

Ostajien odotukset ja myyjien toiminta myyntiprosessissa. Tutkimus teollisuusalan yrityksistä.

Milla Luoma



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä Milla Luoma</p>	
<p>Opinnäytetyön nimi Ostajien odotukset ja myyjien toiminta myyntiprosessissa. Tutkimus teollisuusalan yrityksistä.</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 56 + 14</p>
<p>Ohjaajat Anu Moisio ja Pirjo Pitkäpaasi</p>	
<p>Opinnäytetyö käsittelee asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia sekä ostajan että myyjän näkökulmasta teollisuusalan osto- ja myyntiorganisaatioissa. Aiheen toimeksiantaja on Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry.</p> <p>Teoreettisen viitekehyksen ydin muodostuu asiakkaan kokemasta kokonaislaadusta, johon sisältyy muun muassa teorian asiakastyytyväisyydestä, ammattitaitoisen myyjän tärkeimmistä ominaisuuksista sekä myyntiprosessin hallinnasta.</p> <p>Opinnäytetyö perustuu osittain valmiiseen aineistoon, eli SMKJ:n toukokuulla 2009 itsenäisesti toteuttamaan kvantitatiiviseen ostotutkimukseen. Tätä aineistoa peilaamaan tarkoitettu myyntitutkimus toteutettiin opinnäytetyöntekijän ja SMKJ:n yhteistyöprojektina syksyllä 2009. Tutkimusaineistot kerättiin sähköisesti Internet-pohjaisella Webropol-ohjelmalla. Tutkimuskohdeiden valinnassa on käytetty Fonecta Profinderia sekä SMKJ:n jäsenrekisteriä. Tutkimusaineisto koostuu 58 teollisuusalan ostajasta sekä 68 teollisuusalan myyjästä, joiden pääasialliset asiakkaat toimivat myös teollisuusalalla.</p> <p>Empiriaosuudessa edellä mainittuja tutkimuksia verrattiin toisiinsa. Ostotutkimuksessa pyrittiin selvittämään teollisuusalan ostajien odotuksia myyntiorganisaation- ja myyjän ominaisuuksista sekä heidän kokemuksiaan eri ongelmatilanteiden yleisyydestä osto- ja myyntiorganisaatioiden välillä. Myyntitutkimuksessa teollisuusalan myyjiä pyydettiin arvioimaan, mitä ominaisuuksia he uskovat ostajien erityisesti arvostavan heissä sekä heidän myyntiorganisaatioissaan. Myyjiltä teetettiin myös itsearviot niistä ongelmatilanteista, joiden yleisyyttä tutkittiin ostotutkimuksessa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää edellä mainittuja tutkimuksia analysoimalla ja toisiinsa vertaamalla uutta tietoa siitä, miten hyvin myyjät ymmärtävät ostajien odotuksia, ja mihin myyntityön ongelmakohtiin tulisi keskittyä myyntityön kehittämistoimissa. Tutkimus osoitti, että tärkeimmät kehityskohteet liittyvät osto- ja myyntitoimijoiden väliseen luottamukseen sekä myyjien myyntiprosessin hallintaan. Havaintoja tullaan käyttämään muun muassa SMKJ:n järjestämissä myyntivalmennuksissa.</p>	
<p>Asiasanat Myyntityö, myyntiprosessi, laatu, ammattitaito, asiakastyytyväisyys</p>	

Business administration

Author Milla Luoma	
The title of thesis Expectations of the buyers and procedures of salesmen in the sales process. Study concerning industrial organizations.	Number of pages and appendices 56 + 14
Supervisors Anu Moisio and Pirjo Pitkääpaasi	
<p>The thesis deals with customers' expectations and experiences from the point of view of both buyers and salesmen working in industrial organizations. The study was commissioned by Sales and Marketing Union, SMKJ.</p> <p>The theoretical framework was based on literature about customers' experiences of overall quality. The subject contains, for example, theory about customer satisfaction, sales process, and the most important elements of professional salesmen.</p> <p>The thesis is based on two studies. The buyer study was conducted independently by the SMKJ in May 2009. In November 2009, a corresponding sales study was made in co-operation of the author and the SMKJ. Both studies were conducted in the form of Internet-based Webropol questionnaires. Fonecta Profinder and the member register of SMKJ were used when selecting focus groups. The data includes the answers of 58 industrial buyers and 68 industrial salesmen. The main customers of the 68 salesmen also work in industrial companies.</p> <p>The analysis is conducted by comparing the studies mentioned before. The buyer study aims to discuss the customers' expectations of sales organizations and salesmen and also their experiences about the frequency of the conflict situations between buyer and sales organizations. In the sales study, the salesmen were asked to evaluate, which features they think the buyers appreciate the most in professional sellers and in sales organizations. The salesmen also conducted self evaluations of the same conflict situations the buyers analyzed earlier.</p> <p>The aim of the thesis was to gather information about the salesmen's understanding of buyers' expectations and to discuss, which problem points the sales training should concentrate on. The study revealed that the main targets of development are the trust between buyers and sellers, and the salesmen's skills in sales process management.</p> <p>The findings will be used in the sales trainings organized by Finland's Sales and Marketing Union SMKJ.</p>	
Key words Sales, sales process, quality, professional skill, customer satisfaction	

Sisällys

1	Johdanto.....	3
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	3
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja merkitys.....	4
1.3	Rajaukset.....	4
1.4	Rakenne.....	4
2	Kokonaislaatu asiakastyytyväisyyden perustana.....	6
2.1	Asiakastyytyväisyys ja sen rakenne.....	6
2.2	Asiakastyytyväisyys strategiana.....	8
2.3	Laatuodotukset ja toimituspartnerin valinta.....	9
2.3.1	Laadun merkitys yritykselle.....	9
2.3.2	Laadun merkitys yksilölle.....	9
2.4	Odotusten hallinta.....	10
3	Myyjän ammattitaito.....	14
3.1	Asiakaslähtöisyys.....	14
3.2	Asiantuntijuus.....	15
3.3	Myyntitaito ja tuloksellisuus.....	15
3.3.1	Valmistautuminen.....	16
3.3.2	Myyntineuvottelu.....	17
3.3.3	Jälkihoito.....	20
3.4	Vuorovaikutus ja tämmityöskentelytaidot.....	20
4	Teorian yhteenveto.....	22
5	Tutkimusmenetelmät.....	24
6	Aineiston kuvaus.....	26
6.1	Vastaajien taustatiedot.....	26
6.2	Partneruuksien valintakriteerit.....	27
6.3	Myyjän ammattitaito.....	30
6.4	Myyntityön ongelmakohdat.....	34
7	Tutkimusten yhteenveto ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	39
7.1	Partneruuksien valintakriteerit.....	39
7.2	Myyjän ammattitaito.....	41
7.3	Myyntityön ongelmakohdat.....	45

7.4 Opinnäytetyöprosessin evaluaatio	47
8 Pohdinta ja päätelmät	49
8.1 Luottamus, rehellisyys ja lupauksen pitäminen.....	49
8.2 Myyntiprosessin hallinta	51
8.3 Suositukset.....	52
Lähteet	54
Litteet	57

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää, miten myyjien oletukset ja toimintatavat kohtaavat ostajien odotuksia ja kokemuksia teollisuusalan organisaatioissa. Työssä analysoidaan kahta toisiaan peilaavaa teollisuusalan toimijoille suunnattua kvantitatiivista tutkimusta. Ostotutkimus –käsitettä tullaan käyttämään ostotoiminnasta vastaaville henkilöille suunnatusta tutkimuksesta, joka on toteutettu SMKJ:n toimesta keväällä 2009. Vastaavasti myyntitutkimuksella tarkoitetaan opinnäytetyöntekijän syksyllä 2009 toteuttamaa teollisuusalan myyjille suunnattua tutkimusta. Aineistosta pyritään osoittamaan myynti- ja ostotoiminnan välisiä onnistumisia, puutteita ja ristiriitoja, joista tullaan jalostamaan kehitys- ja jatkotutkimuskohteita.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Ehdotuksen opinnäytetyön aiheesta teki SMKJ:n koulutus- ja tutkimuspäällikkö Jouni Röksä. SMKJ on Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten edunvalvonta ja palvelujärjestö, jolla on yli 27.000 myynti-, markkinointi- ja ostotoiminnoissa työskentelevää jäsentä. Jäsenistä suurin osa työskentelee teollisuusalalla. SMKJ on toteuttanut jo useita opinnäytetöitä ja pro-graduuta yhteistyössä eri yliopisto- ja ammattikorkeakouluopiskelijoiden kanssa, ja järjestö pyrkii tällä edistämään myyntialan tutkimustyötä, liiton tunnettuutta sekä jäsenistönsä ammattitaitoa. (SMKJ 2009a; Röksä, J. 4.8.2009.)

SMKJ toteutti keväällä 2009 ostotutkimuksen, joka kohdistettiin eri alojen organisaatioiden ostotoiminnasta vastaaville henkilöille. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään vastaajien mielipiteitä muun muassa siitä, mitkä valintakriteerit vaikuttavat erityisesti heidän yritystensä toimituspartnerien valintaan, mitkä ovat partneriyhtyrityksien edustajien eli myyjien tärkeimpiä ominaisuuksia, ja kuinka usein he ovat kohdanneet erilaisia osto- ja myyntitoiminnan välisiä ongelmatilanteita.

Kyselyn tulokset valmistuivat 1.6.2009, jolloin data julkaistiin SMKJ:n jäsenistön ja kyselyyn vastanneiden keskuudessa. Syvempää tutkimusmateriaalin avaamista ei kuitenkaan toteutettu. Koska tutkimustulokset herättivät mielenkiintoa, nousi ajatus tarkemman analysoinnin sekä lisätutkimuksen tarpeesta. (Röksä, J. 4.8.2009.) Jatkotutkimuksen toteuttamisesta opinnäytetyönä sovittiin 4.8.2009.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja merkitys

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin uutta tietoa siitä, miten myyjät osaavat arvioida asiakkaidensa odotuksia ja priorisointeja. Koska myyjät tietävät ostajien vastanneen samoihin kysymyksiin aikaisemmin, on myös mahdollista saada myyjiltä aikaisempaa luotettavampaa tietoa siitä, miten työt oikeasti tehdään.

SMKJ:n tutkimus- ja koulutuspäällikkö Jouni Röksän mukaan tutkimuksen tuloksia tullaan käyttämään jatkossa SMKJ:n tutkimus- ja koulutusmateriaaleissa myyntityön kehittämistarkoituksiin, myyntivalmennuksiin, laadukkaan myyntitoiminnan mallintamiseen, huippumyyjien avainominaisuuksien tunnistamiseen sekä myyntityön arvostuksen lisäämiseksi tehtävään työhön. Toisaalta työllä on tärkeä merkitys selvittää sitä, miten myynti edistää asiakasyrityksen menestystä ja miten myynti sekä osto voivat parhaimmillaan toimia rakennettaessa partneruuk-
sia. (Röksä, J. 11.8.2009.)

1.3 Rajaukset

SMKJ:n etukäteen toteuttamaan ostotutkimukseen vastasi toimijoita kuudelta eri toimialalta. Koska 84 vastaajasta 58 henkilöä eli noin 67 prosenttia toimii teollisuusalan yrityksissä, päätettiin koko opinnäytetyö rajata koskemaan vain kyseisen alan myynti- ja ostotoimintaa. Lisäksi myyntitutkimuksessa vastaukset kelpuutettiin mukaan vain niiltä teollisuusalan myyjiltä, joiden pääasialliset asiakkaat toimivat teollisuusalalla.

Koska ostotutkimusta ei alun perin suunniteltu nykyistä käyttötarkoitustaan varten, sisältää se osa-alueita, joita on jätetty opinnäytetyön ulkopuolelle. Näitä alueita ovat muun muassa ostotoiminnan strategiset kysymykset. Työn teoriaosuuden aiheet on valittu siten, että teoriat ovat kontekstissa jo olemassa olevan empiria-materiaalin eli ostotoiminnan kyselyn kanssa.

Koko opinnäytetyössä pyritään keskittymään vain yritysten väliseen kaupankäyntiin, kun taas kuluttajanäkökulmaa minimoidaan. Samalla pyritään erityisesti huomioimaan juuri teollisuusalan erityispiirteitä.

1.4 Rakenne

Opinnäytetyön kappaleet 2-4 käsittelevät tutkimuksen teoriaa. Kappaleessa kaksi keskitytään siihen, miten asiakastyytyväisyys rakentuu asiakkaan odotuksia ja kokemuksia vertaavasta ko-

konaislaadusta. Kappaleessa kolme perehdytään ammattimaisen myyjän ominaisuuksiin ja osaamiseen, jolla taas on olennainen vaikutus asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Edellä mainitut teoriat tiivistetään yhtenäiseksi viitekehykseksi kappaleessa neljä.

Teoriaosuuden jälkeen siirrytään varsinaiseen tutkimukseen. Ensin esitellään tutkimusmenetelmät, jonka jälkeen käydään läpi osto- ja myyntitutkimuksien tulokset. Tutkimustuloksia yhdistetään ja analysoidaan toisiinsa peilaamalla kappaleessa seitsemän, jossa myös arvioidaan tutkimusmateriaalin luotettavuus ja esitellään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä ovat tekijät, joiden ostaja kokee eniten vaikuttavan toimituspartnerien valintaan, ja osaavatko myyjät samaistua ostajien näkökulmaan?
2. Mitä ostajat arvostavat erityisesti ammattimaisessa myyjässä, ja osaavatko myyjät samaistua ostajien näkökulmaan?
3. Mitä ongelmia ostaja kokee erityisesti esiintyvän myyntitoiminnassa, ja tulevatko vastaavat ongelmat ilmi myyjien itsearvioinneissa?

Kappaleessa kahdeksan päästään pohdintaan, jossa yhdistellään eri tutkimuskysymysten tuloksia ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Viimeiseksi kerrotaan tutkimuksien analysointiin pohjautuvat suositukset jatkotutkimuksista ja toimenpiteistä.

2 Kokonaislaatu asiakastyytyväisyyden perustana

Tässä kappaleessa käsitellään ostajan kokeman kokonaislaadun merkitystä myyntityöhön Christian Grönroosin sekä Jukka ja Katri Ojasalon teoriakirjallisuuteen perustuen. Kyseisten kirjailijoiden teoriat soveltuvat aiheeseen erittäin hyvin, sillä heidän tekstinsä sopivat hyvin suomalaiseen yritysmaailmaan ja etenkin Ojasalojen tekstissä viitataan suoraan teollisuusalan yrityksiin. Teoria kokonaislaadusta on tärkeä osa koko tutkimusta, sillä lukijan on tärkeää ymmärtää, miten ostajan odotukset ja asiakastyytyväisyys vaikuttavat myyntityön tuloksellisuuteen. Samalla pyritään myös löytämään vastauksia muun muassa siihen, mitkä tekijät vaikuttavat teollisuusalan ostajan ostopäätökseen ja toimituspartnerien valintaan ja miten asiakkaiden odotukset tulisi ottaa konkreettisesti huomioon myyntityössä.

2.1 Asiakastyytyväisyys ja sen rakenne

Asiakastyytyväisyyden voidaan sanoa olevan sekä yrityksen että asiakkaan tärkein yhteinen tavoite, sillä se edustaa molempien osapuolten hyötysuhdetta. Tyytyväisyyden avulla pystytään kehittämään pitkäkestoisia ja tuottoisia kanta-asiakassuhteita. Myös uusasiakashankinnan kustannustehokkuus paranee, kun vanhat asiakkaat suosittelevat toimituspartneriaan ja kohottavat näin yrityksen imagoa luotettavana kumppanina. Tyytyväisyydellä on vaikutus myös siihen, että kassavirtojen ennustettavuus helpottuu asiakaskunnan vakiintuessa, kun asiakkaat keskittävät hankintojaan samalle tavaran toimittajalle. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 252.)

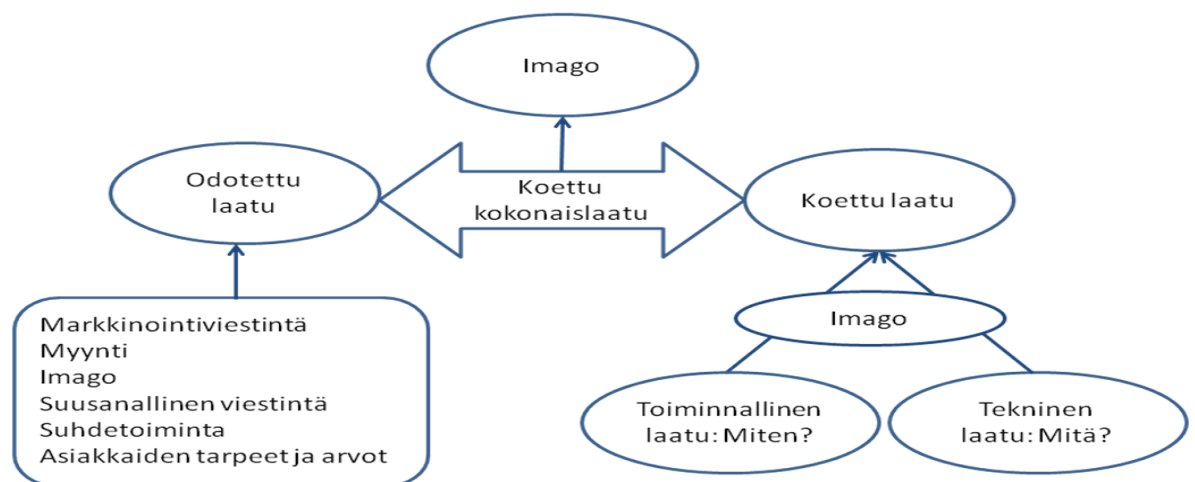
Tiivistettynä asiakastyytyväisyys tarkoittaa yritykseen, tuotteeseen ja palveluun kohdistuvia odotuksia verrattuna lopputulokseen eli koettuun palvelun ja tuotteen laatuun. Odotukset ylittämällä pystytään takaamaan asiakassuhteen pitkäkestoisuus, kun taas odotukset alittamalla tai niihin juuri ja juuri pääsemällä on vaarana, että asiakas vaihtaa toiseen tavarantoimittajaan. Kokonaislaatu tarkoittaa siis yhteisarviota siitä, miten hyvin odotettu laatu ja koettu laatu toimivat suhteessa toisiinsa. (Grönroos 2001, 105; Ojasalo ym. 2008, 253.)

Asiakastyytyväisyyden saavuttaminen on asiakkaan näkökulmasta kaksivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa asiakas muodostaa mielipiteen tavarantoimittajayrityksestä ja sen imagoista sekä yrityksen tuotteesta ja palvelun tasosta. Odotusten muodostamiseen vaikuttaa yrityksen markkinointiviestintä, aikaisemmat myyntitilanteet, yrityksen imago, suusanallinen viestintä, suhdetoiminta sekä asiakkaan omat tarpeet ja arvot. (Grönroos 2001, 105; Ojasalo ym. 2008, 253.)

Yritys pystyy parhaiten itse vaikuttamaan markkinointiviestintään, mikä pitää sisällään muun muassa markkinoinnin eri medioissa, Internet-sivustojen toimivuuden ja erilaiset myyntikampanjat. Imagoon, suusanalliseen viestintää ja suhdetoimintaan yritys pystyy vaikuttamaan vain epäsuorasti, sillä näihin tekijöihin vaikuttavat myös ulkoiset tekijät. Imagon muodostaminen vie aikaa, sillä siihen vaikuttaa usein yrityksen liiketoiminnan aiempi menestys ja toimintatavat. (Grönroos 2001, 105.)

Toisessa vaiheessa asiakkaan kokema palvelun ja lopputuotteen laatua verrataan asiakkaan odotuksiin eli aiempaan mielikuvaan palvelun laadusta. Jos asiakas odottaa huonotasoista palvelua, ylittää jo keskitason palvelu hänen odotuksensa. Jos taas yrityksen markkinointiviestintä luo todellisuutta suurempia odotuksia, tulee asiakas todennäköisesti pettymään. Koettu laatu muodostaa tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tunteen lisäksi asiakkaalle vahvan mielikuvan yrityksen imagosta. (Grönroos 2001, 105; Ojasalo ym. 2008, 252–254.)

Koettu laatu on jaettu kahteen ulottuvuuteen: toiminnalliseen eli prosessitulottuvuuteen sekä tekniseen eli lopputulosulottuvuuteen (Kuvio 1). Toiminnallinen prosessilaatu vastaa kysymykseen: Miten palvelu toimitettiin? Tämän kysymyksen piiriin kuuluu koko myyntiprosessi, myyjän ammattitaito ja miellyttävyys, tuotteen toimittaminen sekä luvatuista asioista ja aikatauluista kiinni pitäminen. Asiakas siis vertaa koettua palveluprosessin laatua odottamaansa laatuun. Teknillinen laatu vastaa kysymykseen: Mitä asiakas sai palveluprosessin lopputuloksena? Lopputulos on teollisuusalan yrityksissä usein esimerkiksi tuote, koulutus tai huoltopalvelu, jonka teknisiä ominaisuuksia ja yritykselle tuottamia hyötyjä asiakas arvioi suhteessa odotuksiinsa. Asiakkaalle on siis tärkeää paitsi ostamansa tuotteen tekninen laatu, myös se miten häntä on palveltu tuotetta ostettaessa. (Grönroos 2001, 100–102; Grönroos 2007, 61.)



Kuvio 1. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 105; Grönroos 2007, 78).

Grönroosin mukaan laatuasioissa keskitytään liian usein tekniseen laatu näkökulmaan. Hänen mukaansa teknisellä laadulla pystytään saavuttamaan todellista kilpailuetua vain tilanteissa, jossa tuote poikkeaa tekniseltä ratkaisultaan merkittävästi kilpailijoiden vastaavista tuotteista. Ongelmia aiheuttavat tuotteet, joiden valmistamiseen ei liity erityisen vaikeasti hankittavaa erikoisosaamista. Näiden tuotteiden kohdalla kilpailu on erityisen kovaa, ja eroa kilpailijoihin joudutaan hakemaan halvalla hinnalla. Sen sijaan asiakkaan kokemaan prosessilaatuun eli palvelun tasoon panostamalla pystytään kilpailijoista erottautumaan ilman hinnan alennuksia. (Grönroos 2001, 103–104; Rekola 2007, 5-6.)

Laatukokemukseen vaikuttaa myös yrityksen imago. Mikäli yrityksellä on vahva positiivinen imago, antaa asiakas pienet moitteet sekä teknisessä että toiminnallisessa laadussa helpommin anteeksi (Grönroos 2001, 101). Koettuun laatuun vaikuttavat myös muut tekijät kuten tunteet, olosuhteet ja asenteet. Esimerkiksi asiakkaan tuntema viha tai pelko saattaa jättää asiakkaan mieleen ikuisesti ikävän mielikuvan ostotilanteesta ja koko yrityksestä. Asiakas saattaa tuntea itsensä myös kaltoin kohdelluksi esimerkiksi tilanteessa, jossa hän saa kuulla kilpailevan organisaation saaneen paremmat edut samalta toimittajalta. Myyntiorganisaatiosta usein täysin riippumattomia olosuhdetekijöitä ovat esimerkiksi sää, liikenneuhkat, ympäristön meluhaitat ja sairastumiset. (Ojasalo ym. 2008, 253.)

2.2 Asiakastyytyväisyys strategiana

Yrityksen myyntistrategian kannalta on tärkeää, että yritys pystyy erottamaan toisistaan pitkän- ja lyhyen tähtäimen laatu strategiat. Lyhyen tähtäimen strategiassa asiakas pyritään saamaan tyytyväiseksi heti myyntitilanteessa, niin että kauppa saadaan varmasti päätettyä. Tyytyväisyys ei kuitenkaan kestä kauaa, sillä lyhyen tähtäimen laatu tarkoittaa usein nopeaa ratkaisua asiakkaan ongelman oireisiin, eikä niiden ytimeen. Lyhyen tähtäimen laadussa saatetaan esimerkiksi luvata liikoja, tai korvata palvelun laatua alhaisella hinnalla. (Ojasalo ym. 2008, 257–258.)

Pitkän tähtäimen laatu strategiassa asiakastyytyväisyyttä ei välttämättä saavuteta helpolla ja nopealla tavalla, mutta asiakkaan ongelman ytimeen perehdytään kunnolla ja siihen etsitään sopiva ratkaisu. Usein itse ongelmaan pureutuminen vaatii kuitenkin yritykselle ensin vaivalloisen muutosprosessin, mutta pitkällä aikavälillä kokonaisvaltainen tyytyväisyys koetaan kannattavamaksi kuin lyhyen tähtäimen helppo ja hetkellinen helpotus. (Ojasalo ym. 2008, 257–258.)

Pitkän tähtäimen laatu strategia on yritykselle kannattavampi vaihtoehto, kun tavoitteena on rakentaa kannattavia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa myyn-

tiorganisaatio pystyy luomaan asiakkaalleen sekä lyhyen, että pitkän tähtäimen laatua, ja näin pitämään asiakkaan kokonaisvaltaisesti tyytyväisenä koko palveluketjun ajan. (Ojasalo ym. 2008, 257.)

2.3 Laatuodotukset ja toimituspartnerin valinta

Philip Kotlerin mukaan yritysten välisessä kaupankäynnissä osto-organisaatio valitsee toimituspartnerinsa erilaisia toimittajan arviointimalleja apuna käyttäen. Ostajat määrittävät toimituspartnerien valintakriteerit sekä kriteerien väliset painoarvot. Lopulta paras mahdollinen toimittaja löydetään vertaamalla toimittajien ominaisuuksia valintakriteereihin. Valintakriteereillä tarkoitetaan niitä laatutekijöitä, joita partnerin valinnalla halutaan saavuttaa. (Kotler 2003, 231; Ojasalo ym. 2008, 254–255.)

Ostoissa saavutettua laatua voidaan kuvata myös hyötytekijöiksi. Vaikka toimituspartnerin valinnassa korostuvatkin yritysten tavoitteita edistävät hyödyt, vaikuttaa kaupan lopulliseen syntyyn myös muut tekijät, kuten osapuolien välinen vuorovaikutus ja prosessilaadun toimivuus. Tässä kappaleessa esitellään laadun erilaista merkitystä yritykselle ja yrityksessä työskentelevälle yksilölle eli ostajalle. (Ojasalo ym. 2008, 254–255.)

2.3.1 Laadun merkitys yritykselle

Yrityksen tavoittelema laatu tarkoittaa hyötyjä, jotka edistävät organisaation etenemistä kohti tavoitteitaan. Nämä tavoitteet liittyvät yrityksen kilpailukykyyn, tuottavuuteen, markkinaosuuteen, yrityskuvaan, kannattavuuteen ja markkina-arvoon. Edellä mainittuja tavoitteita edistävät hyötytekijät ovat myös myyjän tärkeimpiä myyntiargumentteja, joihin ostajan tekemän toimituspartnerien valinnan tulisi perustua. Onnistuessaan myyjä pystyy löytämään asiakkaalle ratkaisun, joka edistää sekä asiakkaan että oman yrityksen tavoittelemaa hyötyä. (Ojasalo ym. 2008. 254–255.)

2.3.2 Laadun merkitys yksilölle

Yksilön tavoittelema laatu jakaantuu kahteen hyötykategoriaan: rationaalsiin ja emotionaalsiin hyötyihin. Rationaaliset laatutekijät liittyvät asiakkaan henkilökohtaiseen työhön, jota hyödyttää esimerkiksi oman ajan säästäminen, työn helpottuminen, oma urakehitys, työn miellyttävyyden lisääntyminen sekä palkka ja bonukset (Ojasalo ym. 2008. 256).

Käytännössä rationaalisten hyötyjen tavoittelu tarkoittaa sitä, että asiakas valitsee palveluntarjoajien keskuudesta sen, joka säästää ostajan omaa aikaa ja helpottaa tämän työtä esimerkiksi olemalla oma-aloitteinen, täsmällinen ja luotettava partneri. Ostaja kokee siis laaduksi sen, ettei hänen tarvitse käyttää työaikaansa partneriosapuolen toiminnan valvomiseen, hoputtamiseen ja neuvomiseen. Omaa urakehitystään ja palkkatasoaan ostaja voi edistää esimerkiksi luotettavan partneriosapuolen valinnalla. Luotettava partneri vähentää ostajan riskinottotarvetta ja tuottaa tasaisia onnistumisia. Yksilön rationaalinen etu voi edistää myös yrityksen tavoittelemaa hyötyä, esimerkiksi tuottavuutta ja kannattavuutta (Ojasalo ym. 2008, 256-257).

Emotionaalisilla hyödyillä tarkoitetaan yksilön tavoittelema henkilökohtaista hyötyä, jolla ei ole vahvaa yhteyttä yrityksen tavoitteleman hyödyn kanssa. Emotionaalisiin hyötyihin kuuluvat esimerkiksi ihmissuhteet ja itsensä esiin tuominen. (Ojasalo ym. 2008, 256.)

Käytännössä emotionaalisten hyötytekijöiden merkitystä yritysten väliseen kaupankäyntiin vähätellään, sillä ostopäätöksen tulisi aina ensisijassa perustua yrityksen tavoittelemaan laatuun. Vaikka päätöksiä perustellaan emotionaalisilla tekijöillä vain harvoin, vaikuttavat ne silti hankintapäätökseen ja sen arviointiin. Ostaja saattaa esimerkiksi valita tasaisista kilpailijoista partnerikseen yrityksen, jonka henkilökunnan kanssa kemit toimivat henkilökohtaisella tasolla erityisen hyvin. Päätökseen saattavat vaikuttaa myös yrityksen markkinointikeinot, kuten erilaiset vip-tilaisuudet, jotka saavat ostajan tuntemaan itsensä erityisen tärkeäksi henkilöksi. (Ojasalo ym. 2008, 256-257.)

Yritysten välisessä kaupankäynnissä myynnin tulee ensisijaisesti perustua yritykselle kohdistuvaan laatuun. Myyntiorganisaation on kuitenkin pyrittävä täyttämään myös yksilön tarpeet niin, että molemmat osapuolet kokevat saavuttavansa yhteistyöstä lisäarvoa ilman että yrityksen ja yksilön kokemat laadut olisivat ristiriidassa keskenään. Tavoitetilanteessa asiakasyrityksen kannattavuus paranee, yksilön työ helpottuu ja työskentely toimituspartnerin kanssa on muutenkin mieluisaa. (Ojasalo ym. 2008, 256-257.)

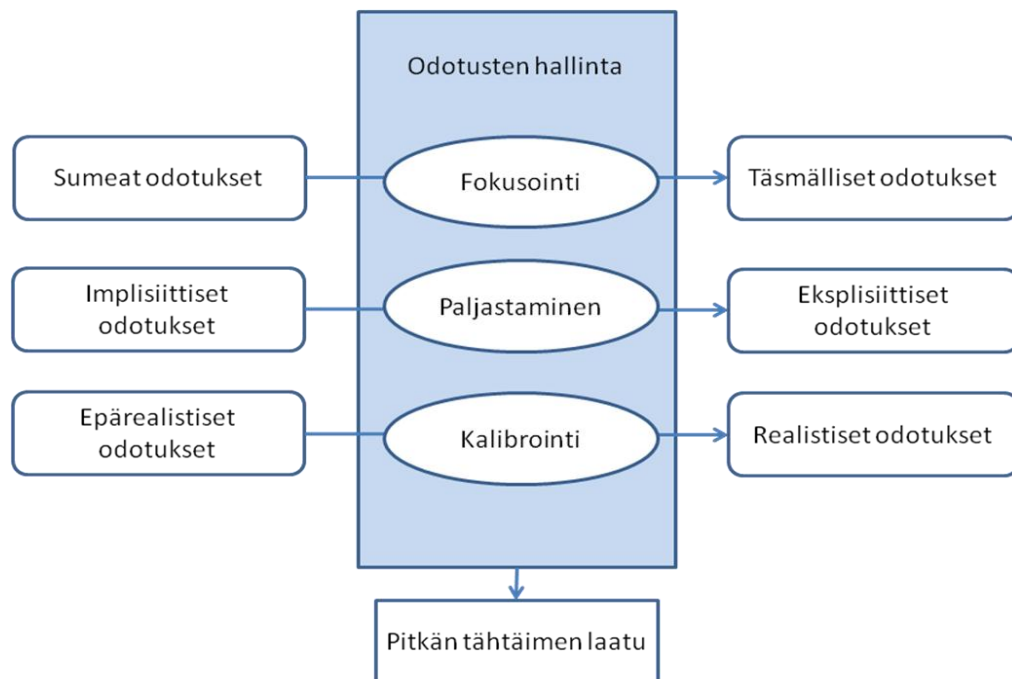
2.4 Odotusten hallinta

Myyjä voi ammattimaisella toiminnallaan vaikuttaa siihen, että koettu laatu vastaa asiakkaan odottamaa laatua. Usein ostajalla on kuitenkin odotuksia, jotka eivät automaattisesti tule myyjän tietoon tai niitä on muuten hankala toteuttaa. Asiakkaan odotukset voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: sumeisiin ja täsmällisiin, implisiittisiin ja eksplisiittisiin sekä epärealistisiin ja realistisiin, joista myyjän kannalta hankalimpia odotuksia ovat sumeat, implisiittiset ja epärealistiset odotukset. (Ojasalo ym. 2008, 259–260.)

Asiakkaan odotukset ovat sumeita, kun hänellä ei ole selkeää käsitystä siitä, mitä hän tarvitsee, ja miten myyjä voisi häntä auttaa. Asiakas haluaa siis myyjältä ratkaisun ongelmalliseen tilanteeseen, vaikkei oikein itsekään tiedä miten ongelma olisi ratkaistavissa, tai mistä se ylipäätään johtuu. Mikäli myyjältä ei löydy ratkaisua asiakkaan sumeaan odotukseen, asiakas on lopulta tyytymätön. Sumeiden odotusten vastakohtia ovat täsmälliset odotukset, joissa asiakas tietää mitä tarvitsee ja miten ongelmaan voidaan puuttua. (Ojasalo ym. 2008, 259–260.)

Implisiittiset odotukset ovat asiakkaan mielestä niin itsestään selviä, ettei niitä oteta esille myyntitilanteessa. Asiakas saattaa esimerkiksi olettaa, että edellisten ostojen perusteella myyjä tuntisi asiakasyrityksen tuotteet, prosessit ja tuotantolinjat jo niin hyvin, ettei yksityiskohtia tarvitse enää ottaa esille. Eksplisiittiset odotukset ovat implisiittisten odotusten vastakohtia; asiakas tietää tarkalleen mitä haluaa ja mitä myyjälle tulee kertoa, jotta haluttuun lopputulokseen päästään. (Ojasalo ym. 2008, 259–260.)

Epärealistiset odotukset ovat sellaisia, joita toimittajan on mahdotonta toteuttaa. Tällainen odotus saattaa kohdistua esimerkiksi toimitusaikaan tai materiaalien kustannuksiin. Realistiset odotukset ovat myyjän kannalta helposti saavutettavissa, sillä asiakas ei odota liikoja. (Ojasalo ym. 2008, 259–260.)



Kuvio 2. Asiakkaan odotusten hallinta (Ojasalo ym. 2008, 262).

Myyjän on tiedostettava asiakkaan odotukset selkeästi, jotta myyntityön lopputulos olisi onnistunut, ja jotta asiakastyytyväisyys saavutettaisiin odotukset ylittäen. Seuraavilla tekniikoilla myynnin ammattilaiset pyrkivät muokkaamaan sumeista odotuksista täsmällisiä, implisiittisiä eksplisiittisiä ja epärealistisista realistisia odotuksia (Kuvio 2).

Fokusointi

Sumeita odotuksia fokusoidessa myyjä pyrkii ymmärtämään asiakkaan ongelmaa syvemmällä tasolla ja löytämään asiakkaan kanssa yhdessä ratkaisun siihen, mikä on ongelman ydin ja miten sitä lähdetään ratkomaan. Fokusoinnissa ongelma määritetään ja yksinkertaistetaan. Vasta kun ongelman aiheuttajasta on päästy selville, voidaan miettiä ongelman ratkaisevia palveluita ja mahdollisten alaongelmien ratkomista. Fokusointi on siis pitkälti asiakkaan ammattimaista kuuntelemista, ymmärtämistä ja syväluotaavaa tarvekartoitusta. (Ojasalo ym. 2008, 260–262.)

Paljastaminen

Implisiittisistä odotuksista pääsee parhaiten haluttuun lopputulokseen ne paljastamalla. Tämä tarkoittaa sitä, että niin uuden kuin vanhankin asiakkaan kohdalla täytyy ottaa huolellisesti selvää asiakkaan toiminnoista, prosesseista ja toimintaolosuhteista. Tämä on erityisen tärkeää vanhoissa asiakassuhteissa, joissa asiakas usein kuvittelee myyjän tuntevan ja muistavan kaikki toimintonsa jo ennalta. Mikäli implisiittisiä odotuksia ei erikseen paljasteta myyntityön alkuvaiheessa, ne paljastuvat viimeistään kun asiakas ei olekaan tyytyväinen palveluun tai työn tulokseen. Implisiittisten odotusten paljastaminen on vaivan arvoista, vaikka se pitkäaikaisissa asiakassuhteissa saattaaakin tuntua aikaa vievältä ja turhauttavalta. (Ojasalo ym. 2008, 260–262.)

Kalibrointi

Kalibrointi tarkoittaa asiakkaan odotusten laskemista realistiselle tasolle niin, että odotuksiin pystytään vastaamaan. On siis tärkeää, että asiakkaan odotuksia ohjataan lopputulosta vastaaviksi jo myyntityön varhaisessa vaiheessa, eikä vasta juuri ennen tulosten arvioimista, jolloin asiakas tipahtaa odotuksineen korkealta. Varhaisessa vaiheessa toteutetussa kalibroinnissa asiakas saattaa jäädä hiukan tyytymättömäksi kaupan alkuvaiheessa, mutta tämä osoittautuu kuitenkin asiakastyytyväisyyden kannalta paljon kannattavammaksi pitkällä tähtäimellä. (Ojasalo ym. 2008, 260–262.)

Asiakkaan odotusten hallinta on siis yhteen vedettynä asiakkaan kuuntelemista, ymmärtämistä ja syväluotaavaa tarvekartoitusta. Lisäksi se on asiakkaan liiketoiminnan sisäistämistä ja yksi-

tyiskohtien havaitsemista. Odotuksia hallitaan myös niistä etukäteen keskustelemalla niin, että molemmat osapuolet tietävät mitä tuleman pitää. Ote myynttyöhön on konsultoivaa ja asiakkaat hyvin huomioivaa. (Ojasalo ym. 2008, 260–262.)

3 Myyjän ammattitaito

Kappaleessa 2.1. käsiteltiin ostajan odotuksia ja kokemuksia sekä niiden vaikutusta ostajan asiakastyytyväisyyteen ja mielikuvaan yrityksen imagosta. Tässä kappaleessa pyritään keräämään teorioiden avulla tietoa tutkimuskysymyksiin, jotka käsittelevät ammattimaisen myyjän ominaisuuksia ja myyjän kykyä hallita myyntiprosessia.

Myyjän ammattitaitoisuudella on suuri vaikutus ostajan kokemaan prosessilaatuun eli ostotahtuman aikaisiin kokemuksiin. Käytännössä ostaja arvioi myyjän ominaisuuksia muun muassa tämän miellyttävyyden, asiantuntijuuden, myyntiprosessin hallinnan ja vuorovaikutustaitojen osalta ennen varsinaisen tuotteen teknisen laadun arvioimista. Koska myyjän ammattitaito on käsitteenä hyvin laaja, on se jaettu koko opinnäytetyössä selkeyden vuoksi Irma Vahvaselän teorian mukaisesti neljään kategoriaan: asiakaslähtöiseen ajatteluun ja toimintaan, asiantuntijuuteen, myyntitaitoon ja tuloksellisuuteen sekä vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoihin (Vahvaselkä 2004, 28). Tämän lisäksi lähteissä on pyritty monipuolisuuteen, jotta myyjän ammattitaidon osa-alueista saataisiin muodostettua mahdollisimman hyvä käsitys.

3.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyyden on huomattu olevan yksi tärkeimmistä myynnin kulmakivistä, sillä kovalla myyntikikkailulla ei saavuteta pitkäaikaisia asiakassuhteita (Houghton 2005). Asiakaslähtöisessä ajattelumallissa tyytyväisyyden tavoittelun merkitys korostuu, sillä yrityksen kannattavuuden uskotaan perustuvan asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistamiseen ja täyttämiseen yli odotusten. Myyjän on siis ymmärrettävä asiakasta ja tämän liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti. (Vahvaselkä 2004, 17–18.)

Aito asiakaslähtöisyys merkitsee vastuunottoa asiakkaasta. Asiakassuhdetta pyritään kehittämään pitkällä aikavälillä kumppanuudeksi, jossa molemmat osapuolet sitoutuvat jatkuvaan yhteistyöhön ja sen kehittämiseen. Asiakaslähtöinen myyjä pyrkii edistämään sekä asiakkaan liiketoimintaa että oman yrityksen kehittymistä asiakkaan tarpeita vastaavaksi partneriorganisaatioksi. Myyjän tulee olla aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeista ja osattava kuunnella. (Vahvaselkä 2004, 17–18.)

3.2 Asiantuntijuus

Ammattimaisen myynnin toisen kulmakiven eli asiantuntijuuden merkitys korostuu yritysten välisessä myynnissä, jossa myytävät tuotekokonaisuudet ja palvelut saattavat olla hyvinkin abstrakteja ja monimuotoisia. Asiakkaan näkökulmasta asiantuntijuus on edellytys uskottavuudelle, joka vaikuttaa luottamuksen saavuttamiseen. Luottamus taas on perusedellytys osapuolien väliselle yhteistyölle. (Nieminen & Tomperi 2008, 100–101.)

Ammattitaitoisen myyjän on tunnettava paitsi omat, myös kilpailijoiden tuotteet ja hänellä on oltava kokonaisvaltainen ymmärrys oman alan markkina- ja kilpailutilanteesta ja niissä tapahtuvista muutoksista. Ennen kaikkea myyjän on tunnettava asiakkaansa liiketoiminta ja ansaintalogiikka. Substanssiosaamisen eli ammatillisen tietotaidon ja ydinasioiden osaamisen lisäksi asiantuntijamyynnin on myös kyettävä soveltamaan tietotaitoaan ja käyttämään sitä asiakasyritysten tarpeita vastaavalla tavalla. Asiantuntijuutensa avulla myyjä pystyy tuottamaan asiakkaalleen lisäarvoa oikeita tuoteratkaisuja tarjoamalla. (Vahvaselkä 2004, 17, 19; Nieminen ym. 2008, 22; Helakorpi 2009.)

3.3 Myyntitaito ja tuloksellisuus

Menestyvän myyjän on myös omattava myyntitaitoa ja saatava aikaan kannattavia kauppvoja. Tuloksellisen myyjän persoonaan kuuluvia ominaisuuksia ovat muun muassa määrätietoisuus, tavoitteellisuus, tulosorientoituneisuus, sitkeys, pitkäjänteisyys sekä kilpailuhenkisyys. (Vahvaselkä 2004, 17, 19–21.)

Myyntitaidon peruselementti on myyntiprosessin hallinta. Myyntiprosessilla tarkoitetaan useita toimintoja yhdistävää tapahtumaketjua, jonka avulla pyritään selvittämään asiakkaan tilanne ja tarpeet sekä vakuuttamaan hänet siitä, että juuri myyjän tarjoama ratkaisu vastaa hänen tarpeitaan ja tuottaa lisäarvoa hänen yritykselleen. Myyntiprosessi on pääpiirteittäin toistettavissa oleva kaava, jonka avulla myyjä pystyy viemään myyntineuvottelut alusta loppuun suunnitelmallisesti ja hallitusti. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65.)

”Kun myynti nähdään prosessina, myyntijohto pystyy asettamaan sen eri vaiheille selkeät tavoitteet. Myyjät tietävät, mitä heiltä odotetaan jo prosessin aikana eikä vasta budjettikauden lopussa. Myös reagointi poikkeaviin tuloksiin nopeutuu”, toteaa Harri Lappi Talouselämän artikkelissa (2008). Myyntiprosessin hallinnan tärkeys on todettu myös Mercuri Internationalin kansainvälisessä tutkimuksessa, jossa ilmeni että 60 prosenttia myyjistä ei pääse tavoitteisiinsa.

Sen sijaan myyntiprosessin hallintaa kehittäneet yritykset erottuivat kilpailijoistaan erinomaisella myyntimenestyksellään. (Alihaanperä 2008.)

Creo Consulting -myyntivalmennusyhtiön tutkimuksen mukaan huippumyyjälle on ominaista kilpailu- ja tavoitekeskeisyyden lisäksi myös huolimattomuus paperitöiden kanssa, sillä arvokasta myyntiaikaa ei haluta tuhjata toimistotöihin. Tutkimus kohdistettiin myyjiin jotka tienavat yli 75.000 euroa vuodessa. (Salo 2009.)

Myyntiprosessin kolme päävaihetta ovat ennalta valmistautuminen, neuvotteleminen ja jälkihoito. Eri kirjailijat painottavat teorioissaan myyntiprosessin yksityiskohtaisempaa sisältöä hyvin eri tavoilla. Seuraavassa kuviossa on laadittu varsin laaja myyntiprosessikuvaus neljää eri teosta apuna käyttäen (Kuvio 3).



Kuvio 3. Myyntiprosessikuvaus (Aalto & Rubanovitsch 2007, 35–39; Alanen ym. 2005, 69–118; Vahvaselkä 2004, 142–174; Jobber & Lancaster 2003, 119–137).

3.3.1 Valmistautuminen

Valmistautumisvaiheeseen kuuluu myyjän tekemä suunnittelutyö sekä yhteydenotto asiakkaaseen. Näiden vaiheiden järjestys vaihtelee osittain eri teorioissa, mikä johtuu siitä, että myyjän tulisi suunnitella ja valmistella prosessin etenemistä sekä ennen, että jälkeen yhteydenoton. Suunnittelu- ja valmistautumisvaiheessa myyjä järjestää omaa ajankäyttöään ja analysoi

asiakkaan liiketoimintaa, tarpeita ja mahdollisia ongelmia. Tässä vaiheessa tavoitteena on asiakkaan potentiaalisuuden selvittäminen. Myös vanhoista asiakkaista tulisi tehdä perusteellinen asiakasanalyysi, jossa selvitetään muun muassa asiakkaan ostopotentiaali, tärkeys ja ostohistoria. (Alanen ym. 2005, 69–73; Vahvaselkä 2004, 143, 147–149.)

Jokaiselle asiakastapaamiselle tulee asettaa tavoite, jonka pohjalta myyjä lähtee suunnittelemaan itse myyntineuvottelun etenemistä. Tavoitteita voi olla hyvinkin erilaisia, kuten esimerkiksi ensikontaktin ottaminen, asiakkaan tilanteen analysointi, reklamaation hoitaminen tai kaupan päättäminen. Samalla tapaamisella voi olla myös useita rinnakkaisia tai vaihtoehtoisia tavoitteita. Myyntineuvottelun etenemisen suunnitteluun kuuluu esimerkiksi sujuvan keskustelun avaamisen, kiinnostuksen herättämisen sekä tuotteen ja hyötyjen esittelemisen miettiminen etukäteen. Usein neuvottelujen juonen suunnittelu ja presentaatiomateriaalien tekeminen alkaa kuitenkin vasta onnistuneen yhteydenoton jälkeen. (Vahvaselkä 2004, 149–150.)

Yhteydenotto on kriittinen myyntineuvottelun onnistumisen kannalta. Epävarma ensikontakti vie myyjältä herkästi mahdollisuuden päästä neuvottelupöytään. Parhaaseen tulokseen päästään hyvällä valmistautumisella, sillä asiakas saattaa yllättää myyjän yksityiskohtaisilla kysymyksillä tai suoralla torjumisella. Myyjän tavoitteena on luoda asiakkaalle positiivinen mielikuva ja herättää asiakkaan mielenkiinto sekä omaa yritystään että myyjää itseään kohtaan. Tärkein tavoite on kuitenkin saada sovittua ajankohta varsinaiselle tapaamiselle. Valmistautumisvaiheeseen kuuluu myös tapaamisen agendan lähettäminen. (Aalto ym. 2007, 54–55; Vahvaselkä 2004, 151–152.)

3.3.2 Myyntineuvottelu

Myyntineuvottelu lähtee käyntiin keskustelun avaamisesta, jonka aikana myyjän tavoitteena on luoda hyvä ensivaikutelma ja suotuista ilmapiiriä neuvottelun aloittamiselle. Tässä vaiheessa kyse onkin paljolti myyjän henkilösuhdetaidoista, sillä hänen täytyy saavuttaa ostajan luottamus ja sopivanlainen rentous neuvottelutilanteeseen. Myyjän on koko olemuksellaan pystyttävä viestittämään asiakkaalle, että on tämän luottamuksen arvoinen asiantuntija ja aidosti kiinnostunut asiakkaan tilanteesta. (Alanen ym. 2005, 78–80.) Toisin sanoen myyjä ”myy ensin itsensä”, mikä tarkoittaa asiakkaan luottamuksen saavuttamista henkilökohtaisella tasolla. Vasta sen jälkeen hän voi ”myydä yrityksensä”, eli osoittaa asiakkaalle edustavansa myös luotettavaa organisaatiota. (Vahvaselkä 2004, 139–140.)

Asiakkaan tilanteen, tarpeiden ja ongelmien selvittämisvaihe on kriittinen koko kaupan onnistumisen kannalta. Asiakkaan tarpeet ja odotukset on selvitettävä kokonaisvaltaisesti ennen

kuin kattavan ratkaisun tuottaminen on ylipäätään mahdollista. Aktiivinen kuuntelu viestittää asiakkaalle myös että häntä ja hänen mielipiteitään arvostetaan. Myyjän on osattava selvittää asiakkaan piilevätkin odotukset fokusoimista, paljastamista ja kalibroimista avuksi käyttäen (Kuvio 2). (Vahvaselkä 2004, 155–156; Ojasalo ym. 2008, 259–260.)

Kun asiakkaan tarpeet ovat tiedossa, on aika esittää myyjän tarjoama ratkaisu, eli tuotteen tai palvelun esittely ja argumentointi. Argumentit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: ominaisuuksiin, etuihin ja hyötyihin. Tuotteen tai palvelun ominaisuuteen liittyvät argumentit kertovat esimerkiksi tuotteen laadusta, alkuperästä ja sen käyttöominaisuuksista. Ominaisuudet ovat tehokkaita myyntiargumentteja vain, mikäli myytävä tuote poikkeaa ratkaisevasti kilpailijoiden tuotteista. (Vahvaselkä 2004, 160–162.)

Etu-argumenteilla tarkoitetaan sitä, että myyjä selittää mitä etuja tuotteen tai palvelun ominaisuudet asiakkaalle tuovat. Tarkoitus on siis täsmentää, miten ominaisuuksia käytetään asiakkaan liiketoiminnan hyväksi. (Vahvaselkä 2004, 160–162.)

Hyöty-argumentit kertovat asiakkaalle miten tuotteen ominaisuudet ja edut vastaavat asiakkaan tarvetta ja edistävät yrityksen tavoitteita. Strategisella tasolla yrityksen tavoittelemat hyödyt vaikuttavat kilpailukykyyn, tuottavuuteen, markkinaosuuteen, yrityskuvaan, kannattavuuteen ja markkina-arvoon (Ojasalo ym. 2008, 245–255). Argumenteista osa on loogisia eli asiakkaan järkeen vetoavia, kuten esimerkiksi yrityksen tuottavuuden parantaminen tuotteen tehokkuudella. Tunteisiin vetoavat argumentit liittyvät yrityskuvaan, esimerkiksi tuotteen eettisyyteen ja isänmaallisuuteen. Onnistuessaan myyjä pystyy esittämään tuotteen ominaisuudet ja edut asiakkaalle niin, että asiakas vakuuttuu yrityksen hyötyvän tuotteen tai palvelun ostamisesta. Hyöty-argumentit vaikuttavat eniten asiakkaan ostopäätökseen yritysten välisessä kaupankäynnissä. (Vahvaselkä 2004, 160–163.)

Vastaväitteet tarkoittavat asiakkaan myyjälle esittämiä tarkennuskysymyksiä, väittämiä ja vastalauseita. Vastaväite saattaa tarkoittaa asiakkaan olevan kiinnostunut kuulemaan lisää tuotteesta tai palvelusta, jonka ostoa kuitenkin vielä epäröi. Toisaalta asiakkaalla saattaa olla aidosti syy olla ostamatta tuotetta. (Alanen ym. 2005, 96–100.)

Hinta on usein tekijä, joka herättää asiakkaassa eniten vastustusta. Myyjän onkin selvitettävä, perustuuko vastustus todellisiin syihin, kuten maksukyvyttömyyteen, vai kokeeko asiakas ettei tuotteen tuoma hyöty vastaa hintapyyntöä. Mitä enemmän riskiä ostoon sisältyy, sitä enemmän asiakas usein haastaa myyjää tarkentamaan argumenttejaan. Ostopäätöksen riskin suuruuteen vaikuttaa epävarmuus kaupan lopputuloksesta sekä väärästä päätöksestä mahdollisesti aiheutu-

vien seuraamuksien laajuus. Myyjän tehtävä on siis minimoida ostajan epävarmuutta tarkkaa tietoa välittämällä, sillä tieto vähentää riskiä. Lyhyesti vastaväitteiden käsittelyllä tarkoitetaan siis sitä, että myyjä pyrkii vastaamaan asiakkaan epäröintiin hyötyjä esittämällä niin, että asiakas vakuuttuu ostopäätöksen oikeellisuudesta. (Alanen ym. 2005, 96–100; Chaundhuri 2006, 104–105; Hut & Speh 2010,83)

Kaupan ehdoista neuvottelemisen on vaihe joka usein joko ohitetaan myyntiprosessikuvauksissa, tai sisällytetään vastaväitteiden käsittelyyn tai kaupan päättämiseen. Neuvotteluvaiheessa on tarkoitus hioa kaupan ehtoja ennen lopullista kaupan päättämistä. Tässäkin vaiheessa myyjän suunnittelutyö on tärkeää, sillä hänen on tiedettävä, kuinka paljon esimerkiksi hinnoissa ja toimitusehdoissa on joustovaraa. (Jobber ym. 2003, 132–133.)

Kaupan varmistamiseksi myyjän on usein tehtävä myönnytyksiä, mutta niitä voi pyytää myös asiakkaalta. Myyjä voi esimerkiksi asettaa tavallista nopeamman maksuaikataulun ehdoksi alennuksen saamiseen. Neuvotteluvaihe on tärkeä osa prosessia, sillä se vie myyntineuvottelua luontevasti kohti sopimuksen aikaansaamista. Huonosti suunniteltu neuvotteluvaihe voi myös vaikuttaa merkittävästi kaupan kannattavuuden heikentymiseen. (Jobber ym. 2003, 132–133.)

Kaupan päättäminen on useille myyjille koko prosessin haastavin vaihe, sillä siihen liittyy paljon paineita. Päättääkseen kaupan luontevasti, myyjän on osattava lukea asiakasta ja tämän ostosignaaleja eli asiakkaasta välittyviä vihjeitä siitä, että hän olisi valmis tekemään sopimuksen. Ostosignaaleja ovat esimerkiksi kaupan jälkeiseen tilanteeseen liittyvät kysymykset, myönteiset kommentit sekä eleet, kuten pään nyökyttäminen. (Alanen ym. 2005, 108–110.)

Kun myyjä kokee asiakkaan olevan valmis päättämään kaupan, voi hän johdatella tilannetta eteenpäin erilaisten kaupanpääöstekniikoiden avulla. Näitä tekniikoita ovat esimerkiksi: suora kysymys, ehdollinen päätös sekä vaihtoehtotekniikka. Suorassa kysymyksessä asiakkaalta pyydetään tarjousta suoraan: Tehdäänkö kaupat? Ehdollisessa päätöksessä myyjä ehdottaa asiakkaalle myönnytystä, mikäli kaupat tehdään saman tien. Vaihtoehtotekniikassa myyjä esittää asiakkaalle kaksi valittavaa vaihtoehtoa, esimerkiksi: Otatteko tuotteen asennuksella vai ilman? (Vahvaselkä 2004, 170–171.)

Kehittyneessä myyntiprosessissa kaupan päättäminen on muuttunut yhä enemmän asiakkaan ja myyjän yhteisen tavoitteen tunnistamiseksi ja sitä kohti pyrkimiseksi. Kun asiakassuhteesta muodostuu partneruus, on kaupan loppuun vieminen enemmän yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, kuin kaupan päätöstekniikoiden hiontaa sopimukseen pääsemiseksi. (Marshall & Moncrief 2004.)

3.3.3 Jälkihoito

Jälkitoimenpiteisiin kuuluu useita erilaisia prosesseja joissa on mukana vahvasti toimijoita eri puolilta myyjän organisaatiota. Näitä prosesseja ovat muun muassa tuotteen tuottaminen, toimittaminen ja laskuttaminen sovitulla tavalla. Koko taustaorganisaation on puhallettava yhteen hiileen, jotta myynnin antamat lupaukset pystytään toteuttamaan. (Vahvaselkä 2004, 174–175.)

Pitkäaikaisen asiakassuhteen ja kumppanuuden kehittämisen kannalta on tärkeää varmistaa onnistuneenkin kaupan jälkeen, että asiakas on varmasti tyytyväinen ja että esimerkiksi toimitukset ja asennukset ovat tapahtuneet aikataulun mukaisesti. Seurantapalaverit ovat usein myös hyviä mahdollisuuksia jälkimarkkinointiin, eli lisämyynnin saamiseen. (Vahvaselkä 2004, 174–175.)

3.4 Vuorovaikutus ja tiimityöskentelytaidot

Neljännän menestyvän myyjän perusominaisuuden muodostavat myyjän vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot. Menestyvä myyjä on sosiaalisesti lahjakas ja miellyttävä persoona, jolta yhteistyö sujuu niin asiakkaiden kuin oman yrityksen sisäisten toimijoiden kanssa. Vuorovaikutustaitoinen myyjä on itsevarma ja pystyy omalla olemuksellaan ja neuvottelutaidoillaan vaikuttamaan tapahtumien kulkuun ja hallitsemaan myyntitapaamisia taidokkaasti. Parhaimmillaan myyjä pystyy sopeutumaan erilaisiin neuvottelutilanteisiin ja muuttamaan omaa käyttäytymistään sekä puhetyyliään eri asiakkaiden tyyliin sopiviksi. (Vahvaselkä 2004, 21–22.)

Luottamuksellisen ilmapiirin luominen on myyntityön perusedellytys ja lähtökohta. Tämän saavuttaakseen myyjältä vaaditaan uskottavuutta, rehellisyyttä, luotettavuutta ja avoimuutta. Myyjä ei koskaan saa valehdella. Rehellisyydessä tärkeää on paitsi oikean informaation antaminen, myös se, ettei negatiivisia asioita voi jättää kertomatta. Myyjän maine rehellisenä toimituspartnerina heijastuu myös uusasiakashankintaan, sillä asiakas ostaa yhä useammin luottamusta, eikä halpaa hintaa. Näin ollen asiakkaalta saatujen suosituksien ja referenssien merkitys kasvaa. (Buzan & Israel 2000, 21; Rope 2004, 16–17; SMKJ 2009b; Vahvaselkä 2004, 17–18.)

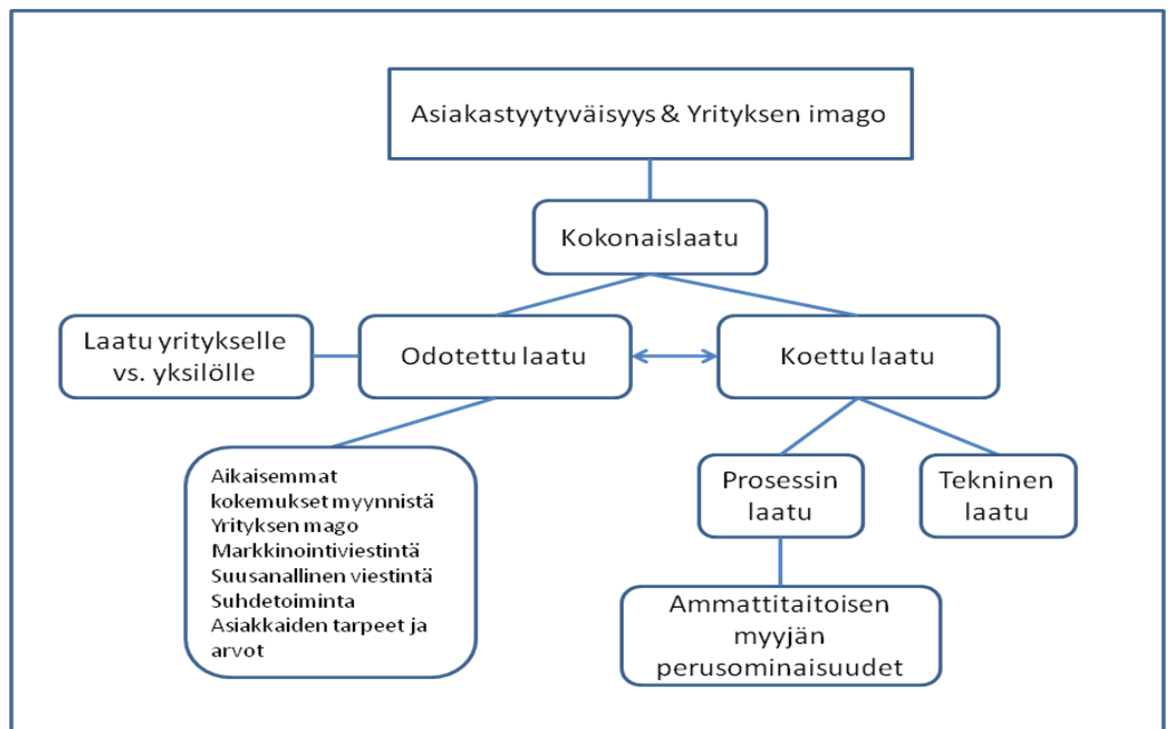
Myös Metso Paperin myyntijohtajan, Petri Soikan mielestä myyntityö perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, luottamukseen ja lupauksen pitämiseen. “Ainahan joillakin tempuilla saatetaan saavuttaa lyhytaikainen etu tai yksittäinen myyntitapahtuma, mutta todellisiin tulok-

siin ylletään vain pitkäjänteisellä asiakassuhteen vaalimisella”, Soikkanen toteaa. (Houghton 2005.)

Heikki Riskun progradututkimuksen mukaan 74 prosenttia teollisuusalan myyjistä arvioi, ettei asiakkaiden luottamus myyntiedustajaan olisi ainakaan vähentynyt aikaisemmasta (Risku 2008, 61). Tutkimus ei kuitenkaan kerro, onko luottamuksen määrä lisääntynyt vai pysynyt entisellään.

4 Teorian yhteenveto

Opinnäytetyön teoriaosuus on tiivistetty viitekehukseksi kuviossa 4. Kehys on valikoitu aiheeseen liittyvistä teorioista SMKJ:n toteuttaman tutkimuksen aineiston asettamien mahdollisuuksien ja rajausten mukaisesti. Viitekehys on opinnäytetyön tekijän oma mukaelma teorioista, joiden ytimessä on Christian Grönroosin teoria asiakkaan kokemasta kokonaislaadusta. Kokonaislaatu muodostuu asiakkaan odotuksista, joita verrataan asiakkaan kokemuksiin. (Grönroos 2001, 105.)



Kuvio 4. Viitekehys. Mukaelma teorioista: Grönroos 2001, 105; Ojasalo ym. 2008, 252–261; Vahvaselkä 2004, 17–25.

Viitekehysten tehtävänä on luoda pohjaa osto- ja myyntitutkimusten toteutukselle ja analysoinnille. Tutkimuskysymyksistä kaksi ensimmäistä käsittelevät ostajan odotuksia myyntiorganisaatiota ja myyjää itseään kohtaan. Asiakas muodostaa odotuksensa muun muassa edellisten kokemusten, tarpeiden, arvojen, markkinointiviestinnän ja suhdetoiminnan perusteella. Odotukset kohdistuvat tuotteen ja palvelun laatuun ja niiden tuottamaan hyötyyn. Yritysten välisessä myynnissä asiakasyritys ja yrityksessä työskentelevä yksilö saattavat tavoitella erilaisia laatutekijöitä. (Grönroos 2001, 105; Ojasalo ym. 2008, 254-256.)

Kokonaislaatu syntyy, kun asiakkaan muodostamia odotuksia verrataan hänen kokemuksiinsa palvelun eli prosessin laadusta sekä teknisestä laadusta. Tekninen laatu tarkoittaa lähinnä oste-

tun tuotteen ominaisuuksien laatua. (Grönroos 2001, 100–102.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti prosessilaatuun, jonka oleellinen osa on myyjän ammattitaitoisuus. Myyjän ammattitaidon perusominaisuuksia ovat asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus, myyntitaidot ja tuloksellisuus sekä vuorovaikutustaidot ja tiimitaidot (Vahvaselkä 2004, 28). Ostajan kokemuksia myyjästä, tämän ammattitaitoisuudesta ja myyntiprosessin hallinnasta analysoidaan erityisesti kolmannessa tutkimuskysymyksessä, jossa otetaan kantaa myyntityön ongelmatilanteiden yleisyyteen.

Odotuksia ja kokemuksia vertaava kokonaislaatu vaikuttaa lopulta siihen, tuntee asiakas kaupan jälkeen tyytyväisyyttä vai tyytymättömyyttä, eli pystytäänkö odotukset täyttämään. Yksi opinnäytetyön tavoitteista onkin tuoda esiin parannus- ja jatkotutkimusehdotuksia, joilla asiakkaan kokema kokonaislaatu voitaisiin parantaa myyntityötä kehittämällä. Korkealla kokonaislaadulla tavoitellaan asiakastytyväisyyttä, joka sitouttaa asiakasta toimituspartneriin ja lisää myynnin kannattavuutta merkittävästi pitkällä aikavälillä. (Ojasalo ym. 2008, 252-253, 257.)

5 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön toteuttaminen on ollut monivaiheinen prosessi, ja sen keskeisimpänä ajatuksena on kahden eri tutkimuksen tulosten analysoiminen ja toisiinsa vertaaminen. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry:n keväällä 2009 toteuttama ostotutkimus toimii perustana koko opinnäytetyölle, sillä sen aineiston valmistuttua havaittiin, että syvemmälle analysoinnille ja jatkotutkimukselle löytyy tarvetta. Ostotutkimuksen laatimisesta vastasi SMKJ:n tutkimus- ja koulutuspäällikkö Jouni Röksä. Kysymykset perustuvat aivoriihityyppiin käytännön asioiden ja mahdollisten ongelmakohtien pohdintaan sekä aiempiin vastaavataipaisiin tutkimuksiin. (Röksä, J. 4.8.2009.)

Opinnäytetyön aloittamisen ensimmäinen vaihe on tutkimuksen suunnittelu, tavoitteiden ja tutkimusongelmien määrittely sekä tutkimusstrategian luonti (Holopainen & Pulkkinen 2008, 18–19). Tutkimusstrategiaan vaikutti olennaisesti se fakta, että sekä opinnäytetyön teorian että myyjille suunnatun myyntitutkimuksen on perustuttava ostotutkimukseen, jonka voidaan todeta olevan tämän opinnäytetyön avaintekijä. Suunnitteluvaiheessa tutkimuksen materiaali rajattiin koskemaan vain teollisuusalan vastaajia, ja siitä poimittiin tarkasteltavaksi kolme mielenkiintoisinta tutkimusaihetta, joiden avulla määriteltiin opinnäytetyön tutkimuskysymykset. Tavoitteiden osalta opinnäytetyölle suunniteltiin aikataulu ja tavoiteltava arvosana määritettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Teorian haku toteutettiin sekä induktiivista että deduktiivista lähestymistapaa käyttäen. Induktiivisessa lähestymistavassa lähtökohtana on empiria-aineisto, josta johdetaan teoriaa tietoa analysoimalla (Saunders, Lewis & Thornhill 2003, 87). Käytännössä ensin siis tutustuttiin ostotutkimuksen aineistoon, jonka jälkeen teoriaa etsittiin ja rajattiin olemassa olevan aineiston tuomien mahdollisuuksien ja rajoitteiden mukaisesti.

Deduktiivisessa lähestymistavassa luodaan oletuksia ja hypoteeseja olemassa olevan teorian perusteella, jonka jälkeen teoriasta edetään tutkimuksen laatimiseen ja lopulta teorian testaamiseen tutkimustuloksia analysoimalla (Saunders ym. 2003, 85). Tässä opinnäytetyössä on toteutettu osittain myös deduktiivista lähestymistapaa, sillä teorian muodostuttua ostotutkimuksen ympärille, alettiin myyntitutkimusta muodostaa ja kehittää teoriaa vastaavaksi. Lopulta tutkimustuloksia on verrattu sekä toisiinsa, että aiheeseen liittyvään teoriaan.

Molempien kyselytutkimusten kohderyhmien määrittelemisestä ja kyselylomakkeiden lähettämisestä vastasi SMKJ. Ostotutkimuksen vastaajat haettiin Fonecta Profinder järjestelmästä, joka arpoi tietokannasta ostotoiminnan päälliköiden ja johtajien perusjoukosta otoksen eli joukon jolle kyselytutkimus lopulta lähetettiin. Otos kattoi 814 henkeä, joista tutkimukseen vastasi 84 henkilöä eli 10,3 prosenttia otoksesta. Vastaajista 58 henkilöä ilmoitti työskentelevänsä teollisuusalan yrityksessä. Näin ollen lopullinen vastaajien määrä on 7,1 prosenttia otoksen koosta.

Myyntitutkimus toteutettiin opinnäytetyöntekijän ja SMKJ:n yhteistyönä. Käytännössä SMKJ:n vastuulla oli valmiiksi myyjille sopivaksi muokatun kyselyn syöttäminen Webropol – ohjelmaan sekä kyselyn lähettäminen valitsemalleen kohderyhmälle. Myyntitutkimuksen kohderyhmä muodostui niin, että SMKJ valitsi työssäkäyvien jäseniensä joukosta 3032 henkilön näytteen, jolle lähetettiin sähköpostitse linkki kyselytutkimukseen. Myyntitutkimukseen vastasi 531 myyjää eli 17,5 prosenttia kyselyn saaneista. Lopulliseksi näytteen kooksi muodostui kuitenkin 68 myyjää, sillä vastaajien joukosta valikoitiin mukaan tutkimukseen vain ne myyjät, jotka toimivat teollisuusalan organisaatiossa, ja joiden pääasialliset asiakkaat ovat teollisuusalan ostajia. Lopullinen huomioon otettujen vastaajien prosentuaalinen määrä koko näytteestä on siis 2,2 prosenttia.

Molemmat tutkimukset toteutettiin kvantitatiivisesti, eli tutkimus lähetettiin vastaajille kyselylomakkeen muodossa ja tuloksia kuvattiin numeerisesti ja analysoitiin tilastollisilla menetelmillä (Holopainen ym. 2008, 20–21). Tutkimusstrategialtaan tämä tutkimus on siis kvantitatiivinen vertaileva tutkimus, jossa pyritään sekä kuvailemaan nykytilannetta osto- ja myyntitoimijoiden välillä että testaamaan aiheeseen liittyvää teoriaa (Saukkonen. Helsingin Yliopisto). Kyselylomakkeet toteutettiin Internet -pohjaisella Webropol-ohjelmalla, jonka avulla tutkimuksiin johtavat linkit lähetettiin vastaajille sähköpostitse.

Myyntitutkimuksen valmistuttua tutkimustulokset luokiteltiin ja avattiin diagrammeiksi Exceliä apuna käyttäen, jonka jälkeen myynti- ja ostotutkimuksen tulokset esiteltiin teemoittain aineiston kuvaus -kappaleessa. Molemmat tutkimukset sisälsivät myös yhden avoimen kysymyksen, joiden 356 vastausta kirjoitettiin ja kategorisoitiin Excelissä manuaalisesti. Materiaalien esittämisen jälkeen tutkimuksia verrattiin toisiinsa, ja vertailun analysoinneista muodostettiin johtopäätöksiä ja suosituksia jatkoa varten.

6 Aineiston kuvaus

Tässä kappaleessa esitetään sekä osto-, että myyntitutkimuksen tulokset aihepiireittäin teema kerrallaan. Tulosten havainnollistamiseen on käytetty pylväsgrafiikkaa ja taulukoita, joiden lisäksi tarkat tulokset löytyvät sekä kappale- että prosenttimuodossa liitteistä. Ostotutkimuksen tulokset valmistuivat 1.6.2009 ja myyntitutkimuksen 2.12.2009. Kokonaisuudessaan tutkimus kattaa 126 vastaajaa, joista 58 henkilöä työskentelee teollisuusalan ostajana ja 68 henkilöä teollisuusalan myyjänä.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Aineiston kuvauksella tarkoitetaan osto- ja myyntitutkimuksen vastaajien taustatietoja, joita esitetään suoraan toisiinsa verraten. Suurin osa molempien tutkimusten vastaajista oli miehiä; ostajista 71 ja myyjistä 94 prosenttia. Miehiä suuri osuus selittyy osittain sillä, että teollisuus on varsin miesvoittainen ala.

Liitteessä 1 on esitetty ostajien ja myyjien ikäjakaumat ja ammattinimikkeet. Suurin osa sekä ostajista että myyjistä on 41–50 -vuotiaita. Myyjistä yli 50 prosenttia osuu kyseiseen ikäluokkaan, sen sijaan ostajien ikäjakauma on tasaisempi. Suurin osa eli 36 prosenttia kyselyyn vastanneista ostajista toimii ostotoiminnan päälliköinä ja heillä on alaisia. Myyjistä suurin osa eli 36 prosenttia toimii myyntipäälliköinä, mutta heillä ei ole alaisia. Seitsemän myyjää vastasi myös työskentelevänsä muulla nimikkeellä: asiantuntijana, myynnissä logistiikassa ja ostossa, myynti-insinööriä, toimitusjohtajana, tuotepäällikkönä ja myynnin teknisessä tuessa. Lisäksi vastauksista yksi oli tyhjä. Ostajista kaksi mainitsi tittelinsä erikseen: hallintateknikko ja strateginen ostaja.

Vastaajista keskiarvo-ostajalla on takana alan työkokemusta 10–19 vuotta, ja myyjillä 20–29 vuotta. Koulutustaustaltaan ostajat ja myyjät ovat melko samanlaisia. Vastaajaryhmistä selvä enemmistö on suorittanut toisen asteen ammattikoulututkinnon, eli valmistunut esimerkiksi merkonomiksi, tai erilaisten teknisten taitojen osaajaksi. Myyjistä ammattikoulun suorittaneita oli 66 ja ostajista 43 prosenttia. Koulutustaso on kuitenkin selvästi nousussa, sillä vastaajista nuoremmat ovat selvästi korkeammin koulutettuja. Esimerkiksi alle 40-vuotiaista ostajista enää kymmenen prosenttia on ammattikoulun käyneitä, kun taas sekä ammattikorkeakoulussa että yliopistossa opiskelleita on molempia 45 prosenttia vastaajista. Samantapainen kehitys on nähtävissä myös myyjissä: Alle 40-vuotiaista myyjistä ammattikoulussa opiskelleiden määrä laskee

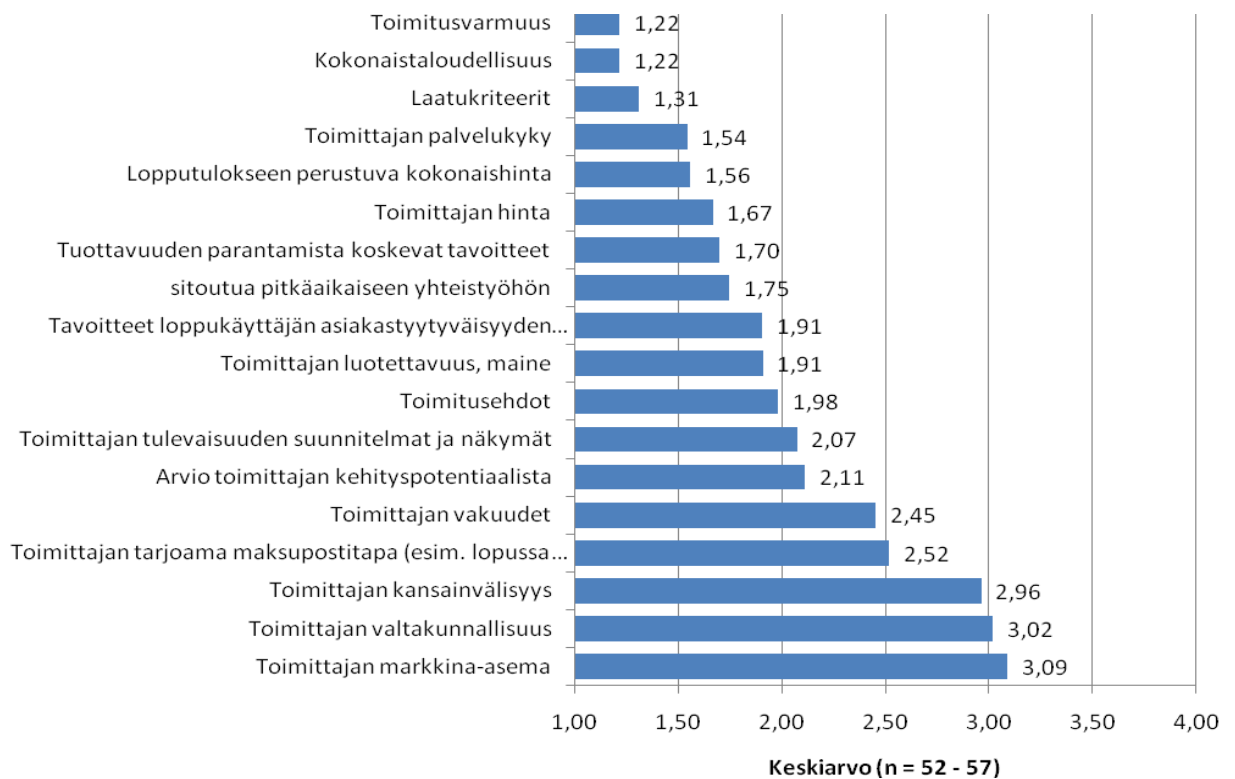
23 prosenttiin, johon myös yliopistossa opiskelleiden määrä nousee. Alle 40-vuotiaista myyjistä eniten – 46 prosenttia – on opiskellut ammattikorkeakoulussa.

6.2 Partneruuksien valintakriteerit

Ostotutkimus

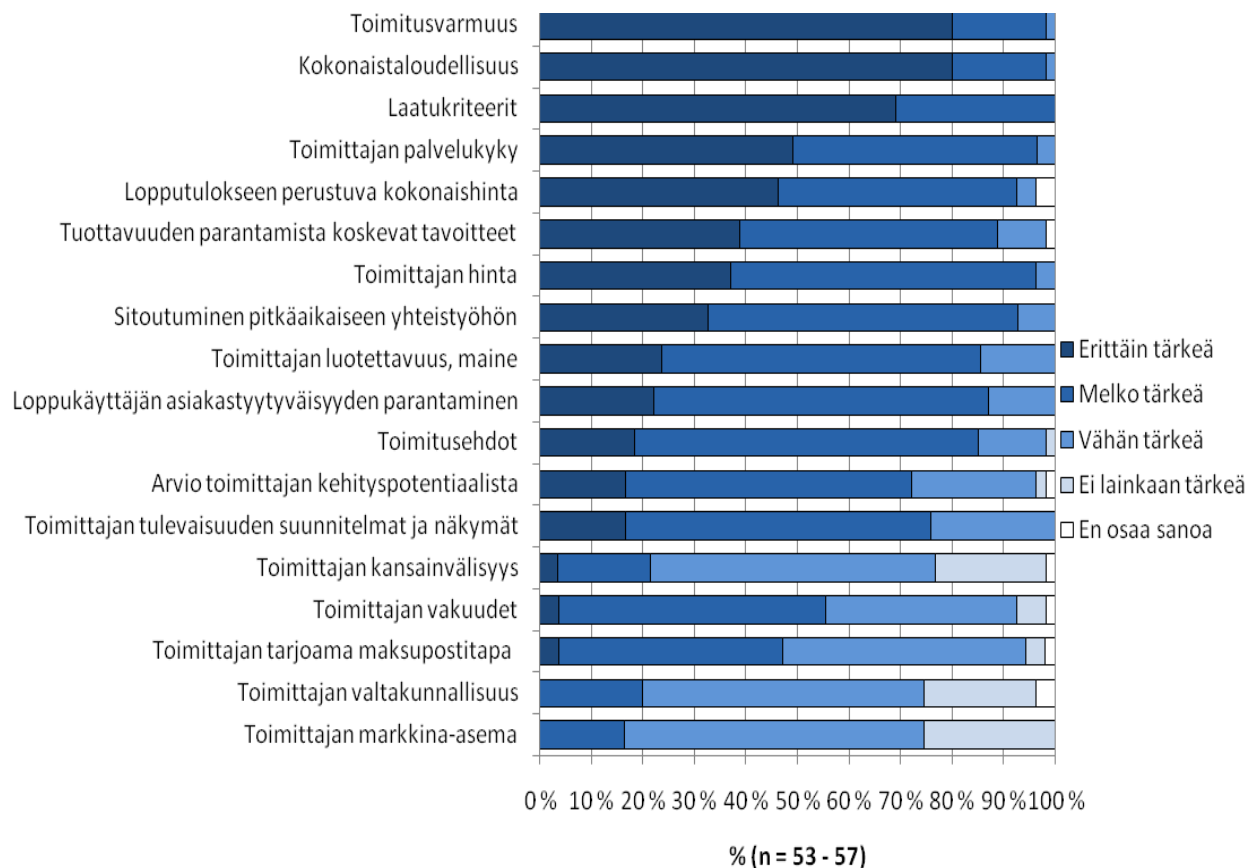
Ostotutkimuksessa ostajilta kysyttiin valintatehtävän muodossa, miten tärkeitä seuraavat valintakriteerit ovat pääasiallisten toimituspartnerien valinnassa. Vastausasteikkona toimi: erittäin tärkeä, melko tärkeä, vähän tärkeä, ei lainkaan tärkeä ja en osaa sanoa.

Kuviossa 5 on esitetty valintakriteerien tärkeysjärjestys ostajien vastauksista muodostettujen keskiarvojen perusteella. Mitä pienempi keskiarvo, sitä tärkeämpi valintakriteeri on kyseessä. Ostajat kokivat vastausvaihtoehdoista tärkeimmiksi toimitusvarmuuden, kokonaistaloudellisuuden ja laatukriteerit. Vähiten merkitystä oli toimittajan markkina-asemalla, valtakunnallisuudella ja kansainvälisyydellä. Tuloksissa ei huomioitu ”en osaa sanoa” – vastauksia, joiden arvo olisi vääristänyt keskiarvoja.



Kuvio 5. Ostajien vastaukset kysymykseen: ”Miten tärkeitä ovat seuraavat tekijät valintakriteereinä toimituspartnerin (pääpartnerien) valinnassa?” Vastaukset on järjestetty keskiarvovastauksen mukaisesti.

Kuviossa 6 ostajien vastaukset on esitetty ”erittäin tärkeä” – vastauksen mukaisessa järjestyksessä. Eniten ”ei lainkaan tärkeä” – vastauksia saivat toimittajan markkina-asema (14kpl) sekä toimittajan valtakunnallisuus ja kansainvälisyys (12kpl). ”En osaa sanoa” – vastauksia merkittiin yhdeksän kappaletta. Vastausten jakaumat on eritelty tarkemmin kappaleina ja prosentteina liitteessä 2. Kysymykseen vastasi 53 – 57 teollisuusalan ostotoiminnasta vastaavaa henkilöä.

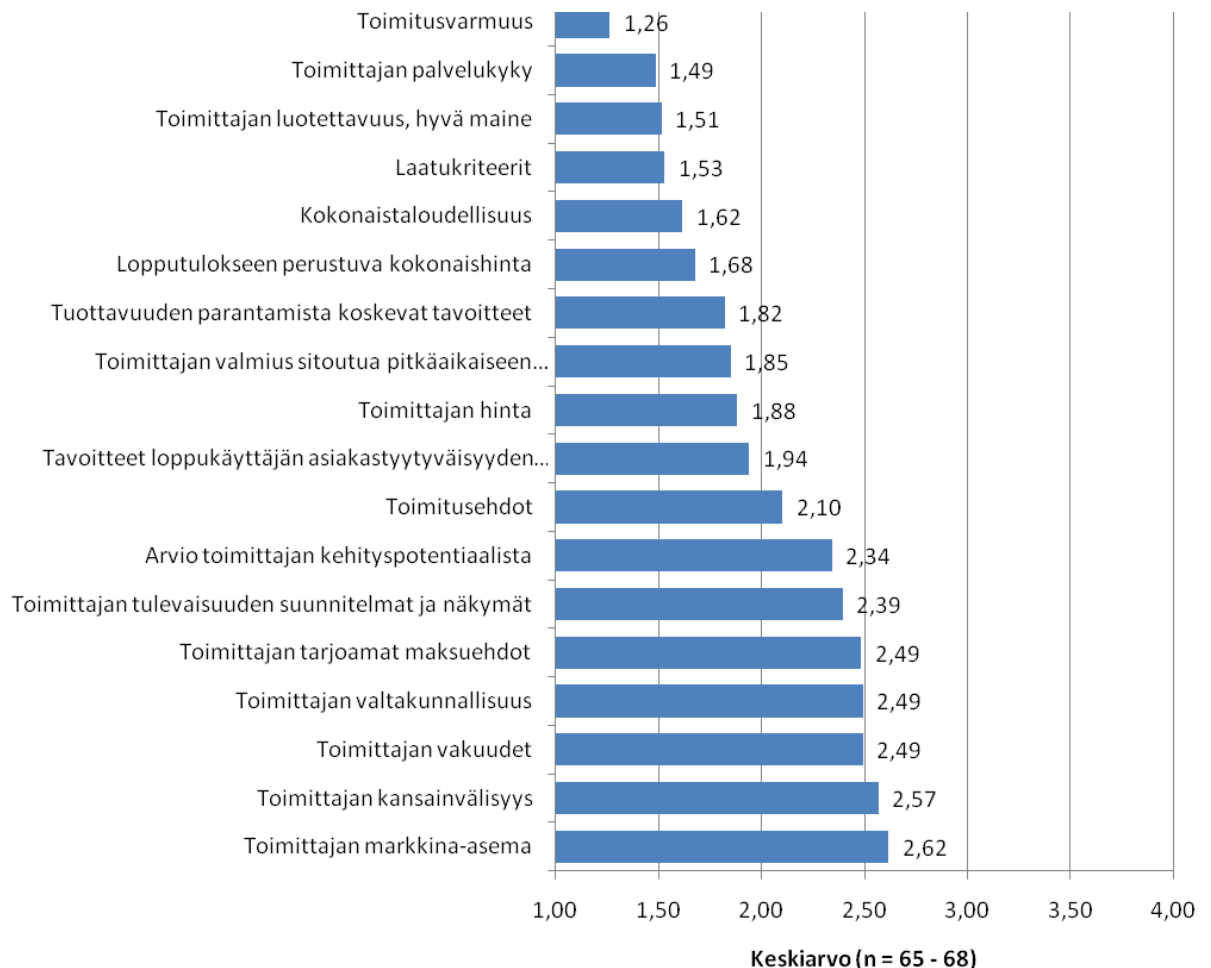


Kuvio 6. Ostajien vastaukset kysymykseen: ”Miten tärkeitä ovat seuraavat tekijät valintakriteereinä toimituspartnerin (pääpartnerien) valinnassa?” Vastaukset on järjestetty ”erittäin tärkeä” – vastauksen mukaisesti.

Myyntitutkimus

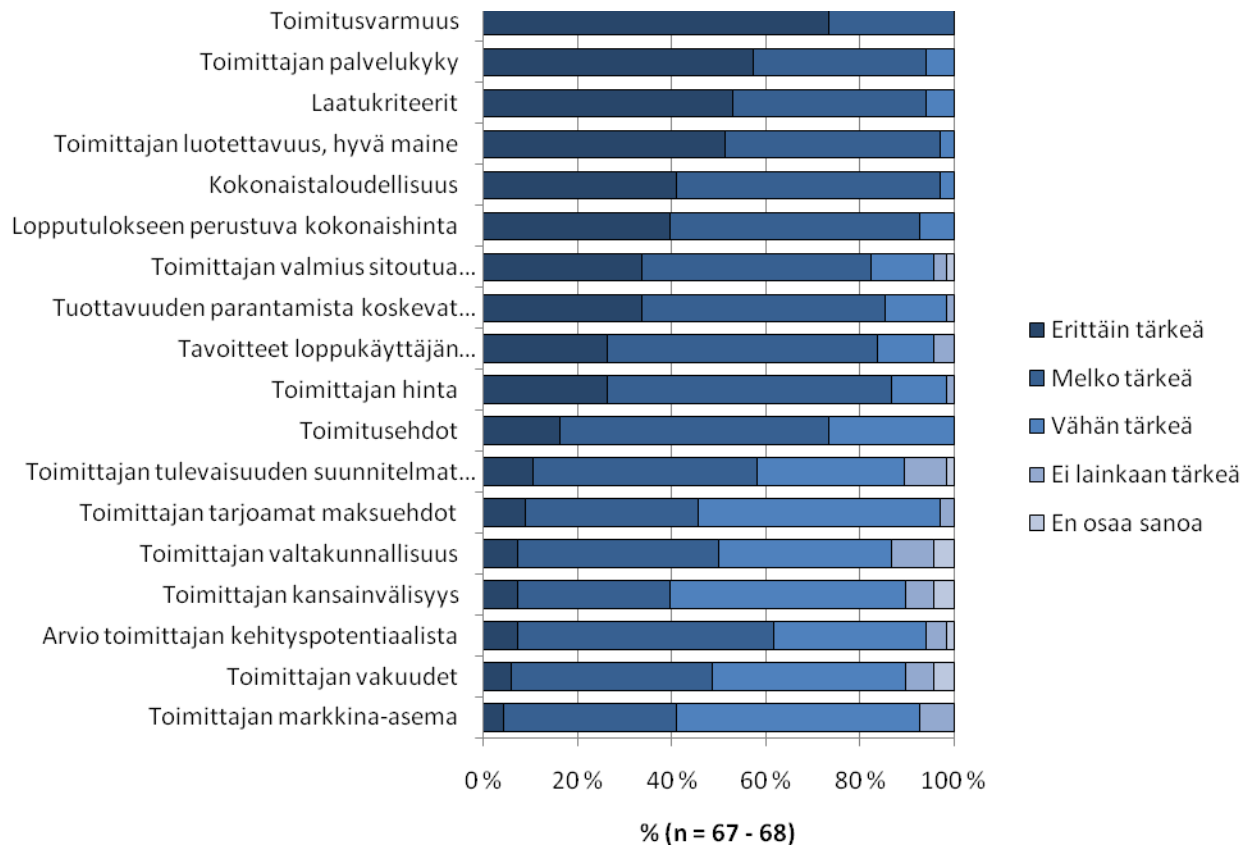
Myyjille suunnatussa myyntitutkimuksessa kysyttiin valintatehtävän muodossa, miten tärkeänä myyjät uskovat teollisuusalan asiakkaansa pitävän seuraavia valintakriteerejä tärkeimpien toimituspartnerien valinnassa. Kyselyssä käytettiin samoja valintakriteerejä kuin ostotutkimuksessa, vain joitain sanamuotoja vaihdettiin, kuitenkin niin, ettei niiden merkitys muuttunut. Myös vastausvaihtoehtoina toimi sama asteikko kuin ostotutkimuksessa.

Kuviossa 7 on esitetty valintakriteerien tärkeysjärjestys myyjien vastauksista muodostettujen keskiarvojen perusteella. Mitä pienempi keskiarvo, sitä tärkeämpi valintakriteeri on kyseessä. Myyjät kokivat tärkeimmiksi vaihtoehtoiksi toimitusvarmuuden, toimittajan palvelukyvyyn ja luotettavuuden. Vähiten merkitystä oli toimittajan markkina-asemalla, kansainvälisyydellä ja vakuuksilla. Keskiarvoissa ei ole huomioitu ”en osaa sanoa” – vastauksia, joiden arvo olisi vääristänyt tuloksia.



Kuvio 7. Myyjien vastaukset kysymykseen: ”Miten tärkeänä uskot teollisuusalan asiakkaasi pitävän seuraavia valintakriteerejä tärkeimpien toimituspartnerien valinnassa?” Vastaukset on järjestetty keskiarvojen mukaisesti.

Kuviossa 8 näkyy vastausten jakauma tärkeysasteikon mukaisesti. Eniten ”ei lainkaan tärkeä” – vastauksia saivat toimittajan valtakunnallisuus sekä tulevaisuuden suunnitelmat ja näkymät (6 kpl). ”En osaa sanoa” – vastauksia merkittiin yhteensä kaksitoista kappaletta. Vastausten jakaumat on eritelty tarkemmin kappaleina ja prosentteina liitteessä 3. Kysymykseen vastasi 67–68 teollisuusalalla toimivaa myyntihenkilöä, eli kolme myyjää jätti osan vastauksista tyhjiksi.

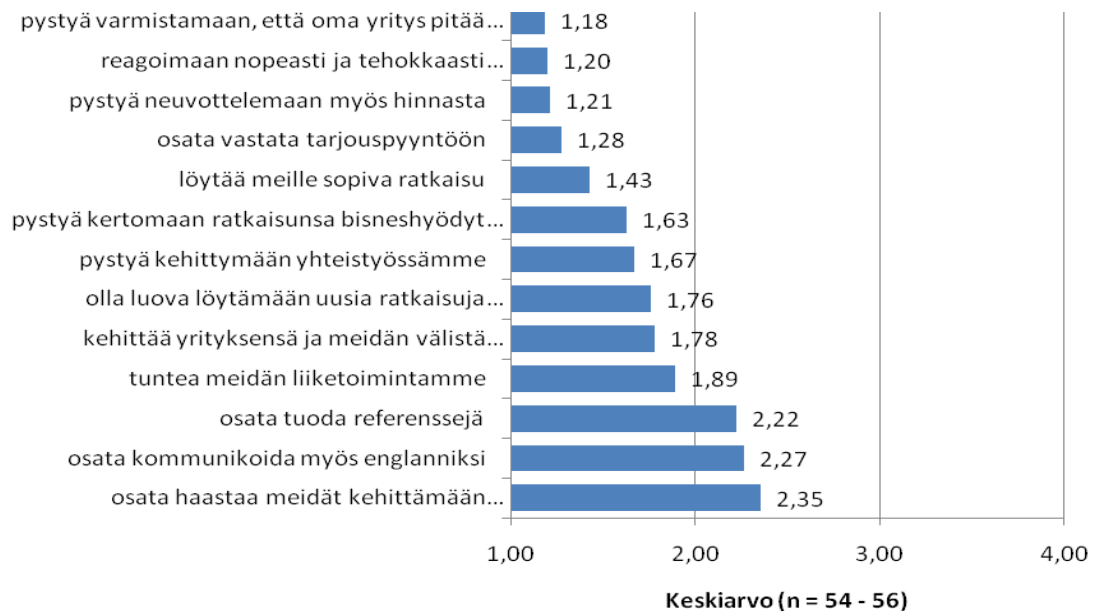


Kuvio 8. Myyjien vastaukset kysymykseen: ”Miten tärkeänä uskot teollisuusalan asiakkaasi pitävän seuraavia valintakriteerejä tärkeimpien toimituspartnerien valinnassa?” Vastaukset on järjestetty ”erittäin tärkeä” – vastauksien mukaisesti.

6.3 Myyjän ammattitaito

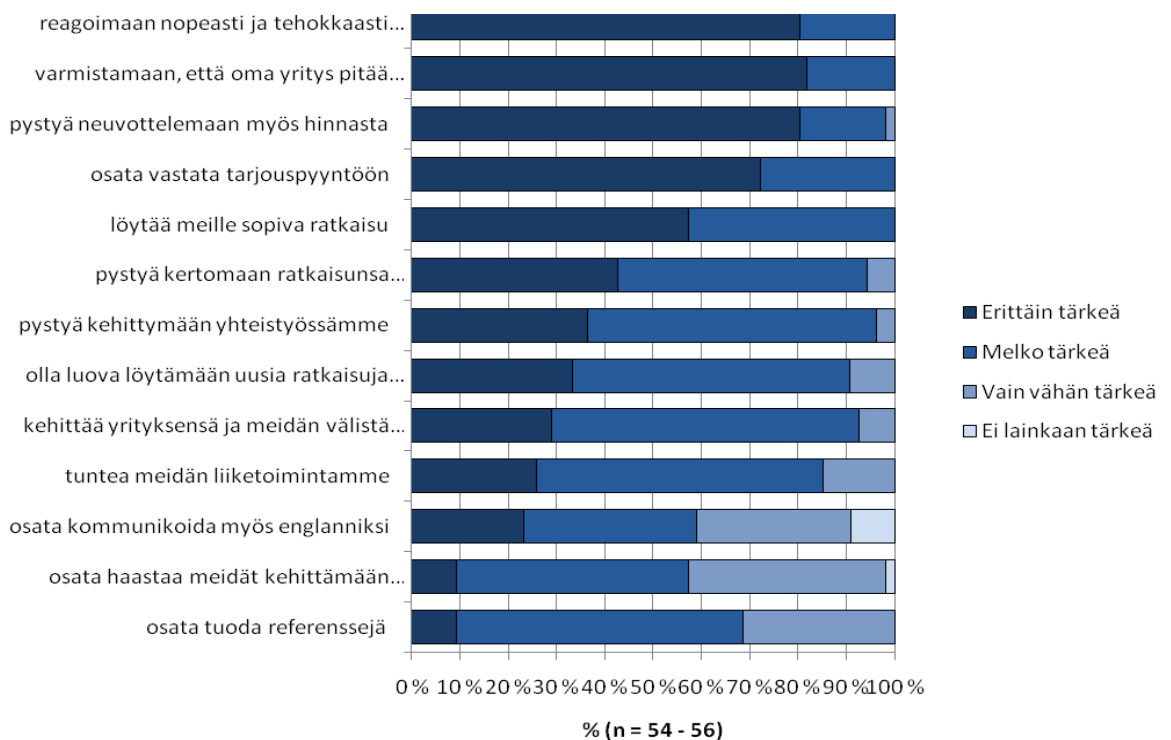
Ostotutkimus

Ostotutkimuksessa asiakkailta kysyttiin valintatehtävän muodossa, mitä ominaisuuksia he arvostavat ammattimaisessa myyjässä. SMKJ määrittelemiä 13 ominaisuutta arvosteltiin asteikolla: erittäin tärkeä, melko tärkeä, vähän tärkeä, ei lainkaan tärkeä ja en osaa sanoa. Ominaisuudet on järjestetty ostajien vastausten keskiarvojen mukaiseen tärkeysjärjestykseen kuviossa 9. Vastausvaihtoehdoista ”erittäin tärkeä” vastaa numeroa yksi ja ”ei lainkaan tärkeä” numeroa neljä.



Kuvio 9. Myynnin ammattilaisen tärkeimmät ominaisuudet ostajien vastausten keskiarvojen mukaisesti järjestettynä.

Kuviossa 10 vastaukset on asetettu ”erittäin tärkeä” – vastausten määrän mukaiseen järjestykseen. ”En osaa sanoa” – vastauksia ei tullut yhtään kappaletta. Viisi ostajaa koki, ettei englanniksi kommunikointi ole lainkaan tärkeää ja yksi ettei myyjän tarvitse osata haastaa ostajaa kehittämään omaa toimintaansa. Mielenpitojen jakaumat löytyvät numero- ja prosenttumuodossa liitteestä 3. Kysymykseen vastasi 54–56 henkilöä.



Kuva 10. Ostajien vastaukset esitettynä ”erittäin tärkeä” – vastausvaihtoehdon mukaisessa tärkeysjärjestyksessä.

Kvantitatiivisen osuuden jälkeen ostajat saivat tilaisuuden määrittää myös omin sanoin kolme kappaletta myynnin ammattilaisten tärkeimpiä ominaisuuksia. Vastauksia tuli yhteensä 147 kappaletta 45 ostajalta. Vastausten laajuus vaihteli ja keskiarvollisesti jokainen vastaaja määritteli noin 3,26 ominaisuutta. Erilaisia ominaisuuksia löytyi yhteensä 51 kappaletta. Liitteessä 5 vastaukset on luokiteltu myyjän perusominaisuudet -teorian mukaisesti neljään kategoriaan: asiakaslähtöiseen ajatteluun ja toimintaan, asiantuntijuuteen, myyntitaitoon ja tuloksellisuuteen sekä vuorovaikutus- ja tiiimitaitoihin (Vahvaselkä 2004, 17–18). Ostajat kokivat selvästi tärkeimmiksi ominaisuuksiksi rehellisyyden, luotettavuuden ja lupauksen pitämisen. Myyjän pitää myös tuntea tuotteensa hyvin, olla kaikin puolin ammattitaitoinen ja yhteistyökykyinen.

Myyntitutkimus

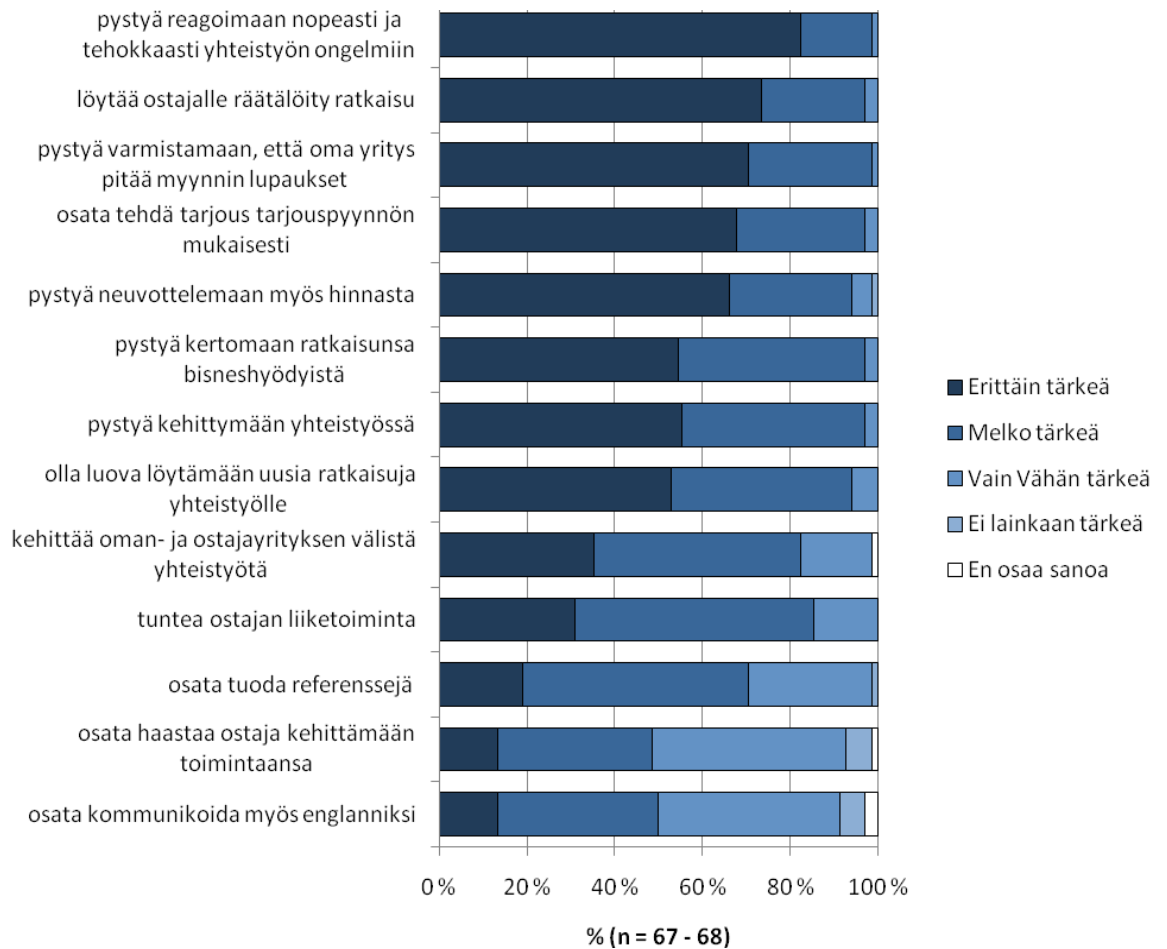
Myyntitutkimuksessa kysyttiin valintatehtävän muodossa, miten tärkeinä myyjät uskovat teollisuusalan asiakkaansa pitävän SMKJ:n määrittelemiä myyjän ominaisuuksia. Ominaisuuksia ei ole muutettu merkittävästi aiemmin toteutetusta ostotutkimuksesta ja arviointiasteikko on pysynyt samana. Kuviossa 11 esitetään keskiarvojen mukaiseen tärkeysjärjestykseen asetetut myyjien arviot ostajien mielipiteistä. Vastauksista on poistettu ”en osaa sanoa” – vaihtoehdot keskiarvovääritysmän välttämiseksi.



Kuvio 11. Myyjien arviot asiakkaan arvostamista ammattimaisen myyjän ominaisuuksista tärkeysjärjestyksessä vastausten keskiarvojen mukaisesti.

Tulosten mukaan myyjät uskovat ostajien arvostavan erityisesti nopeaa reagointia ja ostajalle räätälöityjä ratkaisuja. Vähiten pisteitä saivat ostajan haastaminen oman toimintansa kehittämiseen ja englanniksi kommunikointi.

Kuviossa 12 on esitetty, miten tulokset jakautuvat arviointiasteikolla. ”En osaa sanoa” - vastauksia tuli yhteensä vain neljä kappaletta. Eniten ”ei lainkaan tärkeä” – vastauksia saivat englanniksi kommunikointi ja asiakkaan haastaminen oman toimintansa kehittämiseen. Tulokset on kirjattu tarkemmin kappaleina ja prosentteina liitteessä 6. Kysymykseen vastasi 67–68 myyjää.



Kuvio 12. Myyjien arviot asiakkaan arvostamista ammattimaisen myyjän ominaisuuksista ”erittäin tärkeä” – vastauksen mukaisessa tärkeysjärjestyksessä.

Kvantitatiivisen osuuden jälkeen myyjää pyydettiin kertomaan myös omin sanoin kolme sellaista ammattimaisen myyjän ominaisuutta, joita he uskovat teollisuusalan ostajien erityisesti arvostavan. Kysymykseen vastasi yhteensä 67 myyjää, joista jokainen antoi keskiarvollisesti noin 3,1 ominaisuutta. Yhteensä vastauksia tuli 209 kappaletta, joista erottui 53 kappaletta erilaisia ominaisuuksia. Vastaukset on luokiteltu liitteessä 7 myyjän perusominaisuudet -teorian mukai-

sesti neljään kategoriaan: asiakaslähtöiseen ajatteluun ja toimintaan, asiantuntijuuteen, myyntitaitoon ja tuloksellisuuteen, sekä vuorovaikutus- ja tiimitaitoihin (Vahvaselkä 2004, 17–18).

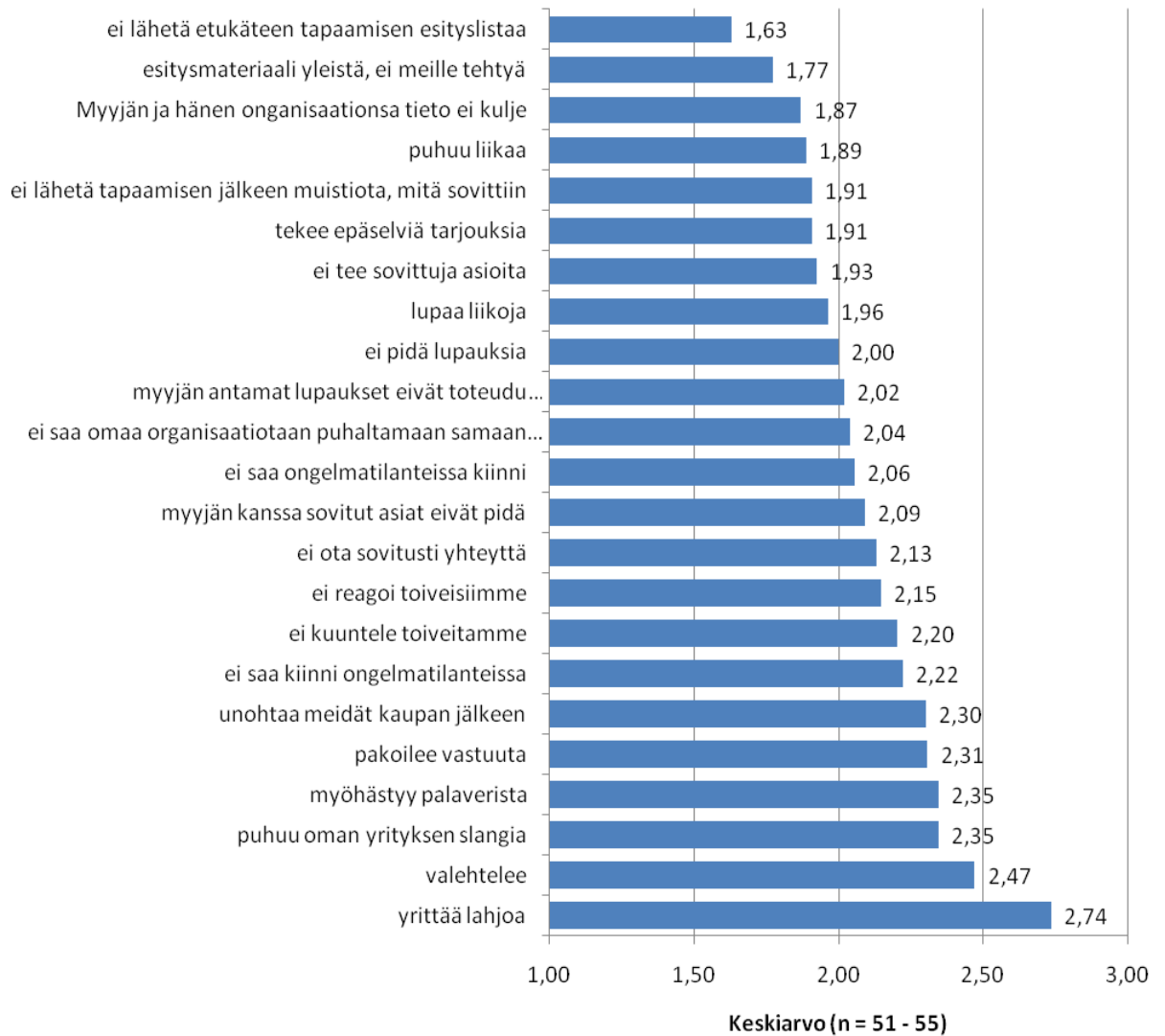
Vastausten perusteella selkeästi tärkein ominaisuus on luotettavuus, joka mainittiin tuloksissa 37 kertaa. Myyjien vastauksissa painottui selvästi tekninen laatu sekä myyjän taustaorganisaatioon viittaavat ominaisuudet, joista muodostettiin oma erillinen kategoria neljän peruskategorian rinnalle (liite 7). Esimerkiksi hintaa ja/tai laatua esitettiin vastauksissa 18 kertaa. Kolmanneksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi muodostui varsin yleisluontoinen määritelmä - ammattitaito ja osaaminen - 17 pisteellä. Myös asiantuntemus, ongelmanratkaisukyky ja tuotetuntemus saivat myyjiltä yli kymmenen pistettä.

6.4 Myyntityön ongelmakohdat

Ostotutkimus

Teollisuusalan ostajilta kysyttiin SMKJ:n toteuttamassa ostotutkimuksessa, mihin puutteisiin he ovat törmänneet viimeisen parin vuoden aikana heille myyvän yrityksen myynnin toimesta. Kysymyksen tavoitteena oli kartoittaa ostajien ja myyjien yhteistyössä esiintyvien ongelmien yleisyyttä. Esimerkkitapaukset on annettu SMKJ:n toimesta ja vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: olen törmännyt usein, olen törmännyt joskus, en ole törmännyt ja en osaa sanoa.

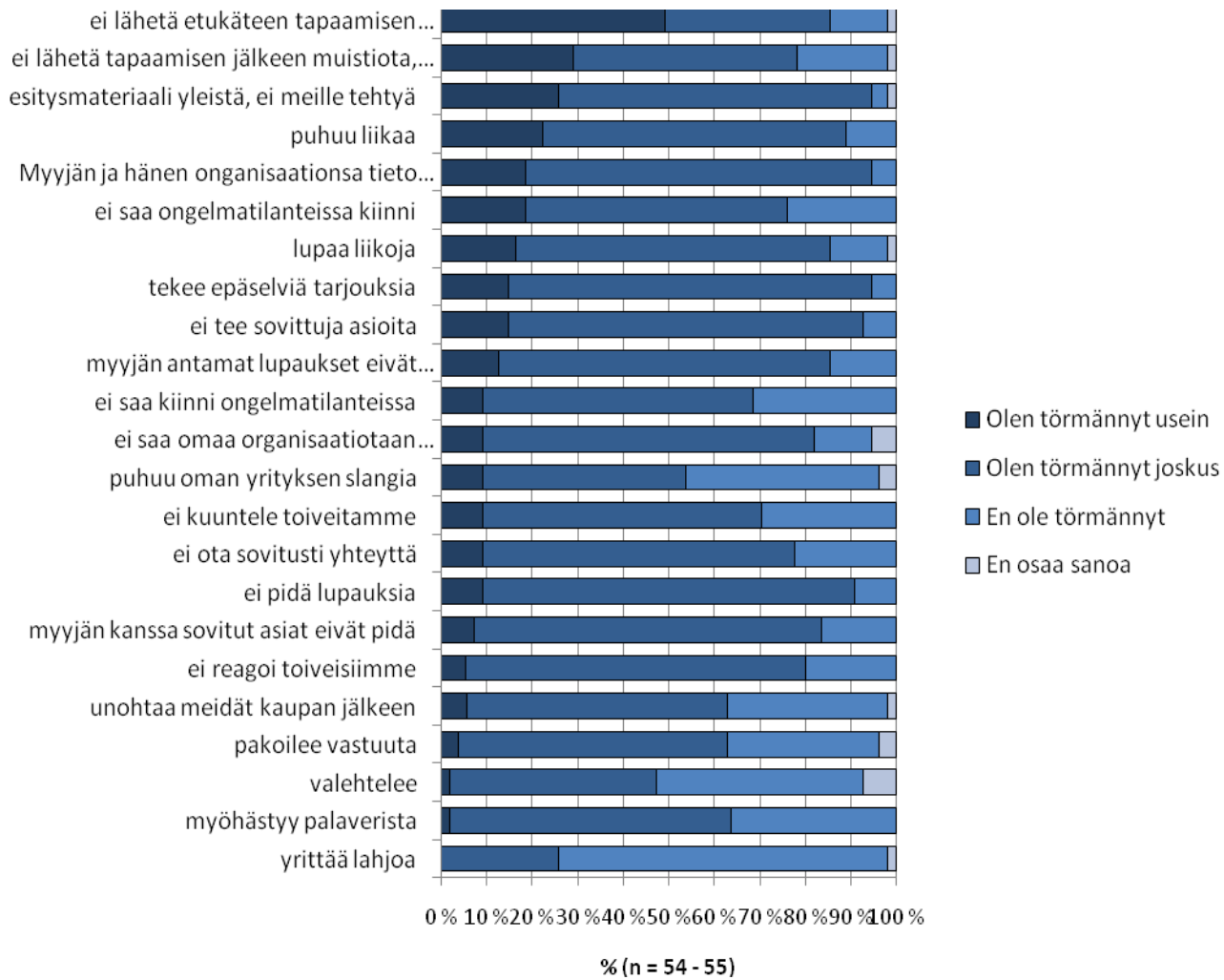
Kuviossa 13 on nähtävillä ostajien vastaukset keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä. Mitä pienempi keskiarvo, sitä useammin ostajat ovat törmänneet kyseiseen ongelmaan. Mitä lähempänä keskiarvo on numeroa kolme, sitä harvinaisempi ongelma on. Keskiarvoista on poistettu vaihtoehto: ”en osaa sanoa”, sillä se olisi vääristänyt tuloksia arvolla neljä. Vastausten perusteella myyjillä olisi eniten parannettavaa hyvin arkipäiväisessä vuorovaikutuksessa, johon ensimmäiset viisi ongelmatilannetta liittyvät. Yleisintä on, ettei myyjä lähetä tapaamisen esityslistaa, räätälöi esittelymateriaaleja eikä tieto myyjän organisaatioissa kulje esteettömästi.



Kuvio 13. Ostajien vastauksien keskiarvot kysymykseen: Mihin myyntityön puutteisiin olette törmänneet viimeisen parin vuoden aikana (teille myyvän yrityksen myynnin toimesta)?

Tulosten jakautuminen vastausasteikolla näkyy kuviossa 14, joka on järjestetty ”olen törmännyt usein” – vastausten mukaiseen tärkeysjärjestykseen. Selkeästi yleisimmät puutteet koskevat tapaamisten agendoja, jälkikäteen saatavia muistioita sekä esitysmateriaalin räätälöimättömyyttä. Yksikään ostaja ei ole kohdannut lahjontaa usein viimeisen parin vuoden aikana, mutta 25,9 prosenttia kertoo törmänneensä siihen silloin tällöin (joskus). Kysymykseen vastasi 54–55 ostajaa. Tulokset löytyvät kappaleina ja prosentteina tarkemmin liitteestä 8 ja niitä käydään läpi tarkemmin myyjien itsearvioihin verraten kappaleessa 7.3.

Kuvio 14. Ostajien vastaukset esitettyinä ”aina” – vastausten mukaisessa järjestyksessä.

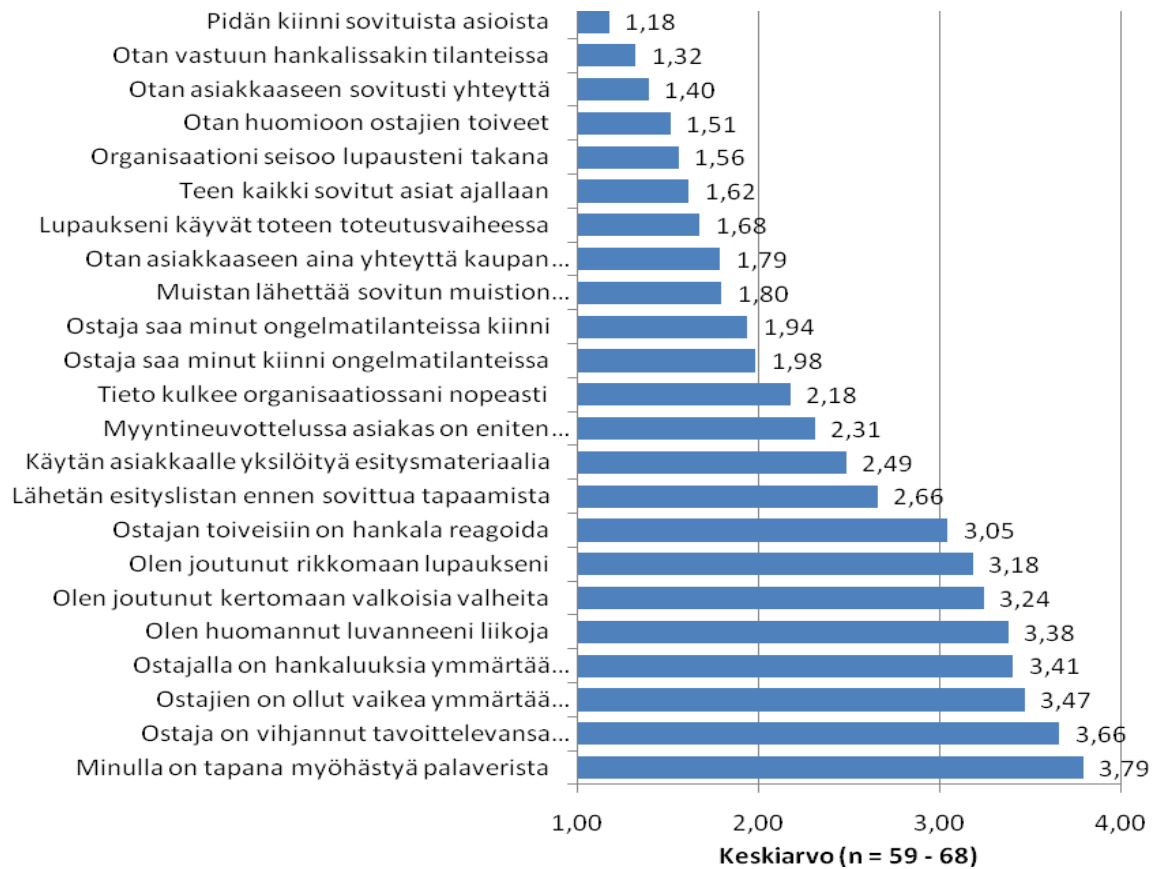


Myyntitutkimus

Teollisuusalalla toimiville myyjille kohdistetussa tutkimuksessa vastaajille kerrottiin, että teollisuusalan ostajilta on aikaisemmassa tutkimuksessa kysytty, kuinka usein he ovat viimeisen parin vuoden aikana törmänneet alla mainittuihin myyntityön epäkohtiin. Samalla myyjä pyydettiin suorittamaan itsearvio samoihin väittämiin liittyen. Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja muokattiin, sillä vastaajia ei haluttu loukata liian suorilla ja kärkkäillä kysymyksillä, kuten esimerkiksi: ”myyjä yrittää lahjoa”. Koska myyntitutkimuksen tuloksista haluttiin aiemmin toteutetun ostotutkimuksen tuloksia tarkempia, on vastausasteikkoon lisätty vaihtoehto: ”aina”.

Kuviossa 15 tulokset on järjestetty keskiarvovastausten mukaisesti. Vastausasteikolla numero yksi tarkoittaa vastausta ”aina”, kun taas numero neljä tarkoittaa ”en koskaan” – vastausta. Vastauksia tulkitessa on huomioitava että osa kysymyksistä on negatiivisessa ja osa positiivis-

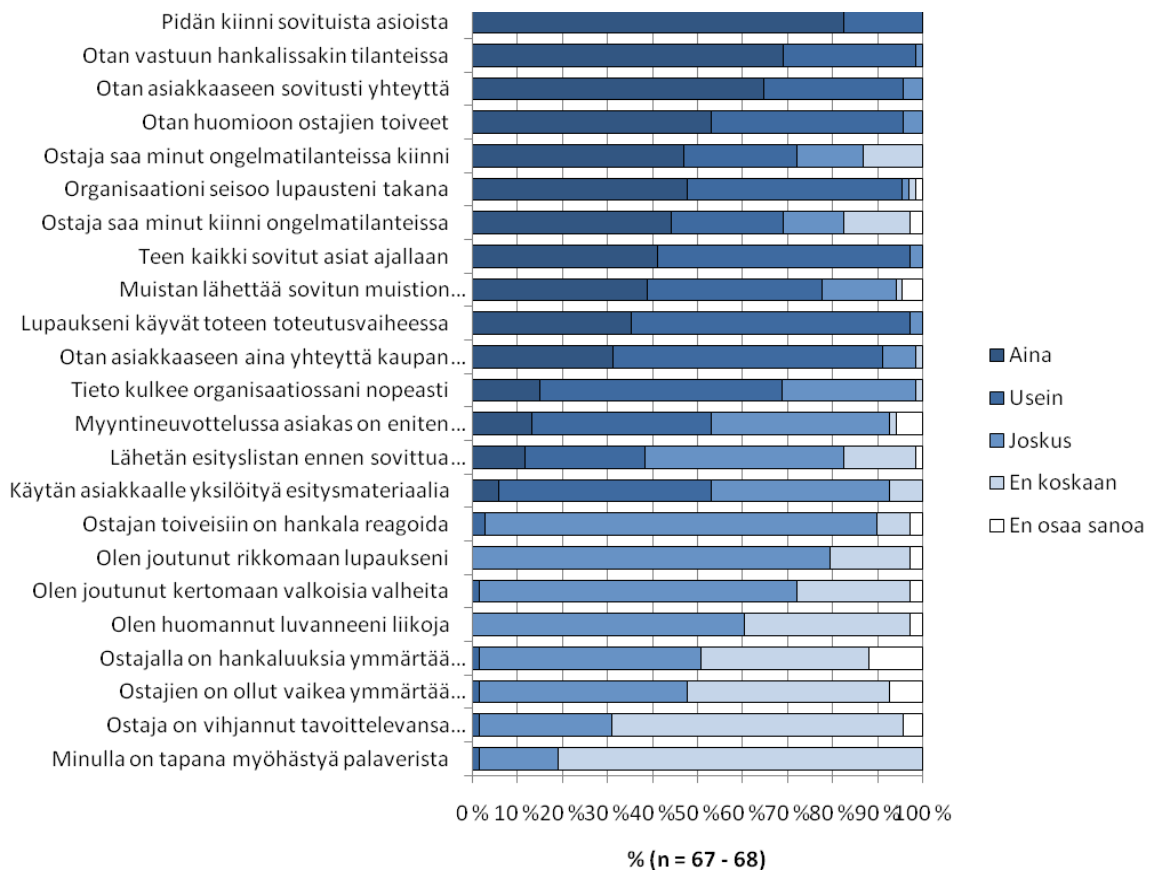
sa muodossa, joten suuri keskiarvo ei automaattisesti tarkoita että myyjä toimisi asian suhteen puutteellisesti tai esimerkillisesti. Keskiarvoissa ei ole mukana ”en osaa sanoa” – vastauksia.



Kuvio 15. Myyjien itsearvioinnit keskiarvovastausten mukaisessa järjestyksessä.

Kuviosta 16 näkee kuinka tulokset ovat jakautuneet vastausasteikolle. Vastaukset on esitetty ”aina” – vastausvaihtoehdon mukaisessa järjestyksessä. Koska myyjille esitetyt väittämät on esitetty kyselyssä sekä positiivisessa että negatiivisessa muodossa, ovat molemmat vastausten ääripäät – ”aina” ja ”en koskaan” – itse asiassa useimmiten positiivisia itsearvioita. Tällä kertaa mielenkiintoisemmaksi vastaukseksi osoittautuikin vaihtoehto: ”joskus”. Esimerkiksi kohta: ”olen joutunut rikkomaan lupaukseni joskus”, on saanut 79,4 prosenttia myyjien vastauksista, kun vain 17,6 prosenttia on pystynyt vastaamaan, ettei ole rikkonut lupauksiaan. Vastaajista 60,3 prosenttia myös myöntää lupaavansa joskus liikoja ja 70,6 prosenttia on joskus joutunut kertomaan valkoisia valheita.

Vastausvaihtoehdot on esitetty ”joskus”-vaihtoehdon mukaisessa järjestyksessä liitteessä 9. Tulokset on myös esitetty tarkkoina kappalemäärinä ja prosentteina liitteessä 10 ja myyjien vastauksia analysoidaan tarkemmin yhteenvetokappaleessa 7.3. sekä pohdinnassa kappaleessa kahdeksan. Kysymykseen vastasi 67–68 myyjää.



Kuvio 16. Myyjien itsearviot ”aina” – vastauksen mukaisessa järjestyksessä.

7 Tutkimusten yhteenveto ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tarkoitus on löytää myyntityön kehityskohteita teoriaa ja empiriaa yhdistämällä. Tässä kappaleessa pyritään yhdistämään edellä esitettyjä tutkimustuloksia ja viitekehityksessä esiteltyjä teorioita toisiinsa. Samalla annetaan vastaukset opinnäytetyön keskeisiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksistä kahdessa ensimmäisessä kartoitetaan tekijöitä ja ominaisuuksia, joita ostajat erityisesti odottavat ja arvostavat myyntiorganisaatioissa ja myyjissä. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä tuodaan esiin myyntityön laatua ostajien kokeman prosessilaadun ja myyjien itsearviointien kautta.

7.1 Partneruuksien valintakriteerit

Tutkimuskysymys: Mitä ovat tekijät, joiden ostaja kokee eniten vaikuttavan toimituspartnerien valintaan, ja osaavatko myyjät samaistua ostajien näkökulmaan?

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä ostajille annettiin arvioitavaksi 18 erilaista toimituspartnerin ominaispiirrettä. Tällä viitataan teoriaosuuteen erityisesti laadun merkitykseen yritykselle, sillä kaikki annetut tekijät ovat hyötyjä, jotka omalla tavallaan voivat edistää asiakasyrityksen pääsyä strategiaan tavoitteisiinsa, kuten kannattavuuteen ja tuottavuuteen (Ojasalo ym. 2008. 245–255). Ostajien tehtävänä oli arvioida näiden tekijöiden tärkeyttä toimituspartnerin valinnassa asteikolla: erittäin tärkeä, melko tärkeä, vähän tärkeä, ei lainkaan tärkeä ja en osaa sanoa. Myyjien tehtävänä oli asettua ostajien asemaan ja omien kokemuksiansa perusteella arvioida miten tärkeitä valmiiksi annetut organisaatiotason tekijät ovat asiakkaiden näkökulmasta.

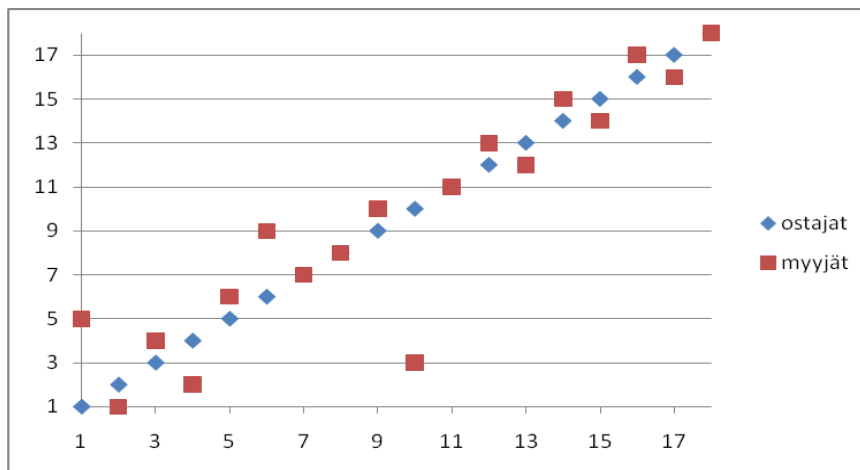
Taulukko 2. Toimituspartnerien valintakriteerit ostajien vastausten mukaisessa tärkeysjärjestyksessä.

	Tärkeysjärjestys		Keskiarvo		Vastaajia kpl	
	OSTA-JAT	MYY-JÄT	OSTA-JAT	MYY-JÄT	OSTA-JAT	MYY-JÄT
Kokonaistaloudellisuus	1	5	1,22	1,62	55	68
Toimitusvarmuus	2	1	1,22	1,26	55	68
Laatukriteerit	3	4	1,31	1,53	55	68
Toimittajan palvelukyky	4	2	1,54	1,49	57	68
Lopputulokseen perustuva kokonaishinta	5	6	1,56	1,68	52	68
Toimittajan hinta	6	9	1,67	1,88	54	68
Tuottavuuden parantamista koskevat tavoitteet	7	7	1,70	1,82	53	68
sitoutua pitkäaikaiseen yhteistyöhön	8	8	1,75	1,85	55	67
Tavoitteet loppukäyttäjän asiakastyytyvyyden parantamiseksi	9	10	1,91	1,94	54	68
Toimittajan luotettavuus, maine	10	3	1,91	1,51	55	68
Toimitusehdot	11	11	1,98	2,10	54	68

Toimittajan tulevaisuuden suunnitelmat ja näkymät	12	13	2,07	2,39	54	66
Arvio toimittajan kehityspotentialista	13	12	2,11	2,34	53	67
Toimittajan vakuudet	14	15	2,45	2,49	53	65
Toimittajan tarjoama maksupostitapa (esim. lopussa kaikki, muu)	15	14	2,52	2,49	52	68
Toimittajan kansainvälisyys	16	17	2,96	2,57	55	65
Toimittajan valtakunnallisuus	17	16	3,02	2,49	53	65
Toimittajan markkina-asema	18	18	3,09	2,62	55	68

Taulukossa 2 on koottu yhteen ostajien ja myyjien vastauskeskiarvot, joista tärkeysjärjestysarakkeen numero yksi tarkoittaa tärkeintä ja numero 18 vähiten tärkeää valintakriteeriä. Eniten eroavuutta vastausten välillä oli suureksi yllätykseksi toimittajan luotettavuudella ja maineella, jonka ostajat määrittivät vain 10. valintakriteeriksi, kun myyjien arvioissa se on jo kolmantena. Myyjät siis olettavat yritystensä luotettavuuden ja hyvän maineen merkitsevän ostajille paljon enemmän kuin mitä se vastausten perusteella todellisuudessa merkitsee.

Ostajat äänestivät kokonaistaloudellisuuden tärkeimmäksi valintakriteeriksi, mutta toimittajan hinta jäi kuudennelle sijalle. Tämä tarkoittanee sitä, että ostajat hakevat investoinneistaan pitkäaikaista hyötyä ja kannattavuutta, eivätkä niinkään huokeinta mahdollista hintaa. Havainto tukee asiakastyytyväisyysstrategia -teoriaa, jonka mukaan myyntipalveluissa tulisi panostaa asiakkaan saamaan pitkántähtäimen laatuun. (Ojasalo ym. 2008, 257–258.)



Kuvio 17. Ostajien ja myyjien vastausten korrelaatio.

Osapuolten vastaukset muodostavat melko lineaarisen nousevan suoran, jonka korrelaatiokerroin on +0,91. Mitä lähempänä tunnusluku on numeroa +1 tai -1, sitä suurempi on muuttujien välinen yhteys. Kyseinen korrelaatiokerroin siis osoittaa, että osapuolien vastaukset osuivat hyvin lähelle toisiaan. (Holopainen ym. 2008, 233–234.) Nopeasti voisikin päätellä, että teollisuusalan myyjät ymmärtävät kütettävän hyvin teollisuusalan ostajien odotuksia asiakasyrityksen

hyötyjen merkitystä koskevalla tasolla. Huolestuttavaa kuitenkin on, että suuri osa isoista vaihteluista löytyy juuri asiakkaille tärkeimmistä valintakriteereistä. Mikäli korrelaatioon otettaisiin mukaan vain kymmenen tärkeimmiksi määriteltä valintakriteeriä, olisi korrelaatiokerroin enää +0,5. (Kuvio 5 ja 17.)

Asiakkaan odotusten ja arvostuksen kohteiden ymmärtäminen on myyntityössä tärkeää, sillä oikeita tekijöitä markkinoimalla ja painottamalla yrityksellä on mahdollisuus saada etumatkaa kilpailijoihinsa. Tutkimuksen perusteella eniten kehittymismahdollisuuksia on ainakin kokonaistaloudellisuuteen ja laatu-kriteereihin panostamisella. Vaikka yksittäisellä myyjällä ei välttämättä olisikaan suuria mahdollisuuksia vaikuttaa oman yrityksensä toiminnan kehittämiseen organisaatiossa, hän pystyy silti omassa myyntityössään hyödyntämään tietoa siitä, mitä ostaja erityisesti arvostaa ja odottaa valitsemaltaan toimituspartneriltaan.

7.2 Myyjän ammattitaito

Tutkimuskysymys: Mitä ostajat arvostavat erityisesti ammattimaisessa myyjässä, ja osaavatko myyjät samaistua ostajien näkökulmaan?

Toisessa tutkimuskysymyksessä ostajille annettiin ensin 13 ammattimaisen myyjän ominaisuutta, joiden tärkeyttä ostajien tuli analysoida. Tämän jälkeen ostajia pyydettiin kertomaan omin sanoin kolme omasta mielestään tärkeintä hyvän myyjän ominaisuutta. Myös myyjät vastasivat samoihin kysymyksiin, mutta heidän tehtävänään oli jälleen asettua ostajan asemaan ja vastata kysymyksiin teollisuusalan asiakkaansa näkökulmasta.

Valmiiksi annetut ominaisuudet viittaavat teoriassa yksilön tavoittelemaan rationaaliseen laatuun. Rationaaliset laatutekijät ovat hyödyksi ostajan työskentelylle esimerkiksi tekemällä siitä helpompaa ja miellyttävämpää, säästämällä ostajan aikaa tai vähentämällä investointien riskialttiutta (Ojasalo ym. 2008. 256).

Taulukko 3. Ostajien ja myyjien vastausten yhteenveto.

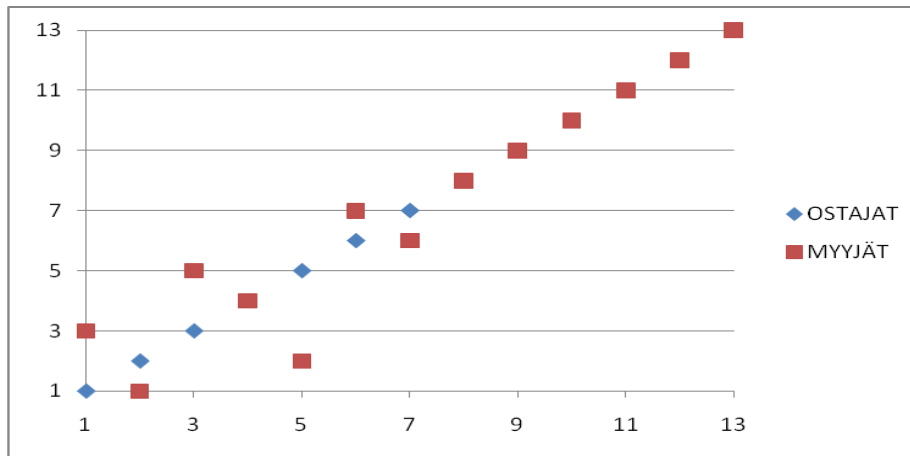
Myyjän pitää:	Tärkeysjärjestys		Keskiarvo		Vastajia kpl	
	OSTA-JAT	MYY-JÄT	OSTA-JAT	MYY-JÄT	OSTA-JAT	MYY-JÄT
pystyä varmistamaan, että oma yritys pitää myynnin lupaukset	1	3	1,18	1,31	55	68
pystyä reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti yhteistyön ongelmiin	2	1	1,20	1,19	56	68
pystyä neuvottelemaan myös hinnasta	3	5	1,21	1,41	56	68
osata vastata tarjouspyyntöön	4	4	1,28	1,35	54	68
löytää meille sopiva ratkaisu	5	2	1,43	1,29	54	68

pystyä kertomaan ratkaisunsa bisneshyödyt meille	6	7	1,63	1,49	54	68
pystyä kehittämään yhteistyössämme olla luova löytämään uusia ratkaisuja yhteistyölle	7	6	1,67	1,48	55	67
kehittää yrityksensä ja meidän välistä yhteistyötä	8	8	1,76	1,53	54	68
tuntea meidän liiketoimintamme	9	9	1,78	1,81	55	67
osata tuoda referenssejä	10	10	1,89	1,84	54	68
osata kommunikoida myös englanniksi	11	11	2,22	2,12	54	68
osata haastaa meidät kehittämään toimintaamme	12	12	2,27	2,41	56	66
	13	13	2,35	2,43	54	67

Taulukossa 3 esitetään ostajien ja myyjien vastausten keskiarvot yhteen vedettyinä. Ostajien mielestä myyjän tärkein ominaisuus – lupauksen pitämisen varmistaminen – löytyy myyjien arvioista kolmannelta sijalta. Rationaalisena laatutekijänä lupauksen pitäminen helpottaa ostajan työtä sekä vähentämällä työn riskialttiutta että säästämällä ostajan aikaa: Ostaja voi luottaa siihen että investoinneissa edetään myyjän antamien lupauksen mukaisesti. Työn riskialttiutta helpottaa myös ostajien listalla toisena oleva ominaisuus: ”Myyjän pitää pystyä reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti yhteistyön ongelmiin”. Myyjät olivat valinneet ongelmiin reagoimisen tärkeimmäksi ominaisuudekseen.

Suurin eroavaisuus osapuolien vastauksista löytyy ostajalle sopivan räätälöidyn ratkaisun löytämisestä. Kyseinen vastaus löytyy ostajien arvioista viidenneltä ja myyjiltä toiselta sijalta. Myös hinnoista neuvottelemineen on ostajilla kaksi sijaa korkeammalla tärkeysjärjestyksessä kuin myyjillä.

Osapuolten vastausten välinen korrelaatiokerroin +0.95 on erittäin suuri. Huomioitavan arvoista kuitenkin on, että vastauksissa oli jälleen eniten vaihtelua juuri ostajille tärkeimpien ominaisuuksien kohdalla (Kuvio 18). Mikäli korrelaatiolaskennassa otettaisiin huomioon vain viisi ostajien mielestä tärkeinä ominaisuutta, tulisi kertoimeksi enää +0,1. Tämä tarkoittaa, että näiden viiden muuttujan välinen yhteys on melkein kokonaan toisistaan riippumaton (Holopainen ym. 2008. 234). Kaikkien vastausten välistä korrelaatiota nostaa voimakkaasti vähiten tärkeimmät tekijät, joista myyjät ovat olleet täysin samaa mieltä ostajien kanssa.



Kuvio 18. Ostajien ja myyjien vastausten välinen korrelaatiokerroin.

Kvantitatiivisen valintatehtävän jälkeen ostajat saivat määritellä omin sanoin avoimen tehtävän muodossa kolme ammattimaisen myyjän tärkeintä ominaisuutta. Myyjien tehtävänä oli lähestyä aihetta teollisuusalan ostajien näkökulmasta. Vastaukset löytyvät kokonaisuudessaan pylväsdiagrammeina liitteistä 5 ja 7. Ostajien vastaukset viittaavat teoriaan asiakkaan kokemasta prosessilaadusta, eli ne ovat ostajan kokemuksia tai odotuksia myyjän esimerkillisestä toiminnasta palveluprosessin aikana (Grönroos 2001, 100–102).

Vastausdiagrammit on järjestetty myynnin ammattilaisen perusominaisuuksien mukaisiin kategorioihin: asiakaslähtöiseen ajatteluun ja toimintaan, asiantuntijuuteen, myyntitaitoon ja tuloksellisuuteen sekä vuorovaikutus- ja tiimitaitoihin (Vahvaselkä 2004, 17–18). Kaikkiin kategorioihin löytyi melko tasaisesti erilaisia ominaisuuksia, mutta kappalemäärissä vuorovaikutus ja tiimitaidot saivat selvästi eniten vastauksia molemmilta osapuolilta. Myyjien diagrammiin lisättiin viides kategoria teknistä laatua ja taustaorganisaatiota koskevia tekijöitä varten.

Ostajien vastauksista erottui selkeästi tärkeimmiksi tekijöiksi rehellisyys, luotettavuus ja lupauksen pitäminen, jotka saivat yhteensä 25 prosenttia kaikista vastauksista. Myyjät taas arvelivat luotettavuuden, hinnan ja laadun sekä myyjän ammattitaidon olevan asiakkaille tärkeimpiä ominaisuuksia. Onkin mielenkiintoista huomata, että ostajien vastaukset painottuivat selkeästi enemmän vuorovaikutuksellisiin ihmissuhde- ja luottamustekijöihin, kun taas myyjät toivat esiin tuotteen tai palvelun sekä yrityksen ominaisuuksia, jotka puuttuivat täysin ostajien vastauksista. Käytännössä koko viides kategoria eli 20 prosenttia myyjien vastauksista ei suoraan edes liity myynnin ammattilaisen omiin ominaisuuksiin.

Taulukossa 4 esitetään sekä ostajien että myyjien vastausten viiden kärki, josta löytyy suuria eroavaisuuksia. Esimerkiksi ostajille tärkein tekijä rehellisyys sijoittuu myyjien arvioissa vasta seitsemänneksi. Vielä suurempi ero löytyy lupauksen pitämisestä, joka oli ostajille kolmanneksi

tärkein ja myyjille vasta jaetulla kymmenennellä sijalla saaden vain 1,4 prosenttia vastauksista. (Liite 4 ja 6 sekä taulukko 4.)

Taulukko 4. Viisi ostajan ja myyjän avoimessa tehtävässä tärkeimmäksi määrittelemää ominaisuutta.

	Tärkeimmät		Pisteet	
	Ostajat	Myyjät	Ostajat	Myyjät
Rehellisyys	1		9 %	
Luotettavuus	2	1	8 %	18 %
Pitää mitä lupaa	3		7 %	
Ammattitaito / Osaaminen	4	3	5 %	8 %
Tuntee tuotteen	4		5 %	
Asiantuntemus	5	4	4 %	7 %
Yhteistyökykyisyys	5		4 %	
Hinta & laatu	-	2		9 %
Ongelmanratkaisukyky	-	5		6 %
	Vastauksia yhteensä:		147 kpl	209kpl

Tässä tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, mitä ominaisuuksia ostajat arvostavat ammatillisissa myyjissä ja osaavatko myyjät samaistua ostajien näkökulmaan. Tulosten mukaan ostajat arvostavat myyjissä kaikkein eniten luottamusta, rehellisyyttä ja lupauksen pitämistä. Tärkeitä tekijöitä ovat myös nopea reagointi ongelmatilanteisiin ja kyky neuvotella hinnasta. Kvantitatiivisen osuuden vastausten kokonaiskorrelaatio on erittäin korkea, mutta tässäkin aiheessa oli havaittavissa, etteivät myyjät olleet samoilla linjoilla ostajille tärkeimpien ominaisuuksien arvioimisessa.

Avoimien kysymysten puolelta löytyi myös kehitettävää. Vaikkakin suurin osa myyjistä osui oikeaan asettamalla luottamuksen tärkeimmäksi ominaisuudeksi, on tekniseen laatuun viittaavien tekijöiden määrä hämmästyttävän suuri. Myyjien arvioissa toiseksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi tuotteen hinta ja/tai laatu, joka ei oikeastaan edes liity myyjän ominaisuuksiin, ja joka ei tullut kertaakaan esiin ostajien vastauksissa.

Ostajien arvostuksen kohteiden selvittäminen on tärkeää, sillä ymmärtämällä ostajien kärkiodotuksia myyjillä on mahdollisuus kehittää omasta ammattitaidostaan juuri oikeita osa-alueita. Myyjät, jotka ymmärtävät ostajien odotusten lisäksi kilpailijoidensa olettamukset asiasta, pystyvät panostamaan erityisesti paitsi niihin osa-alueisiin, joita ostajat arvostavat eniten, myös niihin ominaisuuksiin, joita alan muut myyjät eivät ole osanneet pitää erityisen tärkeinä.

7.3 Myyntityön ongelmakohdat

Tutkimuskysymys: Mitä ongelmia ostaja kokee erityisesti esiintyvän myyntitoiminnassa, ja tulevatko vastaavat ongelmat ilmi myyjien itsearvioinneissa?

Ostotutkimuksessa vastaajille annettiin 23 kappaletta myyntityön ongelmakohtiin ja puutteisiin liittyvää väittämää. Ostajien tehtävänä oli kertoa, kuinka usein he ovat viimeisen parin vuoden aikana törmänneet kyseisiin ongelmiin. Vastausasteikkona toimi: olen törmännyt usein, olen törmännyt joskus, en ole törmännyt ja en osaa sanoa. Myyntitutkimuksessa vastaajille annettiin samoja 23 ongelmakohtaa vastaavat väittämät, joista myyjien tuli suorittaa itsearviointi. Myyjille osoitettuja väittämiä jouduttiin kuitenkin muokkaamaan neutraalimmiksi, sillä vastaajia ei haluttu loukata liian suorilla ja kärkkäillä kysymyksillä, joita olisi ollut esimerkiksi: ”myyjä pakoi-lee vastuuta” tai ”myyjä valehtelee”. Myyntitutkimuksen väittämistä osa on esitetty positiivisessa ja osa negatiivisessa muodossa. Myyjille on myös lisätty vastausmahdollisuus: ”aina”.

Väittämät viittaavat nimenomaan myyjän arkityöhön, kuten myyntiprosessin hallintaan ja toteuttamiseen sekä yhteistyön sujuvuuteen ja vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Kyse on siis ostajan kokemasta toiminnallisesta prosessilaadusta (Grönroos 2001, 100–102). Prosessilaadun lisäksi väittämät liittyvät teoriaan ammattimaisen myyjän perusominaisuuksista, joista korostuvat etenkin vuorovaikutus- ja tiimitaidot sekä myyntitaidot ja tuloksellisuus (Vahvaselkä 2004, 28).

Molempien osapuolten vastaukset on koottu kokonaisuudessaan helposti vertailtavaan muotoon liitteessä 11. Lisäksi tuloksista on poimittu myyntiprosessiin liittyviä osa-alueita taulukkoon 5, jossa ongelmatilanteet on kuvattu prosessin etenemisen mukaisessa järjestyksessä.

Taulukko 5. Myyntiprosessin ongelmatilanteita ostajan ja myyjän näkemyksestä.

		Aina	Usein	Joskus	En ole törmännyt/ en koskaan	En osaa sanoa
O = Ostajat M = Myyjät						
O	Myyjä ei lähetä etukäteen tapaamisen esityslistaa		49,1 %	36,4 %	12,7 %	1,8 %
M	Lähetän esityslistan ennen sovittua tapaamista	11,8 %	26,5 %	44,1 %	16,2 %	1,5 %
O	Myyjä myöhästyy palaverista		1,8 %	61,8 %	36,4 %	0,0 %
M	Minulla on tapana myöhästyä palaverista	0,0 %	1,5 %	17,6 %	80,9 %	0,0 %
O	Esitysmateriaali yleistä, ei meille tehtyä		25,9 %	68,5 %	3,7 %	1,9 %
M	Käytän asiakkaalle yksilöityä esitysmateriaalia	5,9 %	47,1 %	39,7 %	7,4 %	0,0 %
O	Myyjä puhuu liikaa		22,2 %	66,7 %	11,1 %	0,0 %
M	Myyntineuvottelussa asiakas on eniten äänessä	13,2 %	39,7 %	39,7 %	1,5 %	5,9 %
O	Myyjä ei kuuntele toiveitamme		9,3 %	61,1 %	29,6 %	0,0 %
M	Otan huomioon ostajien toiveet	52,9 %	42,6 %	4,4 %	0,0 %	0,0 %
O	Myyjä ei reagoi toiveisiimme		5,5 %	74,5 %	20,0 %	0,0 %
M	Ostajan toiveisiin on hankala reagoida	0,0 %	2,9 %	86,8 %	7,4 %	2,9 %

O Myyjä puhuu oman yrityksen slangia Ostajien on ollut vaikea ymmärtää yrityksemme	9,3 %	44,4 %	42,6 %	3,7 %
M slangia	0,0 %	1,5 %	46,3 %	44,8 %
O Myyjä tekee epäselviä tarjouksia Ostajilla on hankaluuksia ymmärtää antamiani	14,8 %	79,6 %	5,6 %	0,0 %
M tarjouksia	0,0 %	1,5 %	49,3 %	37,3 %
Myyjä ei lähetä tapaamisen jälkeen muistiota, O mitä sovittiin	29,1 %	49,1 %	20,0 %	1,8 %
Muistan lähettää sovitun muistion tapaamisesta M ajallaan	38,8 %	38,8 %	16,4 %	4,5 %
Myyjän antamat lupaukset eivät toteudu toteutus- O vaiheessa	12,7 %	72,7 %	14,5 %	0,0 %
M Lupaukseni käyvät toteen toteutusvaiheessa	35,3 %	61,8 %	2,9 %	0,0 %
O Myyjä unohtaa meidät kaupan jälkeen	5,6 %	57,4 %	35,2 %	1,9 %
M Otan asiakkaaseen aina yhteyttä kaupan jälkeen	31,3 %	59,7 %	7,5 %	1,5 %

Ostajien mielestä yleisimmäksi myyntityön puutteeksi osoittautui väittämä: ”Myyjä ei lähetä etukäteen tapaamisen esityslistaa”. Myyjille väittämä esitettiin muodossa: ”Lähetän esityslistan ennen sovittua tapaamista”. Vastausvaihtoehdosta ”joskus” sai 44,1 prosenttia myyjien vastauksista. Lisäksi yhteensä 11 vastaajaa eli 16,2 prosenttia myyjistä ilmoitti, etteivät he koskaan lähetä agendoja etukäteen.

14,8 prosenttia ostajista myös kertovat törmänneensä myyjien tekemiin epäselviin tarjouksiin usein, ja 49,3 prosenttia myyjistä myöntää, että ostajilla on ollut hankaluuksia ymmärtää antamia tarjouksia – joskus. Ostajista 7,4 prosenttia kertoo, etteivät he ole törmänneet siihen, ettei myyjä tekisi yhdessä sovittuja asioita eli toisin sanoen 54 ostajasta vain neljä kertoo myyjien hoitavan sovitut asiat aina. Silti jopa 97,1 prosenttia myyjistä sanoo hoitavansa sovitut asiat aina tai vähintäänkin usein.

Asiakaslähtöisen ajattelutavan ja asiakastyytyväisyyden kannalta parannettavaa löytyy muun muassa myynnin jälkitoimista. Ostajista 5,6 prosenttia kertoo myyjien unohtavan heidät kaupan jälkeen usein ja 57,4 prosenttia joskus. Myyjistä vain kolmasosa kertoo ottavansa asiakkaaseen yhteyttä kaupan jälkeen aina.

Suurta mielenkiintoa herättää myös suora kysymys lahjonnasta, jolla viitataan teoriaan yksilön kokemasta emotionaalista laadusta eli toisin sanoen henkilökohtaisista hyödyistä (Ojasalo 2008, 256). Positiivinen merkki on, ettei ostajista yksikään ole törmännyt lahjontaan viimeisen parin vuoden aikana usein ja 72,2 prosenttia kertoo, ettei ole törmännyt siihen lainkaan. Myyjille väittämä esitettiin vastakkaisena: ”Ostaja on vihjannut tavoittelevansa henkilökohtaista etua osana kaupan syntyä”. Myyjistä 64,7 prosenttia on vastannut väittämään: ”ei koskaan” ja 1,5 prosenttia kertoo tätä tapahtuvan usein.

Tässä tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, mitä teollisuusalan myyntityön puutteita ostajat kohtaavat työssään usein, ja vastaavatko myyjien itsearviot ostajien kokemuksia. Ensinnäkin selvästi yleisimmiksi myyntityön puutteiksi osoittautuivat hyvin arkipäiväiset rutiinit, joiden tulisi olla osa jokaista myyjän läpi viemää myyntiprosessia. Yleisimmät puutteet olivat: esityslistan ja muistion lähettäminen, esitysmateriaalin räätälöiminen asiakkaalle ja ostajan kuunteleminen. Myös suuri osa myyjistä tunnusti kyseiset puutteet itsearvioinneissaan, mutta heidän vastaustensa perusteella eniten parantamisen varaa olisi kuitenkin asiakkaiden toiveisiin reagoimisessa, lupauksen rikkomisessa, valkoisten valheiden kertomisessa ja liikojen lupaamisessa. Edellä mainitut tekijät saivat myyjiltä erittäin paljon ”joskus” ääniä (liite 9).

Tutkimustulokset ovat myyjien koulutuksen kannalta arvokkaita, sillä havainnoimalla ostajien negatiivisten kokemusten yleisyyttä ja teollisuusalan myyjien itsearviointeja pystytään nostamaan esiin sellaisia osa-alueita myyntityön arjesta, joissa olisi selkeästi parantamisen varaa. Vertaamalla omalla alalla toimivien ostajien kokemuksia ja myyjien itsearvioiden keskiarvoja omaan toimintaansa, on aiempaa helpompaa löytää tekijöitä, joita kehittämällä pystyy erottumaan kilpailijoista.

7.4 Opinnäytetyöprosessin evaluaatio

Tutkimuksen toteuttaminen oli haasteellinen prosessi, sillä toimeksiantoon liittyi valmiiksi annettuja tekijöitä, joiden muokkaaminen ei ollut mahdollista. Käytännössä empiriamateriaalin kerääminen perustui SMKJ:n tuottamaan ostotutkimukseen, jota myyntitutkimuksessa pyrittiin peilaamaan mahdollisimman tarkasti, mutta kuitenkin niin, että tekstin muotoilua on osittain muokattu. Alkuperäinen ostotutkimus ei perustunut suoraan teoriaan, joten teoriaosuus tuli koota induktiivisesti tutkimuksen eri osien paloja yhdistellen. Tässä kappaleessa pohditaan tutkimusmateriaalin luotettavuutta muun muassa reliabiliteetin ja validiteetin kautta.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimus mittaa sitä ilmiötä, mitä on haluttu mitata. Toisin sanoen tulokset ovat reliabelit silloin, kun tutkimustulokset pysyvät samoina samalle kohderyhmällä testattuna. Tässä opinnäytetyössä reliabiliteettia pyrittiin nostamaan muun muassa sillä, että tutkimuksen kohteeksi rajattiin vain teollisuusalan toimijat. Mikäli vastausten joukosta olisi kelpuutettu mukaan myös esimerkiksi kaupanalan ja julkishallinnon ostajia, olisi toimintaympäristön muutos luultavasti laajentanut vastausten hajontaa. Tämän lisäksi myyntitutkimuksen vastaajista kelpuutettiin mukaan vain ne myyjät, joiden pääasiallinen asiakas työskentelee teollisuusalalla. Tällä ratkaisulla pyrittiin varmistamaan, että osto- ja myyntitutkimukset ovat vertailukelpoisia. (Tilastokeskus 2009a; Ketokivi 2009.)

Koska opinnäytetyö käsittelee kahta eri tutkimusta, voidaan tutkimusmateriaalien analysoinnin perusteella todeta, että tutkimus on uudelleen toistettavissa. Tähän viittaa esimerkiksi se, että ostajien ja myyjien vastausten välinen korrelaatio on erittäin vahva. Silti tuloksista oli havaittavissa osapuolien välinen luonnollinen näkemysero. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa vastaajien suuri määrä, sillä tutkimukseen vastasi yhteensä 126 teollisuusalan toimijaa. Vastaajien määrä ylittää opinnäytetyöltä edellytetyt kriteerit.

Validiteetti kertoo, kuinka hyvin käytetty mittausmenetelmä mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Tilastokeskus 2009a). Validiteetilla ei siis oteta kantaa siihen, onko tutkimus toistettavissa, vaan sen avulla pohditaan sitä, ovatko käytetyt mittausmenetelmät, suureet ja käsitteet halutun tiedon tutkimisen kannalta oikeita (Ketokivi 2009). Tässä työssä mittausmenetelmänä on käytetty kvantitatiivista vertailevaa tutkimusta, joka mahdollistaa suuremman joukon mielipiteiden vertaamista anonymisti. Anonyymiyys nostaa validiteettia, sillä oman mielipiteen esiintuominen on anonymisti usein turvallisempaa kuin julkisesti esimerkiksi oman työpaikan säilyttämisen kannalta.

Jokaisen teeman osalta mitattava ilmiö vaihtelee ja niitä voi olla useampia. Materiaalin analysoinnissa on tuotu esiin, mitä johtopäätöksiä vastauksista voidaan tehdä, ja mitä ei voida suoraan päätellä. Myyntitutkimuksessa mittausmenetelmää pyrittiin myös tarkentamaan entisestään laajentamalla vastausmahdollisuuksia vaihtoehdolla: ”aina”.

Kolmannen tutkimuskysymyksen validiteetissa ilmeni myyntitutkimuksen kohdalla ongelma, sillä tutkimuskysymys oli muuttunut sitä syötettäessä Webropol – ohjelmaan. Toteutuneessa tutkimuksessa kysymys oli esitetty muodossa: ”Teollisuusalan organisaatioiden ostotoimintaan kohdistetussa tutkimuksessa ostajilta kysyttiin, kuinka usein he ovat törmänneet viimeisen parin vuoden aikana alla mainittuihin myynti ja ostotoiminnan välisiin ongelmiin. Suorita oma itsearvio seuraavista”, kun todellisuudessa viimeisen lauseen olisi kuulunut olla seuraavanlainen: ”Suorita oma itsearvio seuraavista myyntityössä viimeisen parin vuoden aikana eteen tulleista tilanteista”. Näin ollen myyjien ymmärrys kysymyksen käsittelemästä aikajanasta saattoi muuttua merkittävästi.

8 Pohdinta ja päätelmät

Tämän kappaleen tarkoituksena on tuoda esiin tutkimustulosten mielenkiintoisimpia paloja ja yhdistää eri tutkimuskysymysten kohdilla esiin nousseita ilmiöitä toisiinsa. Samalla pohditaan myös mahdollisia syitä ja seurauksia sekä ehdotetaan jatkotoimenpiteitä ja suosituksia.

8.1 Luottamus, rehellisyys ja lupauksen pitäminen

Yksi mielenkiintoisimmista havainnoista koko tutkimuksen osalta liittyy luottamukseen, josta kerättiin tietoa jokaisessa tutkimuskysymyksessä. Ostotutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa myyjien tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi se, että myyjän pitää pystyä varmistamaan, että yritys pitää myynnin lupaukset. Luottamuksen tärkeys korostui myös avoimessa tehtävässä, kun selvisi että ostajien mielestä kolme tärkeintä ominaisuutta myyjässä ovat: rehellisyys, luotettavuus ja lupauksen pitäminen.

Myyntityön ongelmakohtia kartoitettaessa selvisi, että vajaa kymmenen prosenttia ostajista kokee, ettei myyjä ole pitänyt lupauksiaan viimeisen parin vuoden aikana usein ja suurimman osan mielestä myyjä ei ole pitänyt lupauksiaan joskus. Yhteensä noin 90 prosenttia ostajista on törmännyt luottamusongelmaan enemmän tai vähemmän viime vuosien aikana.

Edellä mainittujen tulosten yhteydessä luottamuksen käsittelyn tekee erittäin mielenkiintoiseksi se, että ostajien mielestä itse yrityksen maine ja luotettavuus eivät ole juurikaan tärkeitä, ja kyseinen ominaisuus sijoittui ostajien vastauksissa vasta sijalle 10/18 partnerin valintakriteereissä. Tästä voisi päätellä, että ostajien odotukset yrityksen lupauksen pitämisestä ja luotettavuudesta kohdentuvat pääosin myyjään eli yrityksen edustajaan.

Havainto on mielenkiintoinen ja herättää useita kysymyksiä: Korostuuko myyjän asema ja vuorovaikutustaidot juuri teollisuusalan yrityksissä, joissa toimijoita on suhteessa vähemmän kuin esimerkiksi kuluttajamarkkinoilla, ja ostajien investoinnit ovat isoja ja riskialttiita? Onko luottamuksen puute helpompaa kohdistaa suoraan myyjään, jota voidaan usein vaihtaa helpommin kuin toimituspartneria kokonaisuudessaan? Voisiko olla, että varsinkin isoilla ja kansainvälisillä yrityksillä on usein ennestään jo niin paljon referenssejä ja tunnettavuutta, ettei yrityksen imago ostajien silmissä kärsi epäonnistuneen kaupan myötä niin paljoa kuin ostajan mielikuva myyjästä itsestään. Ainakin havainnot tukevat teoriaa siitä, että myyjän pitää aina ensin pystyä myy-

mään asiakkaalle itsensä ja oma luotettavuutensa, ja vasta tämän jälkeen yrityksensä ja sen luotettavuus (Vahvaselkä 2004, 139–140).

Yritystason luottamuksen tarve tulee kuitenkin osittain esiin siinä, että ostajat valitsivat tärkeimmäksi toimituspartnerin valintakriteerikseen toimitusvarmuuden. Toimitusvarmuus saataan kokea enemmän varmuudeksi tulevan kaupan toteuttamisesta, kun taas luotettavuus ja maine viittaavat enemmän yrityksen aikaisemman toiminnan onnistumiseen, rehellisyyteen ja eettisyyteen. Yksi myyjän tärkeimmistä tehtävistä on siis vakuuttaa ostaja siitä, että toimitus tapahtuu varmasti.

Tutkimustulosten perusteella voidaan myös kyseenalaistaa tämän hetkinen luottamustaso teollisuusalan ostajien ja myyjien välillä. Onko puhe siitä mistä on pulaa? Vai onko kyseessä vain vuosikymmenien takainen käsitys siitä, että myyjäin ei voi luottaa? Heikki Riskun progradututkimuksen mukaan 74 prosenttia teollisuusalan myyjistä arvioi, ettei asiakkaiden luottamus myyntiedustajaan olisi ainakaan vähentynyt aikaisemmasta (Risku 2008, 61). Tutkimus ei kuitenkaan kerro, onko luottamuksen määrä lisääntynyt vai pysynyt entisellään.

Myyjän vastuun pakoileminen ei ole ostotutkimuksen mukaan mitenkään yleinen ongelma, sillä se sijoittui vastauksissa sijalle 20/23. Mielenkiintoa kuitenkin herättää se, miksi myyjät uskoivat, että ostajat kokisivat tuotteen ominaispiirteiden olevan ammattimaisen myyjän tärkeimpiä ominaispiirteitä? Jopa 20 prosenttia myyjien vastauksista liittyvät esimerkiksi tuotteen hintaan, laatuun, toimitusehtoihin ja muuhun vastaavaan eli ominaisuuksiin, jotka ovat myyjästä riippumattomia.

SMKJ:n mukaan tuotteen hinta on itse asiassa menettänyt merkitystään yritysten välisessä liiketoiminnassa, sillä ostopäätökseen vaikuttaa yhä enemmän myyjän ammattitaito. Näin ollen asiakas ostaa luottamusta, eikä halpaa hintaa. Kysymys kuuluukin: Käytetäänkö tuotteen teknisten ominaisuuksien riittämättömyyttä usein helppona verukkeena omalle epäonnistumiselle? ”Jos myyjä osaa neuvotella vain hinnasta, hän on laiminlyönyt oman koulutuksensa”, toteaa SMKJ:n puheenjohtaja Jarmo Hyvärinen. (SMKJ 2009b.)

Kolmannessa tutkimuskohdassa esitettiin molemmille osapuolille kysymys lahjonnan yleisyydestä. Tulokset toivat mielenkiintoisen näkökulman myös luottamus pohdintaan. Myyjät saivat rehellisestä toiminnastaan melko hyvät pisteet, sillä yksikään ostaja ei ollut törmännyt lahjonnan yrittämiseen usein ja noin 70 prosenttia ei ollut kohdannut lahjontaa laisinkaan. Neljäsosa ostajista on törmännyt siihen joskus. Myyjiltä sen sijaan kysyttiin, kuinka usein ostaja on vihjannut tavoittelevansa henkilökohtaista etua osana kaupan syntyä. Heistä puolitoista prosenttia

vastasi kohdanneensa tätä usein, noin 30 prosenttia kertoi kohtaavansa sitä joskus ja 65 prosenttia ei ole kohdannut lahjonnan tavoittelua lainkaan. Mielenkiintoista kyllä, myyjät selvisivät kysymyksestä aavistuksen paremmin kuin ostajat.

8.2 Myyntiprosessin hallinta

Avoimissa kysymyksissä ostajat toivat esiin, että yksi myyjän tärkeimmistä ominaisuuksista on kokonaisvaltainen ammattitaito ja osaaminen. Ison osan myyjän ammattitaitoisesta toiminnasta muodostaa myyntiprosessi ja sen hallinta, joka pitää sisällään suurimman osan ostajan ja myyjän välisistä vuorovaikutustilanteista.

Paperityöt ja ajanhallinta

Myyntiprosessin osalta mielenkiintoista tietoa tuotti etenkin kolmas tutkimuskysymys, joka kohdistui myyntityön ongelmakohtiin. Tuloksista oli huomattavissa, että puutteita löytyy erityisesti myyntityön yksityiskohdista, kuten agendan ja muistion lähettämisestä, esitysmateriaalin räätälöimisestä yrityskohtaiseksi sekä selkeiden tarjousten laatimisesta (taulukko 5).

Tämän tutkimuksen tulokset kertovat, miten usein asiakkaat kohtaavat ennalta määritettyjä myyntiprosessin ongelmia, mutta tuloksissa ei oteta kantaa siihen, miten pahoja ongelmia ne asiakkaan mielestä todellisuudessa ovat ja kuinka negatiivinen vaikutus niillä on ostajan työhön. Creo Consulting -myyntivalmennusyhtiön tutkimuksen mukaan kärkimyyjälle on ominaista huolimattomuus paperitöiden kanssa, sillä aikaa käytetään mahdollisimman paljon varsinaiseen myyntiin (Salo 2009). Tulevaisuuden kannalta olisikin mielenkiintoista selvittää, kuinka tärkeiksi ostajat kokevat myyntiprosessin yksityiskohdat, kuten esityslistan ja muistion laatimisen, vai ovatko hutiloiden tehdyt paperityöt vain menestyneen myyjän merkki? Kysymys onkin myyjän ajankäytöstä, sen puutteesta ja oikein kohdistamisesta.

Myyjän ajankäyttöön ja myyntiprosessiin liittyy myös tutkimustulos, jonka mukaan yli puolet ostajista kokee, että myyjä unohtaa heidät kaupan jälkeen ja noin kuusi prosenttia kertoo näin käyvän usein. Myyjistä kolmasosa vastaa ottavansa asiakkaisiin yhteyttä aina kaupan jälkeen. Kaupan jälkeinen yhteydenotto on tärkeä osa asiakaslähtöistä myyntityötä ja kauaskantoisen kumppanuuden luomisprosessia. Kysymys kuuluu: panostetaanko suomalaisissa teollisuusalan yrityksissä tarpeeksi jälkihoitoon ja –markkinointiin? Tulisiko jälkihoitoa ja sen tuottamaa tulosta seurata tarkemmin?

Odotusten hallinta ja tarpeiden huomioiminen

Asiakkaiden odotusten hallinta ja tarpeiden huomioiminen on osa myyntiprosessin tarvekartoitusvaihetta. Opinnäytetyön kahdessa ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä keskityttiin ostajien odotuksiin, kun taas kolmannessa aihepiirissä käsiteltiin heidän kokemuksiaan. Vertaamalla ostajien odotuksia ja kokemuksia voidaan luoda kuvaa kokonaislaadusta ja siitä, miten hyvin myyjät ovat onnistuneet kohtaamaan ja hallitsemaan asiakkaiden odotuksia.

Odotusten hallinnassa on kyse siitä, miten hyvin myyjä osaa kuunnella, ymmärtää ja kartoittaa asiakkaan tarpeita. Hankalimmin havaittavissa ja kohdattavissa ovat sumeat, implisiittiset ja epärealistiset odotukset. Odotusten hallinnan työkaluja ovat fokuointi, paljastaminen sekä kalibrointi. (Ojasalo ym. 2008, 259–262.)

Avoimessa kysymyksessä pyydettiin kertomaan kolme ammattimaisen myyjän tärkeää ominaisuutta. Vastauksista tuli ilmi useita tekijöitä, jotka liittyvät odotusten hallintaan: asiakkaan oikean tarpeen tunnistaminen, ongelmanratkaisukyky, taito kuunnella, kyky haastaa ja nopea reagointi. Kokemusten tasolla odotuksien täyttämistä löytyi kuitenkin puutteita. Noin kymmenen prosenttia ostajista vastasi, ettei myyjä kuuntele heidän toiveitaan usein, ja kuusi prosenttia koki, ettei myyjä usein reagoi heidän toiveisiinsa.

Myyntitutkimuksen itsearvioissa tulee ilmi että suurimmalla osalla myyjistä on ollut joskus hankaluuksia reagoida ostajien toiveisiin ja kolmella prosentilla hankaluuksia on usein. Varsin erikoinen on myös tulos, jonka mukaan noin neljä prosenttia myyjistä kertoo ottavansa ostajien toiveet huomioon vain joskus. Tulosten perusteella myyjillä vaikuttaa olevan ongelmia odotusten hallinnassa. Voisiko olla, että kiireestä tai osaamisen puutteesta johtuen tarvekartoituksen merkitys ei korostu myyntityössä tarpeeksi, jolloin ratkaisuisissa hätiköidään ja kauppvoja pyritään viemään päätökseen liian nopeasti.

8.3 Suositukset

Tämän kappaleen tarkoitus on esittää Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry:lle ehdotuksia jatkotoimenpiteistä, joilla myyntitoimintaa voitaisiin kehittää jatkotutkimuksien tai koulutusten avulla.

Tutkimuksesta selvisi, että myynnin kehittämisessä tulisi keskittyä myös tulevaisuudessa aivan myyntityön peruselementteihin. Kuten teoriaosuudessa jo aiemmin mainittiin: Myyntityö perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, luottamukseen ja lupauten pitämiseen (Hough-

ton 2005). Luottamuksen tärkeys asiakasperspektiivistä tuli ilmi tutkimuksessa useaan otteeseen. Näin ollen luottamuksen tutkimiseen ja sitä tukevaan myyntityöhön tulisi panostaa. Tutkimuksen aiheena voisi olla esimerkiksi tarkempi katsaus siihen, miten luottamuksen saavuttamisessa on onnistuttu ja/tai epäonnistuttu myyntiprosessin eri vaiheissa.

Samalla pohdittiin myös, käyttävätkö myyjät usein tuotteen riittämättömiä teknisiä ominaisuuksia helppona syynä epäonnistuneelle kaupalle? Jatkotutkimuksena voisi myyjiltä kysyä yleisimpiä syitä kauppojen epäonnistumiseen. Perspektiivin laajentamiseksi tuloksia voisi verrata myyntijohtajien ja muiden esimiestason myyjien kokemuksiin aiheesta.

Tarkemman tutkimuksen arvoinen tulos on myös se, että myyjät ovat kokeneet ostajan henkilökohtaisen edun tavoittelua osana kaupan syntyä enemmän kuin ostajat ovat kohdanneet lahjontaa. Olisikin mielenkiintoista selvittää asiaa anonymillä tutkimuksella, jossa selvitettäisiin ensin tarkemmin lahjonnan raamit. Riittävätkö lahjonnaksi lätkäliput kotikaupungin kannatusaitioon, vai onko kyseessä rahallisesti suuremmat hyödyt?

Myyntiprosessi on aina mielenkiintoinen tutkimuskohde, ja juuri kvantitatiiviset tutkimukset saattavat tuoda esiin todellisuutta vastaavan kuvan prosessin hallinnasta, sillä laaja kvantitatiivinen tutkimus takaa vastaajilleen anonymiyden. Toisaalta kvalitatiivisilla tutkimuksilla saataisiin tarkempaa tietoa tietyn ryhmän toimintatavoista. Myyntiprosessista voisi tarkastella paitsi itse prosessin toteuttamisen kurinalaisuutta alan eri yrityksissä, myös sitä kuinka tärkeitä prosessin eri vaiheet ja yksityiskohdat ovat alan ostajille. Mihin myyjien kannattaa panostaa ajallisesti, ja onko asioita joita kannattaisi kiireessä jättää tekemättä tai siirtää kokonaan esimerkiksi assistentin hoidettavaksi?

Teollisuusalan kaupankäynti vaatii myyjältä paljon paitsi teknistä asiantuntijuutta, myös vuorovaikutustaitoja. Kun kymmenen prosenttia tutkimukseen vastanneista teollisuusalan ostajista kertoo kokeneensa ettei myyjä kuuntele heidän toiveitaan usein, tulisi hälytyskellojen soida. Myyntivalmennuksissa erityistä huomiota tulisikin jatkossa kiinnittää asiakkaan tarpeiden kartoitukseen ja odotusten hallintaan. Tämä vaihe on kriittinen myyntiprosessin onnistumisen kannalta, sillä myyjä voi saavuttaa asiakkaan täyden luottamuksen vain osoittamalla asiantuntijuutensa ja kykynsä ymmärtää asiakasta ja tämän liiketoimintaa.

Lähteet

Aalto, E. Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän – Myy paremmin. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Alanen, V. Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Alihaanperä, T. 2008. Top Management Forum 2008. Turun kauppakorkeakoulun tiedotuslehti Mercurius. Luettavissa:

<http://www.mercurius.fi/index.php?page=1e975ba3cbd9e94ad04508b8e67bbc0>. Luettu: 25.2.2010.

Buzan, T. & Israel, R. 2000. Sales Genius; A master class in successful selling. Gower Publishing Limited. Vermont. USA.

Chaudhuri, A. Emotion and Reason in Consumer Behavior. Elsevier Inc. Burlington. USA.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY. Helsinki.

Grönroos, C. 2007. In Search of a New Logic for Marketing: Foundations of Contemporary Theory. John Wiley & Sons, Ltd. England.

Helakorpi, S. 2009. Asiantuntijuuden arviointi. Hämeen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/osaamismittarit/asiant-mittari.pdf>. Luettu: 15.1.2010.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY. Helsinki.

Houghton, P. 2005. Myyntityö perustuu luottamukseen. Metso Paper. Luettavissa: http://www.metso.com/fi/corporation/articles_fin.nsf/WebWID/WTB-050705-2256F-C3809?OpenDocument&mid=36B294F5B3C64144C225712D00435775. Luettu: 16.1.2010.

Hut, M. & Speh, T. 2010. Business Marketing Management: B2B. South-Western, Cengage learning. Canada.

- Ketokivi, M. 2009. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Kotler, P. 2003. Marketing Management. 11th edition. Personal Education Inc.
- Lappi, H. 2008. Myykää lisää! Miten? Talouselämä. Luettavissa:
<http://www.talouselama.fi/sivullinen/article161689.ece>. Luettu: 17.1.2010.
- Jobber, D. & Lancaster G. 2003. Selling and Sales Management. Personal Education Inc.
- Marshall, G. & Moncrief, W. The evolution of the seven steps of selling. Luettavissa:
<http://bentleygsa.org/sales/wp-content/uploads/2008/09/document11.pdf>. Luettu: 25.2.2010.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Rekola, K. 2007. Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.
- Risku, H. 2008. Myyntiedustajan toimenkuvan muuttuminen vuosina 1970 – 2006. Luettavissa:
https://www.smkj.fi/portaali/fi/aktiivinet/liitetiedostot/Myyntiedustajan_toimenkuvan_muutos_Heikki_Riskun_GRADU_31032008.pdf. Luettu: 23.01.2010
- Rope, T. 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Röksä, J. 4.8.2009. Koulutus- ja tutkimuspäällikkö. SMKJ ry. Haastattelu. Helsinki.
- Röksä, J. 11.8.2009. Koulutus- ja tutkimuspäällikkö. SMKJ ry. sähköposti. Helsinki.
- Salo, I. 2009. Huippumyyjä ei pilkkuja viilaile. Markkinointi&Mainonta. Luettavissa;
<http://www.marmai.fi/uutiset/article349652.ece>. Luettu: 15.2.2010.

Saukkonen, P. 2009. Tutkielmanteon tukisivut. Helsingin Yliopisto. Luettavissa: http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusasetelma%202.html#Vertaileva_tutkimus_. Luettu: 15.1.2010.

Saunders, M. Lewis, P. Thornhill, A. 2003. Research Methods for business Students. Prentice-Hall. New Jersey.

SMKJ 2009a. Mikä SMKJ on? Luettavissa: <https://www.smkj.fi/portaali/fi/smkj/index.php>. Luettu: 2.9.2009.

SMKJ 2009b. Hinta ei ratkaise kauppaa. Toimittajien ideasivusto. Luettavissa: http://www.deski.fi/page.php?page_id=10&tiedote_id=10289. Luettu: 16.2.2010.

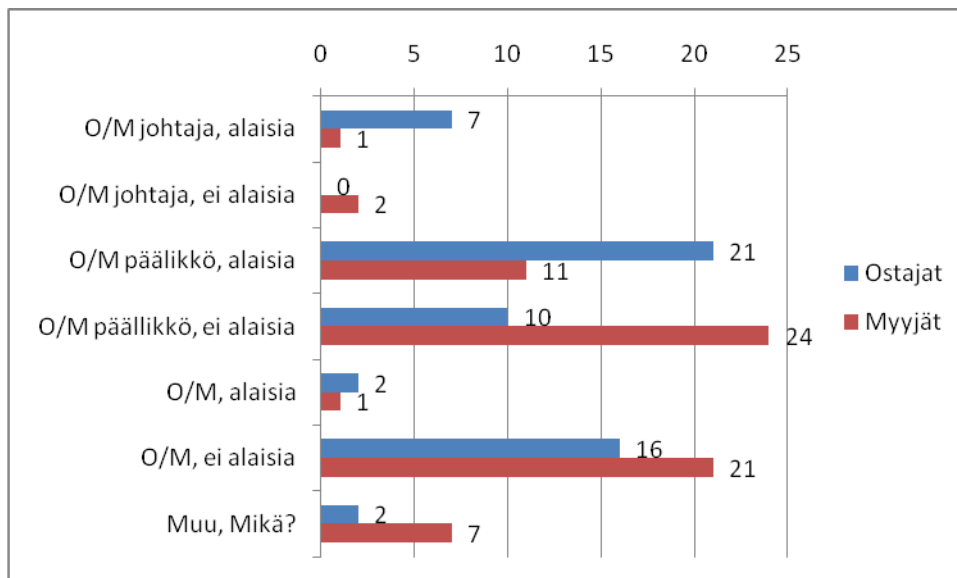
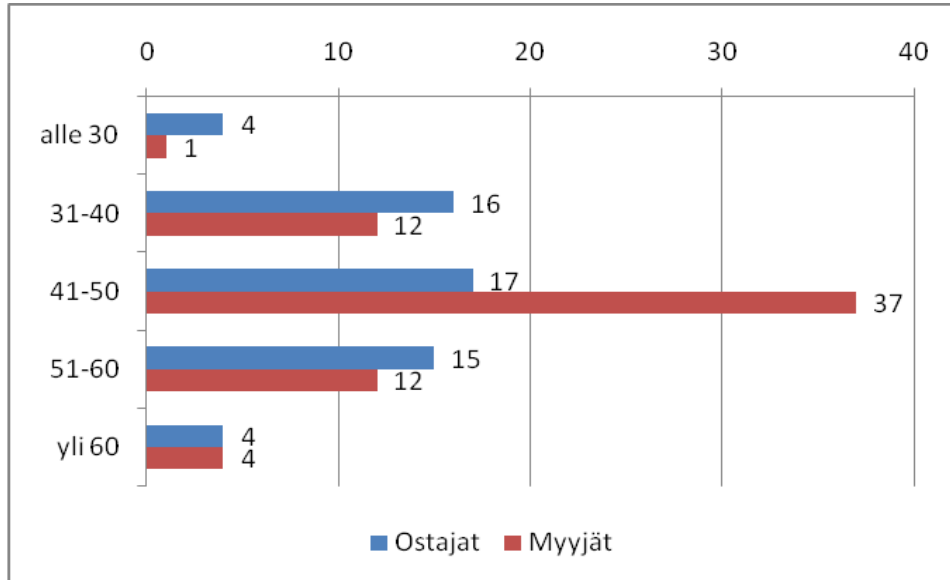
Tilastokeskus 2010a. Reliabiliteetti. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu: 14.2.2010.

Tilastokeskus 2010b. Validiteetti. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu: 14.2.2010.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Oy Finn Lectura Ab. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Tutkimukseen vastanneiden ikäjakauma ja ammattinimikkeet.



Liite 2. Ostajien vastaukset kysymykseen: ”Miten tärkeitä ovat seuraavat tekijät valintakriteereinä toimituspartnerin (pääpartnerien) valinnassa?”

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Vähän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa	Kaikki
Toimittajan markkina-asema	0	9	32	14	0	55
Toimittajan valtakunnallisuus	0	11	30	12	2	55
Toimittajan tarjoama maksupositapa	2	23	25	2	1	53
Toimittajan vakuudet	2	28	20	3	1	54
Toimittajan kansainvälisyys	2	10	31	12	1	56
Toimittajan tulevaisuuden suunnitelmat ja näkymät	9	32	13	0	0	54
Arvio toimittajan kehityspotentiaalista	9	30	13	1	1	54
Toimitusehdot	10	36	7	1	0	54
Loppukäyttäjän asiakastyytyväisyyden parantaminen	12	35	7	0	0	54
Toimittajan luotettavuus, maine	13	34	8	0	0	55
Sitoutuminen pitkäaikaiseen yhteistyöhön	18	33	4	0	0	55
Toimittajan hinta	20	32	2	0	0	54
Tuottavuuden parantamista koskevat tavoitteet	21	27	5	0	1	54
Lopputulokseen perustuva kokonaishinta	25	25	2	0	2	54
Toimittajan palvelukyky	28	27	2	0	0	57
Laatukriteerit	38	17	0	0	0	55
Kokonaistaloudellisuus	44	10	1	0	0	55
Toimitusvarmuus	44	10	1	0	0	55
Kaikki	297	429	203	45	9	983

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Vähän tärkeä	ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa	Kaikki
Toimittajan markkina-asema	0,0 %	16,4 %	58,2 %	25,5 %	0,0 %	100,0 %
Toimittajan valtakunnallisuus	0,0 %	20,0 %	54,5 %	21,8 %	3,6 %	100,0 %
Toimittajan kansainvälisyys	3,6 %	17,9 %	55,4 %	21,4 %	1,8 %	100,0 %
Toimittajan vakuudet	3,7 %	51,9 %	37,0 %	5,6 %	1,9 %	100,0 %
Toimittajan tarjoama maksupositapa (esim. lopussa kaikki, muu)	3,8 %	43,4 %	47,2 %	3,8 %	1,9 %	100,0 %
Toimittajan tulevaisuuden suunnitelmat ja näkymät	16,7 %	59,3 %	24,1 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Arvio toimittajan kehityspotentiaalista	16,7 %	55,6 %	24,1 %	1,9 %	1,9 %	100,0 %
Toimitusehdot	18,5 %	66,7 %	13,0 %	1,9 %	0,0 %	100,0 %
Tavoitteet loppukäyttäjän asiakastyytyväisyyden parantamiseksi	22,2 %	64,8 %	13,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Toimittajan luotettavuus, maine	23,6 %	61,8 %	14,5 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
sitoutua pitkäaikaiseen yhteistyöhön	32,7 %	60,0 %	7,3 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Toimittajan hinta	37,0 %	59,3 %	3,7 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Tuottavuuden parantamista koskevat tavoitteet	38,9 %	50,0 %	9,3 %	0,0 %	1,9 %	100,0 %
Lopputulokseen perustuva kokonaishinta	46,3 %	46,3 %	3,7 %	0,0 %	3,7 %	100,0 %
Toimittajan palvelukyky	49,1 %	47,4 %	3,5 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Laatukriteerit	69,1 %	30,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Kokonaistaloudellisuus	80,0 %	18,2 %	1,8 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Toimitusvarmuus	80,0 %	18,2 %	1,8 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Kaikki	30,2 %	43,6 %	20,7 %	4,6 %	0,9 %	100,0 %

Liite 3. Myyjien vastaukset kysymykseen: ”Miten tärkeänä uskot teollisuusalan asiakkaasi pitä-
vän seuraavia valintakriteerejä tärkeimpien toimituspartnerien valinnassa?”

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Vähän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa	Kaikki
Markkina-asema	3	25	35	5	0	68
Vakuudet	4	29	28	4	3	68
Kehityspotentiaali	5	37	22	3	1	68
Kansainvälisyys	5	22	34	4	3	68
Valtakunnallisuus	5	29	25	6	3	68
Maksuehdot	6	25	35	2	0	68
Toimittajan tulevaisuuden näkymät	7	32	21	6	1	67
Toimitusehdot	11	39	18	0	0	68
Toimittajan hinta	18	41	8	1	0	68
Tavoitteet Asiakastyytyväisyyden parantamiseksi	18	39	8	3	0	68
Tuottavuuden parantaminen	23	35	9	1	0	68
Valmius sitoutua	23	33	9	2	1	68
Lopputuloksen kokonaishinta	27	36	5	0	0	68
Kokonaistaloudellisuus	28	38	2	0	0	68
Luotettavuus, hyvä maine	35	31	2	0	0	68
Laatukriteerit	36	28	4	0	0	68
Palvelukyky	39	25	4	0	0	68
Toimitusvarmuus	50	18	0	0	0	68
						122
Kaikki	343	562	269	37	12	3

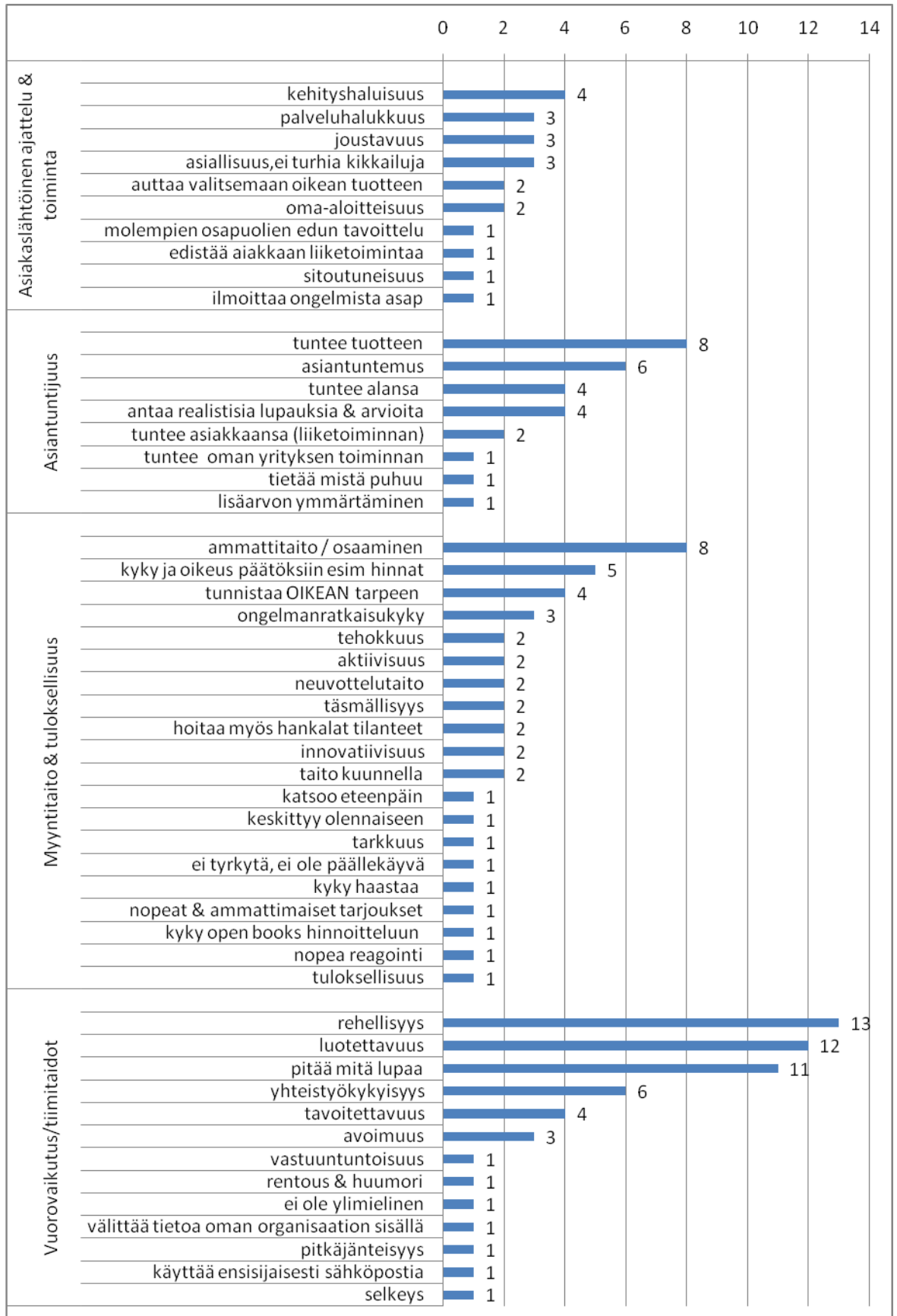
	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Vähän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa	Kaikki %
Markkina-asema	4,4 %	36,8 %	51,5 %	7,4 %	0,0 %	100%
Vakuudet	5,9 %	42,6 %	41,2 %	5,9 %	4,4 %	100%
Kehityspotentiaali	7,4 %	54,4 %	32,4 %	4,4 %	1,5 %	100%
Kansainvälisyys	7,4 %	32,4 %	50,0 %	5,9 %	4,4 %	100%
Valtakunnallisuus	7,4 %	42,6 %	36,8 %	8,8 %	4,4 %	100%
Maksuehdot	8,8 %	36,8 %	51,5 %	2,9 %	0,0 %	100%
Toimittajan tulevaisuuden näkymät	10,4 %	47,8 %	31,3 %	9,0 %	1,5 %	100%
Toimitusehdot	16,2 %	57,4 %	26,5 %	0,0 %	0,0 %	100%
Toimittajan hinta	26,5 %	60,3 %	11,8 %	1,5 %	0,0 %	100%
Tavoitteet asiakastyytyväisyyden parantamiseksi	26,5 %	57,4 %	11,8 %	4,4 %	0,0 %	100%
Tuottavuuden parantaminen	33,8 %	51,5 %	13,2 %	1,5 %	0,0 %	100%
Valmius sitoutua pitkäaikaiseen	33,8 %	48,5 %	13,2 %	2,9 %	1,5 %	100%
Lopputulokseen perustuva kokonaishinta	39,7 %	52,9 %	7,4 %	0,0 %	0,0 %	100%
Kokonaistaloudellisuus	41,2 %	55,9 %	2,9 %	0,0 %	0,0 %	100%
Luotettavuus, hyvä maine	51,5 %	45,6 %	2,9 %	0,0 %	0,0 %	100%
Laatukriteerit	52,9 %	41,2 %	5,9 %	0,0 %	0,0 %	100%
Palvelukyky	57,4 %	36,8 %	5,9 %	0,0 %	0,0 %	100%
Toimitusvarmuus	73,5 %	26,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100%
Kaikki	28,0 %	46,0 %	22,0 %	3,0 %	1,0 %	100%

Liite 4. Ostajien vastaukset kysymykseen: ”Seuraavassa on kuvattu teillä myyvän toimittajan myyntitoiminnan/myyjän ammattitaitoa, miten tärkeänä niitä pidätte?”

Myyjän pitää:	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Vain vähän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	Kaikki
osata tuoda referenssejä	5	32	17	0	54
osata haastaa meidät kehittämään toimintaamme	5	26	22	1	54
osata kommunikoida myös englanniksi	13	20	18	5	56
tuntea meidän liiketoimintamme	14	32	8	0	54
kehittää yrityksensä ja meidän välistä yhteistyötä	16	35	4	0	55
olla luova löytämään uusia ratkaisuja yhteistyölle	18	31	5	0	54
pystyä kehittämään yhteistyössämme	20	33	2	0	55
pystyä kertomaan ratkaisunsa bisneshyödyt meille	23	28	3	0	54
löytää meille sopiva ratkaisu	31	23	0	0	54
osata vastata tarjouspyyntöön	39	15	0	0	54
pystyä neuvottelemaan myös hinnasta	45	10	1	0	56
varmistamaan, että oma yritys pitää myynnin lupaukset	45	10	0	0	55
reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti yhteistyön ongelmiin	45	11	0	0	56
Kaikki	319	306	80	6	711

Myyjän pitää..	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Vain vähän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	Kaikki
pystyä neuvottelemaan myös hinnasta	80,4 %	17,9 %	1,8 %	0,0 %	100 %
löytää meille sopiva ratkaisu	57,4 %	42,6 %	0,0 %	0,0 %	100 %
osata vastata tarjouspyyntöön	72,2 %	27,8 %	0,0 %	0,0 %	100 %
pystyä kehittämään yhteistyössämme	36,4 %	60,0 %	3,6 %	0,0 %	100 %
olla luova löytämään uusia ratkaisuja yhteistyölle	33,3 %	57,4 %	9,3 %	0,0 %	100 %
pystyä kertomaan ratkaisunsa bisneshyödyt meille	42,6 %	51,9 %	5,6 %	0,0 %	100 %
osata tuoda referenssejä	9,3 %	59,3 %	31,5 %	0,0 %	100 %
tuntea meidän liiketoimintamme	25,9 %	59,3 %	14,8 %	0,0 %	100 %
osata kommunikoida myös englanniksi	23,2 %	35,7 %	32,1 %	8,9 %	100 %
osata haastaa meidät kehittämään toimintaamme	9,3 %	48,1 %	40,7 %	1,9 %	100 %
kehittää yrityksensä ja meidän välistä yhteistyötä	29,1 %	63,6 %	7,3 %	0,0 %	100 %
varmistamaan, että oma yritys pitää myynnin lupaukset	81,8 %	18,2 %	0,0 %	0,0 %	100 %
reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti yhteistyön ongelmiin	80,4 %	19,6 %	0,0 %	0,0 %	100 %
Kaikki	44,9 %	43,0 %	11,3 %	0,8 %	100 %

Liite 5. Myynnin ammattilaisen 3 tärkeintä ominaisuutta ostajien näkökulmasta.

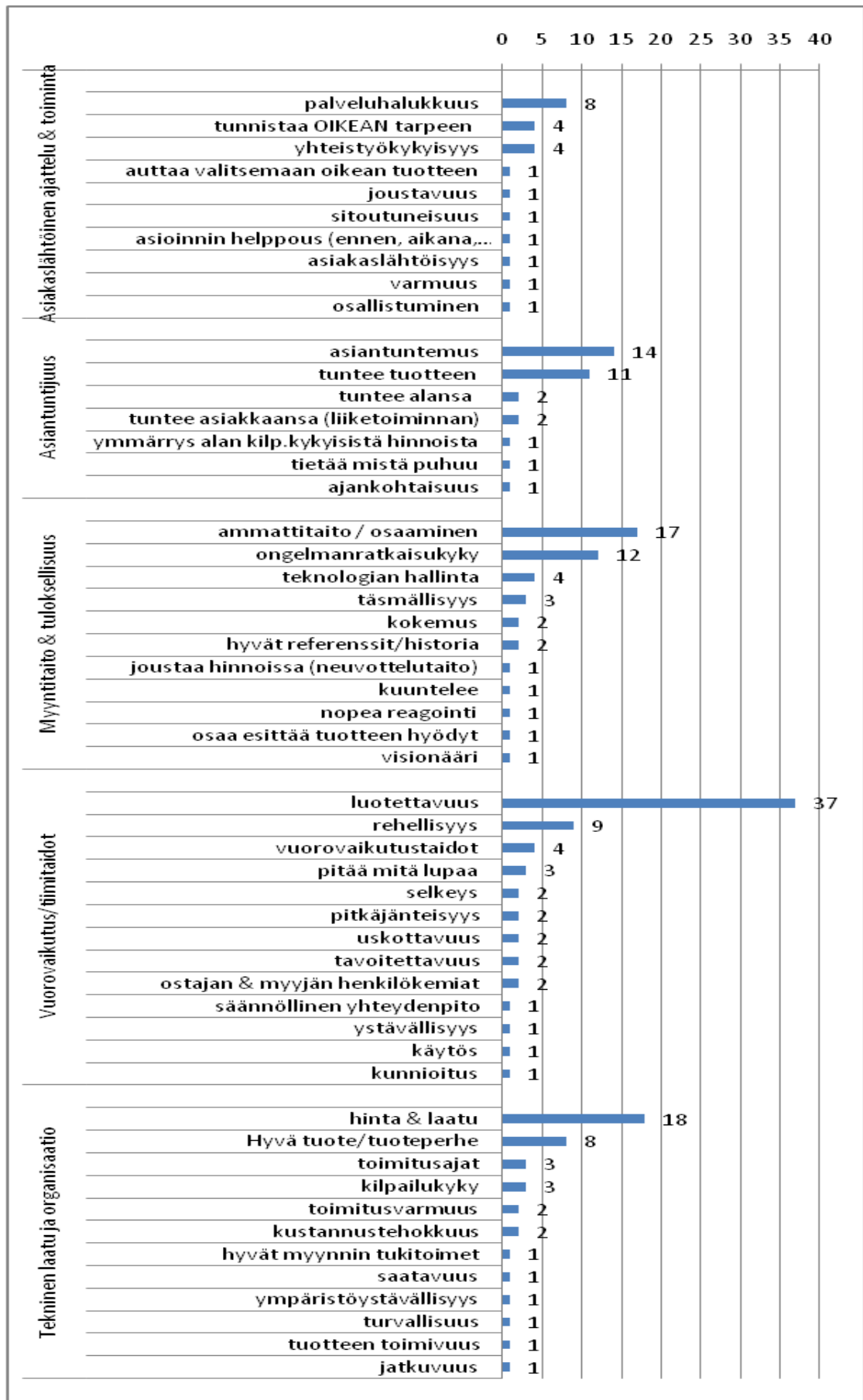


Liite 6. Myyjien vastaukset kysymykseen: Arvioi oman Teollisuusalan asiakkaasi näkökulmasta, miten tärkeitä alla kuvatut ominaisuudet ovat ostajan mielestä.

Myyjän pitää..	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Vain Vähän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa	Kaikki
osata kommunikoida myös englanniksi	9	25	28	4	2	68
osata haastaa ostaja kehittämään toimintaansa	9	24	30	4	1	68
osata tuoda referenssejä	13	35	19	1	0	68
tuntee ostajan liiketoiminta kehittää oman- ja ostajayrityksen välistä yhteistyötä	21	37	10	0	0	68
olla luova löytämään uusia ratkaisuja yhteistyölle	24	32	11	0	1	68
pystyä kehittämään yhteistyössä	36	28	4	0	0	68
pystyä kertomaan ratkaisunsa businesshyödyistä	37	28	2	0	0	67
pystyä neuvottelemaan myös hinnasta	37	29	2	0	0	68
osata tehdä tarjous tarjouspyynnön mukaisesti	45	19	3	1	0	68
pystyä varmistamaan, että oma yritys pitää myynnin lupaukset	46	20	2	0	0	68
löytää ostajalle räätälöity ratkaisu	48	19	1	0	0	68
pystyä reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti yhteistyön ongelmiin	50	16	2	0	0	68
Kaikki	56	11	1	0	0	68
	431	323	115	10	4	883

Myyjän pitää..	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Vain Vähän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa	Kaikki
osata kommunikoida myös englanniksi	13,2 %	36,8 %	41,2 %	5,9 %	0,0 %	100 %
osata haastaa ostaja kehittämään toimintaansa	13,2 %	35,3 %	44,1 %	5,9 %	0,0 %	100 %
osata tuoda referenssejä	19,1 %	51,5 %	27,9 %	1,5 %	0,0 %	100 %
tuntee ostajan liiketoiminta kehittää oman- ja ostajayrityksen välistä yhteistyötä	30,9 %	54,4 %	14,7 %	0,0 %	0,0 %	100 %
olla luova löytämään uusia ratkaisuja yhteistyölle	35,3 %	47,1 %	16,2 %	0,0 %	0,0 %	100 %
Kaikki	48,8 %	36,6 %	13,0 %	1,1 %	0,0 %	100 %
pystyä kertomaan ratkaisunsa businesshyödyistä	52,9 %	41,2 %	5,9 %	0,0 %	0,0 %	100 %
pystyä kehittämään yhteistyössä	54,4 %	42,6 %	2,9 %	0,0 %	0,0 %	100 %
pystyä neuvottelemaan myös hinnasta	55,2 %	41,8 %	3,0 %	0,0 %	2,9 %	100 %
osata tehdä tarjous tarjouspyynnön mukaisesti	66,2 %	27,9 %	4,4 %	1,5 %	1,5 %	100 %
pystyä varmistamaan, että oma yritys pitää myynnin lupaukset	67,6 %	29,4 %	2,9 %	0,0 %	1,5 %	100 %
löytää ostajalle räätälöity ratkaisu	70,6 %	27,9 %	1,5 %	0,0 %	0,0 %	100 %
pystyä reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti yhteistyön ongelmiin	73,5 %	23,5 %	2,9 %	0,0 %	0,0 %	100 %
	82,4 %	16,2 %	1,5 %	0,0 %	0,5 %	100 %

Liite 7. Myyjien arviot siitä, mitkä ovat ostajien mielestä kolme tärkeintä ominaisuutta myynnin ammattilaisessa.



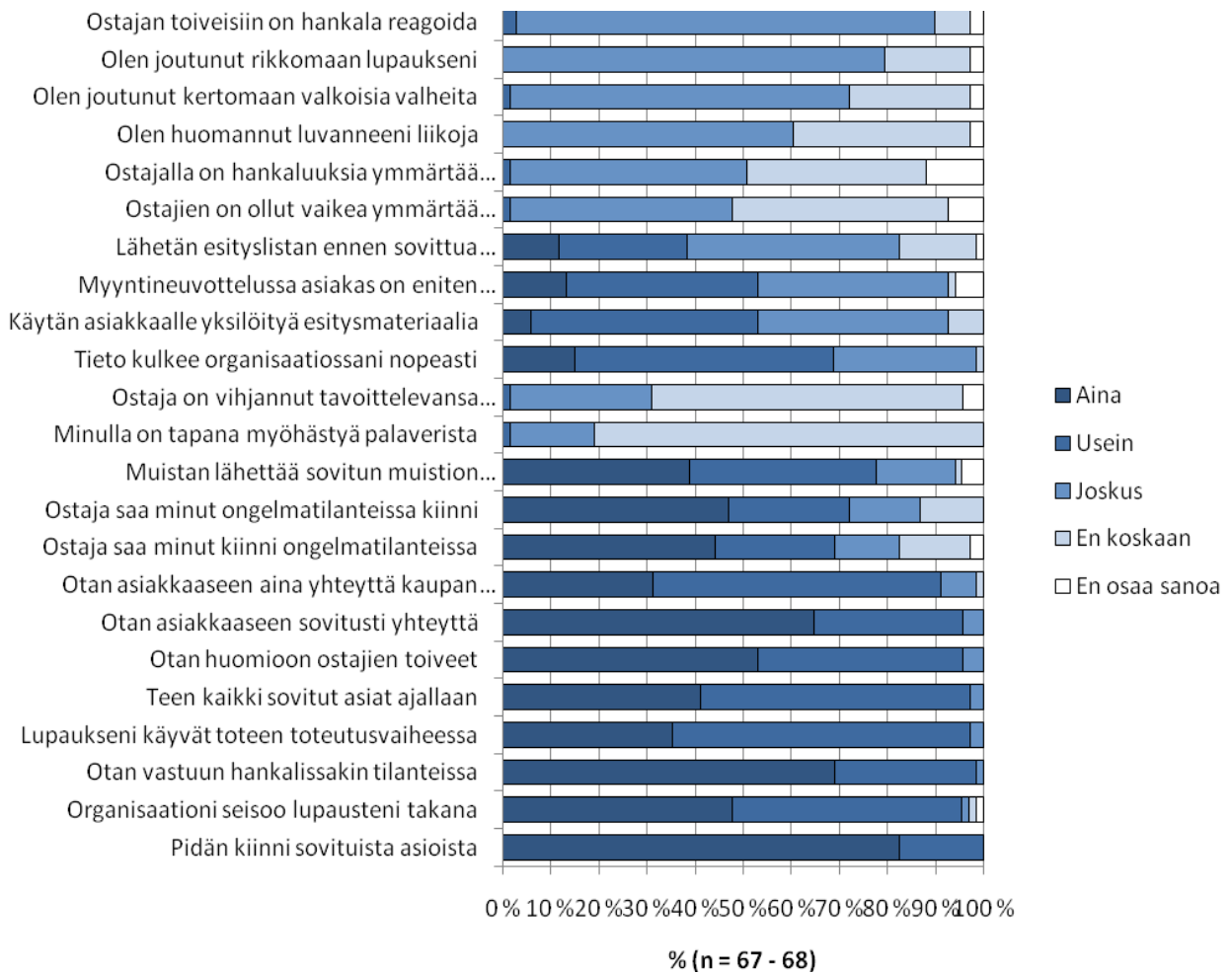
Liite 8. Ostajien vastaukset kysymykseen: ”Mihin myyntityön puutteisiin olette törmänneet viimeisen parin vuoden aikana (teille myyvän yrityksen myynnin toimesta)?” (Ostotutkimus 2009. SMKJ)

	Olen törmännyt usein	Olen törmännyt joskus	En ole törmännyt	En osaa sanoa	Kaikki
ei lähetä etukäteen tapaamisen esityslistaa	27	20	7	1	55
ei lähetä tapaamisen jälkeen muistiota, mitä sovittiin	16	27	11	1	55
esitysmateriaali yleistä, ei meille tehtyä puhuu liikaa	14	37	2	1	55
ei saa ongelmatilanteissa kiinni	12	36	6	0	54
Myyjän ja hänen organisaationsa tieto ei kulje	10	31	13	0	54
lupaa liikoja	10	41	3	0	54
ei tee sovittuja asioita	9	38	7	1	55
tekee epäselviä tarjouksia	8	42	4	0	54
myyjän antamat lupaukset eivät toteudu toteutusvaiheessa	8	43	3	0	55
ei pidä lupauksia	7	40	8	0	54
ei ota sovittua yhteyttä	5	45	5	0	55
ei kuuntele toiveitamme	5	37	12	0	54
puhuu oman yrityksen slangia	5	33	16	0	54
ei saa omaa organisaatiotaan puhaltamaan samaan hiileen	5	24	23	2	54
ei saa kiinni ongelmatilanteissa	5	40	7	3	54
myyjän kanssa sovitut asiat eivät pidä	5	32	17	0	55
unohtaa meidät kaupan jälkeen	4	42	9	0	54
ei reagoi toiveisiimme	3	31	19	1	54
pakoilee vastuuta	3	41	11	0	55
myöhästyy palaverista	2	32	18	2	54
valehtelee	1	34	20	0	54
yrittää lahjoa	1	25	25	4	55
Kaikki	0	14	39	1	55
	165	785	285	17	1252

	Olen törmännyt usein	Olen törmännyt joskus	En ole törmännyt	En osaa sanoa	Kaikki
ei lähetä etukäteen tapaamisen esityslistaa	49,1 %	36,4 %	12,7 %	1,8 %	100%
ei lähetä tapaamisen jälkeen muistiota, mitä sovittiin	29,1 %	49,1 %	20,0 %	1,8 %	100 %
esitysmateriaali yleistä, ei meille tehtyä puhuu liikaa	25,9 %	68,5 %	3,7 %	1,9 %	100 %
ei saa ongelmatilanteissa kiinni	22,2 %	66,7 %	11,1 %	0,0 %	100 %
Myyjän ja hänen organisaationsa tieto ei kulje	18,5 %	57,4 %	24,1 %	0,0 %	100 %
lupaa liikoja	18,5 %	75,9 %	5,6 %	0,0 %	100 %
ei tee sovittuja asioita	16,4 %	69,1 %	12,7 %	1,8 %	100 %
tekee epäselviä tarjouksia	14,8 %	77,8 %	7,4 %	0,0 %	100 %
myyjän antamat lupaukset eivät toteudu toteutusvaiheessa	14,8 %	79,6 %	5,6 %	0,0 %	100 %
	12,7 %	72,7 %	14,5 %	0,0 %	100 %

ei ota sovitusti yhteyttä	9,3 %	68,5 %	22,2 %	0,0 %	100 %
ei kuuntele toiveitamme	9,3 %	61,1 %	29,6 %	0,0 %	100 %
puhuu oman yrityksen slangia	9,3 %	44,4 %	42,6 %	3,7 %	100 %
ei saa kiinni ongelmatilanteissa	9,3 %	59,3 %	31,5 %	0,0 %	100 %
ei pidä lupauksia	9,1 %	81,8 %	9,1 %	0,0 %	100 %
ei saa omaa organisaatiotaan puhaltamaan samaan hiileen	9,1 %	72,7 %	12,7 %	5,5 %	100 %
myyjän kanssa sovitut asiat eivät pidä unohtaa meidät kaupan jälkeen	7,3 %	76,4 %	16,4 %	0,0 %	100 %
ei reagoi toiveisiimme	5,6 %	57,4 %	35,2 %	1,9 %	100 %
pakoilee vastuuta	5,5 %	74,5 %	20,0 %	0,0 %	100 %
myöhästyy palaverista	3,7 %	59,3 %	33,3 %	3,7 %	100 %
valehtelee	1,8 %	61,8 %	36,4 %	0,0 %	100 %
yrittää lahjoa	1,8 %	45,5 %	45,5 %	7,3 %	100 %
Kaikki	0,0 %	25,9 %	72,2 %	1,9 %	100 %
	13,2 %	62,7 %	22,8 %	1,4 %	100 %

Liite 9. Myyjien itsearviot järjestettynä ”Joskus” –vastausvaihtoehdon mukaiseen järjestykseen.



Liite 10. Myyjien vastaukset kysymykseen: ”Teollisuusalan organisaatioiden ostotoimintaan kohdistetussa tutkimuksessa ostajilta kysyttiin, kuinka usein he ovat törmänneet parin vuoden aikana alla mainittuihin myynti- ja ostotoiminnan välisiin ongelmiin. Suorita oma itsearvio seuraavista:”

	Ai- na	Usei n	Jos- kus	En kos- kaan	En osaa sanoa	Kaikki
Ostajan toiveisiin on hankala reagoida	0	2	59	5	2	68
Olen joutunut rikkomaan lupaukseni	0	0	54	12	2	68
Olen joutunut kertomaan valkoisia valheita	0	1	48	17	2	67
Olen huomannut luvanneeni liikoja	0	0	41	25	2	68
Ostajalla on hankaluuksia ymmärtää antamiani tarjouksia	0	1	33	25	8	67
Ostajien on ollut vaikea ymmärtää yrityksemme slangia	0	1	31	30	5	68
Lähetän esityslistan ennen sovittua tapaamista	8	18	30	11	1	68
Käytän asiakkaalle yksilöityä esitysmateriaalia	4	32	27	5	0	68
Myyntineuvottelussa asiakas on eniten äänessä	9	27	27	1	4	68
Ostaja on vihjannut tavoittelevansa henkilökohtaista etua osana kaupan syntyä	0	1	20	44	3	68
Tieto kulkee organisaatiossani nopeasti	10	36	20	1	0	68
Minulla on tapana myöhästyä palaverista	0	1	12	55	0	67
Muistan lähettää sovitun muistion tapaamisesta ajallaan	26	26	11	1	3	67
Ostaja saa minut ongelmatilanteissa kiinni	32	17	10	9	0	68
Ostaja saa minut kiinni ongelmatilanteissa	30	17	9	10	2	67
Otan asiakkaaseen aina yhteyttä kaupan jälkeen	21	40	5	1	0	68
Otan huomioon ostajien toiveet	36	29	3	0	0	68
Otan asiakkaaseen sovitusti yhteyttä	44	21	3	0	0	67
Lupaukseni käyvät toteen toteutusvaiheessa	24	42	2	0	0	68
Teen kaikki sovitut asiat ajallaan	28	38	2	0	0	68
Organisaationi seisoo lupaukseni takana	32	32	1	1	1	68
Otan vastuun hankalissakin tilanteissa	47	20	1	0	0	68
Pidän kiinni sovitusta asioista	56	12	0	0	0	68
	40					
Kaikki	7	414	449	253	35	1558

	Aina	Usein	Joskus	En kos- kaan	En osaa sanoa	Kaikki
Ostajan toiveisiin on hankala reagoida	0 %	2,9 %	86 %	7,4 %	2,9 %	100%
Olen joutunut rikkomaan lupaukseni	0 %	0 %	79 %	17,6 %	2,9 %	100 %
Olen joutunut kertomaan valkoisia valheita	0 %	1,5 %	70 %	25 %	2,9 %	100 %
Olen huomannut luvanneeni liikoja	0 %	0,0 %	60,3 %	36,8 %	2,9 %	100 %
Ostajalla on hankaluuksia ymmärtää antamiani tarjouksia	0 %	1,5 %	49,3 %	37,3 %	11,9 %	100 %
Ostajien on ollut vaikea ymmärtää yrityksemme slangia	0 %	1,5 %	46,3 %	44,8 %	7,5 %	100 %
Lähetän esityslistan ennen sovittua tapaamista	11,8 %	26,5 %	44,1 %	16,2 %	1,5 %	100 %
Myyntineuvottelussa asiakas on eniten äänessä	13,2 %	39,7 %	39,7 %	1,5 %	5,9 %	100 %
Käytän asiakkaalle yksilöityä esitysmateriaalia	5,9 %	47,1 %	39,7 %	7,4 %	0 %	100 %
Tieto kulkee organisaatiossani nopeasti	14,9 %	53,7 %	29,9 %	1,5 %	0 %	100 %
Ostaja on vihjannut tavoittelevansa henkilökohtaista	0 %	1,5 %	29,4 %	64,7 %	4,4 %	100 %

etua osana kaupan syntyä						
Minulla on tapana myöhästyä palaverista	0 %	1,5 %	17,6 %	80,9 %	0 %	100 %
Muistan lähettää sovitun muistion tapaamisesta ajallaan	38,8 %	38,8 %	16,4 %	1,5 %	4,5 %	100 %
Ostaja saa minut ongelmatilanteissa kiinni	47,1 %	25,0 %	14,7 %	13,2 %	0 %	100 %
Ostaja saa minut kiinni ongelmatilanteissa	44,1 %	25,0 %	13,2 %	14,7 %	2,9 %	100 %
Otan asiakkaaseen aina yhteyttä kaupan jälkeen	31,3 %	59,7 %	7,5 %	1,5 %	0 %	100 %
Otan asiakkaaseen sovitusti yhteyttä	64,7 %	30,9 %	4,4 %	0,0 %	0 %	100 %
Otan huomioon ostajien toiveet	52,9 %	42,6 %	4,4 %	0,0 %	0 %	100 %
Teen kaikki sovitut asiat ajallaan	41,2 %	55,9 %	2,9 %	0,0 %	0 %	100 %
Lupaukseni käyvät toteen toteutusvaiheessa	35,3 %	61,8 %	2,9 %	0,0 %	0 %	100 %
Organisaationi seisoo lupausteni takana	47,8 %	47,8 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	100 %
Otan vastuun hankalissakin tilanteissa	69,1 %	29,4 %	1,5 %	0,0 %	0 %	100 %
Pidän kiinni sovitusta asioista	82,4 %	17,6 %	0 %	0,0 %	0 %	100 %
Kaikki	26,1 %	26,6 %	28,8 %	16,2 %	2,2 %	100 %

Liite 11. Ostajien ja myyjien väliset ongelmatilanteet yhteenvedettynä.

O = Ostajat M = Myyjät		Aina	Olen tör- männyt usein / Usein	Olen tör- männyt jos- kus /Joskus	En ole tör- männyt/ En koskaan	En osaa sanoa
O	1 ei lähetä etukäteen tapaamisen esityslistaa		49,1 %	36,4 %	12,7 %	1,8 %
M	Lähetän esityslistan ennen sovit- tua tapaamista	11,8 %	26,5 %	44,1 %	16,2 %	1,5 %
O	2 ei lähetä tapaamisen jälkeen muistiota, mitä sovittiin		29,1 %	49,1 %	20,0 %	1,8 %
M	Muistan lähettää sovitun muistion tapaamisesta ajallaan	38,8 %	38,8 %	16,4 %	1,5 %	4,5 %
O	3 esitysmateriaali yleistä, ei meille tehtyä		25,9 %	68,5 %	3,7 %	1,9 %
M	Käytän asiakkaalle yksilöityä esi- tysmateriaalia	5,9 %	47,1 %	39,7 %	7,4 %	0,0 %
O	4 puhuu liikaa		22,2 %	66,7 %	11,1 %	0,0 %
M	Myyntineuvottelussa asiakas on eniten äänessä	13,2 %	39,7 %	39,7 %	1,5 %	5,9 %
O	5 ei saa ongelmatilanteissa kiinni		18,5 %	57,4 %	24,1 %	0,0 %
M	Ostaja saa minut ongelmatilan- teissa kiinni	47,1 %	25,0 %	14,7 %	13,2 %	0,0 %
O	6 Myyjän ja hänen organisaationsa tieto ei kulje		18,5 %	75,9 %	5,6 %	0,0 %
M	Tieto kulkee organisaatiossani nopeasti	14,9 %	53,7 %	29,9 %	1,5 %	0,0 %
O	7 lupaa liikoa		16,4 %	69,1 %	12,7 %	1,8 %
M	Olen huomannut luvanneeni liiko- ja	0,0 %	0,0 %	60,3 %	36,8 %	2,9 %
O	8 ei tee sovittuja asioita		14,8 %	77,8 %	7,4 %	0,0 %
M	Teen kaikki sovitut asiat ajallaan	41,2 %	55,9 %	2,9 %	0,0 %	0,0 %
O	9 tekee epäselviä tarjouksia		14,8 %	79,6 %	5,6 %	0,0 %
M	Ostajalla on hankaluuksia ymmär- tää antamiani tarjouksia	0,0 %	1,5 %	49,3 %	37,3 %	11,9 %
O	10 myyjän antamat lupaukset eivät toteudu toteutusvaiheessa		12,7 %	72,7 %	14,5 %	0,0 %
M	Lupaukseni käyvät toteen toteu- tusvaiheessa	35,3 %	61,8 %	2,9 %	0,0 %	0,0 %
O	11 ei ota sovittuista yhteyttä		9,3 %	68,5 %	22,2 %	0,0 %
M	Otan asiakkaaseen sovittuista yhtey- ttä	64,7 %	30,9 %	4,4 %	0,0 %	0,0 %
O	12 ei kuuntele toiveitamme		9,3 %	61,1 %	29,6 %	0,0 %
M	Otan huomioon ostajien toiveet	52,9 %	42,6 %	4,4 %	0,0 %	0,0 %
O	13 puhuu oman yrityksen slangia		9,3 %	44,4 %	42,6 %	3,7 %
M	Ostajien on ollut vaikea ymmärtää yrityksemme slangia	0,0 %	1,5 %	46,3 %	44,8 %	7,5 %
O	14 ei saa kiinni ongelmatilanteissa		9,3 %	59,3 %	31,5 %	0,0 %
M	Ostaja saa minut kiinni ongelmati- lanteissa	44,1 %	25,0 %	13,2 %	14,7 %	2,9 %
O	15 ei pidä lupauksia		9,1 %	81,8 %	9,1 %	0,0 %
M	Olen joutunut rikkomaan lupauk- seni	0,0 %	0,0 %	79,4 %	17,6 %	2,9 %
O	16 ei saa omaa organisaatiotaan puhaltamaan samaan hiileen		9,1 %	72,7 %	12,7 %	5,5 %

M	Organisaationi seisoo lupausteni takana	47,8 %	47,8 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %
O 17	myyjän kanssa sovitut asiat eivät pidä		7,3 %	76,4 %	16,4 %	0,0 %
M	Pidän kiinni sovituista asioista	82,4 %	17,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
O 18	unohtaa meidät kaupan jälkeen		5,6 %	57,4 %	35,2 %	1,9 %
M	Otan asiakkaaseen aina yhteyttä kaupan jälkeen	31,3 %	59,7 %	7,5 %	1,5 %	0,0 %
O 19	ei reagoi toiveisiimme		5,5 %	74,5 %	20,0 %	0,0 %
M	Ostajan toiveisiin on hankala reagoida	0,0 %	2,9 %	86,8 %	7,4 %	2,9 %
O 20	pakoilee vastuuta		3,7 %	59,3 %	33,3 %	3,7 %
M	Otan vastuun hankalissakin tilanteissa	69,1 %	29,4 %	1,5 %	0,0 %	0,0 %
O 21	myöhästyy palaverista		1,8 %	61,8 %	36,4 %	0,0 %
M	Minulla on tapana myöhästyä palaverista	0,0 %	1,5 %	17,6 %	80,9 %	0,0 %
O 22	valehtelee		1,8 %	45,5 %	45,5 %	7,3 %
M	Olen joutunut kertomaan valkoisia valheita	0,0 %	1,5 %	70,6 %	25,0 %	2,9 %
O 23	yrittää lahjoa		0,0 %	25,9 %	72,2 %	1,9 %
M	Ostaja on vihjannut tavoittelevansa henkilökohtaista etua osana kaupan syntyä	0,0 %	1,5 %	29,4 %	64,7 %	4,4 %