



**SAVONIA**

AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO

YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# MYYNITILANNETUTKIMUS

DNA Oy

TE -

Santtu Väyrynen

KIJÄ/T:

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Santtu Väyrynen			
Työn nimi Myyntitilannetutkimus: DNA Oy			
Päiväys	13.11.2015	Sivumäärä/Liitteet	82+6
Ohjaaja(t) Jari Niemelä ja Jari-Pekka Jääskeläinen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) DNA Oy			
Tiivistelmä			
<p>Myyntityössä onnistumisella yritykset pystyvät parhaiten turvaamaan kannattavuutensa ja menestyksensä. Tässä onnistumiseen tarvitaan työhönsä motivoituneita, ammattitaitoisia ja osaavia myyjiä. Myyjän oma työpanos vaikuttaa nykyään koko yrityksen asiakastyöhön entistä suuremmin. Hyvällä asiakastyöllä luodaan taas perusta sille, että yritykset yltyvät myyntituloksiinsa ja saavuttavat asetetut tavoitteensa.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, kuinka hyvin myyjät kysyvät asiakkailta heidän palveluistaan ja kuinka usein ja millä keinoin myyjät tarjoavat DNA:n pääpalveluita ja tuotteita DNA Kaupoissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää mahdollisia ongelmakohtia ja antaa tulosten analysoinnin perusteella kehitysideoita, jotta myyntitilanteita voitaisiin kehittää. Tuloksia ja kehitysideoita on tarkoitus pystyä hyödyntämään DNA:n koulutuksissa. Tutkimuksen aihe on hyvin tärkeä, sillä on sanomattakin selvää, että riippumatta asiakkaan myymälään tulon syystä tai olemassa olevista palveluista, jokaiselta asiakkaalta tulisi kartoittaa hänen tilanteensa ja pyrkiä tarjoamaan uusia tai vaihtoehtoisia palveluita ja tuotteita.</p> <p>Tutkimus oli kvantitatiivinen tutkimus. Se koostui pääosin monivalintavaihtoehtoista. Monivalintakysymysten lisäksi asiakkailta kysyttiin yksi avoin kysymys, jotta he pystyivät vastaamaan omin sanoin asiointiinsa liittyvistä seikoista. Kysymyksillä pyrittiin saamaan mahdollisimman tarkka kuva siitä, mitkä seikat vaikuttavat myyjän tekemisiin ratkaisuihin asiakaskohtaamisessa. Yhteensä 70 asiakasta haastateltiin tutkimusta varten kolmessa Kuopion DNA Kaupoissa ja nämä myymälät olivat DNA Kauppa Aapeli, DNA Kauppa Ikano ja DNA Kauppa Päiväranta. Pää-tutkimuksen jälkeen tein vielä lisätutkimuksen koko Suomen DNA Kauppojen myyjille tablet myynnistä. Tähän tutkimukseen sain 105 vastausta.</p> <p>Opinnäytetyöni koostuu teoriaosuudesta, jossa käyn läpi DNA:ta ja sen toimialaa, myyntiprosessia, myynnin johtamista ja asiakaspalvelua. Tätä seuraa tutkimustulosten läpikäyminen, niiden analysointi ja kehitysideat. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että DNA Kaupan myyjät tekevät työnsä kokonaisuudessaan varsin hyvin. Asiakkaiden ongelmat saadaan lähes aina ratkaistua ja heidän tarpeisiinsa löydetään pääosin ratkaisuja. Myös palvelun laatuun ollaan erittäin tyytyväisiä. Asiakkaiden kartoittamisessa ja tuotteiden ja palveluiden tarjoamisessa olisi tulosten perusteella hiukan kehitettävää ja tähän annan työssäni muutamia kehitysideoita.</p> <p>Lisätutkimuksen tuloksissa käydään läpi, millä keinoilla myyjien motivaatiota voitaisiin parantaa ja minkälaisia apuvälineitä heillä tulisi olla, jotta tablettien myynti saataisiin kasvuun.</p>			
Avainsanat Myynti, myyntiprosessi, myynnin johtaminen, asiakaspalvelu			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Santtu Väyrynen			
Title of Thesis Exit shopping: DNA Oy			
Date	13.11.2015	Pages/Appendices	82+6
Supervisor(s) Jari Niemelä and Jari-Pekka Jääskeläinen			
Client Organisation /Partners DNA Oy			
<p>Abstract</p> <p>Successing in sales is the key to secure companies profitability and prosperity. To this companies need to have motivated, skilled and competented salepersons. Nowadays salesperson´s own labor input affects more and more to all customer work in the organization. Well made customer work creates the basis for the companies to reach their sales results and to achieve set goals.</p> <p>The aim of this bachelor´s thesis was to find out the level of selling activities for DNA´s main services and products at DNA stores. The goal was to identify the potential obstacles during the survey and to provide ideas for overcoming these challenges. These ideas are supposed to be utilized in upcoming training conferences. This survey topic is quite important because it comes without saying that every salesperson in DNA stores should know how to offer and sell all the main DNA services and products to all customers despite the initial reason for the customer visiting the store.</p> <p>This was a quantitative research. This survey consisted mainly of multiple choice questions. One open question allowed the customers to express their points and answers in their own words. This way it was easier to collect exact information about the sales process experienced by the customer. 70 customers were interviewed at this survey at three DNA stores in Kuopio including DNA Kauppa Aapeli, DNA Kauppa Ikano and DNA Kauppa Päiväranta. After the main research I did an additional research to all the DNA Kauppa´s salespersons in Finland about the problems in tablet selling. For this survey I got 105 responses.</p> <p>Bachelor´s thesis consist of theoretical part which includes DNA as a company and it´s line of business, selling process, selling management and customer service. After this I go through the results from the research and analyse them and give few development ideas based on the results. According the results DNA´s salespersons work well with the customers. They can solve customer´s problems almost always and salespersons can often find a solution for their needs. Customers seem to be very satisfied about the service they get from DNA as well. Based on the results there are few problems in customers surveying and offering products and services so I give couple development ideas about that.</p> <p>In additional research I go through different methods that could be used to improve salespersons motivation for selling more tablets and what kind of tools they would need to raise their tablet sales.</p>			
Keywords Sale, selling process, sales management, customer service			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	DNA OY JA TOIMIALA .....	8
2.1	DNA Oy .....	8
2.1.1	Missio ja arvot .....	8
2.1.2	Strategiset tavoitteet, toiminta niiden saavuttamiseksi ja tavoitteiden seuranta .....	9
2.2	Toimiala .....	10
2.2.1	Markkinaosuudet .....	11
3	MYYNTIPROSESSI .....	14
3.1	Osto- ja myyntiprosessin neljä vaihetta .....	15
3.2	Myyntin portaat .....	16
3.2.1	Yhteydenotto .....	17
3.2.2	Valmistautuminen .....	19
3.2.3	Myyntikeskustelun avaus .....	19
3.2.4	Asiakkaan tilanteen kartoitus .....	21
3.2.5	Argumentointi .....	23
3.2.6	Päätöksen saaminen .....	29
3.2.7	Jatkotoimet ja jälkihoito .....	31
3.3	Hinnan alennuksen vaikutukset myyntiin .....	32
3.4	Myyjän motivaatio .....	34
4	MYYNNIN JOHTAMINEN .....	36
4.1	Joukkueen johtaminen .....	37
4.1.1	Valmentava esimies .....	38
4.1.2	Myyjän motivointi .....	39
4.2	Tehokkuusluvut ja suorituskyvyn mittarit myyntiprosessin tehokkuuden mitaamisessa .....	40
4.3	Muutoksen johtaminen .....	42
4.3.1	Johdetaan muutosta .....	43
4.3.2	Suunnitelmat ja strategiat käytännön kielelle .....	44
5	ASIAKASPALVELU .....	46
5.1	Asiakaspalvelun lainalaisuuksia .....	47
5.2	Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet .....	48
5.2.1	Palveluun saapumisvaihe ja odotusvaihe .....	49

5.3	Palvelun laatu .....	50
6	TUTKIMUS .....	53
6.1	Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus .....	54
6.2	Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus .....	55
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	57
7.1	Alkutilanne .....	57
7.2	Asiakkaan tarpeen ratkaiseminen .....	58
7.3	Asiakassuhde ja myynti .....	62
7.4	Palvelukokemus .....	68
7.5	Lisätutkimus myyntineuvottelijoiden tablet myynnistä .....	69
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSKOHTTEET .....	73
8.1	Päätutkimus .....	73
8.2	Jatkotutkimus .....	76
8.2.1	Tablet-myyntiprosessin tehostaminen LEAN-metodien avulla .....	78
9	POHDINTA .....	80
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	81
	LIITE 1: DNA KAUPAN MYYNTITILANNETUTKIMUS .....	83
	LIITE 2: TABLET MYYNTITUTKIMUS DNA KAUPAN MYYNTINEUVOTTELIJOILLE .....	88

## 1 JOHDANTO

Yritykset turvaavat parhaiten kannattavuutensa ja menestyksensä onnistumalla myyntityössään. Tähän ne tarvitsevat työhönsä motivoituneita, ammattitaitoisia ja osaavia myyjiä. Uudenlaiset tuoteratkaisut tai nykyiset sähköiset myyntikanavat eivät ole tehneet tarpeettomaksi myyjän työtä vaan pikemminkin päinvastoin. Myyjän omalla työpanoksella on yhä suurempi merkitys koko yrityksen asiakastyölle. Hyvällä asiakastyöllä luodaan perusta sille, että yritykset yltyvät myyntituloksiinsa ja saavuttavat asetetut tavoitteensa. (Myyntityön käsikirja 2005, 9)

Kyky kommunikoida tehokkaasti asiakkaan kanssa ja ymmärtää hänen ostoprosessinsa on tärkein yksittäinen hyvä myyjän ominaisuus. Tämä tarkoittaa hyvin rakennettua dialogia myyjän ja asiakkaan välillä, mikä johtaa asiakastyytyväisyyteen ja sen myötä myyntiyrityksessä kasvaviin myyntituottoihin. Nykyään tuotteiden muistuttaessa yhä enemmän toisiaan hyvällä palvelulla on mahdollisuus erottautua kilpailijoista ja luoda uusia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Asiakaslähtöinen myynti 2007, 8-9.)

Opinnäytetyön aiheena oli tehdä myyntitilannetutkimus DNA:lle haastattelemalla Kuopion DNA Kaupoissa asioineita asiakkaita. Tutkimusongelmana oli myyjien toiminta asiakaskohtamisissa. Työn tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin myyjät tarjoavat palveluitaan ja tuotteitaan eri asiakastilanteissa ja saadaanko asiakkaat kiinnostumaan ja ostamaan näitä palveluita ja tuotteita. Päättötutkimuksen lisäksi opinnäytetyöhön tehtiin myös lisätutkimus tablettien myynnin ongelmista ja kehitysideoista DNA Kaupan myyntineuvottelijoille. Molemmat tutkimukset toteutettiin yhteistyössä DNA Kaupan valmennuspäällikön Lari Lähdesmäen kanssa.

Olen itse työskennellyt DNA Kaupalla myyntineuvottelijana ja myymäläpäällikkönä yhteensä seitsemän vuoden ajan. Tämän vuoksi halusin tehdä opinnäytetyön, josta olisi hyötyä sekä itselleni että DNA Kaupalle. Halusin tehdä kyseisen tutkimuksen siksi, että myyjien työskentelystä erilaisissa asiakaskohtamisissa saataisiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva. Tavoitteena oli selvittää, kuinka myyjät tekevät työtään erilaisissa asiakastilanteissa, missä asioissa myyjät onnistuvat hyvin ja mitä asioita tulisi mahdollisesti kehittää, miten myyntiprosessin eri vaiheissa myyjät onnistuvat ja mitä mieltä asiakkaat ovat saamastaan palvelusta. Tutkimuksesta saatuja tuloksia, niiden analysointia ja opinnäytetyössä läpikäytyä teoriaosaa olisi tarkoitus pystyä hyödyntämään esimerkiksi DNA:n kouluksissa.

Opinnäytetyöni pohjautuu myynnin, myynninjohtamisen ja asiakaspalvelun teoreettiseen viitekehykseen, jota seuraa tutkimustulosten analysoinnin empiirinen osio. Teoriaosassa käyn läpi myynnin osalta myyntiprosessia kokonaisuutena ja myynnin portaita. Myynninjohtamisen teoriaosuudessa tarkastelen myyntijoukkueen johtamista rinnastettuna urheilujoukkueeseen, myyjän motivointia, myynnin tehokkuuslukuja ja muutosjohtamista. Asiakaspalvelun osuus koostuu asiakaspalvelun ja palvelun laadun teoriaosuudesta. Teoriaosuuden tarkoituksena on käydä läpi erilaisia asioita, joita sekä yksittäisen myyjän että myynnin johdon tulee huomioida, jotta myyntityössä onnistuttaisiin laa-

dukkasti ja tavoitteellisesti. Osuus on pyritty kirjoittamaan hyvin tarkasti erilaisia asioita ja näkökulmia huomioiden, sillä menestyksekkäässä myynti- ja asiakaspalvelutyössä ei riitä, että joku osa-alue asiakaskohtaamisessa osataan ainoastaan hyvin. Asiakas luo mielipiteitään myyjästä, yrityksestä ja tarjotusta ratkaisusta koko myyntiprosessin ajan ja kaikki vaiheet aina asiakkaan kontaktoinnista asiakkaan jälkihoitoon vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen ja tulevaan asiakassuhteeseen.

Tutkimustulosten osiossa käyn läpi saadut tulokset ja teen niiden perusteella johtopäätöksiä ja kehitysideoita. Tuloksista selviää, kuinka hyvin myyjät saavat ratkaistua myyjälleen tulevien asiakkaiden ongelmia ja löytämään ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin, miten usein myyjät kysyvät asiakkailta heidän olemassa olevista palveluistaan ja tuotteistaan, kuinka monessa myyntitilanteessa, millä keinoin ja kuinka laajasti myyjät tarjoavat DNA:n palveluita ja tuotteita sekä minkälaisena asiakkaat näkevät DNA Kaupan palvelun laadun. Tämän lisäksi tuloksissa esiin nousseita asioita suhteutetaan keskenään, jotta saataisiin mahdollisimman tarkka kuva siitä, mitkä asiat vaikuttavat toisiinsa.

## 2 DNA OY JA TOIMIALA

DNA Kauppa Oy on matkapuhelimia ja puheliittymiä, liikkuvaa ja kiinteää laajakaistaa sekä TV-palveluja tarjoava myymäläketju. Kaikkiaan 74 myymälää käsittävä myymäläverkosto palvelee 43 paikkakunnalla. (DNA Oy:n intranet 2015.)

DNA:n 4G-verkko tavoitti jo 85 prosenttia ja 3G-verkko 99 prosenttia suomalaisista vuoden 2014 lopussa. Matkaviestintäverkon puolella DNA teki huomattavia investointeja 4G-tekniikkaan vuoden 2014 aikana ja vuoden 2015 loppuun mennessä 4G-verkon on tarkoitus tavoittaa jo 95 prosenttia Suomen väestöstä. (DNA Oy:n www-sivut 2015.)

DNA on Suomen suurin kaapelioperaattori sekä johtava maksu-tv toimija sekä antenni- että kaapeli-verkossa. DNA:n antenniverkko tavoittaa Suomen kotitalouksista noin 85 prosenttia. DNA tarjoaa ainoana mobiilioperaattorina Suomessa maksu-tv palveluita antenniverkossa ja kaapeliverkkoon DNA:lla on kytkettynä noin 600000 kotitaloutta. Lisäksi yhtiöllä on tarjolla Suomen laajin kanavavali-koima. (DNA Oy:n www-sivut 2015.)

Innovatiivisuus ja nopealiikkeisyys antavat DNA:lle hyvät eväät toimimiseen entistä kiristyneemmälle kilpalulle markkinoilla ja mahdollistavat uusien tehokkaiden toimintamallien jatkuvan kehittämisen. (DNA Oy:n www-sivut 2015.)

### 2.1 DNA Oy

DNA Oy on tietoliikennekonserni, joka tarjoaa suomalaisille yksityishenkilöille, yhteisöille ja yrityksille laadukkaita, viimeisintä teknologiaa hyödyntäviä puhe-, data-, matkaviestin- ja tv-palveluita. Toimintansa DNA-konserni aloitti 1.7.2007. Sen liikevaihto vuonna 2014 oli 831,5 miljoonaa euroa ja liikevoittoa yritys teki 25,6 miljoonaa euroa. DNA:lla on yhteensä yli 3,5 miljoonaa matkaviestin- ja kiinteän verkon liittymäasiakkuutta. DNA Oy:lle rekisteröityjä tavaramerkkejä ovat DNA ja WELHO. Sen tytäryhtiöitä ovat DNA Kauppa Oy ja DNA Welho Oy. Yhtiön markkinaosuus oli 21 prosenttia, jolla se on Suomen kolmanneksi suurin toimija omalla alallaan. (DNA Oy:n www-sivut 2015.)

#### 2.1.1 Missio ja arvot

DNA Oy:n missio on tarjota matkapuhelimia, tabletteja, tarvikkeita, matkapuhelinpalveluita, mobiili-laajakaistoja, kiinteänverkon tuotteita kuten kiinteälaajakaista sekä tv-palveluja antennitalouksiin luotettavasti ja menestyksellisesti. DNA Kauppa Oy on valtakunnallinen ketju ja se tuo kilpailukykyiset matkapuhelinpalvelut tunnetuksi lähelle asiakasta, jotta asiakas saa mahdollisimman vähällä vaivalla mahdollisimman paljon palveluita sekä asiantuntemusta. Palvelut ovat lähellä asiakasta, asiakkaan on helppo olla yhteydessä asiakaspalveluun puhelimitse sekä hyödyntämään entistä enemmän internet sivuilla toimivaa itsepalvelua, mikä on tehty asiakkaalle hyvin helpoksi käyttää. Yritys pyrkii aina saamaan asiakkaan asioimisen kaikkien edellä mainittujen asioiden kanssa toimivaksi. (DNA Oy:n intranet 2015.)



Asiakkaat tuntevat DNA Kaupan ammattitaidostaan ja haluavat sen palveluntarjoajakseen jokaisella sen tarjoamalla palvelualueellaan. DNA Kaupan näkökulmasta yritys toimii kaikilla sen parhaaksi katsomilla paikkakunnilla taaten asiakkailleen ja omistajilleen valtakunnallisen palvelun. Yritys on hyvin menestyksellinen, josta hyötyvät niin omistajat kuin henkilökuntakin. Asiakkaan näkökulmasta DNA Kauppa selkeyttää markkinatilannetta luomalla mielikuvan palvelevasta ja menestyksekkäästä ketjusta sekä saa asiakkaat todella vaatimaan sitä laatua, mitä he voivat hyödyntää jokapäiväisissä toiminnoissaan niin matkapuhelinten kuin laajakaistojen ja tv-palveluiden osalta. (DNA Kaupan myyjän käsikirja 2015.)

DNA Oy on erittäin vastuullinen yhtiö, jonka perusarvot ovat mutkattomuus, nopeus ja rohkeus. Kaikki arvot pohjautuvat käytännössä siihen kuinka asiakkaat DNA:n näkevät. Arvoja tarkastelemalla mutkattomuus tarkoittaa asiakkaille taas sitä, että DNA kuuntelee ja puhuu asiakkaan kanssa samaa kieltä. Toisin sanoen oletukset sekä ennakkoluulot asiakkaasta on jätettävä pois. Sisäisesti se tarkoittaa, että yrityksessä arvostetaan ja ymmärretään niin asiakasta kuin myös työkaveria, jotta työntulos on mahdollisimman hyvää. (DNA Oy:n www-sivut 2015.)

Nopeus tarkoittaa asiakkaille sitä, että palvelu yksinkertaisesti pelaa kaikilla osa-alueilla esimerkiksi reklamaatio- ja asiakaspalvelutilanteissa. Sisäisesti se tarkoittaa, että DNA keskittyy olennaiseen ja että sieltä löytyvät myös parhaat prosessit asioiden hoitamiseen. Rohkeus tarkoittaa asiakkaille rohkeaa ja innovatiivista mainontaa. Sisäisesti taas se tarkoittaa, että DNA on suora, ennakkoluuloton ja valmis kehittymään sekä tekemään sen myötä tarvittavia muutoksia. (DNA Kaupan myyjän käsikirja 2015.)

DNA Kaupan perusarvoihin kuuluvat myös tärkeänä osana kotimaisuus, edullisuus, asiantuntevuus sekä jatkuva kehitys ja kasvu. DNA on tällä hetkellä ainoa täysin kotimainen operaattori eli DNA on 100 prosenttisesti kotimaisessa omistuksessa. Edullisuus niin palveluissa kuin asiakaspalvelussa on myös DNA:lle erittäin tärkeää ja yksi valttikortti kilpailijoihinsa nähden. DNA Kaupan on asiantuntija liike, jossa jokaiselle asiakkaalle pyritään tarjoamaan markkinoiden parasta mahdollista asiakaspalvelua. Asiantuntevuutta pyritään vahvistamaan työntekijöille mahdollisimman kattavalla ja koko ajan jatkuvalla koulutuksella. (DNA Oy:n intranet 2015.)

### 2.1.2 Strategiset tavoitteet, toiminta niiden saavuttamiseksi ja tavoitteiden seuranta

DNA:n strategiset tavoitteet voidaan eritellä matkapuhelinpalveluihin, mobiililaajakaistapalveluihin, tv-palveluihin, laajakaistapalveluihin ja laitemyyntiin. DNA:n tavoitteena on olla Suomen suurin matkapuhelinoperaattori ja samalla mahdollisesti siirtää toimintojaan yhä enemmän kansainvälisille markkinoille. TV-palveluissa kiinteänverkon alueella DNA teki vuonna 2010 merkittävän sopimuksen Welho Oy:n kanssa, mikä lisäsi entisestään mahdollisuutta DNA:lle nousta Suomen suurimmaksi TV-palveluiden tarjoajaksi kiinteänverkon puolella. Kokonaisuudessaan DNA otti merkittävän lisäaskeleen kohti TV-palveluiden markkinajohtajuutta ostamalla antenniverkon maksukanava puolelta PLUS-

TV:n vuonna 2013. Welho- sopimus kosketti myös laajakaistapuolta ja DNA:n strategisena tavoitteena onkin kasvattaa laajaa asiakaskuntaansa entisestään ja pyrkiä tarjoamaan huippunopeat laajakaistayhteydet jokaiselle. (DNA Oy:n intranet 2015.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi jokaiselle myymälälle tulevat kuukausittaiset myymälätavoitteet, joihin jokaisen myymälän tulisi päästä. Myymäläpäälliköt jakavat kuukausittaiset tavoitteet pienimpiin osiin, kuten viikko- tai päivätavoitteiksi ja ne jaetaan jokaisen työntekijän kesken. Tavoitteista pidetään aktiivista seuranta ja niihin reagoidaan mahdollisimman nopeasti. Niin myymälän kuin henkilökohdaksiinkin notkahduksiin myynnin ja asiakaspalvelun puolella pyritään puuttumaan välittömästi myymäläpäällikön toimesta. Jokaisen kuukauden päätteeksi aluepäälliköt kokoavat kuukausiraportin eri osa-alueista ja he toimittavat sen DNA:n ylimmälle johdolle. Tavoitteiden seuranta alkaa siis aivan kenttätöystä ja jatkuu analysointi vaiheeseen DNA:n ylimmälle johdolle. (DNA Oy:n intranet 2015.)

Myymälöistä lähtevien raporttien lisäksi kaikenlaiset asiakkaiden reklamaatiot sekä palautteet käsitellään ja niihin paneudutaan huolellisesti. Myynnin ja asiakaspalvelun parantamista pyritään toteuttamaan henkilökohtaisilla palautteilla sekä lisäkoulutuksilla. DNA muistaa myös aina palkita työntekijöitä hyivistä suorituksista esimerkiksi kilpailujen myötä saatavilla laitepalkinnoilla, mikä lisää huomattavasti työmotivaatiota. (DNA Oy:n intranet 2015.)

## 2.2 Toimiala

DNA toimii jatkuvasti muuttuvassa telemarkkina-alalla. Kova kilpailu, valtion määräykset, jotka koskettavat operaattoreita sekä jatkuvat kuluttaja- sekä yrityssegmenttien muutokset ovat haasteita, joiden kanssa DNA:n on toimintaympäristössään kamppailtava. Arvioiden mukaan kokonaisarvo Suomen telemarkkinoilla pysyy ennallaan tulevina vuosina. Kuitenkin aluekohtaisesti on ennustettu korkeaa kasvua mobiililaajakaista- ja tv-palveluissa. Yhä nopeammat langattomat laajakaistayhteydet tarjoavat jo nyt kilpailukykyisen vaihtoehdon kiinteän verkon yhteyksille. Vuonna 2012 Suomeen rantautunut 4G- verkko tarjoaa asiakkaille täysin uudenlaiset nopeudet mobiililaajakaistan puolesta. Esimerkiksi, kun 4G- verkko avautui Kuopioon kesällä 2013, se teki mahdolliseksi jopa kymmenkertaiset nopeudet 3G- verkkoon verrattuna ja nämä nopeudet vastaavat hyvinkin nopeaa kiintälaajakaistaa. Näille markkinoille pääsy ja uusien sidosryhmien luonti esimerkiksi tavarantoimittajien puolesta on hyvin merkittävä tekijä siihen, mikä operaattori pystyy pärjäämään parhaiten kilpailussa uusista asiakaskunnista ja nykyisten asiakkuuksien säilyttämisestä. (DNA Oy:n intranet 2015.)

Toiminnanharjoittajien välinen kilpailu on tiukkaa ja hintapaineet kasvavat. Saavuttaakseen suurempia markkinaosuuksia pitää pystyä tarjoamaan innovatiivisia tuotteita ja palveluja, parantaa toiminnan tehokkuutta sekä asiakaspalvelua ja vahvistaa yhteistyökumppanuutta tärkeimpien sidosryhmien kanssa. (DNA Oy:n intranet 2015.)

Uusia haastajia on myös jatkuvasti tulossa markkinoille kuten mediayhtiöt, päätelaitteiden valmistajat, internet-yritykset ja ICT-yritykset. Toisaalta operaattorit voivat löytää mahdollisuuksia uusilla alueilla. Nopeita muutoksia voi tulla myös palvelutuotannon arvoketjuun. (DNA Oy:n intranet 2015.)

Tärkeä seikka on myös älypuhelimien ja tablettien kokoajan voimakkaammin kasvava kysyntä. Niiden ominaisuuksilla on jo erityisen merkittävä vaikutus kuluttajan ostopäätökseen. Markkinoilla suurimpia tekijöitä ovat Samsung ja Apple. Pienempinä tekijöinä laitemarkkinoilla ovat muun muassa Sony, Microsoft ja Huawei. Matkapuhelimia ja tabletteja käytetään tietenkin viestintään, mutta niiden suurin käyttötarkoitus on tänäpäivänä hyvin laaja ja esimerkiksi älypuhelimissa pelkät puhelin toiminnot ovatkin jo toisarvoinen asia verrattuna laitteen muihin ominaisuuksiin. Samaan aikaan laitteiden elinkaari lyhenee. (DNA Oy:n intranet 2015.)

Laajakaistamarkkinoilla on ominaista selvä trendi. Sekä kuluttaja- että yritysasiakkaat haluavat internet-palvelut lähelle, riippumatta ajasta, paikasta tai laitteesta. Lisäksi kuluttajat käyttävät aikaansa yhä enemmän sosiaalisessa mediassa, jolloin väistämättä perinteisen puheviestinnän osuus vähenee. Tämä suuntaus lisää entisestään houkuttelevuutta älypuheliimiin ja muiden älykkäiden kannettavien laitteiden hankkimiseen kuten tableteihin. (DNA Oy:n intranet 2015.)

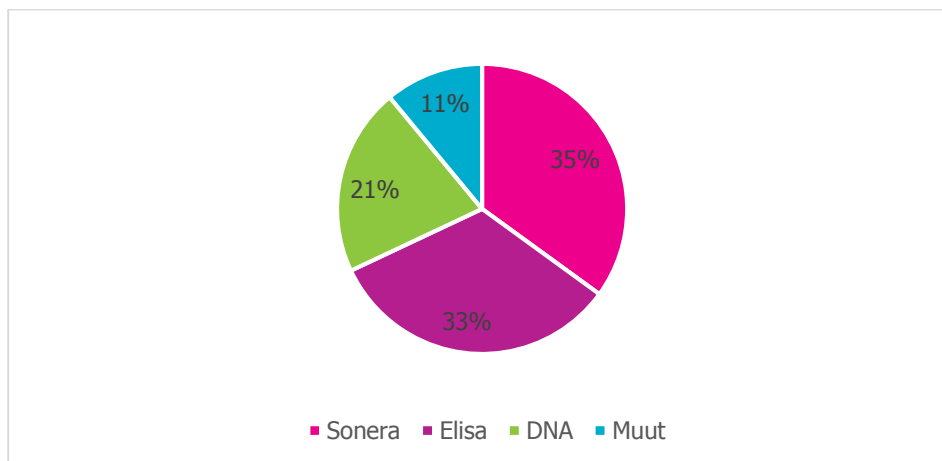
Lakimuutokset, kuten vuonna 2012 voimaan astunut säädös, jossa asiakasta ei enää pysty sitouttamaan väkisin operaattorille määräajaksi puhelin liittymien puolella, luo omia haasteitaan niin DNA:lle kuin myös muille operaattoreille. Toimintatapoja on pakko muuttaa erilaisten muutoksien tullessa ja tämä vaikuttaa kaikkiin asioihin niin strategisessa suunnittelussa kuin jokapäiväisessä myyntityössäkin. (DNA Oy:n intranet 2015.)

### 2.2.1 Markkinaosuudet

Suurimmat kilpailijat DNA Oy:n kanssa telealalla ovat Elisa Oyj, johon kuuluu Saunalahti ja TeliaSonera AB, josta Suomessa toimii TeliaSonera Finland Oyj, joka omistaa myös matkaviestinoperaattori Telefinlandin. Näiden kolmen suuren yrityksen lisäksi Suomessa toimii 24 Finnet-ryhmäksi liitettynä alueellista teleyritystä sekä joukko muita itsenäisiä teleyrityksiä. Muiden kuin kolmen suuren yrityksen markkinaosuus oli 11 prosenttia vuonna 2014. (Viestintäviraston 2015, Teleyritysten tulojen ja investointien kehitys 2014.)

Yhtiöistä Elisa tarjoaa kaikki kuluttajien mobiilipalvelut ja osan kuluttajien kiinteänverkon palveluistaan Saunalahden kautta ja yrityspalvelut ja suurimman osan kaikista kiinteänverkon palveluistaan omalla nimellään. Elisa toimii yhteistyössä suurten kansainvälisten yritysten Vodafonen ja Telenorin kanssa. Yhtiön liikevaihto vuonna 2014 oli 1,54 miljardia euroa ja sillä oli 2,3 miljoonaa kuluttajapuolen asiakasta. Elisa Oyj on julkisesti noteerattu Nasdac Helsinki Suuret Yhtiöt-listalla. Yrityksen markkinaosuus Suomessa oli 33 prosenttia vuonna 2014. (Elisa Oyj:n www-sivut 2015.)

TeliaSonera AB on monikansallinen yhtiö, joka toimii 17 maassa kuten Suomessa, Ruotsissa ja Baltian maissa. Yhtiö on Euroopan viidenneksi suurin telekommunikaatioalalla. Suomessa mobiili- ja kiinteänverkon palveluita tarjoaa Sonera ja sen lisäksi mobiilipalveluita kuluttaja asiakkaille tarjoaa myös Telefinland. TeliaSonera Finlandin markkinaosuus oli 35 prosenttia, jolla se on Suomen telealan markkinajohtaja. (TeliaSonera Finlandin www-sivut 2015.)



KUVIO 1. Teletoinnin markkinaosuudet vuonna 2014 (Viestintävirasto 2015. Teleyritysten tulojen ja investointien kehitys 2014.)

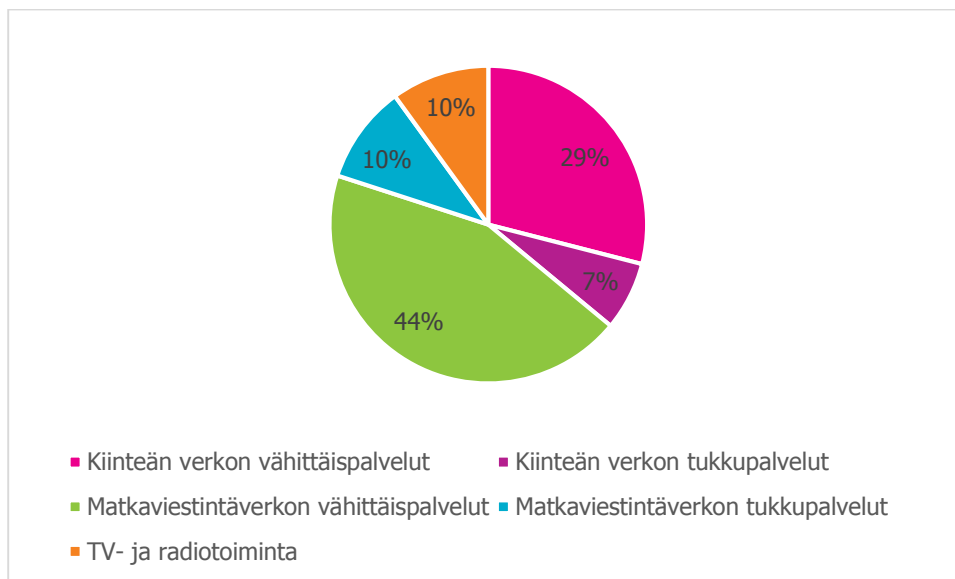
Teleyritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 4,6 miljardia euroa vuonna 2014, mikä on noin prosentin pienempi edellisvuoteen verrattuna. Markkinoille tulleiden uusien yritysten liikevaihto oli noin 40 miljoonaa euroa, joka muodosti hieman alle prosentin koko telealan liikevaihdosta. (Viestintävirasto 2015. Teleyritysten tulojen ja investointien kehitys 2014.)

Liikevaihto (miljoonaa euroa)	2013	2014	Muutos 2013-2014
<b>Teleyritysten yhteenlaskettu liikevaihto</b>	4 710	4 640	-1 %
<b>Tulot teletoiminnasta yhteensä</b>	3 495	3 430	-2 %
Tulot matkaviestinverkosta	1 870	1 845	-2 %
Tulot kiinteästä televerkosta	1 330	1 235	-7 %
Tulot TV- ja radiotoiminnasta	295	350	20 %
Tulot muusta toiminnasta	1 215	1 210	0 %

TAULUKKO 1. Teleyritysten liikevaihto 2013–2014 (Viestintävirasto 2015. Teleyritysten tulojen ja investointien kehitys 2014.)

Vuonna 2014 teletoiminnan osuus liikevaihdosta oli noin 74 prosenttia, mikä on lähes sama kuin edellisenä vuonna. Kokonaisliikevaihto laski sen sijaan vuoteen 2013 verrattuna kaksi prosenttia. Laskua selittää kiinteästä verkosta saatujen tulojen vähentyminen seitsemällä ja matkaviestintäverkon tulojen kahdella prosentilla. Matkaviestintäverkon osuus kokonaisliikevaihdosta oli yli 54 prosenttia ja kiinteä televerkko muodosti 36 prosenttia teletoiminnan liikevaihdosta. TV- ja radiotoiminnan tulot ovat sen sijaan kasvaneet viime vuosina yli kymmenyksellä vuosittain ja niiden osuus kokonaisliikevaihdosta oli yli 10 prosenttia. (Viestintävirasto 2015. Teleyritysten tulojen ja investointien kehitys 2014.)

Kiinteän televerkon ja matkaviestintäverkon toiminta voidaan jakaa edelleen vähittäis- ja tukkupalveluihin. Vähittäispalveluja ovat kuluttaja-, yritys- ja yhteisöasiakkaille myydyt telepalvelut kuten laajakaista- ja puhelupalvelut. Tuukupalvelut ovat taas yritysten toisilleen myymiä palveluita, joita käytetään edelleen muiden telepalvelujen tarjoamiseen. (Viestintävirasto 2015. Teleyritysten tulojen ja investointien kehitys.)



KUVIO 2. Teletoiminnan liikevaihdon jakautuminen palveluittain vuonna 2014 (Viestintävirasto 2015. Teleyritysten tulojen ja investointien kehitys.)

### 3 MYYNTIPROSESSI

Myyntimaailma on muuttunut entisestä ”myydään asiakkaan haluamia tuotteita ja palveluita” ajattelutavasta malliin, jossa myyjien tulisi keskittyä lisäämään asiakkaiden tarpeiden määrää, jotta asiakkaalle pystytään myymään enemmän lisätarvikkeita ja –palveluja. Näiden lisätarvikkeiden ja palveluiden myynnin kasvattamisen tarve ei johdu ainoastaan taloudellisista syistä, vaan niiden merkitys on erittäin suuri, kun halutaan saada asiakas sitoutettua yritykseen. Tämä muutos on syntynyt organisaatioiden tehdessä uusia myynnillisiä strategisia uudistuksia, jossa myynti on yhdistetty markkinointiin luodakseen suurempaa strategista merkittävyyttä yrityksille. Tämän myötä myynnistä ja myyntiprosessista on tullut oleellinen osa yrityksille saada luotua ja säilyttää pitkäaikaisia asiakassuhteita. Siten myyjien rooli on kokoajan kasvavassa määrin muuttunut perinteisestä tilausten vastaanottajasta asiakassuhteita johtavaksi elimeksi. (Davies, Nenonen, Ryals ja Storbacka 2009, 890.)

Informaation kasvun myötä asiakkaista on tullut kasvavassa määrin tietoisempia tuotteista, hinnoista ja tuotteiden ja palveluiden laadusta. Tämän vuoksi myyntiprosessi ei ole enää vain tietyn tuotteen tai palvelun myyntiä asiakkaalle, vaan se on mahdollisuus luoda pysyvää ja kestävää suhdetta yrityksen ja asiakkaan välille sekä pitää näitä suhteita yllä. Sen sijaan, että myytäisiin yksittäisiä tuotteita ja palveluita, tulee asiakkaille myydä ratkaisuja tarpeisiin ja luoda samalla asiakkaalle uusia tarpeita, jotta asiakas saataisiin mahdollisimman hyvin sitoutettua yritykseen. (Davies ym. 2009, 892.)

Mitä sitten tarkoitetaan myyntiprosessilla? Myyntiprosessissa myyjän tavoite on saada selvitettyä asiakkaan tarpeet ja tilanne sekä saada asiakas vakuutettua siitä, että juuri hänen tarjoamansa ratkaisut ovat asiakkaalle oikeat. Se käsittää koko tapahtumasarjan, jossa käydään läpi asiakkaan saama arvo myytävästä tuotteesta tai palvelusta. Myyntiprosessin tavoitteena on, että siinä mukana olevat henkilöt tai yritykset löytävät ratkaisun tai saavat aikaan kumpaakin osapuolta tyydyttävän päätöksen. Mitä laajemmasta palvelukokonaisuuksista ja ratkaisuista on kyse, sitä useampia asiakastapaamisia, yhteydenottoja ja palvelukokonaisuuksia päätöksien saamiset vaativat. Pienemmän mittakaavan tuoteinvestoinnista ja palvelukokonaisuuksista voivat asiakas ja myyjä löytää ratkaisun jo yhden asiakastapahtuman aikana, kunhan myyjä osaa hoitaa huolellisesti myyntiprosessin kokonaisuudessaan ja näin hän pääsee haluamaansa tavoitteeseen. (Myyntityön käsikirja 2005, 65.)

Puheuttaessa prosessista on hyvä määritellä sen tarkoitus. Prosessilla tarkoitetaan usean osatapahtuman muodostamaa toimintoketjua tai tapahtumasarjaa. Se voidaan toistaa, kerrata tai mallintaa. Myyjän työhön tämä tuo lisähaasteita etenkin silloin, kun mukana myyntiprosessissa on useita ihmisiä eri yrityksistä ja eri hierarkiatasoilta. Yksittäinen myyntineuvottelu on myyntiprosessia eteenpäin vievä keino. Myyntineuvottelu tulee taas nähdä vuorovaikutustilanteena, jossa asiakas ja myyjä pyrkivät pääsemään yhteisymmärrykseen sopimusehdoista osittain myönnytyksin ja osittain kannassaan pysymällä. (Myyntityön käsikirja 2005, 65.)

Myyntityö sisältää useita erilaisia myyntiprosesseja ja nämä prosessit sisältävät erilaisia toimenpiteitä myyjältä. Näissä toimenpiteissä onnistuminen vaatii hyvää hallintaa ajankäytön suhteen. Näillä toimenpiteillä pyritään synnyttämään luottamusta, selvittämään asiakkaan tilanne ja tarpeet ja saamaan asiakas hyväksymään myyjän tekemän tarjouksen. On hyvä huomioida, että myyjä on näkemässä ostotapahtumasta vain osan. Hän ei ole esimerkiksi näkemässä asiakkaan tekemää kilpailutusta eikä tiedä millaisia kilpailevia ratkaisuja hänelle tarjotaan. Yleensä kaupan saa tehtyä lopulta myyjä, johon asiakkaalla on syntynyt luottamus ja jonka tarjouksesta hän uskoo saavansa suurimman hyödyn ja tästä hän on nimenomaan eniten kiinnostunut. Myyjän on siis osattava rakentaa asiakkaalle mielikuva siitä, että juuri hänen tarjoamansa tuote tai palvelu on asiakkaalle eniten eduksi. (Myyntityön käsikirja 2005, 66.)

Saavuttaakseen tavoitteensa myyjä saattaa toteuttaa asiakkaan kanssa useita eri myyntiprosesseja. Vaikeutena on monesti, että nämä prosessit etenevät eri tahdissa. Sen vuoksi olisikin hyvä muodostaa erilaisia prosessimalleja, jotka auttavat tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan ja tehokkaasti sekä suunnittelemaan ja ennakoimaan tulevaa ja hoitamaan monia erilaisia tilanteita samaan aikaan. Mallintamisessa on tärkeää kuitenkin muistaa, että ihmiset tuntevat ja käyttäytyvät eri tavoin, joten jokaisessa tilanteessa myyjän on osattava käyttää myös pelisilmää. (Myyntityön käsikirja 2005, 66.)

### 3.1 Osto- ja myyntiprosessin neljä vaihetta

Tarkasteltaessa myyntiprosessiaan myyjän on osattava tunnistaa myös asiakkaan ostoprosessi ja tämän tapa ostaa. Asiakkaan ostoprosessi etenee eri vaiheiden mukaan alkutilanteesta eli luottamuksen rakentamisesta lopputilanteeseen eli päätöksen tekoon. Myyjän myyntiprosessin tuleekin vastata asiakkaan ostoprosessia, jotta myyjä pääsee omiin tavoitteisiinsa. (Myyntityön käsikirja 2005, 66.)

Ensimmäisessä vaiheessa osto- ja myyntiprosessia on luottamuksen rakentaminen myyjän ja asiakkaan väliselle yhteistyölle. Asiakas etsii perusteita sille, miksi hä valitsisi juuri tämän myyjän tuotteineen ja palveluineen yhteistyökumppanikseen. Asiakas tulee saada vakuuttumaan siitä, että myyjä luotettava yhteistyökumppani nyt ja tulevaisuudessa. Myyjän on osattava myydä aluksi itsensä asiakkaalle niin, että hän ostaa myyjän tarjoaman luottamuksen itselleen ja näin myyjä pääsee vaikuttamaan asiakkaan asenteisiin ja päätöksiin. (Myyntityön käsikirja 2005, 67.)

Toisessa vaiheessa eli analyysivaiheessa myyjän tulee kerätä oikeaa ja tärkeää tietoa asiakkaalta yhteistyötään ja tavoitettaan ajatellen. Myyjän ehdotuksen, strategian ja tavoitteen kannalta on tärkeää, että hän osaa kysyä asiakkaalta oikeita asioita ja tämän vuoksi on syytä suunnitella asiakaskohtaamisen lähestymistilanne huolella. Tässä vaiheessa selviää muun muassa minkälaisia taloudellisia ja teknisiä sitoumuksia osapuolilta edellytetään, jotta kaupat saadaan syntymään. Tietojen keruun lomassa myyjä pyrkii selvittämään, kuinka hän onnistuu herättämään asiakkaan tarpeet ja näin asiakkaan innostumaan myyjän tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta. Asiakkaasta voi tuntua, että hänellä ei olisi lähtökohtaisesti minkäänlaista tai ainakaan kovin suurta tarvetta tuotteelle. Tarpeensa

merkitystä asiakas voi myös vähätellä myyjälle tai hän ei välttämättä edes tunnista niitä. Myyjän tehtävä on luoda mielikuva asiakkaalle hänen nykytilastaan ja tarjoamansa tuotteen tai palvelun tuomasta parannuksesta tulevaisuudessa. (Myyntityön käsikirja 2005, 67.)

Kolmas vaihe on ratkaisun luominen ja arviointi. Tämän vaiheen tavoite on saada vakuutettua asiakas siitä, että hän todella tarvitsee tarjotun ratkaisun ongelmaansa ja että tämä kyseinen ratkaisu on hänelle paras mahdollinen. Jotkut asiakkaan saattavat epäröidä vahvasti päätöksenteossaan. Myynnin haasteet vaihtelevat asiakkaiden mukaan. Asiakkaalle päätöksentekoon vaikuttavat hänen tuntemuksensa tarpeensa ratkaisuun. Tämän vuoksi myyjän on ehdottoman tärkeää pystyä vakuuttamaan asiakas, että hänellä on tarve ratkaisulle, myyjän tarjoama ratkaisu on paras, asiakas pystyy hyödyntämään tarjottua ratkaisua ja että hän tuntee saavansa vastinetta rahalleen. (Myyntityön käsikirja 2005, 67-68.)

Neljännessä vaiheessa eli päätösvaiheessa on tarkoituksena saada aikaan selkeä neuvottelutilanne, jossa asiakas tekee ratkaisun hankkimiseen suunnattuja päätöksiä. Tämän tulos ratkaisee sen pääseekö myyjä haluamaansa tavoitteeseensa vai ei. Tähän vaiheeseen on myyjän syytä paneutua huolellisesti. Siinä selvitetään, kuinka tärkeä päätös on asiakkaalle millaisia mahdollisia ongelmia tai vaihua päätöksenteosta asiakkaalle seuraa. Tämän vuoksi myyjän tulee osata esittää mahdollisimman hyviä perusteita ratkaisulle. Mikäli päätös jää kuitenkin lopulta saamatta, tulee siihen johtaneet syyt saada selville ja analysoitava tilanne. (Myyntityön käsikirja 2005, 68.)

Kuinka asiakaskohtamisessa myyjän tulisi siis toimia? Minkälaisilla metodeilla huippumyyjä työskentelee saavuttaakseen sen, mitä hyvin hoidetussa myyntiprosessissa halutaan ja eri vaiheissa vaaditaan? Seuraavaksi käyn läpi yhden yleisesti käytetyistä myyntikonsepteista, jonka mukaan useat yritykset ohjastavat myyjäään toimimaan asiakaskohtamisissa. Tämä konsepti on nimeltään myynnin portaat, jonka mukaan myös opinnäytetyöni kohdeyritys DNA Oy kouluttaa myymälöissä työskenteleviä myyjäään toimimaan myyntineuvottelutilanteessa.

### 3.2 Myynnin portaat

Jokainen myyntineuvottelutilanne on vaiheittain etenevä kokonaisuus. Se on investointi sekä asiakkaalle että myyjälle. Myyntineuvottelu vaatii valmistautumista, tavoitteiden asettamista ja etenemisen seuranta. Tämän vuoksi jokaiselle vaiheelle tulee miettiä tavoitteet ja varatavoitteet, jotka ohjaavat keskustelujen sisältöä sekä myyjän myyntiperusteiden valintaa. (Myyntityön käsikirja 2005, 69.)

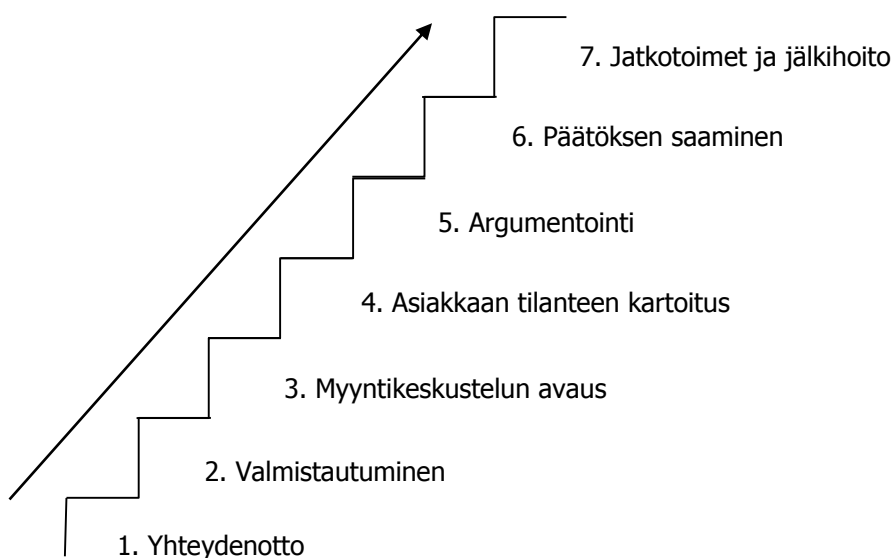
Vaiheiden suunnittelulla on tärkeä rooli myyntineuvottelussa ja siitä tinkiminen voi tulla myyjälle kalliiksi. Suunniteltaessa edessä olevaa neuvottelua myyjä selvittää samalla, mitkä asiat asiakkaan tulee hyväksyä ensin, jotta hän päätösvaiheessa tulee hyväksymään myyjän tarjoaman ratkaisun. Tämä vaiheittainen tilanteen selvittäminen on myös avain siihen, että myyjän tarjoama ratkaisu on asiakkaalle paras mahdollinen. Myyjän on myös hyvin tärkeää arvioida omaa työtään ja tavoitteisiinsa



pääsyä neuvottelun kaikissa vaiheissa ja kaiken aikaa. Tämän avulla hän pystyy jo neuvottelun aikana tarvittaessa muuttamaan toimintatapojaan ja taktiikkaansa. (Myyntityön käsikirja 2005, 69, 118.)

Myyntineuvottelun etenemistä vaiheittain voidaan havainnollistaa seitsemällä portaalla. Jotta myyjä saavuttaisi tavoitteensa, on tärkeää, että jokaisen vaiheen toteutumista seurataan huolella. Tavoite voidaan saavuttaa jo yhdellä myyntineuvottelulla kerralla, mutta on yleisempää, että päätöksen saaminen vaatii useita neuvotteluita yhteydenottoja useiden ihmisten kesken. (Myyntityön käsikirja 2005, 69.)

Riippuen yrityksestä ja yrityksen toimintatavoista portaiden määrä voi vaihdella. Esimerkiksi opinäytetyöni kohdeyrityksessä DNA Kaupalla:lla myyjä koulutetaan toimimaan viisiportaisen myyntivaihemallin mukaisesti. Tämä malli ohjaa myyjä toimimaan aina asiakkaan ensikohtaamisesta asiakkaan poistumiseen liikkeestä. Vaiheita on kaksi vähemmän siksi, että DNA Kaupalla myyjät eivät luo ensin yhteydenottoja asiakkaisiin eivätkä näin valmistaudu jokaiseen myyntineuvottelutilanteeseen erikseen, vaan asiakkaat tulevat kukin tietyistä syistä asioimaan suoraan liikkeeseen. Muuten portaajat ja niiden toimintatavat ja sisällöt ovat käytännössä samat myyntikeskustelun avauksesta jatkotoimiin ja jälkihoitoon.



KUVIO 3. Myynnin portaajat (Myyntityön käsikirja 2005, 69.)

### 3.2.1 Yhteydenotto

Aktiivinen myyntityö alkaa jo heti ensimmäisestä portaasta. Myyjän tavoitteena on saada herätettyä asiakkaan kiinnostus kaupankäyntiin heti ensimmäisellä yhteydenotolla. Vaikuttavia tekijöitä sopia tai pyrkiä sopimaan tapaaminen asiakkaan kanssa ovat muun muassa asiakassuhteen laatu ja myyjän sekä asiakkaan käytännöt. Myyjän tulee jo alussa varmistaa, että asiakas on hänelle tavoitteitaan varten oikea. Puhelin on yleisin tapa yhteydenotolle myyjän ja asiakkaan välillä. Muita kanavia asiakaskontaktien saamiseksi ovat esimerkiksi messut. (Myyntityön käsikirja 2005, 71.)

Ensimmäisen yhteydenoton tavoitteena on, että asiakas saadaan suostuteltua tapaamiseen myyjän kanssa. Mikäli tässä ei onnistuta myyjän on mahdoton edes lähteä seuraavaan vaiheeseen. Mikäli asiakas saadaan tuntemaan, että hänellä on hyvä syy tavata myyjä, niin asiakas saadaan tulemaan tapaamiseen. Myyjän tehtävänä on onnistua ”myymään” asiakkaalle yhteydenotossaan tämä syy tai hyöty. Asiakkaan saadessa tyydyttävän vastauksen tähän kysymykseen myyjän on mahdollista siirtyä seuraavaan vaiheeseen. (Myyntityön käsikirja 2005, 72.)

Jotta syyn tai hyödyn ”myyminen” asiakkaalle onnistuisi, tulee myyjän pystyä myymään hänelle jo ensimmäisestä yhteydenotosta lähtien samalla itseään. Asiakkaan näkökulmasta myyjän tulee pystyä olemaan luonnollinen, antaa vaikutelman ammattitaidostaan, olla aidosti ylpeä myytävästä tuotteesta tai palvelusta ja tärkeimpänä asiana antaa asiakkaalle vaikutelma, että myyjä on aidosti kiinnostunut hänen tarpeistaan ja haluaa löytää hänen tarpeilleen oikean ratkaisun. Itsensä myynnillä ei siis tarkoiteta sitä, että puhutaan vain itsestään ja tuotteistaan tai palveluistaan, vaan pyritään luomaan mielikuva asiakkaalle, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita. On hyvä huomioida, että itsensä myymisestä asiakkaalle ei tule kuitenkaan vetää yli. Tavoitteena tässä on, että myyjä saa ansaittua asiakkaan luottamuksen ja antaa samalla kuvan itsestään, että hän on sellainen henkilö kenen kanssa on helppo tehdä kauppaa. (Successful selling skills 2009, 56, 73.)

Asiakas etsii perusteita ostopäätökselleen yleensä jo siinä vaiheessa kun hän on sopinut neuvotteluista myyjän kanssa. Valmistautuessa tilanteeseen myyjän tulee selvittää ensin itselleen, mitä hänen tarjontansa merkitsee asiakkaalle ja minkälaista hyötyä tai haittaa asiakkaalle saattaa tapaamisesta koitua. Asiakkaalle saattaa esimerkiksi syntyä aikataulullisia ongelmia, myyjän tapaaminen voi tuntua psykologisesti vaativalta ja hän voi vierastaa ajatusta siitä, että myyjän tarjoama ratkaisu vaatii häntä muuttamaan tutuksi tulleita ajatus- ja toimintamallejaan. Vanhoista toimintatavoista luopuminen herättää helposti negatiivisia tunteita, vaikka myyjän tarjoama ratkaisu olisikin parempi kuin nykyinen. Asiakas punnitsee koko neuvottelun ajan mahdollisen tulevan tilanteen tuomia hyötyjä ja haittoja. Mielikuvat hyödyistä ja haitoista voivat vaihdella hyvinkin tiheästi riippuen siitä, kuinka hyvin myyjä on onnistunut perustelemaan kulloinkin asiakkaan esittämän kysymyksen kohdalla. Mikäli myyjä onnistuu vakuuttamaan asiakkaan ja saa sovittua neuvotteluajan, hän on päässyt ykkösvaiheen päätavoitteeseen. (Myyntityön käsikirja 2005, 72.)

Jos asiakas ei kaikesta huolimatta olekaan halukas sopimaan neuvotteluajasta, kannattaa myyjän siirtyä varatavoitteeseensa. On mahdollista, että asiakas hyväksyy myyjän lähettämään hänelle materiaalia tai saa luvan häneltä palata asiaan myöhemmin. On erittäin tärkeää, että myyjä pitää tässä asiassa lupauksensa. Pääsee myyjä sitten päätavoitteeseensa tai varatavoitteeseensa tulisi hänen hahmotella jo seuraavaa tavoitetta mielessään ennen ensimmäisen tavoitteen saavuttamista. (Myyntityön käsikirja 2005, 72.)

### 3.2.2 Valmistautuminen

Hyvä valmistautuminen on ratkaisevassa roolissa onnistuneeseen asiakastapaamiseen nähden. Sillä luodaan perusta koko tulevalle yhteistyölle. Pelkkään tuuriin ja kokemukseen ei pidä luottaa, sillä ennen jokaista asiakastapaamista myyjän tulee käydä huolella tietyt perusasiat läpi. Jokainen asiakas sekä jokaisen asiakkaan tarpeet ovat erilaiset, joten jokainen asiakkaan kohtaaminen on ainutkertainen tapahtuma. Hyviin tuloksiin ja tavoitteisiin pääseminen edellyttää jatkuvaa harjoittamista. (Myyntityön käsikirja 2005, 73.)

Myyjän tulisi pystyä saamaan mahdollisimman laajalti tietoa asiakkaasta ja tämän tilanteesta ja tarpeistaan esimerkiksi ensimmäisessä vaiheessa eli yhteydenotossa, jotta hän pystyy antamaan asiakkaalle mahdollisimman osuvia myyntiperusteita myyntineuvottelun myöhemmässä vaiheessa. Suunnittelu vaiheessa myyjän kannattaa esittää itselleen muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Miksi hän tapaa asiakkaan?
  - o Mitkä ovat päätavoitteet?
  - o Mitkä ovat varatavoitteet?
- Mitä tämä yhteys merkitsee sekä myyjälle että asiakkaalle?
- Mitä myyjä haluaa asiakkaan tietävän itsestään, yrityksestään ja tuotteistaan?
- Kuinka paljon neuvotteluille on varattu aikaa ja kuinka se tulisi jaksottaa eri vaiheisiin?

(Myyntityön käsikirja 2005, 74.)

Parhaiten asioiden toteutumista pystyy seuraamaan, kun ne kirjattu selkeästi muistiin. Hyvässä ennakkovalmistautumisessa on ennen kaikkea mietittävä, millaisia vasta argumentteja myyjä asiakkaan taholta kohtaa ja kuinka niihin tulee parhaiten vastata. Tämän lisäksi valmistautumisessa on hyvin tärkeää pyrkiä luomaan kokonaiskuva tulevasta myyntineuvottelutilanteesta esimerkiksi ajankäytön suhteen, kiinnittää huomiota omaan ulkoiseen olemukseen tulevaa neuvottelua varten ja selvitettävä itselleen mahdollisimman hyvät pohjatiedot sekä omasta että asiakkaan toimintaympäristöstä, kuten toimintatavoista ja kilpailijoista. (Myyntityön käsikirja 2005, 74-77.)

### 3.2.3 Myyntikeskustelun avaus

Myyntikeskustelun avaus vaiheessa myyjän tavoitteena on luoda itsestään ja yrityksestään hyvä ensivaikutelma saada aikaan suotuista neuvotteluilmapiiiri. Keskustelun avaamisessa onnistuminen on pitkälti ratkaiseva tekijä koko tapaamisen etenemisen kannalta. Usein asiakkaalla on jo ennakkoon jonkinlainen mielikuva sekä myyjästä että tämän myymästä tuotteesta tai palvelusta. Mikäli heti neuvotteluyhteyden alussa asiakkaalla on negatiivinen suhtautuminen myyjää kohtaan, on myyjän pystyttävä muuttamaan tilanne itselleen myönteiseksi. Tässä kohtaa viimeistään korostuu myyjän osaminen itsensä myymiseen asiakkaalle. On hyvin tärkeää, että myyjä myy itsensä, ajatuksensa ja asiansa ensin itselle, jotta hänen oma minäkuva ja usko tuotteeseen vaikuttavat mahdollisimman positiivisesti tunteisiin asiakasta kohtaan. Pitää muistaa, että tunteet vaikuttavat suoraan ajatteluumme ja ajattelu toimintaamme ja tämä on juuri se osa, mikä näkyy selvimmin asiakkaalle. Tämän vuoksi

on oleellista saada luotua heti myyntikeskustelun alussa positiivinen ilmapiiri, jossa asiakas lisäksi tuntee, että hänestä ja hänen tarpeistaan ollaan aidosti kiinnostuneita. (Myyntityön käsikirja 2005, 78.)

Asiakas pystyy helposti aistimaan myyjän innostuksen ja varmuuden hänen toiminnassaan. Innostus asiakastaapamista kohtaan vahvistaa kykyä luoda välitön ja positiivinen ilmapiiri ja sen pohjalle pystytään rakentamaan luottamuksen tunne asiakkaan ja myyjän välille. Epäonnistumisen pelko ja epävarmuuden tunne ovat usein syynä myyjän innottomuuteen haluttomuuteen. Myyjän tulee selvittää, millä keinoilla kielteisiä tunteita asiakasta tai tapaamista kohtaan hän pystyisi vähentämään. (Myyntityön käsikirja 2005, 79.)

Koko asiakastapaaminen myyntikeskustelun avauksesta tapaamisen päätökseen on jatkuvaa tasapainottelua asiakkaan ja myyjän välisen yhteyden rakentamisen ja päätöksiä ohjaavien toimenpiteiden välillä. Myyjän tulee pystyä pitämään näihin kahteen asiaan tähtäävät toimenpiteet oikeassa suhteessa toisiinsa. Jotta myyjän ja asiakkaan kesken saadaan luotua avoin ilmapiiri, myyjän tulee olla aloitteellinen, mutta ei painostava. Jos myyjä pyrkii ohjaamaan keskustelua liikaa, ilmapiiri heikkenee helposti. Keskittymällä olemaan pelkästään miellyttävä asiakasta kohtaan myyjä heikentää mahdollisuuksiaan ohjata keskustelua tavoittelemaansa suuntaan ja saada asiakkaalta päätöksiä. Hyvässä ja luottamuksellisessa asiakassuhteessa asiakas usein hyväksyy ja jopa odottaa, että myyjä ohjaa tilannetta. (Myyntityön käsikirja 2005, 79.)

Kuinka paljon asiakastapahtumaan myyjän tulisi sitten ohjata? Tämä riippuu monesti asiakkaasta. Jotkut odottavat myyjältä jämäkkää ja ohjaavaa otetta, kun taas toiset eivät siitä pidä. Kokemuksen kautta syntyvä pelisilmä on tässä avuksi. Yleisesi voi kuitenkin sanoa, että myyjän tulee ohjata asiakastapaamista suhteellisen paljon, mutta kuitenkin niin, että se vaurioittaisi hyvää ilmapiiriä tai estäisi sen luomisen. Neuvotteluun hyvin valmistautuneella myyjällä on hyvät mahdollisuudet ohjata myönteisesti ja rakentavasti koko tapaamista esittämällä relevantteja kysymyksiä ja tekemällä yhteenvetoja käsitellyistä asioista. Ammattitaitoinen myyjä säilyttää oman ammattiroolinsa eri tilanteissa ja pyrkii saamaan ilmapiirin edistämään tavoitteidensa saavuttamista. Asiakkaan pitää pystyä luottamaan myyjän ammattitaitoon tai muuten hän saattaa pahimmillaan katkaista koko yhteistyösuhteen. (Myyntityön käsikirja 2005, 79-80.)

Luodakseen yhteyden asiakkaan kanssa myyjän tulee antaa hänelle kuva, että hän on aidosti kiinnostunut ja että hänellä halu ja innostus ratkaista asiakkaan tilanne. Myyjän on hyvä miettiä itse, mistä hän olisi vastaavassa tilanteessa itse kiinnostunut: nopeudesta, laadusta, hinnasta, tehokkuudesta vai jostain muusta. Taitava myyjä omaa kyvyn mukauttaa vuorovaikutuksensa jokaiselle asiakkaalle mieleiseksi. Esimerkiksi kevyt ja luonteva rupattelu asiakkaan kanssa vahvistaa myönteistä ilmapiiriä. Asiakkaan luontevan huomioimisen ja kunnioittamisen pitää näkyä kaikessa kanssakäymisessä. Häntä ei pidä milloinkaan aliarvioida, sillä asiakas odottaa myyjältä, että hän on yhteistyökumppani eikä vastapeluri. (Myyntityön käsikirja 2005, 80.)

Uuden asiakassuhteen rakentaminen vaatii myyjältä toisenlaisia taitoja ja toimia kuin nykyasiakkaan asiakassuhteen ylläpitäminen. Hyvän ilmapiirin ja yhteyden merkitys heti neuvottelun alussa korostuu etenkin uudessa asiakassuhteessa. Toimenpiteet, jotka tähtäävät ilmapiirin lämmittämiseen, kannattaa sijoittaa keskustelun alkuun tai sopiiin vaiheisiin neuvottelun aikana. Nykyasiakas ei anna niin paljon arvoa ilmapiirille vaan hän odottaa, että annetut lupaukset toteutetaan. On hyvä muistaa, että vaikka kyseessä on vanha asiakassuhde, asiakastyö on tehtävä vähintään yhtä huolellisesti kuin uuden asiakassuhteen aloittamisessa. (Myyntityön käsikirja 2005, 80-81.)

### 3.2.4 Asiakkaan tilanteen kartoitus

Kaksi asiaa korostuvat erityisesti asiakaskeskeisessä myyntitapahtumassa: asiakkaan tilanteen kartoitus ja argumenttien esittäminen. Ne ovat tiukasti kytköksissä toisiinsa. Kartoittamisella myyjä pyrkii saamaan asiakkaasta riittävästi oleellista tietoa, jotta hän pystyy seuraavassa vaiheessa peustelemaan tuotteensa tai palvelunsa hyödyt asiakkaalle. Ilman hyvin tehtyä kartoitusta ei voi antaa asiakkaalle hyviä perusteluita ratkaisuihistaan. Myyjän tulee määritellä ensin itselleen, mitä tietoa hänen tulee asiakkaalta saada, joita hän pystyy esittämään myyntiargumenttiensa tueksi. (Myyntityön käsikirja 2005, 82.)

Oikeiden kysymysten esittäminen asiakkaalle on yksittäisesti tärkein taito, mikä myyjän tulee hallita ja tämä on asia, jonka ansiosta kaupat voidaan saada tehtyä tai ne voidaan menettää. Nykypäiväisestä ammatimaisesta myyntitoiminnasta käytetään termiä "konsultoivaa myyntiä" ja voidaan sanoa, että ratkaisujen specialistit ovat tämän päivän kaupanteon voittajia. Myyjä pystyy tarjoamaan toimivia ratkaisuja ainoastaan, jos hän on saanut kerättyä asiakkaalta riittävästi relevanttia informaatiota. (Successful selling skills 2009, 57.)

Myyjän tulee osata kysyä oikeita kysymyksiä ja hallita kysymystekniikka. Hyvä, osuva ja sopivan haastellinen kysymys on asiakkaalle avuksi havainnoimaan ja selvittämään omaa näkökulmaansa ja selvittämään tilannetta. Tämän avulla myyjä ja selvitettyä asiakkaan tilannetta, jotta hän pystyy lopulta löytämään ja esittämään perustellusti oikean ratkaisun. On hyvä huomioida, että asiakas on valmis vastaamaan kysymyksiin, kun ne hyödyttävät ja mahdollisesti auttavat häntä itseään ratkaisemaan asioita tai löytämään myyjän tulkinnoista uusia näkökulmia. Tämän vuoksi myyjän on hyvä varoa venyttämästä tiedonkeruuvaihetta liian pitkäksi. (Myyntityön käsikirja 2005, 83-84.)

Hyvä, tärkeä ja sopivan haastava kysymys vaatii asiakasta myös perustelemasta kantansa. Monesti on huomattavasti tehokkaampaa saada vastaaja oivaltamaan asioita itse, kuin kertoa ne hänelle. Taitava myyjä osaa tehokkaasti johtaa ja ohjata tilannetta kysymällä oikeanlaisia kysymyksiä eikä pyri antamaan "valmista" vastausta. Kysymysten sisällöstä on nähtävissä, kuinka hyvin myyjä on valmistautunut asiakaskohtaamiseen ja tämä viestii asiakkaalle siitä, että myyjä haluaa kantaa vastuun asiakkaan tilanteesta ja haluaa löytää tarpeeseen parhaan ratkaisun. Asiakas ostaa myyjältä paljolti siitä syystä, että myyjä on osoittanut ymmärrystä asiakkaan tilannetta kohtaan ja ymmärtänyt tätä ihmisenä. (Myyntityön käsikirja 2005, 84.)

Tiedonkeruussa myyjän tulee kuitenkin muistaa, ettei kohtuuttuuksiin tule mennä. Mikäli asiakasta tuntuu, että häneltä "lypsetään" liiallista tietoa, hänelle syntyy helposti aikaan vastustuksen tunteita myyjää kohtaan. Lisätietoja on hyvä hankkia vain niin kauan, kun niistä voi tehdä oikeita johtopäätöksiä asiakkaan tilanteesta, minkä perusteella myyjä pystyy tekemään oikeaan osuvia myyntiperusteita ja ratkaisuja. Tiedonkeruussa myyjän kannattaa keskittyä vain välttämättömän tiedon hankintaan, välttämällä kysymyksillä yleisen taustatiedon keräämistä, olla siirtymättä liian tiukasti kysymyksestä toiseen, ettei neuvottelun ilmapiiri vaarantuisi ja rohkaista asiakasta esittämään myös omia kysymyksiään. Asiakkaalle esitettävät kysymykset eivät saisi myöskään olla kuin yksi osaisia, sillä moniosaiset kysymykset voivat hämmentää asiakasta ja hän ei oikein tiedä, mihin hänen tulisi vastata. Kysymysten tarkoitus on olla sekä kysyjälle että vastaajalle palkitsevia. (Myyntityön käsikirja 2005, 84.)

Neuvottelu tilanteen edetessä kysymystyyppit muuttuvat. Tämän vuoksi myyjän tulee osata valita oikea kysymystyyppi tiedonkeruun kulun mukaan. Neuvottelun aluksi on suositeltavaa aloittaa avoimella kysymyksellä, joka luo pohjaa hyvälle ilmapiirille. Avoin kysymys antaa myyjälle neuvottelun alussa mahdollisuuden saada asiakkaalta paljon tietoa hänen tarpeistaan ongelmistaan, toiveistaan ja arvostuksistaan. Kysymykset tulee esittää selvästi ja tarkistaa, että asiakas on ymmärtänyt ne oikein sekä antaa hänelle riittävästi aikaa miettiä vastaustaan. Avoin kysymys on esimerkiksi: "Millä ehdoilla vaihtaisitte operaattoria?" (Myyntityön käsikirja 2005, 85.)

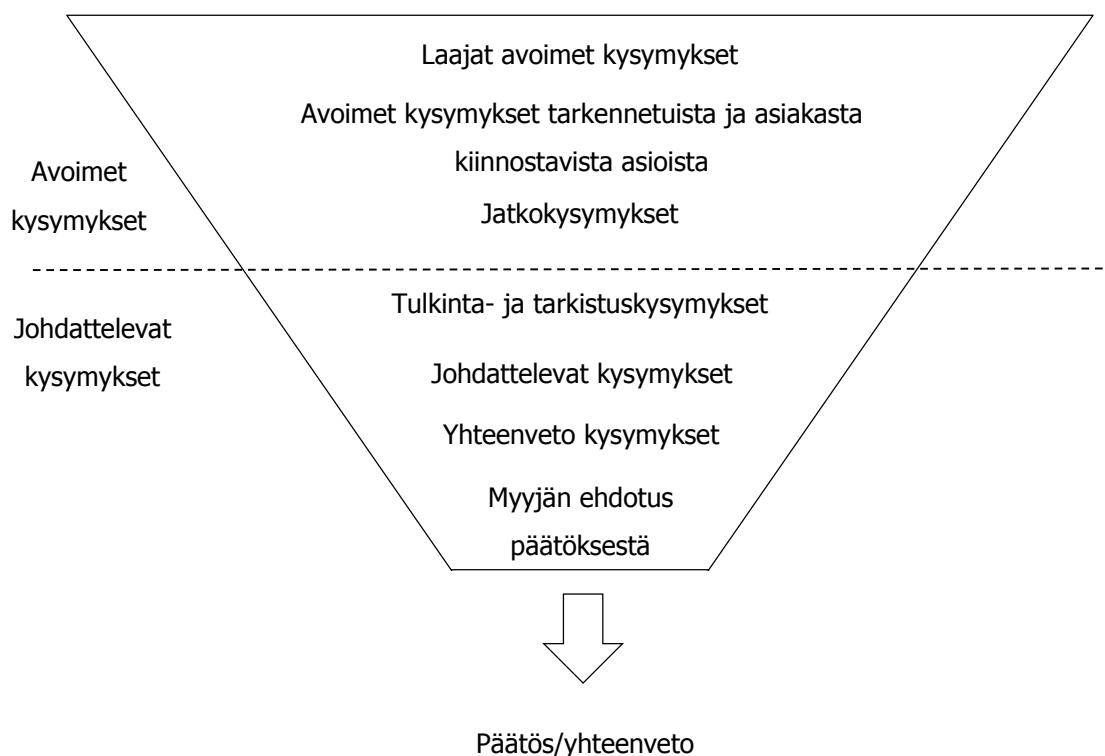
Johdattelevilla kysymyksillä myyjä puolestaan esittää oman tai jonkun toisen näkökulman tilanteesta. Hyvin käytettyinä johdattelevilla kysymyksillä on mahdollisuus ohjata neuvottelua tavoiteltuun suuntaan. Niihin voidaan vastata joko "kyllä" tai "ei". Näitä käytetään vasta sen jälkeen kun asiakkaan tarpeet on saatu selvitettyä. Kysymykset auttavat myyjää saamaan vahvistusta tekemilleen yhteenvedoille esimerkiksi näin: "Voimmeko siis olla yhtämieltä siitä, että hinta ja toimivuus ovat tärkeimmät seikat operaattorin vaihdolle?" Johdattelevia kysymyksiä pitää osata esittää taitavasti ja harkiten, sillä asiakas asettuu herkästi puolustuskannalle, jos hänestä tuntuu, että myyjä pyrkii vaikuttamaan hänen mielipiteisiinsä tavalla tai toisella. Myyjän tulee varmistua siitä, että hän tekee oikeita ja asiallisia johtopäätöksiä saamistaan vastauksista. Mikäli myyjän oletukset ja asiakkaan vastaukset kohtaavat, voi myyjä jatkaa neuvottelua ja siirtyä seuraavaan kysymykseen. (Myyntityön käsikirja 2005, 85-86.)

Jos päätöstilanteessa asiakkaalla ollessa kaksi samanveroista vaihtoehtoa, myyjä voi käyttää vaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä. Myyjän kartoituksen aikana on voinut esimerkiksi selvittää, että asiakas arvostaa sekä pitkää takuu aikaa että nopeaa toimitusta, joten myyjän on selvitettävä kummalle asiakas antaa enemmän arvoa. Myyjä voi esittää esimerkiksi seuraavan kysymyksen: "Jos teillä on kaksi vaihtoehtoa, joista toisessa saisitte kolmen vuoden takuun ja toisessa saisitte laitteen suoraan hyllystä, niin kumman valitsette?" (Myyntityön käsikirja 2005, 86.)

Koko neuvottelun ajan on myyjän tärkeä muistaa, että pelkästään hyvin tehdyt kysymykset eivät ole avain kaupantekoon, asiakkaan vastauksia tulee osata myös kuunnella huolellisesti. Osaavat myyjät,

jotka esittävät oikeita kysymyksiä ja kuuntelevat asiakkaan antamia vastauksia huolellisesti huomauttavat, että monet ihmiset antavat vastauksillaan jo useita ostosignaaleja. Kuuntelemalla oppii paljon enemmän kuin puhumalla. Monet myyjät kuvittelevat, että he kuuntelevat asiakasta, vaikka he oikeasti keskittyvät asiakkaan vastauksen aikana jo omaan seuraavaan kysymykseensä. Sanotaankin, että ihmisellä on kaksi korvaa ja yksi suu, jotta hän kuuntelisi tuplaten tarkemmin kuin itse puhuu. Jos asiakkaan vastaus tai kysymys jää hiukankin epäselväksi, kannattaa asiakkaalta pyytää tähän tarkennusta, mutta koskaan ei pidä tehdä oletuksia. Asiakkaan tekemät tiedustelut muun muassa tuotteen hinnasta, toimitusajoista ja väreistä ovat signaaleja ostohalukkuudelle. Näitä annettuja signaaleja ei tulisi koskaan jättää huomioimatta. (Successful selling skills 2009, 60-61.)

Myyntitilanteen tiedonkeruussa myyjän tulisi pyrkiä etenemään yleisestä tiedosta yhä yksityiskohtaisempaa tietoa kohti. Keinona hyödylliseen ja tehokkaaseen tiedonhankintaan on olemassa suppilointitekniikka. Mallin mukaan etenemällä myyjä pystyy selvittämään asiakkaan kokonaistilanteen ja saa samalla kerättyä tarkkaa tietoa hänen tilanteestaan, tarpeistaan ja halusta ostaa tuote tai palvelu. Suppilointitekniikka etenee alun yleisistä kysymyksistä kohti yksityiskohtaisempia kysymyksiä tiedonhankintaa. Näiden tietojen pohjalta myyjän on mahdollista perustella ratkaisunsa edut asiakkaalle. (Myyntityön käsikirja 2005, 86.)



KUVIO 4. Suppilointimalli (Myyntityön käsikirja 2005, 87.)

### 3.2.5 Argumentointi

Asiakkaan toimintaan vaikuttavat suurelta osin olosuhteet ja arvostukset, jotka myyjän pitää osata tunnistaa löytääkseen oikeat argumentit ehdottamalleen ratkaisulle. Hyvän selvitystyön jälkeen, joka on tehty aikaisemmissa vaiheissa, pääsee myyjä argumentoimaan. Kun hän on saanut selvitettyä

asiakkaan tilanteen, tarpeet ja toiveet hän pystyy päättämään muun muassa ratkaisun, tuotteen tai palvelukokonaisuuden, jota hän tarjoaa, argumentit tueksi ratkaisunsa esitykselle, argumenttiansa muotoilun sekä valmistautumaan asiakkaan arvioituihin vastaväitteisiin. Huolellisesti valituilla argumenteilla, myyjä antaa asiakkaalle tietoa tarjoamansa ratkaisun oikeellisuudesta sekä vähentää asiakkaan epävarmuutta ja tarvetta esittää vastaväitteitä. Tuotteiden ja palveluiden tarjoamat edut tulee osoittaa, niin että asiakas ymmärtää niiden vastaavan hänen tarpeitaan ja tärkeinä pitämiään asioita. Mitä yksilöllisempi, merkittävämpi ja monimutkaisempi hankinta asiakkaalla on, sitä tärkeämpää on ymmärtää hyvin asiakkaan tilanne. Sen ymmärtäminen on myös pohjana tulokselliselle ja pitkäjänteiselle yhteistyölle. (Myyntityön käsikirja 2005, 89.)

Jotta asiakas pystyisi parhaiten ymmärtämään myyjän esittämän ratkaisun edut ja merkityksen, tulee myyjän soveltaa ne hänen tilanteeseen. Ammattitaitoinen myyjä saa asiakkaan näkemään tarpeidensa ja toisaalta tuotteesta tai palvelusta koituvien etujen välisen yhteyden. Hyvä myyjä ei pelkästään kerro tuotteesta ja sen sisällöstä, vaan hän selvittää, mitä tuotteen edut merkitsevät asiakkaalle ja kertoo tuotteesta asiakkaalle näiden etujen mukaisesti. Myyjällä voi olla paljon etuja tarjottavanaan, mutta jos asiakas ei niitä arvosta niistä ei ole mitään hyötyä. Myyjän tulee esittää juuri ne perusteet, joista asiakkaan saama hyöty tulee parhaiten esille. Ennen kuin oman tuotteen tarjoamia etuja aletaan asiakkaalle perustelemaan, on hyvä käydä läpi muun muassa: miten tuotteen tarjoamat edut vastaavat asiakkaan tarpeita ja arvostuksia, mitä ostoperusteita tulisi juuri tälle asiakkaalle esittää ja miten edut esitellään niin, että asiakkaan kertomat tarpeet tulevat huomioituiksi. (Myyntityön käsikirja 2005, 90.)

Yksi hyvä keino, jolla myyjä pystyy esittämään asiakkaalleen tarjouksen tuotteestaan jaettuna eri argumentteihin, on argumenttianalyysi. Sen avulla myyjä pystyy keräämään tietoa siitä, mitkä ovat tuotteen edut, ominaisuudet ja hyödyt verrattuna kilpaileviin vaihtoehtoihin. Jakamalla jokainen ostoperuste erilleen asiakkaan on helpompaa hyväksyä ne. Hänen on myös yksinkertaisempaa käsitellä tarjousta, missä tuotteen eri edut on esitetty hänelle tärkeiden ostoperusteiden mukaan. Samalla saadaan myös tarkastettua, että kaikki asiakkaalle tärkeät ostoperusteet on saatu käsiteltyä. Tämän avulla myyjä pystyy myös paremmin ennakoimaan, mitä asioita asiakas saattaa vastustaa, joten hän pystyy paremmin perustelemaan ratkaisunsa edut. (Myyntityön käsikirja 2005, 91-92.)



Asiakkaan arvostuskohdat	Tarjouksen ominaisuudet		Mahdollisia etuja asiakkaalle		Kysymyksiä asiakkaalle
	Me	Kilpailijan vaihtoehto	Me	Kilpailijan vaihtoehto	
Mihin asiakas kiinnittää huomiota vaihtoehtojen valinnassa	Tiedot omasta sekä kilpailijan tuotteesta		Mitä hyötyä asiakkaalle voi olla meidän/kilpailijan palvelusta tai palveluominaisuudesta		Mitä tietoja asiakkaalta on kerättävä etujen painottamiseksi ja haittapuolien välttämiseksi

KUVIO 5. Esimerkki argumentti analyysistä (Myyntityön käsikirja 2005, 92.)

Myyjän kannattaa jo asiakkaalta tietoa kerätessään pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan arvostuksiin esimerkiksi painottamalla kysymyksillään tärkeinä pitämiään asioita. Tällä tavoin asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus oivaltaa tuotteesta saatavien etujen merkitys. Myyjä voi kysyä asiakkaalta esimerkiksi tuotteen toimittamisen nopeuden merkityksestä. Mikäli asiakas vastaa arvostasvansa kyseistä asiaa, kannattaa myyjän pitää tämä mielessään, jotta hän voi palata siihen perusteluja esitellessään ja esittää myyntiargumenttina käytöstä saatavat edut kuten toimitusvarmuus ja –nopeus. On myös tärkeää selvittää asiakkaan edellytykset käyttää tuotetta. Jos asiakkaalla on tähän edellytykset, tätä kannattaa myyntitilanteessa korostaa. Myyntiperusteluja voi olla muun muassa:

- tuotteen laatuun liittyvät ominaisuudet (esimerkiksi turvallisuus ja kestävyys)
- asiakkaan arvoon liittyviä liittyviä ominaisuuksia (esimerkiksi ympäristön säästävyys)
- käyttöön liittyviä ominaisuuksia (esimerkiksi helppokäyttöisyys)
- hintaan liittyviä ominaisuuksia (esimerkiksi edullisuus)

(Myyntityön käsikirja 2005, 93.)

Kun myyjä onnistuu saamaan asiakkaan arvostamaan tarjoamiaan etuja, hän lähempänä onnistuneita kauppvoja. Arvostuksiin voidaan vaikuttaa muun muassa kysymyksillä, antamalla tutkittua ja hyvin perusteltua tietoa sekä esittämällä asiakkaalle hyviä ostoperusteita. Mikäli asiakas esittää vastaväitteenä esimerkiksi epäilyksensä tuotteen kestävydestä, myyjän kannattaa painottaa tuotteensa kestävyttä kertomalla esimerkiksi tutkimuksista, käyttäjäkokemuksista, materiaalista ja tuotteen laadunvalvonnasta. Perustelut tulisi esittää asiakkaalle ennen kuin asiakas kertoo omat epäilyksensä. Liikaa tai virheellistä tietoa ei pidä asiakkaalle kuitenkaan luvata. On tärkeää varmistaa jo ennen perustelujen esittämistä että tuote tai palvelu varmasti vastaavat asiakkaan tarpeita. Virheelliset lupaukset voivat tuhota koko asiakassuhteen ja vahingoittavat myyjän sekä tämän edustaman yrityksen mainetta. (Myyntityön käsikirja 2005, 93-94.)

Myyntiargumentteja miettiessä myyjän kannattaa samalla miettiä, mistä hän olisi itse kiinnostunut, mikäli hän olisi hankkimassa tuotetta. Tuotetta ostaessamme ostamme siitä saatavaa hyötyä ja resursseja toteuttaaksemme omat prosessimme. Yleensä meitä kiinnostaa miten tuote tai palvelu muun muassa helpottaa asioidemme hoitamista, lisää kustannustehokkuutta, lisää turvallisuutta ja kuinka toimiva ratkaisu on. Asiakas haluaa lopulta ostaa kahdesta syystä: hän haluaa joko parantaa tai lisätä jotain tai hän haluaa alentaa tai vähentää jotain. Asiakas voi arvostaa eri asioita samaan aikaan, mutta toinen hänen tarpeistaan on ensisijainen. Esimerkiksi, jos talonrakentaja on ostamassa vaihtoehtoista lämmitysjärjestelmää, hänen ensisijainen tarpeensa on mahdollisesti saada lämmityskustannukset pienemmiksi, mutta samalla hän saattaa haluta ostaa helppokäyttöisyyttä. Mikäli kilpailija pystyy täyttämään ensimmäisen tarpeen samalla tavalla, ratkaisevaksi tekijäksi ostopäätökselle nousee toisen tarpeen täyttäminen. (Myyntityön käsikirja 2005, 96.)

Vaikka myyjä kartoittaisi asiakkaan tarpeet ja argumentoisi ratkaisunsa kuinka hyvin, niin on hyvin epätodennäköistä, että myyntineuvottelusta selvittäisiin ilman ensimmäistäkään asiakkaan esittämää vastaväitettä. Vastaväitteitä voi tulla pitkin neuvottelutilannetta, mutta suurin osa niistä esitetään yleensä myyjän esittämien argumettien yhteydessä. Se, kuinka hyvin myyjä osaa käsitellä vastaväitteet, on merkittävässä roolissa onnistuneen kaupanteon suhteen. Monesti asiakas esittää vastustuksensa väitteeksi muotoiltuna kysymyksenä, mikä tarkoittaa, että asiakas kaipaa vahvistusta ja lisätietoa vähentämään omaa epävarmuuttaan. Voidaan katsoa, että asiakkaan rooli myyntineuvottelussa on esittää vastaväitteitä, joten ne ovat luonnollinen osa sitä. Asiakkaan esittämistä vastaväitteistä on hyvä saada selvitettyä, että perustuvatko ne todellisiin syihin vai johtuvatko ne siitä, että asiakas ei arvosta tuotteesta tai palvelusta saatavia etuja oman vastasuorituksen arvoisina. Asiakkaalta voi suoraan kysyä, miksi tuote tai palvelu ei ole hänen mielestään asetetun hinnan arvoinen. Yleensä suurin syy hinnan vastustamiseen on se, ettei asiakas koe saavansa ratkaisusta vastasuoriteen vastaista hyötyä itselleen. Yleisesti asiakkaan vastustuksesta on hyvä huomioida, että mitä suurempi ratkaisu asiakkaalle on sitä suuremmat riskit ostamiseen sisältyy. Hyvin tehty pohjatyö on kuitenkin avain asemassa siihen, että myyjän on helpompi ymmärtää ja hallita vastaväitteitä, kun hän ymmärtää niiden todelliset syyt. (Myyntityön käsikirja 2005, 96-97.)

Vastaväitteitä ei tule pelätä, sillä niiden oikealla käsittelyllä päästään usein halutuun lopputulokseen. Asiakkaan esittämiä vastaväitteitä ei pidä ottaa henkilökohtaisena loukkauksena ja niiden ei pidä antaa pilata neuvotteluilmapiiriä. Asiakkaalla on täysi oikeus vastustamiseen myyjän esittämää ratkaisua kohtaan ja nämä vastaväitteet tule käsitellä oikein, jotta neuvottelussa voidaan edetä. Asiakkaan vastaväitteitä sitä helpommin käsittelemään mitä helpommaksi niiden ilmaisemisen hänelle tekee. Monesti tämä on haastavaa siksi, ettei asiakas aina välttämättä kerro tai tiedä itsekään täysin, mitä hän perimmiltään vastustaa. Tämä on yksi syy siihen, miksi vastaväitteiden esille ottaminen on monelle myyjälle varsinainen koetinkivi. Mielenpitoisten vastakkain asettelua tulee ehdottomasti pyrkiä myyntitilanteessa välttämään. Jos asiakas tuntee kärsineensä tappion, hän voi aina hylätä tarjouksen ja katkaista asiakassuhteen. Ammattitaitoisen myyjän tuleekin osata käsitellä asiakastilannetta niin, ettei kumpikaan osapuoli tunne jäävänsä tappiolle. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että neuvottelua ei jatketa ennen kuin asiakas on saanut itselleen hyväksyttävän selityksen vastaväitteilleen ja

tämä kannattaa varmistaa esimerkiksi kysymällä asiakkaalta ennen siirtymistä seuraavaan asiaan. (Myyntityön käsikirja 2005, 97.)

Hyvin rakennettu neuvottelu perustuu tosiasioille ja vahvalle myyjän asiakkaan tilanteen tuntemiselle. Pidempiaikaisessa asiakassuhteessa on se etu, että sekä myyjä että asiakas oppivat tuntemaan toistensa tilanteet ja tarpeet. Näissä tilanteissa esiintyykin vähemmän vastustusta kuin uusissa tai lyhytaikaisissa asiakassuhteissa, sillä paras ratkaisu löytyy huomattavasti helpommin. Myös uusien yhteistyöhankkeiden aloittaminen on helpompaa, jos takana on pidempiaikainen asiakassuhde. Tämä on yksi syy siihen, miksi vanhojen asiakassuhteiden ylläpito on yrityksille hyvin tärkeää. (Myyntityön käsikirja 2005, 97-98.)

Syitä ja kohteita asiakkaan vastustukselle on muutamia. On ensinnäkin hyvä muistaa, että asiakkaalla ei ole myyjän vankkaa tieto- ja kokemuspohjaa päätöstensä tueksi, joten heidän tilanteensa ja näkökulmansa ovat erilaiset. Tästä syystä asiakas ei ole välttämättä heti valmis luottamaan myyjän tarjoamaan ratkaisuun. Kokonaisuudessaan asiakkaan vastaväitteiden syyt voidaan jakaa karkeasti järkisyihin, tunne- tai henkilökohtaisiin syihin ja taktisiin syihin. Järkisyystä on kysymys silloin, kun asiakas muun muassa ei ole saanut tarpeeksi informaatiota ratkaisusta tai hänellä tai tuttavallaan on huonoja kokemuksia tuotteesta. Tunne- ja henkilökohtaisista syistä on kyse silloin, kun esimerkiksi myyjä herättää olemuksellaan negatiivisia tunteita asiakkaassa tai hän ei ole valmis näkemään uuden tuotteen hankkimisesta koituvaa vaivaa. Taktisista syistä on kyse esimerkiksi silloin, kun asiakas esimerkiksi haluaa pelata vastaväitteiden turvin aikaa. Näiden syiden vuoksi hyvältä myyjältä vaaditaan hyvää tilanneherkkyyttä ja kykyä tulkita asiakkaan sanallisia ja sanattomia viestejä vastaväitteiden käsittelyssä päästäkseen asiakkaan kanssa samalla aaltopituudelle. Asiakkaan vastaväitteet kohdistuvat usein epäilykseen tuotteesta saatavaan etuun, edun kysenalaistamiseen, mahdollisuuden käyttää etuja hyväksi ja vastasuoritteeseen, eli ovatko tuotteesta tai palvelusta saatavat edut ja hyödyt vastasuoritteiden arvoisia. (Myyntityön käsikirja 2005, 98-101.)

Yksi myyntineuvottelun oleellisimmista tavoitteista on löytää tasapaino asiakkaan maksuhalukkuuden ja myyjän tavoitteleman hinnan ja myymälälleen tulevan katteen välille. Vaikka asiakas suhtautuu myönteisesti saamaansa etuun, hän punnitsee tarkasti vaadittavaa vastasuoritetta. Myyjän on siis pystyttävä myymään ratkaisunsa niin, että se palvelee asiakkaan tarpeita nyt ja tulevaisuudessa. Tuotteesta saatavien etujen arvo on esitettävä asiakkaalle tavalla, jolla hän hyväksyy sen. Myyjän tulee huomata, että asiakkaalle voi syntyä enemmän kustannuksia kuin, mitä myyjän tarjoama ratkaisu sisältää. Yritykselle myytävän ratkaisun hankinta saattaa sisältää esimerkiksi henkilökunnan koulutuskustannuksia. Ostosopimus saadaan syntymään vasta, kun asiakas ja myyjä pääsevät yhteisymmärrykseen tuotteen tarjoamista hyödyistä ja eduista sekä kaikista asiakkaalle kohdistuvista vastasuoritteista. (Myyntityön käsikirja 2005, 101.)

Tuotteen tai palvelun hinta on usein vastustusta eniten herättävä tekijä. Hyvin edennyt myyntineuvottelu voi saada täysin uuden käänteen, kun myyjä ottaa hinnan puheeksi, sillä on selvä asia, että se vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Tuotteesta tai palvelusta koituvat kustannukset kannattaa tuoda asiakkaalle esille niin, että laskelmissa huomioidaan asiakkaan saada kokonaistaloudellinen

hyöty. Taloudellinen hyöty kannattaa laskea asiakkaalle auki selvin luvuin. Näitä rahassa ilmaistavia etuja ja hyötyjä on esimerkiksi:

- hävikin vähentäminen
- käsittely- ja varastointukulujen pieneneminen
- laadun paraneminen
- toimitusaikojen nopeutumisen rahallinen hyöty
- virheiden väheneminen

Tämän lisäksi tuotteesta tai palvelusta voidaan saada sellaista hyötyä, jota ei mitata rahassa kuten:

- laitteistojen huollon helpottaminen
- viestinnän paraneminen
- työviihtyvyyden ja turvallisuuden paraneminen

Asiakas ei tule usein laskeneeksi näistä seikoista aiheutuvia kerrannaiskustannuksia tai ajatelleeksi niistä saatavia rahattomia hyötyjä. Tuotteen tai palvelun tarjoamat edut ja hyödyt erottavat myyntiyrityksen erilaistavat yityksen samalla kilpailijoista, joten ne on hyvin tärkeää käydä asiakkaan kanssa läpi. (Myyntityön käsikirja 2005, 102.)

Käytännössä varsinainen myyntityö alkaa siitä hetkestä, kun asiakas sanoo ensimmäisen kerran "ei". Myyjän on osattava myydä investointi asiakkaalle. Hinnan luonteva esille tuonti on hyvin tärkeää, jotta asiakas saa oikean kuvan saamastaan vastineesta. Ammattitaitoinen myyjä pyrkii käymään hintakeskustelun vasta lopuksi läpi, kun hän on ensin selvittänyt asiakkaan tarpeet ja antanut päteviä argumentteja ratkaisulle. Jos hinnat käydään asiakkaan kanssa liian aikaisin läpi, asiakas ilmaisee helposti vastustuksensa, koska hänellä ei ole tarpeeksi laajaa kuvaa saamista hyödyistä. Mikäli asiakas tiedustelee itse tuotteen hintaa jo aikaisemmassa vaiheessa, myyjän tulee kertoa samalla, mitä etuja asiakas hinnalla saa, käyttäen esimerkiksi niin sanottua kerrostekniikkaa. Esimerkiksi, jos asiakas kysyy palvelupaketin hinnasta, siihen tulisi vastata: "Palvelupakettimme, joka sisältä turvalaitteidemme asennuksen, maksaa 500 euroa neljältä kuukaudelta. Hintaan sisältyy lisäksi jatkuva päivystys." Jos myyjä ilmoittaa ainoastaan tuotteen tai palvelun hinnan asiakkaalle, hän ilmoittaa helposti, ettei ole kiinnostunut. Tuotteesta tai palvelusta riippuen hinta kannattaa jakaa pienempiin osiin esimerkiksi kuukausitasolle, jotta ratkaisusta saatava hyöty suhteessa hintaan on helpommin havainnollistettavissa. (Myyntityön käsikirja 2005, 103.)

Koska nykyään tiedonkeruu ja hintojen vertailu on hyvinkin helppoa, on selvä asia, että hintatietoinen asiakas vertaa tuotteita muun muassa kilpailevan yritykseen edullisempaan tuotteeseen. Hintaerolle on löydettävä syy ja myyjän tulee pystyä tämä perustelemaan asiakkaalle. Tästä syystä myyntiyrityksen on tärkeää pitää huoli siitä, että myyjät ymmärtävät itse, mistä hinta koostuu ja hyväksyvät hinnan itse, jotta he voivat perustella sen myös asiakkaalle. Monella myyjällä on edelleen se mielikuva, että oma asenne myytävää tuotetta tai palvelua kohtaan on suurin este myyntineuvottelun

onnistumiselle. On selvä asia, että jos myyjä ei ole itse vakuuttunut tuotteen tai palvelun hinnasta, on hänen äärimmäisen vaikea perustella se asiakkaalle. (Myyntityön käsikirja 2005, 104-105.)

Alennuksen antaminen on väistämättä joissakin tilanteissa ainoa keino saada tuote kaupaksi. On kuitenkin hyvin tärkeää olla selvillä haitoista, joita hinnan alennus tuo tullessaan. Tässäkin on hyvä muistaa, mitä paremmin pohjatyöt on tehty, sitä harvemmin hinnan alennuksiin on tarvetta mennä. (Myyntityön käsikirja 2005, 105.)

Hinnan alennuksista ja sen tuomista vaikutuksista käyn läpi tarkemmin kohdassa 3.3 Hinnan alennuksen vaikutukset myyntiin.

### 3.2.6 Päätöksen saaminen

Myyjän tehtävänä on pyytää päätös eli kysyä asiakkaalta: "Tehdäänkö kaupat?" Kaupan saaminen on myyjän työn lopullinen tavoite ja se osoittaa myyjän olevan ammattitaitoinen. Tämä on se hetki, kun selviää ostaako asiakas ratkaisun vai ei. On kuitenkin muistettava, että asiakas tekee ostopäätöseen liittyviä päätöksiä koko myyntiprosessin ajan, joten päätöksen ohjaamista ei pidä pitää irrallisena vain tiettyyn osaan myyntineuvottelun vaiheeseen liittyvänä asiana. (Myyntityön käsikirja 2005, 108.)

Se, kuinka nopeasti asiakas on valmis tekemään lopullinen ostopäätöksen, on yksilöllistä. Asiakkaan antamista reaktioista voidaan oppia tekemään johtopäätöksiä ostohalukkuuteen ja niitä ei kannata jättää huomioimatta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu myyntineuvottelutilla on kuitenkin perustana onnistuneelle kaupanteolle. Myyjän tulee suunnitella päätöksen saamista jo ennen ensimmäistä yhteydenottoa asiakkaaseen. Päätöksen saamisen tulisi ohjata myyjän toimintaa koko myyntiprosessissa ja se ratkaisee muun muassa: mitä argumentteja hän käyttää, mitä vastaväitteitä on odotettavissa ja millaista havainnollistavaa materiaalia hänen tulisi myyntinsä tukena käyttää. Ostopäätöseen tähtäävän aloitteen tekee aina myyjä, ei asiakas. Kaupan aikaansaaminen ja päättäminen on nimenomaan myyjän työtä. Mikäli kauppojen lukkoon lyönti kariutuu loppumetreillä, on syynä tähän usein osaamaton kaupanpäättäminen tai sitä ei ole tehty ollenkaan. Moni myyjä on menettänyt kaupan, koska on pelännyt tulla torjutuksi asiakkaan toimesta eikä ole tietoinen siitä, kuinka neuvottelua tulisi jatkaa, jos asiakas kieltäytyy hyväksymästä ehdotusta ja on jättänyt tämän vuoksi päätöksenteon tästä syystä kokonaan tekemättä. Myyjä voi myös pelätä, että ilmapiiri neuvottelussa heikkenee, mikäli hän ehdottaa päätöksen saamista. Myyjän pitää kuitenkin muistaa, että hänen roolinsa on nimenomaan myyminen ja kauppojen aikaan saaminen. (Myyntityön käsikirja 2005, 108-109.)

Ostopäätöksen tekeminen ei ole asiakkaalle itsestäänselvyys. Myyjän tehtävänä on helpottaa häntä mahdollisimman paljon päätöksenteossa. Mitä suuremmasta investoinnista asiakkaalle on kyse, sitä enemmän hänellä voi olla arveluita päätöksensä seurauksista. Kaupan päättämisvaihe toimii mittarina myyjän ammattitaidolle toimia tavoitteellisesti epävarmuudesta ja paineista huolimatta. Jotta päätöksenteolle voidaan luoda hyvät olosuhteet, myyjän tulee muun muassa tuntea tuotteensa läpi-

kotaisin ja uskoa siihen, osata käyttää asiakkaasta selvinneitä ostoperusteita pohjana päätöksenteolle, osata arvioida oikea hetki päätöksenteolle ja osata auttaa ja ohjata asiakasta päätöksenteossa. (Myyntityön käsikirja 2005, 109-110.)

Milloin kaupantekoa pitäisi sitten asiakkaalle esittää? Yleisesti voidaan sanoa, että myyjän on hyvä esittää kaupanpäättöstä koskeva ehdotuksensa viimeistään viimeisen myyntiargumenttinsa ja siihen liittyvän mahdollisen vastaväitteen käsittelyn jälkeen, mikäli asiakas ei ole esittänyt jo tarpeeksi vahvaa ostohalukkuutta jo aikaisemmin. Kuuntelun lisäksi myyjän on hyvä keskittyä asiakkaan elekielen myyntineuvottelun aikana. Asiakas saattaa lähettää jo erilaisia ostohalukkuuteen viittavia signaaleja kysymyksillään, eleillään ja äänenpainollaan. Työnsä hyvin osaava myyjä osaa päätellä jo pienistäkin asiakkaan lähettämistä vihjeistä, milloin hän on valmis ostopäätökselle. Kun neuvottelussa vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, on myyjän helpompi kuunnella asiakasta ja keskittyä hänen eleisiin ja ostohalukkuutta kieliviin signaaleihin. (Myyntityön käsikirja 2005, 110.)

Tavoittelemansa lopputulokseen pääsemiseksi myyjällä on monia keinoja käytettävänä. Hänen kannattaa pyrkiä toiminnallaan saada asiakas ajattelemaan tilannetta, jossa hän jo käyttää tuotetta tai palvelua. Toiminnallaan myyjä tavallaan jo olettaa, että asiakas on jo halukas tekemään kaupat. Hän voi esimerkiksi sanoa: "Käytettyänne palveluamme jonkin aikaa huomaatte varmasti..." Toinen asia, mikä auttaa myyjää päätöksen teossa, on välttää käyttämästä epävarmuutta ilmaisevia sanoja, kuten: "Jos mahdollisesti tekisimme kaupat..." Sen sijaan myyjän tulisi ottaa asiakkaan kanssa puheeksi ostopäätöksen jälkeiset asiat jo ennen asiakkaan tekemää ostopäätöstä: "Milloin haluaisitte, että laite olisi teille käyttövalmiina?" Kolmas asia on hankkia asiakkaalta useita kyllä-vastauksia. Asiakkaan on helpompi hyväksyä myyjän tarjoama ratkaisu, kun häneltä on saanut riittävästi myönteisiä vastauksia. Kyllä-vastauksia kannattaa hankkia asiakkaan esittämistä erityistoivomuksista ja ehdoista ennen lopullista ostopäätöstä. Tätä menetelmää kannattaa käyttää myös neuvottelun lopussa yhteenvedon tekemiselle. Usein asiakkaan päätöksentekoa vauhdittaa ja helpottaa, kun hän vielä kertaalleen hyväksyy myyjän esittämät argumentit, jolloin hän saa paremmin kokonais kuvan ratkaisun tarjoamista hyödyistä. (Myyntityön käsikirja 2005, 111-112.)

Neljäntenä keinona myyjän kannattaa käyttää ehdollisen lupauksen tekniikkaa. Tätä tekniikkaa käyttämällä myyjä pystyy joustavasti ohjaamaan myyntineuvottelua aina ostopäätökseen saakka. Tällä keinolla asiakkaalta pyritään saamaan mahdollinen ostolupaus etukäteen, mikäli myyjä pystyy todistamaan hänelle jokin tarjoukseen liittyvä asia, jota hän epäilee. Esimerkiksi, jos asiakas epäilee palvelunsa toimimista alueellaan, myyjän kannattaa kysyä suhtautuisiko asiakas myönteisesti tarjottuun ratkaisuun, mikäli hänelle voidaan näyttää ja taata, että palvelu toimii alueella hyvin. Viides seikka, mitä myyjän on suositeltavaa käyttää, on lukitsemistekniikka. Tällä tekniikalla asiakas hyväksyy tulevan kaupan tietyllä sopimuksella. Myyjä voi esimerkiksi esittää sopimusehdotuksessaan: "Mikäli pystymme järjestämään toimitukset kerran viikossa koko vuoden varastoltamme, pidiämmekö kauppa sovittuna?" Mikäli asiakkaan tulee varmistaa kauppa vielä esimerkiksi esimieheltään, kannattaa asiakkaan kanssa tehdä jo alustava sopimus kirjallisena, sillä suullisesti sovitut asiat on aina helpompi jälkeinpäin perua kuin kirjalliset. (Myyntityön käsikirja 2005, 112.)

Vaikka myyjä tekisi työnsä kuinka hyvin, joskus on tilanteita, että kauppaa ei saada syntymään. Mikäli näin käy, tulisi myyjän saada selvitettyä johtuiko tämä hänestä itsestään, asiakkaasta vai jostakin muusta. Omia kokemuksiaan ja tietojaan saadaan sitä paremmin kartutettua, mitä tarkemmin myyntiprosessi saadaan selvitettyä. Parhaiten myyntityötä oppii myymällä ja analysoimalla tekemäänsä työtä. Hyvien muistiinpanojen avulla on helppo analysoida oma työ ja asiakkaan ostokäyttäytyminen. Niistä voidaan selvittää muun muassa, mitkä tavoitteet saatiin saavutetuksi, kuinka asiakas reagoi eri myyntiargumentteihin, oliko oma ote neuvottelussa liian lepsua vai liian tiukkaa sekä millaisia vastaväitteitä asiakas esitti ja kuinka ne saatiin käsiteltyä. Myyjän on hyvä kuitenkin muistaa, että vaikka hän ei saanutkaan tällä kertaa asiakkaalta myönteistä ostopäätöstä, hänen ei kuitenkaan kannata sulkea portteja lopullisesti. Asiakkaalta on tärkeää saada edes jokin myönnytys, vaikka suostuminen vastaanottamaan tuoreimman tuote-esityksen tai antamalla hänelle vielä harkittavaksi kirjallinen tarjous, jota hän voi vielä rauhassa itsekseen miettiä. Mikäli kaupanteossa on myyjän kanssa ollut mukana toinen henkilö esimerkiksi kollega, kannattaa häneltä kysyä ulkopuolisen näkemystä omasta työstään. (Myyntityön käsikirja 2005, 112.)

Asiakassuhteen laadusta, myytävästä tuotteesta ja kanssakäymisen laajuudesta riippuen myyntityö voi kestää muutamasta minuutista jopa vuosiin. Tavoitteellinen myyntityö etenee vaiheittain ja jokaiselle vaiheelle myyjän tulee miettiä tavoitteet ja varatavoitteet, jotka ohjaavat myyntineuvottelussa käytäviä keskusteluja ja myyntiperusteiden valintaa. (Myyntityön käsikirja 2005, 113.)

### 3.2.7 Jatkoimet ja jälkihoito

Kaupun jälkihoito on myyjän neuvottelutilanteen viimeinen, mutta ei missään nimessä vähäisin vaihe. Tässä vaiheessa myyjän tulee varmistaa sopimusehtojen toteutumisesta ja asiakkaan tyytyväisyydestä. Kaupan jälkeisistä seurantamuodoista ja -tavoista myyjän kannattaa sopia asiakkaan kanssa jo myyntitilanteessa. Myyjän osoittama sitoumus kaupan hyvään jälkihoitoon voi myös olla positiivisesti vaikuttavana tekijänä asiakkaan ostopäätökselle. Hyvä jälkihoito ja seuranta ovat asiakkaalle viestejä siitä, että hänestä välitetään ja myyjä on halukas kantamaan vastuunsa asiakassuhteessa. Seurantapalaverissa myyjällä on samalla mahdollisuus saada tärkeää informaatiota myyntiyrityksen toimintatavoista ja tuotteen toimivuudesta sekä merkityksestä asiakkaalle. Tämä on myyjälle oiva paikka saada uusia myyntiargumentteja tulevaisissa asiakastapaamisissa. (Myyntityön käsikirja 2005, 114-115.)

Arviolta liki 80 prosenttia kaikista menetetyistä asiakassuhteista johtuu puutteellisesta jälkihoidosta. Asiakashaastatteluilla on myös selvitetty, että suuri osa asiakkaiden odotuksista koskevat juuri kaupan jälkihoitoon liittyviin asioihin. Asiakkaan kannalta on hyvin loukkaavaa, mikäli lupaukset jätetään lunastamatta ja tämä tietenkin vaarantaa koko asiakassuhteen. Jokaisen myyjän tulisi muistaa, että vaikka itse myyntineuvottelussa onkin saavutettu tavoitteet kaupan solmimisen myötä, niin yhteydenpitoa asiakkaaseen ei tule unohtaa. Vaikka myönteinen ostopäätös onkin myynnin tavoite, tulisi perimmäinen tavoite olla aina tyytyväinen asiakas. (Myyntityön käsikirja 2005, 115-116.)

Mitä jälkihoitoon sitten kuuluu? Ensimmäisessä myyjän tehtävänä on seurata kaikkea myyntineuvottelussa tekemiään sitoumuksia ja niiden toteutumista sekä tarkistaa, että hänen esittämät myyntiperusteet pitävät paikkansa. Osa jälkihoitotoimista ovat niin kutsuttuja after sales –toimia, joiden tarkoituksena on esimerkiksi huolehtia ratkaisun toimittamisesta, käyttökuntoon saattamisesta ja tuotteen laadun tarkastamisesta. Nämä after sales –palvelut voivat sisältää muun muassa teknisen tuen, huoltotyön ja mahdollisten varaosien toimittamisen. Monet yritykset ovat kehittäneet maksullisia ja kannattavia palveluita erilaisista seuranta- ja jatkotoimista. Tehtäessä näistä palveluista maksullisia on kuitenkin tarkaan harkittava, mitkä palvelut saatetaan maksullisiksi ja mitkä on syytä pitää maksuttomina. Osa palveluista on sellaisia, jotka asiakas käsittää kuuluvan myyntitapahtumaan, vaikka tällaisesta ei erikseen olisikaan sovittu. Tiedyt jälkihoitotoimet voivat tuottaa niin suurta rahassa mitattamatonta hyötyä asiakassuhteelle, että ne on syytä pitää maksuttomina. Niiden taloudellinen arvo on nähtävissä pysyvina asiakassuhteina. (Myyntityön käsikirja 2005, 116-117.)

Jälkihoiton asiakkaalle kohdittava taloudellinen arvo ja hyöty on myyjän syytä ottaa puheeksi jo myyntitilanteessa. Myyjän kannattaa käydä asiakkaan kanssa läpi esimerkiksi paljonko huoltoseisokki asiakkaalle maksaa ja mitä kustannuksia asiakkaiden reklamaatioista syntyy. Myyjän ei toki tarvitse itse hoitaa kaikkia seurantatoimenpiteitä, vaan palautteen hankkimisesta ja yhteydenotoista voivat vastata yrityksessä jotkin muut henkilöt. Asiakassuhteen ja tiedonkulun kannalta on hyvä, että asiakas oppii tuntemaan omat yhteyshenkilönsä sekä tietää ja hyväksyy näihin liittyvät järjestelyt. Vaikka myyjä ei jatkossa olisikaan asiakkaan varsinainen tukihenkilö, kannattaa hänen silti olla kaupan jälkeenkin yhteydessä asiakkaaseen. Moni asiakas on mielellään yhteydessä siihen henkilöön, jonka kanssa kaupat on tehty ja tämän avulla myyjä pysyy paremmin ajan tasalla asiakkaan tilanteesta ja havaitsee jatko- ja lisämyyntimahdollisuudet. (Myyntityön käsikirja 2005, 117.)

Myyntiyrityksen oma arvostus seurantaan kohtaan vaikuttaa yrityksessä käytettävään seurantatappaan. Lisäksi tähän vaikuttaa seurannan keinot ja välineet, mitä myyjällä on käytettävissä sekä myyjän oma motivaatio seurantaan kohtaan. Lähtökohtaisesti seurannan tulisi olla kiinteä osa yrityksen ja myyjän myyntikulttuuria ja myyntiprosessia. Puutteellinen jälkihoito kiellii usein siitä, että myyjä tai yritys ei pidä myyntityötä pitkäjänteisenä vaikuttamisena vaan lähinnä tilausten vastaanottamisena. Kuten jo aiemmin todettua, niin hyvin hoidetulla myyntityön seurannalla ja jälkihoidolla myyjä parantaa mahdollisuuksiaan muun muassa uusiin kauppoihin ja lisämyyntiin. Myyjän tulee tavoitella työskennellä mahdollisimman kannattavasti ja kaikista kannattavimmat asiakassuhteet ovat pitkiä asiakassuhteita. Jokainen uuden asiakkaan hankinta kuluttaa yrityksen resursseja moninkertaisesti verrattuna olemassa olevan asiakassuhteen säilyttämiseen. (Myyntityön käsikirja 2005, 115, 117-118.)

### 3.3 Hinnan alennuksen vaikutukset myyntiin

Myyntitilanteessa tulee väistämättä eteen tilanteita, joissa hinnan alentaminen on edellytyksenä kauppohen syntyiselle. Ennen alennuksien antamista pitää kuitenkin olla tarkaan selvillä, minkälaisia haittoja siitä koituu. Aina, kun alennuksia annetaan, sille tulee olla strategisesti perusteltu päätös. Esimerkiksi tuotteen elinkaari on vaikuttava tekijä sille, että alennukselle on pätevä syy. Kun



tuote on elinkaarensa loppupäässä, niin silloin yhtenä markkinointikeinona voidaan käyttää hinnan alennusta. (Myyntityön käsikirja 2005, 105.)

Mikäli myyjä ja myyntiyritys kohtaavat kustannusnousun tuomaa hintapainetta, niin sitä voidaan vähentää järkipäristämällä toimintaa, tehostamalla palvelua, tekemällä vuosisopimuksia ja kehittämällä uusia tehokkaampia logistisia ratkaisuja. Jos myyjä lähtee suoraan pelkkään hintakilpailuun mukaan, niin on aivan varmaa, että jossain on olemassa omaa ratkaisua halvempi tuote tai palvelu. Myyjän tehtävänä on perusteella oman tuotteen hinta ja edut asiakkaalle sekä löytää hänelle paras vaihtoehto ja saada kaupat tehdyksi. Asiakas saa nykyään hinnat helposti itsekin selville, joten myyjää ei tarvitakaan hinnan kertomiseen. (Myyntityön käsikirja 2005, 105.)

Yrityksessä tulisi pyrkiä noudattamaan kiinteää hintapolitiikkaa, niin pitkälle kuin se vain on mahdollista. Kuten jo todettua, silti myyjä voi joutua tilanteeseen, jossa alennuksien avulla myyjä pystyisi solmimaan esimerkiksi arvokkaan asiakassuhteen tai saada asiakkaalta selkeästi alkuperäistä mittavampi tilaus. Ennen alennukseen myöntymistä, myyjän tulee kuitenkin saada varmistus sille, että asiakas varmasti hyväksyy kaupan myönnytysten jälkeen ja ettei alennuksista koostu negatiivisia kerrannaisvaikutuksia. (Myyntityön käsikirja 2005, 106.)

Alennuksien antamista voidaan helposti tulkita myös niin, että tuotteen tai palvelun hinnassa on niin sanotusti vielä pelivaraa. Asiakkaan luottamus myyjään voi heikentyä, mikäli hän alkaa epäilemään hinnan oikeellisuutta. Tämän lisäksi, jos täyden hinnan maksaneet asiakkaat saavat selville muille tarjotuista alennuksista he saattavat kokea itsensä petetyiksi. Mikäli alennusta annetaan, se tulisi aina yhdistää johonkin vastapalvelukseen tai johonkin muuhun taloudellisesti laskettavissa olevaan asiaan. Alennuksen sijasta asiakkaalle kannattaa ensisijaisesti tarjota joitakin muita rahanarvoisia etuja esimerkiksi rahoitusjärjestelyjä. Jokatapauksessa on tärkeää, että annettu alennus on johdonmukaisesti sidottu tiettyyn mitattavaan asiaan kuten toimistustapaan, ostomäärään tai tuotteen markkina-arvon alenemiseen. (Myyntityön käsikirja 2005, 106.)

Jokainen hinnanalennus merkitsee yritykselle osittaista voiton menetystä. Jos myyjä myy tuotteen halvemmalla kuin kustannukset edellyttävät, on myyntimäärän vastaavasti lisääntyttävä, jotta hinnanalennuksilla menetty osa saataisiin korvattua. Ennen alennuksien antamista on hyvä laskea, miten paljon tuotetta tai palvelua on myytävä enemmän, jos hintaa alennetaan x prosenttia markkina-tilanteen pysyessä muuten samana. (Myyntityön käsikirja 2005, 107.)

## Alennuksen vaikutus katteeseen

Hinnan alennus %	Katetuotto prosentti								
	5	10	15	20	25	30	35	40	45
	Myynnin volyymin nousu, jotta katetuotto pysyisi samana								
2	67 %	25 %	15 %	11 %	9 %	7 %	6 %	5 %	5 %
3	150 %	43 %	25 %	18 %	14 %	11 %	9 %	8 %	7 %
4	400 %	67 %	36 %	25 %	19 %	15 %	13 %	11 %	10 %
5		100 %	50 %	33 %	25 %	20 %	17 %	14 %	13 %
7		233 %	88 %	54 %	39 %	30 %	25 %	21 %	18 %
10			200 %	100 %	67 %	50 %	40 %	33 %	29 %
15				300 %	150 %	100 %	75 %	60 %	50 %

TAULUKKO 2. Alennuksen vaikutus katteeseen (Myyntityön käsikirja 2005, 107.)

Yrityksessä vallitseva kiinteä hintapolitiikka luo selvät pelisäännöt yrityksen koko myynti- ja asiakastyöhön. Tämän avulla koko yrityksen toiminta saa selkeät raamit ja vähentää turhaa keskustelua hinnan alentamisesta koko myyntitiimissä. Eteen tulee väistämättä asiakkaita, jotka vaativat alennuksia. Ammattitaitoisen myyjän tulee kuitenkin osata perustella asiakkaalle kiinteän hintapolitiikan etuja. Asiakkaan tämä hyväksyessä vältetään tarpeettomilta hintakeskusteluilta puolin ja toisin. Hänet on tärkeä saada ymmärtämään, ettei kukaan muukaan saa tinkimällä tuotetta edullisemmin. Kiinteä hintapolitiikka helpottaa myös vertaamaan myyjien työskentelytapoja ja parhaiden asiakasyhteistyömallien löytämistä. Avain menestyvään myyntityöhön on hyvässä asiakastyöskentelyssä, ei hinnanalennuksissa. (Myyntityön käsikirja 2005, 107.)

## 3.4 Myyjän motivaatio

On selvä asia, että myyjän motivaatio työtään kohtaan on tärkeässä roolissa menestyneeseen myyntityöhön ja se voi vaikuttaa dramaattisesti jokaisen yksilön käyttäytymiseen joka hetki. Monet yritykset ja myyjät pitävät motivaatiota tärkeänä osana työtä, mutta eivät tee kovinkaan paljoa sen edistämiseksi. Perimmiltään jokaisen myyjän tulee muistaa, että oman motivaation puutteesta ei kannata ensimmäisenä lähteä etsimään syyllistä esimerkiksi työnantajasta tai epäonnistuneista myynteistä, vaan itsestään ja omasta tekemisestään. (Successful selling skills 2009, 68.)

Jokainen saa motivaatiota elämänsä eri asioihin, kun on jotain, mitä tulevaisuudessa odottaa tekevänsä tai saavansa. Suurin osa menestyneistä myyjistä ovat kunnianhimoisia ja kilpailuhenkisiä. Heillä on tavoitteita yksityiselämässä, sosiaalisessa elämässä sekä työelämässä ja he tekevät kaikkensa, jotta nämä tavoitteet tulisi saavutettua. Mahdollisuus voittoihin ja elämänlaatunsa parantamiseen ajaa heitä jatkuvasti eteenpäin. Kaikki tämä lähtee siitä, että on motivoitunut elämänsä eri asioihin. (Successful selling skills 2009, 68.)

Menestyneeseen myyntityöhön avain ei ole vain omissa tiedoissa vaan omissa teoissa. Motivaatio on se yksittäinen asia, mihin kaikki kulminoituu. On päivän selvä asia, että jos myyjä ei ole motivoitunut

työhönsä, ei usko tuotteeseensa ja ei ole asettanut itselleen tavoitteita, niin asiakasta on hyvin vaikea ja jopa mahdotonta saada innostumaan tarjotusta ratkaisusta ja tekemään ostopäätöstä. Jokaisen myyjän tulisi asettaa tavoitteita uralleen ja tehdä kaikkensa pysyäkseen motivoituneena. Motivaation ja oman positiivisen asenteen kannalta on tärkeää pyrkiä olettamaan aina parasta eikä pelätä aina pahinta. Itseään kannattaa jatkuvasti haastaa. Oletatko voittavasi vai häviäväsi? (Successful selling skills 2009, 67-68.)

## 4 MYYNNIN JOHTAMINEN

Ei ole liioiteltua sanoa, että myynnin johtamisen alueella on tapahtunut hyvin selvä muutos 2000-luvulla. Myyntikäytäntöjen osalta voidaan havaita hyvinkin nopeita muutoksia, kun verrataan, miten nykyään myyntiä tehdään ja miten sitä johdetaan. Osa muutokseen johtaneista asioista ovat nousseet esiin yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, kuten kilpailun kasvamisesta kansainvälisten yritysten tultua markkinoille muun muassa virtuaalisesti teknologian kehityksen myötä sekä globaalin taloustilanteen muutoksen vaikutuksesta. Yhtäkkiäinen vuosia kestäneen talouskasvun loppu vuonna 2008 sekä asiakkaiden ostohalukkuuden siirtyminen internettistä saataviin tuotteisiin ja palveluihin on lisännyt mittavasti myyntiorganisaatioiden kilpailua ympäri Eurooppaa. Näiden syiden myötä asiakkaista on tullut myös entistä hintatietoisempia ja he ovat hyvin tarkkoja, että saavat rahalleen parhaan mahdollisen vastineen. Ulkoisten vaikutteiden ja yleisen kehityksen vuoksi yritykset ovat joutuneet käymään läpi suuriakin muutoksia. Muutosten myötä yritykset ovat muun muassa:

- siirtyneet kohti pitkäaikaisia asiakassuhteita, ratkaisujen myyntiä ja muuttaneet kulttuuriaan asiakaslähtöisemmäksi
- kiinnostuneet enemmän yhteistyön välisistä toimintamalleista
- lisänneet painottamista myynnin tuottavuuteen
- lisänneet tietoisuuttaan tuotannon ja myynnin eettisistä näkökulmista

(Sales Management 2011, 3-4.)

Nykyisessä myyntimaailmassa, missä yrityksen kannattavuuden arvioiminen ei tapahdu tehtaiden tuotannossa vaan asiakkaiden ja asiakkuuksien puolella, myyjät ovat kehittyneet entisistä tilausten vastaanottajista nykyisiksi asiakasjohtajiksi. Heidän tehtävänä on perustaa ja johtaa kestäviä asiakassuhteita, toimia konsultteina ja muina myynnin kannalta lisäarvoa tuottavina toimijoina, seurata asiakkaalle tulevan tuotteen tai palvelun toimittamista ja tyytyväisyyttä sekä tarkkailla asiakassuhteen tuottavuutta. Tämän vuoksi myyjien osaamista ja tietotaitoa tulee kehittää niin, että heillä on mahdollisimman laaja ymmärrys ja tietopohja kaikista myyntiorganisaation toiminnan osa-alueista kuten esimerkiksi markkinoinnista, yrityksen liiketoiminnasta, tuotannosta ja rahoituksesta. Näin myyjistä ei tule ainoastaan asiakaskonsultteja vaan myös yrityksen sisäisiä voimavaroja asiakkaiden arvon luomiselle. Jotta tämä todella onnistuisi, myyjät tulee asettaa oman organisaationsa keskiöön. Etenkin taantuman aikaan myynnin johdonmukainen yhdenmukaistaminen yrityksen strategian ja kehittyneiden asiakashallintatoimintojen kanssa voi johtaa tärkeisiin tuotannollisiin parannuksiin ja suurempaan asiakastyytyväisyyteen. (Sales Management 2009, 4-5.)

Reagoidakseen näihin edellä mainittuihin asioihin, eli muuttuneeseen toimintaympäristöön ja myyntipuolen kokonaisarvon huomioimiseen, monet yritykset ovat muuttaneet myyntitoimintaansa voimakkaasti. Koska muutosten myötä myyntiorganisaatiot tukeutuvat yhä enemmän ja enemmän myyntiosa-alueen puoleen selviytyäkseen pitkällä tähtäimellä, tämä osa-alue tarvitsee tieteellistä ja analyttistä seurantaa ja selvitystä, jolla voidaan varmistaa muun muassa parhaat käytännöt, tulojen tasaisen virtauksen ja korkean reagointikyvyn jokaisen asiakkaan tarpeisiin. Kokonaisuudessaan tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että:

- myynnin ja muiden osa-aluiden välinen kuilu tulee kuroa umpeen
  - pitää tehdä sellaisia rakenteellisia uudistuksia myyntiosastoon, jolla saadaan asiakaspinnasta nousevia asioita selkeämmin esiin
  - myyjien ajattelutapa pitää saada muutettua niin, että he ovat motivoituneita toimimaan joukkueena eivätkä ainoastaan yksilönä
  - tuottavuutta tulee seurata enemmän johtamisen kautta sen sijaan, että tarkkailtaisiin ainoastaan tuloksellisia arvoja
  - myyjiä tulee johtaa yhteisen vision mukaan.
- (Sales Management 2009, 5-6.)

#### 4.1 Joukkueen johtaminen

Joukkue toiminta on kasvavassa määrin noussut tavaksi toimia myyntiorganisaatioissa. Joukkueen johtaminen vaatii ymmärrystä siitä, mitä joukkueelta halutaan ja miten myyjien henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat toiminnan tehokkuuteen. Myyntijohtajan tuleekin vaikuttaa joukkueeseensa kahdella eri tapaa. Ensimmäiseksi hänen tulee keskittyä asioihin, jotka ajavat jokaista myyjää henkilökohtaisesti eteenpäin työssään kuten motivaation kasvattamiseen, tarkentamalla jokaisen myyjän henkilökohtaista roolia ja tavoitteita joukkueessa, kehittämällä jokaisen osaamista ja tietotaitoa sekä kannustaa oppimaan uusia asioita. Toiseksi johtajien tulee saada muun muassa kaikki joukkueen jäsenet toimimaan yhtenäisesti, arvostamaan ja luottamaan toisiinsa sekä kasvattamaan joukkue henkeä korostamalla yhteisiä arvoja. (Sales Management 2009, 339.)

Myyntijoukkueella on hyvin paljon yhteistä urheilujoukkueen kanssa. Kuten urheilujoukkueen jäsenillä, myyjillä on:

- näkyvä ja mitattavissa oleva vaikutus organisaation suoriutumisessa
- yleensä synnynnäinen kyky motivoitua tehdäkseen hyvän tuloksen
- kyky keskittyä paremmin lyhytkestoiseen suoritukseen kuten viikko tai kuukausi myynteihin sen sijaan, että he keskittyisivät kerralla koko vuoden tuloksiin
- keskinäistä kilpailuhenkisyttä, mutta samalla halu toimia hyvin yhdessä joukkueena saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen
- halu voittaa kilpailijat

Urheilujoukkueen ja myyntijoukkueen valmentajilla ja johtajilla on yhteistä se, että:

- he saavat molemmat arvostusta, jos heillä on takanaan hyvä ura myyjänä
- heidän pitää pystyä motivoimaan joukkueensa jäseniä myös rahallisesti arvottomilla palkinnoilla
- heillä on yleensä suhteellisen vähän vaikutusvaltaa joukkueelle asetettuihin tavoitteisiin, vaan ne tulevat ylemmältä johdolta
- heidän pitää pystyä vaikuttamaan jokaiseen myyjään sekä henkilökohtaisella tasolla että joukkue tasolla

- he toimivat samalla kentällä joukkueen jäsenien kanssa, jossa he opastavat heitä, antavat palautetta ja tarjoavat tukea

Vaikka myyntijoukkueella ja ja urheilujoukkueella on monia relevanttejäkin eroja, voidaan silti huomata, että näiden välillä on myös useita tärkeitä yhtenäisyyksiä. Tämä tulee esille erityisesti silloin, kun myyntijoukkueen myyjillä on erilaista erikoisosaamista, he ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja he jakavat tavoitteensa niin, että jokainen sitoutuu tekemään oman osansa siitä. (Sales Management 2009, 339-340.)

#### 4.1.1 Valmentava esimies

Joukkueen valmentaminen voidaan määritellä olevan jatkuvaa ja suoraa kanssakäymistä valmentajan ja myyntijoukkueen välillä, jonka tavoitteena on auttaa myyjiä tekemään koordinoituja ja tehtävään sopivia asioita, jotta päästäisiin joukkueelle asetettuihin tavoitteisiin. Joukkueen valmentaminen voidaan määrittää kolmeen toimintoon:

- Joukkue pitää saada ponnistelemaan yhdessä. Tämä näkyy sillä, kuinka motivoituneita myyjät ovat tekemään tarvittavia toimia joukkueelle asetettujen tavoitteiden suhteen. Tämä vaatii motivoivaa valmennusta, jolla minimoidaan yksittäisten myyjien vapaamatkustaminen muiden myyjien avulla ja pyritään sitouttamaan koko myyntijoukkue yhteiseen tekemiseen.
- Strategia, jota joukkue työssään käyttää, pitää soveltaa oikeaksi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, mitä keinoja myyjät ohjeistetaan käyttämään työnsä tekemiseen. Tässä tarvitaan neuvovaa valmentamista, jonka tavoitteena on keksiä tarpeelliset keinot työssä etenemiseen.
- Kouluttavalla valmennuksella pyritään kasvattamaan myyjien tietotaitoa.

(Sales Management 2009, 351.)

Vaikka kaikki kolme ovat itsenäisiä toimintojaan, käsittelen tekstissäni lähinnä ensimmäistä toimintoa eli motivoivaa valmentamista kahdesta syystä. Ensinnäkin tavoitteiden saavuttamiseksi tarkoitettussa neuvovassa valmentamisessa pystytään vaikuttamaan ainoastaan siihen, kuinka ylemmältä portaalta tultuihin tavoitteisiin tulisi päästä. Tähän vaikuttavat lisäksi jokaisen yrityksen oma yrityskulttuuri, toimintamallit ja strategia. Valmentaja pystyy lähinnä vaikuttamaan siihen, kuinka näitä asioita mallinnetaan myyntijoukkueen työssä. Toiseksi kouluttavan valmennukseen periaate perustuu lähinnä myyntijoukkueensa aktiiviseen seurantaan ja vuorovaikutukseen heidän kanssaan. Myyjien kouluttaminen ja avustaminen on toki äärimmäisen tärkeää, mutta heidän oikeanlainen motiivointi työtään kohtaan sekä henkilökohtaisesti että joukkueena on avain asemassa kaikkelle toiminnalle. (Sales Management 2009, 351-352.)

Tärkeä näkökanta motivoivassa valmentamisessa on se, kuinka oma oikeudenmukaisuus koetaan. Joukkueen johtajan ehdottomat rangaistukset ja mielivaltainen käytös vaikuttavat negatiivisesti joukkueen jäseniin eli myyjiin. Sen vuoksi myyntijoukkueen johtajan tulisi puhua avoimesti odotuksistaan, seurata joukkueen suorituksia huolellisesti, käsitellä kaikkea olennaista informaatiota arvioi-

nessaan suoritusta, antaa jatkuvasti palautetta suorituksista ja kehittää alaisilleen suunnitelmia itsensä kehittämiseen. Tämän lisäksi, kehittääkseen arviointiprosessin oikeudenmukaisuutta, valmentajien tulisi rakentaa hyvät välit myyjien kanssa. On erityisen tärkeää, että arviointiprosessi saadaan suoritettua oikeudenmukaisesti myyjien kesken. Mikäli alaiset kokevat epäoikeudenmukaista kohtelua toistensa kesken, heidän motivaationsa laskee. Suurin haaste myyntijoukkueen johtajilla onkin se, että heidän pitää osata kohdella alaisiaan yksilöllisesti ja tasapuolisesti muiden kesken. (Sales Management 2009, 352.)

Myyntijoukkueen johtajat voivat vaikuttaa monin tavoin myyjien motivaatioon. Hän voi esimerkiksi pyrkiä tekemään vähäpätöisemmistä työtehtävistä kiinnostavampia, antaa alaisilleen kuvan, että he ovat osa jotain suurempaa, luoda positiivisen työympäristön, juhlistamalla onnistumisia, määritellä mahdollisuuksia, kuvailla alaisilleen tulevaisuutta, näyttää alaisilleen esimerkkiä ja tunnistaa alaisensa voimavarat ja heikkoudet. Hyvät kommunikointitaidot ovat avain joukkueen johtajan toiminnolle. Sen vuoksi hänen tulee kehittää sekä kommunikointitaitojaan asian mukaiselle tasolle että valmiuksiaan hallita keskusteluja ammattimaisesti. Käytännössä ammattimainen ja motivoiva kommunikointi tarkoittaa seuraavia asioita:

- Mallinnetaan menestystä esimerkiksi jakamalla henkilökohtaisia kokemuksia, demonstroimalla kovan työn merkitystä ja keskustelemalla tulevaisuudesta myyjien kanssa.
- Annetaan yksilöllistä huomiota esimerkiksi ratkaisemalla myyjän kanssa hänen ongelmiaan ja rohkaisemalla häntä henkilökohtaisesti.
- Pursutaan energisyyttä välittämällä myönteistä asennetta työympäristössä.
- Annetaan ja lisätään vastuuta.
- Jaetaan tavoitteet viikko ja kuukausi tasolle.

(Sales Management 2009, 352.)

#### 4.1.2 Myyjän motivointi

Myyntityössä myyjiltä vaaditaan yleensä tekemään paljon muutakin kuin mitä varsinaisessa työsopimuksessa vaaditaan, jotta he pystyvät pääsemään tavoitteisiinsa ja vastaamaan ylhäältä tuleviin odotuksiin. Tämä saattaa vaatia myyjältä pitkiä päiviä, olemaan poissa kotoa, etsimään koko ajan uusia asiakkaita, täyttämään heidän kaikki tarpeensa ja pitämään heihin yhteyttä myös työaikansa ulkopuolella. Myyjät, jotka ovat motivoituneita ja haluavat tehdä kaikkensa päästäkseen tavoitteisiinsa, osaavat nauttia työstään. (Sales Management 2009, 404.)

Toisin kuin työssä, jossa kaikki on hyvin pitkälle jäsennelty ja valvottu ja jotka antavat työntekijällä vähän mahdollisuuksia päättää, kuinka työ tulisi tehdä, myyntityö tarjoaa henkilökohtaisia haasteita, itsenäistä työskentelyä ja erilaisia palkintoja. Tämä vuoksi myyntityö tarjoaa tyytyväisyyden ja jännityksen tunteita. Myyntityölle tunnusomaisten asioiden vuoksi myyntijohtajien tulee:

- kannustaa myyjää tähtäämään haastaviinkin tavoitteisiin
- kehua myyjää ja antaa palkita heitä hyvin onnistuneesta työstä

- auttaa myyjiä löytämään enemmän vaihtoehtoja onnistumiseen
- kannustaa myyjiä siirtymään vaikeampiin haasteisiin

Kannustamalla myyjiä saavuttamaan vaativia haasteita on yksi taa lisätä heidän suorituskykyään ja tyytyväisyyttään. Tavoitteilla, joilla voidaan vaikuttaa myyjän motivaatioon, tulee olla erilaisia ominaisuuksia. Tavoitteiden tulee olla henkilökohtaisesti kiinnostavia, täsmällisiä ja konkreettisia. Myyntiesimiesten tulee tukea myyjiä tavoitteiden asettelussa, kannustaa heitä jatkuvasti tavoitteiden saavuttamiseksi ja muistaa antaa positiivista palautetta ja jopa palkita heitä, kun tavoitteet on saavutettu. (Sales Management 2009, 404.)

Myyjiä täytyy motivoida parantaa kykyään ymmärtää heidän omia tuntemuksiaan ja sekä niiden henkilöiden tuntemuksia, kenen kanssa he ovat vuorovaikutuksessa. Tätä kutsutaan tunneälyksi ja se voidaan jakaa myyjän kannalta neljään eri näkökohtaan. Hänen tulee:

- tunnistaa ja ymmärtää omat tuntemuksensa
- pyrkiä kontrolloimaan tunteitaan välttääkseen toimimasta impulsiivisesti työssään
- osata tunnistaa asiakkaan tuntemuksia
- pystyä vaikuttamaan tunneälyllä asiakkaaseen.

(Sales Management 2009, 404.)

Vaikka myyntityön luonne voi olla jo itsestäänkin motivoivaa, myyntiesimiesten kannattaa käyttää muitakin kannustimia motivoidessaan myyjiä työssään. Kannustimen tyyppi ja myyjän arvostus sitä kohtaan on vaikuttava tekijä siinä, kuinka se häntä motivoi. Esimerkiksi, jos myyjä arvostaa kuukauden myyjä tittelin tunnustusta, hän on motivoitunut näkemään vaivaa saavuttaakseen tittelin. Koska jokainen myyjä on erilainen ja arvostaa eri asioita, myyntiesimiehen tulee kommunikoida heidän kanssaan ja selvittää, mitkä asiat heitä motivoivat. Tavoitteiden asettelussa pitää pyrkiä käyttämään hyväksi näitä motivaatiotekijöitä ja käyttää sellaisia kannustimia hyväkseen, jota myyjä arvostaa. (Sales Management 2009, 404-405.)

#### 4.2 Tehokkuusluvut ja suorituskyvyn mittarit myyntiprosessin tehokkuuden mitaamisessa

Jotta asiakas- ja myyntistrategiat saadaan toteutettua halutulla tavalla, tulee ensin selvittää kaksi eri asiaa. Ensinnäkin yrityksen tulee määrittää, kuinka tavoitteet lasketaan, jotta sen resurssit saadaan kohdistettua oikein. Toiseksi on tärkeää selvittää, miten prosessin tehokkuutta eli asiakastyöskenteilyn suorituskykyä mitataan. Suorituskyvyn mitaamisella pystytään arvioimaan laadittujen suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumista. Jotta mahdollisiin muutoksiin voidaan varautua ajoissa, yrityksen tulee pystyä tuottamaan ennustetietoa myynnin tuloksellisuudesta, mikäli odotetuissa myyntimäärittämissä tapahtuu muutoksia suuntaan tai toiseen. (Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen 2014, 26.)

Parhaiten asiakastyön ja myyntiprosessin suorituskyvyn tehokkuutta kuvaavat aktiviteettimittarit. Nämä mittareista käy ilmi, kuinka paljon erilaisia toimenpiteitä myyjältä vaaditaan, jotta haluttu myyntitulos saavutettaisiin. Mittarit voidaan jakaa esimerkiksi määrän ja laadun osatekijöihin.



Määrän mittareita:	Laadun mittareita:	Toimenpiteiden kohdistuminen eli suuntaa kuvaavat mittarit:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontaktien määrä</li> <li>• asiakastapaamisten määrä</li> <li>• tarjousten määrä</li> <li>• tehtyjen kauppojen määrä</li> <li>• myytyjen tuotteiden määrä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehdyt kontaktit suhteessa tapaamiseen</li> <li>• tehdyt tarjoukset suhteessa tapaamisiin</li> <li>• saadut kaupat suhteessa tarjouksiin</li> <li>• hävietyt kaupat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• käynnit ostaviin asiakkaisiin</li> <li>• käynnit uusiin asiakkaisiin</li> <li>• käynnit eri asiakassegment-teihin</li> <li>• tuotteet tai tuoteryhmät, joita asiakkaille tarjotaan</li> <li>• asiakkaiden eri organisaatiotasolla kontaktoidut henkilöt</li> </ul>

KUVIO 6. Aktiviteettimittarit (Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen 2014, 27.)

Yritysten kannattaa kuitenkin huomioida asiakastyöskentelyn mittareita luodessaan, että niitä ei saisi tulla kuitenkaan liikaa. Tämän lisäksi on pyrittävä välttämään, että tulomittarit ja ennustemittarit eivät menisi sekaisin. Mikäli mittareita tai henkilöitä on paljon, johtopäätösten teko sekä eri mittareiden tutkiminen voi olla hankalaa. Tästä syystä mittaamisen tulisi olla mahdollisimman yksiselitteistä, jotta jokaista lukua ei tarvitse seurata erillisenä. Tilanteeseen on helpompi luoda yleisilmäys, jos prosessin sujuvuutta olisi mahdollista tutkia vain yhden mittarin kautta. (Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen 2014, 27.)

Kun myyjälle on asetettu tavoitteet, tulee hänen itsenäisesti ja esimiehen kanssa suunnitella strategia tavoitteisiin pääsemiseksi. Ensin selvitetään päätavoitteet, jotka jaetaan taas osatavoitteisiin. Tämän jälkeen määritetään tarvittavat toimenpiteet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun toimenpiteille on luotu selkeät määrälliset tavoitteet, niiden toteutumista voidaan seurata. Tällä tavoin on mahdollista löytää myös kehittämistä vaativat asiat. Tehokkuusluvut ilmaisevat eri myynnin toimenpiteiden tehokkuutta. Ne ovat apuna työskentelyn suunnittelussa ja niiden mukaan on helpompaa kohdistaa resursseja oikeisiin kohteisiin. Lisäksi näitä tarvitaan myös työskentelyn seurannassa ja uusien toimenpiteiden suunnittelussa. Tehokkuusluvuilla voidaan selvittää, onko myyjän myyntiprosessin työskentelyn määrä, suuntaus ja laatu asianmukaisella tasolla. Näiden kaltaiset arviointi- ja analyysivälineet ovat erityisen tärkeitä myynnin johtamisessa. (Myyntityön käsikirja 2005, 52.)

Tehokkuus- eli konversioluvuilla ilmaistaan käytännössä sitä, kuinka monta toimenpidettä myyjä tarvitsee tai arvioi tarvitsevänsä saavuttaakseen kahden peräkkäisen vaiheen välillä asetetun tavoitteen. Se kertoo esimerkiksi sen, kuinka monta soittoa myyjän tulee tehdä, jotta pääsee asiakastapaamiselle ja kuinka monta tarjousta on tehtävä, jotta kaupat saataisiin lopulta aikaiseksi. Nykyinen markkinatilanne, omat resurssit ja aiempien kausien kokemukset toimivat yleensä perustana tehokkuuslukujen määrittämisessä. Näiden lisäksi tarvitaan myös intuitiota. Mitä luontevammin myyjä onnistuu keräämään ja analysoimaan tietoa, sitä tarkemmin hänen on mahdollista suunnitella strategiansa ja määrittellä omat tehokkuuslukunsa ja toimenpiteensä. Määrälliset tavoitteet, kuten soittojen, käyntien ja kauppojen määrät sekä näiden suhdetta ilmaisevat luvut, ovat tärkeitä myyntityön tavoitteita ja suoritustavoitteita. (Myyntityön käsikirja 2005, 52-53.)

Kiinnivetoprosentilla (hit rate) tarkastellaan myynnin suorituskykyä. Se on lähinnä tuloksesta kertova luku. Siitä siis nähdään, mitä saatiin aikaan. Tehokkuusluvut kertovat selkeämmin prosessin eri vaiheiden onnistumisesta sekä siitä, missä kohtaa prosessia kohdataan eniten haasteita. Mittayksiköinä voidaan käyttää euroja, prosentteja ja esimerkiksi jokaisen vaiheen kestoa. Seuraavassa esimerkissä päävaiheiksi myyntiprosessissa on valittu kontaktointi puhelimitse, tapaaminen, tarjous ja tilaus. Näiden vaiheiden välille on laskettu tehokkuus- eli konversioluvut. Tämän lisäksi esimerkissä on laskettu keskiarvo eri vaiheiden kesken.

Myyntiprosessin vaihe	Yhtä tilausta tai kauppaa kohti tarvitaan (koko yrityksen keskiarvo)	Konversioluku eri vaiheiden välillä
Kontaktien määrä	10 soittoa	-
Tapaamisten määrä	6 tapaamista	1,7
Tarjousten määrä	3 tarjousta	2
Tilausten tai kauppojen määrä	1 tilaus tai kauppa	3
Keskiarvo	0,56 koko yrityksen keskiarvo	

KUVIO 7. Myyntiprosessien tehokkuus- eli konversioluvut (Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen 2014, 28.)

Kuvion esimerkistä saadaan seville, että jokaista kauppaa kohden myyjän tarvitsee tehdä kolme tarjousta. Näiden kolmen tarjouksen tekemiseen tarvitaan taas kuusi tapaamista ja tapaamisiin kymmenen asiakaskontaktia. Suhdeluku saadaan laskemalla aina edellisen vaiheen määrä suhteessa seuravan vaiheen määrään. Kun kaikki aktiviteettiluvut jaetaan keskenään, saadaan laskettua yrityksen keskiarvo. Keskiarvoa voidaan käyttää mittarina, jolla kuvataan koko prosessin tehokkuutta yhtenä ainoana tunnuslukuna, kun halutaan, että mittareita on mahdollisimman vähän. (Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen 2014, 28.)

Jokaisen yrityksen tulee suunnitella itse, mitkä mittarit soveltuvat heidän toimintansa kehittämiseen asiakastyöskentelyn tehokkuuden suhteen. Mikäli valituilla mittareilla ei saada tehtyä oikeanlaisia laskelmia, niitä on varmasti syytä miettiä uudelleen. Hyvät ja riittävän helpot mittarit auttavat yrityksiä huomattavasti seuraamaan asiakas- ja myyntiprosessiensa toteutumista ja ennustietojen kerryttämisestä. Mittareiden avulla työskentelyä voidaan suunnitella paremmin ja tarvittaviin muutoksiin ehdittää reagoimaan ajoissa. (Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen 2014, 29.)

#### 4.3 Muutoksen johtaminen

Nykypäivän epävakaaassa taloustilanteessa ja muuttuvassa toimintaympäristöissä organisaatiot ovat pitkälti pakotettuja tekemään muutoksia selviytyäkseen. Yritysten on toimittava nopeasti pärjätäkseen nykyisessä globaalissa vallankumouksessa samalla, kun kansallisen ja kansainvälisen tason on pysyttävä mukana uusiutuvan teknologian ja kilpailutilanteiden kanssa. Yritysten on jatkuvasti pysyttävä siis uudistumaan sekä kehittymään ja toisinaan muuttamaan jopa radikaalistikkin jo opittuja toimintamallejaan toimivimmiksi. Yksi suurimmista ongelmista yritysten muutoksissa on se, kuinka

hyvin suunnitellut muutokset saadaan lopulta toteumaan halutulla tavalla. Henkilöstöä voi olla vaikea saada muutoshalukkaaksi ja voi olla turhauttavaa, kuinka kauan henkilöstöllä kestää sopeutua uusien toimintatapojen kanssa. On siis äärimmäisen tärkeää saada koko henkilöstö ymmärtämään muutostarve, jotta muutoshalukkuutta syntyisi ja muutos saataisiin jouhevasti etenemään. Syitä muutoksiin voi taas olla muun muassa sisäinen muutostarve tai ulkoinen tarve muuttua esimerkiksi asiakaskäyttäytymistapojen muutosten myötä. (Edmonds 2011, 349.)

Organisaatioiden muutosvalmius johtaa menestymisen mahdollisuuteen. Organisaatioiden tulisikin siis ymmärtää, kuinka tärkeää organisaation muutoksen hallitseminen on nykypäivän epävakassa taloustilanteessa. Tämän lisäksi organisaatioiden pitäisi osata huomioida, kuinka organisaation ulkopuolella tapahtuvien muutosten sisäistäminen voi auttaa kasvattamaan syvempää ymmärrystä muutosjohtamisen periaatteista ja siitä, kuinka muutosta lähdetään toteuttamaan ja johtamaan organisaatiossa. Muutoksen tarpeen esittäminen yhteisenä projektina on avain asemassa siinä, että mahdollisimman moni ihminen hyväksyy sen ja ymmärtää, että ulkopuolelta syntyvät muutostarpeet ovat välttämättömiä. Tällä tavoin ihmiset saadaan sitoutumaan muutokseen. Tavoitteet, halutut vaikutukset ja muutoksen tuomat hyödyt tulisi myös määrittää niin, että tieto olisi mahdollisimman mukansatempaavaa, jotta sillä olisi mahdollisimman positiivinen vaikutus niihin henkilöihin ketä muutos koskee. (Edmonds 2011, 350-351.)

#### 4.3.1 Johdetaan muutosta

Olennaista jokaisessa muutoksessa on ajattelutavan muutos. Tämän vuoksi ei riitä, että ainoastaan muutoksia johdettaisiin, vaan ihmisiä on osattava johtaa muutoksissa. Tämä tarkoittaa kykyä johtaa useiden toisistaan erillisten, mutta muutosprosessissa toisiinsa liittyvien eri osa-alueiden huomioonottamista. Lähtökohtana sekä muutoksen suunnittelussa että sen johtamisessa on tarve muutokselle. On siis olennaista pystyä ymmärtämään ja perustelemaan, miksi muutos on tarpeellinen, mitkä ovat sen pyrkimykset ja kuinka asetetut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Kun muutoksen tarpeellisuus on selvitetty, se pitää pystyä perustelemaan suostuttelevia kommunikaatiokeinoja käyttämällä. Parhaiten sitä on mahdollista perustella luomalla visio halutusta tulevaisuudesta, johon muutoksella pyritään. Vision pitää tietenkin tukea yrityksen toimintaideaa ja yleistavoitteita sekä sen tulee nojautua yrityksen hyväksymään yleiseen arvomaailmaan ja toimintaperiaatteisiin. (Luomala 2008, 5.)

Muutoksen jälkeistä tilaa kuvaavan vision tarkoituksena on pystyä vastaamaan muutoksen piiriin kuuluvien henkilöiden uskomuksia ja käsityksiä muutoksen positiivisista puolista. Keskusteltaessa muutostarpeesta ja luotaessa uutta toimintakuvaa muutoksen alullelajittajien, muutoksessa toimivien operationaalisten johtajien ja henkilöstön olisi tärkeää pystyä keskustelemaan avoimesti ja myös spontaanit ideat tulisi ottaa huomioon. Avoimien ja muutosta visioivien keskusteluiden myötä tulisi saada aikaan päätös muutoksesta ja sen toteutus tavoista. Päätöksen tulisi puolestaan sisältää muun muassa muutokselle asetetut tavoitteet, kiteytetyn tulevaisuuskuvan sekä selvitykset siitä mikä muuttuu, miten ja minkälaisella aikataululla. Kaiken tämän jälkeen muutoksesta pitää luoda konkreettinen suunnitelma, josta selviää kaikki muutokseen liittyvät olennaiset asiat ja vaiheet.

Suunnitelma tulee sisältää työ- ja vastuujon lisäksi suunnitelma muutostuen tarjoamista henkilöstölle. Tämän vuoksi suunnitelmaan olisi hyvä sisällyttää muutoksen toimeenpanoa edeltäneisiin keskusteluihin osallistuneiden ryhmien, kuten esimiesten ja henkilöstön ajatuksia, tuntemuksia ja ideoita muutoksesta. (Luomala 2008, 6.)

Ihmisten johtaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että on kykyä saada muut ihmiset tekemään jotain. Nykyaikaisissa organisaatioissa se ei tarkoita käskyttämistä, vaan ennemminkin jopa taitoa lukea henkilöstön toiveita ja kykyä kääntää näitä odotuksia toiminnaksi. Motivoiva johtaja osaa innostaa henkilöstöä ja saa työyhteisön työskentelemään yhdessä muodostettujen tavoitteiden eteen. Olennaisin asia onkin se, kuinka johtaja käytännönsäällä pystyy tämän tekemään ja, kuinka käytännössä henkilöstö ryhtyy muutoksia lopulta toteuttamaan. Tärkeät osa-alueet hyvään muutosjohtamisen kannalta voidaan tiivistää seuraavasti:

- Muutoksen johtaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen
  - o Muutoksen johtamisen strategiat ja prosessi
  - o Muutoksen johtamisen edellytyksiä ja haasteita
  - o Jaksaminen, kannustus ja palaute
- Yrityksen tai yhteisön johtamisen uudet haasteet
  - o Johtamisen menetelmiä ja välineitä, kuten strategiat ja kehityskeskustelut
- Johtajana kehittyminen
  - o Itsearviointi
  - o Auktoriteetin perusta: tiedon jakaja vai tiedon rakentaja
- Esimiestaidot
  - o Ajan ja tiedon hallinta
  - o Substanssin hallinta, kuten talousosaaminen
- Alaistaitojen edistäminen
  - o Henkilöstön taitojen ja tietojen kehittäminen
  - o Henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien aktiivinen kehittäminen

(Luomala 2008, 26.)

Onnistunut organisaation muutos ja hyvä muutosjohtaminen on useiden osa-tekijöiden summa. On tärkeää osata havaita ja ymmärtää tarve muutokselle, ratkaista kuinka muutos toteutetaan ja lopulta toteuttaa muutosprosessi suunnitelluilla keinoilla. Muutosjohtamisen tasolla tämä tarkoittaa sitä, että olemassa olevat toimintatavat pitää aukaista uusille ajatuksille ja toteutustavoille, siirtää nämä uudelle halutulle tasolle ja jäädyttää uudet toimintatavat organisaation yleiseksi toimintamalliksi. (Bordum 2010, 250)

#### 4.3.2 Suunnitelmat ja strategiat käytännön kielelle

Mikäli yrityksessä ei huolehdi siitä, että myyntihenkilöstö haluaa ja osaa toimia laadittujen myyntisuunnitelmien ja strategioiden mukaan, ne jäävät helposti vain pölyttymään pöydille. On tärkeä, että

strategia saadaan aina käännettyä ymmärrettävästi toiminnan kielelle. Tämä on usein yllättävän vaikeaa. Myyntistrategioiden laatijat eivät aina osaa puhua myyjien kanssa yhteistä kieltä ja käytetyt käsitteet voivat olla heille vieraita. Pahimmillaan myyjät jäävät jopa tiedottomiksi suunnitelmista. Huonot kokemukset uudistuksista ja muutoksista ovatkin suurena tekijänä siinä, että henkilöstön asenne näitä kohtaan on torjuvaa ja varauksellista. On hyvin ristiriitaista, jos myyntijohto käyttää ensin itse huomattavan määrän aikaa ja vaivaa luodessaan yrityksen toiminnalle uusia strategisia uudistuksia, mutta kuvittelee, että näiden uusien toimintatapojen jalkauttaminen henkilöstölle tapahtuu huomattavasti nopeammin. Mikäli muutoksia ei osata perustella kunnolla, koko suunnittelutyö saattaa valua hukkaan. (Myyntityön käsikirja 2005, 59.)

Henkilöstön sitouttaminen alkaa siitä, että heille selvitetään ymmärrettävästi ensin, miksi asiat halutaan hoitaa jatkossa toisin ja kuinka uudet toimintatavat hyödyttävät jokaista henkilökohtaisesti. Strategian synty ja johdon näkemys on kerrottava selvästi. Suunnitelmien laatijat sitoutuvat pitkän matkaa suunnitelmaa tehdessään uusiin toimintatapoihin, mutta henkilöstön sitoutumista saatetaan vaatia heti. Esimerkiksi tehokkuusluvut, joilla pystytään osoittamaan uuden toimintamallin edut, helpottavat muutoksen sisäistä markkinointia ja uusiin toimintatapoihin sitouttamista. (Myyntityön käsikirja 2005, 59.)

Myyjien on hyvin vaikea sitoutua tavoitteeseen, jos heille johdon puolelta ainoastaan ilmoitetaan esimerkiksi, että myyntiä on kasvatettava neljännes. Tavoitteet on helpompi hyväksyä ja toteuttaa, mikäli ne pilkotaan myyjäkohtaisiksi toimenpiteiksi ja osatavoitteiksi. Johdon ja esimiesten tulee varmistua siitä, että asiakastyöskentelystä vastaavat osaavat kohdistaa työpanoksensa tavoitteiden kannalta oikein. Resurssit suuntautuvat toisarvoisiin asioihin ja menevät hukkaan, jos myyntihenkilöstölle suunnattu ohjeistus on epäselvää ja he eivät sitoudu uusiin toimintatapoihin. (Myyntityön käsikirja 2005, 61.)

Onnistunut organisaation muutos ja hyvä muutosjohtaminen on useiden osa-tekijöiden summa. On tärkeää osata havaita ja ymmärtää tarve muutokselle, ratkaista kuinka muutos toteutetaan ja lopulta toteuttaa muutosprosessi suunnitelluilla keinoilla. Muutosjohtamisen tasolla tämä tarkoittaa sitä, että olemassa olevat toimintatavat pitää aukaista uusille ajatuksille ja toteutustavoille, siirtää nämä uudelle halutulle tasolle ja jäädyttää uudet toimintatavat organisaation yleiseksi toimintamalliksi. (Bordum 2010, 250.)

## 5 ASIAKASPALVELU

Asiakaspalvelu on ihmisten välistä keskinäistä kanssakäymistä eli myyntiorganisaatioissa myyjän ja asiakkaan sosiaalista vuorovaikutusta. Se on asiakkaan palvelemista ja auttamista niin, että asiakas on mahdollisimman tyytyväinen saamaansa palveluun ja hänen tarpeensa tulevat tyydyttyiksi. Tyypillistä asiakaspalvelutilanteille on se, että:

- asiakaskohtaamisen keskipisteenä on asiakas odotuksineen, toivomuksineen ja tarpeineen
  - palvelun tarkoituksena on auttaa henkilökohtaisesti asiakasta ja ratkaista hänen ongelmansa
  - mikäli käy niin, että asiakkaan tarpeita ei pystytä täyttämään, on asiakkaalle kuitenkin luotava tunne, että häntä pyritään aktiivisesti auttamaan ja hänen ongelmastaan aidosti välitetään
- (Tavoitteena tyytyväinen asiakas 1994, 8-9.)

Asiakaspalvelutilanteen hoitaminen alkaa asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Nämä tarpeet ja odotukset tulee palvelua hoitavan henkilön mahdollisuuksiensa mukaan pyrkiä täyttämään. Aina tämä ei ole niin helppoa. Myyjän tai jonkun muun asiakaspalvelijan on yhä uudelleen jaksettava paneutua uuteen tilanteeseen ja uuden asiakkaan toivomuksiin ja odotuksiin. Joskus tilanne on jopa sellainen, ettei asiakas itsekään ole varma, mitä hän haluaa. Hän ei välttämättä tunne tajolla olevia vaihtoehtoja tai on muuten vaan epävarma tekemään päätöksiä. Asiakas voi olla myös kiihtynyt heti asiakaskohtaamisen alussa täysin myyjästä riippumattomista syistä. Jokainen kohtaaminen on erilainen. Tärkeää on, että asiakaspalvelija pyrkii etsimään asiakkaalle hänen tarvitsemaansa apua. Tämä tulee tehdä aina ystävällisesti, asiakkaan kanssa tasavertaisesti tilannetta pohtien ja vastapalvelua odottamatta. (Tavoitteena tyytyväinen asiakas 1994, 9.)

Mitä palvelu sitten oikeastaan on? Palvelu merkitsee sitä, että asiakaspalvelija asettaa juuri sillä hetkellä toisen ihmisen edun oman etunsa edelle. Tämä ajatelma on hyvin yleispätevä, sillä se toimii yhtä lailla liike-elämässä kuin henkilökohtaisessa elämässä. Asiakas ei häiritse myyjää yhteydenotollaan puhelimitse tai sähköposteilla, vaan se kuuluu asiaan. Asiakkaan palveleminen on liiketoiminnassa viimeinen, mutta ehdottomasti yksi tärkeimmistä asioista. Vaikka tuote olisi kunnossa, saatavilla ja sen hinta olisi kohdallaan, voidaan taitamattomalla asiakaspalvelulla tuhota kaupat. Tavara jää hyllylle ja on todennäköistä, että asiakas ei palaa enää asioimaan liikkeeseen. Huono palvelu karkottaa asiakkaat ja tuhoaa yritykselle rakennettua positiivista mielikuvaa. Hyvällä palvelulla taas kauppa käy ja asiakkaat saadaan palaamaan yhä uudestaan liikkeeseen ja levittämään myönteistä sanaa. Asiakaspalvelua tulisi ajatella suoraan asiakkaan kohteluna. Hänen todellisuutensa koostuu, mielikuvista, mainonnasta, ennakkokäsityksistä, kokemuksista, odotuksista ja kohtelusta, jonka hän saa palvelutilanteessa. (Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen 2010, 31-32.)

Palvelu merkitsee asennetta. Se on merkittävä osa arvoketjua, jossa asiakas kohtaa hyödykkeen myyjän kautta. Sen ansiosta syntyy myyntiä ja yritys menestyy. Vastuu omasta asenteesta ja sitä kautta yrityksen menestymisestä on jokaisen myyjän ja asiakaspalvelijan harteilla joka päivä. Menetelmät ja toimintatavat hyvään asiakaspalveluun ovat yksinkertaisia ja selkeitä, niin kuin perusasiat yleensäkin ovat. Siksi nämä perusasiat, kuten esimerkiksi hymyily ja ystävällinen käyttäytyminen,

on myös helppo unohtaa, vaikka niitä tulisi käyttää jatkuvasti ja keskeytyksettä. (Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen 2010, 32.)

Jotta hyvää asiakaspalvelua on mahdollista toteuttaa, tulee yrityksen johdon huolehtia siitä, että palveluun kohdistuvat resurssit ovat riittävät. Vaikka äkillisen kysynnän tai sesongin myötä saattaa tulla ruuhkahuippuja, pitää palveluhenkilökuntaa olla tarpeeksi. Ammattitaitoon kuuluu ennakoida ja tietää tällaiset tilanteet. On hyvä muistaa, että ylivoimaisen vaikeat tilanteet tänään merkitsevät todennäköisesti alivoimaa markkinoilla huomenna. (Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen 2010, 33.)

## 5.1 Asiakaspalvelun lainalaisuuksia

Suomalainen on haastava asiakas. Häneltä saa harvoin selvää ja suoraa kielteistä tai myönteistä palautetta. Kielteisiin kokemuksiin suomalainen yleensä reagoi ”äänestämällä jaloillaan” eli hän vaihtaa tuotemerkkiä tai asiointipaikkaa. Ostaessaan huonon tuotteen tai saadessaan huonoa palvelua hän pitää tiedon itsellään ja vannoo, ettei osta enää koskaan mitään kyseisestä paikasta. Palautteen antamattomuus johtuu usein siitä, että ihmiset kokevat, ettei heidän palautteellaan ole lopulta mitään merkiystä yrityksen toimintaan. Tämän vuoksi yritys saa tiedon heikosta asiakaspalvelusta monesti satunnaisesti ja viiveellä, vaikka olisi hyvin tärkeää, että yrityksessä pystyttäisiin pureutumaan ongelmaan mahdollisimman nopeasti. (Asiakaspalvelu ja markkinointi 1998, 48.)

Yritykset, jotka rohkaisevat asiakkaitaan antamaan palautetta ja toimivat saamansa palautteen mukaisesti korjaamalla virheitään, pystyvät saavuttamaan nopeasti hyvän maineen markkinoilla. Asiakas tulisi pyrkiä yllättämään positiivisesti ja tehdä hänelle jotain, mitä hän ei osaa olettaa. Mieleenpainuvista myönteisistä kokemuksista asiakkaat kertovat mielellään omalle lähipiirilleen. Kokemusten jakaminen sekä positiivisissa että varsinkin negatiivisissa asioissa on luontaista ihmisille. Sen vuoksi yritysten on hyvä muistaa, että sana heidän palvelutoiminnastaan leviää ihmisten kesken. Tällä tavoin voidaan lievittää esimerkiksi pettymyksen tunnetta, joka on tullut huonosti menneen asioinnin seurauksena. Joskus taustalla voi olla myös halu varoittaa ystävää huonosti palvelevasta yrityksestä tai kistaa yritykselle asiointissa koettu nöyryytys. Myönteisen palvelukokemuksen jakamisen taustalla muille on usein inhimillinen piirre. Halutaa vihjata ystävälle, mistä saa parasta mahdollista palvelua. (Asiakaspalvelu ja markkinointi 1998, 48.)

Hyvä asiakaspalvelu on taito, joka kaikkien on mahdollista oppia. Ensimmäisenä on tärkeää miettiä, kuinka jokainen haluaa itseään kohdeltavan. Tämän jälkeen on helppo ymmärtää, minkälaista hyvän asiakaspalvelun tulisi olla. Asiakkaat haluavat, että heitä kohdellaan palvelutilanteissa yksilöinä, joiden ideoita, tarpeita, persoonaa ja tunteita kunnioitetaan. Yksilöllisyyden tarve ei tarkoita asiakkaan edessä nöyryytystä, vaan nöyryyttä kuunnella asiakasta ja ottaa vakavissaan hänet ja hänen ongelmansa.

Ihmiset eivät halua olla	Ihmiset haluavat olla
Hyväksikäytettyjä Arvosteltuja, loukattuja Naurunalaisia Ylipuhuttuja Nöyristeltyjä Kohteita	Arvostettuja Hyväksytyjä Kunnioitettuja Kuunneltuja Palveltuja Osallisia

KUVIO 8. (Asiakaspalvelu ja markkinointi 1998, 48.)

## 5.2 Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet

Useat asiakkaan auttamiseksi tehtävät asiat sisältyvät hyvään asiakaspalveluun. Jotta asiakasta voidaan palvella mahdollisimman hyvin, on tärkeää tunnistaa asiakkaan yrityksessä käynnin vaiheet. Erilaiset tavoitteet ja keinot vaihtelevat eri asiakaspalvelun vaiheissa. Asiakaspalvelutapahtuman seitsemän vaihetta ovat:

1. Palveluun saapumisvaihe
2. Odotusvaihe
3. Tarvetäsmennysvaihe
4. Myyntikeskusteluvaihe
5. Palvelun päätösvaihe
6. Poistumisvaihe
7. Asiakkaan jälkihoitovaihe

(Asiakaspalvelu ja markkinointi 1998, 69.)

Asiakaspalvelu on sarja erilaisia toimenpiteitä, jotka tehdään asiakkaan hyväksi hänen yrityksessä käyntinsä aikana. Mikäli palvelu epäonnistuu missä tahansa vaiheessa palveluketjua, asiakkaan reaktiot ovat kielteisiä. Sen vuoksi jokaisen asiakaspalvelutilanteen onnistumisprosentti tulisi olla sata, sillä pettynyt asiakas voi helposti vaihtaa tuotemerkkiä tai ostopaikkaa. Palvelun tulee olla aina tasaisen hyvää, sillä asiakkaalle ei riitä, että:

- työntekijä osaa hyvin joitakin osa-alueita työssään, mutta pilaa kokonaisuuden toimimalla epätydyttävästi joissakin osissa ketjua
- osa työntekijöistä palvelee asiakkaansa hyvin, mutta toiset huonosti
- hyvää palvelua saa vain toisinaan.

(Asiakaspalvelu ja markkinointi 1998, 70.)

Koska työni pääaiheena on myyntiorganisaation toiminta asiakaskohtaamistilanteissa, käyn näistä seitsemästä asiakaspalvelutapahtumann vaiheista läpi kaksi ensimmäistä. Näin siksi, että muut vai-



heet tarvetäsmennysvaiheesta asiakkaan jälkihoitovaiheeseen vastaavat myyjän näkökulmasta sisältään myynnin portaiden vaiheita myyntikeskustelun avauksesta jatkotoimiin ja jälkihoitoon. Myynnin portaat osio löytyy kohdasta 3.2 Myynnin portaat.

### 5.2.1 Palveluun saapumisvaihe ja odotusvaihe

Hyvän ensivaikutelman luominen on tärkeässä roolissa koko palvelutapahtuman onnistumisen kannalta. Mikäli ensivaikutelmassa onnistutaan hyvin, asiakas antaa usein anteeksi pienet virheet ja puutteet, joita mahdollisesti sattuu asiakaskäynnin myöhemmissä vaiheissa. Ensivaikutelman muodostumiseen vaikuttavat muun muassa palveluympäristö, muut asiakkaat, kontaktihenkilöstö, odotukset, imago ja asiakassuhde. (Asiakaspalvelu ja markkinointi 1998, 70.)

Usein palveluympäristöön saavutaan niin, että asiakkaan ensimmäinen kontakti yritykseen on hänen ja yrityksen toimitilojen välillä. Toimitilojen edustan, rakenteiden, sisäänkäynnin ja tietenkin itse toimitilan on oltava houkuttelevat, siistit ja tyylikkää. Asiakas luo kuvan yrityksestä jo ennen ensimmäisiä ihmiskontakteja. Tämän vuoksi ammattitaitoisen työntekijän tulee myös huolehtia oman palveluympäristönsä kunnosta ja tarkkailla, että myynnissä olevat tuotteet on laitettu houkuttelevasti esille. (Asiakaspalvelu ja markkinointi 1998, 70.)

Asiakkaan ensivaikutelmaan vaikuttavat myös yrityksen muut asiakkaat. Jos yrityksen asiakastyypit ovat liian erilaisia asiakkaan näkökulmasta esimerkiksi käytökseltään, hän ei välttämättä viihdy käytössään yrityksen palvelupisteillä ja voi olla, ettei hän palaa enää uudelleen. Muiden asiakkaiden määrä vaikuttaa muun muassa siihen, kuinka kauan asiakas joutuu odottamaan saadakseen itse palvelua. Tähän pystytään yrityksen puolelta vaikuttamaan sillä, että palveluhenkilökuntaa on riittävästi ja yrityksen liiketiloissa on selvästi osoitettu esimerkiksi vuoronumerojärjestelmän avulla, missä järjestyksessä asiakkaat pääsevät palveltaviksi. Myös puheluiden jonotusaika luo asiakkaille sekä kielteisiä että myönteisiä mielikuvia yrityksestä. (Asiakaspalvelu ja markkinointi 1998, 71.)

Asiakas luo mielikuvia palveluyrityksestä ja sen henkilöstöstä jo ennen ensimmäisiä sanojen vaihtoa. Henkilöstön asenne asiakkaita kohtaan on suurimpia vaikuttavia tekijöitä. Hymy, palvelutyylillä ja äänenkäyttö vaikuttavat merkittävästi asiakkaiden viihtyvyyteen. Sen vuoksi henkilökunnan on tärkeää ymmärtää oheisviestinnän eli eleaviestinnän ja äänenkäytön merkitys asiakaspalvelutilanteissa. Henkilökunnan oheisviestintä kertoo asiakkaille jopa selvästi enemmän kuin käytetyt sanat heidän palvelualltiudestaan. Henkilökunnan palvelualltiudesta viestii eleaviestintä (esimerkiksi hymy, eleet, katsekontakti ja ryhti) 48 prosenttia, äänen käyttö (esimerkiksi äänen voimakkuus, ääntäminen, painotus ja puheen rytmi) 40 prosenttia ja sanotut sanat vain 12 prosenttia. Viestinnän vaikutuksen kannalta on hyvin tärkeää osata antaa luotettava kuva itsestään. Mikäli asiakaspalvelija vain selvästi opettelee sanotut sanat, joita hän käyttää palvelutilanteissa, hän ei saa luotua uskottavaa kuvaa itsestään ja ammattitaidostaan asiakkaalle. Huonoilla sanavalinnoilla voidaan hidastaa tapahtuman kulkua, mutta vähättelevällä ja ylimielisellä asenteella tapahtuman onnistuminen estetään kokonaan. (Asiakaspalvelu ja markkinointi 1998, 71.)

Jokainen asiakas haluaa tuntea itsensä tärkeäksi ja merkittäväksi myös yrityksissä asioidessaan. Tämä tulee muistaa jo heti asiakkaan astuessa sisään yrityksen toimipisteelle. Jokaista asiakasta tulee tervehtiä kohteliaasti odottamatta hänen aloitettaan, vaikka olisi kuinka kiire. Epäonnistunut asiakkaan vastaanotto, kuten tervehtimättä jättäminen, synnyttää asiakkaassa torjuvan, välinpitämättömän ja kielteisen mielialan. Muutaman ensimmäisen sekunnin aikana ystävällinen hymy, nyökkäys, ulkoinen olemus ja sanat luovat miellyttävän ilmapiirin varsinaiselle palvelukeskustelulle. Asenne ratkaisee. (Asiakaspalvelu ja markkinointi 1998, 72.)

Katsekontakti palvelutilanteissa on erittäin tärkeää. Vaikka palveltaisiinkin toista asiakasta, tulisi sisään tulevaan asiakkaaseen pyrkiä luomaan katsekontakti, jotta hänet saadaan tuntemaan tervetulleeksi. Katsomalla asiakasta reilusti silmiin annetaan itsestä ja yrityksestä rehellinen ja avoin kuva. Luottamusta herättävät myös avoin, ryhdikäs, vapautunut ja ystävällinen olemus. Se kertoo työntekijän vireydestä ja itsekunnioituksesta. Työntekijää on helpompi lähestyä, kun hän hymyilee ja antaa asiakkaalle ystävällisen katseen. Positiivista mielikuvaa luodessa on myös tärkeää käyttää ystävällistä ja selkeää ääntä, sillä monotoninen ja hidas äänenkäyttö kuulostaa asiakkaasta epäkohteliaalta ja saa mielikuvan kääntymään negatiiviseksi. (Asiakaspalvelu ja markkinointi 1998, 72.)

Asiakas palvelutehtävissä on hyvin usein kiire ja liikkeessä on useita asiakkaita odottamassa samanaikaisesti vuoroaan. Tämän vuoksi palveluvuoroaan jonottavat asiakkaat luovat oman erityispiirteensä asiakaspalvelulle. Yrityksen henkilöstön on huolehdittava siitä, että kukin asiakas pääsee vuorollaan palveltavaksi. Jos asiakaspalvelija ei ole aivan varma siitä, kuka on seuraavana palveluvuorossa, hänen tulee selvittää tämä kohteliaasti kysymällä. Koska asiakkailla ei ole usein aikaa eikä viitseliäisyyttä odottaa palveluun pääsyä pitkiä aikoja, tulisi yritysten pyrkiä tekemään odotusaika mahdollisimman miellyttäväksi esimerkiksi sisustamalla palvelupisteet viihdyttäväiksi. Suuremmissa ja vilkaammissa palvelupisteissä jonottamista kannattaa pyrkiä organisoimaan esimerkiksi jonotusnumeroilla, jolloin asiakkaat saavat selemmän kuvan siitä, milloin on heidän vuoronsa. Lisäksi on hyvä muistaa, että työntekijöiden ystävällinen eleiestintä ja asenne helpottavat asiakkaiden kynnystä jäädä odottamaan omaa vuoroaan. (Asiakaspalvelu ja markkinointi 1998, 76.)

### 5.3 Palvelun laatu

Viimekädessä palvelun hyvyys tai huonous perustuu asiakkaan kokemukseen. Hänen arvioinnin perustanaan on usein palvelukokemuksesta syntynyt tunne, johon liitetään sekä palvelusuoritukseen liittyviä odotuksia että käytännön havaintoja. Laadun mittaamisen kannalta palvelu on hankala alue, sillä se on aineetonta, se saatetaan tuottaa ja kuluttaa hyvin pienissä ja epämääräisissä osissa pitkänä aikana tai suurissa osissa hyvinkin nopeasti. Palvelutapahtumaa on vaikea tutkia, "mitata, punnita ja määrittää". (Hyvän palvelun kehittäminen 2006, 17.)

Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan jopa 68 prosenttia kaikista asiakasmenetyksistä johtui huonosto asiakaspalvelusta. On selvää, että tämä menettely on liiketoiminnan kannalta todella kallista. Vaikka asiakkaat odottavatkin markkinoilta hyvää palvelua, he ovat kuitenkin harvoin valmiita mak-

samaan siitä käyvän hinnan. Tavaratuotteiden osalta laatustandardit ovat selkeämpiä, pitkään pohdittuja ja kattavasti määriteltyjä, mutta palvelujen suhteen laatutilanne on epäselvempi. (Hyvän palvelun kehittäminen 2006, 213-214.)

Asiakas on palvelun laadun anturi ja mittari liiketoiminnan arjessa. Asiakas muodostaa palvelun laadun tarkastelun pohjalta käsityksen palvelun laadusta seuraavien arvotekijöiden pohjalta:

1. Pätevyys ja ammattitaito
  - Tarkoittaa palvelun tuottajan ammattitaitoa tarjoamansa palvelutoiminnan ydinalueella. Esimerkiksi matkatoimistovirkailijan kykyä rakentaa asiakkaan tarpeiden mukainen, jopa monimutkainen lomamatka hotellivarauksineen ja lentoineen
2. Luotettavuus
  - Palvelua annetaan jämäkästi ja virheettömällä tavalla, joka synnyttää asiakkaan luottamuksen asiakaspalvelijan asianhallintaan.
3. Uskottavuus
  - Asiakas luottaa siihen, että asiakaspalvelija toimii asiakkaan edun vaatimalla tavalla
4. Saavutettavuus
  - Asiakkaalla on mahdollista saavuttaa palvelu kohtuullisella vaivalla. Puhelinpalvelun jono tulisi olla mahdollisimman lyhyet ja toimipisteet tulisi olla lähellä.
5. Turvallisuus
  - Asiakas kokee turvallisuutta erityisesti, kun edellä mainitut arvot toteutuvat palvelutilanteissa
6. Kohteliaisuus
  - Asiakaspalvelijan käytös, pukeutuminen ja koko persoonallisuus viestii asiakkaalle kunnioitusta ja arvostusta
7. Palvelualltisuus, palveluvaste
  - Palvelutilannetta ennen, sen aikana ja jälkeen asiakkaalle puhutut asiat ja eleviestintä ovat selkeitä, avoimia ja ystävällisiä.
8. Viestintä
  - Laadukas viestintä on selkeää ja asiakkaan ymmärtämää.
9. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen
  - Palvelun tuottajalla on ammattitaitoa varmistaa ja syventää asiakkaan palveluntarve. Esimerkiksi myyjä kuuntelee asiakkaan tarpeita, tarjoaa ratkaisua niiden mukaan ja tarjoaa ratkaisulle lisäarvoa tuottavia lisäpalveluja, joita asiakas ei itse olisi osannut ajatella.
10. Palveluympäristö
  - Palveluympäristön ilmapiiriin, viihtyvyyteen ja visuaalisuuteen vaikuttavat tekijät.

(Hyvän palvelun kehittäminen 2006, 215-216.)

Hyvä palvelu syntyy vain siltä pohjalta, että asiakas tuntee itsensä tasavertaiseksi palvelun tuottajansa kanssa palvelutilanteessa. Hänen kohtelunsa tulee aina olla ammattitaitoista, kunnioittavaa ja

oikeudenmukaista. Jokainen asiakaspalvelija pystyy vaikuttamaan tähän omalla tekemisellään ja asenteellaan. (Hyvän palvelun kehittäminen 2006, 16.)

## 6 TUTKIMUS

Opinnäytetyössäni tein myyntitilannetutkimuksen DNA Kaupalle. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää mahdollisia kehityskohteita myyjien toiminnalle asiakaskohtaamisissa. Tutkimusongelma oli myyjien toiminta asiakaskohtaamisissa. Siinä selvitettiin, minkälaiset asiakaskohtaukset myyjät hallitsevat hyvin ja mitä asioita tulisi kehittää, jotta myyjien myynnillistä tuloksetekokykyä voitaisiin parantaa. Kysymyksillä haluttiin saada kuva siitä:

- kuinka hyvin myyjät saavat hoidettua asiakkaiden käyntien syyt
  - o esimerkiksi tuotteen tai palvelun osto, reklamaatio tai laskuselvitys
- kuinka laajasti myyjät kyselevät asiakkaiden palveluista ja tuotteista
- kuinka aktiivisesti myyjät tarjoavat muita kuin asiakkaan kysymiä tai hänellä jo olemassa olevia tuotteita tai palveluja
- millä tavoilla myyjät tarjoavat tuotteita tai palveluita
  - o esimerkiksi kerrotaanko tuotteesta vain hinta vai konkretisoidaanko asiakkaan saama hyöty paperille laskemalla
- kiinnostuvatko asiakkaat myyjän tekemistä tarjouksista
- ovatko asiakkaat tyytyväisiä saamaansa palveluun.

Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena haastatteleamalla asiakkaita Kuopion kolmessa DNA Kaupassa, jossa kaikkien asiakkaiden vastauksista luotiin kokonaistutkimus. Myymälät olivat DNA Kauppa Aapeli, DNA Kauppa Päiväranta ja DNA Kauppa Ikano. Sen toteutuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, jotta saadaan tarvittavan suuri otanta eri asiakkaita erilaisissa asiakastilanteissa. Tämän vuoksi otantamenetelmänä käytettiin yksinkertaista satunnaisotantaa. Haastattelu toteutettiin pääpiirteisesti strukturoidulla kyselylomakkeella, mutta siinä on myös nähtävissä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piirteitä muun muassa siinä, että vastaajat pystyivät vastaamaan myös muun kuin tarjotun vaihtoehdon ja viimeinen kysymys oli täysin avoin. Tutkimusta varten haastateltiin satunnaisesti yhteensä 70 asiakasta. Kaikki vastaukset kerättiin anonyyminä. Kysely toteutettiin Webropolilla ja lomakkeen vastausvaihtoehdot olivat sekä suljettuja että avoimia.

Kyselyn suoriuduttua teimme Lari Lähdesmäen kanssa pika-analyysin tuloksista ja päätimme tehdä lisätutkimuksen koko Suomen DNA Kaupan myyntineuvottelijoille tablettien myynnistä. Tämä tutkimus toteutettiin vastaavanlaisena tutkimuksena kuin päätutkimuskin lähettämällä kolme kysymystä sisältävä Webropol-kyselylomake suoraan myyjien sähköpostiin. Se toteutettiin survey-tutkimuksena satunnaisotantaa käyttäen ja tutkimuksen vastaukset kerättiin nimettöminä. Vastausvaihtoehdot olivat suljettuja ja avoimia. Tutkimus toteutettiin lähettämällä Webropol-kyselylomake myyjille sähköpostiin ja vastauksia saatiin 105 myyjältä.

## 6.1 Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen perusmuoto on strukturoitujen kysymysten esittäminen satunnaisesti valituille henkilöille. Kvantitatiivisen tutkimuksen periaattena on, että haastattelut perustuvat yleensä satunnaisotantaan, tutkimuksen aineisto tiivistetään numeraaliseen havaintomatriisiin, tutkimuksessa on kriittisiä pisteitä, joiden jälkeen ei voi enää palata edeltäviin vaiheisiin, aineiston todellisuus on olennainen osa tutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta tulee katsoa puolueettoman ulkopuolisen silmin. Tutkijan tulee pysyä erillään haastateltavasta kohteesta ja hän ei voi ryhtyä haastateltavan kanssa kysymysten ulkopuoliseen vuorovaikutukseen lainkaan, jotta tutkimuksen objektiivisuus saavutetaan. Esitettävät kysymykset ja mittarit on perusteltu teoriasta käsin. (Tilastokeskus 2015, Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot.)

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erona on, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa haastattelut kohdistuvat yleisesti satunnaisotantaan, jossa haastattelun perusmuoto on strukturoitu haastattelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on sen sijaan tarkoitus haastatella valittuja yksilöitä avoimilla kysymysaiheilla tai teemoilla. Kyse on valintatavan, lukumäärän ja kysymysten muodon eroista. Kuten jo todettua, niin kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluu aina aineiston tiivistäminen numeraaliseen havaintomatriisiin, johon analyysi kohdistuu. Kvalitatiivinen aineisto on usein ilmiänsuhtaan pelkkää tekstiä ja analyysin kuvaustapa on ei-numeraalinen. Samassa tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista käyttää erilaisia menetelmiä, teorioita ja aineistoja kuten kvantitatiivista ja kvalitatiivista aineistoa, jotta sama tutkimusongelma saadaan ratkaistua. Tätä menettelyä kutsutaan triangulaatioksi. (Tilastokeskus 2015, Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot.)

Strukturoidun haastattelun haastattelulomakkeessa kysymykset ja niihin tulevat vastausvaihtoehdot on rakennettu etukäteen tarkasti. Kumpikaan haastattelija tai vastaaja ei voi vapaasti tulkita vastauksia. Kysymys ja vastausvaihtoehdot on ennalta määrättyjä. Tämän tavan etuna on se, että haastattelija tietää tarkasti, mitä haastattelutilanteessa tapahtuu. Vastauksia on myös helppo käsitellä, sillä se tallentuu suoraan numeerisessa muodossa. Strukturoidun lomakkeen käyttö edellyttää, että vastausvaihtoehdot ovat riittävän täydelliset, mutta ne pysyvät kuitenkin kohtuullisen pieninä. Tavan heikkoutena voidaan pitää strukturoitujen kysymysten ja lomakkeen jäykkyyttä. Tällaisella lomakkeella tehty tutkimus ei voi tuoda uusia asioita esille. Täysin strukturoitua haastattelua ei pidäkkään tehdä ellei mitattava asia ole jo etukäteen täydellisesti määritelty ja ennalta täysin tuttu. (Tilastokeskus 2015, Strukturoitu haastattelu.)

Survey-tutkimus on yleisimpiä määrällisen kvantitatiivisen tutkimuksen muotoja. Se on haastattelu- tai kyselymenetelmällä toteutettu ei-kokeellinen tutkimus, jonka aineisto perustuu etukäteen strukturoituun haastattelu- tai kyselylomakkeeseen. Se kohdistuu suurehkoon määrään satunnaisotannalla valittuja tutkimuskohteita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oleellisin asia on aineiston totuudellisuuden vaatimus. Sen vuoksi survey-tutkimuksessa on niin sanottuja kriittisiä pisteitä, joiden jälkeen ei voi enää kajota edeltäviin vaiheisiin. Tämän avulla survey-tutkimuksen tutkimusprosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin. (Tilastokeskus 2015, Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot.)

## 6.2 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus

Aloitin opinnäytetyöni suunnittelun 2015 alkuvuodesta. Olen työskennellyt DNA Kaupalla myymäläpäällikkönä ja myyntineuvottelija useita vuosia. Halusin tehdä opinnäytetyön, josta olisi hyötyä sekä itselle että DNA Kaupalle, joten päätin tehdä myyntitilanne tutkimuksen, jossa tutkitaan myyjien toimintaa erilaisissa asiakastilanteissa. Kun olin saanut hyväksynnän työlleni DNA Kaupalta, aloitin tekemään kyselylomakerunkoa.

Kyselylomakkeen (Liite 1) tein itse Webropolilla perustuen huomioihini työskennellessä DNA Kaupalla sekä tutkimuksen aihekuvaan perustuen ja kävin sen läpi DNA Kaupan valmennuspäällikön Lari Lähdesmäen kanssa ennen haastattelujen suorittamista. Koska olin tehnyt aikaisemmin eri tutkimuksen DNA Kaupan asiakkaille sähköpostitse ja sain sieltä vähänlaisesti vastauksia, päätin suorittaa opinnäytetyöni kyselyn haastatteleamalla asiakkaita suoraan myymälässä. Kyselyn päätavoite oli selvittää, kuinka hyvin myyjät kysyvät asiakkaiden eri palveluista ja kuinka hyvin ja laajasti sekä millä tavoin he tarjoavat DNA Kaupan palveluita ja tuotteita sekä jo olemassa oleville että uusille asiakkaille. Tämän lisäksi tärkeää oli myös selvittää, millaisena asiakkaat kokivat saamansa palvelun. Tämän vuoksi kyselylomakkeella pyrin keskittymään juuri näihin asioihin. Lomakkeen kysymyksiin tuli myös pystyä vastaamaan mahdollisimman nopeasti, jotta asiakkaat malttoivat pysähtyä haastateltaviksi. Itse kyselyn suoritin syyskuussa 2015 ja vastauksia sain yhteensä 70 asiakkaalta.

Haastattelujen jälkeen teimme yhdessä DNA:n valmennuspäällikön Lari Lähdesmäen kanssa pika-analyysin tuloksista. Koska DNA Kauppa on jo pitkään pyrkinyt kasvattamaan myyntimääriään tablettien myynnissä muun muassa erilaisten koulutusten ja kilpailujen muodossa siinä kuitenkin täysin onnistuen, halusimme nähdä, kuinka hyvin myyjät ovat ottaneet tabletit asiakkaiden kanssa puheeksi ja tarjonneet niitä. Kun kyselystä selvisi, että vain yhdessä asiakaskohtaamisessa 70:stä myyjä oli ottanut tabletin puheeksi, halusimme tehdä aiheeseen liittyvän lyhyen jatkotutkimuksen kaikille Suomen DNA Kauppojen myyntineuvottelijoille. Tässä kyselyssä halusimme selvittää myyjien motivaation tarjota ja myydä tabletteja suhteessa päämyynipalveluihin kuten mobiililiittymiin, tabletin myyntiin ja myynnin motivaatioon liittyvät ongelmat sekä myyjien itse näkemät parannusehdotukset tablettien myyntiin liittyen. Kyselyyn vastasi yhteensä 105 myyjää. Tämäkin tutkimus suoritettiin syyskuussa 2015.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella valideetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Valideetilla ilmaistaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittausten menetelmä mittaa sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoitus mitata (Tilastokeskus). Tämän tutkimuksen valideettia voidaan pitää hyvänä, sillä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää myyjien aktiivisuutta kysyä ja tarjota tuotteita ja palveluita erilaisissa asiakaskohtaamisissa ja asiakassuhteissa sekä asiakkaiden näkemystä palvelun laadusta. Kysymykset oli tehty niin, että ne vastasivat erilaisia asiakastilanteita ja jokainen asiakas vaikutti suoraan vastauksillaan, kuinka kattavasti myyjä myi tuotteita ja palveluita. Kysymysasettelu oli tehty johdonmukaisesti aina asiakkaan liikkeeseen saapumisen syystä, myyntitapahtumaan ja asiakkaan kokonaisarvioon palvelunlaadusta. Kysymykset eivät johdatelleet myymälän asiakkaita

vastaamaan niihin erikseen halutulla tavalla, vaan jokainen asiakas vastasi kysymyksiin, niin kuin he olivat myyntitilanteen kokeneen.

Reliabiliteetti ilmaisee, kuinka toistettavasti ja luotettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä (Tilastokeskus). Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan myös pitää varsin hyvänä. Vastauksia molemmista tutkimuksista saatiin hyvin ja siitä on selvästi nähtävissä tietynlaista toistuvuutta eri asiakkaiden vastausten välillä. Tutkimuksessa oli myös nähtävissä, että vaikka haastatteluja tehtiin eri myymälöissä, niin asiakkaiden kokemukset eivät juuri vaihdelleet. Tämän vuoksi voi päätellä, että esimerkiksi haastattelujen tekemisellä jossain muussa paikkakunnassa kuin Kuopiossa ei olisi vaikutusta saatuihin tuloksiin, vaan vastauksia voidaan pitää hyvin yhtenäisinä koko ketjussa.

Yhtenä reliabiliteettiin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä voidaan arvioida sitä, kuinka paljon haastattelijan läsnäolo vaikutti myyjien toimintaan myyntitilanteessa. Myyjät eivät toki tienneet kysymyksiä entuudestaan, mutta on mahdollista, että osa heistä on voinut jollain tavalla keskittyä tekemään työtään eri tavalla kuin normaalisti. Toisena reliabiliteettiin vaikuttavana asiana voidaan pitää haastattelujen ajankohtaa, sillä tuohon aikaan myymälöissä oli suhteellisen rauhallista asiakasvirtojen kannalta. Tämä seikka on myös voinut vaikuttaa eri tavoilla eri myyjiin, vaikka työskentelyn pitäisikin olla aina tasalaatuista riippumatta siitä, kuinka kiire myymälässä on. Kokonaisuudessaan tutkimusta ja sen tuloksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina.



## 7 TUTKIMUSTULOKSET

DNA Kaupalle tehty myyntitilannetutkimus toteutettiin haastattelemalla myymälöissä asioineita asiakkaita DNA Kauppa Aapelissa, DNA Kauppa Ikanossa ja DNA Kauppa Päivärannassa. Haastattelu toteutettiin Webropol-ohjelmaa käyttäen, josta sain suoraan kopioitua asianmukaiset talukot opin- näytetyötäni varten. Koska kysymyslomake on luotu niin, että kysymykset kulkevat järjestyksessä asiakkaan liikkeeseen saapumisesta asiakkaan poistumiseen liikkeestä, puran vastaukset myös tässä järjestyksessä. Tutkimustulokset käyn läpi neljässä kappaleessa:

- Alkutilanne
- Asiakkaan tarpeen ratkaiseminen
- Asiakassuhde ja myynti
- Palvelukokemus

Kappaleiden aikana tarkastelen niiden välisiä suhteita tutkimusongelman eli myyjien asiakas- ja myyntitilanteen hallinnan kannalta saatuja tuloksia ristiin ja teen vertailua, kuinka eri asiat vaikuttavat toisiinsa myyjien toiminnassa.

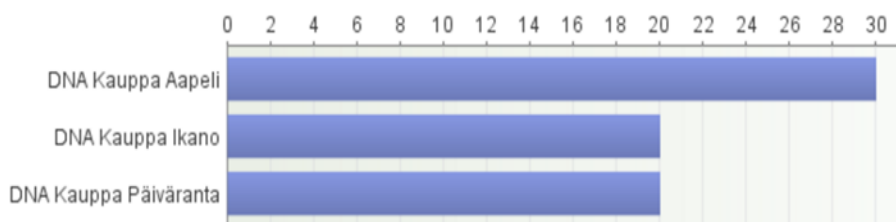
Päätutkimuksen tulosten jälkeen puran lisätutkimuksen eli myyntineuvottelijoiden tablettien myynnin motivoituneisuuden, myyntiin ja myynnin motivaatioon liittyvät ongelmat sekä heidän kehittämisehdotukset myynnin parantamiseksi. Koska tässä kyselylomakkeessa oli vain kolme kysymystä, joiden suhdetta tarkastellaan keskenään, käsittelen tämän yhdessä kappaleessa.

### 7.1 Alkutilanne

Haastattelut toteutettiin siis kolmessa Kuopion DNA Kaupassa, jotka olivat DNA Kauppa Aapeli, DNA Kauppa Ikano ja DNA Kauppa Päiväranta. Kysely jaakantui niin, että vastaajista 30 eli 42,8 prosenttia haastateltiin DNA Kauppa Aapelissa, 20 eli 28,6 prosenttia DNA Kauppa Ikanossa ja 20 eli 28,6 prosenttia DNA Kauppa Päivärannassa.

#### 1. Mikä myymälä?

Vastaajien määrä: 70



KUVIO 9. Myymälä

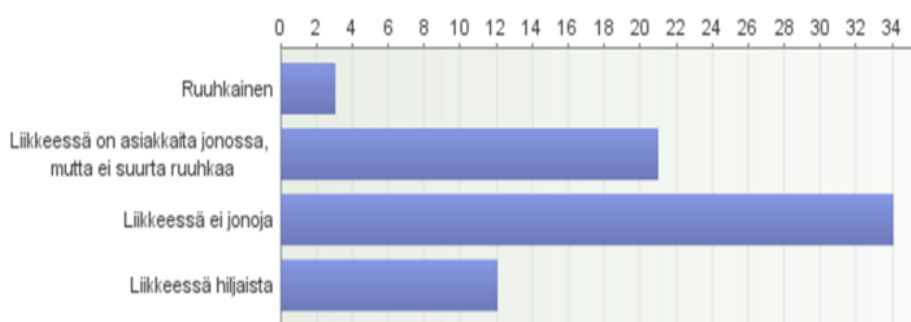
Syyinä siihen, että DNA Kauppa Aapelissa tehtiin enemmän haastatteluja kuin muissa myymälöissä, johtui siitä, että tämä myymälä on Kuopion suurin ja vilkkaimmin asioitu DNA Kauppa Kuopiossa.

Saaduista vastauksista, jotka liittyivät myyntiin ja palvelun laatuun kävi hyvin selville, että myymälät työskentelevät hyvin tasaisesti, eikä myynnissä tai palvelun laadussa ole myymälien välillä eroa miinkään suuntaan.

Haastattelut toteutettiin siis syyskuun 2015 puolivälissä. Asiakasvirtaan nähden kaikissa myymälöissä oli tuona aikana sama tilanne, että asiakkaita ei käynyt myymälissä tasaisesti ja välillä myymälät saattoivat olla hetkiä tyhjilläänkin. Myymälän kiireellisyydellä halusin selvittää, kuinka hiljainen tai kiireellinen tilanne myymälässä näkyvät myyjien työskentelyssä.

## 2. Minkälainen tilanne liikkeessä on?

Vastaajien määrä: 70



KUVIO 10. Myymälän asiakasmäärän tilanne haastatteluhetkellä

Kaavion 2 mukaan voidaan nähdä, että haastattelutapahtumissa myymälässä oli hiljaista 12 asiakkaan kohdalla eli 17,1 prosentilla tapauksista, asiakkaita oli palveltavana, mutta heidän takanaan ei ollut jonoja 34 asiakkaan kohdalla eli 48,6 prosentilla tapauksista, liikkeessä oli asiakkaita kaikilla palvelupisteillä ja heidän takanaan oli yksittäisiä ihmisiä jonossa 21 asiakkaan kohdalla eli 30 prosentilla tapauksista ja myymälä oli ruuhkainen 3 asiakkaan kohdalla eli 4,3 prosentilla tapauksista. Koska myymälät olivat suhteellisen hiljaisia kyseisenä ajankohtana, kiireen vaikutusta ei täysin saatu selvitettyä. Vastaukset palvelun ja myynnin laadusta pysyivät tasaisina riippumatta siitä, oliko myymälässä hetkellisesti ruuhkaa vai oliko myymälässä vain yksittäisiä asiakkaita kerrallaan.

Nämä kaksi ensimmäistä kohtaan merkkasin itse kyselylomakkeeseen ennen asiakkaan haastattelua riippuen siitä, missä olin haastattelua pitämässä ja kuinka paljon myymälässä oli asiakkaita kyseisellä hetkellä, kun asiakas oli saamassa palvelua.

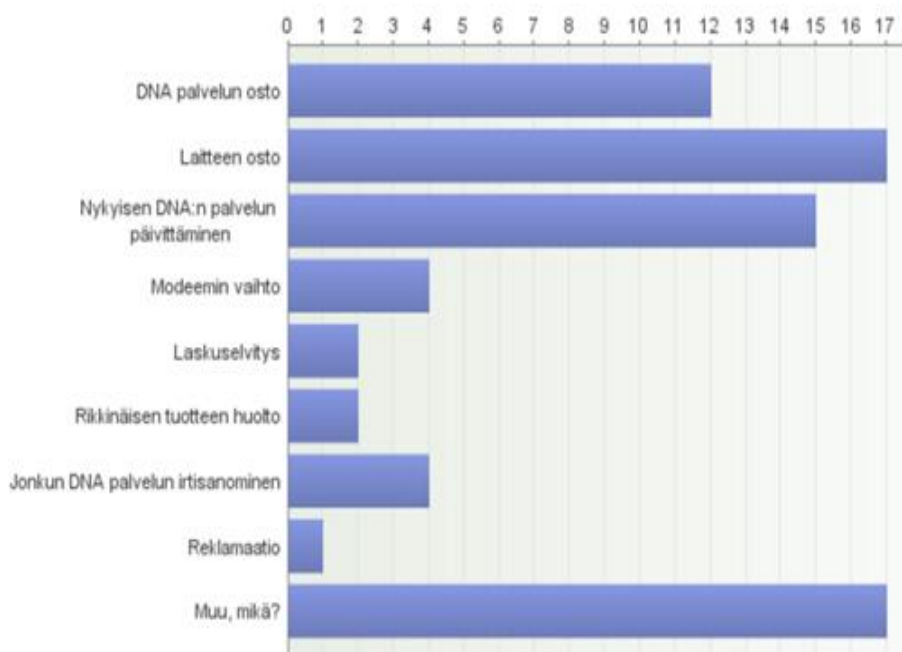
## 7.2 Asiakkaan tarpeen ratkaiseminen

Kun asiakkaan alkutilanne oli määritelty ja hän tuli haastatteluun asiointinsa jälkeen, asiakkaalta tiedusteltiin aluksi asiointinsa syytä. Tässä kohdassa haluttiin selvittää, oliko asiakas tullut liikkeseen ostoaikeissa vai oliko hänellä joku ongelma, mitä hän tuli ratkaisemaan myymälään. Tällä tiedolla pyrittiin selvittämään, kuinka hyvin myyjät saivat myytyä juuri niitä tuotteita tai palveluita, joita asiakas oli itse kiinnostunut ostamaan ja saatiinko asiakkaan ongelma ratkaistua. Tämän lisäksi selvitet-

tiin tutkimusongelman mukaisesti, millä tavoin asiakkaan käynnin laatu vaikuttaa myyjän myyntityöhön, kun tarkoituksena on aina kysyä asiakkaan tuotteista ja palveluista sekä päästä tarjoamaan ja saada asiakas kiinnostumaan tarjotuista uusista ja erilaisista ratkaisuista. Mikäli asiakas oli tullut liikkeeseen useammasta kuin yhdestä syystä, niin kaikki syyt huomioitiin haastattelussa ja merkittiin kyselylomakkeeseen.

### 3. Mikä oli käyntinne aihe?

Vastaajien määrä: 70



KUVIO 11. Asiakkaan käynnin aihe

Yhteensä 70 asiakkaalla oli 74 syytä asioida myymälässä. Seuraavaan kysymykseen siirtymiseen vaikutti asiakkaan vastaus tässä kohdassa. Mikäli asiakas oli tullut ostamaan uutta tuotetta tai palvelua tai päivittämään olemassa olevaa DNA:n palvelua hän siirtyi kysymykseen neljä, josta he siirtyivät kysymykseen kuusi. Jos asiakas tuli asioimaan myymälään muista syistä hän siirtyi seuraavaksi kysymykseen viisi. Tällä haluttiin selvittää, kuinka hyvin myyjät osasivat vastata asiakkaan olemassa oleviin tarpeisiin tai ratkaista käsillä olevan ongelman. Mikäli vastauksena olivat sekä ostoaikeet että ongelma, vastauksena painoivat asiakkaan ostoaikeet, sillä siitä seuraavista kysymyksistä selvisi myyjän onnistuminen molemmissa tilanteissa.

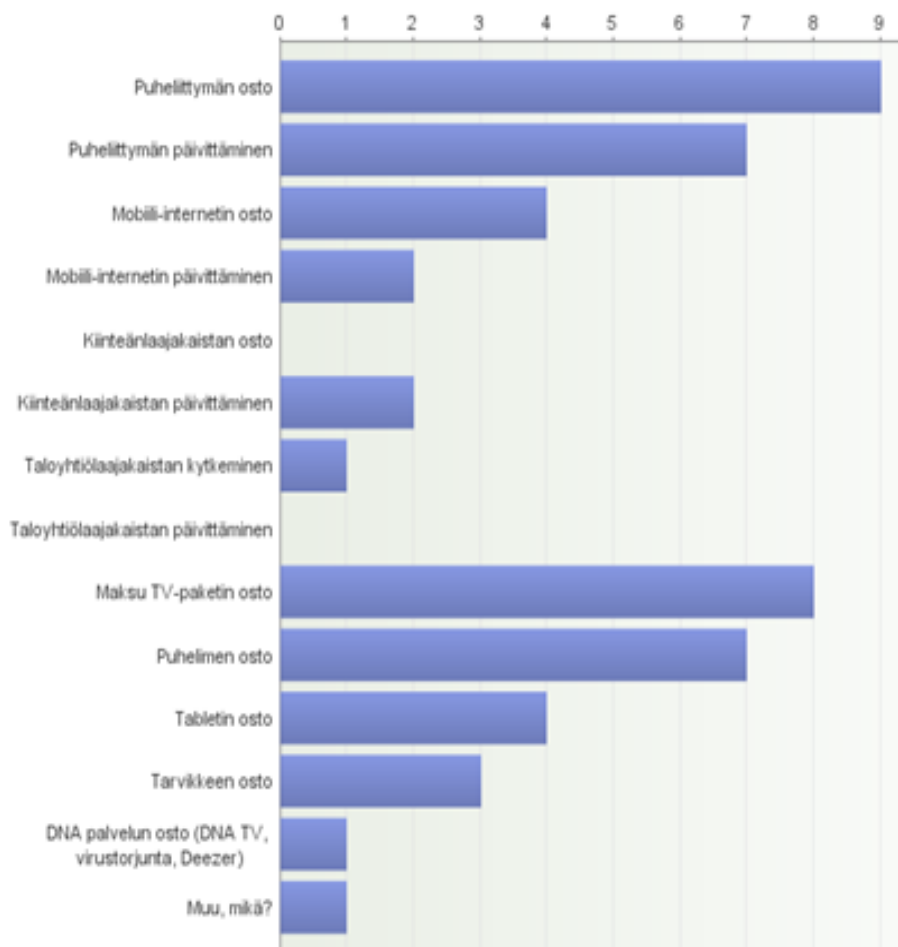
Asiakaskäyntien syyt jakaantuivat niin, että uutta tuotetta tai palvelua tuli ostamaan tai olemassa olevaa DNA:n palvelua tuli päivittämään yhteensä 43 asiakasta, mikä on 61,4 prosenttia kaikista asiakkaista, joista kahdella oli myös jokin ongelma ratkaistavanaan. Muita syitä asiointille kuten modeemin vaihtoa ja DNA:n palvelun irtisanomista oli 27 asiakkaalla eli 38,6 prosentilla. Vastausvaihtoehtoon ”muu, mikä?” asiakkaat vastasivat tullessaan myymälään muun muassa laiteongelmien vuoksi, kysymään puk-koodia, vaihtamaan sim-korttia tai hakemaan huollosta saapunutta laitetta.

27 asiakasta saapui myymälään ratkaisemaan jonkun heitä koskevan ongelman myymälään. Ongelman läpikäymisen ja ratkaisusuosituksen antamisen jälkeen myyjät kysyivät 15 asiakkaalta (55,6 prosenttia) heidän olemassa olevista palveluistaan. Kaikista 70 asiakkaasta myyjät kysyivät asiakkaiden palveluista 51 asiakkaalta (Kaavio 9). Näistä asiakkaista tämä on 29,4 prosenttia. Myyjät jättivät kysymättä asiakkaan palveluista 12 kertaa (44,4 prosenttia), mikä on 63,2 prosenttia 19 kerrasta, kun myyjät jättivät kartoittamisen tekemättä. Tarjouksia uusista palveluista tai tuotteista tehtiin 70 asiakkaasta yhteensä 33:lle. Näistä 27 asiakkaasta tarjous tehtiin seitsemälle asiakkaalle (25,9 prosenttia), mikä on kokonaisuudessaan 21,2 prosenttia kaikista myyjien tekemistä tarjouksista. Tarjous uudesta tuotteesta tai palvelusta jätettiin tekemättä 20 asiakkaalle (74,1 prosenttia), mikä on kaikista vastaavista tilanteista 54,1 prosenttia.

Mikäli asiakas oli tullut myymälään ostoaikeissa tai päivittämään olemassa olevaa DNA:n palvelua, häneltä tiedusteltiin seuraavaksi mitä tuotetta tai palvelua hän tuli ostamaan tai mitä palvelua hän tuli päivittämään. Tässäkin kohdassa vastaaja pystyi vastaamaan useampaan kuin yhteen kohtaan ja kaikki vastaukset kirjattiin kyselylomakkeeseen.

#### 4. Mistä palvelusta ja/tai laitteesta olitte kiinnostunut?

Vastaajien määrä: 43



KUVIO 12. Asiakkaan ostoaikeen tai palvelun päivittämisen kohde

DNA palveluja kuten puhelinliittymiä, internettiä ja maksu tv-palveluja asiakkaat tulivat ostamaan liikkeeseen 12 kerralla 43 vastauksesta eli 27,9 prosenttia tapauksista ja yksi heistä halusi samalla päivittää olemassa olevaa palveluaan. Laitteita tai tarvikkeita tultiin ostamaan 17 kerralla eli 39,5 prosenttia vastanneista ja palveluita haluttiin päivittää 15 kerralla eli 32,6 prosenttia vastauksista. Yksi ”muu, mikä?” vastaus oli digiboksin osto, joka kuuluu siis laitteen ostohalukkuuteen.

Palvelua ostamaan tulleista myyjät kysyivät muista olemassa olevista palveluista jokaisella kerralla. Kaikista asiakkaista, joilta myyjät kysyivät muista palveluista, näiden asiakkaiden osuus on siitä 35,3 prosenttia. Kaikille palveluja ostamaan tulleille asiakkaille myyjät tarjosivat jotain muutakin palvelua tai tuotetta 11 kerralla (91,7 prosenttia). Kun myyjät tarjosivat lisäpalveluja tai tuotteita yhteensä 33 asiakkaalle, näiden asiakkaiden osuus tästä on 33,3 prosenttia. Yhdelle asiakkaalle ei tarjottu mitään uutta ratkaisua ja se on 2,7 prosenttia kaikista samanlaisista tilanteista.

17:stä laitteen ostajasta (24,3 prosenttia kaikista asiakkaista) 13:lta (76,5 prosenttia) kysyttiin olemassa olevista palveluista ja tämä on kaikista asiakkaista, joilta palveluista kysyttiin 25,5 prosenttia. neljältä (23,5 prosenttia) laitteen ostoaikeissa liikkeeseen tulleelta asiakkaalta palveluista ei kysytty mitään, mikä on 21,1 prosenttia kaikista niistä asiakkaista, joilta palveluista ei kysytty mitään. Kaikista 17 asiakkaasta tarjottiin yhdeksälle (52,9 prosenttia) jotain lisäpalvelua tai muuta tuotetta. Kaikista 70 asiakkaasta, joille tarjous tehtiin, tämä on 27,3 prosenttia. kahdeksalle (47,1 prosenttia) ei tarjottu mitään uutta ja kokonaisuudessaan tämä on 21,6 prosenttia näistä asiakkaista.

Yhteensä liikkeeseen tuli päivittämään olemassa olevia DNA palveluitaan 14 asiakasta. Näille 14 asiakkaalta myyjät kyselivät mahdollisista muista palveluistaan 11 asiakkaalta (78,6 prosenttia) joka on kokonaisuudessaan 21,6 prosenttia. Kolmelle (21,4 prosenttia) palveluitaan päivittämään tulleelta asiakkaalta ei kysytty mitään muista palveluista ja se on 15,8 prosenttia kaikista samanlaisista tilanteista. Kaikista näistä 14 asiakkaasta tarjottiin uutta palvelua tai tuotetta viidelle (35,7 prosenttia), mikä on kaikista 33 asiakkaasta, joille uutta ratkaisua tarjottiin 15,2 prosenttia. yhdeksälle asiakkaalle (64,3 prosenttia) ei tarjottu mitään uutta ratkaisua ja kaikista vastaavista asiakkaista tämä on 24,3 prosenttia.

Seuraavassa kohdassa selvitettiin, kuinka hyvin asiakkaan ongelmat saatiin myyjän toimesta ratkaistua.

## 5. Saitteko ratkaisun ongelmaanne?

Vastaajien määrä: 27



KUVIO 13. Ongelman ratkaisu

Kuten kaaviosta 5 on nähtävissä, niin kaikista niistä 27 asiakkaasta, jotka tulivat myymälään ainoastaan ratkaisemaan ongelmaa, myyjä sai ratkaistua 23 tapausta eli 85,2 prosenttia. Ainoastaan yhdessä tapauksessa, mikä on 3,7 prosenttia vastanneista, myyjä ei osannut ratkaista asiakkaan käsillä ollutta ongelmaa. ”Muu, mikä?” vastauksia oli kolme eli 11,1 prosenttia. Näissä tapauksissa yhdellä oli mennyt lasku lisäselvitykseen, yhdellä oli ollut ongelmia Ipadin kanssa, johon vaihdettiin sim-kortti ja selvitetään parantuisiko tilanne sillä ja yhden asiakkaan moka ei toiminut kunnolla ja se pyrittiin korjaamaan päivittämällä, mutta varmaa tietoa toimivuudesta ei saa ennen, kun laitetta käytetään.

Seuraavaksi selvitetään, kuinka hyvin myyjät löysivät ratkaisun liikkeeseen tulevan ostavan asiakkaan tarpeisiin.

## 6. Saitteko palvelun/laitteen mitä tulitte hakemaan?

Vastaajien määrä: 43



KUVIO 14. Ostavan asiakkaan tarpeiden ratkaisu

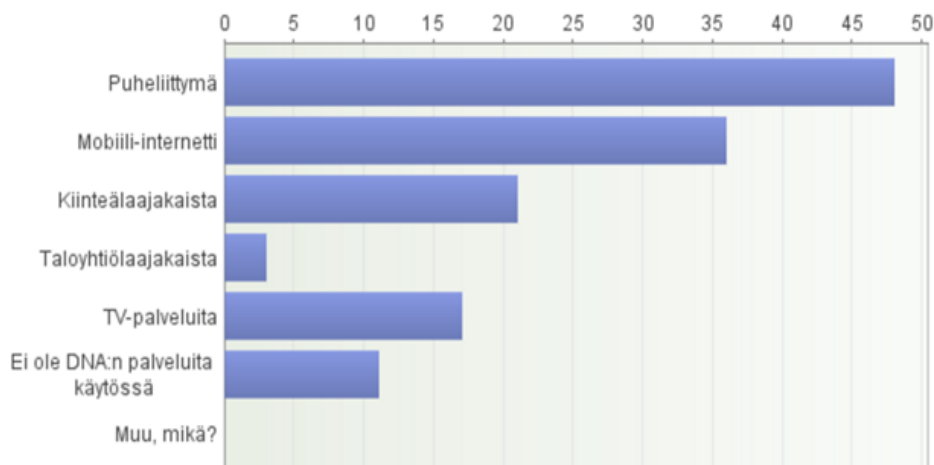
Yllä olevasta kaaviosta voidaan nähdä, että myös ostavan asiakkaan ongelman tarpeille myyjät löysivät hyvin ratkaisuja. 43 asiakkaasta 37 asiakkaan tarpeisiin myyjä löysi asiakasta miellyttävän ratkaisun. Tämä on 86,1 prosenttia kaikista ostavista asiakkaista. Vain yhden (2,3 prosenttia) asiakkaan tarpeisiin ei löydetty suoraan haluttua ratkaisua. ”Muu, mikä?” vastauksia tuli 5 eli 11,6 prosenttia ja nämä syyt olivat, että haluttu laite on joko tulossa myöhemmin myymälään tai että ostopäätöstä ei haluttu vielä tehdä vaan se jäi harkintaan. Laitteen ostoa jäi empimään yhteensä kolme vastaajaa ja palvelun ostoa yksi vastaaja.

### 7.3 Asiakassuhde ja myynti

Jotta saisin mahdollisimman laajan kuvan myyjien asiakas kohtaamisen ja myyntitilanteen hoitamisen tasosta, halusin selvittää myös, että vaikuttaako asiakkaan asiakassuhde kuinka paljon, myyjän kysymiin ja tarjoamiin uusiin ratkaisuihin. Tämän vuoksi kysyin haastattelussa, ovatko asiakkaat nykyisin DNA:n asiakkaita ja jos ovat, niin mitä palveluita heillä on käytössä. Vastauksista on hyvä huomata, että asiakkaalla on voinut olla useampiakin DNA:n palveluita tai hänellä on voinut olla palveluita sekä DNA:lla että toisella operaattorilla.

## 7. Onko teillä DNA:n palveluita käytössänne?

Vastaajien määrä: 70



KUVIO 15. Vastaajien olemassa olevat DNA:n palvelut

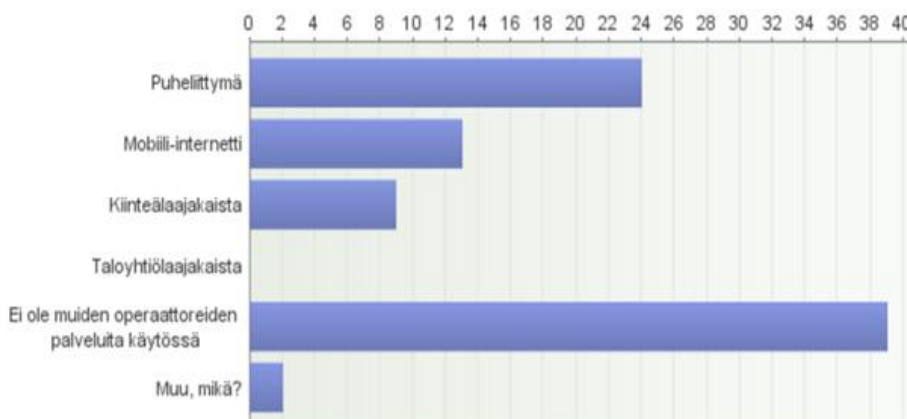
70 vastaajasta 48:lla (68,6 prosenttia) oli DNA:n puhelinliittymä, 36:lla (51,4 prosenttia) mobiili-internetti, 21:llä (30,0 prosenttia) kiinteälaajakaista, 3:lla (4,3 prosenttia) taloyhtiölaajakaista, 17:llä (24,3 prosentilla) TV-palveluita ja 11:llä (15,7 prosenttia) ei ollut mitään DNA:n palvelua käytössä. Suurimmalla osalla haastateltavista oli siis ainakin joku palvelu DNA:lta.

Kaikista vastaajista, joilla oli joku DNA:n palvelu, 39 asiakkaalla (55,7 prosenttia kaikista asiakkaista) ei ollut minkään muun operaattorin palveluita käytössään. Näistä asiakkaista myyjät kartoittivat hänen mahdollisia muita palveluitaan 27 vastaajalta eli 69,2 prosentilta. Kartoittaminen jätettiin tekemättä 12 vastaajalta eli 30,8 prosentilta. Tarjouksia näille 39 asiakkaalle uusista tuotteista tai palveluista tehtiin 12 asiakkaalle (20,8 prosenttia) ja tarjoukset jätettiin tekemättä 27 asiakkaalle (69,2 prosenttia).

Seuraavassa kaaviossa on esillä ne asiakkaat, joilla on ainoastaan tai myös toisen operaattorin palveluita käytössään.

## 8. Mitä muiden operaattoreiden palveluita teillä on käytössänne?

Vastaajien määrä: 70



## KUVIO 16. Vastaajien olemassa olevat toisen operaattorin palvelut

70 DNA Kaupan asiakkaalla oli toisella operaattorilla 24 (34,3 prosenttia) puhelinliittymä, 13 (18,6 prosenttia) mobiili-internetti, 9 (12,9 prosenttia) kiinteälaajakaista ja 39 (55,7 prosenttia) ei ollut toisen operaattorin palveluita käytössä. Kahdesta (2,9 prosenttia vastanneista) ”muu, mikä?” vastajaista toinen asui ulkomailla ja toisella oli jonkun muun operaattorin liittymä käytössään, mutta se oli työnantajan omistuksessa. Kuten puhelinliittymien määrästä sekä DNA:lla (48) että toisella operaattorilla (24) voidaan huomata, haastateltavista asiakkaista osalla oli useampia palveluita omistukseensa ja ne voivat olla eri operaattoreilla.

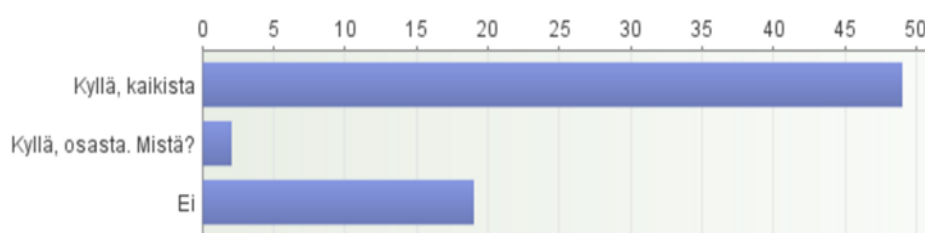
20 vastaajalla oli sekä DNA:n että toisen operaattorin palveluita käytössään. Näistä asiakkaista myyjät kartoittivat 16 asiakasta (80,0 prosenttia) ja jättivät kartoittamatta neljä asiakasta (20,0 prosenttia). Tarjouksia palveluista ja tuotteista tehtiin 15 asiakkaalle (75,0 prosenttia) ja myyjät jättivät tekemättä minkäänlaista tarjousta viidelle asiakkaalle (25,0 prosenttia).

11 haastateltavalla ei ollut mitään DNA palvelua käytössään. Heidän palveluitaan kartoitettiin kahdeksalta asiakkaalta (72,7 prosenttia) ja kolmen vastaajan (27,3 prosenttia) palvelut jätettiin kartoittamatta. Tarjouksia tuotteista ja palveluista tehtiin kuudelle asiakkaalle (54,5 prosenttia) ja viisi asiakasta (45,5 prosenttia) jäi ilman myyjän tekemää tarjousta.

Kun asiakassuhteet oli selvitetty, pääsin kysymyslomakkeessani etenemään kysymyksiin, joilla oli suurin merkitys tutkimusongelman ratkaisun kannalta. Ensimmäisellä niistä selvitin, kuinka hyvin myyjät kysyvät asiakkailta heidän olemassa olevista palveluistaan ja mahdollisista tarpeista, joita asiakas ei ole itse ottanut tilanteessa esille.

## 9. Kysyikö myyjä olemassa olevista palveluistanne/tuotteistanne teiltä?

Vastaajien määrä: 70



## KUVIO 17. Asiakkaiden palvelujen ja tuotteiden kartoittaminen

49 myyntitilanteessa, mikä on 70,0 prosenttia kaikista tilanteista, myyjä kartoitti asiakkaalta tämän olemassa olevia palveluita ja tuotteita. Kahdessa tilanteessa (2,9 prosenttia) myyjä oli tiedustellut asiakkaalta hänen puhelinliittymästään ja 19 tilanteessa (27,1 prosenttia) asiakkaan palveluista tai tuotteista ei kysytty mitään.



Sillä, että kysyttiin asiakkaalta mitään hänen nykyhetken tilanteestaan, on suora yhteys siihen, että tarjottiinko hänelle mitään uutta tai vaihtoehtoista DNA:n palvelua tai tuotetta. Kaikissa tilanteissa, joissa myyjä ei ollut kysynyt mitään asiakkaan nyky tilanteesta, myyjä ei ollut myöskään tarjonnut mitään uutta tai vaihtoehtoista ratkaisua.

### 10. Tarjosiko myyjä teille DNA:n (muita, kuin olemassa olevia) palveluita ja/tai laitteita teille?

Vastaajien määrä: 70



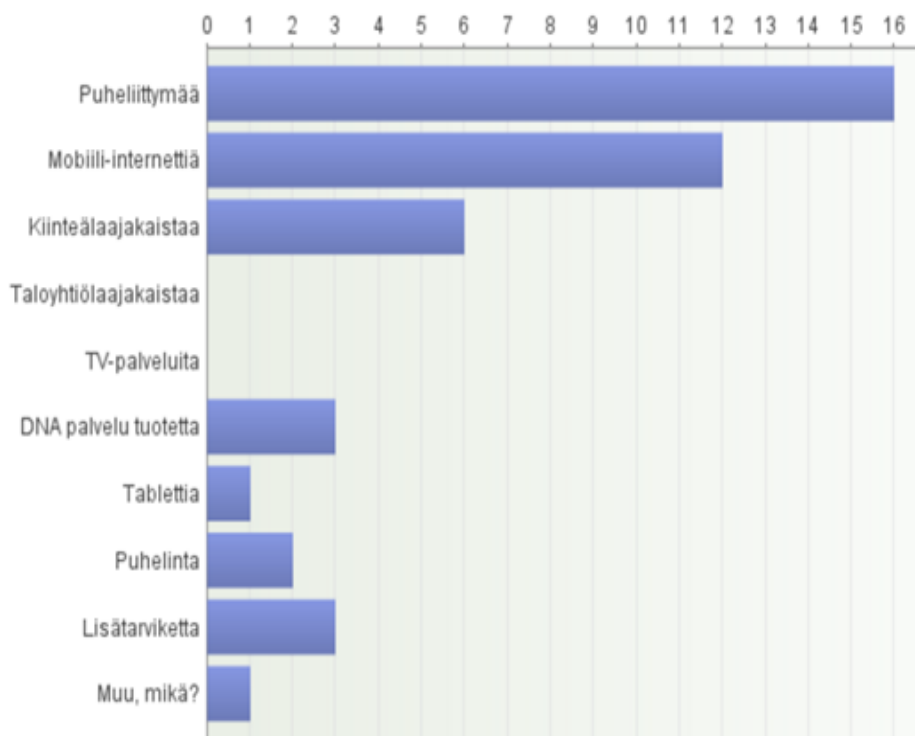
KUVIO 18. Myyjän tekemät tarjoukset myyntitilanteessa

Kaaviosta voidaan nähdä, että 33 myyntitilanteessa (47,1 prosenttia) asiakkaalle tarjottiin jotain uutta tai vaihtoehtoista DNA: palvelua tai tuotetta ja 37 tapauksessa (52,9 prosenttia) asiakkaalle ei tehty minkäänlaista tarjousta. Kuten, jo todettua näistä 37 tapauksesta 19 oli niitä tilanteita, joissa asiakkaan tilannetta ei kartoitettu kysymyksillä ollenkaan. Asiakkaiden kertomusten mukaan näissä 18 muussa tilanteessa syinä sille, ettei myyjä tarjonnut mitään uutta tai vaihtoehtoista palvelua tai tuotetta, oli asiakkaiden kiire tai se, että heillä oli jo kaikki palvelut DNA:lta ja myyjä tiesi tämän.

Seuraavaksi halusin selvittää, mitä asioita myyjät tarjoavat asiakkaille ja selvittää näiden tarjottujen asioiden suhdetta muun muasa asiakkaan liikkeeseen tulon syyhyn ja asiakassuhteeseen. Vastauksista voidaan huomata, että samalle asiakkaalle on voitu tarjota useampaa kuin yhtä asiaa.

## 11. Mitä palveluita ja/tai laitteita myyjä teille tarjosi?

Vastaajien määrä: 33



KUVIO 19. Tarjotut tuotteet ja palvelut

Suurimmaksi osaksi myyjät tarjosivat asiakkaille uusia tai vaihtoehtoisia DNA:n palveluja. 33 vastaajalle tarjottiin 16 kertaa puhelinliittymää (48,5 prosenttia), 12 kertaa mobiili-internettiä (36,7 prosenttia), kuusi kertaa kiinteälaajakaistaa (18,2 prosenttia) ja muita DNA:n palvelutuotteita kuten virustorjuntaa tai Deezeriä kolme kertaa (9,1 prosenttia). Tämä lisäksi vastausvaihtoehdossa ”muu, mikä?” vastattiin kerran (3,0 prosenttia) myyjän tarjonnan tuplalaajakaista, joka sisältää kiinteälaajakaistan ja mobiili-internetin. Tuotteista tarjottiin tablettia yhdelle (3,0 prosenttia), puhelimia kahdelle (6,1 prosenttia), lisätarvikkeita kolmelle asiakkaalle (9,1 prosenttia).

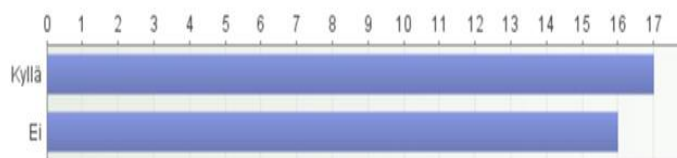
Tuloksista selvisi, että yhteensä 27:lle (38,6 prosenttia) myymälässä asioinneelle asiakkaalle tarjottiin yhtä tai useampaa DNA:n palvelutuotetta, kuten puhelinliittymää. Näistä 27 vastaajasta 22 (81,5 prosenttia) tuli myymälään aikeissa ostaa joku muu palvelu tai laite tai päivittää olemassa olevaa DNA:n palvelua. Viisi vastaajaa (18,5 prosenttia) saapui liikkeeseen muissa asioissa kuten hakemaan laitetta huollosta. Muita laitteita, kun mitä asiakas oli mahdollisesti tullut ostamaan, tarjottiin kuudelle (8,6 prosenttia) vastaajalle. Näistä kuudesta asiakkaasta neljä (66,7 prosenttia) oli tullut ostamaan muuta laitetta tai päivittämään palveluitaan ja kaksi (33,3 prosenttia) ratkaisemaan jonkun ongelman myymälään.

Tarjoamisessa halusin seuraavaksi selvittää, millä tavoin myyjät tarjoavat tuotteitaan ja palveluitaan sekä kuinka nämä eri tyylit tarjota vaikuttaa siihen, että asiakas kiinnostuu myyjän tarjoamista ratkaisuksista. Tämän vuoksi kysyin haastattelussa asiakkailta tarjosiko myyjä ratkaisuaan ainoastaan

pintapuolisesti esimerkiksi kertomalla tuotteesta ainoastaan hinnan vai tekikö myyjä jotakin konkreettista tarjouksensa tueksi, kuten kirjoittamalla paperille asiakkaan saamat hyödyt ja edut tarjotusta palvelusta. Mikäli asiakas vastasi ”kyllä”, häneltä kysyttiin lisäksi, mitä konkreettista myyjä teki.

### 12. Osoittiko myyjä, jollakin konkreettisella tavalla, kuten paperille auki laskemisella, että hänen tarjoamansa DNA:n palvelu/laitte olisi teille sopiva vaihtoehto?

Vastaajien määrä: 33



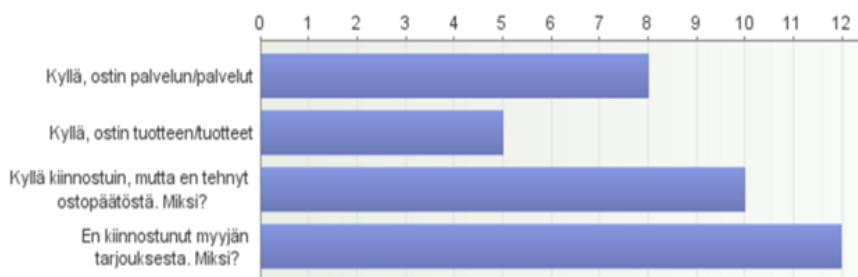
KUVIO 20. Tarjouksen tekeminen

Kuten kaaviosta näkyy vastaukset menivät lähes tasan. Kaikilla 17 kerralla (51,5 prosenttia), kun myyjä teki jotain konkreettista tarjouksensa tueksi, hän laski asiakkaan nykyiset hinnat ja DNA:n palveluiden hinnat ja pyrki näin osoittamaan, että DNA:n palvelu olisi asiakkaalle edullisempi. Tämän lisäksi myyjät olivat myös pari kertaa näyttäneet kuuluvuuskartalta DNA:n verkon toimivuutta. 16 kerralla (48,5 prosenttia) myyjä oli ainoastaan kertonut ratkaisusuosituksensa asiakkaalle, mutta ei tehnyt mitään konkreettista tarjouksensa tueksi. Lisälaitteita kuten tablettia tai lisätarvikkeita myyjä esitteli tarkemmin yhdessä tapauksessa kuudesta.

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin kiinnostuivatko he myyjän tekemästä tarjouksesta ja ostivatko he tuotteen tai palvelun. Mikäli asiakas kiinnostui tuotteesta, mutta ei halunnut tehdä vielä ostopäätöstä tai jos hän ei kiinnostunut myyjän tarjouksesta ollenkaan, häneltä kysyttiin tähän myös perusteluja. Mikäli myyjä tarjosi useampaa kuin yhtä ratkaisua kuten puhelinliittymää ja puhelinta molemmat asiakkaan vastaukset huomioitiin kyselylomakkeessa.

### 13. Saiko myyjän toiminta teidät kiinnostumaan tarjoamistaan palveluista/laitteista?

Vastaajien määrä: 33



KUVIO 21. Asiakkaiden kiinnostuneisuus tehtyyn tarjoukseen

Kahdeksan asiakasta (24,2 prosenttia) osti tarjotun palvelun ja viisi asiakasta (15,2 prosenttia) osti tarjotun tuotteen. Ostamista miettimään jäi 10 asiakasta (30,3 prosenttia). Syyt miettimiselle olivat DNA:n toimivuus asiakkaan palvelujen käyttöalueella, entisten määräaikaisten sopimusten voimassaolo, halu vaihtaa koko perheen liittymät kerralla, mikäli operaattorin vaihto tulisi kysymykseen ja

tunne siitä, että operaattorin vaihtamisesta ei saisi tarvittavaa hyötyä, jotta se kannattaisi. 12 vastaajaa (36,4 prosenttia) ei kiinnostunut myyjän tarjouksista lainkaan. Syyt tähän olivat nykyisen operaattorin edullisemmat hinnat, DNA:n toimimattomuus siellä, missä asiakas palveluja käyttää, nykyisten sopimusten voimassa olo, yleinen tyytyväisyys nykyiseen operaattoriin ja tarjotulle laitteelle ei ole asiakkaalla käyttöä.

Kahdeksasta myyjän tarjoaman palvelun ostajasta myyjä oli tarjonnut palvelua seitsemälle (87,5 prosenttia) asiakkaalle osoittamalla palvelusta saadut edut ja hyödyt paperilla. Yksi (12,5 prosenttia) palvelun ostaja oli ollut tyytyväinen myyjän tarjoamaan palveluun jo pelkän hintatiedon puolesta. Viidestä lisälaitte myynnistä yhtä (20,0 prosenttia) oli esitelty tarkemmin asiakkaalle ja neljästä (80,0 prosenttia) muusta laitteesta oli riittänyt pelkät hintatiedot. On toki huomioitava, että kolme myydystä lisälaitteesta oli lisätarvikkeita asiakkaan ostamalle laitteelle.

Seitsemälle (70,0) myyjän tarjoamasta ratkaisusta kiinnostumaan jääneelle asiakkaalle myyjä oli perustellut tarjoustaan konkreettisesti paperilla. Näissä tapauksissa syyt miettimiselle olivat todettu DNA:n verkon toimimattomuus asiakkaan käyttöalueella ja voimassa olevat määräaikaiset sopimukset. Kolme (30,0 prosenttia) vastaajaa jäi kiinnostumaan tarjouksesta, ilman myyjän konkreettista ratkaisua esittelyä.

Niistä asiakkaista, jotka vastasivat, etteivät kiinnostuneet myyjän tekemästä tarjouksesta ollenkaan, myyjä oli tehnyt tarjouksen konkreettisia toimia käyttäen neljälle (33,3 prosenttia). Syynä tähän oli DNA:n verkon toimimattomuus käyttöalueella sekä tyytyväisyys nykyiseen operaattoriin. Kahdeksan (67,6 prosenttia) asiakasta, joille myyjä ei osoittanut ratkaisunsa etuja ja hyötyjä esimerkiksi paperilla, ei kiinnostunut tarjouksesta ollenkaan.

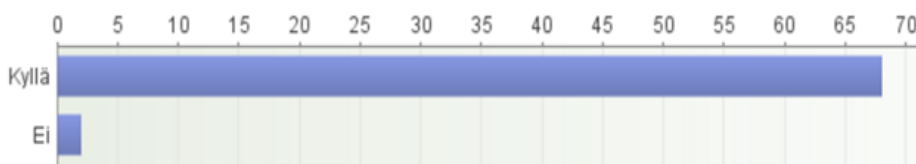
Kun onnistunutta palvelun tai tuotteen myyntiä verrataan vielä asiaksasuhteeseen, tuloksista saatiin selville, että kahdeksasta myyjän tarjoaman palvelun ostajasta kaikilla oli vähintään yksi tai useampi DNA:n palvelu jo aikaisemmin olemassa. Viidestä laitteen ostajasta yhdellä ei ollut mitään palvelutuotetta DNA:lla.

#### 7.4 Palvelukokemus

Lopuksi kaikilta asiakkailta kysyttiin heidän kokemuksiaan saadusta palvelusta ja viimeisessä kysymyksessä pyydettiin asiakkaita antamaan vielä avoin palaute palvelutilanteesta, myyjistä, myymälästä ja DNA:sta yleisesti.

## 14. Olitteko tyytyväinen saamaanne palveluun?

Vastaajien määrä: 70



KUVIO 22. Palvelun tyytyväisyys

70 vastaajasta jopa 68 (97,1 prosenttia) piti saamaansa palvelua hyvänä. Suurin osa näistä asiakkaista vastasi, että palvelu oli yleisesti hyvää ja liikkeestä on aina saanut ammattimaista apua kaikenlaisissa tilanteissa. Osa asiakkaista kehuu vuolaasti saamansa palvelua täyden kympin arvoiseksi ja haluaakin asioida aina kyseisessä DNA Kaupassa juuri tämän takia. Kaksi palveluun tyytymätöntä asiakasta (2,9 prosenttia) ei pitänyt saamastaan palvelusta, koska toisessa tapauksessa asiakkaan laskua ei saatu selvitettyä suoraan liikkeessä, vaan tilanne meni jatkoselvitykseen ja toisessa tapauksessa asiakkaalle ei löytynyt puhelimeensa sopivia suojakuoria. Voidaan siis lähes yksiselitteisesti todeta, että asiakkaat kokivat saamansa palvelun hyväksi.

Viimeisessä kysymyksessä pyydettiin asiakkaita antamaan avoin palaute kokemuksistaan. Vastauksia kysymykseen tuli 51 asiakkaalta. Näistäkin vastauksista on selvästi nähtävissä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä niin saamaansa palveluun kuin DNA:han palvelun tarjoajana. Vastaajat olivat aina ensikertalaisista kävijöistä kanta-asiakkaisiin. Suurin osa vastaajista kehuu saamaansa palvelua hyväksi ja myyjä ammattimaisiksi ja avuliaksi ja tämän vuoksi he halusivat saada palvelua kaikenlaisissa tilanteissa myymälästä sen sijaan, että soittaisivat asiakaspalveluun, johon joutuu usein jonottamaan. Osa asiakkaista kuitenkin huomautti, että negatiivisena asiana kaikista palvelukokemuksista DNA Kaupalta voidaan pitää sitä, että myös myymälässä on toisinaan kovastikkin ruuhkaa ja omaa palveluvuoroaan saattaa joutua odottamaan välillä pitkäänkin. Yksittäisinä vastauksina todettiin, että DNA voisi lähettää laskut kootummin samalla laskulla, operaatooreilta haluttin enemmän tietoa tukiasemista, tarjoushintoja toivottiin enemmän ja vakioasiakkaille toivottiin myyjien suoria numeroita. Tärkeänä huomion arvoisena seikkana todetaan vielä osan asiakkaista vastanneen, että nimenomaan hyvä palvelu on se syy, miksi he haluavat jatkossakin olla DNA:n asiakkaita ja haluavat keskittää kaikki palvelunsa sinne.

### 7.5 Lisätutkimus myyntineuvottelijoiden tablet myynnistä

Lisätutkimuksessa halusin selvittää myyntineuvottelijoiden motivaation tablettien myyntiin suhteessa päämyyntipalveluiden, kuten puhelinliittymien ja internetyhteyksien myyntiin, jota voidaan pitää hyvänä mittarina myyjien kiinnostuneisuuteen työssään. Vastausvaihtoehdot tähän olivat tekemäni numerisen taulukon mukaisesti yhdestä neljään. Yksi tarkoitti, että motivaatiota ei ole lainkaan ja neljä tarkoitti, että tablettien myynnin motivaatio on samalla tasolla kuin yhteyksien myynti.

## 1. Suhteessa mobiili- ja laajakaistaliittymien myyntiin, kuinka tärkeänä koet tablet myynnin?

Vastaajien määrä: 105

	1	2	3	4	Yhteensä	Keskiarvo
Tablet myynti suhteessa mobiili- ja laajakaistaliittymiin	5	32	50	18	105	2,77

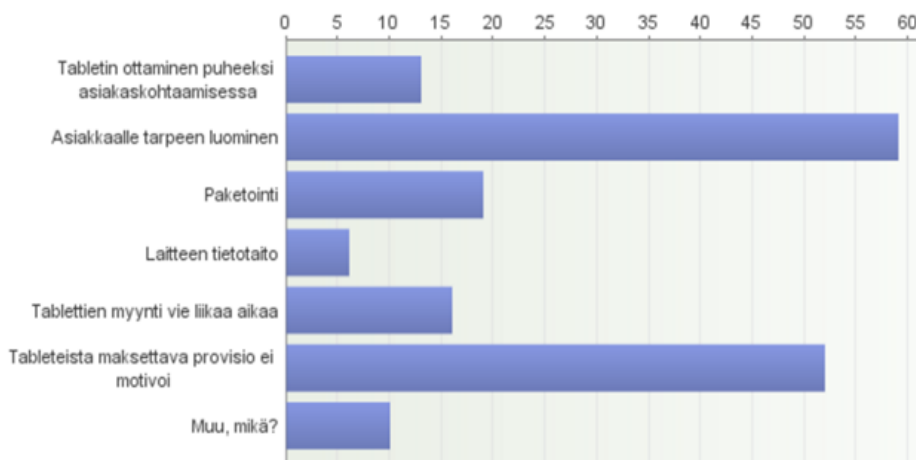
KUVIO 23. Myyjien motivaation taso

Kaikista vastaajista viisi (4,8 prosenttia) myyntineuvottelijaa ilmoitti, että heillä ei ole lainkaan motivaatiota myydä tabletteja, 32 (30,5 prosenttia) piti motivaatiotaan heikkona, 50 (47,6 prosenttia) tunsivat motivaationsa hyväksi ja 18 (17,1 prosenttia) tunsivat motivaationsa yhtä hyväksi kuin mobiili- ja laajakaista myynnin. Vastaajien motivaation keskiarvoksi muodostui 2,77, jota voidaan tämän mittarin mukaan pitää kohtuullisen hyvänä.

Seuraavaksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä asioita myyjät pitävät haasteena tai motivaatiota alentavina tablettien myynnissä. Mikäli vastaajalla oli useampi asia, mikä tuntui haastavalta tai motivaatiota alentavana, hän pystyi vastaamaan ne kaikki kyselylomakkeeseen.

## 2. Mitkä asiat koet tablet myynnissä haasteena?

Vastaajien määrä: 105



KUVIO 24. Tablet myynnin haasteet

Tulosten perusteella suurimpana haasteena tablettien myynnissä on asiakkaalle laitteen tarpeen luomista. Tämä oli 59 vastaajan eli 56,2 prosentin mielipide. 52 (49,5 prosenttia) vastaaja koki, että tablettien myynnistä maksettava proviisio ei motivoi käyttämään aikaa laitteiden myymiseen. Näiden lisäksi vastaajista koki haasteeksi 19 (18,1 prosenttia) paketoinnin, 16 (15,2 prosenttia) ajankäytön, 13 (12,4 prosenttia) laitteiden ottamisen puheeksi asiakaskohtauksissa, 10 (9,5 prosenttia) muut syyt ja 6 (5,7 prosenttia) laitteen tietotaidon. Muita syitä olivat muun muassa ne, että monilla asiakkailla on jo tabletteja valmiiksi käytössään ja ihmiset ovat nykyään tarkkoja rahojensa käytöstä.

Viimeiseksi myyjiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä, kuinka he itse lähtisivät kehittämään tablettien myyntiä ja mikä lisäisi heidän motivaatiotaan laitteiden myynnissä. Vastauksista ilmeni, että myyjät

kehittäisivät tablettien myyntiä ja saisivat mielestään motivoitua itsensä paremmin niiden myyntiin, jos:

- tablettien myynnistä saisi enemmän rahaa esimerkiksi provisiota nostetamalla.
  - o 63 vastaajaa eli 60,0 prosenttia.
  - o Parantaisi motivaatiota myydä laitetta enemmän.
  - o Perusteluna muun muassa se, että laitteen myymiseen kuluu liikaa aikaa suhteessa siitä saatavaan palkkioon.
  - o Provision tuli olla yksilöllinen eikä koko ketjun kohtainen.
  - o Esimerkkinä provision nostolle mainittiin tablettien myynnin laittaminen provisioportaikkoon. Esimerkiksi 0-5 myytyä tablettia kuukaudessa provisiio olisi kolme euroa kappaleelta, 6-10 myytyä tablettia kuukaudessa provisiio olisi viisi euroa kappaleelta, 11-15 myytyä tablettia kuukaudessa provisiio olisi kahdeksan euroa kappaleelta ja 16 ja sitä enemmän myytyä tablettia kuukaudessa provisiio olisi kymmenen euroa kappaleelta.
- tabletit olisivat paremmin paketoitu esimerkiksi DNA:n liittymien kanssa.
  - o 20 vastaajaa eli 19,1 prosenttia.
  - o Helpottaisi laitteen myyntiä.
  - o Esimerkiksi tabletin ottajalle liittymä ja DNA TV palvelu edullisemmin tai tuplakaistan ottajalle tabletti edullisempaan hintaan.
  - o DNA:n markkinointi voisi tukea tätä mainonnallaan.
- tablettien myynnin ympärille järjestettäisiin erilaisia myyntikilpailuja.
  - o 11 vastaajaa eli 10,5 prosenttia
  - o Parantaisi motivaatiota
  - o Esimerkiksi aluekohtaisia kisoja, joissa parhaan alueen myymälät saisivat tietyn rahallisen palkinnon myymälän yhteiseen virkistyskassaan.
- laitteen ympärille rakennettuja koulutuksia olisi enemmän.
  - o Kahdeksan vastaajaa eli 7,6 prosenttia.
  - o Parantaisi laitteen myynnin tietotaitoa.
  - o Koulutuksia esimerkiksi tabletin hyödyllisten ominaisuuksien kuten tekstinkäsittelyn tai Chromecastin hallintaan.
  - o Koulutuksia tulisi saada myös itse laitteiden myynnistä.
- laitteiden hintoja alennettaisiin.
  - o Kolme vastaajaa eli 2,9 prosenttia.
  - o Helpottaisi myyntiä.
- laitevalikoima olisi laajempi.
  - o kolme vastaajaa eli 2,9 prosenttia.
  - o Helpottaisi tablettien myyntiä.
- laitteita saisi itselle käyttöön omakäyttölaitteeksi.
  - o kolme vastaajaa eli 2,9 prosenttia.
  - o Helpottaisi myyntiä, kun käytön mukaan laitteen tietotaito kasvaisi.

Myyjät, jotka vastasivat, että heillä ei ole laisinkaan motivaatiota myydä tabletteja, näkivät, että laitteista maksettava provisio on liian pieni ja heidän kaikkien kehitysidea tablettien myyntiin oli provisioiden nosto. Yksi (20,0 prosenttia) heistä näki lisäksi ongelmana asiakkaalle tarpeen luomisen ja yhden (20,0 prosenttia) mielestä laitteiden myynti vie liikaa aikaa.

32 vastaajaa, jotka tunsivat motivaationsa tablettien myyntiin olevan heikko, näkivät niiden myynnin suurimmiksi ongelmiksi liian pienen provision (22 vastaajaa eli 68,8 prosenttia), asiakkaalle tarpeen luomisen (18 vastaajaa eli 56,3 prosenttia), ajankäytön (10 vastaajaa eli 31,3 prosenttia) paketoinnin (neljä vastaajaa eli 12,5 prosenttia) ja tabletin puheeksi ottamisen myyntitilanteessa (kolme vastaajaa eli 9,4 prosenttia). Tärkeimmiksi ratkaisuehdotuksiksi nämä vastaajat kertoivat provision noston (22 vastaajaa 68,8 prosenttia) ja paketoinnin (kuusi vastaajaa eli 18,8 prosenttia).

Motivaationsa hyväksi tunteneet vastaajat olivat sitä mieltä, että suurimmat ongelmat tablettien myynnissä olivat asiakkaalle tarpeen luominen (30 vastaajaa eli 60,0 prosenttia), liian pieni provisio (21 vastaajaa eli 42,0 prosenttia), paketointi (yhdeksän vastaajaa eli 18,0 prosenttia) ja laitteen ottaminen puheeksi myyntitilanteessa (kahdeksan vastaajaa eli 16,0 prosenttia). Heidän tärkeimmät ratkaisuehdotuksensa olivat provisioiden nosto (26 vastaajaa eli 52,0 prosenttia), paketoinnin kehittäminen (yhdeksän vastaajaa eli 18,0 prosenttia), koulutukset (kuusi vastaajaa eli 12,0 prosenttia) ja myyntikisöjen lisääminen tablettien myynnin ympärille (neljä vastaajaa eli 8,0 prosenttia).

Ne myyjät, jotka tunsivat motivaationsa tablettien myynnissä olevan samalla tasolla kuin päämyyntituotteiden myynnin, olivat sitä mieltä, että ongelmat tablettien myynnissä koostuvat suurimmaksi osaksi asiakkaalle tarpeen luomisesta (10 vastaajaa eli 55,6 prosenttia), paketoinnista (kuusi vastaajaa eli 33,3 prosenttia) ja liian pienestä provisiosta (neljä vastaajaa eli 22,2 prosenttia). Myynnin ongelmia he lähtisivät ratkaisemaan nostamalla laitteesta maksettavaa provisiota (10 vastaajaa eli 55,6 prosenttia) parantamalla paketointia (viisi vastaajaa 27,8 prosenttia) ja lisäämällä aiheeseen liittyviä myyntikilpailuja (kolme vastaajaa 16,7 prosenttia).

Muut ongelmakohdat ja ratkaisuehdotukset jakaantuivat tasaisesti niiden vastaajien kesken, jotka vastasivat tablettien myynnin motivaatiokseen kaksi-neljä.



## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSKOHEET

### 8.1 Päätutkimus

DNA Kaupalle tehdyn tutkimuksen tutkimusongelma oli myyjien toiminta asiakaskohtaamisissa. Tutkimuksessa pyrittiin siis selvittämään muun muassa, kuinka hyvin myyjät:

- saivat ratkaistua asiakkaiden ongelmat
- löysivät ratkaisun asiakkaan tarpeeseen
- kysyivät asiakkailta heidän palveluistaan ja mahdollisista lisätarpeistaan
- tarjosivat uusia tai vaihtoehtoisia palveluita tai tuotteita saadakseen lisämyyntiä aikaiseksi
- toteuttivat tarjoustensa teon, jotta asiakkaat kiinnostuivat ratkaisuehdotuksesta
- onnistuivat kokonaisuudessaan palvelemaan asiakkaitaan, jotta he poistuisivat myymälästä tyytyväisinä saamaansa palveluun.

Tuloksien perusteella voidaan sanoa, että riippumatta myymälästä tai ruuhkatilanteesta myyjät tekivät kauttaaltaan varsin ammattimaista työtä ja tarjosivat asiakkaalleen onnistuneita palvelukokemuksia. Myyjät onnistuivat hyvällä 85,2 prosenttia asiakaskohtaamisista ratkaisemaan asiakkaidensa ongelmatilanteita ja 86,1 prosenttisesti löytämään asiakkaiden tarpeisiin sopivia tuotteita tai palveluita. Tämä on varmasti ollut yksi tekijä siinä, että asiakkaat ovat olleet 97,1 prosenttisesti tyytyväisiä saamaansa palveluun.

Asiakkaiden tarpeiden ratkaisemisen osalta on kuitenkin todettava, että vaikka myyjät onnistuivat löytämään ostaville asiakkaille ratkaisun 86,1 prosenttia asiakaskohtaamisista, niin on kuitenkin huomionarvoista, että niistä viidestä vastaajasta, jotka jäivät vielä miettimään ostopäätöstä, kolme oli puhelimen ostajia. Luku on suhteellisen suuri, kun huomioidaan, että uudesta puhelimesta oli kiinnostunut seitsemän vastaajaa. Kaikista uuden puhelimen hankkimisesta kiinnostuneista 42,9 prosenttia jätti siis puhelimen oston toiseen kertaan ja mahdollisesti toiseen kauppaan. Lukua voidaan pitää liian suurena, kun tavoitteena on, että jokainen myymälään tuleva asiakas löytäisi haluamansa ratkaisun DNA Kaupasta. Koska suoria uuden puhelimen ostamisesta kiinnostuneita asiakkaita oli vain seitsemän kappaletta, ei saatua tulosta voida pitää täysin luotettavana, mutta todennäköisesti suuntaa antavana.

Syynä heikohkoon laitemyyntiprosenttiin voidaan pitää lisätutkimuksessa esille tulleita vastauksia. Niistä voidaan päätellä, että yhtenä tekijänä tässä on se, että myyjät ovat asettaneet omat myynnilliset prioriteettinsa hyvin pitkälti DNA:n palveluiden kuten puhelinliittymien myyntiin ja pitävät laitemyyntiä hiukan toisarvoisena. Tämä johtuu muun muassa siitä, että myyjien palkka perustuu pitkälti erilaisista DNA:n palveluista maksettavaan provisioon ja laitemyyntistä saatava korvaus on sen rinnalla melko pientä. Vaikka laitteiden myynti onkin suoraan avain uusien palveluiden myyntiin, se voidaan kokea liikaa aikaa vieväksi työksi ja sen vuoksi siihen ei jakseta riittävästi panostaa.

Palveluiden myynnissä tätä ongelmaa ei ollut. Myymälään palvelua ostamaan tulleista asiakkaista ainoastaan yksi jäi vielä miettimään ostopäätöstään. Tämä on 4,4 prosenttia kaikista, jotka olivat kiinnostuneita uudesta palvelusta tai tulivat päivittämään entistä DNA:n palvelua. Palveluiden myynnissä siitä valmiiksi kiinnostuneille asiakkaille on siis onnistuttu mallikkaasti. Kaikenkaikkiaan voidaan siis vielä todeta, että tutkimusongelman näkökulmasta myyjät osaavat hoitaa asiakas- ja myyntitilanteet tällä osa-alueella varsin mallikkaasti.

Tuloksista nousi kuitenkin esille, että myyjät jättävät suhteellisen usein kartoittamatta niiden asiakkaiden palveluja, jotka tulevat myymälään jonkun ongelman myötä. Myyjät kartoittivat mahdollisen lisämyynnin mahdollisuuden 55,6 prosentilta näistä asiakkaista. Nämä asiakkaat ovat pääsääntöisesti jo omia asiakkaita ja 70,4 prosentilla heistä ei ollut muiden operaattoreiden palveluja käytössä lainkaan. Kun asiakkaan ongelmaa ratkaistaan esimerkiksi sim-korttia vaihtamalla, myyjä näkee koneeltaan, mitä kaikkia palveluita asiakkaalla on jo valmiiksi DNA:lla. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi asiakkaan palveluista ei ole kysytty mitään, jos myyjä näkee, että asiakkaalla on jo pääpalvelut kuten puhelinliittymä ja internetyhteys DNA:lla.

Näin tämän ei kuitenkaan tulisi olla. Vaikka myyjä toteaisikin, että asiakkaan palvelut ovat jo pääpiirteisesti DNA:lla, hänen tulisi aina kuitenkin varmistaa, ettei asiakkaalla ole lisäksi joitakin palveluita toisella operaattorilla. Tämän lisäksi myyjän tulisi kartoittaa kaikilta asiakkailta, että onko heillä mahdollisesti joitakin laitteita kuten tablettia, johon asiakas saattaisi yhteyden tarvita. Näistä asioista tuli haastattelun aikana kaksi hyvää esimerkkiä esille. Toisessa tilanteessa myyjä oli nähnyt koneelta, että asiakkaalla oli useampi puhelin liittymä DNA:lla ja kiinteälaajakaista. Asiakkaalla oli kuitenkin jäänyt toiselle operaattorille yksi liittymä, jota hän ei omien sanojensa mukaan ollut vaan saanut aikaiseksi siirtää DNA:lle. Kun myyjä näki asiakkaan palvelut koneelta, hän oli siinä uskossa, ettei asiakkaalle voisi tehdä lisämyyntiä palveluiden osalta ja jätti kokonaan kartoittamatta tämän yhden asiakkaan yhteyden, joka olisi ollut helposti siirrettävissä.

Toisessa esimerkissä asiakkaalla oli kaikki olemassa olevat palvelut DNA:lta. Myyjä ei kuitenkaan kartoittanut asiakkaan mahdollisia lisätarpeita, joista yksi oli tullut asiakkaan ostettua aikaisemmin itselleen tabletin. Haastattelu vaiheessa kysyttäessä asiakkaalta yhteyksistä ja laitteista hän totesi, että pitää palata takaisin asioimaan myyjän luokse ja ottaa uusi yhteys tablettiinsa. Nämä ovat kaksi hyvää esimerkkiä siitä, että vaikka asiakkaalla olisi palveluiden suhteen mikä tahansa tilanne, niin jokaisen asiakkaan tarpeet tulisi aina kartoittaa perusteellisesti, jotta kauppa ei menisi ohi. Sama koskee myös myö tuotteiden myyntiä. Kun jokainen liikkeessä käyvä asiakas kartoitetaan perusteellisesti, on hänelle helpompi lähteä tarjoamaan myös laitteita kuten tablettia, jonka myyntiä DNA pyrkii koko ajan tehostamaan.

Lisämyynnin kannalta tuloksista nousi myös esille, että niiltä asiakkailta, jotka tulivat ostoaikeissa myymälään, kysyttiin olemassa olevista palveluista 83,7 prosenttisesti, joka on myynnin kannalta hyvä luku. On kuitenkin muistettava, että myyjän tavoitteena on päästä keskustelemaan käytännössä jokaisen asiakkaan kanssa tämän mahdollisista muista tarpeistaan, jotta asiakkaalle olisi mah-

dollista tarjota jotain uutta. Ostavalle asiakkaalle tämä pitäisi olla kaikista helpoin tehdä. Eniten kartoittaminen jätettiin tekemättä laitetta ostamaan tulleilta asiakkailta eli neljältä asiakkaalta seitsemästä, joiden palveluita ei kartoitettu ollenkaan.

Asiakassuhteiden selvityksessä kävi esille, että suurimmalla osalla DNA Kaupassa asioinneilla vastaajilla oli ainakin joku DNA:n palvelu käytössään ja yli puolella (55,7 prosenttia) ei ollut minkään muun operaattorin palveluita käytössään kuin DNA:n. DNA:n palvelut ja tuotteet ja myymälän palvelun laatu olivat siis jo ennestään tuttuja suurimmalle osalle asiakkaista. Kuten teoriaosassa mainittiin, on selkeästi nähtävissä, että omia asiakkaita on tärkeää palvella erityisen hyvin. He ovat selkeästi suurin asiakasryhmä, jotka liikkeissä asioivat. Kun ihminen on kerran saatu asiakkaaksi ja tämän jälkeen palveltu hyvin, niin hänen kynnyksensä vaihtaa palveluntarjoajaa kasvaa huomattavasti ja hän palaa uudelleen samaan myymälään hoitaakseen asiansa. Monet vastaajat kertoivatkin olevansa kanta-asiakkaita ja haluavat aina asioida kyseisessä myymälässä, koska sieltä saa aina asianatuntevaa ja muutenkin hyvää palvelua. Kaikista liikkeissä asioinneista asiakkaista ainoastaan 15,7 prosentilla ei ollut olemassa mitään DNA:n palvelua.

Lisämyynnin kartoittamisessa tuli esille, että 72,9 prosentilta asiakkaista kysyttiin olemassa olevista palveluista tai tuotteista ja 27,1 prosentilta kartoittaminen jätettiin kokonaan tekemättä. Luku on kokonaisuudessaan varsin hyvä, mutta koska kartoittamisen tavoite tulisi olla 100 prosenttia, niin parantamisen varaakin myyjillä on. Mielestäni tätä tulisi lähteä kehittämään jokaisessa myymälässä myymäläpäällikön tai muun lähimmän esimiehen toimesta. Asia tulisi nostaa yksilöllisissä keskusteluissa myyjien kanssa esille, niin että jokainen osapuoli ymmärtää, kuinka tärkeästä ja helposta toimintatavan muutoksesta on kyse. Kuten teoriaosassa kävin läpi, niin myyjän tulee olla kaikissa asiakaskohtaamisissa myyjä. Asiakkaalle on selvää, että myyjä tekee työtään kysymällä häneltä aiheeseen liittyviä kysymyksiä ja pyrkii näin löytämään mahdollisia asioita, joita tälle voisi tarjota. Kysymyksiä ei pidä jättää myöskään siksi tekemättä, että oletetaan, ettei asiakkaalle voida mitään enää tarjota. Kuten tuloksista kävi ilmi, niin niillä kerroilla, kun myyjä ei kartoittanut asiakkaan tilannetta, ei hän myöskään tarjonnut mitään uutta tai vaihtoehtoista palvelua tai tuotetta asiakkaalle. Jokainen asiakas riippumatta hänen käyntinsä syystä tulisi aina nähdä mahdollisuutena kaupan teolle.

Niistä 51 asiakaskohtaamisesta, joissa myyjä kartoitti asiakkaan tarpeita, myyjät pääsivät tajoamaan uutta tai vaihtoehtoista palvelua tai tuotetta 33 kerralla. Suurimmalla osalla kerroista myyjät tarjosivat DNA:n palveluita. Näitä palveluiden etuja ja hyötyjä myyjät kävivät asiakkaille konkreettisesti läpi 17 asiakkaalle. Näistä asiakkaista seitsemän osti palvelun ja seitsemän kiinnostui, mutta ei vielä tehnyt ostopäätöstä. Yhteensä siis 82,4 prosenttia asiakkaista, joille palvelun tuomia etuja käytiin tarkemmin läpi, vähintäänkin kiinnostui myyjän tarjoamasta ratkaisusta. Kun tätä verrataan niihin asiakkaisiin, jotka eivät kiinnostuneet ollenkaan myyjän tarjoamasta ratkaisusta, kun myyjä ilmoitti ainoastaan esimerkiksi tuotteen hinnan (50,0 prosenttia), niin voidaan selkeästi nähdä konkreettisen tarjouksen tekemisen merkitys. Aina myyjän tarjotessa omaa ratkaisuaan, niin ratkaisun tuomat edut ja hyödyt tulisi käydä selkeästi asiakkaan kanssa läpi, jotta asiakas saadaan kiinnostumaan ja ostamaan.

Nykyinen kilpailutilanne on ajanut operaattoreiden palvelujen ja tuotteiden hinnat niin alas, ettei operaattoreiden välillä ole useinkaan suuria hintaeroja. Muun muassa pienten hintaetujen läpikäymisen paperilla, verkon kattavuuden esittäminen asiakkaalle ja ammattimainen palvelu ovat avainasemassa siinä, että asiakas saadaan vakuuttumaan esimerkiksi operaattorin vaihdon kannattavuudesta. Vuoropuhelu myyjän ja asiakkaan välillä sekä ratkaisun esittäminen asiakkaan ymmärtämällä tavalla ovat niitä apuvälineitä, joilla myyjä saa luotua luottamuksellisen ilmapiirin lyhyessäkin asiakas kohtaamisessa. Vaikka palvelujen tai tuotteiden hintaerot olisivat hyvinkin selviä, asiakasta on hyvin vaikea saada tekemään ostopäätöstä pelkän pintapuolisen tiedon saannin perusteella. Asiakkaat hakevat liikkeestä hyvää ja ammattimaista palvelua ja hyvin tehty kartoitus ja konkreettisia keinoja käyttämällä tehty tarjous on juuri sitä.

Tutkimukseen vastanneista DNA Kaupan asiakkaista 97,1 prosenttia piti saamaansa palvelua hyvänä ja avoimien vastausten perusteella iso osa näistä asiakkaista piti sitä erittäin hyvänä. Palvelun laadun suhteen DNA Kaupalla on selvästi osattu tehdä asiat oikein. Kuten jo aikaisemmin on todettu, niin hyvä palvelu on avainasemassa asiakassuhteiden luonnin ja ylläpidon kannalta. DNA Kaupan puolesta on siis hyvä nähdä, että myyjät pyrkivät aina palvelemaan kaikki asiakkaansa laadukkaasti ja saavat heidät näin palaamaan yhä uudelleen asioimaan samaan myymälään.

## 8.2 Jatkotutkimus

Tutkimuksessa esiin tullut huono tablettien tarjoaminen oli syynä siihen, että myyntineuvottelijoille haluttiin tehdä jatkotutkimus kyseisten laitteiden myynnistä. Kysyttäessä myyjiltä heidän motivoituneisuudestaan vastausten keskiarvo oli suhteellisen hyvä 2,77, kun vastausvaihtoehdot olivat 1-4. Keskimäärin myyjät tunsivat siis motivaationsa hiukan keskiarvoa paremmaksi, mutta eivät kuitenkaan erittäin hyväksi suhteessa DNA:n palveluiden myyntiin. Suurimpana motivaatiotekijänä myyjät pitivät laitteista maksettavaa provisiota. Tämän hetkinen laitteista maksettava korvaus myyjälle perustuu pitkälle koko ketjun myyntiin ja tätä mallia myyjät eivät pitäneet erityisen hyvänä. He toivoivat, että laitteesta maksettaisiin yksilöllinen provisio sen mukaan, kuinka monta tablettia kukin myyjä myy kuukausitasolla.

DNA Kaupan myyjien palkka perustuu hyvin pitkälle maksettavaan provisioon ja suurimmat provisiot myyjä saa palveluiden kuten puhelinliittymien ja internetyhteyksien myynnistä. Laite myynnistä maksetaan myös myyjille tiettyä korvausta, mutta se on pienempää ja itse myynti on paljon enemmän aikaa vievää ja vaativampaa kuin palveluiden myynti. Tutkimuksessa kävi hyvin selville, että suurin yksittäinen motivaatiotekijä myyjien jokapäiväisessä työssä on nimenomaan raha. Koska tablettien tarjoamisessa on ongelmia ja suurin osa myyjistä lähtisi itse korjaamaan tätä ongelmaa nostamalla provisiota, jotta motivaatio myyntiin kasvaisi, kannattaisi siihen DNA Kaupan johdon pyrkiä myös vaikuttamaan.

Yhtenä hyvänä vaihtoehtona maksettavan provision muutokselle pidän itse myyjien vastauksissakin esiin tullutta ehdotusta, että tablettien myynnille tehtäisiin oma provisioportaikko tai se yhdistettäi-

siin olemassa olevaan palveluiden provisioportaisiin. Toisena vaihtoehtona voisi olla myös, että jokaisesta laitteesta maksettaisiin kiinteä kertakorvaus myyjälle esimerkiksi viisi euroa per tabletti ja jokaisen laitteen myynti nostaisi myytyjen palveluiden määrää nykyisessä provisioportaikossa.

Millä tahansa mallilla provisiomuutos lopulta tehtäisiin, on hyvin tärkeää laskea maksettavan provision aiheuttamat mahdolliset hyödyt ja haitat. DNA Kaupan varsinainen päätavoite ei kuitenkaan ole pelkästään laitemäärien myynnin kasvattaminen vaan laitteista saatavan katetuoton lisääminen. Ensin on siis tehtävä tarkat laskelmat siitä, kuinka paljon tabletteja tulisi pystyä myymään provisiomuutosten jälkeen, jotta laitteista saatava katetuotto prosentti saadaan pidettyä edes nykyisellään. Tämän jälkeen on pystyttävä tekemään ennusteita siitä, kuinka mahdollista myyntimäärän kavattaminen todellisuudessa on, jotta muutokset olisivat varmasti kannattavia.

Pelkkä provision nosto ei toki ole ainoa asia, jolla tablettien myyntiä voidaan parantaa. Kuten myyjien vastauksistakin nousi esille, niin suurin ongelma tablettien myynnissä on asiakkaalle laitteen tarpeen luominen. Ongelma on sinänsä merkittävä, että ymmärrettävästi haastavaa pystyä perustelemaan esimerkiksi asiakkaalle, jolla ei ole koskaan tablettia ollut, miksi tämän kannattaa investoida suhteellisen iso summa laitteeseen, jota hän ei ole aikaisemmin tarvinnut. Mielestäni tätä ongelmaa tulisi lähteä tehostetusti hoitamaan myymälän sisältä. Ensimmäisenä tavoitteena olisi, että tabletti on luontevaa ottaa puheeksi jokaisessa asiakaskohtauksessa. Myymäläpäälliköiden tulisi asettaa tavoitteeksi kaikille myyjille ihan vaan kysyä jokaiselta asiakkaalta jossain vaiheessa myyntitilannetta, onko asiakkaalla mahdollisesti tablettia jo käytössään ja olisiko asiakkaalla laitteelle kiinnostusta. Tämän voi hyvin yhdistää esimerkiksi siihen tilanteeseen, kun asiakkaalta kartoitetaan hänen nykyisiä palveluitaan. Tavoitteena olisi siis puhtaasti vain se, että asiakkaan kanssa päästään asiasta luontevasti keskustelemaan. Myymäläpäälliköiden tulisi tarkkailla tätä ahkerasti ja käydä myyjien kanssa keskustelua läpi siitä, kuinka tämä on sujunut. Lisäksi on tärkeää muistaa, että myymäläpäälliköt ovat tässäkin asiassa esimerkin luojia ja heidän pitää ensisijaisesti toimia kuten he ohjeistavatkin.

Kun myyjä pääsee siihen tilanteeseen, että on luontevaa ottaa tabletit puheeksi jokaisessa myyntitilanteessa, hänen tulisi pyrkiä tehostamaan tarjoamista käymällä asiakkaalle läpi laitteen hyödyllisiä ominaisuuksia ja esitellä niitä hänelle, mikäli asiakas on siitä yhtään kiinnostunut. Kuten päätöksessäkkin nousi esille, niin konkreettisesti ratkaisun tuomien hyötyjen näyttäminen asiakkaalle lisää merkittävästi mahdollisuuksia päästä tavoitteeseen eli saamaan asiakas tekemään ostopäätöksen. Kun kartoittamisen ja tarjoamisen tekee huolellisesti, on helpompaa saada laitteen ympärille myös lisämyyntiä aikaiseksi kuten laitteeseen internetyhteyden myynnin, josta myyjä saa kasvatettua tilipussiaan entisestään.

Laitteen tarpeen luomisen asiakkaalle lisäksi ongelmana ja ratkaisuehdotuksena nähtiin paketointi laitteen myynnin ympärille. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että tabletin ostaja saisi jotain rahallista lisähyötyä ostaessaan laitteen. Tällainen lisähyöty voisi olla esimerkiksi alennettu hinta laitteeseen otettavasta internetyhteydestä tai jostain muusta tabletille hyödyllisestä DNA palvelusta. Hyöty voisi olla toisinkin päin esimerkiksi niin, että DNA tuplakaistan (kiinteälaajakaista ja mobiili-internetyhteys)

ostaja saisi ostettua tabletin edullisempaan hintaan. Hintojen alennuksessa kuten provisioinnin nostossakin tulee kuitenkin ensin tehdä laskelmat siitä, kuinka kannattavaa laitteiden hinnan alentaminen ennustetaan olevan, jotta katetuoton odotettaisiin kasvavan.

Mielestäni tärkein asia paketoinnissa ei ole pelkästään hinta eli se, että asiakas saisi tabletin tai palvelun ostaessaan toisen näistä. Laitteet tulisi palveluineen olla paketoituna keskenään niin, että myyjän olisi mahdollisimman helppo tarjota niitä kokonaisuutena asiakkaalle. Paketit tulisi olla valmiita kokonaisuuksia, jotka on rakennettu tablettien ja palveluiden ympärille, jotta myyjän ei tarvitsisi jokaisen asiakkaan kohdalla käydä useita vaihtoehtoja läpi löytääkseen asiakkaalle sopivan paketin juuri tablettien myynnin ympärille. On tärkeää muistaa, että DNA Kaupan myyjälle tärkeintä on saada myytyä DNA:n palveluita. Paketoinnit voisivat auttaa tekemään tablettien myynnistä helpompaa ja nopeampaa, jolloin myyjän tähtäin olisi suoraan sekä yhteisien myynnissä että laitemyynnissä.

Erilaisia paketointi vaihtoehtoja kannattaa myös käydä myymälöiden sisältä myymäläpäälliköiden johdolla. Myymälät voisivat palavereissaan tai kehityskeskusteluissaan suunnitella esimerkiksi yhden esimerkkipaketin, joita jokainen myyjä sitoutuisi käyttämään asiakaskohtaamisissaan. Tällainen paketti voisi olla esimerkiksi kohdistettu asiakkaille, jotka ovat kiinnostuneita internetyhteyden ottamisesta. Asiakkaalle kerrottaisiin aluksi yhteyden perushinta ilman kampanjoita, jonka jälkeen hänelle esitettäisiin kampanjahinnan ja tabletin hinnan yhteishinta ja korostettaisiin sitä, kuinka edullisesti asiakkaan olisi kyseisessä tilanteessa hankkia itselleen kokonaisvaltainen hyöty. Toinen pakettivaihtoehto voisi olla esimerkiksi vastaavanlaisella periaatteella paketoitu tabletin ja maksukanavapaketin sisältävä kokonaisuus.

Yhtenä tärkeimmistä asioista tabletin myynnin kannalta on, että laitteista kyseltäisiin kaikilta asiakailta ja sitä lähdetäisiin tarjoamaan rohkeasti. Tähän vaikuttaa myymäläpäälliköiden aktiivinen työsiinä, että myyjät ottavat laitteet jokaisen asiakkaan kanssa puheeksi. Myyjän motivaation nosto laitemyynnille on myös äärimmäisen tärkeää, jotta he haluavat toteuttaa tätä konseptia. Laitteesta maksettavaa provisiointimallia tulisi ehdottomasti muuttaa, jotta myyjät saataisiin motivoitua laitemyyntiin. Tämä on kuitenkin osattava tehdä hallitusti, jotta muutoksella saadaan haluttu hyöty eikä se käänny DNA:lle tappiolliseksi. Motivaatiota lisäävinä keinoina mainittiin myös erilaiset kilpailut esimerkiksi alueiden välillä. Näiden asioiden lisäksi myyjät tarvitsevat myös lisää työkaluja laitteiden myyntiin muun muassa erilaisten pakettiratkaisujen kautta, jotta myynti olisi mahdollisimman helppoa.

### 8.2.1 Tablet-myyntiprosessin tehostaminen LEAN-metodien avulla

Yhtenä tablet-myyntiä kehittävänä toimenä tuon esille LEAN-metodien käytön. LEAN-tuotanto perustuu MIT:n professoreiden kirjoittamaan kirjaan, jossa käsiteltiin japanilaisen autovalmistaja Toyotan menestyksestä autotehtaiden tuottavuuden parantamista Yhdysvalloissa. LEAN pohjautuu alun perin Toyotan tuotantosysteemiin, jolla tarkoitetaan lähes 100 vuotta kehitettyä Toyotan sisäistä tuotantofilosofiaa. (Sixsigma [www-sivut](http://www.sixsigma.com).)

Myyntiorganisaatioissa LEAN-malli perustuu yleensä viiteen peruskäsitteeseen:

1. Tunnista lisäarvot eli ratkaistaan asiakkaan ongelmat.
  2. Dokumentoi arvovirrat eli tunnistetaan asiakkaan päätöksentekoprosessi.
  3. Luo ja tehosta virtausta eli luodaan toimiva myyntiprosessi.
  4. Tarvelähtöisyys eli ollaan toiminnoissa ketteriä ja muutoksenkykyisiä.
  5. Tavoittele täydellisyyttä eli kehitytään jatkuvasti.
- (Back 2015-08-14.)

Pyrkimyksenä LEAN-metodeilla on kehittää organisaation myyntiprosessia. Sen vaiheet ovat:

- nykytilanteen arviointi
  - o mitä myydään, miten myydään, asiakkaan ostopolku ja nykyprosessin mittaaminen
- analysointi
  - o myyntimallin kehitystarve, paras tapa myydä ja mittaaminen
- suunnittelu
  - o tavoiteltava malli, myyntiin osallistujat, vastuut, velvollisuudet, lisäarvo asiakkaalle vaihe vaiheelta ja prosessin kesto
- toteutus
  - o implementointiaikataulu ja -päätös
- seuranta
  - o jatkuva parantaminen.

(Entersolin [www-sivut](#))

Tablettien myynnin kannalta tämä tarkoittaisi sitä, että laitteiden myynnille tehtäisiin aluksi selkeä nykytilanteen arviointi. Tarkastellaan, miten tablettia nykyisin myydään, mistä asiakkaat laitetta yleensä ostavat ja kuinka tehokkaasti laitetta nykyisellään saadaan myytyä. Tämän jälkeen analysoidaan, kuinka myyntimallia tulisi kehittää ja selvitettäisiin niiltä henkilöiltä, joilla laitteen myynti sujuu parhaiten kuinka he sitä myyvät. Seuraavaksi suunnitellaan tavoiteltava malli tablettien myynnille tehdyn analyysin perusteella, vastuutetaan myymäläpäälliköt seuraamaan mallin mukaista myyntiä, velvoitetaan jokainen myyjä toimimaan mallin mukaisesti, tuotetaan laadukkaalla myynnillä asiakkaalle lisäarvoa laitteesta ja siihen myydyistä palveluista. Kun suunnitteluvaihe on saatu päätökseen, on aika päättää milloin uusi myyntimalli otetaan käyttöön. Viimeisessä vaiheessa seurataan tuloksia ja myymäläpäälliköt keräävät myyjiltä mielipiteitä uudesta mallista ja keskustelevat heidän kanssaan kuinka mallia ja tablettien myyntiä voitaisiin entisestään parantaa.

Tämä malli on yksi esimerkki organisoidusta myyntiprosessin kehittämisestä. Mallissa käymäni vaiheet eivät toki yksistään varmasti riitä parantamaan tablettien myyntiä. Jotta laitteen myynti saataisiin kasvamaan, on ensisijaisesti paneuduttava niihin ongelmakohtiin, joita käsiteltiin aikaisemmin. Tämä malli voi toimia kuitenkin hyvänä runkona, kun muutoksia lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan.

## 9 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää myyjien toimintaa DNA:n palveluiden ja tuotteiden myynnin kannalta kaikenlaisissa asiakaskohtaamisissa. Tein kyseisen tutkimuksen siksi, että työskenneltyäni DNA Kaupalla seitsemän vuoden ajan halusin tehdä työn, josta saataisiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva siitä, kuinka myyjät tekevät työtään, missä asioissa onnistutaan hyvin ja mitä tulisi kehittää, kuinka hyvin myyjät toteuttavat myyntiprosessin eri vaiheita ja minkälaisiksi asiakkaat kokevat saamansa palvelun. Työni tarkoituksena oli, että saatuja tuloksia, niiden analysointia ja tutkimuksessa läpikäytyä teoriaosaa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi DNA:n koulutuksissa.

Teoriaosan kannalta itseäni yllätti, kuinka laaja siitä lopulta tuli. Aiheeseen liittyvien lähteiden pohjalta kirjoittamani asiat ovat mielestäni kaikki varsin relevantteja ja tämän osan supistamisessa olisi hävinnyt olennaista tietoa. Vaikka iso osa myyntiin ja asiakaspalveluun liittyvistä asioista ovatkin itselle entuudestaan tuttuja työelämän kautta, teoriaosassa nousi esiin paljon uutta tietoa ja sellaista tietoa, jota on pitänyt turhan itsestään selvyytenä ja sen vuoksi juuri näissä asioissa olisi omassa ja muiden työskentelyssä parantamisen varaa. Tästä yhtenä esimerkkinä voidaan pitää sitä, kun asiakas tulee myymälään ja itsellä on joku asia kesken, niin on silti äärimmäisen tärkeää huomioda aina sisään tullut asiakas eikä vain keskittyä meneillä olevaan työhönsä, jotta asiakas tuntee itsensä huomatuksi ja tervetulleeksi myymälään. Asia on yksinkertainen ja kuulostaa pieneltä, mutta sillä voi olla merkittäviä vaikutuksia koko myyntitilanteen onnistumisen kannalta.

Tutkimuksessa esiin tulleet asiakkaiden vastaukset olivat pitkälti linjassa teoriaosan ja omien ennakkokäsitysten kanssa, jotka perustuivat omaan työkokemukseen. Myyjät ottavat yleisemmin palvelut ja tuotteet puheeksi myymälään ostoaikeissa tulleiden asiakkaiden kanssa kuin esimerkiksi niiden asiakkaiden kanssa, jotka tuovat puhelintaan huoltoon. Lisäksi asiakkaat saadaan paremmin kiinnostamaan tarjotuista tuotteista ja palveluista, kun tarjous esitetään heille konkreettisesti tavalla, jolla asiakas ymmärtää ratkaisusta saatavat edut ja hyödyt. Näidenkään asioiden kehittäminen jokaisen myyjän toiminnassa ei vaadi suuria ponnisteluja vaan aktiivista oman työnsä seurantaa ja panostusta siihen, että kaikilta liikkeeseen saapuivilta asiakkailta kysellään tuotteista ja palveluista ja jokainen tarjotun ratkaisun edut ja hyödyt esitetään asiakkaalle ymmärrettävästi ja selkeästi. Myymäläpäällikön oma esimerkki ja joukon vetäminen haluttuun suuntaan ovat näissä asioissa hyvin tärkeässä roolissa. Jokaisen myyntityötä tekevän henkilön tulisi muistaa ja ymmärtää, että hyvään asiakaspalveluun kuuluu hyvin tehty myyntityö ja laadukas myyntityö tarkoittaa aina laadukasta palvelua.

Kokonaisuudessaan olen hyvin tyytyväinen tekemääni opinnäytetyöhön. Työn tekeminen oli hyvin mielenkiintoista, vaikka se olikin haastava ja aikaa vievä prosessi. Sitä tehdessäni opin samalla paljon uusia ja tärkeitä asioita myyntityöstä. Sain mielestäni kerättyä kattavan ja laadukkaan teoriaosan ja tutkimuksesta sain kerättyä onnistumisia ja kehityskohtia myyjien asiakaskohtaamistilanteissa. Luotan siihen, että tutkimuksissa esiin tulleet tulokset auttavat DNA:ta kehittämään myyntiään sekä palveluiden että laitteiden myynnissä. Jatkotutkimus aiheena näkisin tablet myynnin muutoksesta muutaman kuukauden jälkeen siitä, kun asiaan liittyen on tehty konkreettisia muutoksia.



## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ALANEN. Ville, MÄLKIÄ. Taru ja SELL. Harri 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- BACK. Joakim 2015-08-14. LEAN myyntityössä [verkkoaineisto]. [Viitattu 2015-11-10.] Saatavissa: <http://www.celectus.com/blogi/lean-myyntityossa/>
- BORDUM. Anders 2010. The strategic balance in a change management perspective. Emerald Insight. [Viitattu 2015-10-26.] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17465681011079473>
- DAVIES. Iain A. NENONEN. Suvi, RYALS. Lynette ja STORBACKA. Kaj 2009. The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. Emerald Insight. [Viitattu 2015-10-14.] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560710752465>
- DENNY. Richard 2009. Successful Sellin Skills. Lontoo: Kogan Page.
- DNA Oy 2015. Myyjän käsikirja. [Viitattu 2015-10-12.] Celectus/Argenta © dna Kauppa. Käsikirja.
- DNA OY. Intranet. [Viitattu 2015-10-12.] Saatavissa: <https://tukari.dna.fi>
- DNA OY. Www-sivut. [Viitattu 2015-10-12.] Saatavissa: <https://www.dna.fi/>
- EDMONDS. John 2011. Managing successful change. Emerald Insight. [Viitattu 2015-10-25.] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00197851111160478>
- ELISA OYJ. Www-sivut. [Viitattu 2015-11-11.] Saatavissa: <http://elisa.fi/>
- ENTERSOL OY. Myyntiprosessien tehostaminen LEAN-metodien avulla. [Viitattu 2015-11-10.] Saatavissa: <http://www.entersol.fi/Palvelumme/Konsultointipalvelut/Myyntiprosessinkehitt%C3%A4minen.aspx>
- GEIGER. Susi ja GUENZI. Paolo 2011. Sales Management: A multinational perspective. Houndmills: Macmillan Publishers.
- ISOVIITA. Antti ja LAHTINEN Jukka 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Tampere: Avaintulos.
- KANGAS. Pirkko 1994. Tavoitteena tyytyväinen asiakas. Helsinki: Painatuskeskus.
- LEPPÄNEN. Erkki 2007. Asiakslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.
- LUNDBERG. Tom ja TÖYTÄRI. Juhani 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen. Lahti: Positiivarit.
- LUOMALA. Anne 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. [Viitattu 2015-10-25.] Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- PORKKA. Juha 2014. Asiakkuuksien johtaminen – asiakas- ja myyntistrategian luonti ja kytkeminen CRM:ään. E-kirja: Bookboon.
- RISSANEN. Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.
- SIX SIGMA. Tätä on LEAN. [Viitattu 2015-11-10.] Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/lean/>
- TELIASONERAN FINLANDI Oyj. Www-sivut. [Viitattu 2015-11-11.] Saatavissa: <https://www.sonera.fi/>
- TILASTOKESKUS. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [Viitattu 2015-11-02.] Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- TILASTOKESKUS. Reliabiliteetti. [Viitattu 2015-11-02.] Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>
- TILASTOKESKUS. Strukturoitu haastattelu. [Viitattu 2015-11-02.] Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>
- TILASTOKESKUS. Valideetti. [Viitattu 2015-11-02.] Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

VIESTINTÄVIRASTO. Teleyritysten tulojen ja investointien kehitys 2014. [Viitattu 2015-11-11.] Saatavissa: <https://www.viestintavirasto.fi/tietoatoimialasta/katsauksetjaartikkelit/viestintamarkkinat/teleyritystentulojenjainvestointienkehitys2014.html>

## LIITE 1: DNA KAUPAN MYYNTITILANNETUTKIMUS

*Opinnäytetyö DNA Kauppa***1. Mikä myymälä? \***

- DNA Kauppa Aapeli
- DNA Kauppa Ikano
- DNA Kauppa Päiväranta

**2. Minkälainen tilanne liikkeessä on? \***

- Ruuhkainen
- Liikkeessä on asiakkaita jonossa, mutta ei suurta ruuhkaa
- Liikkeessä ei jonoja
- Liikkeessä hiljaista

**3. Mikä oli käyntinne aihe? \***

- DNA palvelun osto
  - Laitteen osto
  - Nykyisen DNA:n palvelun päivittäminen
  - Modeemin vaihto
  - Laskuselvitys
  - Rikkinäisen tuotteen huolto
  - Jonkun DNA palvelun irtisanominen
  - Reklamaatio
  - Muu, mikä?
-

**4. Mistä palvelusta ja/tai laitteesta olitte kiinnostunut?**

- Puheliittymän osto
- Puheliittymän päivittäminen
- Mobiili-internetin osto
- Mobiili-internetin päivittäminen
- Kiinteänlaajakaistan osto
- Kiinteänlaajakaistan päivittäminen
- Taloyhtiölaajakaistan kytkeminen
- Taloyhtiölaajakaistan päivittäminen
- Maksu TV-paketin osto
- Puhelimen osto
- Tabletin osto
- Tarvikkeen osto
- DNA palvelun osto (DNA TV, virustorjunta, Deezer)
- Muu, mikä?  
\_\_\_\_\_

**5. Saitteko ratkaisun ongelmaanne?**

- Kyllä
- Ei
- Muu, mikä?  
\_\_\_\_\_

**6. Saitteko palvelun/laitteen mitä tulitte hakemaan?**

- Kyllä
- Ei
- Muu, mikä?  
\_\_\_\_\_

**7.** Onko teillä DNA:n palveluita käytössänne?

- Puheliittymä
- Mobiili-internetti
- Kiinteälaajakaista
- Taloyhtiölaajakaista
- TV-palveluita
- Ei ole DNA:n palveluita käytössä

Muu, mikä?

---

**8.** Mitä muiden operaattoreiden palveluita teillä on käytössänne?

- Puheliittymä
- Mobiili-internetti
- Kiinteälaajakaista
- Taloyhtiölaajakaista
- Ei ole muiden operaattoreiden palveluita käytössä

Muu, mikä?

---

**9.** Kysyikö myyjä olemassa olevista palveluistanne/tuotteistanne teiltä?

Kyllä, kaikista

Kyllä, osasta. Mistä?

---

Ei

---

**10.** Tarjosiko myyjä teille DNA:n (muita, kuin olemassa olevia) palveluita ja/tai laitteita teille?

Kyllä

Ei

**11.** Mitä palveluita ja/tai laitteita myyjä teille tarjosi?

- Puheliittymää  
 Mobiili-internetiä  
 Kiinteälaajakaistaa  
 Taloyhtiölaajakaistaa  
 TV-palveluita

DNA palvelu tuotetta



---

- Tablettia  
 Puhelinta  
 Lisätarviketta

Muu, mikä?



---

**12.** Osoittiko myyjä, jollakin konkreettisella tavalla, kuten paperille auki laskemisella, että hänen tarjoamansa DNA:n palvelu/laitte olisi teille sopiva vaihtoehto?

Kyllä



---

Ei

**13.** Saiko myyjän toiminta teidät kiinnostumaan tarjoamistaan palveluista/laitteista?

- Kyllä, ostin palvelun/palvelut  
 Kyllä, ostin tuotteen/tuotteet

Kyllä kiinnostuin, mutta en tehnyt ostopäätöstä. Miksi?



---

En kiinnostunut myyjän tarjouksesta. Miksi?



---

**14.** Olitteko tyytyväinen saamaanne palveluun?

Kyllä

---

Ei

---

**15.** Avoin palaute asioinnista

---

---

---

## LIITE 2: TABLET MYYNTITUTKIMUS DNA KAUPAN MYYNTINEUVOTTELIJOILLE

**Tablet myynti tutkimus**

**1.** Suhteessa mobiili- ja laajakaistaliittymien myyntiin, kuinka tärkeänä koet tablet myynnin?

1=En koe tablettien myyntiä ollenkaan tärkeänä. 4=Koen tablettien myynnin yhtä tärkeäksi kuin mobiili- ja laajakaistaliittymien myynti

	1	2	3	4
Tablet myynti suhteessa mobiili- ja laajakaistaliittymiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.** Mitkä asiat koet tablet myynnissä haasteena? \*

- Tabletin ottaminen puheeksi asiakaskohtaamisessa
- Asiakkaalle tarpeen luominen
- Paketointi
- Laitteen tietotaito
- Tablettien myynti vie liikaa aikaa
- Tableteista maksettava provisio ei motivoi

Muu, mikä?

\_\_\_\_\_

**3.** Mikä sinun mielestäsi kehittäisi tablettien myyntiä? Mikä motivoisi sinua lisää tablettien myynnissä?

\*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_