



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# MYYNTITYÖN VAIKUTUS YRITYSASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMISEEN

Case: Pankki Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2014  
Auli Seppälä

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SEPPÄLÄ, AULI:

Myyntityön vaikutus yritysasiakkuuksien  
kehittämiseen  
Case: Pankki Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö

65 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pankin yritysasiakkuuksien kehittämistä ja siihen olennaisesti liittyvää myyntityötä. Tavoitteena oli selvittää, millä keinoilla voidaan laajentaa yritysasiakkuuksia ja kehittää pankin yrityksille tapahtuvaa myyntityötä.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään asiakkuuksien hallintaa ja hyvän palvelun laatua teoreettisten lähteiden avulla. Toinen osa koostuu yritysasiakkaille toteutetun myyntityön sekä myyntiprosessin vaiheiden läpikäynnistä. Empiirisessä osiossa tutkitaan puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla yritysten kanssa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä asiakkuuksien kehittämisestä, myyntityöstä sekä asiakkaan arvontuotannosta. Haastattelu toteutettiin neljälle esimerkkiyrityksen työntekijälle, jotka työskentelevät päivittäin yritysasiakkaiden parissa. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen menetelmä.

Tutkimustuloksista ilmenee, että asiakkuutta hoidettaessa myyntityön tavoitteena on asiakkuuden kasvattaminen laajaksi. Asiakkaan tilanteen kokonaisvaltainen kartoitus on tässä avainasemassa. Kartoituksessa käydään läpi asiakkaan tämänhetkinen tilanne sekä tulevaisuuden suunnitelmat ja sitä kautta selvitetään asiakkaan tarpeet. Pääperiaatteena on tiivis asiakasyhteistyö ja asiakkaan ehdoilla eläminen. Asiakkaalle arvoa tuottavaksi asiaksi koetaan se, että asiakas voi olla helposti yhteydessä suoraan omaan pankin yhteyshenkilöönsä. Se tuo joustavuutta palveluun ja asiat hoituvat nopeasti. Kehittämiskohteita asiakkuuksien hoidossa on muun muassa asiakaspalautteen keruussa ja asiakkuudenhallintajärjestelmässä.

Asiasanat: asiakkuuksien hallinta, asiakkaan arvontuotanto, b-to-b-myynti

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

SEPPÄLÄ, AULI:

Influence of sales on developing business  
customer relationships  
Case: Pankki Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management, 65 pages, 1 appendix

Autumn 2014

## ABSTRACT

---

This thesis deals with how to develop the relationship between a bank and business customers; and selling which is closely related to the relationship. The aim of this thesis is to clarify how to increase the segment of customers who have services at least in five service areas and how to develop business-to-business sales.

The theoretical section of the thesis is divided into two parts. The first part deals with customer relationship management and quality management in services. The second part discusses business-to-business sales work and the sales process. The empirical section includes semi-structured interviews which examine business-to-business sales professionals' views on how to develop customer relationships, sales and customers' value-creation process. The interview was carried out with four employees of Pankki Oy who were working daily in the field of corporate customers. The research method in the study was the qualitative research method.

It was found out in the study that while meeting the customer the aim was to improve the customer relationship. The main purpose was to know and understand the customer's situation. The customer's situation and future plans were mapped and the purpose was to identify the customer's needs. The main principle was to be in close collaboration with the customer. The main finding in this study was that the key in perceived value creation to the customer was that the customer was able to contact his own personal contact person in the bank.

Key words: Customer relationship management, customer's value creation, b-to-b sales

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO                                      | 1  |
| 1.1   | Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset   | 1  |
| 1.2   | Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät            | 3  |
| 1.3   | Opinnäytetyön rakenne                         | 4  |
| 2     | ASIAKKUUDEN HALLINTA                          | 6  |
| 2.1   | Asiakkuuksien elinkaari                       | 9  |
| 2.2   | Asiakaskannattavuus                           | 13 |
| 2.3   | Asiakkuuden arvo                              | 16 |
| 2.4   | Arvon tuottaminen asiakkaalle                 | 19 |
| 2.5   | Hyvän palvelun laatu                          | 21 |
| 3     | MYYNTITYÖ YRITYSASIAKKAILLE                   | 25 |
| 3.1   | Hyvän myyjän ominaisuudet                     | 28 |
| 3.2   | Myyntiprosessi                                | 31 |
| 3.2.1 | Mahdollisten asiakkaiden etsintä ja arviointi | 33 |
| 3.2.2 | Valmistelu asiakastapaamista varten           | 34 |
| 3.2.3 | Ensivaikutelma                                | 35 |
| 3.2.4 | Asiakastapaaminen                             | 36 |
| 3.2.5 | Vastaväitteiden käsittely                     | 37 |
| 3.2.6 | Kauppan päättäminen                           | 38 |
| 3.2.7 | Jälkihoito                                    | 38 |
| 4     | CASE: PANKKI OY                               | 40 |
| 4.1   | Yrityksen esittely                            | 40 |
| 4.2   | Pankkipalvelut yritysasiakkaille              | 40 |
| 4.3   | Haastattelun tavoite ja toteutus              | 42 |
| 4.4   | Aineiston analyysi ja tulokset                | 44 |
| 4.5   | Johtopäätökset ja kehitysehdotukset           | 57 |
| 4.6   | Tutkimuksen arviointia                        | 59 |
| 5     | YHTEENVETO                                    | 61 |
|       | LÄHTEET                                       | 63 |
|       | LIITTEET                                      | 66 |

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön keskeisimpänä aiheena on pankin yritysasiakkuuksien hoito pankkitoimialalla. Yritys tarvitsee asiakkaitaan, sillä ilman asiakkaita yritystä ei ole olemassa. Asiakkaat koetaan nykyisin yrityksen pääomana ja juuri tätä pääomaa kehittämällä ja huoltamalla yritys pääsee parempiin tuloksiin, kohottaa omaa arvoaan ja luo markkinoilla vahvempaa jalansijaa itselleen. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 9.) Yrityksen, joka toimii business-to-business -markkinoilla, pitää ymmärtää yritysasiakkaansa liiketoimintaa ja liiketoimintaprosesseja. Yrityksen pitää tietää hyödyt, joita asiakas arvostaa, ja yrityksen pitää tuottaa asiakkaalle arvoa. (Vahvaselkä 2004, 18.)

Työssä käsitellään asiakkuuksien johtamista ja asiakkuuksien hallintaa. Asiakkuuksien johtaminen merkitsee sitä, että yritys tietää ja tuntee omat asiakkaansa sekä sen arvon, joka yrityksen asiakkailta on. Se merkitsee myös sitä, että asiakaskunnan kehittämiseksi on asetettu tavoitteet. Tälle toiminnalle on myös annettu voimavaroja ja toiminnan tuloksellisuutta seurataan muutosten kautta, joita asiakaskunnan arvossa ja asiakassuhteissa tapahtuu. Asiakaskeskeisyyden toteuttaminen liiketoiminnassa tapahtuu asiakasjohtamisella. (Hellman ym. 2005, 9.)

Tulevaisuuden näkymät pankkialalla vaikuttavat entistä vaativammilta. Asiakkaat hoitavat suuren osan pankkiasioista ilman käyntiä pankin konttorissa, joten pankkityössä vaaditaan nykyisin entistä enemmän osaamista nimenomaan palveluneuvonnassa sekä palvelujen myynnissä. Pankkialan tehtävien hoidossa edellytetään kattavaa palveluneuvonnan hallintaa sekä taitoa myydä palveluita. Asiakaspalvelijalta odotetaan taitoa soveltaa osaamistaan eri palvelu- ja myyntitilanteissa. (Kontkanen 2010, 66.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää keinoja laajentaa kohdeyrityksenä olevan pankin yritysasiakkuuksia sekä kehittää yrityksille tapahtuvaa myyntityötä. Opinnäytetyössä käydään läpi pankin näkökulmasta katsottuna asiakkuuksien

hallintaa ja yrityksiin kohdistuvaa myyntityötä. Tutkimuksen avulla haetaan vastausta siihen, miten pankin kehittyvien yritysasiakkuuksien segmentistä saadaan kasvatettua asiakkaita laajojen asiakkuuksien segmenttiin.

Kehittyvän asiakkuuden segmentti tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on palveluita kolmelta tai neljältä palvelualueelta, esimerkiksi maksuliiketili, yritysverkkopalvelu sekä rahastosäästö. Laaja asiakkuus tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on palveluita vähintään viideltä palvelualueelta, eli edellisiin lisätynä esimerkiksi laina ja saapuvien maksujen sopimus.

Tutkimuksen aihe muodostui Pankki Oy:ssä suorittamani viiden kuukauden työharjoittelujakson loppupuolella. Esitin toiveeni aiheesta, joka liittyisi pankin yritysasiakkaisiin ja tämä aihe on hyvin ajankohtainen. Kilpailu asiakkaista on kovaa ja yrityksen tulee tunnistaa itselleen kannattavat asiakkuudet ja onnistua kehittämään niitä niin, että yritys saa siitä pitkäaikaista hyötyä (Koulutus 2014). Aihe tukee strategisesti Pankki Oy:n tavoitteen toteutumista sekä auttaa löytämään konkreettisia apukeinoja ja toimintamalleja yrityksen kehittäessä yritysasiakkuuksiaan. Pankki Oy:n pyynnöstä pankin nimeä ei tässä opinnäytetyössä käytetä ja samasta syystä myöskään pankin Internet-sivujen tai muun materiaalin lähdetietoja ei ilmoiteta. Tiedot on saatavissa opinnäytetyön tekijältä.

Päätutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä on

- Miten kehittyvistä yritysasiakkuuksista saadaan laajoja asiakkuuksia?

Alatutkimuskysymyksiä ovat

- Millaisin toimenpitein pankin asiakkuuksia pyritään laajentamaan?
- Millä keinoin pankin arvontuotantoa yritysasiakkaille pyritään lisäämään?

Vastaavanlainen tutkimus on tehty, missä pääpaino on ollut henkilökohtaisen myyntityön kehittämisessä henkilöasiakkaille. Leinonen (2010) on opinnäytetyössään selvittänyt asiakastytyväisyyskyselyn avulla, miten kehittää henkilökohtaista myyntityötä pankin varallisuuden hoitopalveluissa. Leinosen tutkimustulokset osoittivat, että pankin sijoituspalveluiden asiakkaat ovat

pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa palveluun. Tutkimuksen mukaan kehittämiskohteita olivat ammattisanaston käytön välttäminen tuotetietoja kerrottaessa, toiveet omasta sijoitusneuvojasta, joka olisi sama kuin edelliselläkin kerralla sekä aikaa varatessa tapaamisen kestosta kertominen.

Kotilainen (2013) on puolestaan opinnäytetyössään selvittänyt asiakkuuksien hallintaa, kehittämistä sekä myynnin johtamista. Opinnäytetyössä on tarkasteltu asiakkuuksien kehittämisen haasteita. Erityisesti työssä tuotiin esille, että asiakkuuksien kehittäminen on tärkeää, mutta entistä haastavampaa. Tutkimuksen mukaan kiristynyt kilpailu oli yksi vaikuttava tekijä. Yhdeksi ratkaisuehdotukseksi asiakkuuksien kehittämiseen nostettiin asiakkuuksienhallintajärjestelmien tehokkaampi hyödyntäminen.

## 1.2 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Työn teoriaosuudessa hyödynnetään kirjallisia lähteitä asiakkuuksien hallintaan ja myyntiin liittyen. Muita lähdemateriaaleja ovat internetsivustot ja kohdeyrityksen tiedot. Aineisto empiiriseen osuuteen kerättiin hyödyntäen teoriaosuutta sekä pankin yritysten kanssa työskentelevien henkilöiden haastatteluista saaduilla tiedoilla.

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Lähtökohdaksi kvalitatiiviseen tutkimukseen otetaan todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimyksenä on kohteen mahdollisimman perusteellinen tutkiminen. Aineiston hankinnassa suosittuja tapoja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, ryhmähaastattelut sekä osallistuva havainnointi, eli sellaiset tavat, joissa esille pääsevät tutkittavien omat näkökulmat. Tutkimuksen kohdejoukon valinta tapahtuu asianmukaisesti. Tutkimuksen toteutus on joustavaa ja tutkimussuunnitelma muotoutuu sitä mukaa, kun tutkimus etenee. Tapaukset käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 160–164.)

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelussa keskityttiin tiettyihin ennalta mietittyihin teemoihin. Kaikille haastateltaville teemat olivat samoja, mutta tiukkaa etenemisjärjestystä ei ollut.

Teemahaastattelun pyrkimyksenä on antaa tilaa ihmisten tulkinnoille. Teemahaastattelua käytetään esimerkiksi tilanteissa, joissa tietoa kerätään ilmiöistä ja asioista, joita vähemmän tunnetaan. Haastateltavia ei tulisi valita sattumanvaraisesti, vaan tulisi valita sellaisia henkilöitä, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta asiasta. (KvaliMOTV 2014.) Haastattelu sopii tilanteisiin, joissa on kyseessä jokin vähemmän kartoitettu, vieras aihealue. Haastattelutilanteessa on mahdollista olla kasvokkain vastaajan kanssa ja nähdä hänen ilmeensä ja eleensä. Vastaja saattaa myös kertoa aiheesta laajemmin kuin mitä tutkija on osannut etukäteen odottaa. (Hirsjärvi ym. 2012, 205.)

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Työ on jaettu teoria- ja empiriaosuuteen. Teoriaosuus on jaoteltu kahteen pääluvukseen. Pääluvut ovat asiakkuuden hallinta ja myyntityö yritysasiakkaille. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään asiakkuuden hallintaa yleisesti, asiakkuuden elinkaarta, asiakkuuden arvoa ja kannattavuutta yritykselle, millainen merkitys arvon tuottamisesta asiakkaalle on sekä hyvän palvelun laatua. Toisessa pääluvussa tarkastellaan myyntityötä yritysasiakkaille, hyvän myyjän ominaisuuksia sekä mitä myyntiprosessi pitää sisällään. Oheisesta kuvioista selviää tämän työn rakenne (KUVIO 1).

#### Johdanto

- Tavoite ja tutkimuskysymykset, tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

#### Teoriaosuus

- Asiakkuuden hallinta, myyntityö yritysasiakkaille

#### Empiriaosuus: Case Pankki Oy

- Haastattelun tavoite ja toteutus, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

#### Yhteenveto

KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne



Työn empiirisessä osassa kerrotaan kohdeyrityksestä Pankki Oy sekä sen toiminnasta ja lyhyesti keskeisimmistä yrityksen pankkipalveluista.

Empiriaosuudessa käydään läpi haastattelusta saadut tulokset sekä johtopäätökset.

Yhteenveto sisältää työn sisällön tiivistetysti, keskeisimmät tutkimustulokset sekä ehdotuksia mahdollisiksi jatkotutkimusaiheiksi.

## 2 ASIAKKUUDEN HALLINTA

Asiakkuuksien johtamisessa keskeinen osa on asiakkuuksien hallinta eli Customer Relationship Management, jonka lyhenne on CRM. Asiakkuuksien hallinta on asiakkuuksien johtamisen varsinaisen toiminnan toteuttamista eli niitä toimintoja, joilla saavutetaan asiakastavoitteita ja -strategioita. (Hellman ym. 2005, 13.) CRM tarkoittaa yrityksen ja sen asiakkaiden välistä suhteen hallintaa, johon kuuluu kaikki yhteydenotot, viestinnälliset tekijät sekä vuorovaikutusprosessit (Grönroos 2003, 18).

Asiakkuudessa on kyse asiakkaan ja yrityksen välisestä yhteistyöstä. Asiakkuusajattelussa toiminta tapahtuu asiakkuuden ehdoilla. Perimmäisenä ajatuksena on kasvattaa asiakkuuden arvoa. Asiakkuuksien johtamisen pyrkimyksenä on asiakkuuksia jalostavat ja asiakkuuksien arvoa kasvattavat asiakkuudet. (Storbacka & Lehtinen 2002, 17.)

Toimintansa turvaamiseksi yritys tarvitsee hyviä asiakkuuksia. Perinteisten kilpailukeinojen, kuten hinnan ja tuotteen lisäksi, yrityksen kannattaa ohjata toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakkuudenhallinta on jatkuva oppimisprosessi, jossa vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin saadaan asiakaskannattavuutta paremmaksi ja saadaan asiakkuuksien kokonaisarvo suuremmaksi. (Mäntyneva 2001, 9–10.)

Asiakkuuksien korostamisella tarkoitetaan sitä, että tarkastellaan asioita asiakkaan näkökulmasta. Asiakkuudenhallinta painottaa yrityksen päätöksentekoa niiltä osin, mitä asiakkuuksia se haluaa jatkossa kehittää ja minkä asiakkuuksien kehittämiseen se haluaa panostaa. (Mäntyneva 2001, 11.)

Asiakkaiden merkitys on kasvanut ja sen myötä on ymmärretty, että raha ei tule tuotteesta vaan se tulee asiakkaalta, joka sen on antanut yritykselle korvauksena palvelusta tai tuotteesta. Tuotteiden ostomäärät ovat riippuvaisia siitä, millaisia asiakkaita on ja kuinka paljon niitä on. Yritysjohdon on hyvä tutkia taloudellisesti liiketoimintaa tuotenäkökulmasta ja asiakasnäkökulmasta ja etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin; minkä tuotteiden myynnistä liikevaihto koostuu ja millaisista asiakassuhteista liikevaihto koostuu? Näiden kahden näkökulman

antamat tiedot kertovat yrityksen kyvystä kuvata toimintaansa ja tuloksellisuuttansa. (Hellman & Värilä 2009, 103–104.)

Asiakas ja asiakkuus on otettava toiminnan lähtökohdaksi. Asiakkuus on kahden osapuolen yhteistyötä. Asiakkuusprosessissa kumpikin osapuoli tekee vastavuoroisesti oman osuutensa. Asiakkuuteen liittyy muun muassa luottamus, toisen osapuolen arvostus sekä johdonmukainen yhteistyö. Kummallekin osapuolelle, sekä myyjälle että ostajalle, asiakkuudella on oma arvonsa. Kumpikin osapuoli haluaa, että asiakkuus on arvokas heille itselleen. Arvokkaita asiakkuuksia luodaan asiakkuuksien johtamisella. Jotta on mahdollista rakentaa vahvoja ja jatkuvia asiakkuuksia, on ymmärrettävä, miten asiakkuudet muuttuvat arvokkaiksi. Se, että saadaan luotua arvokkaita asiakkuuksia, on asiakkuuksien johtamisen tarkoituksena. (Storbacka, Blomqvist Dahl & Haeger 1999, 19.)

Asiakkuutta täytyy johtaa, koska asiakkuuksista muodostuu yrityksille erittäin keskeinen pääoma. Mitä suurempi määrä asiakkuuksia saadaan kehitettyä, sitä enemmän pääomaa on yrityksen käytettävissä. Tavoitteena asiakkuuden johtamisella on saada asiakkuuksien arvoa nostettua. Tämän toteuttamiseen auttaa se, että asiakkuudet analysoidaan tarkasti sekä tehdään asiakkuusstrategiat, jotka edesauttavat asiakkuuksien kehittämisessä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 32.) Asiakkuuden johtaminen edellyttää perusteellista tietoa asiakkaasta, asiakkaan arvontuotantoprosessin tuntemista sekä tietoa asiakkaan näkemyksistä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Tietoja kerätään jatkuvalla vuoropuhelulla ja vuorovaikutuksella asiakkaan kanssa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 61.)

Asiakkuuden arvonnousu on asiakkuuden johtamisessa keskeisenä tavoitteena. Yrityksen täytyy selvittää, millaisia asiakkuuksia asiakaskannasta löytyy ja kuinka arvokkaita ne ovat. Kaikkea työtä, mitä kehittymisen eteen tehdään, tulee arvioida asiakkuuden arvon kehittymisen valossa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 29.)

Asiakkaat ovat palvelun lähtökohtana. Toimintatapana asiakaskeskeisyys ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet ja halut. Tähtäimessä on asiakkaiden ongelmien ratkaisu ja toiveiden täyttäminen. Asiakaskeskeisyys ei kuitekaan tarkoita, että asiakas olisi aina oikeassa, tai että kaikkia hänen toiveitaan olisi tarkoitus täyttää. Vuorovaikutuksessa yhdessä asiakkaan kanssa yritetään löytää hänelle paras

ratkaisu. Asiakkaat eivät aina tunnista omia tarpeitaan eivätkä parhaita ratkaisuja niihin. (Lämsä & Uusitalo 2003, 28-29.)

Asiakaslähtöisyyttä on, että yritys analysoi koko ajan asiakaskantaansa ja yrittää löytää erilaisia keinoja hoitaa asiakkuuksiaan. Yrityksillä on niin toisistaan poikkeavia asiakkuuksia, että niitä on hoidettava vaihtoehtoisilla tavoilla. (Storbacka ym. 1999, 27.)

Asiakaslähtöiseen liiketoimintaan kuuluvat muun muassa asiakasstrategiat, toimintamallit, liiketoimintaprosessit sekä markkina- ja asiakastuntemus. Asiakasstrategiaan kuuluvat asiakassegmentit. Siinä määritellään asiakassegmentit, joille suunnitellaan muun muassa myynti, markkinointi sekä tuote- ja palvelutarjonta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23–24.) Kannattavuuden ja tuloksen hallinnan vuoksi on yrityksen kohdistettava resurssit hyvin. Asiakkaiden erilaiset tarpeet tulee tunnistaa ja huomioida koko toiminnassa.

Asiakassegmentointi on hyvä keino tähän. Asiakkaat jaotellaan ryhmiin, joiden ostokäyttäytyminen poikkeaa toisistaan ja tarpeet ja arvot ovat erilaiset. (Lecklin 2006, 95.)

Palvelukanavat kuuluvat myös asiakasstrategiaan. Siinä valitaan palvelukanavat, joiden kautta hoidetaan asiakassuhdetta. Esimerkkejä palvelukanavista ovat henkilökohtainen yhteyshenkilö tai asiakaspalvelukeskus. Toimintamallit ovat kuvauksia siitä, miten asiakassuhdetta suunnitellaan, millä tavoin asiakassuhteet vastuutetaan, miten tapahtuu tavoitteiden asettaminen ja seuranta, minkälaista osaamista tarvitaan sekä miten tapahtuu asiakkaan tunnistus. Toimintamallissa on kyse siitä, miten toimitaan asiakkaan kanssa. Liiketoimintaprosessit saavat aikaan palvelutilanteet sekä fyysiset raha- ja tavaravirrat. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tutkii koko arvoketjua. Markkina- ja asiakastuntemus on koko asiakashallinnan kulmakivi. Se on perusta koko asiakasstrategian luomiselle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23–24.)

Asiakashallinnan onnistumisen edellytyksenä on asiakastietoon panostaminen. Yrityksellä täytyy olla käytettävissään laadukasta ja ajantasaista asiakastietoa. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 17.) Asiakkaan kannalta laadukas asiakastieto auttaa luomaan asiakkaalle positiivisia kokemuksia yrityksestä ja sen

tarjoamista palveluista, koska tarvittaessa asiakastieto on oikeaan aikaan oikean henkilön saatavilla. Asiakas kokee, että yritys on yhtenäinen kokonaisuus ja asiakkaan yksilölliset tarpeet on otettu huomioon, vaikka yhteyshenkilö vaihtuisikin. (Vahvaselkä 2004, 98.)

Näin ollen asiakkuudenallintajärjestelmästä eli asiakastietokannasta tulisi löytyä ainakin asiakasyrityksen perustiedot, tiedot tulevista kontakteista ja jo tehdyistä kontakteista sekä tietoja ostokäyttäytymisestä ja asiakastyytyvyydestä. Asiakkaalle voidaan laatia myös asiakassuhteen hoito-ohjelma ja suunnata kehittämistoimenpiteitä sen mukaan. (Vahvaselkä 2004, 97.)

## 2.1 Asiakkuuksien elinkaari

Asiakkuuden syvyyteen vaikuttaa se, missä vaiheessa elinkaarta asiakkuus on. Uusi asiakkuus ei ole niin vankka kuin jo vuosia kestänyt asiakkuus. Asiakkuuden hankintavaiheessa ei vielä ole varmuutta asiakkuuden kestosta. Potentiaalisesta asiakkaasta joko tulee pysyvä asiakas, tai sitten ei tule. Kun asiakkuus mahdollisesti saadaan avattua, pyritään siihen, että asiakas ostaa ja käyttää mahdollisimman paljon juuri tämän yrityksen tuotteita ja palveluita. Tässä vaiheessa, kun asiakkuutta aktivoidaan, on pyrkimyksenä käyttää kaikkia mahdollisia tuote- ja palvelumahdollisuuksia asiakkaan olemassa olevien ja piilevien tarpeiden tyydyttämiseksi. Kun asiakkuus on kypsässä vaiheessa elinkaarellaan, on kannattavaa keskittyä asiakkuuden säilyttämiseen. (Mäntyneva 2001, 15–16.)

Asiakkuuden elinkaari on mahdollista jakaa neljään eri vaiheeseen asiakkuuden hallinnan näkökulmasta. Nämä neljä eri vaihetta ovat

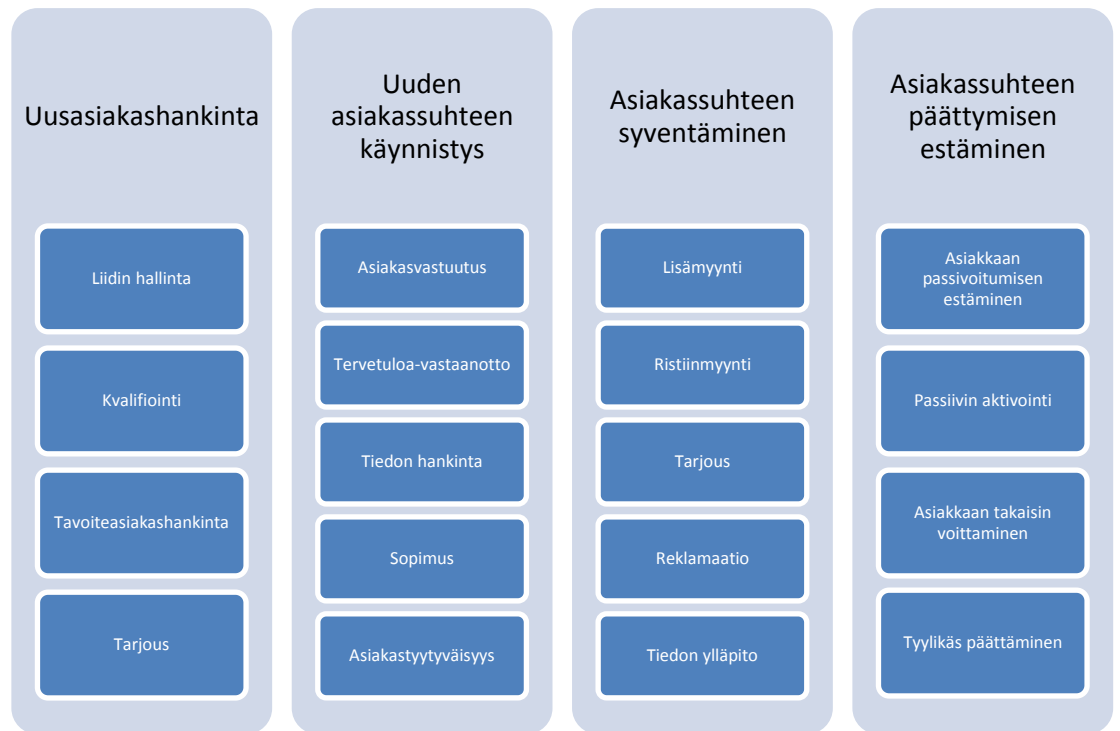
- asiakkuuden hankinta
- asiakkuuden haltuunotto
- kasvattaminen
- säilyttäminen.

Nämä vaiheet on hyvä pitää mielessä, kun yrityksessä suunnitellaan esimerkiksi tavoitteenasettelua. On ihan luonnollista, että asiakkuudet ovat alkuvaiheessaan kannattamattomia. Asiakkuuden hallinta tavoitteleeekin sitä, että yritys tunnistaisi mahdollisimman pian ne asiakkuudet, joilla ei ole potentiaalia tulla kannattaviksi ajan saatossa. (Mäntyneva 2001, 16.)

Hellman ym. (2005, 42) ovat nimenneet asiakkuuden elinkaaren eri vaiheet seuraavasti:

- uusasiakashankinta
- uuden asiakassuhteen käynnistys
- asiakassuhteen syventäminen
- asiakassuhteen päättymisen estäminen.

On selvää, että yrityksen toiminta ja asetetut tavoitteet asiakkaan suhteen ovat erilaisia elinkaaren eri vaiheissa. Jotta pystyttäisiin lisäämään tehokkuutta, on yrityksessä määritetty toimintamalleja, jotka helpottavat asiakashallinnan toteuttamista eri vaiheissa. (Hellman ym. 2005, 41.) Näitä asiakkuuden eri vaiheiden tyypillisimpiä toimintamalleja on listattuna seuraavassa kuviossa (KUVIO 2). Liidi tarkoittaa potentiaalista asiakasta. Liidi on tieto siitä, että tietty henkilö tai yritys on mahdollisesti kiinnostunut kyseisen organisaation palveluista tai tuotteista. (Edealer 2014.)



KUVIO 2. Asiakassuhteen elinkaari (Hellman ym. 2005, 42)

Yleisenä pyrkimyksenä markkinoinnillisesti on päästä tavoitteena olleisiin myynti- ja kannattavuuslukuihin. Tässä yhteydessä tulisi myös muistaa asiakkuuksien arvon kasvattaminen ja tehdä se mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Mäntyneva 2001, 19.)

Uusasiakashankinnassa on pyrkimyksenä samalla, kun luodaan asiakkuus, tehdä ensimmäinen kauppa mahdollisimman kannattavasti. Asiakkuudenhallinnan haasteena on uuden asiakkuuden kehittäminen. Käytännössä uusasiakashankinta tulee yritykselle kalliimmaksi kuin vanhojen asiakkaiden säilyttäminen. Siksi onkin tärkeää löytää näille molemmille toimille tasapainoinen suhde ja tutkia tarkkaan kuinka paljon panostetaan uusasiakashankintaan ja millainen panostus on asiakkuuksien kehittämisessä. (Mäntyneva 2001, 20.)

Asiakkuuden syntymisvaiheessa painottuu se, miten hyvin saadaan tietoa ja tunteita vaihdettua asiakkaan kanssa. Asiakkuuden syntymiseen vaikuttaa se, millaisen osuuden asiakkaan ajatuksista yritys onnistuu saamaan. Asiakkuuden arvonnousulle on tärkeää, että arvo, jota asiakkuudesta odotetaan, on tasapainossa asiakkuuden synnyttämiseen vaadittuihin investointeihin nähden. (Storbacka & Lehtinen 2002, 93.)

Monesti asiakkuus syntyy niin, että siihen liittyy yksi tai kaksi tuotetta tai jokin osa yrityksen osaamisesta. Useimmiten asiakkaat kokevat miellyttävämmäksi aloittaa asiakkuus rauhallisesti ja oppia kokemuksista, joita asiakkuus tuo mukanaan, yrityksen kanssa yhdessä ja näin kehittää yhteistyötä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 93.)

Haasteena voi olla esimerkiksi se, että asiakas ei hahmota sitä, miten uuden yrityksen tarjoama vaikuttaa asiakkaan omiin prosesseihin. Haasteet saattavat liittyä myös siihen, että asiakkaalle koituu paljon ylimääräistä työtä uuden yrityksen valinnasta, eikä asiakkaalta löydy siihen aikaa. Tämän vuoksi on hyvä kehittää helposti ymmärrettävissä olevia tuotteita, joiden avulla saadaan asiakkuus muodostettua ja onnistutaan rakentamaan edellytykset jatkuvalla vuorovaikutukselle. Kun tuote on helposti ymmärrettävä ja tarpeeksi yksinkertainen, asiakkaan ei tarvitse sijoittaa paljoa aikaa ostamiseen, mutta samalla tuote kuitenkin tuottaa paremmin arvoa asiakkaalle, tai tuo uusia vaihtoehtoja tehokkaampaan toimintaan. Tämän jälkeen, kun asiakkaan luottamus yritykseen ja sen osaamiseen on syntynyt, on helpompi lähteä tarjoamaan laajempaa asiakkuutta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 93.)

Asiakkuuden haltuunottovaiheessa on enemmän kyse siitä, että saadaan koko palvelutarjoama soviteltua asiakkaan tarpeisiin kuin siitä, että myytäisiin vain yksi tuote lisää. Perusratkaisuun ei ole tyytymistä, koska ne harvemmin täyttävät minkään segmentin tarpeita kunnolla. Yleisesti ottaen mitä enemmän tuotteita asiakkaalle sadaan myytyä, sitä paremmat mahdollisuudet on siihen, että asiakkuudesta tulee pidempiaikainen. (Mäntyneva 2001, 20.)

Seuraavaksi on asiakkuuksien kehittämisvaihe. Nykyisestä ja sitoutuneesta asiakaskannasta löytyy merkittävää kannattavuuspotentiaalia. Tämä tarkoittaa sitä, että kun keskitytään paremmin olemassa oleviin asiakkuuksiin, tehostetaan asiakkuuksien hoitoa. Näin jo olemassa olevista asiakkaista löytyy arvokasta potentiaalia. Asiakkuuksien johtamisessa on edellytyksenä se, että ymmärretään, mistä asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus muodostuu sekä potentiaali, mikä asiakkuuksiin liittyy. (Mäntyneva 2001, 21.)



Asiakkuuksien säilytysuunnitelmaa pohdittaessa tulee huomioida erityisesti kriteerit, jotka kertovat, minkälaisia ovat ne asiakkaat, jotka halutaan todella pitää asiakkaina. Tämä on mahdollista selvittää tutkimalla koko asiakaskantaa ja sen ostohistoriaa ja sitä kautta löytää parhaat kriteerit omaavat asiakkuudet. Yritys itse suunnittelee kriteerit liittyen omaan asiakaskuntaansa ja siihen, kannattaako niitä säilyttää. Kriteerit pohjautuvat suurimmaksi osaksi siihen, mitä kannattavuus on nyt ja mitä se mahdollisesti tulee olemaan. Yritykset, jotka ovat yrittäneet huomioida mahdollisia signaaleja siitä, että asiakkuus on loppumassa, ovat usein pystyneet vaikuttamaan asiakassuhteiden pysyvyyteen positiivisesti. (Mäntyneva 2001, 22–23.)

## 2.2 Asiakaskannattavuus

Liiketoiminnassa yleisenä pyrkimyksenä on kannattavuus. Myyntituottojen määrä ja niiden aikaansaamiseen vaaditut kustannukset vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Kun asiakkuuden tuotoista on vähennetty kustannukset, saadaan asiakkuuden kate. Yrityksen myyntitulot ovat peräisin asiakkailta, joten tämän takia on tutkittava, miten kannattava on yksittäinen asiakas tai asiakasryhmä. Kun asiakkuuksia kehitetään, samalla tulisi myös selvittää kuinka paljon panostusta kannattaa yhteen asiakkuuteen laittaa. Haasteena on asiakkuuksien tulevan tuoton arvioiminen. (Mäntyneva 2001, 36.)

Taloushallinto kykenee laskemaan kannattavuuden yksittäisen asiakkaan tai asiakasryhmän osalta. Siihen se tarvitsee tuote- ja maksutiedon lisäksi tietoa maksuhäiriöistä, asiakaskäynneistä ja muista merkittävistä kontakteista, sopimuksista sekä asiakkaan toimialan kehityksistä. (Hellman & Värilä 2009, 121.)

Kannattavuuslaskenta olisi yrityksessä toteutettava niin, että asiakaskannattavuutta voidaan tutkia asiakkaittain, asiakasryhmittäin tai eri alueittain. Myyjän itsensä on myös hyvä tietää, millainen on myyjän oman asiakkaan kannattavuus. Näiden asiakaskannattavuustulosten pohjalta myynnin johto voi tehdä perusteltuja päätöksiä esimerkiksi siitä, mihin asiakkaisiin sen

kannattaa panostaa ja mistä asiakkaista sen kannattaa luopua. (Hellman & Värilä 2009, 122.)

Koko yrityksen kannattavuutta parantaa merkittävästi asiakkuuksien kannattavuuden huomioiminen ja asiakkuuksien kehittäminen. Keskeisenä tavoitteena asiakkuuden hallinnalla on luoda parempi ote yritykselle asiakkuuksiinsa sekä parantaa asiakkuuksien kannattavuutta. Yrityksen on myös hyvä tietää tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen, kuten mitkä ovat kustannukset, jotka aiheutuvat asiakkuuksien hankinnasta verraten myyntituottoihin ja katteisiin. (Mäntyneva 2001, 33–35.)

Yritysjohdolle on myös hyötyä siitä, että se tarkastelee merkittävimpien asiakkaidensa kannattavuutta niiden omassa liiketoiminnassa. Tietoa asiakasyrityksen kannattavuudesta omassa liiketoiminnassaan saadaan muun muassa erilaisilta luottolaitoksilta. Ne julkaisevat paljon tietoa tuloksellisuudesta, taloudellisista riskeistä, luottotiedoista sekä kehityksestä, joka koskee yrityksen toimialaa. Yritys ei voi vaikuttaa asiakkaan omaan kannattavuuteen, mutta yritys voi panostaa niihin asiakkaisiin, jotka ovat omassa toiminnassaan kannattavampia. Asiakassuhteeseen yritys sitä vastoin voi vaikuttaa tehostamalla asiakassuhteen hoitoprosesseja, syventämällä asiakassuhdetta sekä myymällä kannattavampia tuotteita asiakkaille. (Hellman & Värilä 2009, 127.)

Käytännön markkinoinnissa pyritään tunnistamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tämän pohjalta pystytään tekemään tarkempaa segmentaatiota. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamisessa keskeisenä tavoitteena on asiakaskannattavuuden lisääminen eri vaiheissa asiakkuuden elinkaarella. Toisaalta myös ostokäyttäytyminen voi muuttua eikä pysy aina samanlaisena. Yritysten tulee tunnistaa asiakkaiden ostokäyttäytymistä muuttavat tapahtumat. Näin ollen yrityksen on kerättävä mahdollisimman paljon tietoa asiakkaistaan. (Mäntyneva 2001, 12.)

Segmentoinnissa hyödytään asiakkaiden välisistä eroista. Erojen perusteella voidaan kehittää uusia asiakkuusprosesseja ja uusia tuotteita sekä erilaistaa hintoja ja tuotteita. (Storbacka ym. 1999, 19.)

Yrityksen toimiala ja kohdemarkkinat vaikuttavat segmenttien valintaan. Segmentointiperusteita voivat olla muun muassa maantieteelliset tekijät eli asiakkaan sijainti. Esimerkiksi vientimaista tai maanosista voidaan muodostaa omat segmentit. Väestötekijät voivat olla yksi segmentointitekijä. Asiakkaat voidaan jaotella iän, sukupuolen, ammatin tai koulutustason perusteella. Yrityspoolella segmentointiperuste voi olla yritysluokitus. Siinä katsotaan muun muassa asiakasyritysten voittoa, liikevaihtoa, henkilöstön lukumäärää tai toimialaluokitusta. Myös asiakassuhteen historian ja syvyyden mukaan segmentointielementti voi olla asiakassuhdetasot. Asiakkaat voidaan luokitella esimerkiksi avainasiakkaisiin, etuasiakkaisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin. (Lecklin 2006, 95–96.)

Takautuvassa segmentoinnissa tutkitaan asiakkuushistoriaa eli yritetään löytää eroja asiakkaiden väliltä. Erojen pohjalta yritys voi luokitella asiakkaat sen mukaan, kuinka suuri asiakkaan arvo on yritykselle. Näitä ryhmiä nimitetään asiakkuussalkuiksi. Yrityksen tavoitteena on saada asiakkuussalkun arvo mahdollisimman suureksi ja etsiä niistä mahdollisuuksia kannattavuuteen. Yrityksen tehdessä päätöksiä eri asiakasryhmien tuotteista sekä miettiessä erilaisia palvelukonsepteja asiakkailleen, se voi käyttää salkkujen antamaa tietoa hyväkseen. Yritykset suunnittelevat usein toimintaansa asiakkuussalkkujen mukaan. (Storbacka ym. 1999, 40.)

Asiakaskannattavuuteen liittyy läheisesti aikakäsite. Syitä tähän on ensinnäkin se, että asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia tai ainakin niistä pyritään saamaan sellaisia. Seuraavana syynä on se, että hankintakustannustensa vuoksi uudet asiakkaat ovat alkuun kannattamattomia ja vuosien saatossa kannattavuus paranee, kun hankintakustannukset on saatu kuoletettua. Myös yrityksen business-to-business-asiakkaita on mietittävä ajallisesti liiketoiminnan ja kannattavuuskehityksen kannalta. Samalla lailla, kun yrityksen pitää miettiä, millaiset palvelut tai tuotteet ovat kysytyjä tulevaisuudessa, yrityksellä pitää myös olla ajatus siitä, millaiset ja millä markkinoilla vaikuttavat asiakkaat ovat kysytyjä tulevaisuudessa. Samoin, mitkä yksittäiset, tai millä toimialalla toimivat yritykset tulevat olemaan kysytyjä. (Hellman & Värilä 2009, 120.)

Asiakaskannattavuuteen täytyy suhtautua pitkäjänteisesti. Asiakkaan syytä ei ole, jos asiakkaan kannattavuus yritykselle on huono. Asiakkaan huonoon kannattavuuteen vaikuttavat muun muassa yrityksen tuotteet, jotka se mahdollisesti on hinnoitellut väärin, yritys panostaa liian paljon asiakkaaseen tai yritys on tehnyt asiakkaan kanssa huonon sopimuksen. (Hellman & Värilä 2009, 120.)

### 2.3 Asiakkuuden arvo

Kestävimpanä tavoitteena asiakkuuden johtamistyössä on asiakkuuden arvonnousu. Yrityksen täytyy tutkia, miten arvokkaita asiakkaita asiakaskannassa on ja kaikkea kehitystyötä tulee peilata asiakkuuden arvon kehittämiseen. On monia syitä, miksi asiakkuus on tärkeä yritykselle. Asiakkuuden kannattavuus on tärkeä mittari, jolla asiakkuuksia arvostetaan. Muita mittareita, jotka mittaavat asiakkuuden arvoa ovat muun muassa asiakkaan ostot rahallisesti ja asiakkuuden kannattavuus koko elinkaareltaan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 29.)

Arvo muodostuu suurista tuotoista ja pienistä kuluista eli osittain asiakkaan kannattavuudesta. Olennaista on se, miten yritys onnistuu omien asiakkuuksien hyödyntämisessä. Asiakassuhteisiin ja niiden arvon kasvuun vaikuttavat muun muassa asiakasuskollisuuden kasvattaminen, tarjooman kehittäminen sekä asiakasinvestointien tuottavuuksien laskeminen. (Hellman & Värilä 2009, 180.)

Yksi tärkeä osatekijä asiakkuuden arvon muodostumisessa on asiakkuuden tulevaisuuden potentiaali. Siihen liittyvät muun muassa referenssiarvo, osaamisarvo sekä asiakkaan kasvupotentiaali. Asiakkuuden arvon muodostavat osatekijät ovat siis menneisyydestä, nykyisyydestä sekä tulevaisuudesta. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 123.)

Asiakaskannattavuus sinänsä on tärkeä, sillä pitkällä aikavälillä asiakkaiden kannattamattomuus ei ole hyväksyttävää. Referenssiarvo tarkoittaa sitä, että jotkut asiakkaat saattavat olla kannattamattomia, mutta he edistävät uusien asiakkuuksien solmimista. Kannattamattomuudestaan huolimatta tällainen asiakas on arvokas. Osaamisarvon näkökulmasta jotkin asiakkaat ovat sellaisia, että he

vaativat yritykseltä uutta osaamista. Tämänkaltainen asiakkuus voi olla yritykselle arvokas, kunhan vain tiedostetaan osaamisen arvo ja hyödynnetään sitä. Jotkin asiakkuudet saattavat olla kannattamattomia, mutta siitä huolimatta arvokkaita, koska ne ovat iso osa yrityksen volyyymista. Asiakkuus, jossa on suuri volyyymi, on merkittävä, koska se kattaa kiinteistä kustannuksista suuren osan. Asiakkuuden keston puolesta pitkäaikainen asiakkuus on useimmiten arvokkaampi kuin lyhytaikainen. Asiakkuuden arvoa on mahdollista jalostaa pitkän asiakkuuden aikana. Eri yrityksillä on toki omat näkökulmansa arvioida näitä asioita ja yritysten on laadittava omat analyysinsä. Etuna näiden näkökulmien määrittelyssä on se, että ne tekevät helpommaksi asiakaskannan ohjaamisen sekä kehittämisen. (Storbacka ym. 1999, 131.)

Asiakkuuksien johtamiseen tarvitaan uutta ajattelua. Asiakkuudet ovat yrityksen keskeistä pääomaa. Keskeisenä ajatuksena on asiakkuusresurssien eli asiakkuuspääoman arvon kehittyminen. Mitä suuremmassa määrin saadaan asiakkuuksia kehitettyä, sitä enemmän pääomaa yrityksellä on. Asiakkuuden johtamisella pyritään asiakkuuksien arvon nostamiseen. Tämä saadaan toteutettua analysoimalla asiakkuuksia ja asiakkuusstrategioiden luomisella ja näin ollen asiakkuuksia saadaan kehitettyä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 32.)

Yrityksen kaikkien asiakkaiden arvoa kuvaa asiakaspääoma. Asiakaspääoman arvoon kuuluu historia, eli mihin on tähän mennessä panostettu, nykyisyys eli missä tilanteessa ollaan asiakkaan kanssa tällä hetkellä sekä tulevaisuus eli arvon kehitys tulevaisuudessa. Asiakkaisiin liittyvistä mittareista asiakaspääoma on kattavin. Asiakaspääoma on käsitteenä laajempi kuin liikevaihto. Asiakaspääoman avulla on kätevää informoida ulkopuolisia ryhmiä yrityksen asiakaskannan arvosta. Se, miten yrityksen asiakaspääoman arvo kehittyy, on paljolti kiinni siitä, miten yritys kokee asiakaskantansa laajuden ja miten yrityksen johto ennustaa liiketoimintaympäristön kehittyvän. (Hellman & Värilä 2009, 181.)

Asiakkuuteen kuuluu odotukset kassavirrasta ja tästä syystä asiakkuutta voidaan ajatella pääomana. Näin ollen nämä pääomat voidaan jaotella salkuiksi ja niistä pidetään huolta samoin kuin muistakin sijoitussalkuista, joilla on tuotto-odotuksia. Uusien myyntistrategioiden tavoitteena on määritellä millaisia investointeja täytyy tehdä, kun tavoitellaan pääomien arvon kasvamista. Asiakkuuksia kohdeltessa

samalla tavalla kuin muita yrityksen pääomia, ei enää puhutakaan myyntikielillä vaan vaihdetaan kieleksi finanssikieli. Uusien myyntitoimintojen on hallittava finanssikieli ja osattava kuvata pääomien eli asiakkaiden arvoa. (Kaario ym. 2004, 22.)

Pääoma esiintyy yrityksen kirjanpidossa taseessa vastaavien puolella. Sen muodostavat käyttöomaisuus, vaihto-omaisuus, rahoitusomaisuus sekä saatavat. Perinteisesti ajateltuna pääoma on joko rahaa tai jotakin rahalla hankittavaa, kuten tuotantotehtäviä ja tuotantovälineitä. Liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön kehittyminen on vaikuttanut siihen, että pääoma käsitteenä on monipuolistunut, siihen on tullut mukaan uusia aineettomia pääomaeriä. Aineetonta pääomaa ovat johtaminen ja henkilökunta, jakelukanavat, patentit sekä asiakassuhteet ja verkostot. (Hellman & Värilä 2009, 165–167.)

Yrityksillä on ollut pyrkimyksenä kasvattaa pääoman tuottoa sekä yrityksensä arvoa eli omaa pääomaa tuotoilla, joita ne ovat saaneet tuotteista. Tämä on niin kutsuttua tuotokeskeistä ajattelua. Keskeistä on ollut yrityksen kilpailuedut, joita voivat olla muun muassa tuotantolaitokset ja -laitteet, tuotekehitysosaaminen, tuotteet, jakelu, logistiikka sekä hintakilpailukyky. (Hellman & Värilä 2009, 170.)

Tilanne on muuttunut sen myötä, kun kilpailu asiakkaista on lisääntynyt ja asiakkaiden merkitys tuotteisiin nähden on kasvanut (Hellman & Värilä 2009, 170). Yritykset ovat opetelleet tunnistamaan, miten heidän asiakkaansa käyttäytyvät, alkaneet tarkastella asiakkaitaan enemmän ja pidemmällä aikavälillä, kuin vain yhden kaupan näkökulmasta. Yritykset ovat myös ymmärtäneet, että asiakassuhteisiin ja asiakkaisiin on investoitava, jos niistä haluaa parhaan mahdollisen tuoton. Asiakkaat eivät ole enää vain itsestäänselvyyksiä, vaan heistä on tullut arvokasta pääomaa. (Hellman & Värilä 2009, 183.)

Tuloslaskelman, taseen, markkinaosuuden ja liikevaihdon yhteydessä lähes yhtä hyvä suure johtamisessa on asiakaspääoma. Se ja sen muutokset kertovat yrityksen menestyksekkäästä tai menestymättömästä toiminnasta. (Hellman & Värilä 2009, 177.) Edellytyksenä vain on, että asiakkaita osataan arvottaa sekä asiakaspääoma tunnetaan ja että asiakkaita osataan tarkastella pääoman kannalta (Hellman & Värilä 2009, 173).

## 2.4 Arvon tuottaminen asiakkaalle

Asiakkaan arvon tuotannon ymmärtämisen lähtökohtana on huomioida, että asiakkaan kokema arvo on asiakkaan omassa sisäisessä prosessissa. Asiakkaan arvon tuotanto ei tapahdu palveluyrityksen taustatoiminnoissa tai tehtaassa. Siihen liittyy palveluntarjoajan kanssa käyty vuorovaikutus, kun käytetään palveluntarjoajan tuotteita, palveluja tai muita elementtejä, jotka kuuluvat pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. (Grönroos 2003, 196.)

Asiakkuusajattelussa asiakkaan arvontuotanto on hyvin tärkeä käsite. Aikaansaadaksean asiakkuuden kehittymistä yrityksen on tunnettava prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa. Tarkasteltaessa tätä prosessia yksittäisellä ostotapahtumalla ei olekaan enää niin suurta merkitystä. Ei ollakaan enää kauppojen tekemisen vaan asiakkuuksien johtamisen maailmassa. Asiakkuuksien johtamisella tavoitellaan yhteistyötä asiakkaan kanssa ja sitä kautta asiakkuutta, joka kestää, eikä niinkään suurta tuottoa yksittäisestä kaupasta. Asiakuusajattelussa asiakas määrittää ehdot ja yritetään sovittaa molempien osapuolten prosessit yhteen niin, että kummallekin syntyy arvoa. Näin ollen kilpailukyky perustuu siihen, miten hyvin yrityksen onnistuu auttaa asiakasta tämän arvontuottamisessa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 19.)

Arvoa ei pitäisi ajatella vain valmistuskustannusten tai myyntihinnan perusteella. Arvon luomisessa onnistuminen määrää viime kädessä menestyksen liiketoiminnassa. Arvon tuottamisen näkökulmasta tavaroiden ja palvelujen jaottelu ei kuulu olennaisimpiin asioihin. Ostaessaan tavaraa asiakas ei ensimmäiseksi olekaan itse tavarán perässä, vaan etsii ongelman ratkaisua ja tyytyväisyyden tunnetta, jonka siitä saa. Asiakas ostaa tavarán tai palvelun, jotta jokin asia hoituisi. Yhdistelmää, jossa on sekä tavara että palvelu, kutsuaan tarjoomaksi. Arvo tarjoomalle määräytyy käyttöhetkellä asiakkaan kokemuksen perusteella. Tarjooma on nykyisin yhä useammin monimutkainen yhdistelmä, jossa yhdistyvät fyysinen tavara, tuotettu palvelu sekä asiakkaan osallistuminen itse. Tästä yhdistelmästä koostuu loppujen lopuksi arvo ja kokonaisvaltainen asiakaskokemus. Yrityksen tulee valmistella omat sekä yhteistyökumppanin

resurssit niin, että asiakasta pystyy helposti auttamaan. Siinä joudutaan tietoja ja taitoja kehittämään, ei vain omia vaan myös yhteistyökumpaneiden ja asiakkaan. Yrityksellä ei siis ole tehtävänä ainoastaan arvon tuottaminen asiakkaalle vaan ennen muuta auttaa asiakasta ja mahdollistaa asiakkaan itsensä arvon tuottaminen itselleen. (Ojasalo & Ojasalo 2010. 16–17.)

Prosessia, jonka avulla toteutetaan asiakkaan omia tavoitteita, kutsutaan arvontuotannoksi. Asiakkuusajattelussa ytimenä on syvälinen ymmärtäminen asiakkaan arvontuotantoprosessia kohtaan. Asiakkuuslähtöisellä yrityksellä on tavoitteena kaikilla mahdollisilla keinoilla kasvattaa tietämystensä siitä, miten asiakkaan arvontuottaminen itselleen tapahtuu. Täten on parempi arvioida sitä, miten yritys parhaiten pystyy osaamisellaan auttamaan asiakasta. Arvontuotannon ymmärtäminen on tärkeää siksi, että muuten asiakkuuden kehittäminen molempien osapuolien, eli yrityksen ja asiakkaan kannalta, on erittäin haastavaa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 19.)

Yrityksen pyrkiessä tukemaan asiakasta tämän arvontuotantoprosessissa, yrityksen tulee suhtautua asiakkuuteen prosessina. Prosessiolemuksen ymmärtäminen on tärkeää. Totuuden hetkenä pidetään sitä, kun yrityksen edustaja ja asiakas kohtaavat. Tuolloin huomio kiinnittyy yksittäiseen kohtaamiseen, vaikka huomion pitäisi kiinnittyä prosessiin, joka niistä muodostuu. Asiakkuudessa huomion tulisi kiinnittyä juuri jatkuvaan kehitykseen ja kokonaisuuteen. Onnistuneessa asiakkuudessa keskeisimpänä nousee esille aito vuorovaikutus sekä se, että kumpikin osapuoli saa etua ja hyötyy asiakkuuteen panostamisesta. Ei ole niin sanottua vastakkainasettelua vaan yhteisen hyödyn tavoittelua. Päämääränä on asiakkaan kanssa yhdessä eläminen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 20.)

Pitkän aikavälin menestys voidaan turvata selvittämällä asiakkaan ilmaisemattomia tarpeita ja eritoten tulevaisuuden tarpeita. Ei riitä pelkästään, että tyydytetään asiakkaan ilmaisemat tarpeet. Yritys ei lähde siitä, mitä asiakas mahdollisesti tarvitsee tai arvostaa tänään, vaan tulee miettiä, mitä asiakas tarvitsee huomenna. Vaikka menetelmät, joilla tarpeita tunnistetaan, olisivatkin kunnossa, ei yritykselle riitä, että se tunnistaa vain asiakkaansa nykyisiä tarpeita ja tyydyttää niitä. Yrityksen pitää lisäksi pystyä muuttamaan asiakkaiden käsityksiä,



joita heillä on omista tarpeistaan. Lisäksi täytyy myös pitää huolta siitä, että asiakkaalle löydetään ja tarjotaan uudenlaisia tapoja tuottaa arvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 29.)

## 2.5 Hyvän palvelun laatu

Asiakkaat ovat toisiinsa nähden erilaisia ja se taas tarkoittaa sitä, ettei kaikkia asiakkaita voi palvella samalla tavalla. Neuvotteluhetkellä kontaktihenkilö on asiakkaan kanssa vuorovaikutussuhteessa ja kontaktihenkilön tyylin palvella tulee riippua asiakkaasta. Kontaktihenkilöltä vaaditaan ammattitaitoa, motivaatiota hioa palvelutaitoja, psykologista silmää sekä soveltuvuutta alalle. Myyjän pitää arvioida asiakasta ja asiakkaan ominaisuuksia, esimerkiksi onko kyseessä puhelias, harkitseva vai rauhallinen asiakas ja sen perusteella muodostaa kuva asiakkaasta ja toimia sen mukaan. (Leppänen 2007, 134.)

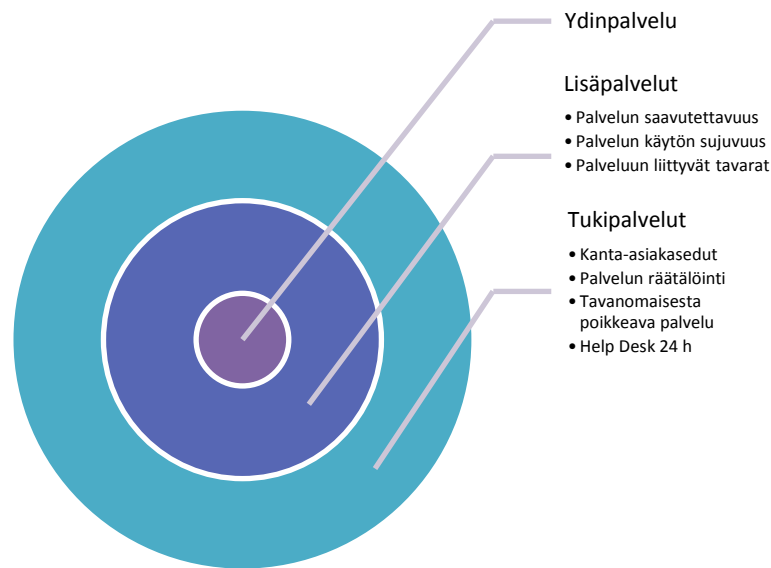
Palveluyritys tavoittelee hyvää laatua. Hyvän laadun tavoittelu on keskeinen toimintatapa sekä oppimisen ja kehittämisen kohde. Hyvän palvelun laadun voi määrittellä usealla eri tavalla ja yksi keino lähestyä laatua on eri näkökulmista. Esimiehen tehtäväksi jää ylimmän johdon kanssa sovitun näkökulman tunnetuksi ja hyväksytyksi tekeminen henkilöstölle. (Lämsä & Uusitalo 2003, 22.)

Asiakaskeskeisessä näkökulmassa korostetaan asiakkaan tarpeita. Yrityksen kannalta on olennaista, että pyritään asiakkaan kanssa jatkuvaan vuorovaikutukseen sekä määrittellään selkeästi tavoiteltavat asiakasryhmät. Eettisessä näkökulmassa puolestaan korostuu lupauksien pitäminen, hyvinvoinnin edistäminen, oman ammattitaidon kehittäminen sekä toiminta, joka ei vahingoita toisia tai luontoa. Pääasioita ovat hyvän laadun aikaansaaminen sekä huonon laadun välttäminen. Elämykselliseen näkökulmaan kuuluu laadun kokeminen omakohtaisesti. Se on kokemus, jota ei voi sanoin kuvailla. Tärkeää on asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutus, hyvä ilmapiiri työyhteisössä sekä tunnekokemus, jonka palvelu tuo esille. Asiakkaalla pitää olla tunne, että häntä palvellaan mielellään. (Lämsä & Uusitalo 2003, 25.)

Yhteisymmärrys on tärkeää, kun mietitään palvelun laatua ja sitä, mitä se juuri tässä organisaatiossa tarkoittaa. Aika ajoin vallitsevia käsityksiä täytyy käydä läpi

ja tarkastella kriittisesti. Esimiehen pitää huolehtia, että keskustelu on avointa. Viime aikoina hyvän palvelun laadun näkökulmista on korostettu asiakaskeskeisyyttä. Hiljattain ovat esille nousseet elämyksellinen ja eettinen näkökanta ja tämä tuo tulevaisuudessa esimiestyölle uusia haasteita. (Lämsä & Uusitalo 2003, 26.)

Palvelukokonaisuuteen eli palvelupakettiin kuuluu ydinpalvelu, jonka asiakas haluaa ensisijaisesti sekä lisä- ja tukipalvelut. Ydinpalvelu on lähtökohta, jonka aikaansaamiseksi yritys on aikanaan perustettu. Lisäpalvelun tavoitteena on lisätä asiakkaan kokemaa kokonaisuhyötyä. Lisäpalvelu on usein myös korvaamaton osa palvelua. Tukipalveluiden tavoitteena on tuoda keinoja erottua kilpailijoista. (Leppänen 2007, 135; Bergström & Leppänen 2009, 204.) Palvelutuotteen kerrokset on kuvattu seuraavassa kuviossa (KUVIO 3).

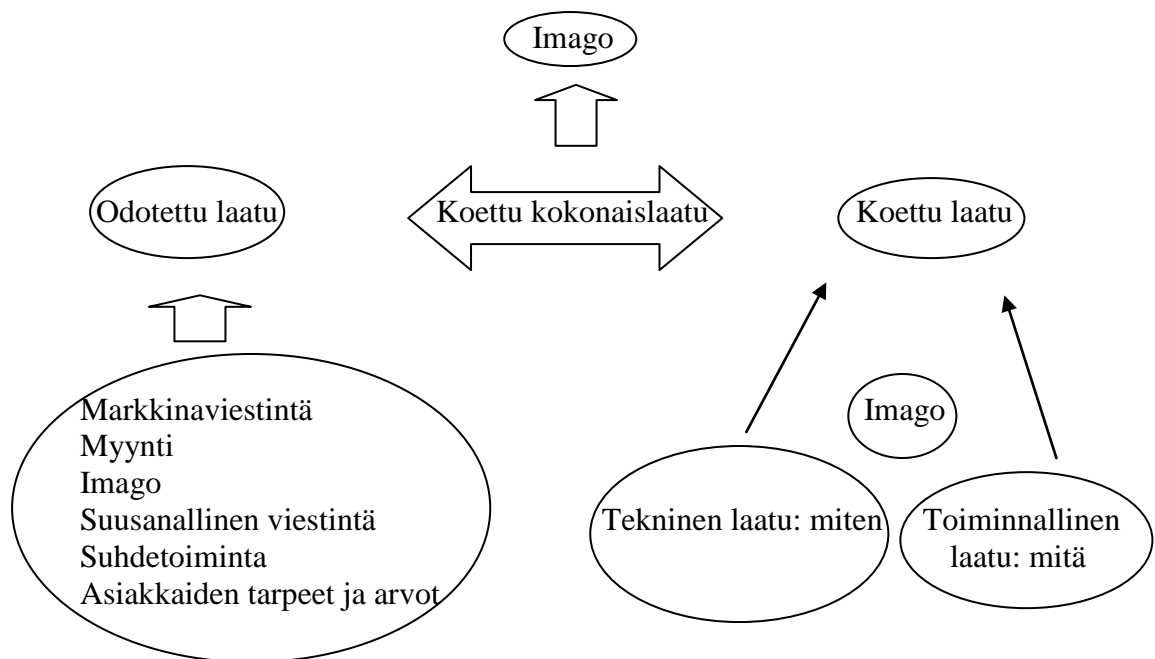


KUVIO 3. Palvelutuotteen kerrokset (mukailtu Bergström & Leppänen 2009, 204)

Asiakkaan odotukset ja kokemukset vaikuttavat palvelun laatuun. Asiakkaan vastuulla on arvioida laatua ja päättää laatuksiteereistä. Yrityskuva, toiminnallinen laatu eli työntekijöiden palveluallttius, käytös, ilmapiiri sekä kontaktihenkilöiden asenne ja fyysinen laatu eli koneet, laitteet, asiakastilat sekä tekniset ratkaisut ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. Yrityskuva on mielikuva, joka asiakkailta on yrityksestä. Asiakkailta on yritystä kohtaan odotuksia ja niihin

vaikuttavat muiden asiakkaiden kokemukset, asiakkaan tarpeet sekä markkinointitoimenpiteet. (Leppänen 2007, 136.) Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat suuresti odotukset, tunteet ja mielikuvat. Parempiin palvelukokemuksiin päästään kohentamalla palvelun määrää, jonka pitää vastata asiakkaan tarpeita. Parempiin palvelukokemuksiin päästään myös parantamalla palvelun saatavuutta, palveluympäristöä ja palvelutapaa. (Rissanen 2005, 256; Bergström & Leppänen 2009, 190.)

Grönroos (2003, 105) on tarkastellut laatukokemuksia koetun kokonaislaadun muodossa (KUVIO 4). Laatu on hyvä, kun koettu laatu on asiakkaan odotusten mukainen. Asiakkaan odotettuun laatuun liittyy monia tekijöitä, kuten suusanallinen viestintä ja asiakkaan tarpeet.



KUVIO 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2003, 105)

Kokemukset palveluprosessista eli ostajan ja myyjän välisestä vuorovaikutuksesta vaihtelevat tilanteen mukaan. Kolme perusasiaa kuitenkin on, joista prosessi koostuu ja ne ovat palveluiden saavutettavuus, palveluorganisaation kanssa tapahtuva vuorovaikutus sekä asiakkaan osallistuminen. Palveluiden saavutettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa seuraavat asiat: aukioloajat, aikataulut ja kuinka paljon aikaa käytetään tietyn tehtävän

suorittamiseen, henkilökunnan määrä ja taidot sekä palvelupisteiden sijainti. (Grönroos 2003, 229.)

Palvelun sisältö ja palveluprosessi vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakkaan tyytyväisyys koostuu siis odotuksista, joita asiakas on hankinnalleen luonut sekä kokemuksista, joita hän on hankinnastaan saanut ja näiden vertailusta. Panostaminen palveluprosessiin sekä lopputuloksen laadusta huolehtiminen ovat avainasioita, kun puhutaan asiakkaan saamisesta tyytyväiseksi. (Leppänen 2007, 138.)

Yrityksen tuottoa pystyy suoraan vertaamaan yrityksen arvoon, jota se tuottaa asiakkailleen. Asiakaskokemuksen johtaminen eli customer experience management eli CEM pyrkii luomaan asiakkailleen tärkeitä kokemuksia ja tällä tavalla lisäämään asiakkaille tuotettua arvoa sekä yrityksen tuottoja. Asiakaskokemuksen johtamisen hyötyjä ovat muun muassa suosittelijoiden määrän kasvu, asiakastyytyväisyyden lisääntyminen ja asiakkuuden elinkaaren pidentyminen. CEM seuraa CRM-ajattelua, mutta CEM:n näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin on laaja-alaisempi. (Löytänä & Korteso 2011, 12–13.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on ajattelutapa, joka ottaa huomioon kaikki yrityksen osa-alueet. Myynti ja asiakaspalvelu ovat yleensä ne toiminnot, jotka ovat eniten kosketuksissa asiakkaan kanssa. Tämän lisäksi yrityksen muilta toiminnoilta vaaditaan suurta panosta, että myynti ja asiakaspalvelu pystyvät luomaan asiakkaille sellaisia kokemuksia, joilla saadaan asiakkaan odotukset ylittämään. Esimerkiksi asiakaspalvelusta tulee hyvin haastavaa mikäli järjestelmät eivät toimi. Kaikki toiminnot yrityksessä koskettavat joko suoraan tai välillisesti asiakasta. (Löytänä & Korteso 2011, 14–15.)

Palautteen ja kehittämis ehdotusten saaminen asiakkailta on myös tärkeää, joten yrityksen on annettava siihen eri vaihtoehtoja, kuten puhelin, postitettu kyselylomake tai internet. Palautteen tulisi olla sekä myönteistä että kielteistä, koska niiden avulla parhaiten voidaan kehittää toimintaa. (Bergström & Leppänen 2009, 191.)

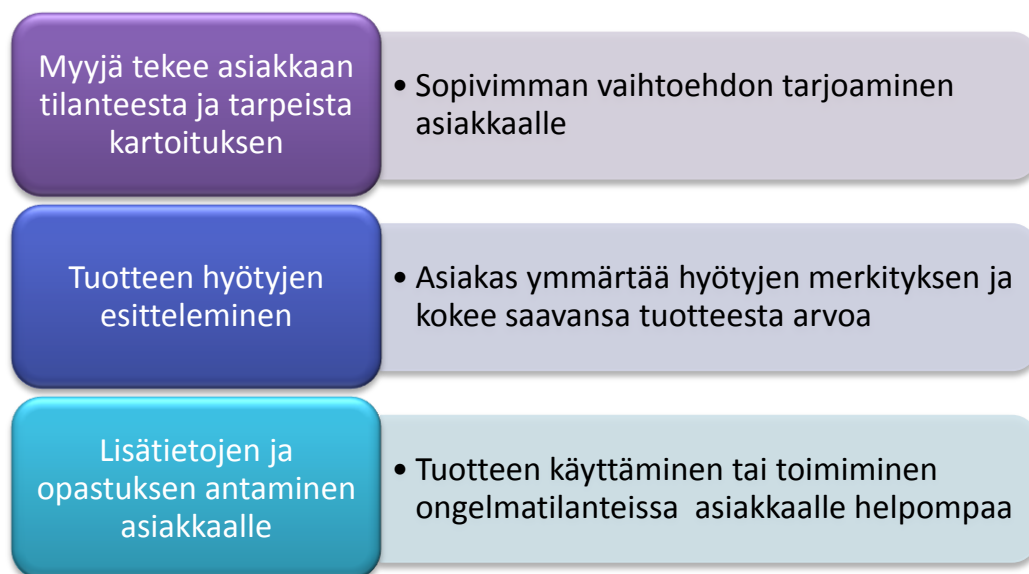
### 3 MYYNTITYÖ YRITYSASIAKKAILLE

Yrityksillä, jotka edelleen vannovat perinteisen myynnin nimeen, ei aina ole muuta vaihtoehtoa kuin myydä tuotteita alennetuilla hinnoilla ostajien ollessa usein vain hinnanalennusten perässä. Asiakkaat ja toimittajat ovat näin ollen alkaneet etsiä uusia keinoja luodakseen arvoa molemmille osapuolille. Yrityksillä on enemmän paineita kehittäessään tuottavampia asiakaslähestymistapoja sekä yrittäessään saada yrityksen tarjooma asiakkaiden tietoon. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 17.)

Myyjän työhön kuuluu kommunikointia, kuuntelemista, viestien lähettämistä ja vastaanottamista. Myyntitehtävissä täytyy hallita laajoja kokonaisuuksia.

Myyntityöhön kuuluu vaikuttaminen, vakuuttaminen ja välittäminen. Tarve saa asiakkaan ostamaan. Asiakas tavoittelee ostoillaan lisäarvoa, hyötyä ja resursseja parempaan liiketoimintaan. Myyjä myy tämän hyödyn. Myyjä pyrkii saamaan aikaan päätöksiä, jotka hyödyttävät sekä asiakasta että myyjää itseään. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 24–25.)

Myyntityössä myyjän tärkeimpiin tehtäviin lukeutuu tuotteen tai palvelun hyötyjen esille tuominen eli arvojen ilmaiseminen sekä toimiminen tavalla, joka tuottaa arvoa asiakkaalle niin, että ostopäätöksen tehtyään asiakas on innostunut ostamaan myös toisenkin kerran. Asiakas ostaa ja tekee viisaita valintoja myyjän avustuksella ja myyjä toimii tavalla, joka säästää asiakkaan aikaa, vaivaa ja rahaa. (Bergström & Leppänen 2009, 415.) Seuraava kuvio (KUVIO 5) kuvaa asiakkaan saamia hyötyjä myyjän työstä.



KUVIO 5. Asiakkaan hyötyminen myyjän työstä (mukailtu Bergström & Leppänen 2009, 415)

Pärjääminen entisillä myyntikeinoilla on haastavaa. Nykyisin vaaditaan nopeutta, useiden päätöksentekoon osallistuvien roolien tunnistamista sekä analyttisyyttä. Keskeisimpiin piirteisiin yritysten välisessä kaupankäynnissä kuuluu se, että päätöksentekoon vaikuttavia tahoja on useampia. Kaikki tahot on tiedettävä sekä tunnistettava ja laadittava sen mukainen taktiikka. (Laine 2008, 23.)

Palvelut suunnitellaan ja toteutetaan asiakkaan kanssa yhteistyössä. Myynti- ja palvelutapahtumassa tunne on yleensä tärkempää kuin tieto. Siihen liittyy ainutkertaisuus. Myynniltä ja koko toimittavalta organisaatiolta vaaditaan osaamista palveluiden myynnissä. Myynti ei ole yksilösuorittamista, vaan koko organisaation toimitusjohtajasta asiakaspalveluun pitää omaksua myyntitaidot. Ostaessaan kokonaisen paketin asiakas haluaa myös osaamista. Myyntityössä osaaminen ja asenne pitää olla kohdillaan. (Laine 2008, 27.)

Myyntiorganisaatiolta vaaditaan erilaisia valmiuksia eri toimintamalleissa. Nuorella toimialalla yrityksille on tärkeää panostaa pääasiassa tuotteiden toimitukseen, tällöin on kysessä tuotemyynti. Kilpailijoiden ilmestyessä uusille markkinoille on yrityksen kehitettävä lisäpalveluita. Kun toimitetaan muutakin kuin tuotteita, esimerkiksi asiantuntijapalveluita asiakkaan liiketoiminnassaan kohtaamien ongelmien ratkaisuun, on kyseessä ratkaisumyynti. Toimialan kypsyessä kilpailijoista erottumisesta tulee haastavaa, toimitetaan myös tuotteita

ja pyritään ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa syvällisesti ja tuomaan asiakkaalle liiketoimintaan lisäarvoa. Tällöin on kyseessä arvomyynti. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 31.)

Myyntin organisoimista perinteisellä tavalla ja myyntiargumenttien perustuessa tuotteen ominaisuuksiin voidaan puhua tuotemyynnistä. Tällöin myyjän vahvuuksiin kuuluu tuoda esille tuotteen teknisiä ominaisuuksia. Menestyneen tuotemyynnin edellytyksenä on, että kyseessä oleva tuote erottuu ylivoimaisesti kilpailijoiden tuotteista tai se pystyy kilpailemaan hinnalla. Tuotemyynti sopii silloin, kun asiakkaalla on tarpeeksi tietoa tuotteen käytöstä ja itse tuotteesta. Toimittajat koetaan tällöin tuotemyyjiksi, eikä heidän kanssaan tehdä läheisempää yhteistyötä. Tuoteostajana asiakas kokee tärkeimmäksi usein sen, että tuotteiden toimitus tapahtuu halvimalla mahdollisella hinnalla. (Kaario ym. 2004, 33.)

Tuotteet, joita ovat esimerkiksi laitteistot, palvelut, joita ovat esimerkiksi asiantuntijapalvelut, sekä tieto muodostavat kokonaisuuksia, jotka auttavat ongelman ratkaisussa asiakkaan organisaatiossa. Koska on kyse kokonaisuudesta, on arvoa synnyttävä enemmän kuin siitä, että osat ostettaisiin erikseen. Ratkaisujen myynti edellyttää, että ymmärretään asiakkaan tarpeet liiketoiminnassa syvällisesti. Ratkaisut ovat juuri jotain tarvetta varten, joten myyntiargumentit perustelevat sitä, miten kyseessä oleva ratkaisu vastaa juuri tämän kyseessä olevan asiakkaan tarpeeseen. Neuvotteluissa ei ole kyse pelkästään hinnasta vaan myyjän tosiaankin pitää osata esitellä ratkaisu vastauksena asiakkaan ongelmiin. Ratkaisumyynti on käytännöllinen silloin, kun asiakas haluaa saada asiantuntevaa apua joltain tietyltä ratkaisun alueelta. Tällöin neuvotellaan myös kokonaiskustannuksista, ei pelkästään ostohinnasta. Asiakkaita ratkaisumyyjän kannattaa etsiä yrityksistä, jotka eivät ole pelkkien tuotteiden perässä vaan arvostavat kokonaisratkaisuja, joilla täytetään jokin määrätty tarve. (Kaario ym. 2004, 34.)

Arvomyynnissä tuotteella ei ole enää niin isoa merkitystä ja painoarvo siirretään arvon luomiseen asiakkaalle. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja itse tuote eivät ole keskeisimpinä asioina myyntiargumenteissa. Myyjän tehtäviin kuuluu enemmänkin toimia asiakkaan konsulttina kuin tuoteasiantuntijana. Myyjän tulee tuntea asiakkaan liiketoiminta ja tekijät, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa, jotta

hän voi neuvotella ja keskustella ylimmän johdon kanssa liiketoimintaa koskevista kysymyksistä. Myyjän täytyy osata tarjota ratkaisuja, jotka parantavat asiakkaan kilpailukykyä. Kilpailukykyyn parantaminen onnistuu esimerkiksi liikevaihtoa kasvattamalla, kustannusten leikkaamisella tai sijoitetun pääoman vähentämisellä. Arvomyyntiin kuuluu asiakkaan voiton kasvattaminen menestyksen mittarina. Suoriutumiseen tällaisesta haasteesta toimittajalta vaaditaan tarkkaa tietämystä tuotteen käytöstä ja sen taloudellisista vaikutuksista, joita asiakasorganisaatiolle aiheutuu tuotteesta. Neuvotteluissa pääaiheena ei ole ostohinta, vaan korostetaan pidemmällä ajalla syntyvää arvoa. Jotta tällaiseen toimintamalliin voidaan ryhtyä, tarvitaan keskinäistä luottamusta. Tavoitteena on liikesuhde, jonka avulla pyritään saavuttamaan yhteistä menestystä. Paremman tuoton toivossa molemmat osapuolet ovat valmiita asiantuntemuksensa jakamiseen. (Kaario 2004, 35–37.)

Pankkialalla myynti on kehittynyt tuotemyynnistä enemmän ratkaisumyyntiä kohti. Ratkaisujen tarkoituksena on arvon tuottaminen asiakkaalle ja myynityö toteutetaan neuvotellen. Hyvä ja asiakasta tyydyttävä ratkaisumalli vaikuttaa positiivisesti myös asiakastyytyväisyyteen. Yritysassiakasta hoidettaessa, myyjä voi neuvoa myös yrityksen edustajaa hänen henkilökohtaisissa pankkiasioissaan, joka taas vahvistaa asiakassuhdetta. (Saksi 2013, 57.)

### 3.1 Hyvän myyjän ominaisuudet

Huippumyyjien ominaisuuksiin luetaan mukaan sellaisia asioita kuin yrittäjähenkisyys, kilpailuhenkisyys sekä päättäväisyys. Myyntiin kuuluu myös asiakkaan auttaminen sekä asiakkaan neuvominen haasteiden ja ongelmien keskellä siinäkin tapauksessa, että kauppoja ei jokaisessa tapaamisessa syntyisikään. Useimmiten ihmiset, jotka eivät työskentele myynnin parissa, aliarvioivat kyvyt, joita menestyviltä myyjiltä vaaditaan. Yleensä pelkästään taito tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen ei ole kyllin riittävä. Huippumyyjä osaa laatia aikataulun itselleen ja pyrkii hallitsemaan omaa aikaansa. Muutoksia tulee jatkuvasti, mutta huippumyyjä ymmärtää kiireellisten ja tärkeiden asioiden eron. Hänen taitoihinsa kuuluu asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen niiden tärkeyden, ei vain kiireellisyyden perusteella. Ammattimyyjä huolehtii, että



dokumentit, muistiot sekä asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat järjestyksessä ja päivitetty tapaamisen jälkeen ja sähköpostit ja muu mahdollinen materiaali on arkistoitu huolellisesti. (Laine 2008, 218–242.)

Huippumyyjällä on kalenteroitu tietty aika, jolloin hän kontaktoi asiakkaita. Myyjä kontaktoi viikottain muutaman tunnin ajan ja varaa asiakastapaamisissa kalenteriinsa. Muutaman tunnin soittoaika viikossa on hyvä ja asiakastapaamistiheys pysyy riittävällä tasolla vuoden ympäri. Huippumyyjä hakee aina vaan parempia suorituksia ja haluaa kehittyä. Huippumyyjä pystyy tunnistamaan asiakkuudet, joista kannattaa pitää kiinni, eli ne, jotka tuottavat tulosta. Huippumyyjä osaa myös vieroksua ylimääräisiä töitä. Kiireessä vieroksuminen korostuu, erityisesti silloin, jos kyseessä on erityisen haasteellinen työ. Se voi myös olla luontaista vieroksumista työstä, jota ei olekaan tarve tehdä. Huippumyyjä osaa varata tarpeeksi aikaa myös valmisteluun. Huippumyyjä suunnittelee huolellisesti kohtaamiset ja asettaa niille jonkinlaiset konkreettiset tavoitteet. (Laine 2008, 218–242.)

Myyjän työhön kuuluu olennaisesti henkilökohtainen vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Mitä tärkeämmästä palvelusta tai tuotteesta on kyse, sitä haastavampaa on myyjän työ. Myyntityö kuuluu kaikkiin asiakassuhteen vaiheisiin, niin asiakassuhteen alkuvaiheeseen kuin asiakassuhteen ylläpitoonkin. Myyntityön vaatimukseen ammattina kuuluu vahva osaaminen sekä tiettyjen asiakokonaisuuksien hyvä hallinta. Myyjän tavoitteena on asiakkaaseen vaikuttaminen niin, että asiakas päätyy myyjän kannalta myönteisiin päätöksiin ja vieläpä useamman kuin yhden kerran. Myyjän tulos syntyy asiakkaan tekemistä myönteisistä päätöksistä. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 13–14.)

Alasen ym. (2005, 14) ajatuksia myyjän monista rooleista voidaan kuvata seuraavan kuvion (KUVIO 6) avulla.



KUVIO 6. Myyjän monet roolit (Alanen ym. 2005, 14)

Myyjälle olennaista on kuitenkin se, että hän pyrkii johtamaan myyntineuvottelua. Keskeisimpinä asioina myyntikeskustelussa ovat kysely ja kuunteleminen. Myyjä esittää muutaman kysymyksen ja on sen jälkeen itse hiljaa ja kuuntelee, mitä asiakas kertoo. Kuunnellessaan myyjän on osoitettava olevansa aidosti kiinnostunut ja pyrittävä ajattelemaan asiaa asiakkaan näkökulmasta. Kuunteluvaiheessa myyjä havaitsee sekä piilevät että tiedostetut tarpeet sekä asiakkaan ajatuksissa olevat uskomukset. Menestyäkseen myyjän on ansaittava asiakkaan luottamus neuvottelutilanteessa sekä täytettävä annetut lupaukset. (Vahvaselkä 2004, 134.)

Myyntityön ratkaisevimpia asioita on myyjän asenne. Tavoitteena myyjällä on kauppohen tekeminen ja mikäli todellinen halu onnistua puuttuu, kauppohen ei tule. Asenteen voi usein aistia ja se myös näkyy ja kuuluu. Toinen myyjä onnistuu tekemään kauppohen samasta tuotteesta ja samoilla ehdoilla, mutta toinen ei onnistu

millään. Monet myyjät hakevat syitä asiakaslistoista tai vuodenajasta, kun pitäisi miettiä omaa asennetta. (Vuorio 2011, 11–12.)

### 3.2 Myyntiprosessi

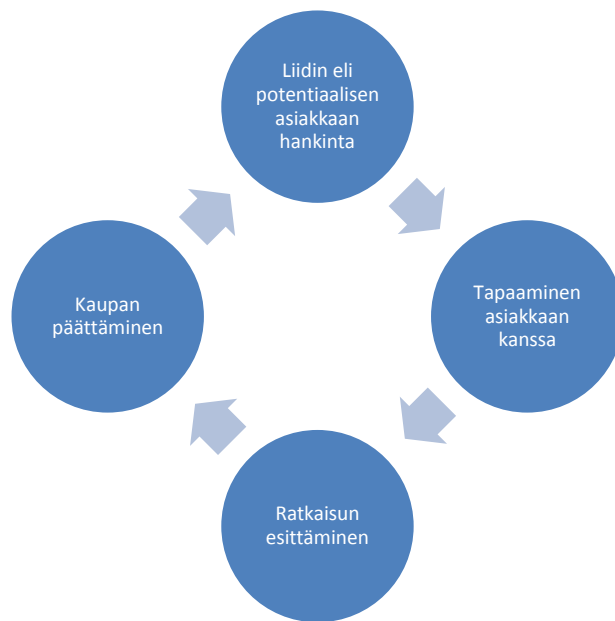
Myyntiprosessissa myyjän tehtävänä on selvittää asiakkaan tilanne. Samalla hän kartoittaa asiakkaan tarpeita sekä pyrkii vakuuttamaan asiakkaan siitä, että juuri hänen ratkaisuehdotuksensa on paras mahdollinen. Myyntiprosessi on tapahtuma, jossa käydään läpi tuotteesta tai ratkaisusta asiakkaalle syntyvä arvo ja pyritään kumpaakin osapuolta tyydyttävään päätökseen. Palvelukokonaisuudet ovat yhä laajempia, joten päätöksen saaminen edellyttää useita tapaamisia asiakkaan kanssa, keskusteluja sekä yhteydenottoja. Prosessissa on kyse useammasta tapahtumasta muodostuvasta tapahtumasarjasta. Yksittäisen myyntineuvottelun avulla myyntiprosessia viedään eteenpäin. Myyntityöhön sisältyy erilaisia myyntiprosesseja, joihin taas sisältyy erilaisia myyjältä vaadittavia toimenpiteitä. Niissä onnistumiseen myyjältä vaaditaan ajankäytön hallintaa. Toimenpiteillä tavoitellaan luottamuksen aikaansaamista, asiakkaan tilanteen kunnollista selvittämistä ja tarjouksen hyväksyttämistä. (Alanen ym. 2005, 65–66.)

Myyntiprosessin alkuvaiheessa vastuu sen etenemisestä on myyjällä, ennen kuin asiakas edes ajattelee ostavansa tai harkitsee sopivinta ratkaisua. Myyjän tehtäviin kuuluu ehdottaminen, selvittely, tapaamisista sopiminen ja projektin eteenpäin vieminen. Asiakas toivottavasti aktivoituu projektin edetessä. Ensimmäisellä myyjällä on puitteet koota asiakkaan kanssa odotus asiakkaan tarpeesta. Ensimmäinen myyjä on ensisijaisessa asemassa vaikuttamassa asiakkaan ajatuksiin. Se ei silti tarkoita sitä, että tilaus olisi taattu. Asiakas kysyy usein muitakin mielipiteitä. (Laine 2008, 48.)

Myyntiprosessin kuvaus auttaa myyjää työssään. Ensimmäiset askeleet projektissa ovat tärkeitä. Ne päättävät projektin suunnan. Toki suuntaa tarkennetaan matkan varrella, mutta jos alussa menee kehnosti, on alkuun palaaminen todella haastavaa. Myyjän olisi hyvä paneutua myyntiprosessin alkuun niin vahvasti, että se ei jää asiakkaaltakaan huomaamatta. Asiakas aistii, kun myyjä haluaa kaupan. Ensimmäiset vaiheet ratkaisevat pitkälti myös lopputuloksen. Niillä tarkoitetaan ensimmäisiä puhelinsoittoja ja tapaamisia. Näiden tarkoituksena on kiinnostuksen

herättäminen. Alussa ei siis puhuta esimerkiksi tuotteista mitään. Tarkoituksena on yhteisten näkemysten löytäminen osapuolten osaamisesta ja tietysti myös tutustuminen. (Laine 2008, 63.)

Myyntiprosessi lähes poikkeuksetta alkaa potentiaalisesta asiakkaasta, joka ei tiedä vielä olevansa yhteydeettokohde yrityksen myyjälle. Tavallisesti prosessi menee kaavan mukaan, joka on havainnollistettuna seuraavassa kuviossa (KUVIO 7). (Kaario ym. 2004, 55.)



KUVIO 7. Myyntiprosessin eteneminen (mukailtu Kaario ym. 2004, 55)

Tuotemyynnissä asiakkaan prosessi, joka vastaa myyntiprosessia on ostoprosessi. Asiakas on melko lailla itsenäinen tuotemyynnissä. Hän on itse hoitanut tarpeidensa määrittelyn ennen kuin hän laittaa tarjouspyynnön. Tuotemyyjillä kuuluu olla kyky mukauttaa asiakkaan ostoprosessi ja toimittajan prosessi yhteen ja aistia asiakkaan tarpeisiin liittyvät haasteet. Myyntiprosessi aloitetaan toimittajan toimesta heti tarjouspyynnön jälkeen. Hän ehdottaa ratkaisua, neuvottelee ja esittelee ratkaisun edut ja saa lopussa tilauksen. Tuotemyynti alkaa vasta asiakkaan lähetettyä tarjouspyynnön ja loppuu allekirjoitettuihin sopimuksiin. Ratkaisumyynnissä tulisi tukea laajempaa kokonaisuutta, ei pelkästään noudattaa ostoprosessia. Näin ollen voidaan sanoa, että ratkaisumyyntiprosessi tulee sovittaa asiakkaan käyttöprosessiin. Ratkaisumyynnissä edellytyksenä on, että ymmärretään, miten sitä aiotaan käyttää asiakasorganisaatiossa. Arvomyyynnissä on tavoitteena asiakkaan

liiketoimintaprosessien tukeminen. Arvomyynnissä keskeistä on ymmärtää kokonaiskuva asiakkaan liiketoiminnan ja liiketoimintaprosessien hoitamisesta.

Kun toimittaja tuntee ja ymmärtää nämä, hän voi niiden perusteella määritellä keinot, miten hän pystyy auttamaan asiakastaan ja luoda asiakkaalleen arvoa. Myyntiprosessit näissä kolmessa eroavat muun muassa siinä, missä on myyntiprosessin painopiste, keskustelujen sisällössä sekä asiakaskontaktien tasossa. (Kaario ym. 2004, 56–58.)

### 3.2.1 Mahdollisten asiakkaiden etsintä ja arviointi

Mahdolliset potentiaaliset ostajat eli prospektit ovat niitä, joita myyntihenkilöt etsivät lukuisista lähteistään. Prospektiksi voidaan hyväksyä yritys tai yrityksen edustaja, jolta löytyy kykyä tai tarvetta ostaa, päätösvaltaa hankinnan tekemiseen tai muuten on ominaisuuksiltaan asiakas, jota kannattaa tavoitella. Useimmiten yhteydenotot, joita myyjän yrityksestä tehdään, torjutaan alkutekijöissään ja tuottoja ei tule juuri lainkaan. Prospektien etsinnässä käytetään eri tiedonlähteitä. Tällaisia ovat muun muassa yritysluettelot toimialasta, muut asiakkaat, oman yrityksen muut myyntihenkilöt, internet, messut, seminaarit ja henkilökohtaiset tutut. Päämääränä on löytää prospekteja, joilla on hyvä ostamistodennäköisyys. Myyjän täytyy jo heti alkuvaiheessa pyrkiä varmistamaan, että asiakasyrityksen henkilö vastaa myyjän myyntitavoitteita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54; Alanen ym. 2005, 71.)

Myyntijohtajan tehtävänä on tehdä asiakasvalinnat muun myyntihenkilöstön kanssa yhdessä. Asiakastyö ja myynti vievät paljon aikaa, joten kannattavaa on panostaa vain potentiaaliin asiakkaisiin. Tarkoituksena on välttää tilannetta, jossa kauan kestänyt myyntiprosessi kuihtuu kokoon viime metreillä. Useimmat myyjät saattavat arvioida asiakkaan ostopotentiaalia liian optimistisesti. (Laine 2008, 83.)

Ennen suurempia myyntiponnisteluja myyntihenkilön on siis arvioitava, onko prospektilla mahdollisuuksia potentiaaliseksi asiakkaaksi. Arvioinnissa tulisi miettiä muun muassa seuraavia asioita: todennäköisyyttä sille, että prospekti ostaa, löytyykö prospektilta tarvetta meidän palvelullemme, kannattaako kauppa

meidän yrityksellemme, mitkä prospektit ostavat pian ja millä menee pidemmän aikaa ostamiseen, mitkä mahdollisuudet ovat lisämyynnille, tuleeko tästä asiakkaasta mahdollisesti referenssiarvoa ja opimmeko jotain uutta ja hyödyllistä, mikäli kauppa syntyy. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 55.)

Jotta myyntihenkilön olisi helpompi vastata edellä esitettyihin kysymyksiin, hänen täytyy perehtyä prospektin tuotteisiin ja palveluihin, liiketoimintaprosessiin, asiakkaisiin, luottokelpoisuuteen sekä tulevaisuuden kysyntään. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 55). Myös asiakkaan toimialan tunteminen voi helpottaa asiakkaan potentiaalin määrittelyä. Kasvualalla toimiva yritys voi olla parempi asiakas verrattuna taantuvalla toimialalla toimivaan yritykseen. Asiakkaan sijainti voi myös vaikuttaa asiaan. Joko yritys tai yrityksen yhteyshenkilö, joka toimii lähellä voi todennäköisesti olla kannattavampi kuin yritys, joka sijaitsee kaukana. (Laine 2008, 84.)

Isosta myynnistä puhuttaessa prospektia arvioivat myyntihenkilön lisäksi oman organisaation ulkopuoliset tahot, jotka eivät ole myyntitoiminnassa. Minimikriteerejä prospektin hyväksymiselle voivat olla muun muassa luottoluokitus, minimikoko kertatilaukselle sekä rahamääräiset vähimmäisostot vuotuisena arviona. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 55.)

### 3.2.2 Valmistelu asiakastapaamista varten

Ratkaisevaa onnistuneelle asiakastapaamiselle on hyvä valmistautuminen, koska sillä luodaan perusta koko tulevalle yhteistyölle. Valmistautumisen kannalta tärkeitä tietoja ovat tiedot asiakkaasta ja alasta, jota asiakas edustaa. Myyjän täytyy valmistautumisen yhteydessä miettiä, mitä hän haluaa asiakkaalleen jäävän mieleen itsestään ja tapaamisesta. Yrityksistä on saatavilla paljon tietoa ja kaikesta tietomäärästä onkin osattava poimia ne tiedot, joita erityisesti tarvitsee myynnin tavoitteiden toteutumiseen. Etukäteen ei kuitenkaan ole mahdollista saada kaikkea tarvittavaa tietoa tavoitteiden kannalta, joten siinä on syy tavata asiakas henkilökohtaisesti. (Alanen ym. 2005, 73–74.)

Kun myyntiesittelyä valmistellaan, täytyy miettiä, keitä pitäisi olla yhtä aikaa asiakastapaamisessa. Olisiko kannattavampaa pitää tapaaminen henkilöille, jotka vaikuttavat ostoprosessiin yksitellen vai ryhmänä? Henkilökohtaista esittelyä kannattaa suosia silloin, jos henkilöillä on asenteissa eroja. Demonstraatio on hyvä keino esitellä palvelua asiakkaalle. Olisi hyvä, jos demonstraatiolla pystyttäisiin antamaan havaintoja tai omakohtaisia kokemuksia palvelusta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 56.)

Myyntikeskustelun alkaessa myyjällä täytyy olla mahdollisuus keskittyä pelkästään asiakkaaseen ja tässä tilanteessa ennakkovalmistelut myyntiä varten täytyy olla jo tehtynä. Kaikki asiakkaat ovat erilaisia ja se pitää muistaa, kun valmistaudutaan myyntikeskusteluun. Asiakas tekee ostopäätöksen omia tarpeitaan ajatellen, joten myyjä ei voi käyttää aina samoja perusteluita. Asiakkaalla täytyy olla tunne siitä, että myyjä on valmistautunut juuri häntä varten ammattitaidolla. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 20.)

### 3.2.3 Ensivaikutelma

Myyjän tavoitteena on tehdä hyvä ensivaikutelma ja saada aikaan miellyttävä ilmapiiri. Onnistunut keskustelun avaaminen vaikuttaa pitkälti koko tapaamisen suuntaan. (Alanen 2005, 78.) Ensivaikutelman tekemiseen on vain yksi tilaisuus, joten tärkeää on tehdä positiivinen ensivaikutelma. Jos ensikontaktista onnistuu tekemään positiivisen ja miellyttävän, vaikuttaa se kaupan päättämiseen asti. Myyntihenkilön tehtävänä on saada suotuisa ensikontakti ja onnistua herättämään prospektin kiinnostus. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 56.)

Asiakkaat ovat suostuvaisia neuvottelemaan niiden kanssa, jotka onnistuvat herättämään heidän kiinnostuksensa. Myyjän tai myyjän tarjooman on oltava kiinnostava asiakkaan mielestä. Potentiaalisen asiakkaan ilmaistessa kiinnostuksen myyjää kohtaan, alkaa myyntiprosessi. On epäolennaista, luodaanko yhteys kasvokkain tapaamisessa vai puhelimitse, mutta monissa tapauksissa kiinnostus yritystä kohtaan rakentuu hiljalleen puheluiden, tapaamisten ja muun yhteydenpidon aikana. (Laine 2008, 88.)

Ensisijaisesti myyntihenkilön on kuitenkin myytävä itsensä. Yleisvaikutelmaan vaikuttavat muun muassa myyntihenkilön pukeutuminen, asusteet, ilmeet, sanavalinnat ja yleinen siisteys. Myyntihenkilön ja prospektin välinen ensimmäisten minuuttien vuorovaikutus on ratkaisevaa, sillä tästä syntyy mielikuvaa on haastavaa muuttaa enää myöhemmin. Mahdolliselle asiakkaalle on tärkeää saada vakuutettua, ettei myyntihenkilön yhteydenotossa ole kyseessä mikään kielteinen asia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 56.)

Ylimmän johdon puheille pääsee harvemmin yhden puhelinsoiton jälkeen. Toisinaan soittelu täysin tuntemattomille ihmisille (ns. cold calling) tuo tulosta, toisinaan taas ei. Harvoin kestävät asiakassuhteet alkavat puhelinsoitosta täysin vieraalle. Useimmiten tuntemattomalle kohdistuva puhelu jää tuloksettomaksi. Kylmäsoittojen rinnalle voi miettiä muita vaihtoehtoja. Tällaisia tutustumismahdollisuuksia ovat esimerkiksi messuilla käynti vieraana, ei esittelijänä, urheilu- tai metsästysseuran aktiiviksi liittyminen tai lasten urheiluharrastusten seuraaminen, keskustelu lentokoneessa sekä asiakkaiden tilaisuuksiin osallistuminen. (Laine 2008, 89–90.)

#### 3.2.4 Asiakastapaaminen

Myyntiprosessin ytimenä on asiakastapaaminen. Tapaamisen aikana myyntihenkilö esittelee hyödyt ja ominaisuudet, joita palvelu sisältää ja näin yrittää saada asiakkaan ostohalut heräämään. Todella tärkeää on tuoda esille, miten asiakas hyötyy palvelusta, joten myyntihenkilön tehtäviin kuuluu muokata palvelun ominaisuudet asiakkaalle koituviksi hyödyiksi. Asiakkaalle on kerrottava mitä lisähyötyä omassa palvelussa on verrattuna kilpailijoiden palveluihin. Asiakastapaamisen heikkouksina on pidetty esimerkiksi asiakasorganisaatiosta ja sen liiketoiminnasta olevia puutteellisia tietoja, päällekkäisyyttä sekä heikkoa esitystä myyntitilanteessa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

Asiakkaan tilanteen selvittäminen ja argumenttien esittäminen korostuvat asiakaskeskeisessä neuvottelutilanteessa. Asiakkaan kokonaisvaltainen tilanteen kartoittaminen vaatii sen, että myyjä saa asiakkaasta tarpeeksi tietoa. Asiakkaan tilanteen hyvä tietämys helpottaa myyjää valitsemaan oikeat keinot myyntitilanteen käsittelemiseksi. (Alanen ym. 2005, 82.)



Ammattitaitoinen myyntihenkilö osaa kysyä erilaisia kysymyksiä, kuten avoimia, tarkentavia tai johdattelevia kysymyksiä, jotka tehostavat ja nopeuttavat asian käsittelyä. Myyntihenkilö kirjaa keskeisimmät asiat kuulemastaan. Kuuntelu on erittäin tärkeä seikka asiakastapaamisessa, koska se on juuri läsnäoloa kyseisessä tilanteessa ja ainulaatuinen mahdollisuus saada tarvittavaa informaatiota asiakkaasta. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 108.)

### 3.2.5 Vastaväitteiden käsittely

Vastaväitteiltäkään ei luultavasti voi välttyä. Itseasiassa kaupan syntyminen vaikuttaakin todennäköisemmältä, jos prospektilta löytyy vasta-argumentteja, ja itse myyntineuvottelu alkaa varsinaisesti vasta sitten, kun asiakas esittää niitä. Usein vastaväitteet tarkoittavat sitä, että prospektilla on kiinnostusta kyseistä palvelua kohtaan. Myyntihenkilö keskustelee prospektin kanssa vastaväitteistä, ja hänen tavoitteenaan on voittaa prospekti puolelleen korostamalla palvelun hyötyjä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

Myyntihenkilön kannattaa valmistautua etukäteen yleisimpiin vasta-argumentteihin. Niihin olisi jopa hyvä rohkaista asiakasta, koska tällöin hän pääsee kertomaan asiakkaalle tarkemmin tärkeistä ja olennaisista asioista. Vastaväitteiden todellinen syy kannattaa selvittää ja käydä vielä läpi, että myyntihenkilö on ymmärtänyt oikein asiakkaan väitteen. Sen jälkeen hänen tulee esittää vastaus vastaväitteeseen selkeästi ja kysyä asiakkaalta, oliko vastaus tyydyttävä. (Ylikoski ym. 2006, 110.)

Asiakkaan esittäessä vastaväitteen saa myyntihenkilö tilaisuuden myös näyttää, miten vakuuttava ja pätevä hän on. Tällä tavalla hän voi voittaa asiakkaan luottamuksen puolelleen. Käytännössä asiakkaan vastaväite tarkoittaa samaa kuin kysymys. Olennaista on, että myyjä ottaa asiakkaan vastaväitteet huomioon ja antaa niihin myös vastauksen. (Pekkarinen ym. 2006, 71.)

### 3.2.6 Kaupan päättäminen

Myyntiprosessin tähtäimessä on kaupan päättäminen eli ”klousaaminen”. Siinä varmistetaan myynti ja asiakas sitoutuu ostamiseen lopullisesti. Kaupan päättämisen peruseriaatteita ovat esimerkiksi validointiperiaate, jossa prospekti hankkii palvelun, jos on tiedossa, että samankaltaisilla yrityksillä on käytössä kyseinen palvelu. Auktoriteettiperiaatteessa prospektit tekevät hankintansa mieluiten myyntihenkilöltä, jolla he kokevat olevan asiantuntijuutta. Jos kyseessä on harvinainen palvelu, se koetaan silloin usein arvokkaammaksi. Tätä kutsutaan harvinaisuusperiaatteeksi. Ystävyysperiaatteen mukaan prospektit ostavat mieluiten niiltä, jotka he kokevat miellyttäväiksi. Asiakassuhteen rakentuminen ja pitkäkestoinen asiakastytyväisyys taataan ainoastaan kaupan päättämällä, joka on reilu ja tasapuolinen sekä hyödyttää molempia osapuolia. Jos asiakkaalle jää huijatuksi tulleen tunne, seuraavan ostokerran lähestyessä hän ottaa yhteyttä johonkin toiseen myyjään. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 58.)

Myyntikeskustelun tavoitteeseen on päästy, kun asiakas antaa myöntävän vastauksen myyjän tarjoamaan ostopäätökseen. Kaupan päättäminen on haastava osa-alue monelle myyjälle. Asiakas saattaa olla vakuuttunut myyjän tarjouksesta, mutta epäröi päätöksen kanssa. Myyjän ei tarvitse tehdä kuin yksi virhe ja kilpailija saattaa saada tilauksen. Myyjä saattaa myös suostua hinnanalennuksiin tai antamaan muita etuuksia, vaikka ne eivät olisi edes ostolle välttämättömiä. (Pekkarinen ym. 2006, 78.)

Myyjällä täytyy olla jokin suunnitelma kaupan päättämisestä heti, kun hän alkaa pohtia asiakkaan kontaktoimista. Päätöksen saamisen pitäisi ohjata myyjän toimimista kaiken aikaa. Myyjän tulisi pitää mielessä, että aloite ostopäätökseen tulee lähes aina myyjältä, ei asiakkaalta. Monelta myyjältä on mennyt kauppa sivu suun, koska myyjä on pelännyt asiakkaan ohjaamista päätökseen. (Alanen ym. 2005, 109.)

### 3.2.7 Jälkihoito

Myyjän tulee huolehtia asiakastytyväsyyden toteutumisesta kaupan päättämisen jälkeen. Tähän tehtävään voi kuulua esimerkiksi vastata asiakkaalle heränneisiin

kysymyksiin ja valituksiin jos sellaiseen on ilmennyt aihetta, varmistaa laatu sekä mahdollisten epäilyjen hälventäminen. Asiakaasta on erittäin tärkeä huolehtia kaupan päättämisen jälkeen. Se edesauttaa asiakastyytyväisyyden syntymistä sekä mahdollistaa uusintaostoja ja asiakassuhteen muodostumista.

Vuorovaikutustaitojen katsotaan olevan erittäin tärkeitä myyntityössä. Niitä ovat esimerkiksi taito kuunnella ja keskustella. Lisäksi asiakkaan ongelmia pitää osata ratkaista ja asiakkaan tarpeet pitää osata selvittää. Tavoitteena on siis rakentaa ja ylläpitää pitkäaikaisia suhteita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 59.)

Myyntityön hyvä seuranta ja asiakassuhteen jälkihoito ovat hyviä keinoja myyjälle lisätä mahdollisuuksia esimerkiksi lisämyyntiin ja uusiin kauppoihin. Myyjän tavoitteisiin kuuluu mahdollisimman kannattavasti työskenteleminen. Asiakassuhteista kannattavimpia ovat tavallisesti juuri pitkät asiakassuhteet. (Alanen ym. 2005, 115.)

Jälkihoitoon kuuluu muun muassa palvelun tuottaminen, yhteydenpito asiakkaaseen sekä asiakastyytyväisyyden varmistaminen. Myyntihenkilön täytyy varmistaa, että asiakas on tyytyväinen asiakaspalvelun eri vaiheissa saamaansa palveluun ja mikäli asiakas on tyytyväinen, hän saattaa kertoa tyytyväisyydestään ja hyvästä palvelusta muillekin. (Vahvaselkä 2004, 178–179.)

## 4 CASE: PANKKI OY

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kohdeyrityksenä oleva Pankki Oy sekä yrityksen työntekijöille tehty haastattelututkimus. Haastattelun vastausten perusteella tehdään analyysi ja käydään läpi saadut tulokset. Johtopäätökset tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta tehdään tämän jälkeen ja lopuksi esitellään kehitysehdotukset. Aiemmin kohdeyrityksessä ei ole tehty vastaavanlaisia tutkimuksia, joten yritys saa uutta tietoa asiakkuuksien kehittymisestä. Opinnäytetyön empiriaosuutta yritys voi käyttää hyödykseen vastaisuudessa kehittäessään toimintaansa asiakasyritysten kanssa.

### 4.1 Yrityksen esittely

Kohdeyrityksen pankit ovat paikallisia ja itsenäisiä pankkeja, jotka toimivat eri alueilla. Tähän pankkiryhmään lukeutuu 31 pankkia. Nämä kaikki pankit yhdessä muodostavat pankkiryhmän, joka on neljän suurimman joukossa Suomessa. Kohdeyritys on Päijät-Hämeen alueella toimiva pankki. Pankissa työskentelee 50 henkilöä. Palvelua on mahdollista saada päivittäisten raha-asioiden hoidossa, säästämis- ja sijoittamisasioissa sekä rahoitustarpeissa niin yksityisasiakkaana kuin yritysasiakkaanakin. Pankilla on konttoreita kuusi kappaletta eri puolella Päijät-Hämettä. Pankin strategiaan kuuluu säästäminen ja asiakkaiden taloudellisen tilanteen edistäminen. Pankin asiakaskunta muodostuu henkilöasiakkaista, maa- ja metsätalousyrittäjistä sekä pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Edellä oleva tieto on peräisin kohdeyrityksen Internet-sivuilta. Tarkat lähdetiedot voi pyytää opinnäytetyön tekijältä.

### 4.2 Pankkipalvelut yritysasiakkaille

Pankkipalvelut ovat asiantuntijapalveluita, joihin liittyy erikoisosaamista. Pankkipalveluiden tarkoituksena on tarjota ratkaisuja, ohjeita ja neuvoja asiakkaan talouden hoitoon. Asiantuntijuus liittyy sekä pankkipalveluihin että asiakaspalveluun. Palvelun onnistumisen edellytyksenä on, että asiakas osallistuu yhteistyössä pankin kanssa palvelun tuottamiseen kertomalla palveluun liittyvistä toiveistaan, tarpeistaan, ongelmistaan sekä tuomalla esiin omat taustatietonsa. (Ylikoski ym. 2006, 9.) Seuraavassa esitellään yritysten pankkipalveluita.

## **Maksuliikepalvelut**

Yrityksen maksuliikepalveluihin kuuluu maksuliiketili, jota pankki tarjoaa yrityksen päivittäisen rahaliikenteen hoitamiseen. Maksuliiketilin käyttö onnistuu esimerkiksi verkkopankin kautta. Yleensä näihin tileihin voi sopia myös luotto-ominaisuuden eli limiitin, jolloin yritys saa joustovaraa käyttöpääomaan.

Yrityksen maksuliikenteseen liittyviin palveluihin luokitellaan maksamiseen liittyvät palvelut, jotka hoituvat internetpohjaisilla verkkopalveluilla sekä laskuttamiseen liittyviin palveluihin, joita ovat esimerkiksi verkkolaskutus sekä viitelaskutus. (Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka & Sundberg 2012, 217–218.)

Maksukortit on tarkoitettu yrityksen omien hankintojen maksamiseen ja yrityksen työntekijä, jolle kortti on osoitettu voi käyttää korttia maksuvälineenä työhön liittyvissä maksutapahtumissa. Esimerkkinä on debit-kortti, joka on liitetty yrityksen pankkitiliin. Kortilla maksettavat ostokset veloittuvat tililtä joko suoraan tai viiveellä. (Alhonsuo ym. 225–226.)

Yritysverkkopankki on kätevä työkalu yrityksen maksuliikenteen hoitamisessa. Sen avulla voi maksaa kotimaan ja ulkomaan maksuja sekä lähettää ja vastaanottaa verkkolaskuja. Sieltä voi käydä tarkastamassa tilitapahtumia ja sitä kautta yritys saa myös käyttöönsä kirjanpitovelvollisen verkkotiliotteen. (Säästöpankki 2014a.)

## **Rahoituspalvelut**

Rahoituspalveluissa, käyttötarkoituksesta riippuen, yrityksille tarjottavat luotot voidaan jakaa velkakirjaluottoihin, luotolliseen tiliin sekä rahoituslimiittiin.

Rahoitusvaihtoehdon valintaan vaikuttavat rahoituksen käyttötarkoitus, yrityksen taloudellinen tilanne sekä yrityksen koko. Pienten yritysten rahoitusvaihtoehdot eroavat suurten yritysten käytettävissä olevista rahoitusinstrumenteista.

Investointien rahoituksessa käytössä on pitkäaikainen rahoitus. Rahoitustarve tilapäiseen käyttöpääomaan ratkaistaan parhaiten lyhytaikaisella luotolla tai rahoituslimiitillä. Luotollinen tili käy päivittäisessä kassanhallinnassa. (Kontkanen 2010, 156.)

Rahoituspalveluiden lähtökohtana on se, että pankki tuntee asiakasyrityksensä. Pankin pitää tuntea yrityksen toiminta ja taloudellinen tilanne sekä pystyä arvioimaan tulevaisuuden kehitystä. Yritykseen tutustuminen edellyttää, että tiedossa on esimerkiksi yrityksen liikeidea, toimiala ja markkinat, tilinpäätös, asiakaskunta sekä johto. Tiedonhankinta kertaluonteisesti ei ole riittävää, sillä yrityksen rahoituspalveluissa perusajatuksena on tiivis, pitkäaikainen ja luottamuksellinen yhteydenpito ja vuorovaikutus pankin ja yrityksen avainhenkilöiden kesken. (Alhonsuo ym. 2012, 253.)

### **Sijoituspalvelut**

Yritysten sijoituspalvelut on yleensä jaettu useampaan osaan. Kassavarojen hallintaa varten olevat sijoitusratkaisut ovat yleensä lyhytaikaisia. Sen lisäksi yrityksellä voi olla sijoitussalkku ja varakassa, josta voi tarpeen tullen ottaa varoja käyttöön. Varakassalle on mahdollista tavoitella jo vähän parempaa tuottoa, kuin niille kassavaroille, jotka ovat päivittäisessä käytössä. Erilaisia sijoitustuotteita yrityksille ovat rahastot, talletukset sekä arvopaperit. (Nordea 2014.)

Ylimääräisille kassavaroille on mahdollista saada tietyksi ajanjaksoksi tili, jonka tuotto on parempi kuin maksuliiketilillä, mutta kuitenkin ilman ylimääräistä vaivaa tai riskiä. Korkoon vaikuttavat talletusaika sekä talletettava summa. (Alhonsuo ym. 2012, 217.) Yrityksen sijoitustoimintaa suunniteltaessa tärkeintä on päättää, kuinka pitkäksi aikaa on sijoittamassa, sijoitettavan pääoman määrä, sijoituksen tuottotavoite sekä riskitaso (Säästöpankki 2014b).

#### **4.3 Haastattelun tavoite ja toteutus**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten laajentaa yritysasiakkuuksia sekä kehittää yrityksille tapahtuvaa myyntityötä. Tutkimuksen aihe muodostui kohdeyrityksessä suorittamani viiden kuukauden työharjoittelujakson loppupuolella. Esitin toiveeni aiheesta, joka liittyisi pankin yritysasiakkaisiin ja tämä on hyvin ajankohtainen teema. Kilpailu asiakkaista on kovaa ja yrityksen tulee tunnistaa itselleen kannattavat asiakkuudet ja onnistua kehittämään niitä

niin, että yritys saa siitä pitkäaikaista hyötyä (Koulutus 2014). Aihe tukee strategisesti kohdeyrityksen tavoitteen toteutumista sekä antaa konkreettisia apukeinoja ja toimintamalleja yrityksen kehittäessä yritysasiakkuuksiaan.

Empiriaosuus koostuu työntekijöille tehdystä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Työntekijöille tehty haastattelu sisälsi teemoja, jotka johdettiin tämän opinnäytetyön teoriaosuudesta. Teemat liittyvät asiakkuuksien hallintaan, asiakkuuksien laajentamiseen, asiakastapaamiseen, asiakkaan arvontuotantoon, myyntiprosessiin sekä jälkihoitoon. Ennen haastatteluja suunniteltiin vuorovaikutuksessa toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa teemahaastattelussa läpikäytävät aihealueet, jotta tutkimustuloksista olisi mahdollisimman paljon hyötyä toimeksiantajalle. Toimeksiantajan kanssa yhdessä myös valittiin haastateltavat. Ajankohdat haastatteluille varattiin hyvissä ajoin etukäteen niin, että ne sopivat hyvin haastateltavalle. Haastattelulomake lähetettiin sähköpostilla haastateltaville etukäteen ja pyydettiin varaamaan haastattelulle aikaa noin tunti.

Aineiston kerääminen suoritettiin haastatteleamalla yksittäin neljää kohdeyrityksen yritysmyyjää. Kaksi haastateltavista hoitaa pelkästään yritysasiakkuuksia ja kaksi haastateltavaa hoitaa sekä henkilöasiakkaita että yritysasiakkaita. Haastattelut tehtiin toukokuussa 2014. Haastattelut nauhoitettiin, joka mahdollisti tutkimustulosten luotettavan käsittelyn. Tavoitteena oli luoda haastattelutilanteesta luonteva ja keskusteleva, mikä tässä tilanteessa ei ollut kovin hankalaa, sillä lähes kaikki haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja työtovereita työharjoitteluajalta. Haastattelut toteutettiin haastateltavien omissa työhuoneissa tai työpisteissä ja haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin.

Haastattelujen teon jälkeen ne litteroitiin kaikki erikseen omiin tiedostoihinsa. Sen jälkeen kaikkien neljän vastaukset koottiin yhteen tiedostoon niin, että kaikkien neljän haastateltavan vastaukset olivat jokaisen haastattelussa esitetyn kysymyksen alla. Näin ollen vastausten vertailu keskenään ja havaintojen tekeminen yhtäläisyyksistä ja eroista helpottui.

#### 4.4 Aineiston analyysi ja tulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset haastattelun teemojen mukaisesti; asiakkuuksien hallinta, asiakkuuksien laajentaminen, asiakastapaaminen, asiakkaan arvontuotanto, myyntiprosessi sekä jälkihoito. Lisäksi on myös suoria lainauksia haastateltavilta.

##### Teema 1: Asiakkuuksien hallinta ja johtaminen

Ensimmäisen teeman avulla pyrittiin selvittämään keinoja, joilla asiakkaita ryhmitellään ja millaisia tietojärjestelmiä tässä on mahdollisesti tukena.

- Millä tavoin asiakkuuksia ryhmitellään/segmentoidaan?

Ryhmittely tapahtuu tarpeen mukaan ottaen huomioon, mihin tietoa aina kulloinkin tarvitaan. Ryhmittely tapahtuu esimerkiksi asiakastuoton tai palveluiden perusteella tai sen mukaan, onko asiakas kehittyvä. Ryhmittely voi tapahtua myös avainasiakkuuksiin ja etuasiakkuuksiin, mutta mieluiten niin, että lähestytään kehittyviä asiakkuuksia ja yritetään niistä saada laajoja asiakkuuksia.

- Onko CRM- tai muu tietojärjestelmä tukena?

Asiakastyössä on useampia palvelujärjestelmiä tukena. Yksi keskeisimmistä on Tehtävähallinta. Tehtävähallinta on käytännön työssä apuna ja asiakkaiden luokitteluväline, jonka kautta varataan aikoja ja lähestytään tiettyä asiakasryhmää. Siellä tapahtuu asiakaskontaktien, neuvotteluiden ja tarjousten hallinnointi. CRM-järjestelmää parhaiten vastaa Kuutioraportointi. Kuutioraportoinnin kautta saadaan pankkitason lukuja tilastointia varten sekä kuukausittaista seurantaa varten.

- Onko pankissa ollut esillä käsite CEM, Customer Experience Management eli asiakaskokemuksen johtaminen?

CEM-käsite on haastateltavan mukaan ollut varmasti esillä ryhmätasolla, mutta pankkitasolla käsitteeseen ei ole törmätty. Esillä on ollut Pankki-kokemus, joka pitkälti tarkoittaa varmasti samaa asiaa. Pankkikokemus tarkoittaa määriteltyä



tavoitetilaa, jonka pitäisi syntyä, kun asiakas asioi pankissa. Oli kyseessä sitten asiakastapaaminen, puhelimesta, verkossa tai kassalla asiointi, niin asiakkaalle pitäisi saada luotua hyvä ja miellyttävä kokemus.

Teema 2: Milloin/miksi asiakkuutta halutaan laajentaa/lähteä rakentamaan (uusasiakashankinta)?

Teemassa asiakkuuden laajentaminen ja rakentaminen pyrittiin selvittämään yritysmyyjien näkemyksiä asiakkaan valintaan liittyvissä asioissa, oli sitten kyse uudesta tai vanhasta asiakkaasta. Samalla pyrittiin selvittämään, miten asiakasta lähestytään.

- Miten valitset uuden asiakkaan?

Asiakkaan valintaan keskeisesti vaikuttavat hyvän reittauksen eli luottokelpoisuusluokituksen lisäksi koko, toimiala sekä toimialue. Koon, toimialan sekä toimialueen tulee kohdata. Pankin toimialueella toimiva, pieni tai keskisuuri yritys on mahdollinen, tavoiteltava asiakas. Eräs toimihenkilö kertoi asiasta seuraavasti:

*Valitsen sen kokoluokan mukaan ja toimialan mukaan ja sen toimialueen mukaan, että ne pitää kohdata.*

- Miten lähestyt uutta asiakasta?

Asiakasta lähestytään pääosin ensimmäiseksi lähettämällä kirje, jossa kerrotaan, miksi asiakasta lähestytään ja että pankista otetaan yhteyttä jonkin ajan kuluttua. Joissain tapauksissa soitetaan ensimmäiseksi. Asiakkaalle soittaessa, kerrotaan pankin mielenkiinnosta tätä yritystä kohtaan. Samalla ehdotetaan tapaamista joko yrityksessä tai pankilla. Ensimmäisessä tapaamisessa, mikäli tapaaminen saadaan sovittua, tehdään jo alustavaa asiakkaan tilannekartoitusta ja esitellään pankkia. Samalla selvitetään, millaista hyötyä asiakkaalle olisi pankin vaihdosta. Kaksi haastateltavista kertoi asiakkaan lähestymisestä seuraavasti:

*Me lähetetään eka kirje, että täältä ja täältä pankista ja siinä on sitten kuva ja yhteystiedot ja sit mä soitan perään.*

*Ensimmäiset tapaamiset niin ne on sellasia että me myydään tätä pankkia ja itseämme että ei välttämättä vielä mitään tuotteita, et kerrotaan tästä meidän pankista ja kerrotaan et miksi tää meidän pankki ois hyvä pankki.*

- Mistä kimmoke tulee, että jo olemassa olevaa asiakkuutta lähdetään kasvattamaan?

Haastateltavien mukaan kimmoke tulee esimerkiksi oman asiakassalkun asiakkaista. Myyjä huomaa omasta asiakkaastaan, että jokin oleellinen palvelualue puuttuu ja ryhtyy kontaktoimaan asiakasta. Asiakas voi myös olla kehittyvien asiakkuuksien listalla ja sitä kautta lähestytään asiakasta.

Asiakkaan oma tarve nousi myös kimmokkeena esille. Asiakastapaamisessa keskustellaan tulevaisuuden näkymistä. Asiakkaan kanssa yhdessä kartoitetaan tulevaisuuden suunnitelmia ja voi käydä esimerkiksi ilmi, että asiakas on investointiaikeissa. Tällöin kerrotaan jo säästämisen kannattavuudesta. Kaksi toimihenkilöä kertoi ajatuksistaan näin:

*Kyllähän se yleensä asiakkaalta tulee, aika paljon.*

*Yksi kimmoke on se, että käydään niitä kehittyviä asiakkaita läpi.*

- Millaisia tavoitteita on ja onhan ylipäätään ennalta mietittyjä tavoitteita?

Tutkimuksen mukaan laajoista asiakkuuksista on tavoitteet. Laajoissa asiakkuuksissa on sekä henkilökohtaiset tavoitteet eli pitäisi saada jokin tietty määrä laajoja asiakkuuksia kuukaudessa että pankkikohtaiset tavoitteet. Tärkeänä tavoitteena on saada asiakkaasta kokonaisasiakas, eli jos on osa-asiakkuutta, esimerkiksi maksuliikepuoli on jossakin toisessa pankissa, niin tavoitteena on saada haltuun koko kokonaisuus. Myyjä tuntee omat asiakkaansa ja asiakkaiden asioita kartoitetaan ja kirjataan ylös luottokelpoisuusarvioon. Jos myyjä huomaa, että tällä hetkellä ei tule kauppoja, hän palaa asiaan myöhemmin. Seuraavassa kahden haastateltavan mietteitä aiheesta:

*Siis onhan tavoitteita ja se on se laaja-asiakkuus mitä ylipäättänsä lähdetään tavoittelemaan.*

*Omien asiakkaiden kanssa niinku on ja ne tuntee, niin tietää, että tietyllä tähtäimellä, että ei nyt uppoo, mutta jossain kohtaa ja taas pommitetaan ja kyllä niitä kirjataan sinne luottokelpoisuusarvioon.*

### Teema 3: Asiakastapaaminen

Teeman tarkoituksena on selvittää asiakastapaamisen tavoitteita sekä millaista pohjatyötä haastateltavat tekevät ennen tapaamista. Kysymyksissä pyrittiin etsimään vastauksia myös siihen miten tarvekartoitus asiakkaalle tehdään sekä sitä, millainen mahdollisesti on tyypillinen asiakastapaaminen.

- Miten valmistaudut asiakastapaamiseen?

Kun on uudesta asiakkaasta kyse, haastateltavat tutustuvat etukäteen saatuihin ennakkotietoihin, mikäli niitä on saatu. Ennakkotietoja ovat esimerkiksi yrityksen koko ja volyyymi. Tutustuminen Suomen Asiakastiedon rating alfaan eli reittaukseen kuuluu myös valmistautumiseen. Asiaakstiedon rating alfasta selviää yrityksen luottoluokitus. Asiakastiedosta täytyy tarkastaa myös, onko yritys kirjannut sinne tilinpäätöstietojaan. Tilinpäätöstiedot kertovat asiakkaan taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi katsotaan Internet-sivut, josta saa myös käsitystä siitä, millaisesta yrityksestä on kyse.

Mikäli on kyseessä jo olemassa oleva asiakas, haastateltavat tarkastavat pankin järjestelmästä saatavilla olevaa tietoa, millainen yritys on kyseessä. Lisäksi selvitetään yrityksen toimiala sekä kuinka paljon sillä liikkuu rahaa ja onko palvelualueissa mahdollisesti jotakin, mitä voisi lisätä. On myös hyvä selvittää, onko tämä pankki asiakkaan pääasiallinen pankki. Toisin sanoen kartoittaa jo etukäteen yrityksen nykytilaa ja toki aikaa varatessa asiakkaalle tiedustella jo, onko hänellä jotakin, mistä hän haluaisi keskustella. Tutkimuksessa nousi myös esille, että on hyvä selvittää kuka on yrityksen omistaja ja ovatko kenties hänen omat pankkiasiansa jo tässä pankissa. Asiakastapaamiseen valmistautumisesta haastateltavat kertoivat näin:

*Sitten jos se on jo meidän asiakas niin katson tuolta meidän järjestelmästä, että kuka se on ja minkälainen se on ja mitä se tekee, kuinka paljon sillä liikkuu rahaa ja mitä se mahdollisesti tarvitsee semmosia tietoja mä katon.*

*Uudesta asiakkaasta jos se aika varataan niin katon rating alfan ja katon onko asiakastietoon kirjattu tilinpäätöstietoja.*

- Onko tapaamiselle tavoitteet?

Tutkimuksen mukaan tapaamiselle on asetettu jokin tavoite jo ennen tapaamista. Jos myyjä huomaa ennen tapaamista, että asiakkaalta puuttuu jokin oleellinen palvelu, niin se on tapaamisen tavoitteena. Tutkimuksen mukaan tapaamisen tavoitteena on myös saada mahdollisimman laadukas kartoitus tehtyä, jotta saa yrityksestä ja yrityksen tarpeista mahdollisimman paljon tietoa. Tavoitteena on myös löytää oikea keino tarpeiden tyydyttämiseksi ja saada laajennettua asiakkuutta. Erään toimihenkilön ajatus tapaamisen tavoitteista oli seuraava:

*Tapaamisessa on aina se joku tavoite minkä olen päättänyt ennen tapaamista.*

- Millainen on tyypillinen asiakastapaaminen?

Tapaamisessa lähdetään liikkeelle siitä, että pyydetään kertomaan yrityksestä, mitä yritys tekee, missä yritys toimii, ketkä ovat asiakkaita. Tämä ei tapahdu missään tietyssä järjestyksessä vaan toisten kanssa sujuu jouhevasti keskustellen ja toisilta joutuu kyselemään enemmän. Vaikka olisi vanhakin asiakas kyseessä, niin nämä asiat on hyvä päivittää ja samalla ennakoida tulevaisuutta. Asioita on yleensä paljon läpikäytävänä, on yrityksen asioita ja yrittäjän omia asioita. Tapaamiset saattavat tutkimuksen mukaan painottua lainapuolelle, jolloin säästämisasiat saattavat jäädä käsittelemättä, ellei varaa tapaamista erikseen säästämisasioihin.

Hyvänä lähtökohtana on katsoa, miten yrityksellä on mennyt, millaisessa talodellisessa tilanteessa yritys on nyt ja edetä siihen, mikä on tämän tapaamisen aihe. Tapaamisessa kartoitetaan asiakkaan nykytilannetta, käydään asiakkaan

tarve ja myyjän tavoite läpi tarkoituksena, että kummatkin ovat tyytyväisiä tapaamisen jälkeen. Tyypillisestä asiakastapaamisesta kerrottiin näin:

*Ehkä mitä on tapahtunu niin sitä tulevaisuutta jos pystyisi jotenkin ennakoimaan.*

*Mut se on niinku tyypillistä, että miten mä lähen siinä liikkeelle on se että mä pyydän kertomaan siitä yrityksestä, mä teen sen kartotuksen.*

- Miten teet tarvekartoituksen?

Tarvekartoitus tehdään niin, että myyjä keskustele asiakkaan kanssa yrityksen tarvekartoitukseen liittyvistä eri osa-alueista (KUVIO 8)



KUVIO 8. Yrityksen tarvekartoituksen osa-alueet

Lisäksi selvitetään mahdolliset muut pankkisuhteet. Asiakkaan tilanteen hahmottamisessa apuna ovat kynä, paperi ja laskukone. Suuremmista yrityksistä

täydennetään luottokelpoisuusarviota ja pienemmistä yrityksistä tiedot kirjataan asiakasmuistioon. Haastateltavien mietteet tarvekartoituksesta ovat seuraavat:

*Mutta muuten mä käytän ihan paperia ja kynää ja laskukonetta, että mä hahmotan sen asiakkaan, koska ei mulla ole sellasta järjestelmää mikä mua siinä auttaisi.*

*Meillä on se luottokelpoisuusarvio, niin siellä on niitä tiettyjä asioita, että vaikkei niitä tiedosta, niin kyllähän mä kysyn.*

Teema 4: Miten arvot/hyödyt hahmotetaan; ennakkoon/keskustelussa?

Seuraavan teeman tarkoituksena oli selvittää, miten asiakkaan arvontuotantoon perehdytään sekä sitä, millaiset seikat voivat tuottaa arvoa asiakkaalle. Teeman tavoitteena oli myös selvittää, miten ammattilaiset rakentavat asiakkaalle ratkaisun asiakkaan tarpeen mukaan.

- Miten yrität päästä sisään asiakkaan liiketoimintaan?

Tutkimuksen mukaan kyseleminen, kuunteleminen ja keskusteleminen ovat tehokkaimpia keinoja asiakkaan liiketoimintaan paneutuessa ja toisinaan käymällä asiakkaan luona paikan päällä. Esimerkiksi teollisuusyritysten kanssa on välillä haastavaa hahmottaa, minkä mittakaavan asioista puhutaan, mutta kun näkee isot koneet paikan päällä, asia avautuu aivan eri tavalla. Keskustelu ja kyseleminen liikevaihdosta, yrityksen asiakkaista, liiketoiminnasta, kilpailutilanteesta ja yrityksen kehittymisestä avaa asiakkaan liiketoimintaa. Tilinpäätös tulee olla, sillä luvut osoittavat miten yritys toimii ja millaista tulosta yritys pystyy tekemään ja millainen on muutos edellisvuoteen verrattuna. Lukujen valossa on hyvä tarkastella sitä, mihin suuntaan yrityksen liiketoiminta on kehittymässä. Jos kyseessä on vasta perustettu yritys, niin liiketoimintasuunnitelma tulee olla, mutta mikäli yritys on toiminut kauemmin, tilinpäätös kertoo yrityksen toiminnasta. Kaksi eri toimihenkilöä kuvasi asiaa seuraavasti:

*Mulla ei välttämättä ole konetta, mulla on paperia ja että mä vaan kyselen ja kuuntelen ja sain eilenkin paljon asioita irti.*

*Tilinpäätös pitää olla, sillä se kertoo, ne luvut kertoo sen miten se firma toimii.*

- Mitkä seikat pankin palvelutarjoomassa voivat tuottaa arvoa asiakkaalle? Millaista arvoa?

Henkilökohtainen palvelu on arvoa tuottava asia. Asiakas tiedetään sekä asiakkaan asia tunnetaan ja päätöksenteossa ollaan joustavia ja nopeita. Yhteyshenkilön rooli on tärkeä. Asiakas voi soittaa suoraan yhteyshenkilölleen eikä hänen tarvitse edetä keskuksen kautta.

Arvoa tuottava seikka on myös se, että löydetään asiakkaalle oikea ratkaisu tarpeesen tai ongelmaan. Myyjä osaa tarjota esimerkiksi sellaista tuotetta, joka pienentää yrittäjän työmäärää. Myyjällä on ammattitaitoa nähdä, mikä sopii juuri tälle tietylle asiakkaalle. Ammattitaitoisen myyjän täytyy osata myös perustella kantansa asiakkaalle. Yrityspuolella pankki on vahvasti läsnä asiakkaan elämässä. Tiiviin yhteistyön ansiosta, myyjä tietää asiakkaan tilanteen ja osaa tarjota vaihtoehtoja elämän helpottamiseksi. Kaikkien haastateltavien ajatukset aiheesta on kuvattuna seuraavassa:

*Se on ehkä se juttu mitä me pystytään tarjoamaan arvoa, että meillä on se ammattitaito nähdä, että mikä sopii sille.*

*Meillä on tätä henkilökohtaistapalvelua.*

*He saavat sen yhteyshenkilön sitten helposti kiinni.*

*Varsinkin täällä yrityspuolella niin pankki on paljon enemmän siellä elämässä mukana.*

- Millaisella tarjoomalla lähestytään asiakasta?

Ratkaisu lähdetään rakentamaan asiakkaan tilanteesta ja tarpeesta. Aluksi keskustellaan olemassa olevista palveluista ja selvitetään, mitä hyviä vaihtoehtoja siihen voisi lisätä. Mietitään, miten asiakkaasta saisi laajan, eikä vain pankin takia, vaan ennen kaikkea, että se olisi asiakkaan hyödyksi. Tarjoomaehdotus syntyy asiakkaan tarpeen pohjalta. Jos asiakas on tullut hakemaan isompaa lainaa,

osataan oikeilla kysymyksillä selvittää yrityksen liiketoiminta ja millainen laina olisi sopiva juuri niihin tarpeisiin. Luottoneuvottelussa on hyvä muistaa puhua myös rahastosäästön tärkeydestä puskurirahana luoton rinnalle. Asiakkaan tarpeen perusteella lähdetään laajemmin miettimään tarjoomaa, jolla lähestytään asiakasta. Tarjoomasta haastateltavat kertoivat seuraavalla tavalla:

*Lähdetään olemassa olevista palveluista keskustelemaan ja mitä hyviä vaihtoehtoja niihin voisi lisätä.*

*Kyllä se lähetään rakentamaan sieltä asiakkaan tarpeesta.*

- Miten rakennat asiakkaalle ratkaisun eli kuinka yhdistät pankin tarjooman asiakkaan tarpeeseen?

Asiakkaan tarpeissa, asiakkaan kuuntelemisessa ja oman tavoitteen yhdistämisessä on koko asian ydin. Kartoituksessa on käyty läpi mitä asiakas tarvitsee ja millaista liiketoimintaa asiakkaalla on ja siitä lähdetään rakentamaan ratkaisua. Asiakkaan tilanne käydään läpi, mitä asiakkaalla jo on, mitä asiakas voisi tarvita ja siitä vedetään yhteenveto, että voitaisiinko tällaisesta lähteä liikkeelle. Asiakkaan kanssa keskustellessa pitää osata poimia ne oikeat asiat, mitä asiakas on hakemassa. Asiakastilanteessa kartoitus on siinäkin mielessä tärkeä, että asiakas ei aina tunnista kaikkia tarpeitaan. Kartoituksen kautta myyjälle tulee myös oivalluksia siitä, mitä asiakas voisi tarvita ja sitä kautta voi lähteä pohjustamaan asiaa. Kartoituksessa käydään läpi myös asiakkaan tulevaisuuden suunnitelmia, pelkästään ei voi keskittyä nykyhetkeen. Kartoituksessa selvitetään, onko mahdollisesti kasvutavoitteita, eli miltä tulevaisuus näyttää, ja sitä kautta voi selvittää mahdolliset investointitarpeet. Ratkaisun rakentamisesta toimihenkilöt kertoivat näin:

*Kartoitus on niin tärkeä, että jos sieltä tulee mulle joku oivallus.*

*Me käydään läpi mitä palveluita sillä on ja mitä sille vois tarjota niin sit mä vedän sellasen yhteenvedon, että lähetäänkö tästä liikenteeseen.*



## Teema 5: Myyntiprosessi

Seuraavan teeman avulla pyrittiin selvittämään, onko haastateltavilla käytössään jonkinlainen myyntiprosessin malli ja miten haastateltavat eri vaiheissa toimivat. Tarkoituksena oli myös selvittää, mikä haastateltavien mielestä on myyntiprosessin tärkein vaihe.

- Millaista myyntiprosessin mallia käytät työssäsi?

Varsinaisesti ei ole myyntiprosessin mallia, joka tietoisesti olisi aina käytössä. Tilanne elää kaiken aikaa. Peruslähtökohtana on asiakkaan tarve, mutta ei pelkästään katsota sitä, vaan pyritään ratkaisemaan asiakkaan asia kokonaisuutena.

Ensin kontaktoidaan asiakas ja varataan aika tapaamiseen. Kontaktointia ja aikavarausta seuraa tapaaminen ja tapaamisessa kartoitetaan asiakkaan tarpeet. Sen jälkeen tehdään paperit valmiiksi ja tavataan asiakas allekirjoitusten merkeissä uudestaan. Asiakkaalla toki voi olla vastaväitteitä, mutta ne yritetään yhdessä käsitellä, ja kun myyjän ehdottama ratkaisu ja asiakkaan mahdolliset vastaväitteet on käsitelty, klousataan kauppa. Haastateltavat kuvasivat aihetta seuraavilla tavoilla:

*Ei mulla tietoisesti mitään myyntiprosessin mallia ole, että kyllähän ne jossain tuolla selkäytimessä on.*

*Tapaamisen varaamisesta se lähtee, että saadaan soitettua ja saadaan sit se ihminen tänne paikalle.*

- Mitkä seikat ovat myyntiprosessin tärkeimmät kohdat?

Tärkein vaihe tutkimuksen mukaan on asiakkaan tapaaminen ja tapaamisessa tehtävä kartoitus. Kartoituksen avulla saa asiakkaasta ja asiakkaan tarpeesta niin hyvin tietoa, että siten on hyvä selvittää, mitä asiakas lopulta tarvitsee.

Kauppan klousausvaihe koetaan myös tärkeäksi, ettei asioita jää vain miettimisvaiheeseen. Rohkeasti keskustellaan asiakkaan kanssa asiasta, jos jokin

tuotteessa tai palvelussa mietityttää. Myyntiprosessin tärkeimmistä kohdista toimihenkilöt ajattelivat seuraavsti:

*Tärkein vaihe on asiakkaan tapaaminen*

*Tärkein vaihe asiakkaan kanssa on se neuvottelu, se kartoitusvaihe.*

*Tärkein kohta on kartoitus, johon käytänkin sitten sitä aikaa.*

*Kartoitus ja sit se kaupan päättäminen, ettei mene siihen, että mieltä ihan rauhassa.*

#### Teema 6: Jälkihoito ja seuranta

Seuraavan teeman tarkoituksena oli selvittää, miten asiakastapaamisen jälkeen toimitaan, kun asiakas on lähtenyt ja millaisia kontaktipisteitä asiakkaaseen on vuoden mittaan.

- Miten toimit asiakastapaamisen jälkeen asiakkaan lähdettyä?

Asiakkaan lähdettyä kirjataan asiakkaan tietoihin, että asiakas on tavattu, sekä pääpiirteittäin, mistä on keskusteltu. Tietoihin kirjataan myös, mitä asiakkaalle on mahdollisesti luvattu sekä kirjataan, mitä asiakkaan kansa seuraavaksi tapahtuu. Pienemmistä yrityksistä kirjoitetaan muistioon ja isommista yrityksistä päivitetään luottokelpoisuusarviolomake. Sitten suunnitellaan se, milloin ollaan asiakkaaseen seuraavan kerran yhteydessä. Erään toimihenkilön ajatus aiheesta:

*Asiat, mihin tulokseen tultiinkaan niin ne pitää tallentaa se tieto, että on sitten muidenkin käytettävissä.*

- Millaisia toimenpiteitä ja/tai kontaktipisteitä vuoden mittaan kuuluu (avain)asiakassuhteen hoitoon? (tarkoittaa myös esim. kirjallisia tai sähköisiä yhteydenottoja ja kontaktikohtia)

Uuteen asiakkaaseen ollaan pankista yhteydessä viimeistään kolmen kuukauden päästä asiakkuuden alkamisesta. Siinä vaiheessa käydään läpi, miten asiat ovat sujuneet ja ovatko ne menneet niin kuin on sovittu. Käytännössä uuden asiakkaan kanssa ollaan alkuun paljon yhteydessä, kun kortti on noudettavissa ja

varmistetaan järjestelmien toimivuutta. Sen jälkeen pankki ottaa yhteyttä asiakkaaseen noin vuoden kuluttua. Vastuutettujen asiakkaiden kontaktointi pankin puolelta on kerran vuodessa. Yritysassiakkaiden kanssa yhteydenpito on tiiviimpää, eli, pankki on tiiviisti asiakkaan elämässä mukana. Kahden toimihenkilön mietteitä aiheesta on seuraavassa:

*Melkein olen vuoden päästä sitte yhteydessä seuraavan kerran, mutta monesti se tarve tulee jo ennen sitä vuotta joko ne tarvii lainaa tai sit ne ottaa ite yhteyttä.*

*Uskaltaisin sanoa, että kyllä kaikki tulee ainakin kerran vuodessa käytyä ainakin jollain tavalla läpi ja oltua yhteydessä.*

- Miten usein olet asiakkaaseen yhteydessä?

Asiakkaaseen ollaan yhteydessä tarpeen mukaan, mutta vähintään yhteydenpitoa on kerran vuodessa. Asiakkaita, joilla on lainaa, on hyvä kerran vuodessa kontaktoida, että saadaan uusin tilinpäätös ja varmistetaan, että yritys on edelleen hyvässä kunnossa. Eräs toimihenkilö kertoi aiheesta näin:

*Asiakkaaseen ollaan yhteydessä tarpeen mukaan, mutta vähintään kerran vuodessa.*

- Millainen ns. asiakkuudenhoitosuunnitelma avainasiakkaille laaditaan?

Yritysassiakkaiden kanssa tarve on ratkaisevassa asemassa. Vähintään kerran vuodessa käydään asiakkaan asioita läpi, mutta tarpeen mukaan voidaan pitää joko tapaaminen tai hoitaa tilannekartoitus puhelimesta. Erään toimihenkilön ajatus aiheesta on seuraavassa:

*Vähintään kerran vuodessa, mutta avainasiakkaat niin voisi olla vähän useamminkin.*

- Miten asiakastyytyväisyyttä seurataan?

Uutena on hiljattain tullut tehtävähallintaan palautteelle kohta, johon merkataan niin sanotusti risut ja ruusut, mitä asiakkaalta on mahdollisesti saatu. Sinne kirjataan myös perustelut palautteelle. Kirjaamisesta löytyy vielä

parantamisen varaa. Tavoitteena olisi, että siitä tulisi tapa, sillä tällä hetkellä kaikkea ei tule kirjoitettua sinne tai toisinaan ei tule kirjoitettua mitään.

Haastateltavat kertoivat asiakastytyväisyyden seuraamisesta seuraavasti:

*Laitettais niitä niin hyviä kuin kehittämisiäkin sinne.*

*Ja että kun laitetaan sinne niin laitettais perustelutkin sinne että miksi palvelu oli hyvää, kehittävät palautteet vielä tärkeemmät, että pystytään kehittämään.*

Teema 7: Millaisia havainnollisia esimerkkejä tulee mieleen onnistumisista ja haastavista tilanteista, kun uutta asiakassuhdetta on pyritty rakentamaan?

Viimeisen teeman tarkoituksena oli selvittää, miten haastavaa saattaa olla uuden asiakassuhteen rakentaminen, ja toisaalta, millaisia onnistumisia uuden asiakassuhteen hankkimiseen myös liittyy.

Asiakas, joka oli aiemmin ollut maksuliikeasiakkaana isossa pankissa, oli oma-aloitteisesti varannut ajan, koska oli tyytymätön nykyiseen pankkiinsa. Hän oli pyytänyt ja saanut kiinnostavia tarjouksia myös muista pankeista. Hän oli hieman epäileväinen pienen pankin palvelutarjonnasta. Asiakas punnitsi asiakkuuksia tarkasti, mutta päätyi tähän pieneen pankkiin, vaikkei se ollut halvempi vaihtoehto. Hän piti palvelusta ja esille tuoduista eduista sekä siitä, että pystyy olemaan suoraan yhteydessä henkilökohtaiseen vastuuhenkilöönsä pankissa. Hyvällä kartoituksella ja hyvällä pankin esittelyllä sekä rauhallisella lähestymisellä asiakkuus voitettiin, ei niinkään pankin tuotteilla tai hinnoilla.

Useammassa haastattelussa tuli esille, ettei hinta ole aina ratkaisevin asia, vaan se, että asiat hoituvat. Muualta voisi saada palveluita halvemmalla, mutta monet asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä, että henkilökohtainen pankkineuvoja saadaan kiinni hänen työnumeroonsa soittamalla.

Haastavat tilanteet ovat liittyneet pitkälti maksuliikepuoleen ja siihen, että se saadaan toimimaan sujuvasti. Jos asiakas ei tiedä maksuliikepuolesta paljoakaan, on se alkuun melko haasteellista. Asiakkaan ajan myötä oppiessa ja sisäistäessä maksuliikepuolen laitteistojen toimintoja, siitä on paljon apua yrittäjän ja yrityksen arjessa.

#### 4.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Haastattelun vastauksista voidaan päätellä, että asiakkuutta hoidettaessa ajatuksena on asiakkaan saaminen laajaksi. Pääpaino asiakassuhteen kannalta on kuitenkin siinä, että tehdään tiivistä yhteistyötä ja eletään asiakkaan ehdoilla. Yrityksen tilanteen kokonaisvaltainen kartoitus on tässä avainasemassa. Tilannetta kartoitettaessa ja asiakkaan kanssa keskusteltaessa käydään läpi, miten on mennyt, mikä on taloudellinen tilanne tällä hetkellä ja millaisia tulevaisuuden suunnitelmia on. Kartoituksen avulla selviää niin asiakkaan ilmaisemat kuin ilmaisemattomatkin tarpeet. Kartoitus on kaikkien haastateltavien mielestä tärkeä vaihe. Sen perusteella selviää asiakkaan todellinen tarve ja sitä kautta tapahtuu myynti vähän kuin itsestään.

Haastateltavien mukaan loppujen lopuksi tärkeintä ei ole se, että asiakkaasta tulee laaja, jos ei ole todellista tarvetta kaikille viidelle palvelualueelle. Tärkeintä on se, että sitoutetaan asiakas pankkiin ja pyritään kokonaisasiakkuuteen.

Kohdeorganisaatiossa yritetään välttää tilannetta, jossa esimerkiksi asiakkaan maksuliikepuolen asiat ovat yhdessä ja säästämistuotteet toisessa paikassa. Yritysten kanssa toimiminen on pitkän tähtäimen toimintaa ja asiat eivät tapahdu hetkessä. Haastattelussa kävi ilmi, että yrityspuolella pankki on paljon asiakkaan elämässä mukana. Yrityksessä eletään asiakkuuden ehdoilla niin, että sekä pankki että asiakas hyötyvät ja asiakkuuden arvo nousee.

Haastattelun perusteella selvisi myös, ettei hinta ole asiakkaiden keskuudessa aina ratkaisevassa asemassa. Haastateltavien mukaan asiakkaat kokevat arvoa tuottavaksi asiaksi sen, että heillä on pankissa henkilökohtainen pankkineuvoja, johon asiakas voi suoraan olla yhteydessä tarpeen vaatiessa. Se tuo palveluun joustavuutta ja asiat hoituvat nopeasti.

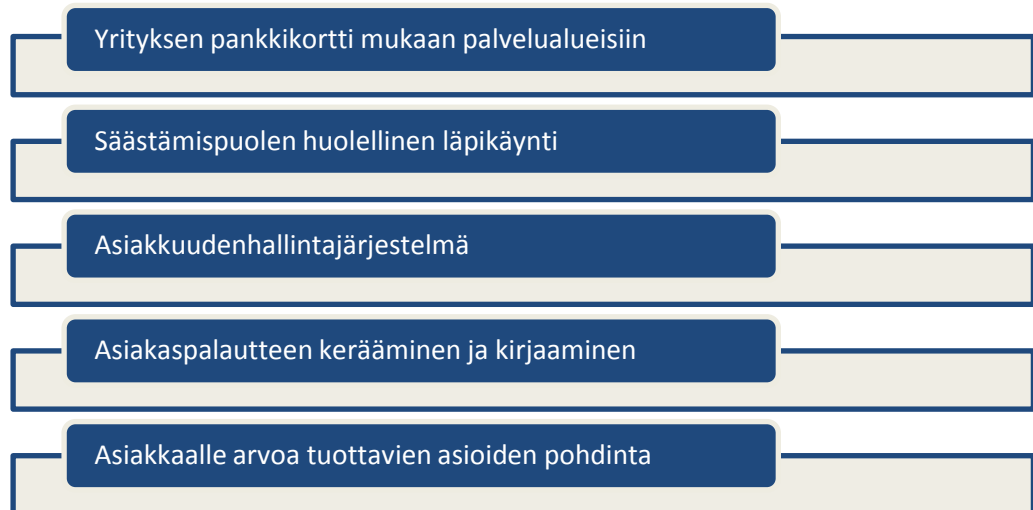
Kehityskohteeksi haastattelun perusteella ilmeni, että asiakkuuta ei olisi niin haastavaa laajentaa, jos yrityksen Debit –kortti, eli yrityksen pankkikortti, laskettaisiin mukaan yrityksen palvelualueisiin. Tällä hetkellä se lasketaan sen henkilön palveluihin, jonka nimissä kortti on.

Haastattelun tuloksista käy ilmi, että asiakaskontakteissa toisinaan säästämispuoli jää herkästi laina-asioiden varjoon. Ajatuksena on, että käydään läpi koko kokonaisuus, sivuuttamatta säästämispuolta. Haastattelun mukaan näin kuitenkin usein käy, kun laina on saatu neuvoteltua.

Kehitettävää löytyi haastattelun mukaan myös kirjaamisvälineistä. Suuremmista yrityksistä täytetään luottokelpoisuusarvio, pienemmistä yrityksistä saatetaan kirjoittaa tietoja vain paperille ja joitain tärkeimpiä asioita kirjataan asiakasmuistioon. Ajatuksena olisi yhtenäinen asiakkuudenhallintajärjestelmä, yrityksen tarvekartoitus pohja tukena kartoitustilanteessa. Tarvekartoitus pohjaan voisi tapaamisen jälkeen kirjata saadut tiedot. Sieltä olisi helposti luettavissa seuraavalla kerralla, mitä asiakkaan kanssa on viimeksi keskusteltu.

Asiakaspalautteen keräämismenetelmiä sekä asiakaspalautteen kirjaamista järjestelmään tulisi myös kehittää. Asiakkaan annettua palautetta se jää usein kirjaamatta. Bergström & Leppäsen (2009, 191) mukaan palautteen saaminen asiakkaalta on yritykselle tärkeää, koska sen perusteella pystytään kehittämään toimintaa. Palautteen tulisi olla sekä negatiivista että positiivista.

Asiakkaalle arvoa tuottavia asioita olisi hyvä myös pohtia ja ideoida. Grönroos (2003, 196) toteaa, että arvo muodostuu yrityksen kanssa käydystä vuorovaikutuksesta ja hyödystä, jota asiakas saa palvelua käyttämällä. Storbacka & Lehtisen (2002, 19–20; 29) mukaan asiakkuuteen on suhtauduttava prosessina. Asiakkuuden kehittymisen kannalta on tärkeää, että tunnetaan prosessi, jolla asiakas tuottaa arvoa itselleen. Kyse ei ole pelkästään yhdestä kohtaamisesta, vaan koko prosessista, joka niistä muodostuu. Asiakkuudessa tulisi huomioida jatkuva kehitys ja kokonaisuus. Onnistunut asiakkuus vaatii aitoa vuorovaikutusta ja kummankin osapuolen pitää hyötyä asiakkuuteen panostamisesta. Lisäksi on tärkeää löytää uudenlaisia tapoja tuottaa arvoa asiakkaalle. Seuraavassa kuviossa on tiivistetysti työssä esille tulleet kehitysehdotukset (KUVIO 9).



KUVIO 9. Kehitysehdotukset

#### 4.6 Tutkimuksen arviointia

Tämän luvun tarkoituksena on arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden mittareina ovat reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta ja validius eli pätevyys tarkoittaa, onko mitattu juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2012, 231.)

Tutkimustulosten uskotaan olevan melko samansuuntaisia, mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan. Näin ollen tutkimustuloksia ei voida sanoa sattumanvaraisiksi. Teemahaastattelurunko lähetettiin kohdeorganisaation edustajan ja yritysmyyntijohtajan tutkittavaksi ja analysoitavaksi, jonka jälkeen haastattelurunkoon tehtiin pieniä muutoksia. Haastateltavat valittiin yhdessä kohdeorganisaation edustajan kanssa yrityspuolelta. Haastateltavia oli yhteensä neljä kahdesta eri konttorista.

Aineiston luotettavuutta ja toistettavuutta voidaan pitää hyvänä. Haastateltavat ovat oman alansa ammattilaisia. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli aikaa käydä kysymyksiä läpi ennen haastattelua. Tutkija työskentelee itsekin kohdeorganisaatiossa, joten avoimen ja keskustelevan haastattelutilanteen luominen oli suhteellisen helppoa. Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että teemahaastattelut tehtiin haastateltavien omissa työpisteissä ja näin ollen saatiin tuttu ja turvallinen ympäristö

haastatteluille. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin sen jälkeen. Äänitetyt tulokset käsiteltiin ja pyrittiin mahdollisimman tarkkaan analysointiin.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiannon pohjalta kohdeyritykselle. Tämä asia huomioon ottaen uskotaan tutkimuksella olevan merkitystä kohdeorganisaatiolle. Lähtökohtana opinnäytetyölle oli toteuttaa tutkimus, josta on hyötyä pankin toiminnassa. Tavoitteena oli selvittää keinoja laajentaa yritysasiakkuuksia sekä kehittää yrityksille tapahtuvaa myyntityötä. Opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin pystytään antamaan vastauksia, joten tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tutkimustulokset ovat yleistettävissä vain kohdeyrityksen konttorien toimintaa kehitettäessä.



## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia pankin yritysasiakkuuksien kehittämistä. Tavoitteena oli selvittää keinoja laajentaa yritysasiakkuuksia sekä kehittää yrityksille tapahtuvaa myyntityötä. Työn päätutkimuskysymyksenä oli, miten kehittyvistä yritysasiakkuuksista saadaan laajoja asiakkuuksia? Alatutkimuskysymyksiä oli kaksi: millaisin toimenpitein pankin asiakkuuksia pyritään laajentamaan sekä millä keinoin pankin arvontuotantoa yritysasiakkaille pyritään lisäämään?

Työn teoriaosuus muodostui ensiksi asiakkuuden hallinta-osiosta, jossa tarkasteltiin asiakkuutta koko elinkaareltaan, hyvän palvelun laatua sekä asiakkuuden kannattavuutta, arvoa ja asiakkaan arvon tuottamista itselleen. Toinen osuus käsitteli myyntityötä yritysasiakkaille, myyntiprosessia sekä hyvän myjän ominaisuuksia.

Tutkimusaineisto kerättiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Tutkimus toteutettiin keväällä 2014. Haastattelurunko muodostettiin teoriaosuuden pohjalta. Haastattelussa teemoina olivat asiakkuuksien hallinta ja johtaminen, asiakkuuden laajentaminen, asiakastapaaminen, arvot ja hyödyt, myyntiprosessi sekä jälkihoito ja seuranta. Haastateltavina oli kahdesta eri pankin konttorista neljä eri henkilöä, jotka toimivat yritysasiakkaiden kanssa.

Tutkimustulokset osoittivat, että asiakkuutta hoidettaessa tavoitteena on asiakkuuden kasvattaminen laajaksi. Asiakkaan tilanteen kokonaisvaltainen kartoitus on tässä avainasemassa. Pääperiaatteena on tiivis asiakasyhteistyö ja asiakkaan ehdoilla eläminen. Asiakkaan tilannetta kartoitettaessa ja asiakkaan kanssa keskusteltaessa käydään läpi asiakkaan tämän hetkinen tilanne ja millaisia tulevaisuuden suunnitelmia on. Sitä kautta selviää niin asiakkaan ilmaisemat kuin ilmaisemattomat tarpeet. Kartoitus on kaikkien haastateltavien mielestä tärkeä vaihe. Kartoituksen perusteella selviää asiakkaan tilanne ja tarve ja sitä kautta tapahtuu myynti vähän kuin itsestään. Haastateltavien mukaan asiakkaat kokevat arvoa tuottavaksi asiaksi sen, että heillä on pankissa henkilökohtainen

pankkineuvoja, johon asiakas voi suoraan olla yhteydessä tarpeen vaatiessa. Tämä tuopalveluun joustavuutta ja asiat hoituvat nopeasti.

Kehityskohteiksi ehdotetaan säästämispuolen huolellista läpikäyntiä asiakkaan kanssa ja sen mukanaan tuomia mahdollisia lisäyksiä palvelualueisiin. Samoin ehdotetaan yrityspankkikortin lisäämistä yrityksen palvelualueisiin kuuluvaksi, koska tällä hetkellä se lasketaan yrityksen sijasta sen henkilön palvelualueisiin, jonka nimissä kortti on. Kehityskohteeksi ehdotetaan myös yhtenäistä asiakkuudenhallintajärjestelmää, joka olisi tukena kartoitustilanteessa ja johon voisi tapaamisen jälkeen kirjata saadut tiedot. Asiakaspalautteen keräämismenetelmiä sekä asiakaspalautteen kirjaamista järjestelmään voisi myös kehittää. Asiakkaan annettua palautetta, se jää usein kirjaamatta. Asiakkaalle arvoa tuottavia asioita olisi hyvä myös pohtia, sillä asiakkuuden kehittymisen kannalta on tärkeää, että tunnetaan prosessi, jolla asiakas tuottaa arvoa itselleen.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla asiakastyytyväisyyskartoitus. Kartoituksella voisi tutkia asiakkaan palvelulle kohdistettuja odotuksia ja kokemuksista, joita hän on palvelusta saanut. Lisäksi voisi tutkia asiakastarpeiden ennakoitua ja millaisia keinoja siihen käytetään.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum.

Alanen, V. Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyyynnillä kasvuun. Juva: WSOY.

Kontkanen, E. 2010. Pankkitoiminnan käsikirja. Sastamala: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

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

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä:Gummerus kirjapaino Oy.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Pekkarinen, U., Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY Opiimateriaalit Oy.

Rissanen, T. 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Saksi, J. 2013. Johtajuus murroksessa finanssialalla. Tampere: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Juva: WSOY.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

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

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Vammala: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

## Elektroniset lähteet

Edealer. 2014. Mikä on liidi? [viitattu 17.8.2014]. Saatavissa:

<http://www.edealer.fi/inbound-liidi/mika-on-liidi/>

Kotilainen, S. 2013. Asiakkuuden kehittäminen: case Pankki X. Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 15.6.2014]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/56842/Kotilainen\\_Satu.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/56842/Kotilainen_Satu.pdf?sequence=1)

Koulutus. Ammattimainen asiakkuuksien hallinta ja kehittäminen. [viitattu

1.9.2014]. Saatavissa: <http://www.koulutus.fi/kurssi/ammattimainen-asiakkuuksien-hallinta-ja-kehittaminen-86127>

KvaliMOTV. 2014. Teemahaastattelu. [viitattu 20.6.2014]. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Leinonen, T. 2010. Henkilökohtaisen myyntityön kehittäminen pankin varallisuudenhoitopalveluissa: case Forssan Seudun Osuuspankki. Seinäjoen ammattikorkeakoulu [viitattu 15.6.2014]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15929/Leinonen%20Tanja.pdf?sequence=1>

Nordea. 2014. Yritykset ja yhteisöt: sijoittaminen [viitattu 26.8.2014]. Saatavissa:

[http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/Sijoittaminen/Yrityksen+sijoitusuunnitelma/41687.html?lnkID=advice-block-featured\\_maaritele-tavoitteet-ja-riskinsietokyky\\_23-08-2012](http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/Sijoittaminen/Yrityksen+sijoitusuunnitelma/41687.html?lnkID=advice-block-featured_maaritele-tavoitteet-ja-riskinsietokyky_23-08-2012)

Säästöpankki. 2014a. Yritysverkkopankki - sujuvuutta yrityksen

maksuliikenteeseen [viitattu 30.8.2014]. Saatavissa:

<https://www.saastopankki.fi/yritysverkkopalvelu>

Säästöpankki. 2014b. Sijoita yrityksen varat tuottamaan [viitattu 30.8.2014].

Saatavissa: <https://www.saastopankki.fi/yrityksen-varojen-sijoittamisen-tavoitteet>

## LIITTEET

### LIITE 1. Teemahaastattelu

## LIITE 1. Teemahaastattelu

### Teema 1: Asiakkuuksien hallinta ja johtaminen

- Millä tavoin asiakkuuksia ryhmitellään/segmentoidaan?
- Onko CRM- tai muu tietojärjestelmä tukena?
- Millaisia toimenpiteitä tähän liittyy?
- onko CRM-järjestelmän lisäksi pankissa ollut esillä käsite CEM, Customer Experience Management eli asiakaskokemuksen johtaminen

### Teema 2: Milloin/miksi asiakkuutta halutaan laajentaa/lähteä rakentamaan (uusasiakashankinta)?

- Miten valitset uuden asiakkaan?
- Miten lähestyt uutta asiakasta?
- Mistä kimmoke tulee, että jo olemassa olevaa asiakkuutta lähdetään kasvattamaan?
- Millaisia tavoitteita on ja onhan ylipäätään ennalta mietittyjä tavoitteita?

### Teema 3: Asiakastapaaminen

- Miten valmistaudut asiakastapaamiseen?
- Onko tapaamiselle tavoitteet?
- Millainen on tyypillinen asiakastapaaminen?
- Miten teet tarvekartoituksen?

### Teema 4: Miten arvot/hyödyt hahmotetaan; ennakkoon/keskustelussa?

- Miten yrität päästä sisään asiakkaan liiketoimintaan?
- Mitkä seikat pankin palvelutarjoomassa voivat tuottaa arvoa asiakkaille? Millaista arvoa?
- Millaisella tarjoomalla lähestytään asiakasta?
- Miten rakennat asiakkaalle ratkaisun eli kuinka yhdistät pankin tarjooman asiakkaan tarpeeseen?

### Teema 5: Myyntiprosessi

- Millaista myyntiprosessin mallia käytät työssäsi?
- Miten toimit myyntiprosessin eri vaiheissa?
- Mitkä ovat myyntiprosessin tärkeimmät kohdat?

### Teema 6: Jälkihoito ja seuranta

- Miten toimit asiakastapaamisen jälkeen asiakkaan lähdettyä?
- Millaisia toimenpiteitä ja/tai kontaktipisteitä vuoden mittaan kuuluu (avain)asiakassuhteen hoitoon? (tarkoittaa myös esim. kirjallisia tai sähköisiä yhteydenottoja ja kontaktikohtia)
- Miten usein olet asiakkaaseen yhteydessä?
- Millainen ns. asiakkuudenhoitosuunnitelma avainasiakkaalle laaditaan?
- Miten asiakastytyväisyyttä seurataan?

### Teema 7: Millaisia havainnollisia esimerkkejä tulee mieleen onnistumisista ja haastavista tilanteista, kun uutta asiakassuhdetta on pyritty rakentamaan?