



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Myyntiprosessin kehittäminen - Seura- ja yritysmyynti Intersport X

Mutanen, Erno

2017 Laurea



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Myyntiprosessin kehittäminen - Seura- ja yritysmyynti Intersport X

Mutanen Erno
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohto
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Erno Mutanen

Myyntiprosessin kehittäminen - seura- ja yritysmyynti Intersport X

Vuosi 2017 Sivumäärä 50

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayrityksen käyttöön kehitysideoita seura- ja yritysmyyntin myyntiprosessin kehittämistä varten. Tarkoituksena oli saada järjestelmällinen ja johdonmukainen myyntiprosessi toimimaan käytännössä ja täten parantaa asiakastytyväisyyttä sekä yrityksen kannattavuutta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli kaupan alalla toimiva erikoisliike. Yrityksen asiakas- ja tilausmäärät ovat kasvaneet ja yhtenäisen myyntiprosessin käyttäminen mahdollistaa paremman ja tehokkaamman asiakaspalvelun.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui B2B -myynnin määrittelystä, henkilökohtaisesta myyntityöstä, myynnin johtamisesta, myyntiprosessin vaiheista sekä asiakkuudenhallinnasta. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen kysymykset kohdistuivat asiakkaan tilausprosessiin joukkuetilauksen tekemisessä. Kysymykset koostuivat 19 asteikkokysymyksestä sekä vapaasta palaute osiosta. Aineisto kerättiin verkko-kyselynä ja se lähetettiin yhteensä 138 henkilölle. Kyselyyn vastasi 45 henkilöä.

Kyselytutkimuksen keskeisimmiksi tuloksiksi nousivat tilauskanavat, valmiiden tilauspohjien käyttö sekä seurakuvastojen selkeys. Tutkimuksen tulosten mukaan, uudelle sähköiselle tilausjärjestelmälle oli kysyntää asiakkaiden keskuudessa, vaikka useat vastaajat olivat tyytyväisiä myös tämän hetkisiin tilauskanaviin.

Tutkimuksen tulosten perusteella esiteltiin kolme konkreettista kehittämissuositusta toimeksiantajan käyttöön, jotka olivat sähköisen tilausjärjestelmän käyttöönotto, yhtenäisten tilauspohjien toimittaminen asiakkaille sekä seurakuvastojen visuaalisen ilmeen parantaminen. Varsinkin sähköisen tilausjärjestelmän käyttöönotto mahdollistaisi tilausten käsittelyn tehokkaamman toteuttamisen sekä myös paremman asiakkuudenhallinnan.

Erno Mutanen

Developing the Team Sales Process - Case Intersport X

Year	2017	Pages	50
------	------	-------	----

The objective of the thesis was to provide development ideas for the commissioner company's team sales department to improve the sales process. The purpose was to have a systematic and consistent sales process to function in practice as well as to improve customer satisfaction and profitability.

The commissioner company is a specialized shop that operates in retail industry. The number of the company's clients and orders has increased, and a coherent sales process enables better and more efficient customer service.

The theoretical section of the thesis defines B2B selling, personal sales work, sales leading, phases of the sales process and customer relationship management. The used research method was survey. The questions of the survey focused on providing answers to how customers felt about ordering from the commissioner company. The survey had 19 multiple choice questions and an open feedback section. The study was conducted as a web survey and it was sent to 138 persons out of which 45 answered.

The most relevant outcome of the study were the established order channels, using premade ordering forms and the clarity of the team catalogues. According to the study, there was a consumer demand for a new order system even though many of the answerers were satisfied with the present order channels.

The outcome of the study is three concrete development ideas that were presented to the commissioner company. These three development ideas were the introduction of the electronic order system, premade ordering forms to the customers and improving the visuality of the team catalogues. An introduction to the electronic order system could especially improve the ordering process to become more efficient and improve customer relationship management.

Keywords: B2B, Customer relationship management, Sales process

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Intersport-ketju ja Intersport X	7
3	B2B -myyntiprosessin teoriaa	8
3.1	B2B -myynti	8
3.2	Henkilökohtainen myyntityö	9
3.3	Myynnin johtaminen	11
3.3.1	Myynnin johtamisen työkalut.....	12
3.4	Myyntiprosessi ja myyntiprosessin vaiheet	13
3.4.1	Suunnittelu- ja valmisteluvaihe	14
3.4.2	Yhteydenotto asiakkaaseen	14
3.4.3	Myyntineuvottelu.....	15
3.4.4	Kauppan päättäminen.....	17
3.4.5	Jälkihoito ja jälkimarkkinointi	17
3.5	Asiakkuudenhallinnan kehittäminen	18
4	Myyntiprosessin kehittäminen	20
4.1	Myyntiprosessin nykytila	20
4.2	Kysely	21
4.2.1	Kyselytutkimuksen teoriaa.....	22
4.2.2	Kyselytutkimuksen toteutus	24
4.2.3	Kyselytutkimuksen tulokset	25
4.3	Kehitysehdotukset	36
5	Johtopäätökset	39
	Lähteet	40
	Kuviot..	41
	Taulukot	42
	Liitteet.....	43

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoite on tarjota kohdeyrityksen käyttöön kehitysideoita myyntiprosessin kehittämistä varten. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada järjestelmällinen ja johdonmukainen myyntiprosessi toimimaan käytännössä ja tätä kautta parantaa asiakastytyväisyyttä sekä yrityksen kannattavuutta. Toimeksiantajan toiveesta tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksestä käytetään nimitystä Intersport X.

Opinnäytetyön aihe valikoitui kohdeyritykseen suoritettuna työharjoittelun ja sen aikana tehtyjen havaintojen perusteella. Tilausten ja asiakkuuksien määrä on kasvanut huomattavasti ja varsinaista selkeää ja yhdenmukaista myyntiprosessia ei ole myyntihenkilöstölle tarkkaan selvitetty. Tilaus-toimitusprosessissa ilmenee ajoittain puutteita, mikä helposti johtaa asiakkaiden tyytymättömyyteen. Tavoitteena on saada yritykselle aikaan yhtenevä ja järjestelmällinen myyntiprosessi toimimaan käytännössä, jotta resurssien kohdentaminen olisi ajankäytöllisesti tehokasta ja kannattavaa.

Teoreettinen viitekehys käsittelee B2B -myyntiprosessia. Myyntiprosessin määritelmiä ja tulkintoja on olemassa useita, mutta tässä opinnäytetyössä käytetään perustana Irma Vahvaselän (2004) mukaista myyntiprosessin määritelmää. Teoreettiset yläkäsitteet avataan lukijalle ennen niihin varsinaista paneutumista.

Tutkimusmenetelmänä käytetään määrällisen tutkimuksen mukaista kyselytutkimusta, joka suoritetaan verkkokyselynä ja tämä kohdennetaan kohdeyrityksen asiakastietokannasta saatavien tietojen perusteella seurojen ja joukkueiden johto- ja toimihenkilöille. Kyselytutkimuksessa tutkitaan asiakkaiden mielipiteitä ja kokemuksia nykyistä myyntiprosessia kohtaan. Kyselyn vastauksista saadusta lähtökohdasta pyrittiin selvittämään mahdollisia ongelmakohtia myyntiprosessin aikana.

Opinnäytetyön toisessa pääluvussa esitellään kohdeyrityksen ja toimintaympäristön. Kolmas pääluku on myyntiprosessin kehittäminen, mikä pitää sisällään määritelmän B2B -myynnistä, henkilökohtaisen myyntityön, myyntiprosessin vaiheet sekä asiakkuudenhallinnan kehittämisen. Neljännessä pääluvussa kuvataan projektikuvaus sekä käytetyt menetelmät ja niiden teoreettinen viitekehys. Neljäs pääluku käsittelee kyselytutkimuksen teoriaa, jossa esitellään myös kyselytutkimuksen toteutuksen sekä tutkimuksen tulokset. Opinnäytetyön viidennen päälukuun on kerätty yhteen kyselytutkimuksen tuloksista johdetut kehitysehdotukset. Viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset.

2 Intersport-ketju ja Intersport X

Intersport -ketju on Suomessa urheilukaupan markkinajohtaja ja palvelee kuluttajia Suomessa 62:lla eri kaupalla. Maailmanlaajuisesti Intersport kauppoja on yli 5400. Intersport-brändin alla toimivat liikkeet ovat Suomessa kauppiasvetoisia liikkeitä. Intersport Finland Oy on osa Kesko-konsernia. Intersportin vahvuudet ovat laaja tuotevalikoima niin vapaa-ajan, kuin lajiurheilun vaatteissa, välineissä ja tarvikkeissa. Myös monipuoliset huolto- ja korjauspalvelut kuuluvat Intersportin vahvuuksiin joustavan ja helposti lähestyttävän asiakaspalvelun ohessa. (Intersport 2016.)

Intersport X on yksi pääkaupunkiseudun suurimmista urheilukaupoista. Urheiluvälineiden, urheiluvaatteiden ja vapaa-ajan asusteiden myynnin lisäksi liike on erikoistunut seura- ja yritysmyyntiin. Seura- ja yritysmyynti liikkeessä alkoi vuonna 2013 ja on siitä lähtien kasvanut kovaa vauhtia liikkeen yhdeksi isoimmista yksittäisistä tuoteryhmistä.

Seura- ja yritysmyyntin tarkoitus on palvella sopimusseuroja sekä yksittäisiä asiakkaita myymällä heille peliasuja, varusteita ja muita tarvittavia välineitä. Seura- ja yritysmyynti tarjoaa palvelujaan myös eri yrityksille, organisaatioille ja yhdistyksille myymällä esimerkiksi yhtenäisiä asukokonaisuuksia sekä harrastustarvikkeita. Sopimusseuroja ja -yrityksiä on tällä hetkellä noin kaksikymmentä. Sopimusseuroja pyritään kontaktoimaan myös erilaisilla markkinointitahtumilla, kuten seurailtoina ja tarjouspäivinä.

3 B2B -myyntiprosessin teoriaa

Tässä kappaleessa esittelen teoreettisen viitekehyksen, johon on valittu keskeisimmät käsitteet B2B -myyntiprosessiin liittyen. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään yleisellä tasolla B2B -myynti sekä sen määritelmä. Toisessa kappaleessa perehdytään henkilökohtaiseen myyntityöhön, joka on valtavan suuri osa myyntiprosessin kokonaisuutta. Seuraavissa kappaleissa kuvataan myynnin johtamista ja siihen liittyvät työkalut ja apuvälineet. Neljäntenä isona teemana alaluvussa 3.4 esitellään myyntiprosessi, jonka jälkeen viimeisessä alaluvussa käsitellään asiakkuudenhalinnan kehittäminen.

B2B -myyntiprosessiin liittyvät liiketoiminnalliset käsitteet ovat hyvin samankaltaisia kuin yksittäisen kuluttajan myyntiprosessissa. Yritysten ja organisaatioiden välisessä kaupankäynnissä tapahtuu ihmisten välistä vuorovaikutusta, joka on perustana kaupan syntymiselle. Myyjien ja ostajien toisilleen lähettämät signaalit myyntiprosessin aikana kertovat paljon yhteistyön toiminnasta. Henkilökohtaisen myyntityön ja myyjän ammattitaito korostuu entisestään. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 38.)

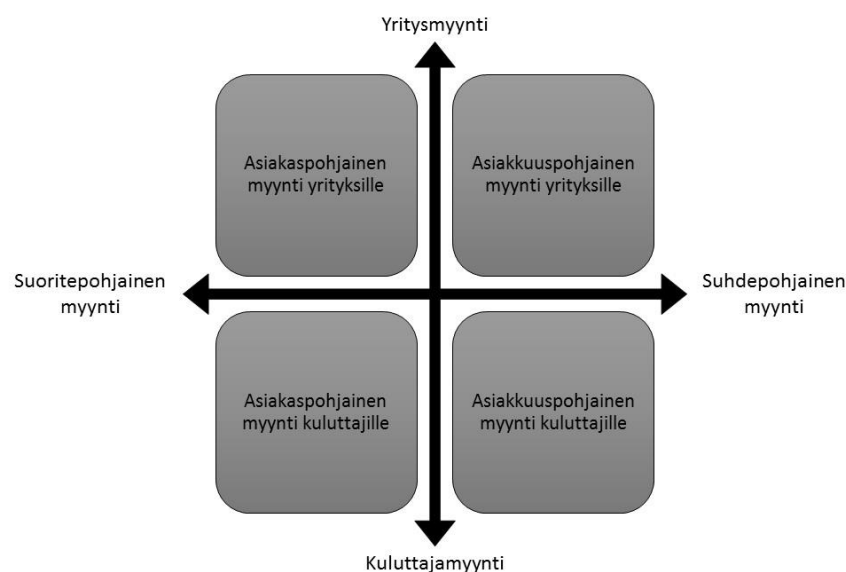
3.1 B2B -myynti

B2B -myynnillä tarkoitetaan yritysten tai organisaatioiden välistä kaupankäyntiä, jossa vuorovaikutuksessa ovat yrityksen ja organisaation edustajat. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19.) B2B -myynnin tavoitteena on myydä asiakasorganisaatiolle tuote tai palvelu, mutta asiakaslähtöisen ajattelun perustana sen tarkoituksena on etsiä ja tarjota ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. B2B -myyntiin liittyy erityispiirteitä, joita ovat esimerkiksi asiakkaiden tapaaminen, tarjousten ja sopimusten tekeminen, tiedon hankkiminen asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista ja myös suoraan rahasta puhuminen. Myynti on osa yrityksen liiketoimintaa ja sillä varmistetaan yrityksen elinkelpoisuus. (Kortelainen & Kyrö 2015, 8, 14 - 16.)

B2B -myynnissä on kuitenkin eroavaisuuksia kuluttajamyntiin verrattuna. Markkinoiden rakenne on erilainen ja esimerkiksi ostajakunta B2B -myynnissä on harvempi. Myös ostokäyttäytyminen on erilaista, yrityksen ostajana toimii usein ammattihenkilö, joka toimii yrityksen edun mukaisesti, kun taas kuluttaja ostaa hyödykkeitä usein itselleen tai lähipiirilleen. Myös lainsäädäntö on hieman erilainen B2B- ja kuluttajamyynnin välillä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24 - 25.)

Myynnin eri muotoja voidaan Kortelaisen & Kyrön (2015, 18 - 20) mukaan kuvata kahdella eritavalla, suoritepohjaisella tai suhdepohjaisella myyntityöllä (Kuvio 1). Suoritepohjainen myyntityö on tavanomaisesti nopeaa ja tehokasta kaupankäyntiä, eikä myyjän ja ostajan välille muodostu varsinaista suhdetta. Suhdepohjaisessa myyntityössä pyritään luomaan pitkäaikaista yhteistyösuhdetta asiakkaan kanssa. Useimmissa yrityksissä tästä jaottelusta huolimatta,

myynti perustuu kumpaankin myynnin muotoon. Suoritepohjaisessa myynnissä myös tuote on yleensä hyvin rajattu ja selkeä kun taas suhdepohjaisessa myynnissä tuotteita ja palveluita räätälöidään asiakkaan mukaan. Suoritepohjaisen myynnin tuloksia on helppo seurata myyntimäärien ja myyntikappaleiden avulla, mutta suhdepohjaista myyntiä voidaan analysoida tämän lisäksi myös yhteistyösuhteen kestoa ja laajuutta.



Kuvio 1: Myynnin muodot (Kortelainen & Kyrö 2015, 19.)

Kuviossa 1 on hahmoteltu myynnin eri muodot eri kohdemarkkinoilla. Suhdepohjaista ja suoritepohjaista myyntiä esiintyy sekä yritysmyynnin, että kuluttajamyynnin puolella. Kuvioista käy ilmi, että suoritepohjaisen myynnin puolella puhutaan asiakkaista, kun taas suhdepohjaisen myynnin puolella asiakkuuksista, eli pitkäkestoisista yhteistyösuhteista, mihin myös asiakaslähtöisellä myyntityöllä pyritään. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin yrityspuolen myyntiin ja myyntiprosessiin. (Kortelainen & Kyrö 2015, 18 - 20.)

3.2 Henkilökohtainen myyntityö

Myyntien filosofia perustuu asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen. Myyjän on sopeuduttava asiakkaan tarpeisiin ja löydettävä oikeat ratkaisut, sekä auttaa ostopäätöksen tekemisessä. Asiakkaan tarpeisiin mukautuminen ja ratkaisujen kohdentaminen ovat yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Myyjää voisi kutsua ongelmien selvittäjäksi sekä ongelmien ratkaisijaksi. Myyjän tehtävä ei ole kuitenkaan itsestään selvä, sillä monet asiakkaat ovat ammattiestajia. (Jobber & Lancaster 2009, 248.)

Hyvältä myyjältä tulee odottaa erilaisia tietoja ja taitoja. Hyvästä myyjästä voidaan erottaa kolme eri osa-aluetta, jotka myyjän tulisi hallita. Nämä ovat asenne, tiedot ja taidot. Myyjän henkilökohtainen asenne työtään kohtaan vaikuttaa ratkaisevasti myös tietoihin ja taitoihin. Myyjän on koettava arvostusta tekemästään työstä, jotta voi olla asiakaslähtöinen ja myös ilahduttaa asiakasta. Myyjän tiedot asiakkaasta, tuotteesta, ostavasta ja myyvistä yrityksistä, toimialasta ja kilpailijoista ovat myös erityisen tärkeitä. Tietojen lisäksi hyvä myyjä tarvitsee taitoja, joilla mukaudutaan kulloisenkin asiakkaan vaatimien tarpeiden mukaan. Myyjän on osattava erityisen hyvin kuunnella ja kysellä. Kuuntelun ja kyselyn avulla on helppompaa mukautua asiakkaan ongelmiin ja etsiä niihin ratkaisuja. Näin myös luodaan ja rakennetaan luottamusta, mikä on pohjana jatkuvalle asiakassuhteelle. (Hänti ym. 2016, 96.)

Myyjän tehtävä on ratkaista tai tarjota ratkaisuehdotuksia asiakkaan ongelmaan. Henkilökohtaisella tasolla myyjän kannattaa ehdottaa rohkeasti oma näkökulmansa, mutta myös esittää selkeät perustelut tälle. Myyjän tehtävänä on nähdä sellaiset ratkaisut, joita asiakas ei itse näe, mutta on kuitenkin muistettava, että ongelmanratkaisu on aina tilannesidonnaista ja asiakkaastakin riippuvaa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 99.)

Usein puhutaan myyjien asenteesta ja minkälaisesta myyjästä on kyse. Myyjän asenne näkyy helposti ulospäin ja on tärkeää, että myyjän asenne tukee yrityksen strategiaa, sillä myyjä toimii yrityksen edustajana asiakkaan silmissä. Myyjätyyppejä voidaan karkeasti erotella todesta olevan kahdenlaisia: asiakaslähtöisiä myyjiä sekä myyntisuuntautuneita myyjiä. Asiakaslähtöinen myyjä pyrkii vastaamaan asiakkaan oikeisiin tarpeisiin ja etsimään ratkaisuja näihin ja tarkoituksena on rakentaa pitkällä aikavälillä luottamusta asiakkaan ja myyjän välille sekä tätä kautta parantaa asiakastytyväisyyttä. Asiakaslähtöisen myyjän tärkeimpiä taitoja ovat kysyminen, kuuntelu ja ymmärtäminen. Asiakaslähtöinen myyjä ei huolestu, jos ei saa tuotetta tai palvelua myytyä heti samalla kertaa. Toisin kuin asiakaslähtöinen myyjä, myyntisuuntaisesti toimiva myyjä myy ensisijaisesti tuotteita ja niiden ominaisuuksia. Myyntisuuntautuneen myyjän myyntipuheet ovat usein suoraviivaisia ja aggressiivisia. Nykypäivän myyntitrendi on kaukana myyntisuuntaisen myyjän työstä. Myyntitaidot on oltava asiakaslähtöisiä pärjätäkseen asiakkaiden kanssa, jotta kauppa saadaan syntymään. Myyntityö on asiakaspalvelua ja päämääränä on etsiä ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja ilahduttaa asiakas. Asiakkaalla on olemassa tietty ennakkokäsitys yrityksestä ja myyjästä, joka on lähtökohta, josta hän alkaa arvioida yrityksen ja myyjän toimintaa. Kun halutaan hyvälaatuista myyntityötä ja asiakaspalvelua on toimittava asiakaslähtöisesti. (Hänti ym. 2016, 97 - 100.)

Myyjän perustietoja ovat asiakastuntemus, omien ratkaisujen ja yrityksen tuntemus, toimialan tuntemus ja kilpailijatuntemus. Tiedot asiakkaasta tarjoavat ratkaisun avaimia asiakkaan ongelmien ratkomiseen. Monilla yrityksillä on tietokantoja asiakkaista ja aiemmista os-

toista yritysten kesken, josta voi saada lisätietoa myyntitapahtumaa varten. Kuitenkin myyntitapahtuman vuorovaikutuksen keskiössä ovat kummankin osapuolen yksilöt. Nykypäivän ajankäytön arvo on suuri ja myyjän tulisikin huomioida ja arvostaa asiakkaan aikaa. Myyjän tärkeä tehtävä on myös asettuminen asiakkaan asemaan, jonka avulla saadaan ratkaisuja asiakkaan arvomaailmaan perustuen. Tiedonkeruuta tapahtuu myös päinvastoin, eli ostava yritys tai organisaatio etsii tietoja myyvistä yrityksistä ja tällöin on tärkeää, että kaikki tarpeellinen tieto myyjäyrityksestä on helposti saatavilla. (Hänti ym. 2016, 101 - 102.)

Myyntityön onnistumisen perustana on myös oman yrityksen ja ratkaisujen tunteminen. Myyjän on aivan ensimmäisenä uskottava itse myymäänsä tuotteeseen sekä omaan yritykseen. Myyjän on myös tietenkin tunnettava myymänsä tuotteet, niiden valmistusprosessi sekä saavuus tai tilausprosessi. Asiakkaan kannalta ei ole välttämätöntä luetella kaikkia teknisiä yksityiskohtia tuotteista, vaan saada ne kuulostamaan selkeältä ja siltä, että ne ovat asiakkaalle tärkeitä arvoa tuottavia hyödykkeitä. Myyntityön perustana toimii myös tuntemus toimialaan ja kilpailijoihin. Myös asiakkaan toimialasta ja liiketoiminnasta on ymmärrettävä jotakin. Teknologian nopea kehitys voi tarkoittaa sitä, myyjällä on tuntemusta asioista asiakasta laajemmin ja tämä tarjoaa lisäarvoa asiakkaalle. Myös kilpailijoiden tunteminen on tärkeää myyntityössä. Kilpailijoiden hinnoittelun, tuotekehityksen, markkinaosuuksien ja jakelukanavien tiedostaminen myyjälle on mielenkiintoista tietoa. Tärkeää on, että asiakas kokee saavansa suurempaa hyötyä yrityksen tarjoamasta kuin kilpailijoiden vastaavasta. Absoluuttista parasta vaihtoehtoa tuskin on olemassakaan, koska kyse on asiakkaan henkilökohtaisista arvoista ja tarpeista. (Hänti ym. 2016, 103 - 104.)

3.3 Myynnin johtaminen

Myynnin johtaminen alkaa yrityksen strategian sisäistämisestä ja yhdistämisestä päivittäiseen toimintaan. Asiakkaille välittyy kuva yrityksen strategiasta päivittäisen myyntityön kautta, joten on olennaista, että myyjät ovat sisäistäneet ja omaksuneet yrityksen strategian osaksi itseään. Yrityksen strategian on oltava selvillä kaikilla yrityksen tasoilla, sillä tämän avulla resursseja osataan myös kohdistaa oikeisiin asiakasryhmiin. (Hänti ym. 2016, 62.)

Myynnin johtamiseen vaikuttaa myynnin toimintaympäristö. Nykyaikana myynnin toimintaympäristö muuttuu hyvin nopeaan tahtiin ja täten on tärkeää, että myynnin johto osaa reagoida muutoksiin tarvittavalla nopeudella ja tarvittavilla resursseilla. Asiakkaiden muuttuvien tarpeiden tiedostaminen ja tunnistaminen sisältävät myynnin kannalta erittäin tärkeitä tietoja, joita tulisi kerätä myynnin edistämiseksi. Nykypäivänä esimerkiksi digitaalisen jäljen seuraminen esimerkiksi yrityksen internetsivuilla voi auttaa tämän tiedon keräämisessä. (Hänti ym. 2016, 63.)

3.3.1 Myynnin johtamisen työkalut

Myynnin johtamista tapahtuu eri tasoilla. Yrityksen johtoryhmän tasolla voidaan puhua strategisesta myynnin johtamisesta, kun taas myyjätasolle jalkautettua johtamista kutsutaan operatiiviseksi johtamiseksi. Johtoryhmätasolla luodaan ja hahmotellaan mallit ja suuntalinjat asiakkaiden hoitoon, sekä arvioidaan ja tutkitaan asiakkuuksien arvoa ja kannattavuutta. Operatiiviseen johtamiseen yleisesti kuuluu muun muassa uusasiakashankinta ja asiakassuhteiden ylläpito ja ohjeistukset myyjille. Selkeiden ohjeiden ja suuntalinjojen vieminen myyjätasolle on erityisen tärkeää kannattavan toiminnan puolesta. (Hänti ym. 2016, 79.)

CRM (eng. customer relationship management) on asiakkuudenhallintajärjestelmä, jonka tarkoituksena on yhdistää ihmiset, prosessit ja teknologia mahdollistaakseen tehokkaan vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa. Teknologinen kehitys on mahdollistanut yritysten toiminnan ympärivuorokautisesti sekä myös asiakkaiden digitaalisen käyttäytymisen, on tietojen kerääminen sähköisesti entistä tehokkaampaa. Tehokkaasti ja hyvin käytettynä CRM tarjoaa suuria hyötyjä ja etuja yritykselle kuten parempaa myynnin ja markkinoinnin seuraamista, parantunutta tuottavuutta sekä tehokkaampaa huolenpitoa asiakkuuksista. Asiakkaista pystytään keräämään tarkempaa tietoa esimerkiksi ostokäyttäytymisestä ja taustoista ja tilaus-toimitusketjua pystytään lyhentämään saamalla tilaus suoraan ”kentältä” tuotantoon. (Goldenberg 2008, 3 - 4.)

Yritysten huolenpidon merkitys asiakkaita kohtaan on kasvanut ja asiakkaat kokevat luottamusta, jos heitä arvostetaan ja heille osataan tarjota oikeanlaisia ratkaisuja. ISM (Inc. and the Insight Technology Group) on tutkinut, että oikein käytettynä CRM tarjoaa useita hyötyjä yrityksille. Esimerkiksi ensimmäisen kolmen vuoden aikana bruttomyyntin kasvu on vähintään 10 % myyjää kohden ja hallinnolliset kulut tippuvat 5 %. Asiakkaiden arvioiman yrityksen laadun uskotaan myös kasvavan vähintään 5 % ensimmäisen kolmen vuoden aikana, johtuen tyytyväisimmistä asiakkaista, joita CRM:n avulla saadaan. (Goldenberg 2008, 5 - 6.)

CRM voidaan kokea työpaikalla myös häiritseväksi tai, että sitä käytetään myyjien ”käyttämiseen” on myös mahdollista kirjoittaa Fujitsu Finland Oy:n myyntijohtaja Marko Savolainen Kauppalehden blogissaan. Tällöin syyt kuitenkin ovat useimmiten syvemmällä yrityksessä. CRM järjestelmä ei ole ainoastaan isojen yritysten järjestelmä, sillä se sopii myös pienemille yrityksille etenkin, jos kilpailu alalla on kovaa. CRM järjestelmän hyvä hallitseminen koko myyntiorganisaation tasolla tuottaa kilpailukykyä jatkuvasti kehittyvään digitaaliseen yritysmaailmaan. (Savolainen 2016.)

Myynnin johtamisen työkaluna on myös myyjien johtaminen. Myyjien johtaminen on ihmisten johtamista. Ihmisten johtaminen yrityksessä lähtee yrityksen strategian sisäistämisestä ja yh-

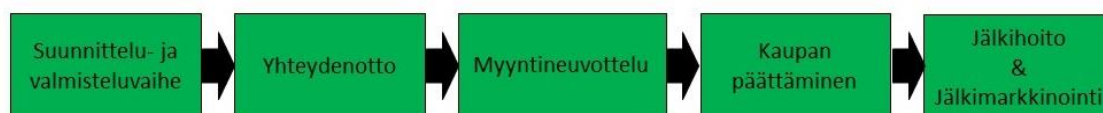
teisestä halusta saavuttaa päämäärä. Esimiehen tehtävä on johdattaa ja ohjata myyjäänsä haluttuun suuntaan. Tärkeimpiä ominaisuuksia, mitä esimies haluaa myyjiltään, on omistautuneisuus ja innostuneisuus samalla, kun työ tuottaa tulosta. Jos esimiehen johtajuus on toimivaa, saadaan kasvatettua yrityksen sisällä myös yhteishenkeä ja sitä kautta työn kannattavuutta. Tulokeskeisyys on omiaan lisäämään paineita ja heikentämään myyjien motivoituneisuutta, mutta esimiehen vastuulla on käsitellä myös negatiiviset asiat ja kannustaa eteenpäin. Käskyttävä organisaatio ei usein toimi yhtä tehokkaasti kuin valmentava organisaatio, missä myyjälle annetaan hetki aikaa ja opastusta, jotta hän saa itse ratkaista ongelman. Ihmisten johtamisessa on syytä aina ottaa yksilökohtaiset erot huomioon ja toimia näiden pohjalta, hyvä esimies siis tunnistaa myyjänsä ominaispiirteet. (Hänti ym. 2016, 81 - 82).

3.4 Myyntiprosessi ja myyntiprosessin vaiheet

Myyntiprosessi voidaan kuvata projektina, jossa myyjä toimii projektipäällikkönä ja asiakas projektin tilaajana. Projektilla on aina olemassa jokin tavoite, joka tässä tapauksessa tarkoittaa ratkaisun etsimistä asiakkaan ongelmaan. (Laine 2008, 46.)

Myyntiprosessin kuvaamiseen ei ole yhtä ainoaa keinoa tai pohjaa, vaan siitä on olemassa erilaisia muunnelmia ja määritelmiä. Ojasalo & Ojasalon (2010, 54.) mukaan myyntiprosessista voidaan erotella seuraavat vaiheet: prospektien etsintä ja arviointi, myyntiesittelyä edeltävä valmistelu, alkulähestyminen (ensivaikutelma), myyntiesittelyn pitäminen, vastustelun ja vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen ja viimeisenä seuranta, asiakkaasta huolehtiminen ja jälkimarkkinointi. Kaikissa näissä oleellinen ja yhdistävä tekijä on henkilökohtainen myyntityö, minkä merkitys on valtaisa.

Toinen tapa määritellä myyntiprosessin vaiheet ovat suunnittelu- ja valmisteluvaihe, yhteydenotto asiakkaaseen ja neuvotteluajan varaaminen, myyntineuvottelu, kaupan päättäminen sekä jälkihoito ja jälkimarkkinointi. (Vahvaselkä 2004, 142.) Näissä kummassakin määritelmässä on samoja asioita, mutta esimerkiksi Ojasalon ja Ojasalon määritelmä myyntiprosessista alkaa prospektien eli mahdollisten asiakkaiden etsinnästä ja arvioinnista, kun taas Vahvaselän myyntiprosessimallissa myyntiprosessi alkaa jo olemassa olevasta asiakkaasta. Tässä opinnäytetyössä tulkitaan Vahvaselän mukaista myyntiprosessia, koska aihe käsittelee enimmäkseen jo olemassa olevien asiakkuuksien myyntiprosessin kehittämistä. Kuviossa 2 on havainnollistettu myyntiprosessin vaiheet, sekä niiden kronologinen eteneminen.



Kuvio 2: Myyntiprosessin vaiheet (Vahvaselkä 2004, 142.)

Myyntiprosessin eri vaiheet (kuvi 2) toimivat ärsykeinä seuraaville vaiheille ja myyntiprosessin hoitaminen vaatii jatkuvaa panostusta toimiakseen alusta loppuun. Myyntiprosessin eri vaiheet täydentävät toisiaan ja antavat työkaluja myyjälle. Myyntiprosessia voi hoitaa joko yksi tai useampi henkilö ja sen täytyy olla yritykseen sovellettu. Myyntiprosessi on usein joko konkreettisesti kuvattu, mutta sitä voidaan myös käyttää tiedostamatta. Myyntiprosessin noudattamisen etuna on, että se luo yritykseen organisoituneen ja hyvän myynti- ja johtamismallin. (Laine 2008, 59- 60; 75 - 76.)

3.4.1 Suunnittelu- ja valmisteluvaihe

Myyntiprosessin suunnittelu- ja valmisteluvaiheen merkitystä ei voi väheksyä. Valmistautuminen tulee aloittaa asiakkaan perustietojen etsimisestä. Asiakkaan toimialan tunteminen on myös oleellista myyjän oman ammattitaidon kannalta. Suunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen kannattaa käyttää aikaa, mutta ei kuitenkaan liikaa, sillä se sisältää paljon työtä asiakasanalyysin ja myyntitavoitteiden määrittelyä varten. Seuraavaan vaiheeseen eli myyntineuvotteluun valmistautumiseen on syytä myös valmistautua. Ostaja voi hyvinkin olla ammattiohjaaja, jonka kanssa on osattava toimia. Asiakkaan arvot ja tarpeet on myös hyvä selvittää etukäteen. Myyntineuvotteluun valmistautumisen oleellisia asioita ovat tehdä asiakkaasta asiakasanalyysi, asettaa tavoite minkä takia asiakas tavataan, suunnitella myyntineuvottelun kulku, esitystapa ja paikka. (Vahvaselkä 2004, 143 - 150.)

3.4.2 Yhteydenotto asiakkaaseen

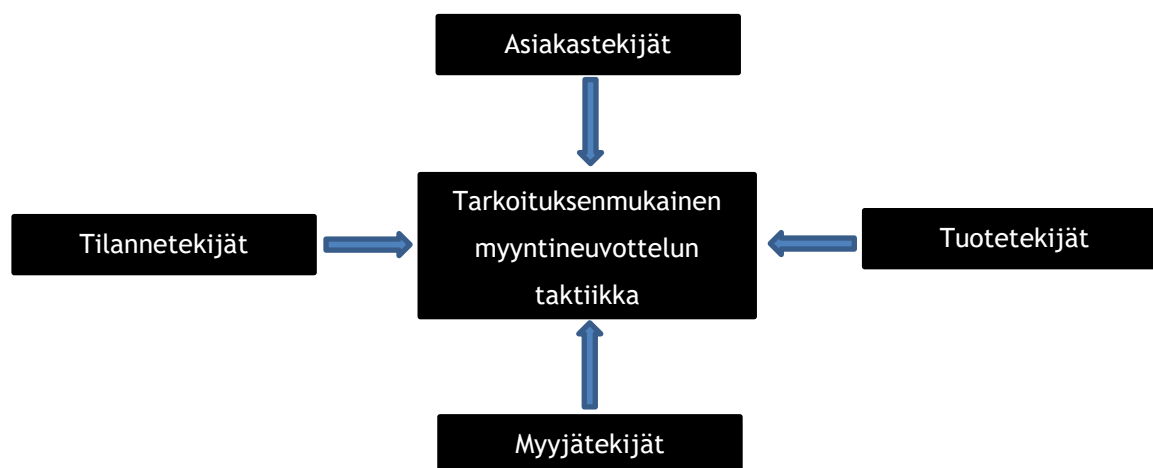
Yhteydenotto asiakkaaseen toimii siltana suunnittelu- ja valmisteluvaiheen ja itse myyntineuvottelun välillä. Yhteydenotto voi tapahtua puhelimitse, sähköpostilla tai esimerkiksi kasvotusten. Yhteydenotto voi tapahtua myös asiakkaan suunnalta, jos esimerkiksi yrityksellä on hyvä maine ja asiakas on saanut kuulla tästä yrityksen muilta asiakkailta. (Vahvaselkä 2004, 151.)

Yhteydenotossa on huomioitava oikea-aikaisuus sekä on saman tien osattava myydä itsensä. Tämä korostuu etenkin otettaessa yhteyttä puhelimitse. Puhelimitse yhteyttä otettaessa on huomioitava riittävä valmistautuminen ja pitää ymmärtää se, että asiakas yllättyy lähes aina, kun puhelu tulee. Perinteinen kysymys puhelimitse ”olisiko teillä hetki aikaa?” jakaa mielipiteitä. Toisaalta se on kohtelias kysymys, mutta puhelimitse on helppo sanoa ei ja yhteydenotto voi siltä osin jäädä hyvin lyhyeksi. Puhelimitse ei ole mahdollista hyödyntää ilmeitä ja

eleitä, mikä osin vaikuttaa myyjän antamaan vaikutelmaan. Myyjä ei voi myöskään nähdä asiakkaasta, onko hän kiinnostunut. Yhteydenotossa on aina oltava hyväkäyttöksinen, mutta kuitenkin vakuuttava ja soitto on pidettävä lyhyenä ja ytimekkäänä. Yhteydenoton tavoitteena on saada on saada sovittua tapaaminen. Harvoin varsinkin B2B -myynnissä ostaja tekee ostopäätöksen puhelimitse. (Vahvaselkä 2004, 151 - 153; Kortelainen & Kyrö 2015, 46 - 47.)

3.4.3 Myyntineuvottelu

Onnistunut yhteydenotto johtaa usein myyntineuvotteluun. Myyntineuvotteluun on valmistauttava huolellisesti ja tapaamispaikassa on oltava ajoissa ja apuvälineet esimerkiksi tietokoneet ja projektorit ovat valmiina tapaamisen alkamisaikana. Myyntineuvottelun aikana tilanne saattaa myös muuttua yllättävästi ennalta valmistauduttuun neuvotteluun nähden. Myyntineuvottelutaktiikkaan vaikuttavat eri asiat, ja myyjän on osattava muuttaa taktiikkaansa kesken neuvottelun. Myyntineuvottelun toimintamalliin vaikuttavat eri seikat on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3: Myyntineuvottelutaktiikkaan vaikuttavat tekijät (Rope & Pyykkö 2003, 314.)

Kuviosta 3 ilmenee, että asiakstekijöitä ovat muun muassa asiakkaan asema ostajayrityksessä, asiakasyrityksen koko sekä kuinka monta henkilöä ostajayrityksestä myyntineuvotteluun osallistuu. Myyjätekijöitä ovat esimerkiksi myyntiyrityksen koko, myyjän omat luontaiset ominaisuudet ja piirteet sekä myyjän omat resurssit toimia yrityksensä puolesta. Tuotetekijöitä ovat hinta, tuotteen käytettävyys ja tuotteen asema kilpailijoiden tuotteisiin. Tilannetekijöihin vaikuttavat muun muassa myyjän ja asiakkaan edelliset kaupat ja tapaamiset, minkälainen ostotarve asiakkaalla on sekä kilpailijoiden määrä. (Rope & Pyykkö 2003, 314 - 35.)

Myyntineuvottelun sisältä voidaan erottaa eri vaiheet jotka ovat: avaus, tarvekartoitus, tuotesittely sekä vastaväitteiden käsittely. Ensivaikutelmalla pyritään saamaan luottamusta asiakkaaseen. Ensivaikutelmaan vaikuttaa muun muassa täsmällisyys sekä myyjän pukeutuminen ja

käyttäytyminen. Pukeutumisessa pitää muistaa toimialan ”pukukoodi”, eli ei pidä yli- tai ali pukeutua. On myös hyvä, jos myyntineuvottelun avauslause on hieman hiottu ja suunniteltu. Tällä pyritään herättämään asiakkaan kiinnostus välittömästi. Myyjän on tärkeää saada hyvä neuvotteluyhteys asiakkaaseen. Erilaiset ihmistyypit toimivat eri tavalla ja myyjän henkilökohtaisten taitojen ansiosta hän voi mukautua tilanteeseen. (Vahvaselkä 2004, 153 - 155.)

Ojasalo ja Ojasalon (2010, 57) mukaan myyntineuvottelu on myyntiprosessin keskeisin tapahtuma. He korostavat hyötyjen jatkuvan, mutta sopivan esille tuomisen, olevan keskeinen osa asiakkaan ostohalun herättämisessä. Hyöty tässä vaiheessa asiakkaalle ei ole välttämättä tuotteen tekniset ominaisuudet vaan myyjän on pyrittävä löytämään asiakkaalle koitua laajempi hyöty tuotteesta.

Tarvekartoitus suoritetaan aktiivisella kyselemisellä ja kuuntelulla. Kysymyksillä pyritään selvittämään ja tarkentamaan asiakkaan tarpeita jo asiakkaasta ennakkoon haalitun tiedon lisäksi. Kysymykset ovat laatuun avoimia tai suoria ja aktiivisella kuuntelulla pyritään saamaan vastauksia. Aktiivinen kuuntelu myös viestii asiakkaalle myyjän kiinnostuneisuudesta, mikä osaltaan johtaa myös luottamuksen rakentumiseen. Asiakkaalla voi olla myös piileviä tarpeita jo ilmaistujen tarpeiden lisäksi. Asiakas ei välttämättä ole itse edes tietoinen näistä. Myyjällä on mahdollisuus myyntineuvottelun aikana selvittää myös piileviä tarpeita, mikä parhaimmillaan johtaa myös lisämyyntiin. Piilevät tarpeet voivat tulla ilmi myyntineuvottelun aikana asiakkaan kertoessa, mitä esimerkiksi aikoo tehdä jossakin tietyssä vaiheessa tai mihin investointeja on tarkoitus suunnata. Tuotetarjous on tehtävä vasta, kun myyjä on varmistunut asiakkaan tarpeista ja osaa tarjota niihin oikeanlaisen ratkaisun. (Vahvaselkä 2004, 155 - 157.)

Myyntineuvottelun aikana asiakas todennäköisesti esittää myös vastaväitteitä ja myyjän on kyettävä vastaamaan näihin. Myyntineuvottelu voidaan katsoa varsinaisesti alkaneeksi, kun asiakas esittää ensimmäisen vastaväitteen. Vastaväitteet voivat olla joko muodollisia tai todellisia. Muodollisten ja todellisten vastaväitteiden tunnistaminen on tärkeää yhteisymmärrykseen pääsemisen kannalta. Muodolliset vastaväitteet voivat liittyä asiakkaan asenteisiin tai tunteisiin myyjää tai myyjäyritystä kohtaan. Muodollinen vastaväite voi myös liittyä asiakkaan rahoituksen puutteeseen, jolloin asiakas usein vetoaa esimerkiksi kilpailijan hintatasoon, jolla hän pyrkii parantamaan asemiaan neuvottelussa. Todellinen vastaväite on vastaus myyjän esittämään tosiasiaan. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että asiakas on kiinnostunut ja kaipaa lisätietoa asiasta. Myyjän henkilökohtainen ammattitaito kokemuksen karttuessa helpottaa vastaväitteiden käsittelyä ja myös tunnistamaan ne vastaväitteet, joihin on tärkeä tarttua kiinni ja ne jotka kannattaa antaa olla. Tärkeintä on kuitenkin välttää selkeät ristiriitatilanteet. (Vahvaselkä 2004, 164 - 168.)

3.4.4 Kaupan päättäminen

Ostosignaalin tunnistaminen on myyjälle erittäin tärkeä ominaisuus kaupan päättämiseksi. Asiakas ilmaisee itseään ollessaan kiinnostunut ja valmis ostamaan joko vaikeasti erotettavalla ostosignaalilla tai aivan selkeästi ilmaisemalla. Yleisimpiä ostosignaaleja ovat esimerkiksi kysymykset toimitusajasta tai tavasta, jolloin myyjän on tunnistettava kaupan mahdollinen toteutuminen. Kokeneet myyjät pystyvät tulkitsemaan asiakkaan ostosignaaleja myös ilmeistä ja eleistä. (Vahvaselkä 2004, 169 - 171.)

Kaupan päättämiseksi myyjän on toimittava määrätietoisesti, mutta kuitenkin hienotunteisesti, sillä ostajalle kauppa voi olla epävarma tai hänellä voi olla paineita miellyttääkö ratkaisu koko organisaatiota. Myyjän tulee arvioida, onko tilanne ja hetki sopiva päätöksenteolle ja myös auttaa asiakasta tekemään ostopäätös. Kaupan voi päättää usealla eri tavalla esimerkiksi suoralla kysymyksellä, johon asiakas vastaa joko kyllä tai ei. Kauppa voidaan myös päättää hienovaraisemmin esimerkiksi tarjoamalla asiakkaalle mahdollisuutta kokeilla tuotetta tai annetaan jokin luottamusta herättävä lupaus. Myyjä voi myös esittää kysymyksen kaupan päättämiseksi eri vaihtoehtojen avulla, jolloin oletamus myönteinen vastaus. Myyjä voi pyrkiä päättämään kaupan myös askel askeleelta, jolloin myyjä tarjoaa useita kysymyksiä, joihin asiakas vastaa kyllä. Tämä voi keventää ostajan ostopainetta. Myyjä voi pyrkiä saamaan myös alustavan tilauksen asiakkaalta, jos asiakkaan täytyy vielä varmistua esimerkiksi ylemmän johdon mielipiteestä. Hyvin usein alustava tilaus myös toteutuu. Tässä on tärkeä huomata, että jos asiakas lupaa palaavansa asiaan ja alustavaa tilausta ei ole otettu, asiakas ei todennäköisesti pala. (Vahvaselkä 2004, 169 - 171.)

3.4.5 Jälkihoito ja jälkimarkkinointi

Jälkihoitotoimenpiteiden tarkoitus on huolehtia, että ostettu tuote tai palvelu on toimitettu ajallaan ja käyttökuntoisena. On myös saatava varmistus tuotteen virheettömyydestä. Kaupan jälkeisiä välittömiä hoitotoimenpiteitä ovat kaupasta kiittäminen, eli asiakkaan päätöksenteon arvostaminen, myyntianalyysin tekeminen sekä erilaisten asiapapereiden täyttäminen toimialasta ja toimintatavoista riippuen. Myös tuotteen huolto ja esimerkiksi varaosatarvikkeiden myynti ja markkinointi ovat osa jälkihoitoa. Mahdolliset reklamaatiot ja niiden hoito on suoritettava mahdollisimman nopealla aikataululla. Usein asiakkaisiin kohdistetaan kaupan jälkeen myös jälkimarkkinointitoimenpiteitä, joilla pyritään saamaan lisämyyntiä. Jälkihoitotoimenpiteiden ja jälkimarkkinoinnin tarkoituksena on antaa asiakkaalle tunne, että häntä arvostetaan ja hänestä pidetään huolta. Tällä pyritään myös luomaan pitkäkestoisia asiakassuhteita. (Vahvaselkä 2004, 174 - 175.)

3.5 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään asiakkaita sekä lisätä asiakkaan ostohaluja juuri omaa yritystä kohtaan. Asiakkuudenhallinnan avulla yritys pystyy korostamaan omaa päätöksentekoaan, mitä asiakkaita pystytään ja kannattaa kehittää. Asiakkuudenhallinnan edut ovat parempi ymmärrys asiakkaan ostokäyttäytymisestä sekä myynnin ja markkinoinnin tehokkaampi ja vaikuttavampi kohdentaminen. (Mäntyneva 2003, 11 - 12.) Tässä opinäytetyössä keskitytään lähinnä asiakkuudenhallinnan kehittämisen keinoihin.

Mäntyneva (2003, 111.) esittelee viisivaiheisen asiakkuudenhallinnan kehittämismallin, joka on tarkoitettu etenkin yrityksille, jotka haluavat systemaattisesti ja perusteellisesti kehittää toimintaansa. Nämä viisi vaihetta ovat 1) lähtötilanteen selvitys, 2) tavoitetilan määrittely, 3) kehittämisen toteutustapa, 4) kehittämistoimet sekä 5) seuranta ja arviointi.

Lähtötilanteen selvityksessä tärkeintä on selvittää nykyisen toimintamallin ja halutun tuloksen välinen ero eli selvittää kehittämisen kohde. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta oleellista on selvittää mitä asiakkaita on tärkeä kehittää taloudellisesta näkökulmasta ja arvioida asiakassuhteen jatkuvuutta. On myös tärkeää, että yrityksen työntekijät ovat selvillä asiakkuuden todellisesta arvosta ja myös selvitettävä, miten nykyiset tietojärjestelmät tukevat asiakkuudenhallintaa ja myynnin ja markkinoinnin käytännön toteuttamista. (Mäntyneva 2003, 112.)

Tavoitetilan määrittelyn kannalta on oleellista, että tavoitteita ei ole asetettu liikaa lyhyelle ajanjaksolle. Tavoitteet tulee olla selkeitä ja yhteneviä muiden tavoitteiden kanssa, jotta yritys pystyy keskittymään oikeisiin toimenpiteisiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden määrittely tarkasti ja sen ilmi tuominen organisaation jokaiselle eri tasolle on erittäin tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta, sillä työntekijät kaipaavat tavoitteita, jotta työllä olisi merkitystä. Tavoitteiden on oltava mitattavissa sekä henkilöstön helposti kommunikativissa. Asiakkuudenhallinnan tavoite voi olla esimerkiksi taloudellinen tavoite tai toiminnallinen tavoite. (Mäntyneva 2003, 112.)

Kehittämisen toteutustapa alkaa kehittämisen suunnittelulla, kun yritys on selvittänyt nykyisen tilansa sekä halutun tavoitetilan. Kehittämisen suunnittelulla pyritään luomaan strategia nykyisestä toimintatilasta tavoitetilaan selkeiden yksityiskohtien ja välitavoitteiden avulla. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen on suotavaa tehdä yksittäisten hankkeiden kehittämisellä, jotka ovat kaikki tavoitteiltaan samansuuntaisia ja pyrkii yhdessä luomaan asiakkuudenhallintaan kehitystä. Näille hankkeille luodaan tavoitteet ja suuntaviivat, jotka saavutetaan projektinomaisesti. Kehittämisen ehtoja on, että myös yrityksen johto on sitoutunut hankkeisiin riittävästi ja tarjoaa tarvittavat resurssit hankkeiden saavuttamiseksi. Projektityöskentelyssä työtä tekee projektiryhmä, jonka olisi hyvä koostua eri taustan ja ammattitaidon omaavista

ihmisistä. Projektiryhmää johtaa projektipäällikkö, joka taas vastaa projektin johtoryhmälle. Yrityksen sisäisten yksittäisten projektien tarkoitus on tukea yrityksen varsinaista toimintaa ja projektin saavutettu lopputulos on tarkoitus soluttaa soveltaen yrityksen toimintatapoihin ja näin saada kehitystä tapahtumaan. (Mäntyneva 2003, 113 - 115.)

Asiakkuudenhallinnan kehittämistoimet on mahdollista määritellä vasta, kun polku nykytilasta tavoitetilaan ja sen eri variaatiot on selvitetty ja suunniteltu tarkasti. Asiakkuudenhallinnan kehittämistoimia ovat esimerkiksi päättää mitä asiakkuuksia kehitetään, mitä asiakkuuksia säilytetään, mitä tietojärjestelmiä tarvitaan, miten asiakkuuksia ryhmitellään ja miten asiakkuuksien arvo määritellään ja miten sitä voidaan lisätä. Myös henkilöstön jatkuva kouluttaminen ja tiedottaminen asiakkuuksista on yksi kehittämistoimista. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen on jatkuva oppimisprosessi, joten on luonnollista, että tätä myös seurataan ja arvioidaan. Vaiheittain tapahtuvan asiakkuudenhallinnan kehittäminen on todettu olevan tehokkaampaa, kuin kerralla käynnistetty suuri muutosprosessi. Kaikki muutostoimet ovat riippuvaisia yrityksen omista toiminnoista ja toimintaympäristön muutoksista, joten vaiheittain suoritettava muutos on usein helpommin sovitettavissa näihin muutoksiin. (Mäntyneva 2003, 115 - 116.)

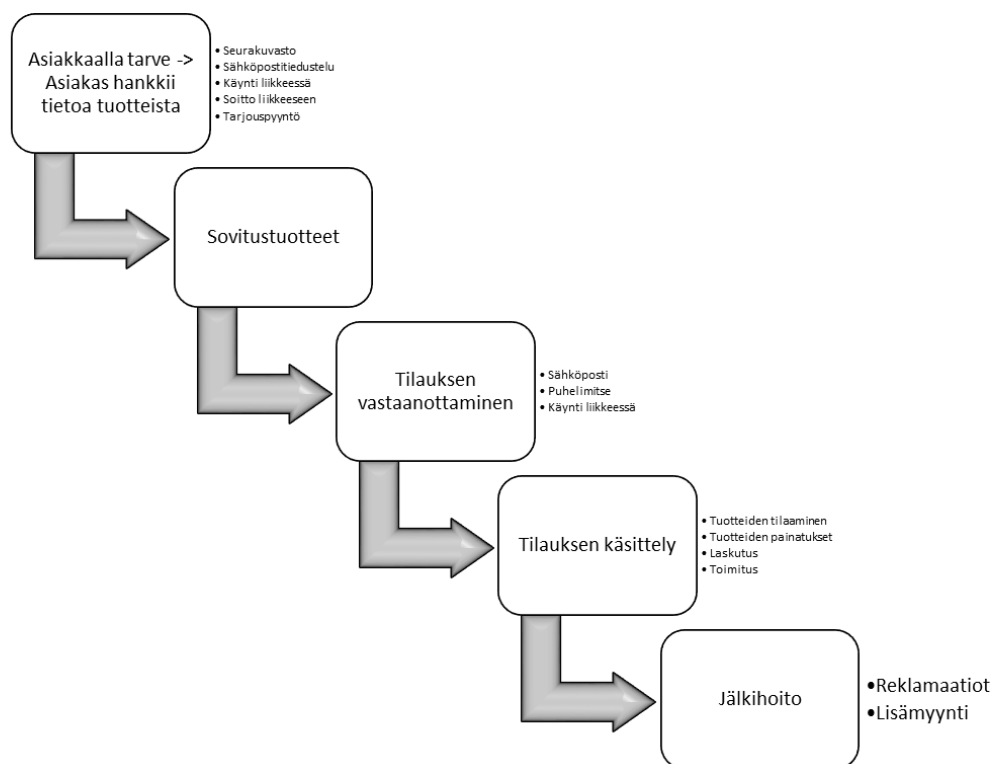
4 Myyntiprosessin kehittäminen

Opinnäytetyön tavoite oli tarjota kohdeyrityksen käyttöön kehitysideoita myyntiprosessin kehittämistä varten. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta myyntiprosessin nykytilan toiminnasta asiakkaan näkökulmasta. Tässä luvussa esitellään ensiksi myyntiprosessin nykytila, jonka jälkeen käsitellään tutkimusmenetelmänä käytetyn kyselyn teoriaa. Kyselytutkimuksen teoreettisen osuuden jälkeen esitellään kyselyn käytännön toteutus sekä kyselyn tulokset.

4.1 Myyntiprosessin nykytila

Myyntiprosessin nykytila tukee nykyisten asiakkaiden palvelemista, mutta tilausmäärien ja asiakkaiden määrän kasvaessa järjestelmälliselle prosessille ja työkaluille on tarve. Tämänhetkinen myyntiprosessin malli ei välttämättä tue uusien asiakkuuksien hankintaa riittävästi ja kehitysehdotukset ovat tarpeellisia tilausten toimittamisen onnistumisen ja asiakastytyväisyyden suhteen.

Joukkuetilauksen myyntiprosessi lähtee liikkeelle, kun asiakas tekee Intersport X:lle tilauksen. Asiakas useimmiten tilaa esimerkiksi koko joukkueelle peliasusteet ja harjoitusvarusteita. Näin ollen tuotteiden kappalemäärä yhdessä tilauksessa on useimmiten 20-60 kappaletta tai enemmän. Kuviossa 4 on kuvattu pääpiirteittäin nykyinen myyntiprosessi. Prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeesta, jolloin hän hankkii tietoa tilattavista tuotteista seuroille tehdyistä seurakuvastoista, tiedustelemalla sähköpostitse, soittamalla tai käymällä liikkeessä. Tämän jälkeen asiakas useimmiten saa itselleen sovitustuotteita valitsemistaan tuotteista, jonka perusteella hän pystyy tekemään joukkueen tilauksen.



Kuvio 4: Nykyinen myyntiprosessi

Kuviosta 4 ilmenee että, asiakas tekee tilauksia useita eri kanavia pitkin, muun muassa puhelimitse, sähköpostitse tai käymällä paikan päällä. Tilaus otetaan vastaan ja kirjataan ylös tilauslomakkeelle käsin tai tulostamalla sähköpostilla vastaanotettu tilaus. Tämän jälkeen asiakkaan tekemä tilaus tarkistetaan tuotteiden osalta ja tarkistetaan, tarvitseeko tavarantoinnasta tilata lisää tavaraa, jotta asiakkaan tilaus pystytään toimittamaan.

4.2 Kysely

Kysely on eräs tapa kerätä tutkimusaineistoa. Kyselyn aineisto kerätään standardoidusti eli kohdehenkilöistä muodostuu otos jostakin perusjoukosta. Kaikilta kohdehenkilöiltä kysytään täsmälleen samat asiat samassa muodossa. Kyselyn etuja ovat muun muassa helppous kerätä laaja tutkimusaineisto ja myös tutkijan on helppo purkaa ja analysoida kyselyn tulokset. Kyselytutkimuksen tosin pidetään olevan hieman pinnallinen tutkimusmuoto ja vastaajien rehellisyydestä ei voida olla varmoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 193 - 195.)

Kyselytutkimus teetettiin sopimuseurojen ja yritysten varustehankinnoista vastaaville ja johtohenkilöille ja pyrittiin selvittämään kysymysten avulla, miten myyntiprosessi on onnistunut

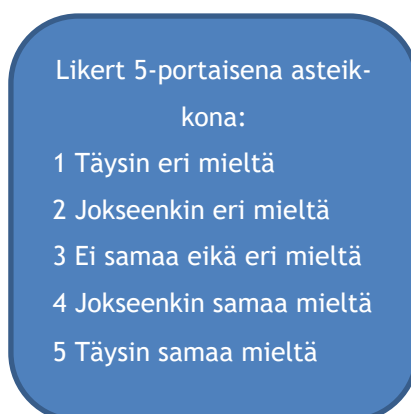
tähän mennessä asiakkaiden näkökulmasta. Tällä tavoin pyrittiin keräämään tietoa, miten asiakkaat kokevat myyntiprosessin ja sen onnistumisen ja näitä saatuja vastauksia käytettiin kehitysehdotusten laatimisessa. Kyselytutkimus toteutettiin verkkokyselynä.

4.2.1 Kyselytutkimuksen teoriaa

Kyselyn muotoja on useita. Verkkokyselyn kyselylomake lähetetään verkossa tutkittavalle, jonka mukana lähetetään saate ja ohjeet vastaamiseksi. Verkkokyselyn jakelu on helppo ja vaivaton tapa, mutta vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi. Kontrolloidussa kyselyssä tutkija voi viedä kyselylomakkeet paikanpäälle henkilökohtaisesti ja antaa ohjeet vastaamiseksi paikan päällä. Toinen tapa on, että tutkija on välittänyt kyselylomakkeet tutkittaville aiemmin ja käy henkilökohtaisesti keräämässä tutkimusaineistot kohdehenkilöiltä. (Hirsjärvi ym. 2010, 196 - 197.)

Kyselyä suunniteltaessa määrällisessä tutkimuksessa tutkijan on tiedettävä täsmälleen mitä tutkitaan sekä on määriteltävä tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Tätä määrittelyä kutsutaan operationalisoinniksi. Operationalisoinnin tarkoituksena on kääntää käsitteet selkokielelle, jotta tutkittava ymmärtää kysymyksen. Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi käsitteet on määriteltävä siten, että jokainen tutkittava ymmärtää ne täysin samalla tavalla, eikä niihin jää tulkitsemisen varaa. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on, että tutkittava asiaa voidaan mitata jollain mittarilla. Operationalisoinnin ensimmäisessä vaiheessa tutkija määrittelee käytettävät käsitteet yleisellä tasolla. Seuraavassa vaiheessa käsitteet jaotellaan edelleen osa-alueisiin, jotka sitten puretaan kysymyksiksi ja vaihtoehdoiksi. (Vilkkä 2007, 36 - 38.)

Määrällistä tutkimusta voidaan mitata asenneasteikoilla sekä mitta-asteikoilla. Asenneasteikolla mitataan tutkittavan henkilön asennetta tai mielipidettä. Asenneasteikkoja on olemassa kahdenlaisia, Likertin asteikko sekä Osgoodin asteikko. Likertin järjestysasteikko on mielipideasteikko, jossa asteikon keskikohdasta saman mielisyyden joko kasvaa tai pienenee. Osgoodin asteikko perustuu kahteen ääripäähän sijoittuvat vastakkaiset adjektiivit. Kuviossa 5 on esimerkki Likertin asteikosta. (Vilkkä 2007, 45 - 47.)



Kuvio 5: Likertin asteikko (Vilkka 2007, 46.)

Likertin asteikko on kuvion 5 esimerkin mukaisesti järjestysasteikko, koska siinä olevat muutujat voidaan määritellä jonkin ominaisuuden mukaan järjestykseen. Esimerkissä järjestys on, että toiseen suuntaan saman mielisyyden kasvaa ja toiseen suuntaan saman mielisyyden vähenee. Likertin asteikon mukaan kyselylomakkeen laatiminen voi olla joskus hankalaa, koska eri ihmisille eri sanat tarkoittavat eri asioita. Esimerkiksi paljon käytetyt usein, joskus, harvoin, aina, silloin tällöin voivat olla hyvinkin subjektiivisia. Tutkittava voi myös vastata joihinkin kysymyksiin hillitysti ja välttää ääripäitä. Tämän takia on tärkeää, että lomaketta suunniteltaessa kysymykset ovat muotoiltu oikein ja vastausvaihtoehtojen määrä on harkittu tarkkaan. (KvanttiMOTV 2007.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin mittaustasona Likertin asteikkoa, sillä kyselyllä mitataan asiakasorganisaatioiden tilauksia tehneiden henkilöiden kokemuksia kohdeyrityksen myyntiprosessin toimintaa kohden.

Kohdejoukkoa, jota tutkimuksessa halutaan tutkia, kutsutaan perusjoukoksi. Perusjoukosta voidaan otantamenetelmällä valita otos, johon valitaan eri menetelmien avulla tutkittavat henkilöt. Perusjoukosta voidaan myös toteuttaa kokonaistutkimus, jossa kaikki tutkittavat mitataan. Otantamenetelmiä ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen satunnaisotanta, ositettu otanta sekä ryväotanta. (Vilkka 2007, 51.)

Otoksen määrä vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Voidaan karkeasti todeta, että mitä suurempi otos, sitä luotettavampi tutkimus on. Otoksen koko vaikuttaa myös tutkimuksen analysointiin. Tilastollisia menetelmiä käytettäessä otokseen on oltava suurempi, jotta saadaan luotettavia taulukointeja aikaiseksi. Otoksen koko on aina valittava huolellisesti tutkittavaa kohdetta silmällä pitäen. Otokseen vaikuttavat muun muassa perusjoukon koko, mikä on

mitattava ominaisuus sekä mitkä ovat tutkimukselle asetetut tarkkuusvaatimukset. (Vilka 2007, 56 - 59.) Tässä opinnäytetyössä suoritetaan kokonaistutkimus, eli koko perusjoukko mitataan.

Onnistunut kyselylomake edellyttää huolellista suunnittelua. Kun kyselylomake on vastaajalla, ei sille ole tehtävissä enää mitään, joten lomaketta olisi syytä testata ennen varsinaista kyselyä. Onnistunut lomake edellyttää selkeästi määritettyä tutkimuskohdetta, käsitteiden tarkkaa määrittelyä eli operationalisointia sekä pitää myös pyrkiä pohtimaan kysymysten välisiä riippuvuuksia. Lomakkeen onnistumisen kannalta täytyy myös varmistua, että vastaaja on kiinnostunut aihepiiristä. Tämän opinnäytetyön tutkimuskohde vaikuttaa suoraan asiakkaiden omaan toimintaan, joten uskon, että huolellisesti suunniteltu lomake ja saatekirje saa tutkitavat henkilöt vastaamaan. Onnistumiseen vaikuttavat myös tutkittavan mahdollisuudet osallistua kyselyyn, kysymysten muotoilu ja järjestys, saatekirjeen vaikuttavuus sekä myös tieto mahdollisesta palkkiosta, arvonnasta tai muusta lahjasta. (Vilka 2007, 63 - 66.)

4.2.2 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus kohdistettiin suoraan joukkueen varustehankinnoista vastaaville henkilöille. Kyselyyn vastasi ainoastaan yksi henkilö yhtä joukkuetta kohti. Google Formsilla luotu kysely lähetettiin sähköpostilinkkinä kaikkiaan 138:lle henkilölle eri seuroissa ja joukkueissa. Kyselytutkimuksen vastausajaksi asetettiin 21.3.2017 - 2.4.2017 välinen aika, eli kolmetoista vuorokautta.

Google Forms on Googlen tarjoama palvelu, jolla on vaivaton tehdä yksinkertainen kysely. Kyselyn ulkoasun, kysymysten muodon, vastausvaihtoehtojen tyylin ja paljon muuta voi räätälöidä omaan käyttötarkoitukseen sopivaksi. Google Forms tallentaa kyselyjen vastaukset automaattisesti sekä reaaliaikaisesti ja niitä voidaan analysoida valmiilla kuvioilla. Vastaukset voi nähdä myös Google Sheetsissä, jossa ne ovat excel taulukossa aikajärjestyksessä. (Google 2017.)

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen alustaksi valikoitui Google Forms, sillä se oli helposti toteutettavissa ja sen räätälöinti sopi käyttötarkoitukseen mainiosti. Vastausten analysointi oli myös selkeä ja erittäin hyödyllinen johtopäätösten tekemiseen.

Kyselytutkimuksen kysymysten teemat valikoituivat työkokemuksen perusteella kohteisiin, jotka tiedettiin olevan kriittisiä asiakastytyväisyyden kannalta. Kysymysten teemojen valintaan vaikutti myös olemassa olevan myyntiprosessin mallin mukainen toiminta. Kyselytutkimuksen otos muodostui kokonaisotannasta, eli kysely lähetettiin kaikille tilauksia tekeville joukkueiden toimihenkilöille.

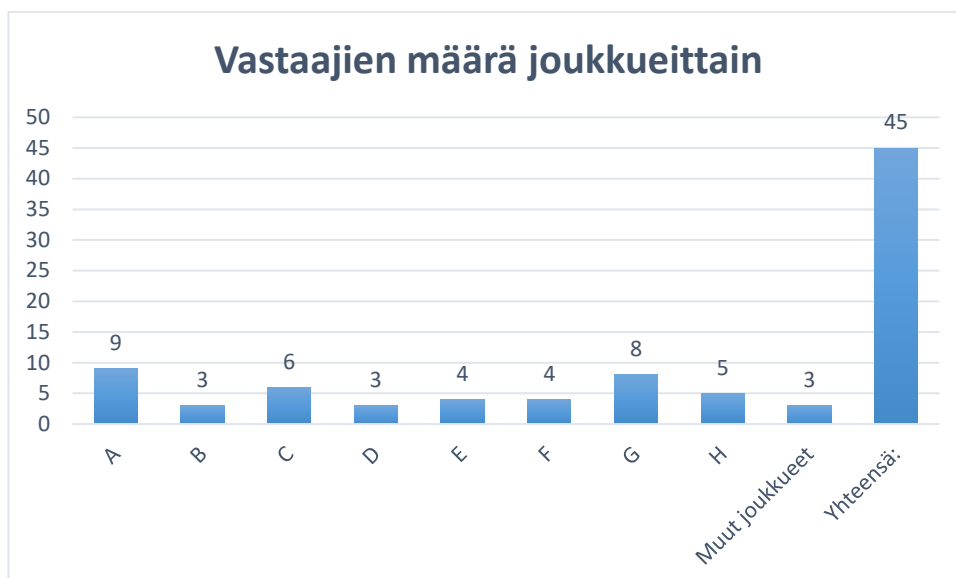
Kyselytutkimus (liite 1) koostui kahdesta osiosta ja yhteensä 19:stä kysymyksestä, joista yksi oli avoin kysymys. Ensimmäinen osio koostui viidestä taustatieto kysymyksestä ja loput koskivat joukkuekilpailun tekemistä. Kyselyssä haluttiin, että kaikkiin kysymyksiin vastataan, joten kysymykset asetettiin pakollisiksi, pois lukien viimeinen vapaan palautteen anto. Vastausvaihtoehdot annettiin valmiiksi paitsi ensimmäiseen sekä viimeiseen kysymykseen. Kyselyn vastausprosentin parantamiseksi suunniteltiin kilpailu, jossa vastaaja voi voittaa koko joukkuetta hyödyttävän palkinnon, 20 kappaletta peliliivejä joiden yhteisarvo on 79 €.

Kyselytutkimuksen tulokset on esitelty seuraavassa luvussa. Vastaajien seurojen nimet muutettiin tunnistamattomiksi ja ne esitellään tässä opinnäytetyössä nimikkein A, B, C, D, E, F, G, H, sekä ”muut joukkueet”. Kyselytutkimuksen viimeisen osion avoimet palautteet ovat teemoitettu laadullisen aineiston analyysin (Järvenpää 2006) perusteella nykyisen myyntiprosessin mukaisiin teemoihin (Kuvio 4 s. 21). Kehitysehdotusten perusteeksi valikoitui tietyt keskeiset kohdat kyselytutkimuksesta, jotka ovat esitelty kappaleessa 4.3.

4.2.3 Kyselytutkimuksen tulokset

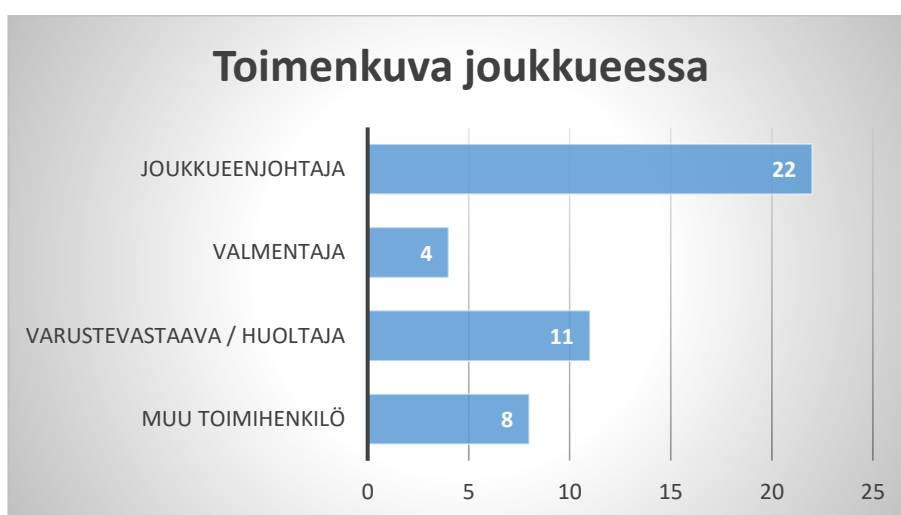
Kyselytutkimukseen vastasi 45 henkilöä 138:sta lähetetystä sähköpostilinkistä eli vastausprosentiksi muodostui 32,6 %. Eniten vastauksia tuli seuroista A sekä G, yhteensä 17 kappaletta. Kaikista seuroista, joille kysely lähetettiin, saatiin kuitenkin vähintään yksi vastaus. Kyselyn ensimmäisessä osiossa tiedusteltiin vastaajien taustatietoja, jossa kysyttiin vastaajan edustamaa seuraa, toimenkuvaa omassa joukkueessa, seuran toiminnassa mukanaolo aikaa sekä oman joukkueen keskimääräisiä tilauksia vuositasolla.

Kuten kuviosta 6 käy ilmi, vastaajien yhteismäärä oli 45 henkilöä. Seurasta A vastauksia tuli yhteensä yhdeksän kappaletta, seurasta G kahdeksan kappaletta ja seuraavaksi eniten vastauksia tuli seurasta C, yhteensä kuusi. Seuroista E ja F vastauksia tuli kummastakin neljä, ja seuroista B ja D vastaajia oli kummastakin kolme.



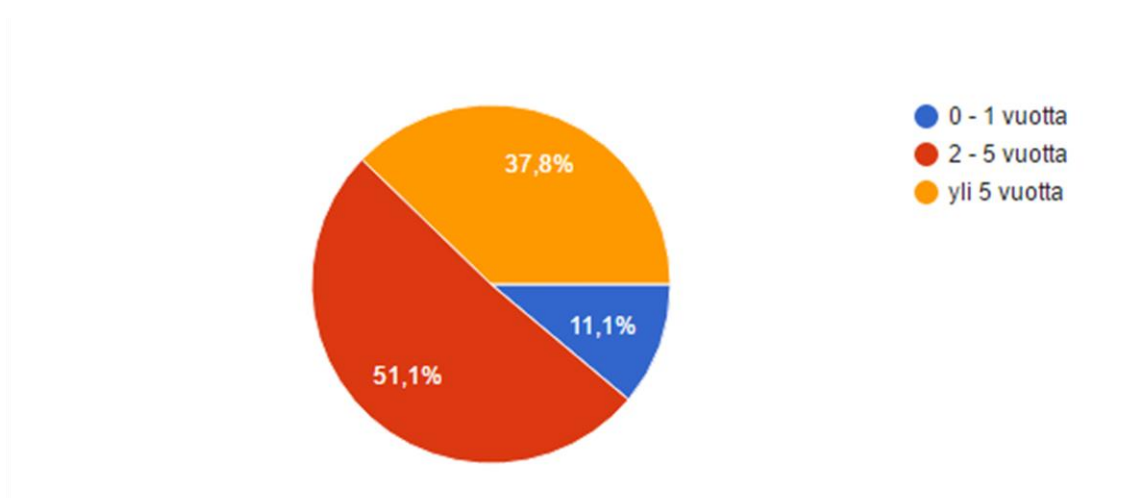
Kuvio 6: Vastaajien määrä joukkueittain (n = 45)

Kuviosta 7 käy ilmi, että vastaajista lähes puolet (22/45) oli joukkueenjohtajia. Seuraavaksi suurin osuus vastaajista oli joukkueen nimeämiä varustevastaavia tai huoltajia, joita oli vastaajien keskuudessa 11. Muita toimihenkilöitä esimerkiksi rahastonhoitajia, sihteereitä tai muita vastaavia kyselyyn vastasi kahdeksan kappaletta. Vain neljä vastaajista oli toimenkuvaltaan joukkueen valmentajia.



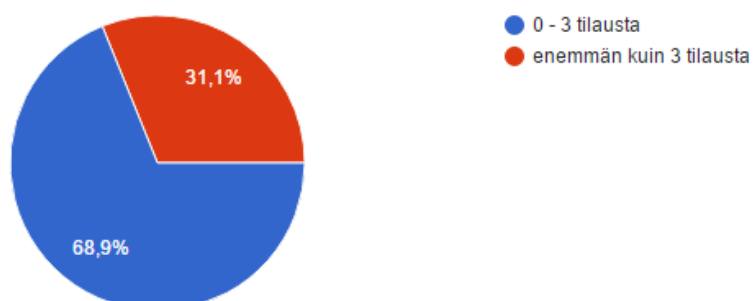
Kuvio 7: Toimenkuva joukkueessa (n = 45)

Kuviosta 8 ilmenee vastaajien seuran toiminnassa mukanaolo aika. Yli puolet vastaajista on ollut mukana 2-5 vuotta. 17 vastaajaa on ollut seuran toiminnassa mukana yli viisi vuotta, kun taas viisi vastaajista on seuran toiminnassa mukana ensimmäistä vuottaan.



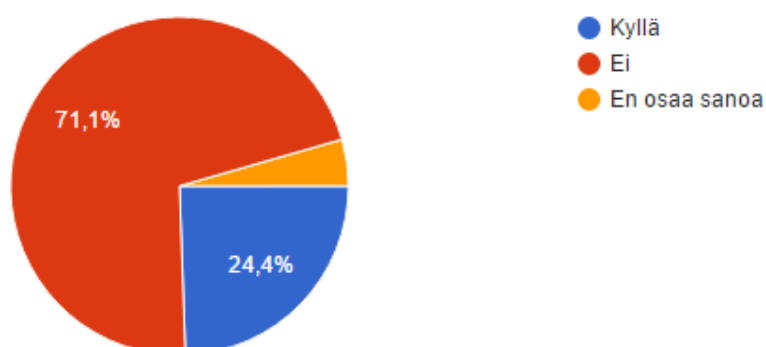
Kuvio 8: Seuran toiminnassa mukanaolo aika (n = 45)

Kysymyksessä neljä tiedusteltiin joukkueilta keskimääräisiä tilauskertoja vuosittain. Vastajista 39 vastasi joukkueensa tekevän keskimäärin 0-3 tilausta vuodessa ja vastajista 14 kertoi tekevänsä enemmän kuin kolme tilausta vuosittain. (Kuvio 9)



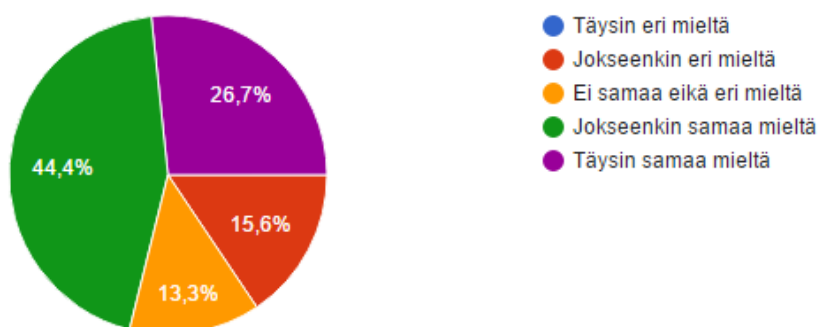
Kuvio 9: Keskimääräinen tilausmäärä vuosittain (n = 45)

Tiedusteltaessa vastaajilta käyttäkö heidän oma joukkueensa valmiita tilauspohjia, jotka toimexiantajayritys on heille tehnyt, ilmeni, että valtaosa vastaajista eli 32 henkilöä vastasi, ettei heidän joukkueensa käytä valmiita tilauspohjia ja 11 henkilöä vastasi heidän joukkueensa käyttävän valmiita tilauspohjia. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa käyttäkö heidän joukkueensa valmiita tilauspohjia. (Kuvio 10)



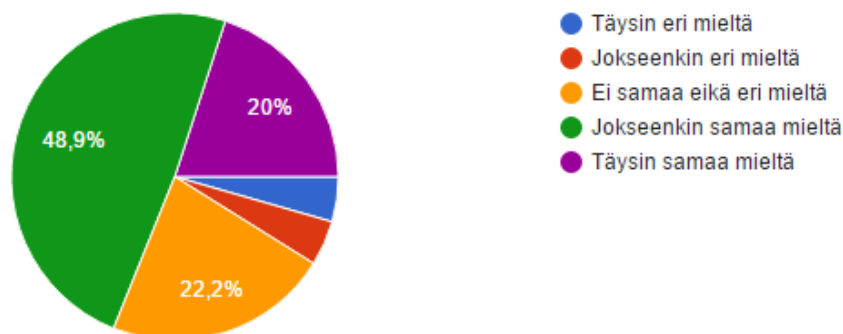
Kuvio 10: Valmiiden tilauspohjien käyttö

Kyselyn toisessa osiossa tutkittiin, miten asiakkaat kokevat joukkuetilauksen tekemisen toimeksiantajayrityksen seuramyynnistä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että suuri osa vastaajista on joko täysin samaa mieltä (12) tai jokseenkin samaa mieltä (20) väittämän kanssa. Jokseenkin eri mieltä oli seitsemän vastaajaa ja vastaajista kuusi ei ollut samaa eikä eri mieltä. (Kuvio 11)



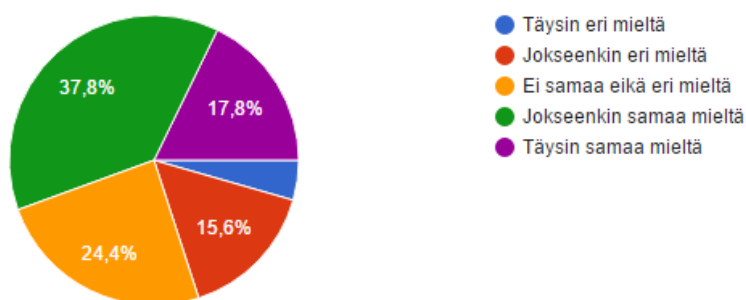
Kuvio 11: Riittävät tiedot seuramalliston tuotteista (n = 45)

Väitteessä seitsemän haluttiin tiedustella, miten vastaajat kokevat seuroille tehtyjen kuvastojen selkeyden. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli vastaajista yhdeksän ja jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 22 vastaajaa. Kaksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja myös kaksi vastaajaa oli väitteen kanssa täysin eri mieltä. (Kuvio 12)



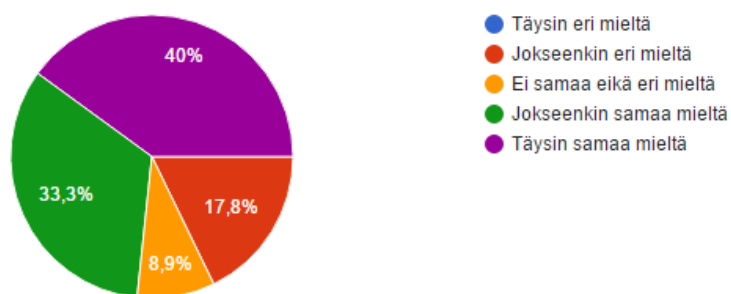
Kuvio 12: Seurakuvaston selkeys (n = 45)

Väitteessä kahdeksan pyrittiin tarkentamaan vastaajien näkemyksiä seurakuvastosta kysymällä kuvaston tuotteiden tuotetietojen riittävydestä. Kuviosta 14 käy ilmi, että vastaajista kahdeksan oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 17 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä, että seurakuvastossa tulisi olla tarkemmat tiedot tuotteista. Vastaajista seitsemän oli jokseenkin eri mieltä. Ainoastaan kaksi vastaajaa oli täysin eri mieltä siitä, että seurakuvastossa tulisi olla tarkemmat tiedot tuotteista. (Kuvio 13)



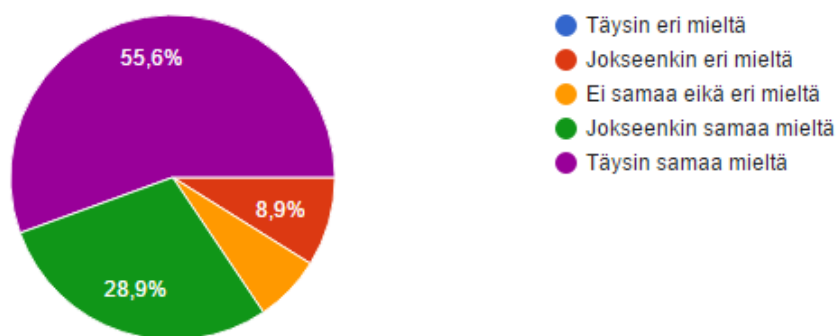
Kuvio 13: Seurakuvastossa tulisi olla tarkemmat tiedot tuotteista (n = 45)

Seurakuvaston väittämien jälkeen väitteessä yhdeksän siirryttiin tuotteiden tilaamisen tutkimiseen. Väitteessä yhdeksän haluttiin saada selville, kuinka toimivina vastaajat pitävät nykyisiä tilauskanavia, joita ovat sähköposti, puhelin ja käynti liikkeessä. Suurin osa vastaajista oli väitteen ”nykyiset tilauskanavat (sähköposti, puhelin, käynti liikkeessä) ovat mielestäni toimivia, kanssa täysin samaa mieltä (18) tai jokseenkin samaa mieltä (15). Vastaajista kahdeksan oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. (Kuvio 14)



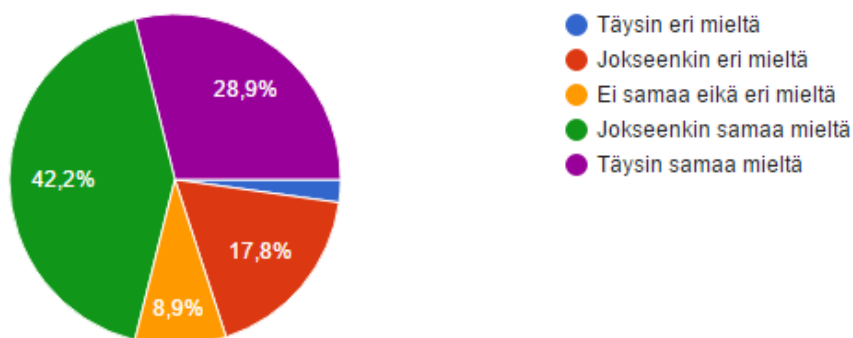
Kuvio 14: Nykyiset tilauskanavat (n = 45)

Väitteessä kymmenen haluttiin tiedustella tarkemmin vastaajien kiinnostusta sähköistä tilausjärjestelmää kohtaan. Sähköistä tilausjärjestelmää ei ollut määritelty kuin käsitetasolla ”verkkokauppa, mobiilisovellus tai muu sellainen”. Tuloksista ilmenee, että reilusti yli kolme neljäsosaa vastaajista käyttäisi mielellään sähköistä tilausjärjestelmää. Yli puolet vastaajista eli 25 vastaajaa oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 13 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli neljä vastaajaa. (Kuvio 15)



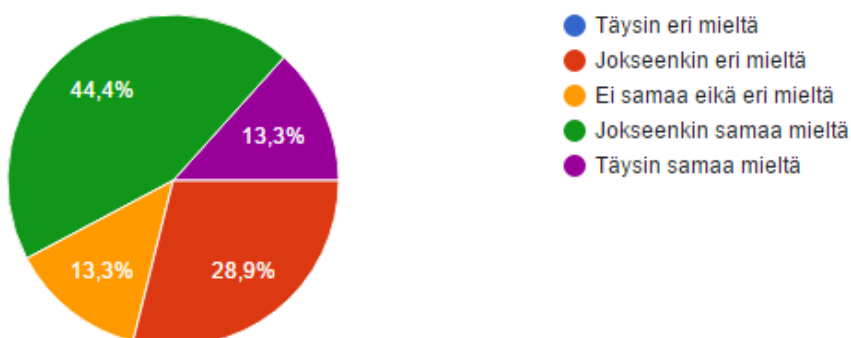
Kuvio 15: Sähköisen tilausjärjestelmän käyttöhalukkuus (n = 45)

Väitteessä 11 tutkittiin, olivatko vastaajat saaneet tilauksen yhteydessä tietoa tilauksen toimitusajasta. Täysin samaa mieltä (13) tai jokseenkin samaa mieltä (19) oli kaikista vastaajista yli kolme neljäsosaa. Vastaajista kahdeksan oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä ja ainoastaan yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. (Kuvio 16)



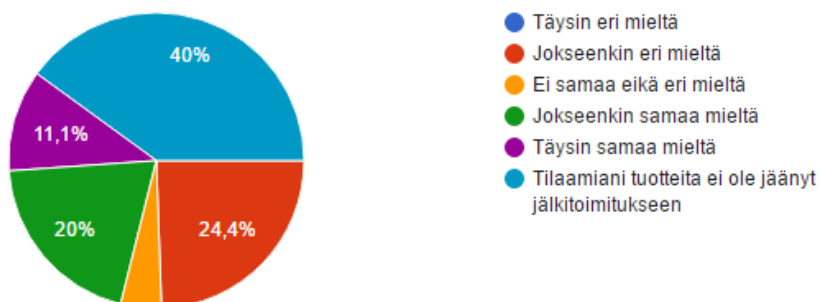
Kuvio 16: Tieto tilauksen toimitusajasta (n = 45)

Väitteessä 12 tutkittiin vastaajien mielipidettä tuotteiden toimitusajasta. Edelleen yli puolet vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Kuvioista 17 käy ilmi, että täysin samaa mieltä oli kuusi vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä 20 vastaajaa. Kuitenkin 13 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä siitä, että tuotteiden toimitusaika oli nopea.



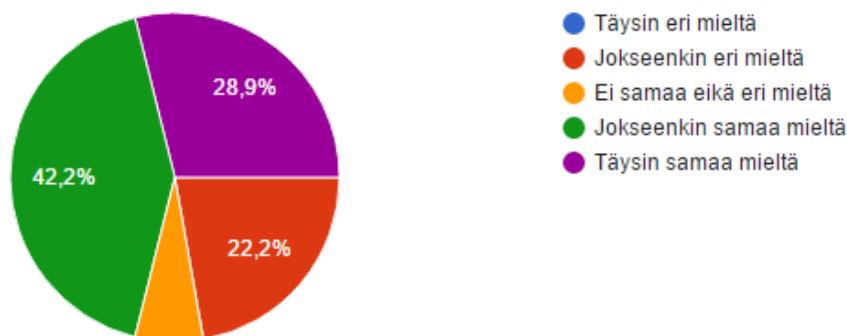
Kuvio 17: Tuotteiden toimitusaika (n = 45)

Väitteessä 13 tutkittiin, ovatko vastaajat saaneet jälkitoimitukseen jääneet tuotteet sopivan ajan kuluessa, jos heidän tilauksestaan on jäänyt tuotteita jälkitoimitukseen. 18:lla vastaajista tuotteita ei ollut jäänyt jälkitoimitukseen lainkaan. Jäljelle jääneistä 27:sta vastaajasta tuotteita on siis jäänyt jälkitoimitukseen, joista 11 vastaajaa oli väitteen, sain jälkitoimitukseen jääneet tuotteet sopivan ajan kuluessa, kanssa jokseenkin eri mieltä. Jokseenkin samaa mieltä oli 9 vastaajaa ja täysin samaa mieltä oli 5 vastaajaa. (Kuvio 18)



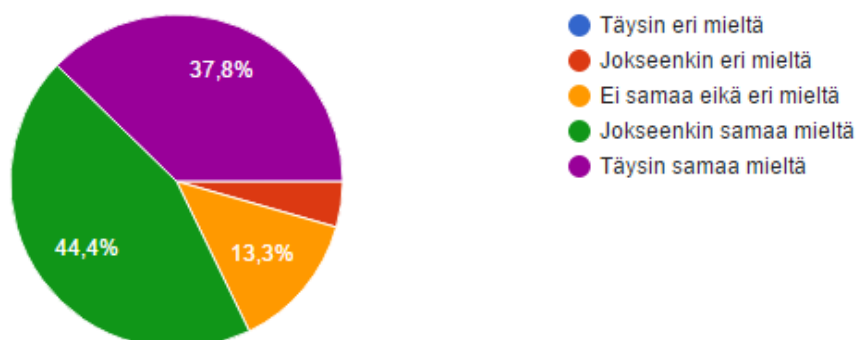
Kuvio 18: Jälkitoimitukseen jääneet tuotteet (n = 45)

Tutkittaessa vastaajien mielipiteitä tuotteiden painatuksien laatuun tutkimuksessa ilmeni, että suuri osa vastaajista oli tyytyväinen tuotteiden painatuslaatuun. Kyselyn tulosten mukaan väitteen ”olen tyytyväinen tuotteiden painatuslaatuun”, kanssa täysin samaa mieltä oli 13 vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä oli 19 vastaajaa. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli kuitenkin 10 vastaajaa. (Kuvio 19)



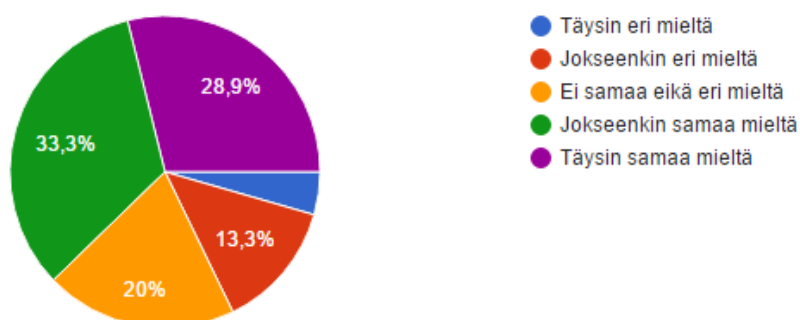
Kuvio 19: Tuotteiden painatuslaatu (n = 45)

Väitteessä 15 tutkittiin laskutuksen onnistumista. Kuviossa 20 on havainnollistettu, kuinka väitteen ”laskutus toimi moitteettomasti” kanssa täysin samaa mieltä oli 17 vastaajaa sekä jokseenkin samaa mieltä oli 20 vastaajaa. Vastaajista ainoastaan kaksi v oli jokseenkin eri mieltä. (Kuvio 20)



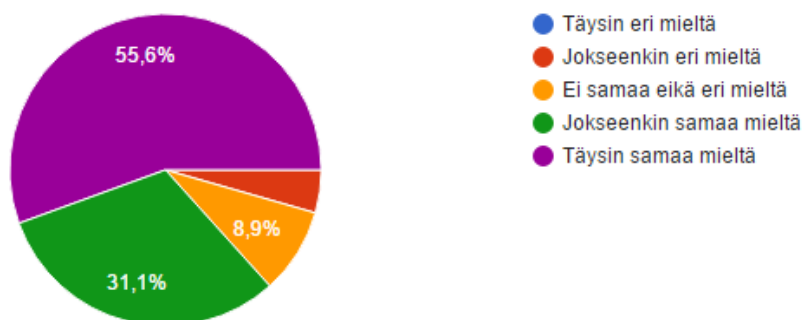
Kuvio 20: Laskutuksen onnistuminen (n = 45)

Kuviossa 21 on esitetty väitteen 16 tulokset tiedusteltaessa vastaajilta oltiin heihin yhteydessä tilausprosessin aikana tilaukseen liittyvissä asioissa. Vastaajista 13 oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 15 jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli kuusi vastaajaa ja kaksi vastaajaa oli täysin eri mieltä, siitä oltiin heihin yhteydessä tilausprosessin aikana. (Kuvio 21)



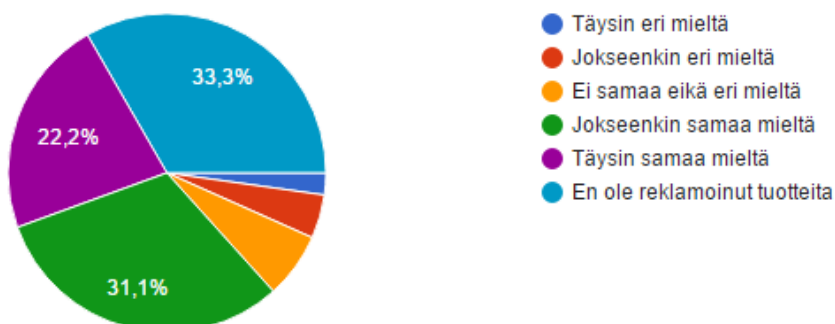
Kuvio 21: Yhteydenpito tilausprosessin aikana (n = 45)

Väitteessä 17 ”Pidän tärkeänä, että minuun oltiin yhteydessä tilausprosessin aikana”, haluttiin tarkentaa käsitystä siitä, miten vastaajat kokevat yhteydenpidon tilausprosessin aikana. Lähes kaikki vastaajat pitivät tärkeänä, että heihin oltiin yhteydessä tilausprosessin aikana. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 25 vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä oli 14 vastaajaa. Ainoastaan kaksi vastaajaa ei pitänyt tärkeänä, että heihin oltiin yhteydessä tilausprosessin aikana. (kuvio 22)



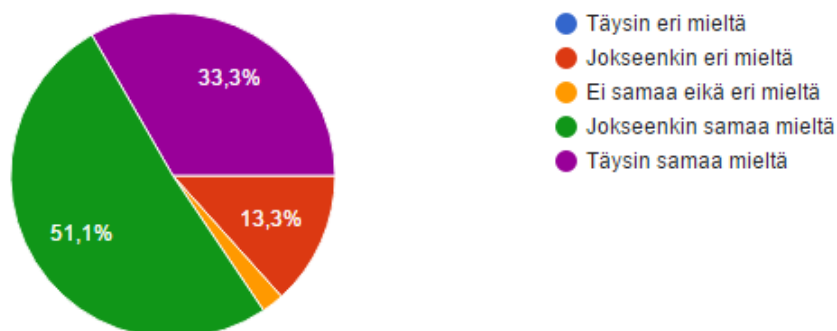
Kuvio 22: Yhteydenpito tilausprosessin aikana (n = 45)

Väitteellä 18 tutkittiin kuinka mahdollisten reklamaatioiden hoito on vastaajien mielestä sujunut. Kaikista vastaajista 15 vastaajaa ei ollut reklamoinut tuotteita lainkaan. Jäljelle jääneistä 35:sta vastaajasta 10 vastaajaa oli täysin samaa mieltä, että reklamaatioiden hoito sujui hyvin ja jokseenkin samaa mieltä oli 14 vastaajaa. Kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä, että reklamaatioiden hoito sujui hyvin. (kuvio 23)



Kuvio 23: Reklamaatioiden hoito (n = 45)

Viimeisenä kyselyn väitteenä tiedusteltiin vastaajien yleistä tyytyväisyyttä kokemaansa asiakaspalvelua kohden joukkuetilausta tehdessään. Kuvio 24 osoittaa, että valtaosa vastaajista on erittäin tai melko tyytyväisiä saamaansa asiakaspalveluun. Väitteen ”Olen tyytyväinen saamaani asiakaspalveluun” kanssa täysin samaa mieltä oli 15 vastaajaa, jokseenkin samaa mieltä oli 23 vastaajaa. Kuusi vastaajaa ei kokenut saaneensa hyvää asiakaspalvelua.



Kuvio 24: Tyytyväisyys asiakaspalveluun (n = 45)

Kyselytutkimuksen viimeisessä osiossa vastaajat saivat antaa vapaamuotoista palautetta. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin mukaisesti (Järvenpää 2006.), vastaukset ovat teemoiteltu nykyisen myyntiprosessin vaiheiden mukaan. (Kuvio 4, s. 21) Vastaajien palaute kohdistui tilausten käsittelyn vaiheeseen ja erityisesti toimitusajan nopeuttamiseen.

4.3 Kehitysehdotukset

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakkaiden kokemuksia toimeksiantajayrityksen seuramyynnin myyntiprosessin toimivuudesta ja täten selvittää myyntiprosessin kannalta keskeisiä ongelmakohtia, jos niitä ilmenisi. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 45 henkilöä kymmenestä eri seurasta. Taulukossa 1 on kuvattu kyselytutkimuksen tulosten valossa annetut kehitysehdotukset toimeksiantajayrityksen käyttöön.

<u>Kohde myyntiprosessissa</u>	<u>Kehitysehdotus myyntiprosessiin</u>	<u>Hyöty yritykselle</u>
Valmiit tilauspohjat	Uusien tilauspohjien tekeminen asiakkaille (räätälöity asiakkaan mukaan)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tilausten hallinnan parantuminen ▪ Työn tehokkuuden parantuminen
Seurakuvastot	Lisäinformaatio seurakuvastoihin Visuaalisen ilmeen parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tilauksen tekeminen asiakkaalle helpompaa ilman käymistä paikan päällä
Tilauskanavat	Sähköinen tilausjärjestelmä	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tilausten käsittelyn hallinnan parantuminen ▪ Työn tehokkuuden parantuminen ▪ Tietojen tallentuminen ”sähköinen jälki” ▪ Asiakaspalvelun parantuminen

Taulukko 1: Kehitysehdotukset myyntiprosessiin

Kyselytutkimuksessa tiedusteltiin asiakkailta käyttäkö heidän oma joukkueensa heille tehtyjä valmiita tilauspohjia joukkuetilauksia varten. Kolme neljäsoosa vastaajista kertoi, ettei heidän joukkueensa käytä valmiita tilauspohjia. Jokaiselle seuralle on kuitenkin jo aiemmin tehty ja lähetetty valmiit tilauspohjat sitä varten, että joukkuetilaukset olisivat selkeitä ja tarpeelliset informaatiot sisältäviä, jolloin niiden hallinta varsinkin kiireaikoina olisi helpompaa. Tilauslomakkeiden fyysinen olomuoto on erittäin ratkaisevaa tilauksen käsittelyn aikana.

Suosittelavaa olisi ehdottomasti yhtäläisen tilauspohjan lähettäminen uudestaan kaikille seuroille ja varsinkin huolehtiminen siitä, että tilauspohjia myös käytetään. Tämä voisi helpottaa merkittävästi tilausten käsittelyä. Tilauspohjien tekemisessä tulisi huomioida eri seurojen käyttämät eri tuotemerkit ja esimerkiksi tuotteiden mallinumerot voisivat olla valmiina, jolloin tavaran tilaaminen toimittajilta olisi helpompaa ja nopeampaa.

Kyselytutkimuksessa tutkittiin myös, mitä mieltä asiakkaat ovat heille tehdyistä seurakuvas-toista, jotka sisältävät seuran käyttämän tuotemalliston sekä saivatko he tarpeeksi tietoa seuramalliston tuotteista. Suuri osa vastaajista piti kuvastoja selkeinä, mutta lähes puolet vastaajista haluaisi kuitenkin, että kuvastoissa olisi enemmän tietoa tuotteista. Tämä on osaltaan ristiriitaista, sillä kuvastot on pyritty tekemään visuaalisiksi ja selkeiksi ilman ylimääräisiä tuotetietoja. Tuotteista on lähinnä hintatiedot sekä kokotiedot. Tuotteista voisi olla hieman enemmän tietoa esimerkiksi materiaaleista tai käytettävyydestä, sekä kuvastoon voisi lisätä esimerkiksi valmistajalta saatavan kokotaulukon, jolloin tilauksia olisi helpompi myös tehdä ilman sovittamista, vaikka sähköpostitse tai puhelimitse. Tämä palvelisi ehkä enemmänkin yksittäisten asiakkaiden tekemiä tilauksia. Ensisijaisesti kuitenkin joukkuetilauksissa pyritään, että asiakas saa sovitustuotteet ennen varsinaisen tilauksen tekemistä, jolloin ylimääräiseltä kokojen vaihtelulta vältytään.

Kysyttäessä mitä mieltä asiakkaat ovat nykyisistä tilauskanavista, eli lähinnä sähköpostilla, puhelimella tai käymällä paikan päällä liikkeessä tehdyistä tilauksista, vastaajat olivat melko tyytyväisiä. Suuri osa joukkuetilauksista tulee sähköpostilla, johon aiemmin otettiin kantaa tilauspohjien muodossa. Kuitenkin seuraavassa väitteessä tiedusteltiin, olisivatko vastaajat halukkaita käyttämään sähköisesti toimivaa tilausjärjestelmää, esimerkiksi verkkokaupan tyylistä palvelua tai mobiilisovellusta, lähes kaikki olisivat halukkaita käyttämään tämänkaltaista palvelua. Yli puolet vastaajista oli väitteen ”käyttäisin mielelläni sähköistä tilausjärjestelmää” -väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja hieman yli neljäsosa jokseenkin samaa mieltä.

On nykypäivää, että asiakas voi tehdä tilauksen, joka tallentuu automaattisesti kaupan järjestelmään. Tästä voisi olla suurta hyötyä myös toimeksiantajayritykselle, sillä tilausten kasvava määrä on vaikea hallita nykyisellä tilausjärjestelmällä. Sähköisestä tilausjärjestelmästä voisi olla myös hyötyä esimerkiksi jälkitoimitukseen jääneiden tuotteiden osalta, jolloin jo toimitetuista ja laskutetuista tavaroista jäisi selkeä sähköinen jälki tiettyyn tilaukseen liittyen, eikä päällekkäisiä tai unohtuneita laskutuksia tulisi. Tämä voisi auttaa myös varastonhallinnan kanssa, mikä osaltaan parantaisi myös tuottavuutta ja tehokkuutta.

Verkkokaupan tai sähköisen tilausjärjestelmän perustaminen vaatisi investointeja ja se aiheuttaisi myös sen, että jonkun on ylläpidettävä sitä. Verkkokauppa tulisi olla huolellisesti

suunniteltu ja sen täytyisi olla seurojen toimihenkilöille selkeä ja helppo käytettäväksi. Sähköisen tilausjärjestelmän käyttäminen ei poistaisi sähköpostikeskusteluja, tiedusteluja tai tarjouspyyntöjä, vaan se ennemminkin tarjoaisi tärkeän alustan ja työkalun sekä asiakkaille, että toimeksiantajayritykselle tilausten toimittamisen turvaamiseksi. Sähköinen tilausjärjestelmä mahdollistaisi myös paremman asiakaspalvelun, sekä mahdollisuuden tietää asiakkaan ostohistoriasta ja täten parantaa seuraavan tilauksen toteuttamista.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella asiakkaat saavat melko hyvin tietoa tilauksen toimitusajasta ja noin puolet vastaajista piti toimitusaikaa nopeana. Toimitusaika riippuu paljon myös tavarantoimittajilta, joten absoluuttista toimitusaikaa on yleensä mahdotonta antaa. Lähes kolmasosa vastaajista ei pitänyt toimitusaikaa nopeana, joten tähän olisi kuitenkin syytä kiinnittää huomiota. Edellä mainittu sähköinen tilausjärjestelmä auttaisi toimeksiantajayritystä pysymään ajan tasalla paremmin niin sanotusti päällä olevien tilausten suhteen. Toimitusajat saattavat herkästi venyä esimerkiksi muutaman tuotteen puuttuessa isommasta joukkuetilauksesta. Yksittäisiä puuttuvia tuotteita on lähes mahdoton muistaa ulkoa ja jonkinlainen järjestelmä puuttuvien tuotteiden suhteen olisi suotava.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella on syytä huomata, miten asiakkaat kokivat toimitusajan, jos heidän tilaamiaan tuotteita on jäänyt jälkitoimitukseen. Yli neljäsosalla oli jäänyt tuotteita jälkitoimitukseen, joista lähes puolet eivät olleet tyytyväisiä toimituksen nopeuteen. Palaan jälleen aiemmin mainitsemaani sähköiseen tilausjärjestelmään, jota voisi helposti hyödyntää seurattaessa tilauksen toimittamista. Asiakkaille pyritään toimittamaan tuotteet mahdollisimman nopeasti ja mielellään kaikki tilatut tuotteet kerralla, mutta kuitenkin joskus on järkevämpää toimittaa valmiit tuotteet nopeasti ja puuttuvat jälkitoimituksena. Jos jälkitoimitukseen jääneiden tavaroiden toimitusaika venyy pitkäksi, riski unohtamisesta kasvaa entisestään.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle kehitysideoita myyntiprosessin kehittämistä varten. Tarkoituksena oli saada järjestelmällinen ja johdonmukainen myyntiprosessi toimimaan käytännössä ja tätä kautta parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä kannattavuutta. Tutkimuksen tuloksista saatiin tuotettua konkreettisia kehittämisehdotuksia, jotka vastaavat kohdeyrityksen tarpeeseen palvellakseen asiakkaitaan paremmin.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että vastaajat olivat melko tyytyväisiä tilauksen tekemiseen liittyvissä asioissa, sekä yleisesti asiakaspalvelun tasoon. Asiakaspalvelua voi kuitenkin aina kehittää ja parantaa. Ehdotukset kohdistuvat myyntiprosessin tehostamiseen, joka kulminoituu asiakkaan tilauksen tekemisen helpottamiseksi ja samalla myös tilausten käsittelyn selkeyttämiseksi. Sähköistä tilausjärjestelmää yksinkertaisempi ehdotus on seuroille tehtävien tilauspohjien huolellinen suunnittelu ja jakaminen ja huolehtiminen, että asiakkaat osaavat käyttää niitä. Tämä mahdollistaisi paremmat edellytykset toimeksiantajayritykselle hallita tilauksia, sekä välttää väärinymmärryksiä tilauksissa.

Toinen konkreettinen ehdotus olisi sähköinen tilausjärjestelmä, joka olisi konkreettinen alusta tilausten tekemiseen ja seuraamiseen. Toimeksiantajayritys voisi hyötyä tästä järjestelmästä sen selkeyden ja käytettävyyden ansiosta. Tietojen etsiminen tiettyyn tilaukseen liittyen onnistuisi helposti ja vaivattomasti sähköisen tilausjärjestelmän ansiosta. Tilausten määrän kasvu tukee sähköistä tilausjärjestelmää, jos tilaukset halutaan toimittaa ajoissa ja kokonaisina. Sähköinen tilausjärjestelmä toimisi osaltaan myös asiakkuudenhallintajärjestelmänä (Mäntyneva 2003, 11 - 12; 115 - 116.), johon esimerkiksi eri joukkueiden omat erikoistarpeet, esimerkiksi paitoihin painettavat sponsorilogot, olisi hyvä kirjata ylös. Näin ollen tieto olisi helposti saatavilla myyjille ja asiakkaille pystyttäisiin toimittamaan juuri oikeanlaiset tuotteet ilman ylimääräistä ja aikaa vievää tiedonhakua ja selvittelyä.

Lähtökohdat myyntiprosessin kehittämiseen toimeksiantajayrityksellä ovat hyvät. Kasvava asiakas- ja tilausmäärä edellyttäisi selkeitä kehittämistoimenpiteitä, juuri tilausten ja asiakkuuksien hallinnan suhteen, jotta asiakaspalvelu pysyy vähintäänkin entisellä tasolla ja varsinkin, jos sitä halutaan vielä merkittävästi parantaa.

Lähteet

- Goldenberg, B.J. 2008. CRM in real time - Empowering customer relationships. Medford, New Jersey: Information Today
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Tammi.
- Hänti, S., Karisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö, Asiakkaana organisaatio. Keuruu: Otava.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. Selling and sales management. Gosport: Ashford Colour Press.
- Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena, Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Keuruu: Otava.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia - Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. 1. - 2. painos. Vantaa: Dark.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia. Väylä asiakasmieliseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki: RT-Print.
- Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Tammi.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi.
- Google 2017. Viitattu 5.4.2017. https://www.google.com/intl/fi_fi/forms/about/
- Intersport Finland 2016. Viitattu 7.11.2016. <https://www.intersport.fi/fi/intersport/#lyhyesti>
- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Viitattu 3.5.2017. <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- KvantiMOTV 2007. Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet. Viitattu 10.2.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>
- Savolainen 2016. CRM on johdon tapa kytätä ja kiusata myyjäään. Viitattu 30.1.2017. <http://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/isoworks-crm-on-johdon-tapa-kytata-ja-kiusata-myyjiin>

Kuviot

Kuvio 1: Myynnin muodot (Kortelainen & Kyrö 2015, 19.)	9
Kuvio 2: Myyntiprosessin vaiheet (Vahvaselkä 2004, 142.)	14
Kuvio 3: Myyntineuvottelutaktiikkaan vaikuttavat tekijät (Rope & Pyykkö 2003, 314.)	15
Kuvio 4: Nykyinen myyntiprosessi	21
Kuvio 5: Likertin asteikko (Vilka 2007, 46.).....	23
Kuvio 6: Vastaajien määrä joukkueittain (n = 45).....	26
Kuvio 7: Toimenkuva joukkueessa (n = 45).....	26
Kuvio 8: Seuran toiminnassa mukanaolo aika (n = 45)	27
Kuvio 9: Keskimääräinen tilausmäärä vuosittain (n = 45).....	27
Kuvio 10: Valmiiden tilauspohjien käyttö	28
Kuvio 11: Riittävät tiedot seuramalliston tuotteista (n = 45)	28
Kuvio 12: Seurakuvaston selkeys (n = 45).....	29
Kuvio 13: Seurakuvastossa tulisi olla tarkemmat tiedot tuotteista (n = 45).....	29
Kuvio 14: Nykyiset tilauskanavat (n = 45)	30
Kuvio 15: Sähköisen tilausjärjestelmän käyttöhalukkuus (n = 45)	30
Kuvio 16: Tieto tilauksen toimitusajasta (n = 45)	31
Kuvio 17: Tuotteiden toimitusaika (n = 45)	31
Kuvio 18: Jälkitoimitukseen jääneet tuotteet (n = 45).....	32
Kuvio 19: Tuotteiden painatuslaatu (n = 45).....	32
Kuvio 20: Laskutuksen onnistuminen (n = 45).....	33
Kuvio 21: Yhteydenpito tilausprosessin aikana (n = 45).....	33
Kuvio 22: Yhteydenpito tilausprosessin aikana (n = 45).....	34
Kuvio 23: Reklamaatioiden hoito (n = 45)	34
Kuvio 24: Tyytyväisyys asiakaspalveluun (n = 45)	35

Taulukot

Taulukko 1: Kehitysehdotukset myyntiprosessiin	36
--	----

Liitteet

Liite 1: Kyselytutkimus.....	44
------------------------------	----

Liite 1: Kyselytutkimus

Intersport - Seuramyynnin kyselytutkimus

Hyvä seuran ja joukkueen edustaja!

Olen Erno Mutanen ja opiskelen Laurea ammattikorkeakoulun Leppävaaran yksikössä restonomiksi. Teen opinnäytetyötäni yhteistyössä Intersport [redacted] seuramyynnin kanssa.

Tutkimukseni tavoite on kerätä tietoa asiakkaiden näkemyksistä seuramyynnin onnistumisesta koskien joukkueen tekemiä yhteistilauksia. Tutkimukseni käsittelee asiakkaan kokemaa palvelukokemusta ja tyytyväisyyttä palvelun onnistumiseen.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää Intersport [redacted] seuramyyntiä ja asiakaspalvelua.

Vastauksianne käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimuksen tuloksista vastaajaa ei voida tunnistaa. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten, jonka jälkeen tutkimusaineisto hävitetään. Tutkimus valmistuu kesäkuussa 2017, jolloin opinnäytetyö sekä tutkimuksen tulokset ovat nähtävillä Theseus-palvelussa.

Vastatkaa kyselyyn valitsemalla jokaisesta kysymyksestä yksi vaihtoehto tai kirjoittakaa oikea vastaus annetulle viivalle. Kyselyyn vastattuanne klikkaa "lataa" ja tulokset tallentuvat sähköisesti. Kyselyyn vastaaminen kestää noin viisi minuuttia. Kyselyn vastausaika päättyy 2.4.2017 klo 23:59.

On tärkeää, että kyselyyn vastaa joukkueesta henkilö, joka hoitaa joukkueen yhteistilaukset. Jos siis tiedätte, että joukkueestanne joku muu hoitaa joukkue tilaukset, olisin kiitollinen, jos välittäisitte tämän viestin kyseiselle henkilölle. Minä ja Intersport [redacted] arvostamme kaikkien vastaajien mielipiteitä ja vastausten avulla voimme parantaa ja kehittää toimintaamme.

Kaikkien vastanneiden ja sähköpostiosoitteen jättäneiden kesken arvon 20 kappaletta peliliivejä. (Arvo 79 €) Sähköpostiosoitetta käytetään ainoastaan arvonnän suorittamiseen. Arvonta suoritetaan 3.4.2017 ja voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Tutkimusta koskeviin kysymyksiin vastaa allekirjoittanut sähköpostitse osoitteessa:
erno.mutanen@student.laurea.fi

*Pakollinen.



1. Edustamani seura: *

Oma vastauksesi

2. Toimenkuvani joukkueessa: *

- Joukkueenjohtaja
- Valmentaja
- Varustevastaava / huoltaja
- Muu toimihenkilö (rahastonhoitaja, sihteeri ym.)

3. Olen ollut seuran toiminnassa mukana: *

- 0 - 1 vuotta
- 2 - 5 vuotta
- yli 5 vuotta

4. Kuinka monta joukkuetilausta teette keskimäärin vuosittain? *

- 0 - 3 tilausta
- enemmän kuin 3 tilausta

5. Joukkueeni käyttää valmiita tilauspohjia *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

SEURAAVA

Sivu 1 / 2

Joukkuetilauksen tekeminen

Valitse yksi vaihtoehto.

6. Sain riittävää tietoa seuramalliston tuotteista *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

7. Seurakuvasto on mielestäni selkeä *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

8. Seurakuvastossa tulisi olla tarkemmat tiedot tuotteista *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

9. Nykyiset tilauskanavat (sähköposti, puhelin, käynti liikkeessä) ovat mielestäni toimivia *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

10. Käyttäisin mielelläni sähköistä tilausjärjestelmää (verkkokauppa, mobiilisovellus tms.) *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

11. Sain tietoa tilauksen toimitusajasta *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

12. Tuotteiden toimitusaika oli nopea *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

13. Sain jälkitoimitukseen jääneet tuotteet sopivan ajan kuluessa. *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Tilaamiani tuotteita ei ole jäänyt jälkitoimitukseen

14. Olen tyytyväinen tuotteiden painatuslaatuun *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

15. Laskutus toimi moitteettomasti *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

16. Minuun oltiin yhteydessä tilausprosessin aikana tilaukseen liittyvissä asioissa *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

17. Pidän tärkeänä, että minuun oltiin yhteydessä tilausprosessin aikana *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

18. Reklamaatioiden hoito sujui hyvin *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En ole reklamoinut tuotteita

19. Olen tyytyväinen saamaani asiakaspalveluun *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

20. Anna vapaamuotoista palautetta

Oma vastauksesi

Kyllä, haluan osallistua peliliivien arvontaan! Kirjoita sähköpostiosoitteesi alla olevaan kenttään.

Oma vastauksesi

TAKAISIN

LATAA

 Sivu 2 / 2

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.