

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Riikka Henriksson

# B2B-ASIAKKAILLE TARKOITETUN TUOTEPAKETIN MYYNNIN KEHITTÄMINEN

– Case Atria Suomi Oy

Riikka Henriksson

# B2B-ASIAKKAILLE TARKOITETUN TUOTEPAKETIN MYYNNIN KEHITTÄMINEN

- Case Atria Suomi Oy

Perinteinen tuote edellä tapahtuva B2B-myynti on muuttanut muotoaan pelkästä tuotemyynnistä asiakkaalle arvon tuottamiseen. Nykypäivänä myynti on kokonaisvaltainen asiakaskokemus, jossa jokaisella asiakkaan kohtaamispaikalla myyjäyrityksen kanssa on merkitystä myynnissä onnistumiseksi.

Opinnäytetyössä tutkitaan, miten toimeksiantajan aluepäälliköt hyödyntävät tuotepakettia omassa työssään ja millaisia kehittämisen kohteita tuotepaketin myynnissä on. Tuotepaketti on määritelty myynnin työkaluksi, jonka avulla myyjä voi tarjota asiakkaalle arvoa tuottavia ratkaisuja. Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu myynnin teoriasta; myyntiprosessi ja asiakaslähtöinen toimintatapa, ratkaisu- ja arvomyynti sekä tiimityön tärkeys myyntityössä onnistumisessa. Työn tiedonkeruu tehdään kyselytutkimuksilla toimeksiantajan aluepäälliköille, että joukolle heidän vähittäiskaupan ostajia. Lisäksi tehdään teemahaastattelu pienelle joukolle aluepäälliköistä.

Tutkimustulosten mukaan aluepäälliköt pitävät tuotepakettia tärkeänä työkaluna myynnissä, kuten myös asiakkaan liiketoiminnan tuntemista, luottamuksellisen suhteen rakentamista ja tiimityötä. Tutkimuksen tulosten perusteella vähittäiskaupan ostajat ovat tyytyväisiä aluepäälliköiden työhön ja tuotepakettiin. Parannusehdotuksina toimeksiantajalle ehdotetaan tuotepaketin tarkentamista, myynnin seurannan parantamista ja puhelinmyynnin aktiivisempaa roolia osana tuotepaketin myyntiä. Toimeksiantaja kokee annetut ehdotukset hyväksi ja aikoo kiinnittää niihin huomiota ja tehdä tarvittavia muutoksia myynnin kehittämiseksi.

Osia työstä on salattu niiden sisältämien liikesalaisuuksien vuoksi.

ASIASANAT:

B2B, myynti, asiakaskokemus, ratkaisumyynti, arvomyynti, tiimityö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration

2020 | 30 pages, 17 appendices

Riikka Henriksson

# DEVELOPMENT OF SALES TOOL FOR B2B CUSTOMERS

- Case Atria Suomi Oy

The B2B sales have changed from product-orientated to more value creator to a customer. Sales value is a new form of sales and nowadays it is the way to a success. Creating a customer experience in every interaction between the customer and the sales company will lead to a success.

Study of thesis is about the commissioner's sales tool development to be more customer orientated and how it would create value for the retail buyers. Tool's purpose is to create solutions for customers business and to improve retails assortments. Value sales needs to bring value to customer business in sales process and after. The theoretical framework of study consists of the theory of sales; the sales process and customer-oriented approach, solution and value sales and the importance of teamwork in success in sales. The empirical section of study done through surveys by the commissioner's area managers and to a group of retail sellers.

As a result, sales tool is very important for the area managers for create value in retail buyer's business. Also, knowledge of customer operational environment, gaining creating trust in partnership and teamwork is important in sales business. Retail buyers are satisfied with sales tool's output in create value for retailers and for the relationships with the area managers. A study and results reported to commissioner. Commissioner sees result as an advisable in development sales tool in the future.

Parts of this study is hidden because of trade secrets they contain.

KEYWORDS:

B2B, sales, customer experience, solution sales, value sales, teamwork

# SISÄLTÖ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>                            | <b>6</b>  |
| <b>1 JOHDANTO</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2 TOIMEKSIANTAJA</b>  | <b>2</b>  |
| 2.1 Atria  | 2         |
| 2.1.1 Kesko  | 3         |
| 2.1.2 Vähittäiskauppa  | 3         |
| 2.2 Valikoima  | 4         |
| 2.2.1 Kaupan valikoimat  | 4         |
| 2.2.2 Tuotepaketti   | 5         |
| <b>3 MYYNTI</b>  | <b>6</b>  |
| 3.1 Myynnin teoria   | 6         |
| 3.1.1 Asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys myynnissä              | 6         |
| 3.1.2 Ratkaisun ja arvon tuottaminen myynnissä                   | 7         |
| 3.1.3 Myyntiprosessi, ostopäätös ja seuranta                     | 7         |
| 3.2 Toimeksiantajan käytännöt myynnissä                          | 9         |
| 3.2.1 Asiakaskokemus ja asiakaslähtöinen toimintatapa Atrialla   | 9         |
| 3.2.2 Atrian tapa ratkaisun ja arvon tuottamisessa asiakkaalle   | 10        |
| 3.2.3 Myyntiprosessi, ostopäätös ja seuranta Atrian näkökulmasta | 10        |
| <b>4 TUTKIMUKSET JA ANALYYSI</b>                                 | <b>12</b> |
| 4.1 Tutkimuksen toteutus   | 12        |
| 4.1.1 Kyselylomake   | 12        |
| 4.1.2 Teemahaastattelu ja tutkimuksen aikataulu                  | 14        |
| 4.2 Tutkimuksen eettisyys, laatu ja luotettavuus                 | 14        |
| <b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>                                    | <b>16</b> |
| 5.1 Aluepäälliköiden kyselytutkimus                              | 16        |
| 5.2 Aluepäälliköiden haastattelut                                | 17        |
| 5.3 Vähittäiskaupan vastaukset                                   | 18        |
| <b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>                              | <b>20</b> |
| 6.1 Johtopäätökset   | 20        |

|  |           |
|--|-----------|
| 6.2 Toimeksiantajalle esitetyt kehittämisen kohteet tuotepaketin myynnin onnistumiseksi ja toimeksiantajan näkemys | 21        |
| 6.3 Pohdinta   | 21        |
| <b>LÄHTEET</b>   | <b>23</b> |
| <br>   |           |
| <b>KUVAT</b>   |           |
| <br>   |           |
| Kuva 1. Vähittäiskaupan vastaajien jakautuminen ketjuittain  | 24        |

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

|                 |  |
|-----------------|--|
| B2B             | Business-to-business, kahden yrityksen välistä toimintaa   |
| CRM             | Customer relationship management, asiakassuhteiden hallinta, CRM-järjestelmä on yritysten käyttämä asiakassuhteiden hallintajärjestelmä  |
| Strategia       | Suunnitelma, jolla organisaatioita johdetaan kohti asetettuja tavoitteita  |
| Vähittäiskauppa | Tuotteiden myymistä loppukäyttäjille, päivittäistavarakauppa myy päivittäistavaroita kuten ruoka, juomat, kodin paperit, tupakkatuotteet, päivittäiskosmetiikka ja lehdet, pääasiassa itsepalveluperiaatteella toimivia marketmyymälöitä |

# 1 JOHDANTO

Perinteisen B2B-myyntin aika on ohi. Asiakkaan ostokäyttäytymisen muutos, teknologinen kehitys ja automaation kehittyminen vievät tarpeen myyntityöltä. Tai näin pelätään. Vaikka ostaminen on kokenut valtavan muutoksen lyhyessä ajassa, myyntityöllä on tulevaisuus, kun haasteisiin osataan vastata ja toimia ostajaa hyödyttävästi. Myyntiä kuitenkin tarvitaan myös tulevaisuudessa, vaikka perinteinen myyjä onkin enemmän oman alansa asiantuntija ja liiketoiminnan kehittäjä yhdessä asiakkaan kanssa. (Laine 2015, 9-18.)

Asiakasuskollisuus saavutetaan parhaiten kuuntelemalla asiakasta ja tarjoamalla hänelle jotakin uutta, mitä ei saavuteta pelkästään tuotteita myymällä. Arvon luominen tiedolla ja ostamisen helppoudella ovat tärkeitä, kuten asiakkaan kanssa keskusteleminen myyjän tai puhelinmyyntin välitykselläkin. Joskus asiakkaan ostopäätökseen ainoa vaikuttava asia on myyntitilanteessa tapahtuva kohtaaminen. (Heiskanen 2019, 88- 90.) Pitkälle vietyinä asiakasymmärrys tuottaa asiakkaalle pelkän tuotteen sijaan myös arvoa ja hyötyä, joka puolestaan kasvattaa myyjän paikkaa enemmän kumppaniksi ja tuottaa näin syvempiä ja pitkäaikaisempia asiakassuhteita (Laine 2015, 124).

Opinnäytteen tarkoituksena oli selvittää, miten toimeksiantajan käyttämää myyntin työkalua, vähittäiskaupan ostajille tarjottavaa tuotepakettia, voitaisiin paremmin hyödyntää myynnissä ja arvon tuottamisessa kaupalle. Tutkimuksen aloittamista varten käytiin toimeksiantajan kanssa keskustelu siitä, mitä tavoitteita tutkimukselle asetetaan, tuotepaketin nykyinen toteutustapa ja tavoitteet myynnillisessä onnistumisessa. Tutkimusmuodoksi valikoitui case-tutkimus, jossa perehdyttiin tutkittavaan tapaukseen syvällisemmin paremman ymmärryksen muodostamiseksi. Näitä mahdollisesti tutkimuksessa löydettyjä parannusehdotuksia voitaisiin testata myöhemmin käytännössä ja jatkaa edelleen tuotepaketin kehittämistä kokeilusta saatujen tuloksien perusteella.

Tutkimuskysymyksenä oli:

Miten vähittäiskaupalle voidaan tuottaa arvoa tuotepaketin avulla?

## 2 TOIMEKSIANTAJA

### 2.1 Atria

Opinnäytetyön toimeksiantaja Atria on elintarvikeyritys, jonka liikevaihto oli vuonna 2019 n. 1,4 miljardia euroa. Atria konserni jakautuu neljään liiketoiminta-alueeseen: Atria Suomi, Atria Skandinavia, Atria Venäjä ja Atria Baltia. Atrian asiakasryhmiä ovat päivittäistavarakauppa, Food Service-asiakkaat sekä teollisuus. (Atria 2020.)

Atrian strategisena tavoitteena on kannattavuuden kasvu, joka koostuu kolmesta eri teemasta: erinomainen kaupallisesti, tehokas toiminta ja Atrian tapa toimia. Atria haluaa hyödyntää markkina- ja kuluttajatietoa, jotta se voi olla alansa edelläkävijä, unohtamatta kuitenkaan vahvaa brändiä, jota kehitetään edelleen. Myös tuotannon ja toimitusketjun on oltava tehokkaita, jotta yrityksen toiminta pysyy kannattavana ja palvelee parhaiten asiakkaita. (Atria 2020.)

Dufva (2018) määrittelee megatrendit laajoiksi muutoksen kaariksi, useista ilmiöistä koostuviksi yleisiksi kehityssuunniksi. Nämä muutokset ovat yhteiskunnallisia ja tapahtuvat globaalilla tasolla ja usein uskotaan kehityssuunnan jatkuvan samansuuntaisena. Atrian näkemys sen omaan toimintaympäristöön vaikuttavista megatrendeistä on globalisaatio, kaupungistuminen samoin kuin väestön ikääntyminen ja yhden hengen talouksien kasvu, ilmastonmuutos ja luonnonvarojen rajallisuuden ymmärtäminen ja vastuullisuus, väestönkasvu, joka lisää ruuan kulutuksen kasvua sekä digitalisaatio, joka vaikuttaa työhön ja kuluttamiseen. (Atria 2020; Dufva 2020.) Nämä kaikki vaikuttavat Atrian asiakkaiden liiketoimintaan ja toimintaympäristön muutokset on otettu huomioon Atrian omassa liiketoiminnan kehittämisessä.

Atrian strategiassa mainittu Atrian Tapa Toimia (Atria 2020) määrittää koko yhtiön arvoja, ja se näkyy asiakkaille. Atria haluaa olla asiakkailleen halutuin yhteistyökumppani ja tarjota sekä asiantuntijuuttaan alasta, mutta samalla myös kehittää asiakasyhteistyötä ja tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaalle että Atrialle. Tämä tarkoittaa laadun tuottamista kaikessa toiminnassa, mutta myös ymmärrystä oman alan asiakkaiden liiketoiminnasta sekä sitä kasvattavista ratkaisuista. (Atria 2020.)

Opinnäytetyön toimeksiantajalla työskentelee myyntikenttä, jonka yhtenä tehtävänä on huolehtia Atrian tuotteiden myynnistä vähittäiskauppaan. Aluepäälliköiden myyntityö



sisältää niin toimintaympäristön, asiakkaiden liiketoiminnan kuin omien tuotteiden tunte-  
musta, markkina- ja kilpailutilanteen tietoa sekä ratkaisumyynnin taitoja. Myyntikentän  
työhön kuuluu niin yksittäisten vähittäiskaupan ostovastaavien kuin kauppiaidenkin ta-  
paaminen, sekä isompien ketjupäälliköiden ja kauppiaiden tapaaminen yhdessä myynti-  
päälliköiden kanssa yhteisten ratkaisujen sopimiseksi yhdelle tai useammalla kaupalle  
kerrallaan.

### 2.1.1 Kesko

Kesko on kaupan alan suomen suurin toimija. Päivittäistavarakaupassa Keskon osuus  
oli 2019 36,5% (Päivittäistavarakauppa 2020). Keskon päivittäistavarakauppoja on yli  
1200. Kaupat muodostuvat Citymarket, Supermarket, Market ja Neste-liikenneasemista  
(Kesko 2020). K-ryhmän suurin myynti tulee ruuhka-Suomen alueelta: pääkaupunki-  
seutu, Varsinais-Suomi, Pirkanmaa ja Uusimaa (K-kauppiasliitto 2020b., 6).

Opinnäytetyön toimeksiantajan asiakkaista puhuttaessa tarkoitetaan Citymarket-, Super-  
market ja Market-kauppojen ostajia. K-ryhmän kauppoja hoitavat itsenäiset yrittäjät,  
kauppiaat, ja he tekevät oman liiketoimintaideansa mukaisia toteutuksia kaupoissaan.  
Keskon strategia on vuodesta 2015 alkaen ollut asiakaslähtöinen ja jokaisella kaupalla  
on oma kauppakohtainen liikeidea. Kauppiasyrittäjyys on Keskon kilpailuetu. Tämä nä-  
kyy asiakkaille mm. parempina valikoimina ja palveluina, sillä jokainen kauppias voi vas-  
tata oman alueensa ja asiakkaidensa tarpeisiin haluamallaan tavalla. Vähittäiskaupassa  
keskiössä onkin asiakaskokemus ja asiakastytyvyyden parantuminen. (Kauppias-  
liitto 2020a.)

Keskon strategisia tavoitteita ovat asiakaslähtöisemmät ja inspiroivammat ruokakaupat,  
jotka toteutuvat kauppakohtaisilla liikeideoilla, paremmilla ruokaratkaisuilla ja digitaalisia  
palveluita kehittämällä. Myymäläverkon uudistaminen ja kehittäminen brändin paremmin  
esiin tuomiseksi ja asiakaskokemuksen parantaminen auttaa kehittämään ja vahvistu-  
maan vähittäiskaupan markkinassa. (Kesko 2020.)

### 2.1.2 Vähittäiskauppa

Vähittäiskaupassa ostajana usein toimii osastopäällikkö tai -vastaava, joka vastaa osas-  
ton toiminnasta kokonaisuudessaan. Isoimpiin päätöksiin voi ottaa osaa myös joko

myymäläpäällikkö tai kauppias. Nämä isommat päätökset koskevat yleensä isompia markkinoinnillisia toimenpiteitä eikä niinkään yksittäisiä tuotteita koskevia ostopäätöksiä. Ostajalla usein on hyvin selkeä toimenkuva ja päätösvalta oman vastualueensa hallinnoimisesta. Isommissa kaupoissa kuten City- ja Supermarketeissa ostaja vastaa yleensä vain yhden tai kahden osaston ostoista, Market tasolla kauppias tai myymäläpäällikkö saattaa vastata koko kaupan tai jopa useamman kaupan ostoista samaan aikaan.

Kaupan toimintaympäristön muutos, asiakkaiden omatoimisuus ja digitaaliset kanavat nopeuttavat monia kaupan toimintoja, mm. ostoprosessia. Vähittäiskaupan ostajat ovat valveutuneempia ja ammattimaisempia, tietoa on sekä helposti että nopeasti saatavilla kaupan omista järjestelmistä ja ostaminen itsessään on helpompaa erilaisten sähköisten kanavien kautta, jopa niin helppoa, että valikoimia ja tilaamista ylläpitävät järjestelmät, eikä ostaja itse.

Vähittäiskaupan ostaja haluaa sparrausta ja näkemyksiä liiketoiminnan kehittämiseen. Kaupan digitalisoituminen näkyy parempana asiakasymmärryksenä, kohdennettu mainontana ja monikanavaisena asiakasviestintänä, joka auttaa myös kauppa saamaan enemmän tietoa omista asiakkaistaan ja heidän ostokäyttäytymisestään. Ymmärrys kaupan omien asiakkaiden, eli loppukäyttäjien käyttäytymisestä pitää olla jo myyjällä. Luottamuksen saavuttanut myyjä koetaan asiantuntijana ja kumppanina, jolta ostetaan, koska myyjältä saatava arvo koetaan hyödylliseksi. Ostajat odottavat myyjältä aktiivista yhteydenpitoa ja tietoa alan nykyhetkestä ja tulevaisuuden näkymistä. (Rubanovitsch 2020, 77.) Pelkkä yhteydenpito ei kuitenkaan riitä, ellei myyjällä ole tarjota ostajalle jokin konkreettista hyötyä käytetyn ajan vastineeksi (Laine 2015, 194).

## 2.2 Valikoima

### 2.2.1 Kaupan valikoimat

Vähittäiskaupassa kaupan jaksot on määritelty kaupan vuosikalenterin mukaisesti ja vuosi on jaettu kolmeen jaksoon; kevät, kesä ja syksy. Jokainen jakso kestää 3- 4 kuukautta. Ketjutasolla määritellään kaupan ketjun-, koon- ja alueiden mukaiset ketjuvalikoimat, eli tuotteet, jotka kaupalla pitää hyllyssään olla. Lisäksi ketju määrittelee suositusvalikoimia, joiden tuotteita kauppa voi omaehtoisesti joko ottaa tai olla ottamatta valikoimiinsa. Kaupalla voi olla omaa valikoimaa ketju- ja suositusvalikoimien lisäksi, kuten

esimerkiksi paikallisten tuottajien tuotteita. Ketjuvalikoimien päättäminen vaikuttaa tavarantoimittajien tuotteiden myyntiin ja näkyvyyteen markkinassa. Mitä laajemmin eli useamman kaupan valikoimiin tuote saadaan, sen paremmin se myy.

Ketjut hinnoittelevat itse valikoimiensa tuotteet erilaisin tavoin. Tuotteille voidaan asettaa Keskon toimesta koko jakson ajaksi pysyviä ulosmyyntihintoja, tätä kutsutaan enimmäisvähittäishinta. Lisäksi ketjut toteuttavat kanta-asiakas hintoja, esimerkiksi Keskolla näitä ovat Plussa-korttikampanjat, joissa kuukauden ajan kanta-asiakaskortilla saa alennuksen tietyistä tuotteista tai tuoteperheen tuotteista. Ketjuittain toteutetaan erilaisia kampanjoita myös lyhyemmiksi ajoiksi, viikko- kaksi viikkoa kerrallaan. Tuotteen hinnoittelu samalla ulosmyyntihintaa koko jaksolle tuottaa tavarantoimittajalle parempaa valikoima- peittoa ketjutasolla, mikä puolestaan lisää tuotteiden kiertoa ja tuottoa. Kaupalle pitkä- kestoiset hinnat auttavat tuotteiden tarvesuunnittelussa, eli kaupan tilausjärjestelmän osaa paremmin ennustaa tuotteen menekkiä ja parantaa hyllysaatavuutta.

Atrian ketjupäälliköt sopivat Keskon kanssa jakson, sesonkien ja vuoden tärkeimmät yhtenäiset valtakunnan valikoimat, kampanjat ja hinnat. Ketjupäällikön työ on erityisen tärkeää, sillä Atrialle hyvä valikoimapeitto eri kauppaketjuissa takaa tuotteelle tuotannollisesti riittävän volyymin ja myynnin.

### 2.2.2 Tuotepaketti

Atrian aluepäälliköillä on käytössään myynnin työkaluna ns. tuotepaketti. Palvelutuotteen tunnusmerkkeinä voidaan pitää ratkaisun toistettavuutta, joustavuutta ja säilymistä, vaikkakin se on muokattavissa ostajan tarpeiden mukaan. Kun palvelutuote voidaan muodostaa niin, että se tuottaa tuloksia joka kerta, ostajat noudattavat sitä mielellään eivätkä edes mieti millä muulla tavoin sitä voisi toteuttaa. Tämä lisää tuotteen kilpailullisuutta ja houkuttelevuutta ja saa ostajat luottamaan ratkaisuun aina uudelleen. (Parantainen 2012, 77.) Tähän ajatukseen perustuu myös tuotepaketti; jokaiselle asiakkaalle tarpeita vastaavaksi muokattava, joustava ja toistettavissa oleva myynnin työkalu. Tuotepaketin tarkoituksena on tarjota vähittäiskaupalle arvoa tuottavia ratkaisuja omaan tekemiseen jaksojen ajan.

## 3 MYYNTI

### 3.1 Myynnin teoria

#### 3.1.1 Asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys myynnissä

Asiakaskokemus B2B-myynnissä voidaan määritellä asiakkaalle muodostuvaksi tunteeksi ja mielikuvaksi kohtaamisestaan myyjän kanssa.

Asiakaskokemukseen vaikuttaa yrityksen brändi, asiakas on joustavampi silloin kun on olemassa tunneside brändiin, arvomaailmaan tai itse tuotteeseen (Ahvenainen ym. 2017, 9, 10, 16). Asiakaskokemus koostuu fyysisestä, digitaalisesta ja tiedostamattomasta kohtaamisesta. Kaikki kolme kohtaamispistettä liittyvät vahvasti siihen, miten asiakas kokee ja määrittelee yrityksen. (Ahvenainen ym. 2017, 34.) Kohtaamispisteitä ovat kaikki ne tilanteet, jossa asiakas on tekemissä yrityksen kanssa, mm. myyjä, puhe- ja digitaaliset kanavat. Vaikka asiakkaan digitaalinen tiedon etsintä onkin lisääntynyt, on aina kasvokkain tapahtuva kohtaaminen kaikista tärkein. (Ahvenainen ym. 2017, 56.)

Yrityskulttuuri ja tapa toimia vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaslähtöisyyttä ei voida vain päättää yrityksen tavaksi toimia, ellei se lähde jo yrityksen sisäisestä tavasta toimia. Työpäiväkokemus, yrityksen toimintatavat ja käytännöt, tulosten mittaaminen ja seuranta vaikuttavat kaikki osaltaan asiakaslähtöisyyden näkymiseen aina asiakkaalle asti. (Ahvenainen ym. 2017, 77, 78.) Yrityskulttuuri, joka tukee myyjien tekemistä sekä onnistumisissa että epäonnistumisissa, saa aikaan sitoutuneita myyjiä, jotka puolestaan nostavat asiakkaan keskiöön ja tuottavat näin sitoutuneita ja uskollisia asiakkaita (Ahvenainen ym. 2017, 79).

Asiakkaiden segmentointi auttaa myyjää täsmentämään omaa ajankäyttöänsä asiakkaiden tärkeyden mukaan, mutta tällä tavalla toimimalla voidaan paremmin rakentaa myös asiakaslähtöistä toimintaa sekä asiakasuskollisuutta suhteessa myyjään ja yritykseen (Rope 2004, 70).

Asiakasta hoitaa usein useampikin myyjä tai tiimi, jonka tärkein tehtävä on vastata asiakkaan tarpeisiin. Myyntitiimi pystyy paremmin katsomaan asioita useammasta eri näkökulmasta ratkaisun tuottamiseksi, kuin yksittäinen myyjä. (Rubanovitsch 2020, 78.)

### 3.1.2 Ratkaisun ja arvon tuottaminen myynnissä

Ratkaisumyynti on määritelty tavaksi, joka keskittyy asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen. (Rantanen 2018). Tuotokeskeisessä arvomyynnissä arvo tulee tuotteista tai palveluista (Heiskanen & Sandelin 2017, 4). Myynnissä onnistutaan, kun myyjä osaa kysyä ja kuunnella asiakasta (Goad ym. 2018,1). Näin toimimalla myyjä osaa pohjata ratkaisuehdotuksen asiakkaalta kuulemaansa tietoon, omaan ammattitaitoon ja toimialansa tuntemiseen (Salminen 2018, 53- 56).

Ratkaisumyynnin ongelmakohtana on erottautuminen kilpailijoista, sillä kilpailijoilla on tarjota omat ratkaisunsa samaan ongelmaan (Vuorio 2016, 105- 107). Ratkaisumyynnistä siirtyminen arvomyyntiin, eli asiakkaalle arvon tuottamiseen muutoinkin kuin tuotteilla auttaa erottautumaan paremmin kilpailijoista ja toiminaan asiakkaan kumppanina yhdessä ratkaisujen ja toimintamallien löytämiseksi (Rantanen 2019).

Arvomyynnissä taitava myyjä ymmärtää asiakkaan prosesseja, osaa hyödyntää numeroita osoittaakseen saatavan arvon ja hyödyn, johtaa muutosta ja kääntää negatiivisuuden kokeiluksi ja uuden oppimiseksi, ja osaa luoda asiakkaaseen luottamuksellisen suhteen (Heiskanen & Sandelin 2017, 18). Myyntitilanteessa myydään argumenteilla, jotka puoltavat itse tuotteen arvoa. Asiakas ei ole vain myyntityön kohde vaan kumppani, jossa ongelmia ratkotaan yhdessä pitkänkin yhteistyön ajan. Arvoa voi tuottaa vain silloin kuin asiakas oppii uutta, eli ratkaisu kantaa myös paljon pidemmälle kuin yhteen tiettyyn ongelmaan tai hetkeen. (Rubanovitsch 2020, 70- 72.)

Asiakkaalle arvon määrittely voidaan osoittaa helpointen kertomalla ratkaisusta saatava konkreettinen hyöty, eli vaikutukset asiakkaan liiketoimintaan (Laine 2015, 127). Tämä voi tarkoittaa käytännössä jopa rahallisen hyödyn laskemista saatavasta ratkaisusta tietyllä aikavälillä. Helpointen arvo todennetaan asiakkaalle saatavana katteena, tuotteen kiertona tai hävikin vähenemisen kautta saatavana hyötynä. (Laine 2015, 134, 135, 139.) Konkreettisen hyödyn kertominen auttaa myyjää seuraavalla kerralla, kun asiakas jo tietää, mitä hyötyä myyjän ratkaisuilla voidaan saavuttaa.

### 3.1.3 Myyntiprosessi, ostopäätös ja seuranta

Myyntiprosessi etenee tietyin edellytyksin aina asiakkaan luottamuksen voittamisen kautta ongelman tunnistamiseen ja määrittelyyn, ratkaisuun ja sen myymiseen. Prosessi

muuttuu jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden ja myyjän osaamisen mukaisesti. (Salminen 2018, 24- 28; Vuorio 2016, 110.) Kun myyjä keskittyy hoitamaan asiakkaansa huolella; laatua määrän sijaan, myyntiprosessi oikea-aikaistuu, mutta myös nopeutuu. Luottamuksellinen asiakassuhde rakentuu tietoon ja taitoon tuottaa asiakkaalle arvoa. (Rubanovitsch 2018, 155- 157.) Tunnetaidoilla voidaan luoda mm. positiivinen ensivaikutelma ja sillä on iso rooli myyntityössä, sillä tunnetaitojen avulla kehitetään ja ylläpidetään suhdetta asiakkaaseen (Koponen ym. 2019, 9, 10, 12).

Ostajan oma rooli vaikuttaa ostopäätöksen syntyyn; tekeekö päätöksen ostaja itse vai joku muu. Ostopäätökseen vaikuttaa myös erilaiset tilanne tekijät kuten ajankohta, tuotteen merkitys tai maantieteelliset tekijät. (Rope 2004, 18.) Hinta on yksi ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Asiakkaalla usein on jo käsitys tuotteen hinnasta, joka saattaa poiketa myyjän kertomasta hinnasta. Hinnan osuessa asiakkaan mielessä sopivaan hintahaarukkaan ei hinnasta välttämättä tarvitse keskustella ostopäätöksen yhteydessä lainkaan. (Kohonaho 2011, 39.) Hinta määräytyy toki markkinoiden mukaan, mutta markkinasta poikkeavien tuotteiden kohdalla myyjällä on mahdollisuus vaikuttaa hintaan enemmän.

Myyntin seurannassa määrällisen käyntien lukumäärän, saatujen kauppojen tai tilausten lukumäärällinen seuraaminen on hyvin yleinen tapa mitata onnistumista. Puhelinmyynnissä yleensä seurataan puheluiden määrää, kestoja tai myytyä määrää. (Vuorio 2013, 106.) Myyntin laadullisina mittareina voidaan pitää keskiostosta, ostouskollisuutta tai vaikkapa ostomäärän lisäystä (Vuorio 2013, 107). Asiakastytyvyyttä tutkimalla voidaan seurata myyjän onnistumista omassa työssään. Ajankäytön hallinnointi ja asiakkaan kanssa käytetty aika kertovat usein onnistuneesta myyntityöstä, mutta toisinaan kaupan päättäminen saattaa vaatia paljon aikaa suhteessa saatavaan hyötyyn. Pitkällä aikavälillä seurattuna asiakastytyvyisyys auttaa luottamuksen ja asiakasuskollisuuden saavuttamisessa ja tuottaa myös muilla mittareilla mitattuna onnistumisia. (Vuorio 2013, 108.)

## 3.2 Toimeksiantajan käytännöt myynnissä

### 3.2.1 Asiakaskokemus ja asiakaslähtöinen toimintatapa Atrialla

Atrian asiakkaita ovat tässä opinnäyteyössä tarkastellut Keskon vähittäiskaupat ja aluepäälliköt tapaavat kaupoissa osastovastaavia, kauppiaita tai myymäläpäälliköitä. Atrian aito kiinnostus asiakkaista ja tuotteiden loppukäyttäjistä näkyy alan asiantuntijuutena ja tiiviinä yhteistyönä vähittäiskaupan kanssa. Atrian asiakaslähtöisyys on jatkuvaa toimintatapojen kehittämistä yhteistyössä kaupan kanssa ja lisäarvon tuottaminen tiedolla kulluttajamarkkinasta. Atrian tavoitteena on olla alansa halutuin yhteistyökumppani. Tämä tulee ilmi myyjän ammattitilpeytenä, luottamuksena työntaajaansa kohtaan ja haluna myydä. Myyjästä välittyy innostuneisuus ja rehellisyys, joita ostaja arvostaa, ja joka saa aikaan luottamusta. (Kokonaho 2011, 18.) Samalla luodaan asiakaskokemuksia, jotka ovat asiakkaan odotuksen ylittäviä, positiivisia ja asiakas kokee tulleen kuulluksi (Hague & Hague 2018, 9).

Atria on brändinä tunnettu sekä vähittäiskaupalle että tuotteiden loppukäyttäjille. Atrialla voi olla iso rooli kaupan menestyksessä. Tuote itsessään voi jo tarjota lisäarvoa kaupalle. Laadullinen tuote niin tuotteena kuin toimitusvarmuutena ja saatavuutena vähentää kaupan omaa työtä ja mahdollisia laatuvirheitä. Laadullinen ja tunnettu brändi lisää tuotteiden kiertoa hyllystä, takaa enemmän myyntiä ja tuottoa vähittäiskaupalle. Markkinointi Atrialla tukee vähittäiskaupan valikoimia ja sesonkien tärkeimpiä tuotteita ja edistää myyntiä.

Oman alan asiantuntijuus ja tiedon syventäminen ovatkin niitä keinoja, joilla Atria haluaa erottua kilpailijoistaan ja joiden avulla vähittäiskauppa voi kehittää omaa liiketoimintaansa. Atrian tavoitteena on olla näkyvä toimija vähittäiskaupan ostajan arjessa, myyntikentän vahvistaminen ruuhka-Suomen alueella ja aktiivinen asiakkaiden tapaaminen ovat Atrian tapa toimia asiakaslähtöisesti myynnissä.

Atrialla myynnissä onnistuminen tarkoittaa myynnin tekemistä tiimityönä. Aluepäällikkö tapaa vähittäiskaupan ostajia kentällä kasvotusten paremman asiakaskokemuksen aikaan saamiseksi, mutta koska nämä kohtaamiset tapahtuvat harvemmin, ostajaan pidetään yhteyttä arjessa puhelinmyynnin kautta. Näin toimimalla Atria tavoittaa ostajan silloinkin, kun myyjä ei ole itse paikalla. Tiimityössä onnistumiseksi tiimien sisäinen

tiedonkulku, sparraus ja myynnin lukujen seuraaminen yhdessä säännöllisellä yhteydenpidolla ja tiimipalavereilla takaavat vähittäiskaupalle yhtenäisesti toimivan Atrian myynnin.

### 3.2.2 Atrian tapa ratkaisun ja arvon tuottamisessa asiakkaalle

Vähittäiskaupassa tuotteesta saatava hyöty on kaupalle jäävä kate tuotteen myynnistä, mutta saatavan katteen lisäksi tuotteen loppukäyttäjille voidaan luoda mielikuvia hintatastosta kilpailijan tuotteisiin nähden, nostaa uusia tuotteita tai määrällisesti isompaa tuotevalikoimaa esille. Asiakaslaatu on kokonaisuus ja mielikuva, mikä vähittäiskaupalle muodostuu niin itse tuotteesta ja sen tarjoamasta lisäarvosta kuten tuotteen asemasta kilpailijoiden tuotteisiin nähden eli kilpailukyvyistä markkinoilla (Rope 2004, 80- 82).

Myyjän näkökulmasta tuotteen saaminen valikoimiin ja automaattisen tilausjärjestelmän hallinnoimaksi on aina pitkällä ajalla parempi vaihtoehto kuin yksittäinen tuotteesta tehty lyhyt kampanja, joka tuottaa arvoa vain lyhyen aikaa ja jonka jälkeen tuote ei välttämättä kuulu enää valikoimiin. Tuotepaketin myynnin avulla vähittäiskaupalle tarjotaan pitkäaikaiseen tekemiseen sopivaa ratkaisua, joka tuottaa arvoa koko kaupan jakson ajan. Kaupan valikoimamielikuvan lisäksi tuotteiden tilaaminen nopeutuu, kierto ja hyllysaatavuus paranevat, kaupan ajankäyttö vapautuu muuhun ja kauppa saa tuotteiden myynnistä katetta. Arvo siis syntyy myynnin katteesta ja myyjän taidoista auttaa vähittäiskauppaa tuotepaketin avulla tarjottavilla ratkaisuilla.

### 3.2.3 Myyntiprosessi, ostopäätös ja seuranta Atrian näkökulmasta

Aluepäälliköt vastaavat alueidensa vähittäiskauppojen hoidosta itsenäisesti. Ruuhka-Suomen alueet ovat jaettu kahdelle aluepäällikölle, joista toisella on vastuualueina liha- ja valmisruoka, ja toisella vastuuna lihat, muiden alueiden päälliköt vastaavat kaikista tuoteryhmän tuotteiden myynnistä alueidensa vähittäiskaupoille. Aluepäälliköt tapaavat vähittäiskaupan ostajia suunnitellun käytiohjelmansa mukaisesti kaupan tarpeet huomioiden. Kauppoja voidaan segmentoida, jotta aluepäälliköiden oma työ nopeutuu, ostajia tavataan riittävän usein ja saatava hyöty vastaa kauppaan käytettyä aikaa. Tuotepaketti on kuitenkin kaikille sama, aluepäällikkö itse voi muokata sitä valmiiksi vastamaan paremmin kaupan liiketoimellisia tarpeita.



Asiakastapaamiset etenevät myyntiprosessin mukaisesti: niihin valmistaudutaan ja tapaamisissa on aina aihe, jonka myös ostaja tietää. Tapaamiset etenevät johdonmukaisesti myyjän toimesta ja ostajaa kuunnellen. Myyjä arvostaa ostajan aikaa ja toimii sen mukaisesti, tilanteen vaativalla tavalla. Tapaamisen tarkoituksena on aina saada jotakin näkyvää aikaan, oli se uusien tuotteiden, tuotepaketin tai jonkin kampanjatuotteet myynti, markkinointitapahtuman sopiminen tai jo toteutettujen tekemisten läpikäynti. Jälkihoito tapaamisen jälkeen on tärkeää, jotta sovitut asiat ovat ostajan tiedossa ja tarvittaessa myyjä on jakanut tiedon puhelinmyynnille ja tiimille.

Vähittäiskaupan ostajalla usein onkin jo valmiiksi mielipide tai ajatus sekä yrityksestä että sen tuotteista. Tieto kaupan omasta asiakassegmentistä ja kuluttajien ostokäyttäytymisestä, oma mielipide tai aiemman kampanjan myynnin onnistuminen tai epäonnistuminen voivat vaikuttaa ostajan halukkuuteen ottaa valikoimiinsa tuotteita. Myyjän asiakaslähtöinen toimintatapa ottaa huomioon erilaiset ostajat ja heidän ostokäyttäytymisen ja ostopäätöksiin vaikuttavat asiat. Ostajan päätöstä arvostetaan ja kuunnellaan, mutta se ei tarkoita, etteikö hyvillä myyntiargumenteilla tuotteen voi valikoimiin silti saada myytyä.

Atrialla myynnin seuranta käytetään erilaisia mittareita; asiakaskäyntien- ja puheluiden määrää, ostoja ja erilaisia myynnin määrällisiä seuraamisia. Myyjille asetettuja lukumäärällisiä tavoitteita seurataan viikko-, kuukausi-, jakso- ja vuositasolla. Annettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi seuranta tehdään niin myyjän toimesta itsenäisesti, tiimin kanssa yhdessä ja myyntipäällikön toimesta.

Atria seuraa laadullisesti onnistumistaan kerran vuodessa asiakastytyväisyystutkimuksella, joiden tulokset käydään yhtenäisesti myyntikentän, mutta myös henkilökohtaisesti aluepäälliköiden kanssa läpi. Tuloksista nähdään, missä on parannettavaa vähittäiskaupan mielestä. Viime vuosina Atria on onnistunut olemaan oman alansa luotettavin ja laadullisesti paras myyntikentällä.

## 4 TUTKIMUKSET JA ANALYYSI

### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus tehtiin case- eli tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena oli löytää parannus- tai muutosehdotuksia tuotepaketin myynnin kehittämiseksi toimeksiantajalle. Tutkimuksen ollessa tapaustutkimus sen tarkoituksena on ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia (Ojasalo ym. 2015, 54). Tämän opinnäytetyön tekijänä toimin myös toimeksiantajalla aluepäällikkönä, samoissa työtehtävissä kuin kysely- ja haastattelututkimuksen aluepäälliköt, eli tutkijana olin osa tutkittavaa tapausta (Kananen 2010, 160).

Opinnäytetyötä varten tehtiin kaksi erillistä kyselytutkimusta ja teemahaastattelu. Vain yhtä tutkimusmenetelmää käyttämällä voidaan saada kapea näkemys aiheesta, mutta useamman menetelmän käyttäminen saattaa puolestaan auttaa ongelman ratkaisemisessa (Hirsijärvi & Hurme 2015, 39) Menetelmäksi valikoitui avoimen haastattelun sijaan kyselytutkimus ajankäytön haasteellisuuden vuoksi. Kaikkien aluepäällikköiden ja vähittäiskaupan ostajien tavoittaminen, haastatteluiden tekeminen ja analysointi olisi vienyt liikaa aikaa. Lisäksi kahdella erillisellä kyselytutkimuksella nähtiin saatavan tutkittavasta aiheesta myös laajempi näkökulma; myyjän ja vähittäiskaupan.

#### 4.1.1 Kyselylomake

Kyselytutkimukset toteutettiin kyselylomakkeella, jossa vastaajat vastasivat kirjallisesti annettuihin kysymyksiin. Kyselytutkimuksen aiheina olivat tuotepaketti, myyjän taidot, myynnin seuranta, puhelinmyynnin rooli ja tuotepaketin parantaminen vähittäiskaupalle. Sähköpostin mukana meni saatekirje tutkimuksen taustoista ja tarkoituksesta, ja samat asiat oli kerrottu vielä kyselylomakkeen alussa. Kyselytutkimukset toteutettiin anonyymisti, eikä vastauksia voitu yhdistää vastaajaan. Tutkimuksen kysely toteutettiin sähköisesti Google Forms- ohjelman kautta, sillä tämä on toimeksiantajalla yleisesti käytössä.

Kysymykset voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: strukturoituihin eli suljettuihin, avoi- miin ja sekamuotoisiin (Hong 2019). Kyselylomakkeessa oli kaikkia kolmen muodon kysymyksiä, avoimia kysymyksiä käytettiin erityisesti silloin kun haluttiin syvällisempää tietoa asiasta. Avoimia kysymyksiä oli vähemmän vähittäiskaupan tutkimuksessa, sillä

ajankäytön haasteellisuuden vuoksi vastaaminen ei saanut viedä vähittäiskaupan vastaajalta kauan. Kyselylomakkeella voidaan kysyä vain asioita, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä, eli viitekehys löytyy tutkimuksesta (Tuomi & Sarajärvi 2017, 41-45).

Opinnäytetyön tutkimuksessa tärkeää on, että tutkittavat ovat hyvin perillä tutkittavasta asiasta tai heillä on omakohtaista kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 47, 48.) Kyselytutkimukset kohdistettiin Atria Suomen myyntikentän aluepäälliköille, joita oli 11. Aluepäälliköille tuotepaketin myynti on osa heidän työtään eli he olivat tutkimuksen kannalta tärkein vastaajaryhmä. Aluepäälliköille tehtyä tutkimusta voidaan pitää kokonaistutkimuksena, sillä tutkittavien määrä oli pieni ja tutkimuksen tavoitettavuuden kannalta mahdollinen (Kananen 2010, 129).

Toinen tutkimus kohdennettiin koko Suomen alueella K-ryhmän kaupoille, eli toimeksiantajan asiakkaille. Vähittäiskaupalle suunnattuja kyselyitä lähetettiin 45. Vastaajat valittiin muiden aluepäälliköiden ehdotusten mukaan ja osa kyselyistä suunnattiin oman toiminta-alueeni kaupoille. Tutkimuksen otannan todettiin oleva riittävä, sillä tutkimukseen valitut tiesivät tuotepaketista ja toteuttivat sitä eri tavoin työssään, lisäksi otanta koostui kaikista eri ryhmän kaupoista ja ostavista asiakkaista erilaisissa rooleissa kaupassa. Tutkimuksen tulee vastata sitä ryhmää, johon tutkimus kohdistetaan, tässä tapauksessa vähittäiskaupan ostajia, mutta koska ei voida tutkia kaikkia ostajia, valitaan ryhmä, joka edustaa tätä tutkittavien joukkoa pienoisjoukossa. Saatua otos kuvaa näin koko ryhmän näkemystä. (Kananen 2010, 129.)

Kyselyyn vastaamista varten aikaa annettiin kaksi viikkoa. Tässä ajassa uskottiin kaikilla olevan riittävästi aikaa vastaamiseen. Lisäksi aluepäälliköille lähetettiin vielä erillinen muistutus, jotta ne, jotka halusivat vielä vastata, mutta olivat unohtaneet, olisivat kyselyn voineet täyttää. Vähittäiskaupan asiakkaille ei muistutusta lähetetty.

Vastauksia tuli aluepäälliköiltä yhdeksän kappaletta, eli kaksi jätti vastamaatta muistuttamisesta huolimatta. Vastausprosentiksi muodostui näin 82%, joka riittää tuottamaan tarpeeksi luotettavaa tietoa. Kaupoille lähetettyihin haastatteluihin tuli vastauksia 12, joka otantana oli prosentuaalisesti pieni, 26,7%, mutta tutkimuksen kannalta riittävä, sillä saadut vastaukset tukivat aluepäälliköiltä saatuja vastauksia. On kuitenkin hyvä huomioida, että liian pieni vastausmäärä voi vaikeuttaa tutkimuksen luotettavuuden arviointia ja vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin (Kananen 2010, 95). Tutkimus voitiin kuitenkin katsoa luotettavaksi ja käyttökelpoiseksi jo vastausmäärien, mutta myös vastatusten

perusteella; molempien tutkimusten vastaukset tukivat teoriassa havaittuja asioita, mutta myös toisiaan.

#### 4.1.2 Teemahaastattelu ja tutkimuksen aikataulu

Teemahaastattelut toteutettiin kyselytutkimusten jälkeen, kun haluttiin saada syvällisempi ymmärrys aiheesta. Haastattelut tehtiin puhelimesta ja haastatteluun valittujen kanssa oli sovittu yhteinen aika ja varattu noin tunti aikaa. Teemahaastattelut rajattiin vain muutamaaan vastaajaan, jotta ne voitiin ajallisesti järjestää järkevästi ja saatiin riittävästi näkemystä kyselytutkimuksissa esiin nousseisiin asioihin, mutta jotta myös tulosten litterointi olisi ajallisesti mahdollista. Haastatteluihin nostettiin kolme teemaa, jotka nousivat vastausten perusteella tarkennuksia vaativiksi. Teemat olivat; seuranta, puhelinmyynnin rooli ja parannusehdotukset tuotepaketin myyntiin.

Kyselytutkimukset toteutettiin huhtikuun 2020 alussa aluepäälliköille ja samaan aikaan vähittäiskaupan ostajille ja kauppiaille. Näiden tulosten saamisen jälkeen esiin nousseista teemoista toteutetut teemahaastattelut tehtiin viikolla 18, huhtikuun 2020 lopussa. Tutkimuksen tulokset käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa kesäkuun 2020 alussa, ennen lopullisen opinnäytetyön palauttamista.

#### 4.2 Tutkimuksen eettisyys, laatu ja luotettavuus

Tehtyä tutkimusta voidaan pitää eettisenä silloin kun tutkimus tehdään tarkoitukseen, jossa se voi parantaa tutkittavan tilannetta, on luottamuksellinen eikä ilmianna tutkittavien henkilöllisyyttä ja tulosten purkamisen eli litterointi noudattaa tarkkuutta (Hirsijärvi & Hurme 2015, 20). Kyselylomakkeen etuna voidaan pitää anonyymiä vastausmahdollisuutta ja tulosten litteroinnin helppoutta, sillä lomakkeen vastaukset jäsentyvät automaattisesti. Vain avoimet kysymykset säilyvät vastaajien antamissa muodoissaan. Teemahaastattelut tehtiin henkilökohtaisesti, mutta tutkimuksen luotettavuuden kannalta ei vastaajan henkilöllisyydellä ole merkitystä.

Haastattelun laatuun voidaan parhaiten vaikuttaa tekemällä hyvä haastattelurunko (Hirsijärvi & Hurme 2015, 184). Tutkimuksessa toteutetun kyselylomakkeen runkoa mietittiin etukäteen teorian ja tutkittavan aiheen perusteella. Kyselyn kysymykset liitettiin teoriaan, eli myyntityöhön, arvon luomiseen asiakkaalla sekä tiimityöhön myynnissä. Koska

lomakkeet lähetettiin kaikille samaan aikaan, ei niitä voitu välissä enää muuttaa tai muokata. Saatujen ja litteroitujen vastausten perusteella huomattiinkin tarpeelliseksi täydentää ja syventää vastauksissa esiin tulleita asioita teemahaastatteluilla.

Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todentaa, kun kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Muuttuneet tilanteen tutkimusten välillä saattavat vaikuttaa vastauksiin, mutta tutkimus voi silti täyttää reliabiliuden määreet (Hirsijärvi & Hurme 2015, 186). Tutkimuksessa voitiin huomata, että kyselyn ja teemahaastattelun vastaukset olivat hyvin samankaltaisia ja teemahaastattelut tukivat ja syvensivät jo kyselystä saatua tietoa. Teemahaastatteluissa todettiin määräksi riittävän neljän aluepäällikön haastattelemisen, sillä kaikki saadut vastaukset olivat hyvin samankaltaisia eikä uutta tietoa enää noussut esiin.

Kananen (2010, 69) muistuttaa tutkimuksen yleistettävyyden olevan tärkeää tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia tarkasteltaessa. Vaikka yleistettävyyttä ei voida suoraan osoittaa, on tutkimuksessa tärkeää käydä läpi tutkimuskohteen tarkka kuvaus, jotta tutkimusentilanne avautuu lukijalle parhaiten. (Kananen 2010, 70, 71.) Opinnäytetyön aluksi käytiin läpi sekä toimeksiantajan tarkka kuvaus, mutta myös tuotepaketin nykytilanne ja aluepäälliköiden työtehtävät, jotta tutkimuksen tilanne ja ympäristö ovat selvillä.

Tutkimuksen validius voidaan todeta tuloksia raportoidessa teoriaan viittaamalla. Näin toimimalla voidaan todentaa, että tehty tutkimus saa vahvistusta teoriasta, ja tutkimuksen tulokset ja teoria tukevat toisiaan. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 189, 190.) Tutkimuksessa onkin pyrittävä siihen, että se antaa todellisen kuvan vastaajien näkemyksistä asiasta. Tutkimuksen raportoinnissa ja analysoimisessa on hyvä huomioida kaikki saatu materiaali, jotta tutkimuksen voidaan katsoa olevan luotettava ja laadullisesti hyväksyttävä. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 189.) Tehtyä tutkimusta ja saatua tulosta voidaankin pitää eettisesti, mutta myös laadullisesti luotettavana ja tarkoitustaan palvelevana.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Aluepäälliköiden kyselytutkimus

Kaikki vastanneet aluepäälliköt kokivat tuotepaketin myynnin tärkeäksi omassa työssään. Tuotepaketin hyvinä puolina nähtiin mm. oman ja kaupan työn helpottuminen. Vastajat pääsivät annettuihin myynnillisiin tavoitteisiin, mutta vastauksista voitiin päätellä, että tuotepaketin määrällinen myynti suhteessa aluepäälliköiden vastualueiden kauppojen määrään voisi olla korkeampikin.

Aluepäälliköt kertoivat kyselytutkimuksessa muokkaavansa tuotepakettia vastaamaan kaupan tarpeita. Tämä vaatii myyjältä alan ja kaupan liiketoiminnan tuntemusta, mutta myös asiakaslähtöistä ajattelutapaa. Ratkaisun tarjoaminen kaupalle sopivimmassa muodossa on ratkaisumyyntiä ja arvon tuottamista.

Asiakas odottaa meidän käynniltä lisäarvoa omaan tekemiseensä ja paketit ovat se tärkein ominaisuus.

Tuotepaketin seurannassa oli vaihtelevia toteutustapoja, seuranta tehtiin kyllä, mutta systemaattista tapaa tai työkalua tuotepaketin myynnin seurannalle ei ollut. Tämä nousikin tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmistä asioista huomata tuotepaketin myynnin kehittämisessä. Arvon todentaminen asiakkaalle on ratkaisumyynnissä tärkeä osa myynnin onnistumista ja luottamuksellisen asiakassuhteen luomista. Myös tuotepaketin myynnissä paremmin onnistuminen voisi kasvaa, jos tuotepaketista saatava arvo olisi helpompi osoittaa asiakkaalle.

Puhelinmyynti ja tiimityö nousi aluepäälliköiden vastauksissa esiin kehittämisen kohteena, joskin vastatusten perusteella voidaan todeta, että puhelinmyynnin kehittäminen vaatii näkemyksiä puhelinmyynniltä itseltään. Nyt puhelinmyynnin rooli nähtiin aluepäälliköiden apuna myynnin tavoitteiden toteuttamisessa asiakkaalla, eli erittäin tärkeänä osana asiakkaalle tehtävää myyntiä ja yhteistyötä.

Myyjän taidoista kaikki aluepäälliköt olivat kyselytutkimuksen vastausten perusteella sitä mieltä, että asiakkaan liiketoiminnan tunteminen ratkaisun luomiseksi on tärkeää. Toiseksi tärkeimmiksi asioiksi nousi luottamuksellisen suhteen rakentaminen ja numeroiden hyödyntäminen myyntityössä.

Kaikki aluepäälliköiden kyselytutkimuksen vastanneista pitivät omaa ammatillista osaamistaan hyvällä tasolla, ja kaikki olivat halukkaita saamaan myös lisäkoulutusta myyntiin. Kukaan kyselyn vastaajista ei kokenut ammatillisen osaamisensa olevan työhön nähden huonolla tasolla ja jopa yksi vastaajista oli sitä mieltä, että myyntityön osaaminen on erinomaista.

Aluepäälliköiltä kysyttiin esimieheltä saatavan tuen ja työkalujen, eli ajankohtaisen tiedon ja työvälineiden riittävyyttä työhön. Suurin osa aluepäälliköistä oli tyytyväisiä sekä saatuihin työkaluihin että tukeen. Vain kaksi vastaajaa yhdeksästä nosti esiin työkalujen ja tuen tarpeen omaan työhön. Tarkentavassa kysymyksessä vastaajat toivoivat aikaisemmin tietoa uuteen jaksoon liittyviin asioihin, selkeämpää ja loogisempaa tietopankkia kaiken tarvittavan tiedon saamiseen helposti sekä palautetta onnistumisesta oman alueensa hoitamisesta.

Välillä olisi mielenkiintoista kuulla onko oma alue ja tekeminen tuottanut odotettua tulosta. Lukuja kyllä osaa tulkita, mutta nähdäänkö meillä yleisesti niiden olevan riittävällä tasolla alueen huomioiden verrattuna muut alueet.

## 5.2 Aluepäälliköiden haastattelut

Kaikki neljä haastateltua aluepäällikköä olivat tyytyväisiä kokonaisuudessaan tuotepaketteihin myynnin työkaluina. Muokkaamisedotuksia tuotepaketin parantamiseksi nousi yhden vastaajan toimesta ja etenkin tuotepaketin tarkentamista ehdotettiin parannuksena nykyiseen toimintamalliin.

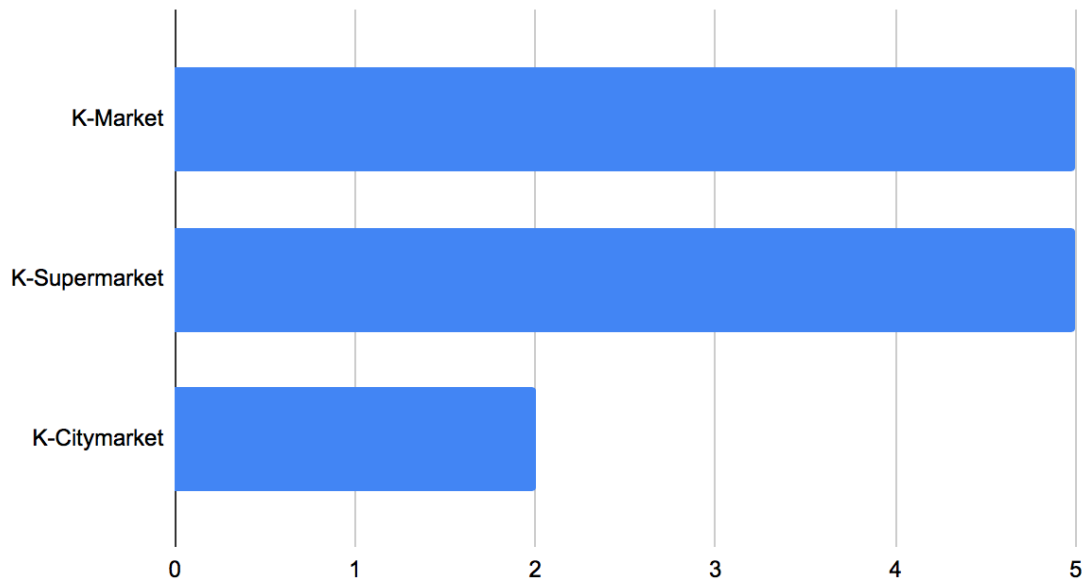
Haastattelut kertoivat myynnin seurannasta samaa kuin kyselytutkimuksessa aluepäälliköt ja vähittäiskaupan vastaajat. Haastatteluissa nousi esiin tarve työkalulle tai ohjelmalle sekä kaupan tulosten että aluepäällikön oman työn tulosten seuraamiseksi. Seurannasta yksi haastatelluista huomautti, että määrällinen myynnin seuranta syrjäyttää laadullisen seurannan, joten toisenlainen työkalu tai ohjelma voisi olla tarpeellinen myös myyjille itselleen. Seurannan helpottumisen arveltiin auttavan myös tiimityötä ja puhelinmyynnin ohjaamista myynnissä.

Puhelinmyynnin rooli koettiin haastatteluissa tärkeäksi etenkin lisämyynnin ja asiakkaista huolehtimisen vuoksi. Haastatteluissa nousi esiin ajatus puhelinmyynnin oman näkökulman huomioimiseen, miten he näkevät tuotepaketin ja oman roolinsa sen toteuttamisessa. Kaiken kaikkiaan haastatellut pitivät tuotepakettia osana työtään ja se helpottaa myynnin ja arvon tuottamista asiakkailla, eikä kukaan halunnut tuotepaketista luopua.

### 5.3 Vähittäiskaupan vastaukset

Vähittäiskaupan vastaajilta kysyttiin ketjua, missä he toimivat, kaupan sijaintia ja vastaajan toimenkuvaa kaupassa.

#### Missä näistä toimit?



Kuva 1. Vähittäiskaupan vastaajien jakautuminen ketjuittain

Vastaajista 50% oli osastovastaavia, 42% kauppiaita ja 8% eli yksi vastaajista oli myymäläpäällikkö. Vähittäiskaupan vastaajien kaupat jakautuvat sijainniltaan ruuhka-Suomen alueeseen; 8 (67%) vastaajaa ja muu-Suomi alueeseen; 4 (33%) vastaajaa. Näiden saatujen tietojen perusteella voitiin todeta otannan vastaavan kokonaisryhmää ja olevan yleistettävissä, eli tehdyn tutkimuksen kannalta käytettävissä olevaa tietoa.

Vähittäiskaupan vastaajat olivat tyytyväisiä aluepäälliköiden tapaan toimia myynnissä. Vastaajat olivat tyytyväisiä tuotepakettiin kokonaisuutena; sisältöön ja ajankohtaisuuteen. Vastaajat kertoivat toteuttavansa aluepäälliköiden kanssa yhdessä sovittuja asioita, huomioiden kuitenkin ketjukohtaiset toimenpiteet valikoimissa ja kampanjoissa. Vastaajat kertoivat seuraavansa myynnin tuloksia itsenäisesti kaupassa tai yhdessä aluepäällikön kanssa.

Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä aluepäälliköiden toimintaa ja kehitysehdotuksena nousi esiin asia, joka ovat vähittäiskaupan tulevaisuudessa muutoinkin kehittämisen kohteena;



digitaalinen hinnannäyttö ja sen vaikutukset myynnillisesti, erityisesti kampanjatuotteiden näkyvyyteen kaupan hyllyissä.

Yhteenvetona kaikkien tutkimuksissa saatujen vastausten perusteella voitiin todeta, että Atrian aluepäälliköt tapaavat kaupan ostajia ja kauppiaita säännöllisesti ja tarjoavat heille kaupan omaan tekemiseen sopivia ratkaisuja tuotepaketin muodossa. Voidaankin todeta tuotepaketin olevan toimiva ratkaisun ja arvon tuottamisessa vähittäiskaupan tarpeisiin; tuotepaketin avulla voidaan lisätä kaupan asiakassegmenttiin sopivaa valikoimaa ja kauppakohtaiseen liikeidean mukaisia toteutuksia.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkimuskysymyksenä oli: miten vähittäiskaupalle voidaan tuottaa arvoa tuotepaketin avulla? Kuten tutkimuksen teoriasta ja tuloksista voitiin huomata, aluepäällikön rooli vähittäiskaupan liiketoiminnan kehittäjä tuotepaketin ratkaisujen avulla on tärkeä. Kaupan liiketoimintaympäristön ja asiakassegmentin tunteminen auttaa aluepäällikköä tuottamaan tuotepaketilla ratkaisuja valikoimien, myynnin ja tuoton aikaansaamiseksi.

Asiakaskokemus määriteltiin olevan asiakkaalle muodostuva tunne ja mielikuva kohtaamisestaan yrityksen kanssa (Ahvenainen ym. 2017, 9). Asiakasuskollisuus saavutetaan kuuntelemalla asiakasta ja hänen tarpeitaan ja tarjoamalla hänelle jotakin uutta, arvoa tuottavaa. (Heiskanen 2019, 89). Myyjän rooli kaupalle näkyvänä osana yrityksestä on tärkeä ja voi vaikuttaa ostopäätökseen. Oikeiden ratkaisujen tarjoaminen myyjän toimesta, puhelinmyynnin tärkeys asiakassuhteen ylläpidossa ja tiimityön merkitys myynnin kokonaiskuvassa voitiin todeta sekä teoriassa että tutkimuksessa.

Teoriassa havaitun perusteella myyjän taidot arvon tuottamiseen vaativat asiakkaan liiketoiminnan tuntemista, numeroiden hyödyntämistä, muutoksen johtamista ja luottamuksellisen suhteen rakentamista (Heiskanen & Sandelin 2017, 18- 20). Näiden asioiden tärkeys voitiin todeta tutkimuksen vastausten perusteella. Aluepäälliköt kokivat oman työnsä merkitykselliseksi ja kaupalle tärkeäksi, samoin kuin vähittäiskaupan vastaajat näkivät aluepäälliköiden työn tärkeäksi kaupalle. Kaikki aluepäälliköt kokivat tuotepaketin tutkimuksessa tärkeäksi työkaluksi myynnissä ja arvon tuottamisessa. Samoin vähittäiskaupan kyselytutkimuksen vastaajat pitivät tuotepakettia ajankohtaisena ja hyvänä ratkaisuna kaupan omaan tekemiseen.

Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin todeta, että arvoa voidaan tuottaa tuotepaketin ratkaisulla, myynnin seurannalla ja sen todentamisella asiakkaalle, tiimityöllä ja aluepäälliköiden ammattitaidolla myyntityössä.

Oman kokemukseni mukaan jo nyt saatu ratkaisumyynnin koulutus, käytännön harjoitteet ja tiimityöskentely ovat tuottaneet asiakkaille yhtenäisenä näkyvää Atrian tapaa toimia. Työstä ja yhdessä tekemisestä innostuminen näkyy myyjissä ja tämä tulee esiin

myös Atrian omissa asiakastytyväisyyskyselyiden tuloksissa. Menestys ei kuitenkaan tule ilman jatkuvaa kehittymistä ja uuden oppimista.

## 6.2 Toimeksiantajalle esitetyt kehittämisen kohteet tuotepaketin myynnin onnistumiseksi ja toimeksiantajan näkemys

Toimeksiantajalle esiteltiin koko opinnäytetyö, tehdyt tutkimukset ja tutkimusten tulokset sekä käytiin yhdessä keskustelua kehittämisehdotuksista. Kehittämisehdotuksina kerrottiin kolme parannusehdotusta tuotepaketin myynnin kehittämiseksi. Nämä olivat asioita, jotka nousivat esiin tutkimuksissa ja joilla nähtiin olevan vaikutusta arvon tuottamiseen asiakkaalle tuotepaketin myynnissä, seurannassa ja tiimityössä.

Toimeksiantaja koki tehdyn työn ja tutkimusten tulokset hyväksi. Työ vastasi tehtävänantoa, joka toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön alkuvaiheessa oli yhdessä sovittu. Tutkimusten tulokset kartoittivat aluepäälliköiden ja vähittäiskaupan näkemyksiä tuotepaketista, eikä niitä ole aiemmin selvitetty yhtä laajasti. Toimeksiantaja koki, että annetut kehittämisehdotukset olivat hyviä huomioita tuotepaketin arvon tuottamisen parantamiseksi nykyisestä. Jo nyt suunnitteilla olevat myynnin kehittämisen toimenpiteet yleisesti toimeksiantajalla ja opinnäytetyössä esiin nousseet huomiot linkittyvät yhteen, ja niitä tarkastellaan vielä lähemmin tulevaisuudessa. Jatkotoimenpiteenä voitiin nähdä puhelinmyynnin roolin ja näkemyksen selvittäminen tuotepaketin myynnissä ja seurannassa.

## 6.3 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli hyvä matka tuotepaketin myynnin kehittämiseen. Vaikka toimin itse aluepäällikkönä ja käytän työssäni tuotepakettia, en osannut odottaa saamiani tuloksia tutkimuksissa. Tuotepaketin ehdoton tärkeys myynnin työkaluna sekä aluepäälliköille itselleen, mutta myös kaupalle jopa yllätti. Siksi myös koen, että jos paketista halutaan kehittää jotakin vielä parempaa, ei nyt tutkimuksessa esiin tulleita huomioita kannata sivuuttaa.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi, joka hitaasta alusta huolimatta eteni ja tuotti tuloksia. Toimeksiantajan antamat suuntaviivat työhön ja oman opettajan vinkki ajatella laatikon ulkopuolelta toivat haastavaksi pitämääni aiheeseen hyvin alun. Ajallisesti vuoden vaatinut tiedon hankinta avasi omaa tietämystä myynnistä paljon, sillä

en ollut muutamaa myynnin kurssia enempää aiheeseen perehtynyt opinnoissani, toki työhistorian kautta ja työssä saatua kokemusta ja oppia myyntityöstä on karttunut vuosien aikana reilusti.

Myynnistä on kirjoitettu paljon, joten materiaalin löytäminen ei itsessään ollut haastavaa. Haastavaksi osoittautuikin uuden tiedon ja näkökulmien löytäminen asiakaslähtöisestä ja asiantuntevasta myynnistä. Työn tulokulman valitseminen yksittäisen tuotteen myynnistä arvon tuottamiseen asiakkaalle oli mielestäni onnistunut. Opinnäytetyössä keskityttiin myyntiin, myyjän taitoihin ja arvon tuottamiseen. Näihin samoihin aiheisiin liittyivät tehdyt tutkimukset. Kuten aina, aiheen ja aineiston rajaaminen, tutkimusten ja päätelmien tekemistä voisi kerran aloitettuaan jatkaa melkein loputtomiin. Hankalinta koko prosessissa lieneekin todeta itselleen, että kaikkea on tehty riittävästi, työ on ollut laadukasta ja luotettavasti tehtyä, ja lopputulos on täyttänyt annetut tavoitteet.

Koen, että ajalla ja huolellisesti tehty riittävän laajan tietopohjan hankkiminen auttoi koko työn tekemisessä eniten. Ajatusten virittäminen työn taajuudella ja erilaisten myyntiin liittyvien aineistojen läpikäynti antoi näkökulman, joka tehtyjen tutkimustulosten kautta tuotti tuloksia, kehittämissuhteita toimeksiantajalle, jotka ovat käytännössä toteutettavissa. Ja ennen kaikkea, ehdotuksia, joista näkyvien tuloksien saaminen ei ole mahdollista. Jos työtä haluaisi jatkaa, seuraava tutkimuksen aihe voisi olla: seurannan ja arvon tuottamisen myynnilliset kasvun tulokset asiakaslähtöisessä myyntityössä toimeksiantajalla.

## LÄHTEET

Ahvenainen, P.; Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaista faneja. Helsinki: Kauppakamari.

Atria. 2020. Viitattu 2.2.2020 <https://www.atria.fi/konserni/yritys/strategia/>

Dufva, M. 2018. Ennakoinnin peruskäsitteet haltuun ja kolme vinkkiä ennakoitviidakkoon. Sitra. Viitattu 2.2.2020. <https://www.sitra.fi/blogit/ennakoinnin-peruskasitteet-haltuun-ja-kolme-vinkkia-ennakoitviidakkoon/>

Dufva, M. 2020. Megatrendit. Sitra. Viitattu 2.2.2020 <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Goad, E. A.; Itani, O.S. & Jaramillo, F. 2019. Building customer relationship while achieving sales performance results: Is listening the holy grail of sales? Journal of Business Research September 2019, Vol.102, pp.120-130.

Hague, N. & Hague, P. 2018. B2B customer experience. A practical guide to delivering exceptional CX. New York: Kogan Page Limited.

Heiskanen, A. & Sandelin, M. 2017. Myynnin maisemat.NYT -kartoitus. Viitattu 26.1.2020 [https://www.fenux.fi/images/2905\\_2017\\_Myynnin\\_Maisema.Nyt\\_SelvitysRaportti.pdf](https://www.fenux.fi/images/2905_2017_Myynnin_Maisema.Nyt_SelvitysRaportti.pdf)

Heiskanen, A. 2019. Tietoisesti taitava myynnin johtaja: T8-malli. Helsinki: Alma Talent.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hong, M. 2019. Proakatemia soluessee: Tutkimuskysymysten luominen ja niiden oikeaoppinen analysointi. Viitattu 9.5.2020. <https://essee pankki.proakatemia.fi/soluessee-tutkimuskysymysten-luominen-ja-niiden-oikeaoppinen-analysointi/>

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesko. 2020. Päivittäistavarakaupan strategia. Viitattu 31.5.2020 <https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/toimialojen-strategiat/paivittaistavarakaupan-strategia/>

K-Kauppiasliitto. 2020a. Kesko ylsi ennätystulokseen, myös K-kaupat hyvässä vedossa. Viitattu 25.5.2020 <https://www.k-kauppiasliitto.fi/kehittyva-kauppa/kesko-ylsi-ennatystulokseen-myo-k-kaupat-hyvassa-vedossa/>

K-Kauppiasliitto. 2020b. Kaupan tekijät 2020 tilastoliite. Viitattu 31.5.2020 <https://www.k-kauppiasliitto.fi/kehittyva-kauppa/kaupan-tekijat-koossa/>

Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Helsinki: Kauppakamari.

Koponen, J., Julkunen, S. & Asai, A. 2019. Sales communication competence in international B2B solution selling. Industrial Marketing Management October 2019, Vol.82, pp.238-252.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B-myynnin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Parantainen, J. 2012. Tuotteistamisen perusteet. Tuotteista palvelusi, tuplaa katteesi. 2. painos. Helsinki: Ediste Oy. <https://ediste.fi/lue-ja-lataa-tietoa-tuotteistamisesta/>

Päivittäistavarakauppa. 2020. Päivittäistavaroiden myynti ja markkinaosuudet 2019. Viitattu 25.5.2020. <https://www.pty.fi/ajankohtaista/tiedotteet/uutinen/article/paivittaestavarakauppan-myynti-ja-markkinaosuudet-2019/>

Rantanen, M. 2019. Ratkaisumyynnistä arvomyyntiin eli toimittajasta kumppaniksi. Viitattu 26.1.2020 <https://www.togetherinformation.fi/blogit/ratkaisumyynnista-arvomyyntiin-eli-toimittajasta-kumppaniksi/>

Rantanen, M. 2018. Viisi vinkkiä ratkaisukeskeiseen myyntiin. Viitattu 26.1.2020 <https://www.togetherinformation.fi/blogit/viisi-kehityssuosituksista-ratkaisukeskeiseen-myyntiin/>

Rope, T. 2004. Business to business -markkinointi. Porvoo: WSOY.

Rubanovitsch, M. D. 2020. Modernin johtajan käsikirja: älä ole pomo. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M. D. 2018. Myyntikapina. Korvaako kone ihmisen myyntityössä? Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Helsinki: Impact.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi, uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vuorio, P. 2016. Myynnin kultainen kirja: aktiiviseen henkilökohtaiseen myyntiin. Tampere: Power Competence.

Vuorio, P. 2013. Myyntitaidon käsikirja: puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat.