

Myyvän Meilin Malli asiakaspalvelussa

Mari Lamberg



Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Mari Lamberg.</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Raportin nimi Myyvän Meilin Malli asiakaspalvelussa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 74 + 3</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Timo Moilanen ja Meri Vehkaperä.</p>	
<p>Tämä työ keskittyy tutkimaan ja kehittämään yrityksen ja asiakkaan välistä sähköpostikirjeenvaihtoa. Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa toimiva Myyvän Meilin Malli, joka auttaa yrityksiä lisäämään aktiivimyyntiä ja sen onnistumista sähköpostiasiakaspalvelussa. Aktiivimyyntillä tarkoitetaan aktiivista myyntiprosessia, jossa asiakaspalvelijalla on aktiivinen ote. Hän tarjoaa tai suosittelee asiakkaalle jotain palvelua tai tuotetta, jota tämä ei ole valmiiksi ostamassa tai tilaamassa. Sähköpostiasiakaspalvelulla tarkoitetaan vastaamista asiakkaan lähettämään sähköpostiin tai internetsivujen palautelomakkeen avulla lähettämään palautteeseen.</p> <p>Lähestymistavaksi on valittu konstruktiiivinen tutkimus, sillä se tukee työn tavoitetta luoda konkreettinen malli. Uuden mallin luomiseksi tarvittiin olemassa olevaa teoriapohjaa ja teoriaosuus rakentui kahdesta eri kokonaisuudesta - hyvä sähköposti ja hyvä myyntitapa. Lisäksi tarvittiin uutta käytännön tietoa, jota kerättiin suomalaisen mediakonsernin asiakaspalvelussa syksyllä 2011.</p> <p>Tutkimuksessa haluttiin selvittää kokeilun eli mallin käytön vaikutusta myyntiaktiivisyyteen ja –onnistumiseen kokeellisen tutkimusasetelman avulla. Koeasetelmassa oli kaksi ryhmää, joista toinen sai koulutusta mallin käytöstä ja testasi sitä käytännössä. Toinen ryhmistä jatkoi työtänsä entiseen tapaan. Kummallekin ryhmälle tehtiin alku- ja loppumittaukset ja tulokset saatiin analysoimalla kahden eri testijakson tuloksia. Lisäksi ryhmäläiset, jotka käyttivät mallia, haastateltiin.</p> <p>Työn lopputuloksena syntyi käsitys siitä, että sähköpostiasiakaspalvelun aktiivimyyntiä ja sen onnistumista pystytään lisäämään mallin avulla. Malli ei ole pelkkä kaaviokuva hyvän myyntiprosessin ja hyvän sähköpostin yhdistämisestä, vaan se on kokonaisuus. Myyvän Meilin Malli koostuu yhdessä sovituihin pelisääntöihin, valmisvastauksista, fraasipohjista sekä valmiista myyntimalleista. Mallin onnistunut käyttö vaatii koulutusta, valmennusta sekä seuranta.</p>	
<p>Asiasanat sähköposti, asiakaspalvelu, myynti, aktiivimyynti</p>	

Master of Hospitality Management

<p>Authors Mari Lamberg</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis SELLING MODEL FOR EMAIL CUSTOMER SERVICE</p>	<p>Number of pages and appendices 74+3</p>
<p>Supervisor(s) Timo Moilanen and Meri Vehkaperä</p>	
<p>This work focuses on researching and developing the email correspondence between the company and the customer. The goal is to build an effective Selling Model for Email Customer Service, which helps companies to increase sales activity and its success. Active sales are defined as an active sales process, where customer service has an active approach. Email customer service means responding to the customer's email or web site feedback form sent by the customer.</p> <p>The approach in this work is constructive research, as it supports the goal of creating a concrete model. The theory was based on the definition of good email and a good way of selling. In addition the practical need for new information was collected from the Finnish media group in customer service in the autumn of 2011.</p> <p>There were two groups that formed an experimental study situation. One of the groups tested the model in practice. The other group continued to act as before. Both groups had the initial and final measurements and the results were analyzed by two different results of the test period. In addition the members of the group, that tested the model, were interviewed.</p> <p>The result was that, by using the selling model sales activity and its success can be improved. This selling model is not just a schematic view of a good sales process and a good email, but it is an entity. It consists of jointly agreed rules, phrase templates and sales suggestions. The model requires a successful training, coaching and follow up.</p>	
<p>Key words e-mail, customer service, sales active sales</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Sähköpostiasiakaspalvelu.....	6
2.1	Sähköposti kosketuspisteenä	6
2.2	Sähköpostin ominaispiirteet.....	8
2.3	Palaute on mahdollisuus	10
2.4	Sähköisen suoramarkkinoinnin lait.....	12
3	Hyvä sähköposti	13
3.1	Sähköpostiohjeistus asettaa perustan.....	13
3.2	Sähköpostin linjattu tyyli ja sen mukauttaminen	15
3.3	Sähköpostin rakenne kuntoon.....	17
3.4	Sähköposti on pakko kirjoittaa hyvin	20
3.5	Mieti – kirjoita – katso	21
4	Hyvä myyntiprosessi	24
4.1	Myynnistä yleisesti.....	24
4.2	Myyntiprosessi perustana myynnin oppimiselle	25
4.3	Asenne kunnossa	27
4.4	Luodaan hyvä tunnelma	28
4.5	Käydään asiakkaan tilanne läpi.....	29
4.6	Esitellään hyödyt.....	31
4.7	Viedään kauppaa eteenpäin.....	32
4.8	Helpotetaan ostamista ja pyydetään kauppaa.....	33
5	Myyntillinen asiakaspalvelu.....	36
5.1	Uuden ajan aktiivinen asiakaspalvelu.....	36
5.2	Räätälöity palvelu ja oikeanlaiset taidot.....	39
5.3	Myyntillinen asiakaspalvelu ja haasteet.....	40
5.4	Myyvän Meilin Malli.....	42
6	Tutkimusosuus.....	47
6.1	Tutkimuksen eteneminen.....	47
6.2	Kohdeyrityksen esittely.....	50
6.3	Aktiivimyynnin nykytila.....	51

6.4	Myyvän Meilin Mallin koulutus	53
6.5	Myyvän Meilin Mallin vaikutukset	54
6.6	Haastattelutulokset.....	58
6.7	Tulosten tulkinta.....	61
7	Pohdinta.....	65
7.1	Tiivistelmä työn tuloksista.....	65
7.2	Tutkimusaineiston arviointi	66
7.3	Johtopäätökset	68
7.4	Itsearviointi.....	71
	Lähteet.....	72
	Litteet	76
	Liite 1. Ryhmähaastattelusta esiin nousseet aiheet	76

1 Johdanto

Kun kampanjat ovat pyörineet medioissa, uutiskirjeet lähetetty, asiakaslehdet postitettu ja messuosastot purettu, alkaa markkinoinnin tärkein vaihe - asiakaspalvelu. Oikein valjastettu asiakaspalvelu voi myydä enemmän kuin parhainkaan markkinointikampanja - päivittäin. Hyvän asiakaspalvelun suostutteluvoiman tunnustaa jokainen. (Hopia 2009)

Valitettavan harvoin suostutteluun törmää sähköpostiasiakaspalvelussa. Palveluyrityksissä yhä suurempi osa asiakaskontakteista tapahtuu kuitenkin sähköpostin tai internet-sivujen palautelomakkeiden välityksellä. Sähköpostiasiakaspalvelun laatuun ja etenkin myynnillisyyteen on kiinnitetty vähän huomiota. Tällä hetkellä asiakkaiden lähettämiin sähköposteihin vastataan vaihtelevasti ja aktiivimyynti, jolloin asiakkaalle tarjotaan jotain lisää, jää useimmiten kokonaan tekemättä. Koska yritykset eivät panosta sähköpostiasiakaspalvelun laatuun, ne tuhlaavat myyntimahdollisuuksia ja hukkaavat tilaisuuksia ylittäen asiakkaiden odotuksia. Hyvän asiakaskokemuksen avulla yritykset voisivat myydä enemmän ja arvokkaampia tuotteita (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 14). On aika erottua sähköpostiasiakaspalvelulla.

Asiakaskokemuksen ja palvelun merkitys kilpailutekijänä korostuu koko ajan, koska monet tuotteet muistuttavat nykyään toisiaan niin ulkonäöltään, ominaisuuksiltaan kuin hinnaltaankin. Lähes kaikki yritystoiminnassa on kopioitavissa kilpailijoiden toimesta – hyvää asiakaskokemusta ei kilpailija pysty varastamaan (Aarnikoivu 2005, 19). Jos yritys pystyy luomaan merkityksellisiä asiakaskokemuksia, se voi erottua toiminnallaan ainutlaatuisena. Kun toiminta on ainutlaatuista, ei hintakilpailu enää uhkaa sillä kilpailijoilla ei ole tarjolla mitään vastaavaa. Hintakilpailussa joudutaan tinkimään katteista ja kannattavuudesta, kun taas hyvän asiakaskokemuksen avulla voidaan tukea aktiivimyynnin onnistumista ja parannetaan kannattavuutta. (Löytänä & Korteso 2011, 19; Rubanovitsch & Aalto 2007a, 13-14.)

Houkutellakseen asiakkaita ja erottuakseen muista yritykset antavat kovia asiakaslupauksia. Asiakaslupaus ei läheskään aina toteudu asiakkaan ja myyjän kohtaamisessa tai asiakkaan ottaessa yhteyttä yritykseen. Harva yritys kykenee todellisuudessa lunastamaan lupaukset ja täyttämään asiakkaan odotukset. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 8,

26.) Yrityksissä ei välttämättä ymmärretä, että myös sähköposti vaikuttaa siihen palveluun, jonka asiakkaat konkreettisesti kokevat yritykseltä saavansa (Alasilta 2009, 41).

Asiakaskokemus syntyy kahden ihmisen kohtaamisesta ja sähköposteilla on yhä kasvava osuus näistä kohtaamisista. Yritykset vastaavat kuitenkin asiakkaiden lähettämiin palautteisiin ja sähköposteihin hyvin eri tavoin. Yksi kiittää vastauksesta automaattisesti sekunneissa, toinen tunneissa ja kolmas päivässä tai viikossa - mutta jotkut eivät koskaan. Myös vastausten sisällöt vaihtelevat kliinisen tuntuista vakiovastauksista aidosti pohdittuihin vastauksiin, joissa vastataan asiakkaan palautteeseen tai kysymykseen konkreettisesti. (Löytänä 2011.) Sähköpostiasiakaspalvelu kuitenkin rakentaa omalta osaltaan yrityksen mainetta. Jokainen lähetetty sähköposti rakentaa tai romuttaa huolella rakennettuja mielikuvia. Silti sähköpostiasiakaspalvelu näyttää unohtuneen usealta yritykseltä. Ehkä yhden sähköpostin merkitys isojen yritysten maineelle tuntuu vähäpätöiseltä, mutta kun viestejä kertyy satoja tai tuhansia päivässä, vaikutus kasvaa merkittävästi. (Alasilta 2009, 224.)

Useassa yrityksessä asiakaslähtöisten yhteydenottojen merkitystä ei ole täysin oivallettu. Kun asiakas ottaa itse yhteyttä yritykseen, on oltava valppaana. Kyseinen asiakas osoittaa todellista kiinnostusta ja aktiivisuutta yritystä ja sen palveluja kohtaan. Yhteydenotto tulee nähdä mahdollisuutena aktiivimyyntin toteuttamiselle. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 61-62.) Nyt näitä mahdollisuuksia tuhlataan sähköpostiasiakaspalvelussa päivittäin merkittäviä määriä. Millä yrityksellä on nykypäivänä varaa moiseen?

Opinnäytetyöni keskittyy tutkimaan ja kehittämään yrityksen ja asiakkaan välistä sähköpostikirjeenvaihtoa. **Tavoitteena on rakentaa toimiva malli – Myyvän Meilin Malli - joka auttaa yrityksiä lisäämään aktiivimyyntiä ja sen onnistumista sähköpostiasiakaspalvelussa.** Mallin tarkoitus on olla otettavissa käyttöön sellaisenaan tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä ja saman mallin on tarkoitus toimia pääperiaatteiltaan myös muissa yrityksissä.

Kysymykset, joihin halusin vastaukset, jotta tavoitteeseen päästään olivat:

- 1) Tekevätkö yritykset aktiivimyyntiä sähköpostiasiakaspalvelussa?
- 2) Onko aktiivimyyntin lisääminen mahdollista sähköpostiasiakaspalvelussa?
- 3) Tuottaako aktiivimyynti onnistumisia myös sähköpostiasiakaspalvelussa, jos sitä vain tehdään asiakkaalle?

Opinnäytetyössäni aktiivimyyntillä tarkoitetaan aktiivisia myyntitoimenpiteitä asiakkaalle. Aktiivimyyntitilanteissa myyjällä tai asiakaspalvelijalla on aktiivinen ote ja hän tarjoaa tai suosittelee jotain tuotetta asiakkaalle. Aktiivimyynti tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaalle tarjotaan ostettavaksi tuotetta tai palvelua, jota hän ei ole oma-aloitteisesti ostamassa tai tilaamassa myyjältä. (Moisiola 2008, 16-17.)

Sähköpostiasiakaspalvelu on vuorovaikutteista kahden ihmisen välistä viestintää sähköpostikirjeenvaihdon avulla (Kortesuo 2009, 19). Viestiketjun aloittajana on asiakas eli on kyseessä on niin sanottu inmail. Sähköpostiasiakaspalvelulla tarkoitetaan opinnäytetyössäni lisäksi vastaamista asiakkaiden lähettämiin palautteisiin, jotka asiakkaat ovat lähettäneet internetsivujen palautelomakkeiden avulla. Asiakkaan lähettämät suorat sähköpostit sekä internetsivujen palautelomakkeiden sisältö tulee käsiteltäväksi yrityksiin yleisesti sähköpostin muodossa. Asiakas saa myös näitä kanavia käyttämällä vastauksen omaan sähköpostiinsa, jollei erikseen ole muuta toivonut.

Koska tavoitteenani on rakentaa uusi Myyvän Meilin Malli, valitsin opinnäytetyöni lähestymistavaksi konstruktivisen tutkimuksen. Kyse on lähestymistavasta, jossa pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada aitoon ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, jonka avulla pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Ongelman ratkaisun avaimia ovat kehittämisen yhteys aikaisempaan teoriaan. Kerätyn tutkimustiedon pohjalta rakennetaan uudenlainen malli. Kehitystyössä rakennettua uutta mallia testataan sen käytännön hyödyn perusteella ja sillä, osoittautuisiko se toimivaksi myös muualla kuin vain kohdeorganisaatiossa. Lähestymistavalla on käytännöllinen ja yksiselitteinen totuus käsitys – totta on se, mikä toimii. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 66-67.)

Tässä työssä uutta rakennetta luodaan yrityksen ja asiakkaan väliseen sähköpostikirjeenvaihtoon ja sen myynnillisyyden lisäämiseen. Aitona ongelmana työssäni pidetään sitä, että sähköpostiasiakaspalvelussa ei tehdä aktiivimyyntiä eikä tämän vuoksi saada myyntionnistumisia. Tietoperustan olen räätälöinyt yhdistämällä tietoa hyvästä sähköpostista ja hyvästä myynnistä, sillä valmista materiaalia sähköpostiasiakaspalvelun myynnillisyydestä ei löytynyt. Hyvä myynti perustuu pitkälti myyntiprosessin noudattamiseen, joten otin sen tietoperustaan mukaan. Koska tavoitteena oli tehdä käytännön työkalu arkeen, etsin tietoa lähinnä kotimaisten alan kouluttajien niin sanotuista businesskirjoista. Niiden tarjoamaan materiaaliin hain tukea ja eri näkökulmia akateemisista artikkeleista sekä kansainvälisistä tutkimuksista. Pidin teoriapohjan kuitenkin hyvin käytännönläheisenä.

Toteutin tutkimukseni suomalaisen mediayrityksen asiakaspalvelussa syksyllä 2011. Asiakaspalvelussa toimii yksi tiimi, joka keskittyy täysin sähköpostiasiakaspalveluun. Tästä tiimistä muodostin kaksi ryhmää, joiden tuloksia vertasin toisiinsa. Kokeellinen tutkimusasetelma toteutettiin siten, että toinen ryhmistä (jatkossa koulutusryhmä) sai Myyvän Meilin Mallin koulutuksen ja testasi sen käyttöä. Toinen ryhmä (jatkossa verrokkiryhmä) jatkoi toimintaansa vanhaan tapaan ja toimi siten vertailupohjana tuloksille. Käytin kokeellista tutkimusasetelmaa, koska halusin selvittää kokeilun eli interventi- on vaikutusta mahdollisimman luotettavasti. Kahden ryhmän asetelman avulla sain varmistuksen siitä, onko juuri Myyvän Meili Mallilla merkitystä myyntiaktiivisuuden ja onnistumisten kasvussa. Tilanne, jossa pelkästään koulutusryhmän aktiivisuus ja onnistumiset kasvavat, todistaa sitä, että Myyvän Meilin Malli toimii käytännössä. Jos myös verrokkiryhmän aktiivisuus ja onnistumiset kasvavat, niin silloin taustalla on oletettavasti joku muu tekijä.

Sain tutkimuksen tulokset analysoimalla alku- ja loppumittauksien tuloksia ja vertaamalla ryhmien välisiä ja sisäisiä muutoksia. Mittasin mallin toimivuutta seuraavilla mittareilla:

Aktiivimyyntin kasvu prosenteissa	Onnistuessaan aktiivimyyntin määrä kasvaa
Myyntin onnistumisprosentti	Onnistuessaan nostaa onnistumisprosenttia

Lisäksi halusin syventää saamiani määrällisiä tuloksia haastattelemalla koulutusryhmäläiset. Hain lisätietoa etenkin mallin käytettävyydestä, sillä kehitetyn mallin käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi on keskeinen osa konstruktivistista tutkimusta (Ojasalo ym. 2009, 38). Samalla yritin selvittää, mitä ryhmäläiset todella ajattelivat ja miksi he käyttäytyivät tietyllä tavalla.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käsittelen sähköpostin roolia asiakaskokemuksen luomisessa. Pyrin tuomaan esiin sähköpostiasiakaspalvelun etuja ja haittoja sekä sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Luvussa kolme pyritään luomaan selkeä ja konkreettinen käsitys siitä, millainen hyvä sähköposti on – niin rakenteeltaan kuin sisällöltään. Tämän jälkeen esittelen tarkemmin hyvää myyntiä, joka perustuu pitkälti asiakaslähtöisen myyntiprosessin noudattamiseen. Myyntiprosessi on tärkeä, sillä se antaa raamit hyvälle myynnille ja myynnin oppimiselle. Luvussa viisi kirjoitan asiakaspalvelun uudesta aktiivisesta roolista, johon liittyy myynnillinen asiakaspalvelu. Esittelen lisäksi rakentamani Myyvän Meilin Mallin. Tekstin lomaan olen sijoittanut esimerkkejä aidoista sähköpostivastauksista, jotta yhteys esittelemääni teoriaan selkiytyisi lukijalle. Näissä esimerkeissä on tunnistettavissa myös omaa ajattelua ja niiden on tarkoitus oivalluttaa lukijaa perinteestä poiketen, jo teoriaosuudessa. (Ojasalo ym. 2009, 36.)

Teoriaosuuden jälkeen siirryn tutkimusosioon ja käytäntöön; miten Myyvän Meilin Malli testattiin ja mitä tuloksia saatiin? Luvussa kuusi käyn läpi tutkimustulokset ja niistä tekemäni tulkinnat. Viimeisessä luvussa pohdin vielä tulosten luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä sekä esittelen tekemäni johtopäätökset. Työn lopputuloksena syntyy käsitys siitä, kannattaako asiakaslähtöisissä sähköpostikohtaamisissa pyrkiä aktiivimyyntiin. Tuleeko myynnillisten sähköpostivastausten kautta myyntionnistumisia vai onko lisämyynnin yrittäminen sähköpostissa turhaa?

2 Sähköpostiasiakaspalvelu

Eräällä suomalaisella viestintäpalveluiden tuottajalla oli internetsivuillaan palautelomake, jonka kautta asiakkaat voivat antaa palautetta. Lomakkeen vieressä oli teksti: "Palautteesi on meille tärkeä! Otamme mielellämme palautteesi vastaan parantaaksemme palveluamme. Käsittelemme kaikki palautteet, mutta emme vastaa niihin henkilökohtaisesti." Yritys siis kertoi arvostavansa asiakkailta saamaansa palautetta, mutta ei itse palautteenantajaa. Rohkea viesti yritykseltä, jonka perusarvona ilmoitetaan asiakaskeskeisyys. (Löytänä 2011.)

Asiakaskokemus syntyy kahden ihmisen kohtaamisesta ja sähköpostiasiakaspalvelun osuus näistä kohtaamisista kasvaa koko ajan. Tässä luvussa keskitytään kuvailemaan sitä, miten sähköpostiasiakaspalvelu on osa isompaa kokonaisuutta - asiakaskokemuksen luomista. Käytännössä se, kuinka nopeasti ja millä tavalla yritys vastaa asiakkailta saamiinsa palautteisiin ja sähköposteihin, viestii suoraan sitä kuinka paljon yritys asiakkasta oikeasti välittää. (Löytänä 2011.) Luvussa tutustutaan lisäksi tarkemmin sähköpostin luonteeseen kosketuspisteenä ja käydään läpi sen etuja ja haittoja.

2.1 Sähköposti kosketuspisteenä

Yhä useampi yritys pohtii, miten se voisi olla aidosti asiakaskeskeinen kaikessa toiminnassaan. Miten asiakkaan merkitys ja arvostus osoitetaan yrityksen arjessa? Miten lupaukset ja sanat muuttuvat eläväksi elämäksi? Moni yritys on löytänyt vastauksen kysymyksiin ja ymmärtänyt, että tahdon lisäksi tarvitaan aina tekoja ja maine ansaitaan vasta lunastamalla lupaukset. (Aarnikoivu 2005, 13-14.) Tilanne, jossa palvelu ei vastaa markkinoinnin luomia lupauksia, on riski yritykselle. Jos lupauksen lunastaminen ei onnistu, lopputuloksena on pettymys. (Löytänä & Korteso 2011, 96.)

Asiakastyytyväisyydellä on ratkaiseva vaikutus yrityksen maineeseen. Jokainen asiakas kohtaaminen on ainutkertainen ja jokainen asiakas kohtaaminen - myös sähköpostissa - rakentaa yrityksen mainetta. Asiakkaita on palveltava entistä paremmin ja tehtävä suunnitelmallisesti oikeita, asiakkaalle tärkeitä asioita. Onnistunut markkinointiviestintä ei korvaa puutetta tuotteen tai palvelun laadussa tai myyjän työskentelyssä vaan asiakkaan kokemus määrittää, onko palvelu hyvää vai huonoa. Asiakaspalvelu ja myynti ovat maineen rakentumisen kannalta keskeistä, koska asiakasrajapinnassa työskentelevät kohtaa-

vat useimmiten yrityksessä asiakkaita ja edustavat koko yritystä. (Aarnikoivu 2005, 21, 61; Rubanovitsch & Aalto 2007a, 169.)

Nykypäivänä puhutaan asiakaskokemuksesta, jonka Kortesus ja Löytänä (2011, 11) määrittelevät seuraavasti: Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Kokemus syntyy aina asiakkaan omana tulkintana ja siihen vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuiset uskomukset. Rubanovitsch ja (2007a, 168) tukevat tätä toteamalla seuraavaa: Asiakas muodostaa myönteisen tai kielteisen mielipiteensä yrityksestä kokemansa, lukemansa, kuulemansa ja luulemansa perusteella.

Yrityksen ei ole aina täysin mahdollista hallita sitä, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia ne pyrkivät toiminnallaan luomaan. Asiakaskokemuksen luomiseen vaikuttaa kaikki, mitä yritys on ja tekee, sillä asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa. Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia niitä paikkoja ja tilanteita, joissa yritykset ja asiakkaat kohtaavat joko passiivisesti tai vuorovaikutteisesti; myynti, asiakaspalvelu, laskutus, sopimukset, kotisivut, markkinointi, rekrytointi, huolto jne. (Löytänä & Kortesus 2011, 11, 21, 74). Asiakkaan ei tule nähdä eroa yrityksen eri kosketuspisteissä eli toimipisteissä, kanavissa tai eri henkilöiden kanssa, vaan toiminnan on oltava korkean laadukasta kaikkialla (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 168).

Asiakaskokemuksen johtamisessa onkin otettava huomioon kaikki yrityksen osa-alueet. Ensin on pyrittävä tunnistamaan heikoimmat kosketuspisteet ja aloitettava kehitystyö niistä. Yksi tärkeä kosketuspiste, joka usein unohtuu yrityksiltä, ovat sähköpostit. Tämä näkyy käytännössä siinä, että sähköpostiasiakaspalvelu on yleisesti ottaen heikkoa. (Huang & Shyu 2009, 586; Löytänä & Kortesus 2011, 119.) Esimerkiksi Sveitsissä selvitettiin hotellien sähköpostiasiakaspalvelun laatua lähettämällä niihin 200 asiakaslähettäjästä huonetiedustelua, joissa kysyttiin useampaa asiaa. Yhteensä 148 hotellia vastasi tiedusteluun, mutta näistä vain 113 onnistui vastaamaan myös kohtuullisessa ajassa eli yhden päivän aikana. Näistä kohtuullisessa ajassa vastanneissa yhteensä 79 hotellissa oli huoneita vapaana. Hotellien lähettämässä vastauksissa tarjottiin kyllä varausmahdollisuutta, mutta asiakkaan muut kysymykset jäivät vastaamatta 54 hotellilla. Lopputulos

oli, että vain 25 asiakasta sai vastauksensa kaikkiin kysymyksiin kohtuullisessa ajassa ja ystävällisesti kirjoitettuna. (Frey, Schegg & Murphy 2003, 2, 6.)

Yritysten tulee ymmärtää se, että asiakkaan saama sähköposti muokkaa enemmän asiakaskokemusta kuin mainoskampanjat ja yrityksen päivittäiset valinnat vaikuttavat suoraan siihen, millaisia kokemuksia yritys luo (Löytänä & Korteso 2011, 111, 176). Esimerkiksi, jos yksi myyntineuvottelija vastaa noin 50 sähköpostiviestiin päivässä, vastaa hän 250 viestiin viikossa ja 1000 viestiin kuukaudessa. Vuodessa hänellä on yhteensä noin 11 000 asiakaskohtaamista. Jokaisen sähköpostivastauksen kohdalla hän valitsee, millä tavalla kohtaa viestin toisessa päässä olevan ihmisen. Tekeekö hän kaiken mahdollisen asiakkaan eteen vai tyytykö toimittamaan rutiininomaista palvelua?

Sähköposti onkin vielä pitkälti hyödyntämättä asiakaskokemuksen luomisessa ja asiakassuhteen hoidossa. Sen käyttäminen on kuitenkin mahdollista yrityksen toimialasta ja koosta riippumatta. Olennaista on tunnistaa ne asiakkaat, joiden osalta sähköpostin käyttäminen on toimivaa ja asiakassuhdetta kehittävää sekä huolehtia sähköpostitse tapahtuvien asiakaskohtaamisten laadukkuudesta. Sähköpostiasiakaspalveluun kannattaa suhtautua mahdollisuutena. (Aarnikoivu 2005, 142, 164.) Asiakastyytyväisyydestä ja -kokemuksesta puhuttaessa on kyse myös rahasta. Kiitettävä asiakastyytyväisyys lisää asiakkaiden uusintaostojen todennäköisyyttä ja lisää myyntionnistumisia. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 169.) Aivot on rakennettu niin, että ihminen suuntautuu helposti mielihyvään. Tämä mielihyvää kohti hakeutuminen on yksi syy, miksi asiakaskokemuksen luomiseen kannattaa panostaa. Kun asiakas saa yritykseltä ilahduttavan kokemuksen, hän palaa hakemaan lisää. Toisin sanoen asiakas ostaa sellaiselta yritykseltä tai myyjältä, josta hän pitää. (Löytänä & Korteso 2011, 49.)

2.2 Sähköpostin ominaispiirteet

Asiakaspalvelun ja asiakkaan kosketuspisteitä kutsutaan yrityksissä asiakaspalvelukanaviksi. Asiakkaat voivat lähestyä yrityksiä esimerkiksi puhelimella, sähköpostilla, kirjeillä, käymällä myymälässä tai asiakaspalvelupisteessä sekä sosiaalisen median tai internetsivujen palautelomakkeiden kautta. Puhutaan monikanavaisesta asiakaspalvelusta ja sen johtamisesta niin, että kaikissa kanavissa tuotetaan mahdollisimman hyvin tavoitteen mukaisia kokemuksia. Erilaisilla kosketuspisteillä on erilaiset roolit – nopeat

rutiiniasiat hoidetaan verkkopalvelussa ja laajemmat puhelimessa, mutta syvempää neuvottelua vaativat asiat palvelupisteissä. Kohtaamismääriltään suurimpia kanavia ovat erilaiset asiakaspalvelukeskukset (contact centerit), joissa hoidetaan pääosin puheluita ja sähköposteja. (Löytänä & Korteso 2011, 87-88.)

Asiakaspalvelulta ja myynniltä odotetaan, että asiakasta palvellaan ja hänelle myydään juuri siinä kanavassa, jossa asiakkaan kohdataan: asiakkaan tiloissa, myymälässä, puhelimessa tai sähköisten kanavien kautta (Huang & Shyu 2009, 586). Pääsääntö on, että asiakas saa valita, mitä kanavaa hän haluaa käyttää ja hänelle tulee vastata samaa kanavaa käyttäen. Toisaalta ei ole ehdottomia sääntöjä vaan tulee muistaa se, että kanava valitaan aina viestinnän tavoitteen sekä sisällön ja kohteen eli asiakkaan mukaisesti. Esimerkiksi monimutkainen ja tarkennusta vaativa asia saadaan hoidetuksi usein helpommin puhelimesta verrattuna sähköpostiin. (Aarnikoivu 2005, 159; Alasilta 2009, 42-43.)

Sähköpostilla on useita etuja. Se on toimiva kanava, koska sähköpostista on tullut olennainen osa ihmisten elämäntyyliä. Sähköposti on joustava, sillä viestejä on mahdollisuus lähettää ja vastaanottaa silloin, kun itselle parhaiten sopii. Lisäksi viestejä voi säilyttää ja niihin voi palata tarvittaessa uudestaan. Vastaanottajan sekä lähettäjän ei myöskään tarvitse olla paikalla samaan aikaan, mikä helpottaa kansainvälistä yhteydenpitoa. Sähköpostin interaktiivisuus mahdollistaa asiakkaiden kannustamisen toimimaan heti tai vastaamaan muun muassa linkkien avulla. Samalla sähköposti antaa asiakkaalle enemmän liikkumatilaa kuin esimerkiksi myyntipuhelut. Sähköpostitse tapahtuva lähestyminen koetaan pehmeämmäksi, sillä asiakas saa omaan tahtiinsa perehtyä asiaan itselleen sopivana ajankohtana. (Aarnikoivu 2005, 142-143, 160; Alasilta 2009, 59; Huang & Shyu, 2009, 585.)

Sähköpostin haittana on pidetty sen persoonattomuutta. Yksilöllistä palvelua on pidetty yhtenä avaintekijänä hyvän asiakassuhteen luomisessa, mutta mahdollisena vain henkilökohtaisissa kohtaamisissa ja lähes mahdottomana sähköpostikohtaamisissa. Huang & Shyu (2009, 585, 588, 591) ja Heinonen (2008, 1,3) ovat kuitenkin tutkimuksissaan havainneet, että myös sähköpostin avulla voidaan vahvistaa asiakassuhdetta ja luoda yksilöllistä palvelua, jossa asiakas tuntee olonsa erityiseksi ja arvostetuksi. Tämä on mahdol-

lista myös sähköpostissa, kun sähköpostivastaukset ovat ystävällisiä, lämpimiä ja muistuttavat lähinnä ystävän lähettämiä sähköposteja. Tutkijat toteavat, että jos ihmiset voivat rakastua internetin välityksellä, niin miksi näitä välittämisen tunteita ei pystyttäisi tuomaan myös sähköposteihin?

Toinen sähköpostin käyttöä jarruttava tekijä on yleinen pelko kirjallista viestintää kohtaan. Kirjallinen viestintä mielletään suullista virallisemmaksi ja siitä jää aina jäljelle pysyvä dokumentti. Kun yrityksestä lähtee ulospäin sähköposti, se voi päätyä mihin tahansa esimerkiksi sosiaaliseen mediaan (Kortesuo 2009, 111). Asiakaspalvelu tekstin varassa onkin vaativampaa kuin hoitaa samat asiat puhuen. Asiakaspalvelu sähköpostissa ei ole toimivin ratkaisu, jos asia on laaja, monimutkainen, keskustelua vaativa tai tunteita herättävä. Jos asiakkaan paras vaatii, että asiasta puhutaan, niin silloin asian hoito on viisainta hoitaa puhuen. Muut sähköpostin ongelmat liittyvät turvallisuuteen, runsaaseen roskapostiin ja perillemenon epävarmuuteen. (Aarnikoivu 2005, 144-145; Alasilta 2009, 57-58, 115.)

2.3 Palaute sähköpostissa on mahdollisuus

Sähköpostien yleistyessä asiakaspalautteiden määrä on kasvanut, koska asiakkaalle kynnys itseilmaisuuksiin on sähköpostitse matala. Muutos on hyvä, sillä asiakas joka vaivautuu antamaan palautetta, antaa yritykselle mahdollisuuden korjata virheensä. Virhe- ja ongelmatilanteet sekä reklamaatiot tulevat nähdä mahdollisuutena kasvattaa asiakkaan luottamusta yritykseen. Kun asiakas huomaa yrityksen ottavan vastuun myös epäonnistumisissaan, asiakas ei pelkää virhetilanteita, koska tietää, että ne korjataan. (Aarnikoivu 2005, 88, 143; Rubanovitsch & Aalto 2007a, 162.)

Reklamaatioita käsiteltäessä tulisi ylittää asiakkaan odotukset, jolloin asiakkaan kielteinen kokemus yrityksestä muuttuu myönteiseksi. Monet yritykset vastaavat kuitenkin reklamaatioon piittaamattomasti sekä hitaasti ja vain harvat pahoittelevat virheitään. Osa yrityksistä jättää jopa kokonaan vastaamatta saamaansa palautteeseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 162, 165.) Asiakas kokeekin usein, että sähköpostivastauksissa vähätellään hänen kokemustaan (Aarnikoivu 2005, 72). Huono tapa hoitaa reklamaatio on käyttää ylimalkaista ja kliinistä mallipohjaa, sillä tämä on sama kuin vastaisi reklamaatioon ”Ai jaa” (Kortesuo 2009, 131).

Hyvässä palautevastauksessa pahoitellaan aina asiakkaalle syntynyttä mielipahaa. Asiakkaan harmia tai vahinkoa kannattaa pahoitella silloinkin, kun yritys on toiminut moitteettomasti. Pahoittelu ei maksa mitään vaan edistää asian selvittelyä ja kertoo välittämistä. Pahoittelun intensiteetti on sitä vahvempi, mitä isommasta virheestä on kyse. Palautevastauksessa kannattaa käyttää kiitos ja anteeksi sanoja. Ne ovat pieniä voimaisanoja, jotka vaikuttavat vahvasti asiakkaan mielialaan. Anteeksipyyntö sopii tilanteeseen, jos organisaatio on tehnyt virheen, hoitanut jonkin asian huonosti tai rikkonut lupauksensa. Mahdollisuuksien mukaan on myös hyvä kertoa, mikä aiheutti tilanteen, josta asiakas reklamoi. Asiakkaalle selvitetään ratkaisuvaihtoehdot ja tehdään yhdessä päätös siitä, miten tyytymättömyyttä aiheuttava tilanne ratkaistaan. Vastauksessa kerrotaan, miten tilanne korvataan tai hyvitetään. Lisäksi nopeus on tärkeää reklamaation käsittelyssä, sillä se viestii välittämisestä ja arvostuksesta (Aarnikoivu 2005, 72; Alasilta 2009, 116, 117; Korteso 2009, 130; Rubanovitsch & Aalto 2007a, 162.)

Esimerkki 1: Asiakkaan kokemuksen vähättely

Hei,

vaikea on olla enää yli 30 vuoden jälkeen tyytyväinen lehtenne lukija, kun maksettua lehteä ei tuoda postilaatikkoon. Soitin tänään jälleen kerran n. klo 11.00 puuttuvasta lehdestä (sama toistui viime viikonloppuna), joka luvattiin tänään lauantaina toimittaa postilaatikkooni, mutta ei ole toimitettu. Eikä varmaan toimiteta huomenna sunnuntainaakaan, mikäli vakituiset jakajat eivät ole liikkeellä. Ehkä lopetan koko lehden tilaamisen. En halua maksaa tyhjästä. Olen todella pettynyt saamaani palveluun.

Anna Asiakas

Hei Anna!

Saanko asiakasnumeron tai osoitteen?

Ystävällisin terveisin

Tiina Tehokas

Ajatuksia: Missä myyntineuvottelijan pahoittelut jo tässä vaiheessa, vaikka asiakkaalta tarvitseekin kysyä lisätietoja? Asiakas on 30 vuotta tilannut lehteä ja haluaa kertoa tunteistaan. Yhteystiedot voi pyytää pehmeämmin: ” En valitettavasti löydä tietoja järjestelmästäme pelkällä nimellä. Saisinko vielä asiakasnumerosi tai osoitteen, johon lehti tulee? Niiden avulla löydän tilauksesi tiedot ja pystyn auttamaan asiassa.”

2.4 Sähköisen suoramarkkinoinnin lait

Yritysten on otettava huomioon, että asiakkaille saa lähettää sähköpostitse markkinointia vain tietyillä ehdoilla. Sähköistä suoramarkkinointia säätelevät Suomessa Sähköisen viestinnän tietosuojalaki (516/2004) ja Henkilötietolaki (523/1999). Tietosuojavaltuutetun toimisto valvoo ja ohjaa näiden säännösten noudattamista. Sähköinen suoramarkkinointi luonnolliselle henkilölle eli kuluttaja-asiakkaalle on lähtökohtaisesti kiellettyä, mutta laki tarjoaa muutamia poikkeuksia.

Kuluttaja-asiakkaalle saa lähettää sähköpostitse suoramarkkinointia vain, jos hän on tilannut mainospostia eli hänen on pitänyt antaa etukäteen suostumuksensa sähköpostimarkkinointiin. Suostumuksen sähköiseen markkinointiin tulee olla vapaaehtoinen, yksilöity ja tietoisesti annettu. Lisäksi yritys saa käyttää myynnin yhteydessä saamiaan kuluttaja-asiakkaan yhteystietoja sähköiseen markkinointiin silloin, jos yritys markkinoi samaan tuoteryhmään kuuluvia tai muuten vastaavia tuotteita tai palveluita. Tämä oikeus on voimassa niin kauan kuin asiakkuus jatkuu. (Keskitalo, 2009.)

Yritysten on ollut yhä hankalampi saada asiakkaiden suostumuksia sähköiseen markkinointiin, sillä asiakkaat eivät halua, että sähköpostimarkkinointi täyttää heidän sähköpostinsa. On olemassa kuitenkin vielä yksi poikkeustilanne. Kuluttaja-asiakkaalle saa edellä mainittujen tilanteiden lisäksi markkinoida selkeästi tiettyyn keskusteluun liittyvää tuotetta tai palvelua. Tämä pitää kuitenkin tehdä vastausviestissä ja kohdistetusti. Näissä tilanteissa sähköpostiasiakaspalvelulla on merkittävä rooli. (Kortesuo 2009, 121.)

3 Hyvä sähköposti

Tässä kappaleessa saadaan käsitys siitä, millainen hyvä sähköposti on rakenteeltaan ja sisällöltään. Hyvä sähköposti on perusta hyvälle myynnilliselle sähköpostille. Jotta yritys voi pyrkiä luomaan odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia on ydinkokemuksen oltava ensin kunnossa.

3.1 Sähköpostiohjeistus asettaa perustan

Jotta sähköposti tulee täysimääräisesti hyödynnetyksi merkityksellisen asiakaskokemuksen luomisessa, edellyttää se yrityksiltä määrittelyä ja linjanvetoa siitä, miten asiakkaille viestitään sähköpostitse. Sähköpostiviestintää ohjaamaan kannattaa yrityksessä laatia sähköpostipolitiikka tai sähköpostietiketti. Se on ohjeisto, jossa määritellään sähköpostitse tapahtuvien asiakaskohtaamisten muoto ja myös sisällön perusasioita, joita tulee sähköpostia kirjoitettaessa ottaa huomioon. Millaista tyyliä ja kieltä asiakaspalvelijat käyttävät? Millaisia yhteystietoja käytetään? Miten viesti aloitetaan ja lopetetaan? Mitä asioita ylipäättään voidaan käsitellä sähköpostissa? Myös mekaaniset asiat pitää linjata: vastausajat, viestien keskipituus, kirjoittamiseen käytettävä aika sekä menettelyt poikkeustilanteissa. (Aarnikoivu 2005, 145, 156; Korteso 2009, 112.)

Henkilökohtainen palvelu tekstin varassa ei ole helppoa. Jotta siinä tarvittavia valmiuksia pystyisi määrätietoisesti kehittämään, tarvitaan yhteinen käsitys siitä, mistä hyvä palvelu rakentuu. Koviinkin vaatimuksiin on mahdollista päästä, jos hahmottaa kokonaisuuden ja pystyy tarvittaessa tarkastelemaan sitä järkevissä osissa. Sähköpostivastaamisen ohjeistukset tulevat avuksi myös tällaiseen tarkasteluun. Sähköpostin käyttöön on tarjolla monenlaisia teknisiä oppaita, mutta viestinnän näkökulma on monissa oppaissa unohtunut. Tärkeintä olisikin varmistaa, että ihmiset osaavat viestiä rakentavasti. Sähköpostiviestintä vaatii ihmisiltä omaa harkintaa ja tilannetajua. Ohjeiden pitää siksi olla luonteeltaan yhteisiä pelisääntöjä ja mahdollisimman monella on hyvä olla tilaisuus vaikuttaa ja sitoutua niihin jo valmisteluvaiheessa. Sähköpostiasiakaspalvelua hoitavilta kannattaa kysyä, mihin asioihin he kaipaavat meiliviestinnässä neuvoja tai sääntöjä. (Alasilta 2009, 50, 112-114; Korteso 2009, 11.)

Aarnikoivu (2005, 156) ei suosittele käytettäväksi valmiita toistettavia mallivastauksia, koska tällöin asiakkaan yksilöllisyys jää huomioimatta ja asiakaskohtamisesta kokonaisuudessaan tulee persoonaton. Tehokkuuden vuoksi on kuitenkin hyvä kartoittaa tyyppisimmät tuotteita ja palveluita koskevat kysymykset ja laatia näihin kysymyksiin perusvastaukset, jotka liitetään osaksi asiakkaalle suunnattavaa vastausta. On kuitenkin tärkeää, että tekstissä kuuluu edelleen ihmisen ääni eikä asiakkaalle tule tunne automaattisesta vastauksesta. Mallivastaukset tai vastauspohjat eivät saa laiskistaa, vaan jokaisen vastauksen pitää olla ajatuksen tasolla ainutlaatuinen. (Alasilta 2009, 45, 159.)

Sähköpostiasiakaspalvelu koetaan vaikeaksi hallita siksi, että se kulkee pinnan alla. Sähköpostiasiakaspalvelun laatua on vaikea selvittää erityisesti silloin, jos jokainen työntekijä hoitaa asiakkuuksia omasta sähköpostiosoitteestaan. Sen sijaan jos asiakaspalvelulla on yhteinen postilaatikko, laadun hallinta on helpompaa. Moni yritys tietää asiakaspalvelunsa sähköpostiviestinnästä vain mekaanisia asioita: montako viestiä lähtee päivittäin, mikä on vastausaika ja kuinka nopeasti viestejä kirjoitetaan. Sen sijaan haasteet sähköpostiasiakaspalvelun laadussa on monissa organisaatioissa jätetty piiloon. Harvoin asiakaspalvelusta lähetettävien viestien laatua seurataan yhtä systemaattisesti kuin puheluiden laatua. Yrityksissä ongelmat huomataan usein vasta, kun asiakkaat antavat palautetta pitkistä vastausajoista ja tylyistä vastauksista. (Alasilta 2009, 89; Kortesus 2009, 102-103.)

Sähköpostin käyttäytymiskoodi vakiintuu sen mukaan, millä tavoin suurin osa ihmisistä toimii. Tavot voivat olla hyviä tai huonoja. Sähköpostin laatua pitäisikin seurata säännöllisellä mittaamisella. Esimiehen on hyvä lukea säännöllisesti tiimensä lähettämiä viestejä ja käydä keskustelua sähköpostiviestinnän tavoitteista, laadusta ja toimintamalleista. Jos tätä keskustelua ei käydä, tuloksena on yhtä monta erilaista toimintatapaa kuin on kirjoittajiaakin. Asiakaspalvelusta vastaavilla on kuitenkin harvoin rutiniä mitata ja arvioida sähköpostien laatua. Apuna voi tällöin käyttää alan asiantuntijayrityksiä, jotka tekevät perusselvityksiä ja auttavat löytämään sopivat mittarit. (Alasilta 2009, 41, 89; Kortesus 2009, 103.)

3.2 Sähköpostin linjattu tyyli ja sen mukauttaminen

Yritysten tulee pohtia, millainen tyyli ja kieli on sopiva yrityksen tarpeisiin. Viestintätyylin perustan asettaa yrityksen arvot ja tavoitteleva maine. Aarnikoivu käyttää viestintätyylistä termiä äänensävy, joka on se sävy, jolla yritys esiintyy tekstissä. Äänensävyn on oltava yhtenäistä kaikessa yrityksen viestinnässä. Rennoksi profiloituva yritys voi käyttää sähköpostiasiakaspalvelussa sanoja netti, meili, moi ja kiva. Sen sijaan arvokkaana pidetyn yrityksen sanavarastoon kuuluvat ennemminkin sana internet, verkko, sähköposti, arvoisa ja pidetty. Asiakasnäkökulma pitää muistaa ottaa huomioon sillä vaikka yritys olisi kuinka rento, pitää ärtynyttä ja virallista asiakasta teititellä (Aarnikoivu 2005, 117; Kortesus 2009, 113.)

Työsähköpostissa asiakaspalvelija tai myyjä ei edusta vain itseään vaan koko yritystä, jonka nimissä sähköpostin lähettää. Olennaista on huolehtia siitä, että asiakaspalvelijat ja myyjät kirjoittavat yrityksen ja asiakkaan näköistä tekstiä – eivätkä itsensä näköistä tekstiä. Tyyllilliset linjaukset pidetään parhaiten yllä säännöllisellä viestien lukemisella pienryhmissä sekä ylläpitämällä sanapankkia, fraasipankkia ja mallipohjakantaa. Asiaa ei saada kuntoon pelkästään niin, että asiat puhutaan kertaalleen läpi. (Kortesus 2009, 113.)

Esimerkki 2. Liian epävirallinen vastaus

Hei! Tämä on nyt kolmas kerta, kun otan yhteyttä samasta asiasta. Voisitteko yrittää saada lehden jaettua kotiovellemme eikä päiväpostilaatikkoon kadun varteen?

Terveisin, Anna Asiakas

Hei!

Tämä asia on jätetty jakelusta vastaavien päälliköiden hoidettavaksi, kun eivät näytä noteeraavan jakelurytyksessä meiltä tulleita pyyntöjä ja ohjeita. Ilmoita kuitenkin meille esim. tähän viestiin vastaamalla, miten jako pelaa. Kiitos!

Terveisin, Tiina Tehokas

Ajatuksia: Asiakkaan tyyli on virallinen, mutta hänelle vastataan erittäin rennosti. Tämänkaltainen vastaustyyli sopii ehkä rennoksi profiloituvalla yritykselle, mutta silloinkin tulee ottaa huomioon asiakkaan tyyli. Lisäksi vastauksessa syytetään kolmatta osapuolta, mikä ei ole hyvien tapojen mukaista missään yrityksessä.

Äänensävy muodostaa vuorovaikutuksen perustan, jota asiakaspalvelija täydentää ja kehittää kyseiseen asiakaskohtamiseen sopivaksi. Asiakaspalvelija mukauttaa sähköpostivastauksensa lähestymistavan vastaamaan asiakkaan tyyliä. Liian tuttavallinen tai virallinen tyyli pilaa viestinnän tunnelman ja estää sanoman perillemenon. Asiakaspalvelijan täytyy olla ikään kuin kameleontti, joka pystyy nopeasti muuttumaan eri tilanteissa, mukauttamaan toimintaansa asiakkaan mukaan. (Aarnikoivu 2005, 117; Alasilta 2009, 111.)

Lyhyestäkin sähköpostista on viestinnän perussävyjen avulla mahdollisuus päätellä asiakkaan tyyli. Viestinnässä käytetyistä perussävyistä on muodostettavissa kaksi ääripäätä: etäinen eli virallinen lähestymistapa ja liittyvä eli epävirallinen lähestymistapa. Nämä lähestymistavat ovat eräänlaisia perusmuotoja, jotka ovat suhteellisen helppo tunnistaa asiakkaan lähettämästä viestistä. Näiden ääripäiden välissä on olemassa loivempia väli-
muotoja. (Aarnikoivu 2005, 146, Korteso, K., 26.5.2011.)

Virallisessa lähestymistavassa asiakkaan sähköposti on lyhyt ja ytimekäs, sekä kokonaisuudessaan neutraali. Asiakas pitäytyy tiiviisti asiassa eikä anna ylimääräistä informaatiota tarpeistaan ja odotuksistaan. Tämä tekee vastaamisen haasteelliseksi, koska asiakkaaseen on vaikea vaikuttaa vähäisen informaation ja signaalien vuoksi. Viralliselle asiakkaalle vastatessa tulee kunnioittaa asiakkaan tahtoa ja pitää etäisyyttä sekä liikkumatilaa. Virallista lähestymistapaa käyttävälle asiakkaalle tärkeintä on saada informaatiota. (Aarnikoivu 2005, 153-155.)

Epävirallisessa lähestymistavassa asiakas tervehtii epämuodollisesti. Vastausviestin tervehdys tulee alkaa samalla tavalla ja etunimen liittäminen tervehdykseen on suositeltavaa. Tämänkaltainen aloitus tekee viestistä henkilökohtaisemman ja puhuttelevamman. Epävirallinen asiakas viestii runsaasti ja sähköposti sisältää yleisesti tietoa asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Asiakkaan aktivoiminen on helpompaa kuin virallista lähestymistapaa käyttävän asiakkaan. Olennaista on kannustaa epävirallista asiakasta ostopäätökseen asiakkaan lähettämien signaalien perusteella. Epävirallista lähestymistapaa käyttävä asiakas kaipaa informaation lisäksi henkilökohtaisuuden toteuttamista myös sähköpostiviestinnässä. (Aarnikoivu 2005, 154-155.)

Esimerkki 3: Sama sävy asiakkaan kanssa

Moro! Oliko se nyt niin, että teillä on ollut unelias nalle jakamassa lehtiä ja nyt kun tuli tämä talviaika niin sepä paineli talviunille kun ei tullut lehteä vai onko joku muu syy?

T. Antti

Hei! Pahoittelut jakelussa tapahtuneesta virheestä. Huomausin jakajaa ja hyvitin puuttuneesta lehdestä kolme päivää laskutusjaksosi loppuun.

Ystävällisin terveisin

Tiina Tehokas

Ajatuksia: Asiakkaan sävy on epävirallinen ja hän pyrki selvittämään asiaa huumorin avulla. Myyntineuvottelijan vastaus on sen sijaan erittäin virallinen ja etäinen eikä vastaa asiakkaan sävyä. Vastaus muistuttaa automaatin tekemää tekstiä eikä sitä ole personoitu juuri tälle asiakkaalle sopivaksi. Passiivin käyttö pahoittelussa antaa lisäksi sen vaikutelman, ettei asiakkaan ongelmasta välitetä aidosti.

Sähköpostivastauksessa personointi, henkilökohtaisuus ja yksilöllinen palvelu on mahdollista. Tärkeää on, että viestin asiasisällön tekstistä ilmenee, että täysin samanlaista sähköpostia ei ole lähetetty kenellekään muulle (Rope 2003, 43). Yksilöllisesti personoitua voi kuvailla sillä, että se on samantyylinen kuin ystävän lähettämä ja rakentuu tiettyistä elementeistä. Yksilöllisessä viestissä on tervehdyksen yhteydessä vastaanottajan nimi ja tilanteeseen sopivassa lopetuksessa on lähettäjän nimi. Lisäksi vastauksessa on hyödynnetty asiakkaan käyttämiä avainsanoja ja siinä on ydinasian lisäksi ripaus jutustelua. Sähköpostin olisi hyvä olla aina saman työntekijän lähettämä. Näin asiakas saa tunteen siitä, että hänen asiaansa hoitaa todellinen ihminen, joka välittää aidosti ongelmasta ja ehdottaa aktiivisesti eri ratkaisuja. (Frey ym. 2003, 8; Huang & Shuy 2009; 592, Heinenen 2008, 3.)

3.3 Sähköpostin rakenne kuntoon

Sähköpostiviestinnän pitää noudattaa tiettyä rakennetta, jotta se olisi helppolukuista asiakkaalle. Tämä on asiakkaan huomioimista ja luo osaltaan asiakaskokemusta. Tässä kappaleessa käydään sähköpostiviestin perusrakenne tarkemmin läpi.

Kohteliaan sähköpostiviestin aloitukseen kuuluvat rituaaliset repliikit eli tervehdyksien ja toivotuksien. Aloitus ei saa olla liian virallinen tai tuttavallinen verrattuna asiakkaan tyyliin. Hei on sopiva tervehdys useimpiin sinuttelumuotoisiin viesteihin. Kun vastaanottajaa teititellään, aloitus voi olla esimerkiksi Hyvä Matti Meilaja. Neutraali tervehdys on Kiitos viestistä! Kortesuon (2009, 117-118) mukaan aloituksessa kannattaa lisäksi mainita asiakkaan etunimi. Poikkeuksia tästä säännöstä ovat tilanteet, jossa asiakas on erityisen ärtynyt, virallinen tai iäkäs. Etunimen käyttö lisää tietosuojaa, koska heti viestin alussa havaitaan, kenelle viesti on tarkoitettu. Lisäksi nimen käyttö tekee viestistä henkilökohtaisemman. (Alasilta 2009, 235, 236.)

Hyvän sähköpostin lopetus sopii asiakkaan tilanteeseen. Toivotus on silloin luontevasti sidoksissa esimerkiksi asiakkaan elämäntilanteeseen, tuotteisiin tai vuodenaikaan. Myös lopetuksen pitää noudattaa tyyllisesti aloitusta ja asiakkaan tyyliä. Se ei saa olla ylipirteä tai toisaalta liian byrokraattinen. Neutraaliksi lopputoivotukseksi sopii ”Ystävällisin terveisin”. Automaattisen allekirjoitusosion tärkeitä yhteystietoja ovat yrityksen nimi, puhelinnumero ja verkkosivujen osoite. Lisäksi hyvässä sähköpostissa on viestin aihe rivillä selkeä otsikko, joka auttaa viestin löytämistä ja houkuttelee lukemaan. Sähköpostin otsikoinnin tehtävä on yksilöidä mahdollisimman tarkasti, mitä asiaa viesti käsittelee. Huonoja otsikoita ovat esimerkiksi Hei, Kysymys ja Tiedoksi. Itse tekstiosuus on hyvä aloittaa positiivisella asialla - useimmiten kiitoksilla ja tarvittaessa myös pahoittelulla. Sähköpostissa on selkeintä käsitellä yhtä aihetta kerrallaan, vaikka asiakkaalle vastattaessa on toki vastattava kaikkiin asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Sisällössä voi olla useampi asia samasta aiheesta, mutta ne on jäsenneilty selkeästi omiksi kappaleiksi. Sähköpostin kappaleet ovat selkeästi lyhyempiä kuin paperille painetussa tekstissä. (Alasilta 2009, 98; Kortesuo 2009, 118, 135-136, 154.)

Asiakaspalvelussa tekstien tarkoitus on yleensä tiedon välittäminen ja vaikuttaminen. Näiden onnistuminen perustuu kahteen asiaan. Ensin tulee tietää, miksi sähköposti lähetetään, mitä asiakkaan tahdotaan tekevän, ajattelevan tai tuntevat. Seuraavaksi sähköposti kirjoitetaan niin, että se pystyy hoitamaan sille asetetun tehtävän. Vaikuttamaan pyrkivä teksti on napakka ja lyhyehkö ja se antaa mahdollisimman selkeitä toimintaohjeita. Tästä alalajina on myyvä teksti, jonka erityispiirteenä on hyötyjen kuvaaminen ja positiivinen sävy. Opastava teksti on puolestaan suoraa ja konkreettista, sillä ohjeen

tarkoitus on sekä antaa tietoa, että opastaa toimimaan halutulla tavalla. ((Alasilta 2009, 129; Kortesus 2009, 12, 156-157.)

Sähköposti on sopivan mittainen, kun vastaanottaja jaksaa lukea sen. Olennaista ei ole viestin kokonaispituus vaan se, että sen sisältö on lukijalle antoisaa ja ilmaisultaan helpolukuista. Sähköposti toimii paremmin lyhyissä kuin kovin pitkissä ja monimutkaisissa aiheissa. Monet uskovat, että lyhyys on hyvän viestin päävaatimus. Äärimmäisen lyhyt ilmaisu on kuitenkin epäselvää ja helposti myös epäystävällistä. Sähköpostiviestiä ei saa lyhentää niin, että ymmärrettävyys tai äänensävy siitä kärsii (Alasilta 2009, 132, 230.) Sähköpostin rakenteessa ei kannata käyttää muotoiluja tai erikoismerkkejä. Ne voivat sekoittaa viestin ulkonäön, sillä muotoilut eivät siirry vastaanottajalle välttämättä samassa muodossa. Viestin kirjoittamisesta pitää selvittää ilman lihavoitteja, värejä, erikokoisia fontteja, kursivoitteja, alleviivauksia, sarkaimia ja taulukoita. On hyvä huomioida se, että suuraakkosten käyttäminen on sähköpostissa huutamista (Kortesus 2009, 113-114, 180).

Asiakaspalvelussa on Ropen (2003, 93-94) mukaan Suomessa vaarana liiallinen sinuttelu. Asiakasta tulisi hänen mukaan lähtökohtaisesti teitillä, sillä teitittelystä ei yleensä kukaan loukkaannut. Oleellista on se, että asiakas tekee aloitteen sinunkaupoista. Aarnikoivu (2005, 154-155) taas neuvoo valitsemaan puhuttelutavan sen mukaan, mitä lähestymistapaa asiakas käyttää. Etäistä eli virallista lähestymistapaa käyttävän asiakkaan kohdalla tulee käyttää teitittelyä. Liittyvää eli epävirallista lähestymistapaa käyttävää asiakasta sinutellaan. Nykyään ollaan yhä enemmän sitä mieltä, että sinuttelu lähentää viestijöitä ja kuuluu nykypäivään. Toki asiakas tekee aina lopullisen valinnan asiassa, jota noudatetaan. (Kortesus, K. 26.5.2011.)

Sähköpostiviestinnässä kannattaa kiinnittää huomiota myös aktiivin ja passiivin sekä minä ja me muotojen käyttämiseen. Aktiivi ja minä muoto lähentävät viestijöitä, kun taas passiivi loitontaa heitä. Sähköpostiasiakaspalvelussa suositellaan pääosin aktiivin käyttämistä. Yleinen tapa on käyttää passiivia silloin, kun vastataan asiakkaan reklamaatioon ”Virhe on tapahtunut”. Tämä tapa kuitenkin etäännyttää ja yrityksen kannattaa käyttää mieluummin aktiivia ”Olemme tehneet virheen”. Silloin vastaus viestii asiakkaalle vastuunottamista. Jos sähköpostissa kirjoittaa minä muodossa on kyseessä kirjoit-

taja itse. Kun taas me muodossa kirjoitettaessa tarkoitetaan yritystä. (Aarnikoivu 2005, 156; Kortesus, K., 26.5.2011.)

3.4 Sähköposti on pakko kirjoittaa hyvin

Hyvä sähköposti ei muodostu pelkästä rakenteesta vaan siihen tarvitaan myös hyvää ilmaisu- ja sisältöä. Ilmaisun tehtävä on viedä viestin sisältö perille. Sähköpostiasiakaspalvelun ilmaisu on hoidettava pelkän tekstin avulla, sillä käytössä ei ole muita ilmaisu-keinoja. On siis keskityttävä tekstiin, jonka tulee olla kieliasultaan moitteetonta, kiinnostavaa, osuvaa sekä selkeää ja ymmärrettävää. (Alasilta 2009, 124, 128.)

Itsestäänselvyiksiä hyvässä sähköpostissa ovat kielioopin noudattaminen ja lyöntivirheiden välttäminen (Kortesus 2009, 154). Oikeakielisyys helpottaa lukemista ja osoittaa kirjoittajalta oikeaa asennetta. Jos viestissä on useita kielioppi- tai lyöntivirheitä, ne vievät lukijan päähuomion ja itse asiasisältö jää sivuun Arkipäivän sähköposteja ei voida asiakaspalvelussa kuitenkaan tarkistaa kielioipas kädessä, mutta silti tulee aina pyrkiä huolelliseen ja harkittuun ilmaisuun. Kieliasun moitteettomuus ja oikeinkirjoitus on tärkeää, mutta ne eivät riitä, jos viesti ei kiinnosta vastaanottajaa tai jos se tuntuu vaikealta lukea. Kiinnostavuus sähköpostissa tarkoittaa sitä, että tekstin pitää herättää asiakkaan lukuhalu. Sähköpostin otsikko on kiinnostavuuden kannalta ratkaiseva. Tärkeä on myös visuaalinen vaikutelma. Viesti voi näyttää helpolta tai vaikealta, mukavalta tai ikävältä, hyvältä tai huonolta. (Alasilta 2009, 11, 128-129, 130.)

Myös osuvuus kuuluu hyvän sähköpostiviestinnän perusvaatimuksiin. Hyvä sähköposti vastaa asiakkaan kysymykseen tai pyyntöön – ei sen ohi. Perimmiltään kysymys on usein siitä, ettei vastaaja löydä kysyjän aaltopituudelle. Hän ei pysty kohtaamaan tämän asiaa, sanoja, sävyjä tai rytmiä. Vaikka asiasisältö olisi kohdallaan, ilmaisu voi viedä vastauksen yli vastaajan ymmärryksen tai sietokyvyn. Sähköpostiasiakaspalvelussa ei saa myöskään jättää osaa kysymyksistä vastaamatta. Selkeys on tekstissä monen tekijän yhteisvaikutusta. Selkeyden takaavat ajateltu sisältö, jännevä jäsentely, mutkattomat lauserakenteet, vastaanottajalle tuttu sanasto ja lukemista helpottava ulkoasu. Ymmärrettävässä kielessä lauserakenteet ovat selkeitä ja konstailemattomia - lähellä hyvää puhekieltä. Monimutkainen ajatuksenkulku ja lukijaa häiritsevät elementit hidastavat ymmärtämistä ja karkottavat lukijan. Lisäksi on olemassa tiettyjä hankalia ilmaisutapoja, jotka

voi helposti korvata selkeämmillä sanamuodoilla. Näitä niin sanottuja virkakielen ilmaisuja ovat; mikäli, taholta, toimesta, johdosta ja johtuen. (Alasilta 2009, 106-107, 129, 135; Korteso 2009, 161, 164-165.)

Sanat ovat tekstin peruspalikoita ja sähköpostissa on olennaista käyttää lukijan kanssa yhteisiä käsitteitä. Monet asiakaspalvelijat tunnistavat selkeimmät ammattitermit ja välttävät niitä. Sen sijaan tavallisen kuuloisille tai itsestään selville ammattitermeille tullaan sokeiksi. Esimerkiksi termi avoin lasku voi aiheuttaa seuraavan tilanteen. Asiakaspalvelijalle se tarkoittaa maksamatonta laskua ja asiakas voi luulla, että maksuun saa merkitä haluamansa summan. Toinen syy ammattitermien ja hienolta kuulostavien sanojan käyttämiselle on turha pätemisen tarve. Mitä asiakkaat ajattelevat, jos yrityksen asiakaspalvelusta vastataan kovin yksinkertaisesti? (Alasilta 2009, 134-135; Korteso 2009, 166.)

3.5 Mieti – kirjoita – katso

Monet yritykset antavat sähköpostissa asiakaslupauksia, jotka liittyvät erityisesti vastausnopeuteen. Nopea vastaus viestii asiakkaalle hänen asiansa arvostuksesta ja kiinnostuksesta. Yritysten tuleekin vastata nopeasti, mutta olennaista on vastata myös niin hyvin, että asia tulee kerralla kuntoon. Liian nopeasti kirjoitettu sähköposti on usein huonosti muotoiltu ja huolimaton eikä vastaa välttämättä kysymykseen. Kiireessä kirjoitetut huonot sähköpostit ovat juuri niitä, jotka palautuvat takaisin ja käynnistävät pitkän viestiketjun. Pahimmillaan yrityksessä menetetään ajan lisäksi myös asiakkuuksia. (Alasilta 2009, 80, 85, 125, 143; Heinonen 2008, 4.)

Esimerkki 4. Vastaus herättää enemmän kysymyksiä

Hei, Minulla on ns. sunnuntai-tilaus. Tähän saakka tilauksen mukana on tullut myös kuukausiliite, mutta nyt ei tullut. Kuuluuko kuukausiliite edelleen tähän tilaukseen? Jos kuuluu, niin haluaisin saada liitteen mahdollisimman nopeasti.

Terveisin Antti Asiakas

Hei! Pahoittelen, että liitettä ei jaettu lauantaina. Laitan jakajalle huomautuksen sekä jälkitoimituspyynnön.

Ystävällisin terveisin

Tiina Tehokas

Ajatuksia: Asiakkaalle jäi kysymyksiä vastauksen jälkeen. Kuuluuko se Kuukausiliite nyt sitten jatkossa tilaukseeni? Eikö liitettä jaettu kenellekään? Mikä ihme on jälkitoimituspyyntö ja milloin saan sen liitteen? Jos asiakas haluaa näihin kysymyksiin vastauksen, joutuu hän kirjoittamaan uuden viestin, johon vastaaminen vie taas lisää aikaa asiakaspalvelusta.

Jotta nopea sähköpostivastaus olisi myös hyvä, suosittelee Alasilta (2009, 110, 143-146) kolmivaiheista kirjoitustapaa; mieti => kirjoita => katso. Ensimmäisessä miettimisvaiheessa on tarkoitus ajatella; kenelle, mistä aiheesta ja miksi sähköpostia kirjoitetaan. Tavoitteena on ymmärtää, mikä on asiakkaan perimmäinen ongelma, tarve ja toive ja mikä on se asia, joka ehdottomasti halutaan saada vietissä perille. Asiakkaan sanavalintoja, tyyliä ja puhuttelumuotoa tutkimalla saadaan lisäksi selville viestin äänensävy. Kirjoitusvaihe tarkoittaa sitä, että toteutetaan miettimisvaiheessa tehty suunnitelma mahdollisimman rennosti ja ripeästi, jotta jää aikaa viimeistelyynkin. Viimeisessä vaiheessa kirjoitettu viesti luetaan läpi ennen kuin se lähetetään asiakkaalle. Katsotaan, että vastauksen asiasisältö vastaa asiakkaan kysymyksiin ja pääasia on helposti löydettävissä. Samalla tarkistetaan, että vastauksessa tukeudutaan mahdollisimman pitkälle asiakkaan sanavalintoihin ja käytetään samaa sävyä, jos vain mahdollista.

Jos haluaa kirjoittaa hyviä sähköposteja tehokkaasti, kaikki kolme vaihetta ovat Alasilan (2009, 143) mukaan välttämättömiä. Vaiheet voivat olla lyhyitä, mutta silti ne ovat olemassa. Jos kaikkia vaiheita tekee yhtä aikaa, työ on tehotonta. Korteso (2009, 173-175) puolestaan toteaa, että tekstin tekemiseen on monia keinoja; yksi suunnittelee tarkkaan, mutta toinen ryhtyy kirjoittamaan tajunnanvirtaa ja editoi vasta sitten. Mitä

tahansa tapaa noudatetaankin, teksti on tarkistettava aina kirjoittamisen jälkeen. Erityisen tärkeää tarkastaminen on silloin, kun käytetään jotain aikaisempaa tekstiä uuden kirjoitustyön pohjana.

4 Hyvä myyntiprosessi

Edellisissä luvuissa tutustuttiin sähköpostiasiakaspalvelun luonteeseen sekä tarkemmin siihen, mitä hyvä sähköposti on käytännössä. Nämä antavat perustan sille, että aktiivimyyntillä on onnistumismahdollisuuksia sähköpostivastauksissa. Tässä luvussa tarkastellaan sitä, millaista hyvä myyntitapa on. Hyvä myyntitapa perustuu pitkälti tietyn myyntiprosessin noudattamiseen ja siksi myyntiprosessia käsitellään tässä luvussa tarkemmin.

4.1 Myynnistä yleisesti

Hyvällä myynnillä yritys voidaan saada kasvamaan ja nostamaan omistaja-arvoa. Onnistunut myyntityö erottaakin kasvuyrityksen tavallisesta yrityksestä. Vuorio (2008, 8-9) esittää, että myynti on markkinoinnin päätösvaihe. Se on päätepiste sitä edeltäneelle toiminnalle aina tuotannon suunnittelusta ja aloittamisesta asti. Myynnillä ei tarkoiteta pelkästään lopputulosta, eli kaupan aikaansaamista. Laadukas myyntityö tarkoittaa myös sitä, että asiat hoidetaan rehellisesti, asiakas ymmärtää tarpeelliset seikat ja myyjä pitää lupauksensa. (Kalliomaa 2011, 9.)

Myynti on muuttunut viime aikoina. Perinteisesti myyntiä on ajateltu toimintona, jonka tavoite on saada asiakas ostamaan jotain, mitä tämä ei alun perin halunnut. Nykyään myynti on määriteltävä monipuolisemmin. Myyminen on prosessi, jolla ostajan tarpeisiin etsitään toimiva ratkaisu ja autetaan ostajaa hyödyntämään ratkaisun mahdollisuudet. Hyvä myynti ei tähtää kummankaan osapuolen voiton maksimointiin, vaan pikemminkin molempien hyödyn optimointiin. Yhtenä myynnin päätrendinä on noussut se, että asiakkaan tulee nähdä myyjä luotettavana neuvonantajana. Tällöin puhutaan symbioottisesta myynnistä. Parhaat myyntitapaamiset eivät ole esittämistä ja sanomista vaan niissä keskustelevat kaksi ihmistä. Huippumyyjän rahavirran arvoketju onkin seuraava: Hyötyä asiakkaalle. Hyötyä työnantajalle. Hyötyä itselle. (Little 2012, 103, 104; Sarasvuo 2002, 9, 25; Vuorio 2011, 128, 141.)

Samaa suuntausta myynnissä kuvastaa myös asiakaslähtöinen myynti, jota on määritelty monella tavalla. Yhteistä kaikille määritelmille on se, että ne korostavat asiakkaan tar-

peiden täyttämistä ja pitkän asiakassuhteen rakentamista. Avaintekijöitä asiakaslähtöisessä myynnissä ovat asiakkaan tarpeiden syvä kartoitus ja määrittely, ostopäätöksen helpottaminen. Asiakaslähtöisessä myynnissä myyjä ei pyri manipuloimaan asiakasta epäeettisillä myyntitekniikoilla. Asiakaslähtöistä myyntiä ei onnistu ilman luottamusta vaan luottamuksen rakentaminen ja asiakaslähtöinen myynti ovat tiukasti yhteydessä toisiinsa. (Lassk, Ingram, Kraus & Di Mascio 2012, 145-146.)

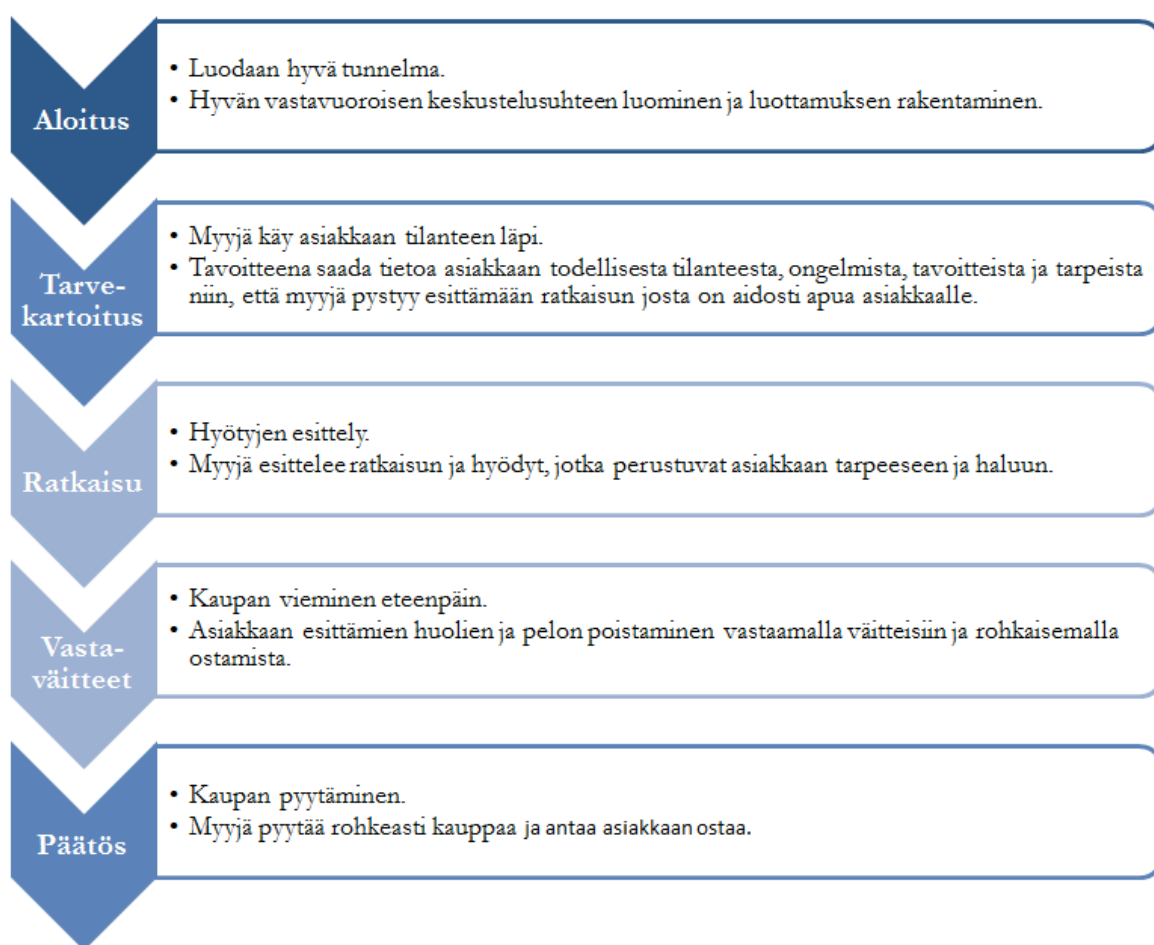
Myyminen on perustaito, jota tarvitaan nykyisessä vuorovaikutteisessa yhteiskunnassa. Hyvät myyntitaidot auttavat neuvotteluissa, työpaikkahaastatteluissa, ostopäätöksen tekemisessä ja normaalissa arkipäiväisessä elämässäkin. Myyntiä on jokaisen hyvä osata ja hallita. (Rope 2003, 9.) Mutta onko myynti opittavissa?

4.2 Myyntiprosessi perustana myynnin oppimiselle

Myymistä pidetään usein perinnöllisenä ominaisuutena. Myynnissä ei kuitenkaan ole sellaisia erityisiä tekijöitä, joiden vuoksi halukas henkilö ei sitä oppisi tekemään. Myyminen on periaatteessa tekniikkalaji, jonka voi opetella myyntiprosessin avulla. Useassa yrityksessä on olemassa edellytykset menestykselle sekä kasvulle; on hyvät tuotteet, toimipaikat ja toimiva mainonta, mutta moni myyjä ei hallitse myyntiprosessia käytännössä. Myyntihenkilöstön kouluttaminen kannattaa, sillä koulutettu myyntihenkilöstö tekee moninkertaisen tuloksen luonnonlahjakkuuksiin verrattuna. Lisäksi onnistunut myyntiprosessi auttaa pitämään myyjän työmotivaatiota korkealla, sillä sen avulla myyjän tulokset paranevat yleensä nopeasti ja pysyvästi. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 9-10; Rope 2003, 100.)

Hyvän myyjän persoonallisuuksia ja luonteenpiirteitä ei voi kopioida, mutta menetelmiä ja toimintatapoja voi (Laine 2008, 218). Siksi näitä kuvataan yrityksissä myyntiprosessin avulla. Myyntiprosessi on yksinkertaisimmillaan toimintamalli, jota myyjä käyttää päätökseen tavoitteeseensa. Myyntiprosessin vaiheita noudattamalla myyjä etenee kohti tavoitetta selkeästi asteittain. Oleellisinta myyntiprosessissa on, että myyjä asettuu asiakkaan asemaan ja pyrkii aidosti ratkaisemaan asiakkaan tarpeet eikä vain siirry suoraan aloituksesta tarjoukseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 33 ; Vuorio 2008, 40, 58).

Menestyvät yritykset käyttävätkin myyntiprosessin eri vaiheita myynnissään. Toimintamalleissa voi olla eroja ja myyntitapahtuma voidaan jakaa osiin eri tavoin. On olemassa hyvin pieniin yksityiskohtiin hajotettuja myyntijärjestelmiä riippuen esimerkiksi myytävästä tuotteesta ja myyntitapahtuman kestosta. Kaikki mallit noudattavat kuitenkin suunnilleen samaa kaavaa. (Vuorio 2008, 53.) Esimerkiksi Rubanovitschin ja Aallon (2007, 36) mukaan myyntiprosessin tärkeimmät vaiheet ovat; tarvekartoitus, hyötyjen esittely; asiakkaan aktivointi, kaupan päättämiskysymyksen esittäminen, asiakkaan kieltävän vastauksen taklaaminen, sopimuksen solmiminen, lisämyynti, seuranta Kalliomaa (2012, 119-120) puolestaan jakaa myyntiprosessin yhdeksään vaiheeseen asiakasperustus, yhteydenotto, valmistautuminen, avaus, tarvekartoitus, ratkaisu, vastaväitteet, päätös ja asiakassuhteen hoito. Koska useat myyntiprosessit on tehty tilanteisiin, joissa myyjä ottaa asiakkaaseen yhteyttä on edellä mainituista myyntiprosesseista muodostettu pelkistetty versio tätä työtä varten (kuvio 1).



Kuvio 1. Pelkistetty myyntiprosessi tilanteisiin, joissa asiakas ottaa yhteyttä ja kontakti on lyhytkestoinen.

4.3 Asenne kunnossa

Ennen tarkempaa myyntiprosessiin tutustumista nostetaan esiin oikean asenteen merkitys hyvässä myynnissä. Pelkkä huippumyyjien myyntiprosessin kopioiminen on turhaa, jos halua sen omaksumiselle ei ole olemassa. Halu oppia tulee ihmisestä itsestään ja halusta tehdä asioita paremmin ja tehokkaammin sekä kyvystä soveltaa oppimaansa. Asenne on suhtautumistapa, joka ohjaa sitä, miten ihmiset toimivat. Asenne näkyy ja kuuluu, ja usein sen voi myös aistia. Myyjän omaksumalla asenteella on suuri vaikutus myyntituloksiin. Myyjä pystyy tekemään omalla asenteellaan paljon tulosta – tai tuhoa (Laine 2008, 41; Rummukainen 2004, 14; Vuorio 2011, 11-12.)

Hyvä myyjä asennoituu myönteisesti niin myyntityöhön, asiakkaisiin kuin myytäviin tuotteisiinkin (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 19). He arvostavat omaa tuotettaan tai palveluaan ja ovat aidosti sitä mieltä, että myynti on parasta palvelua. Hyvät myyjät tietävät auttavansa asiakasta myymällä heille tuotteitaan tai palveluitaan. Usein hyvät myyjät innostuvat myytävästään niin paljon, että tämä sama innostuneisuus tarttuu asiakkaaseen. Asennoituminen vastoinkäymisiin on myös tärkeä, sillä myyntityössä täytyy kestää myös takaiskuja. Tunnelma vaihtuu myyntitapahtumasta toiseen ja ystävällistä asiakasta voi seurata työkeä. Hyvä myyjä pystyy käsittelemään nopeasti ikävän olonsa ja analysoi tilanteen: mikä meni hyvin, mitä olisin voinut tehdä paremmin? Tämän jälkeen hän poistaa takaiskut mielestään ja on valmis seuraavaan asiakaskohtaamiseen Hyvät myyjät eivät etsi syyllisiä ja selittele vaan ottavat itse vastuun tekemisistään ja myyntituloksistaan (Rummukainen 2004, 14-16, 132; Vuorio 2008, 22.) Kukaan muu ei ole lopulta vastuussa omasta urastaan ja työnsä tuloksesta kuin myyjä itse (Laine 2008, 41).

Myyjä päättää itse ennen asiakkaan kohtaamista, haluaako hän onnistua vai ei. Myyjälle onnistuminen merkitsee sitä, että asiakas tekee kaupan, ostaa enemmän tai jotakin parempaa kuin aikoi ja on päätökseensä tyytyväinen. Asiakaskohtaamisessa kauppojen tekemisen tulee olla sääntö, ei poikkeus. Myyjän tulee asettaa selkeät myyntitavoitteet ja tietää, kuinka paljon myydä tässä kuussa, tällä viikolla ja tänä päivänä. Kun myyntitavoitteet jaetaan päiväkohtaisiksi, tavoitteet tulevat hyvin konkreettisiksi. Kun tavoite on valmiiksi mietitty, ne tulevat hyvin konkreettisiksi ja ne on silloin myös helpompi saavuttaa. Hyvät myyjät ymmärtävät lisäksi, että myyminen on matematiikkaa: mitä enemmän asiakaskohtaamisia, sitä enemmän kauppaa. Hyvät myyjät ovat ahkeria ja

ymmärtävät, että menestykseen ei ole olemassa oikotietä, vaan hyvät myyjät tekevät vaan perustyönsä huolella. Lahjakkuutta tärkeämpää onkin harjoitus Minkä tahansa alan huipulle pääseminen vaatii pitkäkestoista ja intensiivistä työtä. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 19, 44; Rummukainen 2004, 22; Vuorio 2008, 34.)

4.4 Luodaan hyvä tunnelma

Myymiseen liittyy suuria tunteita sekä asiakkaalla että myyjällä. Näitä tunteita ovat pelko ja halu. Myyjä haluaisi tehdä kauppaa, mutta pelkää ottaa yhteyttä asiakkaaseen tai kysyä ostopäätöstä. Toisaalta asiakas haluaisi omistaa myytävän tuotteen tai palvelun, mutta pelkää tekevänsä huonot kaupat. Hyvän myyjän ensimmäisenä tehtävänä onkin luoda hyvä tunnelma asiakkaan ja myyjän välille. Keskeistä on myyjän taito johdattaa asiakasta myyntiprosessissa niin, että asiakas pystyy tuntemaan itsensä tärkeäksi, arvostetuksi ja huomioonotetuksi (Rope 2003, 96). Asiakkaat tuntevat usein, että heille puhutaan, mutta heidän kanssaan ei keskustella eikä heidän toiveitaan ja tarpeitaan kuunnella. Hyvä myyjä osoittaa arvostavansa asiakasta, kun malttaa kuunnella tätä. (Rummukainen 2004, 10; Vuorio 2011, 20.)

Esimerkki 5. Asiakkaan asiaan paneutuminen puuttuu

Hei! En pääse jostain syystä lukemaan Digilehteä. Ongelma tuli ihan yhtäkkiä. Missäköhän vika lienee?

Terveisin, Anna Asiakas

Hei! Digilehden lukuoikeus on keskeytysajan ensimmäiset 30 vuorokautta käytössä, tämän jälkeen Digilehden lukuoikeus katkeaa. Mikäli keskeytys on lyhyemmälle ajalle, Digilehden lukuoikeus on koko keskeytysajan voimassa. Paperilehden tilaukseen liitetty Digilehden lukuoikeus astuu voimaan, kun paperilehti on jälleen jakelussa.

Ystävällisin terveisin

Tiina Tehokas

Ajatuksia: Myyntineuvottelija on tarkistanut asiakkaan tiedoista, että hänellä on ylittynyt tuo 30 vuorokauden raja. Tämän vuoksi asiakas ei pääse enää lukemaan Digilehteä. Tätä ei kuitenkaan selkeästi kerrota asiakkaalle. Asiakkaalle olisi tällöin pystynyt tarjoamaan ratkaisuna määräaikaista Digilehteä, jonka voi tilata pidemmälle ajalle. Nyt myyntineuvottelija tyytyi käyttämään valmispohjaa eikä muokannut sitä asiakkaan tilanteeseen sopivaksi. Asiakkaan arvostus ja kuuntelu jäi vähäiseksi.

Hyvään tunnelmaan liittyy myös luottamus asiakkaan ja myyjän välillä. Luottamuksen syntymisen edellytyksenä on sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus kaikissa myyntikoh- taamisissa. Luottamusta myyjä herättää ja lunastaa omalla käyttäytymisellään. Hyvä myyjä esimerkiksi välittää aidosti asiakkaastaan, vastaa asiakkaan kysymyksiin suoraan ja reilusti, on rehellinen ja pitää kiinni lupauksistaan. Kun asiakas luottaa myyjään, hän uskoo siihen, että myyjä toteuttaa annetut lupaukset, vaikka myyjällä olisi mahdollisuus myös huijata. (Kalliomaa 2011, 25, 28; Rummukainen 2004, 36.)

Hyvän tunnelman luominen edellyttää myyjältä kykyä asettua asiakkaan asemaan ja so- peuttaa oma toimintansa sekä tyyliinsä puhuttelemaan asiakasta. Asiakkaan tunnistami- nen tapahtuu käytännössä olemassa olevan asiakashistorian ja myyjän ammattitaidon avulla. Mitä paremmin myyjä kykenee muodostamaan kuvan asiakkaasta, sitä paremmin hän pystyy itse toimimaan asiakkaan tyyliä mukaillen Rummukaisen (2004, 79, 123) mukaan hyvät myyjät niin sanotusti peesaavat asiakasta. He käyttävät asiakkaan kanssa samantyyppisiä ilmeitä ja eleitä ja mukautuvat asiakkaan rytmikkaan puhenopeudessa ja kehonkielessä. Rytmikan lisäksi hyvä myyjä kuulostelee, onko hänen syytä olla sävyl- tään asiallinen vai rento. Asiakkaan tulee toisin sanoen tuntea olonsa kotoisaksi myynti- tilanteessa ja niin sanottu pelisilmä on myyntityössä erittäin tärkeä. Myyntityylin mu- kauttaminen tuo asiakkaalle tunteen, että hän on samalla aaltopituudella myyjän kanssa ja että myyjä ymmärtää hänen tarpeitaan. Hyvä tunnelma ja luottamus vaikuttavat mer- kittävästi siihen, kuinka myyjä myyntitehtävässään onnistuu. (Aarnikoivu 2005, 96; Leppänen 2007, 134; Vuorio 2008, 112)

4.5 Käydään asiakkaan tilanne läpi

Myyntiprosessin tärkeimpiä vaiheita on tarvekartoitus, jossa myyjä käy asiakkaan tilan- netta läpi. Hyvä myyjä käyttää enemmän aikaa asiakkaan tarpeiden ja halujen määrittä- miseen ja luottamuksen rakentamiseen kuin tuotteen esittelemiseen. Tarvekartoitusvai- heessa tavoitteena on ymmärtää, mitä asioita asiakas on ratkomassa ja mitä hän aidosti tarvitsee. Hyvä myynti ei ole tyrkyttämistä tai pakottamista, vaan myyjä selvittää asiak- kaan tarpeet ja halut löytääkseen asiakasta miellyttävän ratkaisun. (Rubanovitsch & Aal- to 2007a, 77-79.)

Jos myyjä ei tiedä asiakkaan syitä haluta tai olla haluamatta ostaa, myyjä myy laput silmillä (Vuorio 2011, 129). Tarvekartoituksessa tavoitteena onkin selvittää asiakkaan kokonaistarve eli tämänhetkiset tarpeet ja tulevaisuuden näkymät sekä asiakkaan odotukset. Asiakas pystyy oma-aloitteisesti ilmaisemaan vain sellaisia tarpeitaan, joista hän on tietoinen. Myyjän tehtävänä on kaivaa esille myös ne tarpeet, joista asiakas ei osaa kertoa tai joissa asiakas ei tiedä olevan erilaisia ratkaisuja. Kun asiakas ymmärtää kokonaistilanteensa, sopivan tuotteen tai palvelun myyminen on helpompaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 78-79, 87.)

Tarvekartoituksessa myyjä kysyy asiakkaalta paljon kysymyksiä keskustelemaan sävyyn ja keskittyy puhumisen sijasta asiakkaan kuuntelemiseen. Asiakas ei saa tuntoa oloaan tukalaksi missään vaiheessa. Mitä enemmän myyjä kuuntelee asiakasta, sitä enemmän hän oppii asiakkaastaan ja sitä varmemmin asiakas luottaa myyjään. Tarvekartoituksen lopuksi myyjän kannattaa tehdä yhteenveto asiakkaan tarpeista. On parempi esittää tarkentavat kysymykset asiakkaalle tarvekartoitusvaiheessa, kuin esitellä asiakkaalle vaihtoehtoja, jotka eivät vastaa hänen tarpeitaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 88, 89; Rummukainen 2004, 35.)

Myyjän ennakkoluulot ja taloudelliset lähtökohdat eivät saa vaikuttaa tarvekartoitukseen. Muutoin myyjä keksii ennen myyntitapahtumaa syitä siihen, miksi asiakas ostaa tai ei osta, ja toimii näiden oletuksien mukaan (Vuorio 2008, 37). Moni myyjä epäilee asiakkaan ostovoimaa ja ajattelee virheellisesti, että asiakkaan hankintoja ohjaavat vain raha ja hinnat. Todellisuudessa asiakkaiden tarpeet ja halut ovat muuttuneet. Nykyasiakkaat ostavat, mitä haluavat, eivät mitä tarvitsevat (Leppänen 2007, 24). He haluavat ensin toteuttaa unelmansa ja vasta sitten tyydyttää perustarpeensa. Kyse ei olekaan varallisuudesta vaan siitä, mitä asioita asiakkaat asettavat etusijalle elämässään. (Rubanovitsch & Aalto 2007a 47, 90-91.)

Esimerkki 6. Tarvekartoitus pohjana myynissä

Hei, haluan muuttaa sanomalehteni tilauksen jokapäiväisestä tilauksesta viikonlopputilaukseksi. Lehdet saavat tulla la ja su. Onnistuu varmasti tätä kautta.

Ystävällisin terveisin

Lehtenne uskollinen tilaaja jo vuodesta 1971 lähtien - Antti Asiakas

Hei Antti!

Kiva, että olet viihtynyt sanomalehtemme seurassa jo pitkään. Vihdoin tilauksesi toiveittesi mukaan viikonlopputilaukseksi, joka sisältää lauantain ja sunnuntain lehdet.

Huomasin, että olet ostanut aikakausilehtemme irtonumeron keväällä 2010. Haluaisitko tilata sen vuositilauksen? Vuositilaus maksaa sinulle kestopilauksena vain xxx euroa.

Ensimmäiseen laskutusjaksoon saisit kaupan päälle edellisen, erittäin suosituksen numeron, jossa on aiheena Ukkonen. Lehti ilmestyy 4 kertaa vuodessa, seuraava numero ilmestyy 17.11. ja sen aiheena on Suomen järvet.

Ystävällisin terveisin

Tiina Tehokas

Voi Tiina! Nyt iskit naulan kantaan. Olen usein harkinnut lehteänne. Pistä tilaus tulemaan. T. Antti

Ajatuksia: Myyntineuvottelija huomaa asiakkaan tiedoista, että tämä on aikaisemmin tilannut kyseessä olevan lehden ja käyttää tietoa myynnin apuna. Vastausviesti on hyvin personoitua juuri kyseessä olevalla asiakkaalle. Asiakas huomaa vastauksesta, että siinä on ajateltu hänen yksilöllistä tilannettaan.

4.6 Esitellään hyödyt

Hyötyjen esittely-vaiheessa on myyjä vuoro puhua. Kun myyjä on kuunnellut valppaasti asiakasta tarvekartoitusvaiheessa, hän osaa kertoa asiakkaalle tuotteesta tai palvelusta juuri sen, mitä asiakas haluaa siitä kuulla (Vuorio 2011, 20). Hyvällä myyjällä on vankka tuotetietous eli tietämys siitä tuotteesta tai palvelusta, jota hän myy. Mitä paremmin myyjä tuntee tuotteensa tai palvelunsa, sitä enemmän hän löytää myös niistä asioita, joista asiakas voi hyötyä. Tiedon määrä ei ole kuitenkaan ratkaiseva, vaan se tapa, jolla myyjä kertoo tuotteen tai palvelun hyödyistä. (Rummukainen 2004, 32.)

Markkinoinnissa tuotteet on monesti kuvattu perusteellisesti, mutta asiakkaan arkipäivän ymmärtäminen jää etäälle. Myös useilla myyjillä tapana kertoa kaikki myyntiargumentit ensin ja sitten vasta voi kysyä kauppaa. Tällöin ei välitetä siitä, onko asiakas kiinnostunut argumenteista tai tuotteen yksityiskohdista vai ei. Asiakkaan kiinnostus laskee jyrkästi, jos myyjä puhuu ominaisuuksista, jotka eivät kiinnosta asiakasta tai joita asiakas ei ymmärrä. Myyjän tuleekin kertoa tuotetietous asiakkaan kielellä. Yksinkertaista selkokieltä käyttämällä myyjä pärjää paremmin kuin mutkikkaalla ammattitermistöllä. Jos myyjä korostaa omaa tuoteosaamistaan ja teknistä tietoaan asiakas kokee myyjän ylimieliseksi. Hyötyjen esittely on pidettävä yksinkertaisena, ymmärrettävänä ja järjestelmällisenä. Myyjän tuleekin pitkien ja kaavamaisten esitysten sijaan suosia lähemmäs vuoropuhelua asiakkaan kanssa. (Laine 2008, 246-247, 280; Rubanovitsch & Aalto 2007a, 37; Rummukainen 2004, 37, 95.)

Hyvä myyjä ei oleta asiakkaan tietävän tuotteen tai palvelun hyötyjä, vaan selittää ne aktiivisesti asiakkaalle. On olennaista kertoa asiakkaalle, mitä ratkaisu sisältää, mitkä ovat asiakkaan saamat edut ja hyödyt eli mitkä asiat paranevat asiakkaan nykytilanteeseen verrattuna. Vasta tällöin asiakas kiinnostuu. Pelkän ominaisuuden mainitseminen ei usein riitä. Ominaisuuksilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun fyysisiä tietoja, jotka kuvaavat mitä tuote sisältää tai tekee. Hyödyt ovat tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuomia asioita, jotka kuvaavat, miten asiakkaan tarpeet täytetään. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 106, 100, 110.)

Asiakkaalle kannattaa esitellä laadukkainta ja kattavinta ratkaisua ja liikkua tarvittaessa valikoiman yläpäästä alaspäin. Kun hyötyjen esittely aloitetaan valikoiman arvokkaimmista ratkaisuista, on todennäköisempää, että asiakas päätyy myös ostamaan arvokkaampaa tuotetta. Tarkoitus on antaa asiakkaalle mahdollisuus laajimman ratkaisun ostamiseen. Asiakas saa itse päättää, mitä hän haluaa jättää pois tarjotusta kokonaisuudesta tai mistä hän haluaa karsia. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 99-101.)

4.7 Viedään kauppaa eteenpäin

Vastaväitteet ja vaikeat kysymykset ovat asiakkaan keinoja testata myyjää. Vaikka asiakas esittää kielteisiä kommentteja, hän osoittaa kuitenkin kiinnostusta asiaa kohtaan. Hyvä myyjä ymmärtää, että vastaväite on tilaisuus viedä kauppaa eteenpäin ja saada

asiakas vakuuttuneeksi ja solmimaan kauppa. Vastaväitteiden asiallinen käsittely tarjoaa tilaisuuden syventää myyjän ja asiakkaan välistä luottamusta. Hyvä myyjä ei väittele asiakkaan kanssa, vaan antaa hänelle lisätietoa ja rakentaa luottamusta. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 117, 118; Vuorio 2008, 121.)

Hyvät myyntiargumentit ovat sekä konkreettisia että mitattavia ja niiden oikeellisuus pitää pystyä todistamaan. Hyvä myyjän välttää epämääräisiä ilmauksia sekä kuluneita fraaseja. Asiakkaalle tulee vastata mieluummin lyhyin lausein, perustella vastaukset huolella ja kertoa asioita, joilla on todellista merkitystä asiakkaalle. Myyjän tulee valmistautua vastaväitteiden käsittelyyn ennakkoon ja uskaltaa pyytää asiakkaalta tarkennusta, jos hän ei ymmärrä täysin asiakkaan vastaväitettä. Tarkentavien ja selventävien kysymysten tekeminen viestii asiakkaalle ammattitaitoa ja välittämistä. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 45, 117-118; Rummukainen 2004, 36.)

Asiakas lähettää ostosignaaleja, kun hän kiertoilmaisuja käyttäen osoittaa olevansa kiinnostunut myytävästä tuotteesta. Hän tiedustelee esimerkiksi tuotteen tai palvelun yksityiskohtia, toimitusaikaa, toimitustapaa tai hintaa. Hyvä myyjä osaa lukea ja hyödyntää asiakkaan ostosignaaleja. Hän siirtyy myyntiprosessissa eteenpäin ja aloittaa kaupanpäättöksen eli pyytää kauppaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 127; Rummukainen 2004, 91.)

4.8 Helpotetaan ostamista ja pyydetään kauppaa

Kaupan päätösvaiheessa ratkaistaan, onko asiakas vakuuttunut siitä, että tuote tai palvelu on sen arvoinen, että siitä kannattaa maksaa myyjän pyytämä hinta ja että ostopäätös kannattaa tehdä nyt (Vuorio 2008, 75). Hyvä myyjä on panostanut tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittelyyn, joten hänelle kaupan päättäminen ja ostopäätöksen pyytäminen on vaivatonta. (Aalto, Rubanovitsch 2007, 121).

Nykypäivän asiakkaat haluavat ostaa, mutta he eivät halua, että heille myydään (Löytänä & Korteso 2011, 71). Hyvän myynnin tarkoitus on helpottaa ostamista ja asiakkaan elämää. Myyjä ei tyrkytä mitään väkisin, vaan tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmaan antamalla hänen ostaa edustamansa tuotteen tai palvelun. Asiakas odottaa myyjältä tukea ostopäätökselleen. Jos myyjä on kartoittanut asiakkaan tarpeet huolellisesti, hän

pystyy suosittamaan asiakkaalle hänen tarpeitaan parhaiten vastaavan tuotteen tai palvelun. Myyntiprosessin viimeinen vaihe on onnistunut silloin, kun asiakas huomaa ostaneensa ilman, että hänellä on tunnetta, että joku myi hänelle jotain. Myyjän tehtävänä onkin tehdä ostaminen helpoksi asiakkaalle ja auttaa asiakasta päättämään ((Rubanovitsch & Aalto 2007a, 123; Rummukainen 2004, 126; Vuorio 2011, 24, 106.)

Kaupanpäättämiseen liittyy kaksi suurta tunnetta - pelko ja halu. Asiakas haluaisi ostaa tuotteen tai palvelun, mutta hän pelkää tekevänsä huonon päätöksen. Myyjä taas haluaisi tehdä kaupan, mutta pelkää saavansa ei-vastauksen tekemäänsä ehdotukseen ja uskoo kaupanteon olevan epämiellyttävää asiakkaalle. Myyjän vastuulla on voittaa oma pelkonsa, jolloin hän voi auttaa myös asiakastaan voittamaan omansa. Mitä useammin myyjä kohtaa pelkonsa aiheuttajan eli torjunnan, sitä nopeammin sen vaikutus heikkenee. Hyvin suoritetusta tarvekartoituksesta ja hyötyjen esittelystä ei ole hyötyä, jos kaupan päättäminen laiminlyödään. Hyvä myyjä pyytää rohkeasti asiakkaan päätöstä eikä anna torjutuksi tulemisen pelon ohjata itseään. Hän ymmärtää, ettei menetä mitään pyytäessään ostopäätöstä asiakkaalta. Ostopäätöskysymyksen esittäminen erottaakin hyvän myyjän esittelijästä. Itse ostopäätöksen pyytäminen on yksinkertaista. Myyjän tulee kysyä suoraan, ilman konditionaaleja, ottaako asiakas tuotteen. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 121, 125, 133-134; Rummukainen 2004, 94; Sarasvuo 2002, 30.)

Myyntityössä on varauduttava siihen, että myös kielteisiä vastauksia tulee. Mikä tahansa myyntitekniikka tai toimintamalli tehoaa yleensä vain tiettyyn osaan asiakkaista. Eivätkä kaikki tarvitse myyjän tarjoamaa ratkaisua. (Laine 2008, 83.) On tärkeä muistaa, että vaikka asiakas antaisi kieltävän vastauksen, se ei kohdistu myyjään henkilökohtaisesti. Asiakas vain kieltäytyy ottamasta vastaan tarjottua palvelua tai tuotetta – omista syistään. Myynti on usein myös asiakkaan ongelmien ja haasteiden konsultointia, ratkaisun hakemista ja asiakkaan auttamista, vaikka kauppaa ei jokaisella tapaamiskerralla tulisi-kaan. (Laine 2008, 83, 218; Vuorio 2008, 26.)

Tuotteen tai palvelun hinta tulee esiin viimeistään kaupan päättämisvaiheessa. Hinta pitää esittää asiakkaalle varmasti ja selkeästi ilman turhia selityksiä. Aivan lopuksi myyjän tulee käydä läpi asiakkaan kanssa sopimuksen pääkohdat, kaupan ehdot, aikataulu ja toimitusta. Tämä antaa asiakkaalle kuvan, että myyjä välittää aidosti asiakassuhteesta.

Myyjän on muistettava myös kiittää asiakasta kaupasta. Hyvä myyjä oivaltaa, että sopimuksen solmiminen on vasta alkua asiakassuhteen rakentamiselle ja syventämiselle. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 144, 149-150.)

5 Myynnillinen asiakaspalvelu

Tähän mennessä on tutustuttu sähköpostiasiakaspalveluun sekä myyntiin. Näitä suhteellisen laajoja kokonaisuuksia on selkiytetty määrittelemällä sitä, mitä hyvä sähköpostin ja hyvä myyntitapa ovat käytännössä. Lopuksi keskitytään vielä asiakaspalvelun rooliin, joka on muuttumassa. Asiakaspalvelu on kehittymässä passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi ja ennakoivaksi toimijaksi. (Aarnikoivu 2005, 82-83.)

5.1 Uuden ajan aktiivinen asiakaspalvelu

Yrityksissä on tiedostettu uusasiakashankinnan kalleus ja myös vaikeus. Nykyisen taloustilanteen sekä yhä tiukkenevan markkinatilanteen aikana, asiakasvaihuvuuden vähentäminen on tullut yhä ensisijaisemmaksi tavoitteeksi yrityksissä. Yrityksen menestys ei ole kiinni sen kyvystä hankkia uusia asiakkaita, vaan ennemminkin sen taidosta säilyttää nykyiset asiakkaat. Kannattavuutta parannetaan nykyisiä asiakassuhdetta syventämällä ja aktiivimyynnin avulla. Enää ei riitä se, että luotetaan yrityksen tarjoaman ydintuotteen tai -palvelun vetovoimaan ja odotellaan asiakasta ostoksille toisenkin kerran. Asiakasta täytyy houkutella ja motivoida ostamaan. (Lassk ym. 2012, 143; Little 2012, 104; Rubanovitsch & Aalto 2007b, 77.)

Markkinoinnissa onkin otettu käyttöön termi vuorovaikutusmarkkinointi, jolla kuvataan asiakaskohtaamisissa tapahtuvaa markkinointia ja jonka tavoitteena on saada asiakas ostamaan. Vuorovaikutusmarkkinointi jatkaa Bergströmin ja Leppäsen (2007, 27) mukaan siitä, mihin ulkoisella markkinoinnilla päästään. Asiakas ja yrityksen edustaja kohtaavat henkilökohtaisesti, puhelimesta tai sähköisissä kanavissa, jolloin lunastetaan ulkoisessa markkinoinnissa luodut odotukset. Vuorovaikutusmarkkinointi on tehokas markkinointikeino, sillä henkilökohtainen kontakti on tehokas tapa vaikuttaa ihmisen tunteisiin ja ostopäätöksiin. Toisaalta vuorovaikutusmarkkinoinnilla pystyy myös epäonnistumaan. Jos vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden tyyli ei kohtaa, niin usein ostopäätös on kielteinen.

Jotta yksittäiset asiakaskohtaamiset saadaan hyödynnetyksi ja aktiivimyynti toteutettua, täytyy asiakaspalvelussa omaksua aktiivinen ote perinteisen vastaanottavan roolin si-

jaan. Uuden ajan asiakaspalvelussa asiakkaan tarpeen ennakoiminen ei tarkoita tuputtamista, vaan palvelua. Asiakaslähtöisessä toiminnassa asetetaan asiakkaan asemaan ja pohditaan sitä, mitä juuri kyseessä oleva asiakas tarvitsee, jotta hänen tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Kaikille ei tarjota kaikkea. Vaikka asiakas tulee hoitamaan pientä yksittäistä asiaa tai vaikuttaa epätodennäköiseltä ostajalta, asiakaspalvelija ei voi koskaan tietää, mihin lopputulokseen hyvin suoritettu myyntiprosessi johtaa. Osa asiakkaista kokee jopa loukkaavaksi, ettei myyjä ilmoita uusista palveluista ja asiakas ajattelee tällöin olevansa yritykselle ja myyjälle yhdentekevä ja merkityksetön. (Aarnikoivu 2005, 106-107, 120; Rubanovitsch & Aalto 2007a, 33, 56.)

Kun asiakaspalvelija ehdottaa laajempaa ratkaisua asiakkaalle ja kysyy ostopäätöstä, tekee hän aktiivimyyntiä. Asiakaspalvelija pystyy sen avulla kasvattamaan asiakkaan keskiostosta tarjoamalla kokonaisvaltaista palvelua asiakkaalle. Myös termillä lisämyynti viitataan samaan asiakaspalvelijan aktiiviseen toimintaan, jolla on tavoitteena muuttaa asiakkaan nykyistä tuotetta tai palvelua asiakkaan tarpeisiin ja haluihin perustuen paremmin vastaavaksi. Aktiivimyynti ei ole tuputtamista tai tyrkyttämistä, vaan asiakkaan auttamista tarjoamalla hänelle taloudellisempia vaihtoehtoja, kuten kestotilausta, muistuttamista, kuten lehden ottamista mukaan lomamatkalle, tai tiedottamista tuotteista tai palveluista, kuten kertomista, että meillä on olemassa myös digitaalisia vaihtoehtoja lehden lukemiseen. (Jasmand, Blazevic & de Ruyter 2012, 22; Moisiola 2008, 17; Rubanovitsch & Aalto 2007a, 25.)

Yrityksissä on nähty riskinä se, että myynnillinen palvelu asiakaskohtaamisissa heikentäisi asiakastyytyväisyyttä. Jasmandin ym. (2012, 25, 33-34) tekemä tutkimus kuitenkin osoittaa, että myynnillinen palvelu ennen kaikkea vahvistaa asiakastyytyväisyyttä. Myynnillinen palvelu on asiakkaiden mielestä yksilöllistä, aitoa ja välittävää. Tämä johtuu siitä, että myydessään asiakaspalvelija keskittyy ja kuuntelee tarkemmin asiakkaan tilannetta. Palvelu ei ole tällöin passiivista vastaanottamista ja muistuta automaatin tekemää. Yritysten huoli siitä, että asiakkaat ärsyyntyisivät myyntiyrityksistä, ovat tutkimuksen mukaan turhia.

Esimerkki 7. Asiakaskokemus on erinomainen myynnillisen palvelun avulla

Hei, voinko tehdä keskeytyksen sanomalehteni tilaukseen tätä kautta? Hätäpäissäni valitsin vain ensimmäisen kohdan nettisivuiltanne. Keskeytys alkaisi 8.3. ja loppuisi 31.3.

Kiitos avusta,

Anne Asiakas

Hei Anne! Toki jakelunkeskeytys onnistuu myös palautelomakkeen kautta. Tein tilauksellesi keskeytyksen toiveesi mukaan 8.3.- 31.3. väliselle ajalle. Huomasin samalla, että tilauksesi laskutusväli on 6 kuukautta. Tiesithän, että laskutusväliä vaihtamalla pidemmälle välille, eli 12 kuukautta, saat vuositasolla säästöä xx euroa. Haluatko pidentää laskutusväliä?

Aurinkoisin terveisin

Tiina Tehokas

Oikein paljon kiitoksia Tiina!

Kyllä se tilausväli voidaan muuttaa koko vuodeksi. En ole itse hoksannut, että 6 kk ja 12 kk tilausmaksuissa on noin suuri ero.

Kiittäen, Anne

Hei Anne! Laitoin tilauksellesi seuraavasta jaksosta alkaen 12 kuukauden laskutuksen.

Mikäli jokin asia vielä askarruttaa, autan mielelläni.

Tiina Tehokas

Kiitos Tiina! Kokemusteni mukaan minkään organisaation tai palvelujen tuottajan asiakaspalvelu ei toimi niin nopeasti tehokkaasti ja osaavasti kuin teidän sanomalehden asiakaspalvelu. Menestystä työlleenne edelleen!

Anne Asiakas

Ajatuksia: Myyntineuvottelijan vastaus ei ole automaatin tekemä, vaan juuri yksilöllistä, aitoa ja välittävää. Viestittelyssä on hyvä tunnelma ja se muistuttaa ystävien välistä keskustelua. Myyntineuvottelija käyttää hyvin tilanteeseen sopivaa lopetusta sekä tarjoutuu aktiivisesti auttamaan, jos asiakkaalla on kysyttävää. Asiakkaan kiittää vuolaasti saamaansa palvelusta.

Ostaminen asiakaspalvelussa täytyy tehdä helpoksi myös sen vuoksi, että nykyasiakkaat haluavat tehdä ostoksensa siinä kanavassa, siinä ajankohtana ja sillä tapaa kuin heille parhaiten sopii. Niinpä ne yritykset, jotka pystyvät muuntumaan myyntiorganisaatiosta

helpon ja miellyttävän ostamisen mahdollistajiksi, tulevat menestymään jatkossa muita paremmin. (Löytänä & Kortesus 2011, 28, 30, 31.)

5.2 Räätelöity palvelu ja oikeanlaiset taidot

Tasalaatuisuuden toteutumista on pidetty yhtenä merkittävänä asiakaspalvelun laatukriteerinä. Tasalaatuisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaan saama palvelun taso ei vaihtelee merkittävästi henkilöittäin tai kanavittain. Tasalaatuinen toiminta ei tarkoita kaikille samanlaista persoonatonta palvelua, vaan samantasoista palvelua. Tasalaatuisuuteen pyritään prosessikuvauksilla, joiden avulla saavutetaan yhtenäistä palvelua ja tason nostoaikin. Yhtenäinen ja tasalaatuinen palvelu helpottaa kouluttamista ja auttaa ottamaan huomioon massojen toiveet. Tasalaatuisuuden tavoittelu nähdään kuitenkin esteenä, kun puhutaan yksilöllisestä ja räätälöidystä palvelusta, sillä liiat rutiinit ja määritellyt vaihtoehdot vähentävät asiakaspalvelijan omaa ajattelua ja aktiivisuutta arvioida oikeaa ratkaisua. Räätelöity palvelu on kuitenkin välttämätöntä, jotta voidaan täyttää asiakkaan odotukset, tuottaa korkealaatuista palvelua ja lisätä asiakasuskollisuutta. (Aarnikoivu 2005, 60, 62; Dean & Rainnie 2009, 326; Jasmand ym. 2012, 25; Löytänä & Kortesus 2011, 89.)

Asiakaspalvelun räätelöinnissä onkin kyse siitä, kuinka paljon joustoa prosessissa on. Työntekijät voivat luoda räätelöityjä kokemuksia ja odotuksia ylittävää palvelua vain, jos heille on annettu joustovaraa ja keinoja löytää ratkaisuja tarvittaessa myös prosessien ulkopuolelta. Asiakaspalveluun tarvitaan kahden tyyppistä osaamista: a) osaamista ratkaista ongelmia ja odottamattomia tilanteita b) osaamista ja halua tuottaa odotukset ylittävää palvelua. Palvelualalla kiinnitetäänkin yhä enemmän huomiota siihen, että palataan oikeanlaisia ihmisiä oikealla asenteella. Peruskysymys yrityksissä on, rekrytoidaanko oikeanlaista osaamista vai rekrytoidaanko oikeanlaista asennetta. Osaamista pystytään aina lisäämään, mutta asenteen muuttaminen on vaikeampaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 68, 89, 170.)

Asiakaspalvelijan taidoista on olemassa monia luetteloita ja määritelmiä. Deanin ja Rainnien (2009, 329) tekemässä Contact Center tutkimuksessa nousi esiin se, että asiakaspalvelijan tulee olla sopivia työnkuvaan nähden. Heidän tulee olla kohteliaita, mutta samalla vahvoja ihmisiä, jotka eivät ota asioita liian henkilökohtaisesti. Asiakaspalvelijal-

la on oltava luontainen halu auttaa toisia. Lisäksi he ovat itseohjautuvia moniosaajia, jolla on kyky ratkaista ongelmia. Hyvä asiakaspalvelija on jonkinasteinen näyttelijä, sillä hän osaa esiintyä positiivisesti, vaikka oma olo olisi negatiivinen. Tärkeänä pidetään myös niin sanottuja pehmeitä taitoja esimerkiksi empatiakykyä, joustavuutta, diplomaattisuutta ja erityisesti sitä, että pitää muiden auttamisesta (Ipe 2008, 8).

Itse asiassa määrittelyjä hyvästä asiakaspalvelijasta on vaikea erottaa hyvästä myyjästä. Esimerkiksi Aarnikoivun (2005, 107-117) mukaan, hyvä asiakaspalvelija on hyvä kuuntelija, joka löytää asiakkaan antamien vinkkien perusteella asiakkaan todelliset tarpeet. Hyvä asiakaspalvelija puhuu vähän suhteessa asiakkaaseen ja pystyy johdattamaan keskustelua oikeaan suuntaan. Hän herättää luottamusta ja osaa mukauttaa palvelutyylinsä asiakkaan tyyliin sopivaksi. Hän osaa myös perustella ja vakuuttaa. Argumentoinnit ja hyödyt hyvä asiakaspalvelija valitsee aina asiakkaasta näkökulmasta käsin. Asiakaspalvelijan tehtävänä on auttaa asiakasta tiedostamaan omat tarpeensa sekä auttaa niiden tyydyttämisessä. Itse asiassa asiakaspalvelulla ja myyntitoiminnoilla on sama tavoite: ostopäätöksen aikaansaaminen. Löytänä ja Kortesus (2011, 87) pelkistävät asian niin pitkälle, että heidän mielestään asiakaspalvelun ja myynnin välillä ei ole mitään eroa. Molempien tehtävänä on löytää ratkaisu asiakkaan tarpeeseen ja luoda asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia tässä prosessissa. Monilla aloilla neuvojista onkin tullut myyjiä palvelu- ja myyntikulttuureiden sulaututtua toisiinsa (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 24).

5.3 Myynnillinen asiakaspalvelu ja haasteet

Ne yritykset, jotka ovat havainneet asiakaspalvelukohtaamisten hyödyntämisen mahdollisuudet, ovat ottaneet myynnin niissä avaintavoitteekseen. Tämä on vaikuttanut siihen, että asiakaspalvelijoiden tulee nykyään tehdä myyntiä samalla kuin palvelevat asiakasta. Tätä kutsutaan niin sanotusti myynnilliseksi palveluksi. Jasmand ym. (2012, 20, 22) ovat tutkineet myynnillisen palvelun vaikutuksia asiakaspalvelukeskuksessa ja he havaitsivat, että myynnillinen palvelu asettaa erilaisia - jopa ristiriitaisia - vaatimuksia asiakaspalvelijalle. Palvelu keskittyy yleensä siihen ongelmaan, joka asiakkaalla on, ja asiakaspalvelijan odotetaan tekevän huolellisesti sen, mitä asiakas pyytää. Tilanteen hoitaminen vaatii tarkkuutta sekä asiantuntemusta ja ennalta määrättyjen rutiinien noudattamista. Lisäksi asiakaspalvelijan toiminnan tulee olla tehokasta ja nopeaa. Aktiivimyynti taas edellyttää asiakaspalvelijalta oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta, luovia tapoja tutus-

tua asiakkaan tilanteeseen sekä rohkeutta kysyä ostopäätöstä. Myynnissä tarvitaan lisäksi riskinottamista ja joustavuutta. Vaatimukset ovat ristiriitaisia ja jossain tilanteissa jopa toistensa ääripäitä.

Samaan haasteeseen törmättiin tutkimuksessa, jossa selvitettiin millaista koulutusta tulevaisuuden myyjät tarvitsevat ja millaista lisätutkimusta aiheesta kaivataan. Yksi päähaasteista oli myyjän muuttuva rooli., joka johtuu siitä, että hyvä myynti vaatii pohjalle hyvää palvelua ja hyvä palvelu sisältää hyvää myyntiä. Tämä vaatii myyjältä tulevaisuudessa aitoa palveluhenkisyyttä ja taitoa tehdä asiakaslähtöistä myyntiä. Tutkimuksessa kaivattiin kuitenkin lisää tietoa siitä, mitkä palvelutaidot tarkemmin ottaen tulisi lisätä myyntikoulutuksiin. (Lassk ym. 2012, 141, 143, 144)

Dean ja Rainnie (2009, 329, 333, 335) ovat tutkineet asiakaspalvelukeskuksessa työkentelevien asiakaspalvelijoiden näkemyksiä siitä, mikä auttaa heitä toteuttamaan laadukasta asiakaspalvelua ja mikä taas heikentää sitä. Tässäkin tutkimuksessa tuli esiin vaatimusten ristiriitaisuus. Johto vaatii asiakaspalvelulta myyntituloksia, mutta samalla toiminnan tulisi olla mahdollisimman nopeaa ja tehokasta. Asiakaspalvelijat kokivat, että mittarit mittaavat pelkästään tehoja ja myyntejä. Heidän mielestään palkitsevampaa olisi, jos ne ennemminkin mittaisivat tasapainoa myynnin, tehokkuuden ja palvelun välillä. Asiakaspalvelijoiden huolena oli myös se, että ovatko myynti ja palvelu ristiriidassa keskenään ja mitä keskittyminen myyntiin merkitsee palvelun laadulle.

Yrityksissä on ollut haasteita saada asiakaspalvelijoita hyväksymään se, että heidän tehtävänsä on myös aktiivimyytä eli suositella ja esittää vaihtoehtoja asiakkaille. Esimerkiksi Moisiolan (2008, 20) tekemässä tutkimuksessa henkilökunta totesi, että aktiivimyynti on tyrkyttämistä, eivätkä he ole siksi halukkaita sitä tekemään. Tämä tutkimus keskittyi tarkastelemaan juuri sitä, miten henkilökuntaa voidaan motivoida ja palkita, jotta he tekisivät aktiivimyyntiä. Samaan asenteeseen on törmätty myös Jasmandin ym. (2012, 20) tutkimuksissa, joissa on perehdytty asiakaspalvelukeskusten haasteisiin. Yhtenä yleisimpänä haasteena tuli esiin syvä uskomus asiakaspalvelijoilla siitä, että aktiivimyynti ei tue itse palvelua. Tämä tuo henkisen esteen aktiivimyyntille. Toisaalta Deanin ja Rainnien (2009, 331) tutkimuksessa asiasta tuli ristiriitaisia tuloksia, sillä siellä osa palveluneuvojista piti myyntiä haastavana ja motivoivana tekijänä.

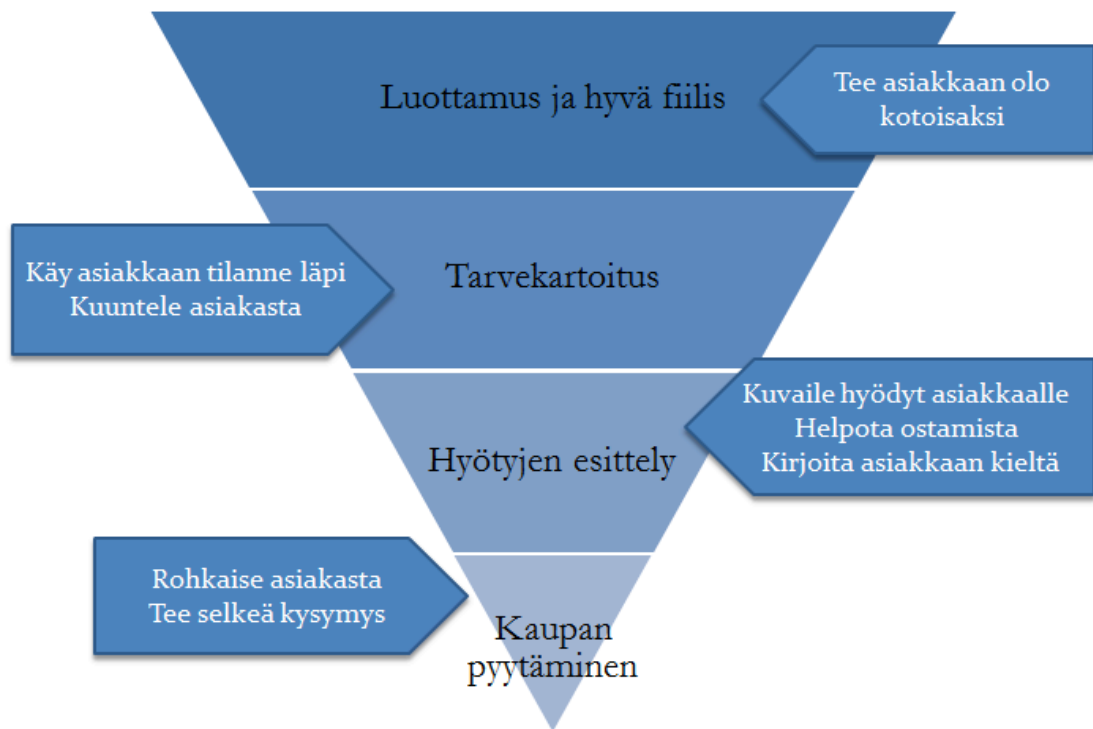
Hopia (2009) kuvailee osuvasti tilannetta Suoran vuosi julkaisussa:

Yllättävän monella nousevat niskavillat pystyyn, kun palveluun yhdistetään sana myynti. Jäyhään metsäsuomalaiseen ajatteluun on iskostunut käsitys, että myynti on lipevää tyrkyttämistä ja palvelu hiljaista tottelemista. Siksi ne on pidettävä tiukasti erossa toisistaan. Mutta kysypä ihmisiltä, milloin he ovat saaneet hyvää asiakaspalvelua, niin sinulle kerrotaan myyntitilanteista.

Kun asiakaspalvelua ryhdytään valjastamaan tavoitteellisen markkinoinnin ja myynnin tärkeimmäksi lenkiksi, suurin askel on otettava asenteissa. Aivan ensimmäiseksi on muutettava myyntiin ja palveluun liittyvät perusasenteet samanlaisiksi läpi koko organisaation. Huonoa myyntiä saakin pitää tyrkyttämisenä, sen sijaan hyvä myynti on ymmärrettävä asiakaspalveluksi.

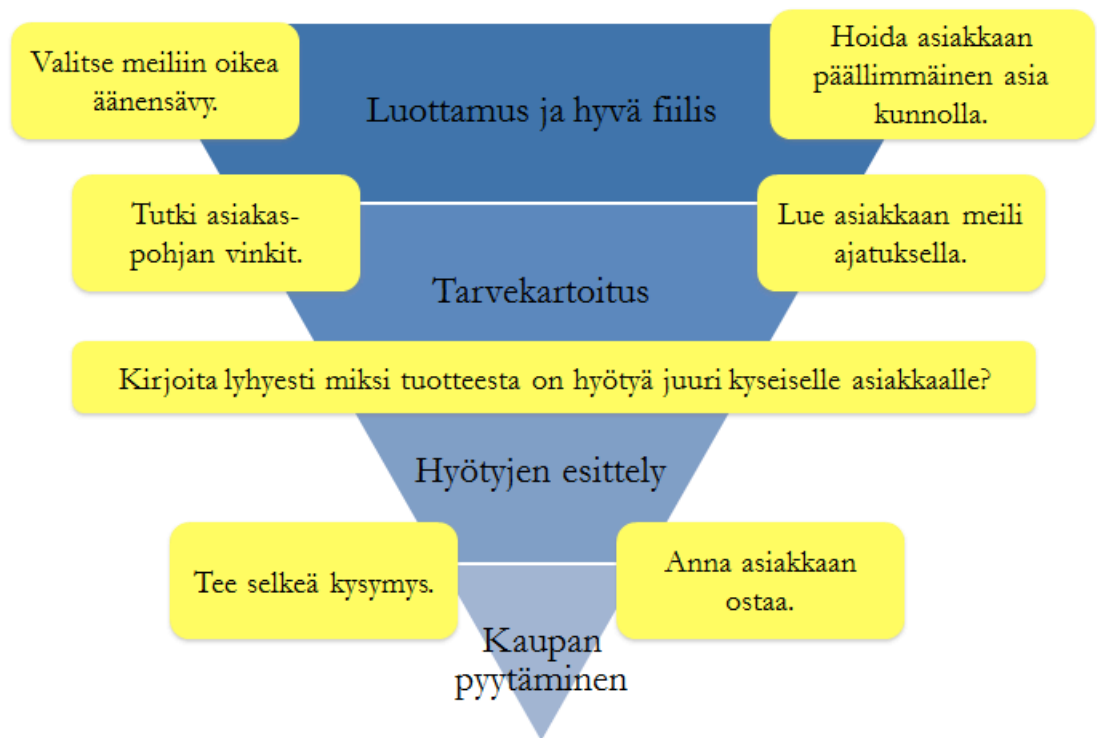
5.4 Myyvän Meilin Malli

Mallin tarkoitus on auttaa yrityksiä kiinnittämään huomiota sähköpostiasiakaspalvelun myynnilliseen palveluun ja sen laatuun. Myyvän Meilin Mallin tarkoituksena ei ollut keksiä koko myyntiprosessia uudelleen, joten se perustuu luvussa neljä esiteltyyn tunnettuun myyntityön käytäntöön ja tutkimukseen. Koska sähköpostiasiakaspalvelussa on kyseessä lyhytkestoinen myyntitilanne, on erilaisista myyntiprosessipohjista rakennettu arkikäyttöön yksinkertaistettu malli, jossa on neljä askelmaa (kuvio 2). Ensimmäisenä askeleena on luottamus ja hyvä fiilis, joka on kaiken myynnin ja palvelun perustana. Kun asiakkaan olo on saatu kotoisaksi seuraa tarvekartoitus, jossa tutustutaan asiakkaan tilanteeseen. Myyjän käytyä asiakkaan tilanteen läpi hän siirtyy seuraavaan vaiheeseen eli hyötyjen esittelyyn. Kun asiakkaalle on kuvailtu asiakasta kiinnostavat hyödyt ja tehty ostaminen helpoksi, on aika pyytää kauppaa ja rohkaista asiakasta tekemään päätös.



Kuvio 2. Myyntiprosessi Myyvän Meilin Mallin perustana

Edellä esitetty pelkistetty myyntiprosessi täytyy osata myös toteuttaa sähköpostiasiakaspalvelussa. Se tehdään lisäämällä myyntiprosessiin hyvän sähköpostin pelisääntöjä, joita esiteltiin luvussa kolme (kuvio 3). Luottamusta ja hyvää fiilistä saadaan aikaan, kun myyjä valitsee vastausviestiinsä oikean äänensävyn ja hoitaa asiakkaan päälimmäisen asian kunnolla. Tutkimalla asiakaspohjan vinkkejä ja lukemalla asiakkaan sähköpostin huolella, myyjä saa tietoa asiakkaan tilanteesta. Nämä toiminnot ovatkin sähköpostissa olennainen osa tarvekartoitusta. Sähköpostissa myyjä ei pysty niin helposti kyselemään tarkennusta asiakkaalta kuin puhelimessa, vaan hänen on tukeuduttava mahdollisimman pitkälle saatavassa olevaan tietoon. Hyötyjen esittely tulee sähköpostissa hoitaa tekstin avulla. Myyjä kirjoittaa lyhyesti ja kuvailevasti, miksi tuotteesta on hyötyä juuri kyseiselle asiakkaalle. On kirjoitettava asiakkaan kielellä ja pyrittävä personoimaan viesti yksilölliseksi. Lopuksi annetaan asiakkaan ostaa eli tehdään selkeä kysymys.



Kuvio 3. Myyvän Meilin Mallin toteutuminen sähköpostissa

Myyjä tarvitsee apua myös siihen, miten hän saa käytännössä asiakkaan olon kotoiseksi ja viestin personoiduksi. Tässä auttaa sovittu ja ylös kirjoitettu **tapa toimia** eli yrityksen yhteiset pelisäännöt ja sähköpostiohjeistukset. Lisäksi Myyvän Meilin Malliin kuuluu **fraasipankin**, johon on kerätty valmiiksi erilaisia aloituksia, lopetuksia, pahoitteluja ja pehmennyksiä. Fraasipankin tarkoituksena on yhtenäistää tapaa toimia ja tehostaa kirjoittamista, jotta jokaisen myyjän ei tarvitsisi miettiä näitä yksityiskohtia alusta saakka itse ja joka vastaukselta uudestaan. Malliin koottiin myös valmiita **myyntimalleja**, joista perusasiat pystyy leikkaamaan ja liimaamaan vastausviestiin. Myyntimallit tulee aina miettiä yrityksen tavoitteiden pohjalta ja räätälöidä tilanteeseen sopivaksi. Lisäksi myyjillä on käytössään **valmisvastauspohjia**, jotka sisältävät useimmin kysytyimmät niin sanotut faktatiedot valmiiksi.

Alla esimerkkinä Digilehden myyntimalli, josta myyntineuvottelija voi räätälöidä leikkaamalla ja liimaamalla aina asiakkaan tilanteeseen sopivan myyntivaihtoehdon sähköpostivastaukseensa (kuvio 4). Räätälöidyn myyntivaihtoehdon tulee sisältää osat: HS Digilehden hyödyt, Hinta ja Kaupan pyytäminen.

Oma myyntipohja = Digilehden hyödyt + Lisähyödyt + Hinta + Kaupan pyytäminen	
Digilehden hyödyt	<p>Tilaustiedoistasi huomaan, että sinulta puuttuu verkossa oleva Digilehti. Sen kautta pääset lukemaan lehteä netissä, matkapuhelimesta tai iPadista eli oikeastaan missä vain ja milloin vain.</p> <p>Huomasin, että tilauksestasi puuttuu verkossa olevan Digilehden lukuoikeus. Lehteä voi lukea sitä kautta myös matkapuhelimella, iPadilla tai tietokoneella. Mukavaa ja kätevää, jos et ole oman painetun lehtesi tavoitettavissa.</p> <p>Huomasin, että tilauksestasi puuttuu Digilehden lukuoikeus. Verkossa oleva Digilehti sisältää päivän lehden sekä kaikki liitteet sekä lukemista helpottavia toimintoja. Digilehti antaa vapautta lukemiseen etenkin silloin, kun et ole painetun lehden tavoitettavissa – matkoilla, mökillä tai töissä.</p>
Lisähyötyjä asiakkaan tilanteen mukaan	<p>Painetun lehden ollessa keskeytyksessä, voit lukea Digilehteä jopa 30 päivän ajan veloitusetta.</p> <p>Saat käyttöösi verkossa lehden näköislehtenä jo kello 5.00 ja voit lukea lehdet verkossa joka päivä, missä ikinä liikutkin.</p> <p>Vaikka saat painetut lehdet vain viikonloppuisin, niin pääset lukemaan kaikki lehdet verkossa joka päivä.</p>
Hinta	<p>Voit tilata sen suoraan minulta vastaamalla tähän viestiin. Digilehden hinta sinulle jokapäiväisen lehden tilaajana on 3 e/kk. Muille tilaushinta on 18 e/kk.</p> <p>Tilaukseesi liitettynä verkossa oleva Digilehti maksaa 3 e/kk.</p> <p>Asiakasetuhinta sinulle lehden tilaajana on 3 e/kk.</p>
Kaupan pyytäminen	<p>Jos näistä eduista on sinulle hyötyä, niin suosittelen tilauksesi täydentämistä Digilehdellä.</p> <p>Miltä kuulostaa?</p> <p>Täydennänkö tilaustasi Digilehdellä?</p> <p>Haluatko, että teen tilauksen?</p>

Kuvio 4. Pohja oman myyntipohjan rakentamiseen

Tässä aitona esimerkkinä yksi sähköpostivastaus, jossa on käytetty Myyvän Meilin Mallia käytännössä.

Esimerkki 9. Myyvän Meilin Mallin mukainen sähköpostivastaus käytännössä

Hei,
lähden maaliskuussa kuudeksi viikoksi Espanjaan. Voinko hyödyntää tilausmaksussa tms. tätä aikaväliä, koska joudumme joka tapauksessa väliaikaisesti katkaisemaan kesto-tilauksen. Talouteemme ei jää lukijoita.

Anne Asiakas

Hei Anne!

Voin laittaa tilauksesi maksuttomaan jakelunkeskeytykseen Espanjanlomasi ajaksi. Keskeytysaika hyvittyä tilausjakson loppuun jatkamalla sen tilauspituutta. Mille ajalle keskeytys tulisi laittaa?

Huomasin samalla, että tilauksestasi puuttuu Digilehden lukuoikeus. Lehteämme voi lukea sitä kautta myös matkapuhelimella, iPadilla tai tietokoneella. Etuna matkoilla on myös se, että painetun lehden ollessa keskeytyksessä, voit lukea Digilehteä 30 päivän ajan veloitusetta. Keskeytysaika hyvittyä silti tilausjakson loppuun.

Saat Digilehden asiakasetuhintaan lehtemme tilaajana 3 eur/kk. Liitänkö Digilehden tilaukseesi?

Mukavaa matkaa!

Tiina Tehokas

6 Tutkimusosuus

Opinnäytetyöni tavoitteena oli rakentaa valmis malli, joka tukee myynnillistä sähköpostiasiakaspalvelua. Tutkimukseni keskeisiä kysymyksiä olivat; tehdäänkö asiakaspalvelussa aktiivimyyntiä sähköpostissa; miten aktiivimyyntiä voi lisätä tai onko sen lisääminen edes mahdollista; tuleeko myynnillisten vastausten kautta myös myyntionnistumisia. Tässä luvussa esittelen, kuinka Myyvän Meilin Mallia testattiin suomalaisen mediayrityksen asiakaspalvelussa. Käyn läpi tulokset, jotka sain kokeellisen tutkimusasetelman sekä teemahaastattelun avulla. Tuloksien on tarkoitus tuoda vastaukset edellä esiteltyihin kysymyksiin ja luvun lopussa esitän tulosten avulla tehdyt tulkinnat.

6.1 Tutkimuksen eteneminen

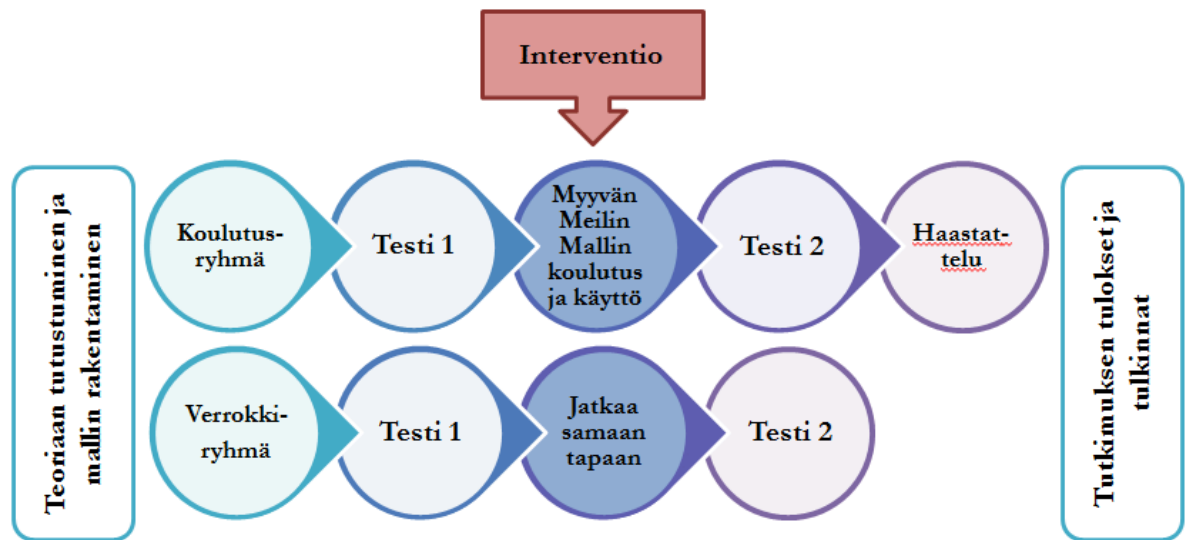
Tämä tutkimus sai alkunsa mielekkään ongelman etsimisellä talvella 2010-2011, jolloin myös työpaikallani alettiin kiinnittää yhä enemmän huomiota sähköpostiasiakaspalvelun laatuun ja myynnillisyyteen. Vuonna 2011 jo neljännes asiakkaiden yhteydenotoista tuli sähköpostilla ja määrä oli yhä vain kasvamassa. Olin myös itse törmännyt usein passiiviseen ja persoonattomaan sähköpostiasiakaspalveluun, kun olin ollut yhteydessä eri yrityksiin. Näistä lähtökohdista muodostin lopulta tutkimukseni perustavoitteen eli konkreettisen ja toimivan Myyvän Meilin Mallin rakentamisen.

Kevään ja kesän 2011 aikana hankin niin teoreettista kuin käytännöllistä tietoa sähköpostiasiakaspalvelusta ja hyvästä myyntitavasta. Haastetta tiedon keräämiseen toi se, että valmista materiaalia sähköpostiasiakaspalvelun myynnillisyydestä oli vaikea löytää. Tämä johtuu siitä, että asiakaspalvelukeskusten myynnillisyyttä, lisä- ja aktiivimyyntiä sekä sähköpostin mahdollisuuksia asiakaskokemuksen luomisessa on tutkittu vain vähän. (Dean & Rainnie 2009, Jasmand ym. 2012, Moisiola 2008.) Päädyin rakentamaan teoriaosuuden kahdesta eri kokonaisuudesta - hyvä sähköposti ja hyvä myyntitapa. Tavoitteena oli tehdä käytännön työkalu arkeen, joten pidin teoriapohja hyvin käytännönläheisenä.

Lähestymistavaksi valitsin konstruktiiivisen tutkimuksen, sillä se sopi parhaiten työni tavoitteeseen luoda konkreettinen Myyvän Meilin Malli. Koska sähköpostiasiakaspalve-

lun myynnillisyyttä oli tutkittu vain vähän pidin tärkeänä sitä, että uuden mallin luomisessa oli mukana myös teoreettista tietoa. Lisäksi tarvitsin myös uutta käytännöstä kerättävää tietoa. Saamani tiedon avulla pyrin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla mallin, joka on uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu. Mallin on tarkoitus tuoda liiketoimintaan uutta tietoa ja sen on tarkoitus osoittautua toimivaksi myös muualla kuin vain kohdeyrityksessä. Konstruktiiivinen lähestymistapa sopi opinnäytetyöhöni myös siksi, että siinä pyritään muuttamaan yrityksen toimintaa ja käytänteitä. Tämä on ominaista myös toimintatutkimuksessa, jossa ei haluta vain kuvata asioita vaan tavoitteena on toimintatapojen muuttaminen. Toimintatutkimuksen tavoin olin kiinnostunut myös siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. Lisäksi otin käytännöissä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallistujiksi tutkimukseen ja jonkin verran myös kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 58, 65-66.)

Toteutin tutkimukseni suomalaisen mediayrityksen asiakaspalvelussa syksyllä 2011 tekemällä tutkimuskohteessa muutokseen tähtäävän väliintulon, intervention (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 19). Keräämäni teorian pohjalta olin laatinut ratkaisun tutkimusongelmaan eli Myyvän Meilin Mallin. Koska konstruktiiivisen tutkimuksen totuuskäsityksen mukaan ”se, joka toimii, on totta” oli mallin toimivuutta testattava. Tein tämän kokeellisen tutkimusasetelman avulla, jossa vertasin kahden ryhmän eroja ennen mallin käyttöä ja sen käyttöönoton jälkeen (kuvio 5). Koeasetelmassa koulutusryhmä sai Myyvän Meilin Mallin koulutuksen ja testasi sen käyttöä. Verrokkiryhmä jatkoi toimintaansa vanhaan tapaan ilman mallin koulutusta tai käyttöä. Tein interventioni loka- ja marraskuussa 2011.



Kuvio 5. Kokeellinen tutkimusasetelma

Kohdeyrityksen asiakaspalvelussa toimii yksi tiimi, joka on erikoistunut sähköpostiasiakaspalveluun. Tässä tiimissä on 11 henkeä ja heistä muodostin kaksi ryhmää koeasetelmaan varten. Sain selville työvuorosuunnitelman avulla, miten tiimiläiset ovat paikalla koeasetelman aikana. Valitsin ryhmiin ne henkilöt, joilla ei ollut lomaa eli jotka olivat parhaiten paikalla. Valinta ei ollut sattumanvarainen, mutta se oli puolueeton ja perustui puhtaasti työvuorosuunnitelmaan.

Keräsin tietoa sekä määrällisellä että laadullisella menetelmällä rinnakkain. Eri menetelmät täydensivät toisiaan, jolloin sain kehittämistyöni tueksi erilaista tietoa ja näkökulmia (Ojasalo ym. 2009, 40.) Keräsin määrällistä tietoa yhteensä 2254 sähköpostivastauksesta, koska halusin testata pitääkö teoria ja rakentamani malli paikkansa. Tilastoin jokaisen sähköpostivastauksen samalla tavalla ja samoilla säännöillä. Käsittelen tämän prosessin tarkemmin läpi kappaleessa 6.3. Koska tutkimaani aihetta ei tunneta entuudestaan hyvin ja halusin ymmärtää sitä paremmin ja käytin laadullisena menetelmänä koulutusryhmäläisten haastattelua. Kerron haastattelun toteutuksesta tarkemmin kappaleessa 6.6. Käytin haastattelusta saamiani laadullisia tuloksia lähinnä määrällisten tulosten selittämiseen ja mallin käytettävyyden tulkintaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 28).

6.2 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimus tehtiin suomalaisen mediayrityksen asiakaspalvelussa, jossa hoidetaan kuluttaja-asiakkaiden sanomalehtitilaukseen liittyviä asioita. Asiakkailta on mahdollisuus ottaa asiakaspalveluun yhteyttä monikanavaisesti; puhelimella, sähköpostilla, kirjeellä, internetin palautelomakkeen avulla tai faxilla. Asiakaspalvelu on auki kaikkina niinä päivinä, jolloin sanomalehti ilmestyy.

Kohdeyrityksen asiakaspalvelussa on noin 100 työntekijää, jotka on jaettu kuuteen eri tiimiin. Viime vuonna 2011 asiakaskontakteja hoidettiin miljoona. Näistä kontakteista sähköposteja tai palautelomakkeiden kautta tulleita yhteydenottoja oli 200 000 eli 20%. Sähköpostiyhteydenottojen määrä on ollut jatkuvassa nousussa. Tammi-maaliskuun 2012 aikana sähköpostien osuus kaikista yhteydenotoista on noussut 29%:n. Sähköpostien hoitaminen päätettiin keskittää yhteen tiimiin vuoden 2011 alussa, koska sähköpostien määrä oli kasvanut niin suureksi. Sähköpostit ohjautuvat aiheen mukaan tiettyyn sähköpostijonoon esimerkiksi jakelua koskevat sähköpostit suodattuvat jakelujonoon, tilaukseen liittyvät tilausjonoon ja digitaalisiin tilauksiin kohdistuvat digijonoon.

Asiat, joista asiakkaat ovat yhteydessä kohdeyrityksen asiakaspalveluun, liittyvät sanomalehtitilauksiin. Asiakkaat haluavat tehdä osoitteenmuutoksia, keskeyttää lehden tulon väliaikaisesti tai muuttaa tilausmuotoaan. Lisäksi asiakkaat ottavat yhteyttä hoitaakseen maksuasioita, tehdäkseen uusia tilauksia tai peruuttaakseen tilauksensa. Asiakaspalvelu ottaa vastaan myös asiakkaiden palautteet mahdollisista jakeluhäiriöistä. Asiakaskontaktit ovat pääsääntöisesti lyhytkestoisia ja puheluissa keskimääräinen käsittelyaika on noin kolme minuuttia.

Kohdeyrityksen asiakaspalvelu halutaan nähdä myyntiyksikkönä, jossa jokainen asiakaskohtaaminen on myyntimahdollisuus. Tavoitteen saavuttamiseksi asiakaspalvelussa on tehty omaa myyntivalmennusta vuodesta 2003 alkaen. Myyntivalmennus on keskitynyt erityisesti puhelinasiakaspalvelun aktiivimyyntiin lisäämiseen ja laadun parantamiseen. Myyntionnistumisia seurataan päivittäin ja myyntineuvottelijat saavat niistä erillisen palkkion. Myynnillinen palvelu kohdeyrityksen asiakaspalvelussa tarkoittaa asiakkaan nykyisen tilauksen jalostamista. Esimerkiksi viikonlopputilaajille tarjotaan jokapäiväistä lehteä, perinteisen painetut lehdet tilaajalle ehdotetaan digilehden lukuoikeutta,

määräaikaisen tilauksen kohdalla kerrotaan kestopöytäkirjan edusta tai tarjotaan jatkoa tilaukselle ja usein maksavalle asiakkaalle ehdotetaan maksuvälin pidennystä. Peruutuksien torjunnalle on lisäksi oma prosessinsa, joka on rajattu tästä tutkimuksesta pois.

6.3 Aktiivimyynnin nykytila

Tutkimukseni ensimmäinen kysymys oli se, että tekevätkö yritykset aktiivimyyntiä sähköpostiasiakaspalvelussa. Tässä luvussa esitän tulokset, joiden antavat vastauksen kysymykseen ja kuvaavat sähköpostiasiakaspalvelun aktiivimyynnin nykytilaa.

Tutkin sähköpostiasiakaspalvelun aktiivimyynnin nykytilaa 3.-12.10.2011. Luin sekä koulutus- että verrokkiryhmän asiakkaille lähettämiä viestejä puhelinjärjestelmän hakutoiminnon avulla. Otin tutkittavaksi aina yhden myyntineuvottelijan yhden päivän kaikki lähettämät viestit. Ryhmäläiset eivät tieneet, että heidän viestejään luetaan tutkimusmielessä. Analysoin koulutusryhmältä 569 viestiä ja verrokkiryhmältä 326 viestiä. Kirjasin jokaisesta viestistä Exceliin ylös seuraavat asiat: kuka viestin käsitteli, milloin, tehtiinkö sähköpostissa aktiivimyyntiä vai ei, mitä myytiin ja onnistuiko myyntiyritys, oliko tilanteessa mahdollista tehdä aktiivimyyntiä ja jos myynti ei ollut mahdollista, niin miksi. Lisäksi merkitsin ylös, mitä sähköpostijonoa eli tiettyyn aiheeseen keskittyviä viestejä myyntineuvottelija hoiti päivän aikana. Sähköpostijonoja saatettiin kuitenkin vaihdella päivän aikana eli tämän seuraaminen oli vain suuntaa antavaa.

Aktiivimyynniksi hyväksyin tilanteet, jossa sähköpostivastauksessa tarjottiin asiakkaalle oma-aloitteisesti laajempaa tuotetta, jatkoa päättyvälle tilaukselle, laskun maksuvälin pidennystä, osoitteensiirtoa keskeytyksen sijaan tai toista lehtitilausta. Lisäksi katsoin aktiivimyynniksi tilanteet, joissa myyntineuvottelija teki jotain ylimääräistä asiakkaan puolesta. Yleisin tilanne oli se, ettei asiakas onnistunut tekemään tilausta itse internetissä ja myyntineuvottelija ei pelkästään neuvonut asiakasta vaan tarjoutui tekemään tilauksen hänen puolestaan eli pyysi kauppaa. Otin aktiivimyynniksi myös tilanteen, joissa myyntineuvottelija käytti ennalta sovittua "häntämäistä" myyntiä jakeluhäiriötilanteissa. Näissä tilanteissa asiakaspalvelijan kuuluu lähettää asiakkaalle päivän digilehden tunnukset vastausviestissä. Tunnuksien lähetyspohjassa on valmis myyntiteksti, jossa kerrotaan mahdollisuudesta lisätä digilehden lukuoikeus asiakkaan perustilaukseen. Hyväksyin myös tämänkaltaisen myynnin tutkimuksessa aktiivimyynniksi, jos viestistä löytyi

selkeästi hinta ja kysymys siitä, haluaako asiakas lisätä digilehden tilaukseensa. Jatkossa kutsun tätä myyntiä häntämäiseksi myynniksi.

Myyntiaktiivisuus on laskettu siitä, kuinka monta myyntiyritystä on tehty verrattuna kaikkiin sähköposteihin eli $\text{myyntiaktiivisuus} / \text{kaikki yhteensä} = \text{myyntiaktiivisuus}$. **Korjattu myyntiaktiivisuus** on laskettu siitä, kuinka monta myyntiyritystä on tehty verrattuna mahdollisiin sähköposteihin eli $\text{myyntiaktiivisuus} / (\text{mahdollista} + \text{myyntiyritys}) = \text{korjattu myyntiaktiivisuus}$. **Myyntiprosentti** on laskettu siitä, kuinka monta myyntionnistumista on saatu verrattuna kaikkiin sähköposteihin eli $\text{myyntionnistuminen} / \text{kaikki yhteensä} = \text{myyntiprosentti}$. **Korjattu myyntiprosentti** on laskettu siitä, kuinka monta myyntionnistumista on saatu verrattuna mahdollisiin sähköposteihin eli $\text{myyntionnistuminen} / (\text{mahdollista} + \text{myyntiyritys}) = \text{korjattu myyntiprosentti}$. **Myynti per tarjoaminen** on laskettu siitä, kuinka monta myyntionnistumista on saatu verrattuna tehtyihin myyntiyrityksiin eli $\text{myyntionnistuminen} / \text{myyntiyritys} = \text{myynti per tarjoaminen}$.

Taulukko 1. Aktiivimyynnin nykytilanne

Testijakso 1	Koulutus	Verrokki	Yhteensä
Ei mahdollista	318	132	450
Mahdollista	232	157	389
Myyntiyritys	19	37	56
Kaikki yhteensä	569	326	895
Myyntiaktiivisuus	3 %	11 %	6 %
Korjattu myyntiaktiivisuus	8 %	19 %	13 %
Myyntionnistuminen	3	0	3
Myyntiprosentti	1 %	0 %	0 %
Korjattu myyntiprosentti	1 %	0 %	1 %
Myynti per tarjoaminen	16 %	0 %	5 %

Nykytilan analyysi paljasti ensimmäisenä sen, että sähköpostissa 50% yhteydenotoista olivat sellaisia, ettei niihin voinut tehdä aktiivimyyntiä (taulukko 1). Näistä ei-mahdollista viesteistä joka toinen oli osa keskeneräistä viestiketjua. Koska ei-mahdollisten viestien määrä oli niin merkittävä, niin vertailuluvuissa otin huomioon tilanteet, joissa myyntiä ei ollut mahdollista tehdä. Korjatut vertailuluvut ovat reiluja myyntineuvottelijaa kohtaan, sillä tällöin kokonaismäärästä on putsattu mahdottomat myyntitilanteet pois.

Voidaan myös nähdä, että korjattu myyntiaktiivisuus oli koulutus- ja verrokkiryhmältä yhteensä 13%. Käytännössä tämä tulos tarkoittaa sitä, että vain noin joka kahdeksas myyntimahdollisuus käytetään aktiivisesti hyödyksi. Verrokkiryhmän myyntiaktiivisuus oli ensimmäisen testijakson aikana korkeampi kuin koulutusryhmän. Korjattu myyntiprosentti on 1% ja myynti per tarjoaminen on 5%. Huomioitavaa on myös se, että 56 myyntiyrityksestä 41 eli 73 % oli ”häntämäisiä” myyntiyrityksiä. Ilman näitä häntämäisiä myyntejä korjattu myyntiaktiivisuus olisi ollut 3% eli huomattavasti alhaisempi. (Taulukko 1.)

6.4 Myyvän Meilin Mallin koulutus

Ensimmäisen koulutuskerran tavoite oli keskittyä siihen, että kaikki koulutusryhmäläiset sisäistävät, mitä laadukas ja hyvä sähköpostiasiakaspalvelu tarkoittaa. Myyvän Meilin Mallin lähtökohtanaan on se, että ydinpalveluna olevan sähköpostivastauksen tulee olla laadukas, sillä ilman hyvää tekstiä myyntiyritykset eivät onnistu. Pidin koulutuksen asiakaspalvelun omissa tiloissa 13.10.2011. Sähköposteista vastaava tiimi oli saanut kevään 2011 aikana ulkoista koulutusta hyvästä sähköpostivastaamisesta. Tämän vuoksi emme käyneet kaikkea siihen liittyvää toista kertaa läpi vaan oletin, että ryhmälle perusasiat oikeinkirjoituksesta ja rakenteesta ovat tiedossa. Keskityimme enemmänkin sopimaan kohdeyrityksen omasta tavasta toimia, äänensävyä ja pelisääntöistä.

Valmistin testiryhmälle oman sähköpostiohjeistuksen ”tapa toimia”, jonka tarkoituksena on antaa raamit sähköpostivastaamiselle. Sähköpostiohjeistuksen pohjana käytin kohdeyrityksen omaa verkkobrändimateriaalia, jossa määritellään se tapa, jolla sähköisissä kanavissa kirjoitetaan. Sähköpostiohjeistus linjaa esimerkiksi sen, että asiakasta pääsääntöisesti sinutellaan ja, että vastauksissa kirjoitetaan ihmiseltä ihmiselle tyyppistä tekstiä eikä mahtipontista yritystekstiä. Ryhmä tutustui liiketoimintayksikön strategiaan sekä verkkobrändimateriaaliin ja pohti, miten niiden tavoitteet saataisiin muuttumaan eläväksi elämäksi sähköpostivastauksissa.

Ensimmäisellä koulutuskerralla esittelin ryhmälle ehdotuksen siitä, mikä olisi kohdeyrityksen asiakaspalvelun ”tapa toimia” sähköpostissa. Kävimme pelisääntöjä yhdessä läpi keskustelemalla, sillä tarkoituksena oli rakentaa pelisääntöjä yhdessä ryhmän kanssa eikä antaa niitä valmiina. Jokainen vastausviesti vaati jatkossakin tilannetajua, jota tarkat

prosessit ja ohjeistukset vain estäisivät. Jotta asiasisältö tulisi mahdollisimman konkreettiseksi, niin ryhmä kävi tapausesimerkkejä yhdessä läpi. Tavoitteena oli yhdessä analysoida, miten pelisääntöjen noudattaminen ja hyvä sähköpostivastaaminen tällä hetkellä onnistuu. Pyysin ryhmältä myös ajatuksia siitä, mikä auttaisi pelisääntöjen noudattamista vai hankaloittaako joku sitä. Koulutuksen päätteeksi ryhmäläiset saivat seuraavan ennakkotehtävän: ”Kirjoita esimerkki siitä, miten myyt meilillä seuraavat tuotteet houkuttelevasti. Mieti ensin sitä, miten tämä tuote hyödyttää asiakasta. Kun sitten kerrot asiakkaalle tuotteestasi, käytä näitä hyötyjä.” Tuotteina tehtävässä olivat tutut myyntituotteet, joita myyntineuvottelijat ovat tottuneet tarjoamaan puhelimesta. Tehtävä palautettiin sähköpostilla ennen seuraavaa koulutuskertaa.

Toisella koulutuskerralla 18.10.2011 keskityin erityisesti myynnillisyyden lisäämiseen sähköpostivastauksissa. Alussa esittelin ryhmälle ajatusta siitä, että laadukas myynti on samalla parasta palvelua. Se on asiakkaan ongelmien ja haasteiden selvittämistä, neuvontaa, ratkaisun hakemista ja asiakkaan auttamista. Tavoitteena oli saada ryhmä oivaltamaan, että myynnillisyyden ei heikennä laadukkaasta asiakaspalvelusta vaan on olennainen osa sitä. Aloituksen jälkeen ryhmä tutustui Myyvän Meilin Malliin, valmisvastauspohjiin, fraasipankkiin ja myyntimalleihin, jotka olin rakentanut ennakkotehtävien perusteella. Mallin mukaista vastaamista opeteltiin aitojen sähköpostivastausten avulla.

Toisen koulutuskerran jälkeen ryhmäläiset pääsivät testaamaan Myyvän Meilin Mallin mukaista vastaamista käytännössä. Ensimmäisen testiviikon ajan olin asiakaspalvelussa paikalla päivittäin auttamassa Myyvän Meilin Mallin-mukaisessa vastaamisessa ja seuraamassa myyntiaktiivisuutta. Koulutusryhmäläiset saivat päivittäin palautetta minulta siitä, miten heidän myyntinsä ja myyntiaktiivisuutensa edistyy. Lisäksi kävin heidän kanssaan läpi tilanteita, joissa mahdolliset myyntitilanteet menivät ohi. Aktiivinen palautteenanto ja seuranta olivat välttämätöntä, sillä ilman niitä myyntitarjoamisia ei tehty.

6.5 Myyvän Meilin Mallin vaikutukset

Tutkimukseni toinen kysymys oli se, että onko aktiivimyyntin lisääminen mahdollista sähköpostiasiakaspalvelussa. Kolmas kysymys oli se, että tuottaako aktiivimyynti onnistumisia myös sähköpostiasiakaspalvelussa, jos sitä vain tehdään asiakkaalle. Tässä luvussa esitän tulokset. Kokeellisen tutkimusasetelman avulla oli tarkoitus osoittaa, vai-

kuttaako tuloksiin juuri mallin käyttö vai johtuuko mahdollinen muutos jostain muusta tekijästä.

Toisen testijakson tavoitteenani oli saada vähintään 100 myyntiyritystä per koulutusryhmäläinen. Jotta sain tämän määrä kokoon, testijakso venyi useamman viikon ajalle 25.10.-13.11.2011. Haasteena oli se, että vaikka mahdollisuuksia aktiivimyynnille oli, niin koulutusryhmäläiset eivät aina tarttuneet niihin. Analysoin koulutusryhmältä yhteensä 1060 viestiä ja verrokkiryhmältä 299. Koska otosmäärät ovat eri suuruusluokkaa, niin käytän vertailuissa prosentteja, jotta ne olisi luotettavia.

Kun vertaillaan pelkästään koulutusryhmän oman tekemisen muutosta intervention jälkeen, havaitaan, että myyntiaktiivisuus nousi koulutusryhmän sisällä. Toisin sanoen myyntiaktiivisuuden lisääminen on mahdollista. Korjattu myyntiaktiivisuus nousi 8%:sta 45%:n eli lähes viisinkertaistui. Käytännössä tulos tarkoittaa sitä, että ennen vain joka yhdenteentoista mahdolliseen asiakaskohtaamiseen tehtiin aktiivimyyntiä ja nyt sitä tehtiin lähes joka toiseen. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Koulutusryhmän tulokset testijaksoja verraten

Koulutusryhmä	Testi 1	Testi 2
Ei mahdollista	318	684
Mahdollista	232	207
Myyntiyritys	19	169
Kaikki yhteensä	569	1060
Myyntiaktiivisuus	3 %	16 %
Korjattu myyntiaktiivisuus	8 %	45 %

Toisella testijaksolla koulutusryhmäläisten myyntiaktiivisuus nousi merkittävästi korkeammaksi kuin verrokkiryhmän. Koulutusryhmän korjattu myyntiaktiivisuus oli 45% ja verrokkiryhmän 10%. Ensimmäisen testijakson aikana asetelma oli toisin päin. Verrokkiryhmän myyntiaktiivisuus oli tuolloin 11% ja korjattu myyntiaktiivisuus 19%, kun taas koulutusryhmän myyntiaktiivisuus oli 3% ja korjattu myyntiaktiivisuus 8%. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Toisen testijakson tulokset ryhmiä verraten

Testijakso 2	Koulutus	Verrokki	Yhteensä
Ei mahdollista	684	125	809
Mahdollista	207	156	363
Myyntiyritys	169	18	187
Kaikki yhteensä	1060	299	1359
Myyntiaktiivisuus	16 %	6 %	14 %
Korjattu myyntiaktiivisuus	45 %	10 %	34 %
Myyntionnistuminen	21	1	22
Myyntiprosentti	2 %	0 %	2 %
Korjattu myyntiprosentti	6 %	1 %	4 %
Myynti per tarjoaminen	12 %	6 %	12 %

Myyntiaktiivisuus nousi kaikilla kolmella koulutusryhmäläisillä ja erittäin merkittävästi kahdella heistä. Näillä kahdella myyntiaktiivisuus oli ollut olematonta ennen mallin käyttöä. Vaikka myyntiaktiivisuus saatiin mallin avulla nousemaan koko ryhmällä 45%:n, niin on tärkeä huomioida se, että edelleen yli puolet eli 55% mahdollisista asiakaskontakteista jäi myynnillisesti käyttämättä hyödyksi. (Taulukko 4.) Huomasin myös sen, että myyntiaktiivisuus vaihteli toisella testijaksolla koulutusryhmäläisillä päivittäin ja osalta tähän vaikutti se sähköpostijono, jota asiakaspalvelija hoitaa. Sähköpostijono ei selittänyt kuitenkaan asiaa riittävästi, joten otin asian esiin ryhmähaastattelussa.

Aktiivimyyntin huomataan tuottavan onnistumisia myös sähköpostiasiakaspalvelussa. Korjattu myyntiprosentti on 6% toisen testijakson aikana ja myynti per tarjoaminen on 12%. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että melkein joka yhdeksäs asiakas ostaa, kun hänelle vain tehdään aktiivimyyntiä. Toisaalta myynti per tarjoaminen on hieman laskenut koulutusryhmällä testien välissä 16%:sta 12%:iin. Kahdella koulutusryhmäläisellä kolmesta ei ollut ensimmäisen testijakson aikana yhtään myyntionnistumista eli heidän myynti per tarjoaminen oli 0 %. Taulukosta 5. havaitaan, että toisella testijaksolla toisen myynti per tarjoaminen nousi 9% ja toisen 12%. Tämä on merkittävä nousu. Toisaalta kolmannella koulutusryhmäläisellä myynti per tarjoaminen oli ensimmäisellä testijaksolla 23% ja toisella testijaksolle se laski 19%:iin. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Koulutusryhmän myyntiaktiivisuuden muutokset henkilöittäin

Koulutusryhmä	Tulokset	Testi 1	Testi 2
Henkilö 1	Myyntiaktiivisuus	3 %	14 %
	Korjattu myyntiaktiivisuus	5 %	41 %
	Myyntiprosentti	0 %	2 %
	Korjattu myyntiprosentti	0 %	5 %
	Myynti per tarjoaminen	0 %	12 %
Henkilö 2	Myyntiaktiivisuus	5 %	12 %
	Korjattu myyntiaktiivisuus	15 %	36 %
	Myyntiprosentti	1 %	2 %
	Korjattu myyntiprosentti	3 %	7 %
	Myynti per tarjoaminen	23 %	19 %
Henkilö 3	Myyntiaktiivisuus	1 %	23 %
	Korjattu myyntiaktiivisuus	2 %	57 %
	Myyntiprosentti	0 %	2 %
	Korjattu myyntiprosentti	0 %	5 %
	Myynti per tarjoaminen	0 %	9 %
KAIKKI	Myyntiaktiivisuus	3 %	16 %
	Korjattu myyntiaktiivisuus	8 %	45 %
	Myyntiprosentti	1 %	2 %
	Korjattu myyntiprosentti	1 %	6 %
	Myynti per tarjoaminen	16 %	12 %

Lisäksi havaitaan, että koulutusryhmän myynti per tarjonta on 12% ja verrokkiryhmän 6% (taulukko 3). Koulutusryhmäläiset tarjoavat mallin käyttöönoton jälkeen monipuolisesti eri tuotteita ja vaihtoehtoja. Ensimmäisen testijakson aikana 53% koulutusryhmän aktiivimyyntistä oli ”häntiä”. Nyt sen osuus oli laskenut 59 kappaleeseen 169:tä eli 35%:n. Onnistumisprosentit vaihtelevat merkittävästi tuotteittain ja ovat parhaimmillaan 27% ja huonoimmillaan 2%. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Aktiivimyynnin onnistuminen tuotteittain koulutusryhmältä

Testi 2 / Koulutus		Häntä	Upgra- de	Jatko	Maksuvä- li	Siirto	Tuote	Muu	Yh- teensä
1	Myyntiyritys	18	9	0	6	4	0	13	50
	Myynti	0	2	0	0	0	0	4	6
	Myynti per tarj.	0 %	22 %	0 %	0 %	0 %	0 %	31 %	12 %
2	Myyntiyritys	2	16	4	10	0	7	3	42
	Myynti	0	3	1	3	0	1	0	8
	Myynti per tarj.	0 %	19 %	25 %	30 %	0 %	14 %	0 %	19 %
3	Myyntiyritys	39	16	0	10	6	3	3	77
	Myynti	1	1	0	4	0	0	1	7
	Myynti per tarj.	3 %	0 %	0 %	40 %	0 %	0 %	33 %	9 %
Yht.	Myyntiyritys	59	74	4	26	10	10	19	169
	Myynti	1	11	1	7	0	1	5	21
	Myynti per tarj.	2 %	15 %	25 %	27 %	0 %	10 %	26 %	12 %

6.6 Haastattelutulokset

Myyvän Meilin Mallin koulutuksen ja testauksen jälkeen haastattelin kaikki koulutusryhmäläiset 3.11.2011. Haastattelun tehtävänä oli tuoda uusia näkökulmia ja selventää sekä syventää edellä kerättyjä määrällisiä tuloksia (Ojasalo ym. 2009, 95). Toteutin haastattelun ryhmähaastatteluna, sillä sen avulla sain nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Ryhmähaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jonka tavoite on suhteellisen vapaamuotoinen. Siinä haastateltavat kommentoivat asioita melko spontaanisti ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta aiheesta. Lisäksi ryhmän jäsenet saattoivat auttaa toisiaan muistamaan myös jotain, mitä yksin haastattelussa oltaessa ei välttämättä olisi tullut mieleen. Lisäksi ujot ja arat haastateltavat saavat tukea toisilta. Ryhmähaastattelussa haastattelijä puhuu useille ryhmän jäsenille yhtä aikaa, mutta suuntaa väliin kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. (Eskola & Suoranta 1998, 96-97; Hirsjärvi & Hurme 2001, 61.)

Etenin ryhmähaastattelussani etukäteen valittujen aihepiirien mukaan eli käytin teema-haastattelun menetelmiä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet, on kaikille sama. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee ennalta valittujen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto

ja järjestys, mutta toisaalta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Laadin teemahaastattelun kysymykset ennakkoon, sen mukaan mitä tietoa halusin syventää. Pyrin ottamaan selvää siitä, mitä mieltä ryhmäläiset olivat mallin käytöstä ja toimivuudesta. Samalla halusin tarkentaa myös sitä, mikä esti mallin käyttöä jokaisessa mahdollisessa asiakaskohtaamisessa toisen testijakson aikana. Määrälliset tuloksethan paljastivat, että 55% mahdollisista myyntitilanteista oli jätetty käyttämättä. Ryhmähaastattelutilanteessa käytin apunani tekemääni teemahaastattelurunkoa ja pyrin pitämään huolen siitä, että kaikki ennalta suunnitellut teemat käydään läpi. Toisaalta kysymysjärjestys ja kysymysten sanamuoto itse haastattelutilanteessa oli vapaamuotoista. Yritin innostaa ryhmän jäseniä keskusteluun ja tavoitteena oli, että keskustelu on vapaamuotoista. (Ojasalo ym. 2009, 97, 101.)

Keskustelujen sisällön tallennuksen varmistamiseksi, nauhoitin koko haastattelutilanteen. Koska ryhmähaastattelussa oli vain kolme haastateltavaa, pystyin vaivatta päättämään nauhoitteesta, kuka osallistujista oli äänessä. Nauhoituksen avulla puhtaaksikirjoitin eli litteroin kaiken sanasta sanaan auki jatkoanalyysia varten. Tein tämän kahden viikon sisällä haastattelutilanteesta, sillä aineiston käsittelyyn ja analyysiin on suositeltavaa ryhtyä mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135). Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 25 sivua. Tämä määrä oli suhteellisen helppo hallita eli purin aineiston ilman tekstianalyysiohjelmiä. Aloitin tiedon käsittelyn lukemalla aineiston useampaan kertaan. Etsin aineistosta esiin nousevia teemoja ja leikkasin ja liimasin niitä peräkkäin omiksi ryhmiksi. Ryhmittelyn jälkeen nimesin ryhmät sisältöä kuvaavalla otsikolla. Kuvailevan otsikoinnin avulla sain aineiston pelkistettyä selkeämmäksi ja tiiviimmäksi. Samalla kun ryhmittelin teemoja, pidin huolen siitä, että haastateltava oli tunnistettavissa edelleen aineistosta. Näin pystyin tarkistamaan sen, kuinka moni ryhmäläinen oli samaa tai eri mieltä esiin tulleesta ilmiöstä. (Ojasalo ym. 2009, 99, 124-125)

Teemahaastattelurungon kysymyksinä olivat: Mitä hyvää Myyvän Meilin Mallissa oli? Mitä parannettavaa maalissa oli? Miltä mallin mukainen vastaaminen tuntui? Millaiset

asiat estivät sinua käyttämästä mallin mukaista vastaamista? Mikä saisi sinut ja työkaverisi jatkossa käyttämään mallin mukaista vastaamista. Esittelen seuraavaksi haastattelun tulokset eli teemat, jotka nousivat haastattelun analysoinnin jälkeen esille. Opinnäytetyön lopussa on koottuna lainauksia aidoista vastauksista tukemassa näitä teemoja (liite 1.)

Valmisvastauspohjat saivat ryhmältä ristiriitaista kannatusta. Kaksi ryhmäläistä oli sitä mieltä, että niin sanottu faktatieto olisi valmispohjina, mutta myynnillisen osuuden he kirjoittaisivat mieluummin itse. Yksi haastateltava sanoi käyttävänsä valmispohjia mielellään myös myynnissä. Suurimpana ongelmana pidettiin oman kirjoitustavan ja valmisvastauspohjien tai asiakkaan ja valmisvastauspohjien mahdollisia sävyeroja. Valmisvastauksia ei myöskään nähty suoranaisenä apuna kiireeseen, sillä ne tulee kahden haastateltavan mielestä kuitenkin kirjoittaa uusiksi. Riskinä nähtiin myös se, että kiireessä valmisvastauksia ei tarkisteta, vaan lähetään sellaisenaan.

Kaikki ryhmäläiset olivat sitä mieltä, että **myynti hidastaa vastausnopeutta** sähköpostiasiakaspalvelussa. Aikaa vie ennen kaikkea se, että myynnillinen vastaus vaatii myyntineuvottelijalta tarkempaa asiakkaan tietoihin paneutumista. Etuna havaittiin se, että myynti tuo vastauksiin tarkkuutta sekä yksilöllisyyttä ja auttaa erottamaan asiakkaat massasta.

Haastattelussa tuotiin voimakkaasti esiin se, että suurin **este myynnille on kiire**. Jos sähköposteja on paljon jonossa, on myynti ryhmäläisten mielestä mahdotonta. Näissä tilanteissa vastausnopeutta pidettiin tärkeämpänä kuin myynnillisyyttä. Tässä asiassa kaikki ryhmäläiset olivat yksimielisiä.

Toisen testijakson aikana, kun ryhmäläiset testasivat myynnillistä sähköpostivastaamista, oli kuitenkin rauhallista. Tästä huolimatta aktiivimyynti jäi välillä matalaksi. Haastattelussa haettiin syytä siihen, miksi ryhmäläiset eivät olleet tehneet aktiivimyyntiä useammin. Kahden ryhmäläisen mielestä yksi syy oli se, että **vanha tapa toimia** koettiin hankalaksi jättää yhtäkkiä pois. Lisäksi kaksi haastateltavaa toi esille sen, että useat asiakkaiden viestit olivat sellaisia, että niihin oli **hankala tarjota jotain**.

Haastattelussa kävi ilmi myös se, että kaikki ryhmäläiset arastelivat myyntiä, koska **pelkäsivät tekevänsä virheitä**. Tätä ei tuotu suoraan itse esiin, vaan asia löytyi pienistä kommentteista. Lisäksi myynnillisen **vastausviestin pituus** aiheutti huolta jokaiselle. Tämä korostui niissä tilanteissa, kun asiakkaan lähettämä viesti on erityisen lyhyt. Ryhmäläiset kokivat pidemmät myynnilliset vastaukset niin, että ne vievät asiakkaan aikaa.

Kaksi ryhmäläistä mainitsi erikseen olevansa huolissaan siitä, että **varsinainen asiakaspalvelu kärsii** myynnillisten vastausten takia. Nämä kaksi ryhmäläistä määrittelivät varsinaisen asiakaspalvelun perinteisellä asiakaspalvelun roolilla eli passiivisena vastaanottajana ja nopeana asian hoitajana.

Haastattelussa ilmeni, että **myynti on helpompaa sähköpostissa kuin puhelimessa**. Kaikki ryhmäläiset olivat samaa mieltä asiasta. Yksi ryhmäläinen toi erityisesti esiin sen, että asiakkaan viestin sävyllä ja tekstin persoonallisuudella oli vaikutusta siihen, miten helppoa tarjoaminen oli.

Yleisesti oltiin kuitenkin sitä mieltä, että **myynti sähköpostivastauksissa on mahdollista** eikä sen tekeminen tunnu pahalta. Ehtona omalle myynnilleen kaikki ryhmäläiset asettivat sen, että kiireen ja käsiteltävien viestien määrän on oltava kohtuullinen ja hallittavissa.

En mä näe sitä myyntiä itsessään semmoisena kauheana kummituksena.; En mä sitä myymistä kokenut mitenkään epämiellyttävänä.; Ei mulla mitään tuota vastaan ole, jos myydään noissa viesteissä. Mikäs siinä.

Kun olisi aikaa ja voisi luottaa siihen, että tavallaan ehtii hoitaa kaikki jonot. Ja sekin, että ehtii hoitaa kaikille asiakkaille kaikki yhtä hyvin.; Sitä rauhaa ja aikaa, että pystyisi katomaan tarkasti ne asiakkaan tiedot ja aina saisi tarjottua jotain. Se ei tunnu pahalta.

6.7 Tulosten tulkinta

Kohdeyrityksessä aktiivimyyntiä tehtiin alkutilanteessa vain 13%:lle niistä asiakkaista, joille se oli mahdollista. Näistä aktiivimyyntineistä 73% oli häntämäisiä myyntejä, jotka kuuluivat osaan prosessia. Aivan täysin aitoa aktiivimyyntiä tehtiin vain 3%:n asiakas-kontakteista eli todellinen tilanne on jopa heikompi kuin mitä luvut osoittivat. Lisäksi

aktiivimyyntiä tekivät vain osa myyntineuvottelijoista. Ensimmäisen testijakson tuloksista voi tehdä tulkinnan, että yritykset eivät tee säännöllisesti aktiivimyyntiä sähköpostiasiakaspalvelussa. Ensimmäisen testijakson myyntiyritykset onnistuivat lisäksi heikosti ja antoivat viitteitä siitä, että häntämäinen ja persoonaton aktiivimyynti ei tuo onnistumista.

Jonkinlainen yllätys oli se, että noin puoleen sähköposteista ei ollut edes mahdollista tehdä aktiivimyyntiä. Tämä johtui pitkälti siitä, että asiakkaan asian selvittäminen tapahtuu yleensä askel askeleelta. Sähköpostissa myyntineuvottelija pystyy etenemään vain muutaman kysymys kerrallaan ja odottamaan välissä asiakkaan vastausta. Tällöin myynti on käytännössä mahdotonta, sillä asiakkaan päällimmäinen asia oli vielä kesken. Tietyissä sähköpostijonoissa myyntilanteita oletettavasi hukattiin siksi, että niissä myyntineuvottelija olisi täytynyt käyttää enemmän omaa aktiivisuutta ja toimia totutusta selkeästi poikkeavalla tavalla. Esimerkiksi asiakkaan tiedustellessa verkkotunnuksia myyntineuvottelijan olisi täytynyt etsiä asiakkaan lehtitilauksetiedot, vaikkei niitä asiakkaan päällimmäisen asian hoitamiseen tarvinnut. Kuitenkin tilanteessa, jossa asiakkaalle halutaan ehdottaa jotain lisää, tilauksetiedot ovat välttämättömät tarvekartoitusta ja aktiivimyyntiä varten.

Tuloksista voi tehdä myös päätelmän siitä, että aktiivimyynti tuottaa onnistumisia sähköpostiasiakaspalvelussa, jos sitä vain tehdään asiakkaille. Ensimmäisen testijakson aikana koulutusryhmän myynti per tarjoaminen oli 16 % ja toisen testijakson aikana 12%. Koska myyntiyrityksiä oli vain 19 ensimmäisen testin ja 169 toisen testin aikana, voidaan ajatella, että 12% myynti per tarjoaminen on realistinen oletus myynnin onnistumiselle per tarjoaminen. Joka tapauksessa se, että 12% asiakkaista ostaa sähköpostivastauksessa heille tarjotun tuotteen tai palvelun, on rohkaiseva tulos. Jopa puhelimesta 12% myynti per tarjoaminen olisi hyvä tulos. Monet yritykset pitävät sähköpostissa tapahtuvaa aktiivimyyntiä ilman syyttä tehottomana ja turhana.

Myynti per tarjoaminen vaihteli selvästi sen mukaan, mitä asiakkaalle tarjottiin ja miten myyntiä tehtiin. Automaattimaisissa häntämäisissä myyntiyrityksissä myynti per tarjoaminen oli vain 2% kun taas tilauksen jatkomyynnissä tai maksuvälin pidennyksessä myynti per tarjoaminen oli jopa 27%. Parhaiten onnistumisia tuli sähköpostivastauksis-

sa, joissa tarjottiin asiakkaalle jotain maksutonta tai jotain sellaista, jonka tarpeesta löytyi vinkkiä asiakastiedoista tai asiakkaan viestistä. Lisäksi onnistumista lisäsi vastauksen hyvä tunnelma ja personoidut vastaukset, jolloin sähköpostit olivat melkein kuin ystävien kirjoittamia. Tulkinnaksi muodostuu se, että asiakkaan tilanteeseen sidottu ja yksilöllinen onnistuu paremmin kuin persoonaton ja häntämäinen. Aktiivimyynnin monipuolistuminen mallin avulla onkin oletettavasi syy, miksi koulutusryhmän myynti per tarjominen oli 12% ja verrokkiryhmän vain 6%. Toisen testijakson aikana verrokkiryhmän aktiivimyynnistä 78% oli edelleen häntämäistä myyntiä.

Tuloksien avulla voi päätellä myös sen, että aktiivimyyntiä on mahdollista kasvattaa sähköpostiasiakaspalvelussa. Alkutestauksessa koulutusryhmän korjattu myyntiaktiivisuus oli ryhmässä 8% ja se nousi lopputestauksessa 45%:n eli lähes viisinkertaistui. Aktiivimyynti ei olisi todennäköisesti lisääntynyt ilman seuranta ja palautteen antamista ja edelleenkin aktiivimyyntiä tehtiin ailahtelevasti. Asenne aktiivimyyntiä vastaan tuntuu olevan tiukassa, mutta siihen voi yrittää vaikuttaa mallin avulla. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että myyntiä pidettiin sähköpostissa helpompana kuin puhelimesta ja sitä oltiin halukkaita tekemään, jos sähköpostien määrä on hallittavissa työpäivän aikana.

Haastattelutulosten perusteella syy aktiivimyynnin puutteelle oli kiire. Tämä on varmasti aito este silloin, kun asiakaspalvelussa on todellinen kiire. Mutta oletettu kiire näyttää vaikuttavan taustalla myös silloin, kun on rauhallista. Tähän viittasivat teemahaastattelussa esiin tullut huoli siitä, että myynnilliset sähköpostivastaukset vievät enemmän aikaa ja ovat asiakkaalle liian pitkiä luettavaksi. Haastateltavien kommentit siitä, että myynti vie aikaa varsinaiselta asiakaspalvelulta, antavat viitteitä perinteisestä asiakaspalveluasenteesta. Myyntineuvottelijoiden uskomus näyttää edelleen olevan se, että aktiivimyynti on tyrkyttämistä. Onnistuminen per tarjonta oletettavasti nousee lisää, kun myyntineuvottelijat tottuvat aktiivimyyntiin sähköpostissa, eivätkä enää pelkää viestin pituutta tai virheiden tekemistä.

Kokeellinen tutkimusasetelma varmisti sen, että juuri Myyvän Meilin Malli auttoi lisäämään aktiivimyyntiä ja sen onnistumista kohdeyrityksen sähköpostiasiakaspalvelussa. Koska malli vaikutti vain koulutusryhmän tuloksiin, voidaan päätellä, että koulutus-

ryhmän myyntiaktiivisuutta kasvatti juuri mallin käyttö eikä jokin muu taustalle oleva tekijä. Muutoin myös verrokkiryhmän aktiivisuus myynissä olisi oletettavasti noussut testijaksojen aikana. Kaikki edellä esitellyt tulokset viittaavat siihen, että on rakennettavissa toimiva malli, joka auttaa aktiivimyyntin lisäämistä ja onnistumista sähköpostiasiakaspalvelussa. Tulos kertoo siitä, että malli toimii ja sen avulla voi oppia myymään. Yksinkertaisesti totean, että se on totta, joka toimii.

7 Pohdinta

Viimeisessä luvussa totean ensin lyhyesti työni tulokset. Tämän jälkeen pohdin tulosten luotettavuutta ja sekä tulosten sovellusmahdollisuuksia. Lisäksi esitän johtopäätökseni ja jatkotutkimusehdotukseni. Lopulta arvioin omaa ammatillista kehittymistäni ja oppimistani sekä sitä, miten työssäni mielestäni onnistuin.

7.1 Tiivistelmä työn tuloksista

Työn tulokset olivat rohkaisevia, sillä ne todistivat, että on rakennettavissa toimiva malli, joka auttaa aktiivimyynnin lisäämistä ja onnistumista sähköpostiasiakaspalvelussa. Oikein suunniteltu myyntiprosessi sähköpostivastauksissa auttaa asiakaspalvelijaa tekemään oikeita asioita ja malli toimii eräänlaisena muistilistana ja malliesimerkkinä. Pelkkä hyvä malli paperilla ei kuitenkaan auta ketään, vaan henkilökuntaa tulee kouluttaa ja kannustaa mallin käyttöön ja mallin mukaista toimintaa tulee seurata ja palkita.

Myyvän Meilin Malli ei ole pelkkä kuvio vaan kokonaisuus, jossa tulee ottaa huomioon seuraavat asiat:

- Sovitaan yhdessä niin sanottu **tapa toimia** sähköpostiasiakaspalvelussa, jossa määritellään muun muassa se äänensävy, jolla asiakkaita lähestytään.
- Laaditaan faktan perustuvat **valmisvastaukset** usein kysytyihin kysymyksiin
- Rakennetaan **fraasipankki**, johon kerätään sopivia aloituksia, lopetuksia ja pehmennyksiä.
- Kirjoitetaan yrityksen myyntitavoitteiden pohjalta sopivia **myyntimalleja**, joista myyntineuvottelija voi räätälöidä aina asiakkaan tilanteeseen sopivat aktiivimyynnin. Myyntimallit ovat muokattavissa ja niissä kuvaillaan hyötyjä asiakkaan kielellä eikä niinkään markkinointikielellä.
- **Koulutetaan henkilökunta käyttämään mallia** ja korostetaan sitä, että myyntillinen palvelu on parasta palvelua myös asiakkaan kannalta.
- Koulutus on jatkuvaa ja mallin osia esimerkiksi tapaa toimia tai myyntimalleja arvioidaan säännöllisten ryhmäkeskustelujen avulla. **Mallia muokataan aina tarpeen mukaan**, jotta se pysyy joustavana ja tuo apua aktiivimyyniin.

- Mallin käyttöä seurataan kannustavan esimiestyön ja valmennuksen avulla. Lisäksi toivottavaa on, että mallin mukaisesta toiminnasta palkitaan.

7.2 Tutkimusaineiston arviointi

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja luotettavuutta eli sitä, että tutkimuksen tulokset ovat samat tutkimuksen suorittajasta riippumatta, jos tutkimus tehdään muuten samalla tavalla. Tulokset eivät myöskään saa olla sattumanvaraisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 213). Kaikki sähköpostivastaukset on analysoitu samoilla säännöillä, jotka on mainittu kappaleessa 6.3, joten tutkijan vaihtuminen ei vaikuttaisi määrällisiin tuloksiin. Tutkimus sisälsi kuitenkin erittäin paljon tallennustyötä Excel-taulukkoon ja koska olen tehnyt kaiken tallennustyön itse, inhimillisen virheen mahdollisuus on olemassa yksittäisinä lukuina. Yhteenvetotaulukoissa sain tosin tukea työpaikkani analyytikolta eli nämä luvut on tarkistanut kaksi eri ihmistä saaden samat tulokset.

Ryhmähaastattelussa pidetään ongelmana haastattelijan asemaa keskustelun aikaansaajana eikä niinkään passiivisena kysymysten esittäjänä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61). Haastattelija on haastattelutilanteessa samalla sekä osallistuva että tutkiva persoona, jonka tehtävänä on informaation hankkiminen ja kommunikaation helpottaminen. Tämä aiheuttaa haastattelijalle rooliristiriidan, joka saattaa vaikuttaa myös tämän työn tuloksiin. Haastattelutilanteessa pyrin kuitenkin minimoimaan oman osuuteni ryhmähaastattelussa ja roolini haastattelijana oli lähinnä passiivinen kysymysten esittäjä. Olin puolueeton, en osoittanut omia mielipiteitäni, en väitellyt tai hämmästellyt mitään. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 97.) Haastattelu on kuitenkin aina vuorovaikutteista ja vaatii tilaisuuteen osallistuvien välistä luottamusta (Ojasalo ym. 2009, 97). Osallistujien vastauksiin saattoi kaikesta huolimatta vaikuttaa se, että olen töissä samassa paikassa, missä tein tutkimusta. Tosin tutkimuksen aikana olin opintovapaalla, mutta muuten työskentelen kohdeyrityksen asiakaspalvelussa myyntivalmentajana. Olen tutkinut, valmentanut ja kehittänyt aktiivimyyntiä siellä kolmen hengen valmennustiimissä viiden vuoden ajan. Koulutusryhmäläiset eivät välttämättä kertoneet aivan suoraan kaikkea sitä, mitä ajattelivat mallista ja aktiivimyyntistä yleensä.

Tutkijan hyveinä on perinteisesti pidetty ulkopuolisuutta ja objektiivisuutta, mutta toimintatutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija (Heikkinen ym. 2006, 20). Myös konstruktivisessa tutkimuksessa tutkija on aina myös muutosagentti sekä minun tapauksessa myös oppimisprosessin tukihenkilö ja oppimisen edistäjä, jonka rooli vaikuttaa voimakkaasti kohdeympäristössä (Ojasalo ym. 2009, 68). En edes pyrkinyt koulutustilanteissa olemaan neutraali, vaan yritin kannustaa ryhmäläisiä uskomaan omiin kykyihinsä. Rohkaisin samalla ihmisiä kehittämään työtään omalta kannaltaan paremmaksi. Haasteena oli tutkijan identiteetin omaksuminen ja olin tavallaan tutkijan ja toimijan välimaastossa. Osasinko tulkita teemahaastattelun mielekkäästi, sillä olenhan itse myyntivalmentaja ja minulla on omat esioletukseni. Haastattelutekstiä analysoidessa pyrkimykseni oli päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Olen onnistunut siinä silloin, kun myös lukija voi löytää tekstistä ne asiat, jotka minäkin tutkijana löysin. (Hirjärvi & Hurme 2001, 151.)

Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmien ja –kohteen yhteensopivuutta eli siinä arvioidaan, miten menetelmä sopi juuri sen asian tutkimiseen, jota sillä oli tarkoitus tutkia (Heikkinen ym. 2006, 147). Tutkimuksen määrälliset mittarit paljastivat selkeästi tulokset, jotka toivat vastauksen kysymyksiin aktiivimyyntin nykytilasta ja siitä, voidaanko aktiivimyyntiä ja sen onnistumista kasvattaa. Erityisesti kokeellisen tutkimusasetelman toteutus toi varmuutta mittaukseen ja tutkimustuloksiin. Teemahaastattelu puolestaan auttoi rakentamaan mielikuvaa siitä, että onko malli käytettävissä arjessa. Tutkimusmenetelmien monipuolisuus antoi mielestäni erilaisia näkökulmia tutkittavaan, ennalta vähän tunnettuun, ilmiöön.

Tämä tutkimus on toteutettu pelkästään yhden yrityksen asiakaspalvelussa ja haasteena on se, että tutkimuskohde oli tilanteeseen sidottu, jolloin muita aikaisempia tuloksia on vaikea hyödyntää. Vaikka tutkimus onkin tehty yhdessä asiakaspalvelussa, on aineisto mielestäni kuitenkin yleistettävää. Teoriapohja ja omakohtainen kokemus antoi tukea sille oletukselle, että aktiivimyynti on vähäistä sähköpostivastauksissa yleisesti. Lisäksi olen keskustellut vuoden aikana viiden eri asiakaspalvelu- ja yhteyskeskusalan johtotehtävissä olevan henkilön kanssa aiheesta. Kaikilta heiltä tuli samansuuntainen vastaus siitä, että myynnillisyyttä sähköpostissa koettiin vaikeaksi ja tehottomaksi puhelimeen verrattuna eikä siihen ei tämän vuoksi panosteta. Kehittämäni mallin toimivuutta arvi-

oitin lisäksi yrityksen sisällä ja malli toimi kohdeorganisaatiossa käytännössä. Toisaalta sitä ei päästy testaamaan opinnäytetyöni aikana toisessa yrityksessä. Kokeellisen tutkimusasetelman avulla sain kuitenkin luotua tilanteen, jossa mallin käyttöön ottaneet myyntineuvottelijat menestyivät myynnillisesti paremmin kuin vastaavat myyntineuvottelijat, jotka eivät käyttäneet mallia. Mielestäni voidaan olettaa, että sama toteutuu myös suuremmassa mittakaavassa eli yritykset, jotka käyttävät mallia menestyvät muita paremmin. (Ojasalo ym. 2009, 68). Joka tapauksessa Myyvän Meilin Malli sopii kaikille yrityksille pohjana aktiivimyynnin lisäämiselle sähköpostivastauksissa. Mallissa ei ole mitään sellaista erikoispiirrettä, joka olisi erityisesti kohdeyritykselle räätälöity.

7.3 Johtopäätökset

Yritysten on hyvä ymmärtää, että aktiivimyynni sähköpostikohtaamisissa on suuri mahdollisuus. Esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä sähköposteja tulee vuodessa noin 200 000. Niistä noin puoleen eli 100 000 pystyy tarjoamaan jotain lisää. Jos näissä myyntiyrityksissä onnistumisprosentti on 13%, niin lisämyyntiä tehtäisiin 13 000 kpl vuodessa. Koska sähköisen suoramarkkinoinnin luvat vähenevät koko ajan ja onnistumisprosentti sähköpostisuorissa on alle prosentin luokkaa, kannattaa sähköpostiasiakaspalvelun mahdollisuudet ottaa tosissaan käyttöön. Unohdetut tekstit tarjoavat oivan mahdollisuuden merkityksellisen asiakaskokemuksen luomiseen.

Myyntihenkkinen palvelu vastaan palveluhenkinen myynti – kumpi on tärkeämpää? Tämä kamppailu on aika unohtaa ja siirtyä aidosti uuden ajan aktiiviseen asiakaspalveluun, sillä se tarjoaa onnistuessaan yritykselle ainutlaatuisen kilpailuedun. Yritysten myynnin ja asiakaspalveluiden on aika hyväksyä, että myynti ja palvelu tukevat toinen toisiaan. Näyttää kuitenkin vielä siltä, että asiakaspalveluissa ole välttämättä täysin ymmärretty tai hyväksytty myynnin merkitystä yrityksen menestymiselle. Oma aktiivisuus on edelleen melko vähäistä ja perinteinen asenne, että asiakkaan päällimmäisen asian hoitaminen nopeasti on tärkeintä, on tiukassa. Uudenlainen myynnillisen palvelun asetelma tuo mukanaan haasteita niin asiakaspalvelijoille kuin myyjillekin.

Nykytilan analyysi paljasti sen, että sähköpostissa 50 % yhteydenotoista olivat sellaisia, ettei niihin voinut tehdä aktiivimyynniä. Lisäksi myynti oli joissain sähköpostijonoissa vaikeampaa. Myös tätä asiaa olisi hyvä selvittää tarkemmin. Mikä aiheuttaa pitkiä ja epä-

selviä viestiketjuja, joihin tarjoaminen ei ole mahdollista? Miksi tarjoaminen on vaikeampaa? Eikö asiakaspalvelussa ole tarjolla sopia tuotteita vai vaatiiko esimerkiksi tarvekartoituksen tekeminen uutta eritystä tarkkuutta? Jos näitä myynnin esteitä ja haasteita pystytään vähentämään, saadaan yrityksissä lisää mahdollisuuksia tehdä aktiivimyyntiä.

Myynnillinen asiakaspalvelu on kuitenkin mahdollista kaikissa kanavissa – myös sähköpostissa. Myynnillistä palvelua on tuettava koulutuksella, esimiestyöllä, valmennuksella ja seurannalla. Mittareiden ja tavoitteiden tulee olla sellaisia, että asiakaspalvelijalle annetaan aidosti mahdollisuus tehdä myynnillistä asiakaspalvelua. Nykyään asiakaspalveluissa mitataan ehkä liikaa tehokkuutta. Kiireen tunne täytyisi mieluummin saada pois, jotta aktiivimyyntille jää sijaa. Myyjien tehokkuutta mitataan lisäksi usein pelkästään sillä, kuinka monta kauppaa hän tekee. Tärkeämpää olisi selvittää, kuinka monta kauppaa myyjä jättää päivittäin tekemättä ja kuinka monta mahdollisuutta hukataan. Myyjä voisi palkita siitä, että he tarjoavat aktiivisesti ja noudattavat sovittua myyntiprosessia, sillä ainahan asiakas ei osta. Tällöin kiitettäisiin myös myynnillisestä palvelusta, sillä laadukas myynti ei mene hukkaan – se luo samalla merkittävää asiakaskokemusta, vahvistaa asiakkuutta ja rakentaa yrityksen mainetta. Asiakas, joka pitää yrityksestä ja sen palvelusta palaa myös helpommin ostamaan uudestaan.

Tästä työstä jäi puuttumaan mittaus siitä, kuinka paljon säännöllinen aktiivimyynti sähköpostivastauksissa vaikuttaa tehokkuuteen. Olisin halunnut ottaa tämän näkökulman mukaan tutkimukseen, mutta en saanut vertailukelpoisia käsittelyaikoja sähköpostivastauksille. Lisäksi aktiivimyyntin toteutuminen näyttää kaipaavan jatkuvaa valmennusta ja seurantaa. Tämä aiheuttaa osaltaan lisäkustannuksia, joita tulisi selvittää lisää. Yritykset tarvitsevat kokonaisvaltaisen tiedon siitä, millaisia kustannuksia aktiivimyynti aiheuttaa. Vasta tämän jälkeen ne voivat aidosti punnita, kannattaako niiden panostaa siihen. Aikaa aktiivimyyntille sähköpostissa voitaisiin lisätä suunnitelmallisella asiakasvalinnalla ja asiakkuuksien priorisoinnilla. Yleensä kymmenesosa yrityksen asiakkaista tuo 90 prosenttia liikevaihdosta. Miksi siis ei pidettäisi nimenomaan tätä kymmenesosaa tyytyväisenä sen sijaan, että pyritään 100 prosentin osalta edes jonkinlaiseen palveluun? Pyrkimys palvelumallien samanlaisuuteen kaikkien asiakkaiden osalta saa aikaan usein sen, että kukaan ei saa hyvää palvelua puhumattakaan erinomaisesta palvelusta, koska resurssit eivät riitä siihen. (Aarnikoivu 2005, 44, 47.)

Personoidut sähköpostivastaukset, joista asiakas saa tunteen, että viesti on kirjoitettu juuri hänelle näyttävät myyvän paremmin. Koska nämä viestit vievät enemmän aikaa, niin myynnillistä palvelua tulisi helpottaa sähköpostissa asiakasjärjestelmien ja sähköpostiohjelmien avulla. Asiakasjärjestelmien tulisi nostaa selkeämmin esiin, mitä asiakkaalle kannattaa tarjota. Lisäksi järjestelmä voisi oppia asiakkaan historiasta – siitä mitä hän on ostanut ja mitä hän ei ole ostanut vaikka on tarjottu – ja osata ehdottaa asiakaspalvelijalla parasta tuotetta. Sähköpostiohjelmat taas voisivat tarjota paremmin mahdollisuuden personoida valmisvastauksista yksilöllisempiä viestejä. Olisi hyvä, jos asiakaspalvelija voisi valita vaivattomasti aina jokaisen asiakkaan tyyliin sopivan aloituksen, faktavastauksen, myynnin, hyödyn ja lopetuksen. Nykyiset järjestelmät ovat melko jäykkiä ja ne perustuvat pelkille faktavastauksille ja häntämäisille myynneille. Sähköpostiohjelma voisi jopa mitata, mitä vastauksia käytetään eniten. Näin niiden tuottamista raporteista saataisiin myös tietoa siitä, mitä asiakkaat kysyvät, mitä myyjät heille tarjoavat ja millaiset tarjoamiset onnistuvat.

Vaikka tasalaatuisuus on ollut pitkään tärkeä mittari palvelun laadun arvioinnissa, niin Myyvän Meilin Malli ei saisi olla liian tiukka ja joustamaton ohjeistus. Hyvä puoli tasalaatuisuudessa on se, että asiakas tietää, mitä odottaa ottaessaan yhteyttä yritykseen ja tottuu saamaan aina samanlaista perushyvää palvelua. Huono puoli tasalaatuisuudessa ja sitä tukevissa ohjeistuksissa on siinä, että liian tiukat standardit ja toimintamallit tekevät palvelusta jäykkää ja persoonatonta. Toisin sanoen työntekijät voivat luoda yksilöllistä palvelua ja laadukasta myyntiä vain, jos heille on annettu joustovaraa oman työnsä toteuttamisessa. Lopulta tasalaatuinen palvelu on kuitenkin erilaista eri ihmisille, sillä asiakas määrittää laadun loppupelissä itse omista lähtökohdistaan. Tämän vuoksi Myyvän Meilin Malli on joustavasti muokattavissa niin yrityksen kuin myyntineuvottelijan mukaan. Sitten kun myyjä on oppinut hyvän myyntiprosessin mallin avulla, pystyy hän alkaa soveltaa sitä omanlaisekseen. Mallin tarkoitus onkin kannustaa enemmän ”ajatteluja ihan ite” asenteeseen myynnissä.

7.4 Itsearviointi

Onnistuin mielestäni opinnäytetyössäni käytännön tasolla hyvin. Tämä näkyy siinä, että Myyvän Meilin Malli on otettu onnistuneesti käyttöön kohdeorganisaation asiakaspalvelussa. Myyntiaktiivisuus on noussut ja myyntionnistumiset ovat lisääntyneet mallin käytön myötä jo nyt, vaikka mallin koulutus ja käyttöönotto on vasta alussa. Suurin kiitos on se, että myyntineuvottelijat pitävät mallia toimivana ja kokevat sen tuovan uutta iloa työntekoon. Lisäksi asiakkaat ovat antaneet spontaania myönteistä palautetta siitä, että sähköpostiasiakaspalvelu on ollut laadukasta. Vaikka asiakkaat eivät halua osata, ovat he silti vastanneet myyntineuvottelijoiden lähettämiin myynnillisiin sähköposteihin ja kiittäneet välittämisestä ja huolehtimisesta.

Sen sijaan raportin kirjoittaminen ylitti lopussa voimavarani ja se näkyy todennäköisesti tekstin ja teoriapohjan laadussa. Olen toiminnan ihminen ja analysointi sekä tulkinnat olivat minulle haasteellisia. Minulle itselle olisi periaatteessa riittänyt tieto siitä, että malli toimii. Olisin kuitenkin voinut käyttää enemmän akateemisia tutkimuksia ja kirjallisuutta tietoperustan laatimisessa. Nyt teksti on osittain hyvinkin opaskirjamaista, mutta toisaalta olen tarkoittanut mallin käytännön työkaluksi. Tästä näkökulmasta arvioituna mallin käytön opastaminen on mielestäni perusteltua. Lisäksi opin uudesta aihealueesta eli sähköpostiasiakaspalvelusta erittäin paljon. Oppi menee tuskin hukkaan, sillä yhä suurempi osa asiakaskontakteista tulee nykyään sähköposteilla ja on mielenkiintoista päästä kehittämään tätä aluetta asiakaspalvelusta. Lisäksi opin käyttämään sähköisiä tietolähteitä sujuvasti ja kynnyks kansainvälisten tutkimusten käyttöön madaltui.

Lähteet

- Aarikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WS Bookwell Oy. Juva.
- Alasilta, A. 2009. Meili meitä pyörittää. Työelämän sähköpostiviestintää. Infor Oy. Keuruu.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Oy. Helsinki.
- Dean, A. & Rainnie, A. 2009. Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery on service quality in call centers. *Journal of Services Marketing*, 23, 5, s. 326-337.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Frey, S., Schlegg, R. & Murphy, J. 2003. E-mail customer service in the Swiss hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 4, 3, 197-212.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Heinonen, K. 2008. The role of digital service encounters on customers' perceptions of companies. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 6, 2, s.1-11.
- Henkilötietolaki. 22.4.1999/523. Luettavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Henkil%C3%B6tietolaki>. Luettu 15.8.2011.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5. painos. Tammi. Helsinki.

Hopia, A. 2009. Suoran vuosi 2009. Luettavissa:
http://www.opas.net/Suora_2009/3_2.htm. Luettu 26.5.2011.

Huang, J. & Shyu S. 2009. Building personalised relationships with customers via emails. *Total Quality Management*, 20, 6, s. 585-601.

Ipe, M. 2008. Soft Skills: Core competencies in the hospitality sector. The Icfai University Press, 2, 4, s. 7-14.

Jasmand, C., Blazevic, V. & de Ruyter, K. 2012. Generating sales while providing service: A study on customer service representatives' ambidextrous behaviour. *Journal of Marketing*, 76, s. 20-37.

Kalliomaa, S. 2011. Myyntityön vauhtipyörä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu- ja. Jyväskylä.

Keskitalo, M. Suoran vuosi 2009. Luettavissa:
http://www.opas.net/Suora_2009/3_1.htm. Luettu 2.7.2011.

Kortesuo, K. 26.5.2011. Koulutustilaisuus kohdeyrityksen asiakaspalvelussa. Vantaa.

Kortesuo, K. 2009. Tekstiä ruudulla. Kirjoitamme verkkoon. Infor Oy. Helsinki.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Talentum Media Oy. Helsinki.

Lassk, F., Ingram, T., Kraus, F. & Di Mascio, R. 2012. The future on sales training: Challenges and related research questions. *Journal of Professional Selling & Sales Management*, 32, 1, s. 141-154.

- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Little, B. 2012. Identifying key trends in sales – from a training perspective. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44, Iss.2, s. 103-108.
- Löytänä, J. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Luettavissa: <http://www.asiakaskokemus.fi/2011/02/emme-vastaa-henkilokohtaisesti/>. Luettu: 10.3.2011.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Moisiola, K. 2008. Rahastajasta myyjäksi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY Pro. Helsinki.
- Rope Timo. 2003. Onnistu myynnissä. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Rubanovitsch, M. & Aalto E. 2007a. Myy enemmän – myy paremmin. 5. Painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Rubanovitsch, M. & Aalto E. 2007b. Haasteena myynnin johtaminen. 2. Painos. Libris Oy. Helsinki.
- Rummukainen, T. 2004. Huippumyymyjien ominaisuudet & tositarinoita. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Sarasvuo, J. 2002. Myynnin korkeajännitys. Kolmas painos. WS Bookwell Oy. Juva.
- Sähköisen viestinnän tietosuojalaki. 16.6.2004/516. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040516>. Luettu 14.8.2011.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Ryhmähaastattelusta esiin nousseet aiheet

Valmisvastauspohjat puolesta ja vastaan

”Mutta sitten jos ihan muuten vaan ihan itse asian vierestä rupeaa tarjoamaan, niin kyllä mä mieluummin kirjoitan ihan itte. Ettei siinä pääse käymään niin, että se alkuosa ja loppuosa on eri paria.”;

”Tossa se valmisvastausten isoin ongelma ehkä lienee. Että ei voi ikinä olla yksi yhteen asiakkaan sävyn kanssa. Et sen takia ehkä se oman myynnin kirjoittaminen on siitäkkin syystä helpompaa.”

”Niitä myyntispiikkejä on helppo muokata ja niitä on helppo laittaa sitten siihen vastaukseen. Mä muokkasin niistä spiikeistä omat oikeastaan. Ihan Wordiin tallensin ja sieltä mä poimin aina milloin mitäkin, että mistä mä sitten kerroin.”

”Niin jos ajattelee ajankäyttöä, et jos mä otan jonkun valmisvastauksen siihen ”läts”, ja sitten rupean muokkaamaan siitä oman näköistä. Se on ihan niin kun plus miinus nolla varmaan.”; ”Jos kiireessä vaan leikkaat ja liimaat sen syvällisemmin asiaan paneutumatta, niin mun mielestä siinä on paljon isompi riski suututtaa ehkä asiakasta jotenkin sillä sävyllä.”; ”Jos aina vaan leikkaa ja liimaa kauheassa kiireessä, niin tulee ehkä vähän semmoinen olo et se on just semmoista massatyryttämistä vaan.”

Myynti hidastaa

”Kyllä mä ainakin koin sellaiset viestit, mihin mä tarjosin aktiivisesti, niin tuntui ainakin, että niiden käsittely kesti tuplasti aikaa.”

”Siinä myyvässä meilissä joutuu jotenkin niin paljon enemmän keskittymään. Kun siinä täytyy sen itse asian lisäksi tarkistaa niin kuin kaikkia tilaustietoja ja sellaisia siihen tarjoamiseen.”; ”Sä et pysty käsittelemään vastauksia enää massana, niin kuin olisi aikaisemmin tehnyt. Sillä jos sä voit käsitellä ne kaikki vaan samanlaisena massana, niin totta kai se menee nopeasti. Kun se, että sä rupeat jokaisen erikseen kattomaan, että mitä tämän tilauksessa on, ja mitä sillä voisi olla.”

”Siinä rupesi tajuamaan, että kuinka vähän on tavallaan kiinnittänyt huomiota johonkin tiettyyn tilaustyyppiin ja asiakkaaseen aikaisemmin.”

Este myynnille kiire

”Päällimmäisenä mieleen nousee termi ruuhka – kiire. Mun mielestä kaikki palaa tosiaan aina vain siihen ruuhkaan. Kun aina on takaraivossa kuitenkin se, että viestejä tulee – kiire.”; ”Mä jokaiselle asiakkaalle katsoisin aivan nappiin kaikki tarjoamiset, jos mä tietäisin, että mä saan tänään hoidettua johonkin järkevään kuntoon ne sähköpostijonot.”; ”Siinä vaiheessa, kun viestimäärä ei joka aamu näytä sellaiselta valtavalta viholliselta ruudulla, että voi niin kuin huoletta purkaa niitä viestejä, niin siinä vaiheessa olis myös helpompi myydä.”

Vanha tapa toimia ja hankala tarjota

”Ehkä sitä vain yrittää vanhalla kaavalla vetää mahdollisimman nopeasti asiakkaalle vastausta. Sä ehdit lähettää sen vastausviestin ja sitten vasta huomasit, että tällekin olisi voinut tarjota jotain.”; ”On tottunut tekemään asiat tietyllä tavalla ja sitten yrität muuttaa sen rutiinin yhtäkkiä, niin sitten se myynti ei vaan irronnut jokaiseen viestiin.”; ”Kun se tuli niin äkkiä se muutos. Että jos olisi esimerkiksi ollut pidempi se seuranta-aika, niin ehkä siinä olisi sitten näkynyt jotain eroa.”

”Myyntiä hankaloittaa se, että ainakin tuntui siltä, että joka ikinen viesti mikä tuli vastaan oli semmoisia ihme juttuja. Sellaisia, että siinä oli tosi paljon selvitettävää. Sitä tuntui siltä, että jos mä nyt vielä tähän jotain myyntiä tyrkkään, niin meneekö tämä ihan sekaisin tämä asia.”

Huoli virheistä ja vastausviestin pituudesta

”On hirveän noloa tarjota jotain väärää.”; ”Se että sä tarjoat oikeata juttuja eli semmoista, mikä tuo asiakkaalle hyötyä. Ettei vaan tarjoa asiakkaalle sellaista, minkä se on halunnut vekka.”

”Jos oli tosi lyhyt helppo asia, ja sitten irrallisen myynnin siihen joutuu lätkäisemää. Niin kyllä se vähän kummallinen fiilis tuli. Vie niin kuin asiakkaan aikaa hukkaan kirjoittamalla sen myynnin.”; ”Tuntui vähän tökeröltä, että jos viesti oli se, että keskeytetään tai siirretään eräpäivää, ja vastaus on kyllä tai ei. Niihin viesteihin tuntui kaikista hassuimmalta tarjota.”

”Väkisinkin niistä tulee vain pitkiä niistä myynnillisistä viesteistä ja ehkä raskaita lukea, vaikka kuinka yrität lyhentää. Se on ehkä siinä se hassuin puoli.”

Varsinainen asiakaspalvelu kärsii

”Kärsiikö sitten siinä vaiheessa ehkä jo tarkkaavaisuus ja varsinainen asiakaspalvelu. Että samalla, kun katsoo asiakkaan tilaustietoja, niin jo miettii, et mitä voi myydä.”; Varsinainen asiakaspalvelu on sen asian hoitamista, mihin se asiakas pyytää apua. Mutta että se myynti, nyt sehän on vain lisätarjontaa.”; ”Et sen sähköpostijonon saa nollaan. Se on aina niin kuin pääasia. Myynti on sitten siinä sivussa.”

Myynti helpompaa sähköpostissa kuin puhelimessa

”Onhan myynti nyt sähköpostilla helpompaa kuin puhelimessa.”; ”En mä varsinainen myyjä ole mielestäni ollut, mutta helpompi tarjota kuitenkin sähköpostissa.”; ”Yleisesti ottaen on helpompi myydä meilissä, koska sen voi vaan kirjoittaa siihen ja sitten se lähtee.”

”Se asiakkaan viestin sävy kertoo, miten helppo siihen on tarjota. Jos siinä on vähänkin semmoinen persoonallisempi teksti, niin siihen on automaattisesti helpompi tarjota kuin jos se viesti on lyhyt.”; Se asiakkaan sävy on tärkeämpi kuin se aihe, mistä se ottaa yhteyttä.”

Myyvän Meilin Mallin käyttö mahdollista

”En mä näe sitä myyntiä itsessään semmoisena kauheana kummituksena.”; ”En mä sitä myymistä kokenut mitenkään epämiellyttävänä.”; ”Ei mulla mitään tuota vastaan ole, jos myydään noissa viesteissä. Mikäs siinä.”

”Kun olisi aikaa ja voisi luottaa siihen, että tavallaan ehtii hoitaa kaikki jonot. Ja sekin, että ehtii hoitaa kaikille asiakkaille kaikki yhtä hyvin.”; ”Sitä rauhaa ja aikaa, että pystyisi kattomaan tarkasti ne asiakkaan tiedot ja aina saisi tarjottua jotain. Se ei tunnu pahalta.”