



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Tuija Helevä

Asiakaspalvelusta myyntipalveluksi

Asiakkaiden proaktiivinen kontaktointi asiakasuskollisuuden varmistamiseksi ja myyntipalvelun prosessien kehittäminen.

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekijä Otsikko	Tuija Helevä Asiakaspalvelusta myyntipalveluksi. Asiakkaiden proaktiivinen kontaktointi asiakasuskollisuuden varmistamiseksi
Sivumäärä Aika	34 sivua + 1 liite Toukokuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Riikka Hiidenkari
<p>Opinnäytetyö toteutettiin kehityshankkeena yritykselle nimeltä Vapo Oy. Tavoitteena oli kehittää myyntipalvelutiimin työkaluja ja työskentelytapoja ennakoivan (proaktiivisen) myyntityön mahdollistamiseksi sekä asiakasuskollisuuden ja asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Kehitystehtävä toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kehitystehtävän teoreettinen viitekehys käsitteli myyntiä, myynnin kehittämistä, asiakasuskollisuutta, asiakastyytyväisyyttä, palvelun mittaamista ja asiakastyytyväisyyden mittaamista</p> <p>Kehityshankkeen tiedonkeruumenetelminä olivat havainnot, analyysit, työpajat, haastattelut ja teoreettinen viitekehys. Haastatteluja ja työpajoja pidettiin myyntijohtajan, myyntitiimin jäsenten sekä CRM-, ERP- ja Power BI -asiantuntijoiden kanssa. Haastattelujen tarkoituksena oli saada tilannekuva nykyisistä käytännöistä ja ihmisten näkemyksistä siitä, miten heidän mielestään prosessia tulisi kehittää. Haastatteluista ja työpajoista saatuja tietoja käytettiin luomaan yhteinen käsitys kehitystarpeista. Haastatteluista ei tehty äänitteitä tai litterointeja, vaan jokaisesta haastattelusta kirjoitettiin muistiinpanot.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusi työkalu helpottamaan asiakkaiden kontaktointia ja uusi prosessi proaktiiviseen myyntiin. Projektissa otettiin käyttöön puheluiden koodaus, jotta voidaan raportoida asiakaskontaktointien ja myynnin onnistumista. Reaaliaikaisemman asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja asiakaspalautteiden saamiseen luotiin myös uusi prosessi. Asiakastyytyväisyyskyselyjen vastausten mukaan asiakkaat ovat tyytyväisiä asiakaspalveluun ja asiakkaat antoivat verkkokaupan toimintaan, tuotteen laatuun ja logistiikkaan palautteita.</p>	
Avainsanat	Asiakaskontaktointi, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, kehittäminen

Author Title	Tuija Helevä From Customer Service to Sales Service: Contacting Customers Proactively to Ensure Customer Loyalty.
Number of Pages Date	34 pages + 1 appendix May 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Riikka Hiidenkari, Senior Lecturer
<p>The thesis was implemented as a development project for a company called Vapo Oy. The aim was to develop the sales service team's tools and working methods to enable more proactive sales work in order to ensure customer loyalty and customer satisfaction.</p> <p>The theoretical framework for the thesis dealt with sales, sales development, customer loyalty, customer satisfaction, measuring service and measuring customer satisfaction</p> <p>The thesis was carried out using qualitative research methods. The data was gathered using observations, analysis, workshops, and interviews. Interviews and workshops were conducted with the sales director, sales team members, and CRM, ERP and Power BI experts. The aim of the interviews was to get a snapshot of the current practices and stakeholders' views on how they think the process should be developed. The insights obtained from the interviews and workshops were used to create a common understanding of the development needs. No recordings or transcripts were made of the interviews but filed notes of each interview were taken by hand.</p> <p>As the output of the thesis, a new tool was created to help the sales negotiators when contacting customers, and a new process for proactive sales was implemented. As a result, the sales team started e.g. coding their calls to report on the success of customer contacts and sales. A new process was also created to measure more real-time customer satisfaction and get more accurate customer feedback. According to the responses to customer satisfaction surveys after the change, the customers are satisfied with the customer service and they provided feedback on e-commerce operations, product quality and logistics.</p>	
Keywords	Contacting customers, customer satisfaction, customer loyalty, development

Lyhenteet

AI Tekoäly (Artificial Intelligence). Tietokoneohjelma, jonka avulla koneet voivat oppia kokemuksen perusteella, mukautua uusiin tilanteisiin ja suorittaa inhimillisiä tehtäviä.

Call Center Keskitetty puhelinpalvelun ja puhelinmyynnin yksikkö.

Chat Internet-sivulla tuotettu palvelu, jonka avulla voi keskustella ihmisten kanssa reaaliaikaisesti.

Chatbot Tietokoneohjelma, joka käy keskustelua ihmisen kanssa. Ihminen kirjoittaa tekstiä, ja chatbot vastaa tai esittää vastakysymyksiä.

Contact Center

Järjestelmä, johon yrityksen asiakaspalvelu tai muu yhteydenpito asiakkaan kanssa on keskitetty. Suomenkielisiä vastineita sanalle ovat mm. asiakaspalvelukeskus, palvelukeskus ja yhteyskeskus.

CRM Asiakkuudenhallintajärjestelmä (Customer Relationship Management).

CSAT Mittari asiakastyytyväisyyden selvittämiseen (Customer Satisfaction Score).

ERP Toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning). Tietojärjestelmä, joka integroi eri toimintoja, kuten esimerkiksi tilauksia, tuotantoa, jakelua, varastonhallintaa ja laskutusta.

ICT Tieto- ja viestintäteknikka (Information and Communication Technology).

IOT Esineiden internet (Internet of Things). Järjestelmä, joka vastaa teknisten laitteiden suorittamasta automaattisesta tiedonsiirrosta, sekä laitteiden etä-seurannasta ja -ohjauksesta.

NPS Asiakastyytyväisyyden mittaustyökalu (Net Promoter Score). Suositteluindeksi siitä, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yritystä, tuotetta tai palvelua ystävilleen tai kollegoilleen.

OVT Organisaatioiden välinen tiedonsiirto. Standardoitu tekniikka, jota käytetään eri organisaatioiden tietojärjestelmien väliseen kommunikointiin.

RPA Ohjelmistorobotiikka. (Robotic Process Automation). Teknologia, jonka avulla automatisoidaan rutiiniprosesseja tietotyössä.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aiheen valinta ja toteuttamiskelpoisuus	1
1.2	Lähdeaineisto ja viitekehys	2
1.3	Projektisuunnitelma, tavoitteet ja lopputulokset	2
2	Toimeksiantajan esittely ja toimintaympäristön esittely	4
2.1	Vapon arvot, strategia ja vastuullisuus	5
2.2	Vapon myyntipalvelu	5
3	Asiakaskokemus, asiakaspalvelu ja asiakasuskollisuus	7
3.1	Asiakaskokemus	7
3.2	Hyvä asiakaspalvelu ja arvon tuottaminen	8
3.3	Asiakasuskollisuus	8
4	Myynti	9
4.1	Myynnin johtaminen	10
4.2	Myyjän perustaidot	11
4.3	Asiakkaan kohtaaminen	11
4.4	Nykyinen myyntiprosessi	12
4.5	Uusi myyntiprosessi	13
4.6	Tulevaisuuden myyntiprosessi	15
5	Palvelun laadun ja myynnin johtaminen sekä seuranta	15
5.1	Asiakaskokemuksen mittaamisen hyödyt ja keinot	15
5.2	Asiakaskokemuksen mittaamisen lähtökohtia	17
5.3	Mittarointi	17
5.4	Asiakastyytyväisyyskyselyt	18
5.5	Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia ja palautteita	21
6	Kehitystyön eteneminen	23
6.1	Suunnittelu	23
6.2	Asiakkaiden proaktiivisen kontaktoinnin apuväline	25
6.3	Takaisinsoitot asiakkaille	30
6.4	Puheluiden luokittelu	31
7	Pohdinta ja kehitysehdotukset	31

7.1	Kehittämistyön validiteetti ja reliabiliteetti	31
7.2	Pohdinta	32
7.3	Kehitysehdotukset	33
7.4	Mahdolliset teknologiset kehittämiskohteet	34
	Lähteet	35
	Liite 1 Asiakastyytyväisyyslomake	

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke Vapo Oy:n Energia-divisioonan myyntipalvelulle. Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää pellettiasiakkaiden kuluttaja- ja keskisuurten asiakkaiden myyntiä proaktiivisemmaksi ja tehokkaammaksi. Kehitystyö koettiin tarpeelliseksi, sillä nykyinen tilauksia vastaanottavan myyntipalvelun toiminta halutaan muuttaa myyntipalveluksi, jossa tehdään enemmän myyntityötä kontaktoimalla asiakkaita proaktiivisesti. Näiden tarpeiden pohjalta tavoitteena oli luoda uusi toimintaprosessi ja tuoda työn tekemisen tueksi uusia työvälineitä tai parantaa nykyisiä käytössä olevia työvälineitä sekä prosesseja, jotta päivittäistyöt sujuisivat tehokkaasti ja sujuvasti.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista osallistamiseen pyrkivää tutkimusotetta. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutettiin haastattelujen ja työpajatyöskentelyjen avulla. Uuden toimintatavan suunnittelu ja kehitys eteni kehitystyölle tyypillisellä prosessinomaisella, mutta ketterällä mallilla. Tutkimus rajattiin asiakkaiden kontaktointiprosessiin, asiakastytyväisyyden mittaamiseen ja kampanjoiden raportoinnin kehittämiseen. Tutkimukseen ei sisällynyt kaikkien myyntipalvelun toimintojen prosessien validointia. Tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että prosessin toteutumista arvioidaan, seurataan ja muokataan tarpeen vaatiessa.

Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, tietoperustasta ja toiminnallisesta osuudesta. Ensimmäisessä johdannon jälkeisessä luvussa esitellään toimeksiantajayritys sekä kerrotaan tarkemmin myyntipalvelusta ja tilausprosessista. Opinnäytetyön kolmannessa pääluvussa käsitellään asiakaskokemusta ja asiakaspalvelua. Neljännessä luvussa keskitytään myyntiin. Viidennessä luvussa palvelun laadun ja myynnin johtamiseen. Kuudennessa luvussa kuvataan kehitystyön etenemistä, kehitysprosessin tulokset ja tuotokset. Viimeinen seitsemäs luku koostuu yhteenvedosta ja johtopäätöksistä sekä jatkotoimenpide-ehdotuksista.

1.1 Aiheen valinta ja toteuttamiskelpoisuus

Olen aina ollut kiinnostunut prosessien kehittämisestä ja olenkin päässyt eri työtehtävissäni kehittämään erilaisia operatiivisia prosesseja ja implementoimaan erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä (ERP), asiakkuudenhallintajärjestelmiä (CRM) ja laskutusjärjestelmiä.

Aihe on toteuttamiskelpoinen, sillä proaktiivinen myynti on looginen ja toteutettavissa oleva muutos nykyiseen tiimin toimintamalliin. Myyntipalvelu on jo aiemmin soitellut asiakkaille annettujen kampanjoiden nimissä, mutta nyt asiakkaiden kontaktoinnista on tarkoitus tehdä proaktiivista, eli tiimissä osattaisiin itse tunnistaa oikea hetki ja oikeat asiakkaat, joita on hyvä kontaktoida ja tarjota tuotteita. Kampanjat ovat tulleet myyntipäälliköiltä, jotka ovat ottaneet ERP:stä listan jollain aikavälillä tilanneista asiakkaista ja toimittaneet listan myyntipalvelulle. Listalla ei ole ollut asiakkaiden kontaktitietoja ja siksi ennen kampanjan toteutusta tiimi on etsinyt soittolistan henkilöille kontaktitiedot joko toisesta ERP:stä tai CRM:stä.

1.2 Lähdeaineisto ja viitekehys

Lähdeaineistona käytettiin asiakaskokemukseen, asiakaspalvelun kehittämiseen ja myyntityöhön liittyvää kirjallisuutta sekä blogi- että muita internetlähteitä. Työstä rajattiin sidosryhmien prosessit ja muutoshallinta. Työssä keskityttiin myyntipalvelun myynti- ja asiakaspalveluprosesseihin, työtapoihin sekä työvälineiden kehittämiseen.

Empiirinen eli tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena. Erillistä kyselyä ei tehty, vaan pidetään työpajoja ja niiden sisältämiä keskustelun aiheita olivat, kuinka asioita voisi tehdä tehokkaammin, nykyisten prosessien epäkohdat, töiden organisointi, työvälineiden laatu ja toimivuus. Asiakkaille toimitettiin asiakastytyväisyyskysely, jossa kysyttiin asiakastytyväisyyden lisäksi siitä, miten tilaus-toimitusprosessia voisi parantaa. Työn lopputuloksena saatiin näkemys asiakastytyväisyydestä, palautteita asiakkailta, uusia työtapoja ja tehokkaampia prosesseja sekä muutos asiakkaiden kanssa asioimiseen tilauksia vastaanottavasta tiimistä proaktiivisesti asiakkaita tavoittelevaksi myyntitiimiksi.

1.3 Projektisuunnitelma, tavoitteet ja lopputulokset

Projektin tavoitteena oli kehittää prosessi ja työväline, joiden avulla voidaan vahvistaa nykyisten asiakkaiden asiakasuskollisuutta kontaktoimalla heitä juuri oikeaan aikaan ja saada raportoitua myyntijohtolle kontaktoinnin onnistuneisuus. Uuden työvälineen käyttöönotto oli projektissa isossa roolissa, koska se mahdollisti uuden toimintamallin toteuttamisen. Työvälineen käyttöönoton avulla yritys pystyy tuottamaan parempaa informaatiota itselleen ja sen käyttö nopeuttaa myyntipalvelijan työtä. Uusi prosessi otettiin käyttöön huhtikuussa 2021.

Ensin tehtiin vaatimusmäärittely. Vaatimusmäärittelyä varten haastattelin prosessin omistajaa ja myyntipalvelun henkilöitä, joille uusi toimintamalli ja järjestelmä oli tulossa käyttöön. Samaan aikaan tutustuin alan kirjallisuuteen, haastattelin sidosryhmiä ja nykyisten sekä mahdollisten järjestelmien pääkäyttäjiä. Kun vaatimukset ja käytettävät työkalut oli valittu, niin työkalua testattiin loppukäyttäjien toimesta. Testauksen lopputuloksena saatiin käyttökokemusten avulla tietää mitä parannettavaa työkalussa vielä oli. Työkaluun tehtyjen parannuksien jälkeen otetaan työkalu pilottikäyttöön hetkeksi, jolloin sain lisää käyttökokemusten mukaisia palautteita työkalun lisäksi myös itse prosessista

Projektiin liittyviä yleisiä oletuksia ja rajoituksia oli, että ensisijaisesti pyritään löytämään prosessiin muutoksia nykyisten saatavilla olevien työkalujen, eli yhtiössä jo käytössä olevien järjestelmien parempaa hyödyntämistä tai niiden käyttöönottoa myyntipalvelun tiimissä. Jos olemassa olevista työkaluista mikään ei ole tarkoitukseen sopiva, niin etsitään markkinoilta sopivia järjestelmiä ja tehdään ehdotus sopivasta. Jos nykyisistä järjestelmistä löytyy tarpeelle sopiva työkalu, niin on mahdollista saada uusi prosessi käyttöön jo huhtikuussa ja projektin kustannukset olisivat alhaiset käsittäen vain mahdolliset uudet lisenssimaksut. Projektiin kuuluu kuitenkin ehdotus jatkokehityksestä, joka ei ota kantaa kustannuksiin.

Projektin lopputuloksena on uusi tapa toimia, joka mahdollistaa sujuvan asiakaspalvelun, modernit toimintaprosessit sekä tyytyväiset asiakkaat ja motivoituneet myyntineuvottelijat. Projektin jälkeen myyntineuvottelijoille on koulutettu ja testattu uusi tapa hyödyntää olemassa olevia järjestelmiä ja on tehty suunnitelma työvälineiden jatkokehittämiselle ja mahdollisille integraatioille. Projektissa otetaan käyttöön myös uusia raportteja tukemaan uuden prosessin mittaamista.

Vaikkakin muutoshallinta oli rajattu työstä pois, niin projektissa huomioitiin muutoshallinnan perusasiat, jotta uusi prosessi saadaan onnistuneesti käyttöön. Pekka Mattila jakaa muutosprosessin vaiheet neljään osaan: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen (Mattila 2007, 131). Perusta luodaan yhteisellä suunnittelulla, eli käyttäjät osallistuvat projektiin. Käynnistystoimet toteutuvat testausvaiheessa. Hallittu eteneminen toteutuu projektisuunnitelman ja tiedottamisen avulla ja vakiinnuttaminen selkeillä työohjeilla ja seurannalla.

hittää uusia tuotteita ja innovaatioita ilman ja veden puhdistamiseen. Kaikkien yllä mainittujen liiketoimintadivisioonien yhteinen Supply Chain Management -toiminto vastaa esimerkiksi turvetuotannosta, logistiikkapalveluista ja ostoista eri maissa. Group Service -toiminto vastaa kaikille toiminnoille yhteisistä konsernipalveluista, kuten HR- ja ICT-palvelut. (Vapo Oy 2018a.)

2.1 Vapon arvot, strategia ja vastuullisuus

Vapo listaa arvoikseen neljä asiaa. Keskittyminen asiakkaan menestymiseen, saavuttamme yhdessä, rohkeus uudistua ja arvostuksesta rakentuu luottamus. Vapon strategia on täyttää ihmisten perustarpeita, kuten edistää terveellistä ja paikallista ruoantuotantoa, osallistua makean veden pulan ongelmanratkaisuun, tarjota uusia ratkaisuja saastuneen ympäristön puhdistamiseen ja luoda hyvinvointia. (Vapo Oy 2018b.)

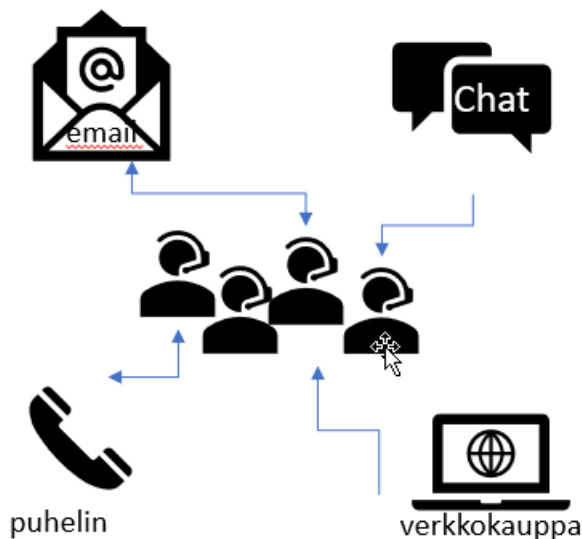
Vastuullisuus on Vapo-konsernin toiminnan perusta. Vapo jalostaa luonnon raaka-aineista kasvualustoja, lämpöä, energiaa sekä uusia kestävänsä kehityksen innovaatioita. Vapo käyttää raaka-aineitaan rakentamaan kestävänsä kasvua ja hyvinvointia ihmisille sekä yhteisöille, joissa toimivat. Vapo-konsernin uutta strategiaa tukeva vastuullisuusohjelma on nimeltään ”*Kestävänsä kasvua ja hyvinvointia luonnosta*”. (Vapo Oy 2018c.)

2.2 Vapon myyntipalvelu

Vapon myyntipalvelu kuuluu Vapon Energia -divisioonaan. Myyntipalvelussa toimii neljä vakituista myyntineuvottelijaa. Välillä on sesonkiapuna ollut viides henkilö määräaikaisella työsopimuksella. Myyntipalvelun päätehtäviä ovat tilausten vastaanotto ja niiden käsittely, uusien asiakkaiden perustaminen, tilauksien syöttäminen ja laskutus. Puhelinoitokampanjoita hoidetaan myynnin erikseen näin pyytäessä ja kampanjat tulevat valmiina listana. Yhteystiedot tulee etsiä järjestelmistä.

Tilauksia vastaanotetaan lähinnä puhelimitse ja sähköpostitse. Asiakkaita palvellaan myös Chat-palvelun avulla. Chatissa ihmiset esittävät kysymyksiä tuotteista ja pyytävät joskus tarjouksia. Myyntipalvelun soitot saapuvat Call Center -järjestelmän kautta. Järjestelmä on integroitu CRM:ään, joten CRM:stä saadaan puheluita koskevaa dataa raportoitavaksi ja seurattavaksi. CRM:stä näkyy myös asiakkaan tilaushistoria, joka tuodaan integraation avulla tietovarastosta (DW), jonne tilausinformaatio on siirtynyt ERP:stä. Asiakkaat tilaavat tuotteita myös verkkokaupan kautta ja joskus jättävät verkkokaupan kautta yhteydenottopyynnön. Verkkokaupan tilaukset siirtyvät myyntipalvelun

käsiteltäväksi, jos asiakas tilaa irtopellettiä, sillä irtopelletin lopullinen toimitusmäärä voi vaihtua tilattuun määrään nähden, sillä toimitettu määrä voi vaihtua, jos asiakkaan pellettisiiloon ei mahdu koko tilausmäärää. Muut tilaukset hoituvat automaattisesti verkkokaupanjärjestelmissä. Alla kuva myyntipalvelun palvelukanavista. Kuvio 1.



Kuvio 1. Myyntipalvelun palvelukanavat.

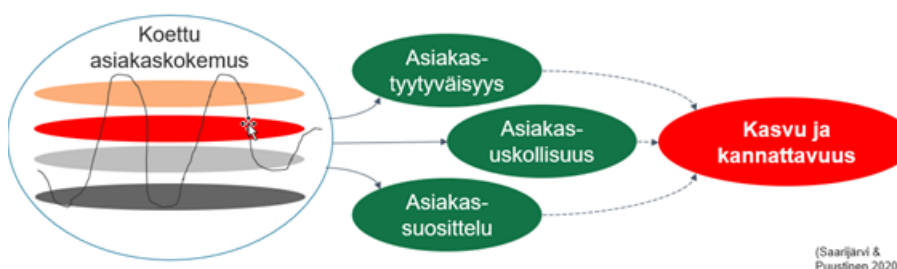
Myyntipalvelu vastaanottaa pelletti-, lannankierrätys-, kuivike- ja palaturvetilauksia. Kuivikkeiden erilaisia tuotteita ovat kuiviketurpeet irtotuotteena ja pakattuna, imeytysturve, kasvuturve, puupohjainen murukuivike ja kuivikekonttipalvelut, jossa kuiviketta toimitetaan kontillinen, noin 36 kuutiota ja noudetaan vanha tyhjä kontti pois. Pellettilaukset koostuvat puupelleteistä, joita myydään irtotuotteena ja pakattuna. Pellettejä käytetään polttoaineena kaukolämpölaitoksissa, talo- ja kiinteistöyhtiöissä sekä pien- ja vapaa-ajan talojen lämmityksessä (Wikipedia 2020).

Myyntipalvelun asiakaskunta koostuu muun muassa kuluttajista, maatalousyrittäjistä, hevostilallisista, kanalayrittäjistä, sikaloista, kasvihuoneyrittäjistä, kunnista, puutarhayrittäjistä sekä rauta- ja maatalouskaupoista. Asiakkaina on myös jälleenmyyjiä, jotka tilaavat omiin myymälöihinsä tai omalle asiakkaalleen toimitettavaksi Vapon tuotteita sekä ulkomaisia asiakkaita, joille toimitetaan lähinnä irtoturvetta laivoilla.

3 Asiakaskokemus, asiakaspalvelu ja asiakasuskollisuus

3.1 Asiakaskokemus

Asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen ja asiakkaiden suositteluun (NPS) vaikuttaa organisaation kyky tuottaa onnistuneita asiakaskokemuksia. Erinomaiset asiakaskokemukset puolestaan vaikuttavat organisaatioiden kykyyn säilyä olemassa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229-230.) Alla kuvio 2 kuvaa asiakaskokemusta, asiakkaan käyttäytymistä kuvaavia mittareita, sekä organisaation kykyä kehittää kasvua ja kannattavuutta.



Kuvio 2. Asiakaskokemus ja sitä seuraavat asiakkaan käyttäytymistä kuvaavat mittarit, sekä organisaation kyky kehittää kasvua ja kannattavuutta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 230).

Paras asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan identiteettiä, minäkuvaa ja minuutta. Esimerkiksi ympäristötietoinen henkilö ilahtuu löydettyään kotimaisen lähellä tuotetun tuotteen. Asiakaskokemuksen johtaminen on myös asiakkaan minuuden suojelemista ja kasvojen säilyttämistä. (Korteso & Löytänä 2011, 44.)

Pelkistettynä asiakkaan kokema arvo saadaan vähentämällä tehdyt uhraukset saaduista hyödyistä. Hyötyjä ovat yrityksen tuottamat kokemukset. Tyypillisenä hintana uhraus. Tänä päivänä menetetyt ajan merkitys uhrauksena onkin korostumassa. Asiakkaat eivät halua uhrata juurikaan omaa aikaansa ja näin ollen arvostavat palveluita ja tuotteita, jotka säästävät heiltä aikaa ja siitä he ovat valmiita maksamaan. Asiakkaan kokema arvo syntyy eri lähteistä, joista voidaan erottaa kaksi eri ulottuvuutta, utilitaariset ja hedonistiset. (Korteso & Löytänä 2011, 54–55.)

Utilitaarisia lähteitä ovat asiakaskokemusta mittaavia ominaisuuksia, jotka eivät itsessään tuota asiakkaalle arvoa, kuten palvelun nopeus, hinta, palvelun sujuvuus ja lisäpalvelut. Hedonistiset lähteet ovat arvoa voimakkaammin synnyttäviä ja ovat subjektiivisia,

irrationaalisia ja emotionaalisia. Ne ovat tuntemuksia tai aisteja herättäviä hyötyjä, jotka jokainen tuntee erilaisena. Esimerkkeinä, hauskuus, nautinto, jännitys tai turvallisuuden tunne. (Kortesuo & Löytänä 2011, 55.)

3.2 Hyvä asiakaspalvelu ja arvon tuottaminen

Yrityksen tulee tuottaa asiakkailleen arvoa jokaisessa kohtaamisessa sekä kartuttaa tietoa asiakkaan tarpeista. Kerättyä tietoa tulisi hyödyntää seuraavissa kohtaamisissa. Jokaisesta kohtaamisesta tulisi syöttää tietoja yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmään (CRM), jotta yrityksellä on hyödynnettävää tietoa asiakkaastaan. (Kortesuo & Löytänä 2011, 56.)

Kun yritys pystyy antamaan asiakkaalleen vinkkejä ja ideoita siitä, miten asiakas voi ratkaista samalla tuotteella useamman tarpeensa, on päästy tilanteeseen, jossa asiakas tuottaa itse itselleen arvoa. Esimerkkinä erilaiset mobiilisovellukset (appsit). Puhelimen arvo on moninkertainen käyttäjälleen, ei vain puhelin. Asiakkaat voivat tuottaa arvoa itsensä lisäksi verkostolleen, jolloin yrityksen tuottama arvo on moninkertaistunut. (Kortesuo & Löytänä 2011, 57.)

Vakiintunut asiakassuhde muodostuu usein henkilökohtaisista, ei-taloudellisista hyödyistä, joita se tuo asiakkaalle. Tärkeä hyöty, jota monet asiakkaat kaipaavat (vaikka he eivät juuri koskaan kerro sitä), on henkilökohtainen tunnustaminen, tunne, että yrityksen edustajat tietävät kuka he ovat, tunnistamalla ja arvostamalla heitä henkilöinä. Kuten Micah Solomon artikkelissaan listaa viisi loistavaa tapaa, joilla asiakaspalvelusta muotoutuu myyntimoottori. Hyvä asiakaspalvelu on ennakoivaa, luo tarinoita, lisää luottamusta, muuttaa pelkän ostamisen tavaksi ja antaa henkilökohtaista tunnustusta (Solomon, Micah 2018.)

3.3 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus tarkoittaa asiakkaan sitoutumista ostamaan yrityksen tuotteita myös jatkossa. Yritykselle nämä niin sanotut palaavat asiakkaat ovat tärkeitä ja voidaankin puhua asiakaspysyvyydestä, osuus asiakkaista, jotka pysyvät tietyn ajan yrityksen asiakkaina. Yrityksen on hyvä tunnistaa millaista asiakasuskollisuutta heidän asiakkaansa kokevat. Voi olla, että hänellä ei ole muita vaihtoehtoja kuin ostaa juuri tietyn yrityksen tuotteita tai palveluita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 241–242.)

Saarijärven ja Puustisen mukaan asiakasuskollisuutta määritellään tutkimuskirjallisuudessa neljän eri tason kautta. He viittaavat kirjassaan Richard R. Oliverin malliin, jossa kehitetään asiakassuhteita kognitiivisen, affektiivisen ja konatiivisen tasojen kautta kohti toiminnallista asiakasuskollisuutta. Kognitiivinen asiakasuskollisuus tarkoittaa tietoista ja harkittua yrityksen palveluiden ja tuotteiden etusijalle asettamista asiakkaan hankkiman tiedon ja vaihtoehtojen vertailun perusteella. Kognitiivista asiakasuskollisuutta syvempi muoto on affektiivinen asiakasuskollisuus, joka seuraa asiakkaan myönteisistä kokemuksista yrityksen kanssa asioidessaan. Asiakas on tyyppillisesti tyytyväinen ja kokee mielihyvää siitä, että hänen odotuksiinsa vastataan. Konatiivinen asiakasuskollisuuden taso on intensiteetiltään taas syvempi muoto kuin affektiivinen taso. Konatiivisella asiakasuskollisuuden tasolla asiakkaalle on syntynyt vakiintunut ostamisen tapa, joka on sillä tasolla, ettei asiakas kyseenalaista tekemiään valintoja. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö asiakas vaihtaisi tarvittaessa toisen yrityksen palveluihin tai tuotteisiin, vaikka onkin vahvasti sitoutunut ostamaan uudelleen. Viimeinen asiakasuskollisuuden taso on toiminnallinen asiakasuskollisuuden taso, jolle on ominaista asiakkaiden syvä omistautuminen ja asiakas on valmis näkemään jopa vaivaa pysyäkseen yrityksen asiakkaana tai voidakseen ostaa sen tuotteita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 242–244.)

Keino rakentaa asiakasuskollisuutta on saada asiakas tuntemaan, että yritys ei ole unoh-
tanut häntä. Hyvällä asiakaspalvelulla ja asiakkaan kontaktoimisella on mahdollista ra-
kentaa pitkä asiakassuhde. Jos yritys on auttanut ongelmassa aikaisemmin asiakasta ja
kyselee asiakkaan kuulumisia ostotapahtuman jälkeen, voi yritys säästää mahdollisissa
hyvitystilanteissa. (Usdatacorporation. 2020.)

Asiakasuskollisuus on moniulotteinen käsite. Tyytyväiset asiakkaat eivät ole aina uskol-
lisia yritykselle, eivätkä uskolliset asiakkaat ole aina tyytyväisiä. On tärkeää ymmärtää,
että vaikka asiakasuskollisuus ja asiakastyytyväisyys usein korreloivat keskenään, ne
mittaavat eri asioita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 245.)

4 Myynti

Yrityksen eri toimintojen toimivuus kokonaisuutena mahdollistavat hyvän asiakaskoke-
muksen. Asiakas ei halua maksaa palvelusta, jos kokonaisuus ei toimi. Asiakas ei tilaa
yritykseltä, jos hän ei ole vakuuttunut siitä, että yrityksen tarjoama ei ratkaise hänen tar-
vettaan tai ongelmaansa. Asiakas ei myöskään halua maksaa, jos sovittuja asioita tai

tuotteita ei pystytä toimittamaan. Myynti on asiakaspalveluammatti, joka on asiakastarpeen ymmärtämistä ja sen ratkaisemista. Myyntityö on ymmärrettävä osaksi koko organisaation toimintaa ja se on omalla tavallaan jokaisen yrityksessä työskentelevän toimivan tehtävä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 16–17.)

Kuten Mikko Honkanen Vainu Oy:n blogissaan mainitsee, yrityksen on osattava toimia monikanavaisesti ja kyettävä palvelemaan asiakasta asiakkaan valitsemalla tavalla asiakkaan valitsemassa kanavassa. Rubanovitsch korostaa, että yrityksen on myös osattava työskennellä eri palvelukanavissa niille soveltuvilla työkaluilla. Asiakasta kiinnostaa saada sitä mitä hän haluaa helposti, häntä ei kiinnosta yrityksen sisäiset toimintatavat. Myyjän on pidettävä huolta osaamisestaan jatkuvasti, sillä asiantuntijuus ja osaaminen ovat myyjän tärkeitä ominaisuuksia asiakkaan tarpeiden tunnistamista varten. Myyntiprosessi ei saa päättyä kaupan päättämiseen, vaan jatkuvaan parantamiseen. Oikea-aikaista palautetta keräämällä pystytään sekä syventämään että parantamaan asiakassuhdetta sekä prosesseja. (Honkanen 2020; Rubanovitsch 2019, 18–27.)

4.1 Myynnin johtaminen

Koska tuotteet ja palvelut ovat enenevässä määrin toistensa kaltaisia ja asiakkaiden tietoisuus ja vaatimustaso markkinoista kasvaa, yritysten on vaikea erottautua toisistaan. Tarvitaan uusia näkökulmia, jotta saavutetaan kestävä kehitys. Asiakkaiden sitouttaminen ja asiakkuuksien kehittäminen määrittävät tulevaisuuden menestyksen. Perusoletus on, että jokaisen myyjän perusosaamiseen kuuluu erinomainen myyntitekniikka ja heidän suoritustaan seurataan raporttien avulla. Tulevaisuuden menestymisessä vaaditaan kuitenkin, että jokainen myyntitiimin jäsen on oikeassa ammatissa, kuten heidän esimiehensä, joka osaa johtaa heidän osaamisensa lisäksi asiakasläheistä myyntiprosessia. Myös myynnin johdon tulee kyetä valmentamaan johtajuuteen ja olla oikeassa roolissa. (Nieminen & Tomperi 2008, 104.)

Yrityskulttuurin vahvistaminen ja henkilöstön sitouttaminen työhyvinvoinnista huolehtimalla on tärkeitä, sillä onnellinen työntekijä myy omasta tahdostaan ja asiakas sen tunnistaa. Haasteena on myös pitää kiinni hyvistä työntekijöistä, siksi on tärkeitä pitää huolta työhyvinvoinnista. Yritykselle on tärkeitä, että sillä on työntekijöitä, jotka osaavat suunnitella ja innovoida palveluita ja tuotteita, joita asiakkaat haluavat ostaa. (Rubanovitsch 2019, 134.)

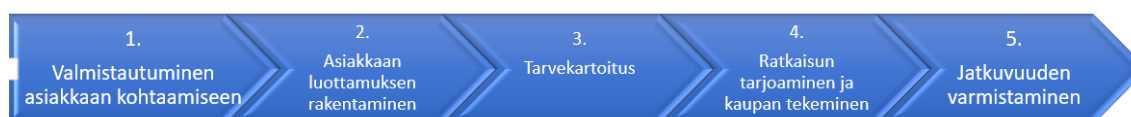
4.2 Myyjän perustaidot

Tärkeä ominaisuus myyjän työssä on itsensä johtamisen taito, joka näkyy ajankäytön suunnittelussa, tavoitteiden asettelussa, tiukassa kontrollissa ja kyvystä hallita laajaa kokonaisuutta. Myyjän tulee hallita myös erilaiset vuorovaikutuksen taktikat ja keinot, joita hän osaa käyttää siten, että asiakas kokee olevansa kumppani. Myyjän tulee osata kuunnella asiakasta, jotta hän ymmärtää asiakkaan tilanteen, ostomotiivit, mahdolliset huolenaiheet, vastaväitteet ja ostotyylin. Kuuntelua ennen myyjän tulee osata esittää kysymyksiä, jotka kuljettavat keskustelua kohti myönteistä lopputulosta ja siinä myyjän kysymyksillä on ratkaiseva rooli. Tilannetajun, joustavuuden ja luovuuden avulla myyjä vie asiakasneuvottelua eteenpäin ja räätälöi sanomansa kunkin asiakkaan mukaisesti, jotta hän löytää asiakkaalle sopivan ratkaisun. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 105–108.)

Asiakkaan kuuntelua voi häiritä erilaiset asiat, kuten fyysinen tarve, joita ovat muun muassa väsymys, sairaus, kipu tai vaikkapa tarve päästä vessaan. Myyjän keskittymistä voi myös häiritä taustamelu, asiakkaan epäselvä tai erikoinen puhetyyli, jokin yllättävä tilanne tai tarve tehdä jotain muuta samanaikaisesti. Myyjän tulee auttaa asiakasta tulemaan ymmärretyksi ja pyrkiä poistamaan häiriötekijät, jotta hän pystyy aidosti kuuntelemaan asiakasta. (Flink & Kerttula & Nordling & Rautio 2015, 102.)

4.3 Asiakkaan kohtaaminen

Asiakkaan kohtaamiseen, palvelukanavan mukaan, pitää aina valmistautua. Asiakas-kohtaamisiin valmistautuminen tapahtuu analysoimalla hallussa olevaa tietoa ja aikaisempia asiakkaaseen ja myyntiin liittyviä tilanteita (Ojanen 2010, 21). Nieminen & Tomperi jakavat asiakkaan kohtaamisen viiteen eri vaiheeseen. Alla kuva, kuvio 3, vaiheista.



Kuvio 3. Asiakkaan kohtaamisen eri vaiheet (Nieminen & Tomperi 2008, 100).

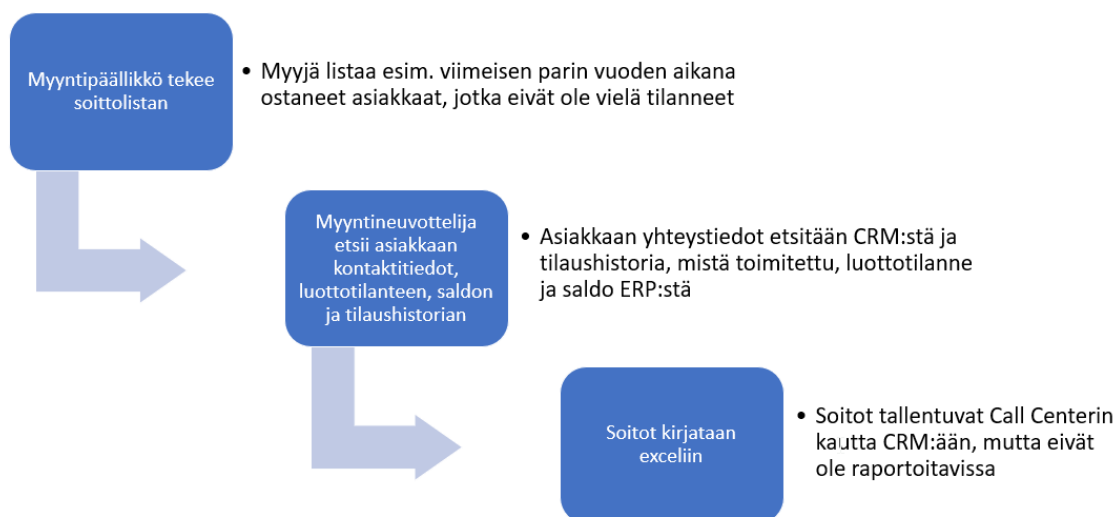
Asiakkaan kanssa asioidessa tulee varmistaa, että keskustelussa on hyvä tunnelma ja tunnetason kontakti asiakkaaseen löytyy. Ihmiset eivät muista niin helposti faktoja, kun taas muistavat hyvin millainen tunne kohtaamisesta jäi. Myyntitilanteessa on heti aluksi

varmistuttava siitä, että myyjän tulkinta asiakkaan tilanteesta ja tarpeesta on oikeanlainen. Jos asiakkaalla on tai voi olla edelleen tarvetta tuotteelle, niin esitetään tarjous. Tarjouksen jälkeen myyjän täytyy pyytää asiakasta tekemään päätöksensä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 62–63.)

Asiakkuuden jatkuvuuden varmistaminen ei ole yksinkertaista ja se aiheuttaa entistä enemmän haasteita myyjän lisäksi myynnin johdolle. Asiakkuuksien sitouttaminen ja niiden kehittäminen vaikuttavat siihen mistä myynnin menestyksessä on kyse tulevaisuudessa ja tänään. Asiakkaan uskollisuus rakentuu asiakkaiden muistoille. Uskollinen asiakas maksaa mielellään vähän korkeampaa hintaa ja antaa anteeksi virheitäkin palvelussa. (Shaw & Hamilton 2016, 143.)

4.4 Nykyinen myyntiprosessi

Asiakkaiden tavoittelu on tapahtunut sidosryhmän, kuten myyntipäällikön tai logistiikan pyynnöstä pois lukien soittopyynnot. Logistiikka on kysynyt uusia tilauksia tietyille maantieteelliselle alueelle, jonne toimittamassa oleva rekka ei ole vielä täynnä. Myyntipäällikkö on antanut soittolistan, jonka mukaan myyntineuvottelija on tavoitellut asiakkaita puhelimitse. Myyntineuvottelija on etsinyt ennen soittoa asiakkaan puhelinnumeron, tilaushistorian, muut tapahtumat, kuten mahdolliset reklamaatiot, avoimen saldon ja luototilanteen, valmistautuakseen puheluun. Tilaushistoriasta on hyvä tietää mitä ja milloin asiakas on viimeksi ostanut sekä mistä tuote on edellisellä kerralla toimitettu.



Kuvio 4. Nykyinen myyntiprosessi.

4.5 Uusi myyntiprosessi

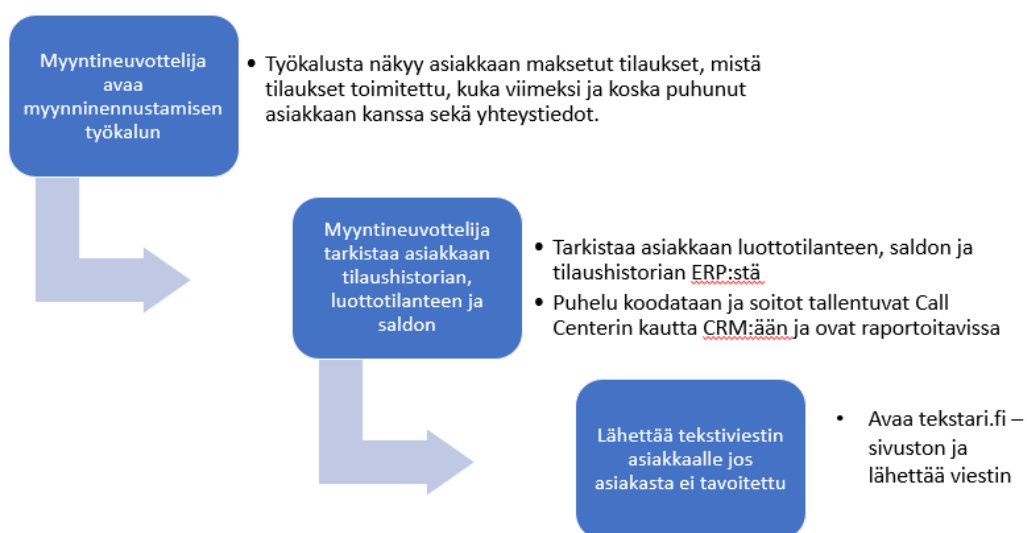
Uusi myyntiprosessi otettiin käyttöön projektin aikana pellettituotteiden osalta. Jokaiselle myyntineuvottelijalle sovittiin oma vastuualueensa, jotta samaa asiakasta ei vahingossa kontaktoida samaan aikaan. Asiakkaalle voidaan antaa alennusta myyntipäällikön ilmoittamien ehtojen puitteissa.

Myyntineuvottelijan lähtiessä soittamaan pellettiasiakkaille hän avaa ensimmäiseksi myyntiennusteraportin, josta hän valitsee potentiaaliset asiakkaat ja jos sovittu, että hän kontaktoi tietyn maakunnan asiakkaita, niin tekee myös aluevalinnan. Myyntineuvottelija katsoo listan ensimmäisen ehdotuksen ja katsoo työkalusta, onko asiakkaalle soitettu lähipäivinä. Jos ei ole soitettu, niin hän tarkistaa ERP:stä asiakkaan luottotilanteen ja avoimen saldon sekä varmistaa ettei asiakkaalla ole avointa tilausta niistä tuotteista, joita hän on tarjoamassa. Myyntineuvottelija kurkkaa myös CRM:stä onko asiakkaan kanssa käyty sähköpostikeskustelua lähiaikoina ja onko edellisen tilauksen yhteydessä kirjattu järjestelmään jotakin, esimerkiksi reklamaatio. Jos asiakas oli tehnyt reklamaation edellisestä tilauksesta, niin katsotaan CRM:stä, jonne reklamaatiot kirjattu, mitä reklamaatio koski ja miten se on hoidettu.

Myyntipuhelu soitetaan käyttämällä yrityksen Call Center -järjestelmää. Puhelinnumeroa ei tarvitse kirjoittaa, riittää kun painaa asiakkaan puhelinnumeroa myynninennustamisenraportilla. Asiakkaalle näkyy soittajana yrityksen asiakaspalvelunumero. Puhelun jälkeen puhelu koodataan (wrap-up -koodi) valitsemalla ensin pellettikampanja ja toisena valintana tilaus, jos asiakas teki tilauksen. Tarjous, jos asiakas pyysi tarjouksen ja ei-

kiitos, jos hän ei tällä kertaa tilannut. Ei-kiitos -valinnan yhteydessä kirjataan, miksi asiakas ei tehnyt tilausta, jos asiakas mainitsee syyn.

Asiakasta tavoitellaan kaksi kertaa, joko saman päivän aikana tai perättäisinä työpäivinä. Jos asiakasta ei kummallakaan kerralla tavoitettu, lähetetään hänelle tekstiviesti, jossa kerrotaan missä asioissa häntä yritettiin tavoitella. Tekstiviestin lähettämiseen käytetään tekstari.fi -palvelua. Tekstiviestin lähettäjänä näkyy yrityksen nimi. Työpajakeskusteluissa tuli esille, että voisiko tekstiviestin lähettää jo Call Center:stä, ettei myyntineuvottelijan tarvitsisi kirjautua erilliseen järjestelmään. Asiasta keskustelut aloitettiin Call Center -järjestelmän palveluntarjoajan kanssa, mutta asia jäi vielä kesken. Alla kuva uudesta myyntiprosessista.



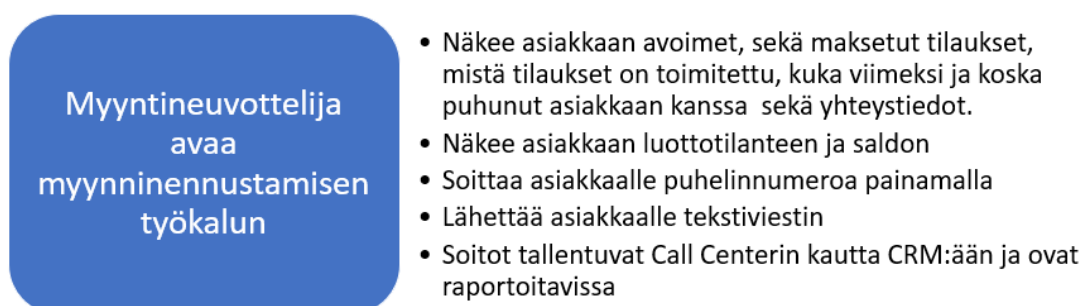
Kuvio 5. Uusi myyntiprosessi.

Luottotilanteen ollessa kyseenalainen tai jos asiakkaalla on jo erääntyneitä saatavia, keskustellaan yrityksen luotonvalvonnan kanssa, voidaanko asiakkaalle myydä tuotteita. Jos asiakkaan luottotiedot eivät ole kunnossa, niin tuotteita tarjotaan vain etukäteismaksua vastaan. Jokaisella asiakkaalla on järjestelmässä luottoraja. Jos tilaus ylittää luottorajan, on se hyväksyttävä vastuullisella johtajalla tai luottovakuutusyhtiöllä (Talponen 2002, 25).

Jos keskustelu asiakkaan kanssa on päättymässä tilaukseen, niin varmistutaan vielä ennen puhelun päättämistä siitä, että asiakas on tutustunut yrityksen tilaus- ja toimitusehtoihin. Tilaus- ja toimitusehdot toimitetaan asiakkaalle kuitenkin vielä tilausvahvistuksen ohessa. Tilausvahvistusta ei kuitenkaan saa asiakkaalle toimittaa ennen kuin asiakkaan luottokelpoisuus on toimituksen osalta hyväksytty (Talponen 2002, 25).

4.6 Tulevaisuuden myyntiprosessi

Tulevaisuudessa myyntineuvottelija näkee myynninennustamisenraportilta kaiken tarpeellisen asiakkaasta voidakseen kontaktoinnissa käyttää vain yhtä tai kahta järjestelmää. Raportilta näkyy myös, jos asiakkaan kanssa on käyty sähköpostikeskustelua. Jos raportilla näkyy, että asiakkaan kanssa on viestitely sähköpostitse, niin hän avaa CRM:n ja tarkistaa sieltä mitä keskustelua on käyty. Jos asiakasta ei kahden soittoyrityksen jälkeen tavoitettu, lähetetään toisen puhelun jälkeen asiakkaalle tekstiviesti Call Center -järjestelmästä.



Kuvio 6. Tulevaisuuden myyntiprosessi.

5 Palvelun laadun ja myynnin johtaminen sekä seuranta

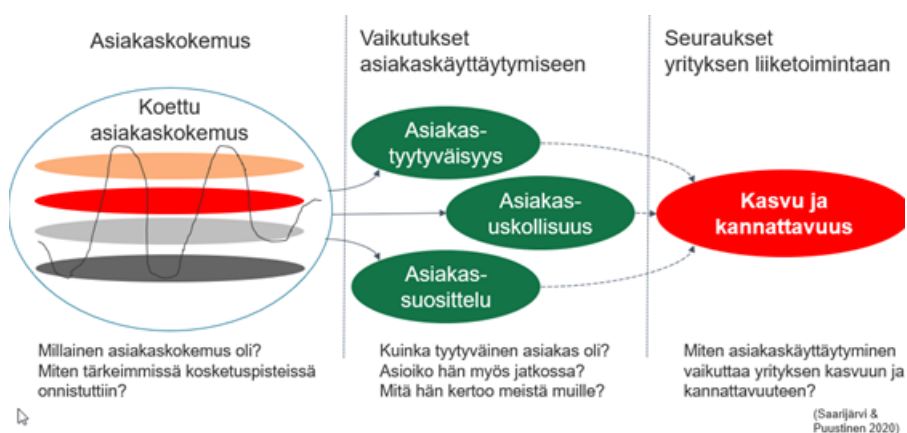
Palvelun laatua ja myyntiä tulee seurata säännöllisesti, jotta mahdollisiin epäkohtiin voi puuttua ja mahdollisiin ruuhka- tai muihin poikkeustilanteisiin osataan varautua. Palvelun laatua voi seurata mekaanisesti eri asioita seuraten, kuten palvelunopeutta, sekä asiakailta kysymällä.

5.1 Asiakaskokemuksen mittaamisen hyödyt ja keinot

Jotta on mahdollista johtaa asiakaskokemusta, sitä täytyy mitata. Mittaamisella saadaan informaatiota siitä, miten asiakaskokemuksen rakentamisessa onnistutaan ja voidaan

osoittaa myös organisaatiolle mikä on merkityksellistä. Asiakaspolun varrella olevia kaikkia kosketuspisteitä ei yleensä voi mitata, jonka takia onkin tärkeitä tunnistaa asiakas-tyytyväisyyden, kannattavuuden ja kasvun kannalta tärkeimmät kosketuspisteet ja kytkeä niihin oleelliset mittarit. Oikein laadittu mittaristo motivoi työntekijöitä ja tärkeimmät mittarit onkin usein sidottu organisaation tavoite ja palkitsemisjärjestelmiin. Tämän takia onkin erityisen tärkeitä, että mittarit ovat ymmärrettäviä, niiden mukaiset tavoitteet ovat saavutettavissa ja kannustavat tavoittelemaan oikeanlaista toimintaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231–32.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen ei ole helppoa, sillä missään ei ole määritelty parasta tai parhaita mittareita, sillä eri organisaatiot tavoittelevat erilaisia asiakaskokemuksia ja jotta mittaroinnilla saataisiin riittävästi informaatiota asiakaskokemuksen johtamista varten, tulee mitata syytason lisäksi myös seuraustason asioita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 232.). Alla kuva syy-seuraustason mittaamisesta.



Kuvio 7. Kolmen tason mittaaminen. Asiakaskokemuksen mittaaminen, asiakaskokemuksen vaikutusten mittaaminen ja asiakaskokemuksen seuraukset kasvuun ja kannattavuuteen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 233).

Tärkeä lähtökohta asiakaskokemuksen mittaamiselle on erottaa toisistaan edellä kuvatut kolme tasoa. Erittäin helposti syy- ja seuraustason mittarit sekoitetaan keskenään ja niiden tuloksien perusteella tehdään vääriä johtopäätöksiä. Esimerkkejä asiakaskokemuksista kuvaavista mittareista ovat responsiivisuusmittarit. Responsiivisuusmittareita ovat muun muassa asiakkaan kokema vaiva, asiakkaan kokemat tunteet, palvelun laatu ja eri asiointikanavien onnistuminen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 233-235.)

Herrat Shaw ja Hamilton kertovat kirjassaan, että lähes jokainen asiakas, jonka kanssa he ovat työskennelleet vuodesta 2002 lähtien, haluavat asiakaskokemuksen olevan

helppoa. Heidän kokemuksensa mukaan hankala asiakaskokemus on toiminnan ja tahattomien seurausten yhdistelmä. (Shaw & Hamilton 2016, 109.)

5.2 Asiakaskokemuksen mittaamisen lähtökohtia

Asiakaskokemuksen mittaamisen vaiheet ovat tärkeitä sekä kuluttaja, että B2B-liiketoiminnassa, vaikkakin yritysten välisessä liiketoiminnassa on vaikeampaa tietää asiakkaan asiakaskokemuksesta vastaavaa henkilöä. Asiakaskokemuksen määrittäjä voi olla joko palvelun tilaaja, vastaanottaja, hankintaa johtava henkilö tai joku muu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 236.)

Tärkeää asiakaskokemuksen mittaamisessa on perustella mittaaminen. Mitä halutaan ja miksi? Mittaamisen tulee olla systemaattista ja mittareita tulee käyttää harkiten. On mietittävä miten asiakkaita voi motivoida vastaamiseen ja varmistettava että mittari on luotettava ja tiedetään mitä mittari mittaa ja mitä se ei mittaa. Ylitulkitsemista tulee varoa ja huomioida vastaajavinoumat sekä aineiston edustus. Koska koko asiakaspolkua ei voi mitata, täytyy osata priorisoida ja sitoa mittari oikeaan kontekstiin, kuten brändi, tuote tai palvelu. Mittareiden tavoitetaso ja mittaamisen ajankohta tulee määritellä. Mitattuja asioita täytyy osata myös soveltaa. On tärkeitä investoida resursseja myös asioiden muuttamiseen saatujen informaatioiden avulla. Analyyseissä on hyvä yhdistää mittareita ja niiden arvoja selittäviä asioita, kuten avointa palautetta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 236-238.)

5.3 Mittarointi

”Sitä saat mitä mittaat”, kuten vanha sanonta kuuluu. Hyvät mittarit tukevat päätöksentekoa ja auttavat havaitsemaan mahdolliset haasteet ajoissa. Mittareilla, kuten tavoitteilla on vahva vaikutus toiminnan ohjaukseen sekä oikeasti toteutettuina henkilöstön motivoimiseen. Mittaroinnilla voidaan seurata jonkin asian edistymisen lisäksi sen onnistumista. (Nieminen & Tomperi 2008, 51.)

CRM:stä saa toteutettua eri palvelukanavien palvelutapahtumista erilaisia raportteja eri palvelukanavittain. Jokaisen palvelukanavan tapahtumia saadaan raportoitua henkilöittäin, eli kuka myyntipalvelusta on asian hoitanut. Raportteja saadaan sekä saapuneista, että soitetuista puheluista, sähköposteista ja chattikeskusteluista. Saapuneista sähköposteista saadaan raportoitua sähköpostien määrä tunneittain, päivittäin, kuukausittain

ja vastaajittain. Raportille saadaan myös sähköpostin käsittelynopeus ja aihe mitä sähköposti koski. Chat-keskusteluista saadaan raportoitua keskusteluiden määrä tunneittain, päivittäin, kuukausittain, vastaajittain ja keskustelujen kesto.

Saapuneista ja soitetuista puheluista saadaan raportoitua puhelun kesto, puheluiden määrä tunneittain, päivittäin, kuukausittain ja vastaajittain. Puheluita voidaan myös kategorisoida valitsemalla puhelun jälkeen koodi, Wrap-up -koodi, joka kertoo mitä asiaa puhelu koski. Saapuneista puheluista saadaan raportoitua myös asiakkaan odotusaika, eli kuinka nopeasti puheluun vastattiin. Aiemmin Wrap-up -koodi ei ole ollut käytössä. Ominaisuus otettiin nyt projektissa käyttöön, jotta voimme seurata kuinka monta kampanjapuhelua myyntineuvottelija on soittanut, ja puhelun lopputulos tallentuu järjestelmään. Koodin avulla nähdään myös mitä tuotetta puhelu koski. Koodien lisäksi on käytössä vapaateksti-kenttä, johon voidaan lyhyesti kirjoittaa lisätietoja. Lisätiedot näkyvät myös raportilla

Erilaiset raportit voidaan julkaista CRM:n dashboardissa, johon on kasattu ne raportit, joita käyttäjä, kuten myyntitiimin esimies, myyntijohtaja ja tuotepäällikkö, tarvitsevat. Dashboard voidaan ajastaa päivittymään automaattisesti halutulla syklillä ja muistuttamaan käyttäjää siitä automatisoimalla sähköpostimuistutus, jossa on linkki dashboardiin ja kuvat itse raporteista. Raporttien kuvat toimivat linkkeinä itse raporteihin. Painamalla raportin kuvaa, aukeaa CRM ja siinä ko. raportti.

5.4 Asiakastytyväisyyskyselyt

Asiakkaat eivät koe asiakaskokemusten mittareihin vastaamista useinkaan vaivattomaksi, vaikka asiakkaalle lähetetty kysely kertoisikin yrityksen halusta parantaa palveluaan. Asiakkaat eivät parin päivän jälkeen enää muista tapahtunutta ja ovat entistä kylmästyneempiä vastaamaan. Tämä on monille yrityksille ongelmallista, sillä asiakkaiden kylästyminen vastaamiseen vaikuttaa negatiivisesti informaation laatuun sekä määrään. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 249.)

Käydyissä keskusteluissa haettiin mielipiteitä ja näkemyksiä (asiakaspalvelu, myynti, viestintä ja toimitus) mitä ja kuinka usein halutaan lähettää asiakastytyväisyyskysely asiakkaille. Aiemmin käytetty kerran vuodessa lähetetty NPS-kysely haluttiin korvata reaaliaikaisemmalla kyselyllä ja saada ennemminkin reaaliaikaisempaa palautetta asiakailta. Koettiin irrelevanttina tietona se, että suosittelisiko asiakas yritystä tuttavilleen.

Kerran vuodessa tehdyt kyselyt eivät myöskään tuoneet mainittavasti vapaata palautetta asiakkailta.

Projektissa päädyttiin CSAT (Customer Satisfaction Index) mittaamaan asiakastyytyväisyysindeksiä, jonka avulla saamme selville asiakkaiden tyytyväisyyden yritykseen ja asiointiin yrityksemme kanssa (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 26). Yleisesti CSAT-mittarilla mitataan asiakastyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä eli lähellä palvelun tai tuotteen ostamishetkeä. Kyselyssä käytetään 5-portaista asteikkoa, joka alkaa huonosta eli erittäin tyytymättömästä ja jatkuu todella tyytyväiseen. (Huttunen 2020.)

Keskustelujen perusteella päädyttiin siihen, että asiakkaille lähetetään kerran kuukaudessa kysely edellisenä kuukautena tilanneille asiakkaille automaattisesti yrityksen CRM:stä kyselytyökalun avulla ja vastaus palautuisi asiakkaan tietoihin samaan yrityksen CRM:ään. Toiveena oli, että samoille asiakkaille ei vuoden aikana lähtisi useita kyselyitä.

CRM eikä kyselytyökalu pysty tällä hetkellä ilman kehitystyötä täysin automatisoituun ratkaisuun. Lähdettiin liikkeelle siitä, että listataan edellisen kuukauden aikana tilanneet asiakkaat hyödyntäen Power Bi -raportointiohjelmalla rakennettua tilausten analysointi-raporttia. Raportille ei saatu suoraan CRM:stä asiakkaan yhteystietoja siksi, että henkilöasiakkaiden ja yritysasiakkaiden kontaktitiedot ovat CRM:ssä erityyppisiä. Raportin tuloksille haetaan V Lookupin avulla CRM:stä sähköpostiosoitteet ja näihin osoitteisiin kysely lähetetään sähköpostitse Wepropol nimisen kyselytyökalun avulla. Asiakkaan saama sähköposti sisältää tervehdyksen ja pyynnön vastata kyselyyn viestissä olevan linkin kautta. Linkki vie internetsivulle, josta asiakas pääsee vastaamaan kyselyyn. Kyselytyökaluna käytettiin analyysi- ja kyselyvälinettä nimeltä Webropol.

Vastauksia ei saada automaattisesti asiakastietoihin liitettyä, vaan joka kuukauden kyselyraportti tallennetaan CRM:ään manuaalisesti. Yritys on uusimassa ERP: nsä tämän vuoden aikana ja tavoitteena on, että järjestelmäpäivityksen myötä asiakkaan tilaustieto tuodaan CRM:ään suoraan ERP:stä sisältäen enemmän informaatiota, jotta automaattiseen asiakaskyselyyn olisi tulevaisuudessa mahdollisempaa päästä. Alla kuva asiakkaalle lähetetystä sähköpostista, jossa on linkki asiakastyytyväisyyskyselyyn.



Kiitos kun tilasit meiltä!

Toivoisimme palautetta, jotta voimme kehittää toimintaamme.

Käytähän siis muutaman minuutin osallistuaksesi kyselyyn alla olevasta linkistä.

Suuret kiitokset etukäteen!

Ystävällisin terveisin,
Vapo Myyntipalvelu



[Osallistu kyselyyn](#)

Kuvio 8. Asiakastyytyväisyyskyselyn sähköpostiviesti

Alla asiakaskyselyn viisi kysymystä, joihin asiakas vastaa painamalla hymynaamaa. Jokaisen kysymyksen jälkeen on kysymys, kuinka voimme parantaa toimintaamme. Asiakastyytyväisyys kysely kokonaisuudessaan on liitteenä, liite 1. Alla listattuna asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset.

1. *Kuinka tyytyväinen olit tilauksen tekemiseen?*
 - *Miten voisimme helpottaa tilauksen tekemistä?*
2. *Kuinka tyytyväinen olit asiakaspalveluun?*
 - *Miten voisimme parantaa asiakaspalvelua?*
3. *Kuinka tyytyväinen olit tuotteiden kuljetukseen ja puhallukseen?*
 - *Miten voisimme parantaa tuotteiden kuljetusta ja puhallusta?*
4. *Kuinka tyytyväinen olit tuotteen laatuun?*
 - *Kommentteja tuotteen laadusta?*
5. *Kuinka hyvin kaiken kaikkiaan onnistuimme?*
 - *Muita kommentteja, ehdotuksia tai palautetta meille:*

5.5 Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia ja palautteita

Asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin pellettiasiakkaille, jotka olivat tilanneet lokakuussa, marraskuussa ja joulukuussa 2020 sekä tammikuussa 2021. Kysely toimitettiin sähköpostitse sekä myyntipalvelusta tilanneille, että Vapon verkkokaupan kautta tilanneille asiakkaille. Kyselyyn vastasi odotettua vähemmän henkilöitä. Kuukaudesta vaihdellen 12-13 prosenttia kyselyn saaneista. Kuten Tenhunen blogissaan kertoo, keskimääräinen vastausprosentti asiakaskyselyihin on 10-20 prosenttia (Tenhunen 2016).

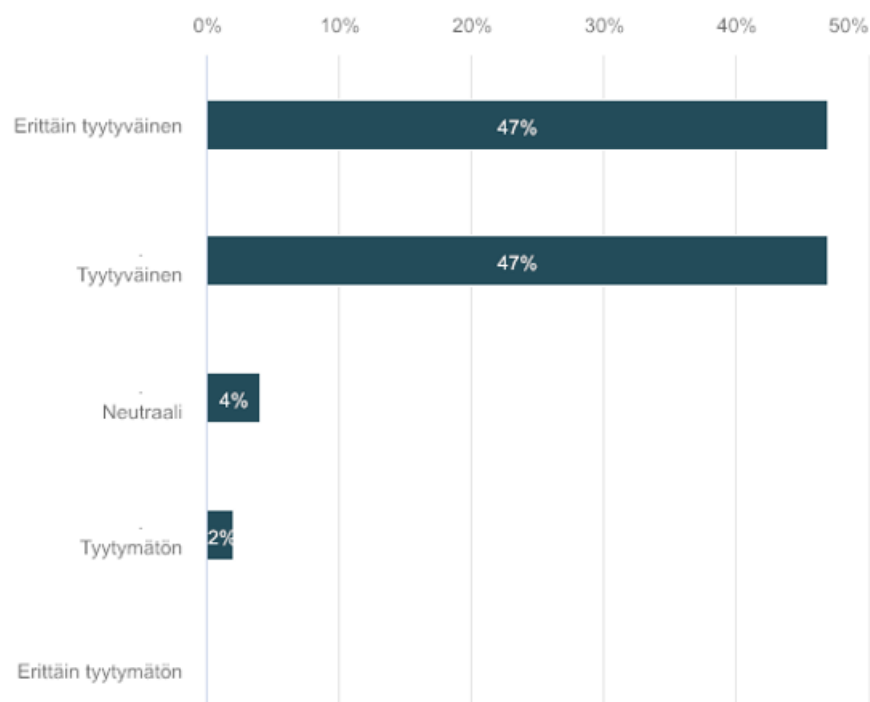
Webropol-analyysityökalu laskee vastausprosentit ja kertoo asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset valmiiksi ja visuaalisesti. Alla kuvat taulukosta, jossa esitetty vastaajamäärä ja kuinka monta prosenttia mikäkin vastaus oli. Taulukko 2 ja kuvio 8.

Taulukko 2. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia. Kuinka tyytyväinen tilauksen tekemiseen.

	Kuinka tyytyväinen olit tilauksen tekemiseen?	
	n	Prosentti
Erittäin tyytyväinen	49	47,57%
Tyytyväinen	48	46,6%
Neutraali	4	3,89%
Tyytymätön	2	1,94%
Erittäin tyytymätön	0	0%

1. Kuinka tyytyväinen olit tilauksen tekemiseen?

Vastaajien määrä: 103



Kuvio 9. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulos. Kuinka tyytyväinen olit tilauksen tekemiseen?

Kyselyn vastauksissa saimme hyviä palautteita, kuten esimerkiksi jo myynninennustamisen työkalun käytön pilotista. Muutama asiakas kertoi, että oli mukava yllätys, kun Vaposta soitettiin ja kysyttiin, haluaisiko asiakas tilata taas tuotteita. Saimme myös hyviä ideoita verkkokaupan kehittämiseen ja toiveita toimitusajan lyhentämisestä. Saimme asiakkailta terveisiä myyntipalvelun lisäksi muillekin tilaus-toimitusketjuun liittyville sidosryhmille. Alla otos erään kuukauden palautteista koskien tilauksen tekemistä, kuvio 10.

2. Miten voisimme helpottaa tilauksen tekemistä?

Vastaaajien määrä: 23

Vastaukset
Hintaneuvottelut olis hyvä saada tehdä tilaustapahtumassa. "Apteekin hinnat" kanta-asiakkaalle ja suht reilusti kuluttavalle eivät tunnu hyvältä - varsinkin kun laskutuksessa näkyy, että alennusta annetaan joillekin.
Ensimmäistä kertaa kun tilasi niin vähän hakusessa että miten menee netissä mutta ihan ok ja helppo kyllä.
Nykyinen käytäntö minusta hyvä.
Eipä oikeastaan mitenkään, se on tehty niin helpoksi
Vastaanottokuitti heti tilauksen tehtyäni ei näyttänyt erityistoivomustani, joka oli aikaisin mahdollinen toimituspäivä. Tilausvahvistus ei myöskään sisältänyt sitä. Sen sijaan se sisälsi viimeisimmän toimituspäivän. Tilaajana jäin miettimään, onko tuo aikaisin toimituspäivä tallentunut järjestelmäänne ja onko vaarana, että pelletti toimitetaan liian aikaisin, jolloin siilossa ei ole vielä tilaa. Toimitus kuitenkin pelasi toivomani aikataulun mukaisesti.

Kuvio 10. Asiakastytyväisyyskyselyn tulos. Kuinka voisimme helpottaa tilauksen tekemistä.

6 Kehitystyön eteneminen

6.1 Suunnittelu

Työn tilauksessa kuvattiin, että myyntipalvelutiimille tarvitaan uusi prosessi olemassa olevien asiakkaiden kontaktointiin ja työtä tukevat työvälineet. Vaatimusmäärittelyn lopputuloksena syntyi kuvaus järjestelmästä, joka ennustaa milloin asiakas tilaisi seuraavaksi, mitä tuotetta ja josta näkee helposti asiakkaan yleisnäkymän kuten tilaushistorian, avoimena olevat tilaukset, asiakkaan avoimen saldon, luoton tilanteen ja yhteystiedot.

Työkalun suunnittelu- ja kehitystyön malliksi valittiin ketterä etenemistapa, eli ei yritetä suunnitella heti valmista työkalua, vaan tehdään ensimmäinen versio ensimmäisten workshoppien tulosten perusteella. Ensimmäistä versiota testataan ja kehitetään palautteiden mukaisesti. Seuraava versio otetaan pilottikäyttöön ja käyttökokemusten ja palautteiden mukaisesti tehdään työkaluun niitä muutoksia mitä on mahdollista ja järkevää tehdä. Valittiin tavaksi pitää useita lyhyitä työpajoja, joiden sisältö oli tarkkaan rajattu. Näin myös henkilöiden motivoiminen projektiin on helpompaa, kun työpajoissa ja haastatteluissa ei käydä läpi liian useita asioita, jolloin työpajojen pituus voidaan pitää 30-45 minuutin mittaisina.

Myyntipalvelun tiimin kanssa pidetyissä ensimmäisissä workshoppeissa haettiin näkemystä siitä, mikä olisi ihanneprosessi asiakkaiden kontaktoinnissa ja olisiko heillä aja-

tusta mitkä työvälineet voisivat parhaiten auttaa tässä prosessissa. Työpajoja ja haastatteluja pidettiin sidosryhmien lisäksi työvälineiden pääkäyttäjien ja niiden teknisestä toiminnasta vastaavien henkilöiden kanssa, kuten CRM:n teknisestä toimivuudesta ja kehityksestä vastaavan ICT-osaston henkilön kanssa.

Seuraavissa workshopeissa keskustelimme, kuinka voisimme parantaa asiakaskokemusta nykyisestä. Koska edellisissä workshopeissa keskustelimme siitä, että tavoitteena tulevaisuudessa on asiakkaiden proaktiivinen kontaktointi, niin kehkeytyi ajatus, että soittamme aamuisin takaisin asiakkaille, jotka yrittivät tavoitella myyntipalvelua aukioloaikojen ulkopuolella, kuten arkisin ennen klo 8 ja klo 16 jälkeen sekä viikonloppuisin. Tällä hetkellä asiakkaat kuulevat soittaessaan asiakaspalvelunumeroon tiedotteen, jossa kiitetään soitosta, mainitaan verkkokaupasta ja kerrotaan myyntipalvelun aukioloajoista.

Keskustelua oli myös tekoälyn ja ohjelmistorobotiikan (RPA) hyödyntämisestä prosessien tehostamisessa sekä chatboteista. Chatbot on tietokoneohjelma, joka keskustelee nettisivulla kävijän kanssa suorittaen automatisoituja tehtäviä (Salesforce 2021). Koettiin, että chat-liikenne, eli asiakkaiden kanssa keskustelu verkkokaupпамme nettisivulla chat-ikkunassa, on kuitenkin niin maltillista, ettei chatbot toiminnallisuuteen kannata panostaa rahallisesti eikä ajallisesti. Chatbotin käyttöönotto vaatii organisaatiolta panostusta, jotta chatbotille voidaan opettaa liiketoimintaan liittyvät sanastot, yleisemmät kysymykset ja niihin vastaukset.

Ohjelmistorobotiikka mahdollistaa liiketoimintaprosessin automatisoinnin. Automatisoinnin kohteeksi on hyvä valita tylsänä pidetty toistuva työ. Ohjelmistorobotit voivat työskennellä huomaamatta taustalla tai auttaa tietyissä valituissa tehtävissä ja hoitaa samaan aikaan useampia prosesseja. Niitä voidaan kouluttaa lyhyessä ajassa ja priorisoidaan tiettyjä tehtäviä. Ohjelmistorobotit voidaan ajastaa tai käynnistää käsin ja niitä voidaan käyttää monissa eri järjestelmissä, kuten sähköposti, Excel, Word, internet-sivu, ERP, CRM ja monet muut. (Sisua_Digital 2021.)

Ohjelmistorobotiikan käytön mahdollisuuksia kartoitettiin ja järkeväksi kohteeksi nousi asiakkaiden ja jälleenmyyjien sähköpostitilauksien automaattinen käsittely. Jotta ohjelmistorobotiikka pystyisi lukemaan tilauksia, niiden tulisi olla määrämuotoisia. Otin yhteyttä erääseen suurimmista yrityksen jälleenmyyjistä ja heillä ei ollut mahdollisuuksia lähettää nykyisestä järjestelmästäan meille muussa mallissa, kuin sähköpostin pdf-liit-

teenä, tilauksensa. He ehdottivat kuitenkin, että siirtyisimme vastaanottamaan heiltä tilaukset sähköisellä sanomavälityksen EDI:n (Electronic Data Interchange) avulla. Suomalaisittain termi on OVT eli organisaatioiden välinen tiedonsiirto. Koska yrityksessä on ERP-järjestelmämuutos meneillään, niin asiaa tutkitaan ja asiasta päätetään ERP-projektin yhteydessä.

6.2 Asiakkaiden proaktiivisen kontaktoinnin apuväline

Ensimmäisenä ajatuksena oli selvittää, kuinka saisimme helposti listan asiakkaista, joiden olisi jo pitänyt tilata viimeisen 30 päivän aikana ja keiden oletamme tilaavan seuraavan 30 päivän aikana. Keskustelin tuotepäälliköiden kanssa ja lista saadaan otettua Cognos-raportointijärjestelmällä, kuten myyjätkin ottavat asiakaslistan kampanjoita suunnitellessaan, mutta raportilta puuttuu asiakkaiden yhteystiedot ja mistä tuote on toimitettu.

Seuraavaksi otin yhteyttä yrityksen CRM-pääkäyttäjään selvittääkseni miten Salesforcea, yrityksen CRM, saisimme listan ko. asiakkaista. Lista saadaan järjestelmässä olevan tilaushistorian datasta tekemällä raportti, jossa määritellään koska asiakas on viimeksi tilannut. Salesforcessa ei ole valmiiksi analytiikkaa, mutta se saataisiin ostamalla lisäpalveluita tuotteeseen. Eli raportti saataisiin, mutta ilman ennustamista.

Tämän jälkeen haastattelin yrityksen Power Bi -raportointijärjestelmän osaaja. Hänellä olikin jo valmiiksi aiemmin rakennettu myynninennustamisen raportti pellettituotteille, joka vastasi tähän tarpeeseen, mutta kukaan ei ollut raporttia vielä käyttänyt. Raportilla oli mukana analytiikkaa, joka laski hyödyntäen Ilmatieteen laitokseen dataa lämpötiloista ja asiakkaan tilaushistoriaa, ennustaen asiakkaan seuraavan tilausajankohdan. Raportilta puuttui kuitenkin samalla tavalla kuin myyjien kampanjalistoilta, asiakkaiden yhteystiedot. Järjestin yhteisen palaverin CRM-järjestelmävastaavan ja Power Bi -raportoinnin osaajan kanssa miettiäksemme yhdessä olisiko myynnin ennustamisen raporttia mahdollista kehittää yhdistämällä siihen informaatiota CRM-järjestelmästä. Heidän yhteistyöllään raportti kehittyi paremmaksi. Mukaan saatiin nyt myös asiakkaiden kontaktitiedot. Toki joitakin asiakastietoja huomattiin puuttuvan, mutta silloin asiakkaan kontaktitiedot puuttuivat myös CRM:stä tai olivat siellä niin sanotusti väärässä paikassa.

Power Bi -raportointiohjelmalla rakennettua myynninennusteraporttia esiteltiin myyntipalvelulle. Kukaan ei heti keksinyt kommentoitavaa ja sovimme, että he tutustuvat tilausennusteraporttiin rauhassa ja kertovat kommenttejaan. Viikon kuluttua tiedustelin ovatko he ehtineet tutustua raporttiin. Kukaan ei ollut ehtinyt päivittäisten työtehtäviensä

ohella raporttiin tutustumaan. Varattiin jokaiselle myyntineuvottelijalle kaksi tiettyä hetkeä viikosta, jolloin henkilö keskittyy kaksi tuntia vain asiakkaiden kontaktointiin käyttäen avuksi luotua työkalua. Koska nyt henkilöiden työajasta varattiin aikaa työtehtävälle, niin saimme käyttökokemuksia ja sen myötä palautteita käyttäjiltä.

Palautteiden mukaan myyntineuvottelijaa häiritsi se, että mitä jos kollega onkin juuri jo soittanut samalle asiakkaalle. Seuraavaksi raporttia kehitettiin ja saatiin mukaan soittotiedot. Asiakastietojen viereen raportille tuli näkyviin tiedot viimeisimmästä soitosta, soittajasta ja puhelinnumero. Asiakkaan valitsemalla näkee käyttäjä tilaus- ja soittohistorian raportin yläalaidassa. Soittohistoriasta näkyy, milloin asiakkaaseen on viimeksi oltu puhe- limitse yhteydessä ja onko asiakas soittanut myyntipalveluun (inbound) vai onko myyntineuvottelija soittanut asiakkaalle (outbound). Outbound tarkoittaa myyntipalvelusta asiakkaalle soittoa ja inbound tarkoittaa asiakkaan soittoa myyntipalveluun. Alla kuva myynninennustamisenraportilta.

Luokka	Loppumisennuste	Päiviä loppumiseen	Keskikoko (t)	Viimeisin tilaus (t)	Viimeisin tilaus	Latest Call	Call Direction	Call Type	Reas
	14.04.2021	17	20,51	19,74	20.02.2021				
3	14.04.2021	17	17,52	20,10	28.02.2021	22.2.2021 9:16:00	Outbound	Connected	Pelle
1	14.04.2021	17	4,55	4,88	26.02.2021	15.2.2021 12:55:00	Inbound	Connected	Pelle
	15.04.2021	18	13,72	5,50	18.03.2021				
	15.04.2021	18	21,81	20,00	18.03.2021	15.3.2021 9:11:00	Outbound	Connected	Pelle
	15.04.2021	18	3,00	3,00	13.11.2020				
1	15.04.2021	18	16,22	12,16	15.03.2021	9.3.2021 12:47:00	Inbound	Connected	Pelle
1	16.04.2021	19	4,45	5,06	21.12.2020	23.3.2021 8:31:00	Inbound	Connected	Pelle
3	16.04.2021	19	3,60	3,60	16.11.2020	19.3.2021 12:12:00	Inbound	Connected	Pelle

Kuvio 11. Ote myynninennusteraportista.

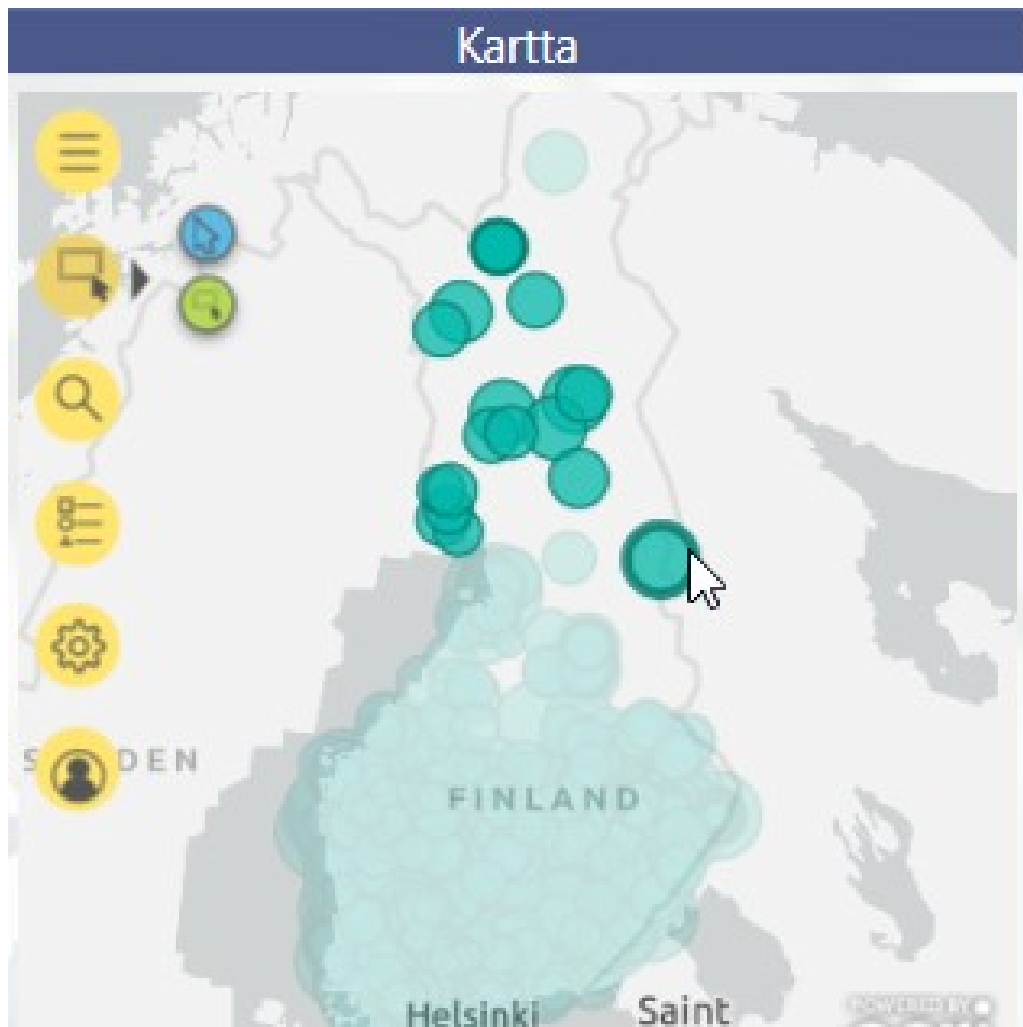
Raportin käyttöä jatkettiin ja nyt huomiona löytyi, että jälleenmyyjien loppuasiakkailla tulisi olla raportilla selkeä tunniste, jotta heille, eikä jälleenmyyjille vahingossa soitettaisi. Haluttiin myös nähdä samalla, että onko asiakkaalla avoimia laskuja sekä mihin tuoter ryhmään edellisten tilausten tuotteet kuuluvat ja mistä varastosta tuotetta oli toimitettu.

Tilaushistoria						
Päivämäärä	Asiakas	Laskutusasiakas	Myynti (t)	Hinta (€/t)	Tuote	Varasto
26.03.2021					Bulk	Kärsämäki
26.03.2021					Bulk	Kärsämäki
26.03.2021					Bulk	Kärsämäki
26.03.2021					Bulk	Vilppula
26.03.2021					Bulk	Vilppula
26.03.2021					Suursäkki	Turenki
26.03.2021					Bulk	Kärsämäki

Kuvio 12. Ote myynninennusteraportista, toimitusvarastot.

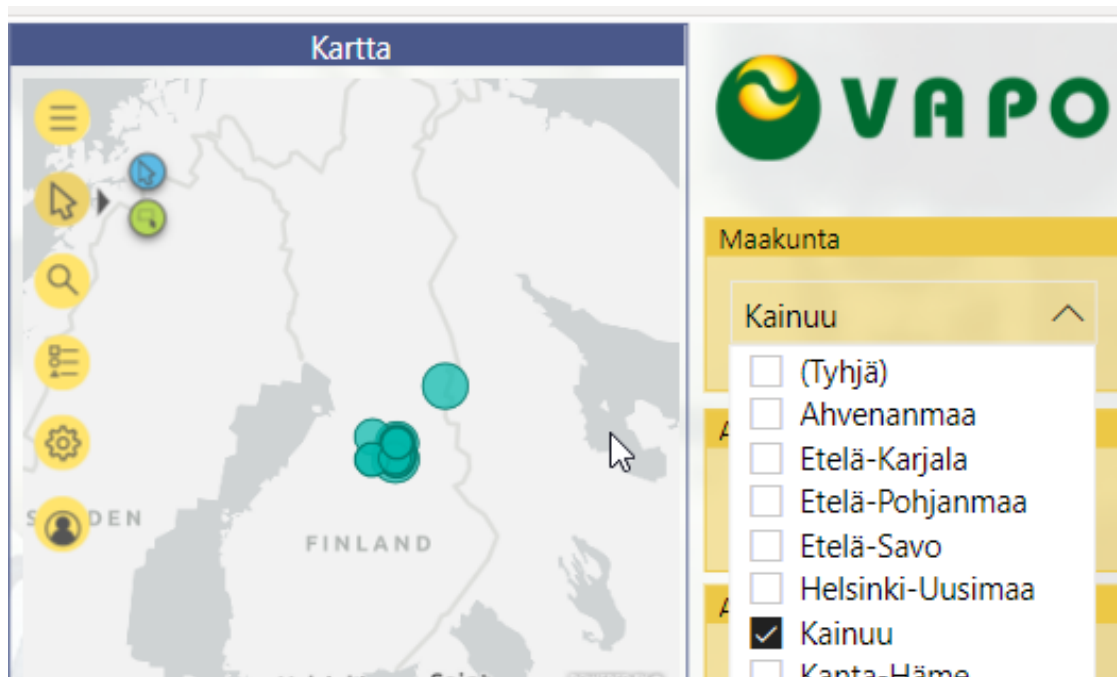
Jälleenmyyjille ja heidän loppuasiakkailleen saatiin helposti oma visuaalinen tunnistensa. Myös varastotieto ja tuoteryhmätieto saatiin mukaan. Asiakkaan saldotilannetta, eikä avoimia tilauksia saatu raportille. Nykyisestä ERP-järjestelmästä ei ilman muutoksia eli integraation rakentamista avoimia tilauksia saada ja koska yritys on uusimassa ERP-järjestelmäänsä vuoden 2022 vaihteessa, ei tässä vaiheessa ole järkevää rakentaa integraatiota nykyisestä ERP-järjestelmästä.

Pellettiasiakkaiden tilausennusteraportti on helppokäyttöinen työkalu. Voit valita Suomen kartalta haluamiasi kohteita tai tehdä aluevalinnan suorakaiteen muotoisella valinnalla. Alla kuva, kuvio 13, kun käyttäjä on valinnut cursorin avulla pohjoisen alueen.



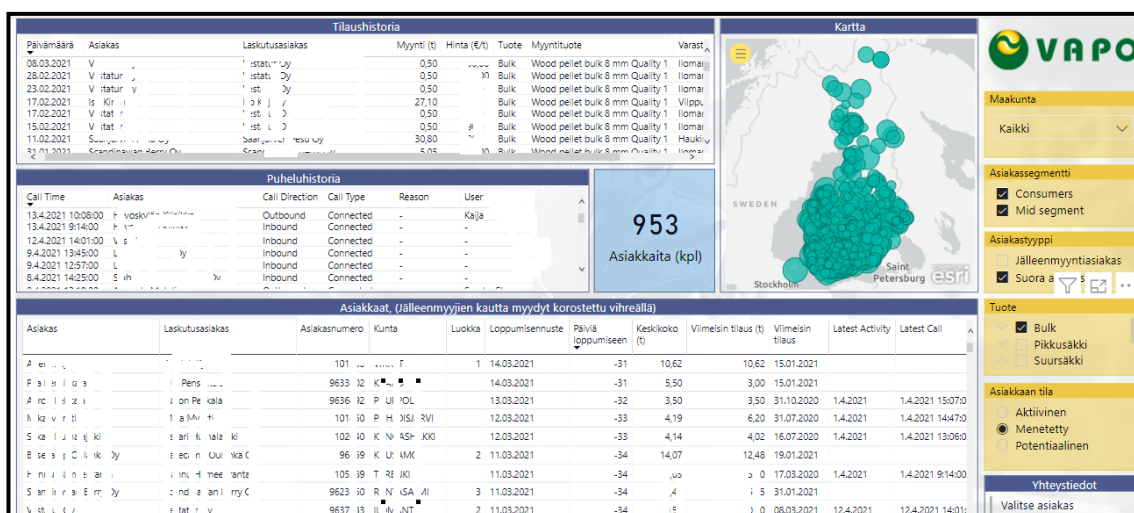
Kuvio 13. Myynninennusteraportin aluevalinta.

Voit valita myös maakunta-alueen alasetoalikkosta. Alla kuva, kuvio 14.



Kuvio 14. Myynninennusteraportti, maakuntien alaseto-ovalikko.

Voit valita myös millaisia asiakkaita haluat kartalle, kuten aktiiviset, potentiaaliset tai menetetetyt asiakkaat. Asiakas on raportilla määritelty potentiaaliseksi, kun ennusteen mukaan hän olisi tilaamassa +/- 30 päivän aikana. Menetetty asiakas on raportilla asiakas, jonka olisi pitänyt tilata yli 30 päivää sitten. Mahdollisuus on myös rajata asiakkaat sen mukaan millaista tuotetta he ovat aiemmin tilanneet. Voit myös etsiä asiakkaita, nimen, postinumeron, keskimääräisen tilauskoon mukaan, tuotteen arvioidun loppumisajankohdan mukaan. Raportti sisältää analyttistä laskentaa, jossa hyödynnetään ilmatieteenlaitoksen tuottamaa paikkakuntakohtaista lämpötilatietoa. Asiakkaan aiemman tilausrytmin ja ulkoilmalämpötilainformaation avulla ennustetaan milloin asiakkaan tilaama tuote olisi todennäköisesti loppumassa. Asiakkaalle sovitetaan kaksi viikkoa ennen tuotteen ennustettua loppumista. Alla kuva raportista, josta on piilotettu informaatiota, jotta asiakkaita ei tunnisteta.

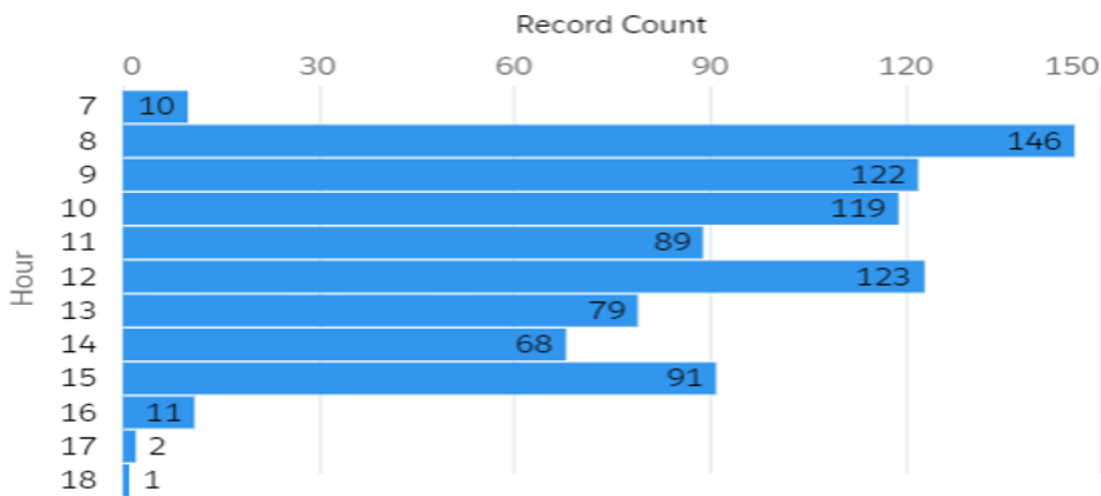


Kuvio 15. Myyminenennustamisenraportti.

6.3 Takaisinsoitot asiakkaille

Call Center -järjestelmä tallentaa kaikki puhelut ja soittoyritykset tietokantaan datana. Palveluajan ulkopuolella tehdyt soitot ovat tallentuneet vastaamattomiksi soittoyrityksiksi järjestelmään ja niitä ei ollut aiemmin hyödynnetty eivätkä myyntineuvottelijat ole niitä mistään nähneet. Palveluajan ulkopuolella tehdyt asiakkaiden soitot määriteltiin Call Center -järjestelmässä muodostumaan tiketeiksi (case) CRM:ään. Tikeit ovat myyntineuvottelijoille työjonossa ja ne tulevat käsitellyksi, eli joku myyntineuvottelijoista soittaa asiakkaalle. Alla kuva saapuneista puheluista erään viikon aikana. Taulukosta numero 5 nähdään, että asiakkaat tavoittelevat myyntipalvelua myös aukioloaikojen ulkopuolella. Taulukossa y-akselin arvo, joka on numero, kertoo alkavan tunnin.

Taulukko 3. Saapuneet puhelut kellonajoittain.



6.4 Puheluiden luokittelu

Call Center -järjestelmässä määriteltiin ja otettiin käyttöön Wrap-up -koodit sekä saapuville (inbound), että lähteville (outbound) puheluille. Saapuville sekä lähteville puheluille valitaan puhelun jälkeen koodi, joka kertoo mistä tuotteesta, kampanjasta tai asiasta, kuten reklamaatio, laskutus, tms. on kyse. Outbound -puhelun jälkeen valitulle koodille valitaan vielä tarkennuskoodi, joita on kolme eri vaihtoehtoa. Tilaus, tarjous tai ei kiitos. Koodien käytön avulla saamme jatkossa raportoitua kuinka monta kontaktointia päättyi tilaukseen, tarjoukseen vai ei kiitokseen. Alla kuva puheluiden raportista

Company / Account	Related To	Contact	Call Object Identifier	Wrapup String 1	Wrapup String 2	Subject	Call Result
-	00285238	-	Call with 358405964491	Kasvuturve	-	Tarjous	Kasvuturve
Oy N	Oy N	Arj	Call with 358407002252	Takaisinsoitto	-	Tilaus	Takaisinsoitto
Punt	Punk	Mj	Call with 358400823226	Muu	-	Hinnan tarkistus	Muu
Keis	Keiki	oplo Jak	Call with 358405881147	Kulvike	-	Tilaus Timo Lindsbergille	Kulvike
Mari	Mark	-	Call with 358400337187	Takaisinsoitto	-	Määrän tarkistus	Takaisinsoitto
-	0028	-	Call with 3584573424257	Kampanja Kulvike	Tilaus kulvikekampanja	Ei tilausta	Kampanja Kulvike Tilaus kulvikekampanja
K-Ra	K-Rak	ijoki Est	Call with 358447997380	Takaisinsoitto	-	Tilauksen määrä	Takaisinsoitto
K-Ra	K-Rak	ijoki Est	Call with 358447997380	Takaisinsoitto	-	Kulvikeleiyt	Takaisinsoitto
Kuki	Kukko	-	Call with 358503607105	Takaisinsoitto	-	Kulvikenuppi	Takaisinsoitto
-	0028	-	Call with 358400829452	Pelletti	-	Outbound call with 358400829452 on 2021-04-08 Pelletti s	Pelletti
Maa	Maat	Tij	Call with 358405635409	Kulvike	-	Tarjous ja saatavuus	Kulvike
-	0029	-	Call with 358407389939	Pelletti	-	15 t pohjolan kuormaan	Pelletti
-	0029	-	Call with 358407389939	Kulvike	-	Nuppitilaus	Kulvike
Ilari, esakou	Ilari Mäkin	Ilari Mäkin	Call with 358506115305	Takaisinsoitto	-	Kaikkien soittomerkkien suomenki	Takaisinsoitto

Kuvio 16. Puheluiden raportti.

7 Pohdinta ja kehitysehdotukset

7.1 Kehittämistyön validiteetti ja reliabiliteetti

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan validiteetissa on kyse siitä, että onko tutkimus perusteellisesti tehty, sen pätevydestä, ja voidaanko tutkimuksen tuloksiin ja tehtyihin päätelmiin luottaa. Tutkimuksen pätevyyttä voisi kutsua uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi, kuten vastaako konstruktioit projektissa saatuja tietoja ja osaako kirjoittaja tuottaa saman informaation ymmärrettäväksi muille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Mielestäni opinnäytetyössäni toteutuvat sekä validiteetti, että reabiliteetti eli luotettavuus. Tutkimus on tehty tutkimalla kehitystyön aihetta koskevaa kirjallisuutta eri lähteistä, sekä

haastateltu henkilöitä, joilla on erilaisia toimenkuvia ja jotka työskentelevät yrityksessä eri osastoilla. Näin saatiin erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia, jotta työssä päästiin toimivaan lopputulokseen, jonka lopputulokset ovat hyödynnettävissä, ja jota oli mietitty useammalta eri kannalta. Työn luotettavuutta kasvatti myös haastateltavien ja haastattelukysymysten valinta. Haastatteluissa ja työpajoissa pyrin havainnoimaan oleellimmat asiat ja kuvaamaan ne mahdollisimman tarkasti. Haastattelut antoivat tärkeää tietoa, mutta lausuntojen paikkansapitävyyden kanssa piti olla kriittinen, sillä henkilöillä voi olla muutosvastarintaa, joka ilmenee negatiivisten asioiden suurentelulla. Tässä projektissa ei sellaista kuitenkaan ilmennyt.

7.2 Pohdinta

Opinnäytetyön prosessi oli mielenkiintoinen ja positiivinen kokemus. Asettamani aikataulu oli tiukka ja siinä oli vaikea pysyä. Aikataulussa pysymistä helpotti projektiaikataulun tulostaminen seinälle, jossa se oli koko projektin ajan näkyvillä. Päivittäin sen katsominen muistutti aikataulussa pysymisestä ja suunnitelluista, sekä aikataulutetuista tehtävistä.

Kaikki tekeminen on prosesseja ja niitä on mahdollista aina parantaa. Varsinkin työtehtävät, joissa hyödynnetään tietotekniikkaa. On hyvin tärkeätä pysyä selvillä, miten tietotekniikka kehittyy ja kuinka voimme sitä työssämme hyödyntää. Tämän projektin tiukan aikataulun mahdollisti hyvät ja fiksut myyntineuvottelijat, älykkäät kollegat ja hyvä tuuri. Hieman auttoi työkokemukseni ja kiinnostukseni tulevaisuuden asiakaspalveluun ja tekniikkaan, jotta osasin kysyä oikeita kysymyksiä ja apuja oikeilta henkilöiltä. Näin lyhyessä ajassa ei olisi saatu näin montaa kehityskohtaa parannettua ilman motivoituneita työntekijöitä ja hyvää ilmapiiriä.

Johtopäätöksinä projektista nousevat kokemukset siitä, että ihmiset ovat yleensä innostuneita kehittämään omia työtehtäviään, kun heille antaa siihen aikaa, arvostusta, mahdollisuuksia ja ilmapiiri on suotuista vastaväitteille, sekä uusille ideoille. On hyvä ensin kartoittaa, saadaanko prosesseja kehitettyä olemassa olevia työvälineitä hyödyntämällä, ja vasta sen jälkeen mietitään uusia työvälineitä, jos olemassa olevilla ei toivottuja parannuksia pystytä toteuttamaan. Kiinnostavaa oli myös saada tiimi muuttamaan työtapojaan ja innostumaan uusista prosesseista. Hienoa oli oppia myynnin osa-alueista enemmän tämän opinnäytetyön myötä.

7.3 Kehitysehdotukset

Myynnin ennustamisen työkalun tehokkaampaa hyödyntämistä varten tarvitaan mukaan kuiviketuotteet, avoimet tilaukset uudesta ERP-järjestelmästä joko CRM-järjestelmän kautta, tai suoraan ERP-järjestelmästä. Myös asiakkaan luottotilanne ja avoin saldo, sekä erääntyvät maksut olisi hyvä saada raportille näkymään uudesta ERP-järjestelmästä, jossa hoidetaan myös myyntireskontran prosessit. Avoimet tilaukset saadaan yhdistettyä ulossoittoihin. Ulossoitot koodataan syiden mukaan. Yhdistämisellä kampanjasoitot avoimiin tilauksiin, saamme tehtyä raportin, joka kertoo, kuinka monta ulossoittoa generoitui tilaukseksi. Raportin avulla voimme seurata myyntineuvottelijan onnistumista kampanjoista. Kun kampanjoiden onnistumista on mahdollista seurata, voidaan se määrittellä seurattavaksi mittariksi.

Asiakkaiden yhteystiedot tulee tarkistaa ja lisätä puuttuvat kontaktitiedot CRM-järjestelmään, jotta työkalua pystytään paremmin hyödyntämään. Kun asiakkaan puhelinnumero löytyy CRM:n kautta työkalusta voidaan asiakkaalle soittaa numeroa painamalla. Suurin osa aktiivisten asiakkaiden kontaktitiedoista löytyy CRM-järjestelmästä, mutta osa on niin sanotusti väärässä paikassa, josta Power Bi ei pääse tietoa lukemaan. Näihin tapauksiin ICT-osaston CRM-järjestelmästä etsii ratkaisua, jotta nämä tällä hetkellä väärässä paikassa olevat kontaktien puhelinnumerot tulevat raportille näkyviin. Sillä aikaa korjataan puhelinnumeroita oikeaan kohtaan aina kun asiakkaan tietoja käsitellään.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulisi lähteä välittömästi eri vaiheiden jälkeen asiakkaalle, kuten tilauksen tekemisen jälkeen, toimituksen jälkeen ja laskutuksen jälkeen. Laskutuksen jälkeen tulisi kysyä onko asiakas ollut tyytyväinen tuotteeseen ja millaisen arvosanan hän antaisi kokonaispalvelulle.

Asiakaskyselyiden palautteiden mukaan verkkokaupan kanta-asiakkaille olisi hyvä rakentaa uskollisen asiakkaan muistaminen joko kampanjan tai vastaavan toimesta. Tähän toiminnallisuuteen mietitään vielä ratkaisua. Pitää löytää hyvä kumppani, jonka tekniikan avulla yhdistetään CRM:n dataa, ja näin saisimme toimitettua asiakastyytyväisyyskyselyn esimerkiksi tekstiviestillä automaattisesti toimituksen jälkeen. Projektin aikana keskusteluja käytiin SurveyPal -nimisen toimittajan kanssa.

Nykyisessä CRM-järjestelmässä voisi ottaa käyttöön Contact Center -ominaisuuden, jossa järjestelmä nostaa vapaana olevalle myyntineuvottelijalle tehtävän. Erilaisia tehtäviä ovat Chat-keskustelu, avoin tiketti, saapuva puhelu, soitettava puhelu. Soitettavat

puhelut ovat kampanjoita tai muuten määriteltyjä soittoja järjestelmässä, joka voi jopa hälyttää käyttäjän puolesta. Tällöin myyntineuvottelija näkee työpöydällään ikkunan, jossa näkyy kenelle asiakkaalle järjestelmä soittaa ja kuulee kuulokkeissaan, että puhelu hälyttää asiakkaalla. Työpöydällä olevassa ikkunassa näkyy asiakkaan nimen lisäksi ja yrityksen nimi. Myyntineuvottelija avaa asiakkaan tiedot valmiiksi, jotta näkee asiakkaan tilaushistorian.

Tekstiviestin lähettäminen Call Center -järjestelmästä. Call Centerin toimittajan mukaan on mahdollista lähettää asiakkaalle tekstiviesti massalähetyksenä, mutta jonkun tietyn asian CRM:ssä pitää laukaista lähetys. Lähetysten tekstin tulee olla lähetyksessä kaikilla vastaanottajille sama. Toiminnallisuus ei riitä tarpeeseemme, sillä viestin pitää sisältää jokaiselle vastaanottajalle oma linkkinsä asiakastytyväisyyskyselyyn, jotta asiakas tunnistetaan ja vastaus saataisiin automaattisesti asiakkaan tietoihin CRM:ään. Verataan SurveyPal -nimisen toimittajan ratkaisua ennen päätöstä.

7.4 Mahdolliset teknologiset kehittämiskohteet

IOT-teknologian käyttö. Asiakkaan pellettisiilossa ja kuivikekontissa olisi anturit, jotka lähettävät ERP-järjestelmään tilausehdotuksen automaattisesti silloin kun laskennan mukaan asiakkaan olisi oikea hetki tilata lisää tuotetta. AI:n eli tekoälyn ja RPA:n eli robotiikan hyödyntäminen siinä vaiheessa, kun niiden implementointi, eli käyttöönottokustannukset ovat edullisemmat kuin tällä hetkellä. Tosin ohjelmarobotiikan hyödyntäminen esimerkiksi tilauksien automaattisessa luvussa tarkoittaisi muutosta myös asiakkaiden prosesseihin. Tällä hetkellä sähköpostitse tilaavat asiakkaat kirjoittavat vapaamuotoisen tilauksen. Ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen tilausten sisäänluvussa vaatii sen, että asiakas käyttäisi määrämuotoista lomaketta esimerkiksi nettisivullamme. Toisaalta samalla asiakas voisi tehdä tilauksen yrityksen verkkokaupassa.

Chatbotin käyttö tulevaisuudessa. Vielä toistaiseksi asiakkaat eivät ole niin sanotusti tarpeeksi asioineet Chat-kanavan kautta, jotta voitaisiin katsoa, että chatbotin käyttöönoton kustannukset olisivat järkevä investointi, joten vielä ei ole järkevää ottaa chatbottia käyttöön. Yllä olevat ajatukset perustuvat yrityksen ICT-osastolla työskentelevien henkilöiden haastatteluihin sekä Michael Redfordin blogiin (Redford 2021.)

Lähteet

Ahvenainen, Perttu & Gylling, Janne & Leino, Sani. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 2. painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Beech, Nic & Macintosh, Robert. 2012. Managing Change: Enquiry and Action. Cambridge University Press, New York.

Flink, Kukka-Maaria & Kerttula, Tinka & Nordling, Anna-Maija & Rautio, Veera. 2015. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Edita Publishing Oy, Keuruu.

Honkanen, Mikko. 2020. B2B-myyntin trendit 2021. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myyntin-trendit-2020>. Luettu 13.2.2021.

Huttunen, Kaisa. 2020. Asiakastytyväisyys ja sen mittaaminen. <https://www.zoner.fi/asiakastytyvaisuus-ja-sen-mittaaminen/>. Luettu 29.1.2021.

Hänti, Sirpa, Kairisto-Mertanen, Liisa ja Kock, Heidi. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Ivanov, Peter. 2021. Power teams beyond borders. How to work remotely and build powerful virtual teams. CPI Group Ltd, Croydon.

Kortelainen Mika J. & Kyrö Jari. 2015. Myyntin ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Kortesuo Katleena & Löytänä Janne. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum, Helsinki.

Mattila Pekka. 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum, Helsinki.

Nieminen Timo & Tomperi Sari. 2008. Myyntin johtamisen uusi aika. WSOY, Porvoo

Ojanen, Mikko. 2010. Pelisilmää asiakaskohtamisiin. Talentum, Helsinki.

Redford, Michael 2021. 14 Ways Technology Will Affect the Future of Customer Service. <https://blog.hubspot.com/service/customerservicetechnology>. Luettu 2.2.2021.

Reinboth, Camilla. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Rubanovitsch, Mika D. 2019. Stop myynti. Pysähdy myymään. Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi, Espoo.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. Luettu 21.4.2021.

Saarijärvi, Hannu & Puustinen Pekka. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Docendo Oy, Jyväskylä.

Salesforce 2021. Chatbot FAQ – Kaikki mitä chatboteista on syytä tietää juuri nyt. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2018/chatbot-usein-kysytyt-kysymykset.html>. Luettu 28.3.2021.

Shaw, Colin & Hamilton, Ryan. 2016. The intuitive customer. 7 imperatives for moving your customer experience to the next level. Macmillan Publishers Ltd. London.

Sisua_Digital. 2021. Ohjelmistorobotiikka (RPA) automatisoi rutiinityöt. <https://sisuadigital.com/fi/rpa-ohjelmistorobotiikka>. Luettu 20.4.2021.

Solomon, Micah. 2018. 5 Ways Great Customer Service Can Be Your New Sales Engine. <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2018/07/21/weneedstostopspeakingofcustomerserviceasdistinctfromsalesitsthenewsalesengine/#7afd417149b6>. Luettu 27.1.2021.

Talponen, Heimo. Hallitse myyntisaamiset. 2002. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Tenhunen, Marika 2016. Blogi. Miksi asiakas ei vastaa? 11 vinkkiä toimivan kyselyn laatimiseen. <https://www.questback.com/fi/blogi/miksi-asiakas-ei-vastaa-11-vinkki%C3%A4-toimivan-kyselyn-laatimiseen/>. Luettu 15.2.2021.

Usdatacorporation. 2020. Customer service: Why following up is so important. <https://www.usdatacorporation.com/blog/customer-service-following-up/>. Luettu 16.12.2020.

Vapo Oy. 2018a. Vapo-konserni. <https://www.vapo.com/vapo-konserni>. Luettu 5.1.2021.

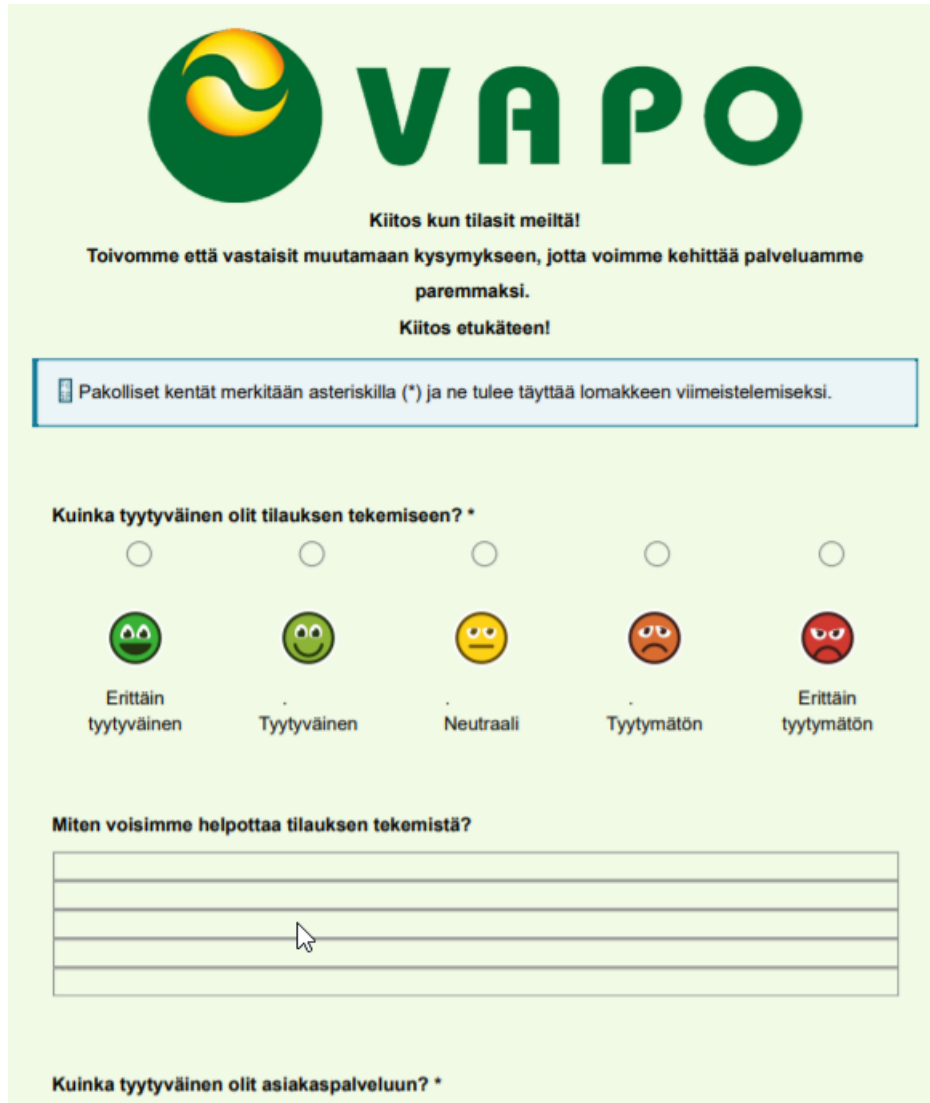
Vapo Oy. 2018b. Vapo-konsernin strategia. <https://www.vapo.com/vapo-konserni/strategia>. Luettu 5.1.2021.


Vapo Oy. 2018c. Vapo-konsernin arvot. <https://www.vapo.com/vapo-konserni/strategia/arvot>. Luettu 5.1.2021.

Wikipedia 2020. Puupelletti. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Puupelletti>. Luettu 15.3.2021.

Asiakastyytyväisyyskyselylomake

Ohessa kuvina asiakkaalle internetselaimessa avautuva kysely. Alla näkyvät valkoisella pohjalla olevat tekstit ovat lomakkeen koodausta, miten lomakkeen tietyt kohdat vastaajalle käyttäytyvät.










Kiitos kun tilasit meiltä!

Toivomme että vastaisit muutamaan kysymykseen, jotta voimme kehittää palveluamme paremmaksi.

Kiitos etukäteen!

Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Kuinka tyytyväinen olit tilauksen tekemiseen? *

Erittäin tyytyväinen Tyytyväinen Neutraali Tyytymätön Erittäin tyytymätön

Miten voisimme helpottaa tilauksen tekemistä?

Kuinka tyytyväinen olit asiakaspalveluun? *

Erittäin tyytyväinen Tyytyväinen Neutraali Tyytymätön Erittäin tyytymätön

Miten voisimme parantaa asiakaspalvelua?

Kuinka tyytyväinen olit tuotteiden kuljetukseen ja puhallukseen? *

Erittäin tyytyväinen Tyytyväinen Neutraali Tyytymätön Erittäin tyytymätön

Kysymyksen säännöt

Kuinka tyytyväinen olit tuotteiden kuljetukseen ja puhallukseen?

Erittäin tyytyväinen
Sääntö: Piilota kysymyksiä
Jos vaihtoehto on valittu Piilota kysymyksiä Miten voisimme parantaa tuotteiden kuljetusta ja puhallusta?

Tyytyväinen
Sääntö: Piilota kysymyksiä
Jos vaihtoehto on valittu Piilota kysymyksiä Miten voisimme parantaa tuotteiden kuljetusta ja puhallusta?

Neutraali
Ei vaihtoehdon sääntöjä

Tyytymätön
Ei vaihtoehdon sääntöjä

Erittäin tyytymätön
Ei vaihtoehdon sääntöjä

Miten voisimme parantaa tuotteiden kuljetusta ja puhallusta?

Kysymyksen säännöt

Miten voisimme parantaa tuotteiden kuljetusta ja puhallusta?

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Kuinka tyytyväinen olit tuotteiden kuljetukseen ja puhallukseen?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle
Kysymys **Kuinka tyytyväinen olit tuotteiden kuljetukseen ja puhallukseen?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle

Kuinka tyytyväinen olit tuotteen laatuun? *



Erittäin
tyytyväinen

Tyytyväinen

Neutraali

Tyytymätön

Erittäin
tyytymätön

Kommentteja tuotteen laadusta?

Kuinka hyvin kaiken kaikkiaan onnistuimme? *



Erittäin
tyytyväinen

Tyytyväinen

Neutraali

Tyytymätön

Erittäin
tyytymätön

Muita kommentteja, ehdotuksia tai palautetta meille:
