarkastellessa voidaan päätellä, että kokonaisuudessaan aluevastaavan ammattitaitoisuuden katsottiin olevan hyvällä tasolla tyytyväisyysprosentin ollessa 84. Neutraalin vastauksen antoi 11 % vastaajista, ja 5 % vastaajista oli eri mieltä väittämien kanssa.



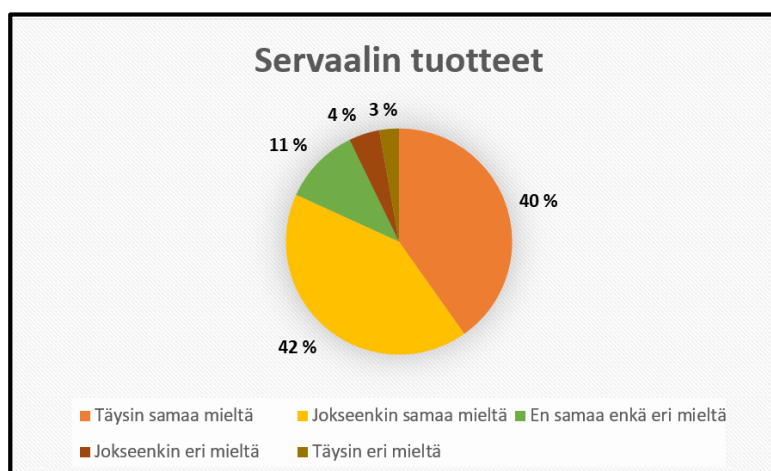
Kuvio 22: Aluevastaavan ammattitaitoisuuteen liittyvien väittämien tulokset.

Palvelun laadun suhteen noin puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämien kanssa. Servaalin katsottiin tuovan lisäarvoa liiketoiminnalle ja palvelun olevan yksilöllistä. Vähiten samaa mieltä oltiin Servaalin palveluiden kokonaisvaltaisesta vastaamisesta asiakkaiden tarpeisiin, sekä tietoisuudesta Servaalin tarjoamista palveluista. Suurin osa kuitenkin koki palvelun olevan joustavaa, ja asiakkaat kokivat, että heidän tarpeitaan ja toiveitaan otetaan huomioon yhteistyössä. Palvelun laatuun liittyvien väittämien tulokset on koottu kuvioon 23. 81 % vastaajista oli tyytyväisiä Servaalin palveluihin. Neutraalin mielipiteen antoi 11 % vastaajista ja eri mieltä väittämistä oli yhteensä 9 %.



Kuvio 23. Palvelun laatuun liittyvien väittämien tulokset.

Lähes kaikki asiakkaat olivat samaa mieltä Servaalin tuotteiden laadukkuudesta. Suurin osa koki niiden vastaavan tämänhetkisiin trendeihin ja hinnan katsottiin vastaavan laatua. Täysin samaa mieltä näistä väittämistä oli tosin vain puolet, mutta eri mieltä vain kolme prosenttia. Tuotteiden markkinoinnin suhteen asiakkaat olivat montaa eri mieltä. Alle viidennes oli täysin samaa mieltä hyvästä markkinoinnista. Suurin osa kuitenkin tiesi, mistä tuotteista saa tarvittaessa lisätietoa. Servaalin erikoisoluiden tunteminen oli todella hyvällä tasolla ja muutkin tuotteet tunnettiin hyvin. Vaikka tuotteiden markkinointia ei koettu täysin toimivaksi, tunsivat Servaalin asiakkaat kuitenkin yrityksen tuotteet ja osasivat hakea niistä tarvittaessa lisätietoja. Ainoastaan alkoholittomien viinien ja siiderien suhteen oli epätietoisuutta. Yleisesti tuotevalikoimaan oltiin tyytyväisiä, mutta hintojen toivottiin olevan edullisempia muun muassa markkinatilanteen vuoksi. Lisäksi toivottiin tehokkaampia kampanjoita ja massamyyntiä edullisemmalla hinnalla. Kuvioista 24 nähdään, että 82 % vastaajista oli samaa mieltä väittämien kanssa. 11 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämistä. Vastaajista 7 % oli eri mieltä väittämistä.



Kuvio 24. Servaalin tuotteisiin liittyvien väittämien tulokset.

Suurin osa oli tyytyväisiä Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön. Kehitysideat liittyivät aluevastaavan useampiin käynteihin, pistekohtaiseen työskentelyyn ja yrityksen tuotepanostukseen verrattuna muihin alan yrityksiin. Vain kolme prosenttia näki aluevastaavan toiminnassa kehitettävää. Kehitysideat liittyivät useampiin asiakaskäynteihin, tuotekoulutukseen ja masamyyntiin.

Suurin osa vastaajista ei ollut käyttänyt Servaalin kotisivuja, mutta Facebookin tärkeydestä nykypäivänä mainittiin. Juoma-alan tulevaisuus nähtiin kahdella eri tavalla, osa näki sen va-loisana erikoisoluiden suosion ja kasvavan trendin myötä, kun taas osa uskoi verotuksen ja korkeiden hintojen vaikuttavan negatiivisesti tulevaisuuteen.

6.3.6 Alueelliset erot kyselyn tuloksissa

Tässä alaluvussa käydään tiivistetysti läpi kyselyn tulosten alueellisia eroavaisuuksia. Kyselyn tulokset ovat eritelty alueittain liitteessä 8. Tämän liitteen avulla toimeksiantaja voi tarkas-tella alueellisia eroja tarkemmin yhdessä aluevastaavien kanssa. Opinnäytetyössä alueelliset erot käydään läpi tiivistetysti työn laajuuden vuoksi.

Servaalin asiakkaat olivat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä yrityksen palveluihin koko Suomen aluetta tarkastellessa. Alueellisesti tarkasteltuna palvelun koettiin olevan ystävällisintä Länsi- ja Pohjois-Suomessa. Keski- ja Itä-Suomessa nämä väittämät saivat vähiten kannatusta, mutta sielläkin tyytyväisyysprosentti oli 80. Tuotteiden, markkinoiden ja asiakkaan liiketoiminnan tuntemisen suhteen oli hieman vaihtelua alueittain. Kaikkein tyytyväisimpiä asiakkaat olivat Pohjos-Suomessa, jossa kaikki asiakkaat olivat samaa mieltä näistä väittämistä.

Myös muilla alueilla asiakkaat olivat suurimmaksi osaksi samaa mieltä väittämistä, mutta väit-tämät saivat myös vastustusta. Aluevastaavien saavutettavuus oli parasta pääkaupunkiseu-dulla ja Pohjois-Suomessa, joissa 55-56 % asiakkaista vastasi aluevastaavan käyvän usein asi-akkaan luona. Parhaimmillaan noin puolet asiakkaista koki siis aluevastaavien käyvän usein heidän luonaan. Kokonaisuudessaan aluevastaavien ammattitaitoon oltiin tyytyväisimpiä Poh-jois-Suomessa, missä 100 % vastaajista oli samaa mieltä väittämistä palvelun ystävällisyyttä lukuun ottamatta. Vähiten tyytyväisiä oltiin Keski- ja Itä-Suomessa, mutta tälläkin alueella tyytyväisyys oli 80 %.

Palvelun laadun suhteen tyytyväisimpiä oltiin Pohjois-Suomessa, missä joka väittämään oli vastannut vähintään 91 % asiakkaista samaa mieltä - nostaen palvelun laadun keskiarvon lä-hes 97 prosenttiin. Muilla alueilla tyytyväisyys oli hieman alhaisempi, noin 72-83 % välillä. Pie-

nimmät tyytyväisyysprosentit vastauksissa oli palvelun yksilöllisyyteen ja kokonaisvaltaisuuden liittyen, mitkä vaihtelivat 70-80 % välillä. Selvästi tyytyväisimpiä asiakkaat olivat palvelun laatuun Pohjois-Suomessa.

Servaalin tuotteiden suhteen asiakkaat olivat tyytyväisiä joka alueella. Kaikkein tyytyväisimpiä asiakkaat olivat tuotteisiin Pohjois-Suomessa, mutta lähes yhtä tyytyväisiä oltiin pääkaupunkiseudulla. Tuotteiden markkinoinnin suhteen 61-68 % olivat samaa mieltä siitä, että niitä markkinoidaan hyvin. Vähiten samaa mieltä oltiin Länsi-Suomessa.

Servaalin toimintaan ja yhteistyöhön oltiin tyytyväisiä joka alueella, mutta Pohjois-Suomessa oltiin 100 % samaa mieltä näiden väittämien kanssa. Vähiten samaa mieltä yhteistyön sujuvuudesta oltiin pääkaupunkiseudulla, mutta tälläkin alueella samaa mieltä väittämistä oli vähintään 75 % asiakkaista. Taulukkoon 4 on laskettu kyselyn vastausten keskiarvot alueittain. Prosentuaaliset keskiarvot kuvaavat ”samaa mieltä” vastauksen määrää kyselyn väittämiin. Tämä tulos kuvaa asiakastyytyväisyyttä. Keskiarvot on laskettu erikseen aluevastaavan ammattitaitoon, palvelun laatuun, tuotteisiin ja Servaalin toiminnan kehittämiseen liittyvistä kysymyksistä.

Alue	Aluevastaavan ammattitaito	Palvelun laatu	Servaalin tuotteet	Servaalin kanssa tehty yhteistyö	Koko kyselyn keskiarvo
Pääkaupunkiseutu	85 %	83 %	87 %	84 %	85 %
Itä- ja Keski-Suomi	80 %	80 %	84 %	80 %	81 %
Länsi-Suomi	87 %	82 %	83 %	89 %	85 %
Pohjois- Suomi	99 %	97 %	89 %	100 %	96 %

Taulukko 5. Kyselyn tulosten keskiarvot alueittain.

Taulukosta nähdään, että parhaimman kokonaiskeskiarvon sai Pohjois-Suomi. Toiseksi parhaimman keskiarvon sai pääkaupunkiseutu. Itä- ja Keski-Suomi sekä Länsi-Suomen alueet saivat molemmat yhtä hyvän kokonaiskeskiarvon. Tästä voidaan päätellä, että Pohjois-Suomen asiakkaat ovat kaikkein tyytyväisimpiä Servaalin toimintaan, mutta jokaisen alueen tyytyväisyysprosentti on kuitenkin korkea. Koko Suomen keskiarvoksi saadaan taulukosta laskettuna 86,8 %.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Servaali-nimisen premium-juomien myynti- ja markkinointiyhtiön asiakassuhteiden johtamista myyntiprosessissa päivittäistavarakaupan toimintaympäristössä. Tämä toteutettiin tutkimalla yrityksen toimintaa asiakassuhteiden johtamisen, aluevastaavien myyntiprosessien, sekä Servaalin asiakkaiden näkökulmasta. Asiakassuhteiden johtaminen toteutetaan asiakastapaamisissa, minkä vuoksi myyntiprosessin rakennetta oli tärkeä tutkia. Servaalin aluevastaavien myyntialueiden ollessa laajoja, korostuu asiakaskäyntien tehokkuus ja tuloksellisuus - niitä pyrittiin kehittämään myyntiprosessin avulla.

Myyntiprosessin tehokkuus saatiin selville teemahaastattelujen avulla. Tuloksia peilattiin myyntiprosessin teoriaan sekä Servaalin asiakkaille tehdyn internetkyselyn tuloksiin. Asiakassuhteiden johtamista tutkittiin myös teemahaastattelujen avulla, millä saatiin selville yrityksen näkemyksiä päivittäistavarakaupan asiakkuuksista ja asiakassuhteiden johtamisen mallista. Edellä mainittujen asioiden kautta selvisi, mitkä lähtökohdat päivittäistavarakaupan aluevastaaville on annettu esimiestasolta, miten se käytännössä toteutetaan myyntiprosessissa ja miten Servaalin asiakkaat kokevat asiakastapaamiset.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, miten asiakassuhteiden johtamista voidaan kehittää. Tämän kysymyksen ensimmäisenä alaongelmana oli, miten asiakassuhteita johdetaan tällä hetkellä. Myyntipäällikkö Wernerin haastattelujen perusteella asiakassuhteiden johtamiseen liittyen yksi tärkeimmistä asioista, asiakkaiden tunteminen, varmistetaan Servaalilla esimerkiksi kattavalla toimintaympäristön tuntemisella ja tarpeiden kartoittamisella. Lisäksi Servaalin päivittäistavarakaupan aluevastaavien kattava tuote- ja markkinatuntemus auttavat asiakassuhteiden hoitamisessa. Laamasen & Tinnilän (2009, 19) mukaan asiakassuhteiden johtamisella voidaan muun muassa tuottaa tietyille asiakkaalle kohdistettuja tuotteita ja palveluita sekä ennakoita asiakkaan tarpeita. He jatkavat, että johtamisen kautta myös lisäarvon tuottaminen ja asiakkaan kokemusten parantaminen on mahdollista. Servaalin premium-tuotesalkku tarjoaa monipuolisen ja yksilöllisen tuotetarjouman jokaisen asiakkaan tarpeisiin luoden heille kohdistettuja ja lisäarvoa tuottavia palveluja sekä tuotteita. Myyntipäällikölle tehtyjen teemahaastattelujen tulosten perusteella Servaalin päivittäistavarakaupan asiakassuhteiden johtamisen lähtökohdat tietoperustaan verrattaessa ovat tällä hetkellä jo hyvällä tasolla.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen toisena alaongelmana oli, miten myyntiprosessia voidaan kehittää. Aluevastaaville tehtyjen teemahaastattelujen perusteella myyntiprosessin kaikki vaiheet otetaan jo huomioon. Myyntiprosessin kokonaisuus oli tuloksissa teoriaan verrattuna toimiva ja tehokas varsinkin silloin, kun kaikkien aluevastaavien vastaukset yhdistettiin tyypittelyn avulla. Ojasalojen (2010, 53) mukaan myyntiprosessin avulla voidaan hoitaa asiakassuhteita tehokkaasti ja arvoa tuottavasti. Sen vuoksi myyntiprosessin on oltava tehokas. Opinnäytetyön tulosten perusteella aluevastaavien myyntiprosessit olivat monipuolisia ja opinnäytetyön teorian kanssa samankaltaisia, mutta kehitettävääkin oli.

Wernerin (2015) mukaan myyntiprosesseissa kehitettävää olisi aluevastaavien asiakastapaamisiin valmistautumisessa. Alasen (2005, 74) mukaan valmistautuminen asiakastapaamisiin on erittäin tärkeää ja myyjän tulee miettiä etukäteen tapaamisen kulku sujuvan kanssakäymisen varmistamiseksi. Aluevastaavat itse kertoivat kehitettävää olevan muun muassa ajankäytön tehostamisessa, järjestelmällisyydessä ja sähköisessä kaupankäynnissä. Aluevastaavien mu-

kaan he eivät käytä paljoa aikaa tarpeiden kartoitukseen, mutta kokivat ajan kuitenkin riittäväksi. Internetkyselyn tuloksista nähtiin, että 10 % vastaajista oli eri mieltä aluevastaavien hyvästä tarpeiden kartoittamisesta. Ropen (2007, 91) mukaan perusteellisella tarpeiden kartoituksella ja oikeiden kysymysten avulla saadaan selville asiakkaiden tarpeet.

Aluevastaavien haastattelujen sekä myyntiprosessin teorian perusteella rakennettiin kaksi myyntiprosessin mallia, joita aluevastaavat voivat käyttää apunaan asiakastapaamisissa ja niihin valmistautumisessa. Opinnäytetyön myyntiprosessin teorian sekä myyntiprosessin mallin avulla valmistautumista ja tarpeiden kartoitusta voidaan parantaa, mikä mahdollisesti vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi asiakkaiden näkemyksiin heidän liiketoimintansa ja arvojensa tuntemisen suhteen.

Opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys oli: mikä on asiakkaiden tämänhetkinen näkemys Servaalin toiminnasta. Internetkyselyn tuloksista saatiin selville, että Servaalin asiakkaat olivat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Tyytyväisyyttä selvitettiin aluevastaavien ammattitaitoon, palvelun laatuun, Servaalin tuotteisiin ja yrityksen toimintoihin liittyvillä kysymyksillä. Toisen tutkimuskysymyksen ensimmäisenä alaongelmana oli, miten yrityksen arvot ja käytännön toimet kohtaavat kenttämyynnissä. Tulosten pohjalta yrityksen arvot ja käytännön toimet kohtaavat kenttämyynnissä. Esimerkiksi Servaalin arvot, joita ovat muun muassa asiakaskeskeisyys ja tuloksellisuus, nähtiin tuloksissa palvelun yksilöllisyytenä ja lisäarvon tuottamisena asiakkaan liiketoiminnalle. Arvojen ja käytännön toimien kohtaaminen kenttämyynnissä voidaan nähdä myös siitä, että Servaalin asiakassuhteiden johtaminen ja aluevastaavien myyntiprosessit ovat toimivia niin tietoperustaan kuin asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiinkin verrattaessa.

Opinnäytetyön asiakassuhteiden johtamisen tulosten avulla asiakkaiden tarpeet tunnetaan entistä paremmin. Hellmanin ym. (2005, 12-13) mukaan asiakassuhteiden johtamisesta on tullut tärkeä osa liiketoimintaa auttaen yritystä tuntemaan asiakkaansa ja heidän arvonsa paremmin. Tämä taas mahdollistaa tavoitteiden laatimisen asiakkuuden suhteen ja näin asiakkuutta pystytään kehittämään halutulla tavalla. Opinnäytetyöstä saatujen asiakassuhteiden johtamiseen liittyvien tulosten avulla aluevastaavat pystyvät kertaamaan muun muassa Servaalin arvojen merkitystä toiminnassa. Tämä auttaa heitä ymmärtämään asiakkaiden tarpeet entistä paremmin ja tehostamaan sitä kautta myös omaa toimintaansa.

Toisen tutkimuskysymyksen toisena alaongelmana kysyttiin, onko asiakastyytyväisyys yrityksen tavoitteiden mukainen. Wernerin haastattelusta selvisi, että yrityksen tavoite asiakastyytyväisyyden suhteen on 100 %. Internetkyselyn tulosten perusteella tyytyväisyys Servaalin toimintaan kokonaisuudessaan oli hyvällä tasolla tyytyväisyysprosentin keskiarvon ollessa 86,8. Tämä

ei ole yrityksen tavoitteiden mukainen, mutta sen voidaan silti katsoa olevan korkea. Wernerin (2015) mukaan asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin ja Servaalia pidetäänkin avaintekijänä päivittäistavarakaupan juomapuolella. Lähimmäs yrityksen tavoitetta asiakastyytyväisyyden suhteen päästiin Pohjois-Suomessa, jossa tyytyväisyysprosentti oli 95. Asiakastyytyväisyys on osittain riippuvainen aluevastaavasta, joka toimillaan antaa yritykselle kasvot.

Koko Suomen kyselyn tulosten avulla yritys saa käsityksen Servaalin asiakkaiden tyytyväisyydestä yleisellä tasolla, jolloin voidaan pohtia, toimivatko yrityksen strategiat halutulla tavalla. Internetkyselyyn saatiin vastauksia jokaiselta alueelta, jolloin tulokset olivat edustavia. Tulokset käsiteltiin myös alueellisesti, jolloin jokainen aluevastaava pystyy tarkastelemaan juuri oman alueensa asiakkaiden näkemyksiä Servaalin sekä oman toimintansa suhteen. Grönroos (2009, 179) kirjoittaa, että palvelun laatu koostuu yrityksen tuotteista sekä palveluista, ja näiden molempien on oltava laadukkaita asiakassuhteiden säilyttämiseksi. Sen takia palvelun laatua, aluevastaavan ammattitaitoa, yrityksen tuotteiden toimivuutta ja Servaalin toimintaa oli oleellista tarkastella asiakkaiden näkökulmasta. Keskittymällä palvelun laatuun, voidaan asiakastyytyväisyyskyselyn väittämiin saada lisää ”täysin samaa mieltä” vastauksia, milloin päästään lähemmäs yrityksen tavoitetta 100 % asiakastyytyväisyydestä.

Aluevastaaville tehtyjen teemahaastattelujen avulla myyntipäällikkö sai kuvan aluevastaavien myyntiprosessien rakenteista. Tulosten avulla voidaan tarkastella, onko aluevastaavien myyntiprosessi halutunlainen ja tarvittaessa sitä voidaan tehostaa enemmän myynnin johdon näkemysten mukaiseksi. Internetkyselyn tuloksista myyntipäällikkö sekä aluevastaavat saivat tietoa myyntiprosessin toimivuudesta asiakastapaamisissa.

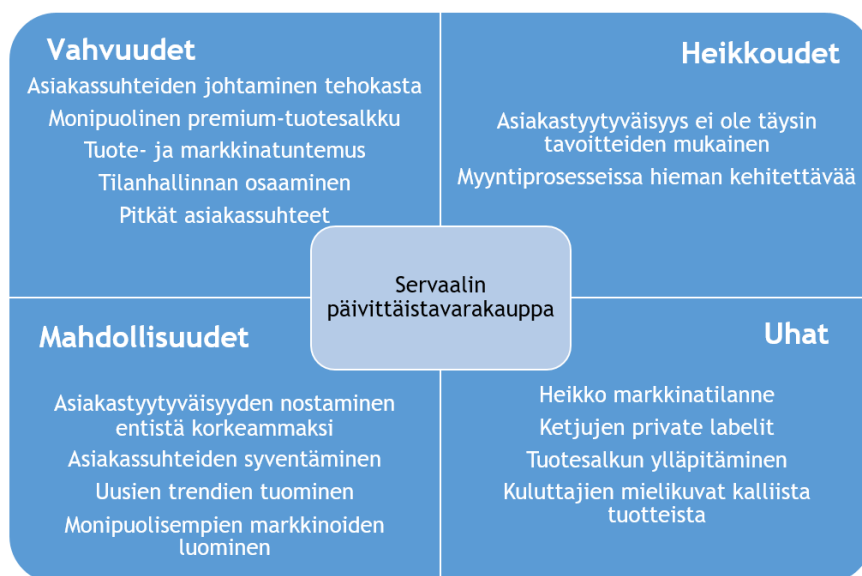
Wernerin (2015) mukaan päivittäistavarakauppa on Servaalin toiminnassa tärkeässä roolissa, joten toiminnan tehokkuus on hyvin tärkeää haluttujen tulosten kannalta. Mäntynevan (2003, 17) mukaan asiakkuuden arvo on korkeimmillaan kehittämissä vaiheissa, jolloin asiakassuhteita syvennetään keskittymällä asiakkaisiin. Storbacka & Lehtinen (2009, 57) lisäävät, että tässä vaiheessa tavoitteena on syventää asiakassuhdetta ja luoda pitkäaikaisia suhteita. Tämän vaiheen menestykseen vaikuttavat opinnäytetyössä käsitelty asiakassuhteiden johtaminen ja sen toteutus myyntiprosessin avulla. Servaalin pitkäaikaiset suhteet tuovat myös luotettavuutta internetkyselyn vastauksiin, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää entisestään.

Wernerin (2015) mukaan Servaali oli tyytyväinen opinnäytetyöhön. Yrityksen tarkasteleminen kolmannen osapuolen näkökulmasta täydensi yrityksen vahvuuksia ja nosti esille mahdollisia heikkouksia, esimerkiksi internetkyselyn tulosten kautta. Opinnäytetyön avulla yritys pystyi myös kartoittamaan toimintaansa asiakkaiden palautteen, sekä kolmannen osapuolen kokemusten kautta. Opinnäytetyön tietoperustan ja tutkimuksen tulosten katsottiin luovan koko-

naisuuden, jota tullaan tarkastelemaan yrityksen myynnin osa-alueilla. Opinnäytetyötä tullaan hyödyntämään osana Servaalin myynnin koulutusmateriaaleja. Servaalin päivittäistavara-kaupan myyntipäällikkö koki tämän opinnäytetyön ”positiiviseksi ja silmiä avaavaksi”. Opinnäytetyötä pystytään siis hyödyntämään toimeksiantajalla johdon ja kenttätyöskentelyn suunnittelussa sekä niiden toteuttamisessa.

Opinnäytetyön aiheena oli asiakassuhteiden johtamisen kehittäminen myyntiprosessissa. Tietoperustaan verrattaessa Servaalin päivittäistavara-kaupan asiakassuhteiden johtamisessa ei ole tarvetta lähteä muuttamaan toimintaa ja kokonaisuudessaan Servaalin asiakassuhteiden johtaminen oli hyvällä tasolla. Aluevastaavien myyntiprosessien rakenteet olivat toimivia, mutta kehitettävää löytyi valmistautumisen ja tarpeiden kartoittamisen osalta. Opinnäytetyön myyntiprosessin mallien avulla aluevastaavat pystyvät tarkastelemaan toimintaansa ja tarvittaessa kehittämään sitä. Lisäksi Servaalin myynnin koulutuksissa voitaisiin ottaa huomioon erityisesti tarpeiden kartoittaminen ja valmistautuminen myyntitapaamisiin. Tarpeiden kartoittamista voidaan tehostaa muun muassa avointen kysymysten esittämisen ja aktiivisen kuuntelutaidon kehittämisen kautta. Valmistautumista taas voidaan tehostaa esimerkiksi suunnitelmallisuudella ja tuttujenkin asioiden kertaamisella.

Asiakastyytyväisyysprosentti ei ollut yrityksen tavoitteiden mukainen, joten myös sen suhteen olisi kehitettävää. Asiakastapaamisia voidaan tehostaa parantamalla myyntiprosessien rakennetta entisestään edellä mainituin keinoin. Näin pystytään vaikuttamaan muun muassa palvelun laatuun, mitä kautta asiakastyytyväisyysprosenttikin voi kasvaa. Tyytyväisyysprosentti oli kuitenkin jo tällä hetkellä korkea ja myyntiprosessit suurimmaksi osaksi monipuolisia ja tehokkaita. Kuviossa 25 on esitetty Servaalin päivittäistavara-kaupan toimintaa SWOT-analyysissä, jossa esitetään yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.



Kuvio 25. Servaalin päivittäistavara-kaupapuolen SWOT-analyysi.

Tutkimuksen haasteena oli aiheen laajuus. Tutkimuksessa oli mietittävä tarkkaan, mitä asioita nostetaan esille. Täten osa näkökulmista jouduttiin jättämään pois. Pelkästään asiakassuhteiden johtamisen näkökulmasta tai myyntiprosessista olisi voitu tehdä kokonainen opinnäytetyö. Laajuudesta huolimatta opinnäytetyöntekijä ja toimeksiantaja katsoivat kuitenkin parhaaksi ottaa kolme näkökulmaa mukaan työhön, koska työstä saatiin näin kattava kokonaisuus ja asioita pystyttiin tutkimaan eri näkökulmista. Luotettavuuden kannalta haaste oli internetkyselyn vastausprosentti. Mikäli kyselyssä olisi tehty vielä yksi muistutuskierrös, vastauksia olisi voitu saada enemmän. Näin luotettavuutta olisi voitu nostaa entisestään. Lisäksi kysely ajoittui marras-joulukuulle, jolloin päivittäistavaraupoissa aletaan valmistautua joulun tuloon. Muuna ajankohtana asiakkailla olisi voinut olla enemmän mielenkiintoa tai aikaa vastata kyselyyn.

Lopputuloksena saatiin tutkimus, jolla saatiin vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Tavoitteet ja tarkoitus toteutuivat opinnäytetyössä. Työn avulla Servaali sai tietoa sen asiakkaista, ja yrityksen päivittäistavaraoppapuolen työntekijät saivat kehitysideoita toimintoihinsa. Opinnäytetyön jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa Servaalin asiakkaiden toivomia kehitysideoita ja tutkia niiden vaikutusta yhteistyön laatuun. Tutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi tehdä uusi internetkysely, jonka tuloksia verrattaisiin tämän työn tuloksiin, jolloin kehitysideoiden toteuttamisen vaikutukset asiakassuhteisiin nähtäisiin selkeästi.

Lähteet

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.
- Anderson, R., Dubinsky, A. & Mehta, R. 2007. Personal selling: building customer relationships and partnerships. 2. painos. Boston: Houghton Mifflin.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle : miten onnistun paremmin myynnissä? Helsinki: Yrityskirjat.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Brink, A. & Berndt, A. 2008. Relationship marketing and customer relationship management. Lansdowne: Juta.
- Ellis, N. 2011. Business- to- Business marketing: relationships, networks & strategies. Oxford: Oxford University Press.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen : asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Gould, R. 2012. Creating the strategy : Winning and keeping customers in B2B markets. Lontoo: Kogan Page.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomentaja Tillman, M. Helsinki: WSOYpro.
- Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa: toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Helsinki: Otava.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell.
- Heininmäki, H. Kauppa 2010. Helsinki: Edita.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas: asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hellman, K. & Peuhkurinen, E. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H., Fauth, M., Kaario, K. & Fauth, A. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Suomentaja Faulth, A. Helsinki: WSOY.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2006. Principles of marketing. 11. painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. 4. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia : anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.

- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska : asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- Pekkarinen, U., Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjä käsikirja. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Peelen, E. 2005. Customer relationship management. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Puohiniemi, M. 2003. Löytäretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän - myy paremmin. Helsinki: Johtajatiimi.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Suomentaja Tillman, M. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kaup-pakaari.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. painos. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja : puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yritys-kirjat.

Sähköiset lähteet

- Collin, J. 2003. Tekniikka & talous. Menestyjä valitsee asiakaskohtaisen toimitusketjun. Viitattu 21.10.2015.
<http://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/ict/2003-04-08/Menestyj%C3%A4-valitsee-asiakas-kohtaisen-toimitusketjun-3268200.html>
- E-lomake. 2015. Pintaa syvemmältä. Viitattu 4.11.2015.
<https://e-lomake.fi/web/pintaasyvemmalta.html>
- Kauppa.fi. 2015. Päivittäistavarakauppa. Viitattu 21.10.2015.
http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat/paivittaistavarakauppa
- Pine, T. 2007. Enabling Excellence : The Seven Elements Essential to Achieving Competitive Advantage. Viitattu 9.12.2015.
<http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/detail.action?docID=10929548&p00=pareto+principle>

PTY. 2014. Päivittäistavarakauppa 2014. Viitattu 7.12.2015.
http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2014_vuosi-julkaisu.pdf

PTY. 2014. Päivittäistavarakaupan tilastot. Viitattu 21.10.2015.
<http://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/>
Teknokemian yhdistys. Teknokemian yhdistys ry. Viitattu 21.10.2015.
http://www.teknokemia.fi/fin/teknokemian_yhdistys/

Tutkimustie. 2015. Litterointi tutkijoille, yrityksille ja asianajajatoimistoille. Viitattu 11.11.2015.
<http://www.tutkimustie.fi/?q=litterointi>

Julkaisemattomat lähteet

Captol Invest. 2015. Company Presentation. Power Point diat. Servaali Oy. Helsinki.

Haastateltava 1. 2015. Aluevastaavan sähköpostihaastattelu 7.12.2015. Servaali Oy. Naantali.

Haastateltava 1. 2015. Aluevastaavan sähköpostihaastattelu. 8.12.2015. Servaali Oy. Naantali.

Haastateltava 2. 2015. Aluevastaavan haastattelu 9.11.2015. Servaali Oy. Vantaa.

Haastateltava 3. 2015. Aluevastaavan haastattelu 16.12.2015. Servaali Oy. Helsinki.

Haastateltava 4. 2015. Aluevastaavan haastattelu 11.11.2015. Servaali Oy. Helsinki.

Haastateltava 5. Aluevastaavan haastattelu 27.11.2015. Servaali Oy. Helsinki

Werner. 2015. Myyntipäällikön haastattelu 2.12.2015. Servaali Oy. Helsinki.

Werner. 2015. Myyntipäällikön haastattelu 9.12.2015. Servaali Oy. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuskysymykset ja alaongelmat.	8
Kuvio 2: Tietoperustan rakenne.	10
Kuvio 3: Captol Invest-konserni (Captol Invest 2015).	12
Kuvio 4: Servaalin toimintaa ohjaavat arvot Puohiniemen (2003, 116) mallin mukaan.	14
Kuvio 5: 7p Markkinointimix.	21
Kuvio 6: Palvelujen markkinoinnin kolmio (Ojasalo & Ojasalo 2010, 31).	22
Kuvio 7: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2003, 17).	27
Kuvio 8: Myyntitaitojen pyramidi (Rubanovitsch & Aalto 2012, 39).	45
Kuvio 9: Suppilointimalli (Alanen ym. 2005, 87).	46
Kuvio 10: Myyntiprosessin vaiheet.	52
Kuvio 11: Vastausprosentit alueittain.	81
Kuvio 12: Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot	82
Kuvio 13: Palvelun ystävällisyys ja aluevastaavan kanssa toimeen tuleminen.	82
Kuvio 14: Aluevastaavan tuote- ja markkinatuntemus.	82
Kuvio 15: Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja liiketoiminnan tunteminen.	83
Kuvio 16: Asiakkaan tavoitteiden mukaan toimiminen ja arvojen tunteminen.	84
Kuvio 17: Lisäarvon tuottaminen ja kokonaisvaltainen palvelu.	85
Kuvio 18: Palvelun joustavuus ja tarpeiden huomioon ottaminen.	85
Kuvio 19: Valikoiman tunnettuus päivittäistavarakaupassa.	86
Kuvio 20: Tuotteiden hinta ja hinta-laatusuhde.	86
Kuvio 21: Tuotteiden trendikkyys ja markkinointi.	87
Kuvio 22: Aluevastaavan ammattitaitoisuuteen liittyvien väittämien tulokset.	89
Kuvio 23. Palvelun laatuun liittyvien väittämien tulokset.	90
Kuvio 24. Servaalin tuotteisiin liittyvien väittämien tulokset.	90
Kuvio 25. Servaalin päivittäistavarakauppapuolen SWOT-analyysi.	96

Taulukot

Taulukko 1: B-to-b ja b-to-c -markkinoiden tyypillisiä eroja (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25).	18
Taulukko 2: Myyntipäällikön haastattelujen teemat.	54
Taulukko 3: Kyselyn perusjoukon kauppojen määrä alueittain Suomessa.	56
Taulukko 4: Aluevastaavien myyntiprosessien rakenne.	79
Taulukko 5. Kyselyn tulosten keskiarvot alueittain.	92

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu: Asiakassuhteiden johtaminen päivittäistavarakaupassa	104
Liite 2. Teemahaastattelu: Myyntiprosessi	106
Liite 3. Saatekirje asiakastyytyväisyyskyselyyn.	108
Liite 4. Muistutuskirje kyselyyn osallistuville.	109
Liite 5. Toinen muistutuskirje kyselyyn osallistuville.	110
Liite 6. Asiakastyytyväisyyskysely Servaalin asiakkaille.	111
Liite 7. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset koko Suomen alueelta.	113
Liite 8. Kyselyn tulokset alueittain.	116

Liite 1. Teemahaastattelu: Asiakassuhteiden johtaminen päivittäistavarakaupassa

Taustatiedot

- Esittele lyhyesti itsesi
- Kauan olet työskennellyt myyntialalla?
- Kauan olet työskennellyt Servaalilla?
- Kuvaile työtehtäviäsi Servaalilla

Yritys ja sen toimintaympäristö

- Kerro yrityksen toiminnasta
- Minkä kokoinen yritys on?
- Kuinka suuri osa liiketoiminnasta tapahtuu päivittäistavarakaupan puolella?
- Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät arvot?
- Miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan?
- Miten yritys eroaa kilpailijoista edukseen?
- Miten päivittäistavarakauppa toimintaympäristönä vaikuttaa liiketoimintaan?

Asiakassuhteiden johtaminen yleisesti

- Miten yritys markkinoi itseään asiakkaille?
- Miten pidätte asiakkaat yrityksellänne?
- Mitä markkinoinnin malleja yritys käyttää apunaan?
- Miten pidätte huolta asiakkaistanne?
- Miten tuotatte arvoa asiakkailleen?
- Miten yritys varmistaa, että jokaisen asiakkaan liiketoiminta tunnetaan hyvin?
- Miten jokaisen asiakkaan kysyntään vastataan?
- Kuinka pitkäkestoisia asiakkuudet yleensä ovat?
- Miksi pitkäkestoiset asiakkuudet ovat tärkeitä?
- Mitkä ovat tärkeimmät tekijät asiakkuuksien johtamisessa?
- Miten arvioisit tämänhetkistä asiakassuhteiden johtamisen mallia?
- Mitä kehitettävää olisi yhteistyössä asiakkaiden kanssa?

Asiakkuuksien hankinta ja haltuunotto

- Miten yritys ottaa asiakkuuksien elinkaaren vaiheet huomioon?
- Miten yritys hankkii uusia asiakkaita?
- Miten yritys panostaa asiakkaiden hankkimiseen suhteessa vanhojen asiakkuuksien ylläpitämiseen?
- Miten asiakkaiden tarpeet on otettu huomioon?
- Miten tuote- ja palvelutarjooma mukautetaan eri asiakkaille?
- Miten yritys varmistaa, että asiakkuudet pysyvät hankinnan jälkeen yrityksellä?
- Miksi asiakkaat sitoutuvat yritykseenne?

Asiakkuuksien kehittäminen ja säilyttäminen

- Millä keinoin asiakassuhteita syvennetään?
- Mitä hyötyä asiakassuhteiden syventämisestä on?
- Miten varmistetaan oikeisiin asiakkaisiin panostaminen?
- Miten Servaali on ryhmitelty asiakkaansa?
- Miten yritys arvioi asiakkuuden kannattavuuden?
- Mitkä asiat vaikuttavat asiakassuhteen säilymiseen?
- Milloin asiakkuudet eivät ole kannattavia?
- Miten arvioisitte asiakasvaihtelun määrää yrityksenne toimialalla?
- Kuinka paljon kannattavia asiakkaita yrityksellänne on kannattamattomiin verrattuna?

Asiakastyytyväisyys - ja uskollisuus

- Mitkä asiat vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen?
- Miten yritys pitää huolta asiakastyytyväisyydestä?
- Miksi asiakastyytyväisyys on tärkeää?
- Mitä tavoitteita yrityksellä on asiakastyytyväisyyteen liittyen?
- Miten yritys pitää asiakastyytyväisyyden halutulla tasolla?
- Miten arvioisitte asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen tuotteisiin?
- Miten arvioisitte asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palvelun laatuun?
- Miten asiakastyytyväisyys eroaa asiakasuskollisuudesta?
- Miten ylitätte asiakkaan odotukset?
- Millä tavalla yritys tunnistaa tyytyväiset ja ei-tyytyväiset asiakkaat?
- Mitkä asiat vaikuttavat asiakasuskollisuuteen?
- Kuinka yritys varmistaa asiakasuskollisuuden pysymisen?

Muuta

- Miten yritys kerää asiakkuuksien tiedot?
- Mitä tietojärjestelmää yritys käyttää asiakastietojen hallinnassa?
- Miten asiakastietojen hallitseminen onnistuu parhaiten?
- Mitä tietoja on hyvä tallentaa asiakkaasta?
- Mitä muita tietoja yritys tallentaa tietojärjestelmiin?
- Tekeekö yritys asiakasprofiileja?
- Millainen asiakashallintajärjestelmä myyjillä on käytössä?
- Kuinka usein myyjiä koulutetaan?
- Miten myyjiä koulutetaan?
- Millaisen myyntiprosessin mallin yritys antaa aluevastaaville?
- Miten kehittäisitte myyjien toimintaa?
- Kuinka arvioisitte myynnin esimiehen tavoitteiden toteutumista myyntikentällä?

Liite 2. Teemahaastattelu: Myyntiprosessi

Taustatiedot

- Esittele lyhyesti itsesi
- Kauan olet tehnyt myyntityötä?
- Mitä työtehtäviä sinulla on ollut?
- Kauan olet työskennellyt Servaalilla?
- Kuvaile myyntitehtävääsi
- Mikä on myyntialueesi?
- Mitä myyntiprosessi tarkoittaa sinulle?
- Millainen myyntiprosessin malli sinulle on annettu?

Prospektien etsintä ja yhteydenotto

- Milloin ostaja on mielestäsi prospekti?
- Miten tunnistat potentiaaliset asiakkaat?
- Mitä lähteitä käytät prospektien etsimiseen?
- Miten olette yhteydessä potentiaaliseen asiakkaaseen?
- Miten arvioit potentiaalisen asiakkaan tarpeet?
- Miten olet perehtynyt asiakkaiden toimintaympäristöön?
- Kuinka tuttuja potentiaaliset asiakkaat ovat yritykselle?
- Mitä taustatietoja hankit prospekteista?
- Kuinka paljon potentiaalisia asiakkaita myyntialueellasi on?

Valmistautuminen ja ensivaikutelman antaminen

- Miten valmistaudut asiakkaan ensitapaamiseen?
- Miten tapaavat potentiaaliset asiakkaat?
- Mitä keinoja käytät prospektin ostohalun ja mielenkiinnon herättämiseksi?
- Mitä luottamus asiakkaan ja myyjän välillä tarkoittaa?
- Mitä se merkitsee liiketoiminnan kannalta?
- Kuinka varmaksi koet itsesi myyntitilanteessa?
- Millaisena koet small talkin myyntikeskusteluissa?

Tarpeiden kartoitus ja vastaväitteiden käsittely

- Miten kartoitat asiakkaan tilanteen?
- Miten tuot tuotteesi hyödyt esille?
- Miten tuot niiden lisäarvon esille?
- Millaisia asioita asiakkaasta pystyy päättelemään ilman kysymyksiä?
- Minkälaisia kysymyksiä teet asiakkaalle tarpeiden kartoittamiseksi?
- Millaisia ovat hyvät kysymykset?
- Kuinka paljon käytät aikaa tarpeiden kartoitukseen?
- Miten valmistaudut asiakkaan vastaväitteisiin?
- Mitkä ovat asiakkaan yleisimmät vastaväitteet?
- Mitä ajattelet vastaväitteistä?

Kaupan päättäminen ja jälkihoito

- Millaisena koet ostopäätöksen pyytämisen?
- Miten rohkaiset asiakasta ostopäätökseen?
- Mitä keinoja käytät ostopäätöksen saamisessa?
- Kuinka paljon käytät aikaa kaupan päättämiseen?
- Mitä jälkihoito merkitsee myyntityössä?
- Mitkä asiat kuuluvat jälkihoitoon?
- Miksi jälkihoito on tärkeää?

Muuta

- Kuvaile alueesi asiakaskuntaa
- Millaisia eroja asiakkaidesi välillä on?
- Miten myyntiprosessisi voisi olla tehokkaampi?
- Miten olet ottanut myyntiprosessin kaikki vaiheet huomioon?
- Miten myyntiprosessi eroaa eri asiakkaidesi välillä?
- Kuinka tärkeänä pidät henkilökohtaisen myyntityön?
- Mikä on mielestäsi tärkein myyntiprosessin vaihe?
- Mikä tekee myyntiprosessistasi toimivan?
- Miten olet päätenyt myyntiprosessiisi?
- Mikä myyntiprosessin vaihe vie eniten aikaa?
- Mitkä ovat myyjän tärkeimmät ominaisuudet?
- Mitkä ovat yrityksesi tärkeimmät arvot?

Liite 3. Saatekirje asiakastyytyväisyyskyselyyn.

Pasi Puustinen
Laurea Leppävaara
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Helsinki
25.11.2015

Arvoisa kyselyn vastaanottaja

Toteutan opinnäytetyötä Servaali Oy:lle, jossa tutkin yrityksen tämänhetkistä asiakassuhteiden johtamista ja myyntiprosessin tehokkuutta johtamisen ja asiakkaiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön osana suoritan Servaalin asiakkaille eli Teille, asiakastyytyväisyyskyselyn. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Servaalin asiakkaiden näkemyksiä yrityksen toimintaan liittyen. Vastaamalla tähän kyselyyn voitte vaikuttaa Servaalin kanssa käytävään yhteistyöhön.

Saatuja vastauksia käsitellään nimettömästi ja aluekohtaisesti, eivätkä kyselyn tulokset tule julkiseen jakoon. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastauksia anneta muille tahoille. Kysely on tärkeä osa opinnäytetyötä ja vastausten saaminen on hyvin tärkeää tulosten luotettavuuden kannalta. Siksi pyydän Teitä vastaamaan tähän kyselyyn mahdollisimman huolellisesti ja rehellisesti.

Kyselyyn pääset alla olevan linkin kautta. Kyselyn vastaamiseen menee noin 5-10 minuuttia. Viimeinen vastauspäivä on 2.12.2015.

Linkki kyselyyn:

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/11708/lomake.html>

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Pasi Puustinen
pasi.puustinen@servaali.com

Liite 4. Muistutuskirje kyselyyn osallistuville.

Hei

Lähetin Teille opinnäytetyöhöni liittyvän Servaalin asiakastyytyväisyyskyselyn viime viikon keskiviikkona 25.11.2015. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Servaalin asiakkaiden näkemyksiä yrityksen toimintaan liittyen. Mikäli olette jo vastanneet tähän kyselyyn, tämä viesti ei koske Teitä.

Jokaisen vastauksen saaminen on tutkimuksen kannalta erittäin tärkeää. Siksi pyydän Teitä vastaamaan tähän kyselyyn viimeistään perjantaina 4.12.2015. Vastaamalla tähän kyselyyn voitte vaikuttaa Servaalin kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Kysely on luottamuksellinen ja vastauksia käsitellään nimettömästi. Kyselyn vastaukset eivät tule julkiseen jakoon. Kyselyn vastaamiseen menee aikaa 5-10 minuuttia. Kyselyyn pääsette alla olevan linkin kautta.

Linkki kyselyyn:

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/11708/lomake.html>

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Pasi Puustinen
pasi.puustinen@servaali.com

Liite 5. Toinen muistutuskirje kyselyyn osallistuville.

Hei,

Lähetin Teille opinnäytetyöhöni liittyvän Servaalin asiakastyytyväisyyskyselyn viikolla 48. Mikäli olette jo vastanneet tähän kyselyyn, tämä viesti ei koske Teitä.

Ensimmäisellä kierroksella vastausprosentti jäi alhaiseksi, joten kyselystä tehdään toinen kierros. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Servaalin asiakkaiden näkemyksiä yrityksen toimintaan liittyen.

Jokaisen vastauksen saaminen on tutkimuksen luotettavuuden kannalta erittäin tärkeää. Siksi pyydän Teitä vastaamaan tähän kyselyyn viimeistään tämän viikon perjantaina 11.12.2015. Vastaamalla tähän kyselyyn voitte vaikuttaa Servaalin kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Kysely on luottamuksellinen ja vastauksia käsitellään nimettömästi. Kyselyn vastaukset eivät tule julkiseen jakoon. Kyselyn vastaamiseen menee aikaa 5-10 minuuttia. Kyselyyn pääsette alla olevan linkin kautta.

Linkki kyselyyn:

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/11708/lomake.html>

Kiitos vastauksestasi!

Yhteistyöterveisin,

Pasi Puustinen
pasi.puustinen@servaali.com

Liite 6. Asiakastytyväisyyskysely Servaalin asiakkaille.

Asiakastytyväisyyskysely Servaalin asiakkaille

Arvoisa vastaaja, tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että vastaatte kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti. Vastatkaa monivalintakysymyksiin valitsemalla ainakin yksi vastausvaihtoehto. Lisätietoja saatte kysymysten perässä olevista punaisista kysymysmerkeistä. Kiitos!

Taustatiedot

Millä alueella toimit? ?

- Pääkaupunkiseutu
 Muu Etelä-Suomi
 Länsi-Suomi
 Keski-Suomi
 Itä-Suomi
 Pohjois-Suomi

Yhteishenkilöni Servaalin myynnissä ?

- En tiedä

Tilaan Servaalin tuotteet pääsääntöisesti ?

- Servaalin asiakaspalvelusta
 Edustajan kautta
 Keskusliikkeestä

Aluevastaavan saavutettavuus ?

- Käy usein
 Käy satunnaisesti
 Käy harvoin
 Ei käy ollenkaan

Servaalin aluevastaavan ammattitaitoisuus

Valitse sopivin vaihtoehto väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Palvelu on ystävällistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen hyvin toimeen aluevastaavan kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aluevastaava tuntee tuotteet ja markkinat hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarpeeni ymmärretään hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aluevastaava tuntee liiketoimintani hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minua kuunnellaan asiakastapaamisissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa aluevastaavan antamiin lupauksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aluevastaava tuntee yritykseni arvot hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aluevastaava toimii yritykseni tavoitteiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palvelun laatu

Valitse sopivin vaihtoehto väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Palvelu vastaa kaikkiin tarpeisiini kokonaisvaltaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servaali tuo lisäarvoa liiketoiminnalleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu on yksilöllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö Servaalin kanssa edistää myyntiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu on joustavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiveeni ja tarpeeni otetaan huomioon yhteistyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen Servaalin palveluihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen Servaalin tarjoamista palveluista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Servaalin tuotteet

Valitse sopivin vaihtoehto välttämäl.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tuotteet ovat laadukkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden hinta vastaa laatua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteet vastaavat tämänhetkisiin trendeihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteita markkinoidaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä saan tarvittaessa lisätietoa tuotteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiedän Servaalin tuotevalikoimasta ?

- Erikoisluet
- Beers of the World
- Siiderit
- Lonkerot
- Alkohollittomat oluet
- Alkohollittomat siiderit
- Alkohollittomat viinit
- Energiajuomat

Kehitysideoita Servaalin toiminnan tehostamiseksi

- Onko Servaalin kanssa tehdyssä yhteistyössä kehitettävää?
- Olen tyytyväinen Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
 - Olen jokseenkin tyytyväinen Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
 - En ole tyytyväinen enkä tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
 - Olen jokseenkin tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
 - En ole tyytyväinen Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön

Miten kehittäisit yhteistyötä Servaalin kanssa? ?

- Onko aluevastaavan toiminnassa kehitettävää?
- Olen täysin tyytyväinen aluevastaavan toimintaan
 - Olen jokseenkin tyytyväinen aluevastaavan toimintaan
 - En ole tyytyväinen enkä tyytymätön aluevastaavan toimintaan
 - Olen jokseenkin tyytymätön aluevastaavan toimintaan
 - Olen täysin tyytymätön aluevastaavan toimintaan

Miten kehittäisit yhteistyötä aluevastaavan kanssa? ?

- Mitä mieltä olet Servaalin kotisivujen kattavuudesta?
- Löydän tarvitsemiani tiedot kotisivuilta
 - En löydä tarvitsemiani tietoja kotisivuilta
 - En ole käyttänyt kotisivuja

Miten kehittäisit Servaalin kotisivuja? ?

- Mitä mieltä olette Servaalin tuotevalikoimasta?
- Olen tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan
 - Olen jokseenkin tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan
 - En ole tyytyväinen enkä tyytymätön Servaalin tuotevalikoimaan
 - Olen jokseenkin tyytymätön Servaalin tuotevalikoimaan
 - En ole tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan

Mitä tuotteita toivoisitte Servaalin valikoimiin? ?

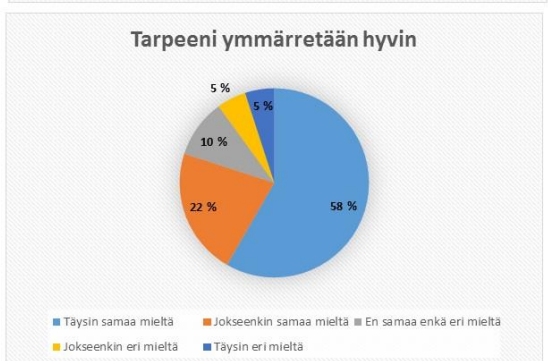
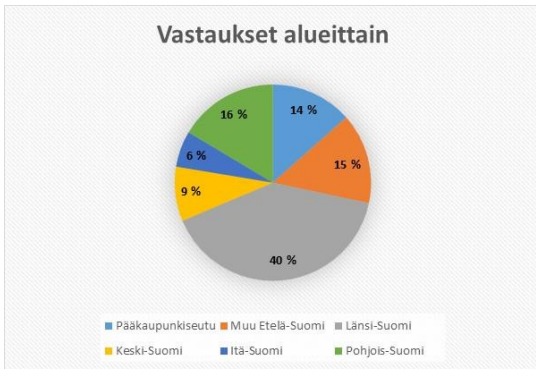
Minkälaisena näette juoma-alan tulevaisuuden? ?

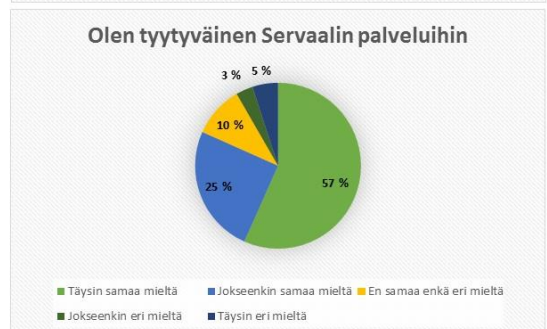
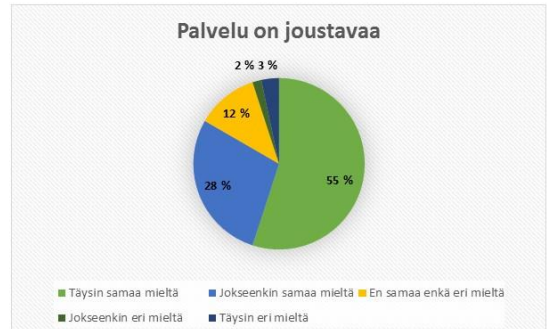
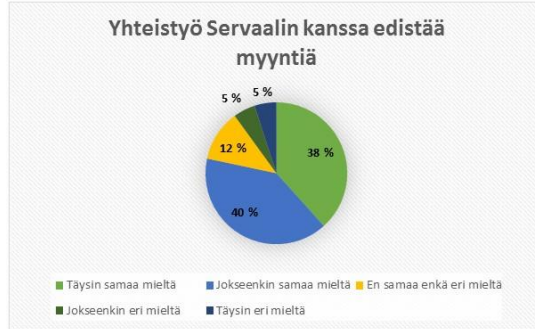
Tietojen lähetyk

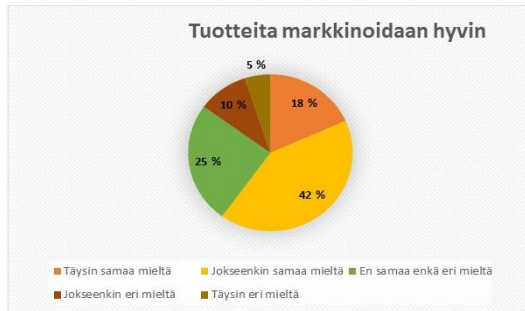
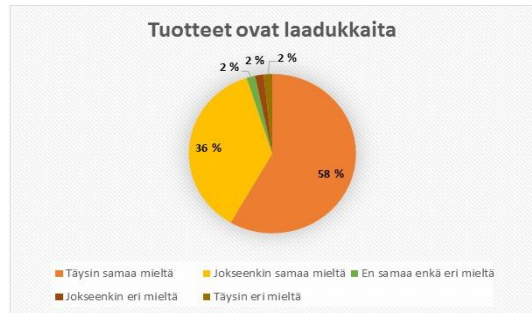
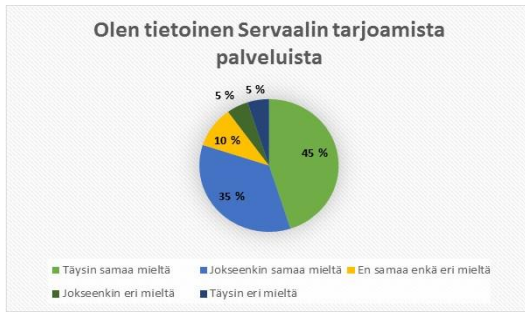
Tallenna

Kiitos vastauksistasi!

Liite 7. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset koko Suomen alueelta.

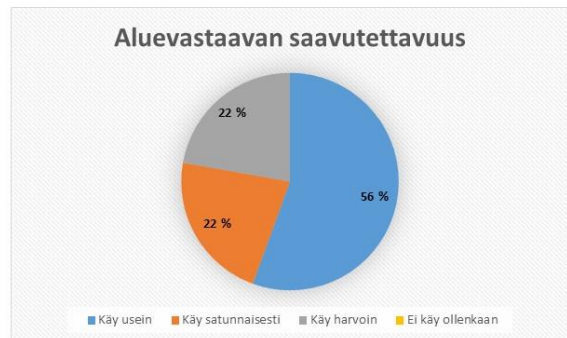




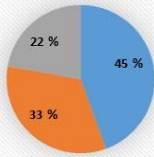


Liite 8. Kyselyn tulokset alueittain.

Pääkaupunkiseutu:

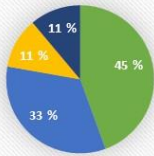


Aluevastaava toimii yritykseni tavoitteiden mukaisesti



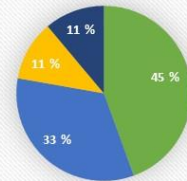
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Palvelu vastaa kaikkiin tarpeisiini kokonaisvaltaisesti



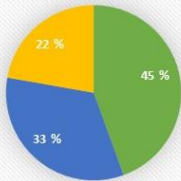
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Servaali tuo lisäarvoa liiketoiminnalleni



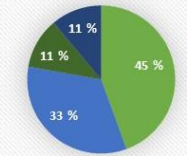
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Palvelu on yksilöllistä



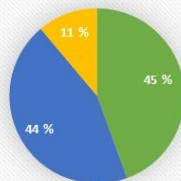
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Yhteistyö Servaalin kanssa edistää myyntiä



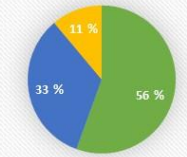
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Palvelu on joustavaa



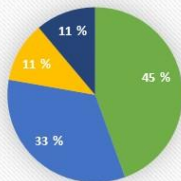
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Toiveeni ja tarpeeni otetaan huomioon yhteistyössä



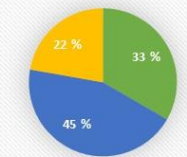
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Olen tyytyväinen Servaalin palveluihin



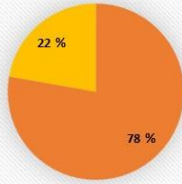
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Olen tietoinen Servaalin tarjoamista palveluista



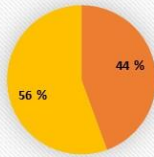
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tuotteet ovat laadukkaita



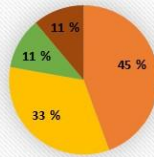
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tuotteet vastaavat tämänhetkisiin trendeihin



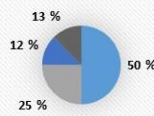
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tiedän mistä saan tarvittaessa lisätietoa tuotteista



■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Onko Servalin kanssa tehdyssä yhteistyössä kehitettävää?



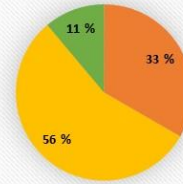
■ Olen tyytyväinen Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ Olen jokseenkin tyytyväinen Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ En ole tyytyväinen enkä tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ Olen jokseenkin tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ Olen täysin tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön

Mitä mieltä olet Servaalin kotisivujen kattavuudesta?



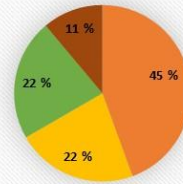
■ Löydän tarvitsemiani tiedot kotisivuilta ■ En löydä tarvitsemiani tietoja kotisivuilta
■ En ole käyttänyt kotisivuja

Tuotteiden hinta vastaa laatua



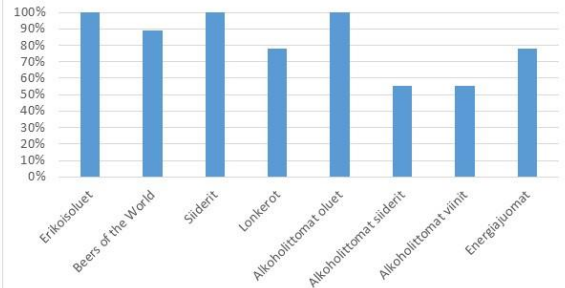
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tuotteita markkinoidaan hyvin

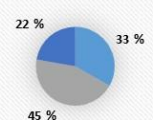


■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tiedän Servaalin tuotevalikoimasta



Onko aluevastaavan toiminnassa kehitettävää?



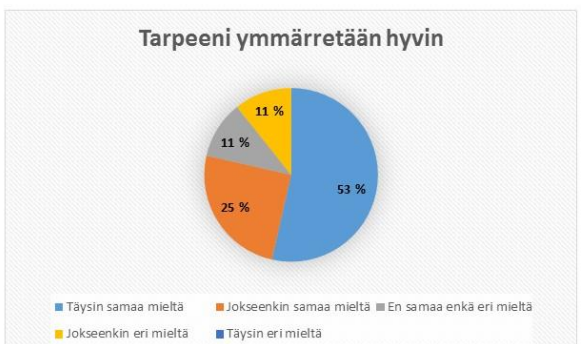
■ Olen täysin tyytyväinen aluevastaavan toimintaan
■ Olen jokseenkin tyytyväinen aluevastaavan toimintaan
■ En ole tyytyväinen enkä tyytymätön aluevastaavan toimintaan
■ Olen jokseenkin tyytymätön aluevastaavan toimintaan
■ Olen täysin tyytymätön aluevastaavan toimintaan

Mitä mieltä olette Servaalin tuotevalikoimasta?

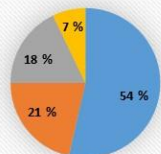


■ Olen tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan
■ Olen jokseenkin tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan
■ En ole tyytyväinen enkä tyytymätön Servaalin tuotevalikoimaan
■ Olen jokseenkin tyytymätön Servaalin tuotevalikoimaan
■ En ole tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan

Länsi-Suomi:

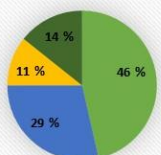


Aluevastaava toimii yritykseni tavoitteiden mukaisesti



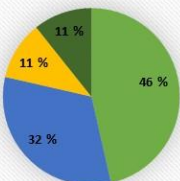
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Palvelu vastaa kaikkiin tarpeisiini kokonaisvaltaisesti



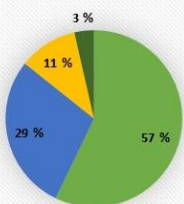
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Palvelu on yksilöllistä



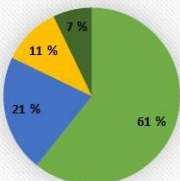
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Palvelu on joustavaa



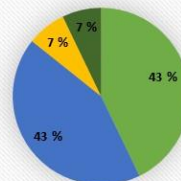
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Olen tyytyväinen Servaalin palveluihin



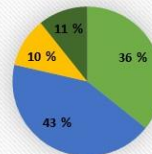
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Servaali tuo lisäarvoa liiketoiminnalleni



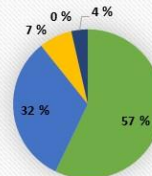
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Yhteistyö Servaalin kanssa edistää myyntiä



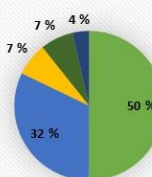
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Toiveeni ja tarpeeni otetaan huomioon yhteistyössä



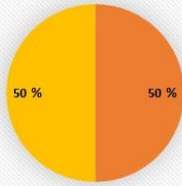
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Olen tietoinen Servaalin tarjoamista palveluista



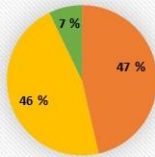
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tuotteet ovat laadukkaita



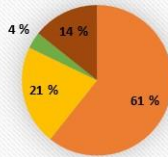
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tuotteet vastaavat tämänhetkisiin trendeihin



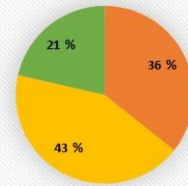
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tiedän mistä saan tarvittaessa lisätietoa tuotteista



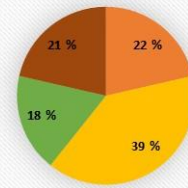
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tuotteiden hinta vastaa laatua



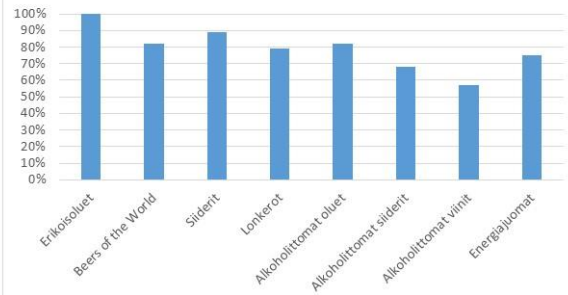
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tuotteita markkinoidaan hyvin

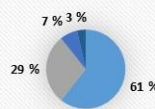


■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tiedän Servaalin tuotevalikoimasta

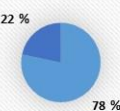


Onko Servaalin kanssa tehdyssä yhteistyössä kehitettävää?



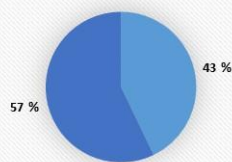
■ Olen tyytyväinen Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ Olen jokin tyytyväinen Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ En ole tyytyväinen enkä tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ Olen jokin tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ Olen täysin tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön

Onko aluevastaavan toiminnassa kehitettävää?



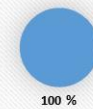
■ Olen täysin tyytyväinen aluevastaavan toimintaan
■ Olen jokin tyytyväinen aluevastaavan toimintaan
■ En ole tyytyväinen enkä tyytymätön aluevastaavan toimintaan
■ Olen jokin tyytymätön aluevastaavan toimintaan
■ Olen täysin tyytymätön aluevastaavan toimintaan

Mitä mieltä olet Servaalin kotisivujen kattavuudesta?



■ Löydän tarvitsemani tiedot kotisivuilta ■ En löydä tarvitsemiani tietoja kotisivuilta
■ En ole käyttänyt kotisivuja

Mitä mieltä olette Servaalin tuotevalikoimasta?

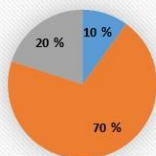


■ Olen tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan
■ Olen jokin tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan
■ En ole tyytyväinen enkä tyytymätön Servaalin tuotevalikoimaan
■ Olen jokin tyytymätön Servaalin tuotevalikoimaan
■ En ole tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan

Keski- ja Itä-Suomi:

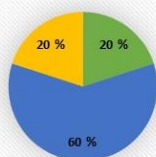


Aluevastaava toimii yritykseni tavoitteiden mukaisesti



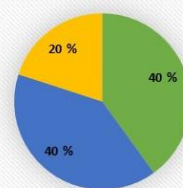
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Palvelu vastaa kaikkiin tarpeisiini kokonaisvaltaisesti



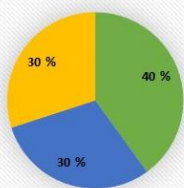
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Servaali tuo lisäarvoa liiketoiminnalleni



■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Palvelu on yksilöllistä



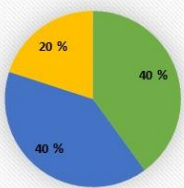
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Yhteistyö Servaalin kanssa edistää myyntiä



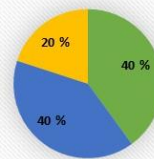
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Palvelu on joustavaa



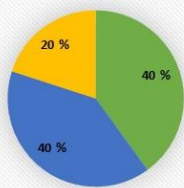
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Toiveeni ja tarpeeni otetaan huomioon yhteistyössä



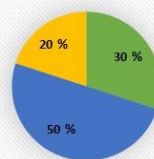
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Olen tyytyväinen Servaalin palveluihin



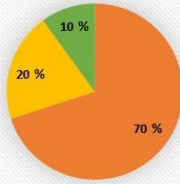
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Olen tietoinen Servaalin tarjoamista palveluista



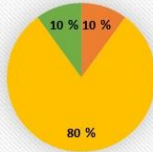
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tuotteet ovat laadukkaita



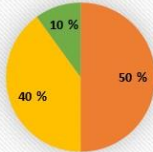
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tuotteet vastaavat tämänhetkisiin trendeihin



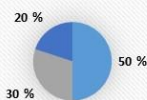
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tiedän mistä saan tarvittaessa lisätietoa tuotteista



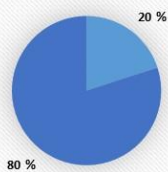
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Onko Servalin kanssa tehdyssä yhteistyössä kehitettävää?



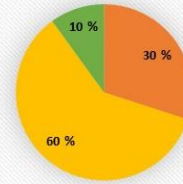
■ Olen tyytyväinen Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ Olen jokseenkin tyytyväinen Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ En ole tyytyväinen enkä tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ Olen jokseenkin tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ Olen täysin tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön

Mitä mieltä olet Servaalin kotisivujen kattavuudesta?



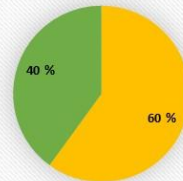
■ Löydän tarvitsemiä tiedot kotisivuilta ■ En löydä tarvitsemiä tietoja kotisivuilta
■ En ole käyttänyt kotisivuja

Tuotteiden hinta vastaa laatua



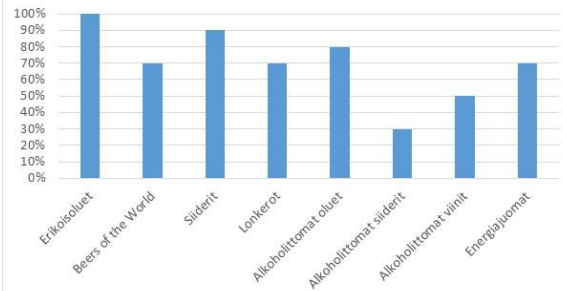
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tuotteita markkinoidaan hyvin

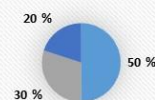


■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tiedän Servaalin tuotevalikoimasta

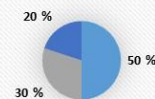


Onko aluevastaavan toiminnassa kehitettävää?



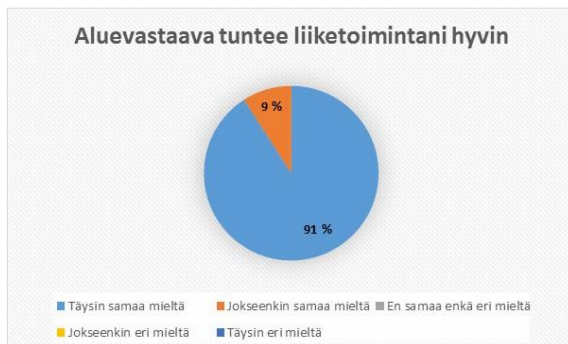
■ Olen täysin tyytyväinen aluevastaavan toimintaan
■ Olen jokseenkin tyytyväinen aluevastaavan toimintaan
■ En ole tyytyväinen enkä tyytymätön aluevastaavan toimintaan
■ Olen jokseenkin tyytymätön aluevastaavan toimintaan
■ Olen täysin tyytymätön aluevastaavan toimintaan

Mitä mieltä olette Servaalin tuotevalikoimasta?

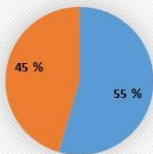


■ Olen tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan
■ Olen jokseenkin tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan
■ En ole tyytyväinen enkä tyytymätön Servaalin tuotevalikoimaan
■ Olen jokseenkin tyytymätön Servaalin tuotevalikoimaan
■ En ole tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan

Pohjois-Suomi:

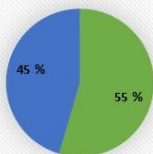


Aluevastaava toimii yritykseni tavoitteiden mukaisesti



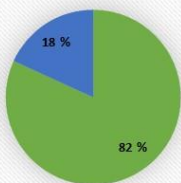
Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En samaa enkä eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

Palvelu vastaa kaikkiin tarpeisiini kokonaisvaltaisesti



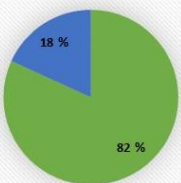
Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En samaa enkä eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

Palvelu on yksilöllistä



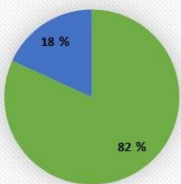
Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En samaa enkä eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

Palvelu on joustavaa



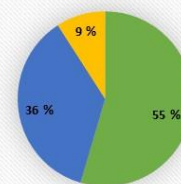
Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En samaa enkä eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

Olen tyytyväinen Servaalin palveluihin



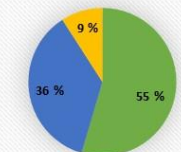
Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En samaa enkä eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

Servaali tuo lisäarvoa liiketoiminnalleni



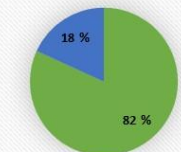
Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En samaa enkä eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

Yhteistyö Servaalin kanssa edistää myyntiä



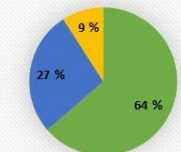
Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En samaa enkä eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

Toiveeni ja tarpeeni otetaan huomioon yhteistyössä



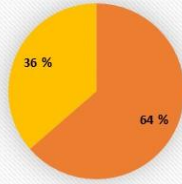
Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En samaa enkä eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

Olen tietoinen Servaalin tarjoamista palveluista



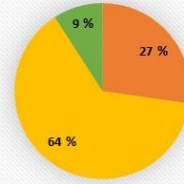
Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En samaa enkä eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

Tuotteet ovat laadukkaita



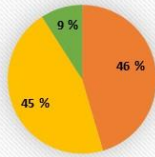
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tuotteiden hinta vastaa laatua



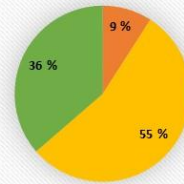
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tuotteet vastaavat tämänhetkisiin trendeihin



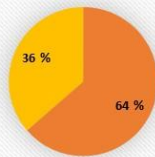
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tuotteita markkinoidaan hyvin



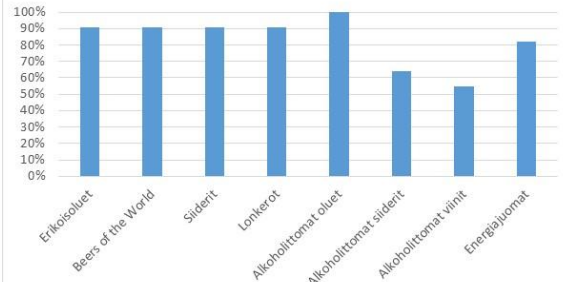
■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tiedän mistä saan tarvittaessa lisätietoa tuotteista

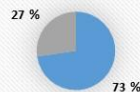


■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ En samaa enkä eri mieltä
■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

Tiedän Servaalin tuotevalikoimasta

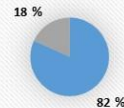


Onko Servaalin kanssa tehdyssä yhteistyössä kehitettävää?



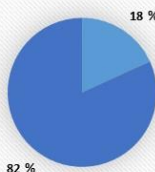
■ Olen tyytyväinen Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ Olen jokseenkin tyytyväinen Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ En ole tyytyväinen enkä tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ Olen jokseenkin tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön
■ Olen täysin tyytymätön Servaalin kanssa tehtyyn yhteistyöhön

Onko aluevastaavan toiminnassa kehitettävää?



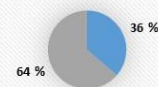
■ Olen täysin tyytyväinen aluevastaavan toimintaan
■ Olen jokseenkin tyytyväinen aluevastaavan toimintaan
■ En ole tyytyväinen enkä tyytymätön aluevastaavan toimintaan
■ Olen jokseenkin tyytymätön aluevastaavan toimintaan
■ Olen täysin tyytymätön aluevastaavan toimintaan

Mitä mieltä olet Servaalin kotisivujen kattavuudesta?



■ Löydän tarvitsemani tiedot kotisivuilta ■ En löydä tarvitsemiani tietoja kotisivuilta
■ En ole käyttänyt kotisivuja

Mitä mieltä olette Servaalin tuotevalikoimasta?



■ Olen tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan
■ Olen jokseenkin tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan
■ En ole tyytyväinen enkä tyytymätön Servaalin tuotevalikoimaan
■ Olen jokseenkin tyytymätön Servaalin tuotevalikoimaan
■ En ole tyytyväinen Servaalin tuotevalikoimaan