

B2B myynnin tehostaminen asiakaskokemuksen mittaamisen avulla

Wille Widing

Opinnäytetyö

Myyntityön koulutusohjelma

2020





Tekijä Wille Widing	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko B2B myynnin tehostaminen asiakaskokemuksen mittaamisen avulla	Sivu- ja liitesivumäärä 50+3
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Improving B2B sales by measuring customer experience	
<p>Tässä opinnäytetyössä pureudutaan asiakaskokemuksen ja myyntityön väliseen yhteyteen, jonka avulla on mahdollisuus saavuttaa yrityksenä kilpailuetua. Työn tavoitteena on selvittää tehostaako myynnin asiakaskokemuksen mittaaminen myyntiprosessia.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään myyntiprosessia ja avataan se vaihe vaiheelta. Prosessin käsitteleminen ja sen avaamisen tarkoitus on saada käsitys, minkälaisia eri kokemuspisteitä myyjän ja asiakkaan välillä on. Lyhyesti, tyypillisessä myyntiprosessissa edetään seuraavanlaisesti: prospektointi, kontaktointi, tapaaminen, tarjous, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Näitä kaikkia vaiheita voidaan pitää myyjän ja asiakkaan välillä tärkeinä kokemuspisteinä, kun luodaan myynnin asiakaskokemusta.</p> <p>Käsitteenä asiakaskokemus käydään läpi teoriassa ja tarkastellaan sen nousua nykypäivän kilpailueduksi. Asiakaskokemuksen mittaamista ja käytetyimpiä mittareita myös avataan, jonka jälkeen teoriaosuus päättyy erinomaisen palautemallin rakentamiseen</p> <p>Teoriaosuuden lisäksi opinnäytetyötä varten tehtiin laadullisia menetelmiä käyttäen tehty tutkimus. Tutkimus keskittyi selvittämään seitsemän suomalaisen pk-yrityksen tapoja mitata myyntityön asiakaskokemusta. Tutkimus rakennettiin suomalaisen yrityksen Surveypal Oy:n palautetyökalulla ja samaiselta yritykseltä saatiin idea koko työn aiheelle. Asiakaskokemuksen mittaamisen hyötyjä tarkastellaan yritysten myynnistä vastaavien henkilöiden näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen pääkysymykseen; miten myynnin asiakaskokemuksen mittaus tehostaa myyntiprosessia, keskeisimmät löydökset tulivat kyselyn avoimista kysymyksistä, jossa kysyttiin; miten mittaaminen on parantanut myyntityötä, sekä mitä tulevaisuuden suunnitelmia myynnin mittaamiseen on. Vastauksista ilmeni, että mittaaminen on tuonut pidempiä asiakassuhteita ja yritykset ovat kehittyneet myynnillisesti ja pystyneet sitä kautta vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Tulevaisuuden osalta yritykset haluavat mitata useampia kokemuspisteitä jatkuvalla mittaustahdilla.</p> <p>Tämän opinnäytetyön prosessi aloitettiin jo keväällä 2019, mutta itse työstö jäi tauolle pidemmäksi aikaa työelämässä tapahtuvien muutosten takia. Opinnäytetyön tekeminen jatkui lokakuun lopussa 2020 ja saatiin päätökseen 2021 tammikuussa.</p>	



Asiasanat

Yritysmyynti, Myyntiprosessi, Asiakaskokemus, Mittaaminen

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
1.2	Tutkimus.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	B2B Myyntiprosessi.....	3
2.1	Prospektointi	4
2.2	Kontaktointi	5
2.3	Tapaaminen	6
2.3.1	Valmistautuminen	7
2.3.2	Tarvekartoitus.....	8
2.4	Tarjous	11
2.5	Kaupan päättäminen.....	13
2.6	Jälkihoito	15
3	Asiakaskokemus	16
3.1	Asiakkaan aikakausi	19
3.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen	21
3.3	Asiakaskokemuksen mittarit	25
3.4	Erinomainen palautemalli	28
4	Teorian yhteenveto.....	29
4.1	Myyntiprosessi	29
4.2	Asiakaskokemus.....	30
5	Case: Asiakaskokemuksen merkitys myyntiprosessissa	33
5.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	34
5.2	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	36
5.3	Aineisto ja käytetyt analyysit.....	37
6	B2B-myyntin tehostaminen asiakaskokemuksen mittaamisen avulla.....	40
6.1	Mitä eri vaiheita mittaatte myyntiprosessissanne?.....	40
6.2	Miten usein teidän yrityksessä mitataan myynnin asiakaskokemusta?.....	41
6.3	Mitä mittareita seuraatte myynnin asiakaskokemuksessa?.....	42
6.4	Miksi myyntiprosessianne ei tällä hetkellä mitata?	43
6.5	Avoimet kysymykset	43
6.6	Yhteenveto	44
7	Pohdinta	45
7.1	Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla.....	45
7.2	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	47
7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	48
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	48
	Lähteet	50

Liitteet:.....	53
Liite 1. Tutkimukseen rakennettu kysely.....	53

1 Johdanto

Työn tarkoituksena on selvittää tehostaako myynnin asiakaskokemuksen mittaaminen myyntiprosessia. Työn teoriaosuudessa käsitellään myyntiprosessia ja avataan se vaihe vaiheelta. Myyntiprosessin avaamisen tarkoitus on saada käsitys minkälaisia eri kokempisteitä myyjällä ja asiakkaalla on myyntiprosessin alusta, aina kauppojen päättämiseen saakka.

Asiakaskokemus ja sen mittaaminen on noussut entistä suuremmaksi kilpailueduksi yritysten välillä saada asiakkaita yhä kilpailullisemmassa markkinassa. Tämä vaatii yrityksiltä paljon ja tätä sekä asiakaskokemuksen mittaamista käydään myös läpi teoriaosuudessa.

Laadukkaasti rakennetun palautemallin avulla myyntiprosessia voidaan mitata niin, että siitä saadaan mahdollisimman paljon palautetta asiakkailta. Erinomaisen palautemallin tunnuspiirteet käydään työssä läpi ja samaa mallia on myös käytetty työn tutkimusvaiheessa. Tutkimusvaiheen kysely on rakennettu erinomaisen palautemallin tunnuspiirteiden mukaisesti, jonka tavoitteena oli selvittää myyntiprosessin ja asiakaskokemuksen mittaamisen hyödy suhteessa toisiinsa.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Surveypal Oy. Surveypal on suomalainen, vuonna 2007 perustettu Tampereelta lähtöisin oleva yritys, joka rakentaa palautemalleja eri työyhteisöjen ja organisaatioiden tarpeisiin (Surveypal, 2020.) Palautehallintaratkaisujen avulla Surveypal kehittää asiakkaidensa liiketoimintaa ja luo parempaa asiakas-, henkilöstö- ja brändikokemusta. Surveypal toimii Suomessa, sekä kansainvälisesti ja käyttäjiä on yli 17 000 ympäri maailman. (Surveypal, 2020) Itse olin töissä yrityksessä 2019 alkuvuodesta 2020 kevääseen, jonka vuoksi myös päädyin tämän opinnäytetyön aiheen pariin.

1.2 Tutkimus

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää asiakaskokemuksen mittaamisen hyötyjä erityisesti yrityksen myyntiprosessissa. Pääkysymykseni on; miten myynnin asiakaskokemuksen mittaus tehostaa myyntiprosessia? Pääkysymyksen tueksi käytän neljää eri alakysymystä, joiden avulla pääkysymys saadaan selvitettyä. Alakysymykseni ovat:

1. Mitä eri vaiheita myyntiprosessissa mitataan?
2. Miten usein yritys mittaa myynnin asiakaskokemusta?
3. Millä tavalla myyntityöstä saatu palaute kehittää myyntiä?
4. Mitä eri mittareita myynnin asiakaskokemukseen käytetään?

Tämän työn lähestymistapana on tapaustutkimus. Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena hyödyntäen Surveypalin palautetyökalua, jonka avulla kyselylomake rakennetaan. Kyselytutkimukseen valittuja yrityksiä lähestytään sähköpostitse sekä puhelimitse.

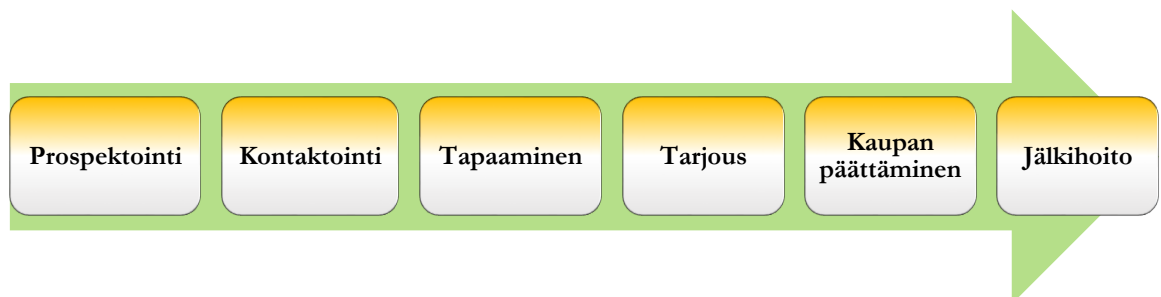
1.3 Opinnäytetyön rakenne

Työ etenee teoriaosuudesta työn tutkimusosioon, jonka jälkeen käydään läpi tutkimustulokset, jonka tuloksia pohditaan omien tulkintojen valossa. Työn lopuksi käydään koko opinnäytetyö prosessina läpi.

2 B2B Myyntiprosessi

B2B-myynti viittaa myyntimalliin, jossa yrityksen asiakkaana toimii toinen yritys ”Business-to-Business”, jolle myydään tuotetta tai palvelua. Prosessi sanana tarkoittaa yksinkertaisesti tapaa toimia. Se on suoritettavien toimenpiteiden sarja, jonka pitäisi päättyä määriteltyyn lopputulokseen (Myynninmaailma 2020). Myyntiprosessia voidaan siis pitää rutiinina, joka varmistaa myyntityön järjestelmällisyyden. On tärkeää, että prosessi käydään läpi oikeassa järjestyksessä. Myyntiprosessi alkaa tunnistamalla oikeanlaiset asiakkaat ja päättyy asiakkaan luovuttamiseen siitä vastuussa olevalle henkilölle (Vainu 2019). Tavoitteena on, että myyjänä toimiva organisaatio ja ostajaorganisaatio pääsevät yhdessä ratkaisuun, joka tuo molempien liiketoimintaan lisää arvoa. Kun kyseessä on laajat palvelukokonaisuudet, päätöksen saaminen myyjän ja ostajan kesken vaatii yleensä useita asiakastapaamisia, yhteydenottoja sekä projektien ja hankkeiden toteuttamista monien ihmisten kesken (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65.)

Tyypillinen myyntiprosessi alkaa potentiaalisen asiakkaan tunnistamisesta ja sen etsimisestä. Asiakkaan tunnistamiseen ja sen etsimiseen käytettäviä keinoja käyn tässä työssä läpi kohdassa 2.1 Prospektointi. Kun potentiaalinen asiakas on saatu selville on siihen otettava yhteyttä. Tavoitteena on sopia hänen kanssaan tapaaminen. Kontaktointiin on nykypäivänä eri keinoja, mutta puhelimella soitto on edelleen kaikkein toimivin tapa (Mercuri 2018.) Kun tapaaminen on saatu järjestettyä siihen on syytä valmistautua huolellisesti, jotta itse tapaamisessa pystyy tekemään kattavaa tarvekartoitusta asiakkaan tämän hetken tilasta yrityksenä. Kartoituksen jälkeen on aika lähettää tarjous asiakkaalle ja mikäli se miellyttää niin myyjää kuin ostajaa, voidaan solmia kaupat ja päättää kaupanteko. Tämän jälkeen asiakasta tulee hoitaa sen vaatimalla tavalla, asiakkuuden elinkaaren loppuun asti.



Kuvio 1. Myyntiprosessi vaihe vaiheelta. Surveypal 2019

Myyntiprosessi noudattaa yleensä tiettyä mallia, mutta siitä huolimatta myyntiä tekevän yrityksen on rakennettava omiin toimintatapoihinsa istuva prosessi. Laadukkaat prosessimallit auttavat myyjää tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan ja tehokkaasti, sekä suunnittelemaan tulevaa ja hoitamaan useita myyntiaktiviteetteja samanaikaisesti (Alanen. 2005, 66.) Eli mitä paremmin myyntitoimintaa pystytään mallintamaan, sitä helpommin prosessia voi soveltaa erilaisiin myyntitilanteisiin. Seuraavaksi avaan myyntiprosessia tarkemmin vaihe vaiheelta.

2.1 Prospektointi

Myyntiprosessi alkaa tunnistamalla oikeanlaiset asiakkaat tuotteelle tai palvelulle, mitä ollaan myymässä. Asiakkaiden tunnistamiseen on hyvä käyttää aikaa ja määrittää tietyt kriteerit, joiden perusteella lähtee haravoimaan yrityksiä. On hyvä selvittää minkälaiset ja minkä kokoiset yritykset, ostajapersoonat ja päättäjät voisi olla nykyhetkessä potentiaalisimpia asiakkaita (Meltwater 2018.) Yleisimpinä tapoina asiakkaiden etsimiseen Suomalaisissa yrityksissä käytetään markkinoinnin automaatioita tai valmiita prospektilistoja, jotka on ostettu ulkopuolisilta toimijoilta (Meltwater 2018.) Mikäli myyjä tekee itse prospektointi työn, hän voi etsiä potentiaalisia asiakkaita esimerkiksi yritystietokannoista tai LinkedIn:stä yrityksen liikevaihdon, henkilöstön koon, maantieteellisen sijainnin tai toimialan perusteella. Myös seuraamalla ajankohtaisia uutisia, nimityksiä ja artikkeleita voi löytyä paljon relevanttia tietoa uusien asiakkaiden etsimiseen. Myyjän itse tehty prospektointi vie tietysti aikaa, mutta se tuo varmuutta siihen, että liidit eli mahdollisesti potentiaaliset asiakkaat ovat oikeanlaisia ja laadukkaita. Myyjä voi jo tässä kohtaa myyntiprosessia aloittaa ajatustyön, millä kulmalla ja mitä referenssejä voisi käyttää lähestyessään yrityksiä.

Kun puhutaan potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisesta ja niiden etsimisestä yritysmyynnissä, laatu korvaa usein määrän. Myytävälle ratkaisulle sopivin kriteerein tunnistetut asiakkaat, joiden ongelmakohtia kasvun ja kehityksen tiellä on pyritty tunnistamaan ja tämän myötä löydetty kulma, jolla heitä lähestytään on tehokasta prospektointia. Esimerkiksi pelkästään tietyn liikevaihdon koon perusteella valtakunnallisesti asiakkaiden etsiminen on yleensä hakuammuntaa. Liiallinen analysointi ja todennäköisyyksien laskeminen ei kuitenkaan kannata, sillä kyseinen toiminta voi

sulkea pois keskustelujä, jotka johtaisivat lopulta kauppaan. Prospektoinnin tärkein tehtävä on kuitenkin avata keskustelujä mahdollisesta yhteistyöstä ja saada sovittua tapaaminen asiakkaan kanssa.

2.2 Kontakointi

Potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisen jälkeen, heihin otetaan seuraavaksi yhteys. Yhteydenotto ensimmäisellä kerralla on hyvä ottaa puhelimitse. Tavoitteena on synnyttää luotettava kuva itsestään asiakkaalle ja sopia tapaaminen. B2B-myyntissä tavoitellaan yleensä päättäjäsäemissä työskenteleviä henkilöitä ja heidän kalenterit ovat usein hyvin kiireisiä. Tästä syystä ensimmäisen puhelun sisältö on hyvä pitää mahdollisimman tiiviinä ja konkreettisena. Tässä laadukkaasti tehty prospekointi auttaa viemään puhelua oikeaan suuntaan.

Soittotarinan rakentaminen on yksi hyvä keino valmistautua puheluun. Kun myyjä on rakentanut itselleen tarinan, hänen on helpompi pitää langat käsissään ja viedä keskustelua haluttuun suuntaan eli tapaamisen sopimiseen. Hyvän soittotarinan, joka mahdollistaa hedelmällisen keskustelun voi rakentaa seuraavasti (Trainer's House, 2014):

1. Aloitus.
 - Esittäytyminen. Kuka, mistä ja miksi soittaa.
2. Tapaamisen arvo.
 - Minkä takia halutaan tavata.
 - Valmiit referenssit.
 - Yleisimpien vastaväitteiden käsittely:
 - Kiire
 - Ei ajankohtaista
 - Olemassa oleva kumppani
3. Päätös.
 - Ohjataan tapaaminen kalenteriin.
 - Ajankohdan lukitseminen. Ehdotus myyjältä.
 - Varmistetaan asiakkaan käynti- ja sähköpostiosoite.
 - Asiakkaalle paremman mielen tuottaminen.

Soittotyötä tehdessä on hyvä pitää positiivista ja energistä asennetta yllä. Luurin toisessa päässä oleva henkilö kuulee myyjän äänestä, minkälaisella fiiliksellä häntä lähestytään.

Puhenopeuteen on myös hyvä keskittyä pitämällä se rauhallisena ja artikuloimalla haluttu asia selkeästi. Tämä on tärkeää, sillä puhelun vastaanottaja ei käytä muita aistejaan, kuin kuuloaan. Erään tutkimuksen mukaan ensivaikutelmaa luotaessa sanojen osuus ihmisen viestinnästä on 5-10 prosenttia, äänen 45-40 prosenttia ja eleiden ja ilmeiden 50-60 prosenttia (Alanen. 2005, 125). Puhelintyöskentelyssä myyjän on mahdoton viestiä asiakkaalle ilmeiden tai eleiden kautta, joten luottamus on rakennettava pelkän äänen ja sanojen perusteella.

Aikaisemmin totesin, että ensimmäistä kontaktia asiakkaaseen tehdessä puhelimella soittaminen on viisain keino. Puhelun viestiä voi tosin tarkentaa ja täydentää sähköpostin avulla. Sähköposti sopii parhaiten melko lyhyiden ja vapaamuotoisten viestien, kuten infomateriaalin lähettämiseen liittyen myytävään ratkaisuun. Ennen viestin lähettämistä on kuitenkin viisasta sopia siitä asiakkaan kanssa. Näin voidaan varmistaa, että viesti todella tavoittaa asiakkaan, eikä se jää muiden sähköpostien sekaan (Alanen. 2005, 129).

2.3 Tapaaminen

Kun asiakkaan kanssa on saatu sovittua aika kalenteriin, voidaan alkaa valmistautua ensikohtaamiseen kasvotusten. Tavoitteena tapaamisessa on saada asiakas vakuuttumaan ensinnäkin myytävästä ratkaisusta, mutta myös rakentaa luotettava kuva niin yrityksenä kuin myyjänä. Ensimmäisessä tapaamisessa kokonaisvaltainen asiakkaan vakuuttaminen on erittäin tärkeää, sillä siinä rakentuu mielikuva asiakkaalle, millaista mahdollinen yhteistyö tulisi olemaan. Tapaaminen määrittää pitkälti sen, jatkuuko myyntiprosessi potentiaalisen asiakkaan kanssa vai ei. Onnistuneella tapaamisella voi erottautua kilpailijoista positiivisesti, toisaalta penkin alle mennyt tapaaminen voi pilata koko myyntimahdollisuuden ja jopa yrityksen maineen (eSignals 2019.)

Tapaamisen runko (Surveypal, 18.6.2019)

0. Aloitus – Small Talk, Agenda, Aikataulu
1. Sinä – Asiakkaan tilanne läpi
2. Minä – Yrityksen ja ratkaisun esittely
3. Me – Yhteistyö

4. Päätös – Seuraavat askeleet

Tapaaminen alkaa itsensä esittelyllä. Kevyen ”small talkin” jälkeen varsinainen keskustelu on hyvä aloittaa kiittämällä asiakasta tapaamisen järjestymisestä. Alussa avataan agenda ja varmistetaan aikataulu, että kalenterikutsussa kerrottu tapaamisen kesto sopii edelleen asiakkaalle.

Kun molemmille on selvää, miten yhtenen aika käytetään, aletaan kartoittamaan asiakkaan tämän hetkistä tilannetta. Pyrkimyksenä on päästä tilanteeseen, jossa asiakas avaa tilannettaan mahdollisimman laajasti. Avaan asiakkaan tilanteen kartoitusta myöhemmin kohdassa 2.3.2 Tarvekartoitus.

Asiakkaan nykytilanteen selvitettyä, voidaan alkaa esittelemään omaa organisaatiota ja myytävää ratkaisua. Oma esittely on viisasta pitää tiiviinä, sillä asiakasta harvemmin kiinnostaa kuulla yrityksen koko historiaa. Tapaaminen on järjestetty asiakkaan ongelmakohtien selvittämiseen ja kehitysavun takia.

Oman myytävän tuotteen tai palvelun esittelyn jälkeen, on aika keskustella siitä, miten tämä ratkaisu auttaisi asiakkaan arkea ja toisi heille lisäarvoa. Mikäli asiakas osoittaa mielenkiintoa ja näyttää vihreää valoa myytävää ratkaisua kohtaa, voidaan alkaa miettimään seuraavia askeleita kauppojen syntyminen edistämiseksi.

2.3.1 Valmistautuminen

Koska yksittäinen kokemus voi ratkaista koko myyntimahdollisuuden tulevaisuuden, on tärkeää kehittää asiakstapaamisiin valmistautumista niin organisaationa kuin myyjänä. Suunnittelu luo perustan mahdolliselle yhteistyölle. Sitä ei kannata jättää viime tippaan, eikä luottaa pelkästään aikaisemmista caseista syntyneeseen kokemukseen (Alanen. 2005, 73). Huolellisella ennakkosuunnittelulla myyjä viestii asiakkaalle oman mielenkiintonsa yhteistyölle, sekä kunnioittavansa hänen aikaa. Alasen (2005, 75) mukaan suunnittelemalla myyjä pystyy rakentamaan myyntikäynnille sisällön ja tavoitteet, jotka vastaavat mahdollisimman hyvin asiakasyrityksen nykyistä tilannetta. ”Se myyjä joka tuntee parhaiten asiakkaan tarpeen, on yleensä vahvimmissa.” (Sarasvuo. 2014.)

Jotta asiakkaan tarpeet pystyy tunnistamaan, on sitä ymmärrettävä yrityksenä. Tarkastelun voi aloittaa tutkimalla yrityksen lukuja. Liikevaihto, tilikauden tulos, henkilöstön määrä, ja omavaraisuus aste on hyvä selvittää. Nämä kaikki löytyvät helposti internetistä. Oleellista on myös ymmärtää asiakkaan toimialaa. Eri toimialojen syvällinen ymmärtäminen karttuu kokemuksen myötä. Mutta pysymällä ajanhermolla seuraamalla päivän uutisia ja eri trendejä, saa käsityksen, mitä eri toimialoilla tällä hetkellä tapahtuu. Myös tutkimalla asiakkaan kilpailijoita saa relevanttia tietoa selville. Asiakkaan omilta verkkosivuilta löytyy myös paljon tietoa ymmärtämisen tueksi. Verkkosivuilta löytää usein yrityksen historiaa, referenssitärinoita ja arvoja, joiden mukaan asiakas pyrkii toimimaan. Arvoihin viittaaminen on hyvä keino saada asiakkaan huomio omaa ratkaisua esiteltäessä. Referenssitärinoista puolestaan löytää asiakkaan toiminnasta kehunaiheita. Niitä esiin nostamalla saa vastauksia, miten yritys toimii ja millä tavalla he tekevät tulosta.

Loppupeleissä kohtaaminen tapahtuu ihmisten välillä. Tutustumalla henkilöön, jota on tapaamassa, pystyy mahdollisesti luomaan rennompaa tunnelmaa tapaamiseen. Mikäli asiakas on luonut LinkedIn -sivustolle profiilin, voi tätä kautta selvittää, miltä asiakas näyttää ja mikä hänen roolinsa on yrityksessä. Jos profiilista löytyy asiakkaan harrastuksiin liittyen tietoa, voi sitä käyttää vapaamuotoisemman keskustelun tueksi. Kun kyseessä on liiketapaaminen ennestään tuntemattoman henkilön kanssa, myyjän ulkoisen ulosannin on hyvä olla kunnossa. Tämä tarkoittaa siististi pukeutumista ja raikasta olemusta. Tätä seikkaa ei ensivaikutelmaa antaessa kannata jättää käyttämättä. Huoliteltu olemus osoittaa myönteistä ja kunnioittavaa suhtautumista asiakkaaseen (Alanen. 2005, 75). Toki maalaisjärkeä ja pelisilmää saa käyttää. Puvun ja solmion käyttäminen ei välttämättä ole asiaankuuluvaa, mikäli esimerkiksi asiakkaan ”business” on myydä talviurheilu välineitä ja tapaaminen on sovittu hiihtokeskukseen

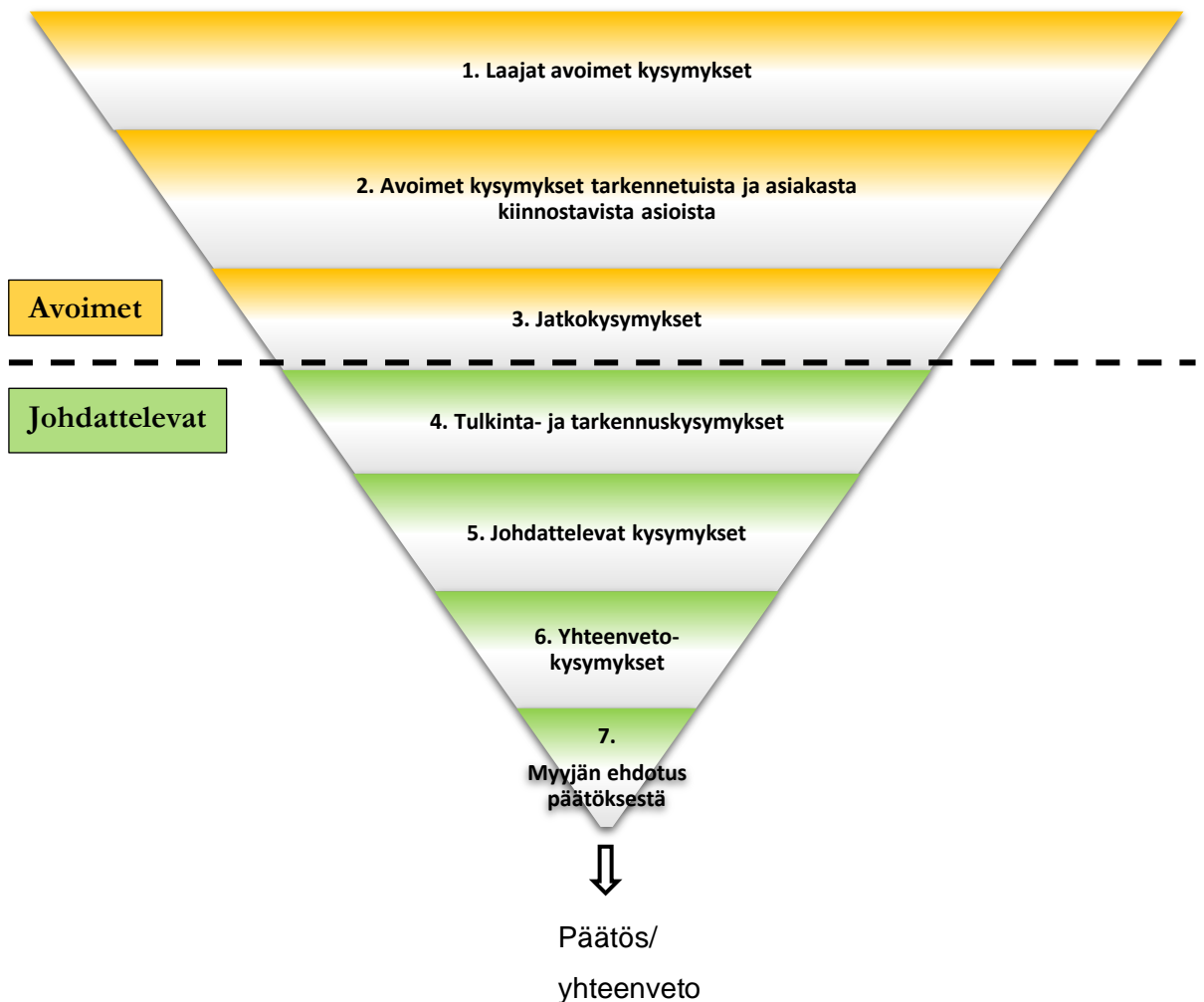
2.3.2 Tarvekartoitus

Onnistunut tarvekartoitus vaatii riittävästi oleellista tietoa asiakkaan tilasta. Ilman riittävästi tietoa myyjä ei voi siirtyä perustelemaan myytävän ratkaisun hyötyjä. Kartoitusta tehdessä myyjä pyrkii tilanteeseen, jossa asiakas on äänessä suurimman osan ajasta. Kysymällä ennakkoon harkittuja ja relevantteja kysymyksiä tarpeen

kartoittamiseksi, myyjä voi keskittyä kuunteluun ja asiakkaan ongelman sisäistämiseen. Tiedon keruun lisäksi, harkittujen kysymysten tavoitteena on valmistella asiakasta haluamaan sitä, mitä myyjällä on tarjottavana (Laine 2008, 112). Tehtävänä on siis johdatella asiakas ymmärtämään myytävän ratkaisun hyödyt hänen liiketoiminnan edistämiseksi. Kartoitusta tehdessä ei ole kuitenkaan ole vielä aika tarjota, vaan kysellä.

Vuoropuhelun alussa kysymykset kannattaa rakentaa perusasioiden selvittämiseen, jotka vastaavat kysymyssanoihin kuten kuinka, miten, mistä ja miksi. Kysymystyyppit kannattaa pitää avoimina kysymyksinä, sillä ne luovat enemmän keskustelua ja vastaukset ovat laajempia.

Tiedonhankinta on siis hyvä aloittaa yleisen tilan kartoittamisesta ja siirtyä rauhassa yksityiskohtaisemman tiedon hankintaan. Asiakkaan tilannetta voi lähteä purkamaan suppilointitekniikan avulla. Suppilointimallissa myyjä johtaa keskustelua ja vie sitä oikeaan suuntaan ja etenee lopulta päätöksen esittämiseen.



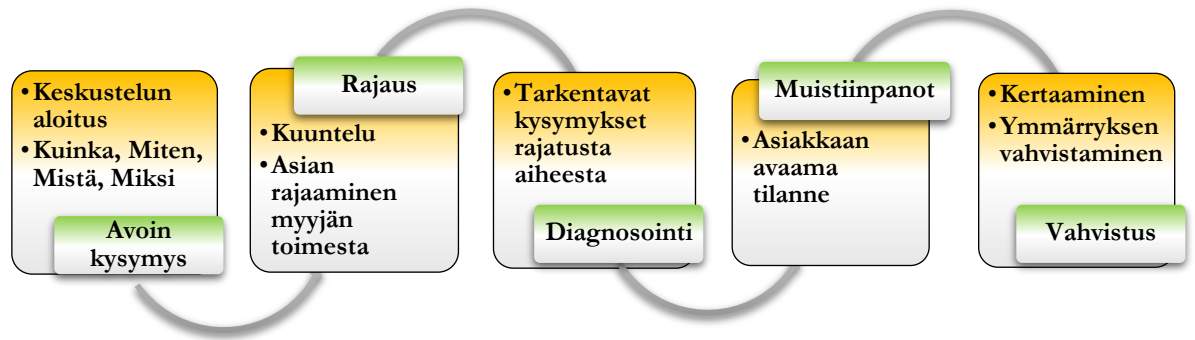
Kuvio 2. Suppilointimalli. (mukaillen Alanen, Mälkiä, Sell. 2005, 87)

Alasen (2005, 87) mukaan suppilointimalli jaetaan kahteen eri osaan, avoimiin ja johdatteluviin kysymyksiin. Mallin kohdassa 1. kysymykset ovat: ”Mitä voitte kertoa asiasta X?”, ”Mihin suuntaan...?” tai ”Mitä toivoisitte?” tyyliä. Kohdan 2. kysymykset: ”Mikä erityisesti tässä asiassa kiinnostaa?”, ”Mitä tämä teille merkitsee?” Kohdassa 3. ”Miten olette päätenyt tähän ratkaisuun?”

Johdattelevat kysymykset voidaan muotoilla kohdassa 4. ”Olenko ymmärtänyt oikein, että tarkoituksena on...?” tyyppisesti. Kohdassa 5. ”Eikö olekin niin?”, ”Oletteko samaa mieltä, että..?” Kohdassa 6. ”Voiko tästä nyt päätellä, että ...?” Eri kysymystyyppien jälkeen myyjällä on mahdollisuus tehdä ehdotus päätöksestä ja rakentaa yhteenveto kartoituksen jälkeen asiakkaan nykytilasta ja tarpeesta.

Vuoropuhelu on hyvä pitää rentona ja rauhallisena, ettei asiakkaalle tule olo, että hän olisi kuulustelussa. Keskustelun sujuvuuden kannalta, kysymykset kannattaa opetella valmiiksi, eikä lukea suoraan tietokoneelta tai paperista. Kysymyslistan tenttaaminen ei ole kuitenkaan luontevaa keskustelua. Ulkoa opetellut vuorosanat tappavat soljuvan vuoropuhelun ja aito kiinnostus ja ymmärrys asiakasta kohtaan häviää.

Tästä huolimatta viisaita kysymyksiä kanttaa suunnitella etukäteen. Tarkoin harkittujen kysymysten avulla myyjä pyrkii aktivoimaan asiakkaan ajattelemaan kehityskohteita ja johdattelemaan hänet itse ratkaisuun. Omaan ajatukseen on helpompi ihastua ja sen sisäistää paremmin, kuin toiselta suoraan lainattuun ratkaisuun (Laine 2008, 114). Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toisen ajatuksia ei kannata lainata, vaan itse keksitty ja kehitetty ratkaisu on läheisempi. Sitä puolustaa tiukemmin ja siitä on vaikeampi luopua.



Kuvio 3. Vuoropuhelun rakenne. (mukaillen Laine. 2008, 116)

Muistiinpanojen tekeminen vuoropuhelussa on tärkeää, sillä niiden avulla myyjä voi rakentaa kuulemastaan yhteenvedon. Asiakas ei välttämättä muista itse kaikkia yksityiskohtia, mitä on kertonut, joten myyjän on ne hyvä varmistaa käymällä keskustelun pääkohdat läpi. Asioiden vahvistamista voidaan pitää myyjän varmennuskeinona ja vakuutuksena tulevaisuutta ajatellen (Laine 2008, 118). Myyjän ja asiakkaan välisiin tapaamisiin on yleensä sovittu tietty rajattu aika, joten kartoitus saattaa jäädä välillä kesken. Tarkentavia kysymyksiä voi kuitenkin jatkaa tapaamisen jälkeen sähköpostitse, puhelimitse tai sopia uuden tapaamisen (Laine. 2008, 116). Kartoitusta ei kannata jättää puolitehen, sillä yhteisen ymmärryksen vahvistaminen auttaa tekemään asiakkaalle sopivaa tarjousta.

2.4 Tarjous

Myyjän käsiteltyä asiakkaan tilanne, toiveet ja vaatimukset, aletaan miettiä millä kulmalla ratkaisua tarjotaan. Ratkaisulla saattaa olla paljon etuja ja hyötyjä, mutta jos ne eivät vastaa asiakkaan tilanteeseen ja tarpeeseen, niistä ei ole mitään hyötyä. Hyvällä tarvekartoituksella myyjä on ottanut selvää asioista, jotka ovat tärkeitä ja mitä asiakas arvostaa. Nostamalla myytävästä ratkaisusta ne edut ja hyödyt esille, jossa asiakkaan tarve tulee täytettyä parhaiten, osoittaa myyjän ammattitaitoa (Alanen. 2005, 90). Tarpeen vastaamiseen, juuri niillä ominaisuuksilla, joilla asiakkaan saamat hyödyt tulee esille, viittaa myyjän ja ostaja väliseen yhteisymmärrykseen.

Kun tarjousta lähdetään rakentamaan on hyvä pitää mielessä, että se kilpailee aina jotain vastaan. Asiakas mitä todennäköisimmin käy keskusteluja kilpailevan yrityksen kanssa tai pohtii ratkaisemaan ongelman itse käytettävissään olevilla resursseilla. Näistä syistä tarjouksen tekemistä ei kannata jättää viime hetkeen, vaan siihen kannattaa käyttää aikaa.

Ensiarvoisen tärkeää tarjousta luodessa on pitää sen rakenne ja sisältö selkeänä. Mikäli myyjä ei esitä ymmärrettävästi tarjoamaansa ratkaisua ja sen hintaa, tarjouksen tilaaja tuskin jatkaa kaupankäyntiä (Viinamäki 2020.). Tarjouksen pituus on usein yhden tai kahden sivun mittainen.

Tarjoukset on muokattava yksilöllisesti asiakkaan mukaan. Sisällön tulee vastata juuri hänen tarpeeseen ja ongelmiin. Toki tarjouksen pohja voi olla sama, mutta räätälöity sisältö osoittaa myyjän ymmärrystä potentiaalisen asiakkaan liiketoimintaa kohtaan (Viinamäki 2020.)

Tarjousdokumenttia rakentaessa on alkuun hyvä lisätä osio, jossa käydään tarjouksen sisältö läpi. Tarjouksessa on pystyttävä osoittamaan, että myyjä on ymmärtänyt asiakkaan ongelman, sekä tarpeen ja ylipäätänsä mitä varten tarjousta ollaan tekemässä. Eli dokumentin introssa käydään tiivistetysti tarvekartoituksessa nousseet tavoitteet ja asiakkaan nykyinen tilanne läpi.

Myytävän palvelun tai tuotteen kuvaus avataan lyhyesti ja selkeästi, jotta asiakas ymmärtää, mitä hän on saamassa tarjouksen hyväksymisen myötä. Kuvauksen yhteyteen on myös hyvä lisätä visuaalisia elementtejä, kuten kuvia tai mahdollisuuksien mukaan ratkaisun esittelyvideo. Koko tarjouksen ja varsinkin ratkaisun kuvausta avattaessa on puhuttava asiakkaan kielellä. Mikäli myytävään ratkaisuun liittyy oleellisesti teknisiä ja vieraita käsitteitä, on nämä selitettävä auki. Käytännön esimerkkien kautta referenssitarinoina käyttäen saa esitettyä käsitteet selkeiksi.

Hinnoittelua voidaan pitää tarjouksen kulmakivenä. Ratkaisusta riippuen tuotteen tai palvelun voi yritysmyyynnissä hinnoitella joko tunti- tai projektityönä. Hinnat on eriteltävä selkeästi. Selkeästi avattu hinta työvaiheineen ja lisäpalveluineen auttaa asiakasta hahmottamaan, mistä lopullinen hinta muodostuu (Nerot, 2020.)

Kun puhutaan projektiluontoisesta ratkaisusta, projektin aikataulun avaaminen tarjouksessa on relevanttia. Milloin työt voidaan aloittaa, kauanko työvaiheet kestävät ja koska työ on valmis.

Asiakasta kiinnostaa myös, millä tavoin hän hyötyy valitessaan juuri tämän tarjouksen. Ratkaisun tuomaa hyötyä voi taloudellisesta näkökulmasta avata ROI ”return on investment”, eli sijoitetun pääoman tuottoasteen avulla. Yksinkertaisesti tämän tunnusluvun laskeminen asiakkaalle kertoo kirjaimellisesti sitä rahan määrää, minkä asiakas saa takaisin investoidessaan myytävään ratkaisuun (Lianatech. 2017).

Dokumentin loppuun laitetaan tarjouksen voimassaoloaika ja yhteystiedot. Tiedot sisältävät vastuuhenkilön eli myyjän nimen, puhelinnumeron ja sähköpostiosoitteen. Kuten koko myyntiprosessi, myös tarjous on rakennettava läpinäkyväksi ja rehellisesti. Kertoen selkeästi työn eri vaiheet ja niiden realistiset kestoajat, sekä hinnan erittely ja kustannukset, rakentavat luottamusta. Tarjouksen läpikäymiseen myyjän kannattaa sopia erillinen tapaaminen, joko paikan päälle tai etäyhteyden kautta. Esittelemällä tarjous nopeuttaa asiakkaan päätöksentekoa ja selkeyttää myyntiprosessin loppuvaiheeseen siirtymistä. Ilman tarjouksen esittelyä ja sen läpikäymistä, päätöksen teko asiakkaan puolelta saattaa venyä tai unohtua.

2.5 Kaupan päättäminen

Myyjän tehtävä on auttaa asiakasta päätöksenteossa. Kauppojen päättäminen ei ole asiakkaalle aina itsestään selvää. Mitä suuremmasta investoinnista on kyse, sitä enemmän asiakasta on vakuutettava hyvine perusteluineen kohti päätöstä. Vaikka asiakas olisi itse henkilökohtaisesti vakuuttunut siitä, että myytävän ratkaisun hankkimisen myötä hänen oma työnteko helpottuisi ja tehostuisi tai liiketoiminta kasvaisi, on hänen esiteltävä ratkaisu organisaationsa johdolle. Lisäperustelujen antaminen auttaa päätöksentekoa asiakasorganisaation sisällä.

Alasen (2005, 110) mukaan myyjä luo päätöksenteolle hyvät puitteet kun hän:

- uskoo itse ratkaisuun ja tuntee sen läpikotaisin
- ymmärtää asiakkaan ostoperusteet ja osaa käyttää niitä päätöksenteon tukena
- koko myyntiprosessin ajan on luonut myönteistä ilmapiiriä

- osaa arvioida oikean hetken päätökselle
- suhtautuu päätöksentekoon luonnollisesti

Ostopäätöksen ehdotusta myyjä voi esittää asiakkaalle viimeisen myyntiargumentin ja siihen liittyvien vastaväitteiden jälkeen. Mikäli asiakas on näyttänyt tarpeeksi vahvan ostosignaalin, voi päätöstä ehdottaa ennen viimeisiä myyntiargumentteja.

Ostosignaaleina voidaan pitää kysymyksiä, jotka kohdistuvat kaupan jälkeisiin vaiheisiin. Myös asiakkaan esittämät positiiviset kommentit tuotetta tai palvelua kohtaan tukevat ostopäätöksen ehdotusta.

Myyjä voi saada elekieltä tarkkailemalla vihjeitä asiakkaan kiinnostuksesta. Pään nyökyttely, eteenpäin nojautuminen tai eleet, ilmeet ja äänenpaino saattavat antaa myönteisiä vihjeitä ostohalukkuudesta.

Klousaamiseen eli kaupan päättämiseen myyjä voi johdatella asiakasta eri tekniikoiden avulla. Toimimalla niin kuin päätös olisi jo tehty, myyjä pyrkii saamaan asiakkaan ajattelemaan tilannetta, jossa hän käyttää jo myytävää ratkaisua ja tällä on siitä kokemusta. Toinen keino on hankkia asiakkaalta kyllä-vastauksia. Kun asiakas on antanut tarpeeksi myönteisiä vastauksia, hänen on helpompi hyväksyä lopullinen tarjous (Alanen. 2005, 111.)

B2B-myynnissä ostajan puolella kaupankäyntiin yleensä osallistuu monia eri henkilöitä. Tämä tekee myynnistä monimutkaisempaa. Tämän vuoksi pelkästään tietyn klousaus-tekniikan käyttäminen on haastavampaa yritysmyyynnissä verrattuna myyntiä yhdelle henkilölle (Luoma 2012, 8). Suoran päätöksen sijaan monimutkaisessa kaupassa, on hyvä miettiä, mikä on sellainen asia, johon asiakas voisi sitoutua ja täten edistää kauppojen syntymistä (Luoma 2012, 9). Sitouttaminen vie lähemmäs kauppojen syntymistä.

Jotta kaupat saataisiin loppujen lopuksi solmittua, myyjällä on oltava uskallusta kysyä asiakkaalta päätöstä. ”Onko vielä jotain, joka mietityttää kaupan teossa, vai voimmeko kätellä ja aloittaa yhteistyön?”

Kauppojen päättämiseen liittyy useimmiten useita käytännön toimia. Asiakastietojen päivittäminen ajan tasalle CRM-järjestelmiin auttaa asiakkuuden hallinnassa. Myyjän on

kerrottava asiakkaalle, miten tuotteen tai palvelun käyttöönoton aikataulu etenee. Oman henkilökohtaisen myyntityön kannalta myyjän on viisasta kirjata muistiin keinot, joiden avulla kaupat syntyivät. Lopuksi hyviin tapoihin kuuluu kiittää kaupantekoon osallistuneita henkilöitä. Tämä luo kunnioittavaa henkeä asiakassuhteen alkuun.

2.6 Jälkihoito

Asiakas on hyväksynyt tarjouksen ja myyjä on sopinut hänen kanssaan kauppojen solmimisesta. Myyntiprosessin viimeisessä vaiheessa myyjän tavoitteena on luoda pysyvää uutta asiakassuhdetta. Ne lupaukset, mitä myyjä on luvannut asiakkaalleen on myös lunastettava. Pitkäkestoisen asiakassuhteen luominen riippuu siitä, kuinka hyvin asiakkaalle luvatut lupaukset, laskelmat ja itse hankintapäätös lunastetaan (Laine 2008, 201.) Myyjän tehtävänä on varmistaa, että asiakas saan sen, mistä ollaan sovittu. Ja, että asiakas on tyytyväinen hänelle myytyyn ratkaisuun. Antamien lupauksen pitäminen on todettu vaikuttavan suuresti siihen, että asiakas tuntee ratkaisun laadun hyväksi (Alanen 2005, 214.)

Myyjän aktiivinen auttaminen ratkaisun käyttöönotossa ja käytön opettelussa, sekä sen integroinnissa asiakkaan omiin prosesseihin ja päivittäiseen tekemiseen rakentaa toimivaa yhteistyötä. Mikäli myyjä onnistuu tässä hyvin, myyjän koko organisaatiosta saattaa tulla asiakkaalle arvokas yhteistyökumppani, jolta hankitaan apua kipukohtiin myös tulevaisuudessa (Karell 2020.) Riippuen myyjäorganisaation rakenteesta, käyttöönotto ja perehdys voi siirtyä projektipäällikön vastuulle, mutta myyjä tukee sitä myyntiprosessissa aikaisemmin saatujen tietojen avulla.

Ensiluokkaisella perehdyttämällä ratkaisun käyttöön varmistetaan, että asiakas osaa käyttää tuotetta mahdollisimman hyvin itsenäisesti. Perehdyttämisen apuna fyysisesti paikan päällä tapahtuvien koulutusten lisäksi koulutusmateriaalit kannattaa rakentaa helposti saataviksi. Webinaarit ja opetusvideot myyjän kotisivuilla ovat muun muassa hyviä vaihtoehtoja (Karell 2020.)

B2B-myynti on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ihminen arvostaa yleensä henkilökohtaista kontaktointia. Karellin (2020) mukaan asiakkaan kutsuminen myyjäorganisaation järjestämiin tilaisuuksiin antaa mahdollisuuden myyjälle sitouttaa

asiakasta entisestään ja samalla luoda asiakkaalle tärkeyden tunnetta. Tapahtumissa asiakkailta saa myös kerättyä kullannarvoista palautetta.

Asiakkaan pitäminen tyytyväisenä saattaa välillä tuoda myyjäorganisaatiolle lisäkuluja lisätyötuntien muodossa. Ylimääräinen vaivannäkö pitkässä juoksussa kuitenkin tuottaa tulosta, sillä maine laadukkaana toimijana ja lupauksien lunastajina kasvattaa positiivista mainetta markkinoilla. Tyytyväisenä pidettyä asiakasta voidaan pitää myös markkinointitekona. Tyytyväinen asiakas suosittelee laadukasta työnjälkeä omille kumppaneille ja verkostoille. Ratkaisua mielellään käyttävää ja siitä paljon apua saava asiakas saattaa jopa jakaa tuotteesta tietoa sosiaalisessa mediassa (Karell 2020.)

Tilanne, jossa kaupat ovat solmittuna ei siis tarkoita sitä, että asiakas tunnettaisiin läpikotaisin ja työt olisivat tehtynä. Asiakasta jatkuvasti tutkimalla ja seuraamalla hänen liiketoimintaansa, voi myyjä löytää uusia ideoita, jotka helpottaisi asiakkaan arkea (Karell 2020.) Mitä enemmän myyjä pystyy olemaan asiakkaan pulssilla, sitä enemmän avautuu mahdollisuuksia lisämyyntiin.

3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus viittaa myyjän ja ostajan väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Se rakentuu kaikista kokempisteistä, jossa asiakas on yhteyksissä myyjärytykseen. Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen kokemus, joka muodostuu mielikuvista, kohtaamisista ja tunteista, joita asiakas on kohdannut myyjärytyksen työntekijöiden, ratkaisun ja brändin kanssa.

Asiakaskokemus ei ole pelkästään tuotteen tai palvelun hankkimista tai kuluttamista, vaan se rakentuu ajan kuluessa. Kokemuksen huomio laajennetaan koko asiakaspolkuun. Vaiheeseen ennen ostoa, itse ostamiseen ja ostamisen jälkeiseen vaiheeseen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54.)

Asiakaskokemukseen käsitteenä törmää yhä enemmän ja enemmän. Se ei tarkoita samaa kuin asiakastytyväisyys. Asiakastytyväisyyden määritelmä vaihtelee, mutta yksinkertaistettuna se kuvastaa asiakkaan odotusten täyttymistä. Se on asiakaskokemuksen jälkeinen tila. Gerdt ja Korkiakosken (2016, 14.) mukaan Google Trends-verkkosivustolla, joka analysoi suosittuja hakusanoja Google-hakupalvelussa

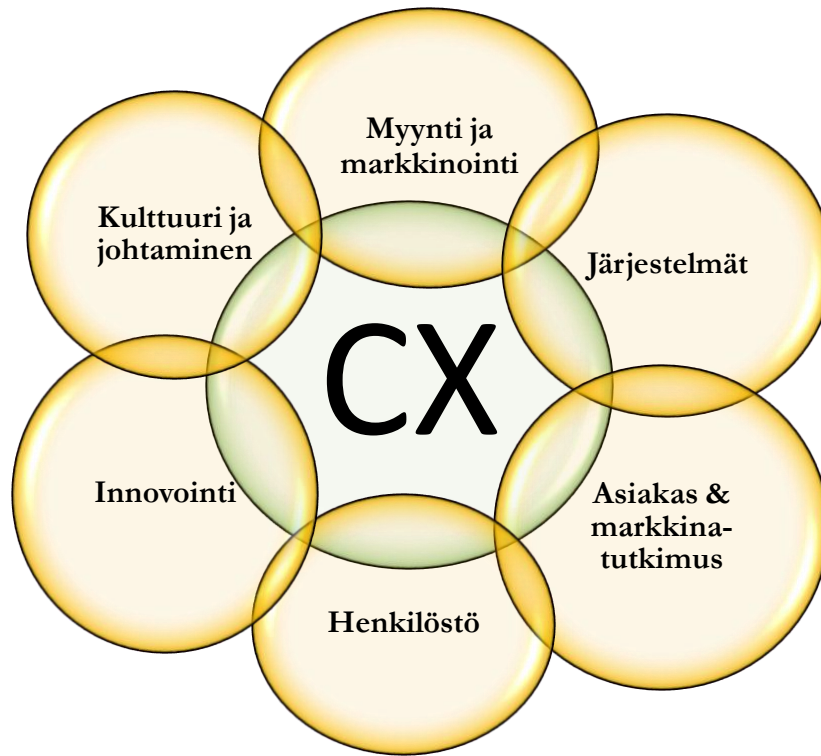
kertoo, että 2010-vuoden jälkeen haku ”customer experience” suomennettuna asiakaskokemus on selkeästi ohittanut haun ”customer satisfaction” suomennettuna asiakastyytyväisyys. Tämä vertailu ei ole tieteellinen, mutta se kertoo asiakaskokemuksen käsitteenä kiinnostavan yhä enemmän (Gerdt & Korkiakoski 2016, 14.)

Suomalaisessa yritysmaailmassa aletaan entistä enemmän ymmärtämään, että asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia on kuunneltava tarkemmin. Yhä useampi yritys ymmärtää, että heidän on menestymisen kannalta luotava parempaa asiakaskokemusta erottautuakseen yhä kiivaamman kilpailun keskellä (Filenius 2015.) Teknologian jatkuvan kehityksen ja globalisaation myötä, sekä informaatiotulvan tukemaa 2010-lukua pidetäänkin asiakkaan aikakautena. Edellä mainitut asiat ovat kuluttajalle eduksi. Asiakkaalle ovat avautuneet perinteisen kotimaan ja paikallisten palveluiden rinnalle koko maailman markkinat. Toki nämä kyseiset seikat edesauttavat myös yrityksiä, mutta luovat monilla toimialoilla murrosta ja painetta muuntautua asiakkaiden vaatimusten mukaisesti.

Yritykset ovat siis heränneet ja tunnistaneeet asiakaskokemuksen kiinnostavaksi mahdollisuudeksi kehittää liiketoimintaa, mutta sen ymmärrys on vielä laiha (Gerdt & Korkiakoski 2016, 14.) Riskinä onkin, että asiakaskokemus jää puheentasolle, eikä sitä integroida päivittäiseen tekemiseen.

Matka pelkästä sanahelinästä todelliseen asiakaskokemuksen hyödyntämiseen strategisesti ja liiketoiminnan edistämisen tueksi on haasteellinen. Asiakaskokemukseen panostetut liiketoiminnalliset hyödyt konkretisoituvat pitkällä aikajänteellä (Filenius 2015.) Asiakaskokemuksen rakentaminen voimavaraksi vaatii laajaa sitoutumista ja rutkasti tahtoa yksittäisten projektien sijaan (Gerdt & Korkiakoski 2016,

Asiakaskokemusta voidaan pitää sateenvarjokäsitteenä, joka nivoo alleen monta eri teoriaa ja käsitettä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 58.) Yrityksen luodessa asiakaskokemuksesta kilpailuvalttia, useiden yrityksen sisäisten funktioiden on toimittava asiakaskeskeisesti. Kuvion 4. keskiössä on CX eli customer experience ja sen ympärillä on yrityksen funktioita, joiden toimiessa asiakaslähtöisesti luodaan yritykselle edellytykset tarjota laadukasta asiakaskokemusta.



Kuvio 4. Yrityksen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät

Myyntiprosessissa on monia kokempisteitä, joissa asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa. Prosessin alkupään yhteydenotto vaiheessa luodaan ensimmäisiä kokemuksia asiakkaalle ja rakennetaan mielikuvaa myyjäyrityksen toimintatavoista. Myyjän kohdatessa asiakkaan tapaamisessa ja siellä tapahtuvien neuvotteluiden myötä asiakkaalle syntyy joko positiivinen tai negatiivinen kuva. Asiakas rakentaa kokemuksensa itse myyjästä ja myyjäorganisaatiosta.

Myytävää ratkaisua markkinoidessa tuotteen tai palvelun laadukasta asiakaskokemusta rakennetaan viestimällä huomaavaisuutta, responsiivisuutta sekä luotettavuutta.

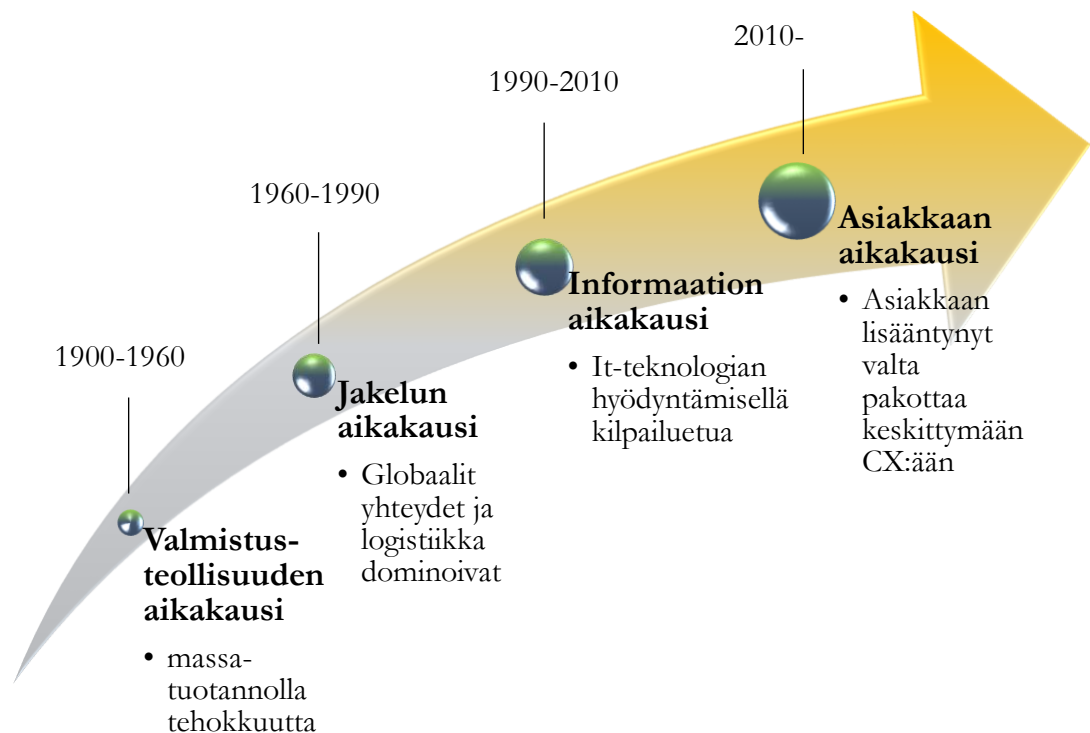
Koska aiemmat kokemukset muokkaavat odotuksiamme, organisaatioiden on säilytettävä yhteys asiakkaan kokemuksen kanssa. CRM-järjestelmien avulla voidaan johtaa ja kehittää asiakassuhdetta, sekä jatkaa asiakkaalle annettua kokemusta, siitä mihin viimeksi on jääty. Uusien kokemusten luominen pitäisi luontevasti tapahtua aiemmat kokemukset huomioiden (Saarijärvi & Puustinen 2020, 71.)

Jotta asiakaskokemuksen voi jalkauttaa yrityksen strategiseksi voimavaraksi, yrityksen tulisi analysoida oma toimiala. Arvioimalla asiakaskeskeisyyden näkökulmasta kilpailijoita, päätöksiä voi tehdä sen mukaan, miten pahimmat kilpailijat ovat

panostaneet asiakaskokemukseen (Gerdt & Korkiakoski 2016, 24.) Oman markkinan tutkimisen rinnalle teettämällä asiakastutkimuksia voi asiakkaan ostokäyttäytymisestä saada tietoa selville, mikä puolestaan selkeyttää oman asiakaskokemuksen rakentamista. Yksi tärkeimmistä laadukkaan asiakaskokemuksen tuottamiseen vaikuttavista tekijöistä on henkilöstö ja miten he kokevat paikkansa yrityksessä. Yritykset jotka haluavat erottautua palvelulla ja tunnejäljellä on syytä panostaa kunnolla henkilöstökokemukseen (Korkiakoski 2019). Ilman positiivista työntekijäkokemusta ei voi saavuttaa hyvää asiakaskokemusta. Kun yritys rakentaa asiakaskokemusta siihen on valjastettava henkilökunnan tieto, tunne ja toiminta (Gerdt & Korkiakoski 2016, 15). Työntekijä, joka yleisesti ja kunnioitettavasti puhuu työpaikastaan pystyy tarjoamaan parempaa asiakaskokemusta kuin henkilö, josta heijastuu hämmentyneisyys tai vihaisuus. Henkilöstön sitoutuneisuuteen yritystä kohtaan voidaan muun muassa vaikuttaa yrityksessä toimivan kulttuurin ja johtamisen avulla. Asiakaskeskeisen kulttuurin rakentaminen on lähdettävä johtotasolta. Asiakaskokemuksesta vastaa toimitusjohtaja ja viime kädessä yrityksen hallitus (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38). Luonnollisesti operatiivinen vastuu asiakaskokemuksesta roolitetaan kaikille työntekijöille. Johtajien tehtävä on sisäistää asiakkaan tarpeet ja vasta sen jälkeen määrittää prosessit, toimintatavat ja prioriteetit (Gerdt & Korkiakoski 2016, 13) Kuten aikaisemmin totesin teknologian jatkuva kehitys, globalisaatio sekä sääntelyn purkaminen tuovat yrityksille painetta muuntautua asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Ajattelemalla ja kehittämällä innovatiivisesti tuotteen tai palvelun elämystä, yrityksellä on mahdollista luoda asiakkailleen kokemuksia, jotka erottuvat edukseen markkinoilla ja ylittää ennalta asetetut toiveet.

3.1 Asiakkaan aikakausi

Yllä mainitsemieni maailmalla tapahtuvien muutosten myötä asiakkaan rooli on muuttunut passiivisesta kuluttajasta aktiiviseen päätöksentekijään. Tämän myötä valta markkinoilla ja päätökset ovat yhä enemmän asiakkaan kontolla (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 20.) Tämän myötä elämme asiakkaan aikakaudella, jossa markkinoiden painopiste yritysten välillä on muuttunut kohti asiakaskokemusten välistä kilpailua (Saarijärvi & Puustinen 2020, 14.) Kuvio 5. havainnollistaa asiakkaan aikakaudelle siirtymistä.



Kuvio 5. Yritysten keskeiset kilpailukeinot historian saatossa. (mukaiillen Koivisto. 2019, 21)

Yritysten kilpailukeinot ovat vaihdelleet eri vuosikymmeninä. 1900-luvun alkupuoliskolta 60-luvulle valmistusteollisuuden aikakaudella pärjäsivät ne yritykset, jotka omistivat tuotantolaitoksia ja pystyi tuottamaan hyödykkeitä isoina erinä. Kuuluisat Yhdysvaltalais yritykset kuten Ford, Boeing ja P&G nousivat esille tuotannon tehokkuudellaan (Koivisto 2019, 21.) 1900-luvun puolen välin jälkeen aina 90-luvulle asti jakelun aikakaudella voittajiksi nousivat yritykset, jotka pystyivät hallitsemaan tehokkaasti jakelukanavia, sekä valmistamaan tuotteet halvankustannustason maissa (Koivisto 2019, 21.) Muun muassa UPS ja Wal-Mart nousivat esille. Siirryttyä 90-luvulle aina vuosituhannen vaihduttua 2000-luvulle ja siitä vuosikymmen eteenpäin yritykset, jotka hyödynsivät informaatioteknologiaa kilpailukeinona, pystyivät menestymään ja tehostamaan toimintaansa (Koivisto 2019, 21.) Tällä aikakaudella syntyivät mm. yritysajatit Amazon ja Google. Tästä päivästä noin kymmenen vuotta sitten alkoi asiakkaan aikakausi. Erottautuminen markkinoilla vaikeutui entisestään ja samankaltaisten tuotteiden tai palveluiden erottautuminen brändäyksen, jakelukanavien hallinnan tai informaatioteknologian

hyödyntämisen avulla ei enää tuonut riittävää kilpailuetua (Koivisto 2019, 22.) Tämän vuoksi entistä parempi asiakkaan tunteminen nousi keinoksi hallita markkinoita, jossa tavoitteena on tarjota erinomaista ja erottuvaa asiakaskokemusta kilpailijoihin nähden. Tällä aikakaudella pärjääminen vaatii yrityksiltä paljon. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja niiden asettaminen etusijalle päätösten teossa sekä toiminnassa luovat raamit asiakaskeskiseen liiketoimintaan.

Asiakkaat odottavat, että heille tarjottu ratkaisu ennakoii heidän tarpeensa ennen kuin he tulevat itse siitä tietoiseksi. Tarjotun tuotteen tai palvelun kokonaisvaltaisempi kokemus on noussut tärkeämpään rooliin, kuin pelkkä tekninen hyöty. Tämä johtuu osittain siitä, että eri palveluiden tai tuotteiden lopputulokset eivät useimmiten erotu toisistaan merkittävästi (Koivisto 2019, 22-23; Saarijärvi & Puustinen 2020, 16.) Tästä syystä asiakaskokemuksesta saattaa syntyä kestävämpää kilpailuetua tuotteen tai palvelun sijaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tuotteeseen tai palveluun ei kannata panostaa. Keskittymällä asiakaskokemuksen kehittämiseen varmistetaan, että yrityksen tuottama ratkaisu luo asiakkaille juuri sellaista arvoa, jota sen on alun perin tarkoitettu luovan (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27.)

3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Koska asiakaskokemus on subjektiivista, sitä ei voi korjata tai kehittää samalla tavalla kuin objektiivisia kokemuksia. Esimerkkinä objektiivisesta kokemuksesta, jos mutteri on jäähdyttimessä löysällä, se ennen pitkää alkaa vuotamaan vettä. Tässä syy-seuraussuhteet ovat selvät, sekä niiden korjaaminen. Kiristämällä muttereita säännöllisesti estetään veden vuodot ja näin jäähdyttimen toiminta pidetään normaalina.

Asiakaskokemus ei ole käsin kosketeltavaa tai silmillä nähtävää konkretiaa, vaan kokemukset perustuvat eri tuntemuksiin esimerkiksi asioiden helppouteen, ystävällisyyteen, rehellisyyteen tai tyytyväisyyden tunteeseen. Nämä kokemukset tapahtuvat asiakkaan eli ihmisen pään sisällä (Walden 2017, 76.)

Näistä syistä asiakaskokemuksen mitattavat tulokset eivät ole yhtä yksiselitteisiä kuin konkreettisten asioiden. Subjektiivisten kokemusten mitatut tulokset eivät ole samalla tavalla kiveen hakattuja kuin objektiivisten tulosten, sillä mitattava kohde on ihminen ja

erilaisia kokemuksia on yhtä monta kuin ihmisiä. Tämän vuoksi asiakaskokemuksesta kerättyä dataa on tulkittava eri tavalla (Walden 2017, 76.)

Jotta asiakaskokemusta voi kehittää ja johtaa, sitä täytyy mitata. Mittareiden avulla saadaan asiakaskokemuksesta relevanttia tietoa päätöksenteon pohjaksi ja osoitetaan, mikä on asiakkaalle merkityksellistä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 230.)

Asiakaskokemuksen ollessa monisyinen käsite, sen ymmärtämistä ei voida tiivistää pelkästään yhteen mittariin. Asiakkaan kokemus rakentuu monista eri kokemuspisteistä ja oleellista onkin tunnistaa asiakaspolulta tärkeimmät kokemuspisteet asiakastyytyvyyden sekä kasvun ja kannattavuuden kannalta ja kytkeä niihin oikeat mittarit (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231-232.)

Kokemuksen mittaamiseen ei kuitenkaan löydy yksiselitteisesti parasta mittaria tai mittareiden yhdistelmää. Tämä johtuu syystä, että organisaatioilla on hyvin erilaisia tavoitteita asiakaskokemuksen suhteen.

Aloittaessa asiakaskokemuksen mittaamisen, yrityksen on määriteltävä mittaamisen perus lähtökohdat.

Ratkaisevat tekijät mittaamiselle, jotka tulee kirkastaa kristallinkirkkaaksi Gerdt & Korkiakosken (2017, 161) mukaan ovat:

- Keneltä kysytään.
- Mitä kysytään.
- Milloin kysytään.
- Ja missä kanavassa.

Kuluttajamyynnissä yrityksen on luontaista kysyä asiakkaalta kokemuksesta. B2B-toimintaympäristössä puolestaan kokemuksesta tulee kysyä niin operatiivisella tasolla toimivan henkilön kokemuksia, sekä päätöksentekijä tasolla olevalta esimerkiksi ostojohtajalta. Yrityksen tulee tietää, mitä kysymyksiä eri kokemuspisteiden kohdalla kysytään ja kanavan, missä sitä kysytään. Asiakkaan soittaessa puhelinpalveluun, siinä samalla ei ole viisasta kysyä, saiko puhelu ratkaistua ongelman, vaan soiton jälkeisessä tekstiviestissä voidaan tiedustella puhelun lopputulosta.

Mittaamisen ajoituksen on myös oltava luonnollinen. Alkuvuodesta asioineen asiakkaan kokemusta ei kannata kysyä loppuvuodesta perinteisellä asiakastytyväisyyskyselyllä (Gerdt & Korkiakoski 2016, 162.)

Edellä kuvatut peruslähtökohdat sisältyvät vahvasti mittausmallin suunnitteluun. Toisena lähtökohtana yrityksen on perusteltava mitaaminen itselleen täsmentämällä, mitä halutaan mitata ja miksi mitataan? Ymmärrys, mitä tavoiteltavaan asiakaskokemukseen tähtääminen vaatii ja mitkä mittarit soveltuvat sen mittaamiseen parhaiten (Saarijärvi & Puustinen 2020, 237.) Mittausmallin suunnittelu koostuu Gerdt & Korkiakosken (2016, 162) mukaan kuvion 6. vaiheista.



Kuvio 6. Asiakaskokemuksen mittausmallin suunnittelun vaiheet. (mukailten Gerdt & Korkiakoski 2016, 162)

Kun tavoitteena on kehittää asiakaskokemusta, asiakkaan ostopolku on ensimmäinen asia, joka on ymmärrettävä. Suunnittelun kannalta yrityksen on keskeistä pystyä tunnistamaan asiakkaan näkökulmasta tärkeimmät kokemuspisteet ostopolulta. Ostopolun tärkeimpiä mitattavia vaiheita B2B-liiketoiminnassa voivat olla esimerkiksi; asiakastapaaminen, ratkaisun koulutustilaisuudet, ”workshopit” sekä asiakkuuden päättäminen, jossa mitataan asiakassuhteen onnistumista kokonaisuutena. Mikäli asiakkaalle tarjotaan jotain uutta kokemuspistettä esimerkiksi chat-palvelua kotisivuilla, sen mittaaminen on alkuvaiheessa erittäin tärkeää (Gerdt & Korkiakoski 2016, 163.) Alkuvaiheen mittaus kertoo yritykselle, tuoko se positiivista arvoa kokemukselle, vai onko se asiakkaan mielestä häiritsevä. Jokaista kokemuspistettä ei jatkuvasti kannata mitata, sillä siitä saattaa tulla asiakkaalle mittaamisen ähky, mikä saattaa tuntua ärsyttävältä.

Asiakkaan ostopolun määriteltyä, mittariston rakentamisessa organisaatiolla on oltava ymmärrys siitä, minkälaista asiakaskokemusta ollaan tavoittelemassa. Tavoiteltavan asiakaskokemuksen sisältö määrittää mittareiden valintaa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 239.) Asiakaskokemuksen kehittäminen liittyy tehokkuuteen, helppouteen tai tunteeseen. Kokemusmittarit tulisi valita näiden tuntemusten pohjalta.

Asiakaspalvelijan asenne puhelimesta vaikuttaa suoraan asiakkaalle muodostuvaan tunteeseen tuotteesta tai palvelusta, mikä puolestaan vaikuttaa liiketoiminnallisiin tuloksiin.

Asiakaskokemuksen kehittämisen juurisyy on saada siitä liiketoiminnallista hyötyä. Mittareiden ja mittausmallin valinnassa tulee päättää minkälaisia tuloksia tavoitellaan liiketoiminnallisesti. Aina ei välttämättä löydy suoranaisesti keinoja mitata liiketoiminnallisia hyötyjä, joten silloin on mitattava toimenpiteitä, jotka edeltävät ja ennustavat taloudellisia tuloksia, kuten asiakaspalvelun asenne puhelimesta tai chatissa (Gerdt & Korkiakoski 2016, 164.)

Kokemusmittareiden ja tulostittareiden lisäksi, toimintojen kokemuksia tulisi mitata. Toiminnallisia kokemuksia voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelun jonotusaika tai ratkaisu kyky asiakkaan tarpeisiin nähden.

Tasapainotetun mittariston rakentamisessa huomioidaan nämä kolme tasoa, jonka tavoitteena on selvittää, millainen asiakaskokemus oli, kuinka tyytyväinen asiakas oli ja miten asiakaskäyttäytyminen vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun (Saarijärvi & Puustinen 2020, 233.) Pyrkimyksenä on siis rakentaa mittausmalli, jossa löydetään yhteys toimintojen ja liiketoiminnallisten tulosten välille (Gerdt & Korkiakoski 2016, 164.)

Yrityksen löydettyä itselleen oikeat mittaristot ja mittaamisen mallin, ennen varsinaista asiakaskokemuksen mittausmallin käyttöönottoa, sitä on testattava. Ennen kuin yritys tekee työkaluhankintoja mittaamiseen, pilotoimalla mittausmallia suoraviivaisesti vaikka vain väliaikaisilla ratkaisuilla voidaan saavuttaa koko asiakaskokemushankkeen kannalta tärkeitä tuloksia (Gerdt & Korkiakoski 2016, 172.) Pilotin avulla hankkeeseen voidaan saada sen puolestapuhujia ja vähentää organisaation sisällä epäilyksen tunnetta. Myös yrityksen johto saadaan sitoutumaan asiakaskokemuksen mittaamiseen vahvemmin, kun sen tuloksista pystytään näyttämään todisteita. Tämä puolestaan edesauttaa vihreän valon saamista johdolta varsinaisiin mittaamiseen liittyviin työkaluihin.

Mittausmallin pilotointia kannattaa lähteä työstämään, yrityksen sisällä sellaisten ihmisten kanssa, jotka osoittavat kiinnostusta ja halukkuutta sitä kohtaan. Nämä ihmiset ovat yleensä sitoutuneita mallin ideointiin ja mittauksesta saatavien tulosten hyödyntämiseen.

Koska pilotoinnissa on kyse mittausmallin harjoittelusta, siihen ei kannata valita kokemuspistettä, jossa syntyy paljon kohtaamisia, jonka kautta kerääntyy paljon dataa. Kokemuspiste, josta saadaan helposti hallittava määrä tietoa kannattaa valita pilotointiin, sillä siten yritys voi harjoitella hallitusti. Pilotoinnin on kuitenkin kohdistuttava sellaisen kokemuspisteen ympärille, jossa yritys on havainnut ongelmia. Tässä vaiheessa asiakaskokemuksen parantamisen kannalta on tärkeää kerätä dataa siitä, mitkä kokemukset aiheuttavat arvostelua ja mistä ongelmat johtuvat (Gerdt & Korkiakoski 2016, 173.)

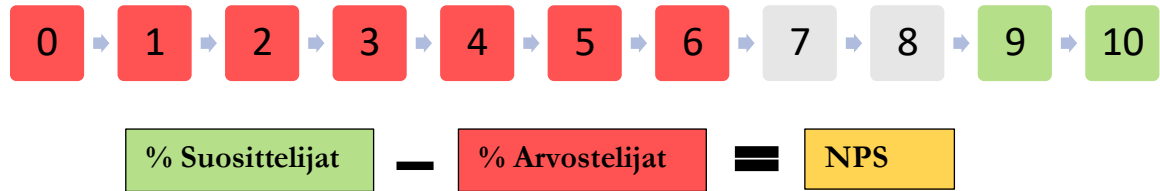
Pilotoinnin jälkeinen laaja-alainen mittausmallin käyttöönotto, vaatii sen parissa työskenteleviltä henkilöltä sitoutuneisuutta ja kouluttautumista niin perusteisiin kuin mittaamisessa käytettäviin työkaluihin. Käyttöönottovaiheessa työkalun valinta pilotoinnin jälkeen on selkeämpää, sillä silloin yrityksessä on jo näkemystä millaisia kokemuksia halutaan asiakkaille tarjota, sekä mitkä mittarit ovat relevantteimmat kokemusten mittaamiseksi.

3.3 Asiakaskokemuksen mittarit

Asiakaskokemustiedot ovat yrityksen seuraamia mittareita, joihin liittyy asiakkaan panos. Kerätyt asiakastiedot helpottavat yritystä ymmärtämään asiakkaidensa uskollisuutta sekä tyytyväisyyttä myytävää tuotetta tai palvelua kohtaan. Mittareiden valinta määräytyy yrityksen mittausmallissa tavoiteltavan asiakaskokemuksen sisällön, sekä liiketaloudellisten tavoitteiden mukaan.

Asiakaskokemuksen yhteydessä yleisimmin käytetty mittari on NPS eli ”net promoter score”. Se mittaa asiakkaan suositteluhalukkuutta asteikolla 0-10 liittyen myytävään tuotteeseen, yritykseen tai brändiin. Varsinainen mittari on luku, jossa mitataan vahvojen suosittelijoiden ja arvostelijoiden välistä prosentuaalista osuutta. Malli on herättänyt ristiriitoja, mutta sen laaja käyttö yrityksissä perustuu yksinkertaisuuteen ja

ohjattavuuteen (Gerdt & Korkiakoski 2016, 166.) Sitä voi käyttää asiakassuhdetasolla tai pelkästään yhden kokemuspisteen mittaamiseen. Kuvio 7. havainnollistaa NPS-mittariston.



Kuvio 7. Net Promoter Score-mittari. (mukaillen Markey & Reichheld, 2011)

Tyypillisessä NPS-mittauksessa kysytään asiakkaalta ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit palveluamme ystävällesi tai työkaverillesi”? Asiakkaat vastaavat 11-portaisella asteikolla mielipiteensä ja vastauksia tulkitaan Markey & Reichheldin (2011) mukaan seuraavasti:

- 0-6 vastanneita kutsutaan arvostelijoiksi (detractors)
- 7-8 vastanneita kutsutaan passiivisiksi (passives)
- 9-10 vastanneita kutsutaan suosittelijoiksi (promoters)

Varsinainen NPS-luku lasketaan miinustamalla arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Tällä laskutoimituksella saadaan numero, jonka perusteella yritys voi löytää mitattavan kokemuksen hyvät ja huonot puolet. Tämän perusteella puolestaan NPS-lukuun rinnastettu avoin kysymys auttaa mittajaa ymmärtämään paremmin vastaajan kokemuksia.

NPS-lukua pidetään alasta riippumatta asiakasuskollisuuden standardimittarina. Sitä ymmärretään laajalti ja vertailuarvoja on olemassa (Pogrebniak, 2018.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen NPS-luvulla on nopeaa ja yksinkertainen niin mittajalle, kuin vastaajalle. NPS ei kuitenkaan tunnista syitä, miksi joukossa on arvostelijoita. Jotta voit ymmärtää, miksi asiakas ei pidä joistain asioista yrityksessä, asiakasta on pyydyttävä vastaamaan tarkempiin asiakastytyväisyyskyselyihin.

Toinen asiakaskokemuksen suosittu mittari on asiakastyytyväisyyttä mittaava CSAT eli customer satisfaction. CSAT on hyvä mittari kertaluontoisen kokemuksen mittaamiseen, jossa esimerkiksi kysytään ”Miten tyytyväinen olet saamaasi tuotteeseen/palveluun?” Sitä käytetään yleisimmin asiakaspalvelu tai -tuki kanavissa (Pogrebniak, 2018.) Tyypillisen CSAT-kysymyksen vastaukset jaetaan viiteen eri kategoriaan, jotka voi myös kääntää tähti-arvosteluksi. Vastauskategoriat ovat: 1. Erittäin tyytymätön, 2. Tyytymätön, 3. Neutraali, 4. Tyytyväinen, 5. Erittäin tyytyväinen.

CSAT-tuloksista puhutaan prosentteina, jossa täydellistä asiakastyytyväisyyttä kuvastaa 100% ja 0% puolestaan totaalista tyytymättömyyttä.

CSAT-mittarin avulla voidaan siis selvittää asiakkaan yksittäinen kokemus ostopolulla. Verrattuna NPS:ään, CSAT antaa yksityiskohtaisempaa tietoa juuri tietyistä kokemuspisteistä, kun taas NPS pyrkii avaamaan asiakkaan kokemusta laajemmin.

Kolmas yleinen asiakaskokemuksen mittari on CES eli customer effort score, joka mittaa asiakkaan kokemaa vaivattomuutta asioidessaan yrityksen kanssa.

Vaivattomuutta voidaan kysyä asiakkaalta esimerkiksi ”Kuinka helppoa asiointi oli kanssamme?” tyyliä. Yleisimmin CES-kysely tehdään muun muassa verkkokauppa-asiointin yhteydessä tai välittömästi asiakaspalvelutilanteen jälkeen (Surveypal 2019.) Mittariston asteikko on myös perinteisesti jaettu 1-5 vastausvaihtoehtoon, jossa 1 on erittäin tyytymätön ja 5 on erittäin tyytyväinen.

Asiointin sujuvuus on yksi merkittävä osa positiivisen asiakaskokemuksen syntymisessä. CES-kysely auttaa yritystä analysoimaan tuotteen tai palvelun monimutkaisuutta ja tekee ne kokemuspisteet näkyviksi, joissa asiointi ei suju riittävästi hyvin.

Säännöllisellä CES-mittaamisella, asiakasuskollisuuden kehittymistä on mahdollista ennustaa, sillä kun tuote tai palvelu on kunnossa ja asiointi on helppoa, asiakas todennäköisesti ostaa yritykseltä uudestaan (Surveypal, 2019.)

CES-kyselyä voi siis hyödyntää tuotteen tai palvelun vaivattomuuden mittaamisessa, mutta se ei yksinään sovellu asiakaskokemuksen hahmottamiseen kokonaisuudessaan, niin kuin ei mikään aikaisemmin mainituista mittareista (NPS ja CSAT).

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen ymmärtäminen vaatii sellaisen palautemallin rakentamista, jossa eri kokemuspisteisiin tarkoitettuja mittareita käyttämällä, voidaan saada selville kokemuspisteen kehityskohdat.

3.4 Erinomainen palautemalli

Asiakkailta palautteen keruu voi tuntua haastavalta, sillä lähtökohtaisesti palautteisiin vastaaminen ei tuota riemun kiljahduksia vastaajien keskuudessa. Tästä syystä palautteenkeruu on rakennettava vastaajan näkökulmasta helpoksi ja nopeaksi.

Asiakkailta palautteiden kerääminen lähellä kokemushetkiä palautemalleilla, jotka ovat tiiviitä ja lyhyitä nostavat vastausprosenttia siihen kuluvaan vähäiseen ajan ja yksinkertaisuuden takia. Erinomaisen palautemallin Surveypal Oy:n (2019) mukaan voidaan rakentaa viiden eri tunnuspiirteen avulla:

1. Vastaamiskokemuksen priorisointi
2. Välitön reagointi
3. Yhteinen kehittäminen
4. Positiivisen palautteen hyödyntäminen
5. Tuloksista viestiminen

Asiakkaan vastaamiskokemukseen panostaminen saatetekstistä lähtien on keskeistä korkean vastausprosentin saamisessa. Suuri haaste on siinä, että ihmiset kokevat kyselyt tylsinä, eikä edes avaa kyselyä. Sen takia palautetta keräävän yrityksen on mietittävä, miten kyselyä tarjoillaan eri kanavissa. Esimerkiksi sähköpostin tai tekstiviestin kautta lähetetyt kyselyt, joissa on noin 2-3 lyhyttä lausetta saatteessa tuo paremman vastausprosentin, kuin pitkät perustellut saateviestit (Surveypal, 2020.) Saatteen ollessa lyhyt ja ytimekäs, myös koko kyselyn rakenteen on edettävä tiiviisti ja jouhevasti varsinkin, kun kysymyksessä on lähellä kokemushetkeä mitattava kokemus.

Kyselystä saatuun palautteeseen välittömällä reagoinnilla voidaan tunnistaa vastaaja ja ohjata palaute reaaliajassa asiakkaasta vastaavalle henkilölle. Välittömällä reagoinnilla on

palvelun laatuun positiivinen vaikutus, sillä nopeasti vastaamalla tyytymättömän asiakkaan toiveisiin, voidaan muuttaa pettymys hyväksi kokemukseksi, josta yritys voi saada suosittelijan (Surveypal, 2020)

Palautteenkeruusta on apua ainoastaan jos palautteista saatua dataa käytetään hyödyksi organisaation kehittämisessä. Yrityksen toimintaa tulisi ohjata asiakkaiden tarpeet ja toiveet, joten yhteisen kehittämisen keskiöön tulisi nousta asiakkailta saatu palaute, joka vie lähemmäs asiakkaiden ongelmien ymmärtämiseen. Kehittyneissä organisaatioissa palautemallin yhteinen kehittäminen on viety kalenteriin, joka varmistaa jatkuvia tekoja asiakaskokemuksen parantamiseksi (Surveypal, 2020.)

Erinomaisessa palautemallissa ei vain mietitä, miten toimintaa voitaisiin kehittää kääntämällä pettyneitä asiakkaita tyytyväisiksi, vaan siinä on myös mietitty tarkkaan, miten positiivisia palautteita voidaan hyödyntää organisaatiossa. Esille tuotu positiivinen palaute tuo toki hyvää mieltä, mutta myös vahvistaa organisaation sisällä määriteltyä strategiaa, että se toimii käytännössä.

Palautteiden tuloksista viestiminen yrityksen ulkopuolelle voi rakentaa luottamusta asiakkaissa, sekä asiakkailla on myös mahdollisuus peilata yrityksen arvoja itse tekoihin.

4 Teorian yhteenveto

Tässä luvussa tarkoituksena on luoda tiivistetty katsaus teoriaosuuden aiheista. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu myyntiprosessin eri vaiheista ja asiakaskokemuksen eri osa-alueista.

4.1 Myyntiprosessi

Yrityksen rakentaessa itselleen toimivaa myyntiprosessia, on siinä otettava huomioon asiakkaidensa ostopolku, jotta heidän tarpeitaan voidaan palvella mahdollisimman hyvin. Yleisesti B2B-myyntiprosessi alkaa potentiaalisten asiakkaiden kartoittamisesta, jotka hyötyisivät myytävän ratkaisun ostamisesta. Potentiaalisten asiakkaiden kartoittamista kutsutaan prospektoinniksi. Prospektointia voi tehdä internetissä

etsimällä yrityksiä yritystietokannoista esimerkiksi liikevaihdon, henkilöstön koon tai maantieteellisen sijainnin perusteella. Yleisimmät prospektointi tavat ovat Suomessa markkinoinnin automaatiot, jossa potentiaalinen ostaja hakeutuu itse vuorovaikutukseen myyjäyrityksen kanssa. Toinen yleinen tapa on ostaa valmiita prospektilistoja ulkopuolisilta toimijoilta.

Myyjän kannalta itse tehty prospektointi vie aikaa, mutta se kerryttää tietoa yrityksestä, jota voi hyödyntää seuraavissa myyntiprosessin vaiheissa.

Prospektoinnin jälkeen kontaktoidaan asiakasta yleisimmin puhelimitse ja tavoitteena on sopia tapaaminen. Kontaktoinnissa avataan asiakkaalle selkeästi puhelun tarkoitus ja pohjustetaan tapaamisen agenda.

Myyntiprosessin kolmannessa vaiheessa eli tapaamisessa kartoitetaan asiakkaan nykytilannetta ja tarvetta omaa myytävää ratkaisua kohtaan. Tapaamisessa tavoitteena on herättää asiakkaan mielenkiinto, sekä luoda luotettava kuva itsestä ja edustamastaan organisaatiosta.

Mikäli asiakasta kiinnostaa myytävä tuote tai palvelu, voidaan hänelle lähettää siitä tarjous. Tarjous personoidaan asiakkaan näköiseksi pitämällä sen sisältö rakenne ja sisältö selkeänä. Tarjouksessa on pystyttävä osoittamaan, että myyjä on ymmärtänyt asiakkaan ongelmat kartoitusvaiheessa ja tarjous on täten laadittu sen mukaisesti.

Myyjän lähetettyä tarjouksen asiakkaalle, on tämän tehtävä auttaa asiakasta päätöksenteossa. Myyjä voi sopia molempien kalenteriin tarjouksen läpikäynti tapaamisen, jossa myyjä selkeyttää tarjousta kokonaisuudessaan ja vastaa asiakkaan mielestä askarruttaviin kysymyksiin. Myyjän tehtävänä on viedä kaupankäyntiä eteenpäin ja loppupeleissä kysyä solmitaanko kaupat vai ei.

Kun kaupat ovat saatu päätökseen ja yhteistyö aloitetaan, asiakkuudesta on pidettävä huolta sen vaatimalla tavalla aina sen elinkaaren loppuun asti yrityksen asiakkaana.

4.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on subjektiivinen käsite, joka rakentuu kaikista kokemuspisteistä, joissa asiakas on yhteyksissä myyjäyritykseen. Kokemukset muodostuvat kohtaamisista ja tunteista, joita asiakas on kohdannut yrityksen työntekijöiden, tuotteen tai palvelun sekä brändin kanssa.

Asiakaskokemusta voidaan pitää sateenvarjokäsitteenä, joka pitää sisällään yrityksen eri funktioita muun muassa myynti ja markkinointi, järjestelmät, henkilöstö sekä johtaminen ja kulttuuri. Kokemusten rakentuminen voi alkaa jo kauan ennen asiakkaan ja myyjän ensikontaktia, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa vastaan tulleen mainoksen kautta.

Elämme asiakkaan aikakaudella, mikä tarkoittaa sitä, että 2010-luvusta asti asiakkaalla on ollut markkinoilla entistä enemmän päätäntävaltaa. Markkinoiden painopiste on yritysten välillä muuttunut kohti asiakaskokemusten välistä kilpailua, 90-luvulla nousseen It-teknologian hyödyntämisen sijaan. Toki nykyaikaiset It-työkalut ovat edelleen kilpailuvaltti, mutta nykyään asiakkailla niin yritys- kuin kuluttajamyynnissä on todella paljon valinnan varaa mistä valita. Tämä globaali ilmiö nostaa asiakaskokemukseen panostamisen entistä tärkeämmäksi, sillä sen avulla voidaan sitouttaa asiakkaita ja luoda yritykselle suosittelijoita.

Jotta asiakaskokemukseen panostamisesta voi saada kilpailuetua, sitä on myös mitattava, jotta kokemuksen kehityksen voi havainnollistaa ja korjata sitä haluttuun suuntaan. Yleisin asiakaskokemuksen mittari on NPS eli Net Promoter Score. Se mittaa asiakkaan suosittelemattomuutta ystävilleen tai kollegoilleen liittyen myyjäyrityksen tuotteisiin tai palveluihin.

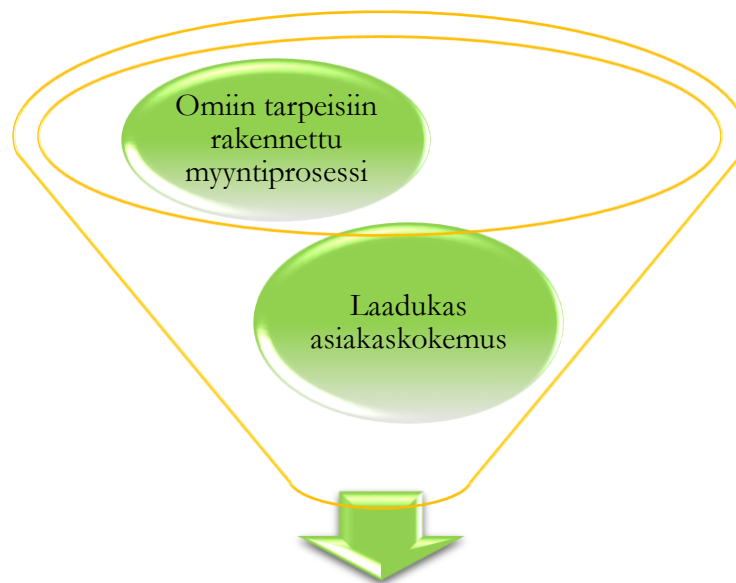
Toinen yleinen mittari on CSAT eli customer satisfaction, mikä mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä. CSAT-mittari soveltuu hyvin yksittäisen kokemuksen mittaamiseen, kuten asiakaspalvelun laatuun puhelimesta.

Kolmas yleinen mittari on CES eli customer effort score, mikä mittaa asiakkaan vaivattomuutta asioidessaan yrityksen kanssa. CES-kysely tehdään muun muassa verkkokauppa-asioinnin yhteydessä tai välittömästi asiakaspalvelutilanteen jälkeen.

Yrityksen luodessa laadukasta asiakaskokemusta, sen edesauttamiseksi erinomaisesti rakennettujen palautemallien avulla luodaan edellytykset korkeampaan asiakaspalauteprosenttiin. Suuremmalla palauteprosentilla, yrityksellä on laajempi käsitys heidän tarjoamasta asiakaskokemuksesta. On tehokkaampaa lähteä kehittämään eri kokemuspisteitä, kun on saanut kuulla, mitä asiakkaat toivovat ja tarvitsee.

Myyntiprosessin ollessa rakennettuna yrityksen omiin toimintatapoihin sopivaksi ja siinä on myös otettuna asiakkaan ostokäyttäytyminen huomioon, pystytään monistamaan prosessia eri myyntitilanteisiin ja asiakkaisiin nähden. Tämä tuo selkeyttä ja rutiinia myyntityöhön, jonka avulla yritys pystyy tehostamaan työskentelyään ja kasvattamaan yritystä.

Prosessin ollessa kunnossa, lisäämällä laadukasta asiakaskokemusta myyntiin, voi yritys saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden ja erottautua markkinoilla positiivisesti ainutlaatuisen asiakaskokemuksen tuottajana. Tämä yhtälö tuo yritykselle kilpailuedun lisäksi liiketoiminnan kasvua ja suositteluja asiakkaiden keskuudessa, joka johtaa asiakasuskollisuuteen.



Asiakkaan tarpeiden täyttäminen

- Kilpailuetu
- Liiketoiminnan kasvu
- Asiakasuskollisuus

Kuvio 8. Laadukkaan asiakaskokemuksen merkitys myyntiprosessissa

5 Case: Asiakaskokemuksen merkitys myyntiprosessissa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia asiakaskokemuksen mittaamisen vaikutuksia myyntiprosessiin. Asiakaskokemus on laaja käsite, joka on ollut pinnalla pidemmän aikaa, kun aiheena on ollut liiketoiminnan kehitys ja sen kasvu.

Asiakaskokemukseen panostamisesta on tullut entistä suurempi kilpailuvaltti yrityksille, mitä se on tietenkin aina ollut, mutta yritysten on nykypäivän vaikeampi erottautua kilpailijoista pelkän tuotteen tai palvelun avulla, siihen on rinnastettava laadukas asiakaskokemus.

Tätä aihetta halusin tutkia tarkemmin myynnin näkökulmasta ja siitä, miten asiakaskokemuksen mittaaminen myyntityössä vaikuttaa myynnin tuloksiin tai ylipäänsä myyntiprosessin kehittämiseen.

Päätutkimuskysymyksenä työlle käytin; miten myynnin asiakaskokemuksen mittaus tehostaa myyntiprosessia? Tämän kysymyksen ympärille rakensin yrityksille lähetettävän kyselyn, jonka tueksi käytin neljää eri alakysymystä, jotka olivat: Mitä eri vaiheita myyntiprosessissa mitataan? Miten usein yritys mittaa myynnin asiakaskokemusta? Mitä eri mittareita myynnin asiakaskokemukseen käytetään? Millä tavalla myyntityöstä saatu palaute kehittää myyntiä?

Toimeksiantajani Surveypal Oy antoi minulle aihe-ehdotuksen, josta pidin ja aloin työstämään sen parissa. Pohdimme yhdessä, mitä teoriaosuuteen olisi hyvä kirjoittaa ja mitä kyselyn avulla yrityksiltä kysyttäisiin tutkimuksen empiirisessä osassa. Päätimme kysymykset, joiden mukaan rakensin kyselyn Surveypalin työkalun avulla, jonka lähetin kahdeksalle eri suomalaiselle yritykselle. Kyselyyn vastasi seitsemän yritystä.

5.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Päätin toteuttaa työn loppuvuodesta 2020. Olin aloittanut opinnäytetyöprosessin jo keväällä 2019 käymällä tutkimus- ja kehittämistyöpaja-kurssin, jossa sain suuntaa aiheelle ja työn aikataululle. Aikataulut kuitenkin muuttui radikaalisti uusien töiden takia ja opinnäytetyö jäi taka-alalle pidemmäksi aikaa. Loppuvuodesta 2020 sain töistä mahdollisuuden palata opintojen pariin ja päätin tehdä työn valmiiksi. Koska olin jo aloittanut prosessin aikaisemmin tiesin, että tulen tekemään työn hyvin itsenäisesti, mikä on itselleni sopiva tyyli.

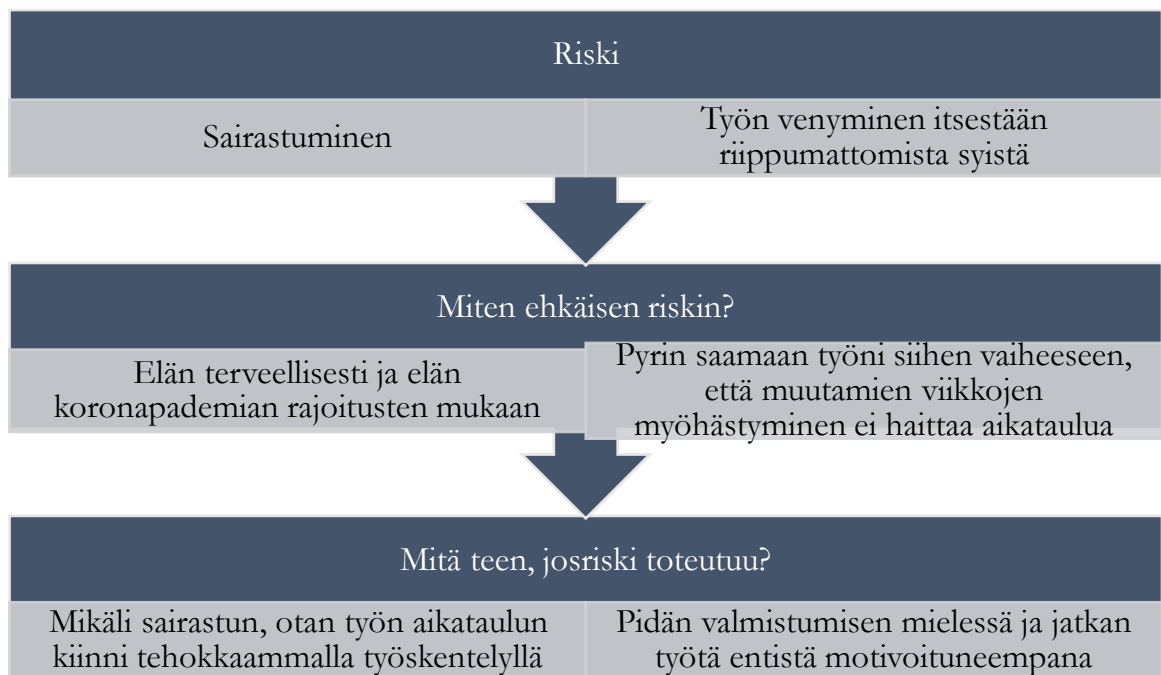


Kuvio 9. Opinnäytetyön aikataulu suunnitelma

Työ eteni aikataulullisesti suunnitelmien mukaan viikolle 50 asti. Viikoittainen suunnitelmani eteni teorian kanssa siten, että tein noin yhden teoriaosuuden per viikko. Tutkimusosion kanssa työ venyi muutamalla viikolla sillä yritykset, joihin olin yhteydessä tutkimukseen liittyen eivät vastanneet kyselyyn niin nopeasti kuin olin

toivonut. Lopulta sain kyselyyn vastaukset ja pääsin työstämään tutkimusosiota, jota koitin saada työstettyä mahdollisimman nopeasti. Tehtyäni tutkimuksen olin muutaman viikon jäljessä suunnitellusta aikataulusta, joka nostatti tietysti hieman stressitasoja. Kuitenkin työn tehtyäni olin tyytyväinen, että sain prosessin päätöksen.

Riskienhallinta oli osana suunnitelmaani. Listasin itselleni todennäköisimmät riskit, jotka saattaisivat hidastaa opinnäytetyötäni. Näin pystyin ennalta valmistautumaan näihin mahdollisesti uhkaaviin riskeihin



Kuvio 10. Riskienhallinta

Koronapandemian leviäminen oli pahimmillaan samaan aikaan kun tein työtä. Oli epäily, että tämä viivästyttäisi todennäköisesti työtä, sillä koronaan sairastuminen veisi todella paljon aikaa. Toinen riski koronaan liittyen oli se, että esimerkiksi kirjastot menivät kiinni, jossa tykkään työskennellä ja kotoa käsin työn tekeminen ei olisi yhtä produktiivista. Tämä riski toteutui, mutta sain kuitenkin tehtyä työtäni suhteellisen hyvin, vaikka kirjastot menivät kiinni.

Toisena riskinä oli itsestäni riippumattomat syyt ja tämäkin riski toteutui. Työn aikataulu venyi, sillä en saanut tutkimusosioon vastauksia yrityksiltä aikatauluun, johon itse olin kuvitellut ne saavani

5.2 Menetelmävalinnat perusteluineen

Tämän opinnäytetyön teorian lähteinä käytettiin pääosin kirjallisuutta, blogikirjoituksia, yritysten kotisivuja ja omia muistiinpanoja niin työelämästä kuin koulusta. Kirjoitettu tietoperusta työn lukujen 2 ja 3 viitekehys rakentuu edellä mainituista tietolähteistä, joista kirjallisuus on hankittu Haaga-Helian Pasilan toimipisteen kirjastosta. Kirjallisuus myyntiprosessin kohdalla oli suhteellisen vanhaa, mutta pidin niiden sisältöä vielä validina, joten päätin käyttää niitä iästään huolimatta.

Työn tutkimusosioon saatiin yhteensä seitsemän eri suomalaista pk-yritystä, joten otannan vuoksi työtä oli tarkoitus tehdä laadullisin menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillisesti tarkoitus pyrkiä ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti, 2020) Tässä tutkimuksessa yksittäisten henkilöiden sijaan kohteena olivat yritykset ja heidän myynnistä vastaavat tiimit. Puusan & Juutin (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien yritysten kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja niiden merkityksestä tutkimuksen kohteena olevalle asialle. Työn tarkoituksena oli saada selville tehostaako myynnin asiakaskokemuksen mittaaminen yritysten myyntiprosessia.

Työn aiheenantaja Surveypal Oy rakentaa erinomaisia palautemalleja omalla palautteenkeruu työkalullaan, joten työn kysely rakennettiin myös tällä työkalulla. Vaikka laadullinen tutkimus tapahtuu yleensä avointen kysymysten avulla, kysely rakennettiin hieman eri tavalla, kyselyssä oli sekä monivalinta, että avoimia kysymyksiä. Näin saatiin sekä laadullista että määrällistä dataa.

Kysymysten muotoa valittaessa tuli pohtia, mikä sopii tiedon käyttötarkoitukseen parhaiten. Kysymyksiä luodessa on tärkeää pitää mielessä, ymmärtääkö vastaaja kysymyksen tai mitä tietoa sillä pyritään saamaan. Aineiston keräämisessä on oltava tarkkana, että vastaaja on sellainen henkilö, jolla on työn kannalta oleellista tietoa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 60).

Kyselyssä vastaajalle on tehtävä selväksi, mitä asioita lomakkeella kerätään ja mihin tietoa käytetään. Tämä kävi vastaajille selväksi kontaktoidessani heitä puhelimitse kysyäkseni lupaa lähettää sähköpostitse kysely. Kyselyä luodessa on myös tärkeää edetä johdonmukaisesti ja esittää kussakin kohdassa vain yksi selkeä kysymys. Kysymysten vastausvaihtoehdot tulee liittyä mahdollisimman kattavasti kysyttyyn kysymykseen. Vastausvaihtoehtojen tulisi valita teoreettisen viitekehyksen puitteissa. (Vilka & Airaksinen 2003, 61–62.)

5.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

Tämän työn aineisto on kerätty sähköpostitse lähetetyn kyselyn avulla, joka on rakennettu Surveypal Oy:n palautetyökalua käyttäen. Kontaktoin ensin kahdeksaa suomalaista pk-yritystä puhelimitse kysyäkseni, haluaisiko yritys vastata lyhyeen kyselyyn liittyen asiakaskokemuksen mittaamiseen myyntiprosessissa. Saatuaani myöntävän vastauksen, lähetin seuraavanlaisen sähköpostiviestin:

Hei xxx!

Teen opinnäytetyötä asiakaskokemuksen merkityksestä myyntiprosessissa.

Kerään suomalaisten yritysten myyntijohtajilta lyhyen kyselyn avulla tietoja oman yrityksensä tavoista mitata myynnin asiakaskokemusta.

Kyselyyn pääset vastaamaan tästä!

Terveisin,

Wille Widing

Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu

Vastaajille avautui tästä-painiketta painamalla kysely, jossa kysyttiin seuraavanlaiset kysymykset:

1. Mitä eri vaiheita mitaatte myyntiprosessissanne?

- Emme mittaa vaiheita lainkaan

- Kontaktointi
- Tapaaminen
- Tarjous hävitty
- Tarjous voitettu
- Jokin muu, mikä?

Mikäli vastaaja valitsi *Emme mittaa vaiheita lainkaan* hän siirtyi kyselyssä toiselle polulle kohtaan, jossa kysytään ylös tai alas näyttävän peukun avulla *onko teillä suunnitelmassa aloittaa myynnin mittaus?* Tämän jälkeen avautui sivu, jossa oli kaksi kysymystä toinen monivalinta ja toinen avoin kysymys:

- Miksi myyntiprosessianne ei tällä hetkellä mitata?
 - Ajan puute
 - Resurssien puute
 - Emme näe sen tuovan lisäarvoa
 - Jokin muu, mikä?
- Mitä mittaamisen avulla toivoisitte saavan selville myyntityöstänne?

Mikäli vastaaja vastasi ensimmäiseen kysymykseen minkä tahansa muun vaihtoehdon kuin *emme mittaa vaiheita lainkaan*, hän siirtyi seuraavalle sivulle kysymykseen:

2. Miten usein teidän yrityksessä mitataan myynnin asiakaskokemusta?
 - Jatkuvasti automaattisesti kokemuspisteiden yhteydessä
 - Satunnaisesti
 - Ei lainkaan

Tämän jälkeen seuraavalla sivulla oli kysymys:

3. Mitä mittareita seuraatte myynnin asiakaskokemuksessa?
 - NPS
 - CSAT
 - CES
 - Jokin muu, mikä?

Mittari kysymyksen jälkeen kyselyssä siirryttiin avoimiin kysymyksiin jossa oli kysymykset:

4. Millä tavalla myyntityöstä saatu palaute on kehittänyt yrityksenne myyntiä?
5. Miten aiotte kehittää mittaamistanne tulevaisuudessa?

Tutkimukseen tarkoitettu kysely löytyy kokonaisuudessaan tämän työn kohdasta *Litteet*.

Tutkimuksen aineisto rakennettiin peilaamaan työssä käsiteltävän teorian kautta. Kysely on pituudeltaan miellyttävä, eikä vastaajan tarvinnut käyttää siihen liian paljon omaa aikaansa. Aineiston kattavuus käsittelee tärkeimpiä kokemuspisteitä ja vaiheita liittyen myyntiprosessin mittaamiseen asiakaskokemuksen näkökulmasta. Aineistosta olisi saanut varmasti kattavamman, mikäli avoimiin kysymyksiin vastaajat olisivat vastanneet face-to-face, jolloin vastaukset olisivat olleet todennäköisesti monipuolisempia ja pidempiä. Toisaalta mielestäni tämän kyseisen kyselyn avulla saa suuntaa antavan käsityksen suomalaisten yritysten myynnissä toimivien henkilöiden mielipiteistä ja tavoista liittyen asiakaskokemuksen mittaamiseen myyntiprosessissa.

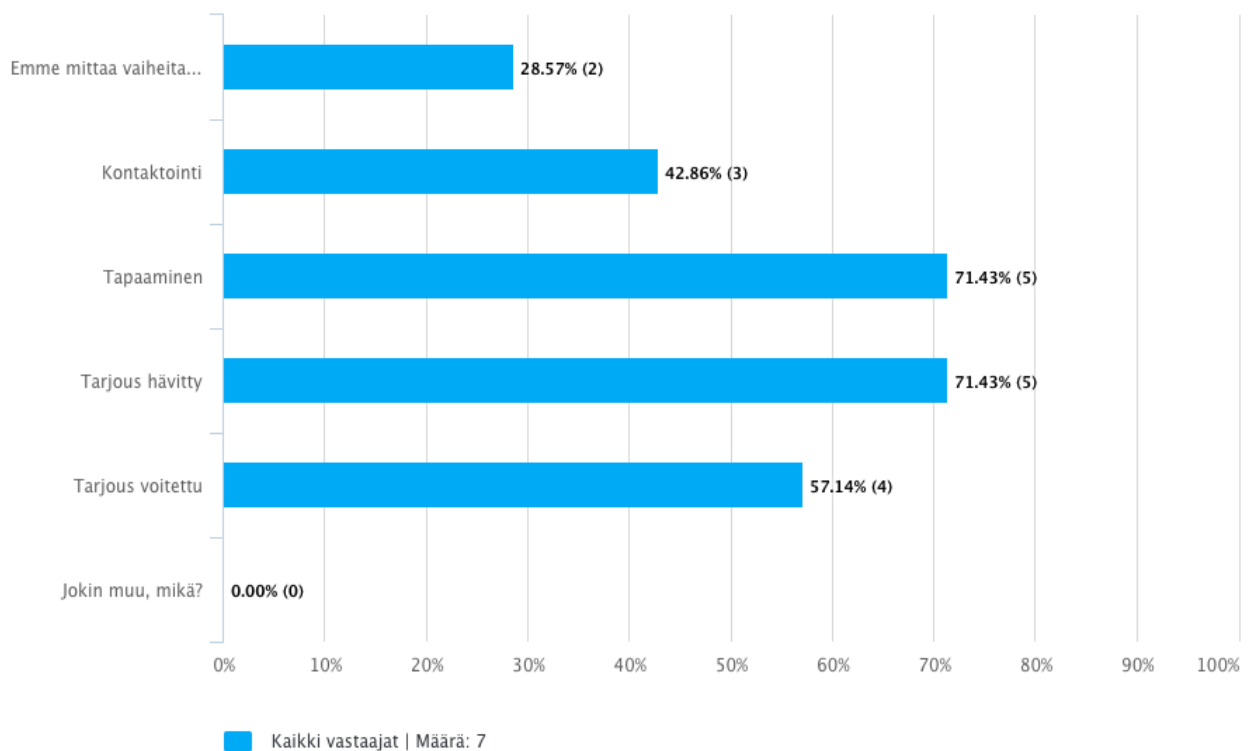
Vastauksia pystyi tarkastelemaan Surveypal palautetyökalun tulokset -sivuilla, jossa näkyi kuinka monia oli avannut kyselyn ja kuinka moni oli vastannut siihen. Kysely lähetettiin kahdeksalle eri yritykselle, joista seitsemän vastasi. Vastaukset ovat anonyymejä, joten siitä ei ole tietoa, miten mikäkin yritys on kyselyyn vastannut.

6 B2B-myyntin tehostaminen asiakaskokemuksen mittaamisen avulla

Tässä osiossa käyn läpi tutkimuskyselyn kysymykset yksitellen ja miten niihin ovat seitsemän suomalaista yritystä vastanneet. Vastaukset ovat anonyymejä.

6.1 Mitä eri vaiheita mittaatte myyntiprosessissanne?

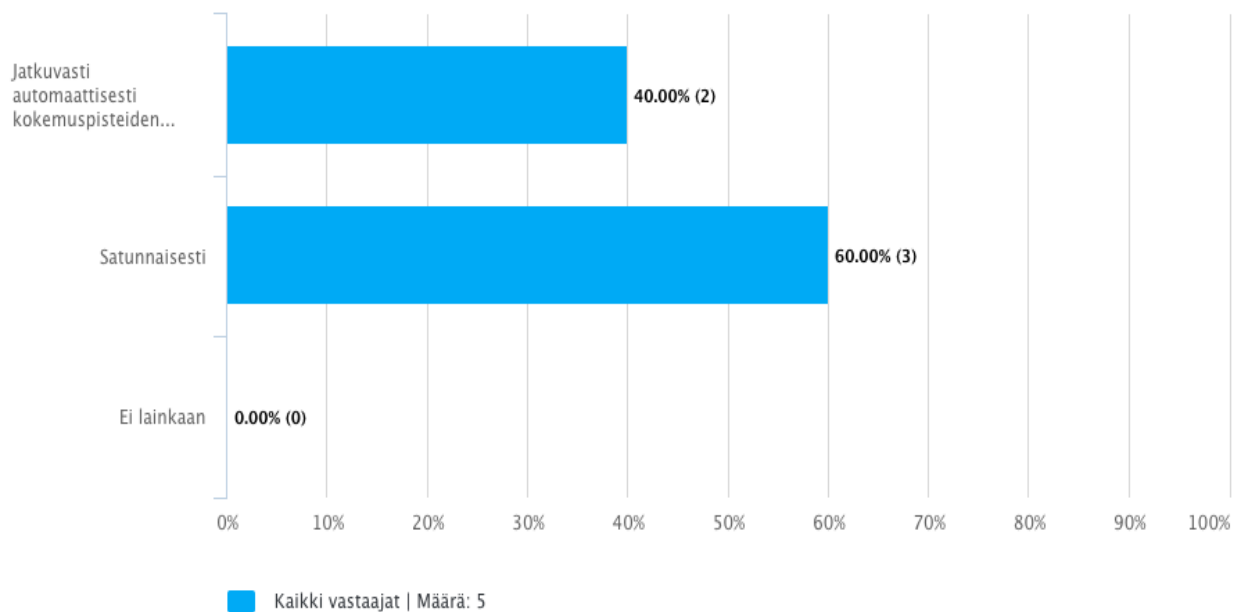
Seitsemästä vastanneesta yrityksestä viisi (5) mittasivat myyntiprosessin vaiheitaan ja kaksi (2) eivät mitanneet lainkaan. Kuvio 9. havainnollistaa, että kaikki yritykset jotka tämän kyselyn perusteella mittaavat myyntiprosessin vaiheita, mittaavat *Tapaaminen* ja *Tarjous hävitty* kokemuspisteitä. Yritysten kontaktointia asiakkailleen myös mitataan jonkin verran, sekä voitettuja tarjouksia seurataan.



Kuvio 9. Myyntiprosessin eri vaiheiden mittaamisen tulokset

6.2 Miten usein teidän yrityksessä mitataan myynnin asiakaskokemusta?

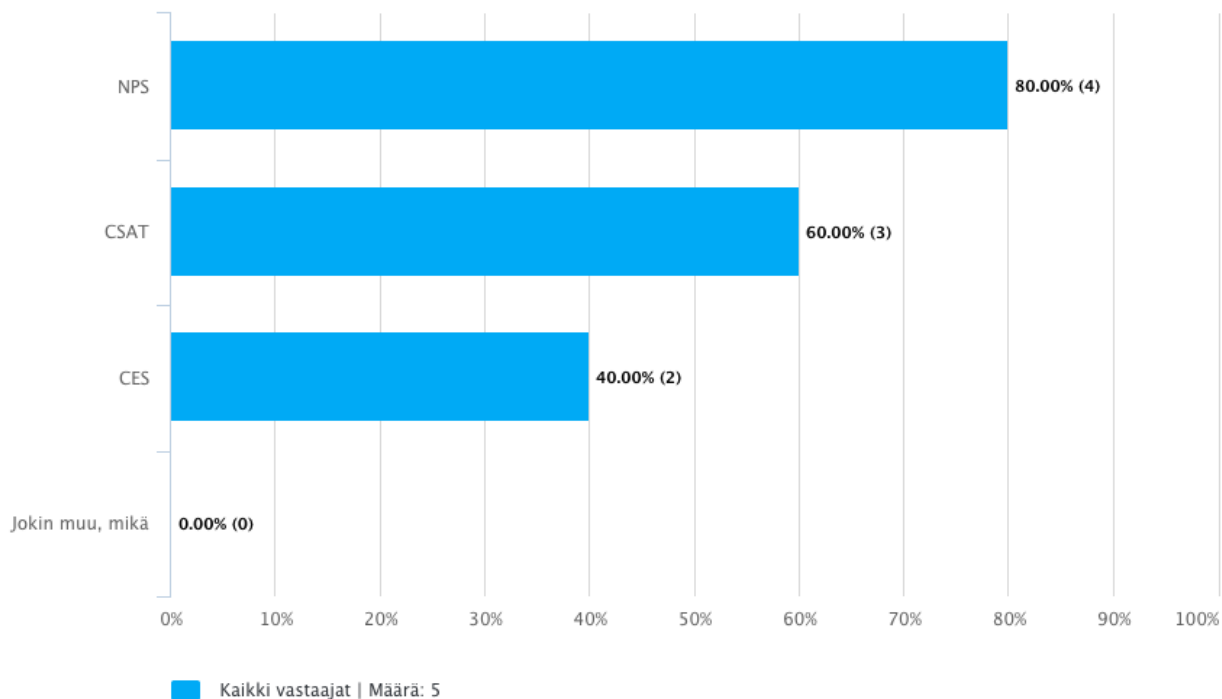
Kuviossa 10. havainnollistetaan, kuinka usein viisi (5) yritystä mittaavat asiakaskokemustaan heidän myyntiprosessissa. Tuloksena on, että kaksi (2) yritystä mittaavat jatkuvasti automaattisesti kokemuspisteiden yhteydessä ja kolme (3) yritystä mittaavat satunnaisesti. Jatkuvasti automaattisesti tarkoittaa, että yritys mittaa myynnin asiakaskokemusta viikoittain tai jopa päivittäin automaattisesti myyntiprosessin vaiheita. Satunnainen mittaaminen tarkoittaa mittaamista esimerkiksi kerran kvartaalissa, puoli vuosittain tai vuosittain.



Kuvio 10. Myyntiprosessin mitatun tahdin tulokset

6.3 Mitä mittareita seuraatte myynnin asiakaskokemuksessa?

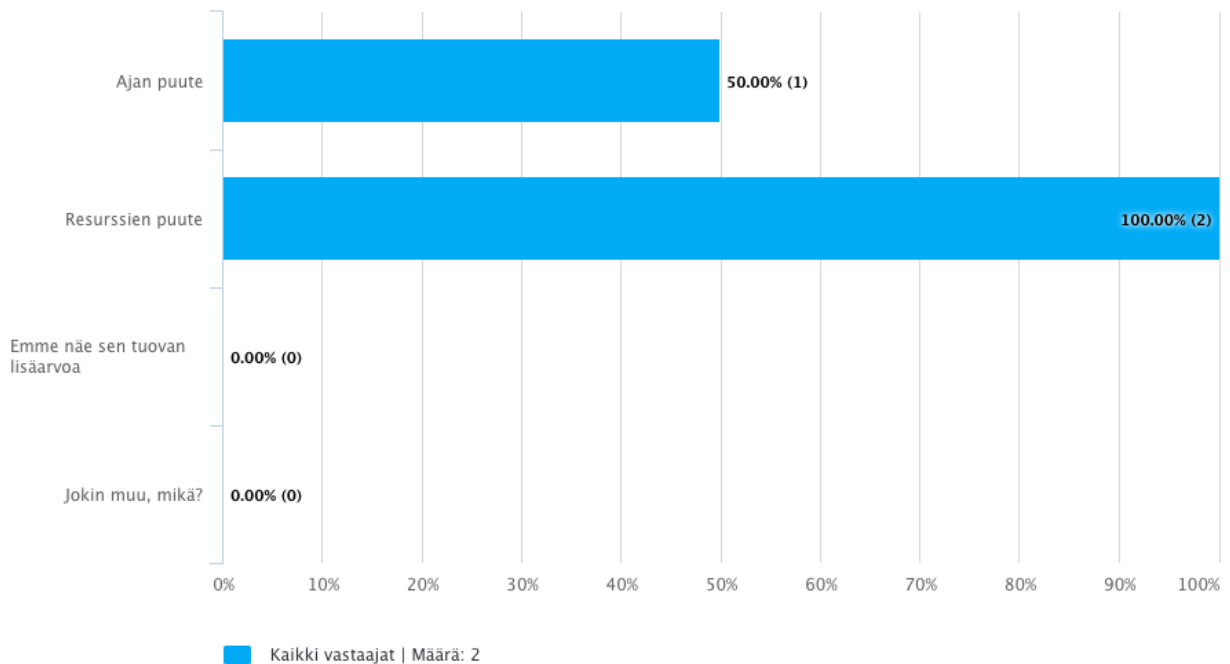
Kuvion 11. perusteella viidestä (5) yrityksestä lähes kaikki mittasivat myynnin asiakaskokemusta NPS-mittarin avulla. Muutama yritys käytti myös CSAT ja CES-mittareita apunaan. Muista mittareista ei tullut mainintoja.



Kuvio 11. Asiakaskokemuksen mittarit myyntiprosessissa tulokset

6.4 Miksi myyntiprosessianne ei tällä hetkellä mitata?

Kaksi yritystä, jotka vastasivat ensimmäisessä kysymyksessä, että eivät mittaa myyntiprosessin vaiheita lainkaan, vastasivat jatkokysymykseen miksi he eivät mittaa myyntiprosessiaan. Kuviossa 12. huomataan, että syyksi muodostui ajan ja resurssien puute. Muita syitä ei mainittu.



Kuvio 12. Syyt, jotka takia myyntiprosessia ei mitata

6.5 Avoimet kysymykset

Avoimia kysymyksiä myyntiprosessiaan mittaaville yrityksille oli kaksi. *Millä tavalla myyntityöstä saatu palaute on kehittänyt yrityksenne myyntiä?* ja *Miten aiotte kehittää mittaamistanne tulevaisuudessa?* Avoimiin kysymyksiin vastasivat viisi (5) eri yritystä.

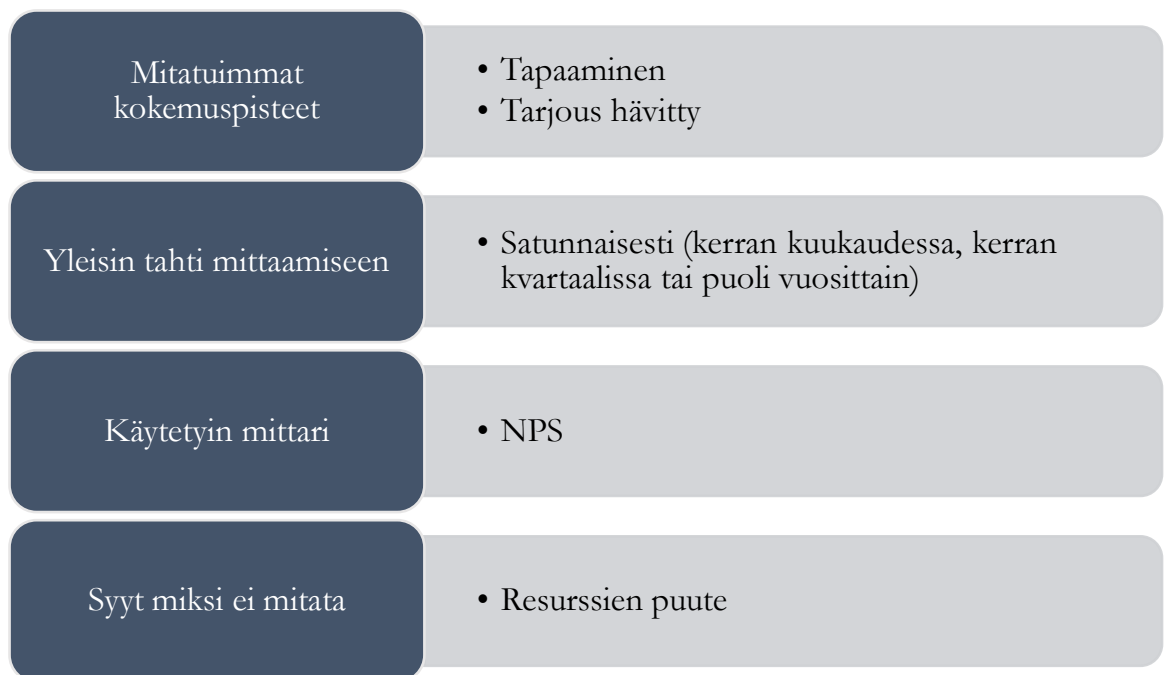
Ensimmäisen kysymyksen kohdalla kävi ilmi, että myyntityöstä saatu palaute on tuonut pidempiä asiakassuhteita ja palautteiden perusteella yritykset ovat pystyneet kehittämään paremmin omaa tarjontaa ja samalla vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Myynnistä saadun palautteen perusteella yritysten myyjien tapa tarjota omia tuotteita tai palveluita on kehittynyt ja sitä kautta poikinnut enemmän myyntiä. Myös myyntitapaamisten laatua on pystytty kehittämään, minkä myötä kauppajakin on saatu klousattua enemmän. Samalla kun myyntitapaamisten laatua on kehitetty myyjien henkilökohtaiseen työskentelyyn ja kehityskohteisiin on laitettu panoksia käymällä

myyntitiiminä tapaamisia läpi ja sitä kautta saatu hyviä keskustelun aiheita tiimien parantamiseksi.

Toisen avoimen kysymyksen kohdalla tulevaisuuden kehitys suunnitelmat kohdistui useampien kokemuspisteiden mittaamiseen, sekä rakentamaan jatkuvasti mittaava palautemalli, mikä mittaa jokaista myyntitapaamista.

6.6 Yhteenveto

Tässä kappaleessa käydään kyselyn tulokset läpi yhteenvetona. Kuvio 13. havainnollistaa aineistoon tehdyn kyselyn yleisimmät vastaukset monivalinta kysymyksiin. Kuvion vasemmassa reunassa on itse kysymys ja oikealla siihen yleisin vastaus.



Kuvio 13. Yhteenveto kyselyn yleisimmistä vastauksista

Yritykset, jotka mittaavat kyselyn mukaan myyntiprosessiaan, mittaavat eniten myyntitapaamisiaan ja tarjouksia, jotka ovat tulleet kielteisenä takaisin. Mitattuja tuloksia he seuraavat noin kerran kuukaudessa, kerran kvartaalissa tai puoli vuosittain. Käytetyimpänä mittarina tuloksien tarkasteluun käytettiin Net Promoter Score -mittaria.

Kaksi yritystä, jotka eivät kyselyn mukaan mittaa laisinkaan myyntiprosessiaan johtui pääosin resurssien puutteesta.

Avoimien kysymysten perusteella yritykset, jotka mittaavat myyntiprosessin asiakaskokemusta, ovat saaneet luotua pidempiä asiakassuhteita ja pystyneet vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeisiin. Palautteiden perusteella myyntitapaamisten laatua on saatu kehitettyä parempaan suuntaan ja myyjien tapaa tarjota omia ratkaisuja on tuonut enemmän myyntiä.

Mittaamista tulevaisuudessa yritykset haluavat kehittää entistä säännöllisempään suuntaan mittausprosesseilla, jotka mittaa useampia kokempuspisteitä.

7 Pohdinta

Tässä osiossa tarkastellaan tähän opinnäytetyöhön kerättyjä tutkimuksen tuloksia yhdistämällä kirjoittajan omia pohdintoja ja havaintoja, jotka tulivat tutkimuksessa esille. Tutkimuksen tuloksia peilataan työn teorian viitekehykseen ja pohditaan, olivatko tulokset saman suuntaisia vai poikkesivatko ne siitä.

7.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää tehostaako myynnin asiakaskokemuksen mittaaminen myyntiprosessia. Opinnäytetyölle määriteltiin tutkimusongelmat, joita käytettiin aineistokeruuseen rakennetun kyselyn avulla. Tutkimus rakennettiin seuraavien kysymysten ympärille:

1. Mitä eri vaiheita myyntiprosessissa mitataan?
2. Miten usein yritys mittaa myynnin asiakaskokemusta?
3. Millä tavalla myyntityöstä saatu palaute kehittää myyntiä?
4. Mitä eri mittareita myynnin asiakaskokemukseen käytetään?

Myyntiprosessin vaiheiden mittaamisessa kävi ilmi, että prosessin vaiheet *tapaaminen* ja *tarjous hävitetty* olivat kaikista mitatuimmat vaiheet. Tämä ei ole yllättävä tulos mielestäni, sillä tapaaminen on myyntiprosessin tärkeimpiä vaiheita, jossa prosessin jatko määräytyy jatkuuko kaupanteko vai ei. *Tarjous hävitetty* ei myöskään yllättänyt, sillä hävityn tarjouksen jälkeen yleensä analysoidaan, miksi tarjous ei mennyt läpi asiakkaan valintaprosessissa. Myyntiprosessin vaiheiden mittaamiseen kyselyssä oli myös vaihtoehtoina *kontaktointi* ja *tarjous voitettu*. Näihin eivät kaikki prosessiaan mittaavat yritykset vastanneet. *Kontaktoinnin* kohdalla tätä hieman kummastelin, sillä jokaisessa myyntityössä, mitä itse olen kokenut on esimerkiksi soittoyrityksistä pidetty kirjaa. Saattaa olla, että vastanneet yritykset ovat ymmärtäneet kontaktoinnin mittaamisen eri tavalla.

Tarjous voitettu vaihetta eivät myöskään kaikki yritykset mitanneet. Toisaalta voisi olettaa, että voitettujen tarjousten yrityksillä on selvillä, mutta niitä ei analysoida samalla tavalla, kuin hävittyjä tarjouksia.

Yritysten asiakaskokemuksen mittaustahti myyntiprosessissa oli jakautunut melko tasaisesti satunnaisen ja jatkuvan mittauksen välille. Satunnainen mittaustapa oli hivenen käytetympi mittaustahti, mikä hieman yllätti. Satunnainen mittaaminen tarkoitti mittaamista kerran kuussa, kerran kvartaalissa tai harvempina ajanjaksoina. Satunnainen mittaaminen ei mielestäni välttämättä palvele parhaalla mahdollisella tavalla, kun kysymyksessä on myynnin mittaaminen. Myynti on usein asiakasrajapinnassa tehtyä työtä, jossa asiakkaan kokemusta olisi hyvä mitata kokemushetkellä. Näin mitattava tulos olisi rehellinen mielipide reaaliajassa tapahtuneesta tilanteesta. Jatkuvalla mittaamisella yritysten myyntitiimit olisivat enemmän asiakkaan pulssilla, jolloin myös sen mukaan voisi tarjota persoonallisempia ratkaisuja.

Myyntityöstä saatu palaute oli kaikkien mittaajien osalta kehittäneet heidän yritystään. Tämä oli odotettava tulos, sillä palautteenkeruu yleisesti antaa mahdollisuuden korjata nykyisiä toimintatapoja. Myynnin kehitys palautteen perusteella vaatii tietysti tekoja, pelkkä palautteenkeruu ei vielä itsessään paranna toimintatapoja. Oli positiivista kuulla, että palautteiden perusteella myyntiä on pystytty kehittämään ja sitä kautta vastattu paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Tässä on mielestäni mittaamisen ydin. Myyntityön

laatua kehitetään sen takia, että yritys voi kehittää omaa ratkaisuaan siihen suuntaan, missä asiakkaan tarve piilee.

Tämän kysymyksen kohdalla voisi todeta, että myynnin asiakaskokemuksen mittaaminen tehostaa myyntiprosessia positiivisesti.

Myynnin asiakaskokemukseen käytetyt mittarit olivat myös tuloksiltaan odotuksia vastaavat. NPS-mittari nousi yleisimmäksi mittariksi, jota normaalisti näkyy myös muualla, kuin myynnin asiakaskokemuksen mittaamisessa hyvin useasti. NPS-luku ei kuitenkaan kerro aina täyttä totuutta, sillä esimerkiksi arvosanan 8 antanut yritys voi olla tyytyväinen saamaansa palveluun, mutta tämä arvosana ei näy millään tavalla NPS-luvussa, sillä 7-8 ovat neutraaleja lukuja NPS-luvun kaavassa, eikä niitä oteta luvun laskemisessa huomioon.

7.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Kehittämis ehdotukset myynnin asiakaskokemuksen mittaamiseen, jotka nousivat mieleeni jo ennen kuin olin saanut tulokset kyselystä, nousivat hyvin esille viimeisen avoimen kysymyksen kohdalla, jossa kysyttiin yritysten tulevaisuuden suunnitelmia mittaamiseen liittyen. Kaksi isointa teemaa oli useamman kokemuspisteen mittaaminen, joita mitattaisiin jatkuvasti.

Kun ajatellaan myynnin kehitystä asiakkaan palautteen perusteella, sitä tulisi saada myyntiprosessin kaikista vaiheista, jolloin yrityksellä on mahdollisuus parantaa kaupantekoa vaihe vaiheelta. Tilanteessa, jossa myyntiä tekevä yritys pystyy tuomaan myyntiprosessin jokaisessa vaiheessa asiakkaalleen uusia näkemyksiä ja lisäarvoa on todennäköisesti hyvin vahvoilla kaupanteko vaiheessa. Palautteiden perusteella tehdyt ”korjausliikkeet” antavat yrityksestä kuvan, joka kuuntelee asiakkaita ja on valmis työskentelemään asiakaslähtöisesti.

Usean kokemuspisteen jatkuva mittaaminen puolestaan antaa yritykselle mahdollisuuden olla asiakkaan pulssilla heti myynnillisen yhteydenpidon jälkeen. Näin pystytään reagoimaan heti, mikäli esimerkiksi myyntitapaamisessa myyjä on lukenut asiakkaan käytöstä eri tavalla, mitä hän on antanut tapaamisen jälkeen palautetta.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän työn tutkimuskohdan aineisto oli tarkoitus kerätä laadullisin menetelmin. Työn otanta oli seitsemän yritystä, mikä sopi laadullisen tutkimuksen tekemiseen. Työn aineisto oli alun perin tarkoitus kerätä haastattelu -menetelmällä, mutta vallitsevan koronatilanteen, sekä yrityksille kiireisen joulukuun takia työn aineisto kerättiin kyselyllä, joka rakennettiin teoriaosuudessakin mainitun erinomaisen palautemallin tunnuspiirteiden avulla.

Luotettavalla tutkimuksella tarkoitetaan Puusan & Juutin mukaan (2020), tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä.

Luotettavaan ja hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu, että perustellaan, miksi tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ei ole ilmaistavissa tietyn objektiivisen tuloksen perusteella vaan luotettavuutta katsotaan kyseisen tutkimuksen antamissa kehyksissä ja sen mukaan, millaisia laadullisia menetelmiä työssä on käytetty (Puusa & Juuti 2020.)

Koska työn aineistonkeruu saatiin erinomaisen palautemallin avulla työ sisälsi, sekä monivalinta että avoimia kysymyksiä, joten työn luotettavuus voidaan kyseenalaistaa. Laadullinen tutkimus tehdään yleensä haastattelun muodossa, tai avoimien kysymysten kautta. Työ toki sisälsi avoimia kysymyksiä, mutta vastaukset jäivät muutaman lauseiden pituisiksi. Verrattuna haastatteluun, vastausten pituus ja niiden monipuolisuus olisi saattanut olla pidempi.

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tässä kappaleessa käydään opinnäytetyötä läpi kokonaisuudessaan ja pohditaan, mikä työn tekemisessä onnistui ja mikä puolestaan ei mennyt suunnitelmien mukaan.

Aloitin opinnäytetyöprosessin jo keväällä 2019, jolloin kävin tutkimus- ja kehittämistyöpajan, jossa alkoi muodostumaan raameja, minkälaisen opinnäytetyön haluaisin tehdä. Samaan aikaan olin aloittanut työt Surveypal Oy:ssä, jonka kautta sain myös työhön aiheen. aihetta ehdotti Surveypalin myyntijohtaja, jonka kanssa yhdessä mietimme, minkälainen teorian viitekehys sopisi työn aiheelle.

Aloitin työn tekemisen tarkastelemalla työlle teorialähteitä, mutta samoihin aikoihin työelämässä työn tahdin kiihtyvyys nousi huomattavasti ja itse opinnäytetyö jäi täysin sivuun. Työ oli sivussa pidemmän aikaa, kunnes sain töiden ohella mahdollisuuden viimeisellä kouluni pakettiin ja päätin toteuttaa työn vuoden 2020 loppupuolella ja vuoden 2021 tammikuussa.

Työn aiheen sisältö oli minulle ennestään tuttua, mutta työtä tehdessä nousi tuttujen teemojen sisältä uusia näkökantoja, sekä vanhat opit vahvistuivat. Myyntiä opiskelleena myyntiprosessin läpikäyminen tuli tutuksi monilla kursseilla ehkä hieman teoreettisena putkena, mutta työelämässä prosessi on konkretisoitunut ja tämän työn esitetty myyntiprosessi onkin henkilökotainen käsitys prosessista.

Asiakaskokemus käsitteenä tuli myös töiden kautta tutuksi. Asiakaskokemus on ollut pinnalla ja sitä aihetta on käsitelty melko kuumana perunana, jonka myötä sen käyttäminen kilpailuvalttina yrityksissä alkoi kiinnostamaan minua. Tämän vuoksi halusin yhdistää opinnäytetyössä myynnin selkärangan eli myyntiprosessin ja asiakaskokemuksen hyödyntämisen.

Tein työn käytännössä täysin itsenäisesti venyneen prosessin vuoksi. Tämä oli samaanaikaan haaste, että näytönpaikka itselle. Valmistumiseni venyminen töiden takia antoi minulle tavoitteen saada tämä työ maaliin, jotta voisin vihdoinkin valmistua koulusta. Suunnitelmallisuus ja aikataulutuspiti työn teoriaosuuden aikana hyvin, mutta tutkimuksen aikana työn aikataulu pääsi venymään muutamalla viikolla ja sitä kautta sen valmiiksi saaminen piteni. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen on aikaa vievää ja tämän olin kyllä tiedostanut, joten se ei tullut yllätyksenä.

Sain mielestäni kirjoitettua kaikkea siitä, mitä olin alun perin suunnitellut, mutta itse työn tutkimus olisi voinut olla monipuolisempi siinä suhteessa, että en saanut ehkä niin laajoja vastauksia kysymyksiini yrityksiltä, kuin olisin toivonut.

Kaiken kaikkiaan sain mielestäni tehtyä itsenäisesti työn loogisessa järjestyksessä. Työn lopputulokseen olen melko tyytyväinen ja onnellinen, että se on nyt valmis.

Lähteet

6 Most Popular Customer Experience Metrics and KPIs Explained Simply.

Luettavissa: <https://lumoa.me/blog/customer-experience-metrics-and-kpis>. Luettu: 2.12.2020

Alanen, V. Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityö käsikirja. Gummerrus. Jyväskylä.

Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde. Luettavissa:

<https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-ja-henkilostokokemuksen-suhde/>.

Luettu: 10.11.2020

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo. Jyväskylä

Gerdt, B. Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – Työkalupakki. Talentum media Oy. Liettua

Introducing: The Net Promoter Score System. Luettavissa:

<https://www.bain.com/insights/introducing-the-net-promoter-system-loyalty-insights/>. Luettu: 1.12.2020

Karell, M. 2020. 10 vinkkiä, joilla pidät asiakkaan tyytyväisenä kauppojen jälkeen.

Luettavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/vinkit-asiakkaan-tyytyvaisyyteen-kaupanteon-jalkeen.html>. Luettu 29.10.2020

Koivisto, M. Säynäjäkangas, J. Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Liettua

Laine, P. 2008. Myynnin Anatomia – Anna asiakkaan ostaa. Talentum. Helsinki.

Laske markkinointisi arvo. Luettavissa: <https://www.lianatech.fi/tutustu/blogi/laske-markkinointisi-arvo-roin-perusteet>. Luettu 28.10.2020

Luoma, H. 2012. Kaupan päättäminen – 69 tapaa päättää kauppa ja saada tilaus. Actional Oy. Helsinki

Miten valmistaudun myyntitapaamiseen uuden asiakkaan kanssa? Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/myynti/miten-valmistaudun-myyntitapaamiseen-uuden-asiakkaan-kanssa>. Luettu: 14.10.2020

Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi. Luettavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi>. Luettu: 29.9.2020

Ojasalo, Katri. Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Prospektointi ja myyntiliidi – mitä eroa? Luettavissa: <https://www.meltwater.com/fi/blog/prospekti-ja-myyntiliidi-mita-eroa>. Luettu: 8.10.2020

Puusa, J. Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki Gaudeamus.

Saarijärvi, H. Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Docendo. Jyväskylä Surveypal Oy. Me olemme Surveypal. Luettavissa <https://surveypal.com/fi/me-olemme-surveypal/>. Luettu 23.9.2020.

Tapaaminen ja siihen valmistautuminen- koulutus. Surveypal Oy. 2019.

Tarjouspoja ja tarjouksen tekeminen. Luettavissa: <https://www.nerot.fi/info/tarjouspohja-ja-tarjouksen-tekeminen>. Luettu: 27.10.2020

Trainers' House Growth Academy luurikuuri- koulutus. Trainers' House. 2014

Uusasiakashankinnan myyntiprosessin luominen B2B-yrityksessä. Luettavissa:
<https://www.myyntinmaailma.fi/blogi/uusasiakashankinnan-myyntiprosessin-luominen-b2b-yrityksess%C3%A4>. Luettu:29.9.2020

Uusasiakashankinta tämän päivän B2B myyntityössä.

Luettavissa:<https://mercuri.fi/insights/uusasiakashankinta-taman-paivan-b2b-myyjantyossa/>. Luettu: 7.10.2020

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Walden, S. 2017. Customer experience management rebooted – Are you an experience brand or an efficiency brand? Palgrave Macmillan. Lontoo.

Liitteet:

Liite 1. Tutkimukseen rakennettu kysely

Myynnin tehostaminen asiakaskokemuksen mittaamisen avulla

Opinnäytetyöhön tarkoitettu kysely


Mitä eri vaiheita mittaatte myyntiprosessissanne? *

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- Emme mittaa vaiheita lainkaan
- Kontaktointi
- Tapaaminen
- Tarjous hävitty
- Tarjous voitettu
- Jokin muu, mikä?

Lähetä vastaukset

0%

Powered by Surveypal 

Ensimmäisen kysymyksen jälkeen, mikäli vastaaja mittasi jotain vaiheita myyntiprosessista hän siirtyi kysymyksiin, jotka ovat sivulla 52. Mikäli vastaaja yritys ei mitannut myyntiprosessiaan, hän siirtyi kysymyksiin, jotka ovat sivulla 51, jonka jälkeen kysely loppui heidän osalta.

Onko teillä suunnitelmissa aloittaa myynnin mittaus?

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.



Edellinen

14%

Powered by SurveyPal

Miksi myyntiprosessianne ei tällä hetkellä mitata? *

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- Ajan puute
- Resurssien puute
- Emme näe sen tuovan lisäarvoa
- Jokin muu, mikä?

Mitä mittaamisen avulla toivoisitte saavan selville myyntityöstänne?

Edellinen

Lähetä vastaukset

29%

Powered by SurveyPal

Miten usein teidän yrityksessä mitataan myynnin asiakaskokemusta? *


Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- Jatkuvasti automaattisesti kokemuspisteiden yhteydessä.
- Satunnaisesti
- Ei lainkaan

Edellinen

Seuraava

43%

Powered by SurveyPal 

Mitä mittareita seuraatte myynnin asiakaskokemuksessa? *

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- NPS
- CSAT
- CES
- Jokin muu, mikä

Edellinen

Seuraava

57%


Powered by SurveyPal 

Millä tavalla myyntityöstä saatu palaute on kehittänyt yrityksenne myyntiä?

Edellinen

Seuraava

71%


Powered by Surveypal 

Miten aiotte kehittää mittaamistanne tulevaisuudessa?

Edellinen

Lähetä vastaukset

86%

Powered by Surveypal 

Kiitos vastauksestasi. Kysely on nyt päättynyt, voit sulkea sivun.

Powered by Surveypal 