



B2B-myyjien toimintamallien yhtenäistäminen myyntiprosessissa

Case Kopadi Oy

Joona Takkula

Mia Hyötyläinen

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2021

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalous Tiimiakatemia

Takkula, Joonas & Hyötyläinen, Mia

B2B-myyjien toimintamallien yhtenäistäminen myyntiprosessissa. Case Kopadi Oy

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2021, 75 sivua.

Liiketalouden ala. Tiimiakatemia tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkajulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Kuluvan vuoden 2021 aikana rakentamisen määrä on kasvanut ja povataan, että vuoden 2022 aikana suhdannekehitys tulee kiihtymään. Opinnäytetyössä haluttiin tutkia perinteisemmän alan, kuten rakennus- tai teollisuusalan yritystä, sillä oltiin havaittu näiden alojen yritysten myyntiprosessissa olevan vielä manuaalisia toimintatapoja.

Opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajayrityksen Kopadi Oy:n myyntiprosessia ja myyjien käytännön myyntityötä. Tavoitteena oli saada laaja ymmärrys näistä toimenpiteistä ja tutkia, miten myyjien käytännön myyntityön toimintatavat eroavat toisistaan ja millaisia myynnin tukitoimintoja myyjät kaipaisivat.

Teoreettinen viitekehitys käsitteli myyntiprosessin eri vaiheita, myynnin johtamista, toimivaa CRM-järjestelmää sekä asiantuntijamyyniä. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusta, ja teemahaastattelussa haastateltiin toimeksiantajayrityksessä myynnin parissa työskenteleviä henkilöitä. Haastattelussa haastateltavia pyydettiin kuvaamaan omaa käsitystään yrityksen myyntiprosessista, käytännön myyntityöstä ja koetuista myynnin haasteista.

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayrityksen myyjien käytännön toimintatavoissa oli eroavaisuuksia. Näitä eroavaisuuksia olivat muun muassa se, ettei osa myyjistä tee uusasiakashankintaa ollenkaan tai omaa henkilökohtaisia myyntitavoitteita. Kuitenkin myyjät kokivat myyntiprosessin vaiheet hyvin samalla tavalla, ja lähestulkoon kaikki painottivat prosessissa tapaamisen merkitystä. Iso osa myyjistä myös kaipaisi toimivaa ja tehokasta asiakashallintaajärjestelmää myynnin tueksi. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että jatkotutkimuksena olisi hyödyllistä tutkia vastaavan perinteisen alan yrityksiä ja poimia heidän myyntiprosessistaan toimivia käytänteitä.

Avainsanat (asiasanat)

B2B, myyntiprosessi, myyntityö, CRM, standardointi

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Takkula, Joonas & Hyötyläinen, Mia

Standardizing the procedures of B2B salesmen in the sales process. Case Kopadi Oy

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2021, 75 pages.

Bachelor of Business and Administration, Team Academy, Bachelor's thesis

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

During the current year 2021, the volume of construction has increased and it is estimated that during the year 2022 the economic development will accelerate. The aim of the thesis was to study a company in a more traditional field, such as construction or industry, because it was found that there were still manual practices in the sales process of companies in these sectors.

The thesis examined the sales process of the client company named Kopadi Oy and the practices of the salesmen. The aim of the research was the gain broad understanding of these practices and examine how the practices differ from each other and what kind of support functions salesmen would need.

The theoretical framework dealt with the different stages of the sales process, sales management, a functioning CRM system and expert sales. This research utilized qualitative methods and the main method was thematic interviews. In thematic interviews Kopadi Oy salesmen were interviewed. In the interviews, the interviewees were asked to describe their own understanding of the company's sales process, practical sales work and the sales challenges experienced.

The research revealed that the sales practices of the salesmen differs from each other. These differences included the fact that some salesmen do not acquire new customers at all or have their own personal sales targets. However, the salesmen experienced the steps of the sales process in much the same way, and almost everyone emphasized the importance of meeting in the process. A large proportion of salesmen would also need a functional and efficient customer management system to support sales. The results of the study show that as a further study, it would be useful to examine companies in a similar traditional field and to extract effective practices from their sales process.

Keywords/tags (subjects)

Business-to-business, sales process, sales work, CRM, standardisation

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Opinnäytetyön aihe	4
1.2	Toimeksiantajan esittely	5
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	6
2.2	Tutkimusmenetelmät	7
2.3	Luotettavuus ja työn eettisyys	12
3	B2B-myynti	14
3.1	Myyntiprosessi	15
3.2	B2B-myyntiprosessin vaiheet.....	16
3.3	Asiantuntijamyynä	25
4	Myynnin johtaminen	26
4.1	CRM	26
4.2	Tavoitteiden asettaminen ja seuranta	28
5	Tutkimuksen tulokset	29
5.1	Kopadi Oy:n käytännön myyntityö.....	30
5.2	Myyjien esiin tuomat haasteet	32
5.3	Myyntiprosessi	38
5.4	Myynnin johtaminen ja tavoitteiden asettelu	50
5.5	Myynnin kehittäminen	54
6	Johtopäätökset	58
7	Pohdinta	62
7.1	Tutkimuksen kulku	63
7.2	Jatkotutkimusaiheet.....	67
	Lähteet	69
	Liitteet	73
	Liite 1. Myyjien teemahaastattelun runko.....	73
	Liite 2. Johtohenkilöiden teemahaastattelun runko.....	74

Kuviot

Kuvio 1 Myyntiprosessi (mukaillen Salminen 2018, 109-158.).....	15
Kuvio 2 VALKEA-malli (mukaillen Kenner & Leino 2020, 97)	19
Kuvio 3 Kehittämistoimenpiteet	62

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia tässä opinnäytetyössä esitellyn toimeksiantajan myyjien käytännön työtä ja saada laaja ymmärrys olemassa olevista myynnin käytännön toimenpiteistä, sekä niiden yhteydestä toimeksiantajayrityksen myyntiprosessiin. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää kehitysehdotuksia, jotka hyödyntävät toimeksiantajan myynnin kehittämistä. Ostamiseen liittyvien prosessien muuttuessa, sekä esimerkiksi digitalisaation vahvistuessa yritysten on erittäin aiheellista aika ajoin tiedostaa oman myyntiprosessin ja myyntiin liittyvien käytänteiden tila, sekä niiden mahdollinen kehityksen tarve.

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii Kopadi Oy, joka on Suomessa toimiva, ammattikäyttöön tarkoitettujen timanttityökalujen toimittaja rakennusosalalla (Kopadi n.d.). Aihe on tämän työn toimeksiantajalle ja muille rakennusalan toimijoille ajankohtainen, sillä rakentaminen Suomessa ja etenkin asuntorakentamisen kohdalla on kasvanut kuluneen vuoden aikana erittäin voimakkaasti. Rakentamisen määrän kehityksen voidaan nähdä kasvavan ainakin vuoden 2022 ensimmäisen puolen vuoden ajan, jolloin rakentamisen varsinainen voimakas tuotannon määrän kasvu voidaan nähdä vuoden 2022 aikana. (Rakentaminen 2021-2022 : Syksy 2021.) Rakentamisen suhdannekehityksen kasvun nähdään kiihtyvän vuoden 2022 aikana kahteen prosenttiin (Rakennusteollisuus RT:n suhdannekatsaus syksy 2021). Kasvun kehityksen ja siitä seuraavan kysynnän vuoksi yritysten toimintamallien voidaan päätellä olevan entistä oleellisemmässä osassa nyt ja tulevaisuudessa.

Myyntiprosessia ja myyjien käytännön työtä on tutkittu aiemmin laajasti. Esimerkiksi Timo Tunturi on vuonna 2021 tehnyt opinnäytetyön Areite Oy:lle, jossa hän pyrki kehittämään ja yhtenäistämään myyntiprosessia konstruktivisen tapaustutkimuksen avulla (Tunturi 2021, 11). Tämän lisäksi Antti Rautakallio on vuonna 2020 tutkinut kiinteistönhallinta ja -vuokraustoimintaan keskittyneen yrityksen myyntiprosessin kehittämistä. Tutkimuksessaan Rautakallion tavoitteena oli löytää nykyisen myyntiprosessin ongelmakohdat sekä keinot, jolla niistä päästäisi eroon. (Rautakallio 2020, 6.)

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana toimivalle Kopadi Oy:lle ei aiemmin ole tehty opinnäytetyötä myynnin aihealueelta.

1.1 Opinnäytetyön aihe

Kanasen (2010) mukaan opinnäytetyön aiheen valinnassa on syytä ottaa huomioon se, että aihe on kiinnostava, opinnäytetyön tekijällä on opintojen aikana suoritettuna opintoja aiheeseen liittyen ja hän mielellään omaa myös kokemusta aiheesta (Kananen 2010, 13). Tavoitteena opinnäytetyön aiheen valitsemisessa on myös se, että opinnäytetyön tekijä kykenee valitsemaan aiheen niin, että työn voi saattaa loppuraportiksi, ja että työmäärä prosessin aikana pysyy kohtuullisena (Kananen 2015, 14).

Opinnäytetyön aihe valikoitui opinnäytetyön tekijöiden yhteisestä mielenkiinnosta myyntiä ja myynnin prosesseja kohtaan. Tekijät ovat kumpikin työskennelleet aiemmin myynnin tehtävissä ja tehneet opintojensa aikana projekteja sekä kuluttaja- että yritysmyyntin parissa. Tämän opinnäytetyön yhtenä osatavoitteena on laajentaa tekijöiden ymmärrystä ja osaamista myynnistä ja sen osa-alueista.

Opinnäytetyöprosessin lähtökohtana oli löytää työlle toimeksiantaja, joka toimii rakennus- tai teollisuusalailla, tai on muulla tavalla kyseisiin toimialoihin sidoksissa. Toimeksiantajaksi haluttiin yritystä näiltä aloilta sen vuoksi, että tämän työn tekijät olivat ajoittain havainneet, että perinteisillä aloilla myyntiprosessit saattavat usein olla puutteellisia. Lisäksi myyntityötä saatetaan edelleen tehdä manuaalisesti ilman, että tekemisessä osattaisiin hyödyntää digitaalisia työkaluja. Tämän työn tarkoituksena oli perehtyä myös tähän oletukseen.

Toimeksiantajan löytymisessä toinen opinnäytetyöntekijä hyödynsi sosiaalisen median alustaa LinkedIn:ä, johon avoimen opinnäytetyön toimeksiantajaa koskevan julkaisun kautta tuli useita yhtey-

denottoja. Julkaisussa tuotiin ilmi omaa mielenkiintoaan myyntiin ja myynnin prosesseihin. Samanaikaisesti toinen opinnäytetyöntekijä oli jutellut valmentajansa kanssa, että haluaisi tehdä opinnäytetyön myynnistä. Valmentajan suosituksesta opinnäytetyö päädyttiin tekemään yhdessä, koska mielenkiinnon kohteet kummankin tekijän kohdalla kohtasivat.

Ensimmäisessä tapaamisessa kartoitettiin toimeksiantajan Kopadi Oy:n mielenkiintoa ja mahdollisia toiveita opinnäytetyötä kohtaan. Toisessa tapaamisessa syyskuun alussa toimeksiantajan kanssa juteltiin yleisesti myynnistä ja heidän haasteistaan siinä. Tässä vaiheessa esiin nousi muun muassa yrityksen toimitilojen tuleva muutto, sekä myynnin johtamisen epäsäännöllisyys. Esiin nousi myös toive saada tietoa siitä, millaista tukea myyjät kaipaavat ajankäyttöön tai työn kuormitukseen liittyen.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Kopadi Oy on kotimainen, ammattikäyttöön tarkoitettujen timanttityökalujen, purku- ja maanrakennus sekä työmaateknisten tuotteiden myyntiin erikoistunut yritys. Kopadi tekee yhteistyötä yhdessä alan johtavien tuotevalmistajien kanssa ja kehittää jatkuvasti tuoteohjelmaansa muuttuvien tarpeiden ja asiakkailta saatavan palautteen mukaisesti. Kopadi korostaa toiminnassaan jatkuvaa tuotekehitystä, asiantuntevaa palvelua, luotettavuutta, sekä ammattimaisia ratkaisuja myös vaativissa kohteissa. (Kopadi n.d.) Yritys on perustettu vuonna 2006 ja sen päätoimipaikka sijaitsee Vantaalla. Viimeisimmän 2020 julkaistun tilinpäätöksen mukaan Kopadi Oy:n liikevaihto oli 7,64 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos 1,07 miljoonaa euroa. Yritys työllistää 20 työntekijää. (Finder n.d.)

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Jotta opinnäytetyö onnistuu, edellyttää se tutkimusongelman määrittelyä. Tutkimusongelma ohjaa tutkimusprosessia eteenpäin ja on tärkeää, että opiskelija sisäistää tärkeyden ongelman määrittelyssä ja osaa määritellä ongelman tieteellisesti. (Kananen 2015, 41.) Tutkimusongelma on se, mihin haetaan aineiston avulla vastauksia ja pyritään ratkaisemaan ongelma (Kananen 2017, 15).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen myyjien käytännön työn ja yrityksen myyntiprosessin välistä suhdetta. Työn tarkoituksena on selvittää, millaisena yrityksen myyjät näkevät myyntiprosessin ja millaisilla käytännön toimenpiteillä myyntiprosessia noudatetaan käytännön työssä. Lisäksi työn tarkoituksena on selvittää, millä tavalla yrityksen myyntiä johdetaan ja millainen vaikutus sillä on yrityksen myynnin kokonaisuudessa. Lopullisena tarkoituksena tämän opinnäytetyön on löytää ongelmakohtia tutkittavista aihealueista ja muodostaa niistä konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajan käyttöön. Tutkimuksen ongelman määrittelyssä huomioitiin myös toimeksiantajan itse tekemiä aiempia huomioita organisaation sisällä. Tässä työssä tutkimusongelmaa määrittivät tavoitteiden lisäksi myös seuraavat tutkimuskysymykset:

- Millaisena yrityksen myyjät näkevät olemassa olevan myyntiprosessin?
- Millä tavalla yrityksessä johdetaan myyntiä?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Päädyimme valitsemaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen opinnäytetyöhömme, sillä halusimme kokonaisvaltaisen näkemyksen toimeksiantajan kunkin myyjän kuvailemasta myyntiprosessista, ja että näkökulma on tutkittavien näkemyksissä. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole yleistää, vaan pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2015, 353). Yksi merkittävä piirre laadullisessa tutkimuksessa on myös aineiston määrä, jota ei voida etukäteen määritellä, koska tavoitteena on kerätä aineistoa niin paljon, että määritelty tutkimusongelma saadaan ratkaistua (Kananen 2017, 35).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmisten toimintaa tutkitaan mieluusti tutkittavien omassa toimintaympäristössään, joten siksi haastateltavat saivat olla omalla toimistollaan haastattelujen aikana. Haastatteluissa pyritään tulkitsemaan ja osoittamaan, miten erilaiset ihmisten toiminnan järjestykset tai merkitykset ovat osa ihmisten toimintaa. (Juhila n.d.)

Suurin ero laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa on se, että määrällinen tutkimus perustuu lukuihin, kun taas laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita. Tärkeää onkin itse ilmiön kuvaus, sen ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan rakentaminen ja antaminen. (Kananen 2008, 24.) Ottaessa tutkimuksen tavoitteet ja tarkoituksen huomioon, laadullinen tutkimusmenetelmä osoittautui tässä työssä relevantiksi tutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla kyettiin Kanasen (2015) mukaisesti ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja teoretisoimaan sitä (Kananen 2015, 71).

Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen

Kanasen (2015) mukaan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tulee rakentaa niin, että se tukee tutkimusongelmaa. Tämän lisäksi lähdekirjallisuuden tulee olla monipuolisesti sovellettua, osittain vieraskielistä, sekä mahdollisimman uutta. (Kananen 2015, 112.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin teoria- ja ammattikirjallisuutta käyttäen. Kirjallisuuden lisäksi teorian lähteinä käytettiin alan yritysten tuottamia blogikirjoituksia sekä kansainvälisiä artikkeleita ja tutkimuksia.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset koskivat suurelta osin myyntiprosessia, joten teoreettinen viitekehys rakennettiin myyntiprosessin eri vaiheita kuvaillen, minkä lisäksi teoriaa haettiin myös myynnin johtamiseen liittyen. Teoriaosuus pyrittiin pitämään tarkoin määriteltynä ja tiiviinä, jotta työssä kyettiin syventymään laadukkaasti prosessin eri vaiheisiin ilman, että teoriaosuus olisi sisältänyt liikaa eri osa-alueita. Myyntiprosessi kuvailtiin Rubanovitsch & Aalto (2007a) esittämänä prosessina, mikä antoi pohjan teoriaosuudelle myyntiprosessin osalta. Teoriaosuutta täydennettiin muista lähteistä saadulla tiedolla, minkä tarkoitus oli syventää ja laajentaa opinnäytetyön tekijöiden näkemystä aiheesta, sekä tuoda tutkimukselle uusia näkökulmia.

Aineistonkeruumenetelmä

Kananen (2017) toteaa kirjassaan tiivistetysti teemahaastattelun tarkoittavan kahden ihmisen välistä keskustelua, kukin aihe kerrallaan (Kananen 2017, 88). Tutkimuksen varsinainen aineisto kerättiin kohdeyrityksen myyjille tehtävillä teemahaastatteluilla sille ominaisten vaiheiden mukaisesti (Kananen 2010, 52-58). Teemahaastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluina, jotta haastatteluissa oli mahdollista saada laadukasta tietoa jokaisen haastateltavan omista näkemyksistä. Ryhmähaastattelu tuo mukanaan ryhmän vaikutuksen haastattelutilanteeseen, kun taas yksilöhaastattelut mahdollistavat tarkemman ja luotettavamman tiedon saamisen (Kananen 2010, 53).

Opinnäytetyön tekijät loivat teeman ja tutkimusongelman pohjalta muutaman kysymyksen rungon teemahaastattelulle, sekä metakysymykset eli apukysymykset, joiden avulla saadaan vastauksia itse tutkimuskysymyksiin (Kananen 2017, 60). Teemahaastattelut toteutettiin kahta eri teemarunkoa käyttäen, joista toista runkoa käytettiin yrityksen myyjä ja toista yrityksen johtoa haastateltaessa. Tähän asetelmaan päädyttiin siitä syystä, että yrityksen johtohenkilöiden kanssa käydyssä teemahaastattelussa mukaan otettiin myös teema myynnin johtamiseen liittyen.

Haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta, joten valitsimme haastateltaviksemme organisaatiosta kaikki myyntityötä tekevät, jotta kykenimme saamaan mahdollisimman laajan aineiston ilmiön ymmärtämiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58). Tämän lisäksi on oleellista, että haastateltavat valitaan sen perusteella, joita ilmiö koskettaa (Kananen 2015, 145). Sen vuoksi oli perusteltua haastatella kaikki myyntiä tekevät kymmenen henkilöä toimeksiantajayrityksestä, joiden työtehtävät koskettavat käytännön myyntityötä tai myynnin johtamista. Opinnäytetyöprosessin alussa saimme toimeksiantajayritykseltä listauksen henkilöistä, jotka tekevät myyntityötä ja joille haastattelut olivat oleellista tehdä.

Tutkimuskysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen, sillä emme halunneet valmisteltuja vastauksia, vaan heidän omia näkemyksiään ja näkökulmiaan, joita Kananen (2017) pitääkin laadullisen tutkimuksen yhtenä piirteenä (Kananen 2017, 34).

Haastatteluteemojen valinta pyrittiin toteuttamaan niin, että niillä saatiin läpikäytyä tutkittava ilmiö mahdollisimman hyvin. Teemat suunniteltiin niin, että keskustelujen edetessä oli mahdollista edetä yleisestä keskustelusta kohti yksityiskohtaisempaa keskustelua. (Kananen 2015, 149-150.) Kysymykset olivat typologialtaan avoimia kysymyksiä, jotta vältyttiin kyllä, ei-vastauksilta tai kysymyksiltä, mihin liittyi valmis vastaus (Kananen 2017, 64-65). Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan myyntiprosessia avoimesti ja siihen oli laadittu tueksi tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelut sovittiin myyjien kanssa puhelimitse. Puhelun aikana haastattelijat esittelivät itsensä ja kertoivat asian, jonka vuoksi olivat yhteydessä. Puhelimesta opinnäytetyön tekijät ehdottivat haastateltaville muutamia mahdollisia ajankohtia haastattelun toteuttamiseksi. Mikäli ehdotetuista ajankohdista mikään ei sopinut, annettiin haastateltavan ehdottaa seuraavaa mahdollista ajankohtaa. Haastattelun ajankohdan sopimisen jälkeen jokaiselle haastateltavalle lähetettiin sähköpostiviesti, jossa tuotiin ilmi haastattelun tarkka ajankohta, toteutustapa sekä lisäohjeet haastattelua varten. Yksittäiseen haastatteluun varattiin aikaa tunti ja se tuotiin esille haastattelun

ajankohtaa sopiessa. Osalle haastateltavista sovittiin muistutuspuhelu vielä ennen varsinaista haastattelua, jotta turhilta unohduksilta vältyttäisiin.

Haastattelut toteutettiin videotapaamisena Zoom- tai Teams-palvelussa lukuun ottamatta kahta tapausta, jossa haastattelut toteutettiin puhelimitse. Haastateltavan eleet, ilmeet ja asennot ovat olennainen osa haastattelutilannetta ja sen analysointia, minkä vuoksi haastattelut päätettiin toteuttaa videotapaamisina (Hirsjärvi & Hurme 2008, 119). Ennen ensimmäistä haastattelua testattiin palvelun käytettävyys, jotta voitiin varmistaa, että haastattelun tallennus toimii virheettää.

Tavoitteena oli luoda haastattelusta rento dialogimainen ympäristö, jossa haastateltavat pystyivät avoimesti ja luottamuksellisesti kertomaan ajatuksistaan. Keinoja, joilla pyrittiin pääsemään tähän, oli keskustella haastattelun alussa rennosti haastateltavan kanssa ja saada hänet ääneen. Näin haastattelutilanteesta pyrittiin poistamaan ylimääräinen jännitys.

Videopalaveriin saavuttaessa haastattelijat esittelivät itsensä, kertoivat haastattelua käytettävän opinnäytetyön aineistona sekä kysyivät luvan tapaamisen taltioimiseen. Toimeksiantaja oli informoinut myyjää jo etukäteen, että tulemme ottamaan heihin yhteyttä ja haastattelemaan myynnistä, mikä osakseen helpotti haastateltavien ennako-odotuksia haastattelua kohtaan. Haastattelutilanteissa toinen opinnäytetyön tekijöistä toimi havainnoitsijana ja toinen kysyi kysymyksiä. Tämän järjestelyn avulla havainnoitsijan roolissa ollut kykeni kysymään tarkentavia kysymyksiä, kun hänen ei tarvinnut käyttää keskittymiskykyä kysymysten esittämiseen ja haastattelun eteenpäin viemiseen.

Aineiston käsittely

Haastatteluiden jälkeen suoritettiin litterointi eli haastatteluista saatujen äänitallenteiden purkaminen kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen niitä oli mahdollista käsitellä kirjallisessa muodossa (Kananen 2008, 80). Litteroitavat aineistot jaettiin opinnäytetyön tekijöiden kesken, jotta ajalliset resurssit voitiin käyttää tehokkaasti tässä työvaiheessa. Litteroinnissa käytettiin apuna Word-

tekstinkäsittelyohjelman sanelutyökalua, jonka avulla teksti muutettiin yleiskieliseen muotoon (Kananen 2008, 81). Litterointi on hidas työvaihe, jossa opinnäytetyön tekijät joutuvat päättämään, mitä osa-alueita he aineistosta litteroivat (Kananen 2015, 160). Aineiston käsittelyvaiheessa aineisto muutettiin tekstimuotoon mahdollisimman sanatarkasti, jotta sitä voitiin hyödyntää aineiston analysointivaiheessa. Kanasen (2015) mukaan litteroinnissa voidaan erottaa ja tulkita myös haastateltavan eleitä ja äänenpainoja, mutta tässä opinnäytetyössä sen ei koettu olevan tarpeellista aihealueen laajuus huomioon ottaen (Kananen 2015, 160).

Aineiston analyysimenetelmät

Kirjalliseen muotoon muunnetun aineiston analysointi aloitettiin aineiston koodaamisella. Koodaamisella tarkoituksena oli saada aineisto ymmärrettävään ja käsiteltävään muotoon tiivistämällä sitä ja löytämällä sieltä oleelliset asiat (Kananen 2008, 89). Haastateltavilta saadut aineistot värikoodattiin niiden teemojen mukaisesti, mitä haastatteluissa oli käytetty. Sen jälkeen eri värikoodien merkityt teemat luokiteltiin omiksi tiedostoikseen, jonka jälkeen opinnäytetyön tekijöillä oli olemassa jokaisen teeman alla aineisto haastateltavien antamien vastausten pohjalta. Luokittelun ja aineiston koodaamisen avulla koostettiin luokkia, joiden pohjalta pystyttiin rakentamaan opinnäytetyön analyysia. Näiden seurauksena opinnäytetyön tekijät pyrkivät löytämään asioiden välillä toistuvuutta ja samankaltaisuutta. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan tarkasteluvaiheessa on kuitenkin tyypillistä, että tässä vaiheessa löydetään myös toisistaan poikkeavia tapauksia, kuten tässäkin tutkimuksessa löydettiin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 149).

Tässä opinnäytetyössä tekijät lukivat teemahaastattelun tuotoksena saadut materiaalit läpi useampaan kertaan, jonka myötä tulkintaa lähdettiin tekemään. Kanasen (2010) mukaan tekstin useaan kertaan lukeminen onkin yksi analysointi- ja tulkintateknikka osana tekstiaineiston käsittelyä (Kananen 2010, 64). Luokitellut haastatteluiden osa-alueet yhdistettiin eri haastatteluista saaduista materiaaleista, jonka jälkeen tekijät pystyivät hahmottamaan kunkin teeman asiasisällöt tiiviimmin ja yhtenäisemmin. Haastatteluissa myyjien kuvailema myyntiprosessi voitiin hahmotella tässä opinnäytetyössä teoreettisen myyntiprosessin rinnalle. Tämä auttoi tekijöitä sisäistämään

sitä tietoa, jota haastatteluista oli saatu, ja jota oli jäänyt saamatta. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään kylläntymispisteitä, eli asioita, jotka toistuvat haastatteluissa (Kananen 2015, 355). Analysoinnin aikana esiin nousseita huomioita kirjattiin ylös ja aineiston osista laadittiin lyhyitä tiivistelmiä analysoinnin tueksi. Kananen (2008) mukaisesti aihekokonaisuuksista pilkottujen alaluokkien avulla luokkien välille pyrittiin löytämään loogisia yhtymäkohtia eri rakenteiden paljastamiseksi. (Kananen 2008, 94-95.)

2.3 Luotettavuus ja työn eettisyys

Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan, että tutkitaan oikeita asioita. Tämä koostuu tutkimuksen suunnittelusta, eli tutkimusasetelmasta ja analyysin rakentamisesta. (Kananen 2017, 176.) Kananen (2015) mainitsee, että Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan luotettavuuskäsitteillä pyritään tuloksien oikeellisuuteen (Kananen 2015, 343). Opinnäytetyön validiteettia testattiin haastattelemalla kahta henkilöä ennen varsinaisten tutkittavien haastattelua. Testihaastatteluita toteutettiin kaksi kappaletta siitä syystä, että teemahaastattelurunkoja oli tässä opinnäytetyössä kaksi erilaista. Myyjille suunnattua teemahaastattelua testattiin yrityspuolen myyntipäälliköllä, ja johtavassa asemassa olevalle henkilölle suunnattua teemahaastattelua toisen yrityksen toimitusjohtajalla. Testihaastatteluihin kutsutut henkilöt pyrittiin valitsemaan niin, että he edustivat samankaltaisia ominaisuuksia toimeksiantajayrityksen kanssa. Testihaastatteluista saadun palautteen perusteella kysymyksiä muokattiin hiukan, jotta kyettiin valitsemaan tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä vastaavat teemat varsinaisiin tutkimushaastattelutilanteisiin.

Haastattelutilanteissa haastateltava on aina se, joka vie keskustelua eteenpäin ja jolla on vastuu teemojen valinnasta. Haastatteluissa on mahdollista, että haastateltava tekee tulkintavirheen, eli tulkitsee haastattelun väärin. (Kananen 2015, 340.) Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteissa mahdollisia tulkintavirheitä pyrittiin välttämään sillä, että haastattelutilanteissa paikalla oli kaksi haastattelijaa, joista toinen toimi havainnoitsijan roolissa.

Kriteerivaliditeetille etsittiin tutkimuksessa vahvistusta perehtymällä aiheeseen liittyvään teoriaan ja jo tehtyihin tutkimustuloksiin (Kananen 2015, 355). Lähteinä käytettiin mahdollisimman uusia, monikielisiä sekä monipuolisia tutkimuksia ja kirjallisuutta, jotta tulkinta työlle olisi mahdollisimman pitävä ja luotettava (Kananen 2017, 178). Tutkimusprosessin ajan tehtyjä ratkaisuja dokumentointiin ja pohdittiin päiväkirjan avulla. Näin prosessin aikana tehtyjä eri ratkaisuja voitiin kriittisesti arvioida eri vaiheiden aikana. Kuten Kananen (2017) painottaa kirjassaan, on yhtenä luottavuustarkastelun kriteereinä prosessin dokumentaatio (Kananen 2017, 176).

Tässä opinnäytetyössä työn reliabiliteettia pyrittiin korostamaan sillä, että haastateltavaksi joukoksi valittiin mahdollisimman useita haastateltavia. Lisäksi haastattelutilanteissa jokaisen haastateltavan kanssa käsiteltiin samat teemat. Näillä menetelmillä voitiin varmistua siitä, että mikäli tutkimushaastattelut uusittaisiin, saataisiin aineistosta mahdollisimman samankaltainen.

Eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruuseen ja sen käsittelyyn liittyy usein luottamuksellista tietoa yrityksistä ja haastateltavista (Kananen 2008, 135). Eettisyydestä haastateltavien yksityisyydensuojan kannalta huolehdittiin opinnäytetyöprosessissa kirjoittamalla toimeksiantajan kanssa toimeksiantajasopimukset. Lisäksi haastateltaville kerrottiin heti haastatteluiden alussa haastatteluiden olevan anonyymeja, jolloin pyrittiin, että kenenkään omaa nimeä ei tule tuloksissa esille. Tällä pyrimme varmistamaan sen, että tutkimuksen haastateltavat pystyvät vastaamaan suoraan ja rehellisesti omista näkökulmistaan. Saatuja haastatteluita ei ole kenelläkään muulla oikeus nähdä tai kuunnella, eikä opinnäytetyöstä heitä voi tunnistaa. Raportointivaiheessa haastateltavat merkittiin opinnäytetyöhön anonyymeina, esimerkiksi Haastateltava 1 ja Haastateltava 2. Tätä voitiin pitää eettisesti sopivana käytänteenä henkilöstön yksityisyyden suojaamiseksi. (Kananen 2008, 136.)

Tutkimuksen eettisiin kysymyksiin liittyy myös teorian tiedon lainaaminen ja plagiointi. Tieteellisessä tutkimuksessa siihen liittyy aina olemassa olevan tiedon hyödyntäminen ja siihen perehtyminen.

Olemassa olevaa tietoa saa lainata, mutta sitä ei saa esittää omanaan. (Kananen 2008, 135-136.) Tässä työssä olemassa olevaa teoretietoa pyrittiin lainaamaan useista eri lähteistä, minkä tavoitteena oli tukea teoreettisen viitekehyksen laajuutta. Olemassa olevan teoretiedon oikeellisuutta tutkijat pyrkivät kriittisesti arvioimaan ennen sen käyttöä tässä työssä.

Tutkimuksessa tärkeää on pyrkiä aina totuuteen (Kananen 2008, 134). Tutkimuksessa on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä, mikä tarkoittaa muun muassa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta opinnäytetyön eri vaiheissa (Kananen 2015, 125). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena toimi toimeksiantajaryitys, minkä vuoksi tutkijoiden oli otettava huomioon työn eettisyys tulosten oikeellisuuden näkökulmasta. Lähtökohta on, että tutkimustuloksia ei vääristellä, eikä epämiellyttäviä tuloksia työssä saa sivuuttaa (Kananen 2015, 125). Opinnäytetyön tekijät eivät omalla asemallaan olleet yhteydessä toimeksiantajana toimineeseen yritykseen esimerkiksi omistajina tai työntekijöinä, mikä osakseen korosti tulosten puolueetonta tarkastelua.

3 B2B-myynti

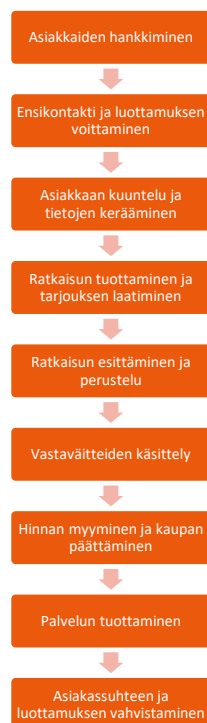
B2B (business-to-business) tarkoittaa kahden yrityksen välillä tapahtuvaa liiketoimintaa (Oksanen 2010, 23). Grewal ja Levy (2010) toteavat että B2B -asiakkaiden ostoprosessit eroavat B2C (business-to-customer) -asiakkaiden ostoprosesseista tiettyjen erityispiirteidensä takia. Yksi iso erityispiirre on ostoprosessin kesto ja se, että yleensä asiakkaan puolelta B2B-ostoihin liittyy useampi kuin yksi ihminen. He jopa toteavat, että B2B-maailmassa nykyisten asiakkuuksien hoitaminen on jopa tärkeämpääkin kuin uusasiakashankinta. Toinen erityispiirre on yritysten välinen tiedonvaihto ja se, että toiminnasta on molempien yritysten liiketoiminnoille hyötyä. (Grewal & Levy 2021.)

Tässä luvussa tulemme paneutumaan B2B -myyntiprosessiin ja kaikkiin sen vaiheisiin. Viimeisenä paneudutaan vielä B2B -toiminnassa isossa roolissa olevaan asiantuntijamyynntiin. Nykypäivänä painotetaan entistä enemmän myyjien asiantuntijuutta tunnistaa asiakkaan ongelma ja tarpeet, sekä löytää asiantuntijuudellaan tehokas ratkaisu siihen. (Jobber & Lancaster 2015, 6-7.)

3.1 Myyntiprosessi

Tässä luvussa avataan Rubanovitsch ja Aalto (2007a) mukainen myyntiprosessi ja sen eri vaiheet aina asiakkaiden hankkimisesta palvelun tuottamiseen ja asiakassuhteen syventämiseen. Tässä tapauksessa myyntiprosessi kuvaillaan eräänlaisena myynnin ympyränä, joka pitää sisällään myyntiprosessin eri vaiheet. Tyypillisesti yritykset pyrkivät luomaan myynnin toiminnoista laadukkaan, tarkasti määritellyn ja kontrolloidun myyntiprosessin. (Lindberg 2016, 160.) On tärkeää, että myyntityössä myyjä muistaa käydä myyntiprosessin kaikki vaiheet läpi jokaisen asiakkaan kanssa, joiden kanssa hän asioi (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 33).

Myyntiprosessi voidaan kuvailla monella eri tavalla, vaikka ne usein sisältävätkin yhteisiä vaiheita. Esimerkiksi Salminen (2018, 109-158) jakaa myyntiprosessin yhdeksään eri vaiheeseen seuraavasti:



Kuvio 1 Myyntiprosessi (mukaiillen Salminen 2018, 109-158.)

3.2 B2B-myyntiprosessin vaiheet

Prospektointi

Rubanovitsin ja Aallon (2007a) esittämän myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on prospektointi. Sillä tarkoitetaan toimenpiteitä, joita myyjä tekee ennen kontaktointia. Sen tavoitteena on tunnistaa ja löytää yrityksiä tai henkilöitä, jotka ovat myyjälle potentiaalisia myyntimahdollisuuksia. Prospektoinnin tarkoituksena on varmistaa, että myyjällä on tarpeeksi laaja määrä kohteita, joita kontaktoida kaupallisessa mielessä. (Kenner & Leino 2020, 59.) Prosessikaaviossa se nähdään kaikista laajimpana vaiheena, koska tavoitteena on löytää oikea kohderyhmä potentiaalisia kontakteja kontaktoitavaksi ja siten aloittaa prosessi kohti kaupallista yhteistyötä. (Kenner & Leino 2020, 59; Lindberg 2016, 160.) Kennerin ja Leinon (2020) mukaan usein myynnin johdossa korostetaan tapaamisten ja kontaktien määrää, jolloin toissijaiseksi asiaksi jää potentiaalisen kohderyhmän rakenne ja asiakasprofiilien määrittäminen. Kun aikaa käytettäisiin kohderyhmän tunnistamiseen, myyjän energia ja aika saadaan suunnattua tehokkaasti oikeisiin asioihin. (Kenner & Leino 2020, 59.)

Oikean kohderyhmän määrittely alkaa asiakkaiden asiakasprofiilin määrittelyllä (Kenner & Leino 2020, 64). Avainsanoina on löytää otolliset yritysdemograafit, eli julkisen tiedon pohjalta saatavat luvut esimerkiksi liikevaihtoluokasta ja henkilöstöstä. Tärkeää on myös rajata omaan kohderyhmään sopiva ja otollinen toimiala. (Kenner & Leino 2020, 65.) Oikean ajoituksen löytäminen on tärkeää ja kohdeyritykselle tulee eteen hetkiä, jolloin tarvetta palvelulle on enemmän kuin muina aikoina (Helander 2018a). Nämä hetket voidaan jakaa proaktiivisiin ja reaktiivisiin pisteisiin. Proaktiivisilla tarkoitetaan esimerkiksi juuri perustettuja yrityksiä tai muutoksia kokevia yrityksiä. Reaktiivisilla taas tarkoitetaan esimerkiksi nettisivuilla tai LinkedIn-profiilissa vierailleita yrityksiä tai henkilöitä. On myös tärkeää löytää oikea päätöksentekijä, jota kannattaa lähestyä ja kuka on vastuussa palvelun tai tuotteen mahdollisesta hankinnasta (The 7 step sales process to help you close more deals n.d.). Helanderin (2018a) mukaan tavoitteena tulisi kontaktoida mahdollisimman kor-

keassa asemassa oleva avainhenkilö. Nykypäivän myyjä osaakin hyödyntää työkaluja kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden löytämiseen, kuten erilaista yrityksen avointa dataa tai staattista yritystietoa sisältäviä digitaalisia alustoja. (Helander 2018b.)

Kontaktointi

Myyntiprosessin toisena vaiheena on prospektoinnin seurauksena löytyneen potentiaalisen asiakkaan kontaktointi. Yleensä puhutaan kylmäkontaktoinnista uusasiakashankinnassa, eli potentiaalista asiakasta lähestytään ensimmäisen kerran odottamatta. Monelle myyjälle tämä on kaikista epämieluisin vaihe, koska tässä vaiheessa kohdataan eniten torjuntaa ja kielteisiä vastauksia kuin myöntäviä vastaanottoja. Asiakkaalle olisi hyvä tarjota näkemys siitä, että kuinka voit auttaa asiakkaan liiketoiminnassa heitä menestymään paremmin. (Kenner & Leino 2020, 86-87.)

Kontaktoinnin tavoitteena tulisi herättää asiakkaassa kiinnostus myyjän tarjoamaa ratkaisua kohtaan (Nilsson 2021). Oleellinen osa kontaktointia on oikean lähestymiskanavan valitseminen ennen varsinaista lähestymistä. Ennen mahdollista soittoa tai sähköpostiviestiä on tärkeää perehtyä asiakkaan liiketoimintaan ja kirkastaa itselle se, miten heitä voitaisiin palvella. Itse kontaktissa tulisi asiakkaalle esittää napakasti, että kuka häntä tavoittelee ja mistä yrityksestä, sekä syy miksi ollaan yhteydessä. Oli kyseessä puhelinsoitto tai viesti, on tärkeää herättää asiakkaan mielenkiinto tutustumiseen. Leinin ja Kennerin (2020) mukaan harvemmin B2B-toimialoilla ostetaan mitään suoraan ensikontaktin kautta. (Kenner & Leino 2020, 90-91.)

Tapaaminen

Isossa osassa onkin oikeasti arvon tuottaminen asiakkaan ongelmaan (Jylhä, 2021). Kenner ja Leino (2020, 97) esittävät kuusiosainen VALKEA-mallin, joka kattaa hyvän tapaamisen rakenteen. Ensimmäinen VALKEA-mallin kohta on valmistautuminen. Ennen tapaamista on tärkeää perehtyä asiakkaan liiketoimintaan, keskeisimpiin haasteisiin, talouden tunnuslukuihin, sekä miettiä jo alustavasti ratkaisua niihin. Tärkeää on myös laatia tapaamiselle agenda, jotta sekä myyjä että ostaja tietävät tapaamisella olevan arvoa molemmille. Mikäli kyseessä on verkkoneuvottelu, on hyvä ohjeistaa asiakasta neuvotteluun saapumiseen ja mahdollisesti lähettää hänelle tapaamista tukevaa materiaali - etenkin agenda - valmiiksi tutustuttavaksi, oli sitten kyseessä verkkoneuvottelu tai kasvokkain tapahtuva tapaaminen. (Kenner & Leino 2020, 99.)

Toisena kohtana on avaus eli ensivaikutelma. Tärkeässä osassa on positiivisen ja hyvän ensivaikutelman antaminen asiakkaalle itsestään, edustamastaan yrityksestä ja myytävästä palvelustasi, sillä negatiivista ensivaikutelmaa voi olla vaikea muuttaa hyväksi. (Kenner & Leino 2020, 99-103.)

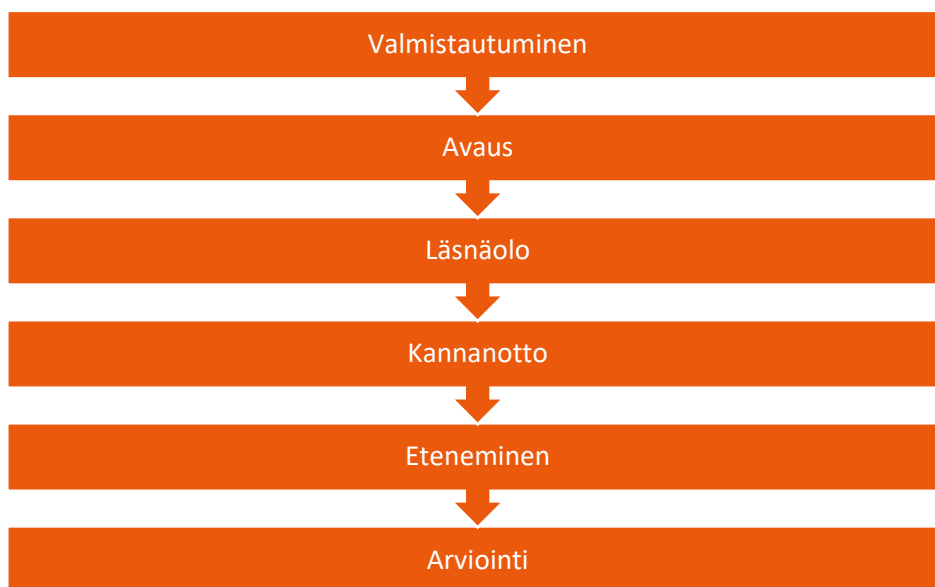
Kolmas kohta liittyy vahvasti itse tapaamisen rakenteeseen. Hyvä asiakaskokemus myynnissä lähtee Leinon ja Kennerin mukaan siitä, että asiakas on tapaamisessa enemmän äänessä, kuin myyjä itse. Valmiiksi pohdittuja kysymyksiä voi hyödyntää keskustelussa, mutta parasta olisi luonnollinen keskustelu, joista myyjä pyrkii selvittämään vastauksia haluamiinsa teemoihin. (Kenner & Leino 2020, 103-105.)

Seuraavana myyjä voi ottaa kantaa jo asiakkaan esittämään ongelmaan. Keskustelun myötä myyjä voi ehdottaa ratkaisua, johon parasta olisi päästä yhdessä asiakkaan kanssa käydyn dialogin kautta. Tietysti toimialasta riippuen aina ratkaisua ei voi ehdottaa heti ensimmäisessä tapaamisessa, vaan se laaditaan asiakkaalle jälkikäteen. Asiakkaalle olisi hyvä visualisoida esitettävä ratkaisu helposti ymmärrettävään muotoon. (Kenner & Leino 2020, 107-110.)

Oli tapaamisen lopputulos vihreää tai punaista valoa näyttävä, jatkotoimenpiteistä olisi Leinon ja Kennerin kanssa hyvä silti sopia. Asiakasta kannattaa auttaa ostamaan, eli tarkentaa tarjouksessa

olevia asioita, tehdä mahdollisia muutoksia ja sopia tarkempia aikatauluja. (Kenner & Leino 2020, 110.)

Viimeisenä vaiheena VALKEA-mallissa on arviointi. Jokainen asiakaskäynti olisi hyvä reflektoida, jotta opit saa vietyä seuraaviin tapaamisiin ja myyjä voi kehittyä. On syytä kuitenkin muistaa, että jokainen tapaaminen on erilainen, ja liika suunnittelu ei toimi. Hyvä on kuitenkin johtaa keskustelua eteenpäin ja hallita tilannetta. (Kenner & Leino 2020, 111.)

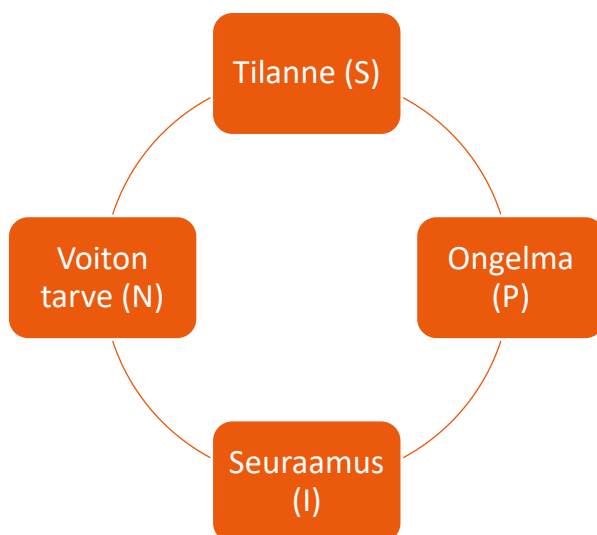


Kuvio 2 VALKEA-malli (mukaillen Kenner & Leino 2020, 97)

Helander (2018) painottaa, että myyjällä olisi hyvä olla ehdotus jo valmiina tapaamiseen, koska monesti kiireiset päätöksentekijät on vaikea saada kiinni enää tapaamisen jälkeen. Helander kuitenkin mainitsee, että hyvä myyjä ei oleta tapaamisessa mitään. (Helander 2018.) Shohrowardhy, Soheli ja Karim (2016) viittaavat tutkimuksessaan Neil Rackhmaniin, joka on Huthwaite Corporationin perustaja ja entinen presidentti. Hän loi strategisen SPIN-mallin vuonna 1988 oikeiden kysymysten mallintamiseen asiakkaiden myyntitapaamisessa. (Shohrowardhy, Soheli & Karim 2016, 4.)

Ensimmäinen **S-kirjain** (situation/tilanne) tarkoittaa asiakkaan nykyhetken kartoittamista, kuten esimerkiksi taustojen, kulttuurin, sosiaalisen statuksen tai nykyisten työkalujen käytön kartoitusta. **P-kirjain** (problem/ongelma) tarkoittaa tässä tapauksessa itse ongelmaan perehtymistä. Kartoittamiskysymyksiä voi perehtyä nykyisten palvelun heikkouksiin, haasteisiin, ongelmiin ja tyytymättömyyteen. Myyjän tavoitteena on kartoittaa asiakkaan ongelma mihin voidaan tarjota ratkaisua. **I-kirjain** (implication/seuraamus) on seuraamusta ongelmaan perehtymiselle, ja siihen minkälaisia vaikutuksia tai seuraamuksia mahdollisella asiakkaan nykyisen palvelusta seuraa esimerkiksi lietoiminnalle. Nämä antavat myyjälle hyviä perustelun paikkoja tarjoukselle. Viimeisenä **N-kirjain** (need payoff/voiton tarve), joka tarkoittaa tässä tapauksessa vaihtoehtoisen toimintatavan tarjoamista ja ratkaisun ehdotusta. Tärkeää onkin, että asiakkaalle ei anneta valmiita vastauksia, vaan että keskustelun ja kysymysten kautta asiakas tajuaa ratkaisun itse. (Shohrowardhy, Soheli & Karim 2016, 4.)

Frostin (2021) mukaan parhaat myyjät kysyvät neljä kertaa enemmän nykyisen palvelun vaikutuksista (I-kohdassa) asiakkaalta verrattuna keskivertomyyjään (Frost 2021).



Kuvio 3 SPIN-malli (mukaillen Rackhman 1988)

Tarjouksen laatiminen ja esittely

Kun myyjä on kartoittanut asiakkaan tarpeen fyysisen tai verkkotapaamisen myötä hän laatii tarjouksen tapaamisen jälkeen, tai jopa esittää valmiin tarjouksen itse tapaamisessa. On kuitenkin tärkeää, että tarjous tuntuu asiakkaasta hänelle henkilökohtaisesti laaditulta. (Kenner & Leino 2020, 128.)

Tarjous voi olla tuotteen esittely, PowerPoint-esitys tai video, jossa asiakkaalle selkeästi ilmi ratkaisu. On hyvä myös pitää takataskussa lisäpalveluita, jotka liittyvät tarjottavaan palveluun. Lisäpalveluista voi olla hyötyä asiakkaalle ja myös näin asiakasta saadaan houkuteltua prosessissa eteenpäin. Asiakas saattaa vertailla tarjousta muihin palveluntarjoajiin ja siksi lisähyötyä tuottavat palvelut ovat tärkeitä. (Burkinshaw n.d.)

Myyjän olisi hyvä tiedostaa syy, miksi asiakkaan tulisi ostaa palvelu sinulta sekä miksi on mahdollisuus, että asiakas jättää tarjouksen ostamatta ja ostaa sen sijaan kilpailijalta. Hyvässä tarjouksessa asiakas ymmärtää konkreettisesti ratkaistavan ongelmansa ja tämän tuovan lisäarvon, hinnan tarjoukselle, sekä aikataulun. (Helander 2018.) Nykypäivän B2B-asiakkaat ovatkin entistä valveutuneempia palveluista, joilla esimerkiksi ylläpidetään kaupan tuotteiden toimivuutta (Hautamäki 2015).

Usein asiakas esittää vastaväitteitä tarjouksesta ja hyvä myyjä näkeekin nämä mahdollisuutena ymmärtää asiakasta entistä paremmin (Burkinshaw n.d.). Hinnoittelu on tärkeä osa tarjousta ja tärkeintä onkin, että asiakas näkee hinnan olevan sopiva tarjottavasta palvelusta tai tuotteesta. Hinta toki muodostuu tietystä tuotteesta, tarjotusta ajasta, urakasta tai tuloksista, joita saavutetaan. Hinnan esittäminen on myös osaltaan psykologiaa. (Kenner & Leino 2020, 130.) Charmin hinnoittelu; MIT:n ja Chicagon yliopiston tutkimuksissa selviää, että 9:ään päättyvät hinnat luovat kysyntää tuotteille. Ilmiö johtuu siitä, että kun kohtaamme uuden 9-loppuvan hinnan, luemme sen vasemmalta oikealle. Kuitenkin joissain tapauksissa 0:aan päättyvät hinnat tarkoittavat ostajalle arvokkuutta ja kannattavuutta. (Yu 2021.)

Yksi tyypillinen B2B -hinnoittelumalli on porrastettu malli, jossa asiakas pääsee valitsemaan vaihtoehtojen väliltä ja kannustaa näin ostamaan enemmän (Hoang Nguyen 2020). Toinen paljon B2B -hinnoittelussa käytetty malli on markkinointiparametreihin perustuva hinnoittelu, joita käytetään yleisesti markkinointikustannuksia määritellessä. Näitä ovat esimerkiksi klikkaukseen, liidiin tai puhelumäärään perustuva hinnoittelu. (Hoang Nguyen 2020.)

Kaupan päättäminen

Kaupan päättäminen ja hinnan perusteleminen asiakkaan kanssa on myyntiprosessin vaihe, jossa Salmisen (2018) mukaan erotetaan tuote-esittelijät ja todelliset myyjät. Hinnan myyminen tarkoittaa käytännössä sitä, että myyjä osaa tarkoin perustella asiakkaalle sen, mistä tuotteen tai palvelun hinta koostuu ja millaista lisäarvoa se tuottaa asiakkaalle. (Salminen 2018, 144.) Tärkeintä kaupanteossa onkin asiakkaan saama hyöty, eikä se mitä ostettava palvelu tai tuote maksaa (Laine 2015, 128). Tilanteissa, jossa myyjä on myyntiprosessin aikana osannut vakuuttaa tuotteen tai palvelun hyödyt asiakkaalle ja osannut oikeanlaisella tarpeiden kartoituksella perustella tarjoamansa kokonaisuuden, ei hintaneuvottelulle toisaalta niissä tapauksissa ole tarvetta (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 144).

Tässä vaiheessa myyntiprosessia kyse on lopulta siitä, että asiakkaan täytyisi tuntea ja kokea saavansa myyjän myymästä ratkaisusta enemmän arvoa kuin mikä hänen kokonaisuuhrauksensa on. Käytännössä kauppaa ei niissä tapauksissa yleensä synny, milloin asiakas kokee tuhlaavansa enemmän aikaa, rahaa ja vaivaa suhteessa tuotteesta tai palvelusta saatavaan hyötyyn. (Laine 2015, 130.) Kun myyntiprosessi etenee kaupan päätöshetkeen, tulee myyjän kiinnittää huomiota siihen, että asiakas poistuu tilanteesta hyvässä tunnetilassa. Tuo sama tunnetila säilyy asiakkaan mielessä pitkään ja mitä tyytyväisempi asiakas tämän hetken jälkeen on, sen helpompaa ja miellyttävämpää yhteistyön aloittaminen ja lupauksen lunastaminen yleensä on. (Salminen 2018, 151.)

Kumpikin tämän opinnäytetyön tekijöistä on aikaisemmin työskennellyt teleoperaattoriyrityksessä, joka myy tuotteita ja palveluita sekä kuluttaja- että yritysasiakkaille. Tällöin asiakkaan positiivisen ja luottavaisen tunnetilan nostattaminen oli yksi osa-alue, mikä kuului myyjien koulutukseen. Myyjä opetettiin tekemään asiakkaan tunnetilasta positiivinen erilaisilla tavoilla. Kun myyjä ja asiakas olivat tehneet sopimuksen ja päässeet yhteisymmärrykseen muun muassa palvelun hinnasta ja sisällöstä, myyjä saattoi pyrkiä tekemään kaupantekohetkestä luottavaisempaa esimerkiksi kätelemällä asiakasta ja varmistamalla, ettei asiakkaalle ole jäänyt mitään kysyttävää palvelukokonaisuuteen liittyen. Näiden toimenpiteiden myötä oli ajoittain myös huomattavaa, että kauppojen peruuntumisprosentti laski sen jälkeen, kun myyjä keskittyi siihen, että asiakas poistuu palvelutiskiltä sillä tunteella, että hän on tehnyt hyvän päätöksen sopimuksen suhteen.

Sopimuksen teko

Siinä vaiheessa, kun myyntiprosessi on myyjän näkökulmasta edennyt siihen vaiheeseen, että hän on kysynyt asiakkaalta kaupan päättämistä, sopinut hinnan, sekä perustellut ja vastannut mahdollisiin asiakkaan esittämiin vastaväitteisiin ja kysymyksiin, on aika tehdä kaupat ja sopia tarkemmin sopimuksen ehdoista (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 149). Sopimuksenteko on vaihe, jossa ikään kuin nivotaan yhteen kaikki se, mitä myyjä ja asiakas ovat myyntiprosessin aikana käyneet läpi. On tärkeää, että myyjä käy asiakkaan kanssa läpi sopimuksen pääkohdat aikatauluineen ja hintoineen, sillä se antaa asiakkaalle myönteisen kuvan myyjästä ja hänen tavastaan toimia ja välittää asiakkaasta. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 149.)

Tuotteen/palvelun toimitus

On tärkeää, että sopimuksentekohetkeen mennessä myyjä on dokumentoinut myyntiprosessin eri vaiheet ja kirjannut ylös yksityiskohdat asiakkaan tarpeista ja niiden täyttämisestä. Siinä vaiheessa, kun kaupat on sovittu asiakkaan ja myyjän välillä, alkaa palvelun tuottaminen ja asiakkaalle luvattujen asioiden toteuttaminen. (Salminen 2018, 151.)

Lisämyynti ja jälkihoito

Kaupanteon ja sopimusten allekirjoittamisen jälkeen asiakas on hyvin usein tunteidensa kanssa tilanteessa, jossa hän on valmis ostamaan lisää. Mikäli myyjä on myyntiprosessin tarvekartoitusvaiheessa osannut kuunnella asiakasta ja löytää tarpeet kokonaisvaltaisesti, on myyjän usein helppo tehdä lisämyyntiä täydentämällä palvelukokonaisuutta erilaisilla lisäpalveluilla ja oheistuotteilla sen jälkeen, kun asiakas on antanut myöntävän vastauksen johonkin myyjän tarjoamaan osa-alueeseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 152.)

Heti myyjän ja asiakkaan yhteistyön alkamisen jälkeen myyjän tulee alkaa seurata ja hoitaa asiakassuhdetta. Myyjän on tärkeää syventää luottamusta asiakkaaseen eri tavoilla. Myyjä voi esimerkiksi soittaa asiakkaalle pian kaupanteon jälkeen, kysellä kuulumisia sähköpostitse tai muistaa asiakasta jouluna. Mikäli myyjä ei pidä tarpeeksi yhteyttä asiakkaaseen, voi asiakkaan ostohalu olla olematon myöhemmin, ja sen vuoksi asiakassuhteen syventäminen ja jälkihoito on tärkeää. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 155.) Rubanovitsch & Aalto (2007b) korostavat olemassa olevien asiakkaiden hoitamisen tärkeyttä. Heidän mukaansa mikään liiketoiminta ei voi perustua siihen, että yrityksen tuloksenteko lasketaan uusasiakashankinnan varaan, vaan nimenomaan jo olemassa olevien asiakassuhteiden hoitaminen ja syventäminen ovat perusta sille, että yritys ylläpitää ja kasvattaa liikevaihtoa ja katteiden osuutta. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 70.)

Myös yrityksen myynnin kustannusten osalta on erityisen tärkeää panostaa nykyisten asiakkaiden ylläpitämiseen, sillä useilla toimialoilla on huomattavasti kalliimpaa hankkia uusia asiakkaita kuin pitää vanhoja. Uusasiakashankinta pitää sisällään monia eri työvaiheita ja on sanottukin, että uusien asiakkaiden hankinta on kolme tai joissain tapauksissa jopa yhdeksän kertaa kalliimpaa kuin nykyisten asiakkaiden ylläpitäminen. (Salminen 2018, 152.)

3.3 Asiantuntijamyynä

Uskotaan, että tulevaisuudessa myynti tulee muuttumaan entistä enemmän suuntaan, jossa myyjä toimii asiakkaan asiantuntijana neuvoen, auttaen ja ohjeistaen asiakasta oikeaan suuntaan. Asiakkaat tulevat tarvitsemaan jatkossa entistä enemmän asiantuntemusta päätöstensä tueksi. Tulevaisuudessa myyjän tehtävänä on tukea asiakkaiden toimintaa antaen erilaisia näkemyksiä ja ideoita siitä, millä tavalla he voisivat kehittää toimintaansa. (Laine 2015, 17-18.) Alakulman ja Korpelan (2021) mukaan tärkeää olisi osata vastata laajemmin asiakkaan tarpeisiin, eikä keskittyä ainoastaan tarjouskilpailuihin tai näkyviin kehitystarpeisiin (Alamäki & Korpela 2021). Näitä ajatuksia tukee myös Rubanovitsch (2018), sillä näkemyksellinen myynti tulee jatkossa olemaan entistä vahvempi osa myyntiorganisaatioiden toimintaa. On tavoiteltava tilannetta, jossa jokainen osto- tai myyntiosaston työntekijä yksittäisen yrityksen sisällä pitää asiakkaalle tuotettavaa hyötyä kaikkien etuna. Koska aika on tärkeä resurssi sekä myyjälle että ostajalle, on aikaa arvostettava ja myyjän kyettävä tarjoamaan ostajalle jokaisessa kohtaamisessa kiinnostavaa sisältöä ja uusia ajatuksia. (Rubanovitsch 2018, 126.)

Myyntin toimintakentän muutoksen taustalla on kuitenkin myös B2B-asiakkaiden muuttuva käyttäytyminen, sillä he odottavat aiempaa enemmän digitaalista materiaalia ja enemmän uusia ideoita ja arvoehdotuksia. Tämä edellyttää myös myynti- ja markkinointitoimintojen tiiviimpää yhteistyötä myyntiyrityksissä. (Alamäki & Korpela 2021.) Sen lisäksi, että myyjät ymmärtävät asiakkaiden tarpeet, haasteet ja ongelmat he toivovat, että myyjät pystyisivät haastamaan myös tuttuja asioita uudesta näkökulmasta. Nykypäivän asiakkaat arvostavatkin myyjiä, jotka pistävät heidät ajattelemaan. Tämän lisäksi asiakkaat toivovat, että myyjä kykenee selkeästi osoittamaan tuotteen tai palvelun konkreettiset ja rahalliset hyödyt asiakkaan toiminnassa. Asiakas haluaa, että myyjä osaa omalla ammattitaidollaan ja asiantuntijuudellaan tehdä ostamisen helpoksi. (Laine 2015, 186–187.)

4 Myynnin johtaminen

Tässä opinnäytetyön luvussa tulemme pureutumaan B2B yritysten myynnin johtamiseen. Luvussa keskitytään etenkin asiakashallintajärjestelmään (CRM), sekä myynnin tavoitteisiin ja niiden asettamiseen. Myynnin johtamisella tarkoitetaan organisaation myyntitoimintojen hallintaa. Myynnin johtamisesta vastaavat osallistuvat myyntistrategian suunnitteluun, toteutukseen, henkilökohtaiseen myyntiin sekä sen arviointiin. He työskentelevät sekä organisaation työntekijöiden, että ulkoisten tahojen kanssa, kuten esimerkiksi asiakkaiden. (Ingram, LaForge, Avila, Scwepker Jr. & Williams 2006, 3.) Yksi suurimpia myyntistrategian osia on selvittää kuka on organisaation asiakas sekä selvittää paikka nykymarkkinoilla (Kotler & Armstrong 2010, 215-216).

4.1 CRM

Lyhyesti voidaan todeta, että customer relationship management, eli CRM tarkoittaa järjestelmiä ja toimintatapoja, millä yritys tai organisaatio hallitsee järjestelmällisesti asiakkuuksia (Oksanen 2010, 22). Oksanen (2010) mukaan voidaan CRM:n käyttötarkoitukset Buttlen (2009) ja Dychén (2002) teoksista päätellen jakaa B2B-toiminnassa neljään eri kategoriaan. Ensimmäisenä on strateginen käyttötarkoitus, jolla tarkoitetaan asiakaskeskeisyyden kulttuurin synnyttämistä yrityksen liiketoiminnassa. Seuraavana on toiminnallinen käyttötarkoitus, jolloin CRM:ään käytetään myös osana myynnin automaatiota. Työkaluja markkinointiin, asiakaspalveluun ja myyntiin löytyy CRM:n tarjoamasta työkalupakista. Kolmantena on analyyttinen käyttötarkoitus. Tähän sisältyy kaikki organisaation tieto asiakkaista, jolloin niitä on helpompi hallita ja tunnistaa uusia mahdollisuuksia. Viimeisenä on kumppanuus, jossa painopiste on organisaatorajojen ylittävässä toiminnassa, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi toimitusketjujen hallinnassa. (Oksanen 2010, 24.)

Sales Communicationin artikkelissa Mervi Jylhä (2021) käsittelee uusimpia teknologian ja myynnin trendejä. Isossa osassa tuleekin olemaan tekoälyn hyödynnys, myynnin automaatio ja keskustele- van asiakaskokemuksen luonti. Tekoälyn kautta myynnin ja ostojen ennustettavuus tarkentuu en- tisestään ja prosesseja saadaan automatisoitua CRM:n avulla. (Jylhä 2021.)

Garrido-Morenon, Lockettin ja García-Moralesin (2014) mukaan yritykset, jossa CRM on otettu käyttöön, on sillä ollut parantavia vaikutuksia esimerkiksi liiketoiminnan tulojen ja kannattavuuden kasvussa. Tutkimuksen mukaan myös asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus kasvoivat CRM käyt- töönoton myötä. (Garrido-Moreno, Lockett & García-Morales 2014, 9.)

Yksi nykypäivän suurin hyöty onkin jo mainittu myynnin automaatio, mihin CRM:n kautta voidaan päästä. Myynnin automaation avulla voidaan suunnata energiaa olennaisempiin tehtäviin ja auto- matisoida toistuvat, pienet manuaalisesti tehtävät työtehtävät. Näitä voivat olla esimerkiksi tar- jouksien tai kalenterikutsujen lähettäminen. (Jylhä, 2021.)

Organisaatioiden CRM:n käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi tekni- set tekijät, kuten järjestelmän valintakriteerit, hankintakustannukset, yrityksen nykyinen ICT- infrastruktuuri, toimittajalta saatava tuki käyttöönottoon ja ylläpitoon, sekä integroitavuus. (Alshawi, Missi, & Irani, 2011.) Yksi tekijä on myös järjestelmän monimutkaisuus. Toinen onnistu- miseen vaikuttava tekijä on organisaationalliset tekijät. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen koko, joh- don ICT-osaaminen, työntekijöiden nykyiset ICT-aidot, yrityksen liiketoiminta tavoitteet ja strate- gia, työntekijöiden saatava tuki CRM:n käyttöön sekä sen alussa, että tulevaisuudessa sekä siitä saatava hyöty. Kolmas tekijä on tiedon laatu. Näitä tekijöitä ovat muun muassa tiedon yksikäsittei- syys. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kukin asiakkuus on järjestelmässä ainoastaan kerran, eikä useasti. Muita tekijöitä ovat asiakastietojen arvioiminen, jakaminen ja niiden saatavuus. (Alshawi, Missi, & Irani, 2011.)

Adam Goldbergin artikkelissa (2021) hän listaa kolme parasta CRM - ohjelmistoa vuodelta 2021. Goldbergin analysoinnin kautta on mennyt yli 2000 CRM -järjestelmää ja hän toimii vanhempana markkinatutkimusanalytikkona FinancesOnline-tarkastustiimissä. Hän listaa ensimmäiselle sijalle Hubspotin, toiselle sijalle Freshworks:n ja kolmanneksi Salesforcen. (Goldberg, 2021.)

4.2 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Jotta myyjä saadaan viihtymään työssään, tulee yrityksen esimiesten kannustaa myyjää tavoittelemaan myyjän henkilökohtaista kehitystä ja myynnin kasvua tarjoamalla erilaisia haasteita, antaen kuitenkin vapautta myyjän omalle luovuudelle. On pidettävä tärkeänä sitä, että yrityksen strategia ja myyntitiimin, sekä jokaisen myyjän henkilökohtaiset tavoitteet tukevat toisiaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 51.) Myyjien henkilökohtaisia tavoitteita asetettaessa on pyrittävä löytämään jokaiselle myyjälle sopiva haastetaso, jolloin tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen voidaan optimoida. Mikäli tavoitteet ovat liian vaikeita tai liian helppoja, on niiden saavuttaminen vähäistä. (Kumar, Goreczny & Maurer 2018.) Kun myyntitavoitteita asetetaan, on olennaista olla avoimesti vuorovaikutuksessa asianomaisten henkilöiden kesken, sillä kyse ei ole siitä, että tavoitteet saneltaisiin tai käskytettäisiin myyjille. Hyvä tavoite myyjälle on sellainen, mikä haastaa myyjän taitoja, mutta on kuitenkin saavutettavissa. Lisäksi tavoitteen tulisi olla mitattavissa oleva, jotta se motivoi myyjää tehokkaasti. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 51-52.) Tavoitteiden asettamisessa voidaan käyttää apuna SMART-työkalua, joka auttaa sisällyttämään tavoitteisiin viisi oleellista ominaisuutta. Tavoitteen tulisi olla tarkka (specific), mitattava (measurable), saatutettavissa oleva (attainable), merkityksellinen (relevant) ja aikaan sidottu (time bound). (Rubanovitsch 2018, 99.)

Yleisesti haasteena nykypäivän siilomaisessa yrityskulttuurissa on, että vain osa myyntitiimin ulkopuolisista työntekijöistä ovat tietoisia siitä, mihin myyjien aika päivittäin kuluu ja millaisia tavoitteita myynnille on asetettu. Osana ongelmaa voi usein olla se, että yrityksen ylin johto on epä tietoinen strategisista tilastoista ja tuloksista. Yritys voi näin hukata suuren määrän sen myynnin

potentiaalista, mikäli johto ei esimerkiksi ole tietoinen markkinoinnin automaation ohjaamista potentiaalisista asiakkaista ja siitä, että myyjät tarttuvat niihin heikosti. Organisaatio tarvitsee läpinäkyvyyttä ja yhteistä ymmärrystä koko henkilöstön välille. (Rubanovitsch 2018, 127-128.)

Myynnin tavoitteiden seuraamiseen liittyy olennaisesti myynnin toimintojen mittaaminen. Jos yrityksen liiketoiminnan tavoitteita ei ole määritelty, ei onnistumisia voida todentaa. Ja mikäli mittamista ei toteuteta, ei yritys voi saada todenmukaista tietoa tavoitteiden toimivuudesta. Se, että toimintoja ei mitata, eikä tavoitteita ole määritelty johtaa ennen pitkää siihen, ettei liiketoimintaa voi johtaa tehokkaasti. Tiedolla johtaminen on tärkeä osa-alue, jota voidaan soveltaa myös myynnin johtamiseen. (Pyyhtiä, Roponen, Frosterus, Mertanen, Vastamäki, Syväniemi, Markkula, Gummerus & Räsänen 2017, 18.)

Tavoitteiden seurantaan liittyy vahvasti myös yrityksen sisäinen viestintä. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan henkilöstön välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja tiedon kulkua. Sen tarkoitus on lisätä tietoisuutta muun muassa liiketoiminnan tavoitteista, muutoksista ja yrityksen taloudesta. Sisäisen viestinnän yhtenä tarkoituksena on myös luoda positiivista mielikuvaa yrityksestä, minkä tavoitteena on luoda työntekijöissä ylpeyttä yritykseen kuulumisesta. (Joki 2021, 163.)

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksiksi saatiin teemahaastatteluiden pohjalta laaja ja monipuolinen lopputulema liittyen myyjien käytännön työhön, sekä myynnin johtamiseen toimeksiantajayrityksen sisällä. Tässä kappaleessa esitetyt tutkimustulokset on esitelty aihealueittain myyjien ja yrityksen myyntiin liittyvien avainhenkilöiden kanssa käytyjen keskusteluiden lopputulemana. Tutkimustuloksissa on tuotu esille teemahaastatteluissa usean haastateltavan kohdalla toistuvat asiat, mutta myös haastatteluissa esiin nousseet eroavaisuutta lisäävät tekijät ja asiat. Tuloksia on pyritty havainnoimaan ja syventämään kappaleisiin sisällytetyillä suorilla lainauksilla.

5.1 Kopadi Oy:n käytännön myyntityö

Haastattelut alkoivat lähes poikkeuksetta jokaisen haastateltavan kanssa kevyemmällä kysymyksellä, jossa pyydettiin haastateltavaa kuvaamaan normaalia arjen työpäivää. Aamu alkoi lähestulkoon kaikilla noin seitsemän aikaan aamulla. Ensimmäisinä toimina myyjillä oli asiakasviestintä, eli saapuneihin sähköposteihin reagointi ja asiakaspuheluihin vastaaminen, jotka koskevat työkonien huoltoja tai muita asiakkaiden esille nousseita tarpeita. Asiakasviestintää myyjät kuvasivat hoitavansa soittamalla, WhatsAppilla ja sähköpostilla. Jokainen myyjä kertoi haastattelussa olevansa tavoitavissa lähes poikkeuksetta ympäri vuorokauden. Toimitusjohtajan aamu sisälsi myös yrityksen hallinnollisten asioiden hoitamista ennen aamuseitsemää ja sitten liittymistä myyjien seuraan tukemaan aamun toimissa.

Haastateltava 5 kuvasi, että ei tee varsinaista myyntityötä juuri ollenkaan, vaan tekee päivän aikana mitä tarvitsekaan tehdä. Etenkin hallituksen jäsenten kohdalla työpäivän aikana tapahtumat toimet olivat laajempia kuin myyjän työhön palkatun henkilön.

Mä oon tässä tietyllä tavalla joka paikan höylä. Nyt oon kuukauden ollut rakentamassa uusia toimitiloja. Ei voida puhua, että olis puhdasta myyntityötä. Laidasta laitaan kaikkea mitä tämmösessä pienessä yrityksessä voi olla, siivoushommista lähtien. (Haastateltava 5).

Asiakkailta tulleet tilaukset pakataan ja valmistellaan joko toimitettavaksi työmaalle tai noudettavaksi Kopadin hallilta. Näissä toimitusjohtaja on myös tukena ja antaa tarvittaessa teknistä tukea apua sitä tarvitseville.

Myyjillä on omat toimialueensa ympäri Suomea, jonka alueen asiakkuuksista he vastaavat. Haastattelussa kävi ilmi, että myyjät viettävät työpäivistään ajoittain suuren osan tien päällä, sekä asiakastapaamisissa omilla toiminta-alueillaan. Pääkaupunkiseudulla toimijoita on niin paljon, että jokaisella on omat asiakkaansa, jotka jakautuvat sen mukaan, kenellä on aikaa ottaa uusi asiakas hoidettavaksi. Haastatteluista kävi ilmi, että asiakasmäärät jakautuvat 100-200 kpl välille per

myyjä, mutta nämä riippuvat paljon myyjän omasta henkilökohtaisesta osaamistasosta ja kokeemuksesta. Esiin nousi myös, että osa myyjistä tekee uusasiakashankintaa työpäivien aikana, etenkin hiljaisempina aikoina ja päivinä.

Käydään uusia asiakkaita, uusien asiakkaiden hakua eli ihan käydään firmoja läpi, mitkä on potentiaalisia alalla, mihin me pystytään sitten heitä jeesaamaan. (Haastateltava 1).

Asiakkaita tavataan työpäivän aikana heidän työmaillaan tai esimerkiksi lounaan tai kahvin merkeissä. Työmaille toimitetaan tilattuja tuotteita tai noudetaan huoltoa tarvitsevia laitteita.

Tietysti tähän normaaliin asiakastyöskentelyyn kuuluu myös välillä – nyt tietysti korona-aika vähemmän, käydä lounaalla, käydä hallilla vähän jutustelemassa ja näin pois päin. (Haastateltava 8).

Haastatteluissa tuli ilmi, että osa pitää yhteydenpidon asiakkaisiin todella tärkeänä asiakassuhteen jatkumisen kannalta, sillä näin kilpailijan on haastavampi päästä yhteistyön väliin. Asiakkaita tavataan säännöllisesti, vaikka akuuttia tarvetta heillä ei olisikaan ostaa Kopadin tuotteita.

Tietysti kun päivät, viikot, kuukaudet ja vuodet pyörii, niin kyllä siinä on vaikea kilpailijan päästä väliin kun sä oot viisi vuotta asioinut ja viikoittain olet ollut tekemisissä. (Haastateltava 8).

Haastatteluista huomattiin myös, että osa piti tärkeänä työmailla käyntiä ja sen vaikutusta suoraan myyntiin. Haastateltava 3 jopa kuvasi käyvänsä asiakkaan kanssa työmaalla töissä, jotta asiakas saa hyvän ohjeistuksen tuotteen käyttöön ja myyjä pääsee näyttämään omaa asiantuntijuuttaan.

Nyt kun on Turussa ollut, niin mä oon myynyt parille asiakkaalle ihan sitä ideaa, että ota mut töihin päiväksi ja mä tuun teidän työmaalle tekemään teidän hommia. (Haastateltava 3).

Esimerkiksi Haastateltava 5 näkisi tälle jopa tarvetta enemmän, jotta myyjien tuotetieto myytävistä tuotteista laajentuisi, mikä osaltaan helpottaisi myyntityötä. Toisaalta Haastateltava 6 nosti

esiin, että alalla arvostetaan sitä, ettei asiakkaaseen olla liikaa yhteydessä. Myyjän tulisi olla kuitenkin tavoitettavissa, mikäli asiakas tarvitsee jotain.

Tällä rakennusalalla minusta tuntuu, että se on mennyt jo vähän sellaiseksi, että asiakkaat jopa enemmän arvostavat sitä, että heihin ei olla liikaa yhteyksissä, mutta kuitenkin ollaan joka paikassa tavoitettavissa asiakkaan puolesta, jos hän niin vaatii. (Haastateltava 6).

Osa myyjistä toimii maantieteellisesti laajemmalla alueella, eli työnkuvaan kuuluu siten reissamista ympäri Suomea. Ennen tulevaa reissua he usein kontaktoivat alueella olevat asiakkaat ja otavat ylös mahdolliset heille toimitettavat tuotteet. Vaikkei asiakkaalla olisikaan tarvetta millekään, pyrkii myyjä heitä silti tapaamaan.

Sitten on sellaisia asiakkaita, joiden luona käyn joka tapauksessa, vaikka niille ei olisi tarvetta siiten siitä syntyy. Sitten on semmoisia, mitkä ei ole välttämättä kaipa ja nyt kulutuskin on paljon pienempää ja sitten semmoisia asiakkaita, jotka ei ota meiltä. Mutta niillekin soitetaan aina välillä ja kysytään, että onko kaikki hyvin, että ollaan sitten jonossa kakkosena tai kolmosena sitten, jos menee vaikka sukset ristiin, niin niitten kanssakin pidetään yhteyttä. (Haastateltava 2).

Haastateltava 2 nostikin esiin, että hän myös kontaktoi potentiaalisia asiakkaita ja pitää Kopadin heidän mielessään, mikäli nykyisen toimittajan kanssa tulisi jatkossa ongelmia. Myyntityötä passiivisten asiakkaiden kanssa, eli keille on aiemmin myyty jotain, muttei hetkeen ole ostanut mitään, mainitsi haastattelussa ainoastaan pieni osa haastateltavista tekevän. Haasteltavan 6 keskustelusta nousi ilmi, että potentiaalisten asiakkaiden ylläpito ja uudelleenkontaktointi jää jokaisen myyjän oman harkinnan varaan, eikä sitä johdeta systemaattisesti, minkä lisäksi tukena ei ole järjestelmää, joka muistuttelisi myyjiä jo hoidetuista asiakkaista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä.

5.2 Myyjien esiin tuomat haasteet

Teemahaastattelussa yhtenä teemana oli myyntityön haasteet, jonka tarkoituksena oli saada myyjiltä tietoa käytännön myynnin haasteista, mikäli sellaisia myyjä tunsi olevan. Vastauksina saatiin

paljon eri haasteita itse myyntityöhön liittyen, minkä lisäksi osa kokeneemmista myyntityötä tekevästä osakkaista nosti esille haasteita organisaatiotasolla yleisesti, jotka ovat yhteydessä käytännön myyntityön onnistumiseen. Selkeyden vuoksi tässä kappaleessa esitellään haasteet jaotellen ne myyntityön haasteisiin, sekä organisaatiotason haasteisiin.

Käytännön myyntityön haasteet

Yhtenä selkeänä haasteena haastatteluissa nousi ensimmäinen kylmäpuhelu potentiaaliselle asiakkaalle. Haasteena puhelun osalta nousi esiin se, että puhelun aikana koettiin tapaamisen saaminen ja Kopadin paremmuuden vakuuttaminen asiakkaalle. Haastavaksi puhelun teki juuri se, ettei potentiaaliseen asiakkaaseen ole olemassa yleensä aiempaa kontaktipistettä eli todistetta siitä, että asiakas olisi jollain tavalla osoittanut kiinnostuksensa myyjäyritystä kohtaan.

Haasteitahan on varsinkin just mistä puhuttiin siitä tärkeästä kylmäsoitosta, eli siitä ihan ensimmäisestä, kun ei ole tavallaan mitään kontaktia ollut vielä asiakkaaseen. Kyllä mä sanon, että se on se tavallaan haastavin asia päästä siihen firmaan laittaa vähän jalkaa oven väliin. (Haastateltava 1).

Haasteena tapaamisen sopimiselle pidettiin myös välimatkaa asiakkaiden ja toimeksiantajayrityksen välillä, sillä henkilökohtainen myyntityö on rinnastettu hyvin vahvasti asiakkaan kanssa kasvokkain tapahtuvaksi dialogiksi ja ongelmien ratkaisuksi, sekä myös asiakassuhteita vahvistavaksi kanssakäymiseksi. Samassa haasteen esiin nostanut myyjä korosti kuitenkin sitä, että välimatka on usein näissä tapauksissa myös kilpailijoille haaste, ja että asiakas osaa arvostaa myyjän tekemää käyntiä pitkän matkan vuoksi. Lisäksi uusasiakashankinnassa yhdeksi haasteeksi nousi esiin motivaation puute, sekä myyntityön aikataulutus.

Käytännön haasteita varmaan on tällainen ihan niin kuin aikatauluttaminen joka-päiväisessä työskentelyssä. Tämä nyt on varmaan kaikissa asioissa se haaste, mutta meillä se korostuu, koska meillä ei ole tätä myyntityötä pilkottu ja prosessoitu kauan tarkasti ja sitä ei ohjata hirveen kurinalaisesti, että kuinka sitä myyntiä tehdään, joten tämä myyntityön aikatauluttaminen on varmaan semmoinen isoin haaste tässä. (Haastateltava 6).

Kyllä se haastavinta on se kylmäsoitto, kun sinulla ei oikeasti ole mitään tavallaan aiempaa historiaa sen kanssa, niin just se vakuuttaa sille. Varmasti heille tulee muitakin soittoja, niin koittaa puskea sinne sisälle, että "hei että mulla tällaista ja tällaista", niin kyllä mä pidän sitä haastavimpana siinä. (Haastateltava 1).

Niin toimeksiantajayrityksen johto kuin myyjät nostivat usein esille työpäivien hektisyyden ja enakoimattomuuden, millä koettiin olevan suuri vaikutus myyntityöhön. Yksittäisten päivien erot työmäärässä saattavat olla suuria, jolloin yhtenä päivänä myyjä ei ehdi esimerkiksi kontaktoida uusia asiakkaita ollenkaan vaihtuvien muiden työtehtävien vuoksi, kun taas toisena päivänä aikaa on huomattavasti enemmän. Koska myyjien työ on erittäin henkilöitynyttä ja työpäiviin kuuluu suurelta osin nykyisten asiakkaiden palveleminen, voi yksittäinen työpäivä koostua lähes pelkästään nykyisten asiakkaiden ongelmien ratkaisemisesta ja tuotteiden toimituksesta. Alan hektisyys on ymmärrettävää, sillä myyjien antamien haastattelujen mukaan asiakkaat hyvin harvoin osaavat tilata tuotteita ennakkoon. Yleisempi tilanne on se, että asiakas on yhteydessä tuotetoimittajaan vasta siinä vaiheessa, kun tarve on todellinen. Tämä luonnollisesti tekee myyjien päivistä ajoittain kiireellisiä ja hektisiä, sillä samalla myyjien on pyrittävä täyttämään asiakkaan toiveet tuotteiden nopeasta toimituksesta.

Sulla on joku päivä semmoinen, että sulla käytännössä räjähtää päivä ihan täysin käsiin, kun kaikki soittaa ja tarvitsee jotain ja sä oot kaikille yrittänyt sanoa sitä, että me palvellaan nopeasti ja meiltä löytyy tavaraa heti. Siitä selviytyminen tavallaan on yksi isoimmista haasteista. (Haastateltava 6).

Suurena yksittäisenä haasteena myyjät nostivat esiin tuotteiden teknisyyden ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisen. Etenkin uudelle myyjälle tuotteiden teknisyyden ja niiden syällisen käytötarkoituksen ymmärtäminen ja oppiminen vie aikaa.

Teknisyydestä ymmärtäminen ja sen asiakkaan työmaan teknisyyden ymmärtäminen. Etenkin kun mennään purkurobotteihin ja myydään vajerisahaukseen tai tällaiseen, niin sen kokonaisuuden ymmärtäminen siinä. (Haastateltava 3).

Jo toimeksiantajan edustajan kanssa käydyssä ennakkohaastattelussa ennen varsinaisen opinnäytetyön aloittamista kävi keskustelusta ilmi, että uuden myyjän ”sisääntulo” yritykseen kestää tyypillisesti 1-2 vuotta. Ottaen huomioon rakennusalan tuotteiden teknisyyden, tämä on täysin ymmärrettävää ja tuotteiden teknisyyden oppinen ottaa aikansa. Haastatteluissa moni myyntityötä tekevä nosti esille myös uusien tuotteiden koulutuksen ja sen puutteellisuuden yrityksen sisällä. Tuotteisiin liittyviä asioita joudutaan usein kysymään kollegoilta puhelimitse, jotta kysymyksiin saadaan vastauksia. Lisäksi osa haastateltavista nosti esille ongelman siitä, ettei tuotetietojen jakamiselle ole välttämättä olemassa yhtenäistä ja selkeää viestintäkanavaa.

Haastatteluissa esiin tulleiden asioiden myötä oli selkeää huomata, että toimeksiantajayrityksen myytävät tuotteet vaativat sekä myyjältä että asiakkaalta paneutumista niiden teknisyyteen ja soveltuvuuteen eri käyttötarkoituksiin. Sen myötä useat myyjät nostivat esille haasteen viime vuosilta, jolloin yritykseltä on puuttunut täysin mahdollisuus esitellä tuotteita fyysisesti tietyssä tilassa. Etenkin kokeneemmat myyjät korostivat kasvokkain tapahtuvaa käyttökoulutusta ja tuotesitelyä, mitä kaupanteko vaatii tiettyjen tuoteryhmien kohdalla. Haastatteluissa ja sen tulosten analysoinnissa otettiin kuitenkin huomioon esiin tullut ratkaisu, mikä tulee korjaamaan haasteen esittelytilojen osalta.

Mutta se, että meillä ei varsinaisia myymälätiloja edes ole ollut tässä viimeiseen kahteen vuoteen, kun me ollaan jouduttu kaikki tila ottamaan käyttöön meidän varastoimintoja varten. Hirveän vaikea omalle porukalle, saati asiakkaille esitellä tuotteita. Sehän meillä on ollut kova pula, mikä nyt korjaantuu, kun päästään uusiin tiloihin. (Haastateltava 10).

Haasteet organisaatiotasolla

Organisaatiotasolla osa haastateltavista piti ongelmaisena haasteena dokumentoinnin epäsäännöllisyyttä. Osa myyjistä noudattaa asiakkaiden tietoihin ja tilauksiin liittyviä dokumentointikäytäntöjä, mutta yleisellä tasolla se ei toteudu halutulla tavalla. Tämä näkyi haastatteluissa myös tietynlaisena epätietoisuutena siksi, ettei toimeksiantajayritys ole määritellyt kovinkaan tarkkaa myyntiprosessia ohjaamaan myyjien käytännön työtä ja myyntityön eri vaiheita.

Ehkä toisena haasteena siinä aikatauluttamisessa on se, että tätä myyntiprosessia ei ole kirjattu kauhean tarkasti meillä. Kaikki se siinä ympärillä, mitä pitää rakentaa, jotta se kauppa tapahtuu, niin sen löytäminen myös siinä. (Haastateltava 6).

Edellä mainitun lisäksi haastattelujen pohjalta nousi esille haaste sen osalta, ettei toimeksiantajayrityksen verkkosivut ole yhteydessä CRM-järjestelmään. Tämä aiheuttaa haasteen siksi, että yksittäisten asiakkuuksien tiedot ja asiakassuhteiden tilat eivät välttämättä pysy myyjän muistissa, eikä järjestelmä muistuta myyjää olemaan yhteydessä esimerkiksi jo kauan sitten kauppaan johtaneeseen asiakkaaseen asiakassuhteen jälkihoitoa ajatellen. Tämän lisäksi organisaatiossa tyypillistä on, että tarjouspyyntökoriin tullessiin yhteydenottoihin vastaa se, kuka ehtii. Vaarana ja tietynlaisena haasteena tässä on se, että jo kerran kontaktoidut asiakkaat saattavat unohtua tarjouspyyntökoriin, kun ne hukkuvat uusien joukkoon, eikä niihin enää muisteta palata.

Mutta meillä ei tämä meidän sivusto keskustele meidän CRM:n kanssa, niin ne jää sitten vähän. Sun pitäisi aina muistaa rullata sitä tarjouspyyntökoria taaksepäin ja niitä kauppaan päätyneitäkin asiakkaita sitten vähän jututtaa ja kysellä. Sieltä ei tule mitään tavallaan muistutuksia. (Haastateltava 10).

Teemahaastatteluiden aikana tuli usean kerran esille, miten henkilöitynyttä myyntityö toimeksiantajayrityksessä on. Voitiin siis todeta, että yksittäisen myyjän vastuu tiettyjen asiakkuuksien hoidosta koko asiakassuhteen ajan on suuri, sillä jokainen myyjä henkilökohtaisesti vastaa yksittäisistä asiakkuuksista koko suhteen ajan. Yksittäisiä asiakkuuksia myyjällä saattaakin olla yli 100 kpl. Haasteena tähän liittyen haastateltavat nostivat sen, että mikäli yksittäinen myyjä siirtyy työskentelemään esimerkiksi kilpailevaan yritykseen, siirtyy todennäköisesti myös asiakkaita myyjän mukana. Tätä voidaan tulkita analysoinnin myötä kuitenkin enemmän riskinä, kuin haasteena.

Vaarana on se, että jos hirveästi on yhden myyjän takana asiakassuhteita, niin jos myyjä lähtee talosta ulos, niin lähtee myös sitten paljon asiakkaitakin. (Haastateltava 5).

Henkilöitynyt myyntityö voi toisaalta aiheuttaa haasteita myös loma-aikoina, jolloin asiakas ei saa apua siltä yhteyshenkilöltä, jonka kanssa hän on tottunut asioimaan. Tyypillisesti loma-aikana

myyjä siirtää puhelut ja yhteydenotot fyysisesti lähimpänä sijaitsevalle myyjäkollegalle, joka vastaa lomalla olevan myyjän asiakkaiden yhteydenottoihin. Haastatteluiden pohjalta tehtyjen huomioiden mukaan tämä järjestely voi kuitenkin ajoittain koitua raskaaksi niin tuuraavalle myyjälle, kuin itse asiakkaalle, vaikka toisaalta myyjät pitivät itse myynnin henkilöitynyttä mallia yleisesti hyvänä.

Eli kun mulla on asiakkuus, jota mä hoidan, niin se henkilöityy minuun ja esimerkiksi jos mä oon kesälomilla ja joku tuuraa minua, niin se voi olla joskus hyvinkin raskasta siihen suhteeseen ja asiakkuuteen. Toisaalta palautteissa näkyy juurikin se, että se on henkilökohtaista palvelua, mitä mä myyn ja tykkäänkin myydä. (Haastateltava 3).

Toimeksiantajayrityksessä haasteeksi yleisessä toiminnassa ilmeni myös se, että yrityksessä ei erikseen ole henkilöä, joka vastaisi esimerkiksi markkinoinnista tai tuotepäällikön tehtävästä. Monet näistä tehtävistä on jalkautettu toimitusjohtajan, sekä osakkaiden työnkuvaan muiden tehtävien ohelle.

Meidän vauhti on ollut aika kovaa tässä. Tavallaan että kaikkea ei vaan ole kerennyt tekemään, mitä ehkä haluaisit tehdä hyvällä tavalla. Sitten tietenkkin, että kun meillähän ei varsinaisesti ole palkkalistoilla ketään, joka vastaisi markkinoista tai olisi jonkun näköistä tuotepäällikön tehtävää hoitamassa. Tavallaan sitten kuka milloinkin aina niitä asioita kerkeää hoitaa eteenpäin. (Haastateltava 10).

Haasteena yrityksen sisällä nähtiin myös se, että tietoa pitäisi saada virtaamaan paremmin, sillä nykyisiä käytäntöjä tiedon jakamisessa ei koettu tarpeeksi hyväksi. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei organisaatiotasolla ole käytänteenä pitää esimerkiksi viikkopalavereita ainakaan koko henkilöstön kesken. Aiheeseen tiedon jakamiseen liittyen haastatteluissa nostettiin esille myös toive avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämisestä etenkin osakkaiden kesken, mutta myös koko henkilöstön tasolla.

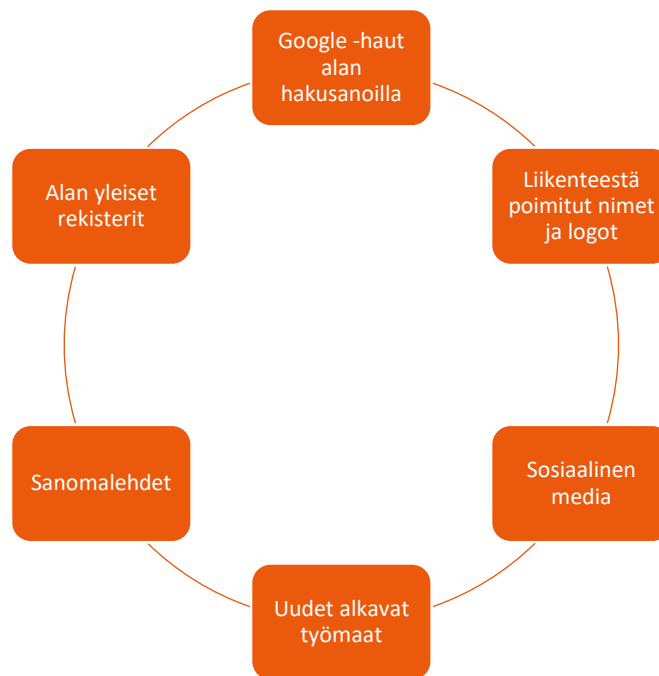
Sitten on ollut enemmän tai vähemmän näitä meidän osakkaiden kesken käytäviä viikkopalavereita, mutta myynnin suhteen, niin ei. Jos on jotain tuotelanseerauksia, niin sitten käydään tuote- ja myyntikoulutuksen kautta sitten lävitse, mutta voi sanoa, että viimeiseen kahteen vuoteen se on enemmänkin ollut tätä selviytymistä ja kilpajuoksua tämän asian suhteen. (Haastateltava 10).

Yleisesti ottaen haasteiksi haastateltavat nostivat esille asioita sekä käytännön myyntityöhön että organisaatiotason eri rakenteisiin ja käytäntöihin liittyen. Monilla haasteilla voitiin nähdä olevan yhteys keskenään, missä esimerkiksi myyjät kaipasivat lisää koulutusta tai tietoa tuotteista ja organisaation johto ja osakkaat nostivat esille haasteita tiedon virtaamiseen liittyen. Haasteita kuvailtiin hyvin konkreettisella tavalla, mikä vahvisti niiden olemassaoloa ja osittain myös selvensi sitä, että organisaatiossa niistä oltiin tietoisia.

5.3 Myyntiprosessi

Prospektointi

Kohdeyrityksen myyjille tehdyissä teemahaastatteluissa pyrittiin saamaan monipuolisesti tietoa siitä, millä tavalla yrityksessä tehdään uusasiakashankintaa eli prospektointia. Haastateltavien annettiin omin sanoin kuvata tapaa, jolla heistä kukin pyrkii hankkimaan uusia asiakkaita. Haastattelutilanteessa saatujen vastauksien myötä haastattelijat pyrkivät ajoittain myös syventämään saatuja vastauksia kysyen tarkentavia kysymyksiä; miten, milloin, miksi? Saatujen vastausten perusteella voitiin todentaa, että uusasiakashankinnassa käytettiin seuraavia menetelmiä:



Kuvio 4 Kopadi Oy myyjien käyttämät prospektoinnin menetelmät

Selkeästi suosituin tapa tehdä prospektointia oli etsiä uusia asiakkaita Googlen avulla syöttäen hakukoneeseen tiettyjä rakennusalan hakusanoja, minkä lisäksi potentiaalisia asiakkaita saatettiin etsiä rakennusalan yleisistä rekistereistä (esimerkiksi RALA ry.) Haastatteluissa useat myyjät korostivat omaa aktiivisuutta ja tarkkaavaisuutta liikenteessä potentiaalisten asiakkaiden löytämiseksi. Potentiaalisia asiakkaita saatettiin löytää myös sanomalehdistä tai sosiaalisen mediasta, vaikkakin sosiaalisen median käyttö uusasiakashankinnassa nähtiin tässä tutkimuksessa satunnaisena.

Haastatteluissa selvisi myös, että suuri osa uusista potentiaalisista asiakkaista tuli suoraan yrityksen verkkosivujen tarjouspyyntökorin kautta asiakkaiden omina yhteydenottoina. Jokaisella yrityksen myyntihenkilöllä on puhelimessaan olemassa sovellus, jonka kautta he näkevät reaaliaikaisesti tarjouspyyntökorin sisällön ja sinne tulleet uudet tarjouspyynnöt. Tämä mahdollistaa sen, että he voivat reagoida pyyntöihin mahdollisimman nopeasti. Haastatteluissa saimme yrityksen johdolta tietoa, että yrityksen orgaaniseen näkyvyyteen hakukoneissa oli viime vuosien aikana panostettu,

mutta emme tässä työssä tutkineet sen vaikutusta verkkosivuilta tulleiden yhteydenottojen määrään. Edellä mainittujen asioiden lisäksi oli huomattavaa, miten suuri osa myyjien kertomista yhteydenotoista tuli nykyisten tyytyväisten asiakkaiden yhteydenottoina myyjille. Myyjien kertoman mukaan oli yleistä, että kohdeyrityksen pitkäaikainen ja tyytyväinen asiakas saattoi ajoittain suositella yritystä eteenpäin tai olla jopa suoraan yhteydessä myyjään kertoakseen yrityksestä, johon myyjä voisi olla yhteydessä tarjotakseen tuotteita. Yrityksen sisällä myyjät itse jakavat myös ajoittain toisilleen vihjeitä potentiaalisista asiakkuuksista, mikäli yksittäinen myyjä on esimerkiksi huomannut uuden toimijan alueella, jolla hän ei itse alueellisesti toimi.

Ajoittain asiakkaiden prospektointiin liitettiin haastatteluissa mukaan myös alkukartoitus, jonka myyjä teki ennen kontaktointia. Osa myyjistä kertoi, että saatuaan tietoon vihjeen potentiaalisesta asiakkaasta ja löydettyään sellaisen, he usein vierailivat yrityksen verkkosivuilla saadakseen tietoa siitä, voisiko Kopadin tuotteet soveltua kyseisen asiakkaan liiketoimintaan. Haastatteluissa kävi kuitenkin usein ilmi, ettei alkukartoitukseen ja siitä tehtävään omaan tulkintaan voinut aina luottaa, sillä potentiaalisella asiakkaalla saattoi olla puutteellista informaatiota verkkosivuilla tai tilanne saattoi muuten olla sellainen, ettei myyjä voinut olla varma siitä, soveltuuko tuotteet yrityksen käyttöön. Verkkosivujen alkukartoitusta pidettiin kuitenkin relevanttina tapana valmistautua prospektointivaihetta seuraavaan kontaktointivaiheeseen.

Haastattelujen edetessä ilmeni, ettei toimeksiantajayrityksellä ole yhtenäistä tapaa tehdä uusasiakashankintaa, vaan jokaisella myyjällä on vapaus toteuttaa sitä parhaaksi näkemällä tavalla. Haastatteluiden edetessä saimme tälle todisteen, sillä lähes jokaisella myyjällä oli jollain tavalla erilainen tapa etsiä uusia asiakkaita. Osa myyjistä kertoi käyttävänsä itse laatimiaan Excel-tiedostoja potentiaalisten asiakkaiden luetteloinnissa, ja yleisesti ottaen niitä ei kirjattu ylös yhteisiin järjestelmiin, vaan niiden kirjaaminen muistiin oli jokaisen myyjän omalla vastuulla.

Yleisesti uusasiakashankinta koettiin olevan pääasiassa uusien myyjien vastuulla, sillä kokeneempien myyjien tai myyntityötä tekevien osakkaiden havaittiin tekevän huomattavasti vähemmän

uusasiakashankintaa. Haastattelujen edetessä voitiin päätellä, että myyjien aktiivisuus uusasiakashankinnassa laskee sen jälkeen, kun he ovat saavuttaneet tietyn rajan asiakkaiden määrässä. Kokeneemmat suuren asiakaskunnan omaavat myyjät kertoivat ajoittain jakavansa asiakkuuksia uusille myyjille, jotta asiakkuuksien määrä jakautuisi tasaisesti. Uuden myyjän tullessa yritykseen, kerrottiin myyntityön olevan usein erittäin aktiivista, jotta uusi myyjä saa kerättyä itselleen tarpeeksi suuren asiakaskunnan hoitaakseen.

Haastatteluissa saatiin selville, että uusasiakashankintaa saatetaan tehostaa ajoittain esimerkiksi uuden tuotteen tullessa valikoimaan tai myynnin ollessa hiljaisempaa tietyllä asiakassektorilla. Yksi myyjistä kertoikin Kopadin pitävän ajoittain teemapäiviä eri tuotteista, joita voivat olla esimerkiksi timanttitorat. Näinä teemapäivinä kontaktoidaan alan asiakkaita ja lisätään myös osaltaan myyjien tuotetietoa teeman ympäriltä. Toistuvia teemoja lisätä asiakkaiden mielenkiintoa Kopadin tuotteisiin on hinnoittelulla tehtävät edut tai mahdolliset postitusedut asiakkaalle.

Haastatteluiden tuloksien analysointiin vaikutti osaltaan se, että yrityksen johtoa haastateltaessa kävi ilmi, että uusasiakashankintaa ei tietyssä määrin pidetty aktiivisena osana yrityksen myyntistrategiaa, vaan painopiste oli vahvemmin siinä, että luotettiin oman laadukkaan työn tuottavan uusia asiakkaita suositteluiden kautta.

Mutta kyllä me melkein ollaan hieman passiivisia tässä on uusasiakashankinnassa ja luotetaan siihen, että jos me tehdään työmme nykyisten asiakkaiden kanssa hyvin, niin he tuo sieltä omasta verkostostaan meille lisää asiakkaita. (Haastateltava 6).

Haastatteluiden edetessä voitiin todeta, että vastausten laatuun vaikutti paljon seuraavat asiat; työntekijän muut tehtävät myynnin ohella, sekä työkokemus ja nykyinen henkilökohtainen asiakasmäärä.

Pitää muistaa, että totta kai ihmisiä me ollaan, että ehkä tässä ne, jotka on ollut talossa ja alalla sanotaan tuolta dinosaurusajalta asti, niin ehkä me nyt ei ihan aktiivisesti tuolta netistä etsitä asiakkaita. (Haastateltava 8).

Nyt ehkä pariin vuoteen en ole niin paljoa hakenut, kun tässä on näitä asiakkaita kuitenkin pyöritettävänä, mutta aina noita uusia täytyy vähän enemmän hankkia ja meillä on nää juniorit onneksi, jotka täällä pääkaupunkiseudulla tekee hyvää työtä siinä mielessä. (Haastateltava 2).

Haasteena uusasiakashankinnassa nähtiin ajoittainen motivaation puute. Prospektointia kerrottiin tehtävän silloin, kun on hiljaisempia päiviä, kun taas osa myyjistä kertoi tekevän sitä aktiivisesti. Uusasiakashankinnan aktiivisuuteen vaikutti hyvin pitkälti työpäivien ennakoimattomuus erilaisine työtehtävineen, jolloin kiireellisempinä päivinä uusasiakashankinnalle ei kerrottu jäävän aikaa.

Kontaktointi

Haastatteluissa pyysimme haastateltavia kuvailemaan syvällisemmin myyntiprosessin kontaktointivaihetta ja tapoja sen toteuttamiseksi. Jokainen myyntityötä tekevä kertoi puhelimitse soittamisen olevan ylivoimaisesti yleisin tapa kontaktoida sekä uusia että vanhoja asiakkaita. Nykyisten asiakkaiden kontaktoinnissa kontaktointikanavina saattoi joidenkin myyjien kohdalla olla myös sähköposti ja Whatsapp-viestintäsovellus.

Asiakkaalle soitettavan ensimmäisen puhelun ja kontaktointikerran aikana myyjät kertovat yleisesti Kopadista ja sen tuotteista, minkä lisäksi tavoitteena oli saada vuorovaikutteista keskustelua aikaiseksi potentiaalisen asiakkaan kanssa. Keskustelussa pyritään saamaan kuva potentiaalisen asiakkaan liiketoiminnasta ja meneillään olevista työprojekteista, jonka myötä myyjä voi jo ensimmäisen kontaktikerran aikana saada mielikuvan ja varmistuksen siitä, soveltuisivatko Kopadin tuotteet tavoitetun yrityksen käyttöön.

Sitten mä otan sen ensimmäisen kontaktin eli esittelen itseni ja ilmoitan millä asialla soittelen. Yleensä siihen tulee hyvin useasti tällä alalla jo jonkinäköistä keskustelua, että siinä osaa tuoda ne jotkut asiat esille, olla kiinnostunut siitä asiakkaan työstä ja osaa kysyä ne oikeat kysymykset. (Haastateltava 3).

Siinä vaiheessa me yleensä vähän kokeillaan kartoittaa sen asiakkaan profiilia, että mitä hänen tämmöinen rutiiniliiketoiminta on, ja sitten kokeillaan sovittaa siinä aja-

tusta, että mitä meidän tuotevalikoimasta osuu hänen tähän normaaliin liiketoimintaan parhaiten, ja mikä olisi siinä parhaiten hyödyksi. Siinä vaiheessa luultavasti on tullut keskustelua jostain tuotteista, tarvikkeista tai jostain työtehtävästä, mikä hänen pitää ratkaista. (Haastateltava 6).

Ensimmäistä kontaktikertaa puhelimitse pidettiin joidenkin myyjien osalta tärkeimpänä osana myyntiprosessin onnistumista.

Kyllä mä sanon, että tärkein on se, miten sä otat sen asiakkaan siinä kylmäsoitossa, niin sillä on aika iso merkitys. (Haastateltava 3).

Yhtenä oleellisena tavoitteena ensimmäisessä puhelinkontaktissa pidettiin myös tapaamisen sopimista. Myyjät kertoivat ehdottavansa potentiaalisille asiakkaille tapaamista, jossa he voivat keskustella tarkemmin heidän liiketoiminnastansa, meneillään olevista projekteista sekä mahdollisesta tuotteiden tarpeesta.

Mä henkilökohtaisesti mielellään haluan tavata henkilön. Tapaaminen on hyvä ja varsinkin, jos pääset asiakkaan hallille/työpisteelle missä tekeekään töitä. (Haastateltava 2).

No tärkein olisi saada tapaaminen. Puhelussahan sulla on tosi vaikea saada oikeasti mitään varsinaista myyntiä, että sen puhelun tarkoitushan sinulla on koittaa mahdollisimman hyvin saada se tapaaminen. (Haastateltava 1).

Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että tapaamista hyvin harvoin saadaan sovittua ensimmäisen puhelun aikana. Tapaamisen sopiminen voi vaatia useamman kontaktointikerran.

Joskus saattaa jo sellaista tapahtua, mutta aika harvoin, että mä saisin buukattua sen ensimmäisen puhelun aikana jo itselleni käynnin työmaalle. (Haastateltava 3).

Mikäli myyjä ei saa tapaamista sovittua ensimmäisen puhelun aikana, kertoivat myyjät laittavansa potentiaalisen asiakkaan tiedot ylös kukin omalla tavallaan ja kontaktoivansa kohdeyrityksen edustajan uudelleen tietyn ajan kuluttua.

Jos on vähän kiireisempi tapaus, niin mä pistän sähköpostiin joka tapauksessa tästä näin, että mitä meillä on tarjota ja sitten yleensä oon soittanut vaikka takaisin päin. Ja sitten siitä taas siihen vaiheeseen, että tulisi käymään tai menisin käymään näyttäen koneita. (Haastateltava 1).

Tässä vaiheessa havaittiin kuitenkin, että motivaatio uudelleenkontaktointiin saattaa olla vaihtelevaa ja potentiaalinen asiakas saattaa jäädä kontaktoimatta ensimmäisen kontaktointikerran jälkeen. Lisäksi havaittiin, että uudelleenkontaktointi jäi joltain osin tekemättä myös unohduksien myötä.

Jos et pääse sinne kontaktiin, niin se, että et jätä sitä sikseen, vaan laitat sen tuonne ylös. Se voi olla siellä ylhäällä, mutta muistat tai viitsit sitten ottaa myös uudestaan sen yhteyden ja mahdollisesti kolmannen kerran sen yhteyden. Varsinkin, jos on jollain tapaa potentiaalinen asiakas, niin kyllähän se pitäisi sitten jaksaa vaan kontaktoida uudestaan ja uudestaan niin kauan, että se lähtee homma rullaamaan. (Haastateltava 4).

Teemahaastatteluiden aikana osa myyntityötä tekevästä kertoi, että myös niitä yrityksiä kontaktoidaan ajoittain, keiden kanssa ei olla päästy kauppoihin. Näitä yrityksiä kontaktoidessa myyjä yleensä on halunnut kysyä, että onko kohdeyrityksellä ilmennyt uusia tarpeita liiketoiminnassaan tai sujuuko yhteistyö nykyisen tuotetoimittajan kanssa.

Kontaktoidaan myös asiakkaita, joiden kanssa ei ole päästy kauppoihin ja osoitetaan sillä sitä, että välitetään ja halutaan tarjota parasta ratkaisua. (Haastateltava 2).

Tapaaminen

Haastatteluissa huomasimme, että Kopadin myyjistä suurin osa painotti paljon tapaamisten merkitystä osana myyntityötään ja parhaimmassa tapauksessa se saadaan sovittua asiakkaan työmaalle. Yhtenä oleellisena osa myyjistä painotti kuuntelun tärkeyttä ja oikeiden kysymysten kysymistä asiakkaalta tapaamisen aikana. Asiakkaiden kanssa käytävien keskustelujen kautta pyritään saamaan

esiin asiakkaan todellinen ongelma tai tarve, mihin Kopadi voi tarjota ratkaisua. Suurin osa haastattelavista painotti tärkeänä olevan taitoa herättää luottamusta asiakkaassa olemalla aito oma itsensä ja pitämällä sovituista asioita kiinni.

Minkä verran ihmisellä on taustatietoa ja miten hän tuntee tätä alaa, miten hän tuntee tuotteita. Sillä tavalla sinne ehkä pääsee sen oman ammattitaitonsa näyttämään selkeästi ja niin kuin tavallaan rohkaisemaan sitä asiakasta. (Haastateltava 10).

Mikäli kyseessä on uusi asiakas, on tapaaminen keino tuoda esille omaa asiantuntijuuttaan ja alku syvän asiakassuhteen rakentamiselle. Ensimmäisessä tapaamisessa tuodaan ilmi omaa tietotaitoa tuotteista ja alasta, mikä voi rohkaista asiakasta ostamaan Kopadin tuotteita sekä hahmottamalla niiden sopivuutta asiakkaan omaan liiketoimintaan.

Asiakkaalle voidaan tarjota myös mahdollisesti tuote-esittelyjä osana myyntiä ja tuotteisiin tutustumista. Oma asiantuntijuuttaan voi tuoda esille asiakkaan tuotekoulutuksella ostettavasta tuotteesta.

Henkilökohtaiset tapaamiset on olennainen osa alalla, koska siinä on huoltotoimintaakin millä tavalla pidetään siitä asiakkuudesta kiinni. (Haastateltava 10).

Haastatteluista nousi ilmi, että tapaamiset ovat myös kanava tarjota Kopadin kokonaisvaltaisia palveluja, koskien esimerkiksi laitteiden huoltopalveluita ja tuotteiden nopeaa toimitusta joka myös osaltaan kehittää asiakkaan liiketoimintaa. Yleinen jo olemassa olevan asiakkaan kanssa käytävä myyntikäynti on tapaaminen, jossa osa asiakkaan tuotteista saatetaan ottaa huoltoon ja samalla esitellä valittuja Kopadin tuotteita.

Tarjouksen laatiminen ja esittely

Haastatteluissa kysyimme haastateltavilta tarjouksen laatimisesta ja kanavasta missä niitä lähetetään asiakkaalle. Tarjous laaditaan asiakkaan kartoituksesta nousseiden tarpeiden pohjalta, joka on yleensä tehty tapaamisessa. Asiat, mitkä löytyvät tarjouksesta ovat tarjottavat tuotteet, hinta ja saatavuus. Tärkeänä asiana myyjät pitivät painotusta tavaroiden helposta toimituksesta asiakkaan työmaalle. Suurin osa myyjistä laati ja lähetti tarjouksen sähköisesti joko sähköpostilla tai WhatsApp-viestintäsovelluksella, Passelin kautta, tai puhelimella soittaen. Huomasimme siis, että tapoja lähettää tarjous asiakkaalle oli useita erilaisia ja ne vaihtelivat myyjittäin. Osa myyjistä nostikin esiin, että kanava tarjouksen lähettämiseksi riippuu paljon siitä, missä asiakas haluaa tarjouksen vastaanottaa.

Tarjouksen lähettämisen jälkeen, osa myyjistä soittaa asiakkaalle vielä perään, mikäli asiakas ei itse ole yhteydessä suoraan myyjään. Huomasimme, että osa myyjistä soitti noin viikon kuluessa ja osa neljän päivän päästä. Joskus asiakkaat eivät useista yrityksistä huolimatta vastanneet ollenkaan puhelimeen, jolloin asia jätettiin sivuun hetkeksi ja siihen palattiin kuukauden jälkeen. Yksi myyjistä mainitsi käyttävänsä sähköistä kalenteria muistutuksiin palata asiakkaan tarjoukseen. Tarjousten harkinta-ajat vaihtelevat asiakkaan yrityksen koosta riippuen. Yleensä ajan kerrottiin olevan päivistä viikkoihin, mutta keskusteluista nousi ilmi, että isoimmissa tapauksissa harkinta-aika voi olla kahdesta kolmeen kuukautta.

Huomasimme myös, että myyjien toimintatavoissa on eroja ja osa lähettää tarjouksen hintoineen ennen varsinaista tapaamista asiakkaan kanssa.

Torstaina kun mä laitan tarjouksen, niin soittelen sitten varmaan tiistain aikana hänelle ja kysäisen häneltä uudestaan sitten, että kerkesikö lukea ja miltä vaikutti. Sitteen yleensä taas käydään läpi se, että minkälaiset työmaat heillä tällä hetkellä on käynnissä ja tässä vaiheessa mä alan yleensä vähän itseeni myymään sinne työmaalle. (Haastateltava 3).

Tarjouksen lähettämisen jälkeen sitä ei välttämättä dokumentoida, mikäli sitä ei ole lähetetty Passeli-järjestelmän kautta. Tiedot tarjouksesta ja vastaanottajasta voivat jäädä yksittäisen myyjän sähköpostiin, WhatsAppiin tai muistilapulle, eikä niitä löydy yhteisestä järjestelmästä. Yksi haastateltavista kertoi, ettei ole ikinä käyttänyt Passelia työssään, koska ei koe nähneensä sille tarvetta.

Kopadin myyntityö on hyvin ratkaisukeskeistä, ja asiakas tekee ostonsa tarpeen tullessa. Haastateluissa kävikin ilmi, ettei kauppoja erityisesti tarvitse ”klousata”, eli tarkoituksenmukaisesti yrittää saada asiakasta ostamaan.

Eikä puhuta enää tämmöisestä vaikeasta ”klousamisesta”, vaan sitten se on enemmänkin se, että me odotetaan, että sen asiakkaan oma tilanne ajautuu siihen pisteeseen, että hän tarvitsee tavaran. (Haastateltava 6).

Keskusteluista nousi kuitenkin esille, että tapa ja aika laatia tarjous riippuu todella paljon asiakkaan omasta aikataulusta ja tarpeen akuuttiudesta. Ajoittain eteen voi tulla tilanteita, jossa asiakas soittaa olevansa muutaman minuutin päästä Kopadin hallilla ja tuote pitäisi saada samatien matkaan. Silloin myyjä henkilökohtaisesti huolehtii oikean hinnan asiakkaalle ja tuotteen valmiiksi lähettämään.

Kauppan päättäminen

Tärkeänä asiana ja tavoitteena on asiakkaan ostamisen tekeminen mahdollisimman helpoksi. Yksi keino tähän on erottua kilpailijoista palveluilla ja tuotteilla, vaikka hinnassa ei voitaisikaan kilpailla. Asiakkaalle voidaan kertoa, että mahdollisia varaosia on Kopadilta saatavissa 10 vuoden päästä, mikäli jotain tarvitsee.

Osa haastateltavista näki keinona asiakassuhteen aloittamiseksi sen, että on tärkeintä saada edes jotakin myytyä asiakkaalle, jonka jälkeen asiakassuhdetta voidaan alkaa syventää. Toisaalta osa myyjistä nosti esiin asiakassuhteen pitkäjänteisyyden heti ensimmäisestä kaupasta lähtien. Lisäksi

kaupan esteitä poistetaan esimerkiksi vaikuttamalla maksuaikaan tai jakamalla sitä osiin. Kaupan tekovaiheessa myös tilatun tuotteen saatavuus ja hinta ovat isossa osassa vaikuttamassa prosessin etenemiseen.

Monesti pyritään ikään kuin poistamaan niitä kaupan esteitä siltä asiakkaalta, että jos tarvitaan jotain pidempää maksuaikaa, niin sovitaan sitä sille sopivaksi laskutuksen puolesta ja tehdäänkö heille kuukausilaskutus, vai onko tämä kertaluontoinen asia. (Haastateltava 6).

Pääasia saada se joku yks tuote sinne ja saada se asiakastili aikaiseksi ja näin pois-päin, jotta sulla on jotain jo olemassa sinne suuntaan. Sitä kautta sitten pikkuhiljaa jotain muuta tuotetta ja pääasiassa se nyt on tällaista kulutustavaraa, millä se kannattaa mennä sisälle, esimerkiksi joku yksittäinen terä. Katsotaan sitten jälkikäteen niitä koneita ja isompia kauppoja, kun saadaan vähän luottamusta aikaiseksi. (Haastateltava 4).

Tuotteen/palvelun toimitus

Myyjät vievät tuotteet asiakkaan työmaalle tarvittaessa tai ne on mahdollista noutaa Kopadin haluilta. Asiakkaille tarjotaan henkilökohtaista palvelua ja tehdään ostaminen mahdollisimman helppoksi.

Sitten kun asiakkaalla tulee se hetki, että hankinta toteutuu, niin kokeillaan olla siinä pisteessä sitten suhteellisen asiakaspalveluaittiita ja hoitaa se mahdollisimman helpoksi sillä, että me tuodaan tavarat työmaalle, lähetetään heti seuraavalle päivälle työmaalle, tai miten ikinä nyt asiakas toivoo meidän reagoivan. (Haastateltava 6).

Tällä rakennusalalla ne tilanteet on harvassa, että joku tilaisi tavaran hyvissä ajoin ennakkoon ja toivoo sitten jotain tiettyä toimitusajankohtaa. Ja ehkä meidän tämä myyntiprosessi palvelee tätä tilannetta kaikkein parhaiten, että me pystytään ja halutaan heti toimittaa, jotta päästään periaatteessa eteenpäin ja kehittämään myös sitä asiakassuhdetta. (Haastateltava 6).

Alalla harvemmin siis tilataan mitään varastoon odottamaan, vaan tarve voi tulla hyvinkin nopeasti, jolloin Kopadin täytyy reagoida nopeasti asiakkaan tarpeeseen. Tämä on myös Kopadin Haastateltava 6:n mukaan tärkeä ominaisuus heidän myyntiprosessissaan.

Lisämyynti ja jälkihoito

Kopadin myyntityötä tekeillä on suuri vastuu kaupan jälkeisestä asiakastyön hoidosta. Se mitä tapahtuu palvelun tai tuotteen toimituksen jälkeen, on jokaisen myyjän omasta aktiivisuudesta kiinni. Kopadin pyrkimyksenä on tuottaa jatkuvaa palvelua ja taata hyvä asiakastyytyväisyys. Joskus yksittäisen asiakkuuden sisällä olevien kontaktipisteiden välillä saattaa olla jopa vuosi. Joskus asiakkaalle lähetään tarjous, mutta tarve heillä ei juuri silloin ole ajankohtainen ja annettuun tarjoukseen palataan vasta tarpeen ilmettyä.

Parhaimmillaan asiakassuhde syvenee Kopadin myyjän ja asiakkaan välillä tietynlaiseksi kumppanuudeksi, jolloin asiakkaan liiketoiminta opitaan tuntemaan kunnolla ja kuulumisia vaihdetaan lounaan tai kahvittelun merkeissä. Syvän asiakassuhteen luominen vie aluksi aikaa ja asiakassuhteiden rakentaminen nähdään jokaisen myyjän henkilökohtaisena prosessina omassa työssä.

Usein siinä vaiheessa, kun siitä yhdestä asiakkaasta muodostuu asiakkuus, niin se on jonkun aikaa vähän ehkä sellaisessa ”haamutilassa”, että se on asiakkuus, se tulee käymään täällä ja se soittaa minulle, että hän tarvitsee tavaraa ja ostaa säännöllisesti minulta tavaraa, mutta sitä ei opi vielä tuntemaan sillä lailla. (Haastateltava 3).

Järjestelmää, joka systemaattisesti muistuttelisi menneistä kaupoista tai hiljaisemmista asiakassuhteista ei ole. Myyjien vastuulle jääkin Passelin selaaminen taaksepäin ja asiakkaiden mahdollinen uudelleenkontaktointi.

Lähtökohtaisesti kuitenkin toisten asiakkaille ei lomien aikana aktiivisesti myydä, vaan se myynti tulee sitten enemmän asiakkaan itse ottamasta kontaktista meille päin. (Haastateltava 3).

Myyjien lomien aikana sähköpostit kääntyvät ja soitot siirtyvät toiselle lähimmälle myyjälle. Asiakkaiden tarpeita hoidetaan, mutta varsinaista myyntiä heihin ei tarkoituksen mukaisesti suunnata. Tämä johtuu siitä, ettei varsinaisena tavoitteena ole myydä lomalla olevan toisen myyjän asiakkaille. Isossa roolissa lisämyynnissä on jokaisen myyjän oma asiantuntemus eri tuotteista, henkilökohtainen myyntityö, sekä myös asiakkaan liiketoiminnasta ymmärtäminen.

5.4 Myynnin johtaminen ja tavoitteiden asettelu

Yrityksen johtoa haastateltaessa saimme selville, että tyypillisesti toimitusjohtaja asettaa myyntitavoitteet henkilökohtaisesti yhdessä myyjien kanssa. Tavoitteiden asettelu ja niiden seuranta koskee toimeksiantajayrityksen tapauksessa käytännössä vain palkattuja myyjiä, eikä niinkään myyntityötä tekeviä osakkaita. Saatujen vastausten perusteella osakkailla ei tyypillisesti ole myyntitavoitteita, sillä heillä on päivittäisen myyntityön lisäksi myös muita työtehtäviä. Tämä oli tärkeä huomio, joka opinnäytetyön tekijöiden täytyi huomioida tuloksia analysoitaessa.

Myyntitavoitteita asetetaan käytännössä henkilökohtaisesti myyjien kanssa. Mä aika paljon siinä juttelen niiden kanssa, keneltä sanotaanko... no ehkä tässä pitää miettiä sillä tavalla, että osa meistä myynnissä olevista on omistajia yrityksessä ja sitten osa periaatteessa palkattua henkilökuntaa, niin siinä meillä on ehkä hieman erilainen lähestymistapa tässä näin. Omistajilla yleensä on myös paljon muutakin työtehtävää sen myynnin ohella, mitä he suorittavat. (Haastateltava 6).

Palkattujen myyjien kohdalla tavoitteita asetetaan tyypillisesti niin, että kun myyjä on hetken ollut yrityksessä töissä ja hänen potentiaalinsa on voitu huomata, niin siinä vaiheessa johto keskustelelee myyjän kanssa siitä, millaista myynti on tähän mennessä ollut ja millaista sen halutaan olevan jatkossa.

Tässä tapauksessa, jos nyt puhutaan palkatusta myyntihenkilökunnasta, niin siinä vaiheessa, kun me nähdään, että tämä myyntityö kantaa eteenpäin ja tässä on kaveri, kenen kanssa me halutaan jatkaa tässä työtehtävässä, niin siinä vaiheessa me yleensä keskustellaan sillä tavalla, että mitä sen myynti on ollut ja mitä me toivotaan, että tulevaisuudessa on. (Haastateltava 6).

Tavoitteiden asettelussa ei ole olemassa yleistä mallia, vaan usein tavoitteet määritellään myyjien kanssa henkilökohtaisesti. Tyypillisesti myyjille asetetaan vuosikohtainen myyntitavoite, jota seurataan ajoittain ja sitä tarkastellaan ajan kuluessa, mikäli se koetaan tarpeelliseksi.

Tavoitteiden asettelussa johto antaa vastuuta myös myyjälle itselleen. Myyjä saa itse vaikuttaa omiin tavoitteisiin refleктоimalla omaa osaamistaan ja määrittelemällä omia tavoitteitaan tulevalle. Myyjille voidaan asettaa vuositavoitteen lisäksi myös kuukausikohtaisia tavoitteita, joita seurataan ja joista annetaan myyjälle palautetta.

Olen itse tykännyt siitä, miten ollaan toimitusjohtajan kanssa juteltu, että me ollaan asetettu minulle niin kuin esimerkiksi kuukausittaisia tavoitteita, mihin pitäisi päästä ja sitten vuositasolla tavoitetta. Hyvin on mennyt ja tosi kannustavasti ja mä oon tykännyt hänen tyylistä, miten hän osaa sen asettaa. Esimerkiksi hän kysyy multa, että "mitä sä koet sun tavoitteeksi vaikka ensi kuulle", ja sitten sitä vähän vielä funtsitaan ja hän haluaa aina vähän laittaa lisää ja sellainen panostus siihen. Oon tykännyt, että kuukausitavoite ja vuositavoite on ne, mitä mulla yleensä on. (Haastateltava 1).

Meillä toimitusjohtajalta tulee aina jotain kuittia siitä, että miten homma on lähtenyt käyntiin, esimerkiksi miten on mennyt Q1 ja miten on mennyt Q2. (Haastateltava 3).

Myyjät voivat seurata henkilökohtaisia tavoitteitaan ja myyntilukujaan Passeli-järjestelmästä, mikä yrityksellä on käytössä. Haastattelussa usea myyjä kertoi järjestelmän olevan siinä mielessä hyvä, että sieltä voi seurata myyntilukuja niin päivä-, kuukausi-, kuin vuositasolla. Samassa yrityksen johto pitää erittäin tärkeänä seurata myyjien kokonaismyyntilukuja, sekä myytyjä tuotteita ja tuotekategorioita.

Osakkaiden kohdalla myyntitavoitteita ei juurikaan ole asetettu, vaikkakin myyntityö on myös heillä yksi iso osa työtehtävistä muiden tehtävien ohella.

Ei ole semmoisia varsinaisia tavoitteita asetettu, mitään numeroita eikä mitään mutta pitää myydä mahdollisimman hyvin ja mahdollisimman paljon. (Haastateltava 2).

Haastatteluista voitiin huomata, että osakkaiden kohdalla myyntitavoitteiden asettaminen on enimmäkseen enemmän jokaisen itsensä vastuulla ja niitä asetetaan oman harkinnan kautta. Yleisesti ottaen myyntityötä tekevilla osakkailla ei ollut olemassa tarkkoja myyntitavoitteita, vaan tuloksia

seurattiin esimerkiksi kuukausittain oman mielenkiinnon mukaisesti. Tavoitteina oli yleisesti tehdä kauppaa niin hyvin kuin mahdollista, olla TOP3-myyjien joukossa ja keskittää katseet enemmän yrityksen kehittämiseen ja kokonaismyyntilukuihin, eikä niinkään yksittäisten myyjien tuloksiin.

Meillä osakkailla, eli ns. vanhan kaartin myyjillä, niin tottakai lähtökohtaisesti myyntitavoite on karkeasti sanottuna, että me tehdään parhaamme. (Haastateltava 8).

Tavoite on yhteisesti tehdä Kopadia isommaksi ja kasvattaa myyntiä, eikä aina katsoa sitä henkilökohtaista myyntiä, vaan että saadaan yhdessä enemmän aikaiseksi. (Haastateltava 2).

Itselle yleensä on riittänyt se että on 3 parhaan joukossa niin se mittari näyttää että kauppa käy. (Haastateltava 10).

Toisaalta haastatteluiden aikana huomasimme, että myös omatoimisuudella ja omalla tavoitteellisuudella oli suuri merkitys tavoitteiden asettamisessa ja niiden seurannassa. Vaikka johdon kanssa olisi asetettu vuosikohtaisia päämääriä, niin saattoi myyjä itse asettaa omat välitavoitteensa ja luoda tapoja niiden seurannasta. Samassa haastateltavat kertoivat, etteivät myyntiluvut itsessään ole aina yksin seurannan kohteena, vaan myyjä saattoi seurata enemmänkin omaa toimintaa ja sen volyyymia myyntityöhön liittyen.

Mä luon itse omat myyntitavoitteet. Ei mulla yrityksen puolesta välttämättä ole tullut selkeitä myyntitavoitteita. Tiedyt päämäärät löytyy, mutta ne on sitten vuosien tuloksia periaatteella. (Haastateltava 3).

Mutta siis itse luon itselleni tavoitteita ja välttämättä mä en kiinnitä niitä rahaan siis sillä tavalla, että nyt pitää saada tämän ja tämän verran myyntiä aikaiseksi, vaan enemmän siihen omaan tekemiseen, että sä teet koko ajan jotain. (Haastateltava 3).

Seurannan kohteena pelkkien lukujen lisäksi saattoi olla esimerkiksi työmaakäyntien ja muiden saatujen tapaamisten määrä, puheluiden määrä, sekä lähetettyjen tarjousten määrä ja niiden johdaminen kohti tavoitteita. Tämä osoitti sen, että yksittäinen myyjä oli onnistunut ymmärtämään oman toiminnan vaikutuksen tavoitteiden saavuttamisessa. Yleisestikin myyjät osoittivat haastatelussa ymmärtävänsä oman tekemisen ja motivaation vaikutuksen tavoitteiden saavuttamisessa.

Seuraan kuinka monta yritystä saan kontaktoitua esimerkiksi viikon tai kuukauden aikana, kuinka monelle sä pystyn näistä lähettämään tarjoukset ja kuinka moni niistä tarjouksista sitten johtaa johonkin eteenpäin eli juurikin siihen työmaakäyntiin, että mä pääsen sinne työmaalle käymään ja myymään. (Haastateltava 3).

No kyllä mä viime aikoina ja viime kuukausina tietyistä syistä (olen asettanut myyntitavoitteita). Ja miten ne tavoitetaan, niin kyllähän se on itse pidettävä huoli niistä. (Haastateltava 4).

Itse myynnin johtaminen toimeksiantajayrityksessä on laskettu hyvin pitkälti toimitusjohtajan varaan. Toimitusjohtaja vastaa käytännössä myynnin tavoitteiden asettamisesta, niiden seurannasta ja raportoinnista organisaatiotasolla. Samalla toimitusjohtaja tukee ja auttaa myyjiä tavoitteissaan tarvittaessa. Toimitusjohtaja keskustelee myyjien kanssa siitä mikä on mennyt hyvin ja mikä huonosti, minkä lisäksi saatetaan analysoida yksittäisiä asiakastapahtumia oppiakseen niistä.

Jotkut sitten ehkä kaipaa vaan enemmän semmoista henkistä tukea, että käydään läpi jopa ”asiakascaseja” tai omaa tekemistä, että mitä on mennyt hyvin ja mitä on mennyt huonosti. Sitten kokeillaan siinä puolella ehkä enemmän sitten vaan rohkaista ja antaa sitä henkistä tukea, mitä (myyjä) kaipaa. (Haastateltava 6).

Haastattelujen edetessä voitiin huomata, että yrityksen edustajat olivat tietoisia siitä, että myynnin johtaminen ei ehkä ole organisoitu sillä tavalla, miten sen haluttaisiin olevan. Myyntiä kerrottiin johdettavan käytännössä silloin, kun koetaan sen olevan tarpeellista. Tämän sanottiin johtuvan paljolti siitä, että myynnin johtaminen on liitetty toimitusjohtajan tehtäväksi ja sille ei ole tarpeeksi ajallisia resursseja monen muun työtehtävän ja vastuun ohella. Toisaalta yksittäiset myyjät sanoivat olevansa tyytyväisiä johdon tapaan seurata, kannustaa ja ohjata kohti henkilökohtaisia myyntitavoitteita.

Se myynnin johtaminen on tällä hetkellä semmoinen, että se on yksi osa-alue tässä muiden töiden ohella, eli käytännössä sitä myyntiä johdetaan enemmän tai vähemmän silloin, kun sitä tarvitsee. Tässä ei ole kauhean semmoista säännönmukaista toimintamallia myöskään. (Haastateltava 6).

Myynnin johtamiseen liittyen yrityksellä ei ole käytössä säännöllisiä palavereita, jossa esimerkiksi myynnin tuloksia ja onnistuneita asiakastilanteita voitaisiin käydä koko henkilöstön kanssa läpi. Haastatteluissa kerrottiin kuitenkin, että yrityksen johto raportoi ajoittain tuloksista esimerkiksi kvartaaleittain. Teemahaastatteluissa myyjät kertoivat myös onnistumisten huomioimisesta, mikä osakseen voidaan liittää yhdeksi myynnin johtamisen elementiksi. Haastateltavat kertoivat, että onnistumisia huomioidaan ajoittain. Haastatteluissa voitiin todeta, että myyjien onnistumisten huomioiminen aiheutti myyjien kokemusten mukaan me-henkisyyttä yrityksen sisälle, sekä iloa ja huumoria yksittäisiin onnistumisten hetkiin.

Se on itsestään selvää, että kaikki onnistumiset huomioidaan ja niitä hehkutetaan. Tällaisessa pienessä yrityksessä aina tällaiset isot onnistumiset, niin ne yleisellä tasolla noteerataan ja kehutaan ja hakataan selkää (haastateltava 5).

Siitä tulee kiitosta ja sellaista vitsiä. Ja siitä tulee vähän sellaista huumoria siihen tilanteeseen, että saatetaan käydä hakemassa jotkut pullat jostain vähän isommasta kaupasta. Siitä tulee sellaista vähän niin kuin me-henkisyyttä siinä onnistumisen yhteydessä. (Haastateltava 3).

Osa myyjistä puolestaan koki, ettei onnistumisten huomioiminen juurikaan vaikuta heidän päivittäiseen työhönsä, eivätkä he huomioimista erityisesti kaipaa.

Ei tähän mitään hehkutusta tarvita keneltäkään ainakaan minun puolesta. (Haastateltava 4).

5.5 Myynnin kehittäminen

Osana haastatteluamme pyysimme myyjiä kertomaan omia ideoitaan Kopadin myyntiprosessin kehittämiseksi. Kehittämisehdotuksia myyjiltä nousi etenkin uusasiakashankinnan keinoihin. Haastateltava 1 pohti haastattelumme aikana voisiko sosiaalista mediaa hyödyntää uusien asiakkaiden löytämisessä. Nykyaikana alan toimijoita on myös sosiaalisen median käyttäjinä.

Kyllä mä uskon, että siellä on senkin ikäisiä ja onhan nuoriakin noissa raksalla duunissa, että kyllä mä veikkaan, että yks mikä vois olla, niin ihan somen kautta lähtisi vähän puskemaan enemmän. (Haastateltava 1).

Haastatteluissa nostettiin esiin myös toinen idea uusasiakashankintaan. Järjestelmä, valmiita listoja tai kanavia, mistä potentiaalisia alan yrityksiä voisi löytää.

Kyllä mulle listat kelpaa, tai joku järjestelmä, missä on potentiaalisia asiakkaita. (Haastateltava 4).

Asiakashankinnan ja kasvun kannalta esiin nousi myös kehitysajatuksia vanhojen asiakkaiden hyödynnyksestä myynnissä. Kopadilla ei ole järjestelmää, joka systemaattisesti nostaisi esiin esimerkiksi vuosi sitten hoidettuja kauppoja, vaan nämä ovat olleen jokaisen omalla vastuulla kontaktoida. Nyt tarjouspyyntökorja ja Passelia on voinut selailta taaksepäin ja poimia sieltä esiin vanhoja asiakkaita ja kauppoja. Tueksi kaipailtaisiinkin parempaa järjestelmää tai keinoa, miten näitä vanhoja asiakkaita saataisiin paremmin huomioitua. Järjestelmä nousikin esiin monissa haastatteluissa joko asiakashankinnan tehostamisen näkökulmasta, tai ylipäätään asiakasrekisterin ylläpidon kannalta. Yhteenvetona järjestelmän toivottiin palvelevan oman myynnin seuraamista, asiakasrekisteriä sekä uusasiakashankintaa.

Sellainen, että pystyy laittamaan ihan yksittäisiä kommentteja asiakkaista, mitä tulee esiin ja se että järjestelmä olisi helppolukuinen mihin ei tarvitsisi päivästä toiseen käyttää paljon aikaa sen sisäistämiseen. (Haastateltava 3).

No sanotaan, että järjestelmät voisi olla huomattavasti parempia ja helppokäyttöisempiä ja nopeampia. (Haastateltava 5).

Myyjien asiantuntijuuden kehittämistä nousi myös haastatteluissa ajatuksia. Haastateltava 10 toi esiin ideoita vuosisuunnitelman teemojen paremmasta hyödyntämisestä:

Hinnoittelulle mielenkiintoa lisääviä asioita, mahdollisia postituksia ja sitten esittelykävynnejä asiakkaiden luona, työmaa kävynnejä, esittelyjä, tällaisia näin sekä että tavallaan levitetään sitä tietoa eteenpäin ja saadaan sitten myyjille sitä varmuutta tekniisiin asioihin liittyen. (Haastateltava 10).

Teemojen kautta myyjät saisivat teknistä osaamista koneista ja laitteista, sekä samalla olisi mahdollista kontaktoida ja tavata alan yrittäjiä. Haastatteluista nousi lähestulkoon poikkeuksetta aina esiin oman asiantuntijuuden ja henkilökohtaisen myyntityön merkitys, joten tuoteosaaminen tulisi olla ajan tasalla. Haastateltava 8 nosti esiin idean myyntikokouksista, jossa tuotetietoa voisi jakaa kaikille kasvotusten, eikä ainoastaan sähköpostilla tai etänä, kuten nyt on tehty.

Tuotekoulutuksia pitäisi olla enemmän, sillä uusista tuotteista ei aina pysty kertomaan sähköpostitse tai muuten etänä, vaan se vaatisi läsnäoloa ja paikan päällä tuotteista kertomista. (Haastateltava 8).

Toinen idea oman tietotaidon kasvattamisesta olisi sen ottaminen osaksi asiakastyötä. Myynnissä asiakkaalle voisi tarjota vaihtoehtoa myyjän tulla päiväksi mukaan työmaalle töihin yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin myyjän oma tietotaito karttuisi.

Hyvä olisi välillä osallistua siihen, jos kuvitellaan että asiakkaalle on myyty joku laite, ja mennä päiväksi mukaan ja tehdä yhdessä. Siinä oppisi ihan älyttömän paljon sellaisia asioita, mitkä pystyt tulevaisuudessa hyödyntää omassa myyntityössä. (Haastateltava 5).

Tärkeänä esiin nousi myös myyjien työympäristön toimiminen ja sen merkitys. Esiin nousikin, että tuotteiden tietojen ja ominaisuuksien tulisi olla paremmin ja helpommin löydettävissä. Samaten tuotesaldojen olisi hyvä olla ajan tasalla.

Myyjillä työympäristön pitää toimia, tavaraa on hyllyssä ja se saadaan nopeasti eteenpäin ja organisaatio toimii hyvin. (Haastateltava 2).

Haasteltava 6 pohtikin haastattelussaan myynnin tukitoimintojen parantamista osana Kopadin kehitystä. Hän nosti esiin tiedon puutteellisuuden myyjien tarpeista koskien esimerkiksi myynnin tukitoimintoja.

Meillä nämä tukitoimet laahaa aika paljonkin omasta mielestä perässä. Se, että näiden ikään kuin sovittaminen, että minkälaisia tukitoimintoja tarvitaan, minkälaista apua meidän myynti kaipaa oikeasti tältä organisaatiolta – niin sen selvittäminen on yksi ensimmäinen askel siinä. (Haastateltava 6).

Nyt myynnin tukitoimintoja on kehitetty ainoastaan hiljaisempina aikoina, joten sille tulisi järjestää aikaa. Haasteltava 6 nosti esiin, ettei aikomuksena ole palkata uusia myyjiä organisaatioon, vaan myynnin tukitoimintojen ja johtamisen parantamisella saataisiin myyntiinkin tehokkuutta.

Mutta sitten se, että me pystytän tällä henkilökunnalla varmasti tekemään paljon tehokkaammin sitä myyntiä, jos me hoidetaan tukitoiminnot ja se myynnin johtaminen kuntoon. (Haastateltava 6).

Haastatteluissa nousi myös esiin sisäisen viestinnän kehittäminen. Etenkin osakkaiden kesken palaverit pidetään, mutta avoimuuden ja suoraan puhumisen kulttuuria tulisi parantaa. Tiedon tulisi olla läpinäkyvää, sitä tulisi liikutella enemmän ja sen pitäisi olla helposti saatavissa.

Pitäisi sanotaan varsinkin osakastasolla, niin pystyä siihen suorasanaisuuteen. Ei rakenneta kuppikuntia ja ennen kaikkea puhutaan avoimesti. Tietoa pitäisi liikutella enemmän ja pitäisi olla avoimempaa osakkaiden kesken. (Haastateltava 8).

Sen koetaan vaikuttavan kuitenkin suoraan myyntiin ja vaikka osakkaiden kesken kokouksia onkin, nähdään tarve myös myyntiin keskittyville yhteisille kokouksille. Sisäisessä viestinnässä ja kulttuurissa positiivisen palautteen painottamista nostettiin myös esiin haastatteluissa. Negatiiviset kommentit ja palautteet helposti puhututtavat ja ideana tulisikin keskittyä enemmän positiivisten kokemusten ja palautteen jakamiseen. Palautetta voisi kerätä eri alueilta ja näin saataisiin myyjillekin varmuutta omaan tekemiseen.

Yleinen palautteen jako voisi parantua siinä mielessä, että saadaan näitä hyviä juttuja, että negatiiviset tulee kyllä aika helposti läpi kaikessa, mutta sitten nämä hyvät jutut, ettei ne niitä viljele, vaan niillä saataisiin tavallaan semmosta uskoa. (Haastateltava 2).

Haastatteluissa nousi myös esiin tarjouskorin tuomat haasteet, eli jos sinne asiakas lähettää tarjouspyynnön – vastaa siihen kuka ehtiikään. Silti asiakkaat on yleisesti jaettu maantieteellisesti, pääkaupunkiseutua lukuun ottamatta. Ideana tulikin, että jaettaisiinko jatkossa asiakkaita ollenkaan maantieteellisesti.

Miten me sitten jaetaan näitä asiakkaita, että onko edelleen tämä maantieteellinen homma sellainen, onko pidettävä siitä kiinni, vai pomppiiko se? (Haastateltava 2).

6 Johtopäätökset

Seuraavassa luvussa tulemme avaamaan saatujen tulosten pohjalta muodostettuja johtopäätöksiä. Johtopäätökset avataan tässä työssä asetettujen tutkimuskysymysten mukaisesti. Johtopäätöksissä tarkoituksena on kiteyttää vastaukset tässä opinnäytetyössä saatujen tuloksien perusteella. Lisäksi tässä kappaleessa esitellään saadut kehittämisehdotukset toimeksiantajaa varten.

Toimeksiantajayrityksen myyjien käsitys olemassa olevasta myyntiprosessista

Yritykset pyrkivät laatimaan laadukkaan ja tarkasti kontrolloidun myyntiprosessin, mikä yhdistää myynnin eri vaiheet (Lindberg 2016, 160). Tässä opinnäytetyössä huomattiin, että toimeksiantajayrityksen myyjien käsitykset myyntiprosessista olivat erilaisia. Myyntiprosessin ensimmäisenä vaiheena nostettiin esille prospektointi eli uusasiakashankinta. Tämä prosessin vaihe piti sisällään useita eri tapoja toteuttaa uusasiakashankintaa. Haastateltavat kokivat, että prospektointi on tärkeä osa-alue myyntiprosessissa, mutta sen säännölliseen tekemiseen vaikutti sekä myyjän motivaatio että myyjien rajallinen aika työpäivien aikana. Haastateltavat kokivat, että valmiiden liidilistojen käyttö saattaisi helpottaa prospektointityötä säästäen aikaa manuaalisesta työstä.

Johtopäätöksenä tästä toimeksiantajayritys voisi harkita esimerkiksi ohjelmistoyritys Vainu:n tarjoamia palveluita potentiaalisten asiakasyritysten etsintään ja niiden integroimiseen CRM-järjestelmään. Tutkimuksessa oli myös huomattavaa, että uusasiakashankinnan volyyymiin vaikutti myyjän nykyinen asiakasmäärä. Kun myyjä oli kerännyt itselleen riittävän määrän asiakkaita, oli nähtävillä, että motivaatio uusien asiakkaiden hankkimiselle oli pienempi.

Myyntiprosessin kontaktointivaihe nähtiin vaiheista yhtenäisimpänä myyntityötä tekevien henkilöiden välillä. Oli selvästi huomattavaa, että asiakkaan kontaktointi tapahtui lähes poikkeuksetta puhelimitse. Kontaktointi- ja tarjousvaiheissa voitiin huomata, että myyjien käytännöt erosivat toisistaan. Kontaktoinnin pääasiallisena tavoitteena pidettiin tapaamisen sopimista, mutta mikäli tapaamista ei saatu, saatettiin siirtyä suoraan tarjouksentekovaiheeseen, jonka jälkeen tapaamista pyrittiin uudelleen sopimaan. Tarjousvaiheissa myyjien tavat toteuttaa myyntiprosessin vaihetta erosivat toisistaan. Osa haastateltavista piti ongelmaisena sitä, että eri tarjouksentekotavat johtivat ajoittain puutteelliseen dokumentointiin.

Havaittavaa oli se, että haastateltavat toivoivat käyttöön järjestelmällisempää ja systemaattisempaa tapaa seurata yksittäisten asiakkuuksien kehittymistä. Nämä johtopäätökset puoltavat kehitysehdotusta laadukkaan asiakashallintajärjestelmän käyttöönotosta. Lindberg (2016) mukaan yrityksellä on ennemmin tai myöhemmin edessään tarve CRM-järjestelmän käyttöönotolle, jonka tarkoituksena on koota tietoa asiakkaasta, ohjata myynnin vaiheita, analysoida yrityksen eri tuotteiden menekkiä, hoitaa raportointia, sekä ennustaa yrityksen tulosta. (Lindberg 2018, 172.) Järjestelmän avulla on ennen kaikkea mahdollista helpottaa myyjien työtehtäviä automatisoimalla pienet manuaaliset työtehtävät (Jylhä 2021). Toimeksiantaja voisi harkita esimerkiksi Goldbergin (2021) arvostaman ja suosiman Hubspot- tai Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmiän käyttöönottoa (Goldberg, 2021).

Tarjousvaiheessa korostettiin asiakaslähtöisyyttä, ratkaisujen esittämistä ja ostamisen tekemistä helpoksi, minkä lisäksi luottamuksen rakentamista asiakkaaseen pidettiin tärkeänä. Myyntiprosessin eri vaiheissa olennaiseksi osaksi voitiin tässä tutkimuksessa nähdä myyjiltä vaadittava tietotaito tuotteista ja niiden yhdistämisestä asiakkaan ongelmaan. Tässä tutkimuksessa voitiin havaita, että toimeksiantaja on tietoisesti keskittynyt tekemään asioinnin henkilökohtaiseksi myyjän ja asiakkaan välillä, jonka tarkoituksena on tehdä asiakkaan asiointi mahdollisimman helpoksi. Henkilöitynyt myyntityö voitiin tässä työssä todeta yrityksen myyntityön vahvuudeksi, mutta sen voitiin osoittaa sisältävän myös riskejä. Asiakkuuksien vahvasti henkilöityessä, tulisi toimeksiantajan kiinnittää huomiota riskeihin ja niistä koituviin seurauksiin, joita voisi seurata, mikäli myyjä siirtyisi työskentelemään kilpailevaan yritykseen. Riski on kuitenkin osittain hallittavissa laadukkaalla asiakastietojen dokumentoinnilla.

Kaupan päättämisvaiheessa nähtiin, että oleellisinta on asiakkaan todellinen tarve myytävälle tuotteelle sekä se, että myyjä osaa perustella hintaan liittyvät kysymykset. Tässä vaiheessa myyntiprosessia kaupan toteutumisen todennäköisyys nähtiin kuitenkin melko suurena, eikä se vaatinut myyjältä suurempia tietoisesti tehtyjä toimenpiteitä kaupan saavuttamiseksi. Tästä voitiin päätellä, että tässä opinnäytetyössä oleellisimmiksi myyntiprosessin vaiheiksi nähtiin ennen kaupan päättämistä edeltävät vaiheet.

Myyjien käsitykset ja toimintatavat myyntiprosessin jälkihoitovaiheesta erosivat tässä työssä. Asiakkuuksien jälkihoito ja potentiaalisten asiakkaiden mahdollinen uudelleenkontaktointi voitiin nähdä olevan yhteydessä myyjien motivaatioon, ajallisiin resursseihin, sekä myyntiprosessin vaiheissa tehtyyn dokumentointiin. Myyjillä ei yleisesti ottaen nähty olevan yhtenäistä toimintatapaa hoitaa nykyisiä asiakkaita tai uudelleenkontaktoida myyntiprosessin alkupään vaiheissa olevia potentiaalisia asiakkaita. Prosessin viimeisenä vaiheena nähtiin tavarana/palveluna toimitus asiakkaalle.

Millä tavalla yrityksessä johdetaan myyntiä?

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että toimeksiantajayrityksessä myynnin johtaminen oli jalkautettu osaksi toimitusjohtajan työtehtäviä. Haastatteluista ilmeni kuitenkin, että toimitusjohtajan aikaresurssit eivät riitä myynnin systemaattiseen johtamiseen, mitä pidettiin jokseenkin ongelmaisena. Myynnin johtaminen piti käytännössä sisällään tavoitteiden asettamisen ja niiden seurannan yksittäisten myyjien kohdalla, minkä lisäksi toimitusjohtaja vastasi myynnin kehittymisestä ja sen raportoinnista koko henkilöstölle. Hyvä myynnin johtaja onnistuu saavuttamaan myyjissä suoriutumishalun ja tavoitteen saavuttaa parempia tuloksia inspiroimalla ja luomalla myönteistä ilmapiiriä työyhteisössä (Rubanovitsch 2007b, 23). Tässä työssä voitiin nähdä, että palkatut myyjät olivat kuitenkin varsin tyytyväisiä myynnin tämänhetkiseen johtamiseen. Yleisesti henkilöstötasolla ei kuitenkaan ollut selvää, miten myyntiä johdetaan. Ajoittain esiintynyt epätietoisuus ja useat myyntiin liittyvät haasteet voitiin tässä tutkimuksessa nähdä seurauksena myynnin johtamisen vähäisestä roolista.

Riippumatta haastateltavan myyntityötä tekevän todellisesta roolista yrityksessä, voitiin todeta, että yrityksen haasteena oli sisäinen viestintä myynnin näkökulmasta. Kehittämisehdotuksena opinnäytetyön tekijät ehdottavat säännöllisten myyntipalavereiden käyttöönottoa, jossa yrityksen henkilöstö voi jakaa oleellista tietoa myyntiin liittyvistä osa-alueista. Koska yrityksen henkilöstön kokemukset ja siitä seurannut tietotaito voitiin nähdä eri laajuisina, olisi yrityksen sisällä tärkeää panostaa tiedon virtaamiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Joen (2021) mukaan avoin keskustelu yrityksessä parantaa merkittävästi työyhteisön toimintaa niin henkilöstön viihtyvyyden kuin liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta (Joki 2021, 165).

Ongelmaiseksi tässä tutkimuksessa havaittiin myyjien epätasainen tietoisuus tuotteiden ominaisuuksista. Ottaen huomioon tuotteiden teknisyyden ja niiden sisäistämiseen kuluva luonnollisen ajan, toivoivat myyjät silti enemmän koulutusta tuotteisiin liittyen. Organisaatiotasolla myös uusista tuotteista viestimiseen ja niiden kouluttamiseen ei nähty olevan relevanttia kanavaa sisäisessä viestinnässä. Työntekijöiden tulisi luottaa siihen, että he saavat kaiken oleellisen tiedon,

mikä on merkityksellistä heidän työtehtäviinsä liittyen (Joki 2021, 163). Koska kohdeyrityksen myyjistä osa sijaitsee maantieteellisesti eri kaupungeissa kaukana toisistaan, tutkimuksen tekijät ehdottavat yrityksen johtoa harkitsemaan kasvotusten tapahtuvien tuotekoulutusten lisäksi videoalustalla tuotettujen koulutuksien käyttöönottoa.



Kuvio 3 Kehittämistoimenpiteet

7 Pohdinta

Tässä luvussa tullaan refleктоimaan tekijöiden omaa suoriutumista opinnäytetyöstä ja prosessin sujumisesta. Prosessin eri vaiheet käydään läpi ja nostetaan esiin pohdinnat mitä olisi esimerkiksi tehty toisin, lisätty tai jätetty tekemättä.

7.1 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksen myyntityötä tekevien henkilöiden käytännön työtä suhteessa yrityksen myyntiprosessiin. Tarkoituksena työn aikana oli löytää kehityskohteita yrityksen käytännön myyntityön, myyntiprosessin, sekä myynnin johtamisen osa-alueilta.

Opinnäytetyön prosessi lähti liikkeelle vaiheesta, jossa tavoitteena oli löytää opinnäytetyölle toimeksiantaja. Toimeksiantajaehdokkaita löydettiin hyvin nopeasti, jonka jälkeen keskustelut Kopadi Oy:n edustajan kanssa aloitettiin keskustelemalla yrityksen mahdollisista haasteista ja tavoitteista myynnin aihealueella.

Opinnäytetyöprosessin aikana huomattiin jo suuriakin eroavaisuuksia myyjien välillä verraten yrityksen myyntiprosessiin, mikä oli työn tavoite. Esimerkiksi osa myyjistä ei tee uusasiakashankintaa juuri ollenkaan tai käytä yrityksen asiakastietojärjestelmää. Kun taas osa myyjistä tekee systemaattisemmin asiakashankintaa ja ylläpitää omatoimisesti ylhäällä asiakastietoja ja käyttää asiakastietojärjestelmää. Eroja myös huomattiin osakkaiden sekä muiden työntekijöiden välillä, liittyen esimerkiksi myyntityöhön määritettyihin tavoitteisiin.

Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen

Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen sujui luontevasti ja tietoa aiheeseen löydettiin monista eri lähteistä. Vaikka opinnäytetyön tekijät olivat tutustuneet teoriaan jo aiemmissa opinnoissaan, ei tutkimustulosten hakeminen ja käsittely ollut niin tuttua ja tuottikin hiemana haasteita. Jälkikäteen ajateltuna opinnäytetyön tekijöiden mielestä tuoreiden tutkimusten ja artikkeleiden käyttö työssä jäi kuitenkin ennakoitua vähäisemmäksi.

Toisaalta tässä työn vaiheessa huomattiin, että moni vastikään julkaistu ja esitelty myyntiprosessi perustui osittain jo verrattain vanhaan, aiemmin esiteltyyn prosessiin. Kriittisen harkinnan myötä

tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esiteltyä myyntiprosessin rakennetta pidettiin näin ollen relevanttina.

Aineistonkeruu

Aineistot tutkimusta varten kerättiin teemahaastatteluilla, jotka teetettiin toimeksiantajan myyntityötä tekeville henkilöillä. Haastattelut sujuivat suurimmalta osin hyvin, vaikka tilanne videoneuvotteluna olikin toisille tutumpi tapa suorittaa haastattelulle kuin toisille. Toki jos alusta olisi tuntunut luontevalta kaikilla haastateltavilla, olisi se varmasti voinut osaltaan vaikuttaa vastauksiin.

Vaikka haastateltavia oli informoitu etukäteen tulevasta haastattelusta, ja ilmoitettiin niitä sovittaessa aikaa varattavan 60 minuuttia jokaiselle haastattelulle, oli havaittavissa eroja haastattelun priorisointiin. Haastateltavissa oli huomattavissa, että kaikki eivät ehkä pystyneet järjestämään aikaa keskittyäkseen haastatteluun kunnolla tai oikein ollenkaan. Eli jos keskittyminen olisi ollut kohdallaan paremmin, olisi vastauksista varmasti saanut syvempiä. Opinnäytetyötä tekijöiden osalta olisimme voineet painottaa tätä toki paremmin haastatteluista sovittaessa, että miten iso merkitys tällä on toimeksiantajalle ja heidän hyödykseen tätä tehdään.

Haastatteluiden aikana ja etenkin jälkeen nousi esiin jo heti ajatuksia mitä haastatteluiden osalta olisi tehty toisin. Yksi mitattava asia mikä nousi heti esiin, oli myyjien motivaatio työtä tai etenkin haastattelua kohtaan, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa saatuihin tutkimustuloksiin. Tämä voisi mahdollisesti osaltaan selittää osan myyjien huonoa priorisointia haastattelua kohtaan tai motivaatiota pohtia syvästi esitettyjä kysymyksiä. Etenkin osalla toimeksiantajayrityksen omistajista vaikutti olleen epämotivoituneita antamaan haastatteluista, kun taas nuoremmat myyjät olivat avoimempia kysymyksille.

Oli päätetty tehdä kaksi erilaista teemahaastattelua, toisen päättävässä asemassa oleville ja toinen pääosin myyntityötä tekeville. Yllätyksenä tuli kuitenkin, miten laajalla alalla myyjät toimivat etenkin osakkaiden tasolla. Perinteistä myynti- ja asiakaspalvelutyötä tekeviä oli ainoastaan muutama verraten koko organisaation kokoon. Silti päättävälle taholle suunnatut haastattelut olivat hyvä ratkaisu, sillä saatiin paremmin tietoa mitä organisaation johtotasolla tapahtuu ja siten pystyttiin vertaamaan sitä kaikilta muilta saatuihin vastauksiin.

Haastattelukysymykset olivat tekijöiden mielestä hyviä, tarpeeksi avoimia jotta päästiin oikeasti käsiksi vastaajien näkemyksiin ja kokemuksiin, mitä (Kananen 2017) pitää oleellisena osana laadullista tutkimusta. Etenkin viimeinen kysymys, missä pyydettiin haastateltavia kertomaan, oliko heillä noussut haastattelun aikana mieleen jotain mitä ei oltu osattu kysyä tai havaita, nosti hyvin tärkeitä teemoja ja painotuksia haastateltavien näkemyksistä esiin.

Tekijöiden osalta työnjako haastatteluissa toimi hyvin, toinen toimi kyselijänä ja toinen havainnoitsijana. Samalla kun havaintoja kirjoitti ylös, pystyttiin nostamaan keskusteluun tarkevia kysymyksiä tai huomioita, jota kyselijä ei välttämättä osannut noteerata. Ainut asia mihin ei saatu vastauksia haastatteluiden aikana, oli toimeksiantajayrityksen tapa hoitaa kaupan teossa tehtävät sopimukset. Tämä vaihe myyntiprosessista ei tullut ollenkaan esille, ja pohdittiinkin ettei sitä mahdollisesti pidetä niin suuressa osassa prosessia.

Aineiston litterointi

Saatu aineisto oli seuraavaksi vaiheessa tarkoitus litteroida helpommin ymmärrettävään muotoon, jotta analysointi on helpompaa. Tätä vaihetta ennen oli sovittu, että jaamme vaiheen puoliksi, jolloin molemmille tulee yhtä monta haastattelua litteroitavaksi. Työnjaon kannalta tämä oli fiksu ratkaisu, mutta toisaalta se vaikutti osaltaan työn reliabiliteettiin. Jos oltaisi työstetty yhdessä jokainen haastattelu kerrallaan, ei tulkinta olisi jäänyt ainoastaan yhden ihmisen varaan.

Litterointi suoritettiin hyödyntämällä Word-tekstinkäsittelyohjelmasta löytyvää sanelin-työkalua, sekä kirjoittamalla se sitten yleiskieliseen muotoon. Työkalun koettiin toimineen hyvin, ja olleen tehokas ajansäästäjä. Toki sanelin tuottaa tiedostoon kaikki pienetkin äännähdykset, jotka karsittiin yleiskieliseksi. Pohdittiinkin, jääkö litteroinnissa silti jotain oleellista huomaamatta, etenkin kun sen tekee yksi ihminen tulkintoineen.

Aineiston analysointi

Luokitteluvaiheessa kyettiin saadun aineiston pohjalta hahmottamaan toimeksiantajayrityksen nykyinen myyntiprosessi sellaisenaan, kuin haastateltavat olivat sitä kuvailleet. Tämä vaihe oli opinnäytetyön tuloksia ajatellen merkittävä, sillä aineiston luokittelu- ja analysointivaiheessa käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä kysymyksistä hahmottuivat tekijöille haastatteluista saatavien vastausten perusteella.

Analysointi suoritettiin koodaamalla saadut keskustelut teemoittain. Näin saatiin ne siirrettyä yhteneväiseen muotoon ja pystyttiin analysoimaan kaikilta myyjiltä saatuja tuloksia kussakin teemassa. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2011) toteavat ei koodaaminen ole lopullinen tavoite vaan vain välivaihe analyysin rakentamisessa (Hirsjärvi & Hurme 2011,149).

Tästä syystä tiedostojen siirtäminen oli hyvä valinta, sillä silloin jo yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien huomaaminen oli helpompaa. Saatu tieto luokiteltiin toimeksiantajayrityksen myyntiprosessin vaiheisiin, mihin peilattiin tietoa myyntiprosessista. Näin löydettiin toistuvuutta sekä eroavaisuuksia myyntiprosessin eri vaiheissa.

Saatujen analyysien perusteella ja teoreettisen viitekehityksen avulla rakennettiin selkeitä kehitysideoita toimeksiantajan käyttöön. Haastatteluiden aikana haastateltavilta oli kerätty kehitysideoita, miten toimeksiantajayrityksen myyntiä voitaisiin tehostaa ja saatiinkin hyviä ehdotuksia suoraan heiltä. Näiden pohjalta rakennettiin selkeitä kehityskohtia mihin he voivat seuraavaksi mahdollisesti resurssejaan suunnata.

Kehitysideat pyrittiin perustelemaan mahdollisimman hyvin verraten teoriaan ja saatuihin tuloksiin. Kehitysideat pyrittiin konkretisoida mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta toimeksiantajan on helpompi tehdä tarvittavia toimenpiteitä.

Esimerkiksi paremmalle asiakashallintajärjestelmälle CRM oli tarvetta, ja haastateltavat olivatkin nimenneet selkeitä ominaisuuksia mitä siitä tulisi löytyä. Näitä olivat esimerkiksi muistutuspalvelu vanhojen kauppojen tai asiakkaiden huomioimiseksi ja selkeä käyttöjärjestelmä. Tavoitteena oli nimetä selkeästi hyviä vaihtoehtoja valideista ohjelmista.

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Prosessin aikana huomattiin, että toimeksiantoyrityksen osakkuudella oli vaikutusta työnkuvaan ja työhön sisällytettyihin työtehtäviin. Jatkotutkimusaiheena voisi olla osakkuuden tai usean samanaikaisen työtehtävän vaikutus myyntityön suorittamiseen.

Jatkotutkimusta voisi myös laajentaa laajempaan tutkimukseen toimeksiantoyrityksen tavoitteista. Toisin sanoen olisi mielenkiintoista tutkia, että millainen vaikutus toimeksiantajan yrityksessä on tavoitteiden asettamisella osana esimerkiksi uusasiakashankintaa tai hoidettujen vanhempien asiakkaiden parempaa kontaktointia. Saatujen tuloksia perusteella aihetta on syytä tutkia, sillä tulokset osoittava, että myyjien tavoitteiden asettamisessa on suuria eroja.

Toinen aihe mihin saatua tietoa voisi verrata, olisi tutkia samalla alalla toimivia yrityksiä. Se, miten toisessa vastaavassa yrityksessä asiat ja etenkin myyntiprosessi hoidetaan, voisi antaa hyviä käytännön neuvoja tämän työn toimeksiantajan prosesseihin. Ja vaikka ei tutkittaisi saman alan yrityksiä, olisi jatkotutkimuksessa mielenkiintoista perehtyä perinteisimpiin aloihin, että löytyykö myyntiprosessin puutteita alalta myös yleisellä tasolla. Vastaavan kokoisia B2B -yrityksiä olisi hyvä

benchmarkata, missä prosesseihin on keskitytty ja ne koetaan toimiviksi. Näistä tutkimuksista pystyttäisiin poimimaan heidän toimivimmat myyntiprosessin käytännöt ja työkalut osaksi toimeksiantajamme prosesseja.

Yksi jatkotutkimusaihe, mikä nousi esiin työn loppuvaiheilla, on tutkimus hyvän teoriaosaamisen vaikutuksesta myyntiin. Jatkotutkimus tähän aiheeseen liittyen voisi liittyä myynnin teorian tiedon vaikutuksesta myyjien henkilökohtaisiin myyntituloksiin. Kuinka paljon esimerkiksi eri tasoiset ymmärrykset myyntiprosessista lisäävät eroja myyntituloksissa myyjien välillä.

Lähteet

Alamäki, A & Korpela, P. 2021. Digital transformation and value-based selling activities: seller and buyer perspectives. *Baltic Journal of Management*, 16, 2, 298-317. Viitattu 12.10.2021. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0304>

Alshawi, S., Missi, F. & Irani, Z. 2011. Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption—SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40, 3, 376-383.

Burkinshaw, V. n.d. The 7 step selling process. *Beyond business groups News*. Viitattu 5.10.2021. <https://beyondbusinessgroups.com.au/the-7-step-selling-process/>

Finder. N.d. Fonectan Finder.fi -yrityshaku. Viitattu 2.10.2021. <https://www.finder.fi/Timant-tity%C3%B6kalut/Kopadi+Oy/Vantaa/yhteystiedot/1236586>

Frost, A. 2021. Spin Selling: The Ultimate Guide. *Hubspot blog*. Viitattu 5.10.2021. <https://blog.hubspot.com/sales/spin-selling-the-ultimate-guide>

Garrido-Moreno, A., Lockett, N. & García-Morales, V. 2014. Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management*, 51, 8, 1031-1042.

Goldberg, A. 2021. List of Top 10 Leading CRM Software Solutions. Viitattu 22.10.2021. <https://financesonline.com/list-top-10-leading-crm-software-solutions/>

Grewal, D., Levy, M. 2010. *Marketing*. 2. p. New York: McGrawHill/Irwin.

Hautamäki, P. 2015. Mitä asiakas odottaa B2B-myyjältä? Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset blogi. Viitattu 5.10.2021. <https://mma.fi/ajankohtaista/blogi/mita-asiakas-odottaa-b2b-myyjalta/>

Helander, J. 2018. 7-Step Guide To Creating A Stellar Sales Process. *The B2B Sales And Marketing Blog By Vainu*. Viitattu 4.10.2021. <https://www.vainu.com/blog/sales-process/#prospecting>

Helander, J. 2018. 18 relevanteinta prospektoinnin työkalua. *Vainun blogi B2B-myynnin ammattilaisille*. Viitattu 4.10.2021. <https://www.vainu.com/fi/blogi/prospektoinnin-tyokalut/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hoang Nguyen, B. 2020. B2B Pricing Strategies And Models: The Complete Guide. *BSS Commerce blog*. Viitattu 5.10.2021. <https://bsscommerce.com/blog/b2b-pricing-strategies-guide/>

- Ingram, T., & LaForge, R. & Avila A., & Schwepker, Jr. C., & Williams, M. 2006. Sales Management: Analysis and Decision Making. 6. p. United Kingdom: Thomson Learning
- Jobber, D & Lancaster, G. 2015. Selling and Sales management. 10. p. Harlow: Pearson Education
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. p. Helsinki: Kauppakamari
- Juhila, K. n.d. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 17.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Jylhä, M. 2021. CRM-trendit 2021. Salescomm blogi. Viitattu 20.10.2021. <https://www.salescommunications.fi/blog/crm-trendit-2021>
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. e-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Helsinki: Alma Talent
- Kopadi Oy. N.d. Kopadi Oy:n verkkosivut. Viitattu 2.10.2021. <https://www.kopadi.fi/fi/yhteystiedot/yritys/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. 2010. Principles of marketing. 13. p. New Jersey: Pearson Education
- Kumar, V., Goreczny, A. & Maurer, T. 2018. What drives a salesperson's goal achievement? An empirical examination. The Journal of Business & Industrial Marketing, 33, 1, 3-18. Viitattu 12.10.2021. <https://www.proquest.com/docview/2001905230>
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro

Nilsson, D. 2021. How To Design A Sales Process For B2B Sales [Updated 2021]. Viitattu 4.10.2021. <https://www.daniel-one.com/design-sales-process-funnel-b2b#What>

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum

Pyyhtiä, T., Roponen, S., Frosterus, N., Mertanen, P., Vastamäki, R., Syväniemi, A., Markkula, T., Gummerus, M. & Frosmo työryhmä, Räsänen, S. 2017. Digin mitalla 2.0: Verkkomarkkinoinnin ja myynnin mittaamisen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto

Rakennusteollisuus RT. 2021. Suhdanekatsaus lokakuu 2021. Rakennusteollisuus.fi -verkkosivujen suhdannekatsaukset. Viitattu 12.11.2021. https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanneet-ja-tilastot/suhdannekatsaukset/2021/syksy/rt-suhdannekatsaus_syksy_2021_net-lopullinen.pdf

Rautakallio, A. 2020. Myyntiprosessin kehittäminen (B2B). Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.11.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/348406/Rautakallio_Antti.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Rubanovitch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 5. p. Porvoo: WSOYpro

Rubanovitch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales

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

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

Shohrowardhy, H., Sohel, H. & Karim, T. 2016. SPIN Selling Concept & Its Application in the Business Performance of Sachet Product in Bangladesh. The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol 16, No 1(23).

The 7 step sales process to help you close more deals. n.d. Sivustolta Act.com. Viitattu 4.10.2021. <https://www.act.com/7-step-sales-process>

Tunturi, T. 2021. Myynnin kehittäminen ja myyntiprosessin yhtenäistäminen. YAMK-opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.11.2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021052711661>

Valtiovarainministeriö. 2021. Rakentaminen 2021-2022 : Syksy 2021. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2021:50. Viitattu 12.11.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-526-1>

Yu, E. 2021. What is psychological pricing? 4 strategies, examples and tactics. ProfitWell blog. Viitattu 5.10.2021. <https://www.priceintelligently.com/blog/bid/181764/psychological-pricing-strategy-where-s-your-head-at>

Liitteet

Liite 1. Myyjien teemahaastattelun runko

Myyjien haastatteluissa käytetty runko. Teemojen alle on listattu apukysymyksiä, joita voitiin käyttää, mikäli niiden koettiin edesauttavan haastattelun etenemistä.

Tutkimuksen tavoitteet esitelty (kyllä/ei)

Tutkimuslupa saatu tutkittavalta (kyllä/ei)

Tutkimuksen eettiset kysymykset huomioitu (kyllä/ei)

Videonauhoitus päällä (kyllä/ei)

Teema 1: Käytännön myyntityö ja myyntiprosessi

- Kerro omin sanoin työstäsi myyjänä
- Kerro omin sanoin, miten prosessi etenee asiakkaan kohdalla ensimmäisestä kontaktista viimeiseen vaiheeseen asti?
- Mitä vaiheita pidät myyntiprosessissa tärkeimpinä?
- Mitä kautta asiakkaita hankitaan?
- Millä tavalla tarjoukset rakennetaan?
- Millaisia haasteita koet käytännön myyntityössä?

Teema 2: Myynnin työkalut ja järjestelmät

- Millaisia järjestelmiä tai työkaluja myyjä käyttää työssään?
- Nykyisten järjestelmien heikkoudet/vahvuudet?
- Millä tavalla digitaalisia järjestelmiä/kanavia käytetään myyntityössä?

Teema 3: Myyntitavoitteet ja niiden seuranta

- Onko sinulla myyntitavoitteita? Jos on, niin kuinka niitä asetetaan?
- Millä tavalla tavoitteita seurataan?

- Millä tavalla myyjien onnistumisia huomioidaan?

Teema 4: Myynnin kehittäminen

- Millä tavalla haluaisit kehittää nykyistä myyntiprosessia/käytännön myyntityötä?
- Millaista palautetta olet kuullut asiakkailta liittyen omaan toimintaasi myyjänä?
- Millaista tukea tarvitset myyntityössä?
- Onko muuta kerrottavaa tai jotain mitä ei olla huomioitu?

Liite 2. Johtohenkilöiden teemahaastattelun runko

Toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan haastatteluissa käytetty runko. Teemojen alle on listattu apukysymyksiä, joita voitiin käyttää, mikäli se edesauttoi haastattelun etenemistä.

Tutkimuksen tavoitteet esitelty (kyllä/ei)

Tutkimuslupa saatu tutkittavalta (kyllä/ei)

Tutkimuksen eettiset kysymykset huomioitu (kyllä/ei)

Videonauhoitus päällä (kyllä/ei)

Teema 1: Myyntiprosessi ja käytännön myyntityö

- Kerro omin sanoin, miten prosessi etenee asiakkaan kohdalla ensimmäisestä kontaktista viimeiseen vaiheeseen asti?
- Mitä vaiheita pidät myyntiprosessissa tärkeimpinä?
- Mitä kautta asiakkaita hankitaan?
- Markkinoinnin tukitoimet (millä tavalla liitetty myyjien työhön?)
- Millä tavalla tarjoukset rakennetaan?
- Millaisia haasteita koet käytännön myyntityössä?

Teema 2: Myynnin työkalut ja järjestelmät

- Millaisia järjestelmiä myyjät käyttävät työssään?
- Nykyisten järjestelmien heikkoudet/vahvuudet?

Teema 3: Myyntitavoitteet ja niiden seuranta

- Kuinka yritys asettaa myyntitavoitteet?
- Millä tavalla tavoitteita seurataan?
- Millä tavalla myyjien onnistumisia huomioidaan?

Teema 4: Myynnin johtaminen

- Millä tavalla myyntityötä johdetaan?
- Millaista tukea myyjille tarjotaan?
- Millä tavalla myyjät perehdytetään uuteen tehtävään?

Teema 5: Myynnin kehittäminen

- Millä tavalla myyntiä kehitetään tai sitä voisi kehittää?
- Onko muuta kerrottavaa tai jotain mitä ei olla huomioitu?