



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Maahantuojan myyntiprosessin kehittäminen

Nyby, Laura

2014 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Maahantuojan myyntiprosessin kehittäminen

Laura Nyby
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Laura Nyby

Maahantuojan myyntiprosessin kehittäminen

Vuosi 2014 Sivumäärä 49

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi pieni suomalainen tekstiilien maahantuoja- ja agentuuriyritys. Opinnäytetyö keskittyy maahantuojan tärkeimpään prosessiin, myyntiin. Työn tavoitteena oli tutkia myyntiprosessin nykytilaa yrityksen kolmen myynti- ja tuotevastaavan sekä yhden myyntiassistentin näkökulmasta, ja löytää siihen tutkimuksen pohjalta kehitettävää.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta laajemmasta teemasta, myynnistä ja asiakkuuksista B2B suhteessa. Myynnistä käsitellään lyhyesti sen historiaa ja nykytilaa, myynnin suunnittelua ja myyntistrategiaa sekä yksityiskohtaisemmin työn pääteemaa, myyntiprosessia ja sen vaiheistusta. B2B asiakkuus -kappaleessa keskitytään tutkimuksessa esille nousseeseen uusasiakashankintaan, asiakkuuksien hoitamiseen, suhdemarkkinointiin sekä lyhyesti asiakaspalveluun.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Yrityksen kaikki kolme myynti- ja tuotevastaavaa sekä yksi myyntiassistentti haastateltiin erikseen. Heitä pyydettiin kuvailemaan myyntiprosessin kulku ja vaiheistus, ja vapaata kerrontaa tarkennettiin yksityiskohtaisemmilla kysymyksillä. Haastattelujen tuloksia verrattiin myyntiprosessin teoriaan sekä toisiinsa ja yrityksen omaan asiakkuuden hoito-ohjelmaan. Tutkimuksen viimeisenä vaiheena haastateltaville järjestettiin työpaja, jossa haastattelujen pohjalta pohdittiin konkreettisia kehitysideoita myyntiprosessin kehittämiseen.

Tutkimus osoitti, että yrityksen myyjät ymmärtävät myyntiprosessin, sen tärkeimmät vaiheet ja syy-seuraussuhteet sekä kuvailevat sen keskenään hyvin samankaltaisesti. Haastateltavat pääsivät pohtimaan omaa myyntityötään kriittisesti ja tästä syystä kehitysehdotuksia oli helppo löytää myyntiprosessin hyvän nykytilan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi edelleen.

Tutkimuksen mukaan maahantuojan myynti nähdään ensisijaisesti tuotekoulutuksena asiakkaalle sekä yhteistyönä asiakkaan kanssa pelkän tulokellisen myynnin sijaan. Myynnissä tähdätään jo kaukaa kuluttajaan ja hänen tarpeisiinsa.

Nyby, Laura

Improving the sales process of an import agency

Year	2014	Pages	49
------	------	-------	----

This thesis project was carried out for a small Finnish import agency, which imports clothing textiles. The thesis report considers the most important process of an import agency, which is selling. The purpose of the study was to examine the present state of the selling process from the salespeople's and sales assistant's point of view. The goal was to find suggestions for improving the company's selling process.

The theoretical framework consists of two themes, sales and business-to-business (B2B) customer relations. The sales chapter discusses the development of selling and its present state, the planning of selling and sales strategy. The principal theme, the sales process is examined in detail. The B2B customer relations chapter consists of following themes: acquisition of new customers, retention of current customers, relationship marketing and customer service.

The study employed a qualitative research method, the theme interview. Each salesperson and one sales assistant were interviewed individually. They were asked to describe the sales process as they see it. In order to examine the theme in detail the interviewees were asked more specific questions about the process. Results of the interviews were compared with each other, the theory of selling and the company's own customer programme. The last phase of the study was a workshop where the aim was to find suggestions for improving the company's selling process based on the interviews.

The study shows that interviewees understand the selling process, including its different phases and the reasons for and consequences of sales. They describe the process in similar way. The Interviewees also had a chance to examine their own work critically so at the end it was easy for them to find suggestions for improving selling process.

One important observation of the study was the way that salespeople understand selling. Selling was seen more as a form of co-operation with customers and product counseling for customers instead of selling only for profit.

Keywords selling, selling process, customers in B2B relations

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tavoitteet ja rajaus.....	7
1.2	Kohdeyritys	8
2	Myynti	9
2.1	Edustajamyynnti.....	10
2.2	Myyntin suunnittelu	10
2.2.1	Myyntistrategia	11
2.2.2	Tavoitteet ja mittaus.....	12
2.3	Myyntiprosessi	13
2.3.1	Valmistelu	14
2.3.2	Myyntikeskustelun avaus.....	14
2.3.3	Tarvekartoitus	15
2.3.4	Myyntitapaaminen.....	16
2.3.5	Asiakkaan epäilyt ja vastaväitteet	16
2.3.6	Kaupan päättäminen.....	17
2.3.7	Jälkihoito	18
2.3.8	Myyntin ympyrä	19
2.4	Asiakkaan ostoprosessi.....	20
3	Asiakkuudet B2B suhteessa	22
3.1	Uusasiakashankinta	24
3.2	Suhdemarkkinointi.....	26
3.3	Asiakaspalvelu myynnissä	26
4	Tutkimus.....	27
4.1	Menetelmät	27
4.2	Toteutus.....	27
4.3	Tutkimustulokset	28
4.3.1	Myyjien haastattelut.....	28
4.3.2	Myyntiassistentin haastattelu	34
4.3.3	Yrityksen oma ohjelista myyntityöhön	35
4.3.4	Yhteenvetotyöpaja	36
4.4	Luotettavuuden arviointi	38
5	Johtopäätökset	39
6	Kehitysehdotukset	40
	Lähteet	42
	Kuviot	Error! Bookmark not defined.
	Liitteet.....	45

1 Johdanto

Myyntin merkitys on kasvanut paljon kaikenlaisten yritysten toiminnassa viime aikoina. Erityisesti vaikean taloustilanteen aikana myyntiin tulee panostaa aiempaa enemmän. Myyntin haasteita nykypäivänä ovat mm. asiakkaiden tietoisuuden sekä markkinapaikkojen määrän voimakas kasvu internetin vallankumouksen myötä. Asiakas saa nykypäivänä tuotetiedot ja käyttäjien kokemukset helpommin ja nopeammin kuin koskaan aiemmin. Myös tuotteiden vertailu ja ostopäätöksen tekeminen on asiakkaan puolelta yhä edistyneempää. Myyjän tulee pärjätä tietävän asiakkaan kanssa niin kuluttaja- kuin yritysmarkkinoillakin. Kovassa kilpailussa pärjää asiakkaan tarpeet ymmärtämällä ja omistautuvalla palvelulla. Myynnissä avainasiana nykypäivänä onkin asiakaslähtöisyys ja palvelu.

Maahantuojan ja agentuurin myynti on edustajamyntiä, jossa asiakkaille, eli kauppiaille esitellään uusia tuotteita ja mallistoja tarkoituksena saada tuotteita kivijalkaliikkeisiin myyntiin kuluttajille. Maahantuoja tekee yhteistyötä asiakkaan kanssa aina tarkoituksena täyttää kuluttajan tarpeet ja toiveet. Asiakkaalle esitellään tuotteet myyntikoulutuksena ja annetaan myyntiapua, jota asiakas voi käyttää myydessään tuotteita kuluttajille. Maahantuoja on asiakkaan linkki päämieheen, eli tuotteiden valmistuttajaan. Maahantuoja tarjoaa asiakkaalle näkyvyyden edistämiseksi esim. kampanja- ja ikkunamateriaaleja sekä markkinoi ja mainostaa edustamiaan tuotemerkkejä pr- toimiston kautta alan lehdissä.

Opinnäytetyö keskittyy kohdeyrityksen maahantuonti- ja agentuuriyrityksen tärkeimpään prosessiin, myyntiin. Opinnäytetyö tehtiin pienelle suomalaiselle maahantuonti- ja agentuuriyritykselle tarkoituksena löytää kehitettävää yrityksen myyjien myyntiprosessiin.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehitysideoita kohdeyrityksen myyntiprosessiin tutkimaan sen nykytilaa. Työn tarkoituksena myyntiprosessin tutkimisen lisäksi on saada myyjät pohtimaan omaa myyntityötään kriittisesti. Haastattelujen tuloksia peilataan toisiinsa, myyntin kirjallisuuteen sekä yrityksen omaan avainasiakkaan hoito-ohjelmaan ja pyritään näin löytämään kehityskohteita myyntiprosessiin.

Tutkimus on rajattu koskemaan myyntiprosessia ja haastatteluihin osallistuvat yrityksen myyjät sekä yksi myyntiassistentti. Jokainen haastateltiin erikseen, ja lopuksi tuloksia käytiin läpi yhteenvetotyöpajassa.

1.2 Kohdeyritys

Kohdeyritys on pieni maahantuojaja- ja agenttuuriyritys, joka tuo maahan naisten alusvaatteita ja lasten vaatteita. Yritys on suomalainen ja sijaitsee Helsingissä. Yritys toimii osalle tuotemerkeistä maahantuojana ja osalle agenttina. Yritys perustettiin Sveitsissä vuonna 1982. Kohdeyrityksessä työskentelee toimitusjohtajan lisäksi kolme työntekijää. Yksi heistä vastaa myyntityön assistentin tehtävistä sekä taloushallinnosta, ja kaksi muuta työntekijää toimivat toimitusjohtajan kanssa myyntityössä ja hallinnoivat asiakaskontakteja.

Yritys saa joka sesongin alussa päämiehiltä uudet mallistot, joita myyjät esittelevät asiakkailleen yrityksen toimistolla tai asiakkaan luona. Mallistot esitellään ostajille, ja ostajat tekevät tilaukset haluamilleen tuotteille myyntitapaamisessa. Maahantuojaja välittää tilauksen edelleen päämiehelle, joka toimittaa tavaran asiakkaalle. Useimmista tuotteista tulee uudet mallistot kaksi kertaa vuodessa. Kevät-kesämallisto edellisen kesän lopussa ja syys-talvimallisto edellisenä talvena. Näiden päämallistojen välissä tulee joiltain tuotemerkeiltä pienempiä välimallistoja. Asiakkaille esitellään uudet mallistot aina mallistojen saavuttua, ja tällöin asiakkaat tilaavat ennakkona tuotteet uudesta mallistosta niin, että tuotteet toimitetaan asiakkaiden liikkeisiin myyntisesongin alkuun mennessä. Uusien mallistojen välissä asiakkaat tilaavat tarpeen vaatiessa täydennystilauksia. Tavoitteena onkin saada asiakkaat ottamaan myyntiin mahdollisimman monipuolinen valikoima jokaisesta uudesta mallistosta, sekä saada heitä täyttämään varastoja mallistojen välissä. Nämä ovat kriittisiä pisteitä myyjän työssä, sillä mahdollisimman monipuolinen tuotevalikoima ja useat varastojen täydennykset tuovat maahantuojalle tuloksen. Asiakassuhteet maahantuojan ja kauppiaan välillä ovat usein pitkäkestoisia, sillä kauppiaan myydessä tiettyä tuotemerkkiä tulee hänen päivittää liikkeen valikoimaa aina vallitsevan sesongin mukaan.

Jokaisen sesongin alussa maahantuojaja tekee budjetin kyseiselle kaudelle. Budjetoinnin yhteydessä tehdään tuotemerkkikohtainen suunnitelma jokaiselle merkille, sekä tämän pohjalta asiakaskohtainen toimintasuunnitelma asiakkaittain. Maahantuojalla on pr -toimisto, joka huolehtii maahantuojan tuotemerkkien mainonnasta alan lehdissä.

Kohdeyritys toimii osalle päämiehistään maahantuojana ja osalle agenttina ja tarjoaa näin ollen asiakkailleen sekä tuotteita että palvelua. Pääpaino on tuotteiden myynnissä, mutta samalla täyttyä palvelun määritelmä yrityksen hoitaessa asiakkaan tilauksen alusta loppuun huolehtimalla, että asiakas saa tilaamansa tuotteet ajoissa ja sopimuksen mukaisesti. Maahantuojaja tarjoaa asiakkaalle kaikki tarvittavat tiedot niin tuotteista kuin toimituksista ja huolehtii toimitusten sujuvuudesta. Maahantuojan palvelua käyttämällä asiakas säästää aikaa ja vaivaa, sillä maahantuojaja hoitaa kaikki asiakkaan kohtaamat ongelmat olemalla itse yhteydessä päämieheen. Asiakas voi keskittyä omaan liiketoimintaansa ilman, että hänen tulee itse

olla yhteydessä usein ulkomaalaiseen päämieheen jokaisen pienenkin ongelman kanssa. Agentuurisuhteissa hinnat tulevat suoraan päämieheltä, mutta maahantuojaosuhteissa maahantuoja määrittelee tuotteille hinnat päämiesten linjausten mukaan. Asiakkaat hinnoittelevat tuotteensa itse.

Yrityksellä on ollut pitkään strategiana jo olemassa olevien asiakassuhteiden huoltaminen ja syventäminen ja myyntien kasvattaminen asiakakohtaisesti. Taloustilanteen myötä asiakkaiden ostojen pienentyessä ja asiakkaiden häviämisen konkurssin myötä, uudeksi strategiaksi on noussut uusasiakashankinta. (Toimitusjohtaja, 2014.)

2 Myynti

Myyntityö on muuttunut paljon ajan saatossa yhteiskunnallisten olojen muutosten mukana. Kun 1950-luvulla markkinoilla ei vielä ollut paljoakaan tuotteita liikkeellä, ei myyntityölle ollut erityisesti tarvetta. Vasta 1960-luvun jälkeen tavaramäärä markkinoilla kasvoi räjähdysmäisesti ja yhä monimutkaisempia tuotteita tuotiin markkinoille. Tarve myyntityölle alkoi kasvamaan, kun ostajat tarvitsivat myyjien apua oppiakseen käyttämään uusia tuotteita. Tarjonnan ja kilpailun jatkuvan lisääntymisen myötä, alkoivat asiakkaatkin olla entistä vaativampia. Kaupankäynnissä myytävän tuotteen edut olivat myyntineuvottelun keskiössä. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 20.)

Kansainvälisen kilpailun kiristyessä myyntityön merkitys liiketoiminnassa kasvoi ja myyntityö vaati aiempaa enemmän suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. 1980-luvulla asiakkaiden vaatimustason kasvaessa asiakkaiden merkitys liiketoiminnalle kasvoi ja tätä myöten palvelusta tuli yhä tärkeämpää. Business-to-business liiketoiminnassa myyjät alkoivat neuvottelemaan myös asiakasryhmien kanssa ja tämä lisäsi myyjälle uusia vaatimuksia. Myyjän merkitys asiakkaalle kasvoi tuotteiden ominaisuuksien monimutkaistuesssa, ja asiakkaan ja myyjän välille alettiin luomaan pitkäaikaisia yhteistyösuhteita. (Alanen ym. 2005, 21.)

1990-luvun lama aiheutti omat haasteensa ajan myyjille ja hinnasta tuli yhä tärkeämpi osa neuvotteluja. Näin ollen pitkät asiakassuhteet ja yhteistyö korostuivat entisestään myyntityössä. (Alanen ym. 2005, 22.)

1990-luvun puolivälissä ja 2000-luvun alussa sähköisen kaupankäynnin ja globalisaation kehittymisen myötä myyjän työ kohtaa uusia mahdollisuuksia ja haasteita ja myyntityö on tärkeämmässä asemassa kuin koskaan aiemmin. Markkinat ovat yhä laajempia ja vaativampia ja kansainvälinen kilpailu on kovaa. Asiakkailla on valinnanvaraa enemmän kuin koskaan, sillä myyntikanavia on lukuisia ja tuotteiden tiedot ja hinnat ovat kaikkien saatavilla. Myyjän tulee osata myydä tuotteen tai palvelun lisäksi asiakkaalle hyötyä ja arvoa. (Alanen ym. 22-24.)

2010-luvulla puhutaan palvelukeskeisestä liiketoiminnasta, joka tarkoittaa melkeimpä kaikenlaisen liiketoiminnan olevan nykyään osittain palvelua. Asiakkaille tarjotaan palvelutarjoomia, pelkän palvelun sijaan. Palvelutarjooma on kokonaisvaltaisen ratkaisun luomista, sisältäen erilaisia aineellisia ja aineettomia asiakkaalle arvoa tuottavia tekijöitä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 3.) Palvelukeskeisessä liiketoiminnassa tuotteen ei ajatella olevan enää pääasia myyjän ja ostajan välillä, vaan arvoa tuotetaan tietoa ja taitoa hyödyntämällä asiakkaan hyväksi vuorovaikutustilanteissa. Asiakas ajatellaan nykyään yrityksen yhteistyökumppanina ja resurssina. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 14.)

Laurea ammattikorkeakoulun rehtori Jouni Koski teki väitöskirjan tradenomiopiskelijoiden käsityksistä myyntityöstä ammattina. Väitöskirjan tutkimus tukee huomiota siitä, että myyntityö muuttuu enemmänkin asiakkaiden ongelmien ratkomiseksi ja lisäarvon tuottamiseksi. Oleellisinta on löytää asiakkaan tarpeet ja tarjota juuri niihin sopivia ratkaisuja. (Kylven 2014, 13.)

2.1 Edustajamyynä

Rope (2003, 15-16) jakaa myynnin kolmeen eri lajiin, toimipaikkamyynä, neuvottelumyynä ja edustajamyynä. Toimipaikkamyynä ja neuvottelumyynä eroavat edustajamyynnistä siten, että toimipaikkamyynä omia on nimensä mukaisesti toimipaikka, jossa myynti tapahtuu, esim. kauppa tai ravintola. Toimipaikkamyynä tärkeää on palvelumyynä, joka tarkoittaa sitä, että kauppaan tai ravintolaan tullutta asiakasta palvelee samalla kun asiakas tekee ostopäätöstä. Myyjä pyrkii palvelullaan tarjoamaan myös liikkeen muutakin tarjontaa asiakkaalle lisämyynä. Neuvottelumyynä tai toiselta nimeltään, asiantuntijamyynä asiakas yritetään vakuuttaa myytävän tuotteen tai palvelun erityisistä ominaisuuksista asiantuntevuutta hyödyntäen.

Edustajamyynä yrityksille on henkilökohtaista myyntiä sekä toimii samalla markkinointiväylänä. Omia edustajamyynä on, että edustaja myy tuotteita tai palveluita useimmiten asiakkaille, joiden tiedetään jo ostavan tai olevan kiinnostuneita tarjottuja tuotteita tai palveluita kohtaan, useimmiten vielä asiakkaan itsensä luona asiakkaan päättämään aikaan. Edustajamyynä luo usein pitkäaikaisia suhteita myyjän ja asiakkaan välille, kun myyjät ja asiakkaat oppivat tuntemaan toisensa ja tarpeensa. (Rope 2003, 18-19.)

2.2 Myynnin suunnittelu

Kappaleessa myynnin suunnittelu, suunnittelua tarkastellaan asiakaslähtöisestä näkökulmasta kun myyntityötä lähdetään viemään käytöntöön asiakkaiden luokittelun, asiakaskohtaisen toimintasuunnitelman, sekä myyntistrategian pohjalta.

Timo Niemisen ja Sari Tomperin (2008, 75) mukaan myynnin suunnittelu on yksi myynnin haasteellisin ja ajallisesti vaativin osuus. Myynnin tarkkaan suunnitteluun kuuluvat myyntistrategia, asiakassegmentointi sekä asiakaskohtainen toimintasuunnitelma. Yksinkertaisimmillaan myynnin suunnittelu on kuitenkin sitä, että myyjä miettii asiakastapaamiseen mennessään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

”Mikä on asiakastapaamiseni tarkoitus?”

”Miten toteutan tarkoitukseni?”

”Mitkä ovat tavoitteet tälle asiakastapaamiselle?”

”Mistä tiedän, että asiakastapaaminen on onnistunut?”

(Nieminen & Tomperi 2008, 75.)

Asiakassegmentoinnin avulla yritys kohdistaa myynnilliset resurssit ja tuote- tai palvelutarjoamansa mahdollisimman tehokkaasti oikeisiin asiakkaisiin. Asiakkaita voidaan segmentoida alasta riippuen erilaisten tarpeiden mukaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 77.) Asiakassegmentointia on käsitelty tarkemmin kappaleessa, 3 Asiakkuudet B2B suhteessa, asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta.

Asiakaskohtaisen toimintasuunnitelman tarkoitus on suunnitella konkreettisesti, miten myyntityö kunkin asiakkaan kohdalla tullaan tekemään. Toimintasuunnitelmaan kuuluu kaikkien myyntityön osa-alueiden, asiakastaapamisten, tuotekoulutusten, työmatkojen ja muiden edustustehtävien, sekä markkinoinnin, viestinnän, messujen, liikelahjojen ja muun oheismateriaalin ja tärkeän jälkihoidon suunnittelu ja aikatauluttaminen. (Tomperi & Nieminen 2008, 81-82.) Niemisen ja Tomperin (2008, 82) mukaan sidosryhmäanalyysi on oleellinen asiakaskohtaisen toimintasuunnitelman osa. Sidosryhmäanalyysissä analysoidaan ostajien päätösvaltaa ja kantaa myyntineuvottelun kohteena olevaan tuotteeseen tai palveluun. Tämä on tärkeä työkalu toimintasuunnitelman laatimisessa erityisesti silloin, kun ostopäätökseen vaikuttaa useampi henkilö tai ryhmä.

Seuraavassa luvussa käsitellään myynnin suunnittelun kolmatta osa-aluetta, myyntistrategiaa tarkemmin.

2.2.1 Myyntistrategia

Rubanovitschin ja Aallon (2007, 50) mukaan: ”Myynnin strategiaa ei oikeastaan ole, vaan yritys toteuttaa strategiaansa myynnin kautta.”

Strategia kuuluu yrityksessä jokaiselle pääjohtajasta alimpaan työportaaseen. Ongelmana usein on, että johto on tottunut hoitamaan pelkän strategian suunnittelun, ja täytäntöönpano jätetään alemman tason tiimeille. Menestyksekkään strategian toteutuksessa myös johdolla on tärkeä rooli. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 50.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 46) painottavat toimivan myyntistrategian roolia koko myyntityön perustana. Ongelmana strategiatyössä kuitenkin usein on se, että strategioista laaditaan liian monimutkaisia eivätkä työntekijät tiedä, kuinka voisivat konkreettisesti strategiaa omalla työllään toteuttaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 48.) Jotta strategia toteutuu käytännössä, sen tulee olla yksinkertainen ja selkeä. Suuremmat tavoitteet tulee jakaa pienempiin osiin kuukausi- ja viikkotasolle niin, että pienempiä tavoitteita toteuttamalla voidaan edetä uusiin tavoitteisiin. Toimintaympäristöt ovat herkkiä nopeille muutoksille, ja usein suunnitelmat eivät ehdi toteutua, ennenkuin tilanne on jo muuttunut. Strategian tuleekin olla niin selkeä, että se saadaan mukautumaan nopeisiin muutoksiin. Siksi onkin tärkeää, että yritys ei pidä kynsin hampain kiinni omasta strategiastaan vaan ymmärtää huomioida ulkoisten muutosten merkityksen strategian toteuttamiselle. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44-45.) Myyntistrategiaa suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota vallitsevaan markkinatilanteeseen, sekä miten siihen ja mahdollisiin muutoksiin tulee yrityksessä reagoida. Lisäksi strategian suunnitteluun kuuluu kilpailijoiden tunnistaminen sekä laajentumismahdollisuuksien arvioiminen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 49.)

2.2.2 Tavoitteet ja mittaus

Tavoitteita ja mittareita tarvitaan, sillä niiden avulla strategia saadaan muutettua toiminnaksi (Nieminen & Tomperi 2008, 46). Balanced scorecard strategiamittariston kehittäjät Robert S. Kaplan ja David P. Norton sanovat että sellaista, mitä ei voi johtaa voi mitata, eikä sellaista mitä ei voi mitata voi kuvata (Kaplan & Norton 2004). Esimerkiksi yrityksen tavoitteen ollessa uusasiakashankinta, on sopivana mittarina uusien asiakkaiden määrä kappaleina tai prosenttiosuutena. Asiakasuskollisuutta voidaan mitata esim. säännöllisesti ostavien asiakkaiden määrällä. (Nieminen & Tomperi 2008, 47.)

Myyntistrategian menestyksellä toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen on todennäköisempää, jos tavoitteet on jaettu pieniin osatavoitteisiin, joita voidaan helposti mitata. Mitattavia tavoitteita voivat olla esim. taloudelliset luvut, asiakkaiden tyytyväisyys tai tehtyjen kauppojen määrä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 49.)

Nieminen ja Tomperi (2008, 51) painottavat tavoitteiden ja mittareiden merkitystä toiminnan ohjauksessa. Mitattavien asioiden tekemiseen panostetaan, sillä ne viestivät työntekijälle siitä, mitä heiltä odotetaan ja mistä heitä palkitaan. Oikeanlaisten mittareiden valinta palkit-

semisen pohjaksi on hyvin tärkeää, jotta työntekijöitä ohjataan tekemisessään oikeaan suuntaan. Mittarit myös konkretisoivat asioita. Niiden avulla voidaan seurata edistymistä ja varautua ongelmatilanteisiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 51.)

2.3 Myyntiprosessi

Ropen (2009, 66) mukaan, myyjän tärkeimpiä tehtäviä on lukuisten tehtävien joukossa mm. esitellä tuote niin, että asiakaalla herää ostohalu, pitää hinta, vaikka asiakas yrittää kaikin keinoin saada hintaa alemmas, tehdä lisäkauppaa sekä pitää asiakassuhdetta yllä. Erityisesti viimeisintä painotetaan paljon myynnin kirjallisuudessa.

Kirjallisuudessa esitetyt myyntiprosessit noudattavat hyvin pitkälti samaa kaavaa. Rope (2009, 155-156) mainitseekin kohdanneensa työuransa aikana lukuisia myyntiprosessimalleja ja sanoo niistä kaikista löytyvän enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroja. Prosessien vaiheet on jaettu tarkempiin osiin tai jätetty väljemmiksi tai termejä on muuteltu, mutta peruskaava prosesseissa pysyy hyvin samankaltaisena. Syyksi hän mainitsee myyntiprosessin rakentuvan ihmisen ostoprosessia mukaillen, joka ei helposti muuta muotoaan. Hän esittää myyntiprosessin perusvaiheiksi valmisteluvaiheen, myyntikeskustelun, tarjousvaiheen, kaupan päättämisen ja jälkihoidon.

Alanen ym. (2005, 69) noudattavat hyvin samankaltaista jakoa hieman tarkennetummin. He esittävät myyntineuvottelun rakenteen koostuvan seitsemästä osasta, yhteydenotosta, valmistautumisesta, myyntikeskustelun avauksesta, asiakkaan tilanteen kartoituksesta, argumentoinnista, päätöksen saamisesta sekä jatkotoimista ja jälkihoidosta.

Nieminen ja Tomperi (2008, 99- 100) ovat listanneet pääkohdiksi myyntitapaamisessa valmistautumisen, asiakkaan luottamuksen rakentamisen, tarvekartoituksen, ratkaisujen tarjoamisen ja kaupan tekemisen sekä jatkuvuuden varmistamisen.

Rubanovitschin ja Aallon (2012, 5-7) teoksessa, *Myy enemmän - myy paremmin*, koko kirjan sisältö rakentuu myyntiprosessin vaiheisiin, joita ovat ennakkovalmistautuminen, puhelinoitto, ensikohtaaminen, tarvekartoitus, hyötyjen esittely, vastaväitteiden ja epäilyjen käsittely, kaupan päättäminen, kieltävän vastauksen taklaaminen, hintaneuvottelu, sopimuksen solmiminen sekä seuranta ja jälkihoito. He kuvaavat myyntiprosessin kulun myynnin ympyrämallin avulla kuviossa 1.

Kaikissa edellä mainituissa teoksissa tärkeimmiksi vaiheiksi on mainittu ainakin valmistelu, myyntikeskustelun avaus, tarvekartoitus, myyntitilanne, tilanne jossa asiakas vastustaa myyjää, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Tarkastellaan näitä tarkemmin.

2.3.1 Valmistelu

Rope (2009, 157) sekä Alanen ym. (2005, 73-74) painottavat asiakkaan taustoihin tutustumisen tärkeyttä osana valmisteluvaihetta. Heidän mukaansa hyvä ja vakuuttava myyjä selvittää saatavilla olevista lähteistä tietoja asiakkaan yrityksestä ja toimialasta. Lisäksi Alanen ym. (2005, 75-76) mainitsevat tärkeiksi ennakkosuunnittelun asiakkaan tilanteen mukaan, erityisesti silloin, jos asiakas on eri kulttuurista, ja tämän kulttuurin neuvottelutavat eivät ole ennestään tuttuja. Myös oma ulkoinen olemus sekä perusteellinen tietämys omasta yrityksestä mainitaan tärkeiksi valmisteluvaiheiksi.

Rope (2009, 158-162) nostaa lisäksi esille myyntimateriaalin rakentamisen, esim. sisältäen liikelahjoja, näytekappaleita, esittelymateriaaleja tms., ajankäytön ja myyntitapaamisen tilankäytön etukäteissuunnittelun sekä neuvottelutaktiikan suunnittelun. Nieminen ja Tomperi (2008, 100-101) kehottavat valmisteluvaiheessa keskittymään asiakastapaamisen merkityksen ja tavoitteiden pohtimiseen.

Rubanovitschin ja Aallon (2012, 42-46) mukaan asiakkaaseen etukäteisen tutustumisen lisäksi tärkeää on pitää kokoajan mielessä, mihin ennakkovalmistautumisella on tarkoitus tähdätä; kaupantekoon ja pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Myyjän tulee myös valmistautua asiakkaan mahdollisiin kysymyksiin myyvästä yrityksestä, ja kysymyksiin siitä miksi yritys on kilpailijoi- taan parempi. Tätä tukee hyvät etukäteen suunnitellut myyntiargumentit. Asiakkaan tapaami- seen tulee aina valmistautua yhtä huolella, oli kyseessä vanha tai uusi asiakas. Hyvä myyjä asettaa itselleen tavoitteita jokaiseen asiakastapaamiseen, ottaa selvää asiakkaan käytössä olevista tuotteista ja palveluista sekä kiinnostuksenkohteista. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 42-46.)

2.3.2 Myyntikeskustelun avaus

Myyntikeskustelussa pääpaino on avauskeskustelulla. Rope (2009, 166) ja Alanen ym. (2005, 78) painottavat avauskeskustelussa olevan oleellista saada luotua hyvä ensivaikutelma. Rope (2009, 165-166) listaa avauskeskustelun menestystekijöiksi asiakkaan tilanteen analysoimisen, sekä asiakkaan persoonan ja mielentilan tulkinnan ja myyntikeskustelun suunnittelun niiden mukaan. Small talk on hyvä keino lämmitellä keskustelun alkua ja saada kuva asiakkaan ryt- mistä, ja sopeuttaa oma rytmi sen mukaan. Alanen ym. (2005, 79) pitävät tärkeinä hyvän il- mapiirin luomisen lisäksi luottamuksen rakentamisen tärkeyttä. Heidän mukaansa hyvä myyn- tikeskustelu aloitetaan selvittämällä asiakkaalle, mitä myyntikeskustelu tulee pitämään sisäl- lään ja mitä hyötyä myyjän on tarkoitus asiakkaalle tuottaa. Nieminen ja Tomperi (2008, 101) painottavat myös luottamuksen rakentamisen tärkeyttä. Myyjän tulee osata osoittaa asiantun- tevuutensa sekä hyötynsä asiakkaalle sekä myös keskittyä hyvän ensivaikutelman luomiseen.

2.3.3 Tarvekartoitus

Rope (2009, 167-168) mainitsee yhdeksi myyjän perusvirheeksi sen, että hän opettelee tuotetiedot ulkoa ja myy tuotetta jokaiselle asiakkaalle samalla tyylillä ottamatta huomioon kunkin asiakkaan erityisiä tarpeita. Tärkeää onkin selvittää mitkä ominaisuudet missäkin tuotteessa ovat kullekin asiakkaalle oleellisia ja mitä ongelmia asiakkaalla on sen hetkisessä tilanteessa, jotta myyjä pystyy tarjoamaan parhaan ratkaisun juuri sen hetkiselle asiakkaalle.

Alasen ym. (2005, 83-85) mukaan asiakkaan tilanteen kartoituksessa oleellista on, että valmisteluvaiheessa tehty tiedon kerääminen asiakkaasta on tehty kunnolla. Kun myyjä tuntee asiakkaan tarpeeksi hyvin ja osaa tulkita tilannetta, hän voi löytää juuri oikeat myyntiargumentit juuri sen hetkiselle asiakkaalle osuviksi. Myyjän tulisi myös saada tietoa asiakkaan ostopolitiikasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Jos myyjä tuntee asiakkaan ja sen ostotavan entuudestaan, on tärkeää saada tietää, mitä mahdollisia muutoksia ostopolitiikkaan on tullut tai tulee olemaan. Myyjän tulee myös tuntea kilpailijoiden tuotteita ja mitä niistä asiakas käyttää ja mikä ovat niiden ominaisuudet myyjän omiin tuotteisiin verrattuna. Oikean kysymystekniikan hallinta on tärkeää. Kysymykset eivät saa olla liian tunkeilevia ja niiden tulee viestiä myyjän tietoisuutta asiakkaasta.

Rubanovitschin ja Aallon (2012, 87-89) mukaan myyjän yksi tärkein ominaisuus on kyky olla hiljaa ja kuunnella muita. Heti myyntiprosessin alusta alkaen myyjän tulee antaa asiakkaalle tarpeeksi aikaa vastata kysymyksiin ja kuunnella asiakkaan vastauksia. Näin toimimalla myyjä saa asiakkaan luottamuksen varmemmin puolelleen. Jotta myyjä saa riittävän hyvän kuvan asiakkaan tarpeista, on kuuntelun ja tarkentavien kysymysten käyttö kuullunymmärtämisen varmistamiseksi erittäin tärkeää. Myyjä voi keksiä myös osuvia myyntiargumentteja kuuntelemalla asiakastaan tarkasti. Tarvekartoituksessa myyjän tulee myös pyrkiä löytämään asiakkaan tiedostamattomat tarpeet, sillä asiakas tunnistaa itse vain itselleen entuudestaan tutut tarpeet. Tarvekartoituksessa tulee pitää huolta siitä, että tilanne säilyy keskustelunomaisena kuulustelun sijaan. Asiakkaalle tulee arvostettu olo, jos hän huomaa myyjän tekevän keskustelusta muistiinpanoja ja tarkentavan vielä lopuksi, että on ymmärtänyt asiakkaan toiveet niin kuin asiakas ne tarkoitti. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 87-89.)

Myös Nieminen ja Tomperi (2008, 102) jatkavat samaa linjaa periaatteillaan siitä, että asiakaskohtainen tilanne- ja tarvetuntemus ovat erittäin oleellisia. He painottavat myyjän kuuntelutaidon tärkeyttä, jotta myyjä ymmärtää, mitkä ominaisuudet tuotteessa palvelevat parhaiten juuri tätä asiakasta. Asiakkaan tarpeita pohtiessa osuvia kysymyksiä ovat asiakkaan tavoitteisiin ja nykytilaan vastaavat kysymykset, sekä selvitys asiakkaan mahdollisista vaihtoehtoisista.

2.3.4 Myyntitapaaminen

Tarvekartoituksen jälkeen myyjä esittelee asiakkaalle myytävän tuotteen tai palvelun hyödyt. Hyvä myyjä on tehnyt tarvekartoituksen niin huolellisesti, että osaa esittää juuri asiakasta kiinnostavat hyödyt. Markkinoilla on paljon samankaltaisia tuotteita ja palveluita, ja voittaakseen kovan kilpailun, myyjän tulee osoittaa asiakkaalle, että ymmärtää tämän tarpeet. Myös luottamus asiakkaalta on voitettava heti myyntiprosessin alussa. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 98.)

Rubanovitschin ja Aallon (2012, 99) mukaan asiakkaalle esiteltäviä hyötyjä tulee lähteä esittelemään ylhäältä alas -myynnin mallin mukaan. Siinä asiakkaalle esitetään ensin arvokkain ja laadukkain ratkaisu ja edetään edullisimpiin vaihtoehtoihin tarpeen vaatiessa. Näin on todennäköisempää saada asiakas ostamaan arvokkaampi vaihtoehto. Asiakasta kunnioittava tapa on esitellä parhaat ja kalleimmat ratkaisut, vaikka asiakkaan ei uskoisi niitä välttämättä valitsevankaan.

Myyntikeskustelussa on tärkeää puhua asiakkaan kieltä välttäen vaikeita ammattitermejä, sillä asiakas saattaa kokea vaikean kielen helposti viisasteluksi. Vaikean ammattikielen käyttäminen myös vaikeuttaa asiakkaan ostopäätöstä asioiden kuulostaessa vaikeammilta kuin ne ovatkaan. Myyjän tulee myös seurata asiakkaan rytmiä, jotta asiakas ymmärtää kokoajan misä mennään, jotta voidaan siirtyä seuraavaan aiheeseen ja seuraavien hyötyjen esittelyyn. Myyjän ei ole tarkoitus ladella tuotteiden ja palveluiden kaikkia ominaisuuksia putkeen, jos ne eivät kaikki kosketa asiakasta henkilökohtaisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 108-110.)

Jokiniemi (2014) painottaa myyntitapaamisten tärkeyttä vaikka kauppaa ei tapaamisella tulisiakaan. Jokiniemen (2014) väitöstutkimuksen mukaan ostajat ja myyjät kokevat myyntitapaamisilla olevan myönteinen vaikutus niin henkilökohtaisella, ammatillisella kuin yritys- ja liikesuhdetasollakin. Myyntitapaamisten koettiin tuottavan näin muutakin lisäarvoa, jota voidaan hyödyntää eri tavoin. Väitöstutkimuksen mukaan ostajille myyntitapaamiset tuottavat arvoa mm. suunnitelmien ja valintakriteerien selkiytymisellä myyjien kanssa keskustellessaan ja myyjille taas tärkeää oli se, että he kokevat voivansa auttaa ostajaa ongelmien ratkomisessa. (Jokiniemi 2014.)

2.3.5 Asiakkaan epäilyt ja vastaväitteet

Myyntineuvottelun aikana vastaan tulee usein tilanne, jossa asiakas vastustaa myyjää ja suhtautuu negatiivisesti tarjottaviin tuotteisiin. Myynnin kirjallisuudessa törmääkin usein sanontaan ”Myyntityö alkaa yleensä siitä, kun asiakas sanoo ei.” (mm. Alanen ym. 2005, 103.) Ropen (2009, 168-169) mukaan asiakkaan vastustamiseen voi parhaiten valmistautua jo suunnit-

teluvaiheessa, suunnittelemalla myyntitapaamisen niin hyvin, että asiakas ei pääse yllättämään myyntitilanteessa odottamattomilla argumenteilla. Myyjän täytyy pohtia etukäteen kaikki mahdolliset tilanteet, jossa asiakas saattaa kieltäytyä, niin todelliset oston esteet kuin kuvitteellisetkin. Rubanovitsch ja Aalto (2012, 137) huomioivat sen, että jos asiakas vaivautuu vastustamaan myyjää, on hän jollain tasolla asiasta kuitenkin kiinnostunut. Myyjän tärkeimpiä taitoja onkin osata selviytyä tilanteissa, joissa asiakas esittää vastaväitteitä.

Rope (2009, 168-169) sekä Alanen ym. (2005, 96-97) toteavat, että asiakkaan ostovastustus voi liittyä joko todellisiin syihin tai kuvitteellisiin syihin. Myyjä voi vaikuttaa lähinnä kuvitteellisiin syihin ja saada argumennoinnillaan asiakas luottamaan itseensä ja myytävään tuotteeseen.

Myös Alanen ym. (2005, 89-90) toteavat hyvän myyjän varustautuvan kaikkiin mahdollisiin vastaväitteisiin jo ennen asiakastapaamista. Hyvä keino myyjälle on myös ottaa mahdolliset vastaväitteet esille jo ennen asiakasta. Tällöin myyjä osoittaa aiheen perusteellista tuntemusta ja luo täten luottamusta asiakkaalle.

Rubanovitsch ja Aalto (2012, 117) sanovat asiakkaan vastustamisen ja epäröinnin olevan enemmänkin mahdollisuus kuin uhka. Heidän mukaansa tilanne, jossa asiakas vastustaa, on oiva hetki myyjälle päästä syventämään luottamusta asiakkaan kanssa. Myyjän tulee myös ottaa selvää, miksi asiakas epäröi mitään asiaa ennen kuin vastaa asiakkaalle. Hyvä valmistuminen ja etukäteen suunnitellut perustelut auttavat myyjää selviämään hankalista tilanteista asiakkaan kanssa. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 117.)

Keinoja kieltävän vastauksen käännettämiseksi on ensin selvittää asiakkaan todellinen syy kieltäytymiselle. Myyjä voi esim. painottaa tarvekartoituksen pohjalta ilmenneitä asiakkaalle hyödyllisiä tekijöitä, sen sijaan, että esittelisi kaikki tuotteen hyödyt uudestaan. Myyjän tulee myös olla valmis tekemään kompromisseja asiakkaan vastustuksen pohjalta. Myyjän tulee myös pyrkiä häivyttämään asiakkaan epäilykset tuotteen tai palvelun käyttöönottoon liittyvissä epäilyissä tai muista seikoissa, joista asiakas ei tunnu olevan varma. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 138-140.)

2.3.6 Kaupan päättäminen

Rubanovitsch ja Aalto (2012, 122-123) painottavat kaupan päättämisen tai siihen pyrkimisen tärkeyttä jo ensimmäisellä tapaamiskerralla asiakkaan kanssa. Heidän mukaansa yleensä asiakas saattaa yrittää vältellä kaupan tekoa pyytämällä miettimisaikaa, ja tällöin suuri riski on, että kaupat jäävät kokonaan tekemättä. Rubanovitschin ja Aallon (2012, 121) mukaan kaupan päättäminen saattaa olla myyjälle vaikea ja pelottava vaihe, ja siksi tarvekartoitus sekä juuri

kutakin asiakasta puhuttelevien hyötyjen esitleminen on tärkeää, jotta kaupansolmimisvaihe helpottuisi. Myyjän tulee tukea asiakasta ostopäätöksessä, erityisesti kun kyseessä on arvokkaampi ostos. Asiakkaalle ei tule tällöin tarjota vaihtoehtoa miettimiselle, vaan sopivaa ratkaisua asiakkaan tarpeisiin tulee ehdottaa rohkeasti. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 123.)

Alasen ym. (2005, 108-110) mukaan kaupan saaminen päätökseen on myyjän päätyö ja tärkein tavoite, ja sen tulee johdatella myyjän työskentelyprosessia valmisteluvaiheesta alkaen. Myyjä on vahvoilla kaupan päätösvaiheessa, kun hän tuntee myyvänsä tuotteen hyvin ja tietää mitä asiakas hakee. Toisin sanoen, myyjä on tehnyt tarvekartoituksen huolellisesti. Myös myyntineuvottelun ilmapiiri, myyjän taidot tukea asiakasta päätöksenteossa, sekä oikean hetken tunnistaminen päätöksen pyytämiseksi, ovat avaintekijöitä onnistuneessa kaupan päättämisen vaiheessa.

Niin Rubanovitsch ja Aalto (2012, 127) kuin Alanenkin ym. (2005, 110) painottavat asiakkaan ostosignaalien tunnistamista. Ostosignaaleja ovat esim. asiakkaan kiinnostusta ilmaisevat kysymykset tai elekieli, joka vihjaa asiakkaan kiinnostuksesta. Ostosignaalit tulee aina hyödyntää oikeaa päätöksen pyytämisen vaihetta silmällä pitäen.

2.3.7 Jälkihoito

Jälkihoito on osuus myyntiprosessia, jota painotetaan paljon myynnin kirjallisuudessa. Rope (2009, 178) kutsuu myynnin jälkeisiä toimia asiakassuhdetyöksi. Sen tavoite on pitää asiakassuhdetta yllä ja varmistaa kaupankäynti jatkossakin. Myyntiprosessi ei lopu kaupan tekoon vaan jatkuu jälkihoidolla, eli asiakastyytyväisyyden varmistamisella. Ropen (2009, 178-183) mukaan asiakastyytyväisyysvarmistusvaihe voidaan jakaa kahteen osaan, toimituksen toimivuuden varmistukseen, sekä asiakkaan asiakaspalvelusta saaman kokemuksen varmistamiseen. Toimituksen toimivuuden varmistus tarkoittaa myyjän vastuuta siitä, että asiakas saa oikeat tuotteet sovittuun aikaan. Asiakastyytyväisyys voidaan tarkistaa asiakkuuden koon ja luonteen mukaan joko esim. lomakepalautteella tai henkilökohtaisella puhelinsoitolla, jonka tarkoituksena on kysellä asiakkaan kokemuksista esim. uuden tuotteen käytöstä.

Myös Alanen ym. (2005, 114-115) katsovat tärkeiksi myyntityön seurantaan liittyvän varmistuksen siitä, että asiakkaalle toimitetaan oikeat tuotteet oikeaan aikaan, ja että asiakkaan tyytyväisyys saamaansa tuotteeseen ja palveluun varmistetaan. Jälkihoidon katsotaan olevan erityisen tärkeää, sillä vanhojen asiakkaiden säilyttämisen katsotaan olevan yritykselle huomattavasti edullisempaa kuin uusien hankkiminen. Hyvin tehty asiakastyö myynnin jälkeen antaa myyjälle myös vihiä asiakkaan mahdollisista lisätilaustarpeista. Nieminen ja Tomperi (2008, 104) painottavat teoksessaan, Myynnin johtamisen uusi aika, myyntiprosessin jälkihoidon vaiheessa myynnin johdon roolia. Heidän mukaansa ei riitä, että tarkastellaan vaan myyjien

suorituksia, vaan katse pitää kohdistaa tulevaisuuteen ja uuden omaksumiseen ja tätä myöten kestävään kasvuun.

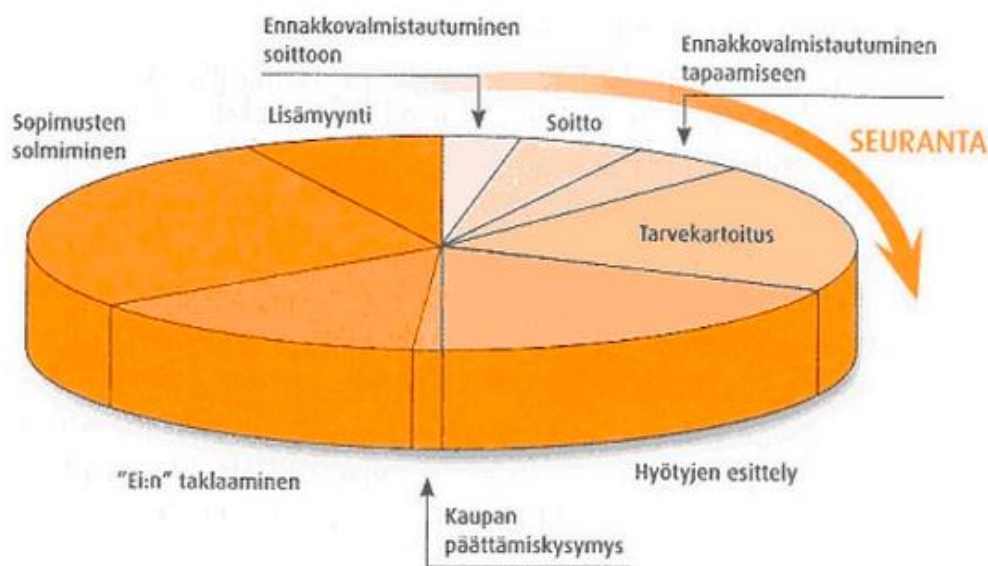
Myös Rubanovitsch ja Aalto (2012, 155-156) painottavat jälkihoidon tärkeyttä, jonka tavoitteena on mm. luoda pitkäikäinen suhde asiakkaaseen, tarjota asiakkaan tarpeita vastaavia lisämyyntimahdollisuuksia, sekä olla tukena tuotteen tai palvelun käyttöönotossa tai mahdollisissa ongelmatilanteissa. Asiakkaan tyytyväisyyttä hankintaan on myös selvitettävä siksi, että mahdollinen epätyytyväisyys tai ongelma hankittua tuotetta tai palvelua kohtaan voi ilmetä vasta jälkikäteen, ja myyjän on tärkeää tietää asiakkaan tyytymättömyydestä ennen kuin asiakas ehtii levittää tietoa huonosta kokemuksestaan muille. Myös asiakkaan tukeminen ostopäätöksessä, erityisesti suurempien ja arvokkaampien hankintojen kohdalla on tärkeää, jotta asiakas tuntee olevansa yritykselle tärkeä.

Rubanovitsch ja Aalto (2012, 162) huomioivat reklamaation osana jälkihoitoa. Heidän mukaansa syy jälkihoidon tekemättä jättämiselle voi olla se, että myyjä pelkää, että asiakas ei olekaan tyytyväinen ja reklamoi. Reklamaatio on kuitenkin oiva tilaisuus päästä korjaamaan virheet, joita ei ole itse tullut huomatuksi.

Michelsson ja Hakala (2009, 171) ehdottavat myyjälle itsearviointin tekoa jokaisen asiakastapaamisen jälkeen. Myyjän tulisi pohtia vastauksia kysymyksiin mm. siitä, oliko valmistautuminen ollut riittävää, toimittiinko suunnitelman mukaan, mistä poikettiin ja miksi, mikä oli tämän asiakkaan tärkein ostomotiivi, tarpeet ja vaatimukset, mikä oli hankalin vastaväite, tarjottiinko oikeaa ratkaisua sekä mitä käynnistä opittiin ja miten aiotaan toimia seuraavaksi.

2.3.8 Myynnin ympyrä

Rubanovitsch ja Aalto (2012, 35) esittelevät myynnin ympyrämallin (kuvio 1), joka kuvaa myyntiprosessin vaiheita ja niiden ajankäytön osuutta koko prosessissa. Myyntiprosessi on jatkuva kehä, joka jatkuu alusta aina kun edellinen prosessi on viety loppuun.



Kuvio 1: Myynnin ympyrämalli (Rubanovitsch & Aalto 2012, 35).

Myynnin ympyrässä on kuvattu myyjän prosessi kiertokulkuna edeten ennakovalmistautumisesta aina sopimuksen jälkeiseen lisämyyntiin ja aina edelleen uuteen valmistautumiseen ja soittoon (Rubanovitsch & Aalto 2012, 35).

2.4 Asiakkaan ostoprosessi

B-to-B ostoprosessin vaiheet on jaettu seitsemään osaan Ojasalojen (2010, 38) mukaan: Tarpeen tai ongelman tunnistamiseen ja ennakointiin, tarpeen kuvaamiseen, mahdollisten toimittajien etsintään, tarjousten pyytämiseen, tarjousten arviointiin ja toimittajien valintaan, toimitustavan valintaan sekä tehdyn hankinnan arviointiin ja palautteeseen.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa ostava yritys huomaa ongelman tai tarpeen. Tarvittavien tuotteiden tai palveluiden kuvaamisessa ostava yritys ottaa huomioon oman tuotannon ja asiakkaiden kysynnän ja kuvaa ostettavat artikkelit sen mukaan. Tarkasti määritellyn ostettavan tuotteen tai palvelun pohjalta yritys etsii mahdollisia toimittajia. Jos jonkun toimittajan kanssa on jo luotu strateginen kumppanuussuhde ja yhteistyöhön ollaan oltu tyytyväisiä, ostetaan usein samalta toimittajalta uudestaan. Tarjousten pyytämisvaiheen työläisyys ja nopeus riippuu ostettavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksista. Tarjousten arviointi ja toimittajan valinta -vaiheessa arvioidaan jätettyjä tarjouksia ja valintakriteereitä. Toimitustavan valinnassa sovitetaan toimitus vastaanottajan tarpeiden mukaan ja tuotteita ostaessa tavara otetaan vastaan ja tehdään vastaanottoon liittyvät toimenpiteet. Yleensä tässä vaiheessa syntyviä lisäkustannuksia pyritään vähentämään strategisilla kumppanuuksilla. Arviointivaiheessa

arvioidaan ostettua tuotetta tai palvelua sekä toimittajaa. Arvioinnissa esiin nousevia seikkoja hyödynnetään jatkossa ostoja tehdessä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39-41.)

Nämä kohdat toteutuvat erityisesti silloin, jos kauppaa tehdään uuden toimittajan kanssa ensimmäistä kertaa. Kun asiakkuus on vakiutunut strategiseksi kumppanuudeksi tai ostoja tehdään samalta toimittajalta uudestaan, ostoprosessi suoraviivaistuu ja monia vaiheita jää pois. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 41.)

Kaarion, Pennasen, Storbackan ja Mäkisen (2004, 55) mukaan yrityksen tulee määritellä myyntiprosessinsa asiakkaan ostoprosessin mukaan. Heidän mukaansa useimmat myyntiprosessit, joita teoriassa esitetään, kuvataan usein myynnin näkökulmasta ”sisältä päin”, eikä niissä useinkaan huomioida asiakkaan näkökulmaa ja sitä, mitä asiakkaalle tapahtuu missäkin prosessin vaiheessa.

Jos myyntiprosessi halutaan määritellä asiakaslähtöisesti, tulee miettiä, miten asiakkaan prosessia voidaan tukea omalla myyntiprosessilla. Tällöin määritellään asiakkaan prosessin vaiheet sekä asiakkaan toimet jokaisessa vaiheessa. Lisäksi määritellään asiakkaan jokaisen vaiheen tärkeimmät vaikuttajat sekä asiakkaan suurimmat ongelmat. Sitten määritellään oman prosessin asiakkaan prosessia vastaavat kohdat sekä määritellään kunkin vaiheen toimet sekä niihin vaikuttavat henkilöt. (Kaario ym. 2004, 55.)

Ostoprosessin muutoksesta on ollut keskustelua. Virtasen (2013) mukaan myynnistä on tullut entistä haasteellisempaa, myös b-to-b markkinoilla. Virtanen ei usko syyn olevan huonossa markkinatilanteessa, johtamisessa tai kiristyvässä kilpailussa. Hän uskoo syyksi digitalisoitumisen, jonka johdosta asiakkaiden ostoprosessi on muuttunut, heidän saadessaan kaiken tiedon tarvitsemistaan tuotteista ja palveluista omatoimisesti. Myös suositukset ja vertailut ovat helposti selvitettävissä esim. sosiaalisessa mediassa ilman myyjää. Jotta kilpailussa pärjätään jatkossa, on yritysten lisättävä näkyvyyttään siellä, missä asiakkaat suosituksia ja tuotetietoja löytävät, sekä panostettava yhteistyöhön markkinoinnin kanssa. Virtanen (2013) kiteyttää kirjoituksensa ideaan lopettaa myyminen, ja alkaa sen sijaan auttamaan. (Virtanen 2013.)

Flykt (2014) jatkaa samaa keskustelua ostoprosessin muuttumisesta. Hänen mukaansa asiakkaiden ollessa tiedonhaussa niin omatoimisia, ei myyjää enää tarvita, elleivät he osaa sopeutua asiakkaan ostoprosessiin ja tuottamaan asiakkaille arvoa. Hänen mukaansa parhaat myyjät ymmärtävät, että heidän tulee olla aidosti kiinnostuneita asiakkaista ja tietää miten heidän toimintansa auttaa asiakasta menestymään. Asiakasarvo on se, mihin tulisi keskittyä. Flyktin mukaan tähän päästään panostamalla oikeanlaiseen, innostuneeseen henkilöstöön ja koulutukseen, asiakkaan ostoprosessiin sopeutuneeseen toimintatapaan sekä keskittymällä myynti-

prosessin tärkeisiin osiin, eli siihen miten asiakkaat yrityksen löytävät, ja miksi he suosittelisivat yritystä muille. (Flykt 2014.)

Muutos on siis välttämätön ja myyntiyrityksen pysyessä kilpailussa mukana, on sen osattava sopeutua asiakkaan tarpeisiin ja toimintatapoihin. Teknologia tarjoaa uudenlaisia välineitä avuksi kommunikaation ylläpitämiseksi yrityksen sisällä ja asiakkaiden kesken. Kommunikaation toimiminen on tärkeää, jotta yritys voi pysyä jatkuvasti asiakkaan tavoitettavissa. (Flykt 2014.)

3 Asiakkuudet B2B suhteessa

Rubanovitschin ja Aallon (2007, 59-60) mukaan kannattava kasvu perustuu uskolliseen asiakasuntaan. Vanhat asiakkuudet ovat yritykselle usein helppohoitoisempia kuin uudet asiakkaat, kun luottamuksellinen suhde on luotu opittu toistensa toimintatapoja. Asiakastytyvyisyys on tärkeä strategian osa-alue yritykselle.

Yrityksen tulos ja sen kasvattaminen pohjautuvat siihen, että nykyisistä asiakkaista pidetään erityisen hyvää huolta. Pelkällä uusasiakashankinnalla tehty tulos ei siis riitä pitämään liiketoimintaa elossa. Asiakkaiden luokittelu ja ajankäytön suunnittelu uusien ja vanhojen asiakkaiden kesken on tärkeä tehtävä johdolle. Asiakkuuksien hallinnassa tulisi Rubanovitschin ja Aallon mukaan keskittyä 50-75% työajasta jo olemassa olevien asiakkaiden hoitamiseen syventämällä suhteita ja pyrkimällä lisämyynnin saamiseen. Uusasiakashankinnan tulisi viedä 25-50% ajasta. Loput ajasta käytetään siihen, että yritetään pitää kiinni toimittajan vaihtamista harkitsevista asiakkaista sekä siihen, että lopetetaan kannattamaton asiakassuhde. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 70-72.) Rubanovitschin ja Aallon (2007, 64-65) mukaan asiakasvalinnassa, eli siinä, keihin asiakkaisiin myynnissä ja asiakkuuksien hallinnassa keskitytään, tulisi kiinnittää erityisesti huomiota asiakkaan ostopotentiaaliin, eikä vain asiakkaan nykyisiin ja aikaisempiin ostoihin.

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 73-74) esittelevät nelikenttämallit nykyisten ja uusien asiakkaiden hoitoon kuvioissa 2 ja 4. Nelikentissä esitetyt prosenttiluvut kuvaavat ajankäytön osuutta myyjän työskentelyajasta. Nelikenttämallit on tarkoitettu asiakkuuksien helpompaan analysointiin. Pystynuoli kuvaa kannattavuuden kasvua ylöspäin mentäessä. Vaakanuoli kuvaa kiinnostavuutta ja ostouskollisuutta. Arvo kasvaa vasemmalle ja vähenee oikealle liikuttaessa. Ensimmäisenä jo olemassa olevien asiakkuuksien hoitamisen nelikenttä:



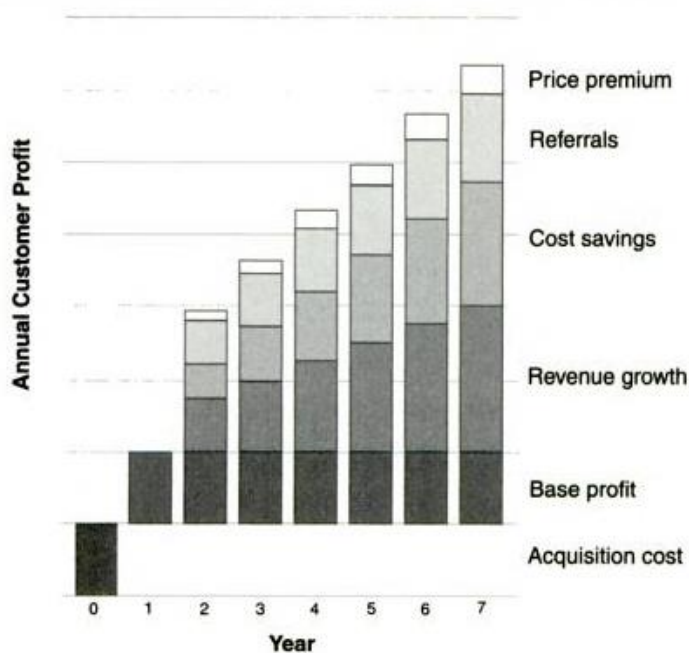
Kuvio 2: Jo olemassa olevat asiakkaat. Asiakkuuksien nelikenttä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 74).

Kuvion 2 vasemmassa yläkulmassa olevat kiireelliset välittäjät maksavat laadusta ja nopeasta palvelusta. He ovat kannattavia ja tuovat hyvän katteen. Vasemmassa alakulmassa olevat tarpeeseen ostajat ostavat paljon, mutta alemmalla katteella. Niitä voivat olla esim. suuret ja tunnetut yritykset joilla on yritykselle referenssiarvoa. Myös trenditietoiset voivat tuoda yritykselle suurta referenssiarvoa. He ovat katteeltaan kannattavia mutta vaihtavat toimittajaa herkästi, eivätkä täten ole yritykselle kovin uskollisia. Hintaostajat eivät ole kovin kannattavia, eivätkä uskollisia. He ostavat vain hinnan perusteella ja tuovat harvoin referenssiarvoa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 73-74.)

Erityisesti B-to-B markkinoilla asiakassuhteissa panostetaan asiakkuuksien pitkäikäisyyteen ja kannattavuuteen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121).

Kuviossa 3 on havainnollistettu miten asiakkuuden arvo kehittyy vuosien saatossa ja mistä arvo koostuu. Kuviossa alin taso, acquisition costs, kuvaa uuden asiakkaan hankkimisen kustannuksia, base profit asiakkaan perustuottoja yritykselle, revenue growth lisääntyneitä tuloja, cost savings kulujen säästöjä, referrals asiakkaiden antamia suosituksia sekä price premium säästöjä ensiostajalle usein myönnettävissä eduissa. (Reichheld 1996, 39; Ojasalo & Ojasalo 2010, 126.)

Figure 2-3 Why Loyal Customers Are More Profitable



Kuvio 3: Why loyalty customers are more profitable (Reichheld 1996, 39).

Tutkimusten mukaan vanhat asiakkaat ostavat uusia enemmän (Reichheld 1996, 41). Tyytyväinen asiakas, joka tuntee yrityksen toimintatavat käyttää mielellään aina saman yrityksen palveluja aina tarvittaessaan (Ojasalo & Ojasalo 2010, 127). Pitkät asiakassuhteet säästävät yrityksen kustannuksissa, sillä usein uusien asiakkaiden tutustumiseen ja yhteistyön aloittamiseen kuluu erilaisia ylimääräisiä kustannuksia, jotka jo hyvällä mallilla olevissa asiakassuhteissa säästyvät (Ojasalo & Ojasalo 2010, 128).

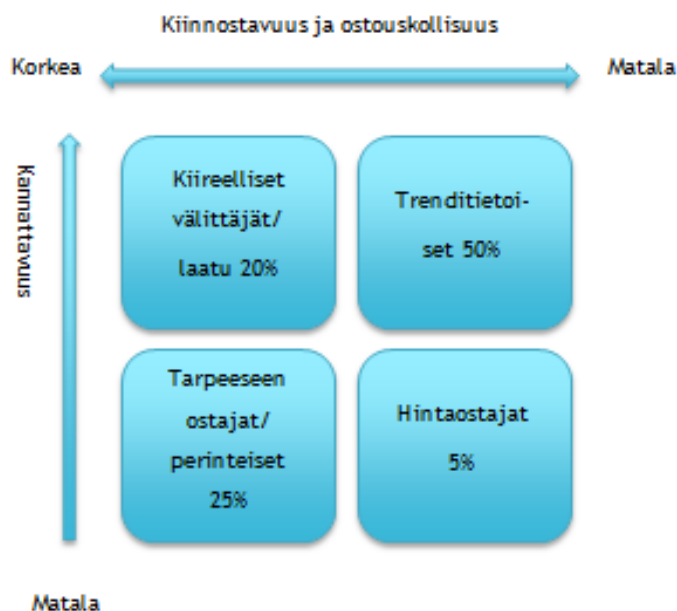
Tyytyväiset asiakkaat myös suosittelevat yrityksiä lähipiirilleen, ja suositusten pohjalta tehdyt ostopäätökset ovatkin yleisempiä kuin kylmiltään tehdyt (Reichheld 1996, 41). Suosittelevat asiakkaat toimivat näin ollen ilmaisena markkinointiväylänä yritykselle (Ojasalo & Ojasalo 2010, 128). Uusille asiakkaille tulee yleensä yhteistyötä aloittaessa tarjota ensimmäisen oston yhteydessä alennus tai muu etu. Tämä koskee yleensä vain ensimmäistä ostokertaa, eikä vanhat asiakkaat enää oleta saavansa alennusta jatkuvien ostojen yhteydessä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 128.)

3.1 Uusasiakashankinta

Ojasalojen (2010, 54-55) mukaan prospektien, eli potentiaalisten asiakasehdokkaiden etsiminen ja arviointi on yksi oleellinen myyntiprosessin vaihe. Prospekteja voidaan löytää useista eri paikoista, mm. internetistä, yritys- ja puhelinluetteloista, sosiaalisista verkostoista, messuilta yms. Tärkeintä on löytää oikeanlaiset prospektit, eli sellaiset joilla on tarve, kyky ja päätösvalta ostamiseen ja joilla olisi yritykselle muutakin arvoa. Prospektin arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota mm. prospektin ostotodennäköisyyteen, eli siihen, onko prospektilla tarvetta yrityksen tarjoomalle, onko prospekti yritykselle kannattava, voiko prospekti ostaa heti

vai vasta pitkän ajan kuluttua, havaitaanko mahdollisuutta lisämyyntiin ja onko prospektilla yritykselle referenssiarvoa. Näitä seikkoja selvittääkseen myyjän tulee ottaa etukäteen selvää mm. prospektin liiketoiminnasta, tuotteista/palveluista, kilpailijoista, asiakkaista, taloudellisesta tilanteesta sekä kysynnästä tulevaisuudessa.

Myös Rubanovitschin ja Aallon (2007, 78) mukaan tärkeintä uusasiakashankinnassa on löytää ne asiakasehdokkaat, joiden arvioidaan olevan yritykselle kannattavia. He esittelevät samanlaisen nelikentän (kuvio 4) kuin nykyisten asiakkaiden hoitamisesta myös siitä, miten ajankäyttö tulisi jakaa uusasiakashankinnassa. Kaava on muuten sama kuin nykyisiä asiakkaita hoidaessa, mutta uusasiakashankinnassa kehoitetaan käytettävän suurin osa ajasta kuvion 4 oikean yläkulman trenditietoisten asiakkaiden kalasteluun. He ovat katteeltaan kannattavia, eivätkä ole liian uskollisia nykyiselle toimittajalleen. Seuraavaksi suurin osa ajasta tulisi käyttää kuvion 4 vasemmassa alakulmassa oleviin tarpeeseen ostajiin, jotka ovat uskollisia, ja joilla voi olla yritykselle suurta referenssiarvoa vaikka kate olisikin alempi. 20% työajasta kehoitetaan käyttämään kiireellisiin välittäjiin, jotka ovat hyviä katteeltaan ja uskollisuudeltaan. Haasteena tämän ryhmän kohdalla on saada ne luopumaan nykyisestä toimittajasta, sillä nykyinen toimittaja tekee työtä pitääkseen asiakkaan itsellään. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 78-79.)



Kuvio 4: Uusasiakashankinnan nelikenttä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 79).

3.2 Suhdemarkkinointi

Suhdemarkkinointi on suhdeverkostojen sisäistä markkinointia. Suhdemarkkinoinnin tärkeimmät osa-alueet ovat suhteet, verkostot ja vuorovaikutus. (Gummesson 2004, 21-22.) Suhdemarkkinoinnissa suhde tarkoittaa yksinkertaisimmillaan asiakkaan ja toimittajan välistä suhdetta, ja verkostoissa laajempia suhdekokonaisuuksia. Vuorovaikutus ilmenee suhteiden ja verkostojen osapuolten pitäessä yhteyttä toisiinsa. (Gummesson 2004, 22-23.)

Suhdemarkkinointi perustuu yhteistyöhön kaikkien osapuolten, yrityksen henkilöstön, tavaran-toimittajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Suhteen tulisi olla kaikki hyödyttävä, jotta saadaan luotua kannattavia, pitkäikäisiä asiakassuhteita. Suhdemarkkinoinnissa jokainen osapuoli on aktiivinen, eikä myynti tapahdu vain perinteisellä tavalla myyjälähtöisesti, jolloin myyjä on aina aloitteen tekevä osapuoli. (Gummesson 2004, 38-39.)

Gummessonin (2004, 41) mukaan, suhdemarkkinointi on kertamyyntimarkkinoinnin vastakohta. Kertaoston tehneeltä asiakkaalta ei voi suurella todennäköisyydellä olettaa uusia ostoja vain sen perusteella, että ostaa toimittajalta silloin tällöin. Kertaostot voivat perustua vain vakiotuotteiden ostoihin esim. alhaisen hinnan perusteella, eikä tarvetta erityisen suhteen luomiseen ole. Suhdemarkkinointi taas perustuu asiakasuskollisuuteen ja kestäviin asiakassuhteisiin. Gummesson (2004, 41) kuvailee suhdemarkkinointiprosessia ”uskollisuusportaksi”, joissa ensimmäisellä tasolla otetaan yhteyttä potentiaaliseen asiakkaaseen, jonka toivotaan tulevan yrityksen asiakkaaksi. Usein ostaviin asiakkaisiin, kanta-asiakkaisiin pyritään solmi-maan pitkäikäisiä suhteita. Tätä myöten asiakkaista tulee yrityksen tukijoita, ja puolestapuhujia. (Gummesson 2004, 41.)

3.3 Asiakaspalvelu myynnissä

Kahle (2014) painottaa myyntityöhön liittyvän asiakaspalvelun tärkeyttä. Hänen mukaansa koko liiketoiminta on asiakassuhteiden luomista. Pää tavoitteena on luoda pitkäikäisiä, tuottavia asiakassuhteita ja hoitaa niitä mahdollisimman hyvin. Kun myyjiltä ja asiakkailta kysytään, mitä asiakaspalvelu on, eroavat vastaukset usein toisistaan. Kahlen (2014) mukaan, myyjät kokevat asiakaspalveluksi usein konkreettiset tilauksiin ja toimituksiin liittyvät toimet kun taas asiakkaat kokevat palveluksi ratkaisuiden luomisen ja arvon tuottamisen. Ongelma usein onkin, että myyjät määrittelevät asiakaspalvelun itse, kun tärkeää olisi tietää, mitä asiakaspalvelun kohde, asiakas itse on siitä mieltä mitä.

Kahle (2014) selvitti muutamien asiakkaiden kantaa hyvästä asiakaspalvelusta ja sai selville, että asiakkaat pitivät tärkeinä seikkoina kovin erilaisia asioita kuin myyjät itse. Asiakkaalle tärkeää on mm. se, että myyjä ei haaskaa asiakkaan aikaa. Tullessaan asiakaskäynnille, myy-

jän tulee aina olla hyvin valmistautunut, ja osattava vastata kaikkiin asiakkaan kysymyksiin myytävästä tuotteesta. Vierailulla tulee aina olla hyödyllinen ja tärkeä syy, muuten se on turha ja vie asiakkaan kallisarvoista aikaa. Aikaa säästää myös se, että myyjä tuntee asiakkaan yrityksen ja toimialan tarpeeksi hyvin osataksaan tarjota juuri oikeita tuotteita ja ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Asiakas ei halua kuulla myyjän selittelyjä tai muiden syyttelyä, jos jokin on mennyt pieleen tai toimitukset ovat myöhässä. Asiakasta ei kiinnosta, kenen syy mikäkin on vain ainoastaan se, että asiat ratkaistaan. Asiakastyytyväisyyttä tulee myös varmistaa asiakkailta aika ajoin, jotta tiedetään, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. (Kahle 2014.)

4 Tutkimus

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää yrityksen kolmen myynti- ja tuotevastaavan sekä yhden myyntiassistentin myyntiprosessin kulkua ja löytää myyntiprosessiin kehitysehdotuksia.

4.1 Menetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka menetelmänä käytetään teemahaastattelua. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus tarkastelee kohdetta ja pyrkii ymmärtämään sitä, sen piirteitä ja siihen liittyvien tekijöiden välisiä suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei yleensä voida kysyä tarkkoja kysymyksiä, koska tutkittava ilmiö ei ole vielä tuttu, ja tavoitteena tutkimuksen avulla on oppia ymmärtämään sitä. (Kananen 2013, 26.)

Teemahaastattelu, jota tässä tutkimuksessa käytetään, on kvalitatiivinen haastattelumenetelmä. Teemahaastattelussa on määritelty tarkkojen kysymysten sijaan teemoja, joista keskustellaan haastattelutilanteessa vapaasti. Keskustelun edetessä aiheet voivat lähteä uusille aihe-alueille, joita ei etukäteen oltu suunniteltu. Tämä on yksi teemahaastattelun tarkoitus. Ilmiön ymmärrys lisääntyy, mitä monipuolisemmin aihetta tarkastellaan. (Kananen 2013, 93-94.)

Teemahaastattelussa aloitetaan keskustelemalla laajoista aihe-alueista, joista siirrytään tarkempiin kysymyksiin keskustelun edetessä. Vastaukset tarkempiin kysymyksiin nostavat esiin uusia kysymyksiä ja keskustelunaiheita. Teemat tulee suunnitella etukäteen niin, että kaikki olennisimmat aiheeseen liittyvät osa-alueet tulee otettua huomioon, mutta teemoja ei tule suunnitella liiankaan tarkasti, vaan jättää keskustelulle liikkumavaraa. (Kananen 2013, 96.)

4.2 Toteutus

Yrityksen kolme myynti- ja tuotevastaavaa haastateltiin erikseen. Haastattelu aloitettiin kysymällä haastateltavan taustoista myyjänä ja pyydettiin haastateltavaa kuvailemaan tavalli-

simmat työtehtävänsä, jotta lukija saa kuvan haastateltavasta. Tämän jälkeen siirryttiin haastattelun pääteemaan, eli myyntiprosessiin. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan vapaasti oma myyntiprosessinsa siitä, kun uudet mallistot saapuvat toimistolle siihen, kun ennakkomyynnit on myyty asiakkaille, ja odotellaan uusien mallistojen saapumista. Myyjien vapaata kerrontaa tarkennettiin tukikysymyksillä, jotta prosessista saatiin selkeä kuva. Tukikysymykset pohjautuivat oletettuihin ja todennäköisiin esille nouseviin teemoihin, mutta tilaa jätettiin hyvin paljon haastateltavan omalle näkemykselle. Tarkoitus oli varoa ohjailemasta haastateltavaa liikaa teorian suuntaan. (Liite 1)

Lopuksi kysyttiin vielä, minkälainen myyjien mielestä on hyvä myyjä ja mitä he kehittäisivät omassa myyntityössään. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, jotka kestivät 40 minuutista tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja äänitykset litteroitiin lähempää tarkastelua varten. Haastattelujen viimeisessä vaiheessa pidettiin yhteenvetotyöpaja, johon osallistui kaikki haastatellut myynti- ja tuotevastaavat. Työpajassa haastateltaville esiteltiin tutkimuksen tuloksia ja pohdittiin niiden pohjalta konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen myyntiprosessiin.

Haastattelun aikana tuli ilmi, että yrityksessä on otettu hiljattain uudeksi strategiseksi tavoitteeksi uusasiakashankinta. Yrityksen aikaisempina strategiana on ollut keskittyä jo olemassa oleviin asiakkaisiin ja kasvattaa asiakaskohtaisia myyntejä. Nykyisessä taloustilanteessa on kuitenkin tullut vastaan tilanne, jossa hyvin harva asiakas pystyy kasvattamaan valikoimiaan ja moni asiakas on joutunut kannattamattomana konkurssiin. Tästä syystä uusasiakashankinta katsottiin olevan entistäkin tärkeämpi osa yrityksen toimintaa ja sen tehostamiseksi luotiin kannustinjärjestelmä. (Toimitusjohtaja, 2014.)

Uusasiakashankinnan tullessa esille ensimmäisessä haastattelussa, kysyttiin muiltakin haastateltavilta miten he osallistuvat siihen ja miten myyntiprosessi eroaa jo olemassa olevan ja uuden asiakkaan välillä.

4.3 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksia analysoitiin kokoamalla litteroiduista versioista yhteneväisiä teemoja värikoodauksen avulla. Tulokset käsiteltiin näiden teemojen mukaan.

4.3.1 Myyjien haastattelut

Perustiedot

Yksi haastateltava on yrityksen toimitusjohtaja, joka toimii yrityksessä toimitusjohtajan tehtävien ohella tiiviisti myyntityössä. Kaksi muuta haastateltavaa ovat yrityksessä myynti- ja

tuotevastaavia. Kaikilla myyjillä on omat vastuuasiakkaat. Kaikilla haastateltavilla on taustaa B-to-B myynnistä muiltakin aloilta.

Myyntiprosessi

Myyntiprosessia kuvaillessa kaikki kuvailivat prosessin ajatellen tilannetta, jossa vanhalle asiakkaalle on tarkoitus esitellä uudet mallistot. Myyjien näkemykset myyntiprosessista olivat hyvin samankaltaisia keskenään. Kaikki mainitsivat myyntiprosessin ensimmäiseksi vaiheeksi valmistelun ja yhteydenoton asiakkaaseen. Jokainen haastateltava mainitsi tärkeäksi sen, että asiakastapaaminen saadaan sovittua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Syyksi mainittiin se, että suuri osa asiakkaista ei budjetoi ostojaan tuotemerkeittäin, jolloin myyjien tapaamisjärjestyksellä voi olla suuri merkitys asiakkaan ostoihin.

Myyntitapaaminen jatkui valmistelusta seuraavaan vaiheeseen, myyntitapaamisen avaukseen. Kaikki myyjät kuvailivat avauksen hyvin samalla tavalla. Tapaaminen aloitetaan kahvitteluhetkellä ja kuulumisten vaihdolla hyvän tunnelman luomiseksi. Alkurupattelun aikana painotettiin kuuntelun tärkeyttä.

”–aina kun saat asiakkaan puhumaan, voit löytää niitä hyviä myynnin argumentteja--.”

Alkurupattelun aikana asiakkaan kanssa jutellaan menneistä myynneistä ja kierrellään asiakkaan liikkeessä katselemassa tuotteiden esillepanoa asiakkaan kertoessa miten mikäkin sarja on myynyt. Jokaisen myyjän kerronnasta ilmeni, että tarvekartoitus alkaa jo alkukeskustelun aikana jatkuen taustalla koko myyntitapaamisen ajan. Seuraavassa vaiheessa mallistot käydään läpi ja ehdotetaan asiakkaille tarvekartoituksen pohjalta sopivia valikoimia. Myyntitapaaminen päätetään asiakkaan tilaukseen ja työ asiakkaan kanssa jatkuu tilauksen eteenpäin viemisellä ja yhteydenpidolla mahdollisten muutosten sattuessa. Asiakkaaseen otetaan tasaisin väliajoin yhteyttä täydennystilausten osalta.

Valmistelu

Kaikki myyjät kertoivat myyntiprosessin alkavan sillä, että asiakkaan kanssa sovitaan myyntitapaaminen hyvissä ajoin. Ennen asiakastapaamista on tehty asiakaskohtainen budjetti, joka toimii myyntien tavoitteena. Asiakastapaamisen valmisteluun kuuluu myös asiakkaan aikaisempien ostojen läpikäynti. Aikaisempien ostojen perusteella nähdään mistä asiakas on erityisen kiinnostunut. Tämän tiedon perusteella asiakkaalle osataan tarjota uudesta mallistosta häntä todennäköisesti kiinnostavia tuotteita. Kaikki myyjät pitivät jonkinlaista kirjanpitoa asiakkaan huomautuksista liittyen asiakkaan mielipiteisiin mallistoja kohtaan ja tuleviin muutoksiin asi-

akkaan tilanteessa. Näitä merkintöjä käydään läpi valmistautuessa asiakastapaamiseen. Osa myyjistä mainitsi myös käyvänsä tarkistamassa asiakkaan nettisivut aina ennen tapaamista. Nettisivuilta saa tietoa asiakkaan ajankohtaisesta tilanteesta. Nettisivuilta käydään myös katsomassa, onko asiakas ottanut uusia tuotemerkkejä myyntiin. Uudet tuotemerkit asiakkaan valikoimissa voivat kertoa asiakkaan myönteisyydestä uusia tuotteita kohtaan, jolloin näitä kannattaakin hänelle tarjota.

”—kun se tapaaminen lähestyy, niin sit mä käyn tosiaan läpi niitä vanhoja tilauksia, et mitä tuotteita se on ostanut, kuinka paljon ja mitä merkkejä. Yleensä mä käyn vielä vilkasemassa sen nettisivut. Mä katon onko sinne ilmestynyt jotain uusia merkkejä. Mä yritän tavallaan ennakoita ja varautua et jos se on lähteny vaikka kokeilemaan jotain uutta, et oisko se sit potentiaalinen kokeilemaan vaikka meiltäkin jotain uutta—”

Valmisteluvaiheesta puhuttaessa myyjiltä kysyttiin tarkentavana kysymyksenä, suunnittelevatko he tapaamisen jaksotuksen etukäteen varmistaakseen, että ehtivät käydä kaikki asiat läpi. Kaksi myyjistä painottivat suunnittelua etenkin silloin, jos asiakkaan on tarkoitus katsoa läpi useampi tuotemerkki samalla tapaamiskerralla. Silloin varmistetaan, että jokaiselle merkille jää riittävästi aikaa. Yksi myyjä kertoi samalla miettivänsä myös merkkien esittelyjärjestyksen omien tavoitteidensa ja tottumuksesta tiedettävän asiakkaan päätöksentekokyvyn mukaan. Yleisesti ottaen kaikkien vastauksista ilmeni se, että ajankäyttö on paljon riippuvainen asiakkaasta. Jos asiakkaalla on tarkka aikataulu, tulee myyjän huolehtia, että asiat ehditään käymään läpi asiakkaan aikarajan sisällä.

Tavoitteet

Kaikkien myyjien päätavoite myyntitapaamisissa on budjetti. Kysyttäessä, onko myyjillä myös omia henkilökohtaisia tavoitteita tapaamisissa, kertoivat kaikki myyjät miettivänsä henkilökohtaisia tavoitteita budjetin lisäksi. Näitä ovat esim. myyjän tavoitteet saada myytyä jotain merkkiä tietylle asiakkaalle, jonka ajatellaan sopivan kyseisen merkin kauppiaksi. Tavoitteina on myös kasvattaa asiakkaan valikoimaa ja sitä myöten myyntiä. Asiakkaat saavat harvoin kasvatettua myyntiä tietyn tuoteryhmän sisällä. Siksi kasvua haetaan laajentamalla valikoimaa tarjoamalla asiakkaalle uusia tuotemerkkejä.

Tarvekartoitus

Tarpeiden kartoituksen ei katsottu olevan kovin systemaattista. Asiakkaan tarpeiden koettiin tulevan usein ilmi ikään kuin vahingossa ja erityisesti alkurupattelun aikana. Tarvekartoituksen katsottiin olevan myös sitä, että merkitään ylös asiakkaan huomautuksia liittyen mieltä-

myksiin mallistoja kohtaan sekä mahdollisiin muutoksiin budjetoinnissa tai muussa tilanteessa. Asiakkaan ostohistorian kerrottiin myös kertovan paljon asiakkaan tarpeista.

”—yleensä se (tarve) tulee ilmi siinä alkukeskustelussa kun peilataan sitä mennyttä et mikä on myynyt hyvin ja mikä kenties ei oo--..—se (tarvekartoitus) tavallaan kulkee koko sen esittelyn ajan taustalla--.”

Ratkaisujen ehdotus

Myyjiltä kysyttiin tarkentavana kysymyksenä, ehdottavatko he asiakkaille omasta mielestään sopivimpia tuotevalikoimia tarvekartoituksen pohjalta. Asiakkaille kerrottiin esiteltävän aina koko mallisto heidän ostamastaan tuotemerkestä. Ratkaisuiden ehdotukset tulevat usein asiakkaan ostohistoriasta. Kun tiedetään minkälaisia tuotteita asiakas myymälässään myy, pyritään hänelle tarjoamaan samanhenkisiä tuotteita uusista mallistoista. Tämän lisäksi asiakkaalle saatetaan esitellä muista tuotemerkeistä tuotteita, joiden arvellaan ko. asiakasta kiinnostavan. Yhteinen linja ratkaisuja ehdottaessa oli myös siinä, kuinka ehdotuksia tuotevalikoimista tulee aina mieltä asiakkaan profiilin mukaan. Pelkkä vakuuttelu siitä, että tuote on hyvä, ei riitä. Tärkeää on mieltä, mikä merkitys tuotteen ominaisuuksilla on asiakkaalle.

” Mä uskon et asiakkaalle on tärkeätä, että se voi luottaa meidän ammattitaitoon, että me osataan antaa semmosia hänelle sopivia ehdotuksia ja vaihtoehtoja.”

Yhden haastateltavan mukaan aina löytyy ne tietyt tuotteet mitkä ovat yleisesti suosittuja ja myyvät hyvin. Hänen mukaansa oikein hyvä myyjä osaa myydä sellaista, mitä ostaja ei loppujen lopuksi edes tarvitse, mutta toteaa, ettei se tue pitkäjänteistä yhteistyötä, jota asiakkaan kanssa haetaan.

Lisäksi on hyvä tietää asiakkaan lähialueiden kilpailijoilla tapahtuvat muutokset. Jos kilpailijalta jää esim. jokin tuote pois, tai kilpailijan liiketoiminta loppuu kokonaan, voidaan asiakkaalle tarjota tilanteen pohjalta uusia tuotteita tai merkkejä korvaamaan kilpailijan tarjontaa.

Asiakkaan epäilyt

Myyjiltä kysyttiin, miten he vastaavat asiakkaan vastustukseen ja pohtivatko he etukäteen myyntiargumentteja tuotteille, joita on oletettavasti vaikea saada myytyä, esim. kalliin hinnan vuoksi. Vastaväitteiden käsittelyssä kaikilla haastateltavilla oli hyvin samanlainen linja. Asiakkaan vastustellessa, pyritään painottamaan asiakasta hyödyttäviä ominaisuuksia sekä

löytämään myyntiargumentteja, joita asiakas voi käyttää apunaan myydessään tuotteita omille asiakkailleen. Kaikkien haastattelujen mukaan vasta-argumentteja myös mietitään etukäteen. Asiakasta voi vakuuttaa esim. tuotteen ominaisuuksilla ja tuotteesta saatavalla katteella. Maahantuojan myynnin katsottiin olevan samalla tuotekoulutusta asiakkaalle ja myyntiargumenttien antamista. Asiakkaalle voidaan perustella esim. tuotteen hinta, jotta asiakas voi perustella hinnan omille asiakkailleen ja ollakseen näin varmempi omassa myyntityössään.

”–jos asiakas sanoo esim, että liian kallis, no sit sä voit sanoo esim. yhden myyntitekniikan mukaan että mihin vertaat taikka sitten että paljon olisit valmis maksamaan ja sitä kautta lähteä keskusteluttamaan niin et asiakas voi huomata et oliko se sittenkään niin kallis–”

Päätöksenteko

Myyntitapaamisen katsottiin päättyvän siihen, kun asiakas tekee tilauksen esitellyistä mallistoista. Päätösvaihe nähtiin haastavaksi vaiheeksi myyntiprosessissa ja kaksi myyjää kolmesta löysivät päättämävaiheesta kehitettävää omaan myyntityöskentelynsä. Toinen myyjä koki kehitystarpeita asiakkaan ostopäätöksen loppuun viemisessä. Hänen mukaansa olisi hyvä oppia viemään kaupantekotilanne tehokkaammin päätökseen asiakasta tukien sen sijaan, että jättäisiin jähkailemaan päätöstä asiakkaan kanssa. Hän huomauttaa, että toisaalta uhkana voi olla, että tulee myytyä asiakkaalle yli asiakkaan tarpeen tai ostokyvyn, ja myynti voikin pahimmillaan koitua kohtalokseen. Toinen kokee olevansa myyjänä joskus turhan empaattinen, ja kokee lähtevänsä ostajan mielialaan turhan herkästi mukaan. Hän voisi omien sanojensa mukaan kehittää kylmempää tavoitteellisuutta myyntityössään.

Tapaamisen jälkeinen vaihe

Kaikkien myyjien jälkitoimet kulkivat hyvin samaa kaavaa. Toiset kertoivat tästä vaiheesta yksityiskohtaisemmin kuin toiset. Jokaisen asiakastapaamisen jälkeen toteutuneita myyntejä verrataan budjettiin. Yhden haastateltavan mukaan olisi hyvä aina tehdä pieni itsearviointi tapaamisen jälkeen. Itsearvioinnissa pohditaan tapaamisen kulkua ja antia sekä sitä miten itse onnistui, mitä olisi voinut tehdä toisin, miksi budjettiin ei päästy, sekä myös mieltä missä onnistuttiin. Hänen mukaansa näitä olisi hyvä jakaa myös kollegoiden kanssa. Kysyttäessä myyjien tavallisesta työpäivästä, selvisi, että suurin osa myyjien töistä toimistolla liittyy tapaamisien jälkihoitoon, kun tehdään asiakkaiden tilauksia päämiehelle ja selvitetään mahdollisia muutoksia ja ongelmia. Asiakkaille lähetetään tilausvahvistukset ja heihin ollaan yhteydessä mahdollisten tilauksiin liittyvien muutosten osalta.

Kaikki myyjät sanoivat, että suurimpien avainasiakkaiden tapaamisten jälkeen tehdään yhteenvetoraportti, joka ovat tukena seuraavaan tapaamiseen. Pienempien asiakkaiden tapaamiset raportoidaan lähinnä keskustelemalla toimitusjohtajan ja kollegoiden kanssa siitä miten asiakas osti ja miten tapaaminen muuten meni. Myyjät tekevät lisäksi tapaamisista omia muistiinpanoja, mutta rutinoitunutta kirjallista raportointisysteemiä ei pienten asiakkaiden kohdalla ole käytössä. Tiedot asiakkaille lähetetyistä mainosmateriaaleista ja muista oheistuotteista raportoidaan yrityksen käyttämään toiminnanohjausjärjestelmään. Näin pysytään perillä siitä mitä tuotteita kellekin on lähetetty tai luvattu lähettää.

Yhteydenpito asiakkaiden kanssa

Myyjille ei ole juurikaan tapana soitella asiakkaille pelkästään kuulumisien vaihdon tai tyytyväisyyden selvittelyn merkeissä. Tämä johtuu osittain siitä, että yhteistyö myyjien ja asiakkaiden välillä on jatkuvaa ja tapaamisia on tasaisesti aina uusien mallistojen tullessa markkinoille. Asiakkaille soitetaan jos on ilmoitettavaa tai selvitettävää. Myös täydennystilausten osalta asiakkaisiin ollaan yhteydessä säännöllisesti ja täydennystilausten saaminen onkin aina tavoitteena. Myyjille on annettu ohjeistusta siitä kuinka usein minkäkin segmentin asiakkaaseen tulisi ottaa yhteyttä tietyn ajanjakson aikana.

”—mä koen sen hirveen tärkeeks, että on se seuranta (yhteydenpitoseuranta asiakkaiden kanssa)--.—tää on semmonen mitä pitäisi käydä jatkuvasti läpi et hei mis mennään, milloin mä oon viimeks kontaktoinu ton asiakkaan ja että se on säännöllistä se yhteydenotto a) asiakassuhteen ylläpitämisen vuoksi, b) sillä asiakkaalla saattaa olla meille jotain asiaa ja c) täydennystilauksen vuoksi. Sehän on se lopullinen tavoite—”

Uusasiakashankinta

Myyjiltä kysyttiin, ovatko he jo aloittaneet paneutumisen uusasiakashankintaan, mistä he löytävät tietoa uusista mahdollisista asiakkaista, ja eroaako myyntiprosessi heidän mielestään uuden ja vanhan asiakkaan välillä merkittävästi.

Kaksi kolmesta myyjästä on aloittanut uusasiakashankinnan aktiivisesti. Yksi myyjistä kertoo, ettei ole vielä systemaattisesti ehtinyt aloittaa uusasiakashankintaa, mutta on saanut uusia asiakkaita kollegoiden kautta. Kollegat ovat saattaneet esitellä toisen myyjän vastuutuotemerkkejä omalle asiakkaalleen, ja tätä myöten uutta merkkiä ostava asiakas siirtyy merkin vastuumyyjän asiakkaaksi.

Uusien kontaktien kerrottiin löytyvän internetiä selailemalla, alan lehtiä lukemalla ja ihan vain kaupungilla liikkuesssa. Mahdollisia väyliä uusien asiakkaiden löytämiselle on siis lukuisia. Tärkeäksi koettiin myös ”laatikon ulkopuolinen ajattelu”, eli mistä kaikkialta muualta asiakkaan voisi saada kuin vain alusasuliikkeistä, että voisiko tuotteita tarjota myös vaate- ja kenkäkaupoille.

Myyjät kuvailivat myyntiprosessin uuden asiakkaan kohdalla, johon otetaan yhteyttä ensimmäistä kertaa, hyvin samalla tavalla. Ensimmäiseen soittoon valmistaudutaan niin hyvin, että asiakkaalla on mahdollisimman vähän mahdollisuuksia sanoa suoraan, ettei ole kiinnostunut. Puheluun valmistautuessa tulee miettiä itselleen selkeä tavoite. Puhelimesta täytyy osata myydä itsensä, yrityksensä ja tuotteensa. Kun tapaaminen on saatu sovittua, tulee asiakkaasta hankkia niin paljon pohjatietoa kuin mahdollista. Asiakkaan nettisivut tulee katsoa läpi ja ottaa selvää yrityksen taustoista ja esim. velkaisuudesta. On tärkeää että asiakas huomaa myyjän tietävän asiakkaan liiketoiminnasta jotain. Asiakstapaamisessa asiakkaalle esitellään oma yritys ja luodaan hyvä tunnelma. Sitten kysellään asiakkaan liiketoiminnasta ja tehdään kartoitusta asiakkaasta. Asiakkaalta pyritään kyselemään sellaisia asioita, jotka johtaisi siihen, että saataisiin asiakas itse toteamaan, että hänellä on tarve myyjän tuotteille. Ensimmäisessä tapaamisessa potentiaalisen asiakasehdokkaan kanssa jutellaan asiakkaan tarpeista ja siitä, miksi asiakas on halunnut tapaamisen sopia.

Haasteet

Muita haasteita kaupan päättämisvaiheen lisäksi koettiin mm. siinä, että moni asiakas ei budjetoisi ostojaan tuotemerkeittään. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat ostavat herkemmin kauden ensimmäisiltä myyjiltä ja viimeisimpänä tavatuilta myyjiltä ei enää ostetakaan niin paljon. Myyjistä osan kanssa tuli keskustelua myös asiakkaan mielialan vaikutuksesta ostoihin. Jos asiakas ei ole ostavalla tuulella, joutuu häntä ikään kuin patistelemaan päätöksentekoon. Asian käänttöpuolena nähtiin kuitenkin olevan riski ylimyymiselle, jolloin asiakkaalle tulee myytyä tuotteita, joiden ostoa hän myöhemmin katuu. Lisäksi haasteiksi nähtiin tuotteiden esittelyn niin, että asiakkaalla syntyy esittelyn pohjalta ostopäätös sekä uusasiakashankintaan liittyvä uuden potentiaalisen asiakasehdokkaan saaminen ostavaksi asiakkaaksi. Huonon talustilanteen mainittiin myös tuovan omat haasteensa myyntityöhön.

4.3.2 Myyntiassistentin haastattelu

Yksi yrityksen henkilöstöstä toimii myyntiassistenttina, jonka päätehtäviä ovat myynnin tukiprosessit, eli taloushallinnon työt, asiakkaiden tilauksista ja toimituksista vastaaminen, asiakkaiden ongelmien hoitaminen sekä laskutus. Myyntiassistentti ei kierrä myyntitapaamisissa asiakkailla, joten hänen haastattelunsa toteutettiin hieman eri tavoin. Myyntiassistentille esi-

teltiin myyjien kuvaama myyntiprosessi pääpiirteittäin ja kysyttiin, mikä rooli hänellä on myyntiprosessin eri vaiheissa.

Myyntiassistentti nimikkeen lisäksi haastateltava kertoo olevansa yrityksessä myös ostoassistentti ja talousassistentti. Hänen työtehtävänsä ovat myynnin tukitoimia ja keskittyvät lähinnä myyntiprosessin loppuun, tilausten teko- ja toimitusvaiheeseen. Myyntiassistentti hoitaa myös asiakkaiden jälkihoitoa olemalla yhteydessä päämiehiin asiakkaiden tilauksiin ja toimituksiin liittyvissä asioissa. Myyntiassistentti ottaa asiakkaiden täydennystilauksia vastaan puhelimitse ja sähköpostitse ja hoitaa tilauksen loppuun asti päämiehelle. Ennakkomyyntiesittelyissä myyjät tekevät asiakkaan tilauksesta myyntitilauksen yrityksen tilausjärjestelmään. Myyntiassistentti seuraa tätä myyntitilauskeskusta, ja muodostaa myyntitilauksista ostotilaukset ja tekee tilaukset päämiehelle.

Haastateltavalta kysyttiin, miten hänen roolinsa tukee myyntiprosessia yrityksessä. Haastateltava kertoo oman prosessinsa alkavan siitä, kun hän ottaa asiakkaan tekemän tilauksen vastaan. Hän lähettää tilauksen edelleen päämiehelle ja selvittää mahdollisia muutoksia ja ongelmia tilauksissa ja kertoo näistä asiakkaalle tai delegoi aiheesta riippuen vastuun asiakasta vastuussa olevalle myyjälle. Seuraavaksi myyntiassistentti seuraa toimitusten kulkua ja hoitaa laskutuksen. Myyntiassistentilla on suuri rooli asiakastapaamisten jäkihoidossa ja myyntiprosessin viimeistelyssä.

4.3.3 Yrityksen oma ohjelista myyntityöhön

Yrityksen suurimmalle asiakkaalle on tehty ”hoito-ohjelma”, johon on listattu asiakkauuden hoitoon liittyvät toimintaohjeet. Asiakkaan tavarataloihin myydään naisten, miesten ja lasten alusvaatteita ja sukkatuotteita. Hoito-ohjelma sisältää ohjeita myyntimäärien seurannan raportointiin, myyntitapaamisissa huomioitaviin seikkoihin, yhteydenpitoon asiakkaan kanssa sekä muistettavia asioita tuotekoulutuksiin ja -esittelyihin. Hoito-ohjelma perustuu toimitusjohtajan tutkimuksen osaksi antamaan kirjalliseen avain-asiakkaan hoito-ohjevihkoseen sekä omaan havaintooni yrityksessä työskennellessäni. Avain-asiakkaan hoito-ohjelma otettiin osaksi tutkimusta, jotta voidaan verrata myyjien kerrontaa myyntiprosessista hoito-ohjelman toteutumiseen käytännössä.

Asiakkaalta tulee pyytää aina kuukausittaiset ulosmyyntilistat, joita käytetään vertailussa edelliseen vuoteen tuotemerkeittäin, tavarataloittain sekä tuotteittain. Tavaratalojen ajan-kohtainen tuotevalikoima on myös aina oltava päivitettyinä maahantuojan tiedossa.

Myyntitapaamiseen mennessä myyjien tulee miettiä strategia etukäteen, mitä halutaan myydä ja mitä muuta halutaan tehdä liittyen esim. kampanjoihin tms. Tavoitteet tulee olla itsel-

leen selvät myyntitapaamiseen mennessä. Jokaisen tapaamisen jälkeen tehdään palaverimuistio, ja se katsotaan läpi aina ennen seuraavaa myyntitapaamista, jotta muistetaan mitä asiakkaan kanssa on viimeksi juteltu. Palaverimuistiota varten on olemassa valmis pohja. Ennen tapaamista katsotaan raportit läpi aikaisemmista myynneistä, jotta ollaan selvillä asiakkaan ajankohtaisesta tilanteesta. Maahantuoja osallistuu asiakkaan kampanjoihin ja tarjouspäiviin, ja näille päville ehdotetaan asiakkaalle sopivia tuotteita. Asiakkaalle tulee aina kertoa maahantuojaan tekemistä toimista tuotemerkkien eteen. Näitä ovat esim. tuotemerkkien mainostus ja markkinointi, tuote-esittelyt ja -koulutukset. Asiakkaalle tilataan myös myyntiin tulevista tuotteista näytteet ajoissa päämieheltä, jotta näytteet ovat myymälöissä kun tuotteet saapuvat.

Myyjien tehtäviin kuuluu ”store checks”, eli myyjät käyvät vähintään kerran kuukaudessa myymälöissä tarkistamassa tuotteiden esillepanon. Samalla tarkistetaan myös näytekappaleiden kunto, ja toimitetaan myymälään uudet, jos näytteet ovat kuluneet huonoiksi.

Maahantuoja käy myymälöissä pitämässä tuote-esittelyjä kuluttajille ja tuotekoulutuksia myymälöiden myyjille. Tarjouspäivinä ja joulumyynnin aikaan maahantuojat käyvät antamassa myymälöiden myyjille myyntiapua, jolloin he esittelevät kuluttajille tuotteita ja opastavat heitä löytämään oikeat tuotteet. Maahantuoja haluaa hoitaa näitä mahdollisimman paljon itse, käyttämättä ulkopuolista apua saadakseen tuntumaa kuluttajiin ja myymälöiden myyjiin. Esittelyt raportoidaan jälkikäteen. Myymälöiden myyjille pidetään myös tuotekoulutuksia tehostaakseen myyjien myyntitaitoja ja antaakseen myyntiargumentteja maahantuojaan tuotteiden myyntiin.

Myyjille on määritelty tavoitteet yhteydenpidosta asiakkaaseen. Toimitusjohtaja tapaa asiakasta neljä kertaa vuodessa alan sisäänostopäivillä keväisin ja syksyisin, sekä lisäksi kaksi kertaa vuodessa. Asiakkaaseen ollaan yhteydessä puhelimitse aina tarvittaessa ja myymälöiden tuotevastaaviin kerran kuussa, esim. store check:n yhteydessä. Ostopäällikön yhteydenpidosta vastaa toimitusjohtaja. Myös muihin asiakkaisiin, kuin kyseeseen avainasiakkaaseen pidetään yhteyttä asiakkaan segmentointiportaana mukaan vähintään kerran puolessa vuodessa. (Avainasiakkaan hoito-ohjelma, Yritys X 2014.)

4.3.4 Yhteenvetotyöpaja

Yhteenvetotyöpajaan osallistui kaikki yrityksen kolme myynti- ja tuotevastaavaa, jotka oltiin aikaisemmin haastateltu erikseen. Työpajassa osallistujille esiteltiin haastatteluista saatuja tuloksia ja huomioita, ja niistä keskusteltiin yhdessä. Keskustelun pohjalta osallistujia pyydettiin keksimään muutama kehittämisen arvoinen kohde, johon pohdittiin toimenpiteitä. Kehi-

tettäväksi kohteiksi valittiin asiakastapaamisten jälkihoitoa tukeva asiakaskäyntien raportointi sekä asiakkaiden sitouttaminen.

Keskustelua saatiin aikaan myyjien erilaisista raportointitavoista ja siitä miten he muistavat kaikki asiakkaiden huomautukset ja pyynnöt. Asiakkaille tulee usein lähettää mainosmateriaaleja, henkareita tai tuotemerkkien omia kasseja, joten jotta kaikki nämä muistetaan hoitaa ajallaan, tulisi ne kirjata ylös aina samaan paikkaan. Suurimpien avainasiakkaiden tapaamisten jälkeen tehdään aina palaverimuistiot, mutta pienempien asiakkaiden osalta myyjien omia muistiinpanosysteemejä lukuun ottamatta rutinoitunutta jälkiraportointisysteemiä ei vielä ole käytössä. Raportointia edistämään ehdotettiin valmista raporttipohjaa, joka täytettäisiin jokaisen asiakastapaamisen jälkeen. Raporttipohjassa olisi myös ”tarkistuslista” niistä asioista, jotka tulisi aina muistaa asiakastapaamisen aikana selvittää. Tarkistuslistaan ehdotettiin kuuluvan ainakin asiakkaan tulevat kampanjat, lehti-ilmoitukset ja muut erikoistilanteet, täydennys- ja lisämyynti sekä markkinointitukeen liittyvät asiat. Maahantuoja toimittaa asiakkaalle materiaalia kampanjoihin ja lehti-ilmoituksiin sekä tarvittaessa suurempia tuote-eriä erilaisiin myyntikampanjoihin. Näihin tulee aina varautua hyvissä ajoin, jotta kaikki toimitettava tavara on asiakkaalla oikeaan aikaan. Jokaisen asiakastapaamisen yhteydessä asiakkaalta tulee myös kysyä tarvetta täydennyksiin myynnissä oleviin mallistoihin. Tarve valmiille raportointipohjalle on, jotta asiakastapaamisesta saataisiin jokaisella kerralla mahdollisimman paljon irti, eikä yksikään tapaamiseen liittyvä asia pääse unohtumaan.

Toinen kehityskohde on asiakkaiden parempi sitouttaminen yhteistyöhön maahantuojan kanssa. Tavoite on, että kaikista asiakkaista saataisiin pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita sen sijaan, että vain käytäisiin muutaman kerran vuodessa myymässä asiakkaalle uusia tuotteita. Toimenpiteeksi sitouttamiselle ehdotettiin asiakkaan kanssa läpikäytävää vuosi- tai puolivuotissuunnitelmaa joko kalenterivuoden tai uuden sesongin alussa. Suunnitelmassa käytäisiin läpi kaikki jakson aikana tulevat tapahtumat, esimerkiksi asiakkaan liikkeen kampanjat, syntymäpäivät, tuote-esittelypäivät ja asiakasillat sekä muut erikois- ja juhlapäivät sekä jakson aikana tulevat ikkuna-, lehti- ja internetmainonnat. Lisäksi suunnitelmassa ehdotettiin käytäväksi läpi etukäteen edellisen vuoden myynteihin pohjautuva markkinointituki, joka asiakkaalle annettaisiin tulevaan kauteen käytettäväksi. Kun maahantuoja tietää hyvissä ajoin etukäteen kaikki erikoistilanteet, jossa asiakkaalle täytyy toimittaa ylimääräisiä tuote-eriä tai muuta materiaalia, eivät toimitukset myöhästy ja näin varmistetaan että kaikki kampanjat saadaan toimintaan täydellä teholla ja näkyvyys kuluttajille lisääntyy. Toimimalla näin, myös asiakkaan työ helpottuu. Maahantuoja auttaa asiakasta maksimoimaan kampanjat ja näkyvyyden, sekä tukee asiakasta markkinoinnissa. Kun kaikki tämä suunnitellaan pitkäksi ajaksi etukäteen yhdessä asiakkaan kanssa, lisääntyy varmuus jatkuvasta yhteistyöstä.

4.4 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä pohtimalla sen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabelius kertoo tutkimuksen toistettavuudesta, eli siitä, ilmeneekö sama tulos useamman kerran. Reliabelius toteutuu esim. silloin, jos sama henkilö antaa saman tuloksen eri tutkimuskerroilla tai kaksi tai usempi henkilö antavat keskenään saman tuloksen. Validiteetti kertoo sen, onko tutkimuksessa mitattu juuri sitä mitä pitikin. Validiteetti voi siis kärsiä esim. tilanteessa, jossa vastauslomakkeeseen vastaava henkilö ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija on tarkoittanut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232.)

Reliabiliteetin ja validiteetin käyttämistä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kritisoitu, sillä niiden katsotaan olevan alun perin tarkoitettu käytettäväksi määrällisten tutkimusten yhteydessä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole juurikaan olemassa tarkkoja ohjeita. Laadullisen tutkimus arvioidaan kokonaisuutena ja painotetaan sen sisällön johdonmukaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133-135).

Hirsjärven ym. (2009, 232-233) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tukee mahdollisimman tarkka kuvaus tutkimuksen kaikista vaiheista. Tutkimuksesta tulee kertoa selkeästi ja totuudenmukaisesti mm. aineistonkeruun olosuhteet, ajankäyttö, mahdolliset häiritsevät tekijät ja haastattelujen mahdolliset virheet. Tärkeää on myös kertoa tulosten luokitte- luksesta, tulkinnasta ja millä perusteella päätelmiä on tehty. Päätelmiä voi perustella esim. haastatteluista otetuilla suorilla lainauksilla.

Tutkimuksen voidaan katsoa olevan luotettava, sillä tutkimukseen osallistui jokainen henkilö, jota aihe yrityksessä koskee. Jokainen haastateltava haastateltiin erikseen toimistoa lähinnä sijaitsevilla kahviloissa, jotta toimiston työt ja muiden työntekijöiden kuuntelu eivät häiritse vastamista. Haastattelut toteutettiin kaikki päiväsaikaan, joten kahvilat olivat useimmiten melko hiljaisia, eikä taustamelu häirinnyt nauhoittamista. Tutkimuksesta haastateltaville kerrottiin etukäteen vain haastattelun laajemmat teemat, mutta ei tarkempi kysymyksiä. Haastateltavat eivät siis voineet valmistautua paljoakaan etukäteen. Koen tämän vahvistaneen tutkimuksen luotettavuutta, sillä haastateltavilla ei ollut mahdollisuutta miettiä keskenään ”mallivastauksia” etukäteen. Teemahaastattelu antaa hyvin paljon tilaa vapaalle keskustelulle, joten tulosten luokittelu tuntui välillä haastavalta sillä haastattelut kulkivat kaikki omaa rataansa joten yhtenevien vastausten etsiminen litteroidusta aineistosta oli melko työlästä. Apuna käytettiin värejä, joilla teemoiteltiin eri aihealueita. Tutkimustulosten esittely kappaleessa käytettiin paljon suoria lainauksia haasteltavien kerronnasta tueksi päätelmien perusteluille.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa kohdeyrityksen myyntiprosessin nykytilaa ja löytää siihen tutkimustulosten pohjalta kehitettävää. Myyjien kuvailemat myyntiprosessit olivat keskenään hyvin samankaltaisia ja niistä ilmeni, että yrityksen omaa avainasiakkaan hoito-ohjeistusta noudatetaan pääsääntöisesti. Lisäksi yhteneväisyys myynnin teoriassa ja tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa luvussa 2.3 esitetyn myyntiprosessin kanssa on ilmeinen. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että yrityksen kaikki työntekijät ymmärtävät myyntiprosessin kulun, sen syy-seuraussuhteet ja näkevät sen jokaisen vaiheen toteutuvan omassa työssään. Lisäksi myyjien keskenään yhtenevien vastauksien perusteella ilmenee, että työntekijät tuntevat yrityksen pelisäännöt, niitä noudatetaan ja tiimityö toimii hyvin. Myyntiassistentin haastattelusta ilmeni, että myyntiassistentti tuntee hyvin oman roolinsa myyjien joukossa. Myyntiassistentilla on suurin rooli myyntiprosessin viimeistelyssä ja asiakkaiden tyytyväisyydessä toimitusten sujuvuuteen. Lisäksi myyntiassistentti toimii linkkinä päämiesten ja myyjien välillä, sillä hän on myyjiä enemmän yhteydessä päämiehiin tilausten ja toimitusten osalta. Myyntiassistentti myös tuntee yrityksen asiakkaat, sillä puhelut ja sähköpostikirjeenvaihto kulkevat tilausten ja toimitusten osalta paljon myyntiassistentin kautta.

Suurimpia huomioita tutkimuksessa olivat mm. se, että myyjien työn ei katsottu olevan pelkkää tuloksellista myyntiä, vaan enemmänkin pitkäikäisten asiakassuhteiden solmisista asiakkaiden kanssa. Maahantuojan hengissäpysymisen edellytys on, että kuluttajat ostavat tuotteita maahantuojan asiakkailta. Tästä syystä maahantuojan myynnin koetaan olevan ensisijaisesti myyntikoulutusta asiakkaalle ja yhteistyötä asiakkaan kanssa kuluttajien ostojen lisäämiseksi. Myynnin tyylin muutos tulee näin ollen selvästi esille haastatteluissa. Kappaleessa 2 Myynti, kerrotaan myynnin muuttuneen aiemmasta tuotekeskeisyydestä asiakaslähtöiseksi palveluksi, jota tämä tutkimus kohdeyrityksen osalta tukee.

Asiakkaan ostopäätöstä tuetaan sellaisilla myyntiargumenteilla ja perusteluilla, joita hän voi itsekin käyttää myydessään tuotteita omille asiakkailleen, eli kuluttajille. Vaikkakin tavoitteena on tuottaa tulosta myynnillä ja saada asiakkailta mahdollisimman paljon täydennystilauksia, katsottiin tämän tavoitteen toteutuvan sillä, että asiakkaan kanssa toimitaan yhteistyössä. Yhteistyön merkitystä kuvaa myös se, että asiakkaan vastusteluun vastataan myyntiargumenteilla joita asiakas voi käyttää myydessään tuotteita kuluttajille. Asiakkaalle perustellaan tuotteen hinta ominaisuuksien perusteilla niin, että asiakas osaa perustella tämän myös kuluttajalle. Tarkoitus ei siis ole pelkästään saada maahantuojan asiakas ostamaan, vaan tähdätään jo aikaisessa vaiheessa siihen, miten tuote löytää tiensä loppukuluttajalle. Argumentointi osana vastaväitteiden käsittelyä tulee selvästi esille luvussa 2.3.5 Asiakkaan epäilyt ja vastaväitteet. Teorian mukaan valmistautuminen asiakkaan vastustukseen etukäteen mietityillä perusteluilla auttaa pääsemään yli asiakkaan epäroinnista. Loppukuluttaja kuitenkin on

se, joka suosittelee kokemuksensa perusteella tuotteita lähipiirilleen ja tuo molemmille yrityksille, maahantuojalle ja kauppiaille tuloksen.

Suurimpana haasteena myyntiprosessissa mainittiin jokaisessa haastattelussa se, että suurin osa asiakkaista ei budjetoi ostojaan tuotemerkeittäin. Tästä syystä ajoitus ennakkomyyntien esittelyjen varaamisessa on hyvin tärkeää, jotta asiakas ei jätä ostojaan pienemmäksi siksi, että on ostanut jo paljon muita merkkejä. Myös asiakkaan mielialan koettiin vaikuttavan ostoihin paljonkin. Suhteen ylläpitäminen asiakkaaseen onkin hyvin tärkeää, jotta tapaamiset saadaan sovittua ja asiakas ostamaan.

6 Kehitysehdotukset

Yhteisessä työpajassa päätettyjen kehitysehdotusten, asiakastapaamisen jälkiraportoinnin ja sitouttamisen lisäksi pohdin tutkimuksen pohjalta myös omia kehitysehdotuksia yrityksen myyntiprosessiin.

Yrityksessä on tehty selkeä toimintasuunnitelma ja tavoitelista suurimalle avain-asiakkaalle, mutta pienempien asiakkaiden tapaamisia ei olla totuttu raportoimaan ja seuraamaan samalla tavalla. Siksi yhteenvetotyöpajassa esiin noussut idea kaikille asiakkaille sopivasta raportti-pohjasta on mielestäni tärkeä ja helposti toteutettava uudistus.

Muutamassa haastattelussa tuli esille se, että omien tuotteiden tietoisuus voisi olla paremmalla tolalla, jotta niiden myymisessä voitaisiin olla entistä varmempia. Uusien tuotteiden opiskelu on aikaa vievää, mutta ehdottoman tärkeää, jotta asiakkaille voidaan löytää parhaat myyntiargumentit ja saada näin asiakaskin varmemmaksi myydessään tuotteita kuluttajille. Lisäksi suurimpien kiljailijoiden tuotteet tulisi tuntea hyvin, jotta omien tuotteiden ominaisuuksia voidaan korostaa asiakkaalle, sekä tätä kautta myös kuluttajille.

Uusasiakashankinnassa ollaan vasta aktivoitunut, mutta kaikki eivät ole ehtineet sitä vielä systemaattisesti tekemään. Haastatteluissa mainittiin, että uusasiakashankinnassa tulee kiinnittää huomiota siihen, mitkä muutkin liikkeet, kuin vain jo olemassa olevien asiakkaiden pääsääntöisesti edustamat alusasuliikkeet voisivat sopia maahantuojan asiakkaiksi. Nykyinen asiakaskunta edustaa melko kapeaa kohderyhmää ja erittäin hyvä huomio onkin suunnata katse laajempaan kohderyhmään uusasiakashankinnassa.

Lähteet

- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino.
- Kaplan, D. & Norton, P-D. 2004. Strategy maps - Converting Intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School press.
- Kylvèn, A. 2014. Asiantuntijan pitää osata myös myydä. Tradenomi 4/2014, 13.
- Michelsson, L. & Hakala, P. 2009. Myynninmurtajat. 20 uskomusta B2B -myynnistä. Helsinki: Talentum.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Helsinki: Infor.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän - myy paremmin. Helsinki: Johtajatiimi.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Elektroniset lähteet

- Flykt, J. 2014. Mikä myynnissä mättää? Viitattu 23.9.2014.
<http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/mika-myyynnissa-mattaa>
- Flykt, J. 2014. Nyt tarvitaan uudenlaista myyntityötä. Viitattu 23.9.2014.
<http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/nyt-tarvitaan-uudenlaista-myyntityota>
- Jokiniemi, S. 2014. Myyntitykki: Tärkeintä on tapaaminen. Viitattu 22.9.2014.
<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/myyntitykki+tarkeinta+on+tapaaminen/201409697270>
- Kahle, D. 2007. How well are your salespeople serving your customers? Viitattu 12.9.2014.
<http://rphelp.helmet.fi/ebSCO-w-b/ehost/detail/detail?sid=1bd04d29-57bc-4798-8c93-68ee64bb6a81%40sessionmgr113&vid=0&hid=112&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZzQ%3d%3d#d b=fth&AN=23852593>
- Reichheld, F.F. 1996. The Loyalty Effect. Boston: Harvard business school press.
http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=JzkD_oocNLYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=the+loyalty+effect+reichheld+harvard+business&ots=s2S884kujc&sig=2yOVrGndj7_gevCw873Yqn9Y1Cg&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20loyalty%20effect%20reichheld%20harvard%20business&f=false
- Virtanen, J. 2013. Digi tappoi myyntimiehen. Viitattu 23.9.2014.
<http://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi/digi+tappoi+myyntimiehen/a2210954>

Julkaisemattomat lähteet

Yritys X. 2014. Avainasiakkaan hoito-ohjelma.
Yritys X. 2014. Toimitusjohtajan kertomaa.

Kuviot

Kuvio 1: Myynnin ympyrämalli (Rubanovitsch & Aalto 2012, 35).	20
Kuvio 2: Jo olemassa olevat asiakkaat. Asiakkuuksien nelikenttä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 74).	23
Kuvio 3: Why loyalty customers are more profitable (Reichheld 1996, 39).	24
Kuvio 4: Uusasiakashankinnan nelikenttä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 79).	25

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko.....	46
------------------------------------	----

Liite 1 Teemahaastattelurunko

1. Kuinka pitkään olet toiminut B-to-B myyjänä? Yritys X:ssä tai muualla?
2. Onko myyjän työ mielestäsi muuttunut vuosien aikana? Ovatko asiakkaat vaativampia kuin ennen?
3. Miksi olet valinnut myyntityön?
4. Kerro tavallisesta työpäivästäsi ja työviikostasi. Mitä tehtäviä hoidat päivittäin/viikoittain ja mitkä ovat harvinaisempia.
 - Kuinka suuri aika kuluu asiakasyhteyksiin päivä/viikkotasolla?
 - Miten valitset asiakkaasi? Millä perusteella hoidat kenenkin asioita? Minkälainen asiakas jää helposti taka-alalle?
 - Kuinka suuren osan ajasta vietät asiakkaan kanssa kasvotusten?
 - Miten ajankäyttösi jakautuu uusien ja vanhojen asiakkaiden kesken? Meneekö uusien asiakkaiden asioiden hoitamiseen enemmän aikaa kuin vanhojen?
 - Teetkö uusasiakashankintaa? Miten? Mistä löydät tietoa heistä? Onko jotain ohjeistusta/toimintasuunnitelmaa työntekijöille?
5. Kerro myyntiprosessistasi vaiheittain, mitä tapahtuu siitä, ennekuin otat asiakkaaseen yhteyttä siihen kun tapaaminen on ohi siihen, ja odotellaan seuraavaa syytä tapaamiselle?
 - Miten prosessi eroaa vanhan ja uuden asiakkaan kanssa?

Valmistelu

- Ennen yhteydenottoa asiakkaaseen, otatko selvää mistä olette viime kerralla jutelleet?
- Peilaatko yrityksen yhteisiä tavoitteita jokaisen asiakkaan kohdalla erikseen?
- Asetatko itsellesi henkilökohtaisia tavoitteita asiakastapaamiselle?
- Asetatko varatavoitteita tai suunnitteletko varasuunnitelmia?
- Kuluuko valmisteluun paljon aikaa? Riippuuko ajankulu asiakkaasta? Onko jotkut asiakkaat ns. haastavia, jolloin heidän tapaamisen valmisteluun kuluu enemmän aikaa kuin yleensä?

Lähestyminen / Puhelinsoitot

- Miten lähestyt asiakasta kun haluat saada sovittua tapaamisen? Puhelin, maili mikä?
- Minkä asian koet haasteellisimmaksi asioidessasi asiakkaan kanssa puhelimesta?
- Mitä tarkistat ennekuin soitat asiakkaalle?
- Miten puhelinkeskustelu asiakkaan kanssa etenee?

Yhteydenpito asiakkaiden kanssa

- Kuinka usein soitat asiakkaallesi?
- Pidätkö yhteydenotoista kirjaa? Miten?
- Onko sinulla säännöllinen ajankohta yhteydenottojen tekemiselle?

Asiakastapaaminen

- Miten valmistaudut asiakastapaamiseen? Kuinka paljon aikaa käytät siihen?
- Miten aloitat tapaamisen?
- Teetkö tapaamisen aikana muistiinpanoja asiakkaan huomautuksista tms.? Jääkö ne mieleen?
- Onko sinulla tavoitteita tapaamiseen? Yrityksen yhteisiä/henkilökohtaisia?
- Mietitkö minkälaiselle mielelle asiakkaasi jää tapaamisen päättyessä? Mietitkö etukäteen mitä haluat asiakkaalle jäävän tapaamisestanne mieleen? Koetko yleisen ilmapiirin tärkeänä? Mitä teet jos huomaat ilmapiirin jostain syystä kääntyvän huonoksi?
- Suunnitteletko tapaamisen jaksottamista etukäteen niin, että voisit varmistaa, että ehdit käydä kaikki tärkeät osa-alueet läpi tapaamisen aikana? Jätätkö aikaa kuulumisien vaihtoon ja muuhun jutusteluun?
- Osaatko myydä tuotteiden ohella jotain yhteensopivaa tms. lisämyyntiä asiakkaan ostamille tuotteille? Onko teillä yrityksessä tavoitteita tai toimintavinkkejä tähän?

Tarvekartoitus

- Miten kartoitat asiakkaan tarpeet? Ennen tapaamista ja/tai tapaamisen aikana? Onko tarvekartoitus oleellinen vai esitelläkö mallistot kaikille samalla tavalla?
- Millaisia kysymyksiä kysyt asiakkaalta?
- Mitä selvität asiakkaasta etukäteen?

Tarjousvaihe / Kaupan päättämisen vaihe

- Tarjoatko asiakkaalle omasta mielestäsi parasta tuotemixiä tai ehdotatko asiakkaalle erilaisia ratkaisuja vai annatko asiakkaan itse päättää?
- Onko mahdolliset tarjoamasi tuotemixit asiakkaista riippumatta samoja vai mietitkö erilaisten asiakkaiden tarpeita ja heidän profiiliinsa sopivia juttuja?
- Suunnitteletko ko. asiakkaalle sopivia tuotemixejä etukäteen?
Millä houkuttelet asiakasta ostamaan? Saatko asiakkaan uskomaan sinua? Esitätkö fak-tatietoja tuotteesta uskotellaksesi asiakasta?
- Osaatko hyödyntää tarvekartoituksessa ilmenneitä asioita tarjotessasi asiakkaalle tuo-tetta?
- Hintaa? Tuleeko suoraan päämieheltä? Voiko hinnalla pelata mitenkään? Voiko myöntää alennuksia asiakkaan tilanteen mukaan, vain siitä syystä että yrittää saada asiakkaan ostamaan?

Asiakas epäroi tai kieltäytyy ostamasta tiettyä tuotetta

- Miten reagoit, kun asiakas ensimmäisen kerran sanoo ei, tai kieltäytyy jostain sinun hänelle tarjoamasta tuotteesta?
- Mietitkö ennen tapaamista argumentteja tietyille tuotteille, joihin oletat asiakkaan suhtautuvan negatiivisesti? (Esim. kalliin hinnan vuoksi)
- Mitä jos asiakas ei suostu tapaamiseen tai halua nähdä uutta mallistoa/ei tee lisätila-uksia (vaikka tavallisesti aina tekisi), miten suhtaudut? Onko tähän mitään keinoja?

Tapaamisen jälkeinen vaihe

- Raportoitko tapaamista mitenkään jälkikäteen?
- Vertaatko toteutuneita tavoitteita etukäteen asetettuihin tavoitteisiin jokaisen asia-kastapaamisen jälkeen?
- Soitatko asiakkaalle tapaamisen jälkeen? Mistä syystä? Soitatko kyselläksesi asiakkaan tyytyväisyyttä tai että onko hän saanut kaikki tilaamansa tuotteet ajallaan?
- Osoittaako asiakas joskus kaupanteon jälkeen ”katumuksen merkkejä” tai yrittääkö asiakas perua tai muuttaa tilausta? Miten reagoit? Annatko periksi vai yritätkö häivyttää asiakkaan epäilyjä?
- Miten toimit jos asiakas reklamoi tai valittaa?
- Miten varmistat asiakastyytyväisyyden? Vai varmistatko?

Tuotetietous

- Onko sinulle aikaa opiskella tuotteiden ominaisuuksia ja kuinka usein näin teet?
- Tunnetko tuotteiden suurimmat kilpailijat ja niiden ominaisuudet?

7. Mikä on myyntiprosessin haastavin vaihe?

8. Millainen on mielestäsi hyvä myyjä?

9. Mitä kehittäisit omassa myyntityössäsi?