



- OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

HENKILÖKOHTAISEN MYYNTITYÖN KEHITTÄMINEN

Case Peura-Trans Oy

TEKIJÄ: Juuso Tikka

| | |
|--|-----------|
| Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Työn tekijä Juuso Tikka | |
| Työn nimi Henkilökohtaisen myyntityön kehittäminen, Case: Peura-Trans Oy | |
| Päiväys | 23.1.2017 |
| Sivumäärä/Liitteet | 54/1 |
| Ohjaaja(t) Ulla Pekkarinen, Jari-Pekka Jääskeläinen | |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Peura-Trans Oy | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi kuljetusliike Peura-Trans Oy. Tutkimuksen tavoitteena oli henkilökohtaisen myyntityön kehittämisen kautta parantaa Peura-Trans Oy:n ajoneuvoyhdistelmien täyttöliikennettä ja tuoda yrityksen johdolle ilmi mahdollisia ongelmia ajojärjestelijöiden myyntityössä. Tutkimus pyrki kehityskohtien tunnistamisen lisäksi tarjoamaan keinoja kyseisten kohtien ratkaisemiseen.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin hyödyntämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin viittä yrityksen kotimaan kuljetusten ajojärjestelyssä toimivaa ajojärjestelijää.</p> <p>Tutkimustuloksista ilmeni, että ajojärjestelijät kokevat ajanpuutteen vaikuttavaksi tekijäksi myyntityössä ja myynti jää siten jokseenkin toissijaiseksi vastuuksi kuljetussuunnittelun takia. Tuloksista nousi esille tarve kollektiiviseen kontaktilistaan, joka helpottaisi myyntiä kuljetustarpeen yllättäessä. Tutkimuksessa tuotiin esille myös tutkijan oma näkemys havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi, joka olisi CRM-ohjelman käyttöönotto.</p> | |
| Avainsanat Henkilökohtainen myyntityö, myyntiprosessi, kuljetusliike, täyttöliikenne | |
| | |

| | | | |
|---|-----------|------------------|------|
| Field of Study Social Sciences, Business and Administration | | | |
| Degree Programme Degree Programme in Business and Administration | | | |
| Author(s) Juuso Tikka | | | |
| Title of Thesis Developing personal selling, Case: Peura-Trans Oy | | | |
| Date | 23.1.2017 | Pages/Appendices | 54/1 |
| Supervisor(s) Ulla Pekkarinen, Jari-Pekka Jääskeläinen | | | |
| Client Organisation /Partners Peura-Trans Oy | | | |
| <p>Abstract</p> <p>The client organization of this thesis was transport company Peura-Trans Oy. The primary purpose of this study was to improve the return freight level of the company's full trailer combinations in completion transportation by means of developing personal selling. Furthermore, the goal was to give information on possible problems in transport coordinators' sales process management and provide ways to solve these problems.</p> <p>The research is a qualitative study that was carried out by using half structured theme interviews. During the research, five transport coordinators of the company's domestic transport department were interviewed.</p> <p>The results showed that lack of time has an effect on employees' selling process and therefore sales work is assigned a slightly secondary task status when transport coordinating is the priority. The results pointed out a need of a collective contact list that would ease sales activities when a sudden need of additional freight occurs. The research brings up the researcher's own point of view of providing solutions to the detected problems, which would best materialize through the implementation of a CRM system.</p> | | | |
| <p>Keywords</p> <p>Personal selling, sales process, transport company, freight completion traffic</p> | | | |
| | | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | MYYNTIPROSESSI | 8 |
| 2.1 | Myyntineuvottelun vaiheet..... | 9 |
| 2.1.1 | Avaus..... | 9 |
| 2.1.2 | Tarvekartoitus..... | 10 |
| 2.1.3 | Ratkaisun esittäminen | 12 |
| 2.1.4 | Asiakkaan huolenaiheiden käsittely..... | 14 |
| 2.1.5 | Hinnan perustelu..... | 15 |
| 2.1.6 | Kaupan päättäminen | 16 |
| 2.1.7 | Asiakkaiden jälkihoito ja lisämyynti..... | 18 |
| 3 | HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ..... | 19 |
| 3.1 | Hyvän myyjän ominaisuudet..... | 21 |
| 3.2 | Myynnin työkalut | 23 |
| 3.3 | Myyntimallit ja – tekniikat..... | 25 |
| 3.4 | Puhelin myyntikanavana | 28 |
| 3.5 | Kohti modernia myyntiä | 28 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 31 |
| 4.1 | Menetelmälliset valinnat | 31 |
| 4.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 33 |
| 4.3 | Peura-Trans Oy..... | 34 |
| 5 | AINEISTON KUVAUS | 36 |
| 5.1 | Taustatiedot | 36 |
| 5.2 | Henkilökohtaisen myynnin prosessi | 36 |
| 5.3 | Henkilökohtainen myyntityö..... | 39 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT | 43 |
| 6.1 | Henkilökohtaisen myynnin prosessi | 43 |
| 6.2 | Henkilökohtainen myyntityö..... | 44 |
| 6.3 | Kehityskohdat ja -ehdotukset..... | 46 |
| 6.3.1 | Kontaktilista..... | 46 |
| 6.3.2 | CRM-ohjelma | 47 |
| 6.3.3 | Muita huomioita | 49 |

7 POHDINTA..... 51

LIITTEET 54

1 JOHDANTO

Rubanovitschin ja Aallon (2012) mukaan myyjä on Suomen yleisin ammatti. Kiristynyt kilpailutilanne luo kovan taistelun asiakkaista, joita pyritään hankkimaan keinoja kaihtamatta, sillä liiketoiminnan jatkuvuus riippuu myynnistä. Vaikka yrityksen myyntiprosessi toimisi ajatuksen tasolla, myynnin tehokkuus ja konkretia lähtee kuitenkin myyjien ammattitaidosta. Huippumyyjän odotetaan toteuttavan yrityksen asettamat arvolupaukset asiakkaille, luoden mahdollisimman tuottavia ja pitkäaikaisia asiakkuuksia. Huippumyyjän tietotaito voidaan siten nähdä myös tärkeänä differoinnin välineenä yritykselle.

Johtamiseen erikoistuneen professori Peter Druckerin tunnettu lausahdus: ”markkinoinnin tavoite on tehdä myyminen tarpeettomaksi (Forbes 2013)” on periaatteessa validi väite, mutta varsinkin nykypäivän vaatavilla ja kilpailluilla yritysten välisillä (B2B) markkinoilla myynnin roolia ei voi väheksyä. Olipa kyse sitten yritysten välisestä kaupankäynnistä tai kuluttajakaupasta, on suuri osa myyntityöstä yhä ihmisten välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta. Digitalisaation myötä myyntikanavat ovat eittämättä lisääntyneet, mutta myyjän työtä tämä ei ole tehnyt tarpeettomaksi.

Opinnäytetyö on kuusmolaisen kuljetusliike Peura-Trans Oy:n toimeksiantama. Kesällä 2015 suoritetun ammatillisen harjoittelun jälkeen kysyin mahdollisesta opinnäytetyön tarpeesta yrityksessä, ja sittemmin syksyllä yrityksen toimitusjohtaja vihjasi ajojärjestelijöiden nk. spottimyyntien tehostamisesta. Tutkijana minulle annettiin kuitenkin melko vapaat kädet tutkimuksen toteuttamiseen ja varsinaisen lopullisen muotonsa ja aiheensa opinnäytetyö saavutti keväällä 2016.

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kuljetusliike Peura-Trans Oy:n ajojärjestelijöiden henkilökohtaista myyntiä. Tavoitteena on myynnin kehittämisen kautta parantaa Peura-Transin täyttöliikennettä ja nostaa yrityksen ajoneuvoyhdistelmien täyttöastetta. Tutkimus pyrkii antamaan yrityksen johdolle tietoa mahdollisista kehityskohdista henkilökohtaisessa myynnissä ja myyntiprosessissa sekä tarjoamaan myös keinoja myynnin lisäämiseen. Toimeksiantajan tutkimusehdotuksesta voidaan siten muodostaa seuraavat tutkimuskysymykset, joihin tutkimus pyrkii antamaan vastaukset:

- Kuinka Peura-Transin henkilökohtaista myyntiä voitaisiin kehittää ja sen myötä parantaa autojen täyttöliikennettä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat henkilökohtaisen myynnin onnistumiseen?

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehystä sekä teemahaastatteluista. Teoreettinen viitekehys muodostuu myyntiprosessista sekä henkilökohtaista myyntityötä käsittelevistä asioista. Toimeksiantajan toimiessa B2B-markkinoilla, myyntiprosessia tarkastellaan yritysten välisen kaupanteon näkökulmasta. Henkilökohtaista myyntityötä käsittelevässä osiossa pureudutaan myyjän tietotaitoon ja osaamiseen; mistä palasista koostuu henkilökohtainen myyntityö ja mitkä ovat palaset menestyvään myyntityöhön. Lisäksi luvussa otetaan katsaus myynnin työkaluihin, myyntimalleihin ja myynnin tulevaisuuden näkymiin. Empiirisen tutkimuksen osassa käydään läpi tutkimuksen toteuttamiseen liit-

tyvät aspektit, esitetään haastatteluista saatuja tuloksia, sekä tehdään tuloksista yhteenvetoa ja johtopäätöksiä. Lisäksi käsitellään tutkimuksesta ilmi tulleita kehityskohtia ja esitetään kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

2 MYYNTIPROSESSI

Yritysten toimintaympäristö ja toimintamallit muuttuvat hetki hetkeltä. Yrityksen tulee optimoida toimintaansa, jotta olemassaolo turvataan myös tulevaisuudessa. Muutospaineet kohdistuvat esimerkiksi tuote- ja palvelukehitykseen, mutta muutosta ei pidä ottaa pelkästään haasteena, vaan nähdä se myös mahdollisuutena. Toimintaympäristön ja -mallien muuttuessa myyntiprosessi on kokenut muutoksia. Perinteinen myynnin prosessi on seurannut tuttua kaavaa: avaus, kartoitus, ratkaisuehdotus, vastaväitteiden käsittely, päätökseen ohjaaminen ja jälkihoito. Tavoitteena on ollut tuotteen tai palvelun myyminen asiakkaalle, vaikka ostotarve puuttuisi. B2B-myynti ei ole kuitenkaan virtaviivaista, vaan pitkäjänteistä toimintaa, jonka keskiössä on asiakkaan ongelmien ratkaiseminen. (Kortelainen ja Kyrö 2015, 8)

Yrityksille ominaista on perinteisesti ollut toimintojen karkea jaottelu erilaisiin vastuualueisiin, kuten tuotantoon, logistiikkaan, myyntiin sekä markkinointiin. Nykyään useimmat yritykset ohjaavat toimintaansa asiakaskokemuksen kautta. Toimintojen rajat hälvenevät ja esimerkiksi myynti ja markkinointi voidaan nähdä harmonisena kokonaisuutena. (Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock 2016, 10)

Myyntiprosessilla tarkoitetaan myyntihankkeen prosessinomaista vaiheistusta kiinnostuksen herättämisestä, tarpeiden määrittämisestä ja yhteisen tavoitteen sopimisesta, jonka tavoitteena on päästä neuvotteluiden kautta sopimukseen (Laine 2008, 29). Myyntiprosessi kuvaa myyntiprojektin etenemistä. Projekteja voi olla yksi tai useampia, ne voivat olla kestoaltaan lyhyitä tai pitkiä, ja ne voivat sitouttaa muutaman henkilön tai useita henkilöitä. Prosessin tärkein tehtävän on auttaa myyjää myymään paremmin, mutta se täytyy myös muokata organisaation ympärille kaikille ymmärrettävään muotoon. Tarkoituksena on, että myyntiprosessi toimii myyjälle punaisena lankana, jota noudattamalla kauppa ohjautuu ja syntyy ikään kuin automaattisesti. Hyvin suunnitellulla myyntiprosessilla myyjän ei tarvitse jännittää omaa positiotaan kaupanteossa ja miettiä, kuinka paljon alennusta asiakkaalle täytyy antaa kaupan varmistumiseksi. (Laine 2008, 62)

Myynnin radikaali muuttuminen on vaikuttanut myös asiakkaan luonteeseen ja toimintaan. Nykypäivän asiakas on omatoimisempi ja aktiivisempi osto- ja myyntiprosessissa kuin aikaisemmin, joka tuo tiettyjä haasteita myös myynnin osa-alueelle. Ostoprosessin lisääntyvä itseohjautuneisuus kasvattaa asiakkaan vaatimustasoa myyjien ja organisaatioiden toimintaa, osaamista ja ratkaisuja kohtaan. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttumisen kautta on myös myyntiprosessin muututtava, jotta pystytään vastaamaan nykyiseen ostamisen tapaan. Valta on siirtynyt myyjältä asiakkaalle ja myyjän on adaptoiduttava asiakkaan valtakauteen; myyjä toimii joko asiakkaan ehdoilla tai hänen armoillaan. Asiakkaalla on mahdollisuus hankkia mikä tahansa tuote melkein mistä kanavasta tahansa ja suorittaa tuotevertailua kilpailijoiden kesken. Voiton maksimoinnin tilalle on tullut molemminpuolisen hyödyn optimointi. (Laine 2015, 9; Sarasvuo ja Jarla 2002, 12)

Yritys- ja kuluttajakaupan välille tehdään usein turhan jyrkkä jaottelu, sillä joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta myyntiprosessit ovat hyvin samankaltaisia. Vaikka B2B-myyntissä osapuolina ovat

kaksi yritystä, on muistettava, että päätökset tekevät ihmiset. Myyjän on luotava luottamuksellinen suhde organisaation ostopäätöksen tekeviin henkilöihin. (Rubanovitsch ja Aalto 2012, 17–18)

2.1 Myyntineuvottelun vaiheet

Myyntiprosessi koostuu potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisesta, heidän kohtaamisestaan myyntineuvotteluissa, sopimuksen solmimisesta myyjän ja asiakkaan välillä sekä asiakkuuksien jälkihoitosta. Myyntiprosessien kuvaaminen voi erota toisistaan pienillä yksityiskohdilla, mutta peruskaava toimintamalliin pysyy jokseenkin samana. Neuvotteluvaiheessa myyntiprosessin vaiheet eivät välttämättä toteudu järjestyksessä, eivätkä edes jokaisessa neuvottelussa. Kuluttajakauppaan verrattuna B2B-prosessi on monimutkaisempi ja enemmän kärsivällisyyttä vaativa kokonaisuus. Kauppaa ei ole tarkoitus tehdä ja päättää heti ensimmäisen tapaamisen aikana, vaan aluksi lähdetään luottamuksen rakentamisesta ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä, joiden pohjalta lähdetään eteneeseen prosessissa tulevista tapaamisista. Tässä opinnäytetyössä myyntiprosessin teoreettisen osuuden perusrunkona käytetään Hännin, Kairisto-Mertasen ja Kockin (2016) näkemystä, jonka mukaan yritysten välisen myyntineuvottelun vaiheet ovat seuraavat:

1. Avaus
2. Tarvekartoitus
3. Ratkaisun esittäminen
4. Asiakkaan huolenaiheiden käsittely
5. Hinnan perustelu
6. Kaupan päättäminen
7. Asiakkaiden jälkihoito ja lisämyynti

(Hänti ym. 2016, 134)

2.1.1 Avaus

Myyntiprosessi saa alkunsa, kun potentiaalinen asiakas on osoittanut intressinsä myyjää kohtaan eli asiakkaan on oltava kiinnostunut myyjästä tai hänen tarjoamastaan. Myyjän henkilökohtaisen osaamisen ja näkemyksen kuulemisen sijaan asiakasta kiinnostaa todennäköisemmin enemmän taustalla olevan organisaation osaaminen, tekniikka tai kokemus. Myyjän on helppo virittää kiinnostava keskustelu asiakkaan kanssa esimerkiksi tarinoilla ja referenssikuvauksilla. Oleellista ei välttämättä ole se, luodaanko ensimmäinen keskustelu puhelimen välityksellä vai tapaamisen aikana, sillä asiakkaan kiinnostuksen herättäminen on alussa tärkeintä. (Laine 2008, 88)

Myyntikeskustelun pyrkimyksenä on luoda yrityksen ja sen potentiaalisen asiakkaan välille luottamuksellinen ja pitkäaikainen suhde (Pekkarinen ym. 2000, 97). Ensikontakti näyttää tärkeää osaa myyntineuvotteluissa, sillä jokainen ihminen tekee usein tiedostamattaan päätelmiä kohtaamastaan uudesta henkilöstä tapaamisen ensimmäisten hetkien aikana. Myyjän on siis syytä harkita tarkkaan, minkälaisen kuvan hän antaa asiakkaalle; miten hän lähestyy asiakasta, millaisia sanavalintoja käytetään ja mitä elekieli viestii vastapuolelle. Myyjän tulee olla ajoissa asiakastapaamisessa, olla itse-

varma ja määrätietoinen, sekä muistaa katsekontakti, kättely ja itsensä selkeästi esittely. Lisäksi myyjän on kyettävä luomaan otollinen ja luottamusta herättävä ilmapiiri asiakkaalle yhteisen sävelen löytämiseksi. B2B-myyntissä ensimmäisen tapaamisen aikana ei ole tarkoitus myydä suoraan tuotetta, palvelua tai ratkaisua vaan ensin myyjä pyrkii myymään asiakkaalle itsensä ja yrityksensä. (Hänti ym. 2016, 134; Rubanovitsch ja Aalto 2012, 67–68)

Avaus voidaan nähdä henkisenä kättelynä, jossa myyjä ja asiakas arvioivat mahdollisuuksiaan yhteistyökumppanuussuhteen solmimiseen. Yhteistyösuhteet perustuvat luottamukseen. Luottamuksen rakentamisen kannalta on oleellista, että myyjä pitää antamistaan arvolupauksista kiinni ja luottamus rakennetaan toteutuneen toiminnan kautta. Turhien lupauksen antaminen kaupan saamisen toivossa ei johda kestävään yhteistyöhön vaan puheiden ja tekojen on oltava yhdenmukaisia. Tämä korostuu vielä enemmän organisaatioiden välisessä kaupankäynnissä. Myyjän asiantuntemus on myös luottamusta herättävä tekijä sillä asiakkaan luottamus vahvistuu entisestään, mikäli myyjä pystyy keskustelemaan vakuuttavasti käsiteltävästä aihealueesta kuten toimialasta, asiakasyrityksen haasteista ja oman yrityksensä tarjoamista ratkaisuksista. Onnistunut avaus myyntikeskustelussa mahdollistaa seuraavan askeleen myyntiprosessissa eli tarvekartoituksen. Luottamuksen rakentamisen myötä asiakas on valmis tarvekartoituksen aikana kertomaan myyjälle yksityiskohtaisia tietoja edustamastaan organisaatiosta, jotka voivat olla oleellista informaatiota hakiessa parasta mahdollista ratkaisua asiakkaan tilanteeseen. (Kortelainen ja Kyrö 2015, 8; Hänti ym. 2016, 135)

2.1.2 Tarvekartoitus

Jotta asiakas ostaisi, on oltava tarve, jonka olemassaolo asiakkaan on myönnettävä myyjälle. Yhteinen ymmärrys ja jaettu käsitys tilanteesta ovat ensiaskel ratkaisumyyntiprosessille. Myyjän tehtävänä on auttaa muuttamaan tarve konkreettiseksi kehitysideaksi. Asiakkaan tarpeen taustalla on usein suurempi kokonaisuus; tavoite, haaste tai vaatimus mikä halutaan ratkaista. Osa yrityksen kehitystarpeista voi olla tiedostettuja ja osa tiedostamattomia. Tiedostettujen tarpeiden ratkaisuun asiakas osaa itse kysyä konsultointia, mutta tiedostamattomien tarpeiden selvittämiseen tarvitaan usein ulkopuolinen ärsyke, esimerkiksi aktiivinen myyjä. (Laine 2008, 106–107)

Tarvekartoitus on relevantti osa myyntineuvottelua, jossa myyjä kartoittaa asiakkaan tarpeet kysymyksin. Myyjä esittää avoimia, vaihtelevia ja kyseistä asiakasta kiinnostavia kysymyksiä. Tarvekartoituksen tavoitteena on saada ymmärrys asiakkaan nykytilanteesta, mahdollisista haasteista ja ongelmista sekä ostoprosessin etenemisestä. Hännin, Kairisto-Mertasen ja Kockin (2016) mukaan tarvekartoituksella pyritään saamaan vastauksia muun muassa kysymyksiin:

- Mikä on asiakkaan haaste tai ongelma?
- Miten asiakas hoitaa asian nyt ja mitä parantamisen varaa siinä on?
- Mitkä seikat ovat asiakkaalle tärkeitä?
- Mitä ratkaisulla halutaan saavuttaa?
- Ketkä kaikki käyttävät ratkaisua?
- Miten tai kuinka usein ratkaisua käytetään?

- Millä aikataululla asiakas toivoo asiaan muutosta?
- Miten asiakasyrityksessä tehdään päätökset hankinnasta?

Asiakas on tarvekartoituksessa eniten äänessä myyntiprosessin aikana, ja mitä enemmän asiakas on äänessä, sitä suurempi on kiinnostus ja innostus asiaan. Myyjän oikealla vuorovaikutuksella kartoituvvaiheessa lisätään aiemmin mainittua luottamuksen rakentamista. Kokemattomat myyjät esittävät usein ratkaisun ennen kuin kattava asiakkaan nykytilan perehtyminen on tehty. Myyjän on muistettava, että asiakkaat voivat olla myös ratkaisujen tietämättömyyden johdosta epävarmoja omaan tilanteeseensa ja perimmäinen syy ongelmaan voi olla vielä sisäistämättä. Myyjän etevän kyselytekniikan avuin voidaan löytää asiakkaan akuutin tarpeen taustalta jokin kokonaisvaltaisempi tarve. (Hänti ym. 2016, 138–140; Kalliomaa 2011, 69)

Sopivan tuotteen tai palvelun myyminen asiakkaalle on helpompaa, kun hän ymmärtää kokonaistilanteensa eikä tartu esimerkiksi hintoihin ja hintavertailuun. Systemaattinen tarvekartoitus kääntää asiakkaan huomion pois hinnoittelusta ja auttaa asiakasta tarpeiden erittelyssä. Huolimattoman tai puutteellisen tarvekartoituksen tuloksena myyjä menettää resurssiaan ajan, asiakkaiden tai rahan muodossa, sekä myy sopimattoman tuotteen tai palvelun, jonka lopputulos voi olla kohtalokas luottamuksen tai asiakassuhteen jatkumisen kannalta. (Rubanovitsch ja Aalto 2012, 79)

Myyntikeskustelun alussa asiakkaalle voi tulla sellainen tunne, että hänelle yritetään myydä väkisin, jolloin asiakas voi vastata vaateeseen jopa aggressiivisesti. Myyjän ei pidä alistua tällaiseen käytökseen, sillä mikäli asiakas pystyy ohjailemaan keskustelua, kaupanteko todennäköisesti kariutuu. Asiakkaalle ei pidä ryhtyä esittämään tarvekartoituksen vaiheessa myyntiperusteluja, vaan asiakas on saatava ymmärtämään, että myyjällä on hyödyllistä tarjottavaa. Tarvekartoitus on hyvä aloittaa avoimilla kysymyksillä, mitkä kannustavat asiakasta laajoihin ja vapaisiin vastauksiin sekä toiveiden ja arvostusten kertomiseen. Avoimet kysymykset toimivat erityisen hyvin silloin, kun asiakas on itse selvillä tarpeistaan. Mikäli avoimien kysymysten anti ei ole toivottua, voi myyjä siirtyä käyttämään johdattelevia kysymyksiä, jotka kohdistavat asiakkaan huomion myyjän haluamaan asianhaaraan. Johdattelevien kysymysten heikkoutena on yksityiskohtaisuus, joka rajoittaa asiakkaan vastausta. Myyjä voi myös aloittaa faktakysymyksillä, jotka paljastavat myyjälle olennaiset tosiasiat. Myyjän on kuitenkin syytä muistaa, että tarvekartoitus ei ole kuulustelu, vaan sen tulee sujua keskustelunomaisesti. Myyjän peruseriaatteina on kysyminen lyhyesti, ymmärrettävästi, selvästi, kannustavasti sekä yhden kysymyksen kysyminen kerrallaan. (Pekkarinen ym. 2000, 113, 115; Hänti ym. 2016, 142–144)

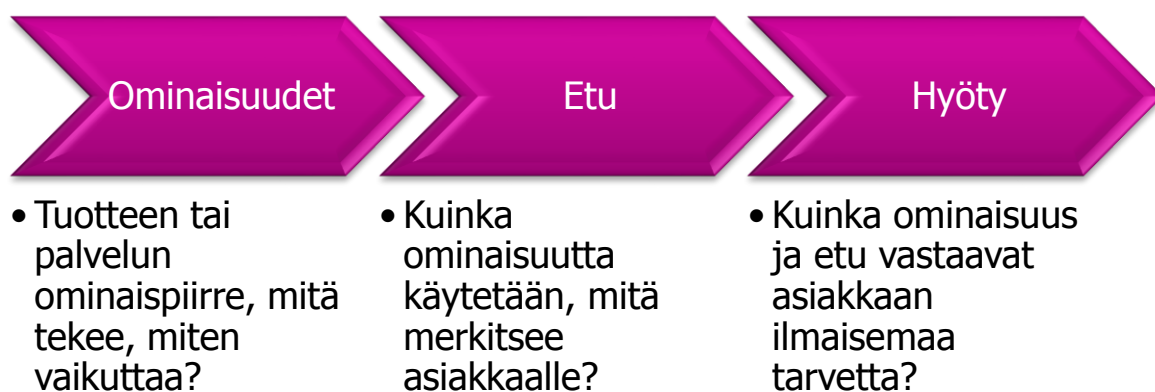
Kuten aiemmin mainittiin, myyjä voi hyödyntää kyselytekniikkaa saadakseen kattavamman ulosannin asiakkaasta. SPIN-tekniikka on yleisesti käytetty kysymystekniikka, joka on kehitetty analysoimalla kymmeniä tuhansia myyntineuvotteluja. Tutkimustulokset osoittivat, että onnistuneissa myyntineuvotteluissa asiakas oli myyjää selkeästi enemmän äänessä, myyjän esittäessä luottamusta lisääviä kysymyksiä. Kyselytekniikka sisältää neljänlaisia kysymyksiä: tilannekysymykset (Situation), ongelmakysymykset (Problem), seurauskysymykset (Implication) ja merkityskysymykset (Need-payoff). SPIN-tekniikan hyödyntämisellä halutaan, että asiakas itse oivaltaa tarvekartoituksessa nykytilan

haasteet ja siitä aiheutuvat seuraamukset, sekä ratkaisun negatiivisten seuraamusten kitkemiseen. (Hänti ym. 2016, 145)

B2B-myyntissä hankintojen kilpailutus on yleistä, joten tarjouspyyntö täytyy suunnitella huolellisesti. Yrityksillä on huomattavasti suuremmat mahdollisuudet valikoida asiakkaansa verrattuna kuluttaja-kauppaan. Myyjän on tunnettava asiakkaan liiketoiminta ja selvitettävä asiakkaan tarpeet ennen tarjouksen laatimista. Tarvekartoituksen yhteydessä myyjän kannattaa esittää yritysasiakkaalleen tarkentavia kysymyksiä, jotta tarjouksen tekeminen on helpompaa. Kysymyksillä pyritään saamaan vastauksia esimerkiksi päätöksentekokriteereihin, henkilöstömäärään, yhteistyökumppaneihin, nykyratkaisun kokemuksiin, suurimpiin haasteisiin ja mahdollisiin huoltopalveluihin liittyen. Saadulla lisäinformaatiolla myyjä pyrkii muokkaamaan tarjouspyyntönsä siten, että myyjän oma yritys on vahvoilla. Ratkaisunsa kilpailuttava yritys voi pyytää aluksi tarjouksia lukuisilta toimijoilta, jonka jälkeen suoritetaan esikarsinta. Myyjän aktiivisuus tarjouskilpailun aikana voi tuoda etua kilpailijoihin nähden, sillä asiakkaan kriteerit täsmentyvät usein tarjouskilpailussa loppua kohden. Tarjouskilpailun voiton jälkeen alkava yhteistyösuhde etenee usein koekäyttöön, josta saatujen tulosten perusteella edetään kattavampaan toteutukseen. (Rubanovitsch ja Aalto 2012, 93–95)

2.1.3 Ratkaisun esittäminen

Myyntiprosessin seuraava vaihe on ratkaisun esittäminen tarvekartoituksessa selville tullessiin tarpeisiin. Ammattimainen myyjä tuntee edustamansa ratkaisun ominaisuudet ja edut, sekä argumentoi ratkaisunsa hyödyt myyvästi ja tiivistetysti niin, että asiakas vakuuttuu hänen tarpeisiinsa räätälöidystä ratkaisusta. On tärkeää pitää mielessä, että asiakas ostaa etuja ja hyötyjä. OEH-analyysi auttaa myyjää tuomaan nämä asiat esiin. OEH-analyysissä luetellaan tuotteen tai palvelun ominaisuudet; mitkä ovat sen edut, ja mitä hyötyä siitä on asiakkaalle. Ratkaisun esittämisen keskiössä on argumentointi. Ratkaisun ominaisuuksien, etujen ja hyötyjen kautta myyjä voi valita perustelunsa tilanteeseen adaptoituen, sekä verrata ratkaisua myös kilpailijayrityksen vastaaviin, tuoden esille asiat, joissa kilpailija päihitetään. (Hänti ym. 2016, 146–147)



KUVIO 1. OEH-analyysi (mukaillen Rubanovitsch ja Aalto 2012, 107)

Asiakkaiden ostomotiivina eivät ole tuotteen tai palvelun ominaisuudet vaan niistä saadut hyötyfaktorit. Hyötyjen ja ideoiden myymisellä pystytään erottautumaan keskivertomyyjästä, joka myy asiakkaalle vain tuotetta ja ominaisuuksia. Siten voidaan todeta, että huippumyyjän OEH-analyysi on päinvastaisessa järjestyksessä, HEO, eli esittely aloitetaan kertomalla hyödyt ennen etuja ja ominaisuuksia. (Rubanovitsch ja Aalto 2012, 106–107)

Alanen, Mälkiä ja Sell (2005) tuovat esille ongelmanratkaisun esittelyssä MATA-mallin, joka on lyhenne sanoista määrittele, asiakas, todista ja asiakas. MATA-mallissa määritellään ensimmäisenä asiakkaan tilanne ja siitä johtuvat tarpeet, toiveet ja arvostukset. Myyjän esittämään tarpeiden määristykseen odotetaan myöntävää vastausta asiakkaalta. Sen jälkeen myyjä todistaa esittämänsä ratkaisun ja sen sopivuuden esitettyyn tilanteeseen tai tarpeeseen. Viimeisessä vaiheessa asiakkaalle annetaan jälleen puheenvuoro todisteen hyväksyntään. Asiakkaan vakuuttamiseksi myyjällä on hyvä olla havainnollisia todisteita esittelyn tukena kuten esimerkiksi tuotetietoja, suosittelijoita, puolueettomia tutkimuksia, yleisesti hyväksytyjä tunnustuksia tai palkintoja sekä omia kokemuksia. (Alanen ym. 2005, 94–95)

Esittelyprosessin kannalta tärkeää on myönteinen olemus. Yliaggressiivinen esittely, liika itsevarmuus tai tekniikkakeskeinen myyntityyli voi ärsyttää asiakasta. Ratkaisun myynnin vaiheessa myyjän vankka tuotteen tuntemus sekä ostosignaaleja inspiroiva myyntityyli luovat lisäedellytyksiä myyntiprosessin onnistumiselle. Hyviin tapoihin kuuluu käytettävissä olevan ajan varmistaminen ja esittelyn suunnitelemisen sen mukaan. Esittelytekniikkaa on syytä pohtia myös vastapuolen näkökulmasta: miltä argumentit tuntuisivat itselle esitettyinä, ostaisinko itse tämän ratkaisun, jos olisin asiakas? Myyjän on tärkeää pystyä tulkitsemaan kohdehenkilöä ja muuttamaan esittelyprosessia sen mukaan. Yksi asiakas voi arvostaa tarkkoja yksityiskohtia haluten kaiken kirjallisena, kun taas toinen haluaa kuulla muiden asiakkaiden kokemukset ja myyjäorganisaation referenssit. (Hänti ym 2016, 147–148; Pekkarinen ym. 2000, 124)

B2B-toiminnassa taloudellisuus, turvallisuus ja varmuus ovat yleisiä valintaperusteita. Lisäksi yrittösjat haluavat usein faktisia lukuja tehokkuudesta ja tuottavuudesta, joten ennen esittelyn ratkaisua myyjän tulisi tietää esimerkiksi kustannus-hyöty-analyysi sekä sijoitetun pääoman tuotto (ROI). Ratkaisu tai myyntiprojekti esitellään asiakkaalle investointina, joka tuottaa arvoa. Investoinnit vaativat rahaa ja resursseja, joten myyjällä on hyvä olla ratkaisun esittämisen tukena tuottolaskelma. Ratkaisuissa täytyy ymmärtää kulun luonne, onko kyseessä kustannus vai investointi, eli onko ratkaisulla vaikutusta asiakkaan taseeseen vai onko se kertaluontoinen kustannus. Huomion arvoiset ovat myös kokonaiskustannukset asiakkaan kannalta, jotka ovat yleensä kaksinkertaiset myyjän ilmoittamaan hintaan nähden, johtuen asiakkaan välillisistä kustannuksista. Välillisiä kustannuksia ovat esimerkiksi koulutus, mahdolliset laite- tai tarvikeinvestoinnit ja muut kehitysprojektin edellyttämät muutokset. Tuottolaskelman ei tarvitse olla monimutkainen, sillä mitä yksinkertaisempi laskelma on, sen parempi. Tuottolaskelmassa on kolme perusosaa, jotka ovat kustannukset, tuotot ja aikaperiodi, jona edellä mainitut tekijät tapahtuvat. Myyjä tarvitsee vahvistuksen asiakkaalta luvusta, sillä muuten laskelma on arvailua ja olettamista. (Hänti ym 2016, 148; Laine 2008, 138–139)

2.1.4 Asiakkaan huolenaiheiden käsittely

Asiakkaalle voi syntyä joitakin kysymyksiä tai hänelle voi ilmetä epäilyksen aiheita, joita myyjän tulisi kysyä myyntiesityksen aikana tai sen loppupuolella. Epäilyjen, huolenaiheiden ja vastaväitteiden käsittely on tärkeää, sillä tavoitteena on tehdä päätöksenteko asiakkaalle helpoksi. Vastaväitteet voidaan tulkita kiinnostukseksi ratkaisua kohtaan tai verukkeeksi, kun halutaan päästä eroon myyjästä. Myyjän ei tule säikähtää vastaväitteitä, sillä ne voivat toimia tilaisuutena lisäinformaation antamiseen ja vastaväitteen hyödyksi kääntämiseen. Jotkut asiakkaat eivät halua, uskalla tai osaa tuoda ilmi mieltään vaivaavia seikkoja ja voivat näyttää piilevät vastaväitteet eleinä, ilmeinä tai vaikenemisenä. Myyjän tehtävänä on kysymysten avulla saada esille nämä piilevät vastaväitteet. Jokainen vastaväite on käsiteltävä ja asiakkaan epäluulot on pyrittävä hälventämään. Asiakkaan vakuuttamista varten myyjä tarvitsee epävarmuuden syyt. (Hänti ym. 2016, 149)

Yleisimmät syyt vastaväitteisiin johtuvat asiakkaan tiedon puutteesta, epäluuloista, väärinkäsityksistä, vanhoista tottumuksista, huonoista kokemuksista, hyötyaspektin välttämisestä ja kalliiksi koetusta hinnasta. Vastaväitteitä voidaan käyttää taktisena peliliikkeenä ja nähdä ne asiakkaan keinona testata myyjää; vastaväitteiden esittämisen motiivina voi olla neuvotteluaseman parantaminen, myyjän painostus ja hintakeskustelun alustus. Myyjän ei tule virheellisesti luulla, että vastaväitteitä esittävä asiakas ei olisi kiinnostunut tuotteesta. Asiakas voi olla valmis ostamaan ja keksii vastaväitteitä myyjän harhautukseksi, joten alennusten tai kaupanpäällisten tarjoaminen asiakkuuden menettämisen pelossa on huono siirto neuvotteluissa. (Hänti ym. 2016, 149; Rubanovitsch ja Aalto 2012, 10)

Vaikean vastaväitteen kohdatessa myyjän on vahvistettava ratkaisun hyviä ominaisuuksia sekä kontrolloida asiakkaan haluja toisin toimimiseen. Myyjän on testattava asiakkaan ymmärrys asiaan ja laadittava yhteenveto asiakkaan vaatimuksista ja verrattava saatua vastaväitettä siihen. Myyjän on pyydettävä yhteenvedosta hyväksyntä, sillä yhtään epäilystä ja kysymystä ei pidä jättää käsittelemättä. Puhuttaessa myyjän keinoista vastata vastaväitteisiin, muun muassa palautusoikeuksien ja takuun pitkäaikaisuuteen, puolueettomiin testituloksiin ja erilaisiin tunnustuksiin, myyntitilastoihin sekä huollon pätevyyteen vetoaminen, voivat vaikuttaa positiivisesti vastaväitteeseen. (Pekkarinen ym. 2000, 134–135)

Myyjän tulisi vastata asiakkaan vastaväitteisiin oleellisilla ja merkityksellisillä seikoilla, aina asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi myyjän tulee kuunnella asiakkaan vastaväite alusta loppuun, sillä keskeyttämällä myyjä vain viestittää vastaväitteen olevan väärä tai merkityksetön. Vastaväitteeseen vastataan yleensä ennakolta, välittömästi tai myöhemmin. Myyjä voi lykätä vastaväitteen käsittelyä tuonnemmaksi argumentoimalla myytävänsä hyötyjä uudelleen ja ottamalla esille tarvekartoituksen yksityiskohtia (Rubanovitsch ja Aalto 2012, 119). Tärkeintä on kuitenkin huomioida ja käsitellä vastaväite ennemmin tai myöhemmin, sillä vastaväitteen ohittamisella myyjä viestii vain aiheen välttelemistä. (Hänti ym. 2016, 149–152)

2.1.5 Hinnan perustelu

Myyntineuvottelun aikana myyjän täytyy ottaa esille tarjoamansa ratkaisun hinta, jolla voi olla ratkaiseva merkitys myyntiprosessin onnistumisen kannalta. Taitava myyjä myy asiakkaalle etuja ja hyötyjä, ei hintaa. Myyjän kannalta hinta on asia, josta halutaan vähiten neuvotella ja jokainen euro katteessa on tärkeä. Mikäli asiakas yrittää ottaa hinnan esille jo aikaisessa vaiheessa, myyjän on pyrittävä viivästyttämään hinnan käsittelyä myyntineuvottelun loppuun, kunnes ratkaisu ja sen arvo on esitetty asiakkaalle. Jos myyntihintaa muutetaan, tulee myyjän muuttaa myös kaupan ehtoja. Suhdautumalla vakavasti hintaan myyjä viestittää asiakkaalle, että palvelu tai ratkaisu on hintansa arvoisen. Alennuskilpailuun yrityksen ei kannata lähteä, jos tavoitteena on laadukkaan ja rahanarvoisen kumppanin kuvan antaminen. Asiakkaan totuttaminen alennuksiin johtaa vain siihen, että myyjä ryhtyy antamaan alennuksia jatkossakin. (Hänti ym. 2016, 152)

Myyntityössä kuitenkin väistämättä kohdataan tilanteita, jossa hinnan alentaminen on ainoa keino saada tuote tai palvelu myytyä, tunnistaen isommassa kuvassa myös arvokkaan asiakassuhteen solmimisen. Hinnanalennuksen on oltava aina strategisesti perusteltu päätös, ja myyjän on oltava selvillä, mitä haittoja alennetusta hinnasta koituu. Kiinteää hintapolitiikkaa tulisi mahdollisuuksien mukaan noudattaa aina. Lisäksi alennuksen antaminen tulkitaan helposti pelivaraksi hinnassa, joka herättää asiakkaassa epäilystä hinnan oikeellisuudessa, joka voi taas vaikuttaa luottamukseen myyjän ja asiakkaan välillä. Myyjän kannattaakin pohtia muiden rahanarvoisten etuisuuksien kuten koulutuksen, markkinointituen tai rahoitusjärjestelyjen tarjoamista. Mikäli alennusta myönnetään, on sen oltava johdonmukaisesti sitottuna tiettyyn mitattavaan asiaan, esimerkiksi ostomäärään, toimintatapaan tai tuotteen arvon alenemiseen markkinoilla. (Alanen ym. 2005, 105–106)

Hintaa voidaan perustella erilaisilla laskelmilla, muun muassa investoinnin takaisinmaksuajalla, asiakkaan parantuneina prosesseina tai palveluna. Myyjän tehtävänä on auttaa asiakasta rahallisten hyötyjen hahmottamisessa, jos tässä havaitaan ongelmia. Joskus hinta on esiteltävä mahdollisimman yksinkertaisesti, jolla taataan osapuolien konsensus. Mitä kalliimpi ratkaisun kokonaishinta, sitä varmempi myyjän on oltava esittelyssä. Alla olevassa kuviossa nähdään esimerkki hinnan neuvotteluvälistä asiakkaan ja myyjän näkökulmista.

Hinnoitteluväli, johon myyjä on varautunut
33 000 - 37 000 €

| | Markkinoiden alhaisin hinta | | | Myyjän tarjous asiakkaalle | | | | Myyjän listahinta tälle ratkaisulle | | |
|---------|-----------------------------|-------------|-------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Hinta € | 30 000,00 € | 31 000,00 € | 32 000,00 € | 33 000,00 € | 34 000,00 € | 35 000,00 € | 36 000,00 € | 37 000,00 € | 38 000,00 € | 39 000,00 € |
| | | | | Hinta, jonka asiakas on korkeintaan valmis maksamaan | | | | | | |
| | | | | Neuvottelutuloksen todennäköinen sijoittuminen välille 33 000 - 35 000 € | | | | | | |

KUVIO 2. Hinnan neuvotteluvälin muodostuminen (Hänti ym. 2016, 153)

Ostamisen ammattimaistuminen on johtanut hankintatoimen edustajien mukaantuloon myyntineuvotteluissa. Myyjän kannalta neuvottelut voivat olla haasteellisia, sillä hankintatoimen yleinen tavoite on kustannussäästöjen tekeminen. Oleellista ammattioistajille on ratkaisun soveltuvuus ja kilpailukykyinen hinta, joten myyjän ei kannata tarjota lisäkustannuksia tuovia lisäominaisuuksia, sillä minimitasoon tyytyminen on usein lopputulema säästöjen ollessa prioriteettina. Hinnan perustelun ja ratkaisun arvon perustelun lisäksi myyjän kannalta merkityksellistä olisi pystyä vaikuttamaan liiketoimintapäätäjiin ja saada heidät puolestapuhujikseen. Myyjän tulee tiedostaa myös se riski, että hintakeskustelu on kriittinen vaihe myyntiprosessissa ja kaupat voivat epäonnistua johtuen esimerkiksi yksinkertaisesti asiakkaan kiinnostuksen puutteesta. Tässä tapauksessa prosessia ei pitäisi päästää kehittymään niin pitkälle, vaan myyjän pitäisi pyrkiä tunnistamaan asiakkaan todellisen kiinnostuksen taso ja peilata sitä myyntitilanteeseen. (Hänti ym. 2016, 153–154 ; Pekkarinen ym. 2000, 137–138)

2.1.6 Kaupan päättäminen

Myyntiprosessi kulminoituu kaupan päätösvaiheeseen, jossa edeltäville myyntineuvottelun vaiheille pyritään saamaan myyjän kannalta suotuisa lopetus eli kaupan syntyminen. Myyntikeskustelun vaiheet voivat vaihella tilannekohtaisesti, mutta mikäli kaupan päättämiseen tähtäävä valmistautuminen on tehty huolimattomasti, kaupan syntymisen todennäköisyys pienenee. Taitava myyjä tekee havaintoja asiakkaasta ja hänen ostosignaaleistaan ja ajoittaa kaupanpäätösy yrityksensä juuri oikeaan hetkeen. Ostosignaaleilla viitataan oheisviestintään eli eleisiin ja ilmeisiin. Ostosignaaleja ovat myös asiakkaan kysymykset, liittyen esimerkiksi maksuehtoihin, toimitukseen, takuuseen ja muihin hankinnan oleellisiin. Asiakkaan ostohalukkuuden ja päätöksentekovalmiuden tarkistamiseksi myös myyjä voi esittää kaupan päättämisessä eli klousauksessa tunnustelevia kysymyksiä. (Pekkarinen ym. 2000, 150–151; Hänti ym. 2016, 155)

Kauppan päätösvaiheessa ratkaistaan, onko ostaja vakuuttunut tuotteen tai palvelun arvosta, siitä pyydetystä hinnasta ja oikeasta ostopäätöksen ajankohdasta (Vuorio 2011, 82). Asiakkaan lähettävässä ostosignaalin, on myyjän tehtävänä aloittaa kaupanpäätös kysymällä ostopäätöskysymys (Rummukainen 2015, 121). Myyjän ei kannata lähteä päättämään kauppaa väkisin ellei asiakas ole siihen valmis. Liian aikaisin aloitetun klousauksen tuloksena potentiaalinen kauppa voi kariutua kokonaan tai myyjän on annettava alennusta. Lisäksi myyjä ei tällöin enää ole ostamisen helpottaja vaan hänestä tulee tyrkyttäjä, jolloin ostaja alkaa ahdistua ja hän tuntee olevansa paineen alla. Oikein ajoitetulla klousauksella vältetään myyjän tarve argumentointiin, ja neuvottelut ovat vain pelkkä muodollisuus. Jos myyntineuvottelu etenee suunnitelmien mukaan, vaihe ei vie aikaa ja kaikki osapuolet haluavat saada sopimuksen täytäntöön. Hinta voidaan nostaa esiin asiakkaan toimesta, mutta tämä nähdään varmistuksena oikeasta hintatasosta. Monet myyjät tulkitsevat eleen alennuksen pyytämiseksi, vaikka tarvetta alennukselle ei olisikaan. Asiakas ymmärtää myyjän tarjoaman ratkaisun arvon ja kunnioittaa sille annettuja ehtoja. (Laine 2008, 186–187)

Klousausvaiheen suunnittelu alkaa jo silloin kun suunnitellaan ensimmäistä yhteydenottoa asiakkaaseen ja sen tulisi ohjata myyjän toimintaa alituisesti. Myyjän täytyy ratkaista, keiden kanssa hän pyrkii neuvottelemaan, mitä argumentteja käytetään ja mitä vastaväitteitä odotetaan saatavaksi, sisältyykö myyntiprosessiin muita osallisia kuten asiantuntijoita ja alihankkijoita sekä mitä materiaalia käytetään myynnin tueksi. Myyjän tehtäviin kuuluu kaupan solmiminen, joten ostopäätökseen tähtäävän aloitteen tekee lähes aina myyjä, ei asiakas. Kaupan klousaus voidaan kokea vaikeaksi tehtäväksi, sillä keskivertomyyjä voi pelätä asiakkaan torjuntaa tai uskoo kaupanteon olevan epämiellyttävää asiakkaalle. Sen sijaan taitavalle myyjälle kaupan päättäminen on vaivaton yksityiskohta, aiemmin tehdyn hyvän tarvekartoituksen ja hyötyjen esittelyn ansiosta. (Alanen ym. 2005, 109; Rubanovitsch ja Aalto 2012, 121)

Myyjä voi hyödyntää kaupan päättämisessä useita eri tekniikoita. Myyjä voi suoraan ilmaista asiakkaalle mielestään järkevimmän toimintatavan ja ehdottaa kaupan päättämistä. Yksi keino vaikuttaa asiakkaaseen on antaa kaksi vaihtoehtoa kauppaan liittyen, joista myyjä antaa asiakkaan valita; asiakas itse päättää miten toimitaan ja kauppa ohjautuu päätökseen. Refenssimenetelmällä myyjä pyrkii hälventämään asiakkaan epäilyksiä ja rohkaisemaan asiakasta klousaukseen viittaamalla johonkin toiseen samankaltaiseen asiakastilanteeseen, joka ratkaistiin onnistuneesti tietyllä tavalla. Mikäli asiakas on epäröivä, myyjä voi ottaa passiivisemmän lähestymisen kaupantekoon osoittamalla empatiaa asiakasta kohtaan ja näyttämällä olevansa kiinnostunut asiakkaan ajatuksista. Yksi päättämistyylillä on alleviivata asiakastyytyväisyyden tärkeyttä ja antaa asiakkaan varmistua ratkaisun soveltuvuudesta ennen kaupantekoa. Myyjä voi myös pyrkiä etenemään klousauksessa esittämällä varmistavan kysymyksen tuotteen tai palvelun vastaavuudesta tarpeisiin, tavoitteenaan saada asiakkaalta suostumus kaupantekoon. Samankaltaisena klousaustyylinä toimii yhteenveto, jossa myyjä kertoo asiakkaalle myytävänsä soveltuvuuden ja ohjaa asiakkaan kaupan päätökseen. (Rubanovitsch ja Aalto 2012, 129 – 130)

2.1.7 Asiakkaiden jälkihoito ja lisämyynti

Myyntiprosessin viimeisen osion eli jälkihoidon tarkoituksena on varmistua asiakkaan tyytyväisyydestä ostoprosessin jälkeen ja siitä, että ratkaisun implementointi on sujunut ongelmitta. (Jobber ja Lancaster 2009, 271). Kaupan tekemisen jälkeen myyjä suorittaa myyntityön seuranta, jolla viitataan asiakastyytyväisyyden varmistamiseen liittyviin toimenpiteisiin. Onnistuneella myyntityön seurannalla ja asiakassuhteen jälkihoidolla myyjän mahdollisuudet lisämyyntiin ja uusiin kauppoihin kasvavat. Jälkihoitoon on syytä panostaa, sillä pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat kannattavampia. Uuden asiakkaan hankkimisen on todettu olevan moninverroin kalliimpaa verrattuna olemassa olevan asiakkaan ylläpitoon. Lisäksi seuranta ja jälkihoito lähettävät signaalin asiakkaalle, että hänestä välitetään ja myyjä välittää saadusta asiakassuhteesta. Seurantapalaverit mahdollistavat myyjälle tärkeiden tietojen saamisen asiakkaan kokemuksista, ratkaisun toimivuudesta sekä sen merkityksestä asiakkaalle. Tapaamiset ovat myös tilaisuus asiakkaan konsultointiin. Myyjän sitoutuminen jälkihoitoon voi jäädä vajaaksi, jos yhteydenpito laiminlyödään ja prosessi ajatellaan päättyneeksi päätavoitteen eli ostopäätöksen lukitsemisen täytyttyä. Myyjän kiirehtiminen uusien asiakassuhteiden solmimiseen on lyhytnäköistä asiakasyhteistyötä ja onkin arvioitu, että liki 80 prosenttia menetetyistä asiakkaista menetetään puutteellisen jälkihoidon vuoksi. (Alanen ym. 2005, 114–116)

Jälkihoidossa on pyrittävä luomaan asiakkaan kanssa sellainen suhde, että tyytyväinen asiakas voidaan saada referenssiksi. Tyytymätön asiakas levittää palvelukokemuksiaan useammalle kuin tyytyväinen asiakas. Asiakkaan reklamaatioon on reagoitava mahdollisimman nopeasti ja joskus reklamaatiot ylihoitetaan, jotta asiakkaan luottamus myyjäyritykseen palaa ennalleen. Yhteistyön solmimisen jälkeen myyjästä tulee omassa organisaatiossaan asiakkaan edustaja, joka pitää huolen sisäisten toimintojen onnistumisesta yrityksessään asiakkuuteen liittyen. Toimialasta riippuen, ensimmäinen kauppa voi olla suuruusluokaltaan pieni, mutta se toimii askeleena asiakkaan sitouttamiseen ja tulevaan kaupantekoon. (Hänti ym. 2016, 158–159)

Jatkuvan yhteydenpidon tärkeys on todettu myös eräässä tutkimuksessa jonka tulokset osoittivat, että pitkäaikaiset asiakkaat odottavat myyjien olevan yhteydessä kasvotusten heihin seitsemän kertaa vuodessa, eli 1,5 kuukauden välein. Erityisesti A-asiakkaat ovat tärkeä syy yhteydenpitoon, ja tapaamisten lisäksi heitä olisi huomioitava esimerkiksi tekstiviesteillä, korteilla, puheluilla, sähköpostilla. Myyjän täytyy kuitenkin muistaa kumppanuussuhteiden luonne; myynti nk. kaveriasiakkaille ei saa lakata. (Hakala ja Michelsson 2009, 152, 154)

3 HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ

Henkilökohtainen myyntityö kahden tai useamman ihmisen välistä kanssakäymistä, joka voi synnyttää monenlaisia asiakassuhteita aina asiapohjaisista suhteista henkilökohtaisiin tunnepitoisiin suhteisiin. Henkilökohtaisella myynnillä on keskeinen osa ostoprosessissa, etenkin kun puhutaan asiakkaan mieltymysten, näkemysten ja toimien muodostamisesta. (Kotler ja Armstrong 2014, 444)

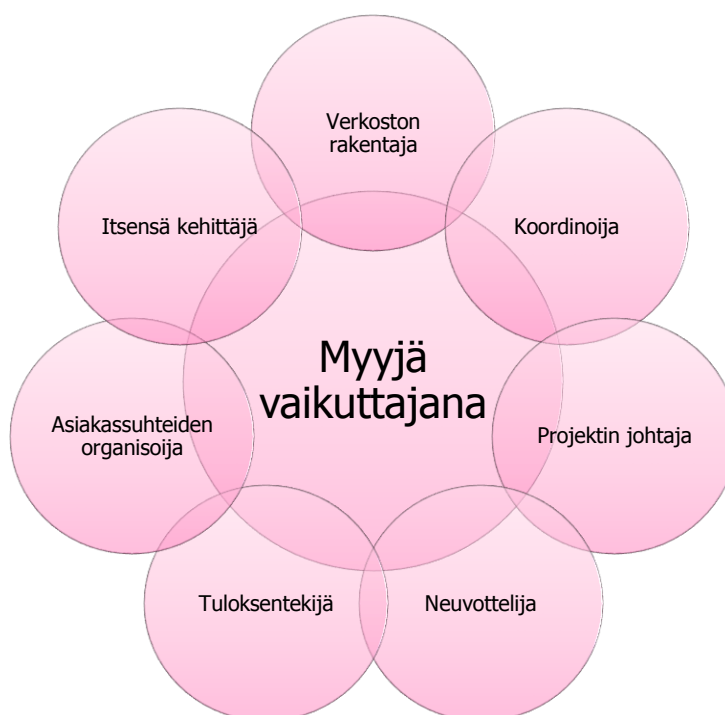
Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016) määrittelevät myyntityön toiminnaksi, jossa *”itseään tai organisaatiotaan edustavien yksilöiden välisen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta syntyy osapuolille arvoa, joka johtaa asiakkaan haasteen ratkaisuun ja tätä kautta synnyttää taloudellista vaihtelua”*. Nykypäivänä digitalisaatio mahdollistaa lukuisat eri kanavat vuorovaikutukseen ja internetin avulla myyjällä ja ostajalla on käytännössä sama määrä tietoa käytössään. Myyjän suorittamassa myyntityössä on siis entistä tärkeämpää toimia asiakkaan haastajan ja valmentajana. Ennen internetiä ja asymmetrisen tiedon tilanteen raukeamista, myyjällä oli käytössään ostajaa enemmän informaatiota ja asiakkaalle saattoi muodostua tunne oleellisten tietojen pimittämisestä. Tämä on voinut osaltaan olla yksi syy negatiivisten mielikuvien syntyyn myyntityöstä ja myyjistä. (Hänti ym. 2016, 10–11)

Henkilökohtainen myyntityössä keskiössä ovat yrittäjyys ja perusteellinen pohjatyö. Globalisoitumisen myötä kouluttautumisen tarve on jatkuvaa, vaikka myyntityö itsessään voikin olla monimuotoista. Esimerkiksi vähittäiskaupan tarpeisiin tulevien päivittäistavaroiden ja muiden kulutustavaroiden myyntiprosessi on usein tehokasta ja monia tuotteita esitellään samanaikaisesti. Vastakohtana tälle voidaan nähdä yritykseltä suuren investoinnin vaativa työkone, jonka myynti voi ajallisesti kestää kauemmin, vaatien useampien henkilöiden läsnäoloa ja monia neuvotteluja. (Pekkarinen ym. 2000, 27)

Mikäli myyjä mielii kehittyä ylivertaiseksi myynnin ammattilaiseksi, on hänen hallittava tuotetietous, myyntitaidot sekä tunnetila. Tuotetietouden hallinnalla tarkoitetaan oman myytävän syvällistä osaamista. Myyjän on pystyttävä erittelemään asiakkaalle edut ja hyödyt, tuoteominaisuudet, jotka generoivat asiakashyödyn, tuotteen heikkoudet sekä kilpailevien tuotteiden vastaavat ominaisuudet. Myyntitaidolla viitataan koko myyntiprosessin sisäistämiseen ja sen harjoiteltuun että vaistonvaraiseen hallitsemiseen. Tunnetilan eli asenteen hallinta tarkoittaa oman tunnetilan kontrollointia asiakkaan ohjailmiseen kaupan sinetöimiseksi. (Sarasvuo ja Jarla 2002, 10–11)

B2B-myyntissä vaatimustaso kasvaa, sillä myyjältä edellytetään pelkän tuotetietämyksen ja vuorovaikutustaitojen lisäksi laajempaa osaamista. Myyjän uskottavuuden kannalta oleellista on ymmärtää asiakkaan liiketoimintaprosessit. Asiakaskohtaamista ei tulisi tarkastella nykypäivänä enää pelkästään myyntiprosessin kautta, vaan ottaa huomioon asiakkaan ostoprosessi; sellaiselta myyjältä ostetaan, keneltä on helppo ostaa. Kauppojen saamisen kynnyksellä madaltuu, kun asiakas tuntee olevansa tärkeä ja myyjä osoittaa ymmärtävänsä asiakkaan asioita. Luottamuksella on keskeinen vaikutus asiakkaan ostoprosessiin. Kaiken myyntityön tulisi perustua rehelliseen toimintaan, ja myyjän tulisi pystyä vakuuttamaan asiakas häneen kohdistuvista hyvistä aikomuksista. (Vuorio 2011, 33–34)

Myyjän rooli organisaatiossa on muuttunut merkittävästi aikojen saatossa. Rooli on muuttunut tuotteiden toimittajasta suostuttelijaan ja ongelmien ratkaisijaan, josta se on kehittynyt nykypäivän ammattilaiseen, joka toimii linkkinä ostajan ja tuotteita tarjoavan yrityksen välillä. Nykypäivän myyjän tehtävät koostuvat asiakassuhteen rakentamisesta, asiakkaan ja myyjän välisen yhteistyön kehittämisestä sekä ongelmien ratkaisemisesta. Henkilökohtainen myyntityö perustuu asiakkaan vaikuttamiseen; myyjä pyrkii saamaan asiakkaan tekemään itsensä kannalta myönteisiä päätöksiä, joista syntyy myyjän tulos. Myyjän mahdollisuudet asiakaskeskeiseen ja asiakkaan tilanteet ja tarpeet huomioivaan myymiseen kasvavat, kun vuorovaikutus asiakkaaseen on henkilökohtaisempaa. (Hänti ym. 2016, 13-14)



KUVIO 3. Myyjän roolit. (Alanen ym. 2005, 14)

Aloilla, joilla tuotteet tai palvelut ovat samanhenkisiä, henkilökohtaisella myyntityöllä pystytään erottamaan kilpailijoista, sillä asiakkaat arvostavat keskustelua myyjän kanssa. Henkilökohtainen vuorovaikutus on vaikuttavin viestinnän muoto ja myyntityöhön yhdistettynä se näkyy monina etuina. Myyjällä on mahdollisuus adaptoitua tilanteen mukaan ja muuttaa sanomaansa asiakkaan käyttäytymisen, eleiden ja ilmeiden mukaan. Myyjällä on lisäksi mahdollisuus vaikuttaa asiakkaaseen antamalla lisätietoa, vahvistamalla myönteistä ilmapiiriä ja vähentämällä ennakkoluuloja. Myyjä voi asiakkaan luottamuksen herättämisen ja sen ylläpitämisen lisäksi vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon ja ostohalukkuuteen sekä ostoprosessiin. (Alanen ym. 2005, 15–16)

3.1 Hyvän myyjän ominaisuudet

Myyntitaidon omaavilla henkilöillä on suuri kysyntä. Innostus, halu toimia ihmisten parissa, usko asiaan ja innokkuus myyntitaidon oppimiseen toimivat hyvän myyjän lähtökohtana. Myyntityö ei ole rutiininomaista ja myyjän on adaptoiduttava eri tilanteisiin. Parhaan kasvualustan myyjä saa organisaatiossa, joka kannustaa itsensä kehittämiseen ja koulutukseen. Myyntityö tulee nähdä asiantuntimusta vaativana asiakaspalveluammattina. Kuten jokaisessa asiantuntija-ammattissa, pätevyityminen vie aikaa ja energiaa. Ammattimainen myyjä on yritykselle arvokas voimavara, joka mahdollistaa yritykselle menetyksen mahdollisuudet. Ammattimaisen myyjän myyntiasenne lähtee aidosta halusta ratkaista asiakkaan ongelmia sekä kiinnostuksesta asiakkaan tilannetta ja tavoitteita kohtaan. (Pekkarinen ym. 2000, 32; Kortelainen ja Kyrö 2015, 26)

Rummukainen (2015) määrittelee kahdeksan eri huippumyyjän tunnusmerkkiä, jotka ovat asenne, ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot ja tuloksellinen asiakaskohtaaminen, tuotetietous, ulkoinen olemus, asiakashankinta ja lisämyynti, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa, sekä kaupanpäättötaidot. Vuorion (2011) mukaan huippumyyjä työllistää myynnillään 20–100 työntekijää organisaatiossaan ja verkostoissaan. Lisäksi hän kouluttaa jatkuvasti omaa myyntitaitoaan ja on valmis venymään asiakkaan vuoksi. Ammattimyyjän intressit ovat asiakassuhteen pitkäjänteisessä kehittämisessä. Huippumyyjä on menestyshaluinen sekä itsensä että yrityksensä suhteen, mutta on kuitenkin altis auttamaan. Hyvä myyjä viihtyy myyntityössään ja saa asiakkaat suosittelemaan itseään tai yritystään. (Rummukainen 2015, 19; Vuorio 2011, 142)

Menestyvien myyjien persoonallisuuksia ja luonteenpiirteitä ei voi kopioida, mutta menetelmiä ja toimintatapoja sen sijaan voi. Huippumyyjän toimintatapoihin kuuluu oikea ja järkevä ajankäyttö. Tällä viitataan kykyyn optimoida sekä asiakkaan tarvitsema että oman organisaation vaatima aika. Huippumyyjät osaavat priorisoida tehtävänsä ja erottavat kiireelliset asiat tärkeistä asioista. Ammattimyyjät hoitavat työhönsä kuuluvat rutiinit systemaattisesti. Myyntityöhön kuuluvia rutiineja ovat muun muassa uusasiakashankinta, säännöllinen tapaamisten järjestely, muistioiden kirjoittaminen, tapaamisten vahvistaminen, raportointi sekä käyntien dokumentointi. Työn kautta tulleen datan käsittely ja tallentaminen on järjestelmällistä, ja informaatio on fiksusti saatavilla. (Laine 218–219)

Tehokkaita myyjiä ohjaa halu menestyä; jatkuva suoritusten parantamiseen pyrkiminen tuo parempia tuloksia siinä, missä keskinkertainen myyjä tyytyy omiin välttäviin tuloksiinsa. Menestyksen eteen on tehtävä paljon töitä, sillä mitään ei pidä pitää itsestäänselvyytenä. Ahneus on kuitenkin ansa myyntityössä, ja siksi huippumyyjä pystyy identifioimaan tulosta tuottavat hankkeet ja asiakkuudet. Asiakkuudesta luopuminen voi olla hankalaa, mutta myyjän pitää pystyä kieltäytymään turhia resursseja vievistä, kannattamattomista hankkeista. Kaikki menestyvän myyjän ominaisuudet sitoo yhteen motivaatio ja tahto menestyä. Korkea motivaatio menee usein jopa osaamisen edelle, sillä motivaatio vaikuttaa muun muassa työntöön, luovuuteen ongelmatilanteissa, omaan arvostukseen sekä lisäksi se auttaa saamaan laajemman kontaktiverkoston. (Laine 2008, 220–221; 232–233)

Menestyvässä myyntityössä kaikki lähtee asenteesta. Myyntityön tavoitteena on kauppojen tekeminen, joka ei tule tapahtumaan ilman todellista onnistumisen halua. Asenne on suhtautumistapa, ja se ohjaa toimintaamme. Myyjien asenne-erot voivat olla minimaalisen pieniä, mutta kokonaisuuden kannalta pienikin muutos voi realisoitua suurempien ja laadukkaampien kauppojen määränä. Asenne pitää nähdä myyntiteknisenä seikkana; siihen voi vaikuttaa ja sitä voi opetella. Asenne näkyy ja kuuluu ulospäin, ja oikean asenteen aistii myyntihenkilöstä. Myyntityössä pärjääminen vaatii alituista itsensä kehittämisen paloa. (Vuorio 2011, 11–13)

Hyvin pärjäävän myyjän tunnistaa itsevarmuudesta; he ovat ylpeitä omasta ammatistaan ja haluavat pärjätä siinä. Huippumyyjä tietää auttavansa asiakastaan myydyllä tuotteella tai palvelulla, joka näkyy myös asennoitumisessa myytävään tuotteeseen. Myyjän innostuneisuus tarttuu asiakkaaseen ja voi saada asiakkaan ostamaan. Lisäksi myynnin ammattilaisen verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä asiakasta kohtaan on kunnossa. Keskivertomyyjän ja huippumyyjän erot näkyvät myyntityön ja tuotteen arvostamisen lisäksi myös takaiskujen käsittelyssä. Keskivertomyyjän surkutellessa epäonnistunutta kauppaa, motivoitunut hyvä myyjä analysoi menneen tilanteen ja epäonnistumisen syyt, jotta samoilta virheilta vältyttäisiin toiste. (Rummukainen 2015, 23–25)

Myyjä toimii asiakkaalle yrityksensä edustajana, joten oikea tilannetaju vuorovaikutustilanteissa sekä asiakkaan tarpeitten ymmärrys ovat relevantteja taitoja menestyvälle myyntihenkilölle. Taidot eivät kuitenkaan yksinään riitä, vaan tiedot myytävästä tuotteesta tai palvelusta sekä toimialan tuntemus tulisivat olla myyjän hallussa ennen varsinaista asiakaskontaktia. Menestyvä myyntityö perustuu myyjän kykyyn lukea asiakasta ja yhdistää edustamansa ratkaisu asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Myyjän pitäisi pystyä asettumaan asiakkaan asemaan ja tarjota kestäviä, vastuullisia ja arvoa tuottavia ratkaisuja. Samaistumisella havaitaan asiakkaan motiivi hankintaprosessiin sekä siihen, mitä asiakas on hankkimassa. Myyjän on muistettava, että vaikka asiakas puhuu organisaationsa äänellä, henkilökohtainen arvomaailma voi myös ohjata toimintaa. (Hänti ym. 2016, 96–97; 101)

B2B-asiakas ostaa ratkaisuja niiden tuottamien arvojen vuoksi. Pelkkä ominaisuuksien tunteminen ei riitä, vaan myyjän on pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle ominaisuudet hyödyiksi. Myyjän on asiakkaan liiketoiminnan ja ansaintalogiikan lisäksi ymmärrettävä myös asiakkaansa omien asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Myyjän tulisi pystyä muodostamaan arvoa siis asiakkaan arvon muodostamisen prosessiin. Myyjän halu auttaa asiakastaan menestymään omilla markkinoillaan kasvattaa luottamusta, ja siten muodostetaan arvoa molemmille osapuolille. Asiakkaan tarpeita vastaavan arvoehdotuksen (value proposition) esittäminen ei välttämättä ole aina myyjän vastuulla, vaan arvoehdotusta voidaan työstää asiakkaan kanssa yhdessä. Yhdessä muodostettu arvo (value co-creation) on arvoa, jota molemmat osapuolet eivät kykene muodostamaan ilman toisen osallisuutta. (Hänti ym. 2016, 47–48)

Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan myynnin arvoa tuottavia toimintatapoja ovat esimerkiksi arvoa tuottava oston helpottaminen, segmentoinnin hyödyntäminen personoitujen kokemusten luomiseen, selkeä hinnoittelu ja kokemusten luominen myymälöissä. Arvoa tuottavan oston helpottamisen periaate on tehdä ostaminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi; ostoprosessin aikana lisätään

tuotteen tai palvelun tuottamaa arvoa. Olennaista on muistaa asiakkaiden heterogeenisuus, sillä jokaisen tarpeet, toimintakulttuurit, ostotottumukset ja päätöksentekotavat poikkeavat toisistaan. (Löytänä ja Kortesus 2011a, 80; Hänti ym. 2016, 97)

3.2 Myynnin työkalut

Asiakkuudenhallinnalla (Customer relationship management, CRM) tarkoitetaan metodeja, tapoja ja teknologian tuomia mahdollisuuksia yritysten asiakassuhteiden hallitsemiseen. Yleensä sillä viitataan CRM-järjestelmiin, jotka avustavat yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen tiedon hallintaa. CRM-ohjelmistoa pystytään hyödyntämään erilaisten analyysien muodostamisessa, puhelinpalvelussa sekä verkkosivujen hallinnassa. Myyjän ja asiakkaan vuorovaikutuksessa käytetään nykypäivänä lukuisia eri kanavia, joten tiedon saaminen nopeasti asiakkaasta on oleellista, oli hyödynnetty kavana mikä tahansa. Tiedon nopea hakeminen edellyttää yleensä monien tietokantojen yhdistämistä yhdeksi keskitetyksi tietokannaksi. (Jobber ja Lancaster 2009, 361)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän tehtävänä on lisätä organisaation tehokkuutta. Oikein hyödynnettyinä CRM-ohjelmat auttavat myyjää tekemään asioita oikein ja toimivat eräänlaisena muistilistana. CRM-ohjelman etuihin kuuluu sen läpinäkyvyys, jolloin tieto ei jää yksittäisten myyjien taakse vaan informaatio on kaikkien käytettävissä. Järjestelmät tekevät myös myyjän dokumentoinnista helpompaa, joka joskus koetaan tylsäksi ja kaavamaiseksi tehtäväksi. Asiakkuudenhallintaohjelmalla pystytään oppimaan ja mittaamaan asiakkuuden eri aspekteja sekä kohdentamaan tehokkaasti myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä. Järjestelmä toimii yritykselle keinona löytää lisämyyntimahdollisuuksia. (Laine 2008, 254–255; Hänti ym. 2016, 80)

CRM-ohjelmaan syötettäviin asiakastietoihin kuuluvat esimerkiksi asiakasrekisteriin liittyvät toimet, eli nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden yhteystiedot, asiakkaan ostohistoria ja nykyiset sopimukset. CRM-ohjelmistoa hyödynnetään asiakastietojen tallennuksen lisäksi oman toiminnan ohjaamiseen, analysointiin ja kehittämiseen. CRM-ohjelma toimii myyjälle päivittäisenä työkaluna ajankäytön suunnitteluun ja työtehtävien hallinnoimiseen. Ohjelmat tarjoavat yleensä myös tukea yrityksen myyntiin ja myyntikampanjoiden toteuttamiseen. Käyttötarkoituksia on siis useita, mutta kaiken taustalla on asiakastiedon hallinta. (Kortelainen ja Kyrö 2015, 108–109)

Myyjän työvälineisiin lasketaan myös myynti- ja asiakkuussuunnitelmat. Henkilökohtainen myyntisuunnitelma toimii myyjälle ohjenuorana myyntitehtävien toteuttamiseen sekä auttaa myyntitavoitteiden saavuttamisessa. Yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta riippuen myyntisuunnitelmia voidaan tehdä kuukausi-, kvartaali-, puolivuosi- tai vuositasolla. Suunnitelmat voidaan toteuttaa myyjä- tai myyntiryhmäkohtaisesti. Myyntimäärän lisäksi asetettuja tavoitteita voivat olla asiakaskäyntien- ja tarjousten määrä. Myyntisuunnitelmaan kirjataan:

- euromääräinen myyntitavoite ajanjaksolle
- montako kauppaa myyntitavoite edellyttää ja minkä arvoisia kauppojen tulee olla
- montako tarjousta täytyy tehdä, jotta kauppojen määrä toteutuu

- montako asiakaskäyntiä tulee tehdä, jotta tarjousten määrä toteutuu
- montako asiakassoittoa tulee tehdä viikko- tai kuukausitasolla, jotta saadaan riittävä määrä asiakaskäyntejä
- mahdolliset onnistumisen esteet

(Kortelainen ja Kyrö 2015, 109)

Asiakkuussuunnitelma on yksittäisen suuren asiakkaan tai pienemmistä asiakkaista koostuvan ryhmän ympärille kehitetty suunnitelma, jonka tavoitteena on saada myyjä pohtimaan asiakkaan nykytilannetta ja tarpeita. Asiakkuussuunnitelmat voidaan myös suunnitella yhteistyössä itse asiakkaan kanssa, jolloin käydään läpi yhteistyön perusta ja yhteistyömahdollisuudet myyjän asiakkaan välillä tulevassa periodissa. Suunnittelujakson pituus voi olla puoli vuotta tai vuosi, ja suunnitelmaan sisältyvät:

- Asiakkaan liiketoiminnan kuvaus
- Asiakassuhteen historia
- Asiakkaan tavoitteista ja toiminnasta syntyvät tarpeet ja niiden ratkaisu
- Laskutus- ja muut tavoitteet asiakkuudessa ja kilpailijat
- Asiakkaan päätöksentekoeelin
- Asiakkaasta vastuussa oleva tiimi
- Asiakkuuden vuosikello

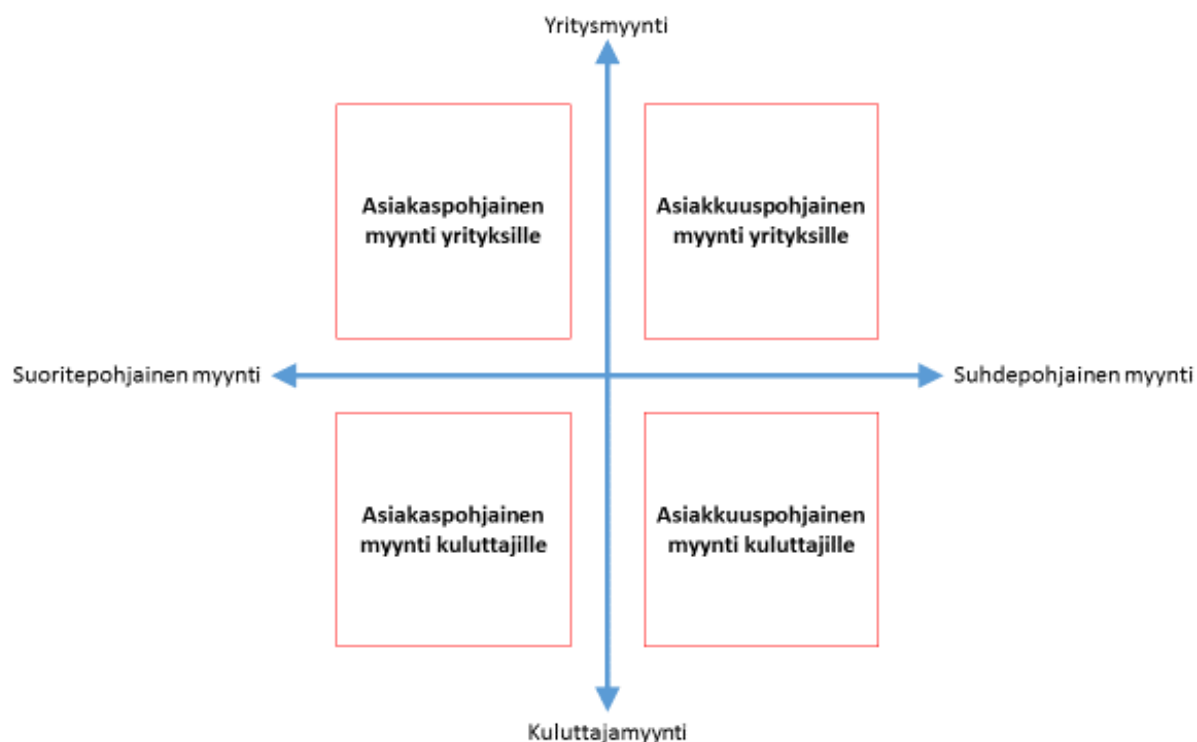
(Kortelainen ja Kyrö 2015, 110)

Hissipuhe tai ”pitching-puhe” on lyhyt, hissimatkan mittainen myyvä esittäytyminen. Tehokas ja kiinnostava hissipuhe toimii osaavan myyjän työkaluna silloin, kun potentiaalinen asiakaskohtaaminen tulee eteen yllättäen. Tällöin myyjän on pystyttävä esittelemään itsensä, edustamansa organisaatio sekä esimerkiksi liikeidea siten, että potentiaalisen asiakkaan mielenkiinto herää. Hissipuheessa esitetään lupaus lisäarvosta tai mahdollisen osakkuuden tuomasta edusta kuulijalle, mikäli yhteistyökumppanuussuhde solmitaan. Hissipuheella voidaan pikaisesti esitellä myös tarjottava ratkaisu tai idea, jolloin myyjä voi noudattaa NABC-lähestymistapaa. Tällöin ensimmäisenä tuodaan esille tarve (Need), jonka jälkeen kerrotaan uniikista ratkaisusta (Approach). Sitten ratkaisun tuomia hyötyjä (Benefit) verrataan kilpailijan (Competition) vastaavaan ratkaisuun. (Hänti ym. 2016, 127–128)

Myyntinohjausjärjestelmä (MOJ) voidaan nähdä myös yhtenä työkaluna yritykselle myyntityön optimoimiseen. Älykäs myyntinohjausjärjestelmä on ajattelu- ja lähestymistapa, jolla varmistetaan myynnin oikeat suuntaviivat, jotta yrityksen arvon kasvattaminen toteutuu. Myyntinohjausjärjestelmässä analysoidaan nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tulevaisuuden osto- ja kasvupotentiaalit ja luokitellaan asiakkuudet potentiaalisten mukaan. Arvioiduille asiakkuuksille (A. keskittäjäasiakas, B. kanta-asiakas, C. perusasiakas) määritellään hoitomallit, ja myyjät keskittävät oikean määrän resurssiaan oikeisiin asiakkuuksiin. MOJ-ajattelutavan tavoitteena on saada yritys oppimaan asiakassegmentointi, luoda ymmärrettävät mallit myyntityön seurantaan, luoda selkeät prosessit ja mallit asiakashoitoon, sekä saada luokittelun myötä myyjille uusi palkitsemisperuste. (Rubanovitsch ja Valovirta 2009, 43)

3.3 Myyntimallit ja – tekniikat

Kortelaisen ja Kyrön (2015) mukaan myyntitoimintaa voidaan tarkastella toiminnan kautta ja jakaa karkeasti kahteen toimintatapaan; suorite - ja suhdepohjaiseen myyntiin. Suoritepohjaisessa myynnissä pyritään mahdollisimman nopeaan ja ajallisesti rajattuun kauppatahtumaan, kun taas suhdepohjaisessa myynnissä nimensä mukaisesti pyritään rakentamaan yhteistyösuhdetta ja pitkäaikais- ta kumppanuutta. Toimintamallien valintaan vaikuttavat suuresti myytävä tuote sekä hinnoittelustrategia. Myyjän toimiessa suoritepohjaisesti, myynnissä on yleensä selkeästi rajattu tuote tai palvelu, jota harvoin räätälöidään asiakkaan tarpeisiin. Monta myyntihenkilöä voi myydä samaa tuotetta ja yksinkertaisen myyntisuorituksen takia ostaja ei tarvitse myyjää eikä myyjä ostajaa ostotapahtuman jälkeen. Suhdepohjaisessa myynnissä myyjän ja ostajan välille kehittyy yhteistyösuhde, jolle haetaan jatkumoa kaupanteon merkeissä. B2B-myyntin voidaan katsoa olevan lähes poikkeuksetta suhdepohjaista myyntiä, ja sen erityispiirteet ovat rajallinen asiakasmäärä, keskittynyt päätöksenteko ja suuret kauppaa-arvot. Näiden kahden toimintamallin eroavaisuuksia voidaan kuvata onnistumisen seurantaan liittyvien mittareiden kautta. Asiakaskäyntien, sopimusten, tarjousten ja myytyjen tuotteiden määrällä sekä myynnin euroilla voidaan mitata suoritepohjaista myyntiä, kun taas suhdepohjaisessa myynnissä euromäärän lisäksi mitataan erityisesti yhteistyösuhdeiden määrää, kestoa ja laajuutta. (Kortelainen ja Kyrö 2015, 18-19)



KUVIO 4. Suoritepohjainen ja suhdepohjainen myynti eri kohdemarkkinoilla. (Kortelainen ja Kyrö 2015, 19)

Hänti ym.(2016) määrittelevät asiakaslähtöisen myymisen yksittäisen myyjän ja asiakkaan tasolla tapahtuvaksi yrityksen markkinalähtöisen toimintatavan toteuttamiseksi. Hyvän myyjän asiakaslähtöisyys ilmenee toimintatavoista, jotka johtavat pitkän aikavälin asiakastyytyväisyyteen välttämällä samalla metodeja, jotka johtavat asiakkaiden tyytymättömyyteen. Myyjän pääprioriteettina ei siis ole

vain välittömän myynnin lisäys, vaan asiakastarpeiden tunnistaminen ja ongelmien ratkaisu, jolla saavutetaan tyytyväisyys. Kyseinen toimintatapa eroaa siten suuresti perinteisestä myyjän stereotyyppisestä toiminnasta. Myyntisuuntaisesti toimivan myyjän tyyliä kuvastavat aggressiiviset ja usein toistuvat myyntipuheet, joilla pyritään maksimoimaan tuotteiden menekki. Myyntisuuntaisesti toimivan myyjän toimintatavat eivät ole modernin myyntiosaamisen kaltaisia eivätkä luo tuottavia sekä pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Hänti ym. 2016 97-98)

Asiakaslähtöisyys moderniin myyntityöhön on tullut siis jäädäkseen, ja erot perinteiseen myyntiin näkyvät myyjän toimintatavoissa monin eri tavoin. Siinä missä perinteinen myyjä pitää presentaatioita ja tarjoaa mielipiteitä, niin asiakaslähtöinen myyjä keskustelee mielummin tilannekohtaisesti ja kysyy asianmukaisia kysymyksiä. Vakuutteluiden ja vastaväitteiden käsittelyjen sijasta asiakaslähtöinen myyjä pyrkii voimauttamaan ostajat auttamalla tavoitteisiin pääsemisessä, ratkaisemalla ongelmia ja tyydyttämällä tarpeita. (Vuorio 2011, 129)

Oppaassaan ”Myyntimallit” (2006), Heikki Luoma esittelee kahdeksan eri myyntimallia. Nykyajan myynnissä, jossa asiakassuhteiden on tarkoitus kestää pitempään kuin yhden kaupan ajan, perinteisen myynnin mallit eivät toimi. Perinteisen myynnin malli (1.) perustuu tuotokeskeisyyteen, jossa myyjä haluaa usein klousata kaupan tuote- tai palveluesittelyn jälkeen. Tuotemyynnin prosessi edellyttää hyvää tuotetuntemusta sekä varmaa osaamista asiakkaiden vastaväitteiden käsittelyssä. Talouskasvun myötä tuotetarjonta on ylittänyt kysynnän, ja tuotteen eroilla tehtävä asiakasetujen erittely ei toimi, joten perinteinen malli on saanut seuraava muista myynnin malleista. (Luoma 2006, 6)

Ratkaisumallissa (2.) konsepti on ratkaisukeskeinen ja keskeisenä asiana on saada asiakas myöntämään ongelma, jota myyjä ja asiakas yhdessä tutkivat. Myyjän tuote- tai palveluvalikoimaan kuuluva ratkaisu toimii vastauksena asiakkaan ongelmaan. Ratkaisumyynnin kulmakivi on luottamus, sillä asiakas ei ymmärrettävästi uskoudu tuntemattomalle henkilölle. Myyjää pidetään ratkaisun toimittajana eikä vain myyjänä. Verrattuna perinteiseen myyntiin, ratkaisumyynnissä klousaus ei koidu ongelmaksi, sillä kaupan päättäminen on luonnollinen seuraus myyntiprosessissa, kun osapuolet diagnosoivat ongelman ja hyväksyvät siihen soveltuvan ratkaisun. (Luoma 2006, 8–9)

Strategisen myynnin mallissa (3.) keskeisenä filosofiana on ostajatiimin analysointi. Malli on kehitetty suurien myyntihankkeiden toteuttamiseen ja siinä myyjän tehtävänä on analysoida puutteet suhteista ostajatiimin jäseniin. Puutteet pystytään korjaamaan niiden tunnistamisen jälkeen. Strateginen myynti on politiikkakeskeistä ja strateginen etu saavutetaan silloin, kun tiedetään mitä sanotaan, kenelle sanotaan ja milloin sanotaan. Mallin heikkous on, ettei myynti- tai markkinointiviestille ole sija. (Luoma 2006, 11–12)

Konseptuaalisen myynnin malli (4.) täydentää strategisen myynnin henkilökohtaiseksi myynniksi. Konseptuaalisen myynnin mukaan ostomotiivi on lähtöisin ihmisestä itsestään eikä myyjästä. Myyjä keskittyy asiakkaan päätöksentekoprosessiin, jossa ostaminen on vain yksi päätöksenteon erikoisalue. Toisin sanoen ensin selvitetään tilanne, sen jälkeen kehitetään eri vaihtoehtoja tilanteen ratkaisemiseksi ja lopuksi valitaan paras ratkaisu. Malli jakautuu kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäi-

nen on tiedon saaminen asiakkaan tilanteesta. Toisena vaiheena on tiedon antaminen asiakkaan tarpeita vastaavista tuotteista tai palveluista. Kolmas vaihe on sitoutumisen aikaan saaminen, jossa myyjä ja asiakas ratkaisevat kaikki epävarmuudet, jotka estävät ostoprosessin. Konseptuaalisessa myynnissä konseptilla tarkoitetaan asiakkaan mielikuvaa tuotteen tai palvelun aiheuttamasta lopputuloksesta. (Luoma 2006, 13–14)

Asiakaslähtöisen myynnin (5.) keskiössä on luonnollisesti asiakas ja hänen tavoitteiden saavuttaminen, ongelmien ratkaisu ja tarpeiden tyydytys. Asiakas tuntee olevansa ohjaksissa eikä manipuloitavissa. Myyjän tehtävänä on kartoittaa, miten ostaja suhtautuu erilaisiin tilanteisiin, jotka syntyvät tuotteen tai palvelun käytön myötä. Asiakaslähtöisen myynnin mallissa ei keskitytä tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, vaan mahdollisuuksiin, joita ratkaisulla voi tehdä. (Luoma 2006, 17–19)

Ostamisen helpottamisen mallissa (6.) painottuu kaikkein eniten asiakkaan avustaminen ja vähiten myyntisuuntautuneisuus. Myyjän tehtävänä on löytää asiakas, joka tarvitsee myyjän tuotetta tai palvelua ja avustaa tätä antamalla tietoa. Asiakas tarvitsee tietoa oman tilanteen kartoituksessa ja ratkaisun toteutuksen rajaamisessa. Malli nopeuttaa ostoprosessia huomattavasti, koska asiakas pystyy ratkaisemaan itse tuotteen tai palvelun tuomat muutokset. (Luoma 2006, 20; 23)

Konsultatiivisen myynnin malli (7.) on rahakeskeinen, ja se tähtää tuottojen lisäämiseen asiakkaalle. Konsultatiivinen myyjä myy tuotteen tai palvelun lisäarvoa (value added). Myynnin malli fokuoitiuu ainoastaan mitattavaan rahaan, eikä siinä tunnisteta mitään muita asiakkaan hyötyjä. Konsultatiivinen myynti saa hyvin käytettynä aikaan kiireen ja asemoi myyjän asiantuntijaksi. Myynnin malli määrittellään myyjän ja asiakkaan väliseksi win-win -kumppanuudeksi voiton kasvattamiseen. (Luoma 2006, 24)

Aikaisemmin tarvekartoituksen kappaleessa 2.1.2 esille tullut SPIN selling (8.), on myös yksi myynnin malleista. SPIN-myyntissä myyjä kysyy tilannekysymyksiä (situational questions), ongelmakysymyksiä (problem questions), vaikutuskysymyksiä (implication questions) ja tarve- ja hyötykysymyksiä (need-payoff questions). Malli sopii myyntiin parhaiten silloin, kun myynti on sovittavissa yhdellä keskustelulla ja osto tapahtuu yhden myyntikäynnin aikana, mutta sitä voi soveltaa myös monivaiheisiin suuriin kaappoihin. Kaikissa moderneissa myynnin malleissa on oleellista tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen, erot tulevat vain tarpeiden tunnistamisen tavoista. (Luoma 2006, 26; 29)

3.4 Puhelin myyntikanavana

Myyntikanavien lisääntyminen ei ole poistanut puhelimen merkitystä myyjän jokapäiväisessä työssä. Puhelinta käytetään joko välittömässä myyntityössä tai sitä hyödyntävässä toiminnassa. Asiakkaan ja myyjän välinen ensimmäinen yhteydenotto tapahtuu usein puhelimen välityksellä, joten kaupan jatkokoneuvottelujen mahdollisuudet riippuvat myyjän ammattitaidosta. Puhelimen käyttö myynnissä tai sen tukemisessa säästää usein yrityksen myyntikustannuksia ja se on oivallinen kanava varsinkin liisämyyntiin. (Alanen ym. 2005, 121)

Puhelinsoittoon tulisi valmistautua ennakkoon normaalin asiakastapaamisen tavoin. Ennakkovalmistautuminen parantaa onnistumisen mahdollisuuksia sekä tuo myyjälle varmuutta, jonka asiakaskin aistii puhelimesta. Myyjän tulisi miettiä sanomansa ennakkoon ja selvittää asiakkaan perustiedot. Ajanmukaiset asiakastiedot luovat perustan onnistuneelle kanssakäymiselle ja yrityksen myyjät tulisi sitouttaa asiakastietokannan ylläpitämiseen. Lisäksi myyjällä tulisi olla selvä tavoite puhelinkontaktissaan, johon pohjautuen myyjä hankkii tietoa ja miettii esimerkiksi mahdollisia vasta-argumentteja. Mikäli asiakas on haluton tai estynyt keskustelun jatkamiseen, myyjä voi pyrkiä sopimaan esimerkiksi seuraavan yhteydenottoajan. (Rubanovitsch 2012, 54; Alanen 2005, 123)

Viestintävälineenä puhelin on sähköpostia ja kirjepostia tehokkaampi, sillä myyjä pystyy mukauttamaan verbaalista ulosantiaan palautteen mukaan. Puhelinneuvottelun vaikeutena voidaan nähdä näkökontaktin puuttuminen, joka voi vaikeuttaa asioiden havainnollistamista. Puhelinmyynti vaikeutuu mitä enemmän tuote vaatii henkilökohtaista esittelyä. Puhelimen soveltuminen myyntiin riippuu muun muassa tuotteiden ja ratkaisujen sisällöstä ja monimutkaisuudesta, asiakassuhteen laadusta ja tilanteesta sekä asiakkaan mieltymyksistä. Lisäksi asiakkaiden omat mieltymykset yhteydenpitoon voivat vaihdella, sillä jotkut asiakkaat suosivat henkilökohtaista tapaamista, kun taas toiset arvostavat puhelimitse tapahtuvaa kanssakäymistä. (Alanen ym. 2005, 121–12)

3.5 Kohti modernia myyntiä

Siinä missä asiakaskokemus voi olla vielä kaukainen hahmotelma joillekin organisaatioille, ovat maailman edelläkävijäyritykset jo panostaneet monikanavaisen asiakaskokemuksen parantamiseen. Yleisesti ottaen elämme tällä hetkellä runsaan kuluttamisen aikakautta ja ostamisen helppous on fragmentoinut myyntiä pienempiin osasiin. Asiakas pystyy ostamaan tavoilla, jotka hän kokee itselleen sopivimmaksi. Myynnin on pystyttävä adaptoitumaan ostamiseen, ja tällä hetkellä asiakkaan polun ymmärtäminen ja asiakaselämykset liittyvät keskeisesti myyntiin. Löytänä ja Kortesuon (2011) määritelmän mukaan *”asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”* Kokemusbisnes on ajanut palvelubisneksestä ohi. (Hänti ym. 2016, 169; Löytänä ja Kortesus 2011b, 7)

Asiakaskokemuksen parantamiseksi täytyy tunnistaa asiakaspolku tai kosketuspistepolku. Asiakaspolulla (customer journey) viitataan kaikkiin kohtaamisiin ja päätöksiin, joita asiakas tekee etsiessään, tutkiessaan, arvioidessaan ja käyttäessään tuotetta tai palvelua. Asiakkaan ostopolkuun on merkittä-

västi vaikuttanut digitalisaatio, sillä jopa 60–70 prosenttia B2B-toimittajien valinnasta tapahtuu ennen yhteydenottoa myyvään organisaatioon. Asetelma luo paineita asiakaskohtaamisten suunnitteluun ja toteutukseen, sekä relevantin sisällön tuottamiseen. Organisaation myynti- ja markkinointijohtajien tulisi varmistaa brändin läsnäolo jokaisessa asiakaskohtaamisessa, kanavasta riippumatta. (Haring 2015)

Asiakkaan ostopolun tunnistamisen avulla ymmärretään asiakkuuden kokonaiskuva, jonka ansiosta organisaation eri funktiot saadaan yhtenäistettyä asiakkaan hyväksi. Ostopolun identifioinnilla voidaan aloittaa asiakaskokemuksen johtaminen. Asiakaspolun kriittisten kohtien havaitsemisen jälkeen asiakaskokemuksen monitorointi ja kehitys voidaan keskittää oikein. Lisäksi ostopolun tunnistamisella pystytään fokusoimaan markkinointitoimenpiteitä, kehittää palveluja, luoda asiakkaalle lisäarvoa asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheissa, sekä tunnistaa uusia lisämyyntimahdollisuuksia. Unohtumattoman asiakaskokemuksen tuottamisella saadaan lojaaleja asiakkaita, jotka merkitsevät lisämyyntiä ja suositteluja, jotka generoituvat kilpailuetuna. (Haring 2015)

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos on myllertänyt myyntityön päällelleen, missä perinteisestä asettelusta poiketen asiakkaalla on käytettävissään sama tietomäärä mitä myyjällä. Myyjän tehtävänä on oikoa mahdolliset väärinkäsitykset ja ohjata asiakasta kohti parasta ratkaisua. Nykyajan asiakkaat ovat valistuneempia ja usein tietoisia omista tarpeistaan tuotetta tai palvelua kohtaan. Asiakkaiden proaktiivisuus lisää entisestään ensimmäisen myyntikontaktin painoarvoa ja sen onnistumista. Myyjän tulisi suhtautua asiakkaaseen kuin hyvään ystävään, jolle ollaan rehellisiä asiasta kuin asiasta, ajattelematta omaa myyntitulosta. Myyjältä vaaditaan kuuntelutaitoja, jotta löydetään perimmäiset juurisyyt ongelmaan ja pystytään tarjoamaan siihen sopivaa ratkaisua. Jos tarjottu ratkaisu ei ole sopiva asiakkaalle, on myyjän tämä kerrottava asiakkaalle vaikka tuloksena olisikin yhden tai muutaman kaupan menetys. Pitkäaikaiset asiakkuudet eivät synny omaa etua tavoitellen. (Questback 2016, 3–5)

Oikeiden kysymysten kysymisellä, aidon arvon tarjoamisella, kuuntelemisella ja joskus perääntymisellä myyjä luo asiakkaaseen luottamuksellisen suhteen, jonka hyödyt nähdään asiakkaan ostaessa ajankohtaiseksi tulleen palvelun tai tuotteen. Pitkällä tähtäimellä luottamukseen perustuva asiakkuus tuo tulosta viivan alle helpommin, jolloin klousattujen kauppojen lukumäärä jää toiseksi. Mitä paremmin asiakas tunnetaan, sitä helpommin löydetään uusia myynnillisiä mahdollisuuksia. (Questback 2016, 6)

Myynti ja markkinointi kulkevat modernissa organisaatioissa käsi kädessä ja jyrkkää jaottelua näiden välille tulisikin jo välttää. Globaaleilla nopeasti kasvavilla yrityksillä on toimiva inbound ja outbound –markkinoinnin kombinaatio, johon myynti on keskeisesti nivoutunut. Vuonna 2007 alkanut sosiaalisen median kasvu on lisännyt myyntikanavien määrää ja saatavilla olevan datan määrä on nousnut korkeuksiin, jonka täyden potentiaalin hyödyntämisestä myyntiorganisaatioissa vielä haetaan. Perinteisesti yritysten markkinointi on ollut luonteeltaan outboundia, mutta sittemmin 2000-luvun alusta lähtien se on saanut tehdä osaksi tietä inbound-markkinoinnille. Inbound-markkinoinnissa tavoitteena on saada potentiaaliset asiakkaat kiinnostumaan tarjoamastasi palvelusta mielenkiintoisten sisältöjen

avulla. Lopulta asiakas itse ottaa yhteyttä, kun on valmis ostamaan. Kasvat modernit yritykset ovat yhdistäneet kyseiset markkinointimenetelmät, jolloin outbound ja inbound yhdistetään data-lähtöisellä tavalla. (Cloudriven 2016; Vainu 2016a, 2–3)

Modernisoituvia toimintatapoja tavoittelevan yrityksen ei tulisi kuitenkaan äkkiseltään ja harkitsematta muuttaa toimintamallejaan, vaan enemmänkin edetä pala kerrallaan sisäänjaen moderneja tapoja vanhan ja tutun toimintamallin päälle. Tärkeintä on ensimmäisenä tunnistaa yrityksen nykytilanne ja havainnoida se, onko muutoksen tekeminen tarpeellista. Mikäli jokin muutos halutaan, täytyy siitä tehdä päätös ja sitoutua kyseiseen projektiin sataprosenttisesti. Investoinnin myötä ei tule valita mitään oikoteitä. Olellista on myös pystyä mittaamaan dataa mitä muutoksesta saadaan. (Cloudriven 2016)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutetaan teemahaastattelun keinoin, joiden tavoitteena olisi antaa yrityksen johdolle oleellista tietoa Peura-Transin ajojärjestelijöiden henkilökohtaisesta myynnistä ja löytää keinoja, joilla täyttöliikennettä saataisiin parannettua. Toimeksiantajan antamasta kehitystutkimuksesta voidaan muodostaa seuraavat tutkimusongelmat, joihin tutkimus pyrkii antamaan vastauksen. Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Kuinka Peura-Transin henkilökohtaista myyntiä voitaisiin kehittää ja sen myötä parantaa autojen täyttöliikennettä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat henkilökohtaisen myynnin onnistumiseen?

4.1 Menetelmälliset valinnat

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Laadullisen tutkimuksen aineisto saadaan todellisten tilanteiden kautta, ihmisen toimiessa tiedon keruun instrumenttina. Mittausvälineiden avulla saadun tiedon sijasta tutkija luottaa laadullisessa tutkimuksessa enemmän omiin havaintoihinsa ja pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 164)

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen yksi peruskulmakivi on havaintojen teoriapitoisuus. Havaintojen teoriapitoisuudella tarkoitetaan tutkimuksen tuloksiin vaikuttavia yksityiskohtia, eli esimerkiksi millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään. Toisin sanoen saadut tutkimustulokset korreloituvat tutkijan omaan ymmärrykseen. Siten kvalitatiivisen tutkimuksen perustelut korostavat tutkimuksen teoriapitoisuutta kaiken tutkimuksen lähtökohtana. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 20)

Koska toimeksiantajan intressinä oli tarkastella yrityksen ajojärjestelijöiden myyntiä, oli kvalitatiivisen tutkimuksen valinta lähes itsestäänselvyys. Perusjoukon ollessa suhteellisen pieni, viisi henkilöä, tutkijana koin, että tutkimusaineiston kokoaminen haastattelun keinoin olisi tiedon hankinnan kannalta perustelluin ja antoisin. Kun opinnäytetyön luonteena on kehitystyö, on pienienkin yksityiskohtien saaminen tärkeätä, jotta tulokset ja niistä tehtävät johtopäätökset olisivat mahdollisimman informatiivisia ja kattavia. Tutkijan näkökulmasta tavoitteena olikin luoda haastateltavalle helppo ja paineeton haastattelutilanne, jossa haastattelun teema pysyisi tiukasti aiheessa, mutta mahdollinen aiheeseen syventyminen ja sen sivuaminen toisi lisäinformaatiota tutkimustuloksiin.

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelutilanne luo tutkijalle mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa ja saada esiin vastausten taustalla olevat motiivit. Haastattelun suurimpana etuna pidetään joustavuutta; aineiston keruuta voidaan säädellä tilannekohtaisesti. Haastatteluaiheiden järjestys voi muuttua, ja haastattelu antaa mahdollisuuden tulkita vastauksia enemmän kuin esimerkiksi postikysely.

Haastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi usein, kun halutaan korostaa ihmisen subjektiivisuutta tutkimustilanteessa, ja haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda itseään koskevissa asioissa esille. Se on hyödyllinen tutkimustapa, kun tapauksessa on vähän kartoitettu ja tuntematon alue, sekä silloin, kun aiheen tiedetään tuottavan vastauksia moniulotteisesti. Lisäksi haastattelun etuna on vastaajien pienempi kieltäytymisprosentti verrattuna esimerkiksi lomakekyselyihin, jossa on myös pienemmät mahdollisuudet motivoida henkilöä. Haastattelu mielletään usein synonyymiksi keskustelulle, mutta keskustelun ja haastattelun eroavaisuus korostuu siinä, että haastattelun motiivina on tähdätä informaation keräämiseen ja on siten ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 34–36, 42; Hirsjärvi ym. 2009, 205–)

Ennen haastattelujen toteuttamista, halusin käydä yrityksen toimistolla kertomassa kasvotusten ajojärjestelijoille suunnittelemani tutkimuksesta ja aikomuksestani haastatella heitä. Ylimääräisen muuttujan tilanteeseen sekä tutkimukseen toi ajojärjestelyn puolella toimiva harjoittelija, joka oli suorittamassa samaan aikaan koulunsa puolesta kymmenen viikkoa kestävästä työharjoitteluperiodista. Harjoittelija ilmaisi halunsa olla myös käytettävissä haastatteluja varten, joten näin ollen tutkimushaastattelujen määrä nousi viiteen. Tutkijana minun piti pohtia, toisiko harjoittelijan haastattelu lisäarvoa tutkimustuloksiin juuri myynnin saralla. Jutustelun myötä kävi kuitenkin ilmi, että hänen yksi työtehtävänsä oli kuljetussuunnittelun oppimisen lisäksi yrityksen ajojärjestelyn puhelinvaihteen hoitaminen, joka liittyy oleellisesti henkilökohtaiseen myyntityöhön, joten lisähaastattelun toteuttaminen oli siten perusteltua. Tarkemmat haastattelujen ajankohdat sovittiin sähköpostitse.

Haastattelu sisältää myös haittoja, joista keskeinen on aika. Haastattelutilanne ei ole ainoa aikaavievä osa vaan haastattelun suunnittelu ja kouluttautuminen haastattelijan rooliin vie myös aikaa. Haastateltava voi kokea haastattelutilanteen uhkaavaksi ja pelottavaksi tilanteeksi, mikä voi muodostua ongelmalliseksi seikaksi tiedonkeruun kannalta. Haastattelusta aiheutuu aina kustannuksia, ja haastattelijan pitää varautua materiaalikustannusten lisäksi mahdollisiin postitus-, puhelin- ja matkakuuluihin.

Haastattelun luotettavuus voi heikentyä, mikäli haastateltavalla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 206; Hirsjärvi ja Hurme 2001, 35)

Haastattelut voidaan jakaa strukturoinnin tason myötä kolmeen eri ryhmään; strukturoituihin haastatteluihin, teemahaastatteluihin sekä avoimiin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa eli lomakehaastattelussa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on ennalta määritelty. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä ei ole määritelty. Strukturoimattomassa eli avoimessa haastattelussa tähdätään selvittämään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sitä mukaa kun ne tulevat aidosti ilmi keskustelun keinoin. (Hirsjärvi ym. 2009, 208–209)

Koen, että suorittamani tutkimushaastattelut olivat eräänlainen kombinaatio jokaisesta haastattelun mallista, mutta luokittelisin sen eniten teemahaastatteluksi. Suunnittelin haastattelurungon etukäteen niin, että kysymykset tukisivat toinen toistaan mahdollisimman hyvin, mikä toivottavasti näkyisi

haastattelutilanteessa soljuvana keskusteluna aiheen ympärillä. Laadin haastattelurungon lisäksi muutamia tarkentavia lisäkysymyksiä, joilla saisin aineistoa mahdollisimman kattavasti ja jolla pyritään ehkäisemään haastateltavan niukat vastaukset.

Tutkimuksen tarkoituksena on siis kehittää opinnäytetyön toimeksiantajan Peura-Trans Oy:n henkilökohtaista myyntiprosessia. Haastatteluaineiston avulla on tarkoitus saada vastaukset tutkimuskysymyksiin ja saada tietoa ajojärjestelijöiden myynnistä sekä mahdollisista ongelmista myyntiin liittyen. Kuljetusliikkeelle on tärkeää ajatella ja järjestellä kuljetukset kustannustehokkaasti. Esimerkkinä voidaan ottaa tilanne, jossa Peura-Transilta tilataan kuljetus paikkakunnalle, jonne päivittäisliikennettä ei ole tai kuljetuksia tapahtuu harvemmin. Logistisesti sekä taloudellisesti ei ole kannattavaa lähteä kuljettamaan asiakkaan tuotetta paikkaan, josta ei ole paluukuormaa tiedossa. Olemattoman tai pienen täyttökuorman takia ajoneuvoyhdistelmän kuljetuspotentiaalia ja rahtitilaa ei saada hyödynnettyä optimaalisesti. Opinnäytetyön tavoitteena on nostaa yrityksen täyttöliikenteen tasoa henkilökohtaista myyntityötä kehittämällä.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuskysymykset tulevat väistämättä tutkimuksissa eteen, sillä tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan hyödyntää erilaisia mitaus- ja tutkintatapoja. Tutkimuksen reliabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Reliabeliutta voidaan mitata, kun samaa henkilöä tutkittaessa kahdella tutkimuskerralla saadaan sama tulos. Tulosta voidaan pitää myös reliabelina, jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. Ehdotonta yksilöiden välistä yksimielisyyttä ei ole olemassa ja olisi epätodennäköistä, jos kaksi arvioijaa ymmärtäisivät kolmannen sanoman täysin samalla tavalla. Jos arvioinnille asetetaan rajat ja se luokitellaan tiettyihin luokkiin, yksimielisyyden todennäköisyys kasvaa. Reliabeliuskerroin on kuitenkin yksimielisyyden mittana harhaanjohtava: tuloksena on korkeintaan likiarvo sille, miten arvioijat ovat ymmärtäneen tietyn vastauksen. Parempi reliabeliuden määrittäminen olisi arvioijien vuorovaikutustilanne, jossa arvioijat keskustelemalla päätyvät luokituksista konseksukseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 186)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys, jolla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija luulee tutkivansa. Esimerkiksi määrällisen tutkimuksen kysymyslomakkeesta saadaan vastaukset kysymyksiin, mutta vastaajien ymmärrys kysymyksestä voi poiketa tutkijan vastaavasta näkökulmasta. Tulokset voidaan tulkita epäpäteviksi, jos tutkija käsittelee saatuja tuloksia edelleen oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti. Validiutta voidaan tarkastella eri näkökulmista, joilloin puhutaan ennustevalidiudesta, tutkimusasetelmavalidiudesta ja rakennevalidiudesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232).

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikista toteutetuista vaiheista. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kuvailla selvästi ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksen luotettavuus paranee, kun esille tuodaan yksityiskohtia, kuten aineistonkeruupaikka,

haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Luokittelujen tekeminen on relevanttia laadullista aineistoa analysoitaessa. Tutkimuksen tulisi kertoa lukijalle luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelun perusteet. Vastauksia tulkittaessa tutkijan pitäisi pystyä kertomaan, millä perusteella tulkintoja esitetään ja mihin päätelmät perustuvat. Lukijaa helpottaa, jos tutkimuslauseita rikastutetaan esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla tai muilla faktuaalisilla aspekteilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233)

4.3 Peura-Trans Oy

Peura-Trans Oy on vuonna 1989 Kuhmossa perustettu kuljetuspalveluita tarjoava yritys. Yrityksellä on Suomessa kaksi konttoria; Kuhmossa ja Vantaalla ja tavaraterminaalit Kuhmossa, Kajaanissa, Oulussa ja Vantaalla sekä alihankkijan terminaali Iisalmessa. Peura-Transin liikevaihto oli vuonna 2015 vajaat 21 miljoonaa euroa ja yritys työllistää noin 100 työntekijää sekä 30 työntekijää alihankintana. Peura-Trans toimii sekä kotimaassa että ulkomailla. Yrityksen palvelualue ylittää koko Suomen alueelle, joka mahdollistetaan laajalla yhteistyökumppaneiden terminaaliverkostolla. Yleisimmät Peura-Transin kotimaan asiakkaat ovat mekaanisen metsäteollisuuden ja elintarviketeollisuuden yrityksiä, kotimaisen muun teollisuuden yrityksiä, keskusliikkeitä, elintarviketukkuja sekä vähittäiskaupan eri sektoreita. Ulkomailla Peura-Trans toimii Euroopan alueella, jossa pääliikennealue kattaa Italian, Espanjan, Saksan, Ranskan ja Benelux-maat. Liiketoiminta ulkomailla koostuu suurimmaksi osaksi metsäteollisuustuotteiden ja yleisten teollisuustuotteiden, elektroniikan sekä tuoreiden ja pakastettujen elintarvikkeiden viennistä. Lisäksi yritys on lisännyt hedelmien ja vihannesten tuontia Euroopasta Suomeen.

Alkujaan Peura-Trans Oy on perustettu palvelemaan kuhmolaisen puualan yrityksen Kuhmo Oy:n kotimaan kuljetustarpeita, josta se on kasvanut kannattavaksi pk-yritykseksi. Vuonna 1990 Peura-Trans lisäsi kalustoaan ostamalla Kuhmo Oy:ltä kaksi autoa, jonka jälkeen yritys kuljetti kaiken Kuhmo-yhtiön sahatavaran. Jo seuraavana vuonna yritys laajensi toimintaansa ulkomaille, joka keskittyi Hollannista kuljetettavaan thermoliikenteeseen eli lämpötilahallittuun kuljetukseen. Kuhmo Oy:n jatkuva kasvu on mahdollistanut samalla Peura-Transin orgaanisen kasvun, jonka lisäksi yritys on samanaikaisesti hakenut aktiivisesti lisää asiakkaita ja laajentanut markkina-alueitaan.

Yrityksessä tehtiin yritysjärjestelyjä vuonna 1998, jonka yhteydessä myös kasvatettiin ulkomaanliikenteen osuutta entisestään. Vuonna 2010, Peura-Trans teki yrityskaupat ja osti logistiikkapalveluita tarjoavan Hexspeed Oy:n sekä seuraavana vuonna Aholatransport Oy:n Keski-Euroopan lämpötilahallitun kuljetuksen. 25 vuodessa yritys on kasvanut nykyisiin mittoihinsa, yli 20 miljoonan euron arvoiseksi bisnekseksi. Yrityksen kotimaan kalusto koostuu 45 täysperävaunuyhdistelmästä, ulkomaan kalustoon kuuluu 65 puoliperävaunuyhdistelmää. Yhteenlaskettu kilometrimäärä nousee päivässä 41 000 kilometriin ja tavaraa kuljetetaan yhteensä 2700 tonnia.

Peura-Trans Oy:n slogan kuuluu; ”Reliable logistics across Europe”, joka osaltaan kuvaa yrityksen halua täyttää asiakkaan asettamat vaatimukset ja odotukset, jotka kohdistuvat kuljetustoimintaan ja siihen liittyviin oheispalveluihin. Yritys tähtää taloudellisesti kannattavaan, ympäristön huomioon ot-

tavaan ja turvallisuusstandardeja noudattavaan toimintaan. Lisäksi yritys mainitsee yhdeksi tehtäväkseen luotettavan työpaikan takaamisen sekä uusien työpaikkojen luomisen. (Peura-Trans 2012; Kyllönen 2016)

5 AINEISTON KUVAUS

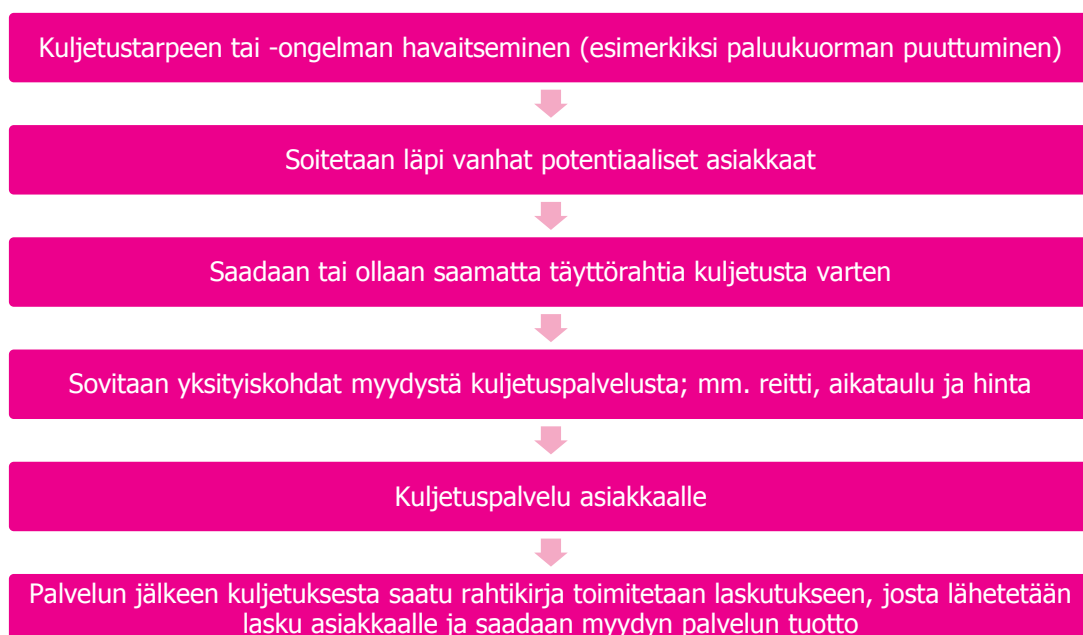
Tässä luvussa käsitellään Peura-Trans Oy:n ajojärjestelijöille tehdyn haastattelun tuloksia. Haastatteluissa haluttiin muun muassa selvittää, millaisena ajojärjestelijät kokevat myyntityön Peura-Trans Oy:ssä. Pyrkimyksenä oli keskustella vapaasti henkilökohtaisesta myyntityöstä ja yrityksen myyntiprosessista, käyden samalla haastattelurungon kysymykset läpi. Haastateltavien anonymiteettiyden takaamiseksi määritetään heille nimitykset H1, H2, H3, H4, H5.

5.1 Taustatiedot

Ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin selvittää taustoja haastateltavien koulutuksesta ja työhistorias- ta. Ajojärjestelijöiden työkokemus Peura-Transissa vaihteli reilusta vuodesta miltei kahteenkymme- neen vuoteen. Varsinaista koulutusta myyntityöhön ei kenelläkään haastateltavalla ollut, vaan myyn- tiosaaminen ja -kokemukset olivat tulleet työn tekemisen kautta. Vaikka haastateltavien työhistoriat vaihtelivat laidasta laitaan, yhteiseksi nimittäjäksi voidaan todeta logistiikan ala.

5.2 Henkilökohtaisen myynnin prosessi

Jotta henkilökohtaista myyntiä pystyttäisiin syvemmin analysoimaan, täytyy ensin tutkia Peura- Transin myyntiä ja sen rakennetta. Peura-Transin myynnin vastuu jakautuu tällä hetkellä sekä joh- don että ajojärjestelijöiden kesken. Yritysassiakkaat, joilla on toistuvaa kuljetustarvetta laajemmalla volyyymilla, ovat yrityksen johdon myynnin tulosta. Päivittäisessä operatiivisessa tekemisessä ajojär- jestelijät ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa puhelimitse ja suunnittelevat saadut kuormat logistisesti mahdollisimman järkevästi haluttuun sijaintiin, pyrkien maksimoimaan ajoneuvojen kulje- tuspotentiaalin. Vastausten pohjalta voidaan rakentaa prosessikaavio Peura-Transin henkilökohtai- sesta myynnistä.



KUVIO 5. Henkilökohtaisen myynnin prosessi Peura-Trans Oy:ssä.

Prosessi alkaa kuljetustarpeen tunnistamisesta, joka voidaan nähdä esimerkiksi kun Peura-Transin ajoneuvoyhdistelmälle ei ole sovittuna paluukuormaa tietystä suunnasta. Ajojärjestelijä kontaktoi vanhoihin asiakkaisiin yrittäen saada kuorman, käytännössä siis tarjoten ja myyden yrityksen kuljetuspalvelua. Kun vanhojen kontaktien kuljetustarpeet on kysely läpi, saadaan tai ollaan saamatta täyttörahtia kuljetusta varten. Mikäli kuljetus saadaan, ajojärjestelijä käy asiakkaan kanssa yksityiskohdat tavarantoimittajan laadusta ja siihen vaadittavasta kalustosta, lastauksen ja purkauksen ajankohdista, paikasta ja hinnasta, joskin tutuille asiakkaille kuljetuspalvelun hinnoittelu on usein tiedossa. Ajojärjestelijä tekee uuden tilauksen ja syöttää informaation järjestelmään. Tavara kuljetetaan, ja kuljetuksesta tehty rahtikirja toimitetaan yrityksen toimistolle, jossa rahtikirjan informaatiolla valmiiksi järjestelmässä oleva tilaus voidaan käsitellä ja laskuttaa. Lasku lähtee asiakkaalle, ja myydystä palvelusta saadaan aikanaan tuotto.

Haastattelutulosten mukaan yrityksen uusasiakashankinta on melko satunnaista, ja kuljetustoiminta perustuu jo olemassa oleviin asiakkuuksiin. Yhteistyökumppaniverkoston avulla pyritään pitämään kalusto liikkeessä mahdollisimman hyvin. Peura-Trans hoitaa esimerkiksi kuhmolaisen sahayrityksen kuljetustarpeet lähes kokonaan, joten monet autot palaavat Kainuun suunnalle hakemaan uuden kuorman. Tämä luo paineita myös ajoneuvojen täyttökuormien saamiseen ja henkilökohtaiselle myynnille, sillä rekkojen ajamista rahdista pitäisi luonnollisesti välttää kaikin keinoin.

Ajoneuvoja ei yleensä jätetä odottamaan uutta täyttörahtia, vaan autot kotiutetaan asemapaikkaansa. Kuljettajien lakisääteisillä lepoajoilla pystytään joskus hankkimaan lisää aikaa paluukuorman saamiseen, mutta useimmiten kuljettajien työtunnit suunnitellaan kustannustehokkaasti niin, että esimerkiksi turhilta kuljettajien vaihdoilta vältytään kesken ajojen. Mikäli paluurahtia ei ole sovittuna, myös rahdin laatu vaikuttaa myynnin aktiivisuuteen ja tarpeeseen, sillä valmiiksi hyvähintaisen kuljetuksen täyttö ei välttämättä ole ajojärjestelijän pääprioriteettina.

”Sitten tietysti uusia asiakkuuksia niin kyllä se enempi tulee silleen että ne asiakkaat on ehkä yhteydessä tännepäin. (Onko johdon myynti sitten aika satunnaista?) No kyllä se ehkä on. Tekis mieli sanoa että pääosin asiakkaat pyytävät tarjouksia meiltä” (H4)

Eräissä haastattelussa tuli esille arvokas yksityiskohta siitä, että kuljetusalalla myynti on muuttunut nykypäivänä enemmän kuljetusliikkeiden väliseksi toiminnaksi ja kuljetusongelmia ratkaistaan alihankinnan kautta. Poikkeuksetta lähes suurimmalla osalla yritysasiakkaista on joku kuljetusliike, joka hoitaa yrityksen tavaraliikenteen kuljetuksen. Näihin kuljetusliikkeisiin sitten muut kuljetusliikkeet ovat yhteydessä, mikäli halutaan saada kyseisen yrityksen tavaraa esimerkiksi paluukuormaa varten. Kuljetuksen myyvä osapuoli saa alihankkijalle myydystä kuormasta myös parhaimman katteen, kun normaalin kuljetuspalvelun hinnan lisäksi kauppaan lisätään prosentuaalinen välityssumma. Jotkut yritysasiakkaat saattavat ottaa suoran kontaktin toiseen kuljetusliikkeeseen vasta silloin, kun eteen tulee kiperä kuljetusongelma, jota ns. oma kuljetusliike ei pysty hoitamaan.

”No sitä myyntiähän tavallaan tehdään päivittäin, mutta nykypäivänähän se tämä, minun mielestä tällä meidän alalla on se myynti mennyt siihen, että sinä et enää niinku suoraan asiakkaisiin oo yhteydessä, vaan sinä oot muihin kuljetusliikkeisiin enemmin. Elikkä nyt näillä yrityksillä, niin heillä on lähes poikkeuksetta kaikilla joku kuljetusliike, joka hoitaa heidän kuljetuksensa. Niinku esimerkiksi meillä on tuo Kuhmo-yhtiön saha hoidettavana niin sitten, kun muilla on autoja täällä, niin nehan ei kysy Kuhmo-yhtiöltä kuormaa, vaan he kysyvät meiltä.”(H4)

Haastateltavilta kysyttiin huomaavatko he mahdollisia puutteita myynnissä ja millaisena he kokevat täyttöliikenteen tason tällä hetkellä. Yleisesti todettiin, että täyttöliikenteessä voisi olla parantamisen varaa. Lisäksi vastuunjako ajojärjestelyssä ja sitä kautta myös myynnissä, koettiin tällä hetkellä liian epäselväksi. Haastattelussa kerrottiin, että kyseinen ongelma on kyllä tunnistettu yrityksessä ja siitä on keskusteltu, ja vastuiden organisointiin ollaan paraikaa pohtimassa ratkaisua. Tällä hetkellä kotimaan ajojärjestelyn vastuut jakautuvat auto- tai asiakaskohtaisesti, joka mahdollisesti muuttuisi jatkossa enemmän aluekohtaiseksi. Myyntiin aluejako vaikuttaisi siten, että jos ajojärjestelijän alueelle on tulossa auto purkuun ilman paluukuormaa, siirtyy tyhjän kuormatilan myyntivastuu ja alueen asiakaskontaktointi hänelle. Tutkimustuloksissa ilmeni kuljetustoiminnan olevan vilkkaampaa keväällä ja kesällä, johtuen rakentamisen ja maatalousliiketoiminnan lisääntymisestä. Tämä tuo haasteita täyttöliikenteeseen ja ajoneuvoja joudutaan paikoittain ajamaan rahditta paljon.

”-- siinä on parannettavaa, aina on parannettavaa. Mutta se että ongelmat mitkä siihen liittyy on nimenomaan tässä meidän ajojärjestelyssä, että meillä on itellä vähä minun mielestä tämä meidän työjako tai vastuu liian levällään ja epäselvää, että kuka hoitaa minkäkin myynnin tai organisoinnin”(H4)

”Vaikea hommata samalle päivälle täyttöä, jos sä et enakkoon tiedä, turha se on illalla ruveta kyselemään, se pitäis tietää ajoissa. -- mun mielestä se on vähä kakspiippunen juttu, koska sit välillä tulee aikatauluongelmat.”(H2)

”Eipä se koskaan pysty olla riittävä (täyttöaste), mutta pystyshän sitä toki kehittämään.”(H3)

”Koen tavallaan enempi ongelmana sen, että ku meillä tulee semmone sesonki sinne, että sitte otetaan ketjussa niitä autoja tyhjänä pois”(H3)

Eräissä haastattelussa kehittämiskohteeksi koettiin yrityksen johdon ja ajojärjestelijöiden välinen kommunikointi. Mikäli yrityksen johto on solminut uusia asiakassuhteita, jotka vaikuttavat merkittävästi kuljetussuunnitteluun, ei tieto välity etukäteen ollenkaan tai tarpeeksi ajoissa ajojärjestelyn puolelle. Haastateltava koki, että hypoteettisen uuden asiakkaan toistuvien kuljetusten sovittaminen yhtäkkiä jokapäiväiseen operatiiviseen toimintaan on haastavaa. Uuden tekijän adaptointi kuljetussuunnitteluun helpottuisi ja toiminnan muokkaaminen olisi jouhevampaa, jos informaatio potentiaalista uudesta asiakassuhteesta välitettäisiin myös ajojärjestelyyn.

5.3 Henkilökohtainen myyntityö

Kysymykset 5-9 liittyivät henkilökohtaiseen myyntityöhön. Haastatteluissa tuli keskeisenä tekijänä esille ajanpuute myyntityöhön liittyen. Esimerkiksi jonkun isomman ja tärkeän asiakkaan tilauksien prosessointi voi viedä paljon aikaa ja muutoksia voi tulla lyhyelläkin aikataululla, joka tuo haasteita ajojärjestelijöiden myyntityöhön, ajatellen erityisesti tarvemyyntiä.

"Kyllä se jää niinku toissijaiseks, koska yks on se ajanpuute." (H2)

"Semmosta aktiivista myyntiä niinku ei siihen oo vaan aikaa" (H3)

"-- kyllähän se valtaosa (ajasta) menee siihen työaikasuunnitteluun, työvuorosuunnitteluun, miten ne kannattaa ajoittaa ne auton lähtöajat tietyistä paikkaa, että justiisa pitää ilmottaa kuskille monelta sä lähet jonnekki, se on se myynti aika vähäistä." (H1)

"No ehkä se on enempi semmosta, että ei siinä oo aikaa niiku asiakaskontakteja ettiä tai muuta tämmöistä. Kyllä se kaikki, mitä tuossa nyt kerkeää muun ohessa, siinä on aika monta osaluuetta ku pitää suunnitella, ja olla sahan kans kontaktissa, ukot pyöritellä ja tunnit tarkastaa, siis se, että kyllä jää hyvin vähän aikaa sille myyntityölle." (H3)

"Ei varsinaisesti (jää toissijaiseksi vastuuksi), koska sitä tehdään koko ajan" (H5)

Myynnin ja siihen liittyvän toiminnan asiakkaan suunnasta haastateltavat kokivat hieman ristiriitaiseksi asiaksi, varsinkin yksityisasiakkaiden kannalta. Ymmärrettävästi yksityishenkilöt arvottavat usein palvelun hinnan etusijalle ostopäätöstä tehtäessä, sekä joissain tapauksissa esimerkiksi nopean aikataulun. Asiakaslähtöisyyden pitäminen koetaan hankalaksi, kun kyseessä on esimerkiksi yksityishenkilön pienen rahdin kuljetus vaikealle suunnalle. Kun ensisijaisena prioriteettinä ovat suuremman volyymin yritysasiakkaat, sanelevat heidän kuljetuksensa usein autojen aikataulut ja reitit. Jos pienet määrät eivät haittaa autojen aikatauluja ja kuskien työaika rajoituksia, pyritään ne luonnollisesti kuljettamaan joustavasti perille.

Haastateltavien mukaan joskus pienemmät asiakkaat joudutaan ohjaamaan toisten kuljetusliikkeiden paikoille, sillä jo pelkästään hinta voi nousta vaikean suunnan takia korkeaksi; varsinkaan jos paluukuormaa ei ole saatavilla. Lisäksi yksityishenkilöiden kuljetuksia hoitaessa on muistettava myös luottotappion riski, joka jää kuljetusliikkeelle. Asiakkaan ottaessa ensimmäisenä kontaktin, kuljetettavan tavaran laatu ja määränpää vaikuttavat myös palvelun jouhevuteen. Asiakkaan ei kuuluisi joutua odottamaan liikaa saadakseen pyytämänsä kuljetuksen ehdot. Nopeat suuntaa antavat arviot auttavat kaupan klousauksessa.

"Siis toki yritän, että saadaan hoidettua hänen (asiakkaan) toiveittensa mukaisesti. Mut kyllähän se halvin on se mihin ne sen pistää -- " (H2)

”--onha siinä paljonkin kehitettävää (ensikontakti) ensinnäkin, jos ajatellaan asiakasta niin todennäköisestihän se soittaa meille keskuksen. No ensinnäkin meidän keskuksen pitäisi siinä vaiheessa tietää, että kuka meillä voi tällaisen hoitaa. Ja siitä eteenpäin minun mielestäni ku se menis oikealle henkilölle ni siellä pitäis kuitenkin henkilön pystyä, kaikkien pitäis pystyä siinä vaiheessa sanomaan se että mitä se maksaa ja millo se suunnilleen onnistuu.”(H4)

”Niin no en tiä, se on vähä sillä tavalla että riippuu asiakkaasta, miten hän kokee sen, mutta tuota tietysti, jotkut asiakkaathan ovat aika kiireisiä. Aika monikin on sillä tavalla, että se pitäis saaha aika lailla heti apteekin hyllyltä se vastaus.”(H1)

Yrityksellä on asiakkauksia, mitkä ovat syntyneet ensikontaktin kautta, eli itse asiakas on ollut ensimmäisenä kuljetuspalvelua vailla ja sittemmin jatkanut asiakkaana onnistuneen palveluprosessin myötä. Täysin uusilta yrityksiltä tulevat kontaktoinnit ovat kuitenkin melko harvassa. Asiakaspalvelun vahvuudeksi koettiin se, että Peura-Transissa on puhelimen päässä aina henkilö, kun taas isommilla kuljetusliikkeillä palvelu voi toimia keskuksen kautta.

Asiakkaan ottaessa ensimmäisenä kontaktin, puhelu tulee yleensä puhelinvaihdetta hoitavalle henkilölle, josta se ohjataan ajojärjestelijälle. Asiakkaalta tiedustellaan haluttu reitti kuljetukselle, rahdin määrä, sekä aikataulu. Jos jotain vastausta ei pystytä välittömästi antamaan, asiaa tutkitaan kollegoiden kesken. Kuljetukselle lasketaan hinta ja asiakkaalle soitetaan takaisin niin pian kuin mahdollista.

Haastateltavilta kysyttiin ovatko he kokeneet jotkut asiat hankaliksi myyntityössä. Haastateltavat kokivat, että myyntityöhön ja asiakaskontaktointiin rutinoituu äkkiä ja mitään varsinaisia hankaluuksia ei ole. Varsinkin asiakkaat joiden kanssa ajojärjestelijä on lähes joka päivä kontaktissa, kanssakäynti ja neuvottelu ovat hyvin rentoa. Myyntityön tapahtuessa suurimmaksi osaksi puhelimesta, asiakkaan tulkittamiseen pitää kuitenkin muistaa kiinnittää huomiota. Lisäksi yhdeksi ongelmalliseksi seikaksi nähtiin henkilökohtaisessa myynnissä kuljetusten nopea sykli, joka vaikeuttaa kuljetuspalveluiden myyntiä.

”Moni haluaa että ollaan rennosti, vähä puolivirallisia ja puhutaan niitä näitä ja osan kans pitää olla tosi tarkkana.”(H3)

”Siis ennen ku sä tunnet tai oot oppinu juttelee sen henkilön kanssa, vähä niinku täytyy tunnustella, ku et sä voi kaikkea sanoa. Ni se on aina se kynnyks alussa.”(H2)

Vastauksista perusteella Peura-Transin ainoa varsinainen työkalu henkilökohtaisen myynnin tueksi on excel-taulukko, millä ajojärjestelijä voi hinnoitella kuorman asiakkaalle. Taulukkoa hyödynnetään yleensä yksittäisten kuljetusten rahtihinnan laskemiseen, tai se toimii suuntaa antavana arviointivälineenä kuljetuspalvelun hinnalle. Ei-sopimuksellisista hinnoista päättää tai ne tarkistutetaan aina kuljetuspäälliköllä, joka hoitaa muiden tehtäviensä lisäksi myös ajojärjestelyä. Liikenteenhoidon avuksi käyttöön on otettu myös valkotaulu mihin kirjataan ylös päivittäiset tärkeimmät ongelmat ja tarpeet

autoihin liittyen, joten siten se liittyy välillisesti myyntiin. Yhteistä kontaktistia yrityksessä ei ole, vaan ajojärjestelijöillä on omat tietyt kontaktit, joita hyödynnetään.

"No se rahtitaksataulukko hinnoitteluun. Sieltä on nopea kattoo se hinta" (H1)

"Mulla on tuolla oma (kontaktista) ja sit mitä mä oon tohon puhelimeen tallentanu" (H2)

"Nojoo siis on, mutta voipi sanoa että ne on nimenomaan niitä muita kuljetusliikkeitä. Että asiakkaita niin, no ite kelläkin on puhelimissaan numeroita. Mut ei varmaa tämmösiä listoja mikä ois iha hyvä idea olla niiku vaikka Suomen kartta missä ois tyyliin mitä tuolla alueella on." (H4)

"Mutta tuo on hyvä systeemi nyt mikä on tuo taulu tuossa. (Mihin tarkoitukseen taulu siis on, mitä siihen kirjataan?). Siis kaikki nuo tärkeimmät solmukohdat mitä on päivässä ja tarpeet. -- Sen huomaa, että kaikilla on joku juttu kesken siinä ja sitte vaan huudellaan nämä samat asiat ja tarpeet niin kukaan ei rekisteröi sitä, niin jokainen voi kattoo nyt siltä taululta." (H3)

Haastatteluaineiston perusteella siis Peura-Transissa asiakasinformaatio ei välttämättä ole yhdessä paikassa jokaisen saatavilla, vaan tietoa jaetaan kollegoiden kesken tarpeen mukaan.

Eräänlaisena teeman yhteenvetävänä kysymyksenä, haastateltavia pyydettiin omin sanoin kuvailemaan, millainen on hyvä myyjä ja millaisia ominaisuuksia hänellä on. Tärkeiksi ominaisuuksiksi koettiin asiakkaan ongelmanratkaisu, asiakaslähtöisyys sekä asenne. Lisäksi myyjän tuloskeskeisyys nähtiin tärkeäksi seikaksi, kuten myös luotettavuus.

"Se että tekee viivan alle tulosta, se on vaan kylmä tosiasia.

Minä oon nähny muutaman supermyyjän elämäni aikana -- (Miten sinä määrittelet supermyyjän?) Siis se on se kaikki olemus, äänenpainot, se saa asiakkaan innostumaan ja se tilaa palvelun siltä (myyjältä) vaikkei se tarvitskaan sitä." (H3)

"Kaikista tärkein (asenne)." (H3)

"No se riippuu taas kenen näkökulmasta tätä kahtoo. Jos yrityksen näkökulmasta niin tietysti, että se saapi myyntiä mahdollisimman hyvällä hinnalla. Ja tuo talolle rahaa, myyntihän on ainut, mikä tuo talolle rahaa. Mut sit taas asiakkaan näkökulmasta, niin asiakkaita on monia että minäkäläinen on hyvä myyjä, niin sitäkään ei voi oikeen määritellä." (H1)

"Positiivinen. Sitte pitää omata tietoa." (H2)

"--Varmaankin sen lupauksen pitäminen on siinä kaikista tärkein. Sitä minä ainaki itse ostajana taikka myyjänä arvostan, sitä mitä on sovittu (tehdään)." (H4)

”Sosiaalinen, semmone joka tulee kaikkien ihmisten kans toimeen. Ja sit se, että asiakasta kohtaan sun täytyy käyttäytyä vaikka kuinka ärsyttäis. Mut sitten ku sä oot sen luurin laittanu kiinni, niin sitten sä voit huutaa ja purkaa.”(H2)

Jatkokysymyksenä kysyttiin, pitäisikö jonkun ajojärjestelijän olla jollain tapaa myyntiorientoituneempi tai pitäisikö yritykseen palkata kokonaan erillinen myyntihenkilö ottamaan vastuuta myynnistä. Ai-noastaan esimerkiksi täyttömyyntiä suorittava henkilö voisi ajatuksen tasolla olla toimia, eli myyjälle ilmoitettaisiin alueen tyhjät ajoneuvot, joihin pitäisi saada kuorma. Käytännön ongelmat voisivat ilmetä äkkiä, sillä kun kuljetuspalvelu saataisiin myytyä, voi kuljetuksista operatiivisesti ulkopuolella oleva myyjä luvata asioita, jotka muuttuvat. Asiakas haluaa tietenkin tietää kuljetuksen aikataulun, jonka vain ajojärjestelijä osaa kertoa eli tiedon puutteesta johtuva turha kommunikointi lisääntyisi. Lisäksi kuljetusten nopea sykli luo vaikeuksia kuljetuspalvelun myynnille etukäteen viitaten asiakkai-siin, joilta pyritään saamaan täyttöä tyhjille autoille. Siten siis peilaten kuljetusliikkeen toimintaan, voisi kyseinen ratkaisu tuoda vain enemmän komplikaatioita. Sitä vastoin, uusasiakaskontaktointiin palkattavan myyjän osa haastateltavista kokivat kokeilemisen arvoiseksi ideaksi.

Minusta siinä pitäs olla myyntitykki erikseen, tavallaan. (Eli koetko että siinä voisi olla semmonen joku ajojärjestelijä joka on enemmän myyntiorientoituneempi?) Ihan kuka vaan, se on iha sama mistä tulee myyjä. Se on yks peruspilareita se myynti, että eihän sitä ilman ole niinku mitään. Kaikkihan se on myyty joskus, mitä on tähän asti saavutettu (eikä sitä voi olettaa että ne asiakkuudet jatkuvat loputtomiin--) Ei niin, nimenomaan. (H3)

”Ku meillähän kuitenkin on se sykli tavallaa niin nopea, elikkä sinä et voi soitella viikkojen päähän, vaan sinä melkeen aina myyt sitä samaa päivää tai maksimissaan huomista. (H4)

Periaatteessa miksipä ei se voisi olla yks ihminen, joka tekis kaiken sen. Eli tänään sinä tiedät, että huomenna on tuolla alueella autoja, missä ei ole mitään niin yks mies rupeisi myymään. Mutta siinä tulee sitten taas se sama tilanne että mitä se ulkopuolinen rupeaa sitte lupaamaan, koska asiakas haluaa tietää milloin se auto on perillä-- (H4)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

Opinnäytetyön tarkoituksena oli henkilökohtaisen myynnin kehittäminen Peura-Trans Oy:ssä. Henkilökohtaisen myynnin kehittämisen kautta tavoitteena on parantaa yrityksen täyttöliikennettä. Tässä luvussa yhteenvedetään saatuja tutkimustuloksia, tehdään niistä johtopäätöksiä, sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat: *kuinka henkilökohtaista myyntiä voitaisiin kehittää ja sen myötä parantaa autojen täyttöliikennettä, sekä mitkä tekijät vaikuttavat henkilökohtaisen myynnin onnistumiseen?* Lisäksi tutkimuksesta ilmi tulleisiin ongelmiin ja haasteisiin annetaan kehitysehdotuksia niiden ratkaisemiseksi.

6.1 Henkilökohtaisen myynnin prosessi

Tutkimustulosten perusteella muodostetusta henkilökohtaisen myynnin prosessikaaviosta (KUVIO 5) voidaan päätellä kaksi kriittistä kohtaa, jotka korreloivat keskenään; vanhojen asiakkaiden kontaktointi ja täyttörahdin saamisen epävarmuus. Vanhojen asiakkuuksien läpikäyminen voi tuottaa tulosta ja näkyä kuljetusrahdin saamisena, tai sitten ei. Luonnollisesti tähän prosessin vaiheeseen linkittyy myös täyttöliikenteen onnistuminen. Haastateltavat kokivat täyttöliikenteessä olevan parantamisen varaa. Mikäli täyttöliikennettä ja autojen täyttöastetta halutaan tehostaa, täytyy myös yrityksen asiakashankintaan panostaa. Haastattelujen mukaan yrityksen uusasiakashankinta on melko satunnaista ja liiketoiminta nojautuu olemassa oleviin asiakkuuksiin. Selvittämättä haastatteluissa jäi se, onko yrityksen kotimaan kalusto jatkuvasti liikkeessä ja hyödynnetäänkö kaikkien ajoneuvojen kuljetuspotentiaali tällä hetkellä kokonaan. Tilanteesta riippumatta, itsestäänselvytyenä vanhoja asiakkuuksia ei tulisi pitää, sillä esimerkiksi yhteistyösopimusten umpeuduttua tai muun tyytymättömyyden tuloksena asiakkaat voivat kilpailuttaa kuljetuksensa uudelleen, hakien heille optimaalisinta kuljetusliikettä kaikki aspektit mukaan lukien. Varsinkin ns. sopimusmyyntiin varattujen resurssien lisäys voisi näkyä yrityksen organisaationa kasvuna. Eräs haastateltava kertoi myynnin olevan kuljetusalalla nykyään enemmän kuljetusliikkeiden välistä toimintaa ja alihankinta on entistä yleisempää. Paluu kuormia ei udella enää suoraan asiakkailta, vaan heidän hyödyntämältään kuljetusliikkeeltä. Uudet asiakkuudet tai kumppanuussuhteet esimerkiksi uusien kuljetusliikkeiden kanssa realisoituisivat vilkkaampana kuljetustoimintana, ja siten myös täyttöliikenteen paranemisena.

Myös eräänlainen kausittaisuus kuljetustoiminnassa tuli haastatteluissa esille, esimerkiksi kevät ja kesä ovat erityisen kiireistä aikaa Peura-Transille, sillä rakentaminen ja agraaritoiminta lisääntyvät ympäri Suomea huomattavasti. Sesonkikohtaista kuljetusta voisi tutkia tarkemmin ja mikäli tunnustetaan jokin tietty suunta mikä on jatkuvasti aktiivinen eli kuljetuksia lähtee kyseiselle suunnalle esimerkiksi Kuhmosta, voisi myös kyseisen alueen asiakaskuntaa kartoittaa enemmän. Jos alueelta löytyisi yritys jolla on toistuvaa kuljetustarvetta, voitaisiin autojen turhaa tyhjänä ajoa välttää saamalla täyttörahtia enemmän. Mikäli asiakkuus toimisi sesonkikohtaisena paikkauksena Peura-Transille, voilyyymiin perustuvalla hinnoittelulla pystyisi saamaan kilpailuetua verrattuna toisiin kuljetusliikkeisiin, sillä rahditta ajaminen on kannattavuuden kannalta luonnollisesti aina huonoin vaihtoehto.

Peura-Transin kuljetusten nopea sykli koettiin ongelmalliseksi seikaksi henkilökohtaista myyntiä ajatellen. Jos tavarankuljetus on sovittu ajallisesti pitkän periodin päähän ja kuljetuspäivä on etukäteen hyvissä ajoin tiedossa, voidaan ajoneuvon täyttöliikennettä suunnitella tarkemmin. Useimmiten kuitenkin ajojärjestelijöiden henkilökohtainen kuljetuspalveluiden myynti kohdistuu nykyhetkeen ja huomiseen tulevaan päivään. Ajoneuvokuljettajien työaikoihin ja taukoihin liittyvät lainsäädännölliset työaikadirektiivit vaikuttavat kuljetussuunnitteluun, kuten myös muun muassa tavarankuljetuksen lastaus- ja purkuajat. Siten ymmärrettävää on, että ajojärjestelijöiden ensisijaisena tavoitteena on suunnitella lähtevän kuljetuksen yksityiskohdat ja aikataulut ennen paluukuorman tai muun täyttörahdin suunnittelua.

6.2 Henkilökohtainen myyntityö

Haastatteluiden perusteella myynnin kannalta vaikuttavaksi tekijäksi koettiin ajankäyttö. Poikkeuksetta etusijalle asetetaan lähtevän kuorman kuljetussuunnittelu, sillä kyseisen rahdin tuotto antaa ylipäättänsä motiivin kuljetustapahtumalle. Voidaan siis todeta, että niin kauan kuin Peura-Transin autot ovat tien päällä liikkeessä ja kaluston määrä vastaa tarvetta, liiketoiminta on onnistunutta.

Tutkijana koen, että yrityksen johdon vastuulla olisi pohtia tässä vaiheessa, kuinka tyytyväisiä tällä hetkellä ollaan ajojärjestelijöiden myyntiin ja täyttöliikenteen tasoon, sekä mahdollistavatko nykyiset toimintatavat ja resurssit optimaalisen tilanteen myynnille. On muistettava, että yrityksen johdon vastuulla on arvioida, millaisia edellytyksiä organisaatiossa tarvitaan, jotta saavutetaan strategian ja tavoitteiden mukaiset tulokset unohtamatta asiakasyhteistyötä (Hänti ym. 2016, 83). Haastateltavilta kysyttiin, jääkö myyntityö toissijaiseksi asiaksi heidän työssään, kuljetussuunnittelun ja muiden siihen liittyvien vastuiden ollessa etusijalla. Suurin osa koki myynnin jäävän taustalle ajanpuutteen vuoksi. Jos ajojärjestelijät kokevat kuljetusten organisoimisen niin aikaa vieväksi, että autojen vapaan rahtitilan myynnille ei jää yksinkertaisesti työpäivästä tarpeeksi resursseja, on myynnin vastuuta joko jaettava jollain tapaa tai keksittävä muita keinoja toiminnan tehokkuuden parantamiseen. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että yksittäisen myyjän työmäärä ei paisu liian suureksi; tarpeen tullen esimies ja myyjä käyvät keskustelua siitä, mitkä asiat tehdään ja mitkä jätetään tekemättä (Kortelainen ja Kyrö 2015, 107). Mikäli Peura-Transin johto haluaa ensiksi mitata nykyhetken täyttöliikenteen ja -asteen tehokkuutta, voitaisiin tutkia esimerkiksi autojen tyhjänäajon kilometrimääriä.

Tulkittaessa muutamia haastateltavien vastauksia, voidaan todeta, että yrityksen sisäisessä viestinnässä olisi parantamisen varaa. Tämä oli tulkittavissa myös parista epävarmasta vastauksesta liittyen yrityksen myynnin rakenteeseen. Lisäksi eräässä haastattelussa mainittiin, että informaatio yrityksen johdon ja ajojärjestelijöiden kesken liittyen esimerkiksi uusiin asiakkuuksiin, ei välity etukäteen ollenkaan tai tarpeeksi ajoissa ajojärjestelyyn. Vaikka organisaation sopimusmyynti olisikin ainoastaan yrityksen johdon harteilla, on sen tuomat tekijät ja välilliset vaikutukset ajojärjestelijöiden toimintaan kuitenkin noteerattava. Myynnin ollessa yhteisenä vaikuttavana tekijänä, läpinäkyvyys organisaation hierarkiatasoissa on perusteltua, ja se pitää pitää irrallaan yrityksen johtamispolitiikasta. Uuden asiakkaan sisääntulo voi sekoittaa ajojärjestelijöiden operatiivista toimintaa ja adaptointi voi pahimmassa tapauksessa kestää tovin. Sisäisen viestinnän parantaminen ja läpinäkyvyys yrityk-

sen johdon puolesta voisi olla siis tarpeen, joka integroisi myyntityön samalle viivalle. Kun myynti jakautuu Peura-Transissa sekä yrityksen johdon että ajojärjestelijöiden kesken, voi absoluuttinen tiedon läpinäkyvyys myynissä parhaassa tapauksessa parantaa myyntiin sitoutetun ryhmän koheesiota.

Tutkimusaineiston mukaan yrityksessä ei ole käytössä mitään muita työkaluja henkilökohtaisen myynnin tukemiseksi kuin hintatariffi rahtien hinnoitteluun. Tariffia hyödynnetään yleensä yksittäisten kuljetusten hinnoittelussa, sillä sopimusasiakkailta on omat hintansa toistuviin kuljetuksiin. Aineiston perusteella ajojärjestelijöillä ei ole yhteistä kollektiivista listaa asiakaskontakteista vaan monella on usein omat kontaktit joille soitetaan kuljetustarpeen yllättäessä. Kontaktilistan tarve nousi lähes kaikissa haastatteluissa esille. Yhteisen kontaktilistan avulla ajojärjestelijät pystyisivät kukin vaivattomasti tarpeen mukaan kysymään täyttökuormaa tarvittavalta suunnalta hoitamalleen autolle. Kontaktilista vähentäisi myös turhaa sisäistä viestintää ja säästäisi aikaa. Lisäksi erään haastattelun alussa käydyssä työhistoriakeskustelussa esille tuli ajojärjestelijän aikaisemmassa logistiikan työpäivästä ollut yrityksen ”vinkkilokero”, jonne työntekijät pystyivät laittamaan vinkkejä potentiaalisista asiakkaista hyödyntäen omia henkilökohtaisia kontakteja. Mikäli liidistä syntyisi tuloja, tietty osa varattiin työntekijän palkitsemiseen. Liidi on vinkki; tarkempi tieto siitä, että jossain olisi olemassa mahdollinen asiakas (Kortelainen ja Kyrö 2015, 42). Jokin vastaava toiminta- ja palkitsemistapa voisi olla Peura-Transissakin pohtimisen arvoinen asia. Palkitsemisella on oleellinen merkitys myös työmotivaation määrään. Motivaatio on avainsana laadukkaaseen palvelun tuottamiseen, sillä ainoastaan tyytyväinen ja motivoitunut työntekijä kykenee tuottamaan palveluita, joihin myös valtaosa asiakkaista on tyytyväisiä (Kalliomaa 2011, 104). Yhdessä haastattelussa esille tuli esimerkkitapaus, jossa lopullisen rahdin vastaanottanut asiakas oli ilmaissut kuljettajalle kiinnostuksensa kuljetuspalvelua varten ja pyytänyt yhteydenottoa, mutta liidi oli jäänyt tutkimatta ja myyntijälki kylmeni. Vaikka vanhojen asiakkuuksien generoimat kuljetukset ja niiden ajojärjestely olisivatkin ensisijainen prioriteetti, ei ajoneuvon koko kuljetuspotentiaalın hyödyntämistä voi sivuuttaa.

Tutkimustuloksista voidaan yleisemmällä tasolla todeta, että tiedon toivottaisiin olevan helpommin saatavissa. Tämä tuli suoraan esille yhden ajojärjestelijän haastattelussa, ja sama asia voidaan tulkita rivien välistä myös muista haastatteluvastauksista. Yritysten tulisi mahdollistaa myynti myyjilleen; antaa heille pelimerkit myynnin suorittamiseen. Myynnin johtaminen on muuttunut kuluvinä vuosina, sillä tehtävänä ei ole enää pelkkä tulosten seuraaminen vaan pikemminkin mahdollistaa myynnille kyvyn toimia ja valmentaa parempiin lopputuloksiin (Miettinen 2015).

6.3 Kehityskohdat ja -ehdotukset

6.3.1 Kontaktilista

Haastateltavien vastausten perusteella esille nousi tarve kontaktilistaan, josta voisi tarkastaa suunnittain asiakkaita ja muita kuljetusliikkeitä. Listan voisi toteuttaa esimerkiksi Suomen kartan muodossa, josta liikenteenhoitajalla olisi helppo työ katsoa tietyllä suunnalla olevat kuljetusliikkeet ja asiakkaat.

”Kyllä, niiku sanoin ni se lista. Se ei oo niin monen tunnin homma tehdä, että ja vaikka kerran kuussa päivittää se tai kerran puolessa vuodessa.

--eli vaikka tyyliin tekee jonku ison kartan ja sinne vaikka, tai ihan miten sen haluaa luoda. Mutta että tarvittas se tieto mistä sitä kysyä.” (H3)

”--mikä ois iha hyvä idea (kontaktilista) olla, niiku vaikka Suomen kartta, missä ois tyyliin mitä (asiakkaita) tuolla alueella on.” (H4)

”Semmone tiäksä, että sä saisit sen tavallaan sen yhteyshenkilön numeron helposti, et sun ei tarvi aina sitä toista vaivata ja odottaa ku se on puhelimessa.” (H2)

”Ei siis se ois kiva et jos sulla ois joku semmone, et sä voit kattoo mitkä on niinku niitä mahdollisia mihin voi soitella. Et sillan tällön vaikka jos tarvii täyttää --” (H2)

Ennen opinnäytetyön aloittamista, olin suorittanut yritykseen ammatillisen harjoittelun jakson sekä sijaistanut useaan otteeseen yrityksen laskutuksen työntekijöitä. Samassa työympäristössä ollessa en voinut välttyä huomioimasta todella suurta informaation määrää, mikä kulkee yrityksen kuljetuspäällikön ja ajojärjestelijöiden välillä. Oleelliset asiat kuten jotkut kuljetusratkaisut ja hinnat varmistetaan kuljetuspäälliköltä. Ajojärjestelijän työn keskiössä on puhelintyö ja mikäli tiettyjä yksityiskoh-
tia joudutaan tarkistamaan ja varmistamaan henkilöltä tai henkilöiltä, pelkästään työkollegan puhe-
lun päättymisen odottaminen voidaan laskea turhaksi ajankäytöksi.

Kuten vastauksista kävi ilmi, kollektiivinen kontaktilista olisi ajojärjestelijöille tarpeellinen. Kontaktit pitäisi olla yhdistettynä karttaan tai olla jaoteltuna maantieteellisen sijainnin mukaan. Tieto asiak-
kaista ja muista kuljetusliikkeistä pitäisi olla läpinäkyvää ja helposti saatavilla olevaa. Toiminnolla
voisi olla pienentävä vaikutus aikaan, joka käytetään ns. turhaan kommunikointiin. Henkilökohtaista
myyntiä ratkaisu tehostaisi siten, että jos eteen tulee tilanne, missä auto tarvitsisi esimerkiksi paluu-
kuorman suunnasta x, voidaan listan avulla tarkistaa helposti alueen yritykset sekä kuljetusliikkeet,
ja hakea uutta rahtia soittamalla vaihtoehdot läpi.

Tarpeen kaltainen kontaktilista on mahdollista luoda esimerkiksi Google My Maps –palveluun. Liiken-
teenhoitajat hyödyntävät Google Mapsia työssään päivittäin muun muassa reittien ja välimatkojen
laskemiseen joten palvelun käyttö on entuudestaan hyvin tuttua. Palvelun käyttöönotto on helppoa

ja yksinkertaista. Käyttäjän täytyy luoda Google-tili, jonka avulla karttapalveluun pystytään luomaan uusi kartta omaan käyttöön. Hakemalla normaalisti yrityksen nimellä, karttaan voidaan tallentaa kontaktien sijainnit ja lisätä tarpeen mukaan ylimääräistä informaatiota. Kartta tallentuu automaattisesti Googlen omaan pilvipalveluun Google Driveen, joka pystytään jakamaan monen henkilön kesken. Kyseinen ratkaisu voisi toimia yksinkertaisena asiakasrekisterinä räätälöitynä ajojärjestelijöiden käyttöön.

Jos Peura-Trans haluaa hyödyntää uusia nykyajan työkaluja asiakkaiden löytämiseen muista kanavista kuin Googlesta tai yrityshakupalveluista kuten Fonectasta, esimerkiksi *Vainu* on ratkaisu prospektointiin ja liidien löytämiseen. Palvelu kerää avointa ja julkista dataa yli 70 miljoonan yrityksen tietokantaansa, josta palvelun käyttäjä voi tunnistaa ja analysoida parhaat liidit. *Vainu* -palvelu on myös integroitavissa CRM-ohjelmistoihin, joita esitellään tulevassa kappaleessa. (Vainu 2016b)

6.3.2 CRM-ohjelma

Haastatteluista saaduista tutkimustuloksista pystytään vetämään yksi selkeä johtopäätös: ajojärjestelijät kokevat ajosuunnitteluun liittyvien tehtävien vievän aikaa niin paljon, että myynti jää melko toissijaiseksi velvollisuudeksi työssä. Aiemmin mainittu kollektiivinen kontaktista karttasovellukseen yhdistettynä voisi helpottaa kontaktointia ja todennäköisesti säästäisi myös turhaa aikaa, mikä kuluu asiakasinformaation kyselyyn toisilta kollegoilta. Mikäli kontaktointia ja asiakashallintaa haluaisi viedä pitemmälle, olisi yksi vaihtoehto CRM-ohjelman hankkiminen yritykseen. Peura-Trans Oy:ssä ei ole käytössä mitään vastaavaa ohjelmaa.

Mikä CRM-ohjelma sitten on? Kuten aiemmin myynnin työkaluista kertovassa kappaleessa 3.2 kerrottiin, asiakashallinnan järjestelmät eli CRM-järjestelmät ovat yleisiä työkaluja nykypäivän yrityksessä, joilla hallitaan asiakkaaseen liittyvää tietoa. CRM-ohjelmalla on monia käyttötarkoituksia, aina yksityiskohtaisten analyysien ja statistiikan tarkastelusta erilaisten kampanjoiden toteutukseen. Ohjelmistot toimivat johdon myynnin tukena sekä lisäksi nykyään myös markkinoinnin työkaluna.

Yksi järjestelmän eduista on läpinäkyvyys, joka mahdollistaa tiedon kaikkien käytettäväksi eikä informaatio jää yksittäisten myyjien taakse (Hänti ym. 2016, 80). CRM-ohjelma toimisi samalla asiakasrekisterinä Peura-Transille, jonka alle saataisiin kaikki olemassa oleva informaatio nykyisistä asiakkuuksista eli mahdollistetaan asiakasprofiilien rakentaminen. CRM-järjestelmien käyttötavat voivat poiketa yrityskohtaisesti paljonkin, mutta yhteisenä tekijänä taustalla on asiakkaisiin liittyvien toimintojen helpottaminen (Kortelainen ja Kyrö 2015, 108).

Ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista, pidin lyhyen palaverin yrityksen johdon kanssa aiheen kartoittamiseen liittyen. Tuolloin esille nousi ajojärjestelijöiden myynnin kehittäminen, ja isommassa kuvassa täyttöliikenteen parantaminen. Heiltä tuli myös tuolloin esille idea sähköisestä järjestelmästä, joka voisi esimerkiksi yksinkertaisuudessaan olla sähköpostilista, jolla pystyttäisiin markkinoimaan vapaita rahteja (Kyllönen 2015). Tämä voidaan tulkita käytännössä massasähköpostien lähettämiseksi. CRM-ohjelmistoon pystytään integroimaan myös sähköpostin käyttäminen, ja massasähkö-

postien lähettäminen on yksi monista ohjelmien ominaisuuksista. Mikäli Peura-Trans haluaisi ottaa käyttöönsä CRM-järjestelmän, täytyvät tarpeet kartoittaa tarkasti ja kokonaisvaltaisesti, jolla varmistetaan juuri oikean ohjelman valinta. Kuitenkin, opinnäytetyön pyrkimyksenä oli ongelmakohtien havainnoimisen lisäksi tarjota myös keinoja ongelmien ratkaisemiseen, joten otan esimerkiksi muutamia CRM-ohjelmia.

CRM-järjestelmiä on olemassa erilaisia ja monentasoiseen käyttöön suunniteltuja. Eräänlaisena suunnannäyttäjänä ohjelmistovaihtoehtojen tarjoamisessa käytän hyväksi Annika Huuskon opinnäytetyötä vuodelta 2015: *”CRM-järjestelmän valinta kuljetusyritykselle”*, missä Huusko tutki eri CRM-järjestelmiä toimeksiantajalle Kuljetusliike Ville Silvasti Oy:lle. Kyseisen kuljetusliikkeen toiminta kattaa ylimittaisten ja – massaisten kappaleiden kuljetuksen, sekä huollinnan ja projektilogistiikan. Yrityksen liikevaihto vuonna 2015 oli reilut 13,5 miljoonaa euroa (Kauppalehti 2016), Peura-Transin liikevaihdon ollessa samana vuonna vajaat 21 miljoonaa euroa (Kauppalehti 2016), joten vertailu näiden pk-yritysten kesken on siten perusteltua ja hyväksyttävää. Huusko rajasi tutkimukseensa yhteensä kolme CRM-järjestelmää: SugarCRM:n, Salesforce:n ja Microsoft Dynamics CRM:n. Huuskon opinnäytetyön toimeksiantajan vaatimukset olivat massasähköpostien, sekä kampanjakutsujen lähettäminen, lähetettyjen viestien seuranta, asiakasrekisterin ylläpito sekä liidien kerääminen. (Huusko 2015)

Peura-Trans Oy:ssä työskennelleenä tiedän, että yrityksen sähköpostiliikenne toimii Ville Silvasti Oy:n tavoin Microsoft Outlookin kautta, joten yhteys CRM-ohjelman ja sähköpostiohjelman välillä täytyy onnistua; kaikilta kolmelta järjestelmävaihtoehdoilta käy kyseinen integraatio. Lisäksi kaikista ohjelmistoista on mobiiliapplikaatio, joka on ladattavissa tarpeen mukaan Apple- tai Android- alustoille, joten samoja ominaisuuksia pystyy tarkastelemaan myös älypuhelimella. Seuraavaksi esittelen lyhyesti muutamia ominaisuuksia ohjelmistoista.

Sugar CRM:stä on tarjolla tarpeiden mukaan kolme erilaista palvelukokonaisuutta: *Professional*, *Enterprise* ja *Ultimate*. Ohjelmistossa on hyvin laajat ominaisuudet, mutta tärkeimpiä toimintoja jotka löytyvät kaikista tuotteista Professional-versiosta lähtien ovat muun muassa:

- 26 tuettua kieltä, mukaan lukien suomi
- Asiakkaiden, yhteyshenkilöiden ja liidien hallinta
- Myynnin toteuma, ennusteet ja historia
- Asiakirjojen ja tarjousten hallinta
- Räätelöitävä myyntiprosessi
- Sähköposti-kampanjoiden luominen ja seuranta, sekä massasähköpostit
- Sähköpostien arkistointi, oma sähköpostisovellus

(Oosis 2016)

Salesforce tarjoaa Sales Cloud –tuoteperheen alta kolme erilaista CRM-ohjelmiston versiota: *Lightning Professional*, *Lightning Enterprise* sekä *Lightning Unlimited*. Tarjottavia ominaisuuksia Lightning Professional -versiosta kalliimpiin versioihin ovat muun muassa:

- Kampanjat
- Sähköpostimallit ja massasähköpostit
- Raportit ja ennusteet
- Myyntisopimukset ja tilaukset
- Käyttäjät ja kontaktit
- Räätelöitävä myyntiprosessi

(Salesforce 2016)

Microsoft Dynamics 365 CRM on Microsoftin tuoteperheen alla oleva CRM-ohjelmisto. He tarjoavat kolmea eri CRM-tuotekokonaisuutta: *Professional*, *Myynnin tuottavuus* ja *Enterprise*. Yhteisiä ominaisuuksia Professional -versiosta ylöspäin ovat:

- Myynnin automatisointi
- Myyntikampanjat
- Raportit ja henkilökohtaiset koontinäytöt
- Integrointi verkkopalvelujen kautta
- Mukautettavuus ja laajennettavuus

(Microsoft 2016)

Kappaleessa 6.1 käsiteltiin kollektiivista kontaktilistaa yhdistettynä karttapalveluun, jonka selkeä tarve ilmeni haastattelutuloksista. Mikäli Peura-Trans Oy päättäisi hankkia CRM-järjestelmän, on myös Google Maps -palvelun integrointi mahdollista esimerkkiohjelmistoihin. Kaikkien esitettyjen CRM-ohjelmistoyritysten verkkosivujen mukaan tarjolla on ilmainen kokeiluperiodi, joten jos Peura-Trans haluaisi kokeilla ohjelmistojen hyötyjä vaikkapa esimerkiksi massasähköpostien lähettämisessä, onnistuu se ilman taloudellisten investointien tekemistä.

6.3.3 Muita huomioita

Haastattelutuloksissa ilmeni eräänlainen sesonkikohtaisuus ja sen vaikutus täyttöliikenteeseen. Keväisin kun rakentaminen ja agraaritoiminta lisääntyvät, on tällä myös kiireinen vaikutus ajojärjestelyyn. Varsinkin täyttökuormien saanti voi olla hankalaa kuljetussyklin ollessa nopeata. Yrityksen johdosta voisi yhdessä ajojärjestelijöiden tutkia suuntien kuljetusvolyymeja tarkemmin, ei välttämättä ainoastaan sesonkikohtaisesti, vaan myös yleisellä tasolla. Mikäli jokin suunta on toistuvasti ongelmallinen täyttöliikenteen suhteen, uusasiakashankintaa olisi syytä tehostaa tuolle alueelle, jotta autojen tyhjänäajoa vältettäisiin mahdollisimman paljon. Mikäli johdon tai ajojärjestelijöiden aikaresurssit eivät uusasiakashankintaan riitä, on kokonaan erillisen myyntihenkilön palkkaaminen pohdinnan arvoisin asia.

Yhtenä tavoitteena uusasiakashankinnan lisäksi voisi myös olla olemassa olevien asiakkaiden segmentointi ja pyrkiä kehittämään satunnaiset asiakkuudet toistuviksi ja tuottaviksi ns. A-korin asiakkuuksiksi, joiden kuljetustarpeista koostuu suurin osa liikevaihdosta. Asiakassegmentointiin ja liidien etsimiseen myös CRM-ohjelmat antavat keinoja.

Kerta-asiakkuuksien tai erityisesti yksityisten henkilöasiakkaiden lisäämiseksi yrityksen olisi hyvä päivittää verkkosivujaan asiakasystävällisempään suuntaan. Vaikka osa asiakkaista ei välitä juurikaan verkkosivuista vaan tarvitsevat vain puhelinnumeron, johon soittaa ja josta kysyä tarjous, voi osa kuitenkin tuntea epävarmuutta kontaktin ottamisessa, mikäli esimerkiksi yhteyshenkilöiden kuvat eivät näy sivuilla. Tällä hetkellä Peura-Transin verkkosivuilta puuttuvat kolmen henkilön kuvat ja yrityksen nettisivut on päivitetty vuonna 2012. Yrityksen koti- ja ulkomaan kuljetusinformaation päivittäminen tähän päivään olisi suotavaa, sillä suuri osa nykypäivänä hyödyntää aina yrityksen verkkosivuja. Tällä hetkellä Peura-Transin verkkosivuilta uupuu myös kuljetustarjouslomake. Kuljetustarjouksen pyytäminen verkkosivujen kautta pitäisi olla mahdollista kun on kyse kuljetusliikkeestä. Yhteydenottolomake voi sisältää yksinkertaisuudessaan täytettävät kohdat omille yhteystiedoille, kuljetettavan tavarantoimittajan laadulle, toivotulle aikataululle ja kuljetusreitille. Ajojärjestelijöiden saadessa kuljetustarjouksen, voivat he tarkistaa kuljetuspyynnön sopivuuden päivittäisiin aikatauluihin sekä suuntiin ja ottaa yhteyttä takaisin asiakkaaseen.

Lisäksi internet tarjoaa esimerkiksi *paluurahtipalvelu.fi* ja *kilpailutakuljetukseksi.com* kaltaisia sivuja, jonne yksityishenkilöt voivat ilmoittaa vapaita rahteja ja kuljetuspyyntöjä kuljetusta varten. Yksityishenkilöiden rooli liiketoiminnassa tuli puheeksi myös haastattelussa.

”Jos se sopii meille silleen luontevasti, tavallaan vähällä työllä saadaan hoidettua. (Vaikka kate ei olisi niin suuri?). Niin kyllä, niin jos se saadaan niinku ajatellaan, joku kysyy vaikkapa Vantaalta Kuhmoon tavaraa niin sehän varmasti onnistuu. Ei vaadi meiltä yhtään mitään.” (H4)

Peura-Transin kokoluokka huomioon ottaen, kyseisten palveluiden anti on toki volyymiltaan kovin pientä eikä kuljetusten kate ole kaikista suurin, mutta mikäli etukäteen ei ole sovittu mitään paluurahtia ja auto joutuu joka tapauksessa ajamaan tyhjänä tai vajaana tiettyyn suuntaan, niin kuljetustarpeen ja -ratkaisun yhdistäminen ei vaadi paljoa.

Vastauksena tutkimuskysymykseen Peura-Transin henkilökohtaisen myynnin kehittämisestä voidaan tiivistäen todeta, että henkilökohtaista myyntiä voitaisiin kehittää tuomalla myynnin data lähemmäksi ajojärjestelijöitä. Tiedon helpompi saatavuus esimerkiksi uuden myynnin työkalun avulla mahdollistaisi ja maksimoisi myyntiin käytetyn ajan tuottavuuden. Tehokkaalla henkilökohtaisella myynnillä on suora vaikutus Peura-Transin ajoneuvojen täyttöliikenteeseen. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksesta voidaan vetää suora johtopäätös tutkimuskysymykseen henkilökohtaisen myynnin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Suurin esille noussut tekijä haastateltavien vastauksissa oli ajanpuute myyntiin liittyen.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tuloksista kävi siis ilmi, että ajojärjestelijät kokevat myyntityön jossain määrin toissijaiseksi asiaksi tällä hetkellä ja täyttöliikenteessä olisi kehitettävää. Kerätyn haastatteluaineiston perusteella voidaan yleisemmällä tasolla päätellä, että tiedon toivottaisiin olevan lähempänä ja helpommin saatavilla. Konkreettisenä kehitysideana nousi esiin yhteinen kontaktilista, joka helpottaisi suuntaakohtaista asiakaskontaktointia ja muuta kuljetussuunnittelua. Tutkimus tarjosi myös oman näkemyksensä ongelman ratkaisemiseen CRM-ohjelman muodossa, joka helpottaisi asiakastiedon tallentamista, hallintaa ja toimisi samalla myynnin työkaluna. Haastattelussa esille tullut yksityiskohta siitä, että myynti kuljetusalalla on mennyt enemmän kuljetusliikkeiden väliseksi toiminnaksi, voisi olla uuden jatkotutkimusaiheen punaisena lankana, eli tutkimus alihankintayhteistyöstä ja verkostoitumisesta kuljetusalalla.

Tutkijan näkökulmasta ajateltuna opinnäytetyöprosessi kokonaisuutena oli hieman haasteellinen ja jälkikäteen ajateltuna olisin tehnyt asioita toisin. Haastatteluiden jälkeen tutkimusainestoa litteroidessa tutkijana huomasin virheeksi tarkentavien kysymysten kysymisen joissain kohdissa ennen kuin aikaisempaan kysymykseen oli saatu kunnollista vastausta. Kahden kysymyksen kysymistä pitäisi haastatteluissa välttää, sillä tuloksena voi olla vastaus pelkästään toiseen kysymykseen. Koen kuitenkin saaneeni tarvittavan aineiston tutkimusmenetelmällä, mutta haastattelutekniikoiden tiedostaminen voisi tuoda aineiston hankkimiseen sujuvuutta, seuraavaa tutkimushaastattelua silmälläpitäen.

Toimeksiantajan puolesta minulle annettiin tutkimuksen toteutukseen melko vapaat kädet ja aihe eli omaa elämäänsä liian kauan ennen lopullista rajausta, jonka koen suureksi virheeksi prosessissa. Lisäksi myynnin aihealue oli henkilökohtaisesti oikeastaan aika tuntematon, ja vaikka kaikki liiketalouden osa-alueet linkittyvät toisiinsa enemmän tai vähemmän, niin puhtaasti myyntiin liittyviä kursseja en ollut suorittanut. Henkilökohtaisesti hämmästyin kuinka paljon yksityiskohtia myyntiin liittyy, varsinkin asiakkaan vaikuttamiseen liittyen. Tutkimuksen tekeminen oli opettavainen prosessi, ja koen aiheen valinnan oikeaksi omaa työuran kannalta.

LÄHTEET

- ALANEN, Ville, MÄLKIÄ, Taru ja SELL, Harri 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma
- CLOUDRIVEN 2016. Webinaaritallenne: Moderni myynti on sosiaalista ja mitattavaa [video]. [Viitattu 2016-12-29]. Saatavissa: <http://www.cloudriven.fi/webinaarit/webinaaritallenne-moderni-myynti-sosiaalista-mitattavaa/>
- FORBES 2013-01-16. 22 Best Marketing Quotes To Drive Your Marketing Strategy. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-10-16]. <http://www.forbes.com/sites/sap/2013/01/16/22-best-marketing-quotes-to-drive-your-marketing-strategy/#462217ab77ac>
- HAKALA, Petteri ja MICHELSSON, Lalle 2009. Myynninmurtajat – 20 uskomusta B2B-myyntistä. Helsinki: Talentum
- HARING, Kia 2015-08-27. Et voi tarjota parasta asiakaskokemusta, ellet tunnista asiakkaasi polkua [verkkoaineisto]. Talouselämä. [Viitattu 2016-12-30.] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/et-voi-tarjota-parasta-asiakas-kokemusta-ellet-tunnista-asiakkaasi-polkua-3463339>
- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino
- HIRSJÄRVI Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi
- HUUSKO, Annika 2015. CRM-järjestelmän valinta kuljetusyritykselle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Logistiikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93872/_julkaistava_VALMIS_OPINNAYTETYO_ANNIKA_29.4.pdf?sequence=1
- HÄNTI, Sirpa, KAIRISTO-MERTANEN, Liisa ja KOCK, Heidi 2016. Oivaltava myyntityö. 1. painos. Helsinki: Edita.
- JOBBER, David ja LANCASTER, Geoff 2009. Selling and Sales Management. 8. painos. [e-kirja]. Harlow: Pearson Education.
- KALLIOMAA, Sami 2011. Vuorovaikutus myyntityössä – avaimia myyntityöhön. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- KAUPPALEHTI 2016. Peura-Trans Oy. [Viitattu 2016-11-22]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/peuratrans+oy/15112371>
- KAUPPALEHTI 2016. Kuljetusliike Ville Silvasti Oy. [Viitattu 2016-11-22]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/kuljetusliike+ville+silvasti+oy/21501808>
- KORTELAINEN, Mika ja KYRÖ, Jari 2015. Myynnin ammattilaisena. 1. painos. Helsinki: Edita.
- KOTLER, Philip ja ARMSTRONG, Gary 2014. Principles of Marketing. 15.painos. [e-kirja]. Harlow. Pearson Education.
- KYLLÖNEN, Tuomo. 2015-10-16. Toimitusjohtaja. [Palaveri.] Kuhmo: Peura-Trans Oy toimitilat
- KYLLÖNEN, Tuomo. 2016-08-10. Toimitusjohtaja. [Haastattelu.] Kuhmo: Peura-Trans Oy toimitilat
- LAINEN, Kalle 2015. Myynti on rikki. Helsinki: Talentum Pro
- LAINEN, Petteri 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum
- LUOMA, Heikki 2006. Myyntimallit – opas [e-kirja]. Actional Oy. Saatavissa: <http://www.actional.fi/downloads/myyntimallit-opas/>
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena 2011. Helsinki: Talentum
- MICROSOFT 2016. Microsoft Dynamics CRM –hinnoittelu [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-22]. Saatavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/dynamics/CRM.aspx#pricing>

- MIETTINEN, Petteri 2015-04-23. Myynti on muuttunut – muuttuuko myynnin johtaminen? [verkkoaineisto]. SN4. [Viitattu 2017-01-22] Saatavissa: http://www.sn4.com/fi/blog/?sn4_blog=myynti-on-muuttunut-muuttuuko-myyntin-johtaminen
- OJANEN, Mikko 2010. Pelisilmää asiakas kohtaamisiin – Arjen taktiikkaa myyntiin. Helsinki: Talentum.
- OOSIS 2016. SugarCRM-tuotevertailu. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-22]. Saatavissa: http://www.oosis.fi/docs/Sugarin_ominaisuudet-2014-11-14.pdf
- PEKKARINEN, Erkki, Sääski, Kaija ja VORNANEN, Jouni 2000. Henkilökohtainen myyntityö. 2. painos. Jyväskylä: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
- QUESTBACK 2016. Modernin B2B-myyjän opas onnistuneisiin asiakastapaamisiin [e-kirja]. [Viitattu 2016-12-28]. Saatavissa: http://info.questback.com/fi-modernin-b2b-myyjnopas_01Opas.html
- RUBANOVITSCH, Mika ja AALTO, Elina 2012. Myy enemmän – myy paremmin. 7. painos. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy
- RUBANOVITSCH, Mika ja VALORINTA, Ville 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- RUMMUKAINEN, Tuija 2015. Huippumyyjä – tositärinoita myynnin huipulta. Suomen Yrittäjien Sympoint Oy
- SALESFORCE 2016. Sales Cloud –tuotevertailu [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-22]. Saatavissa: http://www.sfdcstatic.com/eu/assets/pdf/datasheets/DS_SalesCloud_EdCompare.pdf
- SARAJÄRVI, Anneli ja TUOMI, Jouni 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Jyväskylä: Tammi
- SARASVUO, Jari ja JARLA, Pertti 2002. Myynnin korkeajännitys. 3. painos.
- VAINU.IO 2016a. SMARTBOUND – Miten maailman menestyksekkäimmät yritykset yhdistävät inboundin ja outboundin? [e-kirja]. [Viitattu 2016-12-28]. Saatavissa: <https://resources.vainu.io/ebook/smartbound-fi/>
- VAINU.IO 2016b. Vainu.io - palvelu[verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-12-28]. Saatavissa: <https://product.vainu.io/fi/>
- VUORIO, Pauli 2011. Menesty myyjänä. Helsinki: Yrityskirjat Oy

LIITTEET

Teemahaastattelun runko

1. Kertoisitko hieman työhistoriastasi?
2. Millaisena näet yrityksen myyntiprosessin tällä hetkellä kotimaassa ja miten kuvailisit omaa osuuttasi siinä?
3. Huomaatko jotain puutteita myyntiprosessissa? Millaisena koet nykyisen täyttöliikenteen tason?
4. Kuvitellaan tilanne, jossa Peura-Transilta on tilattu kuljetuspalvelu Kuhmosta suuntaan x. Samalta suunnalta ei ole valmiiksi sovittu mitään paluukuormaa kyseiselle ajoneuvoyhdistelmälle. Miten toimit?
5. Koska ensisijainen työnkuvasi on ajojärjestelijä, koetko myyntityön jäävän toissijaiseksi asiaksi työssäsi?
6. Kuinka näet myynnin ja siihen liittyvän toiminnan asiakkaan suunnasta? Luoko Peura-Transin toiminta mielestäsi lisäarvoa asiakkaalle?
7. Onko asioita, jotka koet hankalaksi myyntityössä?
8. Onko yrityksessä käytössä työkaluja henkilökohtaisen myynnin tueksi?
9. Lopuksi, kuvaile omin sanoin millainen on hyvä myyjä, millaisia ominaisuuksia hänellä on?