

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / Markkinointi

Emmi Savonen

VARASTOINTIPALVELUJEN MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN
KEMIANTEOLLISUUDESSA

Case: Oiltanking

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

SAVONEN, EMMI

Varastointipalvelujen myyntiprosessin kehittäminen kemianteollisuudessa,

Case: Oiltanking

Opinnäytetyö

61 sivua + 6 liitesivua

Työn ohjaaja

pt. tuntiopettaja Ilkka Virolainen

Toimeksiantaja

Oiltanking Sonmarin Oy

Tammikuu 2010

Avainsanat

organisaation ostoprosessi, B2B- markkinointi, myyntiprosessi, henkilökohtainen myyntityö, oppiva asiakassuhde

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten kemianteollisuudessa toimivat yritykset suorittavat ostoprosessinsa ja kuinka case yrityksen, varastointipalveluiden tarjoajan, myyntiprosessi vastaa asiakkaiden tarpeita.

Tutkimuksen tavoitteena oli hankkia case-yritykselle ajankohtaista ja tärkeää tietoa sen asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Tänä päivänä yritysten on kehitettävä toimintatapojaan asiakaslähtöisemmiksi ja kyettävä vastaamaan muuttuvan maailman asettamiin haasteisiin säilyttääkseen kilpailuasemansa.

Tutkimus toteutettiin strukturoitujen kyselylomakkeiden ja teemahaastattelujen avulla. Kyselylomakkeilla ja haastatteluilla selvitettiin case-yrityksen asiakkailta heidän organisaatioidensa ostokäyttäytymistä. Myös yrityksen omaa myyntihenkilökuntaa haastateltiin, jotta saatiin selville, kuinka tämän hetkinen myyntiprosessi vastaa asiakkaiden tarpeita.

Työn alussa perehdytään organisaation osto- ja myyntiprosesseihin, joiden teorioiden kautta tutkimuksen tulokset on selitetty ja analysoitu työn lopussa. Analysointivaiheen jälkeen on tutkimustulosten pohjalta luotiin kehityssuunnitelma case-yrityksen myyntiprosessin parantamiseksi.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences
Business Administration

SAVONEN, EMMI

Development of A Tank Storage Provider's Sales Process
in Chemical Industry

Case: Oiltanking

Bachelor's Thesis

61 pages + 6 pages of appendices

Supervisor

Ilkka Virolainen, Lecturer

Commissioned

Oiltanking Sonmarin Oy

January 2010

Keywords

organizational buying, B2B marketing, sales process, personal selling, CRM learning

The aim of this thesis was to find out how companies dealing in chemical industry carry out their buying process and also investigate how well the sales process of the case company meets the needs of customers.

The aim of the study was to get some currently relevant information on the buying behavior of the case company's customers. To succeed in today's competition companies must develop their practices and focus on customers to be able to respond to the challenges of the changing world and maintain their competitive position.

The study was carried out through structured questionnaires and theme interviews. The purpose of questionnaires and interviews was to find out the buying behavior of the case company's customers. The sales people of the case company were also interviewed to find out how are they are running the sales process at the moment.

The first section of this paper discusses the theories of the organizational buying and sales processes. After the theory part the next phase, the implementation of the study and its results are explained. Based on the results, a development plan for the company's sales process is introduced.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	6
1.1. Tutkimuksen kohde	6
1.2. Työn rakenne	7
2. OILTANKING GROUP	8
2.1. Oiltanking Sonmarin Oy	9
2.1.1. Asiakaskunta	9
2.1.2. Kuljetukset	10
2.1.3. Tuotteet	10
2.2. Toimialan kuvaus	11
2.3. Kilpailutilanne	12
3. ORGANISAATIOIDEN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN	13
3.1. Organisaatioiden ostokäyttäytymisen erityispiirteitä	13
3.2. Asiakassuhteen kehitys yritysmarkkinoilla	14
3.3. Ostoprosessin vaiheet	16
3.4. Ostoprosessiin osallistuva henkilöstö	19
3.5. Ostoprosessin kriteerit	20
3.5.1. Tekniset ja taloudelliset kriteerit	21
3.5.2. Organisaatiolliset ja persoonalliset kriteerit	21
3.6. Ostoprosessiin merkittävimmin vaikuttavat tekijät	23
3.6.1. Ympäristölliset tekijät	24
3.6.2. Organisaatiolliset tekijät	24
3.6.3. Ihmisten väliset tekijät	24
3.6.4. Yksilölliset tekijät	25

4. MYYNTIPROSESSIT ORGANISAATIOISSA	25
4.1. Myyntiprosessin vaiheet	26
4.2. Henkilökohtainen myyntityö	30
4.2.1 Henkilökohtainen vuorovaikutus	33
4.2.2. Hyvän myyjän ominaisuuksia	34
4.3. CRM myynnin tukena	36
4.4. Asiakaslähtöisyys myyntityössä	37
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
5.1. Kyselylomake	42
5.1.1. Tuotteiden välivarastointi	42
5.1.2. Ostoprosessin vaiheet	43
5.1.3. Ostopäätöskriteerit	45
5.2. Teemahaastattelut	47
5.2.1. Asiakkaat	48
5.2.2. Markkinointipäälliköt	49
6. MYYNNIN KEHITYSSUUNNITELMA	53
6.1. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	53
6.2. CRM strategia	54
6.3. Myyntiprosessimalli oppivan asiakassuhteen rakentamiseksi	55
6.4. CRM-järjestelmän hyödyntäminen	57
7. POHDINTA	57
LÄHTEET	60
LIITTEET	
LIITE 1: Kemian tuotteiden valmistusprosessi	
LIITE 2: Kyselylomakkeen saatekirje	
LIITE 3: Kyselylomake	
LIITE 4: Teemahaastattelun kysymykset asiakkaille	
LIITE 5: Teemahaastattelun kysymykset markkinointipäälliköille	

1. JOHDANTO

Sain toimeksiannon opinnäytetyöhöni yritykseltä, jossa suoritin opintoihini kuuluvan ammatillisen työharjoittelun kesällä 2008. Oiltanking Group on maailman toiseksi suurin itsenäinen varastointipalveluja tarjoava yritys ja kuuluu suureen kansainväliseen öljy- ja energiateollisuudessa toimivaan konserniin.

Tutkimukseni päätavoite on kehittää yrityksen myyntiprosessia asiakaslähtöisemmäksi. Tavoitteeseen päästään selvittämällä, miten raaka-aineiden myyjät toteuttavat ostoprosessinsa, mitkä tekijät vaikuttavat ostavan organisaation varastointipalvelujen valintaan ja ketkä yrityksessä osallistuvat tähän päätöksentekoon. Jotta yritys voisi kehittää myyntitoimintojaan asiakaslähtöisemmäksi, on heidän ymmärrettävä paremmin asiakkaidensa ostokäyttäytymistä. Työni pohjana toimivat organisaatioiden myynti- ja ostoprosessien teoriat sekä asiakaslähtöistä myyntityyliä käsittelevät teoriat.

Saamieni tulosten pohjalta tarkoitukseni on suunnitella jatkotoimenpiteet myyntiprosessin parantamiseksi sekä samalla hankkia yritykselle ajankohtaista ja tärkeää tietoa kemikaalimarkkinoiden tilasta. Tulosten perusteella yritys voi ymmärtää paremmin asiakkaidensa ostokäyttäytymistä ja kehittää omia toimintojaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

Tutkimus on yritykselle hyvin ajankohtainen, sillä maailman taloudellisen tilanteen ja taantumun myötä kaikki asiakassuhteet tulevat entistä tärkeämmiksi ja yrityksen on kyettävä pitämään kiinni olemassa olevista asiakassuhteistaan.

1.1. Tutkimuksen kohde

Tutkimukseni kohteena on yrityksen koko aktiivinen asiakaskunta. Aktiivisella asiakaskunnalla tarkoitetaan asiakkaita, joilla on yrityksen kanssa jatkuvasti voimassa oleva varastointisopimus. Tutkimus toteutettiin strukturoitujen kyselylomakkeiden muodossa, jotka lähetettiin asiakkaille. Parantaakseni tutkimukseni luotettavuutta ja saadakseni siihen lisää näkökulmaa haastattelin myös kolmea yrityksen asiakasta ja kahta yrityksessä työskentelevää myyntipäällikköä.

1.2. Työn rakenne

Ensimmäinen luku kartoittaa työn taustoja ja ajankohtaisuutta sekä tarkentaa lähtökohtia työn toteuttamisesta. Ensimmäisessä luvussa rajataan myös tutkimusongelma ja avataan tutkimuksen kohdetta sekä tutkimuksen luotettavuutta.

Toisessa luvussa esitellään case-yritys, sen toiminta ja markkina-alueet, kilpailijat ja tärkeimmät asiakkaat sekä kuvataan koko toimialan rakennetta ja siihen liittyvää tekijöitä yleisellä tasolla. Toisessa luvussa kerrotaan myös yleisesti Suomen kemianteollisuuden ydinalueista ja alalla toimivista yhteistyöjärjestöistä.

Luvussa kolme kuvataan organisaatioiden ostokäyttäytymisen teorian keskeisimmät näkökulmat ja syvennyttään tarkemmin ostokäyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Neljännessä luvussa käsitellään organisaatioiden myyntiprosessia, pohditaan mikä tekee myyntiprosessista onnistuneen ja mitä koko prosessi pitää sisällään. Lisäksi neljännessä luvussa perehdytään henkilökohtaisen myyntityön osuuteen myyntiprosessissa ja arvioidaan, mitkä ominaisuudet tekevät myyjästä huippumyyjän.

Viidennessä luvussa kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu ja millä keinoilla tutkimustulokset on analysoitu.

Luvussa kuusi esitetään tutkimuksen tulokset analysoimalla kyselylomakkeiden vastaukset sekä asiakkaiden ja myyntipäälliköiden teemahaastattelut.

Seitsemännessä luvussa kuvataan kehityssuunnitelma myyntiprosessin parantamiseksi perustuen asiakkaiden arvioon myyntiprosessin tämänhetkisestä laadusta ja siitä mitkä seikat heidän ostopäätöksiinsä vaikuttavat.

Viimeisessä luvussa kahdeksan pohditaan tutkimusprosessia kokonaisuudessaan, sen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimuksia.

2. OILTANKING GROUP

Opinnäytetyöni toimeksiantajayritys Oiltanking on yksi saksalaisen Marquard & Bahls AG konsernin yhdeksästä divisioonasta. Marquard & Bahls AG on vuonna 1947 perustettu saksalainen perheomistuksessa oleva pörssiyhtiö, joka yhdessä yhdeksän tytäryhtiönsä kautta toimii maailmanlaajuisesti öljy- ja kemikaalibusinessissä. (Marquard & Bahls AG 2008, 3.)

Oiltanking on maailman toiseksi suurin itsenäinen varastointipalveluja tarjoava yritys. Sen toiminta-ajatuksena on varastoida ja kuljettaa öljyä, nestemäisiä kemikaaleja sekä polttoainetta. Oiltanking omistaa maailmanlaajuisesti yli 60 öljy- ja kemikaaliterminaalialueita viidellä eri mantereella ja yrityksen kokonaisvarastointikapasiteetti on lähes 13 miljoonaa kuutiometriä. Yritys työllistää noin 2170 henkilöä, jotka edustavat yli 40 kansallisuutta.

Konserni tutkii jatkuvasti laajenemismahdollisuuksia, jotka toteutuvat joko uusien terminaalien rakennusprojektien kautta tai yhteisyritys/omistusoikeuksien muodossa jo toimivien terminaalien kanssa. Niihin vaikuttavat paljolti globaali sijainti sekä investointien suuruus ja paikallinen lainsäädäntö.

Oiltankingin asiakaskunta koostuu sekä yksityisistä että valtion omistuksessa olevista öljy-yhtiöistä, petrokemian yrityksistä sekä raaka-aineen myyjistä eli treidareista petroli- ja kemikaalimarkkinoilla eri puolilla maailmaa. Yritys panostaa vahvasti asiakastyytyväisyyteen ja tarjolla olevat palvelut vaihtelevat terminaaleittain. Eri terminaalit omaavat eri infrastruktuurin, mikä vaikuttaa myös varastoitavaan tuotevalikoimaan. Näin asiakkaalle pystytään tarjoamaan aina juuri hänen tuotteelleen parhaiten sopiva varastointipalvelu.

Oiltanking on sitoutunut toiminnassaan noudattamaan tiukasti HSSE (Health, Safety, Security, Environment) -politiikkaa. Yrityksen tavoitteena on ennalta ehkäistä kaikkia onnettomuuksia, loukkaantumisia, ammattitauteja ja samaan aikaan suojella ympäristöään. Tämä on onnistunut yritykselle varta vasten räätälöidyn HSSE -järjestelmän avulla, joka on auttanut eliminoimaan onnettomuuksia, työhön liittyviä sairauksia sekä suojelemaan ympäristöä. Lisäksi yritys noudattaa toimintaansa soveltuvaa lainsäädäntöä, säännöksiä ja toimii aina eettisten periaatteiden mukaan. (Oiltanking GMBH 2009.)

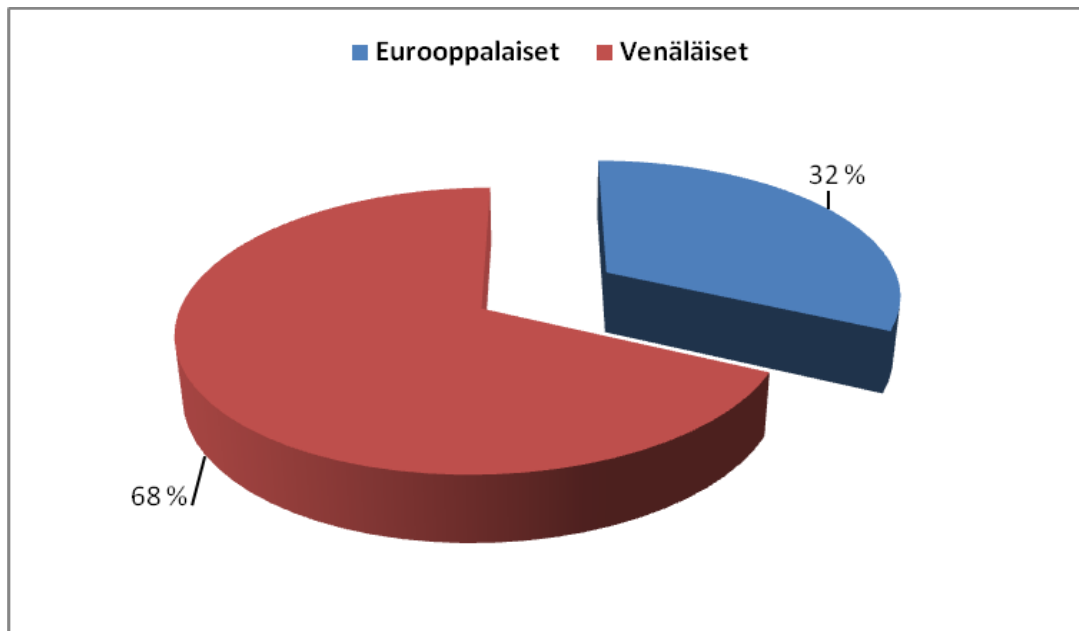
2.1. Oiltanking Sonmarin Oy

Oiltanking Sonmarin Oy, osana Oiltanking Groupia, on nestemäisten kemikaalien ja öljytuotteiden varastointiin ja logistiikkapalveluihin erikoistunut yritys. Yrityksellä on Kotkassa Mussalon nestesatamassa kaksi satamaterminaalia, joiden säiliökapasiteetti on yhteensä 81 210 kuutiometriä, 35 maasäiliötä. Oiltanking Sonmarin Oy syntyi vuonna 2000 kun Oiltanking Group osti Aspokem Oy:ltä nykyisen terminaalin infrastruktuurineen. Yritys ei itse toimi tuotteiden ostajana tai myyjänä vaan tarjoaa ainoastaan logistiset palvelut sisältäen myös huolintatoiminnot. Oiltanking Sonmarin Oy työllistää noin 30 henkilöä.

2.1.1. Asiakaskunta

Oiltanking Sonmarin Oy:n asiakkaita ovat eri kemianteollisuuden aloilla toimivat yritykset sekä öljy-yhtiöt. Tuotteet tulevat terminaaliin välivarastointia varten ja jatkavat sieltä matkaansa edelleen ostajalle. Suurin osa asiakkaista sijaitsee Venäjällä ja loput Euroopassa.

Kuva 1 selventää asiakkaiden jakautumista eurooppalaisiin ja venäläisiin.

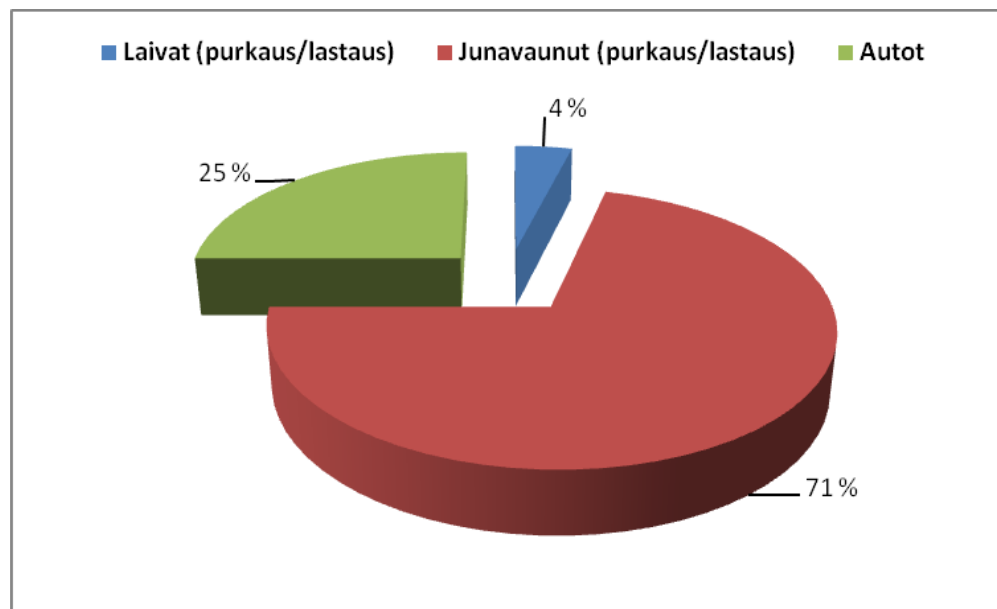


Kuva 1. OT Sonmarinin asiakaskunnan jakautuminen

2.1.2. Kuljetukset

Yrityksessä varastoitavat tuotteet saapuvat pääsääntöisesti Venäjältä. Ne tulevat joko säiliövaunuissa tai -konteissa, jotka joko puretaan maasäiliöihin tai lastataan suoraan vaunuista säiliökontteihin tai tankkereihin riippuen siitä, millaisen sopimuksen asiakkaat ovat tuotteidensa varastoinnista tehneet. Tuotteet jatkavat matkaansa välivarastoinnin ja uudelleenlastauksen jälkeen edelleen Eurooppaan tai muualle maailmaan. Euroopasta Suomeen puolestaan saapuu laivoilla polttoainetta kotimaan jakeluun, sekä joitakin kemikaaleja tankkereilla siirtokuormattavaksi säiliövaunuilla Venäjälle välivarastoinnin kautta.

Seuraavassa kuvassa esitetään lastattavien / purettavien yksiköiden jakauma v. 2008.



Kuva 2. OT Sonmarinilla käsitellyt yksiköt vuonna 2008

2.1.3. Tuotteet

Terminaalilla varastoitavat tuotteet jaotellaan mineraaliöljyihin ja kemikaaleihin. Mineraaliöljyt on yleisnimitys tuotteille, jotka ovat lähtöisin raakaöljystä. Valmistusprosessin aikana voidaan päättää mitä lopputuotetta valmistetaan. Lopputuotteita ovat kaasuöljy, bensiinit sekä perusöljy.

Kemikaalit puolestaan voivat olla mistä tahansa raaka-aineesta peräisin, mutta kemiallisen prosessin kautta voidaan valmistaa eri kemikaaleja käyttötarkoituksen mukaan. Kemikaalin rakenne on aina tunnettu ja myös nimi on johdettu sen rakenteesta.

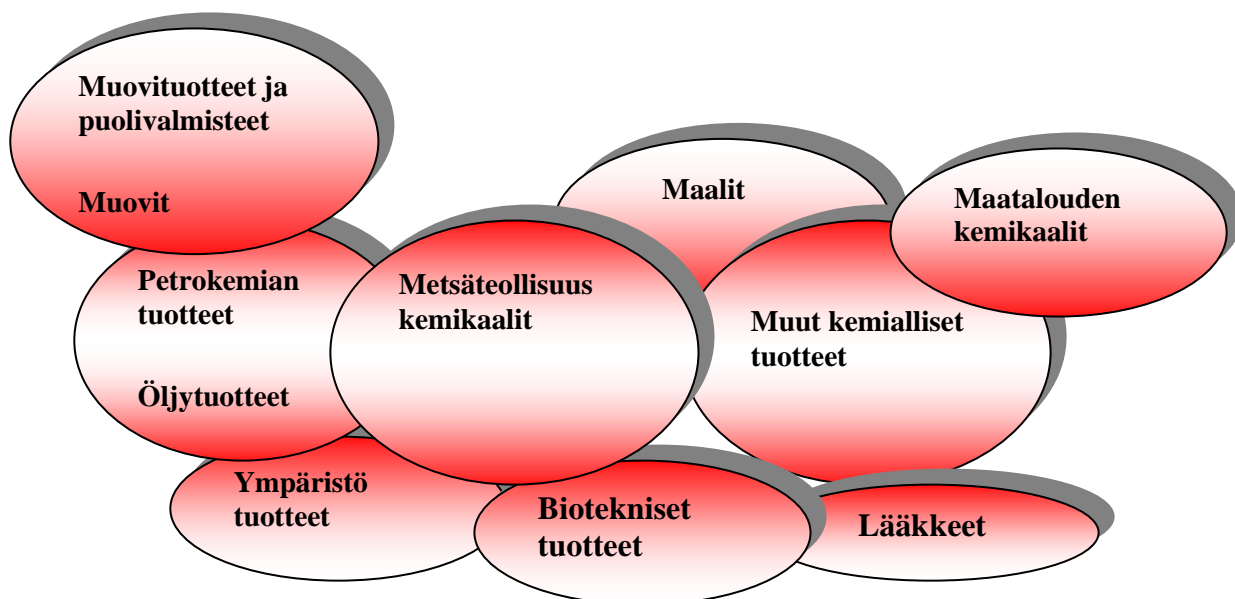
Oiltankingin terminaalilla varastoitavia kemikaaleja ovat muun muassa butyyliakrylaatti, styreeni, asetoni, etyleeniglykoli, metyyliimetakryleetti ja asetonitriili. Kaikki kemikaalit on varastoitava kullekin kemikaalille asetettujen määräysten mukaisesti. Liitteessä 1 on esitetty erilaisten tuotteiden valmistusprosessi raaka-aineesta lopputuotteeksi.

2.2. Toimialan kuvaus

Kemian toimialat ovat mukana monessa eri toiminnassa. Kemianteollisuuden tuotteet ovat osa ihmisten arkipäivää, ja niillä on suuri vaikutus elinympäristömme hyvinvointiin. Kemia on merkittävä toimija myös kansantaloudessa ja yksi johtavista teollisuuden aloista niin Euroopassa kuin muualla maailmassa.

Kemianalan asiantuntijoiden osaaminen ja asiakaslähtöiset yritysratkaisut ovat Suomelle merkittävä voimavara ja osaamiskeskittymä. Suurimpia kemianteollisuuden vientimaita ovat Ruotsi, Venäjä, Saksa, Yhdysvallat, Iso-Britannia, Belgia, Hollanti, Ranska, Puola ja Norja.

Maailmanlaajuisesti tuotannon arvo kemianteollisuudessa on noin 17 miljardia euroa, joka on noin 14 % koko teollisuuden tuotannon arvosta. Viennin arvo on noin 8 miljardia euroa, Suomen tavaraviennistä noin 14 %. Vuosittain kemianteollisuuden yrityksissä toteutetaan investointeja yli 590 miljoonan euron edestä. (Kemianteollisuus ry, 2009). Kuvassa 3 selvennetään, mitkä ovat ydinalueet Suomen kemianteollisuudessa.



Kuva 3. Ydinalueet Suomen kemianteollisuudessa

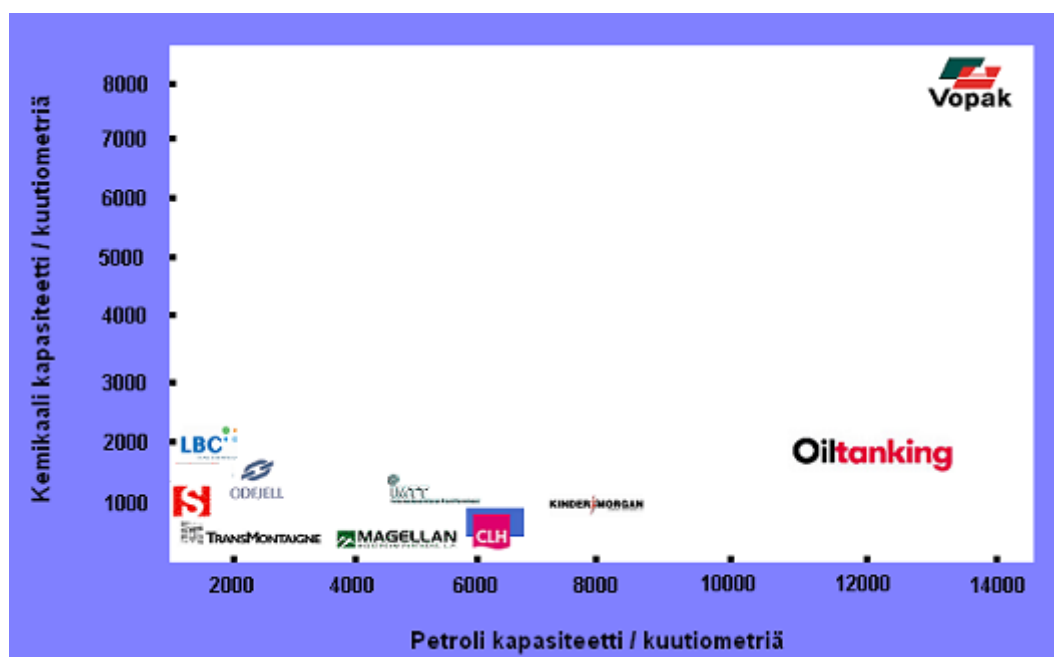
Kemianteollisuuden yrityksillä on vaativa toimintaympäristö, jonka asettamiin haasteisiin ja ongelmiin etsitään ratkaisuja yhteistyöverkostoissa. Kemianalalla toimii kaksi suurta yhteistyöjärjestöä, Kemianteollisuus Ry ja Öljytuote Ry.

Kemianteollisuus Ry on koko kemian alan keskusliitto, johon kuuluu useita eri alajärjestöjä. Liiton toiminta-ajatuksena on jäsenyritysten kilpailukyvyn ja toimintaedellytysten turvaaminen maassamme. Toiminnan painopisteet on määritelty yhteisesti jatkuvana prosessina ja täsmennetään kolmivuotisiksi strategioiksi.

Öljytuote Ry on 1980 perustettu öljytuotealan työnantajajärjestö, joka on myös Kemianteollisuus Ry:n yhteistyöjärjestö. Öljytuote Ry:n toimeenpanemat sopimukset ovat yleissitovia työehtosopimuksia ja niitä noudattaa myös Kemianteollisuuden toimihenkilöliitto sekä saman alan muut toimijat, jotka eivät ole yhdistyksen jäseniä.

2.3. Kilpailutilanne

Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna suurimpia toimijoita alalla ovat Royal Vopak, Oiltanking, sekä Kinder Morgan, jonka toiminta on keskittynyt lähinnä Pohjois-Amerikkaan ja Kanadaan. Muita kilpailijoita ovat Stolt Nielsen, LBC Tank Terminals, Odfjell, Magellan Midstream Partners, CLH, ST Services, TransMontaigne sekä IMTT. Kuva 5 näyttää, miten maailmanlaajuinen kilpailutilanne on jakautunut alan toimijoiden välillä.



Kuva 4. Globaali kilpailutilanne

Yrityksen paikallisia kilpailijoita ovat Vopak Chemicals Logistics Finland Oy sekä Baltic Tank Oy. Vopakilla on terminaalit Mussalon nestesatamassa ja Haminassa. Yritys on myös erikoistunut nestemäisten bulk-kemikaalien logistiikkapalvelujen tuotamiseen ja kilpailee pääosin samoista asiakkaista. Haminassa toimiva Baltic Tank Oy on myös osittain erikoistunut kemikaalien ja öljytuotteiden varastointiin, mutta toimialaan kuuluu myös päällystyspigmenttien, ravintorasvojen sekä muiden nestemäisten elintarvikkeiden varastointi, pakkaus sekä maa- ja merikuljetukset. Toiminta on rajoitetusti kilpailevaa Oiltanking Sonmarin Oy:n kanssa.

3. ORGANISAATIOIDEN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN

Organisaatioiden ostokäyttäytymisestä on tehty lukuisia tutkimuksia. Monet niistä (esim. Jobber 2004, Kotler & Armstrong 2007) pohjautuvat Websterin ja Windin teoriaan vuodelta 1972, johon tässäkin työssä viitataan useamman kerran. Vaikka teoria onkin vanha, se on yhä ajankohtainen ja siihen viitataan myös uusissa tutkimuksissa organisaatioiden ostokäyttäytymisestä. Esim. taulukossa 1 esitetyistä organisaatioiden ostoprosessin malleista on kaksi uusinta johdettu Webster & Windin mallista.

Vaikka suurin osa organisaatioiden ostokäyttäytymisen malleista on sisällöltään jokseenkin samankaltaisia ja niissä toistuvat muutamat pääkohdat, ei ole olemassa mallia, joka kattaisi kaikkien organisaatioiden ostoprosessit. Tämä johtuu siitä, että organisaatioiden välillä on eroja, ostitilanteet toteutetaan eri tavalla sekä ostopäätöksissä painottuvat eri seikat. (Webster & Wind 1972, Jobber 2004.)

3.1. Organisaatioiden ostokäyttäytymisen erityispiirteitä

Vaikka yritysmarkkinoilla on paljon yhteistä kuluttajamarkkinoiden kanssa, eroavat ne toisistaan monin tavoin. Yritysmarkkinoilla on muutamia erityispiirteitä, jotka tulisi ottaa huomioon myyntiprosessin suunnitteluvaiheessa.

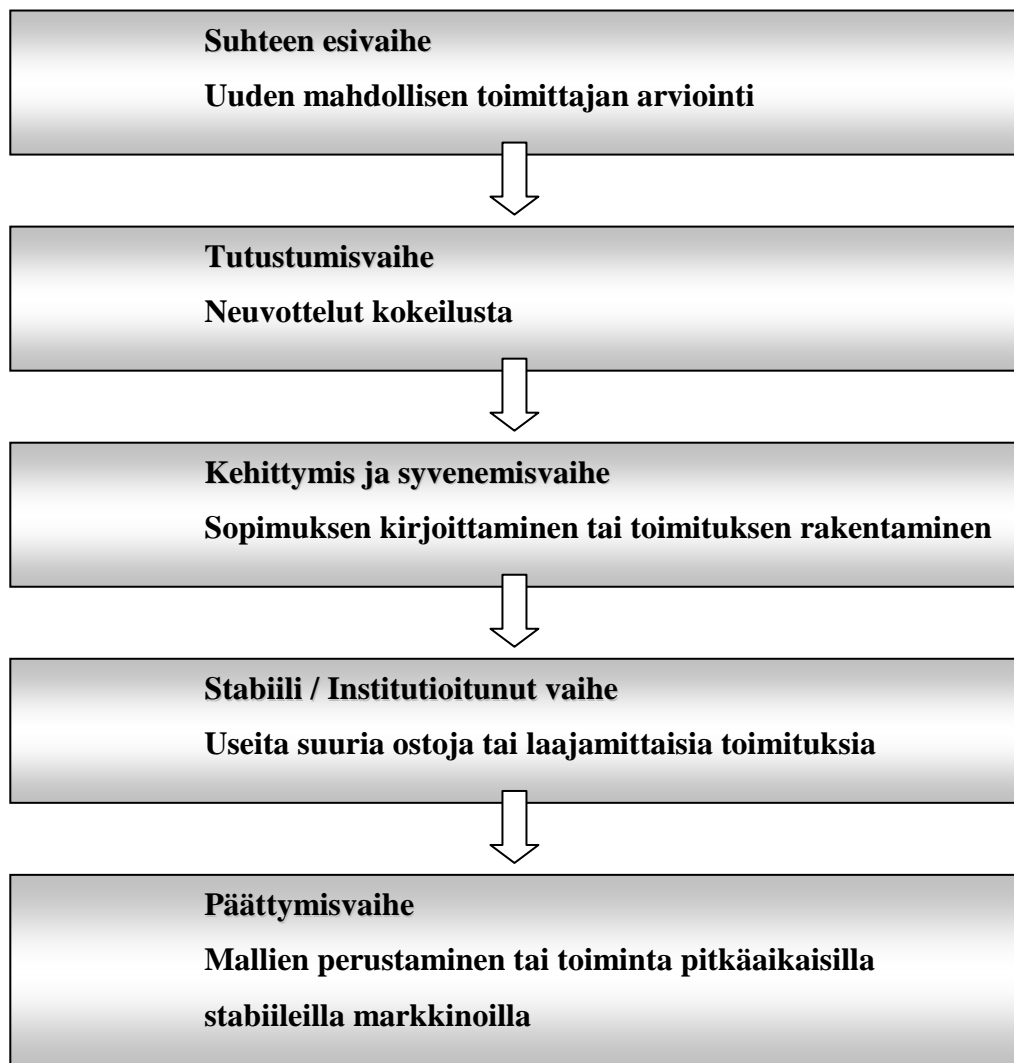
1. *Ostopäätöskriteerit* eroavat eri ihmisten rooleissa. Ostoprosessiin osallistuvilla henkilöillä on erilaiset roolit ja kaikki painottavat eri asioita. Myyntiorganisaation tulee näin ollen huomioida eri roolien kiinnostuksen kohteet eikä ainoastaan selvittää, ketkä ovat vastuussa päätöksistä

2. *Ostajien hintatietoisuus* korostuu yritysmarkkinoilla eri tavalla kuin kuluttajamarkkinoilla. Organisaatiot ovat ostajina hintatietoisempia, sillä organisaatiotalla hankinnat ovat suuria ja näin ollen sisältävät myös enemmän riskejä. Tämän vuoksi päätöksentekoon käytetään enemmän aikaa ja neuvotteluja saatetaan käydä useampaankin kertaan.
3. *Ostajien tavoitteena* on yleensä pitkä, luottamuksellinen asiakassuhde. Tämä helpottaa pidemmällä tähtäimellä molempien osapuolten toimintaa osto- ja myyntiprosessien eri vaiheissa.
4. *Ostoprosessin rationaalisuus* korostuu enemmän yritysmarkkinoilla kuin kuluttajamarkkinoilla. Ostotapahtuma halutaan pitää mahdollisimman järkipäisenä vaikka emotionaaliset seikatkin saattavat vaikuttaa esimerkiksi valittaessa kahden kilpailijan väliltä.
5. *Segmentointiperusteet* ovat yleensä funktionaalisia eli toiminnallisia, tarkoittaen että segmentointi perustuu tiettyihin toimintoihin. Loppujen lopuksi mikään yritys ei suorita ostoja, vaan niiden takana on aina ihminen tai joukko ihmisiä. Tämä on muistettava varsinkin myyntineuvottelu tilanteessa, jossa on kiinnitettävä huomiota ostajien tunneperäisiin seikkoihin.

(Vahvaselkä 2004, 43.)

3.2. Asiakassuhteen kehitys yritysmarkkinoilla

Jotta asiakassuhteita voidaan hallita ja kehittää mahdollisimman hyvin, on ymmärrettävä miten asiakassuhde syntyy ja kehittyy. Ford (1980) on kuvannut teollisuuden asiakas-myyjä suhteen kehittymistä kuuden vaiheen mukaan. Kukin vaihe on jatku-moa edelliselle ja kaikki vaiheet on käytävä läpi jotta asiakassuhde voi muodostua. Fordin malli esittää suhteen muodostumisen päävaiheet joita on hieman syvennetty Jobberin määritelmillä etäisyyden eri muodoista. Kuva 5. havainnollistaa suhteen kehitysvaiheita.



Kuva 5. Teollisuuden asiakas-myyjä suhteen kehitys (Ford 1980, 339 - 359)

Suhteen esivaiheessa asiakas on valinnut toimittaja yrityksen mahdolliseksi palvelun tarjoajakseen. Asiakas on mahdollisesti ollut tyytymätön vanhoihin toimittajiin tai muuttuneeseen kilpailutilanteeseen ja hakee muutoksia vaihtamalla toimittajaa. Asiakkaalla voi silti olla huoli, miten muutos vaikuttaa hänen liiketoimintaansa ja kuinka etäisyys voitetaan uuden toimittajan kanssa. Etäisyydelle on luokiteltu viisi ulottuvuutta, sosiaalinen, kulttuurinen, teknologinen, ajallinen ja maantieteellinen etäisyys.

Sosiaalinen etäisyys kuvaa tilannetta, jossa yksilöt ja organisaatiot ovat vieraita toistensa työtapojen kanssa. *Kulttuurinen etäisyys* kertoo, missä määrin normeja ja arvoja, tai työmenetelmiä, kahden yrityksen välillä eroa, koska niiden erillisten kansallisten erityispiirteiden. *Teknologinen etäisyys* tarkoittaa kahden yrityksen tuotteiden ja tuotantoprosessin välisiä eroavaisuuksia. *Ajallinen etäisyys* tarkoittaa ajanjaksoa tilauksen ja todellisen tuotteen / palvelun toimituksen välillä. *Maantieteellinen etäisyys* on kahden yrityksen välinen matka. (Jobber 2004, 119.)

Tutustumisvaiheessa potentiaaliset toimittajat ovat yhteydessä ostajiin. Tässä vaiheessa neuvotellaan mahdollisen tilaukseen liittyvistä tekijöistä. Suuri epävarmuus tulevasta on tunnuksenomaista tälle vaiheelle, sillä kumpikin osapuoli vielä tunnustelee mahdollisuutta tulevaan yhteistyöhön. Luottamuksen syntyminen edellyttää usein toimittajalta hyvää mainetta hyvät sosiaaliset taidot myyjän puolelta auttavat suhteen syventämisessä. Ostaja voi pelätä, että toimittaja lupaa asioita joita ei pysty pitämään, vain saadakseen asiakkaan ostamaan. Tutustuminen auttaa vähentämään vallitsevaa epävarmuutta ja kehittämään odotuksia toivottuun suuntaan. Hyvät tuotteet ja toimittajan hyvä maine auttavat myös vähentämään epävarmuutta. Suhteen varhaisessa vaiheessa ulkopuolisilla tekijöillä on vielä suurin vaikutus siihen mihin suuntaan suhde lähtee kehittymään.

Suhteen kehitys- ja syvenemisvaiheessa osapuolten keskinäinen riippuvuus ja motivaatio ylläpitää suhdetta kasvaa. Kehitysvaiheessa molemmat osapuolet vaihtavat kokemuksia toistensa toiminnasta ja tavoista sekä sisäistävät toistensa normeja ja arvoja. Yleensä tässä vaiheessa ulkopuolisilla tekijöillä on huomattavasti pienempi vaikutus kuin edellisessä vaiheessa. Tärkein tekijä on suhteen kehittyminen ja sen jatkuvuuden takaaminen. Ne ovat molemmat riippuvaisia osapuolten käsityksestä toistensa sitoutumisen tasoon. Sitoutuminen vähentää sosiaalista etäisyyttä osapuolten välillä, kun molemmat tulevat tutuiksi toistensa toimintatapojen kanssa.

Stabiili vaihe ja suhteen päättymisen. Jos stabiilissa vaiheessa ilmentyy väärinkäsityksiä ja ongelmia, saattavat ne pahimmillaan johtavat asiakassuhteen päättymiseen. Stabiilissa vaiheessa osapuolten välille on muodostunut rutiineja, jotka toistavat itseään ja toisaalta helpottavat suhteen ylläpitämistä. Usein tällainen rutiinotoiminta johtaa kaavamaiseen toimintaan eikä uusia ideoita tai ratkaisumalleja pystytä löytämään.

3.3. Ostoprosessin vaiheet

Ostoprosessin vaiheet ovat pitkälti riippuvaisia ostotilanteesta. Rutiiniostoissa joissa ostajat ja myyjät ovat etuudestaan tuttuja, voidaan vaiheita jättää pois, kun taas suurissa ja monimutkaisissa hankinnoissa voidaan jokin vaihe joutua toistamaan useampaankin kertaan. Yleisesti ottaen voidaankin todeta, että mitä suuremmasta päätöksestä ja hankinnasta on kyse, sitä varmemmin kaikki vaiheet käydään huolellisesti läpi ja prosessi muuttuu aikaa vieväksi. (Jobber 2004, 104.)

Jobber (2003, 105) on luokitellut ostoprosessin vaiheet seuraaviin vaiheisiin:

1. **Ongelman ja tarpeen tunnistaminen.** Tarpeiden ja ongelmien tunnistaminen lähtee joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Esimerkiksi sisäisistä tekijöistä johtuvan, rajoittuneen tuotantokapasiteetin lisäämiseksi on hankittava lisää infrastruktuuria suuremman tuotannon mahdollistamiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäinen tarve johtaa aina aktiiviseen käyttäytymiseen ostoprosessin käynnistämiseksi. Ulkoisista tekijöistä johtuva tarpeen tunnistaminen voi tapahtua esimerkiksi niin, että jokin myyjäorganisaatio ottaa yhteyttä ja tarjoaa oman tuotteen kautta helpotusta ja tehokkuutta ostavan yrityksen tuotantoprosessiin. Mainonta voidaan myös lukea ulkoisiin tekijöihin, jotka saattavat laukaista tarpeen ostoprosessin käynnistämiseksi.
2. **Tarpeen määrittely ja erittely** vaiheessa tarkennetaan tuotteelta/palvelulta vaadittavia ominaisuuksia. Tässä vaiheessa luodaan siis ostokriteerit, joiden pohjalta lähdetään etsimään mahdollisia vaihtoehtoja.
3. **Potentiaalisten ja pätevien toimittajien etsintä.** Yritysten välisessä kaupan käynnissä on olemassa huomattavia eroja siinä, miten ja millä kriteereillä toimittajien haku tapahtuu. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että mitä edullisemmasta ja vähemmän tärkeästä hankinnasta on kyse, sitä vähemmän etsimiseen käytetään aikaa. Suurten hankintojen kohdalla taas voidaan etsintään käyttää merkittävästi aikaa ja resursseja. Yritykset voivat omalla markkinoinnillaan vaikuttaa tähän vaiheeseen lisäämällä tuotteidensa/palvelujensa tunnettuutta, jolloin ostava yritys helpommin valitsee heidät vaihtoehdoksi.
4. **Vaihtoehtojen hankinta ja analysointi** vaiheessa yritys on löytänyt potentiaaliset toimittajat ja pyytää heiltä tarjouspyynnöt.
5. **Vaihtoehtojen arviointi ja toimittajan valinnassa** jokainen tarjouspyyntö arvioidaan erikseen. Ostoprosessiin osallistuva henkilöstö arvioi, kuinka tarjouspyyntö täyttää ostotapahtumalle asetetut kriteerit ja kuinka hyvin tarve tulee täytettyä. Ostotapahtuman eri jäsenet painottavat eri kriteerejä, ja sen takia ostotapahtumaan tulisivat osallistua henkilöitä, jotka painottavat eri näkökulmia.

6. **Valinta ja tilaus** vaiheessa lopullinen valinta on tehty ja seuraavana askeleena on sopia yksityiskohdista. Tässä myös allekirjoitetaan sopimukset maksu- ja toimitusehdoista. Joissakin tapauksissa, kuten tilanteessa jossa kuljetusvaihtoehdot on tärkeä osa toimittajan valintaa, on nämä yksityiskohdat huomioitava jo potentiaalisten toimittajien etsintävaiheessa.
7. **Käytön jälkeinen arviointi ja palaute** on erityisen tärkeä vaihe ostoprosessissa. Se voidaan hoitaa joko muodollisesti, niin että osto-osasto laatii lomakkeen täytettäväksi hankinnan vastaanottaneelle osastolle. Arviointi voi olla myös tiedollista ja tapahtua jokapäiväisen keskustelun muodossa. Siitä huolimatta missä muodossa arviointi tapahtuu, olisi siihen hyvä käyttää tarvittava määrä resursseja jotta palautteesta olisi mahdollisimman suuri hyöty seuraavaa ostotapahtumaa silmällä pitäen. Seuraavassa taulukossa 1 vertaillaan eri mallien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja.

Taulukko 1: Organisaatioiden ostoprosessin malleja

VAIHE	WEBSTER & WIND, 1972	ROBINSON & FARIS, 1996	JOBBER, 2004	KOTLER & ARMSTRONG, 2007
1.	Tarpeen määrittäminen	Ongelman havaitseminen	Tarpeen havaitseminen	Tarpeen tunnistaminen
2.	Tuotteen ominaisuuksien määrittäminen	Tuotteen ominaisuuksista päättäminen	Tarvittavan hankinnan määrittäminen	Tuotteen teknisten ominaisuuksien määrittely
3.	Vaihtoehtojen kartoitus	Ominaisuuksien kuvailu	Potentiaalisten lähteiden etsintä ja arviointi	Toimittajan etsintä
4.	Vaihtoehtojen arviointi	Tuottajan etsiminen	Vaihtoehtojen hankinta ja analysointi	Ehdotusten käsittely
5.	Toimittajan valinta	Tarjousten hankkiminen	Vaihtoehtojen arviointi ja toimittajien valinta	Toimittajan valinta
6.		Tarjousten arviointi	Valinta ja tilaus	
7.		Tilausrutiinin valinta	Käytön jälkeinen palaute ja arviointi	

Kaikki taulukossa esitetyt mallit lähtevät liikkeelle tarpeen tunnistamisesta ja tuotteelta vaadittavien ominaisuuksien määrittelystä. Kolmantena vaiheena Webster & Windin, Kotler & Armstrongin sekä Jobberin malleissa on potentiaalisten toimittaja vaihtoehtojen kartoitus kun taas Robinsson & Farrisin malli keskittyy vielä ominaisuuksien tarkempaan kuvailuun ja paneutuu tuottajan etsimiseen vasta neljännessä vaiheessa. Viides vaihe on kaikissa kolmessa mallissa jälleen sama, toimittajan valinta, kun taas Robinsson & Farrisin mallissa viidennessä vaiheessa tapahtuu tarjousten hankkiminen, kuudennessa vaiheessa tarjousten arviointi ja viimeiseksi tilausrutiinin valinta. Jobberin mallin kaksi viimeistä vaihetta ovat valinta ja tilaus sekä käytön jälkeinen palaute ja arviointi. Näin ollen Jobberin malli onkin ainoa, jossa huomioidaan jälkihoito eli palaute ja arviointi, ja sen vuoksi mielestäni paras näistä neljästä mallista.

3.4. Ostoprosessiin osallistuva henkilöstö

Organisaatioiden osastoja joissa suuret ostopäätökset tehdään, kutsutaan yleensä osto-osastoiksi (engl. Buying center). Osto-osastoon kuuluvat kaikki yksilöt ja yksiköt jotka osallistuvat organisaation päätöksentekoprosessiin.

Vaikka Business to Business -markkinoinnissa ostajana toimiikin aina yritys, on silti muistettava, että ostopäätösten takana on kuitenkin aina ihminen tai joukko ihmisiä. Varsinkin suurissa yrityksissä voi ostoprosessiin osallistua useita erilaisissa tehtävissä toimivia henkilöitä. Kotler (2007) on luokitellut ostoprosessiin osallistuvat henkilöt seuraavanlaisiin ryhmiin:

1. Käyttäjärühmä koostuu henkilöistä, jotka käyttävät tuotetta. He ovat kiinnostuneita siitä miten hankittava tuote vaikuttaa heidän työhönsä ja mitä hyötyä he siitä saavat. Käyttäjärühmä tekee päätöksensä tuotteen käytettävyyden ja toimivuuden perustella. Käyttäjärühmällä on suurin merkitys, kun kartoitetaan tarpeita ja kerätään kokemusta tuotteen toimivuudesta, vaikkei heillä välttämättä olekaan osuutta varsinaiseen päätöksentekoon.

2. Vaikuttajaryhmä koostuu asiantuntijoista, jotka tutkivat tuotteita teknillisestä näkökulmasta katsoen. Heillä ei varsinaisesti ole valtaa tehdä päätöksiä, mutta siitä huolimatta he vaikuttavat päätöksentekoon vaikutusvaltansa ja asiantuntija lausunnoidensa avulla. Vaikuttajaryhmä vaikuttaa läpi koko ostoprosessin.

3. Ostajaryhmä koostuu talousihmisistä, jotka hallitsevat neuvottelutekniikat ja arvioivat hankinnan kustannustehokkuutta. Heillä on muodollinen valtuus valita toimittaja ja sopia ostoehdoista. Ostajaryhmän tärkein tehtävä on valita myyjät ja neuvotella heidän kanssaan yksityiskohdista ja sopimusehdoista. Suurten hankintojen kohdalla kuuluu ostajaryhmään yleensä myös yrityksen ylintä johtoa.

4. Päätöksentekijän rooli ei välttämättä ole koko ostoprosessissa kovinkaan suuri, mutta päätöksentekijä on kuitenkin se, joka hyväksyy tai hylkää ostopäätöksen. Yleensä he tekevät päätöksensä sen jälkeen, kun kaikki muut osapuolet ovat esittäneet näkemyksensä ja tutkimustuloksensa eri vaihtoehtoista. Markkinoijan tulisi pitää yllä suhteita päättäjiin, koska päätös tehdään loppujen lopuksi näiden henkilöiden taholla.

5. Portinvartijat kontrolloivat ostoprosessin informaation määrää muille. Esimerkiksi ostohenkilöstöllä on usein valtaa estää myyntihenkilöitä näkemästä käyttäjiä tai päättäjiä. Portinvartijoita ovat yleensä teknisen puolen ihmiset sekä henkilöstösihteerit.

Erialaisten roolien esiintyminen riippuu pitkälti hankittavasta asiasta, ostotilanteesta, ostavasta organisaatiosta sekä organisaation henkilöstöstä. Suuret ja monimutkaiset hankinnat vaativat yleensä erikoisosaamista yrityksen ulkopuolelta. Yrityksessä hankinnan merkitys saattaa vaikuttaa hyvinkin pitkälle, joten sen toteuttamiseen kannattaa käyttää paljon aikaa ja resursseja.

3.5. Ostoprosessin kriteerit

Business to business -markkinoinnissa on otettava huomioon, että kriteerit ostopäätöksen vaihtelevat henkilöittäin ja näin ollen eri tehtävissä toimivat henkilöt painottavat eri asioita. Esimerkiksi markkinoinnissa ja taloushallinnossa työskentelevät painottavat eri asioita, samoin kuin ylin johto ja toimihenkilöt. Koska ostopäätöskriteereihin vaikuttavat voimakkaasti henkilökohtaiset tekijät, vaihtelevat kaikki ostotilanteet organisaatioiden ja tilanteiden mukaan. (Rope 1998, 37.)

Jobberin (2004) mukaan organisaation ostopäätöskriteerit perustuvat teknisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin ja henkilökohtaisiin kriteereihin. Teknisiä ja taloudellisia kriteerejä ovat laatu, hinta, elinkaarikustannukset sekä toimituksen jatkuvuus. Organisaatiollisia ja persoonallisia tekijöitä puolestaan ovat havaittu riski, toimistopolitiikka sekä henkilökohtaiset mieltymykset.

3.5.1. Tekniset ja taloudelliset kriteerit

Laatu on tärkeä kriteeri ostajan arvioidessa toimittajan tarjoamia tuotteita ja palveluja. Monet ostavat organisaatiot haluavat panostaa laatuun eivätkä ole valmiita tinkimään hinnasta laadun kustannuksella. Vaikka samankaltaista palvelua siis tarjottaisiin kahden eri toimittajan taholta ja hinta-ero ei ole kovin suuri, valitsee ostaja usein sen vaihtoehdon, jonka hän kokee laadukkaammaksi. Ostajat etsivät johdonmukaisuutta tuotteen laadun ja hinnan suhteen niin, että lopputuotteet ovat luotettavia ja vaativat mahdollisimman vähän tarkkailua käyttöhetkellä.

Hinta ja elinkaarikustannukset ovat keskeisiä tekijöitä ostopäätöstä tehtäessä. Hinta on kuitenkin vain osa kustannuksista, ja todellinen menoerä on tuotteen käytöstä ja ylläpidosta muodostumat kustannukset. Yhä useammat ostajat huomioivat päätöstä tehdessään tuotteen elinkaarikustannukset, joihin sisältyvät tuottavuus, ylläpitokustannukset sekä tuotteen jäännösarvo. Näiden lisäksi on vielä huomioitava tuotteen alkuperäinen ostohinta. Markkinoijat voivat käyttää myyntikeinona tarjoamansa tuotteen tai palvelun elinkustannusanalyysia tarjotakseen asiakkaalle lisäarvoa ja itselleen kilpailuetua suhteessa muihin tarjoajiin.

Toimitusvarmuus: Jos toimituksissa on häiriöitä, aiheuttavat ne yritykselle merkittäviä kustannuksia ja ansionmenetyksiä. Viivästykset ja väärät toimitukset voivat johtaa pahimmillaan asiakkaan omien asiakkaiden menetykseen. Vaikka toimittaja tarjoaisikin kilpailukykyisen hinnan ja hyvän laadun eivät ne korvaa epäluotettavien toimitusten aiheuttamia kustannuksia. Myyntiorganisaation lupaus säännöllisistä ja oikea-aikaisista toimituksista on asiakkaalle merkittävä etu ja voi näin ollen ratkaista tilanteen valittaessa kahden toimittajan väliltä.

3.5.2. Organisaatiolliset ja persoonalliset kriteerit

Havaittu riski voidaan määrittää kahdella tavalla. Ensimmäinen on toiminnallinen riski, kuten epävarmuus tuotteen tai toimittajan suorituskyvystä. Toisena riskitekijänä voidaan mainita pelko, johon liittyy yksilön henkilökohtaisia pelkoja omaan asemaansa liittyen. Tällaisia riskejä voivat olla esimerkiksi työpaikan menettämisen pelko, asemansa menettämisen pelko ja naurunalaiseksi joutumisen pelko. Tällaisilla peloilla voi olla ratkaiseva merkitys ostopäätöksen kannalta. Ostajat pyrkivät vähentämään epävarmuutta keräämällä tietoja kilpailevista toimittajista, tarkistamalla mielipiteitä

muilta ostavilta yrityksiltä tai käyttämällä vain tunnettujen ja arvostettujen toimittajien tavaroita / palveluja.

Toimistopolitiikka: Yrityksen sisäiset ryhmittymät voivat myös vaikuttaa ostopäätökseen. Esimerkiksi kaksi kilpailevaa osastoa voivat suosia periaatteesta eri toimittajia jolloin tulokseen vaikuttaa myös poliittiset vaikutteet eri ryhmien ja yksilöiden osalta. Tällaisissa tilanteissa painottuvat usein henkilökemialliset tekijät.

Persoonalliset mieltymykset: Ostoprosessiin osallistuvilla henkilöillä voi olla erilaisia mieltymyksiä eri myyjien suhteen. Yksi ostajista voi pitää enemmän myyjästä X kuin myyjästä Y, ja tällä seikalla voi olla vaikutusta toimittajan valintaan. Varsinkin tilanteessa, jossa kilpailevat tuotteet ovat hyvin samankaltaisia, voi henkilökohtaisilla mieltymyksillä olla hyvinkin paljon painoarvoa. Ostajat voivat myös tietoisesti käsitellä eri tavalla eri lähteistä tulevaa informaatiota omien mieltymystensä mukaisesti. Ostopäätösprosessi voi pitää sisällään seuraavat elementit persoonallisuuksiin liittyen:

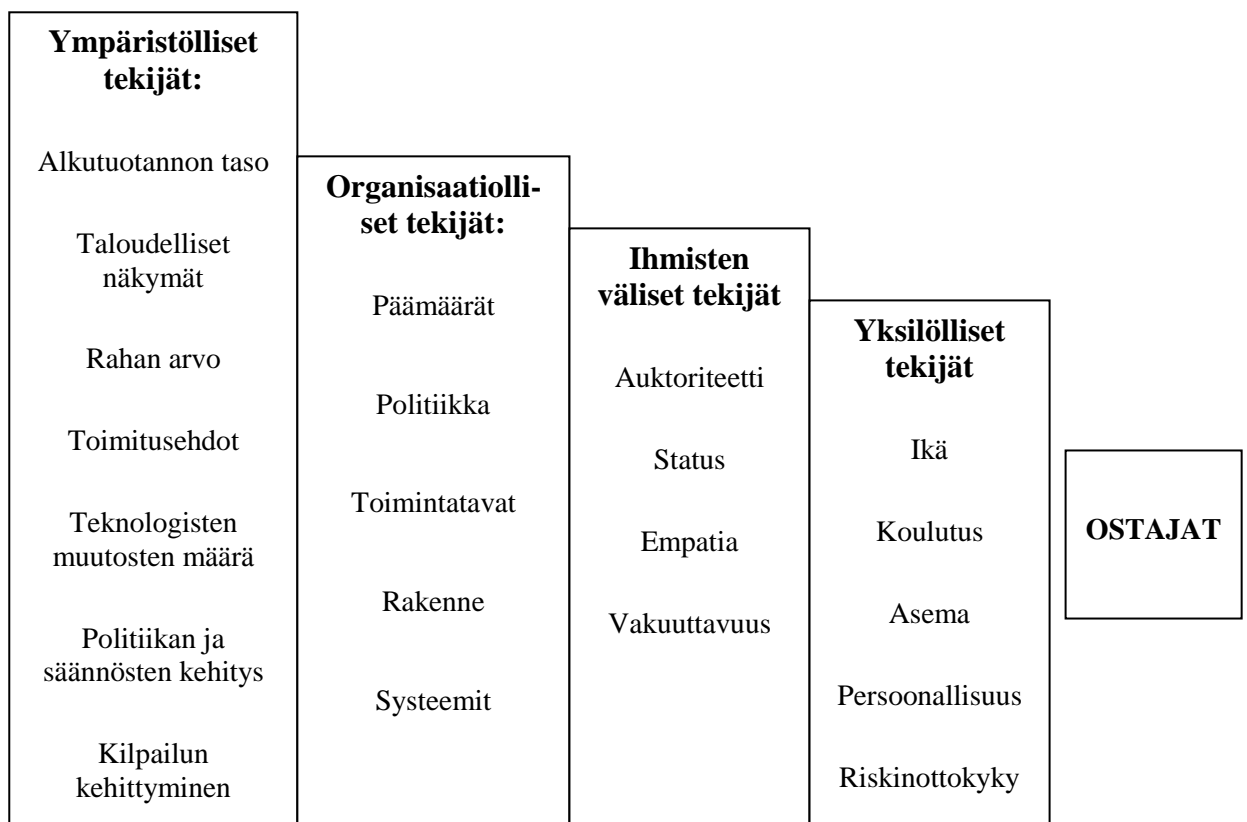
- 1) **Valikoiva huomioiminen:** Vain tietyistä lähteistä saatu tieto huomioidaan. Esimerkiksi kahdesta tarjouksesta huomioidaan vain se, jonka lähettäjä tunnetaan.
- 2) **Valikoiva vääristyminen:** Informaatio näistä lähteistä voi olla vääristynyttä. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa tieto on valikoitu henkilön persoonallisten mieltymysten mukaan eikä sen mukaan, mikä olisi tilanteen kannalta järkevin ja luotettavin vaihtoehto.
- 3) **Valikoiva säilyttäminen:** Vain osa tiedoista muistetaan. Yleensä ihmisillä on tapana vääristellä ja unohtaa viestejä, jotka eroavat heidän henkilökohtaista asenteistaan ja uskomuksistaan. (Jobber 2004, 108-109.)

Organisaatioissa toimiviin ostajiin vaikuttavat henkilökohtaiset ja taloudelliset tekijät. Jos tavarantoimittajien tarjoukset ovat hyvin samankaltaisia, jää ostajalle vähän perusteita valintaan ja henkilökohtaisten mieltymysten merkitys korostuu. Jos kilpailevat tuotteet sen sijaan poikkeavat toisistaan merkittävästi, ostajat kiinnittävät enemmän huomiota edustamansa organisaation kannalta parhaimman valinnan tekemiseen ja painottavat vähemmän taloudellisia tekijöitä sekä tyydyttävät vähemmän henkilökohtaisia tarpeitaan.

Organisaatio ja organisaatiossa työskentelevä henkilö haluaa kuitenkin toimia mieluiten itsensä kaltaisten yksilöiden kanssa. Tällöin sosiaalisen vaihdannan avulla voidaan saavuttaa suhteessa sellainen taso, että taloudelliset tekijät eivät ole niin painottuneina. (Kotler 1990, 268.)

3.6. Ostoprosessiin merkittävimmin vaikuttavat tekijät

Ostoprosessiin osallistuva henkilöstö on alttiina monille vaikutuksille päätöksiä tehdessään. Jotkut markkinoijat olettavat, että suurimmat vaikutukset ovat taloudellisia ja luulevat ostajien suosivan tarjoajia jotka pystyvät tekemään alhaisimman tarjouksen, parhaimman tuotteen tai eniten palveluja. He keskittyvät tarjoamaan suuria taloudellisia etuja ostajille. Kun toimittajien tekemät tarjoukset ovat hyvin samankaltaisia, ostajilla on vain vähän järkipäisiä perusteluja parhaimmalle valinnalle. Koska he voivat saavuttaa organisaation tavoitteet jokaisen toimittajan kanssa, voivat he sallia myös henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutuksen päätöksentekoon. Kuvasta 6 selviää erilaiset ryhmät, jotka vaikuttavat ostopäätöksen tekijöihin.



Kuva 6. Suurimmat vaikuttajat ostajien päätöksentekoon (Kotler 2006, 478)

3.6.1. Ympäristölliset tekijät

Yritysten ostoprosessiin vaikuttaa luonnollisesti monet ympäristölliset tekijät kuten vallitseva kysyntä, taloudelliset näkymät ja rahan arvo. Kun taloudellisen tilanteen epävarmuus lisääntyy, yritykset supistavat investoinneista ja pyrkivät vähentämään kulutuksen minimiin. Yksi tärkeä ympäristötekijä on myös materiaalien hallinta. Monet yritykset varastoivat materiaalia yli tarpeensa varmistaakseen riittävän tarjonnan jos kysyntä nopeasti kasvaa. (Kotler 2001, 195.)

3.6.2. Organisaatiolliset tekijät

Jokaisella on organisaatiolla on omat päämääränsä, politiikkansa, menettelytapansa, rakenteensa ja systeeminsä, joita markkinoilla toimijoiden on ymmärrettävä. Olennaisia tekijöitä ovat päätösprosessiin osallistuvien henkilöiden lukumäärä ja asema, heidän arviointikriteerinsä sekä yrityksen politiikan ja rajojen vaikutus ostohenkilöstöön. Markkinoilla toimijoiden tulisi olla tietoisia uusimpien trendien seuraamisesta osto-toiminnoissa. (Kotler 2001, 195.)

3.6.3. Ihmisten väliset tekijät

Ostoryhmä sisältää yleensä monia jäseniä, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa. Toimittajat kokevat yleensä vaikeaksi määrittää, millaisia ihmissuhde ja ryhmädynaamisia tekijöitä ostoprosessiin liittyy. Joskus voikin olla hyvin vaikeaa tietää kuka tosiasiallisesti tekee päätökset ja ketkä siihen voivat vaikuttaa. Pääasialliset vaikuttajat eivät yleensä ole osallisina myyntitapaamisissa vaan pysyttelevät taka-alalla ennen todellista päätöksentekovaihetta. Ostoprosessiin osallistuvat henkilöt voivat saada vaikutteita päätöksen tekoon myös palkkioista ja rangaistuksista, jotka ohjaavat heidän toimintaansa. Ihmisiin liittyvät tekijät ovatkin yleensä melko vaikeasti tulkittavissa ja selvitettävissä. (Kotler 2001, 198-199.)

Myös luottamuksella on merkittävä rooli ihmisten välisistä tekijöistä puhuttaessa. Luottamuksella tarkoitetaan odotusta siitä, että toinen osapuoli käyttäytyy tiettyjen normien ja ennako-odotusten mukaisesti tietyssä tilanteessa. Jos toisen osapuolen käyttäytyminen ei kuitenkaan vastaa tätä odotusta, syntyy vastapuolelle negatiivisia kokemuksia.

Yritysmarkkinoilla asiakassuhteiden hallinta ja niiden rakentaminen on vaativa prosessi, jossa molemmat osapuolet saavat mahdollisuuden kehittyä ja saavuttaa itselleen hyötyä. Ilman luottamusta ei kuitenkaan synny pitkäkestoista ja menestyksellistä asiakassuhdetta. Luottamuksen lähtökohtana on hyvä maine, yhteinen historia ja kokemukset. Luottamusta tarvitaan erityisesti viestinnällisissä, oppimista koskevissa sekä ongelmanratkaisutilanteissa. Luottamusta voidaan rakentaa pitämällä lupaukset sekä olemalla tiiviisti yhteydessä asiakkaiden kanssa. Myös henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkitystä luottamuksen rakentumisessa osapuolien välille.

3.6.4. Yksilölliset tekijät

Jokainen ostoprosessin jäsen tuo omat motiivinsa, käsityksensä ja mieltymyksensä prosessiin. Näihin yksilöllisiin tekijöihin vaikuttavat persoonallisuuden ominaisuudet kuten ikä, tulot, koulutus sekä ammatillinen osaaminen. Henkilöt voivat olla myös ostajina erilaisia, toiset painottavat teknistä näkökulmaa ja toiset taas haluavat neuvotte- luissa asettaa kilpailevat tarjoajat toisiansa vastaan jotta saisivat parhaan lopputulok- sen. (Kotler 2001, 199.)

4. MYYNTIPROSESSIT ORGANISAATIOISSA

Myyntiprosessiksi kutsutaan asiakkaaseen kohdistuvien toimenpiteiden sarjaa, joiden avulla myyntihenkilöstö pystyy luomaan yritykselle asiakaskunnan, hankkimaan kan- ta-asiakkaita sekä näiden myötä kasvattamaan yrityksen liikevaihtoa. Myyntiproses- sissa on erilaisia vaiheita, ja jokaisella vaiheella on ennustettavissa ja mitattavissa oleva tulos. (Alanen ym. 2005, 65.)

Yritysmailmassa on merkittävää, että ostavat organisaatiot kilpailuttavat lähestul- koon kaikki hankinnat, jolloin he saavat paljon tarjouksia keskenään kilpailevilta pal- veluntarjoajilta. Myyjäorganisaation on tärkeää perehtyä ostajan tarpeisiin jo ennen tarjouksen tekoa ja samalla parantaa asemiaan tarjouskilvassa. Myyjä yritys pystyy samalla myös ohjaamaan ostoprosessia haluamaansa suuntaan esimerkiksi muokkaamalla tarjouspyynnön vaatimuksia enemmän oman organisaation etujen mukaiseksi. Myyjän on tärkeää pitää aktiivisesti yhteyttä asiakkaisiinsa kartoittaakseen heidän tu- luvia tarpeitaan ja pystyä reagoimaan niihin kilpailijoita nopeammin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 93 – 95, 153.)

4.1. Myyntiprosessin vaiheet

Myyntiprosessin vaiheet riippuvat pitkälti siitä, myydäänkö jotakin konkreettista tuotetta vai kokonaisvaltaista palvelua, toimitaanko kuluttaja- vai yritysmarkkinoilla ja millä keinoilla myyntityötä tehdään. Kaikkiin myyntiprosesseihin liittyy kuitenkin yhteisiä piirteitä ja myyntiprosessin vaiheet voidaan yleisluontoisesti kuvata seuraavasti.

Tässä työssä käyttämäni malli myyntiprosessin kokonaisvaiheista kuvaa myyntityötä yritysmarkkinoilla, mutta sitä voidaan soveltaa myös kuluttajamarkkinoille erilaisin tavoittein. (Renfors, 2007.)

Malli voidaan jakaa kolmeen suurempaan kokonaisuuteen:

1. Myyntineuvottelua edeltävä vaihe
2. Varsinainen myyntineuvottelu
3. Jälkihoito.

Edellä mainitut vaiheet voivat toistua myyntiprosessin aikana useita kertoja, esimerkiksi suurissa ostoissa voidaan myyntineuvotteluja joutua käymään useampaan kertaan. Prosessin eri vaiheet voivat vaihdella kestoltaan hyvinkin paljon ja tarkkaa aikatavoitetta niille on mahdotonta määrittää. Yleensä kukin vaihe kestää niin kauan, että tavoitteet on saavutettu.

Myyntiprosessin kesto kokonaisuudessaan voi vaihdella ostotapahtuman luonteesta riippuen useista kuukausista muutamaan päivään. Rutiiniosot sujuvat yleensä hyvin nopeasti, sillä niissä ei vaadita erillisiä neuvotteluja. Suurempia investointeja koskevat myyntineuvottelut puolestaan ovat aikaa vieviä, sillä ne sisältävät yleensä useita erillisiä myyntineuvotteluja. (Bergström & Leppänen 2003, 268.)

Myyntiprosessin kokonaisvaiheet sisältävät kukin erialaisia toimintoja. Seuraavassa taulukossa 2 esitetään myyntiprosessin vaiheet, tavoitteet ja keinot tavoitteisiin pääsemiseksi.

Taulukko 2. Myyntiprosessin malli. (Alanen ym. 2005, 68)

VAIHE	TAVOITE	KEINOT
1. Asiakassuhteen pohjustaminen	Löytää ja tavoitella potentiaalisia asiakkaita tai herätellä vanhoja. Kerätä tietoa asiakkaasta ennen yhteydenottoa, ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja kartoittaa kiinnostusta. Sopia tapaaminen tai saada lupa materiaalin lähettämiseen.	Asiakasohjelmat joista valitaan sopivia asiakkaita, joita valmistaudutaan kohtaamaan. Kerätään tietoa potentiaalisista asiakkaista ja tarkastellaan heidän aiempaa toimintaansa.
2. Asiakassuhteen avaus	Antaa myönteinen ensivaikutelma ja luoda suotuisa neuvotteluilmapiiri. Innostaa asiakasta ja aloittaa luottamuksen rakentaminen.	Pukeutuminen, käyttäytyminen, elekieli. Lomakkeelta selkeys, luottavuus ja ymmärrettävyys.
3. Asiakkaan tilanteen selvittäminen	Tiedon kerääminen asiakkaalta. Tarpeiden kartoittaminen. Asiakkaan tilanteen ymmärtäminen.	Kysymyspatteristo ja asiakasrekisteri. Tuotteista kertominen.
4. Asiakkaan tarpeen ja myyjän ratkaisun yhteensovittaminen	Analysoida asiakkaalta saatu tieto ja etsiä asiakkaalle tämän tarpeita vastaava tuote.	Tuotetuntemus. Paketointi. Halu etsiä asiakkaalle paras vaihtoehto ja tehdä siitä yritykselle kannattava.
5. Myyjän osaamisen ja ratkaisun esittämisen havainnollistaminen	Esittää uniikki ratkaisu tavalla joka on innostava, asiallinen ja luottamusta vahvistava	Etujen muuttaminen hyödyksi, innostaminen.
6. Tarjous ja toimenpide ehdotus	Esittää tarkkaan harkittu ja kaikki asianhaarat huomioiva tarjous, joka tyydyttää sekä asiakkaan että yrityksen.	Tarjouksen tarkistuslista.
7. Päätös	Päätöksen pyytäminen. Saada myönteinen ostopäätös asiakkaalta.	Ajoitus. Etsiä syyt tarjouksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen.
8. Sopimus	Sopimusehtojen selväksi tekeminen kaikille osapuolille.	Valmiiksi määritellyt sopimusehdot
9. Käyttövaihe	Palvelun kuluttaminen sujuu suunnitellusti.	Täsmällinen tiedon välittäminen kaikille juuri samanlaisena niin, että kaikki ymmärtävät tiedon myös samalla tavalla.
10. Yhteistyö jatkossa	Tarkistaa kiinnostus tulevaan yhteistyöhön ja ottaa selvälle asiakkaan tyytyväisyys palveluun.	Palautteen kysyminen joko suoraan tai lomakkeella. Tietojen kirjoittaminen asiakasrekisteriin.

Asiakassuhteen pohjustusvaiheessa myyjä etsii potentiaalisia asiakkaita tai herättelee yrityksen jo olemassa olevia asiakkaita, joiden asiakassuhde on hiipumaan päin. Myyjä kerää asiakkaista tietoa, jotka saattavat auttaa häntä kaupantekovaiheessa esimerkiksi asiakasrekisteristä, asiakkaan internetsivuilta, yrityksen julkaisuista, esitteistä ja vuosikertomuksesta. (Alanen ym. 2005, 74.)

Asiakassuhteen avauksessa myyjän pyrkimyksenä on luoda neuvottelulle hyvät lähtökohdat ja suotuisa ilmapiiri, jotta myönteisen ostopäätöksen tekeminen olisi helpompaa. Myyjän tehtävänä on rakentaa koko prosessin kattava luottamussuhde ostajan ja myyjän välille. Hyvän ensivaikutelman tekeminen on myyntiprosessin tärkeimpiä vaiheita, sillä sen voi tehdä vain kerran ja hyvän ensivaikutelman antaminen voi toimia ratkaisevana tekijänä myöhemmissä vaiheissa. Yhteyden luomisessa asiakkaaseen tärkein tekijä on välittää aitoa kiinnostusta asiakkaaseen ja valehtelematon halu ratkaista asiakkaan ongelmat. (Alanen ym. 2005, 80.)

Myyntiprosessin tärkeimpänä vaiheena voidaan pitää asiakkaan tilanteen selvittämistä. Sen aikana myyjän tulee selvittää asiakkaan tarpeet ja mitä asiakas oikeasti haluaa. Kun myyjä on tietoinen asiakkaan odotuksista, arvoista, ostotottumuksista ja toiveista pystyy hän helpommin tarjoamaan asiakkaalle ratkaisua tämän tarpeisiin ja arvioimaan edellytyksiä tulevaisuuden yhteistyölle. Asiakkaan tilanteen selvittäminen onkin asiakaslähtöisen myyntityön tärkein lähtökohta.

Kun myyjä on perehtynyt asiakkaan tilanteeseen, toiveisiin ja tarpeisiin, voidaan siirtyä prosessin seuraavaan vaiheeseen eli asiakkaan tarpeen ja myyjän ratkaisun yhteensovittamiseen. Myyjä voi tässä vaiheessa hyödyntää edellisissä vaiheissa keräämäänsä arvokasta tietoa asiakkaasta ja arvioida, mikä yrityksen tuotteista tuo eniten arvoa asiakkaalle. Tämän jälkeen myyjä on päätettävä, mitä ratkaisua, tuotetta tai palvelukokonaisuutta hän asiakkaalle tarjoaa. Kaiken myyjän toiminnan tulisi edistää yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta ja asiakkaan tarpeiden täyttämisen ohella tähdätä olemassa olevan suhteen lujittamiseen.

Siitäkin huolimatta, että myyjän esittämä ratkaisumalli olisi juuri asiakkaalle sopiva ja hänen tarpeitaan parhaiten vastaava, voi asiakas pettyä ja myyjä pahimmassa tapauksessa menettää hyvän kaupan. Suuressa osassa tällaisia tapauksia syynä on myyjän huono ja epäsuotuisa esitys hyvästä ratkaisusta.

Myyjän kyky ymmärtää asiakasta ja esittää tuotteensa parhaat puolet punnitaan vaiheessa, jossa hänen tulee esittää ja havainnollistaa ratkaisumallinsa. Tässä vaiheessa myyjän on kyettävä perustelemaan asiakkaalle tarpeeksi hyvin, miksi hän on valinnut juuri tämän ratkaisuvaihtoehdon, mitä hyötyä siitä on asiakkaalle ja mitkä ovat oleelliset faktat tuotteesta.

Myyjän on kerrottava tuotteesta rehellisesti sekä hyvät että huonot puolet. Myyjä on vastuussa kertomaan asiakkaalle myös tuotteeseen liittyvistä erityispiirteistä. Taitava myyjä osaa kääntää tuotteen edut asiakkaalle arvoa tuottavaksi hyödyksi ja esittää ratkaisumallin niin, että asiakas kokee tarvitsevansa juuri kyseisen tuotteen ominaisuuksia. Myyjän kannattaa siis esittää juuri ne perusteet, joissa asiakkaan saama hyöty tulee parhaiten esille. (Alanen ym. 2005, 90.)

Jos asiakas hyväksyy myyjän esittämän ratkaisun sellaisenaan tai pienin muutoksin, voi myyjä seuraavaksi tehdä asiakkaalle tarjouksen ja toimenpide-ehdotuksen. Tarjousta tehtäessä on tärkeää muistaa, että myyjä on lain mukaan velvollinen täyttämään asiakkaalle kaikki tarjouksessa tekemänsä lupaukset. Tarjous tulee siis laatia sellaiseksi, että kaikki lupaukset voidaan täyttää, eikä myyjä enää asiakkaan suostuessa tarjoukseen tarvitse puuttua sen sisältöön.

Kun myyjä on esittänyt asiakkaalle tarjouksen, jää asiakkaan tehtäväksi päätöksen tekeminen, hyväksyykö hän sen vai ei. Myyjä voi omalta osaltaan edistää päätöksen tekemistä ja pyytää asiakkaalta päätöstä. Asiakas käy tässä vaiheessa läpi oman ostotapahtumaan liittyvän prosessinsa joka on kuvattu jo aiemmin tässä työssä. Myyjä voi helpottaa asiakkaan päätöksentekoa myös perustelemalla asiakkaalle miksi hänen tarjoamansa ratkaisu on parempi kuin kilpailijan. (Alanen ym. 2005, 108.)

Jos asiakas päättää hyväksyä myyjän tarjouksen, voidaan prosessissa siirtyä sopimusvaiheeseen. Sopimusvaiheessa käydään vielä kertaalleen läpi kaikki sovitut asiat ja laaditaan sopimusehdot. Siinä vaiheessa kun myyjän ja ostajan väliset sopimukset kirjataan ylös, syntyy myyjälle konkreettinen vastuu pitää lupauksensa. Kummankin osapuolen on myös huomioitava että sopimuksen laatimisen jälkeen molemmat ovat velvollisia täyttämään oman osuutensa sopimuksesta.

Palvelun kulutusvaiheessa asiakas lunastaa myyjän antamat lupaukset. Kulutusvaiheessa kaikki myyjän antamat lupaukset on toteuduttava, muuten asiakas pettyy ja on tyytymätön myyjän toimintaan. Palvelun kulutusvaiheessa luodaan edellytykset ja kartoitetaan mahdollisuudet myöhemmälle yhteistyölle.

Myöhempi yhteistyö voidaan nähdä myös asiakastyytyväisyyden selvittämissivaiheena. Myyjän ensisijainen ajatus on aina luoda mahdollisimman hyvät lähtökohdat seuraavalle kaupalle ja hyvällä myynnin jälkityöllä myyjä pystyy kartoittamaan mahdollisuuksia lisämyyntiin ja seuraaviin kauppoihin. Yrityksen kannattavimmat asiakassuhteet ovat yleensä pitkiä asiakassuhteita joiden perustana on tieto asiakkaan edellisistä ostotapahtumista ja asiakkaan ostotilannekäyttäytymisestä. Tähän voidaan käyttää hyödyksi erilaisia asiakastietokantoja ja rekistereitä, joiden avulla asiakassuhteita voidaan tehokkaammin hallita.

4.2. Henkilökohtainen myyntityö

Kotler ja Armstrong (2001, 512) määrittelevät henkilökohtaisen myyntityön myyjän esiintymiseksi, jonka tavoitteena on onnistunut kauppa ja asiakassuhteen rakentaminen. Ennen vanhaan henkilökohtaisen myyntityön päätavoitteena oli kaupan tekeminen. Tänä päivänä henkilökohtaisessa myyntityössä korostetaan ennen kaikkea uusien suhteiden luomista ja hyvien suhteiden säilyttämistä vanhoihin asiakkaisiin.

Siitä huolimatta, että nykypäivänä on käytössä jo useita erilaisia myyntikanavia ja myyntiratkaisuja, on valtaosa myyntityöstä edelleen ihmisten välistä vuorovaikutusta. Teknologia ei ole löytänyt korvaajaa ihmisten henkilökohtaisille ominaisuuksille jotka aidosti pystyvät keskustelemaan asiakkaiden kanssa. Mitä suurempi ja monimutkaisempi ostotapahtuma on asiakkaalle, sitä tärkeämpää ja vaativampaa on myyjän henkilökohtainen työ. Myyntityö on oleellinen tekijä asiakassuhteen kaikissa vaiheissa, sekä aloitusvaiheessa että asiakassuhteen ylläpitovaiheessa. (Alanen ym. 2005; 13.)

Henkilökohtaisessa myyntityössä myyjän tärkein työväline on myyjä itse. Myyjän taidot ja kyky vaikuttaa perustuvat hänen ihmissuhdetaitoihinsa ja ammatilliseen osaamiseensa. Tavoitteena on löytää yhteys ja luottamussuhde myyjän ja ostajan välille. Jotta myyjä voisi onnistua työssään on hänellä oltava tiettyjä ominaisuuksia.

Myyjä on kyettävä luomaan yhteys asiakkaaseen, välittämään tietoa, ohjaamaan tilannetta toivottuun suuntaan sekä myöskin kyettävä vastaanottamaan palautetta ja hyödyntämään sitä. Näiden tekijöiden seurauksena syntyy myyjän vaikuttamiskyky. Paraskaan myyjä ei kuitenkaan pysty toimimaan ilman riittävää perustaa. Myyjällä on oltava myyntiin soveltuva tuote, markkinoilla on oltava riittävästä ostajia ja lisäksi myyjällä tulee olla asianmukaiset työvälineet. (Alanen ym. 2005, 25.)

Kotler & Keller (2004, 626) kuvaavat henkilökohtaisen myyntityön kuusivaiheisena prosessina. Prosessin eri vaiheet esitetään taulukossa 3.

Taulukko 3. Henkilökohtaisen myyntiprosessin vaiheet.

Vaihe	Kuvaus
1. Etsintä ja määrittely	Potentiaalisten asiakaskontaktien etsintä ja kartoitus markkinatietojen perusteella.
2. Esivalmistelu	Asiakkaan taustatietojen selvittäminen ja toimialaan perehtyminen.
3. Lähestyminen	Lähestymistavan ja myyntistrategian valinta.
4. Esittely	Tuotteen esitleminen AIDA-mallia käyttäen.
5. Vastalauseiden voittaminen	Asiakkaan vastalauseiden voittaminen tarkentamalla ja kyselemällä.
Sulkeminen	Myyntitapahtuman sulkeminen.
6. Seuranta ja jälkihoito	Asiakastyytyväisyyden varmistaminen toimituksen jälkeen.

Prosessin ensimmäinen vaihe on tunnistaa potentiaaliset asiakkaat ja luoda yleiskatsaus markkinatilanteeseen. Markkinatietojen perusteella voidaan myös kartoittaa mahdollisia uusia kontakteja. Useimmissa yrityksissä tällainen etsintä ja kartoitus on jonkun muun henkilön vastuulla, jolloin myyjät voivat käyttää kaiken aikansa varsinaiseen myyntityöhön. (Kotler & Keller 2004, 626.)

Kun potentiaaliset asiakkaat on tunnistettu, myyjän on tehtävä esivalmistelut huolellisesti ennen varsinaista yhteydenottoa asiakkaaseen. Myyjän on hyvä opetella asiakkaan tietoja niin paljon kuin mahdollista, jotta hän pystyy myyntitilanteessa osoittamaan asiantuntemuksensa. Määrittelemällä selkeästi, mitä tietoa esivalmisteluvaiheessa kerätään, voidaan vaiheesta tehdä rutiininomainen toimenpide, joka toistuu jokaisen uuden asiakkaan kohdalla automaattisesti.

Esivalmistelujen jälkeen myyjän on päätettävä, millä keinolla hän lähtee asiakasta lähestymään. Tämän jälkeen myyjän on luotava strategia, jolla hän avaa myyntikeskustelun asiakkaan kanssa. (Kotler & Keller 2004, 626.)

Kun myyjä on päässyt avaamaan myyntikeskustelun asiakkaan kanssa, siirrytään tuotteen esittelyvaiheeseen. Tässä vaiheessa myyjä kertoo asiakkaalle tuotteen tarinan, AIDA -mallia seuraten. AIDA -malli muodostuu sanoista Attention (huomio), Interest (kiinnostus), Desire (intohimo) sekä Action (toiminta). Käyttämällä AIDA-mallia tuotteen kuvailemiseen myyjän tarkoituksena on siis saavuttaa asiakkaan huomio ja kiinnostus tuotetta kohtaan, synnyttää intohimoa, joka lopulta johtaa toimintaan eli ostamiseen. Liian usein myyjä keskittyy vain kuvailemaan tuotteen ominaisuuksia eikä tarpeeksi keskity kertomaan ostajalle hänen saavuttamistaan eduista ja lisäarvosta jos hän valitsee tuotteen. Tällaista myyntityyliä kutsutaan tuoteorientoituneeksi myymiseksi jota yleensä pyritään kehittämään asiakaslähtöisemmäksi. (Kotler & Keller, 2004, 626.)

Seuraavaksi on edessä asiakkaan vastalauseiden voittaminen. Asiakkaat yleensä esittävät vastalauseita tai kysymyksiä myyjän tuote-esittelyn aikana. Pystyäkseen vastaamaan vastaväitteisiin myyjän on käytettävä myönteistä lähestymistapaa niin kyselemällä asiakkaalta tarkennuksia hänen vaatimuksiinsa tai kysymyksiinsä. Vastalauseiden käsittely ja poistaminen on osa laajempia neuvottelutaitoja. (Kotler & Keller, 2004, 626.)

Kun myyjä on voittanut asiakkaan vastalauseet, on seuraavana tavoitteena saada myyntitapahtuma suljettua. Myyjän on osattava tulkita asiakkaan merkkejä valmiudesta myyntitapahtuman sulkemiseen, merkkejä sulkemisen valmiuteen voi etsiä asiakkaan elekielestä, kommentteista tai kysymyksistä.

Myyntin sulkemiseen on olemassa useita tekniikoita. Myyjä voi esimerkiksi kysyä asiakkaalta haluaako hän tehdä tilauksen, kerrata sopimuksen yksityiskohtia, tarjota apua tilauksen tekemiseen, kysyä haluaako asiakas valita vaihtoehdon A vai B tai pyytää asiakasta valitsemaan yksityiskohtia tuotteeseen liittyen. Myyjä voi myös tarjota asiakkaalle kannustimia lopettamiseen kuten erikoishinnan, lisämääriä tilaukseen tai jonkin lahjan. (Kotler & Keller 2004, 626-627.)

Seuranta ja huolto ovat erittäin tärkeitä vaiheita henkilökohtaisessa myyntityössä. Tämän vaiheen on sisällyttävä prosessiin, jos myyjä haluaa varmistaa asiakkaan tyytyväisyyden ja asiakassuhteen jatkumisen. Heti kun myyntitapahtuma on suljettu, täytyy myyjän vahvistaa kaikki tärkeät yksityiskohdat toimitukseen liittyen, kuten toimitusaika, maksuehdot sekä muut asiakkaalle tärkeät tekijät. Myyjän on myös suoritettava jälkitarkastus soittamalla asiakkaalle, kun toimitus on tehty, jotta myyjä voi varmistaa että kaikki on sujunut hyvin ja asiakas on tyytyväinen. Asiakaskäynti tai puhelu auttaa myyjää havaitsemaan mahdolliset ongelmat sekä vakuuttaa asiakkaan myyjän aidosta kiinnostuksesta asiakkaan tyytyväisyyttä kohtaan. (Kotler & Keller 2004, 627.)

4.2.1 Henkilökohtainen vuorovaikutus

Henkilökohtainen myyntityö on paras keino erottua kilpailijoista. Varsinkin aloilla, joilla tuotteet ovat hyvin samankaltaisia ja kilpailevat keskenään, asiakkaat arvostavat myyjän henkilökohtaista panostusta myyntitapahtumaan. Myyjän tehtävänä on auttaa asiakkaita omalla toiminnallaan ymmärtämään eroja eri ratkaisumallien välillä ja niistä johtuvia seurauksia. Hyvällä vuorovaikutuksella myyjä voi asiakkaiden silmissä erottua myönteisesti muista. (Alanen ym. 2005, 15.)

Henkilökohtainen vuorovaikutus on kaikkein vaikuttavin viestinnän muoto ja asiakkaalle on tärkeää, että hän saa keskustella myyjän kanssa. Henkilökohtainen vuorovaikutus auttaa myös lujittamaan suhdetta myyjän ja asiakkaan välillä. Myyntityössä henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta seuraa yleensä seuraavia etuja:

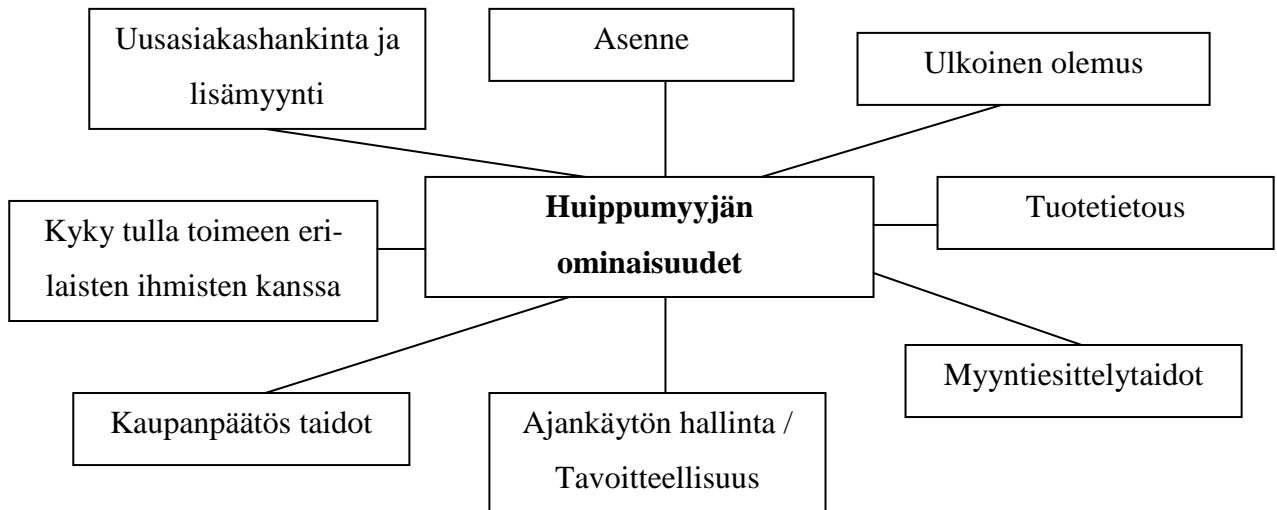
- Myyjällä on mahdollisuus sopeuttaa oma toimintansa ja sanomisensa tilanteen mukaan.

- Myyjä voi käyttää kaikkia vuorovaikutuksen keinoja ja muokata sanomansa asiakkaan käyttäytymisen, eleiden, ilmeiden ja tilanteen mukaan.
- Myyjällä on mahdollisuus antaa lisätietoa, vahvistaa myönteistä ilmapiiriä, vähentää asiakkaan ennakkoluuloja sekä jakaa ja saada tuoretta tietoa.
- Myyjä pääsee vaikuttamaan asiakkaan päätöksentekoon ja ostoprosessiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, auttamaan häntä selvittämään ostotarpeensa, herättämään ostohalua sekä vastaamaan asiakkaan vastaväitteisiin ja epäilyksiin koko ostoprosessin ajan.
- Myyjä pystyy synnyttämään ja ylläpitämään luottamusta itsensä ja asiakkaan välillä. (Alanen ym. 2005, 15-16.)

4.2.2. Hyvän myyjän ominaisuuksia

Tutkimuksissa, joissa on tutkittu menestyvän myyjän ominaisuuksia, on löydetty muutamia yhteisiä tekijöitä. Menestyvät myyjät ovat tyypillisesti sinnikkäitä, pitkäjänteisiä ja osaavat asettaa itselleen tavoitteita. Myyjän työssä tarvitaan myös erinomaista paineensietokykyä sekä lujaa luonnetta. Myyjällä on oltava myös hyvä itsetunto, sillä myynnin tulokset ovat nähtävissä ja seurattavissa erittäin tarkasti. Usein myyjät ovat luonteeltaan ulospäin suuntautuneita ja haluavat olla tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa. Myyjille on etua hyvästä yleissivistyksestä ja voitontahdosta, mutta luottamus omaan toimintaan ja sitä kautta tuleva itsevarmuus lisääntyvät yleensä vasta hyvien kokemusten ja hankitun ammattitaidon kautta. (Alanen, ym. 2005, 17-18.)

Tuija Rummukainen (2004) on tutkinut huippumyyjän ominaisuuksia haastattelemalla yli 120 myyjää. Rummukaisen mukaan huippumyyjät erottavat tavallisista keskiveratomyyjistä kahdeksan ominaisuutta, jotka on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Huippumyyjän ominaisuuksia (Rummukainen, 2008: 11)

Myyjän ei tarvitse hallita täydellisesti kaikkia kuvassa 7 esitettyjä ominaisuuksia, mutta Rummukaisen haastattelemista huippumyyjistä useimmilla oli hyvin hallussa 6-7 ominaisuutta. Kaikki kuviossa esitetyt ominaisuudet ovat sellaisia, joita myyjät voivat itse halutessaan kehittää ja joihin he pystyvät vaikuttamaan. Vaikka ominaisuuksia ei voida asettaa tärkeysjärjestykseen toistensa suhteen, on kuitenkin todettava, että asenteella on suuri merkitys myyjän työssä onnistumiseen.

Vaikka kaikki muut osa-alueet olisivatkin kunnossa, mutta asenteessa olisi toivomisen varaa, ei myyjästä voitaisi puhua huippumyyjänä. Hyvän asenteen omaava myyjä kykenee arvostamaan omaa työtään ja haluaa tehdä sen hyvin. Myönteinen ja innokas asenne tarttuu helposti asiakkaisiin ja se luonnollisesti helpottaa myyntitapahtuman onnistumista. Huippumyyjät suhtautuvat myös pettymyksiin sisukkaasti eivätkä menettä toivoaan epäonnistuessaan. Päinvastoin, huippumyyjät kokevat epäonnistumisen jälkeen entistä suurempaa halua onnistua ja analysoivat tarkasti tekemänsä virheet epäonnistuneessa myyntitapahtumassa. (Rummukainen 2008, 11-18.)

Väitöskirjassaan ”Menestyvää myyjää etsimässä – Tutkimus autojen myyntityöstä” Liisa Karisto-Mertanen (2003) on tutkinut hyvin menestyneitä automyyjiä ja heidän ominaisuuksiaan. Karisto-Mertanen mukaan nykypäivänä myyjien ominaisuudet poikkeavat huomattavasti piirteistä jotka ennen ovat olleet hyville myyjille tunnusomaisia. Tänä päivänä asiakkaille ei enää sovi aggressiivinen päällekkävyä myyntityyli vaan asiakkaat arvostavat myyjä taitoa kuunnella heidän toiveitaan. Karisto-Mertanen toteaa, että useimmiten juuri uransa alkutaipaleilla olevat myyjät ovat niitä

parhaita, sillä heiltä löytyy vielä tietynlaista nöyryyttä ja yritteliäisyyttä, jota vanhoilta konkareilta saattaa puuttua.

4.3. CRM myynnin tukena

Nykypäivänä asiakassuhteiden hoitaminen ja niihin panostaminen on tullut entistä tärkeämmäksi tekijäksi kiristyvässä kilpailutilanteessa ja yritysmaailman muuttuessa globaalimmaksi. ”Asiakassuhdemarkkinointi on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan lähtökohtanaan asiakkuuksien kannattavuus ja molempien tyytyväisyys.” (Bergström & Leppänen 2004, 407.)

Asiakassuhdemarkkinointia tukemaan on kehitetty Customer Relationship Management (CRM) eli asiakkuuksien johtaminen. Asiakassuhdemarkkinointi voidaan ajatella osana CRM:ää, joka puolestaan ohjaa yritystä ja sen toimintaa asiakaslähtöiseen suuntaan. Asiakassuhteiden johtamisessa on olennaista, että asiakkaista on saatavilla reaaliaikaista tietoa, sekä vanhoista että uusista. Jo olemassa olevista asiakkaista saadaan tietoa esimerkiksi heidän aiemman ostokäyttäytymisensä perusteella, asiakassuhteen pituudesta sekä asiakkaiden aiemmista tarpeista.

Jotta asiakassuhteita voitaisiin johtaa ja kehittää toivottuun suuntaan, on asiakkaat jaettava ryhmiin. Ryhmittely voi tapahtua esimerkiksi aiemman ostokäyttäytymisen tai asiakkaiden arvon ja tarpeiden perusteella.

Hyvin toimiva myyntiprosessi on yrityksen tärkeimpiä työkaluja, joka auttaa yritystä paremmin kovenevassa kilpailussa ja tehostamaan koko organisaation toimintaa. Tehokas ja toimiva myyntiprosessi yhdistää tehokkaasti CRM-järjestelmät, käytännön myyntityön, johtamisen, tekemisen ja raportoimisen toimivaksi kokonaisuudeksi josta hyötyvät kaikki osapuolet, asiakasta unohtamatta. Monilla yrityksillä on ollut pitkään käytössä asiakkuudenhallintajärjestelmiä ja asiakastietokantoja. Niiden tuottama asiakastieto jää kuitenkin usein hyödyntämättä myynnissä ja markkinoinnissa. Etenkin yritysten välisillä markkinoilla yritykset keräävät myös paljon sellaista asiakastietoa, jota ei koskaan tallenneta järjestelmiin. (Rollins 2008)

Oiltankingilla on käytössä maailmanlaajuisesti toimiva CRM-järjestelmä, Weboffice, jota käytetään tiedon jakamiseen koko terminaaliverkostossa. Järjestelmän tarkoituksena on ensisijaisesti täsmentää asiakastietojen hallintaa sekä jakaa tietoa.

Jokaisella terminaalilla on omat nimetyt yhteyshenkilönsä, jotka vastaavat tiedon ajanmukaisuudesta. Järjestelmään tallennetaan asiakastietoja, asiakasvierailuraportteja, yritysesittelyjä, tietoa konferensseista ja tapahtumista, markkinatilanneraportteja, toimialan uutisia sekä muita tärkeitä tietoja. Weboffice jakautuu kolmeen osaan, tekniseen puoleen, HSSE-tietoihin sekä myynnin ja markkinoinnin käyttämiin tietoihin.

4.4. Asiakslähtöisyys myyntityössä

Asiakslähtöisyys voidaan määritellä yrityksen kykyä toimia ja ajatella asiakkaan näkökulmasta. Asiakslähtöisesti toimiva yritys saavuttaa yleensä taloudellista hyötyä, asiakslähtöisen ajattelutavan omaavan yrityksen menestys perustuu uskomusten mukaan siihen, että yritys pystyy tehokkaasti tunnistamaan asiakkaidensa tarpeet ja reagoimaan niihin parhaaksi katsomallaan tavalla. (Vahvaselkä 2004, 76.)

Yritysmarkkinoilla toimivan organisaation on tunnettava asiakkaansa toimiala ja liiketoiminta melko hyvin pystyäkseen tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Asiakslähtöisyyden voidaankin ajatella merkitsevän yritykselle vastuuta asiakkaasta. Myyvän yrityksen on kyettävä tuottamaan asiakkaalle uusia näkökulmia, tarjottava ratkaisuja, joita muut eivät pysty tarjoamaan sekä huomioimaan asiakkaan tarpeet ja toiveet omien palvelujensa kehittämisessä. Vaikka yhä useampi yritys on tänä päivänä alkanut toimia asiakslähtöisemmin, on asiakslähtöisen ajattelutavan vieminen arkipäivän rutii- neihin pitkäaikainen prosessi joka vaatii paljon työtä ja resursseja. Asiakslähtöisesti toimivalle yritykselle on tavanomaista, että tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on aina lähtöisin asiakkaan tarpeesta ja kysynnästä. Tämän vuoksi yrityksen on hankittava tietoa asiakkaidensa tarpeista, arvoista, ostokäyttäytymisestä ja muista toimintatavoista. Myös asiakkaan liiketoimintaprosessien perusteellinen tunteminen on edellytys sille, että asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa. Asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja tarpeista saadaan tietoa erilaisten tutkimusten avulla. (Vahvaselkä 2004, 17, 76.)

Asiakaslähtöisesti toimivan yrityksen täytyy samanaikaisesti olla myös markkinalähtöinen, eli yrityksen on ajateltava myös kannattavuutta, asiakaskeskeisyyttä ja markkinoinnin koordinoitua. Tänä päivänä monet yritykset muuttavat toimintatapojaan asiakaslähtöisiksi, mutta vain muutamat ovat todella ottaneet asiakkaan toimintansa kehityksen lähtökohdaksi. Organisaatiot toimivat yhä pääasiassa tuotelähtöisesti, vaikka toimintatapoja on tietoisesti pyritty muuttamaan. Tämä johtuu pitkälti siitä, että monissa yrityksissä toimintamallit ja prosessit on kehitetty vastaamaan vain organisaation omia tarpeita asiakkaiden tarpeiden ja heille arvon tuottamisen sijasta. (Korkman 2004, 1.)

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen on pitkä ja aikaa vaativa prosessi, jonka kehittyminen edellyttää kaikkien toimittajien osalta toimitapojen uudistusta ja halua oppia asiakkaalta. Jokainen yrityksen osasto, joka tuo asiakkaalle lisäarvoa, on merkittävässä asemassa asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Jatkuva kilpailu pitää yrityksen jatkuvasti kovilla. Sen johdosta yritys on pakotettu luomaan entistä paremmin lisäarvoa ja luomaan yritykseen kulttuurin jossa työntekijät ajattelevat samalla tavalla. Asiakaslähtöisyyteen keskittyminen takaa yritykselle taloudellisesti paremman kilpailuaseman kuin pelkästään kilpailija- tai markkinalähtöisyyteen keskittymällä. Tästä johtuen asiakaslähtöisesti toimiva yritys pystyy havaitsemaan asiakkaiden huonosti tunnistettavissa olevat tarpeet sekä saamaan asiakkaat itse osallistumaan tuotteiden ja palvelujen kehitysprosessiin. (Humala 2004, 35.)

Kun yritys toimii asiakaslähtöisesti, se ymmärtää asiakkaansa arvoketjun sen hetkisenä sekä pystyy myös näkemään, millaiseksi se ajan myötä kehittyi. Tiiviillä yhteistyöllä ja asiakkaan huomioimalla yritys pystyy ohjailemaan asiakassuhdetta haluamaansa suuntaan. Asiakaslähtöisyys on pohjimmiltaan jatkuvaa kehitystyötä ja prosessien parantamista ja tilanteet elävät jatkuvasti.

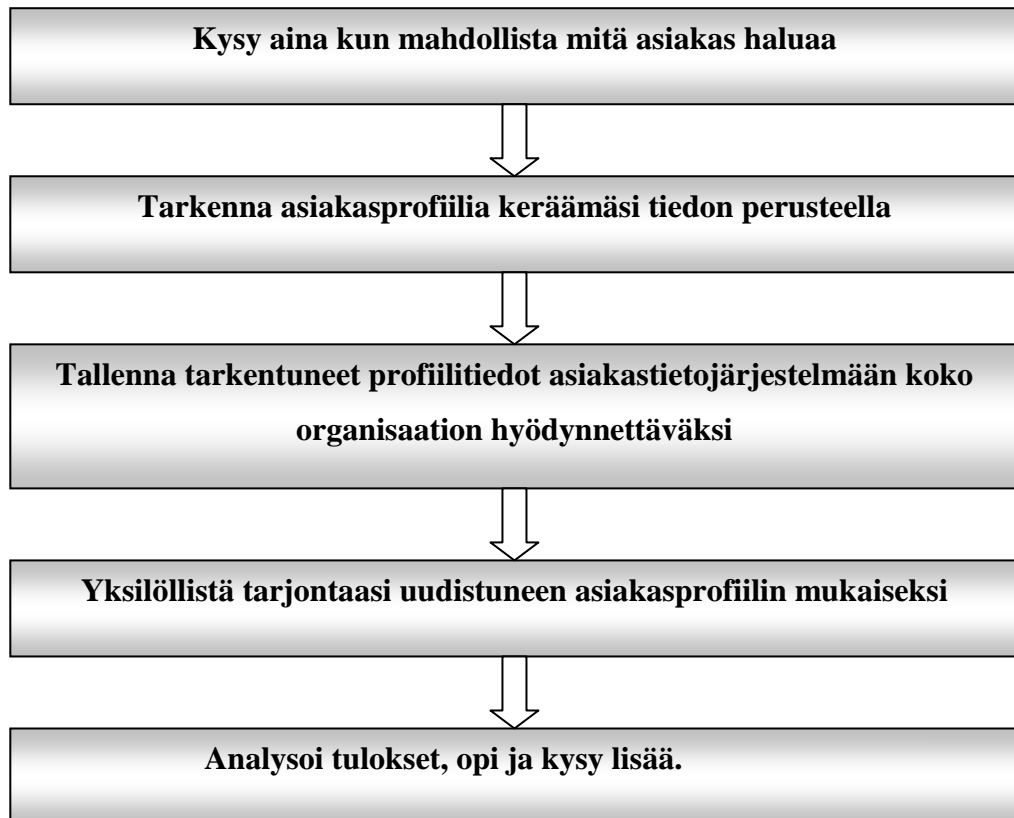
Asiakaslähtöisyyden kehittäminen ja sen lisääminen sisältävät monta vaihetta toteutukseen. Asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi on olemassa malli, joka sisältää neljä vaihetta:

1. Liiketoimintakonseptin muutoksen syyn perustelevminen
2. Muutosprosessin vakiinnuttaminen

3. Tarpeellisen osaamisen kehittämisen muutosprosessin hallitsemiseksi ja kilpailukykyisten tuotteiden ja palvelujen tarjoaminen asiakkaalle
4. Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen

4.5. Oppiva asiakassuhde

Asiakassuhteita on viime vuosina pyritty käsittämään enemmän kokonaisvaltaisina prosesseina kuin yksittäisinä ostotapahtumina. Tämän seurauksena on syntynyt käsite ”oppiva asiakassuhde”. Oppiva asiakassuhde on prosessi joka kehittyy hyvän vuorovaikutuksen tuloksena. Yrityksen on pyrittävä aktiivisesti selvittämään mitä asiakas todella haluaa ja arvostaa. Pöllänen (2003) mukaan oppiva asiakassuhde rakentuu kuvassa 8 olevan kaavan mukaan:



Kuva 8. Oppivan asiakassuhteen rakentuminen (Pöllänen 2003, 107)

Prosessi alkaa siis asiakkaan tarpeiden kartoituksesta jonka jälkeen myyjä lisää omat tietonsa asiakkaasta asiakkaan profiiliin. Näin asiakkaasta syntyy kokonaisvaltainen kuva, joka tukee lähtötilannetta oppivan asiakassuhteen syntymiseksi. Tämän jälkeen

tarkentuneet tiedot kirjataan yrityksen omaan asiakastietojärjestelmään josta kaikki asianosaiset voivat ne tarpeen tullen löytää.

Asiakasprofiilin luomisen jälkeen on tärkeää miettiä, miten tarjontaa voidaan muuttaa paremmin asiakkaan tarpeita vastaavaksi ja uusien tietojen mukaiseksi. Tarvittaessa asiakkaalta kysytään tarkennuksia niin kauan kunnes molemmat osapuolet ovat päässeet toivottuun lopputulokseen. Tämän prosessin lopputuloksena on muodostunut oppiva asiakassuhde.

Oppivan asiakassuhteen tarkoituksena on syventää yhteistyötä asiakkaan ja yrityksen välillä paitsi perinteisten kilpailukeinojen avulla, mutta myös henkilöstöön ja palveluun panostamalla, sisäisellä markkinoinnilla sekä suhteista huolehtimalla. Oppiva asiakkuus on pitkä prosessi jonka lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden ja toiveiden kyseleminen ja asiakkaan kuunteleminen. Sen avulla yritys pystyy sitouttamaan asiakkaansa paremmin, sillä prosessissa yritys kehittää tuotteensa ja palvelunsa asiakkaan yksilöllisiä tarpeita paremmin vastaavaksi. Oppivan asiakassuhteen muodostumisesta hyötyvät sekä asiakas että yritys, asiakas saa itselleen paljon lisätua yksilöidyillä ratkaisuilla ja juuri hänen tarpeisiinsa suunnitelluilla tuotteilla ja yritys puolestaan saa luottamuksen asiakassuhteen pysyvyyteen. Molemmat osapuolet oppivat jatkuvasti uusia asioita toisistaan prosessin eri vaiheissa.

Oppiva asiakassuhde tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys muistaa mitä palveluja asiakas on aikaisemmin käyttänyt ja mitä hänelle on tarjottu. Seuraavalla kerralla kun myyjä osoittaa muistavansa asiakkaan valinnat edellisellä kerralla, on asiakas mitä luultavimmin tyytyväinen siitä, että hänet muistetaan henkilökohtaisesti ja hänelle halutaan tarjota yksilöllistä palvelua. Tämä johtaa siihen, että asiakas arvostaa yrityksen tuntemusta eikä halua vaihtaa toimittajaa. Vaikka kyse onkin yritysten välisestä markkinoinnista, voidaan ajatella että prosessi toimii samalla tavalla ja ostava yritys arvostaa jos toimittaja on etukäteen perehtynyt aiemmin toimineisiin palveluihin. Kuitenkin on tärkeää, ettei myyjä omassa toiminnassaan sorru kaavamaisuuteen ja tarjoa rutiniinomaisesti asiakkaalle aina samaa tuotetta ehdottamatta koskaan mitään uutta.

Yrityksen tuotevalikoiman tulee olla tarpeeksi suuri tuottaakseen asiakkaalle sekä yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä. Tuotevalikoiman ollessa suuri tuottaa tuotteiden ja palvelujen esikarsinta asiakkaalle ajallista hyötyä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että asiakkaan tulee arvostaa aikaansa niin paljon että hän on myös valmis maksamaan sen säästämistä. (Bergström & Leppänen 2005, 433.)

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyöni empiirinen osuus jakautui kahteen erilliseen osaan. Ensimmäisessä osassa oli tarkoitus selvittää strukturoidun kyselylomakkeen (liite 2) avulla, mitkä ovat case-yrityksen asiakkaiden ostoprosessin vaiheet ja millä kriteereillä he valitsevat varastointipalvelun tarjoajan. Kyselylomake lähetettiin kaikille yrityksen aktiiviasiakkaille koska heillä on suurin halu kehittää palvelua ja näin ollen korkein motivaatio vastata kyselyyn. Aktiiviasiakkailta tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakasryhmää, jolla on yrityksen kanssa jatkuvasti voimassa olevia pitkiä tai lyhytaikaisia sopimuksia. Kyselyyn vastanneista yrityksistä kaksi toimii Suomessa, yksi Englannissa, yksi Hollannissa, yksi Virossa ja kaksi Venäjällä. Olennaista on kuitenkin huomata, että varastoitava tavara tulee pääasiassa Venäjältä.

Asiakkaille lähetetty lomake koostui kolmesta eri osiosta. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin yrityksen taustatietoja, kotipaikkaa sekä pyydettiin luettelemaan kemikaalit joiden kanssa yritys on tekemisissä. Vastaaajien tuli myös ilmoittaa prosentteina, kuinka suuri on heidän tuotteidensa markkinaosuus maanosittain / maittain.

Toisessa osiossa oli avoimia kysymyksiä kolme kappaletta. Niissä tiedusteltiin ostoprosessin etenemistä heidän omassa yrityksessä, mitkä osastot/ henkilöt osallistuvat ostoprosessiin sekä kysyttiin myös onko maailmanlaajuinen taantuma vaikuttanut yrityksen ostokäyttäytymiseen.

Viimeisessä osassa selvitettiin ostopäätöksen tekemiseen vaikuttavia kriteerejä kahden kysymyksen avulla. Ensimmäisessä oli lueteltu joukko kriteerejä, joiden tärkeyttä valinnassa vastaajan tuli arvioida asteikolla 1-5. Viimeisessä kysymyksessä vastaajan tuli itse mainita kolme tärkeintä kriteeriä varastointipalvelua valittaessa.

Toisessa vaiheessa selvitettiin teemahaastattelujen avulla, kuinka myyntiprosessi toimii ja miten asiakkaat ovat sen kokeneet. Haastattelin kesän 2009 aikana puhelimitse yrityksen kahta markkinointipäällikköä, jotka vastaavat koko myyntitoiminnoista, sekä yrityksen kolmea pitkäaikaista asiakasta saadakseni asiakasnäkökulmaa, kuinka myyntiprosessia pystyttäisiin kehittämään entistä asiakaslähtoisemmäksi.

Kyselylomakkeet analysoitiin tilastollisesti Excelin avulla, jonne vastaukset tallennettiin taulukkomuodossa. Taulukoista laskettiin prosenttilukuja, jotka kuvaavat vastauksia niiden tulkintaosuudessa. Haastattelujen analysointi puolestaan toteutettiin laadullisen tutkimuksen metodeja käyttäen. Laadullinen menetelmä sopii haastattelujen analysointitavaksi kaikkein parhaiten, sillä haastattelujen vastauksia on mahdotonta muuttaa numeeriseen ja tarkasti mitattavaan muotoon. Laadullinen tutkimus sopii nimenomaan tässä työssä kerätylle aineistolle, sillä sen tarkoituksena ei ole saattaa aineistoa numeeriseen muotoon vaan käsitellä yksittäisiä tapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta. (Koskinen ym. 2005, 31)

Seuraavissa alaluvuissa esitän molempien osioiden tulokset perustuen asiakkaiden palauttamiin kyselylomakkeisiin sekä asiakkaille ja myyntipäälliköille tehtyihin teema-haastatteluihin.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

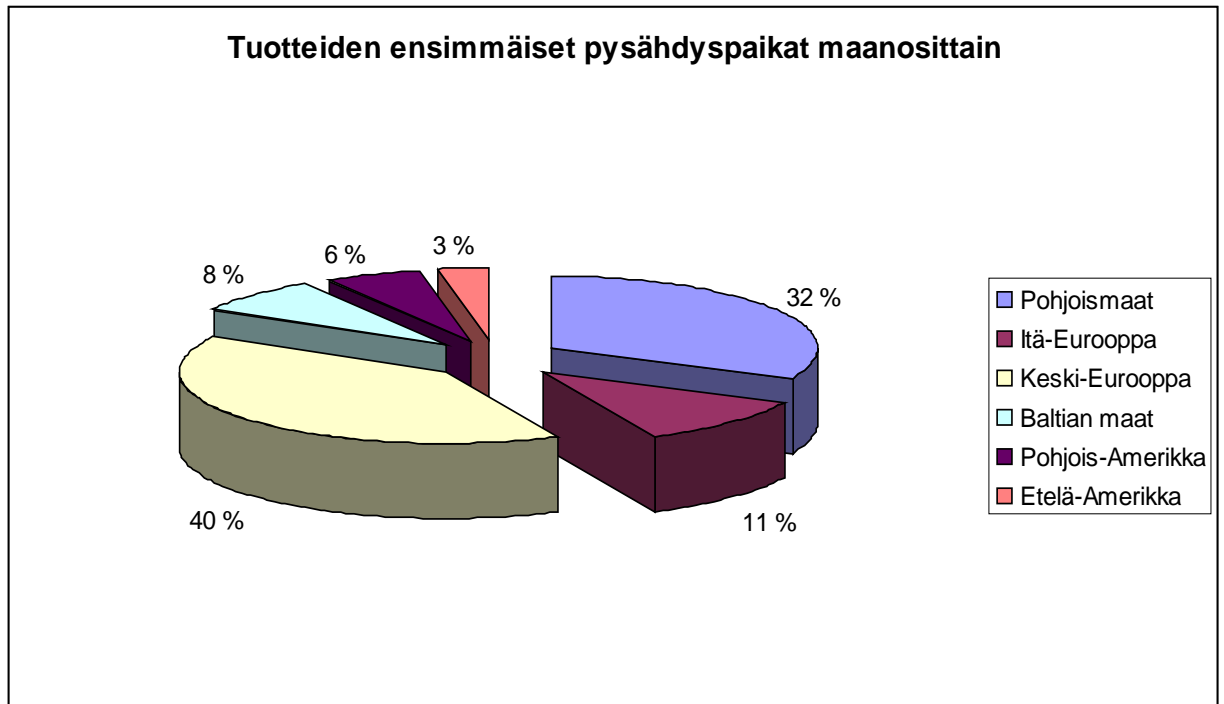
5.1. Kyselylomake

Kyselylomakkeen tulokset jakautuvat tuotteiden välivarastointia, yritysten ostoprosessia ja ostopäätöskriteerejä koskevan tiedon analysointiin. Kunkin osion vastaukset on esitetty omina alalukuinaan.

5.1.1. Tuotteiden välivarastointi

Suomalaisista vastaajista yksi ilmoitti tavarankin ensimmäiseksi pysähdyspaikaksi Pohjoismaat (50 %) ja Keski-Euroopan (50 %). Toisen suomalaisen vastaajan mukaan suurin osa tavarasta pysähtyy ensimmäisen kerran joko Suomessa (55 %) tai vaihtoehtoisesti Baltian maissa (12 %), Itä-Euroopassa (12 %) tai Keski-Euroopassa (12 %). Englantilaisen vastaajan tavaroista valtaosa pysähtyy ensimmäisen kerran Keski-Euroopassa (80 %) ja loput Pohjois-Amerikassa (20 %). Virossa toimivan yrityksen edustaja arvioi heidän tavaroidensa pysähdyspaikkojen jakautuvan Baltian maihin (15 %), Itä-Eurooppaan (25 %), Keski-Eurooppaan (50 %) sekä Etelä-Amerikkaan (10%).

Kuva 9 havainnollistaa tuotteiden välivarastointia, eli missä tuote varastoidaan ennen kuin se päätyy asiakkaalle.



Kuva 9. Tuotteiden välivarastointi maanosittain

Suurin osa tuotteista varastoidaan siis Keski-Euroopassa, josta ne kuljetetaan edelleen loppukäyttäjälle. Vaikka tällä ei sinänsä OT Sonmarinin toiminnan kannalta ole suurta merkitystä, on kuitenkin mainittava, että Oiltankingilla on kolme kemikaaliterminaalia ARA-alueella (Keski-Euroopan suurimmat satamat Antwerpen, Rotterdam ja Amsterdam), joten yrityksellä on vahva asema myös näiden tuotteiden varastoinnissa. Huomattava osa varastoidaan myös Pohjoismaissa, jolloin Oiltanking Sonmarin terminaali täyttää sijainnin asettamat vaatimukset, ja se on varmasti yksi merkittävä tekijä miksi kyselyyn osallistuneet asiakkaat ovat ostaneet varastointipalvelunsa OT Sonmarinilta. Sijainti onkin tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa osoittautunut yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä asiakkaiden ostopäätöksissä.

5.1.2. Ostoprosessin vaiheet

Kyselyn seuraava kohta koski ostoprosessin toteutumista vastaajien yrityksissä. Taulukossa 4 kuvataan ostoprosessin etenemistä asiakkaiden yrityksissä. Osa vastaajista vastasi hyvin niukasti tai ei halunnut vastata lainkaan.

Taulukko 4. Ostoprosessin vaiheet vastanneiden asiakkaiden yrityksissä

VAIHE	VST 1	VST 2	VST 3	VST 4	VST 5	VST 6	VST 7
1	Sijainnin selvittäminen	Sopivan operaattorin valinta	Asiakkaiden sijainti ja pakka-us/dokumentointi vaatimusten selvittäminen	Ei haluttu kommentoita	Selvittää palvelun tarjoajan kokemus MMA:n käsittelyssä	Tehdä päätös koskien vuokra tankkien tarvetta	Selvittää palvelun tarjoajan luotettavuus
2	Hinnan selvittäminen		Asiakkaan logistiikka vaatimusten selvittäminen		Arvioida kustannukset	Markkina-hintojen tarkistelu	Infrastruktuurin sopivuuden selvittäminen
3			Sopivien meryhteydellä varustettujen kohteiden valinta.		Sijainnin valinta	Neuvottelut nykyisen partnerin kanssa jos ehdot huonommat kuin kilpailijalla	Osaamisen ja ammattitaidon kartoittaminen suhteessa tuotteisiin
4			Tankkien koon, materiaalin ja infrastruktuurin valinta		Arvioida vapaana olevien tankkien kapasiteetti		
5			Kolmannen osapuolen valinta		Arvioida vaihtoehdot palvelut		
6			Sopivien tankkien valinta hinnan ja maksuehtojen perusteella				

Vastausten perusteella asiakasyritysten ostoprosessit näyttäisivät poikkeavan toisistaan melko lailla. Vastaaja 1 mainitsi ostoprosessin sisältävän vain sijainnin ja hinnan selvittämisen kun taas vastaaja 3 luetteli 6 vaihetta, jotka ostotapahtumassa käydään läpi. Vaikka osa vastaajista vastasi hyvin niukasti tai ei ollenkaan, voidaan olettaa että jokaisen yrityksen ostoprosessiin sisältyy pääpiirteittäin samat vaiheet kuin vastaaja 3 on maininnut, kaikki vastaajat eivät vain ole halunneet yhtä tarkasti määrittellä yrityksensä ostoprosessia.

Verrattaessa asiakkaiden vastauksiin pohjautuvaa taulukkoa sivun 16 taulukkoon 1, jossa vertailtiin eri ostoprosessi malleja, voidaan huomata useita yhtäläisyyksiä. Niin teoria taulukosta kuin vastustaulukosta voidaan lähes jokaisesta prosessista löytää seuraavat vaiheet: tarpeen määrittäminen, palvelun tarjoajan kokemuksen arvioiminen. Vain kaksi vastaajaa mainitsee prosessin osavaiheeksi hinnan selvittämisen.

Tästä voidaan päätellä, että asiakkaat pitävät huomattavasti tärkeämpänä palvelun tarjoajan kokemusta ja ammattitaitoa kuin edullista hintaa. Ostopäätökseen johtavia kriteerejä käsitellään myöhemmin. Prosessi etenee siis tarpeen tunnistamisesta, eli tässä tapauksessa tuote- ja kuljetusvaatimusten selvittämisestä sopivan yhteistyökumppanin valintaprosessiin. Kemian varastointipalvelujen alalla sopimukset ovat yleensä pitkiä ja asiakkaiden sekä yrityksen välille on muodostunut yhteistyökumppanuus. Kuten vastaaja 6 mainitsee, voidaan neuvotteluja kuitenkin tarvittaessa käydä nykyisen partnerin kanssa ja jos ehdot ovat huonommat kuin kilpailijalla, voi tilanne huonoimmassa tapauksessa johtaa asiakkaan siirtymiseen kilpailevan yrityksen asiakkaaksi.

5.1.3. Ostopäätöskriteerit

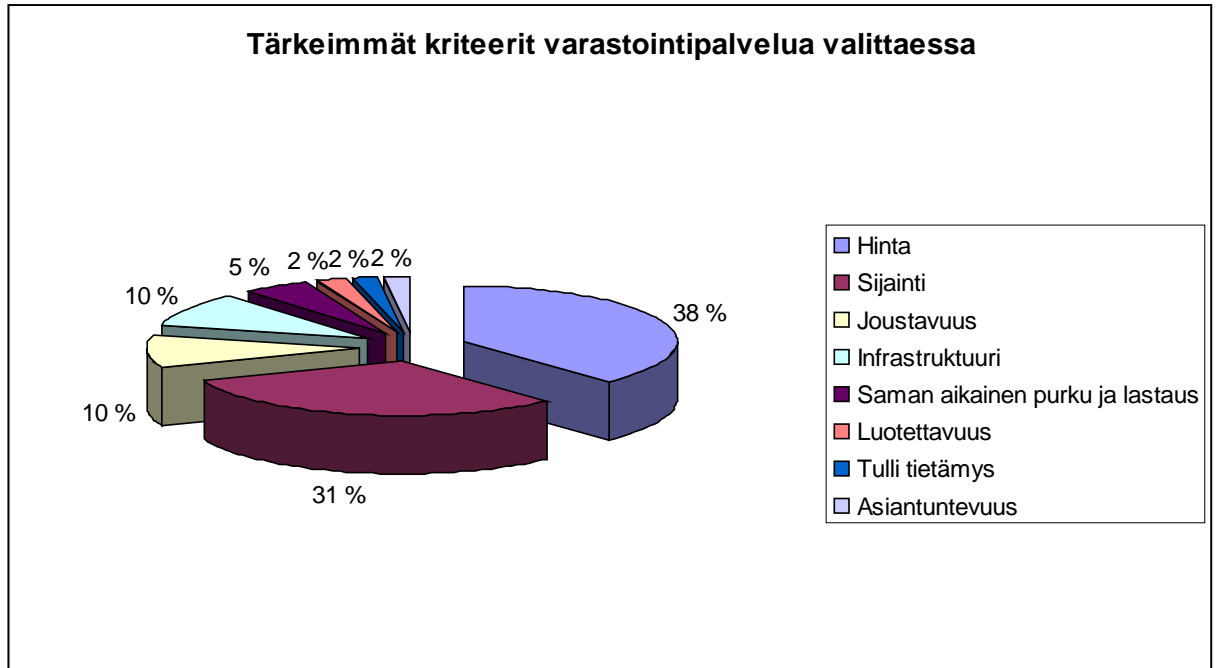
Lomakkeen viimeisessä osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan tiettyjen kriteerien tärkeyttä asteikolla 1-5. Näistä kriteereistä korkeimman keskiarvon saavuttivat hinta, sijainti ja infrastruktuuri. Vastaajien arviot tiettyjen kriteerien tärkeydestä on esitetty alla olevassa taulukossa 5.

Taulukko 5. Varastointipalvelujen valintaan vaikuttavat kriteerit

KRITEERI	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	VASTA- USTEN KESKI- ARVO
Hinta	5	5	5	4	5	5	5	4,86
Sijainti	5	4	4	5	5	5	5	4,71
Infrastruktuuri	5	5	5	5	5	3	5	4,71
Luotettavuus	5	5	4	5	3	5	5	4,57
Henkilökunnan osaaminen	5	4	4	5	3	5	5	4,43
Paikanpäällinen asiantuntemus	5	4	4	4	3	4	5	4,14
Terminaalin IT yhteydet	3	4	3	5	2	5	5	3,86
Laiturien käytettävyys	5	3	4	4	3	5	3	3,86
Tankkien valikoima	4	4	4	3	4	3	4	3,71
Tulliselvitys palvelut	4	1	3	5	4	3	3	3,43
HSSE standardit	3	3	3	4	2	4	4	3,29
ISO sertifiointi	3	3	3	4	2	3	4	3,14
Paikanpäällinen tarkistus	1	3	3	4	2	3	5	3,00
Paikanpäällinen astiointi	3	1	2	5	2	3	4	2,86

Vaikka asiakkaat olivatkin sivuuttaneet hinnan lähes kokonaan, näyttäisi se kuitenkin ostopäätöskriteerejä arvioitaessa olevan tärkein kriteeri ostopäätöksen syntymiseen. Sijainti on luonnollisesti suuressa roolissa varastointipalvelun tarjoajaa valittaessa, sillä tuote / tuotteet on varastoitava tietyn logistisen reitin varrelle. Infrastruktuurilla on myös tärkeä merkitys, sillä ilman tarvittavaa ja asianmukaista infrastruktuuria ei tuotteita voida lastata ja purkaa asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Samat kriteerit nousevat esille myös lomakkeen viimeisessä kysymyksessä, jossa asiakkaiden piti itse mainita kolme mielestään tärkeintä kriteeriä. Infrastruktuurin ohitse kolmanneksi tärkeimmäksi kriteeriksi nousi joustavuus, jota asiakkaat näyttävän arvostavan erityisen paljon. Kuten myöhemmissä haastatteluissa kävi ilmi, asiakkaat toivoisivat yritykseltä entistä enemmän joustavuutta tuotteiden käsittelyn ja sopimusneuvottelujen suhteen. Kuvassa 10 selvennetään tärkeimpiä ostopäätökseen vaikuttavia kriteerejä.



Kuva 10. Tärkeimmät kriteerit ostopäätöstä tehtäessä

5.2. Teemahaastattelut

Saadakseni tutkimukseen lisää syvyyttä ja parantaakseni tutkimustulosten luotettavuutta suoritin puhelimitse teemahaastatteluja sekä asiakkaille että yrityksen markkinointipäälliköille, jotka ovat vastuussa myynnistä. Kysymyksillä halusin tarkentaa asiakkailta heidän mielipidettään myyntiprosessin tämänhetkisestä toimivuudesta sekä kuulla parannusehdotuksia, miten prosessia voitaisiin kehittää asiakaslähtöisemmäksi. Markkinointipäälliköiltä puolestaan halusin saada selville, kuinka myyntiprosessi tällä hetkellä toimii. Molemmat ryhmät vastasivat omalta osaltaan tiettyjä teemoja vastaviin kysymyksiin.

5.2.1. Asiakkaat

Haastattelin yrityksen kolmea asiakasta puhelimitse. Kaikki asiakkailla on takana pitkä asiakassuhde, ja he olivat olleet tyytyväisiä yrityksen tämänhetkisiin toimintoihin ja palveluihin. Asiakkaiden haastattelukysymykset oli jaoteltu kolmen teeman alle, joita olivat

1. luottamus
2. tyytyväisyys
3. Myyntiprosessi.

Kaikille asiakkaille on kehittynyt hyvä luottamussuhde yritykseen, sillä jokaisella heistä on takanaan vähintään 10 vuoden yhteistyö Oiltankingin kanssa. Lojaalisuus ja luottamus tarkoittavat asiakkaille vahvaa uskoa siihen, että he saavat yritykseltä ajankohtaista tietoa heille tärkeistä asioista. Asiakkaat odottavat myös saavansa asiantuntevaa palvelua ja luottavat siihen, että yrityksen henkilökunta hoitaa heidän asioitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaille on myös tärkeää, että jos joku asia on huonosti, niin he saavat siitä tiedon mahdollisimman nopeasti.

Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä Oiltankingin asiakaspalveluun, ja he kokivat, että toimistoajat ovat riittävän pitkiä. Vaikkakin Virossa työviikko on normaalisti 7 päiväinen ja Suomessa viikonloppuna tehtävistä ylitöistä peritään lisämaksua, ymmärtävät asiakkaat, että työviikon pituudessa on eroja eri maiden välillä, jolloin on täysin normaalia, että Suomessa viikonlopputyöstä laskutetaan erikseen.

Kaikki asiakkaat olivat pääosin erittäin tyytyväisiä yrityksen myyntiprosessiin ja myyntihenkilöiden toimintaan. He kokevat, että myyntihenkilöt ovat hyvin tavoitettavissa ja pitävät yhteyttä asiakkaisiin tarpeeksi hyvin. Asiakkaiden mielestä myyntiprosessia voisi kuitenkin parantaa muuttamalla toimintatapoja joustavammaksi sopimusten ja maksuehtojen suhteen. Asiakkaat odottavat yritykseltä aitoa halua saada sopimus aikaiseksi sekä yhteistyöhalukkuutta ja helppoutta neuvottelutilanteissa. Myös markkinoilla tapahtuvista muutoksista ja asiakkaan liiketoimintaan liittyvistä asioista haluttaisiin tietää enemmän ja toivottaisiin, että yritys päivittäisi saamansa uutiset asiakkaalle mahdollisimman nopeasti.

5.2.2. Markkinointipäälliköt

Haastattelin yrityksen kahta markkinointipäällikköä puhelimitse. Kuten asiakkaiden, myös myyntipäälliköiden haastattelukysymykset oli jaoteltu kolmen teeman alle. Näitä teemoja olivat.

1. luottamus
2. myyntiprosessi
3. CRM.

Luottamus-teeman kysymyksillä halusin selvittää, kuinka paljon sopimuksia keskimäärin tehdään ja kuinka pitkiä ne ovat sekä kuinka myyntihenkilö rakentaa luottamuksen itsensä ja asiakkaan välille.

Molemmat markkinointipäälliköt totesivat, että sopimusten määrä saattaa vaihdella hyvinkin paljon. *"Joskus kaikki sopimukset tehdään vuoden alussa ja sitten vuoden aikana ollaan enemmän kiireisiä asiakaspalvelussa sekä uusien asiakkaiden hankinnassa"*. Keskimäärin voidaan arvioida, että noin 2-4 sopimusta kuukaudessa.

Myös sopimusten kesto vaihtelee hyvin paljon. *"Yhden kuukauden spottisopimukset ovat mahdollisia, mutta myös 10 vuoden sopimuksia tehdään. Yleensä niin pitkiin sopimuksiin liittyy investointeja."* Eniten tehdään kuitenkin yhden vuoden sopimuksia, esimerkiksi Venäjällä ei tällä hetkellä haluta sitoutua pidempiaikaisiin sopimuksiin, sillä tilanteet voivat muuttua paljonkin toimittajan ja myyjän välillä lyhyenkin ajan sisällä. Tilanne onkin muuttunut muutaman vuoden aikana niin, että ns. Spot- sopimuksia (1kk) tehdään entistä enemmän, muutama vuosi sitten suurin osa sopimuksista oli pitkäaikaisia.

Kumpikin haastateltavista oli sitä mieltä, että luottamuksen rakentaminen asiakkaan ja itsensä välille on ensiarvoisen tärkeää myyntiprosessin onnistumisen kannalta. Asiakkaan on voitava luottaa siihen, että hän saa itselleen ajankohtaista ja tärkeää tietoa yritykseltä, mutta myös siihen ettei hänen tietonsa päädy eteenpäin muille toimijoille. Lisäksi asiakkaat arvostavat mahdollisuutta asioida omalla kielellään. Vaikka englanti onkin yleismaailmallinen kieli ja lähes jokaisen yrityksen pääkielenä, on esimerkiksi venäläisten asiakkaiden kanssa huomattavasti helpompi toimia heidän omalla kielellään.

Keinoja synnyttää luottamus on pitää yhteyttä asiakkaisiin tarpeeksi usein, olla tavoitettavissa sekä auttaa asiakasta jos hän tarvitsevat tietoa esimerkiksi uuden liiketoiminnan aloittamiseksi. Asiakkaita olisi myös hyvä tavata kasvotusten vähintään kerran vuodessa, tai jopa kaksi tai kolme kertaa tilanteesta riippuen. Esimerkiksi tilanteessa, jossa ollaan ryhtymässä uuteen liiketoimintasuhteeseen, on tapaamisia hyvä olla vieläkin useammin.

Myyntiprosessia koskevissa kysymyksissä selvitettiin sopimusten keskimääräistä pituutta, kuinka usein sopimuksia tehdään, kuinka usein asiakkaisiin pidetään yhteyttä, mitkä tekijät vaikuttavat myyntiprosessin onnistumiseen sekä mitä persoonallisia ominaisuuksia vaaditaan hyvältä myyjältä.

Yhteydenpidon määrä asiakkaiden kanssa riippuu asiakkaan toiminnoista. Käytännössä voidaan todeta, että mitä enemmän asiakkaalla on käynnissä olevaa toimintaa, sitä useammin ollaan yhteydessä myyntihenkilöiden osalta. Operatiivisen puolen henkilöt saattavat olla yhteydessä asiakkaaseen jopa päivittäin. Keskimäärin asiakkaan kanssa ollaan kontaktissa viikoittain tai vähintään kerran kuukaudessa. Yhteydenpito voi myös olla päivittäistä kiireisinä aikoina tai uuden sopimuksen / tuotteen neuvotteluvaiheessa.

Jos asiakkaalla ei ole voimassa olevaa sopimusta eli hän on passiiviasiakas, pyritään yhteyttä silti pitämään, jotta asiakas muistaa yrityksen olemassaolon, kun palveluja jälleen tarvitaan. Joissakin tapauksissa, jos kaikki sujuu hyvin ja asiakkaalla on voimassa hyvin pitkä sopimus, ei yhteydenpidon tarvitse olla kovin aktiivista.

Myyntiprosessin onnistumiseen vaikuttavat monet seikat. Tärkein tekijä on oma usko siihen että myytävä tuote / palvelu on hyvä ja asiakkaan tarpeisiin sopiva. Varastointipalvelujen myynnissä tämä tarkoittaa sitä, että myyntihenkilön on täysin voitava luottaa operatiivisen puolen ihmisten taitoihin, sillä juuri henkilökohtaista palvelua he infrastruktuurin ohella myyvät.

Asiakassuhteen arvo voi nousta paljon jos kyselyihin vastataan nopeasti ja jos itse osaa kysyä oikeita kysymyksiä asiakkaan tuotteista ja toimintatavoista. On erityisen tärkeää että tietää mistä puhuu jotta asiakkaalle syntyy mielikuva asiantuntevasta palvelusta. Asiakkaalle voidaan tarjota parasta palvelua ja osaamista kun tiedetään ja tunnetaan asiakas ja hänen tarpeensa. Silloin hänelle voidaan tarjota myös jotakin ylimääräistä jota hän ei välttämättä kilpailijalta saisi.

Lupauksiin täytyy kuitenkin suhtautua hyvin varovaisesti, on varottava tekemästä lupauksia joita ei täysin varmasti voida pitää. On parempi myöntää, ettei jotakin asiaa pystytä mahdollisesti tekemään ja vasta sen jälkeen selvittää asia kuin luvata asiakkaalle jotakin mihin resurssit eivät riitä. Myöskään olettamuksiin tai yleistyksiin ei ikinä saa sortua, on aina parempi tarkistaa asiat ja kysyä tarkennuksia kuin tehdä itse omat johtopäätökset tilanteesta. Yleensä kaikki epäonnistumiset ja suuret virheet ovat lähtöisin siitä, että asioihin ei ole perehdytty kunnolla.

Hyvän myyjän ominaisuuksiin vaaditaan oikean koulutuksen lisäksi tiettyjä persoonallisuuden ominaisuuksia. Hyvä myyjä on rehellinen, lojaali, työlleen omistautunut, asiakasmyönteinen, helposti lähestyttävä, motivoiva, stressinsietokykyinen, myyntihenkinen sekä loistava kommunikoiija. Hänen on oltava myös kykeneväinen vaikuttamaan toisiin ihmisiin, halukas jakamaan informaatiota sekä kyettävä selviytymään pettymyksistä.

On myös muistettava, ettei myyjän työ ole toimistotyötä kello 9-17. Joskus myyjä joutuu tekemään pitkiä työpäiviä uuden projektin kanssa ja siitäkin huolimatta potentiaalinen asiakas voi lähteä jolloin kovasta työnteosta ei jää jäljelle mitään konkreettista tulosta. Hyvä myyjä kykenee nielemään pettymykset ja jatkamaan eteenpäin vastoin käymisistä huolimatta.

Oiltankingilla on käytössään CRM – järjestelmä, johon tallennetaan erilaisia asiakastietoja ja raportteja. Vain johtajilla, myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun henkilökunnalla on oikeus käyttää asiakastietoja. Niitä käytetään enimmäkseen myöhemmissä keskusteluissa asiakkaiden kanssa. Myös vanhojen asiakkaiden yhteystiedot säilytetään, niitä voidaan tarvita myöhemmin, kun yritetään palauttaa entinen asiakas nykyiseksi asiakkaaksi.

Markkinointipäälliköiden haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että yrityksen myyntiprosessi noudattaa hyvin pitkälle sekä sivun 26 taulukossa kuvattua mallia myyntiprosessin vaiheista että sivun 30 mallia henkilökohtaisen myyntiprosessin vaiheista. Kaikki kohdat eivät jatkuvasti toteudu, mutta uuden asiakassuhteen luomisvaiheessa asiakassuhteen pohjustamiseen ja asiakkaan tilanteen selvittämiseen käytetään paljon aikaa. Uuteen asiakkaaseen ollaan yleensä tiiviimmin yhteydessä kuin vanhaan asiakkaaseen, sillä vanhan asiakkaan kanssa on usein syntynyt toimiva asiakassuhde jossa asiat tapahtumat rutiininomaisesti. Haastateltavat totesivat myös saman asian kuin Bergström & Leppänen (s. 25) että suurempia investointeja koskevat neuvottelut asiakkaan kanssa ovat yleensä aikaa vieviä ja vaativat myös asiakkaalta sitoutumista pidempiaikaiseen yhteistyöhön.

Henkilökohtaisen myyntityön vaiheet ovat merkittävä osa myyntiprosessia ja näin ollen voidaan todeta, että onnistuminen myyntiprosessissa vaatii myös onnistumista henkilökohtaisessa myyntityössä. Henkilökohtaisissa ominaisuuksissa OT Sonmarinin myyntipäälliköt painottivat hyvältä myyjältä samoja tekijöitä kuin Rummukainen (s. 33) Myös molempien haastateltavien mielestä hyvältä myyjältä vaaditaan oikeaa asennetta, kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, tavoitteellisuutta, vahvaa uskoa myymäänsä tuotteeseen sekä erinomaisia ihmissuhde- ja neuvottelutaitoja. Vaikka myyjän persoonallisilla ominaisuuksilla on merkittävä rooli myyntityössä menestymisen kannalta, haastateltavat painottivat myös kokemusta ja asiakkaiden tunteista tärkeänä tekijänä myyntityössä onnistumiseksi.

Vaikka yrityksen myyntiprosessi toimii tälläkin hetkellä jokseenkin asiakaslähtöisesti, voitaisiin myyntiprosessia kehittää entisestään pyrkimällä muuttamaan asiakassuhteita enemmän oppivan asiakassuhteen suuntaan ja kehittämällä myyntiprosessin joustavuutta asiakkaan näkökulmasta. Näihin kehitysehdotuksiin syvennyttään tarkemmin seuraavassa luvussa.

6. MYYNNIN KEHITYSSUUNNITELMA

Myyntiprosessin kehityssuunnitelmassa on otettu huomioon yrityksen asiakkailta saadut tiedot siitä, mitä kriteerejä he painottavat varastointipalvelua valittaessa, millaisena he kokevat yrityksen tämän hetkisen myyntiprosessin sekä mihin seikkoihin he toivoisivat muutosta. Näitä tietoja on verrattu myyntihenkilöiden haastatteluihin ja niiden pohjalta on rakennettu kehityssuunnitelma, joka tukee sekä asiakkaiden toiveita että myyntihenkilöiden tämänhetkisiä toimintatapoja. Kehityssuunnitelman tarkoituksena on muuttaa myyntiprosessia enemmän asiakaslähtöiseksi ja pidemmän päälle kehittää perinteisiä asiakassuhteita oppiviksi asiakassuhteiksi.

6.1. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Yrityksen tulisi aina pyrkiä maksimoimaan asiakkaidensa tyytyväisyys heidän ostamiinsa tuotteisiin ja palveluihin. Jotta asiakkaiden tyytyväisyyttä ja tarpeita voitaisiin analysoida mahdollisimman hyvin ja kattavasti, kannattaisi yrityksen toteuttaa asiakastyytyväisyyden mittaus joka vuosi.

Asiakastyytyväisyyttä selvittäessä saavutetaan samalla parempi asiakastietämys, jonka avulla pystytään pitämään asiakkaat tyytyväisempinä ja lojaalimpina aktiiviasiakkaina. Asiakkaan on tärkeä tuntea itsensä tärkeäksi ja huomata, että yritys pyrkii löytämään asiakkaalle mieluisan ratkaisun myös ongelmatilanteissa. Säännöllisesti toteutettava asiakastyytyväisyys tutkimus takaisi myös sen, että yritys olisi jatkuvasti tietoinen asiakkaiden tyytyväisyydestä ja muuttuvista tarpeista.

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on käytössä useita eri ratkaisumalleja. Mittaaminen voitaisiin suorittaa esimerkiksi kyselylomakkeilla, jotka lähetettäisiin koko asiakaskunnalle, tai vaihtoehtoisesti avoimilla vapaamuotoisilla kysymyksillä asiakkaan sen hetken tarpeista asiakastapaamisten yhteydessä.

Tämän työn tutkimukseen liittyvä aineistonkeruu osoitti, että kyselylomake ei välttämättä ole kovin hyvä ja toimiva malli kyseisellä toimialalla. Asiakkaat ovat hyvin tarkkoja omista asioistaan eivätkä kovin mielellään kirjallisesti vastaa mihinkään kysymyksiin. Tästä johtuen parempi tapa toteuttaa asiakastyytyväisyyden mittaaminen olisi tehdä se vapaamuotoisesti asiakkaan ja myyjän välisissä keskusteluissa.

Tämä toimintamalli yrityksellä onkin jo käytössä, mutta erityisen tärkeää olisi kehittää jokin systeemi, jolla asiakkaiden vastaukset ja kommentit saataisiin tallennettua tiettyyn formaattiin, josta niitä voitaisiin jällenpäin tarkastella ja verrata esimerkiksi edellisten vuosien vastauksiin. Näin pystyttäisiin hyvinkin tarkasti laskemaan asiakas-tyytyväisyydessä tapahtuneita muutoksia ja tarvittaessa reagoimaan niihin nopeasti.

Kemikaalibusineksen luonteesta johtuen asiakkaiden tarpeet saattavat muuttua hyvinkin paljon lyhyessä ajassa. Pystyäkseen paremmin vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin olisi yrityksen kyettävä lisäämään joustavuutta toimintatavoissaan. Paremman joustavuuden tarjoaminen vaatii yritykseltä kuitenkin investointeja, joihin ei voida ryhtyä ilman pitkää sopimusta asiakkaan puolelta. Tästä johtuen jotkut asiakas-tyytyväisyyttä mahdollisesti nostavat tekijät on monilta osin mahdotonta toteuttaa.

6.2. CRM strategia

Yrityksen olisi hyvä segmentoida asiakkaansa tarkemmin kuin vain nykyisiin aktiivi- ja passiiviasiakkaisiin. Tarkempi segmentointi ja sitä kautta selkeä myyntimalli jokaiselle segmentille yksinkertaistaisi myyntiprosessin hajanaisuutta ja tekisi siitä ikään kuin jatkumon, jossa jokainen vaihe olisi tarkkaan harkittu ja mietitty, looginen siirtymä edelliselle vaiheelle.

Segmentointimallia suunniteltaessa on otettava huomioon, että sama asiakas on yritykseen suhteessa monessa eri roolissa. Sama asiakas voi esimerkiksi tehdä eri pituisia sopimuksia eri tuotteille ja käyttää eri lastausvaihtoehtoja eri tuotteiden kohdalla. Myös tuottajat ovat olleet Oiltanking Sonmarinin asiakkaita, mutta he ovat huomanneet, että heille on helpompaa myydä tuotetta välittäjän kautta tai suoraan asiakkaalle. Yritys on pyrkinyt viime vuosien aikana vaikuttamaan tuottajien asenteisiin niin, että välikäsistä luovuttaisiin ja tuotteet varastoitaisiin suoraan tuottajan omiin säiliöihin, joista ne voitaisiin myydä eteenpäin.

Asiakkaat voitaisiin segmentoida esimerkiksi seuraavien tekijöiden mukaan:

- Lyhytaikaiset asiakkaat
- Pitkäaikaiset asiakkaat
- Asiakkaan tuote

- Asiakkaan tuotteen käsittelytarve
 - Junavaunu IN/OUT
 - Laiva IN/OUT
 - Auto IN/OUT
 - Suoralastaus

- Asiakkaan tuotteen volyyymi

Asiakkaiden segmentointi tuotteiden ja varastointivolyymien mukaan auttaisi yritystä arvioimaan mitä asiakassuhteista ovat kannattavia ja mihin asiakkaisiin kannattaisi investoida jotta heidän tuotteitaan pystyttäisi paremmin käsittelemään. Myyntiprosessin sisältöä tulisi segmentoinnin avulla mukauttaa kullekin asiakkaalle sopivaksi niin että muodostuisi asiakaskohtaisia ratkaisumalleja.

Vaikka kyse onkin yritysten välisestä kaupankäynnistä, kuten jo teoriavaiheessa on moneen kertaan tullut esiin, on kaikkien ostopäätösten takana aina ihmisiä, joihin vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet ja mieltymykset. Myyntiprosessissa tätä tietoa voidaan käyttää hyväksi keskittymällä enemmän hyvien ja tiiviiden suhteiden luomiseen kuin varsinaiseen myyntiin.

6.3. Myyntiprosessimalli oppivan asiakassuhteen rakentamiseksi

Tärkein muutos myyntiprosessiin olisi saada perinteiset asiakassuhteet muutettua oppiviksi asiakassuhteiksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että myyjien tulisi kehittää itselleen kokonaisvaltaisempia profiileja asiakkaista yhdistämällä kaikki asiakastiedot samaan järjestelmään, tässä tapauksessa yrityksellä käytössä olevaan Webofficeen. Tarkemman asiakasprofiloinnin jälkeen asiakkaat olisi helpompi segmentoida ja suunnitella yksityiskohtaiset toimenpiteet kullekin asiakasryhmälle.

Myyntiprosessin toimintamalli segmentoinnin jälkeen voisi jakautua esimerkiksi viiteen eri vaiheeseen, jossa vaiheiden sisältö vaihtuisi segmentin mukaan.

1. Myynnin esivaihe, Pre-sales: Tässä vaiheessa keskityttäisiin asiakkuuksien johtamiseen, myyntihenkilöiden oman organisaation ja liiketoimintaympäristön tuntemukseen ja uusasiahankintaan. Tässä vaiheessa toimialan markkinatilanteen aktiivinen seuraaminen perehdyttäisi myyjät sen hetken vallitsevaan tilanteeseen sekä antaisi mahdollisuuden nähdä tulevat asiakkaat ja ottaa heihin yhteyttä.
2. Ehdotusvaiheessa tehtäisiin asiakkaalle ehdotus yhteistyöstä, tarjottaisiin hänelle palvelua ja selvitetäisiin mahdollisten lisäinvestointien tarve. Tässä vaiheessa tarkoituksena olisi herättää luottamusta asiakkaassa ja antaa kuva vahvasta ammattitaidosta palvelujen tarjoajana.
3. Myyntivaiheessa asiakkaalta on saapunut tarjouspyyntö ja sen pohjalta valmistellaan tarjous. Tämän jälkeen käydään tarkentavia neuvotteluita ja pyritään saamaan asiakkaalta hyväksyvä päätös tarjoukseen. Tässä vaiheessa huomiota tulisi kiinnittää etenkin sopimusten tekemiseen. Sopimusmalleja pitäisi pyrkiä pois standardimalleista jos on aihetta siihen. Sopimusten pituuksien ja alkamisajankohtien tulisi olla enemmän räätälöitävissä asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Asiakkaat arvostavat helppoutta ja vaivattomuutta neuvottelutilanteessa.
4. Viimeiseen eli after-sales-vaiheeseen yrityksen tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Jälkimarkkinointivaiheessa asiakkaan tyytyväisyys olisi hyvä selvittää esimerkiksi asiakastapaamisella tai puhelinsoitolla. Jälkimarkkinointi on asiakassuhteen jatkumisen kannalta myyntiprosessin tärkein vaihe, joten se olisi hyvä toteuttaa, jos vain mahdollista, tapaamalla asiakas kasvotusten. Henkilökohtaisissa tapaamisissa on helpompi saada selville asiakkaan todelliset tuntemukset ja selvittää asiakkaan aiomukset tulevien liiketoimintasuunnitelmien suhteen kuin puhelimen tai sähköpostin välityksellä.

Henkilökohtaisia tapaamisia olisi helpompi järjestää, jos yrityksellä olisi enemmän myyntihenkilöitä käytettävissä. Tällä hetkellä yksi myyntihenkilö on vastuussa kaikista asiakkaista. Jotta asiakkaiden toiveita voitaisiin paremmin ymmärtää ja asiakassuhteita kehittää oppivampaan suuntaan, olisi yrityksen laajennettava kontaktipintaa asiakkaisiin. Esimerkiksi asiakkaiden toivomus joustavimmista sopimusmalleista edellyttäisi tiiviimpää yhteistyötä asiakkaiden kanssa, jotta jokainen annettu tarjous / sopimus pystyttäisiin räätälöimään kullekin asiakkaalle sopivaksi.

6.4. CRM-järjestelmän hyödyntäminen

Oleellinen osa myyntiprosessin kehittämisessä on yrityksen oman CRM-järjestelmän käyttö. Oiltankingilla käytössä olevan Webofficen täyspainotteinen hyödyntäminen myyntityössä edellyttää, että kaikki osapuolet muistavat lisätä tiedot oikeaan paikkaan. Järjestelmää voitaisiin kehittää rakentamalla tarkempi CRM mallisto, johon täsmällisten tietojen syöttäminen olisi mahdollista. Nykyisessä versiossa käytössä on vain listaus asiakkaista ja tapahtumista.

CRM-järjestelmää olisi laajennettava sisältämään enemmän raportointi vaihtoehtoja ja sinne pitäisi pystyä luomaan jokaiselle asiakkaalle oma portfolioonsa, jonne asiakkaasta saisi tallennettua kaikki tiedot. Tämä helpottaisi asiakastietojen tallentamista sekä asiakkaan kokonaistilanteen ja historian hahmottamista. Järjestelmään olisi hyvä lisätä myös oma osionsa asiakastytyväisyyden mittaamiselle. Olisi hyvä, jos samaan osioon pystyttäisiin tallentamaan kaikki asiakastytyväisyyden mittaukset ja sieltä löytyisi myös työkalut niiden analysoimiseksi.

7. POHDINTA

Tutkimukseni päätavoitteena oli selvittää, miten yrityksen myyntiprosessia voisi kehittää asiakaslähtöisemmäksi. Ensimmäinen vaihe oli selvittää, kuinka yrityksen asiakkaat toteuttavat ostoprosessinsa ja mitkä ovat tärkeimpiä kriteerejä ostopäätöksen tekemiseen. Sen jälkeen perehdyin yrityksen nykyisiin myyntitoimintoihin niin asiakkaiden kuin myyntihenkilöidenkin näkökulmasta. Tämän jälkeen analysoin vastausten perusteella, kuinka yrityksen myyntitoiminnot vastaavat asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja mitä seikkoja voisi vielä parantaa paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

Ensimmäinen tutkimusvaihe, joka toteutettiin kyselylomakkeiden muodossa, oli melko haastava, sillä aineiston keruuvaihe sattui juuri kesäajalle, jolloin ihmiset olivat kesälomilla. Kyselylomake lähetettiin kaiken kaikkiaan 11 asiakkaalle, joista lopulta 7 vastasi. Siitä huolimatta, että Oiltanking Sonmarinin koko asiakaskunta on huomattavasti laajempi, päätettiin kysely kohdistaa vain niille, joilla on pidempi yhteistyö takanaan yrityksen kanssa. Kaikille asiakkaille lähetettiin muistutus, jossa heidän toivottiin vastaavan mahdollisimman pian, mutta siitäkin huolimatta neljä asiakasta jätti kokonaan vastaamatta.

Kyselylomakkeiden alkuperäinen palautusaika oli kesäkuun alussa, mutta määräaikaan mennessä vain kaksi asiakasta oli palauttanut lomakkeen. Loput kyselylomakkeet saapuivat pikkuhiljaa heinä-elokuun aikana, ja niistäkin jouduttiin useampaan kertaan muistuttamaan asiakkaita yrityksen taholta. Osa asiakkaista ilmaisi selkeästi, että he eivät ole halukkaita vastaamaan kyselyyn kysymysten luonteen vuoksi.

Kemikaaliraaka-aineiden kauppiaiden välillä vallitsee kova kilpailu sillä he taistelevat samoista markkinoista ja ostavat tuotteita samoilta toimittajilta. Ketju on hyvin pitkä ja yritykset ovat erittäin tarkkoja tietosuojasta. Yritykset eivät mielellään anna mitään tietoa ulkopuolisille, sillä on olemassa vaara, että heidän omat asiakkaansa alkavat ostamaan tuotteita suoraan tuottajilta. Asiakkailta on jatkuvasti olemassa pelko, että he menettävät omia markkinoiviansa ja asiakkaat ryhtyvät heidän omiksi kilpailijoikseen. Siksi terminaaleilla on niin valtava vastuu tiedoista asiakkaiden, heidän asiakkaidensa ja tuottajien välillä. Oiltanking Sonmarin on hyvin tarkka asiakkaidensa tietojen kanssa. Mitään kauppasuhteisiin liittyvää tietoa ei voida luovuttaa kolmannelle osapuolelle, ja käytännössä yritys varmistaa aina kuka tietoja kysyy ja mihin tarkoitukseen.

Teemahaastattelut sujuivat hieman paremmin. Sain yritykseltä yhteystiedot asiakkaille joita aion haastatella. Myyntipäälliköt vastasivat kysymyksiin sähköpostilla ja kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa. Asiakkaita haastattelin puhelimitse, ja kaikki heistä olivat halukkaita haastateltaviksi ja sitä kautta antamaan oman panoksensa työhöni.

Puhelinhaastattelujen nauhoittaminen olisi saattanut pienentää satunnaista virhelähdettä ja sitä kautta parantaa tutkimuksen luotettavuutta, mutta asiakkaat olisivat vastustaneet haastattelujen nauhoittamista, useimmiten varsinkin venäläiset asiakkaat eivät kovin mielellään vaihda tietoa puhelimitse tai e-maililla, jottei jälkeenpäin voida tarkasti osoittaa, mitä on sanottu. Joskus jopa sopimusvahvistusten kirjallinen vahvistaminen on ollut hankalaa. Toisaalta nauhoituksen puuttuminen pakotti kirjoittamaan haastattelut melko tarkasti ylös, jolloin osa asioista tuli kysyttyä useaan kertaan ja hyvin perusteellisesti. Tästä johtuen haastatteluja voidaan pitää melko luotettavana tiedonlähteenä. Vaikka kysymysten laatimiseen meni paljon aikaa ja ne käytiin useampaan otteeseen läpi sekä opinnäytetyöni ohjaajani kuin yrityksen puolelta, on työn loppuvaiheissa käynyt ilmi, että osan kysymyksistä olisi voinut esittää yksityiskohtaisemmin.

Jatkotutkimuskohteena olisi mielenkiintoista tutkia yrityksen asiakastietojärjestelmän toimivuutta käytännössä. Vaikka yrityksen käytössä onkin teoriassa toimiva järjestelmä, niin käytännössä se ei kuitenkaan palvele kaikkia käyttäjiä parhaalla mahdollisella tavalla. Myyntitoimintojenkin kannalta olisi hyödyllistä tutkia mitkä toiminnot ovat eniten käytössä ja hyödyllisimpiä ja miten järjestelmää voitaisiin kehittää enemmän myyjien työtä tukevaksi. Myös järjestelmällinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen voisi olla yritykselle hyödyllinen ja oleellinen tutkimus joka edesauttaisi asiakaslähteisemmän myyntityylin käyttöönottoa. Asiakastyytyväisyyden tutkimuksen voisi suorittaa esimerkiksi puhelimitse asiakkaiden tavanomaisten kontaktien yhteydessä, olennaista olisi kirjata tulokset, jotta niitä voitaisiin myöhemmin verrata ja systemaattisesti analysoida.

LÄHTEET

- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. *Myyntityön käsikirja*. Jyväskylä: Gummerrus.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2004. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Chemind, Kemianteollisuus ry. Vuosikatsaus 2007-2008. Saatavissa: <http://www.chemind.fi/kuvaukset> [viitattu 25.9.2009].
- Ford, D. 1980. *The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets*. European Journal of Marketing. vol. 14. Issue 5/6.
- Humala, I. 2004. *Syventävä epäsymmetrinen liikesuhde: Tutkimus perinteisen toimialan yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessista kansainvälisessä kilpailupaineessa*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Jobber, D. 2004. *Principles and Practice of Marketing, 4th Edition*. McGraw-Hill International (UK) Limited.
- Kairisto-Mertanen, L. 2003. *Menestyvää myyjää etsimässä -tutkimus autojen myyntityöstä*. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-8:2003. Turku. Väitöskirja.
- Korkman, O. 2004. *Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? – Puheenvuoro asiakaslähtöisten liiketoimintamallien puolesta*. Saatavissa: http://muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf. [Viitattu 4.11.2009].
- Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. 1990. *Markkinoinnin käsikirja – Analyysi, toteutus, suunnittelu ja seuranta*. Helsinki: Oy Rastol Ab.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2001. *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. 2006. *Marketing Management, 12th Edition.*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.

Martynov, B. 2009. Markkinointipäällikkö, Oiltanking Sonmarin Oy. Haastattelu 28.7.2009.

Oiltanking. 2009. Oiltanking Sonmarin. Saatavissa:

http://www.oiltanking.com/Oiltanking/en/services/terminals/chemical_storage/oiltanking_finland_kotka.php [viitattu 9.9.2009].

Pöllänen, J. 2003. *Yksilömarkkinointi: Oppivan asiakassuhteen rakentaminen*. Saarijärvi: Gummerrus.

Renfors, S-M. 2007. Suunnitelmallinen matkailun myynti. Luentomateriaali. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Rope, T. 1998. *Business to Business Markkinointi*. Porvoo: WSOY.

Rope, T. 2003. *Onnistu Myynnissä*. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. *Myy enemmän – Myy paremmin*. Helsinki: WSOYpro.

Rummukainen, T. 2008. *Huippumyyjä – Ominaisuudet & Tositarinoita*. Jyväskylä: Gummerrus.

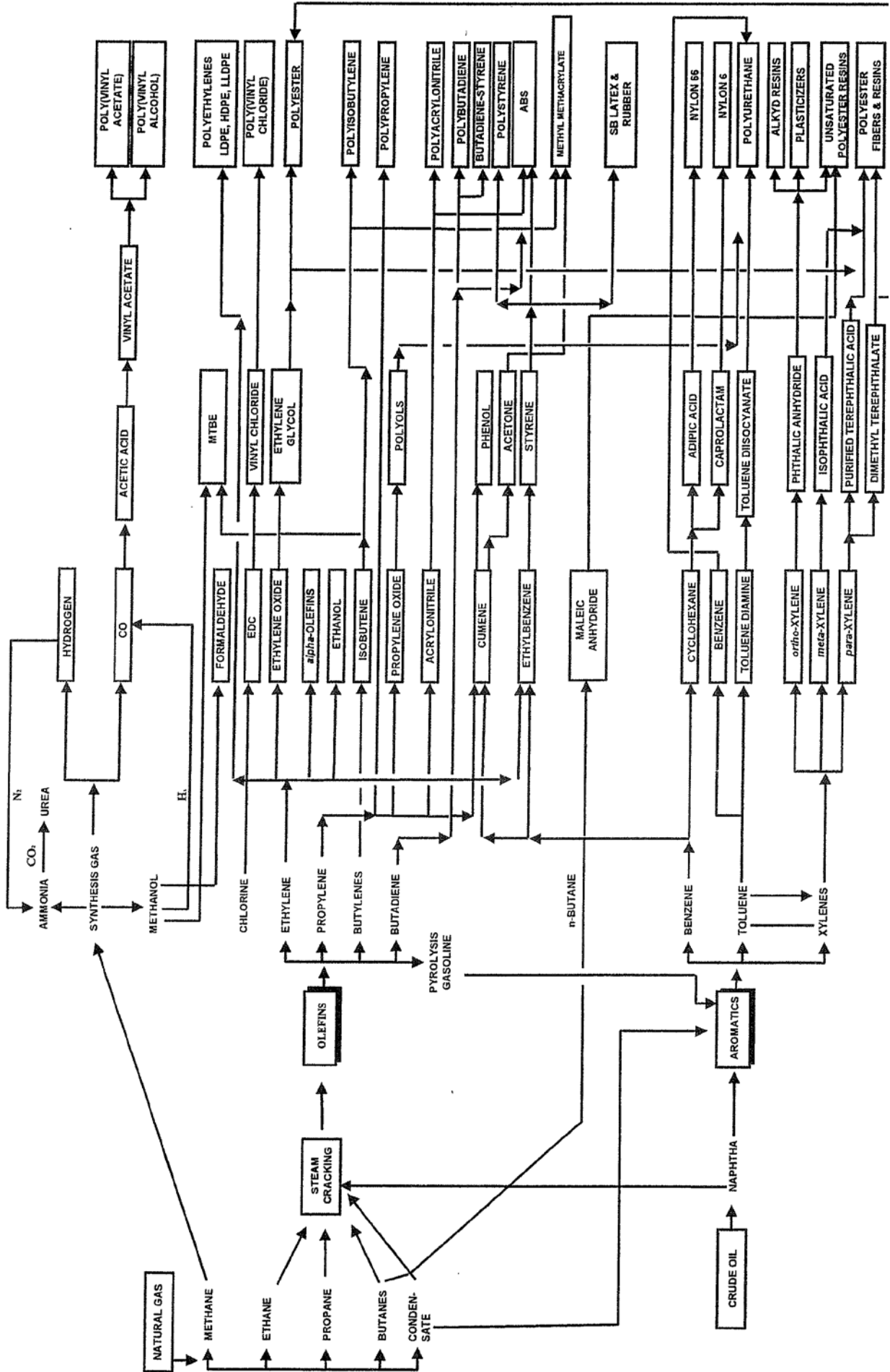
Marquard & Bahls AG. 2008. Toimintakertomus.

Sira, S. 2009. Markkinointipäällikkö, Oiltanking Sonmarin Oy. Haastattelu 18.6.2009

Vahvaselkä, I. 2004. *Asiantuntijan myyntitaito: Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita*. Helsinki: Finn Lectura.

Vuokko, P. 2003. *Markkinointiviestintä – Merkitys, vaikutus ja keinot*. Helsinki: WSOY.

Webster, F.E. & Wind, Y. 1972. *Organisational Buying Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.





Dear Sir / Madam

My name is Emmi Savonen and I am a student at Kymenlaakso University of Applied Sciences.

Currently I am doing a research project in which I intend to analyse the procurement behaviour of various organisations which are active in the liquid bulk business. The focus of this study will be on how liquid bulk terminal customers are taking their decisions when choosing a liquid terminal service provider.

The analysis of the results and the results of the research themselves will be incorporated in my Bachelor of Business Administration thesis to Kymenlaakso University of Applied Sciences.

The company sponsoring this research is Oiltanking, which is one of the world's leading independent storage partners for oils, chemicals, and gases.

I would highly appreciate if you were able to find a few minutes to fill in the attached questionnaire. It would be most kind if you sent the questionnaire back latest by 29.05.2009.

In order to receive your personal feedback and comments as well I would also like to do a short interview with you during the next days.

All the answers are confidential and will be used only for research and development purposes. If you have any questions, do not hesitate to contact me.

Best Regards

Emmi Savonen

tel. +358 44 563 2330

e-mail: emmi.savonen@student.kyamk.fi

Questionnaire about purchasing process when deciding for a storage provider

Basic information

1. Name of your company _____

2. Office located in (country) _____

3. What are the chemicals your company is dealing with?

4. What are the countries the product is being delivered to (1st stop)?

Please Indicate percentages

Baltic countries	_____
Nordic countries	_____
Eastern-Europe	_____
Central-Europe	_____
South Europe	_____
Asia	_____
North America	_____
South America	_____
total	100 %

5. What are currently the steps in your purchasing/procurement process when selecting a terminal service provider?

6. What are the departments involved in the purchasing decision-making process when selecting the suitable terminal?

7. Has the worldwide recession affected your company's purchasing behaviour, if yes, how?

8. Please rate the importance of the following criteria when deciding for a storage provider (1 = lowest, 5 = the best)

Location

Price

Available infrastructure (such as type of tanks, rail, truck loading etc.)

Wide variety of tank sizes

Available in-house customs declaration service

Onsite surveyors

Onsite drumming

IT Connections with terminal service providers

HSSE standards

Tank record with regard to incidents

ISO Certification

Qualification of the terminal staff (expertise, languages etc.)

Reliability/performance of the terminal

Jetty occupancy

9. Please mention the top 3 most important criteria when selecting a tank storage provider

- 1.
- 2.
- 3.

All the answers are confidential and will be used only for research and development purposes

Interview questions for customers

Trust

1. How long history do you have with Oiltanking?
2. What do the words "loyalty" and "trust" mean to you in customer relationship?

Satisfaction

3. Have you been satisfied by the customer service?
4. Do you think that terminal service hours (office/operational) are long enough?
5. Are the sales persons well reachable?

Sales process

6. How often do you keep in touch with the company?
7. What is the most important communication tool? (e-mail, phone)
8. How would you improve the sales process?
9. Would you prefer more often face to face contact with sales person?

Interview questions for sales persons

Trust

1. How many sales contracts do you make annually / per month?
2. What is the average time period of the contracts?
3. How do you build trust between you and the customer?
4. What are the factors in creating a long term customer relationship?

Sales process

5. How often do you keep in touch with the customers?
6. What are the factors effecting to the success of the sales process?
7. What kind of personal character is required from a good sales person?

CRM

8. Do you store the information about the customers? What information?
9. Who has access to customer information inside your company?
10. How are you using the received customer information in your sales work?