



Vastuumyyjän vaihtumisen vaikutus asiakaskokemukseen kompleksisessa yritysmyyynnissä

Jari Rinne

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

RINNE, JARI

Vastuumyyjän vaihtumisen vaikutus asiakassuhteeseen kompleksisessa yritysmyyntissä

Opinnäytetyö 37 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Marraskuu 2023

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia vaikutusta, joka syntyy B2B-myyntissä kun asiakasrajapinnan vastuhenkilö vaihtuu. Mitä uuden myyjän tulisi ottaa huomioon ehkä jo vuosia kestäneen asiakkuuden haltuunotossa.

Lähdin ratkaisemaan aihetta oman työkokemuksen kerryttämällä pohjatiedolla ja puolistrukturoidulla haastattelu tutkimuksella. Tavoitteena saada laajempi näkemys siitä, miten yritysten ostajat kokevat myyjän vaihdon ja millaisia asioita he pitävät tärkeänä.

Asiasanat: Asiakaskokemus, myynti, vastuumyyjä, luottamus

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

RINNE, JARI:

The impact of the change of the Key Account Manager on the customer relationship in complex B2B sales

Bachelor's thesis 37 pages, appendices 4 pages
November 2023

The objective of this thesis was to investigate the impact that occurs in B2B sales when there is a change in the customer interface responsibility. What should a new salesperson consider in taking over a customer relationship that may have lasted for years?

I approached the topic by leveraging my own work experience and conducting a semi-structured interview study. The goal was to gain a broader understanding of how buyers in companies perceive the change of salesperson and what aspects they consider important.

Key words: customer experience, sales, account manager, trust

Opinnäytteessäni käytetyt tekoälytyökalut ja niiden käyttötarkoitukset on kuvailtu alla:

ChatGPT 3.5

Käytin tekoälyä määrittäkseni selkeästi yleisimmät Key Account Manager:n työtehtävät asiakaskokemuksen näkökulmasta

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista julkaisueettisten normien rikkomuksista.

SISÄLLYS

1	TUTKIMUKSEN TAUSTAT	6
1.1.	Lähtökohdat tutkimukselle.....	7
1.2.	Tutkimusongelma	7
2	ASIAKASKOKEMUKSEN MÄÄRITELMÄ	9
2.1.	Vastuunmyyjän rooli asiakaskokemuksessa	10
2.2.	Kumppanuuden arvo.....	12
3	TUTKIMUSTAVAN VALINTA.....	17
3.1.	Haastattelu tutkimustapana.....	17
3.2.	Haastattelurungon suunnittelu.....	18
3.3.	Haastattelun analysointi	19
4	HAASTATTELU	22
4.1.	Luottamus haastattelun keskeinen teema	22
4.2.	Myyjän aktiivisuus asiakassuhteen hoidossa.	24
4.3.	Voiko uusimyyjä lunastaa asiakaan odotukset?	25
4.4.	Henkilökemiat. Vaikuttavatko ne asiakassuhteeseen?.....	26
4.5.	Yrityksen viestinnän vaikutus myyjän vaihtoon	27
4.6.	Lisäarvo asiakassuhteeseen	28
5	POHDINTA	30
	LÄHTEET.....	32
	Liite 1. Haastattelu kysymykset.....	34
	Liite 2. Haastattelun yhteenveto, tarkennetut kysymykset.	36

1 TUTKIMUKSEN TAUSTAT

Työskentelen myyntipäällikkönä energiapalveluyhtiö Väre Oy:llä ja tutkin aihetta opinnäytetyötä varten tästä näkökulmasta. Avaan aluksi hieman Väreeseen taustaa.

Väre perustettiin vuonna 2018 ja suomalaiselle sähkömarkkinalle Väre tuli 2019 alussa, kun neljä isoa sähköyhtiötä yhdistivät myyntiorganisaationsa. Markkinoille tullessaan Väre oli suomen neljänneksi suurin sähkönmyyjä. Tuolloin Väreeseen liikevaihto oli 170 miljoonaa euroa ja asiakkaita noin 250 000, jotka koostuivat niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaista. Väreeseen omistus on neljällä verkkoyhtiöllä, joilla on vastuu omilla alueillaan sähkönsiirto- ja kaukolämpötoiminnoista. Väreeseen omistajia ovat: Savon Voima OYJ, Kuopion Energia Oy, Lappeenrannan Energia Oy sekä Alva Oy (ent. Jyväskylän Energia). Omistajayhtiöt ovat vastaavasti kyseisten verkkoalueiden kuntien omistuksessa.

Väre on valtakunnallinen toimija sähkömarkkinoilla, ja siihen kuuluu kaiken kokoisia asiakkuuksia kerrostaloyksioistä aina suuriin tuotantolaitoksiin saakka. Tässä tutkimuksessa keskitymme kuitenkin yrityspuolen ratkaisuihin. Väreeseen tavoitteena on olla innovatiivinen, asiakaslähtöinen ja vastuullinen energiapalveluyhtiö.

Perinteisten määräaikaisten sähkötuotteiden lisäksi Väre tarjoaa ratkaisuja pitkäkestoiseen sähkönhankintaan, aurinkoenergian hyödyntämiseen, sähkön säästämiseen ja kiinteistön sähkönlaadun parantamiseen.

On hyvä tiedostaa, että Väreeseen tarjoamia energiatehokkuustuotteita ei kuitenkaan ole sidottu liittyväksi varsinaisiin sähkönmyyntituotteisiin.

Tällöin asiakkaalla on mahdollisuus valita hänelle parhaiten sopivat ratkaisut laajasta tarjonnasta.

Laajan tarjonnan eduksi tulee laskea se, että eri tuoteryhmiä, kuten sähköautojen lataus- tai aurinkovoimalaratkaisut, voidaan yhdistää dynaamiseen sähkösopimukseen, jolloin lopputuloksena saadaan erittäin energiatehokas kokonaisuus. Väreeseen tarjoaman monipuolisen tuoteportfolion avulla asiakkaan on

helppo saada monialaista asiantuntijuutta avuksi ratkaisemaan juuri hänen haasteensa.

1.1. Lähtökohdat tutkimukselle

Tämän tutkimuksen tekijällä on yli 30 v. kokemus työskentelystä asiakasrajapinnassa. Työnkuvaan on kuulunut monialaista myyntityötä kuluttaja- ja yritysasiakkaiden parissa. Kuluttajamyynä tapahtui lähinnä myymälöissä, joissa asiakkaat tulivat myyjän luokse omien tarpeidensa ajamana.

Yritysmyyntin tehtävät ovat luonteeltaan erilaisia. Näissä myyntiprosessin lähtökohtana on ratkaista asiakkaan kanssa yhdessä haasteita, joiden avulla voi parantaa omaa tehokkuuttaan tai muita liiketoiminnan mittareita. Myyntityö tapahtuu asiakkaan omissa tiloissa sekä verkon välityksellä. Vastaan minulle nimettyjen asiakkuuksien itsenäisestä hoitamisesta Väreen tuoteportfolioon kuuluvien ratkaisuiden ja arvojen pohjalta. Asiakkaiden maantieteellinen sijainti painottuu Länsi-Suomen alueelle, mutta heitä on myös muualla Suomessa. Yhdistävänä tekijänä on, että heidät luokitellaan keskisuuriksi- tai suuriksi sähkönkäyttäjiksi. Toinen yhdistävä tekijä on, kokemus vastuumyyjän vaihtumisen vaikutuksesta omaan toimintaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia näiden asiakkaiden kokemuksia tästä vaihdoksesta. Pyrkimyksenä on selvittää, miten vastuumyyjän vaihtuminen koetaan asiakaskokemuksen näkökulmasta ja voiko se aiheuttaa riskejä myyntiorganisaatiolle. Tutkimusaineisto on kerätty opinnäytetyön tekijän asiakasrajapinnasta.

1.2. Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä asioita tulisi huomioida myyjäorganisaatiossa, mikäli pitkäkestoisessa asiakassuhteessa tapahtuu myyjän vaihtuminen. Tutkimus oli mahdollista tehdä myös myyjän näkökulmasta,

mutta teeman ollessa asiakaskokemus, keskityimme tutkimaan aihetta siitä kulmasta.

Tämän tutkimuksen yhtenä asiakaskokemuksen määritelmänä voisimme pitää Pine & Gilmore (1998) kirjoittamaa artikkelia Harvard Business Review:stä, jossa korostetaan, että perinteisen tuotemyynnin sijasta myyjän pitää luoda asiakkaalle lisäarvoa ostokokemuksella. Näin asiakas kokee olevansa osa prosessia sen sijasta, että toimii vain maksajan roolissa. Heidän mukaansa yritysten tulisi tarjota asiakkaille ainutlaatuisia ja mieleenpainuvia kokemuksia, sellaisia, jotka ylittävät pelkät tuotteet tai palvelut. Heidän näkemyksensä mukaan yritysten tulisi pyrkiä luomaan elämyksiä, jotka tuottavat tunteita ja muistoja, ja joiden avulla asiakkaat voivat tuntea olevansa osa tarinaa.

Vastuumyyjän rooli asiakasrajapinnassa yllä mainitun toteutumisen varmistamisessa on suuri ja tehtäväkenttä laaja. Myyjän tulee tuntea asiakkaansa ja monesti jopa ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan perusfundamentit. Tämä aiheuttaa tutkimuksen haasteen siitä, miten saada selvitettyä se, miten asiakkaat todellisuudessa kokevat vaihdon. Bergströmin ja Leppäsen (2021, 443) sekä Hämäläisen ja Patjaksen (2018, 132) mukaan yrityksen on tärkeää tietää, kuinka tyytyväisiä heidän asiakkaansa todellisuudessa ovat. Parhaimmillaan asiakastyytyväisyyttä seurataan jatkuvasti, jotta tyytyväisyyden kehitys voidaan nähdä pitemmällä tähtäimellä ja osataan kehittää uusia palvelutapoja tai puuttua havaittuihin ongelmiin. Näin toimimalla yritys ehtii reagoida ongelmatilanteisiin ennakoivasti asiakassuhteita menettämättä.

Tutkimusten mukaan asiakas on monesti hyvin hoidetun valitustilanteen jälkeen tyytyväisempi kuin ennen ongelmatilannetta. Tämä kuvastaa hyvin prosessin tärkeyttä. (Niko Mäki-Ketelä 2023.)

2 ASIAKASKOKEMUKSEN MÄÄRITELMÄ

Koska asiakaskokemus itsessään on hyvin laaja, moniosainen sekä kokonaisvaltainen kokemus, joka koostuu useasta vuorovaikutushetkestä.

Asiakaskokemus alkaa rakentua jo ennen kuin asiakas itse tietää olevansa asiakas. Tulevalla asiakkaalla on tietoa myyntiorganisaatiosta ennen varsinaista ensikontaktia. Tämä kokemus on muodostunut yrityksen viestinnästä, markkinoinnista ja asiakkaan vertaiskokemuksista kyseisestä yrityksestä.

Kirjassa menestys syntyy asiakaskokemuksesta (Holma, Laastio, Ruusuvuori & Tanner 2021) todetaan, että vaikka B2B myynnissä onkin omat erikoispiirteensä vaikuttavat asiakaskokemukseen samat tekijät kuin kuluttajaliiketoiminnassa:

- brändimielikuva
- maine
- Oman verkoston kokemukset
- hinta/laatusuhde
- luottamus
- toimituksen ja maksamisen helppous ja ehdot (Holma ym. 2021, 95—96.)

Jokaista näistä hetkistä kutsutaan kosketuspisteiksi. Näitä pisteitä on asiakaskokemuksen syntyemisessä ja asiakassuhteen aikana useita. Jokainen sähköpostiviesti, puhelu, tapaaminen tai mikä tahansa kontakti asiakkaaseen on tällainen kosketuspiste. Jokainen niistä luo oman mausteensa asiakaskokemukseen, sillä asiakaskokemus kattaa kaikki asiakkaan vuorovaikutukset yrityksen kanssa alkaen ensimmäisestä kosketuksesta brändiin ja päättyen jälkimarkkinointiin. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Positiivinen asiakaskokemus voi johtaa asiakasuskollisuuteen tai muuttaa vanhan asiakkaan suosittelijan rooliin. Negatiivinen kokemus vastaavasti voi haitata yrityksen mainetta ja johtaa asiakkaiden menetykseen. On huomioitavaa, että arvolupaus ja asiakaskokemus ovat keskeisiä tekijöitä yritysten menestykselle nykypäivän kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä. Kilpailu

asiakasuskollisuudesta on kovaa, ja yritysten on panostettava entistä enemmän asiakkaan arvolupauksen kehittämiseen ja asiakaskokemuksen parantamiseen.

2.1. Vastuumyyjän rooli asiakaskokemuksessa

Artikkelissaan Kaski, Hautamäki, Pullins & Kock (2017) toteavat, että asiakasyrityksen osto-organisaatiossa työskentelevät henkilöt usein kokevat, ettei myyntiyrityksen toiminta tähtää pitkäaikaiseen kumppanuuteen. Keskeisenä syynä esiin nousee myyjien valmistautumattomuus asiakaskohtaamiseen, ymmärryksen puute asiakkaan toimialasta ja sen haasteista, katteettomista lupauksista myyntitilanteessa sekä globaaleista vaikutuksista asiakkaan toimialaan. (Kaski, Hautamäki, Pullins & Kock 2017.)

Asiakkaat kokivat kestävään kumppanuuteen liittyvän dialogin jäävän vaatimattomaksi ja painottuvan enemmän tuotokeskeisyyteen. Tämän haasteen paikkaamiseksi on lähdetty kehittämään uusia tapoja luoda kontakti asiakkaaseen sekä pyrkiä antamaan osto-organisaatiolle signaalia siitä, että myyntiyritys on valmis sitoutumaan pitkäjänteiseen yhteistyöhön. (Hautamäki 2016.)

Tähän perustuen on isommille asiakkaille ja teknisesti haastaville tuotteille on myyntiorganisaation toimesta nimetty oma vastuumyyjä. Vastuumyyjän moderni työnimike on Key Account Manager (KAM), ja se on yleisesti käytössä monissa yrityksissä. B2B-maailmassa asiakkaan arvolupaus ja asiakaskokemus ovat kriittisen tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysten menestykseen. Kilpailu asiakasuskollisuudesta on kovempaa kuin koskaan, ja B2B-yritysten on ymmärrettävä, miten asiakkuudelle nimetty vastuumyyjä voi vahvistaa asiakastyytyvyyttä ja tuoda kilpailuetua.

ChatGPT määrittelee asiakaskokemuksen vastuumyyjän (KAM) näkökulmasta seuraavasti:

Asiakassuhteen hallinta

Vastuumyyjän tehtävänä on ylläpitää ja kehittää tärkeitä asiakassuhteita tarjoamalla henkilökohtaista palvelua. Henkilökohtaisella palvelulla asiakaskokemusta voidaan parantaa pitämällä tiivistä yhteyttä avainasiakkaisiin ja ymmärtämällä heidän tarpeensa ja odotuksensa. Tämän pohjalta vastuumyyjä voi tarjota asiakkaalleen juuri hänelle räätälöityjä ratkaisuja, jotka vastaavat heidän erityistarpeitaan. Tämä voi sisältää erikoishinnoittelua, mukautettuja palveluita tai tuotevalikoiman personointia.

Strateginen kumppanuus

Myyntin tavoitteena on pyrkiä luomaan strategisia kumppanuuksia asiakkaiden kanssa. Tämä tarkoittaa, että KAM ei vain myy tuotteita, vaan toimii kumppanina, joka auttaa asiakkaita saavuttamaan omia liiketoiminnallisia tavoitteitaan. Asiakaan ja hänen toimialansa tunteminen mahdollistaa asiakkaan ongelmien tunnistamisen jopa etupainoisesti, jolloin asiakaskokemusta voidaan parantaa nopealla ja tehokkaalla ongelmien ratkaisulla. Vastuumyyjä siis pyrkii vastaamaan asiakkaiden haasteisiin ja kysymyksiin nopeasti ja tarjoamaan konkreettisia ratkaisuja heidän haasteisiinsa.

Asiakaspalautteen kerääminen

Yhtenä vastuumyyjän tehtävänä on kerätä asiakaspalautetta ja tuoda sitä aktiivisesti esille myyntiorganisaatiossa. Saadun asiakaspalautteen avulla on mahdollista löytää oman liiketoiminnan heikkoudet ja vahvuudet ja käyttää sitä liiketoiminnan parantamiseen. Tehokkaalla viestinnällä organisaation sisällä osataan tehdä oikeita asioita asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Asiantuntijuus

Koska asiakkaalla ei ole tarvetta olla tarjottavista tuotteista perillä kuin yleisellä tasolla, on myyjän tai myyjäorganisaation asiantuntijuus välttämättömyys tällaisissa asiakkuuksien ylläpidossa.

Myyjä voi kuvata asiakaskokemusta myös osoittamalla oman asiantuntemuksensa tuotteista ja palveluista. Hyvin perusteltuja

suosituksia ja tietoa tuotteiden ominaisuuksista auttavat asiakasta tekemään parempia ostopäätöksiä ja pääsemään haluttuihin lopputuloksiin.

Kommunikointi:

Kaiken yllä mainitun mahdollistamiseksi on vastuumyyjän pidettävä jatkuvaa yhteyttä asiakkaisiinsa. Mitä useampi asiakasrajapinta/ kontakti henkilö on kontaktissa myyjän kanssa, sitä laajempaa yhteistyö on. Tällöin vastuumyyjä voi tarjota asiakkaille koulutusta ja ohjausta tuotteiden ja palveluiden käytössä. Tämä auttaa asiakkaita hyödyntämään tuotteita täysimääräisesti ja parantaa heidän kokemustaan palvelusta, tuotteista ja koko myyjäorganisaatiosta

Kaiken kaikkiaan vastuumyyjän tavoitteena on luoda positiivinen ja pitkäaikainen asiakaskokemus, joka tukee asiakkaiden liiketoiminnallisia tavoitteita ja edistää liiketoiminnan kasvua

2.2. Kumppanuuden arvo

Holma ym. (2021) toteavat kirjassa Menestys syntyy asiakaskokemuksesta, että yritykselle lojaalit asiakkaat tuovat kasvua, kannattavuutta ja kassavirtaa. Tästä syystä on tärkeää tunnistaa, millaisena asiakaskokemuksen tuottajana asiakas meidät kokee. Modernilla liiketoimintayrityksellä on tavoitteena olla asiakaslähtöinen, jolloin koko toiminnan lähtökohtana on asiakas ja hänen tarpeensa. Mikäli tavoitteena on olla asiakaslähtöinen ja yrityksen toiminnat on suunniteltu palvelemaan tätä ajastusta, on asiakaslähtöisyys merkittävä yrityksen kasvua ennustava tekijä.

Holma ym. (2021) tuovat esiin Forrester Consulting:n (Forrester Consulting, It pays To Be An Experience-Led Business) tutkimuksen, jossa kuvataan, miten asiakkaan kokemuksen systemaattinen parantaminen tuottaa yritykselle mittavia taloudellisia hyötyjä (kuva1).



KUVA 1. Asiakaslähtöisen yrityksen tunnusluvut (Forrester Consulting, It pays To Be An Experience-Led Business, teoksessa Holma ym. 2021, 30).

Vastaavasti kirjoittajat Holma ym. (2021) väittävät, että:

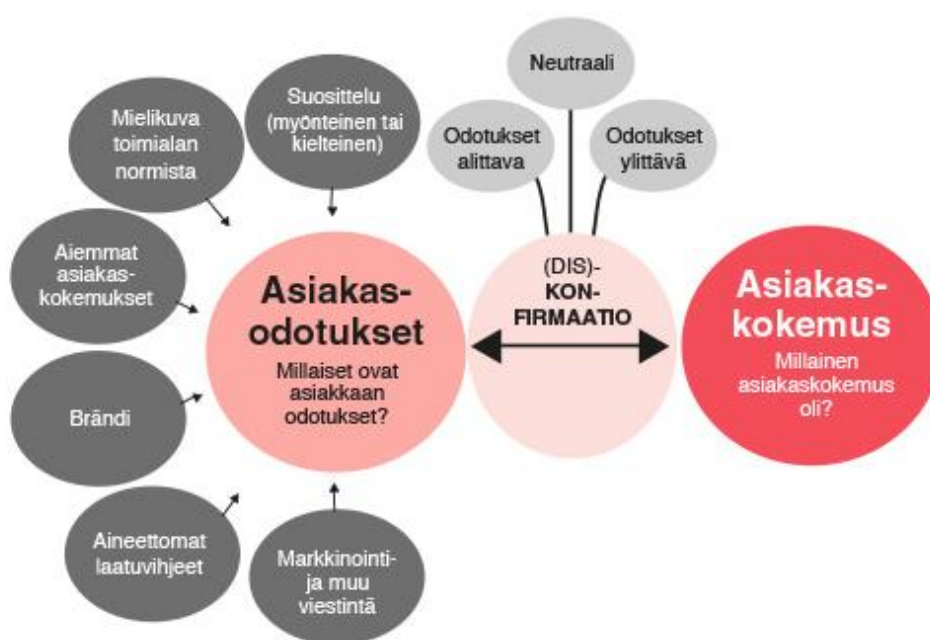
Tutkimusten mukaan B2B-yritysten tuottamat kokemukset ovatkin asiakkaiden silmissä osin jopa huonontuneet viiden vuoden tarkastelu jaksolla. Huonoilla kokemuksilla on kova hinta: vain joka kolmas B2B-asiakas on sitoutunut yritykseen, jonka kanssa tekee liiketoimintaa, ja jopa 70 prosenttia on halukas siirtämään asiakkuutensa toisalle tyytymättömyyden vuoksi. (Holma ym.2021, 31.)

Asiakaskokemuksen määritelmästä kirjoittajat Holma ym. (2021) totesivat, että asiakaskokemus on tunne siitä, miten yritys asiakasta kohtelee. Mikäli asiakas kokee saavansa arvoa ja on valmis viettämään aikaa myyjän tarjoamien tuotteiden ja /tai palvelujen parissa, tekee hän mielellään yhteistyötä myyjä organisaation kanssa (Holma ym. 2021, 24–26).

Lindström Suomen Pasi Saarinen kiteyttää samassa kappaleessa (Holma ym. 2021, 26) seuraavaa:

Asiakaskokemus on yrityksen tuotteiden, palveluiden, ihmisten ja brändin tuottama kokonaisvaltainen tunnekokemus kokonaispalveluprosessista.

Samaan asiaan viitataan Saarijärvi & Puustinen (2020) kirjassa Strategiana asiakaskokemus olevassa kuvassa 2, josta ilmenee hyvin asiakaskokemuksen muodostumisen moninaisuus.



KUVA 2. Asiakasodotukset (Saarijärvi & Puustinen 2020, 98).

Kuten kuvassa on kuvattu, on asiakkaan odotusten lunastaminen avain hyvään asiakaskokemukseen. Kuva myös havainnollistaa hyvin asiakasvastuussa olevan myyjän roolia. Hän voi omalla tekemisellään vahvistaa tai heikentää asiakaskokemusta omalla toiminnallaan. Kuten on todettu, tulee tällä tasolla myyjän tuntea asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Estääkseen haasteen valmistautumattomuudesta asiakas kohtaamisissa tulisi myyjän luoda itselleen jokaisesta asiakkaasta profiili, jonka mukaan asiakkuutta johdetaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Väitöskirjatutkimuksessaan Hautamäki (2016) toteaa, että vaikka myyjä johtaakin vuorovaikutustilanteessa prosessia on viime kädessä päätöksenteko ja hankinta etenevät viime kädessä asiakkaan toimeenpanemana (Hautamäki 2016.)

Vastuumyyjän vaihtuessa uuden myyjän pitää aloittaa koko prosessi alusta. Saarijärvi & Puustinen (2020) kuvaavatkin kirjassaan asiakastarpeiden profilointia. Profiloinnin avulla vastuumyyjä saa hahmotettua kuvan uudesta asiakaskentästään ensimmäisen tapaamisen jälkeen. Tämä auttaa havainnollistamaan sen, kenen ehdoilla asiakaskokemusta kehitetään. Tämä profilointi on jokaisella myyjällä erilainen, mutta ylätasolla luokittelu voisi määräytyä seuraavasti:

- Hintatietoiset
- Huomiota vaativat
- Uskolliset
- Vaikuttajat (Saarijärvi & Puustinen 2020, 132—134.)

Näistä jokaiseen kuuluu lukemattomia alaryhmiä, jotka muodostuvat vastuumyyjän oman sisäisen arvomaailman pohjalta.

Tällaisessa myyntiorganisaation luomassa vaihtotilanteessa uuden myyjän työtä helpottaa esimerkiksi uusasiakashankintaan verrattuna se, että asiakkaalle ovat yrityksen brändi, toimintatavat, laskutus yms. asiat jo entuudestaan tuttuja. Tämä madaltaa kynnystä yhteistyön aloittamiselle, sillä asiakkaalla on jo luottamus itse yritykseen. Kuitenkin on huomattava, että vaikka tutkimuksessa keskitytään asiakkaan ja myyntiorganisaation välisen rajapinnan muutokseen eli myyjän vaihtumiseen, on vastuumyyjän rooli merkittävä kompleksisimmissä kokonaisuuksissa. Uuden myyjän perehdyttämisen merkitys asiakkuuksien haltuunoton ja niiden johtamisen näkökulmasta on suuri. Asiakkuuksien johtaminen vaatii myös myyntiorganisaation esimiehiltä kykyä johtaa myyjiä johtamaan paremmin asiakkuuksiaan. Kristiina Moilasan (2023) opinnäytetyössä käsitellään osana yrityksen yhteistä myyntitekniikkaa, jolloin yrityksen siirtyminen tuotemyynnistä ratkaisu- ja asiantuntija myyntiin saadaan toteutumaan hallitusti. Tämän kaltaisen myynnin tavoitteena on pyrkiä tilanteeseen, jossa myyjä ja ostaja ratkaisevat yhdessä asiakkaan haastetta (Kristiina Moilanen 2023.)

Hautamäen (2016) väitöskirjassa todettiin, että kompleksisessa ja myyntiä johtavassa myyntityössä tulisi esimiehen toimia enemmän sparraajana kuin käskijänä. Sparraavalla johtamisella annetaan vastuumyyjälle mahdollisuus harjoitella vuorovaikutustaitoja asiakaskohtaamisia varten (Hautamäki 2016.)

Toimivassa organisaatiossa on asiakuuden haasteet huomioitu luomalla taustalle tiimi, jossa on mukana eri asiantuntijoita aiheeseen liittyen valmiina ratkaisemaan yhdessä asiakkaalle syntyneitä haastetta. Yksittäisellä myyjällä on enää harvoin mahdollisuuksia ratkaista kaikkia asiakkaan kompleksisia tarpeita.

3 TUTKIMUSTAVAN VALINTA

Tutkimustavaksi valikoitui laadullinen kuvaileva empiirinen tutkimus. Laadullisesta tutkimuksesta ja teoriasta mainitaan Juhilan (n.d) verkkokäsikirjassa, että empiiristä laadullista tutkimusta ei ole mahdollista tehdä ilman jonkinlaista teoreettista kiinnekohtaa. Tutkimuksen kiinnekohtana päätettiin tutkia aihetta formaalin teorian kautta. Formaalisissa teoriassa ei pyritä selvittämään yhtä ilmiötä vaan tarjota yleisimpiä selitysmalleja, joiden kautta aihetta voi lähestyä. (Juhila n.d.) Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisimmiksi aineistonkeruumenetelmiksi parhaiten soveltuvat haastattelut, kyselyt, havainnointi sekä tutkittavat dokumentit (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

3.1. Haastattelu tutkimustapana

Tutkimuksen aihe itsessään perustuu ihmisten kokemuksiin tilanteissa, joissa myyjänvaihto on tapahtunut. Tämän perusteella tarkemmaksi tutkimustavaksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelun vahvuutena on se, että se ei etene tarkkojen, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan perustuu väljemmin tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin.

Teemahaastattelussa ennalta suunnitellut aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta oleellista on, että teemahaastattelulla jää tilaa ihmisten tulkinnoille sekä merkityksenannoille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) On myös tärkeää huomata, että haastattelutilanne on tutkijan ja tutkittavan välistä vuorovaikutusta, ja se, mitä haastateltavasta saadaan selville, riippuu paljon haastattelijasta ja hänen kyvystään luoda luottamuksellinen ilmapiiri (Kananen 2014, 87–89).

Teemahaastattelussa keskeistä on, että aihepiiri on haastattelijalle tuttu, ja haastattelijalla on ymmärrys haastateltavan tilanteen tuntemisesta. Tämän pohjalta haastateltavaksi valikoitui kirjoittajan jo olemassa olevia asiakkaita, jotka toimivat eri toimialoilla johtavissa asemissa. Yhteistä haastateltaville on, että heidän asiakkuutensa on siirtynyt haastattelijan vastuulle ja näin heidän

kokemuksensa on aito. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mikä on myyjän vaihdon vaikutus asiakaskokemukseen ja miten sen tällaisessa tilanteessa voidaan säilyttää positiivinen kokemus. Haastattelussa pyrittiin selvittämään, mitkä asiat tai tilanteet asiakasorganisaatioissa luovat tällaisia tunteita ja mitkä päinvastaisia. Tämän ajatuksen pohjalta jäsenneltiin kysymykset muutaman kantavan teeman pääotsikon alle, jotta varmennettaisiin, että haastattelussa käsitellään teemaan liittyviä aiheita (Kananen 2014, 91-93.) Näin varmistettiin mahdollisimman kattava, yhdenmukainen ja realistinen kuva tutkimuksesta.

Tutkimuksessa taustoitettiin myös haastateltavien työhistoriaa ja työtehtäviä aiemmissa organisaatioissa. Haastattelututkimus toteutettiin tapaamalla haastateltavia heidän yrityksissään paikan päällä sekä Teams:n välityksellä.

Haastateltavien valinnassa tehtiin maantieteellistä sekä toimialakohtaista hajautusta. Tavoite oli saada mahdollisimman monipuolinen näkemys tutkittavaan teemaan. Haastateltavaksi valikoitui kuusi eri puolella suomea toimivan keskisuuren tai suuren yrityksen toimitus-, talous- tai kiinteistöjohtajia, joita tutkimuksessa nimitään eri koodeilla. Haastateltavien piilottaminen koodinimien on välttämätöntä tutkimuksen tilaajan yrityssalaisuuden suojaamiseksi.

3.2. Haastattelurungon suunnittelu

Leppämäki (2022) sanoitti opinnäytetyössään teemahaastattelun perusajatuksen hyvin. Tutkimuksessa todettiin, että tutkija pyrkii kasvattamaan ymmärrystään keskustelemalla tutkittavan kanssa ja tutkijalla on kuitenkin oltava ymmärrys tai ennakkonäkemys keskusteltavasta asiasta, että haluttu aihe saadaan pidettyä kasassa. (Hanna Leppämäki, 2022.) Tähän pohjautuen suunniteltiin kaikille haastateltaville yhteiset kantavat kysymykset, jotta haastattelun aineistossa syntyisi vertailukelpoisia yhtymäkohtia eri yritysten välillä, toimialasta riippumatta. Näillä haastattelurungon peruskysymyksillä keskustelua ohjattiin pysymään asiakaskokemuksen teemassa ja saatiin haastateltavalta mahdollisimman totuudenmukaiset vastukset omista kokemuksista. Samalla tavoitteena on kerätä tietoa myös siitä, missä asioissa olemme onnistuneet ja missä asioissa on vielä

kehittämistä. Näiden haastatteluiden pohjalta on hyvä lähteä kehittämään omaa ammatillista osaamista.

Haastattelun keskeisimmät teemat muodostui seuraavista avoimista kysymyksistä

- ✓ Millainen työhistoria haastateltavalla on (onko kokemuksia aiemmista myyjän vaihdoista)?
- ✓ Miten määritellään asiakaskokemus tässä haastattelussa ja millaisia kokemuksia haastateltavalla siitä on ostajan/asiakkaan roolissa?
- ✓ Miten vastuuhenkilön vaihtumisesta on viestitty myyntiorganisaatioiden toimesta? Onko viestiminen se edes välttämätöntä?
- ✓ Millaisia haasteita vastuuhenkilön vaihtuminen muodostaa ostajan/asiakkaan näkökulmasta?
- ✓ Mitä myyjäorganisaation tulisi tehdä toisin, että vastuumyyjän vaihto olisi sujuva asiakaskokemuksen näkökulmasta
- ✓ Pystyykö/pystyikö uusi vastuumyyjä lunastaa (helposti) vuosia kestäneen asiakassuhteen ja tuomaan siihen lisäarvoa?

3.3. Haastattelun analysointi

Koska Teams ei ole vielä kaikille haastateltaville luonnollinen kanava vapaaseen keskusteluun, saati mikäli palaveri nauhoitetaan, pyrittiin tekemään haastattelusta mahdollisemman vapaamuotoinen rehellisen keskustelun mahdollistamiseksi. Tämän vuoksi haastattelusta otettiin tarkat muistiinpanot sen aikana. Näiden pohjalta muistiinpanoista laadittiin haastattelulomake (Liite 1), jonka täytettiin välittömästi haastattelun jälkeen. Lomakkeen avulla, haastattelun ollessa tuoreessa muistissa pyrittiin varmistamaan haastatteluiden yhdenmukaisuus. Teemahaastattelun suosio perustuu muumuassa vastaamisen vapauteen, mikä antaa oikeuden haastatettaville ilmaista itsensä vapaasti. Lisäksi teemoihin kohdistunutta haastattelua on suhteellisen helppo analysoida teemoittain. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tutkijan ennakkoon asettamat teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisällön ja tutkimusaiheen kannalta.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) toteavat laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjassa:

Aineiston teemoitetusta voi edetä tyypittelyyn. Teemahaastatteluaineistoa voidaan analysoida myös vaikkapa kokonaan kvantitatiivisesti tai kvantitatiivisuutta ja kvalitatiivisuutta yhdistellen. Myös kielelliset tarkastelutavat ovat tutkimusongelmasta riippuen mahdollisia. Teemahaastattelua ei siis tarvitse analysoida juuri tietyllä tavalla, vaikka teemoittelu ja tyypittely onkin tavallista ja looginen jatkumo kyseiselle haastattelutyypille. Teemahaastattelun suosion yksi selitys voi olla paljon luettu ja myös tällä sivustolla laajasti käytetty Hirsjärven ja Hurmeen teos, jonka ensimmäinen painos kantoi nimeä "Teemahaastattelu". Nytemmin se on saanut uuden muodon teoksena "Tutkimushaastattelu". Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastatteluiden analysoinnissa pyrittiin löytämään teemat haastateltavien vastuksista, jotka havaittiin ilmentävän eniten tai vähiten positiivisia kokemuksia haastateltavissa. Kun aineistoa järjesteltiin teemojen mukaan, kunkin teeman alle koottiin kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan ko. teemasta. Teemoittelusta KvaliMOTV (n.d.) sivustolla todetaan, että teemoittelun voi tehdä, joko manuaalisesti tai testinkäsittelyohjelmilla hyödyntäen "leikkaa-liimaa" toimintoa. Useimmiten helpoin tapa on käyttää tekstinkäsittelyä, jolloin tekstiä pystytään siirtämään paikkaan, joka kuuluu toisen teeman alle ja kategorioimaan helposti useampaan ryhmään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Jotta haastattelujen analysointi ei rajoitu pelkästään yllä mainitun "leikkaa-liimaa"-malliin, vaan siitä saadaan tutkimuksen kuuluvia tulkintoja, pohdintoja ja johtopäätöksiä aikaan niin tutkimusaineistoa pitää tyypitellä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tyypittelyä hyödyntämällä pyrittiin tunnistamaan tutkimuksen keskeisimmät kohdat. Tätä tarkoitusta varten laadittiin Excel-lomake (Liite 2), jonka pohjalta saatiin tuloksista laajempi näkemys ja selkeämpi materiaali analysoitavaksi. Kuten Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) toteavat:

Tyypittelyllä tarkoitetaan tyypillisten asioiden kokoamista eli aineiston tiivistämistä havainnollisiin tyyppeihin. Kyseessä ei siis ole haastateltavien tai vastaajien vaan heidän tarjoamansa informaatioaineksen tyypittely. Esimerkiksi haastatteluaineistoista voidaan etsiä tietyn tyyppisiä vastauksia; haastatteluja tai niiden osia, joita yhdistävät tietyt elementit ja joiden voidaan siksi ajatella edustavan jotakin tyyppiä. Esimerkiksi kahden ihmisen haastattelut voivat hyvinkin olla erityyppisiä, muttei niitä välttämättä ole mielekästä ryhtyä varsinaisesti tyypittelemään. Mikäli tyyppejä etsitään ja mikäli aineisto soveltuu tyypittelyyn, voidaan kuhunkin tyyppiin kuuluvien tekstien avulla laatia tyyppikuvauksia. Kuvauksissa yhdistyvät eri vastauksissa esiintyvät yleiset ja siten tyypilliset elementit. Tyyppikuvauksia vertailemalla voidaan helposti nähdä, kuinka eri tyypit eroavat toisistaan ja millaisia tyyppejä aineistosta voidaan konstruoida. Kuvaukset ovat eräänlaisia läpileikkauksia tai tiivistelmiä aineistosta, joissa kiteytyvät aineiston keskeisimmät elementit. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Yhdistämällä nämä kaksi analysointitapaa pyrittiin pääsemään lopputulokseen, jossa tutkimustulokseen pureuduttiin syvemmälle ja saatiin parempi ymmärrys tutkimusvastausten merkityksestä.

4 HAASTATTELU

Tutkimuksen haastattelu toteutettiin tapaamalla haastateltavat joko henkilökohtaisesti tai Teams välityksellä. Sana haastattelu ei täysin kuvaa tapahtumaa, sillä kyseessä oli avoin keskustelu opinnäytetyön teeman ympärillä. Haastattelussa oli mukana kysymyksiä, jotka ohjasivat keskustelua pysymään halutussa aihepiirissä. (Liite 1). Haastatteluissa pyrittiin valitsemaan mahdollisimman monimuotoinen kattaus erilaisista yrityksistä ja heidän päättäjistä. Valinnassa huomioitiin maantieteelliset, liikevaihdolliset ja haastateltavan rooliin liittyvät näkökulmat vastausten monipuolisuuden varmistamiseksi. Haastateltavat jakoutuivat maantieteellisesti läpi Länsi-Suomen Turku-Pietarsaari akselilla.

Haastateltavista henkilöistä osa työskentelee yrityksissä, jotka ovat periteisiä perheyriksiä ja ovat toimineet toimialallaan useamman sukupolven ajan. Osa haastatelluista työskentelee työsuhteessa, osa omistajan roolissa. Haastateltavien edustamien yritysten liikevaihdon jakauma asettui välille 4M€-60M€. Kaikkia haastateltavia yhdistävä tekijä on haastattelijan asiakassuhde heihin. Keskustelut käytiin vapaasti opinnäytetyön teeman ympärillä. Haastattelun aluksi pidetyllä lyhyellä johdannolla teemaan ja haastattelun tarkoitukseen liittyen keskustelu lähti luonnollisesti liikkeelle, ja haastattelun rungoksi luotuja kysymyksiä ei tarvinnut välttämättä esittää tullakseen vastatuksi. Haastattelujen pohjalta täytettiin työkirja (Liite 2), jossa tarkennettiin kysymyksiä saadakseen tarkempia ja helpommin tulkittavia tuloksia haastatteluvastauksista.

4.1. Luottamus haastattelun keskeinen teema

Keskeisenä teemana esiin nousi luottamus myyjään. Kaikkien haastateltavien mielestä luottamuksen rakentaminen on kriittisin asia, jota uuden vastuumyyjän tulee alkaa heti systemaattisesti rakentaa. Tämä on kestävä ja hyvin toimivan asiakassuhteen kulmakivi. Luottamuksen rakentamisen perusedellytys on varhainen fyysinen tapaaminen asiakassuhteen varhaisessa vaiheessa. Ensimmäiseen tapaamiseen ei välttämättä tarvitse olla suurta teemaa, ja se

voidaan pitää esimerkiksi Teamsin välityksellä verkon yli. Kuitenkin kyseisessä palaverissa on hyvä sopia seuraava askel, joka tapahtuukin jo kasvotusten. Luottamus vaatii aktiivista rakentamista, ja monesti luottamuksen saanut pystyy jatkamaan yhteistyötä melko helposti.

Avoin keskustelu yhteistyön arvopohjista ja valinnoista on hyvä käydä myyjän ja asiakkaan välillä, mahdollisimman realistisen asiakasymmärryksen saamiseksi. Holma ym. (2021) kirjaansa haastatelluista yritysjohtajista useat näkevät asian samankaltaisesti. Kirjassa todetaan, että lähempänä asiakasta syntyy oikea ymmärrys ja uudet ideat. Asiakkaan syvä ymmärtäminen luo kokemuksen luottamuksellisesta yhteistyöstä kehittää asiakkaan liiketoimintaa. Haastattelussa eräs haastateltava sanoitti aiheen näin:

Uuden myyjän tulee myös varmistaa, että molemmat osapuolet näkevät asiat suurin piirtein samoin. Asiakas on ymmärtänyt yhteistyön riskit, eikä myyjä ole missään kohtaa luvannut liikoja (Holma ym. 2021, 109-111.)

Yritysten välinen historia ja liiketoiminnan sujuvuus kantavat tiettyyn rajaan saakka, mutta asiakkuuden persoonaton hoitaminen ja täten luottamuksellisen suhteen syntymisen puute avaa oven helpommin kilpailuttamiselle ja pahimmassa tapauksessa asiakassuhteen päättämiseen. Kuten Holma ym. (2021) toteavat, että asiakkaan tunnekokemus vaikuttaa asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen, yhteistyön laatuun ja siihen liittyvään henkilökohtaiseen kokemukseen. (Holma ym. 2021,37). Samaa teemaa kommentoi eräs haastateltava:

Vaikka myyjän tuote on itsessään hyvä, niin tunne toimivan yhteistyön puuttumisesta laittaa harkitsemaan vakavasti vaihtoehtoja

Luottamukseen kuuluu myyjän roolin lisäksi luottamus myyntiorganisaatioon yleisesti. Passiivinen myyntiorganisaatio viestittää helposti asiakkaalle, että he kokevat asiakkuuden toisarvoisena. Myös vastuumyyjän toistuva vaihtuminen lähettää tietynlaista viestiä asiakasorganisaatiolle. Haastattelussa vastuumyyjän rooli koettiin merkittävänä asiakaspidon näkökulmasta. Vaikka varsinaisia haasteita ei ole asiakassuhteessa ilmennyt, niin kaikissa keskusteluissa esiin

nostettiin luottamus yritysten väliseen yhteistyöhön sekä myyjään. Eräs haastateltavista sanoitti sen seuraavasti:

Mikäli luottamusta ei synny myyjän ja ostajan välille, syntyy tarve kilpailutukselle. Toisinpäin käännettynä voisi sanoa, että on tärkeää, että ihmiset pysyvät vakiona, jolloin kilpailutuksen tarve jää pienemmäksi.

4.2. Myyjän aktiivisuus asiakassuhteen hoidossa.

Yhtenä paljon keskustelua herättäneenä teemana asiakassuhteeseen liittyen nousi myyjän rooli ja aktiivisuus. Tätä teemaa käsiteltiin laaja-alaisesti aiheen sisällä, sillä muuttuvia tekijöitä on runsaasti. Keskeisiltä toimittajilta/myyjiltä odotetaan aktiivista ja henkilökohtaista sitoutumista asiakkuuteen. Tällä tasolla asiakkuuden hoitamisessa keskeinen rooli on edellisessä kappaleessa käsitellyllä luottamuksella. Tällöin myyjän ja asiakkaan välillä on avoin kanava, jossa perinteinen myyjä- asiakas suhde muuttuukin yhteistyöksi, jonka keskiössä on tavoite pyrkiä yhdessä ratkaisemaan haasteita. Kirjassa Menestys syntyy asiakaskokemuksesta (Holma ym. 2021) aihetta tarkastellaan asiakaskokemuksen ja hyötyjen näkökulmasta seuraavalla tavalla. Heidän mukaansa hyvässä asiakaskokemuksessa myyjä on mukana asiakkaan arjessa ja kykenee ennustamaan muutoksia. Asiakkaan menestymisen tukeminen omalla markkinallaan toimivan yhteistyön avulla on todellinen tekijä asiakaspysyvyydelle (Holma ym. 2021, 238–343.) Tätä teemaa kommentoitiin seuraavasti:

Ostajan näkökulmasta paras hetki on, kun yhdessä myyjän kanssa löydetään kokonaisratkaisu haastavaan ongelmaan/ tilanteeseen.

Tässä opinnäytetyössä luottamusta käsittelevässä kappaleessa mainittiin, että myyjän passiivisuus saattaa olla este luottamuksen syntymisille. Haastatteluissa todettiin, että voidaan ymmärtää myös niin, että myyjän passiivisuus osoittaa arvostuksen asiakuutta kohtaan.

Normaali tilanteessa myyjän passiivisuus kertoo asiakkaallekin omasta merkittäväyydestään myyjäorganisaatiolle.

On huomioitava myyjän rooli asiakkaalle. Mikäli kyseessä on nk. marginaalitoimittaja, jolla on vain muutama tuotenimike, rajallinen liikevaihto tai spesifi komponentti, joka vastaa vain asiakkaan tiettyjen mallien tarpeeseen, ei myyjän puolelta kovin aktiivista otetta myöskään odoteta:

Myyjän pitää ymmärtää oma merkittävyys omalle asiakkaalleen

Näissä tilanteissa yliaktiivinen myyjä saattaa vastaavasti "ajaa asiakkuuden kohti etelää". Myyjäorganisaation tulee siis tunnistaa asemansa suhteessa ostoorganisaatioon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että myyjä voisi ryhtyä passiiviseksi asiakkuuden hoidon osalta.

Keskusteluissa haastateltavien kanssa aiheesta niin yleisellä kuin sähkömarkkina- ja asiakkuuksien hoitoon peilaten, keskeisenä huomiona nostettiin myyjän vastuu olla aktiivinen muutoksessa. Sähkömarkkinan näkökulmasta talvi 2022–2023 oli Suomessa keskeinen huoli ja puheenaihe mitä tuli hinnoitteluun. Myyntiorganisaatioiden viestinällä sekä vastuumyyjän aktiivisuudella oli tarvittava vaikutus asiakkaan oman ydinliiketoiminnan tukemisessa alati muuttuvassa markkinassa.

On tärkeää, että asiakkaalle ei pääse syntymään vaihdoksen aikana minkäänlaista epätietoisuutta omasta asemastaan tai siitä, että heidän asioiden hoito ei olisi ajantasaista.

4.3. Voiko uusimyyjä lunastaa asiakkaan odotukset?

Aiemmin mainittiin, että luottamuksen saaminen on kaiken keskiössä. Mikäli asiakkuuden hoidossa saavutetaan luottamuksen taso, asiakkuus on lunastettu sana positiivisessa mielessä. Haastatteluissa myös ilmaistiin selkeästi se, että mikäli yrityksillä on yhteistä historiaa pidemmältä ajalta, kantaa se aikansa. Murrosvaiheessa oleellisempaa on asiakkaan näkökulmasta, että prosessit toimivat ja että asiakkaan omaan prosessiin ei tule häiriöitä myyjänvaihdosta johtuvista syistä. Todettiin, että myyjän vaihto tapahtuu vain harvoin pitkällä aikajänteellä, lomittain. Useimmiten tällainen tilanne on mahdollista vain edellisen myyjän eläköityessä. Uuden myyjän mukaan tulo koettiin myös suurena mahdollisuutena asiakassuhteelle. Vuosia kestänyt tapa hoitaa asioita on

saattanut jo pidemmän aikaa olla päivityksen tarpeessa. Tekniikat ja työtavat kehittyvät vahdilla, ja jokin myyjän uusi innovaatio saattaa asiakkaan omassa prosessissa jättää jonkun työvaiheen pois, mikä parantaa heidän kilpailukykyään omassa markkinassa.

Uusimyyjä näkee asiakassuhteen erillailla ja voikin tuoda siihen lisäarvoa. Muutoksessa on aina kehityksen siemen.

Eräänä haasteena on tunnistettu asiakkaan roolista katsottuna ”perimätiedon” siirtäminen uudelle vastuumyyjälle, mikäli vastuu tiedon siirtämisestä jää asiakkaalle myyntiorganisaation sijaan. Tämä perimätieto ilmenee esimerkiksi siten, että asiakkaan ja myyjän välille on kehittynyt oma ammattikieli, joka uudella myyjällä ei ole vielä hallussa. Keskusteluissa asiakassuhteen perimätiedon siirto nousi esiin myös siitä näkökulmasta, että mikäli uuden myyjän ”koulutusvastuu” on täysin asiakkaan harteilla, niin miksi sitä ei samalla siirrettäisi uudelle toimittajalle, aloitettaisi niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Riski on aito, mikäli organisaatiotasolla yhteistyö ei ole niin hyvällä tasolla, että se itsessään tuo tarvittavan lisäarvon asiakassuhteeseen.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että myyjän vaihtuminen tuo asiakasorganisaatiolle sekä hyötyä ja väliaikaisia haasteita. Tässäkin teemassa keskeiseen rooliin nousee luottamus ja myyjän aktiivisuus päästä asiakkuuden vaatimalle tasolle, myös teknisessä tietämyksessä, luodakseen tarvittavaa lisäarvoa yhteistyölle. Yritysten yhteinen historia ja toimivat prosessit antavat uudelle henkilölle aikaa oppia asiakkuuden hoitoon tarvittavat tiedot ja taidot. Keskeisenä asiana nousi myyjän halukkuus palvella ja ottaa asioista selvää:

Yleisellä tasolla vanhalla myyjällä on ratkaiseva vaikutus asiakassuhteen pysyvyyteen. Vaihdoissa oikean ihmisen löytäminen on kriittisen tärkeää.

4.4. Henkilökemiat. Vaikuttavatko ne asiakassuhteeseen?

Haastattelussa yllättäväksi teemaksi nousi esiin henkilökemioiden vaikutus. Tätä teemaa ei osattu ennalta miettiä. Voidaan kuitenkin todeta, että luottamuksen

ollessa tutkimuksen keskiössä on aiheellista kysyä, että jos henkilökemiat eivät toimi jonkun ihmisen kanssa, voiko häneen silloin luottaa?

On hyvä muistaa, että ihmiset sitä kauppa käy, vaikka organisaatiot sen ostaa.

Yllä oleva lainaus haastateltavan kommentista ilmaisee selkeästi sen, että ihmiset ovat lopuksi kaupankäynnin osapuolina. Niin myyjä kuin ostaja saavat olla haastavia yhteistyön näkökulmasta. Haastatteluissa ilmeni, että haastateltavia kuultiin lähtökohtaisesti asiakkaan näkökulmasta, on heillä itselläänkin omat myyntiorganisaationsa, joissa kohdataan samat haasteet. Esimerkkinä esiin nousi tapaus, jossa ostajan toiminta ja/tai persoona on niin haastava, että vastuumyyjää on vaihdettu useasti, aina myyjän omasta toiveesta. Tapaus ei ole ainutlaatuinen vaan vastaavan kaltaisia huomioita nousi esiin muissakin haastatteluissa. Haastatteluissa myyjän ja asiakkaan väliset henkilökemiat nousivat esiin kaikissa keskusteluissa joko suoraan omana aiheenaan tai osana keskustelua luottamuksesta. Yhtenäinen näkemys oli, että uudella myyjällä tulee olla tiettyä nöyryyttä asiakasta kohtaan. Myyjän ylimielinen asenne, liian voimakas lähestymistapa myyntitilanteessa saa asiakkaan varautumaan tai jopa ärsyntyneeseen. Erityisesti kompleksisemmassa myynnissä ei myyjällä ole mahdollisuutta tietää kaikkea ja siksi hänellä on käytössä oma asiantuntija verkosto. Myyjän tulee myöntää tiedon rajallisuus asiakkaalle ja varmistaa esimerkiksi yhteispalaverilla asiantuntijan kanssa annetun tiedon oikeellisuus.

Mikäli jotain asiaa ei ole tiedetty niin on luvattu selvittää- ja selvitetty. Myyjän ei tarvitse aina tietää kaikkea.

Tämä teema liittyy vahvasti myös asiakaslupaukseen ja sen lunastamiseen.

Todettiin, että henkilökemioilla on vaikutusta myös siihen, miten asiakas kokee, tuleeko hänelle annettu asiakaslupaus lunastetuksi vai ei.

4.5. Yrityksen viestinnän vaikutus myyjän vaihtoon

Haastatteluissa käsiteltiin kysymystä siitä, miten myyntiorganisaation viestintä asiakkaalle koettiin vastuumyyjän vaihtuessa. Keskusteltiin asiasta siitä

kulmasta, että millaista viestintää oli, kun haastattelija vaihtui heille vastuumyijäksi. Kaikki haastateltavat totesivat, että yrityksen puolelta ensimmäinen kontakti vaihdosta tuli myyjältä itseltään. Tätä tosin puolustaa se, että Väreeseen asiakaskantaan yhdistettiin neljän perinteisen sähköyhtiön asiakkuudet ja resurssin painopisteet ovat tuolloin olleet muualla. Tämä ymmärrettiin. Keskusteluissa puhuttiin siitä, miten asia olisi haastateltavien mielestä pitänyt hoitaa, jotta voitaisiin kehittää ja parantaa tekemistä tulevaisuudessa.

Jonkinmoista tiedotetta aiheesta olisi toivottu. Vuositasolla liikkuvat summat ovat kuitenkin suuria.

Yleisellä tasolla haastateltavien mielestä jonkinmoinen viesti myyntiorganisaatiolta olisi hyvä saada ennen myyjän ensimmäistä kontaktia. Hajontaa ilmeni tavassa, miten tieto olisi hyvä saada. Osa haastateltavista toivoi, että uuden vastuumyijän esihenkilö tai toimitusjohtaja soittaisi. Toisille riittäisi sähköposti-ilmoitus muun viestinnän yhteydessä.

4.6. Lisäarvo asiakassuhteeseen

Haastatteluissa keskusteltiin myös hallitun/ suunnitellun muutoksen vahvuuksista, jotka on mainittu aiemmissakin kappaleissa. Kaikki haastateltavat kokivat haastattelijan tuoneen lisäarvoa asiakassuhteeseen. Pääasiassa tämä näkyi käytyjen keskustelujen pohjalta asiakkaalle parempana tuote- ja markkinaymmärryksenä sekä vakautena ja varmuutena lähitulevaisuuden omalle tekemiselle. Yleisesti ottaen keskustelun aihe oli mielenkiintoinen, ja keskusteltiin laajemmin myös yleisemmällä tasolla aiheesta. Yleisesti ottaen uudella vastuumyijällä on mahdollisuus päivittää asiakkuutta yhdessä asiakkaan kanssa, johtaen muutosta luottamuksen ilmapiirissä kohti syvempää yhteistyötä. Uuden vastuumyijän vahvuutena on katsoa asiakassuhdetta kokonaan uudesta kulmasta ja havaita neutraalisti sen vahvuudet ja haasteet.

Tällä lailla rakennettu ja avoimeen keskusteluun perustuva asiakassuhde saa uuden merkittävyyden tason, jolloin tarve hintavetoiseen kilpailutukseen jää toissijaiseksi

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, että vuosia alalla olleet, vanhemmat ostajat eivät välttämättä ole valmiita vaihtamaan kovin innokkaasti totuttua toimintamallia tai tuttua luotettavaa toimittajaa. Nuoremmilla ostajilla kynnyks on huomattavasti matalampi. Heille ei ole vielä kertynyt pitkiä suhteita ja toimintatapoja kumppaneihin. Heillä on tarve näyttää omille esimiehilleen omaa osaamistaan ja saada sisäisistä arvostusta omalle työlleen. Vanhat toimintatavat saattavat olla oikeasti vanhoja toimintatapoja, jotka eivät ole enää tätä päivää ja vaativat reagointia. Asioita tulisi käsitellä säännöllisesti yhdessä, punnita yhteistyön edut ja luoda suunnitelma yhdessä tulevaisuutta varten. Holma ym. (2021) kuvaavat aihetta tarkastellessaan sitä arvokokemuksen näkökulmasta. He toteavat, että asiakkaan tulee kokea saavansa yhteistyöstä enemmän arvoa kuin mitä on panostanut siihen aikaa ja rahaa. Loppu viimeksi kyse ei ole siitä, mitä se asiakkaalle maksaa vaan siitä, miten asiakas panostuksestaan hyötyy (Holma ym. 2021,36–38.)

Kuten eräs haastateltavista totesi tästä keskustellessamme:

Mikäli tilanne muuttuu sellaiseksi, että kilpailutus on PAKKO tehdä, on se yleensä kaikista kivuliain tapa

5 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa sitä, miten asiakas kokee vastuunvaihtamisen, isommissa ja pidempiaikaisissa asiakkuuksissa. Myös kirjoittajan työskentely toimialalla, joka koetaan asiakaskentässä usein kompleksisena ja jonka hinnoittelulla on vaikutusta myös asiakkaan asiakkaan hinnoitteluun toi keskusteluihin oman kulmansa.

Keskusteluissa kuitenkin kävi nopeasti ilmi, että toimialasta riippumatta ostoprosessit ja ihmisten ammattimaisuus niin ostajalla kuin myyjällä, pitää olla ajan tasalla. Myös yhteinen ymmärrys siitä, mihin suuntaan yhteistyötä halutaan viedä ja miten syvälle sen lonkeroiden annetaan kasvaa. Parhaissa tapauksissa yritykset tekevät töitä yhdessä tukien toisiaan.

Haastatteluissa ilmeni selkeästi, että vaikka teemaa pyrittiin rajaamaan kapealle alueelle, on asiakaskokemuksessa monia toisiinsa linkittyviä kohtia. Tätä kuvaa esimerkiksi tämän opinnäytetyön kuva 2. Jokaisesta kuvassa esitetyistä palloista voisi tehdä lukuisia uusia tutkimuksia kantaa muuttamalla. Silti ne kaikki linkittyvät toisiinsa asiakaskokemuksen kautta. Käytännössä mitään osa-aluetta ei voi ottaa kokonaan pois, voi ainoastaan painottaa haluttua kulmaa. Tähän perustuen laadin taulukon, jossa pyrin kirjaamaan heti haastattelun jälkeen numeraalisesti haastateltavalta kuultuja vastauksia (Liite 2.). Tämän pohjalta löysin keskeisiä teemoja, jotka jokainen haastateltava näki samankaltaisesti. Tämän pohjalta pystyi tiivistämään näkemyksen keskeisimmistä asioista.

Koska haastattelussa oli tietoisesti haettu hajontaa maantieteellisen sijainnin, ja eri toimialojen välillä, oli selvää, että jokainen haastatelluista katsoo omaa tilannetta omasta positiostaan. Vastaukset kysymyksiin syntyivät oman toimialan toimintatapojen ja henkilökohtaisten kokemusten kautta. Ei siis ole olemassa kaikille sopivaa yhtä ja oikeaa ”totuutta”. Jos saman tutkimuksen toistaisi identtisesti vuoden päästä, tulos olisi todennäköisesti erilainen, sillä ihmisten kokemukset vaihtuvat oman elämäntilanteen ja katsomuksen myötä. Uskallan silti väittää, että tutkimuksessa selvinneet keskeiset havainnot kestävät myös ajanhammasta sekä ovat yhteneviä myös muiden toimialojen kanssa, jossa

myyntityö perustuu yhteiseen tekemiseen. Näistä keskeisempänä ja kaikkeen liittyvänä on keskinäinen luottamus.

Luottamus kantavana teemana toistui useasti keskusteluissa. Asiakkaan roolissa ei voi olla tietoa kaikesta tekemisestä oman ydinosuamisen ulkopuolella tapahtuvasta. Luottamus myyjään ja hänen ammattitaitoonsa sekä kykyyn tuoda uusia ratkaisuja on oleellista. Syvässä asiakassuhteessa myyjän esitystä ei välttämättä tarvitse edes kyseenalaistaa, vaan voidaan luottaa siihen, että se palvelee kulloisellakin hetkellä asiakkaan etua.

Voimme myös todeta, että toimiva yritysten välinen yhteistyö kantaa melko pitkälle. Toimivassa yhteistyössä myyjän vaihtuminen harvoin aiheuttaa välitöntä vaaraa asiakassuhteen katkeamisesta. Mutta mikäli uuden myyjän ja ostajan välinen henkilökemia ei lähde toimimaan, eikä siihen puututa ostaja- tai myyjäorganisaation toimesta, syntyy moninkertainen riski yhteistyön loppumiselle.

Yleisesti ottaen vaihdon yhteydessä myyjän on mahdollista ottaa asiakkuus haltuun ja tuoda asiakassuhteeseen lisäarvoa rehellisillä huomioilla suhteen päivittämisestä. Kuitenkin on hyvä muistaa, että myyjän asenne on ratkaisevassa roolissa, miten asiakas asiakkuuden kokee ja miten tulee jatkossa kokemaan. Moni haastateltava korosti tietynlaista nöyryyttä ja tahtoa oppia asiakkaan toiminnan perusteita. Tätä kautta sekä yhdessä tehtyjen uusien ratkaisujen ja yhteistyöpalaverien myötä rakentuu keskinäinen luottamus, jolle asiakassuhteen pysyvyys rakentuu.

LÄHTEET

Bergström, S. ja Leppänen, L. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: EDITA 443.

Hautamäki, P. 2017. B2B asiakaskäyttäytymisen muutos ja myyjien toiminnan kehittäminen. Teoksessa TAMK-konferenssi - TAMK Conference 2017. Learning and working together. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 181–188.

Hautamäki, P. 2016. Leading with Individual Consideration Forming Value with Customers in Business interactions. Acta Wasaensia, 365

Holma, L., Laastio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Hämäläinen, M. ja Patjas, L-M. 2018. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy 132.

Juhila, K. n.d. Mitä on laadullinen tutkimus?. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 05.09.2023.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Juvonen, T. 2017. Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino 398–410.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. n.d. Etnografia. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 05.09.2023.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Kananen, J. 2014. Etnografisen tutkimus: miten kirjoitan etnografisen opinnäytetyön? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 87–93.

Kaski, T., Hautamäki, P., Pullins, E. & Kock, H. 2017. Buyer versus salesperson expectations for as initial B2B sales meetings. Journal of business and industrial marketing. 32(1).

KvantiMOTV. n.d. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkkosivu. Viitattu 14.09.2023.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

Moilanen, K. 2023. Asiakaslähtöinen myyntistrategia. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö.

Mäki-Ketelä, N. 2023. Pirkanmaalaisen keskisuuren päivittäistavarakaupan palvelun laadun edelleen kehittäminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö.

Pine, Joseph & Gilmore James. 1998. Welcome to the Experience Economy. Harvard business review. Viitattu 5.9.2023 <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 05.09.2023.)

Saarijärvi H.& Puustinen P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi,mitä,miten?. Helsinki: Docendo

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki:Tammi

Liite 1. Haastattelu kysymykset

Haastattelun kysymykset ja taustat

Sivu 1 / 2

YRITYS AAA+

Haastettava: Matti Mallikas

Pvm: 11.11.2023

Paikka: Teams

Millainen työhistoria haastateltavalla on (onko kokemuksia aiemmista vaihdoista)?
Avoimella kysymyksellä kartoitetaan haastateltavan työhistoriaa ja selvitetään millainen kokemuspohja hänellä on tutkittavasta aiheesta.

Miten määritellään asiakaskokemus tässä haastattelussa ja millaisia kokemuksia haastateltavalla siitä on ostajan/asiakkaan roolissa?
Avoimella keskustelulla käydään haastateltavan kokemusta tutkimuksen toimeksiantajan tavasta toimia tai vaihtoehtoisesti haastateltavan yleisiä kokemuksia aiheesta.

Miten vastuuhenkilön vaihtumisesta on viestitty myyntiorganisaatioiden toimesta?
Onko viestiminen se edes välttämätöntä?
Kuten edellä haastateltava voi vastata kysymykseen yleisesti tai haastattelijan ja haastateltavan yhteistyöhön liittyen. Tavoitteena saada realistinen, kaunistelematon näkemys haastateltavalta, joka pohjautuu omaan kokemukseen aiheesta.

Miten vastuuhenkilön vaihtumisen vaikutus asiakaskokemukseen näyttäytyy ostajan/asiakkaan arjessa?
Kuten edellä haastateltava voi vastata kysymykseen yleisesti tai haastattelijan ja haastateltavan yhteistyöhön liittyen. Tavoitteena saada realistinen, kaunistelematon näkemys haastateltavalta, joka pohjautuu omaan kokemukseen aiheesta.

YRITYS AAA+

Haastettava: Matti Mallikas

Pvm: 11.11.2023

Paikka: Teams

Millaisia haasteita vastuuhenkilön vaihtuminen muodostaa ostajan/asiakkaan näkökulmasta?

Tämän kysymyksen vastusten laajuus voi olla haastateltavan kokemuksen mukainen useammassa vastaavasta tapahtumasta. Pyritään huomioimaan keskustelun taso ja laajuus.

Mitä myyjäorganisaation tulisi tehdä toisin, että vastuumyyjän vaihto olisi sujuva asiakaskokemuksen näkökulmasta?

Kuten edellä haastateltava voi vastata kysymykseen yleisesti tai haastattelijan ja haastateltavan yhteistyöhön liittyen. Tavoitteena saada realistinen, kaunistelematon näkemys haastateltavalta, joka pohjautuu omaan kokemukseen aiheesta.

Pystyykö/pystyikö uusi vastuumyyjä lunastaa (helposti) vuosia kestäneen asiakassuhteen ja tuomaan siihen lisäarvoa?

Tämän kysymyksen vastusten laajuus voi olla haastateltavan kokemuksen mukainen useammassa vastaavasta tapahtumasta. Pyritään havainnoimaan keskustelun taso ja laajuus. Kysymys haastaa haastateltavaa miettimään asiaa isompana kokonaisuutena ja peilaamaan ehkä vastausta ehkä eniten vastaavanlaisiin tilanteisiin.

Liite 2. Haastattelun yhteenveto, tarkennetut kysymykset.

sivu 1/2

	Apukysymys	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E	Yritys F	Keskiarvo
10.	Millainen vaikutus henkilökemioiden toimivuudella on asiakassuhteen arvoon?	10	10	10	10	10	10	10,000
19.	Onko edellämainitussa tilanteessa aktiivisuus synonyymi sille, että asiakas kokee itsensä tärkeäksi	10	10	10	10	10	10	10,000
22.	Millainen vaikutus on luottamuksella myyjään asiakassuhteen säilyvydessä	10	10	10	10	10	10	10,000
9.	Pitäisikö ensimmäisten tapaamisten joukossa olla F2F tapaaminen?	10	10	10	10	10	10	10,000
23.	Voiko uusi myyjä lunastaa vanhan ja pitkän asiakassuhteen omiin nimiin?	9	9	9	10	9	10	9,333
6.	Voiko ensimmäinen tapaaminen olla verkon yli	9	9	9	10	9	9	9,167
20.	Millainen on painoarvo (pos.) jos uusi myyjä luo uuden ratkaisun asiakkaan olemassa olevaan prosessiin	9	9	8	10	9	9	9,000
18.	Kompleksisen tuotteen tai useamman tuotenimikkeen myyjän aktiivinen haltuunotto	8	8	10	8	10	9	8,833
14.	Voiko myyjän liika innokkuus olla haaste?	8	8	9	10	8	10	8,833
13.	Paljonko asenne vaikuttaa suhteen rakentumiseen?	8	9	8	10	9	8	8,667
12.	Miten tarpeellista myyjän aktiivisuus vaihdon aikana	9	7	8	9	9	9	8,500

