



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Yritysvakuutusmyyjän työkalut asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksessa

Matti Huttunen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yritysvakuutusmyyjän työkalut asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksessa

Matti Huttunen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Matti Huttunen

Yritysvakuutusmyyjän työkalut asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksessa

Vuosi 2018 Sivumäärä 60

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yritysvakuutusmyyjän asiakkuudenhallintajärjestelmän tärkeimmät ominaisuudet yritysasiakkaiden ostokäyttäytymisen murroksessa. Digitalisaatio vaikuttaa yritysasiakkaan tapaan ostaa ja myyntityön on vastattava uusiin tarpeisiin myyntityön tasalaatuisuuden, myyntitulosten ja asiakaskokemuksen maksimoimisen näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin yritysvakuutuksia myyvän vakuutusyhtiön mahdollisen tulevan asiakkuudenhallintajärjestelmän kehitystyön tueksi.

Yritysasiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut selvästi 2000-luvulla. Tiedosta on tullut helpommin saatavaa ja ostoprosessi ei vaadi jatkossa myyjää tuote-esittelijäksi, kiristynyt kilpailutilanne ja myyntitavoitteiden saavuttaminen asettavat haasteita myyjien ajankäytölle, asiantuntijuuden ja oikea-aikaisen asiakaskontaktoinnin rooli kasvaa merkittävästi ja asiakkuuksien tehokas johtaminen vaatii asiakkuudenhallintajärjestelmien päivittämistä vastaamaan näitä myyjän päivittyneitä tarpeita.

Osana opinnäytetyötä toteutettiin määrällinen tutkimus pääkaupunkiseudulla toimivan vakuutusyhtiön yritysvakuutusmyyjillä. Tutkimus toteutettiin määrämutoisena kyselynä anonyymisti. Tutkimuksessa selvitettiin myyjien ajankäyttöä ennen asiakaskontaktia, tärkeimpiä asiakkaasta haettavia tietoja myyntiprosessin eri vaiheissa, tiedonhaun keinoja sekä myyjien tapoja seurata ja ennustaa aktiviteettinsa riittävyttä asetettujen myyntitavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimuksen tuloksien perusteella myyjän ajankäytön määrä asiakaskontaktiin valmistautuessa vaihtelee kokemusvuosien sekä työtehtävissä tavoiteltavien asiakasyritysten koon perusteella. Tietoa haetaan useista lähteistä, mutta selvitettävät tunnusluvut ja asiakastiedot ovat myyjillä lähes samat. Oman aktiviteettinsa ja myyntitulosten seurantaan ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseen liittyen, tutkimuksessa todettiin olennaisimpien tunnuslukujen olevan ajantasaiset toteutuneen myynnin luvut. Tarjousseurantajärjestelmä koettiin tärkeäksi työkaluksi asiakastapaamisiin valmistauduttaessa. Asiakashallintajärjestelmän toivotaan olevan helppokäyttöinen sekä käyttöliittymältään selkeä.

Johtopäätöksinä todettiin, että asiakashallintajärjestelmän asiakaskohtaisella etusivulla on oltava riittävät tiedot ensimmäisen asiakaskontaktin tueksi. Tietoa tulisi kerätä järjestelmällisesti, tarjousseurantajärjestelmän ylläpitäminen on tärkeää ja myyjä tarvitsee usein tukea toimialan yleisessä tuntemisessa. Organisaation on hyvä tuoda tutkimuksen tunnusluvut aktiviteetistä ja sen ennustamisesta selityksineen myyjien käytettäväksi myyjän oman aktiviteetin riittävän tason varmistamiseksi.

Asiasanat: Myyntityö, ostokäyttäytyminen, asiakkuuksienhallinta, asiakaskokemus

Matti Huttunen

The requirements for a customer relationship management system in business insurance sales as the customers' purchasing behavior changes

Year	2018	Pages	60
------	------	-------	----

The purpose of this research thesis was to find out the key features of a business insurance salesman's customer relationship management system as the customers' purchasing behaviour changes due to digitalization. Digitalization affects the way the customer purchases and sales work has to meet these new needs in order to preserve the sales work of uniform quality, and to maximize sales results and customer experience. The thesis was made to support the possible future development work of a customer relationship management system for an insurance company selling corporate insurances.

The purchasing behaviour of corporate customers has changed significantly in the 21st century. Information has become more accessible and the purchasing process of the customer does not require the salesman to be a product rapporteur anymore, intensifying competition and achieving sales targets pose challenges to the time management of the salesmen, the role of expertise and rightly timed contacting of customers has increased and thus an efficient customer relationship management requires the customer relationship management systems to be reformed.

As part of the thesis, a quantitative questionnaire inquiry was carried out with the business insurance salesmen of an insurance company operating in the Helsinki Metropolitan area. The inquiry was carried out as an anonymous questionnaire. The study investigated the time spent by salesmen for the preparation before customer contacts, key customer information needed by the salesmen at different stages of the sales process, ways of finding that information and ways how salesmen track and predict the adequacy of their activity to meet the set sales targets.

The results show that the time salesmen use to prepare a customer contact varies according to the years of experience and the customer segment as well as the size of the corporation they are working at. Information is retrieved from multiple sources, but key figures and customer information retrieved stays basically the same between the salesmen. The results show also that the most used indicators by the salesmen were up-to-date sales figures, for monitoring their own activity and sales results to ensure the achievement of sales objectives. A monitoring system for past tenders was considered an important tool when preparing for customer contacts. The customer relationship management system should be easy to use and the interface should be unambiguous.

In conclusion, it was found that the client-specific front page of the customer relationship management system must have sufficient information to support the first customer contact. Customer information should be collected systematically, maintaining the past tender monitoring system is important and the salesmen often need support in the general knowledge of the customers' industry. It is recommended that the organisation would provide research indicators of activity and its prediction with explanations to salesmen to ensure a sufficient level of the salesmen's own activity.

Keywords: Sales work, purchasing behaviour, customer relationship management, customer experience

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Aihealueen rajaus	7
3	Yritysten vahinkovakuuttaminen	7
3.1	Yritysvakuutusmyyjät	8
3.2	Vahinkovakuuttaminen ja asiakastieto	9
4	Myyntityö	9
4.1	Myynti ja markkinointi	10
4.2	Ostokäyttäytymisen muutos	11
4.3	Myyntiprosessi	13
4.3.1	Liidit, asiakasvalinta ja -kategorisointi	14
4.3.2	Asiakkaan lähestyminen, reagointi vai proaktiivisuus	17
4.3.3	Kylmäsoitto	18
4.3.4	Tapaamiseen valmistautuminen	19
4.3.5	Asiakkaan ensimmäinen kohtaaminen	21
4.3.6	Jatkomyynti ja implementointi	22
4.4	Miksi kauppa ei käy ja mitä asialle tulisi tehdä	23
4.5	CRM, CEM, NPS ja asiakaskokemus	25
5	Opinnäytetyön menetelmälliset lähtökohdat	27
5.1	Tutkimusmenetelmä	27
5.2	Kyselylomake	29
5.3	Aineiston kerääminen ja analyysi	31
5.4	Kyselyn tekninen toteutus	31
5.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	32
6	Tulokset	32
6.1	Ajankäyttö	33
6.2	Valmistautuminen kylmäsoittoon	34
6.3	Ensimmäinen tapaaminen	35
6.4	Aktiivisuustason ja ajankäytön seuranta	37
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	38
8	Pohdintaa ja kehitysehdotukset	39
	Lähteet	43
	Kuviot	46
	Taulukot	46
	Liitteet	47

1 Johdanto

Myyjä on yksi Suomen yleisimmistä ammateista. Tilastokeskuksen Ammattiluokituksessa hakusanalla myyjä löydettävään pääluokkaan Palvelu ja myyntityöntekijät sisältyy hyvin myyntityön kirjo katu- ja tori kauppiasta kassanhoitajiin ja lipunmyyjiin sekä puhelin- ja suoramyynijistä mallien ja tuote-esittelijöiden kautta muihin muualla luokittelemattomiin myyjiin.

Myyntiä tehdään kasvotusten vähittäiskauppojen kassoilla, huoltamoilla ja kahviloissa, puhelimitse ja suoramarkkinoinnilla, internetissä ja esimerkiksi yritysten neuvotteluhuoneissa. Myyntityö voi olla yrityksiltä kuluttajille suunnattua B2C myyntiä (Business to Consumer), yritysten välistä B2B myyntiä (Business to Business), kuluttajalta kuluttajalle suunnattua C2C myyntiä (Consumer to Consumer) tai kuluttajalta yrityksen suuntaan tapahtuvaa C2B myyntiä (Consumer to Business). Myyjän kaupan koko voi vaihdella muutamista kymmenistä senteistä kaupan tai kahvilan kassalta satoihin tuhansiin tai jopa miljooniin esimerkiksi B2C puolella kiinteistökaupoissa tai B2B myynnissä yrityksiltä yrityksille tapahtuvissa merkittävässä yhteistyösopimuksissa. (Hall 2017.)

Myyjistä ja myyntityöstä puhuttaessa yleinen mielleyhtymä on usein tuputtava ja ikuisuuksia kestäviä myyntipuheita pitävä puhelinmyyjä tai esimerkiksi liikoja lupaava, ehkä jopa epärehellinen autokauppias. Iltalehden vuonna 2010 tekemän eri ammattien arvostusta mittaavan tutkimuksen mukaan "Inhokit -TOP 50" listan ensimmäistä sijaa pitää puhelinmyyjä ja mahtuu listalle viisi muutakin Tilastokeskuksen palvelu ja myyntityöntekijät -ammattiluokista (Kangaspuro 2010).

Vaihtuvuus on myyntityössä kovaa ja Tilastokeskuksen 2014 ilmestyneen Työolojen muutokset 1977-2013 -tutkimuksen mukaan yli puolet myyntityötä tekevästä Suomalaisista haluaa vaihtaa työpaikkaa. Halu työpaikanvaihtoon perustuu usein myyntityön tavoitteellisuuden tuomaan paineeseen tai työpaikan ristiriitoihin. Helsingin Sanomien artikkelissa Näillä aloilla työpaikkaa vaihdetaan usein, palkansaajajärjestö SAK:n kehittämispäällikkö Juha Antila kertoo, että aloilla joissa ammatti-identiteetti on heikkoa, vaihtuvuus on suurta. Antilan mukaan "Myyntiedustajan työtä usein vain kokeillaan lyhyt aika. Alalla työpaikkaa myös vaihdetaan herkästi". (Vattulainen 2015.)

Digitaalinen vallankumous muuttaa myyntityötä jatkuvasti asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuessa. Ostaminen on siirtymässä verkkoon, joka näkyy muun muassa kivijalkamyymälöiden ahdinkona mediassa. Myyjää ei jatkossa tarvita kuten aikaisemmin, kun tiedosta on tullut läpinäkyvämpää ja asiakas hoitaa ostoprosessinsa omatoimisesti hyvinkin pitkälle. Myyjä on lähestymässä asiantuntijaa ja asiantuntija on lähestymässä myyjää, molempien tehtävänä auttaa asiakasta oman ostoprosessinsa läpiviennissä analyyttisenä osaajana. Myynnin tuloksia

mitattaessa ei enää keskitytä pelkästään perinteisiin myytyjen kappaleiden tai tilitettyjen eurojen seuraamiseen, vaan mittaristoa on täydennetty asiakaskokemuksen laatua kuvaavilla mittareilla kuten suositusasteindeksit.

Myyntiä on kaikkialla, arvostus ammattia kohtaan on Suomessa lähtökohtaisesti huonoa, työ on henkisesti raskasta ja vaihtuvuus myyntiorganisaatioissa on kovaa. Myyntityö on murroksessa digitalisaation myötä ja myynnin mittaristo on muuttunut asiakaskokemuksen mittauksen myötä. Myyntityön murros vaatii uutta tehokkaampaa lähestymistapaa myyntiin, myynnin kouluttamista ja valmentamista, tavoiteasetannan uudistamista ja kirkastamista, organisaatiokulttuurin muutosta tuotokeskeisestä asiakaslähtöiseksi ja myyntiorganisaatioiden strategian tarkastelemista.

2 Aihealueen rajaus

Opinnäytetyöni liittyy myyjän työn helpottamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen muuttuvassa myynti- ja ostoymäristössä. Opinnäytetyöni tutkimus ja kohdeorganisaationa toimii yritysvakuutuksia myyvän vahinkovakuutusyhtiön kenttämyyjäorganisaatio. Keskityn työssä yritysvakuutusmyyjän myyntityöhön uusasiakashankinnan näkökulmasta: Prospektoinnista ensimmäiseen kontaktiin ja tapaamiseen ja tapaamisesta aina kaupan päättämiseen sekä implementointiin yhä rajaten aihealueen työssä käytettävien työkalujen, eli asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkastelemiseen ja kehittämiseen.

Tutkimuksen ja teorian pohjalta tavoitteena on löytää tärkeimmät tiedot ja tunnusluvut asiakasyrityksen toiminnasta sekä myyjän omasta aktiviteetista, joita yritysvakuutusmyyjä asiakashallintajärjestelmältä työssään tarvitsee tehokkaan ja tasalaatuisen myyntiprosessin takaamiseen, tulostensa seurantaan sekä myyntitavoitteidensa saavuttamisen varmistamiseksi ja kiitettävän asiakaskokemuksen luomiseen. Selvitän,

- miten myyjä valmistautuu asiakaskontaktiin kylmäsoiton ja ensimmäisen tapaamisen alla, mistä tietoa haetaan ja mikä on relevanttia tietoa yritysvakuutusmyyjän näkökulmasta,
- miten yritysvakuutusmyyjä seuraa myyntituloksiaan, lisämyynnin paikkoja, implementointia, aktiviteettinsä määrää, hallitsee ajankäyttöään tapaamisten ja puheluiden suhteen ja varmistuu asetettujen myyntitavoitteiden saavuttamisesta sekä
- miten organisaatio pystyy tukemaan myyjää edellisissä kohdissa.

3 Yritysten vahinkovakuuttaminen

Yritysvakuutuksiin kuuluvat vahinkovakuutukset, luotto- ja takausvakuutukset, vapaaehtoiset henkivakuutukset sekä eläkeyhtiöiden kuten Ilmarinen ja Varma tarjoamat työeläke- ja yrittäjän eläkevakuutukset. Finanssivalvonnan tilaston mukaan vahinkovakuutusyhtiöitä on Suomessa 47 ja työeläkeyhtiöitä 2018 vuoden vaihteen jälkeen viisi, kun Eteran fuusioituminen Ilmariseen toteutui. Vakuutusyhtiöiden yhteenlaskettu maksutulo vuodelta 2017 on yli 4,2

miljardia ja korvauksia on maksettu lähes 3 miljardia euroa. Suurimmat vakuutusluokat ovat ajoneuvo-, omaisuus- ja työtapaturma- ja ammattitautivakuutukset. (Finanssivalvonta 2017.)

Vahinkovakuuttaminen on henkilö- tai yritysasiakkaan riskin kantamista fyysisten tai taloudellisten vahinkojen osalta riskivastaavaa maksua vastaan. Tyypillisimpiä vakuutuksia ovat koti- ja kiinteistövuutukset, jotka ovat omaisuuden palo-, rikko-, ym. ilmiöiden vakuutuksia. Ajoneuvoille sekä yrityksen henkilöstölle on olemassa pakollisia laeina säädeltyjä vakuutuksia kuten liikennevakuutus sekä työtapaturma- ja ammattitautivakuutus. Vahinkovakuutuksia on fyysisen omaisuuden lisäksi oikeudenkäyntikuluille sekä vahingonkorvausvelvollisuuksille erinäisissä tilanteissa. Myös päivärahoja, kulukorvauksia, eläkkeitä tai esimerkiksi kiinteitä korvauksia maksavat sairaskulu- sekä tapaturmavakuutukset ovat vahinkovakuutuksia. (Finanssivalvonta 2016.)

Henkivakuutuksien tarkoituksena on turvata vakuutetun omaa tai tämän edunsaajien toimeentuloa kuoleman tai esimerkiksi tapaturman aiheuttaman työkyvyttömyyden varalta. Vapaaehtoisilla eläkevakuutuksilla tarkoitetaan yrityksen yksittäisille henkilöille tai ryhmille sekä yksityishenkilön itselleen tai perheenjäsenelleen ottamaa eläketurvaa parantavaa vakuutusta. (Finanssivalvonta 2016.)

Lakisääteinen eläkevakuutus on osa Suomen sosiaaliturvaa. Lakisääteinen eläkevakuutus koostuu kahdesta osasta, Kelan hoitamasta kansaneläkkeestä sekä työeläkelaitosten hoitamasta työeläkkeestä eli yrittäjän eläkevakuutuksesta (YEL) ja työntekijän eläkevakuutuksesta (TyEL). (Eläketurvakeskus 2017.)

Vakuutusyhtiön tulos syntyy vakuutusteknisestä katteesta, eli vakuutusmaksutuloista korvaus- ja liikekulujen vähentämisen jälkeen, sijoitustoiminnan tuotoista ja muista tuotoista ja kuluista. Kannattavuuden tärkein mittari on yhdistetty kulusuhde, jolla kerrotaan vakuutusmaksutuottojen suhde korvaus- ja liikekuluihin. Kannattavuutta turvataan mm. riskivastaavalla hinnoittelulla sekä suurimpien yksittäisten riskien jälleenvakuuttamisella. (OP Ryhmä 2017.)

3.1 Yritysvakuutusmyyjät

Yritysvakuutusmyyjä kutsutaan yleisesti kenttämyyjiksi. Vakuutusyhtiöstä riippuen titteleitä voivat olla muun muassa myynti-, yhteys- tai asiakaspäälliköt sekä asiakkuusjohtajat, yritysneuvojat tai asiakkuusasiantuntijat. Yritysvakuutusmyyjän tehtäväkuva muodostuu uusasiakashankinnasta eli uusien vakuutusasiakkaiden hankkimisesta edustamalleen vakuutusyhtiölle sekä nykyisten, jo asiakassuhteen aloittaneiden yritysasiakkaiden palvelemisesta, kehittamisestä ja lisämyynnistä. Tehtävät ja tittelit kenttämyyjillä määräytyvät lähtökohtaisesti tavoiteltavien tai hoidettavien yritysasiakkaiden koon eli liikevaihdon tai henkilöstön lukumäärän perusteella, tai tavoitteiden painotuksen perusteella uusasiakashankinnan tai olemassa olevan asiakaskannan hoitamisen välillä. (Ammattinetti 2018.)

Työ tapahtuu pääsääntöisesti asiakkaita tapaamalla kasvotusten tai puhelimitse ja konttorilla asiakkaiden vakuutusasioiden hoitamisen parissa. Vakuutusmyyjä laatii asiakkaan kanssa riskiarvion tai vakuutus suunnitelman ja avaa asiakkaille niiden mukaiset vakuutusturvat. Työ on usein sidottu myyntitavoitteisiin ja palkkaus voi olla myyntiprovisioihin perustuvaa. (Ammattinetti 2018.)

3.2 Vahinkovakuuttaminen ja asiakastieto

Vakuutusyhtiö tarvitsee asiakkaastaan suuren määrän tietoa vakuutusriskien kartoittamiseksi ja vakuutus sopimusten ja -turvien voimaansaattamiseksi. Yrityksen perustiedot, kuten osoite ja yhteyshenkilötiedot sekä pankkiyhteys ovat tunnistamistietojen osalta tärkeitä jo asiakkuuden avaamisessa. (Fennia-konserni 2018.)

Omaisuu den vakuutuksiin kuuluvien rakennusten ja kiinteistöjen sijainti, koko, rakennusluokka ja suojaustiedot vaikuttavat hinnoitteluun ja turvien valintaan yrityksen toimialan sekä vakuutusmäärien lisäksi. Toimintaa vakuutettaessa toimialan lisäksi vakuutusten hinnoitteluun vaikuttavat liikevaihto, maksetut palkat sekä muut toiminnan laajuutta kuvaavat tunnusluvut. Henkilöstön osalta vakuutusturvista riippuen tarpeellisiksi tulevat muun muassa henkilöstön lukumäärä, palkat työtehtävittäin sekä esimerkiksi iät ja sukupuoli sairaskuluvakuutuksen hinnoitteluun. (OP Ryhmä 2018.)

Vakuutusasiakkuuden siirtäminen vakuutusyhtiöstä toiseen on joustavaa. Vapaaehtoisissa omaisuuden ja toiminnan vakuutuksissa ei lähtökohtaisesti ole irtisanomisaikoja ja suurin osa henkilöstön vakuutusturvasta on myös siirrettävissä sovitusta päivästä yhtiöiden kesken. Lakisääteisen vakuutusturvan osalta noudatetaan siirtomenettelyä, jonka perusteella vuosineljän- sien lopussa siirtymisestä ilmoitettaessa varsinainen vakuutusturvan siirtyminen tapahtuu kolmen kuukauden siirtojakson jälkeen vuosineljänneksen alusta. (Asiamies 2009; Laki24.fi 2018.)

Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen ovat finanssipalvelujen tarjoajan lakisääteinen velvollisuus. Vakuutusyhtiön on pankkien ja sijoituspalveluja tarjoavien yritysten lailla varmistuttava asiakkaansa henkilöllisyydestä sekä tunnettava asiakkaansa toimintaa ja taustoja siinä laajuudessa mitä asiakkuuden laajuus edellyttää. Näitä lain edellyttämiä tunnistamistietoja tulee säilyttää ja ylläpitää koko asiakassuhteen keston ajan. (Finanssivalvonta 2018.)

4 Myyntityö

Myyjä on Suomen yleisin ammatti. Myyntiä ei voida enää ulkoistaa vain jollekin roolille organisaatioissa: Nykyään kaikki myyvät, johtajista asiantuntijoihin ja kaikilla toimialoilla lääkäreistä leipureihin. Myynnillisuus on tärkeää esimerkiksi opettajille, joiden tehtävä on saada oppilaansa innostumaan uudesta ja oppimaan ja pankkivirkailijalle, joka yrittää saada ikäihmistä käyttämään pankin verkkopalveluja. Myynti on hyötyjen löytämistä ja perustelua sekä

kykyä saada toinen osapuoli innostumaan. Myyntitaidoista on hyötyä kaikessa kanssakäymisessä ja yhteistyössä toisten kanssa. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 8; Maury, Meretniemi & Tuomila 2016, 63-64.)

Useilla toimialoilla kilpailu on kovaa ja tuote ei myy itse itseään. Yrityksillä globalisaation ja digitalisaation myötä jatkuvasti haasteellisempaa hankkia ja säilyttää asiakkaita. Asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet ja nykyään pelkkä läsnäolo ei riitä: Myyjiltä vaaditaan aktiivisempaa yhteydenpitoa ja proaktiivista otetta asiakkuuksien hallinnassa. Kokonaisvaltaisesta palvelusta on tullut yksi parhaista keinoista voittaa kilpailu ja laadukkaan myyntiprosessia noudattavan myyntityön merkitys on korostuneessa asemassa. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 12.)

Asiakkaiden kokemuksen mukaan, yritysten tarjonta on hyvin samankaltaista ja yrityksissä tarjooman erilaistaminen kilpailijoista koetaan haastavaksi. Kun tarjooma ei palveluntarjoajien välillä olennaisesti poikkea toisistaan, niin asiakkaan kokemus siitä miten myynti hoidetaan, kohoaa merkitsevämmäksi tekijäksi kuin se mitä myydään. Kirjassa *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation* viitataan tutkimukseen, jonka perusteella 53 prosenttia asiakasuskollisuuteen vaikuttavista tekijöistä ovat myyjän toimintaan liittyviä ja loput 43 myytävään tuotteeseen tai palveluun liittyviä tekijöitä. Myös hinta korostuu päätöksenteossa silloin, jos myyjä ei kykene tarjoamaan kilpailijoita parempaa asiakaspalvelua. Näin siis vahvankaan brändin omaava organisaatio ei voi jättää huomioimatta ammattitaitoisen myyjän merkitystä kokonaisvaltaisen palvelun tarjoajana ja asiakaslupausten lunastajana. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 13-14; Laine 2015, 12.)

Myyntityössä toimitaan tavoitteellisesti ja yritysjohton tulee kirkastaa myyjilleen, mitä myyjän halutaan tarkalleen myyvän. Yritysjohton tavoiteasetannan merkitys korostuu, kun myytävä tuote on monimutkainen ja siihen liittyy asiantuntijapalveluja. Myyjä kaipaa tarkan määrittelyn siitä, minkälaisia asiakkaita tavoitella ja mitä tuotteiden sekä palvelujen yhdistelmiä on tavoitelluina myydä. Hernberg 2013, 112) toteaa, että valitettavan usein pk-yrityksissä ei ole mietitty minkälaisia asiakkaita yrityksen ja sen myyjien on kannattavinta tavoitella. Vaikka myyntityö on itsenäistä, niin organisaation rooli työn ohjaajana ja suuntaajana on merkittävä. (Hernberg 2013, 111-112.)

4.1 Myynti ja markkinointi

Rubanovitsch (2012, 28) kertoo, että markkinoinnin tulee toimia yhdessä myyntiprosessin kanssa. Markkinoinnilla voidaan muokata käsityksiä yrityksestä ja brändistä, mutta henkilökohtainen palvelukokemus myyjän kanssa tekee yhä suurimman vaikutuksen asiakkaaseen. Taitori Oy:n CMO Perttu Ahvenainen vie ajatuksen vielä pidemmälle ja toteaa, että "Tulevaisuudessa ei ole erikseen myyntiä ja markkinointia. Niiden tulisi sulautua yhteen". Advance B2B:n tutkimuksessa (2017) haastateltujen myynnin vaikuttajien mukaan myynnin ja markkinoinnin tulee toimia saumattomasti yhdessä ja symbioosin on vahvistuttava edelleen. Myynti ei

jatkossa toimi ilman datan keräämistä ja sisällön tuotantoa ja samoin viestintä on otettava kaikkien tehtäväksi. (Lemmetty, Osmala, Rantamäki & Viinamäki 2017, 37, 41-42.)

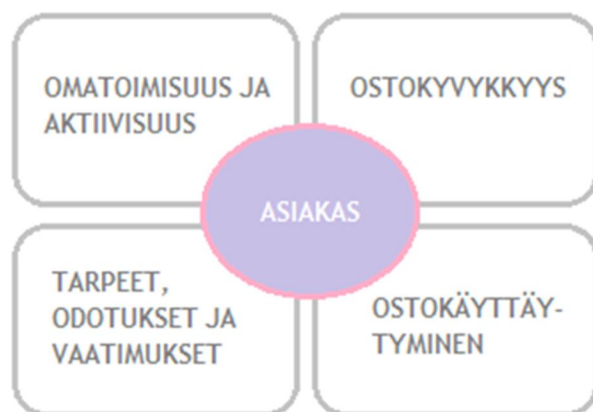
Pitkäaikaisen ja kokonaisvaltaisen asiakassuhteen luomisessa mainonta ei siis yksin riitä, vaan sitä tulee tukea myynnillä: Myynti kertoo markkinoinnille, mistä asiakkaiden keskuudessa keskustellaan. Yrityksen markkina-aseman määrittävät asiakkaat, eivät yrityksen iskulauseet nettisivuilla. Mainonnalla siis herätetään asiakkaan kiinnostus, mutta kohtaamisessa saavutettu asiakaskokemus on ratkaiseva tekijä kaupan synnyssä ja laajuudessa. Asiakkaille on etsittävä paras mahdollinen tarpeita vastaava ja kokonaisvaltainen ratkaisu. Yhteiseen tekemiseen sitoutuminen vaatii myynnin ja markkinoiden tavoitteiden ja toimintatapojen yhtenäistämistä. Asiakashallintajärjestelmän tulee tukea tätä yhteistyötä. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 16, 17; Kolehmainen 2017; Lemmetty, Osmala, Rantamäki & Viinamäki 2017, 41.)

4.2 Ostokäyttäytymisen muutos

Dell Technologiesin tekemän Digital Information Index -tutkimuksen mukaan uusien teknologioiden vaikutukset liiketoimintaan ovat vielä monille yrityspäätäjille hämärän peitossa. Toimialan näkymiä ei pystytä ennustamaan muutamakaan vuoden päähän. Tutkimus ennustaa, että teknologian ja ihmisen vuorovaikutus mullistuu ja tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia yrityksille, jotka osaavat hyödyntää uutta teknologiaa. Kuluttajat mukautuvat myös teknologian myötä ja vaatimukset asiakkaiden tarpeiden tarkasta ja reaaliaikaisesta täyttämisestä kasvavat, joka luo lisää mahdollisuuksia yrityksille, jotka pystyvät asiakasanalytiikkaa ja automatisaatiota hyödyntämällä etsimään ja tarjoamaan oikeille asiakkaille oikeita asioita oikeaan aikaan. (Dell EMC, 2017.)

DNA Oyj:n yritysmyyntin johtaja Johan Flykt kertoo, että myynti on muuttunut prosessi- maiseksi ja johdettavaksi toiminnaksi ja tehokkuusvaatimukset ovat paljon aikaisempaa kovemmat. Turha, kauppaan johtamaton työ tulee karsia. Flyktin mukaan ”Myyntissä on edelleen varattava tilaa suhteiden hoitamisella, mutta samalla on ymmärrettävä, että asiakkailla on entistä vähemmän aikaa. Tai, jos aikaa onkin yhtä paljon kuin ennen, ihmiset arvostavat sitä enemmän kuin aikaisemmin. Myyjän on käytettävä asiakkaan aikaa tehokkaasti ja oltava oikea-aikaisesti ostoprosessissa mukana. Siksi on entistä tärkeämpää, että myyjä tekee taustatyönsä kunnolla ja ymmärtää, mikä on juuri sillä hetkellä tärkeintä ostopäätöksen tekevän henkilön pöydällä ja mikä on hänelle relevanttia.” (Lemmetty 2017.)

Laine (2015, 117) toteaa, että asiakkaiden tavassa ostaa on neljä keskeistä muutostekijää verrattuna lähihistoriaan. Asiakkaiden lähestyminen, mielenkiinnon herättäminen ja vahvistaminen, organisaation vetovoiman luominen ja asiakkaan turhan häiritsemisen välttäminen on jatkossa määriteltävä näiden muutostekijöiden kautta.



Kuvio 1: Muutostekijät asiakkaan ostokäyttäytymisessä (Laine 2015, 117)

Omatoimisuus ja aktiivisuus, eli asiakkaiden muutos itseohjautuvimmiksi näkyy Perttu Ahvenaisen, Taitori Oy:n CMO:n, mukaan siinä, että asiakkaiden ostoprosessi painottuu entistä vahvemmin verkkoon ja prosessi viedään entistä pidemmälle itsenäisesti ennen yhteydenottoa. Asiakkaan saatavilla olevan tiedon määrä on kasvanut internetin ansiosta, ostamista helpottavat erilaiset chatit ja chat-robotit, joilta asiakas voi kysyä opastusta, ovat yleistyneet, asiakaspalvelu on vallannut alaa sosiaalisen median palveluissa kuten Twitterissä ja hakukoneoptimointi alkaa olemaan osa myyntiä tekevän yrityksen työkaluja. Toisin kuin aikaisemmin, jolloin relevantin tiedon saaminen oli vaikeampaa, asiakas ei välttämättä enää tarvitse myyjää ostoprosessin eteenpäin viemiseen. Tästä on helposti seurauksena, että myyjän kontaktoidessa asiakkaan ja aloittaessaan myyntiprosessin, joutuu asiakas palaamaan askelia takaisinpäin jo aloittamansa ostoprosessin suhteen. Riskinä on siis asiakkaan turhauttaminen asiakkaan siirryttyä passiivisesta ostajasta digitaalisuuden myötä aktiiviseksi toimijaksi myyntityön taas passivoituessa. (Laine 2015, 117-119; Lemmetty, Osmala, Rantamäki & Viinamäki 2017 6-7, 10-11.)

Teknologia on mahdollistanut omatoimisuuden ja aktiivisuuden lisääntymisen myötä myös asiakkaiden ostokyvyyden kasvamisen. Tiedon helppo saatavuus ja vertailtavuus, on lisännyt asiakkaiden ymmärrystä vaihtoehtoisista ratkaisuista ja palveluista. Asiakkaan ajankäyttö tehostuu ja tämän myötä kustannustehokkuus kilpailutuksissa parantuu tiedon läpinäkyvyyden myötä. Laineen (2015, 120) mukaan lineaarinen ja ennustettava ostokäyttäytyminen on menettänyt aikaa ostokäyttäytymisen muuttuessa. Asiakas voi jatkossa päättää läpinäkyvän ja monikanavaisen ostoprosessin avulla, milloin aloittaa, keskeyttää ja jatkaa prosessiaan kanavasta riippumatta. Ennalta arvattavat vaiheet ja järjestys myyntiprosessissa ja näitä seuraamaan luodut myynnin mallit ja myyntisuppilot eivät siis jatkossa riitä ennustamaan myynnin kehitystä. Perinteiset myynnin vaiheet ovat yhä tunnistettavissa, mutta eivät välttämättä enää etene lineaarisessa järjestyksessä. (Laine 2015, 119-120; Lemmetty, Osmala, Rantamäki & Viinamäki 2017, 13.)

Näiden esitettyjen muutoksien myötä asiakkaiden tarpeet, odotukset ja vaatimukset myyntiä kohtaan ovat muuttuneet ja asiakas haluaa olla prosessin eteenpäin viejä. Myyjistä tulee asiakkaille ostotoiminnan vahvistajia ja asiantuntijuuden rooli korostuu. Asiakkaan ostoprosessin helpottaminen ja saumattoman ostokokemuksen mahdollistaminen ovat jatkossa myyjäorganisaatioiden kehittämisen kohteena. (Laine 2015, 120-122.)

Digitaalisuuden kehittyminen antaa eväitä ja samalla luo odotuksia myös myyjille. Tietoa asiakkaista on saatavilla paljon verkossa ja käsitys asiakkaan odotuksista sekä tarpeista pystytään osittain luomaan jo ennen varsinaista asiakaskontaktia. Tämä on kuitenkin myös asiakkaan tiedossa ja tästä syystä tapaamiseen lähdeettäessä ennakoivaltumisen rooli on korostunut entisestään. Myyjän ja myyjäorganisaation on tunnettava ja ymmärrettävä saatavilla olevan tiedon perusteella, mitä asiakas sillä hetkellä kaipaa ja valmisteltava ehdotus tapaamiseen jo ennakkoon. Jatkossa menestyvä myyjä ei voi luottaa tekevänsä kauppaa tuntemalla edustamansa yrityksen ja tuotteensa. Merkityksellistä on tuntee myös asiakkaan näkökulma: Missä elinkaaren vaiheessa asiakkaan liiketoiminta on, mikä on tämän edustaman toimialan kilpailutilanne ja miten kansallinen ja globaali toiminta vaikuttavat asiakkaan toimintaan. (Lemmetty, Osmala, Rantamäki & Viinamäki 2017, 7, 11, 18.)

4.3 Myyntiprosessi

Perinteinen myyntiprosessi ei enää digitaalisuuden yleistyessä noudata samaa lineaarista reittiä kuin aikaisemmin, mutta myynnin lainalaisuudet säilyvät silti. Myyntiprosessin eri vaiheet tulee sovittaa asiakkaan ostoprosessin mukaisiksi, mutta vaiheiden sisältö sinänsä ei ole menettänyt relevanttisuuttaan.

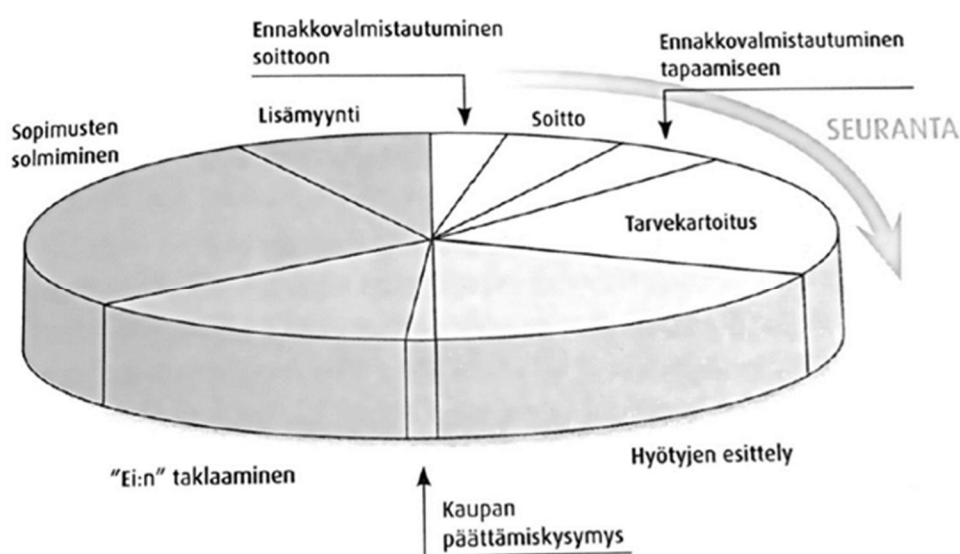
Myynnin kriittiset menestystekijät myyjän kehittymisen ja tulosten kannalta voidaan jakaa yhdeksään osa-alueeseen. Kehittyminen ja menestyminen myyjänä on kiinni näiden osa-alueiden mittaamisesta ja parantamisesta. Osa-alueet ovat

1. prospektointi,
2. tapaamisten saaminen,
3. oikeiden henkilöiden, päättäjien tapaaminen,
4. tarpeiden tunnistaminen ja kirkastaminen,
5. esitystaidot,
6. vastalauseiden käsittely,
7. clousaaminen, eli kaupan päättäminen,
8. implementointi ja
9. jatkomyynti ja referenssit. (Tracy 1995, 181-185.)

Onnistuakseen myyjän myyntiprosessin tulee olla korkean tasalaatuisuista asiakaskohtaamisesta toiseen: Johdonmukaisuus ja tasalaatuisuus ei saa rajoittua ainoastaan tärkeäksi katsottujen

asiakkaiden kohdalle. Yksikin heikkolaatuinen asiakaskohtaaminen riittää romuttamaan asiakassuhteen, sillä asiakkaalla on usein päällimmäisenä mielessä viimeisin asiointikertansa. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 33.)

Myyntiprosessi ei asiakkaan kasvojen kohtaamisen osalta tarvitse kestää tuntia pidempään ja prosessia voidaan kuvata pelkistetyksi myynnin ympyrän avulla. Myyjä etenee myyntiprosessin vaiheesta toiseen asiakkaan ostoprosessin mukaisesti kulkemalla ympyrää myötöpäivään ja kuljettuaan täyden ympyrän, siirtyy lisämyyntiin, jatkotapaamiseen tai seuraavaan asiakkaaseen aloittamalla kulun alusta. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 34-35.)



Kuvio 2: Myynnin ympyrä (Aalto & Rubanovitsch 2012, 35)

Kuluttajakaupassa kaupat pystytään usein tekemään yhden tapaamisen aikana, mutta yrityspuolella kaupan ja päätöksen koon sekä merkityksen kasvaessa, voi yhteistyön syntyminen vaatia useampia tapaamiskertoja. Useampiin tapaamiskertoihin jaettuna myyntiprosessissa myynnin ympyrästä käsitellään esimerkiksi vain yksi pala kerrallaan. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 35.)

4.3.1 Liidit, asiakasvalinta ja -kategorisointi

Liidien hankkiminen, eli potentiaalisten asiakkaiden kartoittaminen ja valitseminen yrityksen asiakasvalintaohjetta noudattaen on osa ennakovalmistautumista. Asiakasvalinta on myyntityössä olennainen osa myyjän ajankäytön hallinnassa ja Tracyn (1995, 181) mukaan ensimmäinen porras myynnin kriittisissä menestystekijöissä myyntimenestyksen varmistamisessa. Oikein tehtynä myyjä suuntaa myyntityötään ja aikaansa laadukkaampiin asiakaskohtaamisiin. Myyjän tulee menestyäkseen varmistaa, että hänellä on, joko organisaation toimesta tai

omalla työllä hankittuna tarpeeksi potentiaalisia liidejä kontaktoivaksi oikea aikaisesti. Yrityshakukoneita kontaktoitavien kohteiden etsimiseen on useita, kuten Fonecta Finder tai useista lähteistä tietoa yhdistelevä Vainu.io. Sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen kasvaa jatkossa potentiaalisten asiakkaiden hakemisessa ja myyjän verkostoissa vaikuttamisessa. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 43-44; Lemmetty, Osmala, Rantamäki & Viinamäki 2017, 26-27; Tracy 1995, 182.)

Organisaatio ohjaa myynnin suuntaa asiakasvalintaohjein asiakkuuden arvon perusteella. Tehokkaan asiakasvalinnan tehtävänä on selvittää parhaan potentiaalisen ja strategisen yhteensopivuuden omaavat asiakkaat ja asiakasryhmät panostusten suuntaamiseksi oikein. Asiakasvalinnan määrittävä tekijä on asiakkaan arvo organisaatiolle, joka tulee tarkasteltavaksi sisäisen näkökulman kautta. Arvoa määriteltäessä kartoitetaan asiakkaan arvo nyt ja potentiaalinen arvo tulevaisuudessa. Keskeisenä merkityksenä on organisaation asiakkaasta saamien resurssien määrä. (Laine 2015, 71-72; Lehtinen 2004, 123.)

Asiakasvalintaa voidaan toteuttaa kahdesta näkökulmasta, sisäisestä ja ulkoisesta. Usein sisäinen näkökulma on hyvä lähtökohta asiakasvalinnalle organisaation omasta näkökulmasta tuotavimpien ja arvokkaimpien asiakkaiden mittarina. Asiakkaat saadaan järjestykseen myyntipotentiaalisen ja arvon perusteella, mutta sisäinen näkökulma voi unohtaa asiakkaan tarpeen. Sisäinen kriteeristö mittaa rahaa ja myyntipotentiaalia, jolloin asiakaslähtöisempi suunta on ulkoinen näkökulma, jossa kriteerit lähtevät asiakkaiden tarpeista, haasteista ja odotuksista. Asiakaslähtöisyyden ja asiakasyymmärryksen kehittymisen kannalta ulkoinen segmentointi näkökulma toimii huomattavasti sisäistä paremmin. (Laine 2015, 72.)

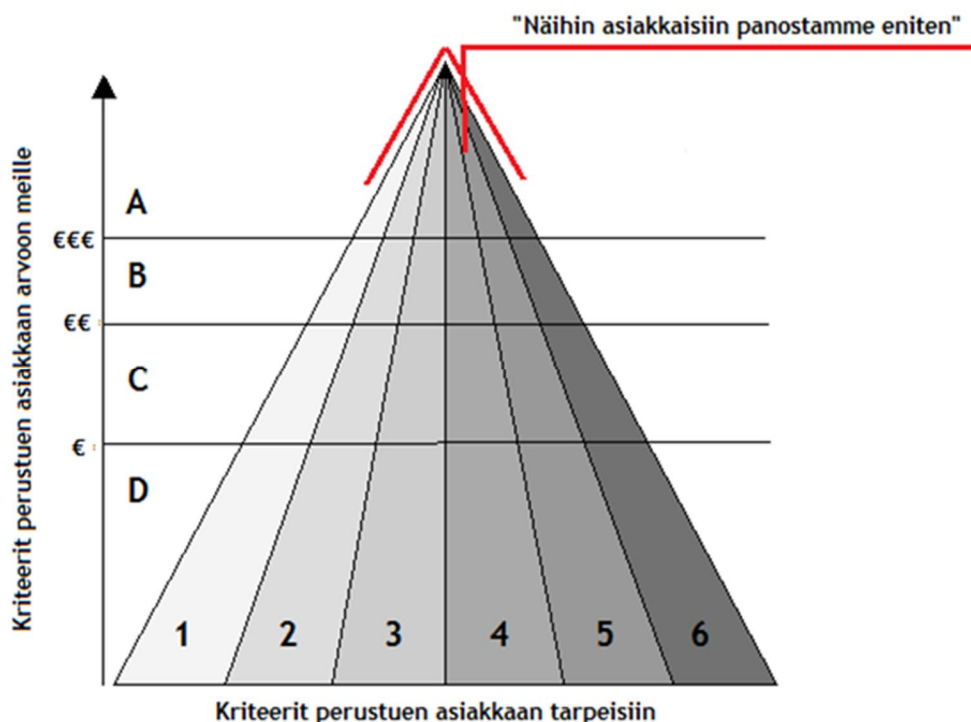
Arvoa ja tätä kautta asiakasvalintaa määriteltäessä voidaan käyttää kahta osa-aluetta: Faktuaalinen alue ja evaluaatioon pohjautuva arvo. Faktuaalisen alueen mittareina käytetään organisaation dokumentaatiota asiakkuudesta. Asiakkuuden vuosittainen volyyymi on merkitsevä tekijä. Volyymin kasvaessa myös riski organisaatiolle lisääntyy. Faktuaalisen arvon mittari on siis asiakkaan kannattavuus, joka perustuu katelaskelmaan, eli tulojen ja kustannusten suhteeseen. Evaluaatioon pohjautuva arvo lähtee asiakasvastaavan kyvystä arvioida asiakasta dokumentoimattomien ulottuvuuksien osalta. (Lehtinen 2004, 123-124.)

Asiakkuuden potentiaaliarvo on asiakkuuden tulevaisuuden arvoa. Potentiaaliarvon arviointi on vaikeaa, sillä se edellyttää asiakkaan tuntemista ja toimialatuntemusta. Potentiaaliarvoa määriteltäessä voidaan asiaa tarkastella asiakasosuuden ja potentiaalisen asiakasosuuden määrällä sekä asiakasyrityksen ja asiakkaan toimialan kasvulla. Asiakasosuus tarkoittaa osuutta joka organisaatiolla on kyseisen asiakkaan toimialan liiketoiminnasta. Lehtisen (2004, 136) mukaan on todettu, että asiakasosuudella on myönteinen merkitys asiakaskannattavuuteen, vapaamman hinnoittelun ja volyymin tuoman kustannustehokkuuden kautta. Asiakkaan ja toimialan kasvu luonnollisesti lisäävät volyyymiä (Lehtinen 2004, 135).

Yksi keskeisimmistä segmentoinnin haasteista on huolellisuuden puute ja segmentoinnin noudattamatta jättäminen käytännön asiakas- ja myyntityössä. Toiminnan fokus pääsee helposti hämärtyämään tiukassa kilpailu- ja markkinointitilanteessa ja organisaatio juoksee jokaisen asiakkaan perässä. Rajallisten myynti- ja markkinointiresurssien tehokkaan käytön, toiminnan selkeyttämisen ja tehostamisen ja tuloksen parantamisen näkökulmasta asiakasvalinta on tehtävä kriittisellä otteella ja tehdyistä päätöksistä ei käytännön työssä sovi lipsua. (Laine 2015, 73-74.)

Asiakasymmärrys on tärkeää perusteltaessa markkinoita kalliimman tarjooman hyötyjä tavoitellun asiakkaan liiketoiminnalle. Asiakasymmärryksen systemaattinen jalostaminen ja hyödyntäminen ovat myyjän ja koko organisaation yhteinen tehtävä. Asiakasymmärrys auttaa organisaatiota kohdentamaan panoksia oikeisiin asiakasryhmiin. Tehokas asiakas- ja myyntityö edellyttää siis, että tapaamiset ja kontaktit suunnataan asiakkaisiin, joissa asiakasvalinnan ja -ymmärryksen perusteella on todettu olevan potentiaalia ja markkinointi on ehkä jo herättänyt mielenkiintoa organisaatiota kohtaan. (Laine 2015, 74, 84.)

Asiakkaiden hoidon painopiste ja intensiteetti tulee resurssien, ajan ja voimavarojen näkökulmasta jakaa asiakkaiden kesken. Uusmyynti- ja kasvupotentiaalin, strategisen sopivuuden, tuotto-odotusten ja asiakastarpeen mukaisesti asiakas kategorisoidaan, jotta asiakassuhteen hoitamiseen ja ylläpitämiseen käytetty aika, vaiva ja lähestymistapa saadaan selville. (Laine 2015, 89.)



Kuvio 3: Asiakkaiden kategorisointi (Laine 2015, 89)

Organisaation sisäisen näkökulman, eli asiakkaan arvon ja asiakaslähtöisen näkökulman, eli asiakastarpeen mukaan kategorisoituna asiakkaat voidaan kuvion 3 esimerkin osoittamalla tavalla ryhmitellä panostuksien jakamiseksi ja tekemisen kohdentamiseksi. Kriteerien perusteella esimerkissä on muodostunut 4 asiakasryhmää, tärkeimmästä A-ryhmästä D-ryhmän asiakkaisiin. Asiakkaiden tarpeet, odotukset ja yhteistyön laajuuden odotukset jaottelevat asiakkaat vaakakselilla kuuteen luokkaan, jossa luokka 6 vastaa parhaiten strategisesti yhteensopivimpia asiakkaita. Tavoitteena on ohjata tekemistä ja resursseja korkeimman potentiaalin ja strategisen yhteensopivuuden omaaviin asiakkaisiin. Laineen mukaan (2015, 92) tehokkain tapa ohjata tekemistä on konkreettiset hoitomallit, joissa kategorisoinnin eri luokkien asiakkaille asetetaan tavoitteet, panostusten määrä ja minimitavoitteet. Hoitomalli mm. ohjaa asiakkuuksien johtamistakin siltä osin, että mitkä asiakkaat ovat tarpeellista huomioida tarkempien asiakassuunnitelmien tekemisessä. (Laine 2015, 89-90.)

Asiakastiedon määrä on lisääntynyt yrityksissä, mutta tiedon käyttö ei ole kulkenut kehityksen mukana. Usein asiakastietoa on, mutta se on hajallaan tai se ei ole helposti käytettävässä muodossa. Lehtisen mukaan organisaatiot, joissa on halu ja kyky käyttää tietoa, selviytyvät voittajina. Tieto ei ole itseisarvo. (Lehtinen 2004, 124-125.)

4.3.2 Asiakkaan lähestyminen, reagointi vai proaktiivisuus

Asiakkaita voidaan lähestyä kahdella tavalla, reagoimalla tai proaktiivisesti. Reagoivaa tapaa kuvastaa tarjouspyyntöihin vastaaminen, eli aloite on lähtöisin asiakkaalta. Usein tarjouspyynnöt johtavat hyvin saman sisältöisiin tarjouksiin, koska vertailtavuuden vuoksi tarjouspyynnöt ovat pitkälti yhteismitallisia. Tämän kaltaisessa lähestymisessä asiakkaan huomio kiinnittyy helposti hintaan ja hintavertailuun palveluntarjoajien välillä, jolloin erottautumiskeinoksi jää kilpailijoita edullisempi hinnoittelu. Haasteena on se, että myyjä ei ole ennen tarjouspyyntöä voinut vaikuttaa pyynnön sisältöön edustamansa organisaation eduksi. Reagoiva toimintamalli on yleistä, osittain asiakkaiden omatoimisuuden lisääntyttyä, jolloin oma myyntitoiminta on päässyt passivoitumaan. (Laine 2015, 55-56.)

Proaktiivisuus on aktiivista kontaktointia ja vaikuttamista asiakkaisiin jo ennen tarjouspyynnön saapumista tai tarpeen syntymistä. Tarkoituksena on herättää asiakkaan kiinnostus, löytää tai luoda tarve (piilevä tarve), ja näin vaikuttaa tarjouspyynnön sisältöön. Proaktiivinen malli vaatii toimiakseen faktapohjaista asiakasymmärrystä ja markkinointia kiinnostuksen herättämiseen. Sosiaalisen median kanavissa vaikuttaminen antaa myyjälle tähän mahdollisuuden, jolloin myyjän on vaikutettava niissä medioissa, joissa asiakaskin vaikuttaa (Laine 2015, 57; Lemmetty, Osmala, Rantamäki & Viinamäki 2017, 26).

Kysynnän luominen on proaktiivisen mallin lähtökohta ja tämä vaatii tarkan asiakasvalinnan ja ryhmittelyn kautta markkinointi- ja myyntipanostuksien ohjaamisen potentiaalisimmille asiak-

kaille ja asiakasryhmille. Toimenpiteet siis suunnataan palveluntarjoajan tarjoamaa ja strategista yhteensopivuutta parhaiten vastaaviin asiakasryhmiin. Pelkkä myyjien aktiivisuuden lisääminen ei riitä, vaan vaikuttamisen tulee olla aktiivista, verkostoitumisen laajaa ja kiinnostusta tulee pyrkiä herättämään kaikilla asiakaskohtaamisilla. Suunniteltu ja tehokas toimintamalli on järjestelmällistä toimintaa, jossa kaikkien myyjien aktiviteettien tulee luoda arvoa asiakkaalle. Suomessa LinkedIn ja Twitter löytyvät myyjän työkalupakista ja Noblea Oy:n Social Selling Advisor Laura Pääkkönen (2017) toteaaakin, että myyjän mittaristoon tulisi lisätä viestinällisiä mittareita myyjien verkoston koon, asiantuntijabrändin ja sosiaalisessa mediassa vuorovaikutuksen mittaamiseen (Laine 2015, 57; Lemmetty, Osmala, Rantamäki & Viinamäki 2017, 26).

Proaktiivisuuden etu reagoivaan myyntimalliin on asiakkaan tarjouspyynnön sisältöön vaikuttaminen ja erottautuminen kilpailijoista jo ennen varsinaista kilpailutusta. Laineen mukaan (2015, 55-56) tämä kasvattaa myynnin osumatarkkuutta huomattavasti, mutta vaatii organisaatiolta isompia resursseja asiakastyön alkaessa jo ennen asiakkaan kontaktointia. (Laine 2015, 55-56.)

4.3.3 Kylmäsoitto

Puhelin on yhä sähköpostin ja sosiaalisen median hyödyntämisen ohella yksi myyjän tärkeimmistä työkaluista. Stephan Schiffman (2007, 32) jakaa kirjassaan Cold Calling Tehniques kylmäsoittamisen viiteen elementtiin: huomion kiinnittämiseen, itsensä ja edustamansa organisaation esittelyyn, soiton syyn kertomiseen, syyn antamiseen tapaamiselle sekä tapaamisen sopimisen. Koko puhelun tulisi olla kestoltaan mii-nutista kahteen ja varsinainen myyntityö tulisi säästää tapaamiselle. Soiton tarkoituksena ja tavoitteena on ainoastaan tapaamisen sopiminen. (Lemmetty, Osmala, Rantamäki & Viinamäki 2017, 26; Schiffmann 2007, 32.)

Ennakoivaltautuminen tapaamiseen tai soittoon lisää huomattavasti myyjän mahdollisuutta saada puhelulla aikaan tapaaminen tai tapaamisessa kauppa. Valmistautuminen on olennaista myös ennen puhelua koska arvokkaita liidejä ei ole tuhlattavaksi. Ennakkoon valmistautunut myyjä on perehtynyt asiakkaaseen, tämän toimialaan, tilanteeseen ja osoittaa näin asiakkaallekin tämän tärkeyden ja oman ammattitaitonsa. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 42-43.)

Oikean henkilön tapaaminen on kriittistä myyjän menestymisen ja ajankäytön kannalta. Päätäjän löytäminen isommista asiakasorganisaatioista voi olla hankalaa. Gitomer neuvookin aloittamaan korkeimmalta tasolta, eli yrittäjältä tai toimitusjohtajalta. Yleensä yritysten internet-sivuilla on maininta omistajasta tai toimitusjohtajasta, vaikka muuta henkilökuntaa ei olisikaan nimillä esitelty. Organisaation ylin johto ohjaa kyllä myyjän eteenpäin vastuuhenkilöille, jos ei itse ota asiaa hoitaakseen. (Gitomer 2006, 45; Tracy 1995, 182.)

Niin sanottu portinvartija on jokaiselle myyjälle tuttu. Portinvartija on asiakasorganisaation johdon assistentti, sihteeri tai esimerkiksi asiakaspalvelun työntekijä. Nimitys viittaa tämän työntekijän tehtävään evätä suora kontakti myyjän tavoittelemaan henkilöön. Usein vastauksena portinvartijalta, tiedusteltaessa päättävän henkilön nimeä tai suoraa puhelinnumeroa, saadaan tavoitellun henkilön sähköpostiosoite tai pahimmassa tapauksessa asiakaspalvelun yhteinen sähköpostiosoite, johon myyjän tulisi asiansa kirjoittaa eteenpäin ohjattavaksi. Jeffrey Gitomer (2006, 39) ohjeistaa kirjassaan *Little Red Book of Sales Answers*, että ensimmäinen ja tärkein keino portinvartijan ohittamiseen on selvittää päättävän tahon nimi. Nimen tietämällä portinvartijan voi ohittaa jo etsimällä numeron numerohausta. Mikäli puhelinnumeroa ei ole saatavilla, niin keinoiksi jää avun pyytäminen "Osisitko auttaa, tavoittelen...", ystävällisyys ja esimerkiksi asiakasorganisaation liiketoimintaan liittyvä tavoitellulle henkilölle henkilökohtaisesti kerrottavasta asiasta mainitseminen. (Gitomer 2006, 39-40.)

Yksi yleisimmistä myyjän esteistä työssään menestymiseen on luurikammo. Luurikammolla tarkoitetaan tilannetta jossa kylmäpuhelun tekeminen torjunnan pelko mielessä estää myyjää soittamasta tarvittavaa määrää puheluja tavoitteidensa saavuttamiseksi. Schiffman (2007, 17) neuvoo yhdeksi keinoksi luurikammosta pääsyyn ajatusmallin, jossa onnistumisprosenttinsa puheluista tapaamisiin tunteva myyjä voi motivoida itsensä soittamaan puhelut numeroidensa avulla. Sanotaan, että yksi kymmenestä tavoitetusta asiakkaasta suostuu tapaamaan myyjän, näin siis myyjä "tarvitsee" yhdeksän kieltävää vastausta tapaamisen sopimiseksi. Myyjä siis periaatteessa tarvitsee "ei" -vastauksia saadakseen tapaamisia. (Schiffman 2007, 17.)

Motivoidakseen myyjää voidaan ajatella asiaa myös näkökulmasta, että tavoitteet saavutettaessa myyjän vuosipalkka on tasolla x . tason saavuttaakseen myyjän on soitettava 500 puhelua, tuli puhelusta tapaamista tai ei. Yhden puhelun arvo on siis kärjistäen myyjän vuosipalkka ja jettuna puhelujen määrällä. (Schiffman 2007, 13.)

4.3.4 Tapaamiseen valmistautuminen

Laine (2015, 197) toteaa, että erään tutkimuksen mukaan, jopa 70 % myyjistä menee asiakas-kohtaamisen valmistautumatta tai valmistautumatta riittävästi. Tutkimuksen laatuun Laine ei ota kantaa, mutta toteaa oman konsultin uransa aikana useita ostajan edustajia haastateltuaan ilmiön pitävän paikkansa. Myyjien valmistautuminen on asiakkaiden mielestä riittämätöntä. (Laine 2015, 198.)

Valmistautuneen myyjän kanssa tapaaminen on usein sujuvampaa ja systemaattisempaa, punainen lanka löytyy ja asiakas kokee tapaamisen hyödylliseksi ja tuottavaksi. Valmistautuminen tuo tapaamiseen laatua, tehostaa ajankäyttöä, vaikuttaa keskustelun sisältöön ja suuntaan, tuo myyjälle itseluottamusta sekä antaa asiakkaalle asiantuntevan ja asiakasta arvostavan kuvan myyjästä. Parhaimmillaan hyvä valmistautuminen helpottaa ja nopeuttaa myyjän ja asiakkaan luottamussuhteen rakentumista. (Laine 2015, 197-199.)

Yhtenäisen ja laadukkaan asiakaskokemuksen luominen sekä tuloksellisemman myynnin saavuttaminen vaativat Laineen (2015, 202-205) kokemuksen mukaan yhteistä tsekkilistaa asiakstapaamiseen valmistautumisesta. Tsekkilistalla tarkoitetaan listaa asioista, jotka huomioidaan ja tekemällä mahdollistetaan laadukkaampi ja tuloksellisempi asiakaskohtaaminen.

Tsekkilistan sisältö voi esimerkiksi olla seuraavanlainen:

- Käytännön asiat aikaan ja paikkaan liittyen: Koska tapaaminen on, missä ja minkä verran on varattu aikaa.
- Tavattavan henkilön rooli ja kiinnostuksen kohteet asiakasyrityksessä. Yrittäjä, talousjohtaja tai esimerkiksi henkilöstöjohtaja painottavat työssään eri asioita ja näin lähestymisen tulee tapahtua eri näkökulmista.
- Tapaamisen tavoite. Konkreettinen valmiiksi mietitty tavoite auttaa myyjää muodostamaan agendan ja näkökulman tapaamiselle.
- Asiakastieto ja historia. Edelliset kontaktit ja tehdyt tarjoukset. Mitä on tarjottu aikaisemmin, kuinka ollaan pärjätty ja mistä syystä. Miten asiakas on segmentoitu organisaation asiakaskategorisoinnin näkökulmasta.
- Asiakkaan tilanne: Mikä on asiakkaan nykytila ja mahdollinen ostoprosessin vaihe? Kaikkea nyky-tilanteeseen ja tulevaisuuden suunnitelmiin liittyvää ei toki voi selvittää etukäteen ja tätä varten on hyvä pohtia mitä tapaamisessa on syytä selvittää ja millä kysymyksillä.
- Asiakkaan tarpeet (näkyvät ja piilevät), joihin organisaation tarjoama pystyy vastaamaan.
- Miten asiakas voi hyötyä tapaamisesta ja miksi tapaaminen järjestetään asiakkaan näkökulmasta?
- Ajantasainen myyntimateriaali ja mitä materiaalia tapaamisessa tarvitaan. (Laine 2015, 205-206.)

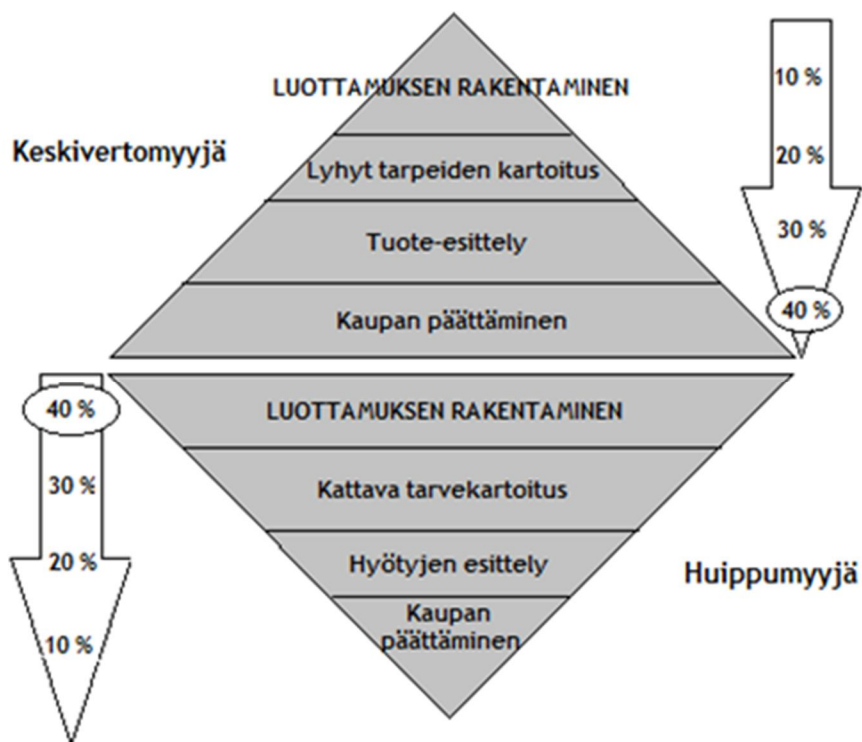
Yksinkertaisin ja nopein tapa tiedon hankintaan on vieraillla asiakasorganisaation internetsivuilla. Nykyään lähes jokainen liiketoimintaa harjoittava yritys on panostanut internetsivustoon mahdollisten asiakkaiden ostamisen helpottamiseksi. Internetsivujen lisäksi hakukoneilla kutein Google tai varsinaisilla yrityshakukoneilla, kuten Vainu.io tai Suomen Asiakastieto, löytyy usein hyödyllistä tietoa lähestyttävän yrityksen yritystoiminnasta, toimialasta sekä tunnusluvuista. (Gitomer 2006. 41.)

Hyvä keino on myös tehdä haku tavattavan henkilön nimellä. Tavattava henkilö on voinut luoda LinkedIn -profiilin, julkaista artikkeleja tai kertoa kiinnostuksen kohteistaan sosiaalisessa mediassa. Vähintä mitä voi saada irti on kasvat tavattavalle henkilölle ja hänen roolinsa asiakkaan organisaatiossa. Roolilla on väliä suunniteltaessa kysymyksiä ja etenemistä myyntiprosessissa, talousjohtaja ja HR -johtaja todennäköisesti pitävät osittain eri asioita arvossa yhteistyön mahdollisuuksia punnittaessa. (Gitomer 2006, 41-42.)

Gitomer ohjeistaa välttämään antamasta asiakkaalle kuvaa, että ennakkovalmistautumista ei ole tehty pyytämällä asiakasta kertomaan edustamastaan yrityksestä tai yritystoiminnasta yleisesti. Näin myyjä osoittaa laiminlyöneensä ennakkovalmistautumisen ja pakottaa asiakkaan kertaamaan mahdollisesti avoimesti internetsivuillaan olevaa perustietoa omasta liike-toiminnastaan. (Gitomer 2006, 60.)

4.3.5 Asiakkaan ensimmäinen kohtaaminen

Asiakstapaamisessa asiakas arvioi, että onko myyjä ja tämän edustama yritys tuotteineen tai palveluineen sopiva asiakkaan tarpeisiin. Tapaaminen lähtee liikkeelle käytettävissä olevan ajan varmistamisesta, Small talkista, myyntiprosessin vaiheiden kertomisesta ja tämän etene-mistävän vahvistamisella asiakkaalta sekä pyynnöstä lupaan kysyä ja kirjata tapaamisessa nousseet seikat ylös. Näin myyjä osoittaa ammattitaitonsa ja arvostuksensa asiakasta ja asiakkaan tapaamiselle varaamaansa aikaa kohtaan. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 43-44.)



Kuvio 4: Myyntitaidot, myyjän ajankäyttö kohtaamisissa (Aalto & Rubanovitsch 2012, 39)

Myyjän painopiste myyntiprosessissa tulee olla tuote-esittelyn sijaan kattavassa tarpeiden kartoittamisessa ja luottamuksen rakentamisessa. Selvitettyään asiakkaan todellisen tarpeen ei myyjän tarvitse ikävystyttää asiakastaan puhumalla tälle turhista tuoteominaisuuksista. On luonnollisempaa päätyä kauppaan, kun myyjä keskittyy koko myyntiprosessin ajan kyseiseen asiakkaaseen ja kyseisen asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 38.)

Tarvekartoitus on myyntiprosessin vaiheista tärkein. Kartoituksen tarkoituksena on selvittää asian kokonaistarpeet, niin ilmaistut kuin piilevät, tulevaisuuden näkymät ja asiakkaan odotukset tuotteeseen tai palveluun. Kartoitusvaiheen tarkoitus on selvittää tarpeiden lisäksi, että minkälaisen ihmisen kanssa myyjä on asioimassa. Kartoitusvaiheessa myyjä kysyy ja asiakas on äänessä. Järjestelmällinen ja yksityiskohtainen kartoitus kokonaisvaltaista ratkaisua silmällä pitäen kääntää asiakkaan huomion kauemmaksi hinnoista ja niiden vertailusta. Kysyminen ja asiakkaan tilanteen ja toiveiden kuunteleminen rakentavat luottamusta asiakkaan ja myyjän välillä ja helpottaa asiakasta näin päätöksenteon suhteen. Kysyminen, kuunteleminen ja kuittaaminen auttavat myyjää löytämään seuraavaan hyötyjen esittelyvaiheeseen myyntiargumentit. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 81-83, 88.)

Tarvekartoituksen tarkoituksena on kysyä asiakasorganisaation päättäjiltä kysymyksiä, joiden avulla erottaudutaan kilpailijoista ja päästään kauemmaksi hintakeskustelusta ja -vertailusta. Jeffrey Gitomerin (2006, 51) mukaan helpoin keino oikeiden kysymysten löytämiseen on asettautua asiakkaan asemaan. Esimerkkeinä Gitomer antaa kysymyksiä, joissa viitataan oston jälkeiseen aikaan, näin saaden asiakas mielentilaan, jossa hankinta on jo tehty, tai viitaten asiakkaan aikaisempaan historiaan kyseisen palvelun, tuotteen tai vastaavan käyttäjänä, jolloin saadaan tietoa asiakkaan asiantuntemuksesta ja tunteista aiheesta ja säästetään jo tiedettyjen asioiden ja ominaisuuksien kertaamiselta myyntipuheissa. (Gitomer 2006, 50-51.)

Tarvekartoitusta ja luottamuksen rakentamista seuraa lyhyt hyötyjen esittely. Hyötyjen esittelyn yhteydessä asiakas esittää yleensä myyjälle kysymyksiä tai vastaväitteitä. Vastaväitteiden käsittely on mahdollisuus syventää myyjän ja asiakkaan suhdetta ja myyjän onkin valmistauduttava parhaansa mukaan etukäteen perusteluin mahdollisten vastaväitteiden käsittelemiseksi. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 117.)

Myyntityön tarkoituksena on tehdä kauppaa ja kaupan päättäminen myyjän kysymykseen sopimuksen solmimisesta on olennainen osa myyntiprosessin onnistumista. Mikäli myyjä ei rohkeasti kysy kauppaa saattaa asiakas päättää tilaisuuden pyytämällä hinnastoa tai lisätietoja ja näin itselleen miettimisaikaa. Asiakas odottaa myyjän tukea ostopäätöksen tekemiseen. Kaupan päättämiskysymys saattaa saada asiakkaan epäröimään, vaikka asiakas olisikin valmis ostamaan myyjän tarjoaman ratkaisun. Ei:n käsittelyllä tarkoitetaan myyjän vastareagointia asiakkaan epäröintiin. Asiakkaan pyytäessä esimerkiksi miettimisaikaa päätöksenteolle on myyjän selvitettävä, mikä estää asiakasta tekemästä päätöstä saman tien. Selvittämällä epäröinnin syy ja vastaamalla siihen tarvekartoituksen perusteella myyjä voi siirtyä jälleen kysymään kaupan päätöstä. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 122-123, 136-138.)

4.3.6 Jatkomyynti ja implementointi

Sopimuksen solmimisen aikana myyjä pystyy vielä hienosäätämään ratkaisunsa osa-alueita asiakkaan kanssa. Kaupan pääkohtien kertaaminen, ehtojen, toimitustapojen ja aikataulujen

varmistaminen vähentävät mahdollisia väärinymmärryksiä, reklamaatioita ja korvaustilan- teita. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 149-150.)

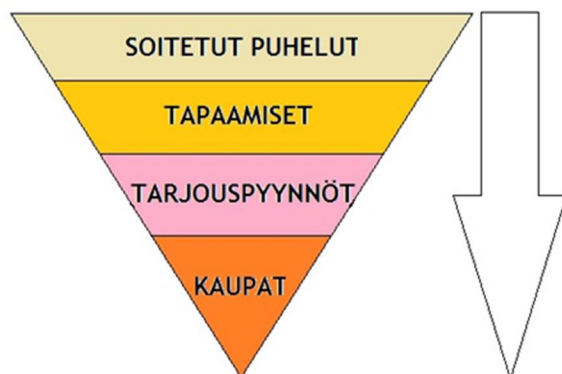
Kaupan päättämisen jälkeen asiakas on päätöksensä tehnyt, luottaa myyjään ja ylhäältä alas- päin- periaatteen mukaisesti kattavimmasta tuotteesta hyötyjen esittelyn aloittanut myyjä saa mahdollisuuden lisämyyntiin palaamalla poisjätettyihin oheistuotteisiin tai palveluihin. Lisämyynti ei välttämättä tapahdu saman tapaamisen aikana, vaan voi tulla kyseeseen vuo- denkin päästä alkuperäisen kaupan sopimisesta. Tämän takia seuranta ja asiakkaan jälkihoito ovat usein myynnillisesti tärkeitä. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 152-153.)

4.4 Miksi kauppa ei käy ja mitä asialle tulisi tehdä

Gitomer (2006, 54) neuvoo kirjaamaan ylös syyt, jotka myyjä on saanut asiakkailtaan kaupan hylkäämisestä ja yhtä lailla hyväksymisestä. Usein myyjä tyytyy asiakkaan ensimmäiseen kiel- tävään vastaukseen ja tähän annettuun syyhyn. Gitomerin mukaan ensimmäinen syy kaupan hylkäämiseen, usein hinta, on harvoin todellinen syy. Tästä syystä myyjän tulisikin tiedustella myös muita syitä ensimmäiseksi saamansa lisäksi. Kirjaamalla ylös syyt epäonnistumisesta ja onnistumisesta myyjä oppii toisaalta välttämään sudenkuoppia ja toistamaan onnistumisia. Gitomerin mukaan historiatiedon säännönmukainen kerääminen ja analysointi auttavat myy- jää ennustamaan tulevaa. (Gitomer 2006, 55.)

Tavoitteiden saavuttaminen vaatii Gitomerin (2006, 128) mukaan omien numeroidensa tunte- mista. Schiffman (2007, 11) on samoilla linjoilla todetessaan kirjassaan *Cold Calling Techni- ques*, että jos myyjä ei tunne omia numeroitaan, niin mistä hän tietää saavuttavansa tavoit- teensa ja suuntaavansa ajankäyttönsä ja aktiivisuutensa oikein. Tuuri on osa myyntityötä, mutta sen varaan ei voi laskea ja nekin, joilla tuuri käy ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan, eli yhteyksissä asiakkaaseen. Tavoitteiden saavuttaminen lähtee siis liikkeelle aktiivisuudesta, kauppaa ei voi saada tarpeeksi, jos potentiaalisia asiakkaita, joiden kanssa kauppaa tehdään, ei ole tavattu tarpeeksi ja tapaamiset eivät järjesty ilman asiakkaan kontaktointia esimerkiksi kylmäsoitolla. (Schiffman 2007, 11.)

Myyntiä voidaan kuvata nurinkurin olevalla pyramidilla tai suppilona. Ylimpänä on soitettujen puhelujen määrä, seuraavassa kerroksessa puheluista saadut tapaamiset, alempana tapaami- sista saadut tarjouspyynnöt ja alimpana toteutuneet kaupat (Schiffman 2007, 10.)



Kuvio 5: Myyntisuppilo (Schiffman 2007, 10)

Ilman puheluja ei ole tapaamisia, ei tarjouspyyntöjä eikä kauppaa. Menestyäkseen myyjän on oltava selvillä, kuinka monta puhelua tarvitaan tapaamisen järjestämiseen, kuinka monesta tapaamisesta päästään tarjousvaiheeseen ja kuinka usein tarjouksesta syntyy kauppa. Kaupan keskimääräinen koko ja myyntiprosessin kesto huomioon ottaen saadaan mittaristo riittävän aktiivisuuden määrittämiseksi. (Gitomer 128-129.)

Jos myyjän tavoite on esimerkiksi 100 yksikköä ja keskikauppa on kooltaan 10 yksikköä, on myyjän tehtävä 10 kauppaa saavuttaakseen tavoitteensa. Pidemmälle avattuna myyjä joka, tietää myyntihistoriansa perusteella, kuinka monta puhelua vaaditaan tapaamisen järjestämiseen ja kuinka monesta tapaamisesta edetään kauppoihin asti, pystyy arvioimaan, onko hänen aktiivisuutensa riittävällä tasolla tavoitteiden saavuttamiseksi. Arviointia varten on siis tiedettävä onnistumisprosentit tehdyistä puheluista tapaamisen järjestämiseen, onnistumisprosentti tapaamisista kaupan syntymiseen ja keskikaupan koko. Taaksepäin laskettuna myyjä pystyy historiatiedon perusteella arvioimaan, kuinka monta puhelua tietyn aikavälin aikana on tehtävä tavoitteensa saavuttaakseen, esimerkiksi: Yksi kymmenestä puhelusta johtaa tapaamiseen (10 puhelua = tapaaminen), joka viides asiakas ostaa (50 puhelua = yksi kauppa), keskiostos on 10 yksikköä (500 puhelua = 10 kauppaa = 100 yksikköä myyntiä). Myyjän on siis esimerkiksi tehtävä 500 puhelua asetetun 100 yksikön tavoitteen saavuttamiseksi. (Gitomer 128-129.)

Kaupan ajallinen kesto ensimmäisestä kontaktista sopimusten allekirjoittamiseen ja tästä eteenpäin laskun maksuun, tai mihin kukin organisaatio perustaa tulosten laskennan, on tärkeä muuttuja aktiviteetin jaksottamisessa ja määrässä. Jos kiertonopeus tapaamisesta kauppaan ja siitä eteenpäin tuloksen kirjaamiseen on pitkä, tulee kontaktoinnin määrä sovittaa tämä huomioon ottaen. Esimerkiksi myyjällä x kauppa syntyy keskimäärin 2 tapaamisen kuluessa, noin 30 päivässä ensikohtaamisesta ja oletetaan asiakkaan aloittavan tilaukset seuraavan kuun vaihteesta sekä ensimmäisen laskun eräpäivän olevan aloituskuukauden lopulla.

Myyjän tulokorttiin kilahtaa numeroita, kun asiakas on maksanut laskunsa. Käytännössä myyjän on siis odotettava keskimääräinen 30 päivää ensimmäisestä tapaamisesta kaupan päättöstä, 1-30 päivää asiakkuuden alkamista ja tästä noin 30 päivää ensimmäisen laskun erääntymistä. Esimerkin myyjä voi siis odottaa ensimmäisen tapaamisen jälkeen tuloksia aikaisintaan 60-90 päivän kuluessa. (Schiffman 2007, 5, 15.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävien puhelujen lukumäärän, keskikaupan koon ja myyntiprosessin keston ollessa tiedossa, myyjä pystyy jakamaan soitettavat puhelut kalenterissaan vuodelle, tai jaksolle, jossa tavoitteita mitataan, ja näin ennakoimaan omaa ajankäyttöään. Aikaisempien esimerkkien mukaisesti 500 puhelua, 60-90 päivää kestävä prosessin mukaan, vuoden tavoitesyklillä myyjän on soitettava puhelunsa tasaisesti ensimmäisen 9 kuukauden aikana ottaen huomioon mahdolliset vuosilomat. Tammikuusta syyskuun loppuun on karkeasti 39 viikkoa, josta oletetaan myyjän lomailevan 4 viikkoa. Näin viikoittainen puhelujen määrä tulee olla 500 jaettuna 35 viikolle, joka tarkoittaa vähintään 14-15 puhelua viikossa tavoitteiden saavuttamiseksi. Suuri osa myyntihenkilökunnasta ei ole tietoinen numeroistaan, tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta tai ehkä ne on saavutettu, mutta pitkällä aikavälillä tasalaatuisen suorituksen johtaminen vaatii omien lukujensa tuntemista vuosi, kuukausi ja viikkotasolla. (Schiffman 2007, 11-13.)

4.5 CRM, CEM, NPS ja asiakaskokemus

CRM (Customer Relationship Management) tarkoittaa yksinkertaistettuna niitä järjestelmiä ja strategioita, joilla yritys ylläpitää ja rakentaa suhteita asiakkaisiinsa. Usein CRM:a pidetään pelkästään tietojärjestelmänä asiakkuuksien hallintaan ja johtamiseen, mutta termillä tarkoitetaan myös asiakaskeskeistä ajattelutapaa ja asiakassuhteiden johtamista yleensä. Yritysjohdon näkemys asiakaspääomansa kehittämistä liiketoimintatavoitteiden toteuttamiseksi on CRM:n lähtökohta. Tavoite on kohdistaa markkinoinnin ja myynnin toimenpiteet oikein asiakaspääoman kehittymisen kannalta. (Hakanen P. 2014; Porkka 2016.)

Kai Grass (2017) kirjoittaa Myynti 2.0 Blogissa, että nykypäivän CRM-järjestelmä yhdistää markkinointiautomaatiikan ja manuaalisesti syötetyn asiakasanalytiikan kaikkeen muuhun asiakkaasta saatavilla olevaan tietoon, eli järjestelmä toimii yhteydessä Internetiin. Aikaisemmin vaatimukset CRM:n osalta ovat olleet suoraviivaisempia ja päätavoite on ollut saada myyntijohtajalle näkyvyyttä myyntiennusteiden muodostamiseen (Grass 2017).

CRM on toiminut lähinnä tietopankina, johon kirjattuja tietoja on vaihtelevasti hyödynnetty myyntityössä. Aikaa täydentämiseen on kulunut paljon, mutta myyjien näkökulmasta hyöty on jäänyt vaillinaiseksi. Perimmäinen ajatus CRM:n kehittämisessä tulisi olla myyjän ja markkinoinnin apu ymmärtämään asiakkaitaan, näiden kiinnostuksen kohteita ja aikatauluttamaan yhteydenottoja asiakkaan tarpeen mukaisesti. (Laaksonen 2017.)

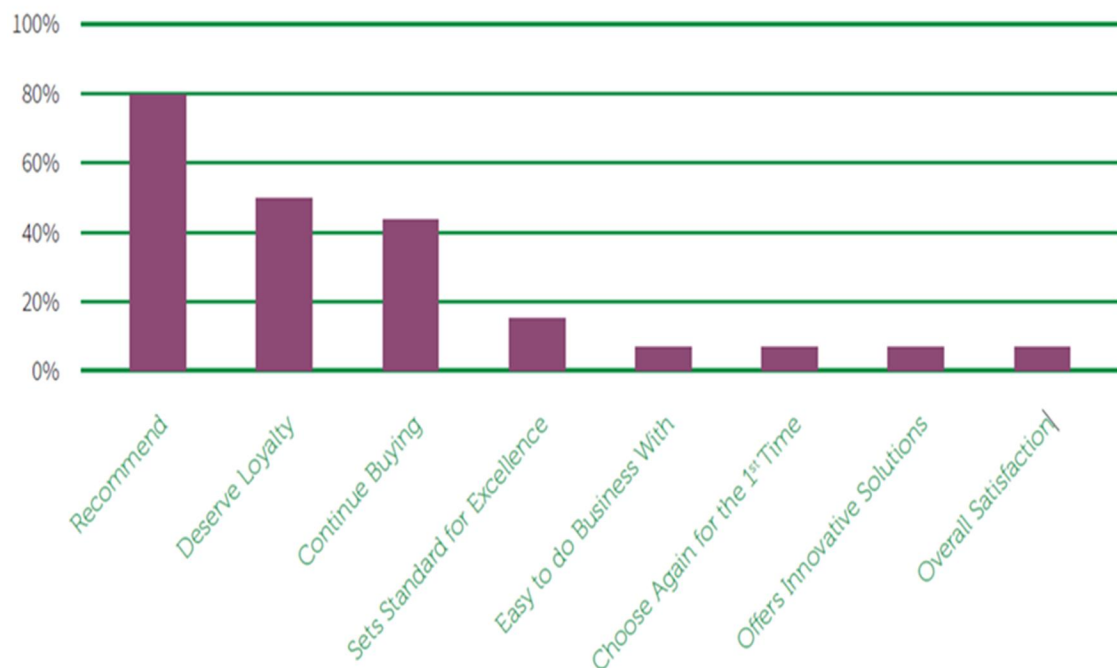
Asiakashallintajärjestelmänä CRM on useissa B2B myyntiorganisaatioissa kiinteä osa myynninjohtamisen arkipäivän työkaluja. Pitkälle vietyä CRM voi ohjata myyntiä hyvinkin pitkälle ja ”järjestelmän ohi” myyminen on tehty vaikeaksi. Liidit voidaan jakaa CRM-järjestelmään, tuki ja resurssointi riippuu CRM-järjestelmään tallennetusta tiedosta, tarjoukset ja asiakasmateriaali tulostetaan CRM:stä ja hyväksynät esimerkiksi hinnoittelulle haetaan järjestelmän kautta. Myynnin mittaaminen voidaan toteuttaa CRM-järjestelmän kautta esimerkiksi perinteisin määrällisin aktiviteettimittarein, euromääräisin mittarein tai harvinaisempien ja kehittyneempien mittarein, kuten myyntiputken suhdeluvuin, eli arvo suhteessa tavoitteeseen, tai myyntisuppilon virtausnopeuden mittarein, eli myyntihankeen maksimiaikoja tarkastellen prosessin eri vaiheissa. (Crementum 2017.)

CEM (Customer Experience Management) toimii käytännössä CRM:n peilikuvana. Kun CRM:n tarkoituksena on oppia jokaisen asiakaskohtamisen avulla lisää asiakkaasta, niin CEM taas lisäksi tuo tietoa asiakkaalle yrityksestä. CEM tuo yritykselle pakon tarkastella omaa toimintaansa asiakkaan näkökulmasta, tuottaa välineitä asiakaskohtamisen muokkaamiseen asiakkaan toiveiden mukaisiksi ja keskittyy asiakkaiden toiveiden ja tunteiden kuunteluun. (Korpaeus, 2014.)

CEM:n tarkoituksena on tuntea asiakas niin hyvin, että yrityksen on mahdollista tuottaa ja tarjota räätälöityjä kokonaisuuksia juuri tämän yksittäisen asiakkaan tarpeisiin ja parhaassa tapauksessa proaktiivisesti ennen tiedostetun tarpeen syntymistä. Tavoitteena ja mittarina on asiakasuskollisuuden lisäksi suositukset, joita asiakas antaa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa asiakaskohtamistensa perusteella. (SAS 2016.)

Fred Reicheld ja Bain & Company kehittivät yksinkertaisen ja nopean tavan mitata asiakastytyväisyyttä asiakkaalle palvelukohtamisen jälkeen esitettävällä kysymyksellä, kuinka todennäköisesti asteikolla yhdestä kymmeneen suosittelisit meitä (yhtiötämme) ystävällesi tai kollegallesi. Tätä kysymystä seuraa usein alle kymmenen arvosanan antaneille avoin jatkokysymys, mitä voisimme tehdä, jotta nostaisit arvosanaasi yhdellä? Näiden kahden kysymyksen tarkoituksena on kerätä arvokasta tietoa asiakaskokemuksen tasosta sekä kehittämis ehdotuksia tason parantamiseksi. (Hyken 2016.)

Päätelmään juuri tämän kysymyksen käytöstä Reicheld pääsi vuonna 2003 Harvard Business Review julkaisuun tekemänsä tutkimuksen perusteella. Satmetrixin julkaisu The Power Behind a Single Number kertoo Reicheldin tutkineen, miten erilaiset asiakaskokemusta mittaavat kysymykset todellisuudessa vaikuttivat asiakkaan ostokäyttäytymiseen.



Kuvio 6: Asiakkaan ostokäyttäytymisen korrelaatio asiakaskokemusta mittaavaan kysymykseen (Satmetrix 2017)

Kuuden eri toimialan asiakkaille esitettyjen kysymysten perusteella Reicheldin NPS järjestelmään valikoitui kysymys suosittelusta ystäville tai kollegoille sen korreloitessa selvästi parhaiten asiakkaan todellisen ostokäyttäytymisen kanssa (Satmetrix 2017).

NPS (Net Promoter Score) tai suomeksi nettosuositusindeksi lasketaan kolmen pistekategorian perusteella. Asiakkaat, jotka asiakaskohtamisen perusteella antavat arvosanan yhdeksästä kymmeneen tulkitaan suosittelijoiksi (promoters), seitsemän tai kahdeksan antaneet neutraaleiksi (passives), eli ei tiedetä ovatko he kääntymässä positiivisempaan vai negatiivisempaan suuntaan asiointinsa suhteen ja kuusi tai pienemmän antaneet tulkitaan arvostelijoiksi (detractors). Virallisen NPS pisteytyksen laskemiseksi suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta vähennetään arvostelijoiden prosentuaalinen osuus. Näiden lukujen erotus on yrityksen NPS pisteytys. (Hyken 2016.)

5 Opinnäytetyön menetelmälliset lähtökohdat

5.1 Tutkimusmenetelmä

Kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon tai kuinka usein pystytään vastaamaan määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Kvantitatiivinen tutkimus etenee teoriasta empiiriseen tarkasteluun deduktiivisen päättelyn logiikalla tuottaen uutta kumulatiivista tietoa aikaisemman tietämyksen pohjalta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tulee kyseen, kun ymmärrys ilmiöstä on olemassa, eli teorioita tai malleja tutkittavasta ilmiöstä on

saatavilla. Kvantitatiivinen tutkimus on siis tehty teorian tai mallin pohjalle aikaisemmin ja tutkittavan ilmiön tutkimuskysymykset johdetaan ilmiötä selittävistä teorioista. (Anttila, 2017; Kananen 2012, 31, 32; Vilka 2007, 14.)

Strukturoituihin kysymyksiin saadaan määrällisen tutkimuksen avulla lukuja, kun laadullisen kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on avoimien kysymysten avulla tuottaa sanoja ja lauseita tutkijalle ilmiön ymmärtämiseksi. Mittaaminen on määrällisen tutkimuksen perusta. Mittaamisen tuloksena syntyy lukuarvoista muodostuva havaintoaineisto, jonka analysointi tapahtuu tilastollisin analyysimenetelmin. Tulkinta tuloksista ja olennaisen numerotiedon selittäminen tapahtuu sanallisesti kuvaamalla miten eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toisistaan (Kananen 2012, 32; Vilka 2007, 14; Vilpas 2013.)

Määrällinen tutkimus suoritetaan kyselyin, strukturoiduin haastatteluin tai systemaattisen havainnoinnin keinoin. Kyselyissä kysymysten muoto on vakioitu eli kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Haastattelu määrällisessä tutkimuksessa tapahtuu ennalta strukturoidun lomakkeen avulla, johon tutkija kirjaa vastaukset. Havainnoinnissa määrällisen tutkimuksen keinoina käytetään lomaketta kuten kyselyssäkin. (Vilka 2007, 27-28.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tulee kyseeseen, kun tarkasteltava tutkimuskohteena oleva ilmiö vaatii täsmennystä, eli mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä paremmin laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusotteen valinnaksi. Ilman tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä keinoja sekä ilman yleistyksiä tehtävä ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen ovat laadullisen tutkimuksen päämäärä. (Kananen 2012, 29.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimuskeinoina käytetään havainnointia sekä jäseneltyjä tai jäseneltemättömiä haastatteluja. Havainnointi tutkimuskeinoina sisältää ihmisen luonnollisessa ympäristössä tapahtuvaa käyttäytymisen kuuntelua ja seuraamista. Tavoite havainnoinnissa on havainnoidun käytöksen, asenteiden ja tilanteen tulkitseminen ja ymmärtäminen sekä sosiaalisen käyttäytymisen dynamiikan tavoittaminen. Jäsenelty haastattelu eli selvitystutkimus toteutetaan vakio-aseteltuna vakioiduin vastauskategorioin ja jäseneltemättömässä haastattelussa haastattelija on paikalla ohjataksaan haastattelua johtokysymyksin. (Räsänen 2014.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen menetelmäksi valittiin määrällinen menetelmä ja tutkimus suoritettiin kyselylomakkeen avulla. Tutkimusongelman ollessa kysymysmuodossa, miten myyjä valmistautuu asiakaskontaktiin kylmäsoiton ja ensimmäisen tapaamisen alla, mistä tietoa haetaan ja mikä on relevanttia tietoa yritysvakuutusmyyjän näkökulmasta sekä miten yritysvakuutusmyyjä seuraa myyntituloksiaan, lisämyynnin paikkoja, implementointia, aktiiviteettinsa määrää, hallitsee ajankäyttöään tapaamisten ja puheluiden suhteen ja varmistuu

asetettujen myyntitavoitteiden saavuttamisesta, tulee useiden yksittäisten kysymysten tarkoituksiksi selvittää numeerisia arvoja.

Teoriaa myyntiprosessin läpiviennistä, tasaisen myyntituloksen ja aktiviteetin sekä asiakaskokemuksen maksimoinnista myyntitilanteessa on tarjolla runsaasti ja tutkimuskysymykset saatiin johdettua suurimmilta osin teorian pohjalta. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella, jossa numeerista havaintoaineistoa kerättiin suljettujen, eli strukturoitujen kysymysten avulla. Aineiston keruussa käytettiin myös avoimia kysymyksiä vastaajien mielipiteiden, ajatuksien ja toiveiden keräämiseen. Kyselylomakkeen käyttöä puolsi myös vastaajien suuri määrä.

5.2 Kyselylomake

Määrällisen tutkimuksen suorittaminen edellyttää käsitteiden määrittelemistä siten, että niitä voidaan mitata. Tärkeää on puhua vastaajan kanssa samaa kieltä, jotta jokainen vastaaja ymmärtää käsitteet ja kysymykset samalla tavalla ja tutkimustuloksesta saadaan luotettava yleistettävissä oleva. Operationalisointi tarkoittaa ensimmäisessä vaiheessa käytettyjen käsitteiden hahmottelua ja määrittelyä, osa-alueisiin purkamista ja edelleen osa-alueista kysymyksiksi ja vakioituiksi vastausvaihtoehdoiksi. Operationalisoinnin toisessa vaiheessa siirrytään aineiston käsittelyyn ja analysoinnin avulla takaisin teoriaan. (Vilka 2007, 38, 41.)

Kyselylomakkeissa mittaaminen tapahtuu asenne- ja mitta-asteikoin, joista asenneasteikon avulla voidaan mitata vastaajan kokemukseen perustuvaa mielipidettä (Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko) ja mitta-asteikko on mittaustaso erittelemään muuttujien ilmaisemia asioita (mm. järjestysasteikko ja laatueroasteikko). Tarkoitus mittaamisessa on erojen löytäminen eri havaintoyksiköiden välille. (Vilka 2007, 38, 45, 46.)

Likertin asteikko on yleinen vastaajan kokemukseen perustuvan mielipiteen mittauksessa. Asteikko on portaittainen järjestysasteikko, jossa ääripäinä käytetään yleensä täysin samaa mieltä tai täysin erimieltä vaihtoehtoja ja näiden välille sijoitettavia jokseenkin samaa mieltä tai jokseenkin erimieltä vaihtoehtoja. Sanamuotoilu voi vaihdella. Portaita asteikossa on tavallisesti 4-5, joista yksi on niin sanottu neutraali vaihtoehto, eli ei samaa eikä eri mieltä. Tuloksia Likertin asteikosta esitetään prosenttiosuuksina ja tuloksia voidaan luokitella jakamalla kantaa ottaneiden valinnat luokkiin hyödyllinen tai hyödytön. (Heikkilä 2014.)

Mitta-asteikkoja määrällisen tutkimuksen kyselyissä on neljää luokkaa:

- laatueroasteikko eli nominaaliasteikko, jolla esitetään numeraalisesti asioiden samankaltaisuutta tai erilaisuutta,
- järjestysasteikko eli ordinaaliasteikko, jonka avulla laatueroasteikkoon lisätään mahdollisuus esittää numeraalisesti luokkien järjestystä,

- välimatka-asteikko eli intervalliasteikko, jolla voidaan esittää havaintojen etäisyyttä toisistaan sekä
- suhdelukuasteikko, jolla mitataan samoja asioita välimatka-asteikon kanssa. (Vilka 2007, 48, 49, 50.)

Avoimien kysymysten käyttöä kyselylomakkeissa on harkittava ennalta niiden työlään tulkinnan takia. Toinen ongelma liittyy vastaajaan valmiuteen käyttää aikaa avoimiin kysymyksiin vastaamiseen, yleensä vastaaminen on työläämpää kuin asenne- tai mitta-asteikoin luotuihin kysymyksiin. Etuna avoimien kysymysten käytössä on mahdollisesti vastaajilta löytyvä tieto, jota kyselyn tekijä ei ole ajatellut ja analysointivaiheeseen saatavat selittävät tekijät. (TTY-Piiri 2013.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen laadinnassa lähdettiin liikkeelle lomakkeen laajuudesta ja ulkoasusta. Liian pitkällä lomakkeella ei haluttu karkottaa vastaajien vastaamishalua ja lomakkeen yleisilme ja taitto tehtiin mahdollisimman selkeäksi. Kysymyksiin merkittiin tähdellä pakolliset kysymykset ja avoimet kysymykset jätettiin vapaaehtoisesti vastattaviksi. Saatekirjeessä motivoitiin vastaajia vastaamaan kuitenkin avoimiinkin kysymyksiin. Kysymykset eteni- vät ylhäältä alaspäin ja jaettiin aihealueiden mukaisesti viidelle sivulle.

Osiot	Sivu / kysymykset	kysymykset / kysymystyytit
Vastaajien taustatiedot	Sivu 1 / 1-3	1 / yksittäisvalinta listalta 2, 3 / yksirivinen vastauskenttä
Potentiaalisten asiakkaiden etsiminen ja sorttaaminen, asiakastietojen haku ennen kontaktointia	Sivu 2 / 4-8	4 / yksittäisvalinta listalta 5 / arviointitaulukko, Likert-asteikko 6, 8 / kommenttikenttä, avoin kysymys 7 / yksittäisvalinta listalta
Tiedonhaku ennen potentiaalisen asiakkaan ensimmäistä tapaamista	Sivu 3 / 8-13	8 / yksirivinen vastauskenttä 9, 13 / arviointitaulukko, Likert-asteikko 10-12 / kommenttikenttä, avoin kysymys
Myyjän myyntitulosten seuranta ja aktiviteetin riittävyys	Sivu 4 / 14-15	14 / kommenttikenttä, avoin kysymys 15 / arviointitaulukko, Likert-asteikko
Vapaa sana asiakashallintajärjestelmän kehittämiseksi	Sivu 5 / 16	16 / kommenttikenttä, avoin kysymys

Taulukko 1: Kyselylomakkeen rakenne

Kyselyssä käytettiin neljää erilaista vastauskenttää: Yksittäisvalintoja listalta vastaajien taustatiedoissa sekä ensimmäisen kontaktin ensisijaisen kohteen valinnan selvittämiseksi, yksirivisillä vastauskentillä vastaajia ohjattiin ilmoittamaan eri toimenpiteisiin käyttämänsä aikaa, kommenttikentät luotiin avoimiin kysymyksiin vastaamiseen ja Likertin asteikolla luodut arviointitaulukot kysymyksiin eri ominaisuuksien tärkeydestä myyjän työlle. Likertin asteikkoihin liitettiin lisäksi mahdollisuus valintaan en osaa sanoa, jotta mielipiteettömät vastaukset saatiin selville.

Kysymykset pyrittiin asettelultaan saamaan mahdollisimman yksinkertaisiksi, helppotajuisiksi sekä kohtuullisiksi. Kysymyksissä vältettiin myös kysymästä kahta asiaa, kuten koetko jonkin olevan helppoa ja tehokasta. Kysymysten asettelussa kiinnitettiin huomioita kieleen, eli kirjakieltä tai teorian termistöä vältettiin ja kirjoitusasu valittiin yritysvakuutusmyyjän työsään käyttämin termein. Kysymyksiin annettiin osittain myös erilliset vastausohjeet.

5.3 Aineiston kerääminen ja analyysi

Aineiston keräämiseen saatiin lupa kohdeorganisaatioiden esimiehiltä 12.3.2018 ja luvan jälkeen vastaajille toimitettiin sähköpostitse saatekirje ja kyselylinkki. Vastausajaksi annettiin kaksi viikkoa sähköpostin lähettämistä. Kyselylomakkeeseen liitettiin saatekirje, jossa kyselyn syy ja tarkoitus avattiin vastaajille ja vastaajia pyrittiin motivoimaan kyselyyn vastaamiseen annetun aikamäärän sisällä.

Kysely toimitettiin 44 yritysvakuutusmyyjälle, jotka työskentelevät uusasiakashankinnan parissa kohderyhminään mikroyritykset, pienet ja keskiuuret yritykset sekä suuryritykset. Viikko kyselyn lähettämisen jälkeen vastaajia oli 13 (29,5 %). Lähetettiin muistutusviesti kyselystä ja kahden viikon vastausajan päätyttyä vastauksia saatiin 23 osallistujalta ja vastausprosentiksi jäi 52,2 %. Vastaajien määrä vaihteli kysymyksittäin ja kyselyn keskeytti 10 vastaajaa ennen viimeistä kysymystä.

5.4 Kyselyn tekninen toteutus

Kysely toteutettiin Enuvo GmbH:n palvelulla KyselyNetti (<https://www.kyselynetti.com/>). Palvelussa on valittavana ilmainen Basic-jäsenyys ja useita maksullisia jäsenyyksiä. Basic-jäsenyydellä kysymysten lukumäärää ei ole rajoitettu, mutta vastausten lukumäärä on rajattu 350 vastaukseen. Keskipitkinä kyselynä jäsenyydeksi valittiin Personal, jossa vastausten lukumäärä on rajattu 5 000 vastaukseen.

Kyselyn asetuksista valittiin mahdollisuuksiksi keskeyttää kysely ja jatkaa vastaamista myöhemmin, osallistujien IP-osoitteita ei tallennettu ja kysely toteutettiin anonyyminä. Anonyymi-teetti varmistettiin, jotta annettuja vastauksia ei pystytty yhdistämään osallistujien sähköpostiosoitteeseen tai KyselyNetin vastaajatunnukseen. Yksittäisen vastaajan vastausten luku-

määrä rajoitettiin yhteen kertaan lukitsemalla osallistujien selainistunnon tunnus ja asettamalla eväste moninkertaisen osallistumisen vähentämiseksi. Kyselyn tuloksia ei julkaistu ulkopuolisille.

5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on olennainen osa tutkimusta tutkimukselle asetettujen normien ja arvojen saavuttamisen kannalta. Perinteisesti luotettavuuskysymyksiä arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin käsittein. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja reliabeli tutkimus antaa tarkkoja tuloksia ja on mahdollisesti toistettavissa tulosten pysyessä samanlaisina. Otos tulee olla riittävän suuri ja edustava, jotta luotettavuus ei kärsi. Virheettömyys tiedonkeruun, syötön ja käsittelyn osalta tulee varmistaa. (Heikkilä 2014, 13.)

Tutkimus on validiteetiltaan onnistunut, kun tutkimus mittaa sitä mitä on tarkoituskin, systemaattiset virheet on karsittu ja tulokset ovat keskimäärin oikeita. Validiteetti on pyrittävä varmistamaan jo etukäteen suunnittelulla ja tiedonkeruuta harkiten. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja kattaa tutkittava ongelma, perusjoukko, kuten reliabiliteetinkin varmistamisessa, tulee olla selkeästi määritelty ja luetteloitu, otoksen tulee olla edustava, eli perusjoukosta valittu tarkoituksenmukaisella otantamenetelmässä ja vastausprosentin tulee olla tarpeeksi korkea. (Heikkilä 2014, 12.)

6 Tulokset

Kyselylomakkeen alussa selvitettiin vastaajien taustatietoja ristiinanalysoinnin tueksi. Kysytyt taustatiedot olivat vastaajien organisaatio, kokemus myyntitehtävistä vuosissa ja kokemus yritysvakuutusmyynnistä vuosissa. Taustatietojen tarkoituksena oli selvittää miten eri kokoisia yrityksiä hoitavat ja uusmyynnin kautta tavoittelevat myyjät vastaavat esitettyihin kysymyksiin ja minkä verran myyntikokemuksella on vaikutusta vastauksiin.

Yrityskoko	2. Kokemuksesi myyntitehtävissä toimimisesta, vuosissa?	3. Kokemuksesi yritysvakuutusmyynnissä, vuosissa?
Pienet	0,5	0,5
Pienet	4,2	4,2
Pienet ja keskisuuret	5	3
Pienet	6	3
Pienet	7	2
Pienet	7	6
Pienet ja keskisuuret	8	2,2
Pienet ja keskisuuret	9	6,5
Pienet	10	5
Suuret yritysasiakkaat	10	7

Pienet	11,5	11,5
Pienet ja keskisuuret	14	10
Pienet	17	10
Pienet ja keskisuuret	18	12
Pienet ja keskisuuret	20	20
Suuret yritysasiakkaat	20	20
Pienet	22,5	20,5
Pienet	23	17
Pienet ja keskisuuret	23	15
Pienet	25	20
Suuret yritysasiakkaat	30	14
Pienet ja keskisuuret	38	18
Suuret yritysasiakkaat	38,5	29
Keskiarvo	16,0	11,1

Taulukko 2: Vastaajien taustatiedot

Taustatietojen perusteella vastauksia saatiin kaikkien yrityskokoluokkien myyjiltä. Vastaajien kokemustaso myyntitehtävistä ja yritysmyynnistä vaihteli puolen vuoden kokemuksesta lähes neljänkymmenenvuoden kokemukseen.

6.1 Ajankäyttö

Ajankäyttöä tiedonhankintaan, soittokohteiden etsimiseen ja tapaamisiin valmistautumiseen mitattiin kysymyksissä 4. Kuinka paljon sinulta kuluu keskimäärin aikaa viikkotasolla uusien soitettavien kohteiden etsimiseen ja sorttaamiseen (tunneissa)? ja 9. Kuinka paljon käytät keskimäärin aikaa yksittäiseen tapaamiseen valmistautumiseen (minuuteissa)? Vastausten perusteella alle kymmenen vuoden myyntikokemuksen ja sen ylittävien osalta ajankäytössä ei ollut merkittäviä eroja. Keskimäärin aikaa soittokohteiden etsimiseen ja sorttaamiseen, kuluu kuusi ja puoli tuntia viikossa, enimmillään 20 tuntia ja vähimmillään yksi tunti, joten hajontaa oli paljon. Tehtävissä, joissa pääpaino on uusasiakashankinnassa, aikaa käytettiin oletettavasti enemmän, eli keskimäärin seitsemän ja puolituntia viikossa.

Tapaamiseen valmistautuminen kestää keskimäärin 50 minuuttia, yli 10 vuotta myyntitehtävissä toimineet valmistautuvat arvionsa mukaan noin 70 minuuttia, kun vastaavasti vähemmän myyntikokemuksen omaavat myyjät käyttävät valmistautumiseen 20 minuuttia ennen asiakkaan kohtaamista. Eniten aikaa yrityksiin tutustumiseen käyttävät suuria yritysasiakkaita hoitavat ja tavoittelevat myyjät reilun kahden tunnin valmistautumisella ilman merkittävää hajontaa. Nopein valmistautuminen, eli noin 25 minuuttia, on pieniä yritysasiakkaita tavoittelevilla myyjillä, joilla hajonta valmistautumiseen kuluva ajassa on viidestä minuutista tuntiin.

Vastausten perusteella soitettavien kohteiden etsimiseen ja asiakastapaamisiin valmistautumiseen kuuluu keskivertomyyjältä, joka tapaa viisi asiakasta viikossa, lähes 11 tuntia eli noin 30 % viikoittaisesta työajasta. Pieniä ja keskisuuria yritysasiakkaita tavoittelevat myyjät kulluttavat soitettavien kohteiden parissa enemmän aikaa ja valmistautuvat tapaamisiin nopeasti, kun suurten yritysasiakkaiden parissa työskentelevät eivät juurikaan kuluta aikaa soitto-kohteiden etsimiseen, mutta sitä vastoin valmistautuvat tapaamisiin huomattavasti pidempään.

6.2 Valmistautuminen kylmäsoittoon

Valmistautumista ennen asiakkaan ensimmäistä kontaktointia puhelimitse selvitettiin monivalintakysymyksellä 5. Mitä asioita selvität ennen asiakkaasta ennen kylmäsoittoa ja kuinka tärkeänä pidät asiaa?, sekä avoimilla kysymyksillä 6. Onko edellisten kohtien lisäksi muita asioita, joita selvität ennen asiakkaasta ennen kylmäsoittoa?, ja 8. Onko sinulla toiveita soitettavien kohteiden etsimisen helpottamiseksi?

	Tärkeää		Melko tärkeää		Melko samantekevää		Samantekevää		En selvitä		Σ	σ
	(1)	(2)	(3)	(4)	(0)	(0)	(0)					
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ			
Toimiala	11x	57,89	6x	31,58	1x	5,26	-	-	1x	1,44	0,62	
Riskitoimialalista (sisäinen)	13x	68,42	5x	26,32	-	-	-	-	1x	1,28	0,46	
Henkilöstön lukumäärä	10x	52,63	8x	42,11	-	-	-	-	1x	1,44	0,51	
Palkkatiedot	9x	47,37	7x	36,84	2x	10,53	-	-	1x	1,61	0,70	
Liikevaihto	8x	42,11	8x	42,11	1x	5,26	-	-	2x	1,59	0,62	
Asiakastiedon riskiluokitus	12x	63,16	6x	31,58	-	-	-	-	1x	1,33	0,49	
Edelliset kontaktit Ashasta	14x	73,68	4x	21,05	-	-	-	-	1x	1,22	0,43	
Nykyinen vakuutusyhtiö	3x	15,79	9x	47,37	5x	26,32	-	-	2x	2,12	0,70	
Pankin asiakasvastaava	13x	68,42	4x	21,05	1x	5,26	-	-	1x	1,33	0,59	
Päättäjätiedot	12x	63,16	6x	31,58	-	-	-	-	1x	1,33	0,49	
Aikaisemmin tehdyt tarjoukset	5x	26,32	9x	47,37	4x	21,05	-	-	1x	1,94	0,73	

Taulukko 3: Mitä asioita vastaajat selvittävät yritysasiakkaista ennen mahdollista kylmäsoittoa ja kuinka tärkeänä pitävät asiaa

Tiedonhaku ennen kylmäsoittoa on nopeampaa kuin tapaamista edeltävä asiakkaaseen tutustuminen. Ennen soittoa ei ole varmuutta tapaamisen järjestymisestä, eli tiedonhaussa keskitytään varmistumaan asiakkaan ostopotentiaalista sekä sopivuudesta soittokohteeksi huomioden organisaation riskivalinnan ym. asiakasvalintaan vaikuttavat seikat. Tärkeimmiksi tarkistettaviksi asioiksi valikoituivat asiakashallintajärjestelmän tekstit edellisistä kontakteista, sisäisen riskitoimialalistan tarkistaminen yrityksen toimialaan verraten, asiakastiedon riskiluokitus sekä päättäjätiedot. Kysyttäessä listattujen tietojen lisäksi muita tarkistettavia asioita, liittyivät vastaukset yrityksen kokoa ja liiketoiminnan kannattavuutta mittaaviin tunnuslukuihin. Lähes 100 % prosenttia vastaajista ilmoitti soittavansa yrityksessä yrittäjälle tai toimitusjohtajalle ensisijaisesti, jos päättäjätiedot olivat saatavilla.

Avoimella kysymyksellä 8. Onko sinulle toiveita soitettavien kohteiden etsimisen helpottamiseksi? kartoitettiin vastaajien toiveita ja näkemyksiä kylmäsoittoa edeltävän asiakashaun helpottamisesta. Useissa vastauksissa viitattiin valmiisiin organisaation laatimiin soittolistoihin ja näistä löytyviin tietoihin. Listoille on kysyntää ja toiveina esitettiin listojen perkaamista ei työllistävien yritysten ja riskitoimialakohteiden osalta ja tärkeiksi listoilta löydettävissä oleviksi tiedoiksi mainittiin päättäjätiedot, yrityksen tunnusluvut ja liiketoiminnan kehittymisen suunta. Käytettävyydeltään toivottiin listaa, johon tietojen päivittäminen onnistuu ilman erillisen asiakkuusikkunan avaamista.

6.3 Ensimmäinen tapaaminen

Ensimmäiseen tapaamiseen liittyen vastaajille esitettiin kysymys valmistautumisen aikana tarkistettavista tiedoista vastaavan taulukon mukaisesti kuin kylmäsoittamisen kohdalla. Tapaamista edeltävä valmistautuminen on perusteellisempaa kuin kylmäsoittoa edeltävä. Tarkistettavat asiat painottuvat kuitenkin hyvin samankaltaisesti kuin soittamiseen valmistautuessa. Päättäjätiedot sekä asiakkaan riskeihin liittyvät tarkistukset nousivat vastaajien keskuudessa tärkeimmiksi.

Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin vastaajien näkemyksiä tärkeistä asioista joita ennen tapaamista tulisi selvittää, mitä tietoa asiakkaasta tulisi järjestelmällisesti kerätä ja tuoda myyjän käyttöön sekä mitä eri liiketoiminta-alueiden tietoa myyjä toivoo nähtäväkseen ennen tapaamista.

Tietoa asiakkaista myyjät keräävät mm. yrityksen nettisivuilta ja olennaisiksi tiedoiksi mainittiin:

- Kytkökset muihin yrityksiin, alihankkijat, tärkeimmät asiakkaat.
- Yrityksen toimipaikkojen sijaintitiedot.
- Tiedot omistusrakenteesta ja osakkaista.
- Yrityksen toimialan erityispiirteiden ja riskien selvittäminen sekä toimialan taloudelliset näkymät.

Organisaation asiakasdatasta ja organisaation muiden liiketoiminta-alueiden asiakastiedoista olennaisimpia asioita kysyttäessä vastaajat listasivat seuraavia asioita:

- Aikaisemmat kilpailutukset ja niiden tulokset
- Asiakaspalautteet ja mahdolliset ongelmatilanteet
- Yleiset tilastot toimialasta, kuten toimialan sairaspöissaoloprosentit, vahinkodataa toimialalta, toimialle keskeiset palvelut ja tuotteet vakuutuksen sekä muiden liiketoiminta-alueiden osalta.

Kysymyksellä 14 pyrittiin listaamaan ei kauppaan johtaneen myyntiprosessin jälkeisen analyysin tärkeimpiä syitä asiakkaan hylkäävään päätökseen, jotta tieto olisi käytettävissä tulevissa myyntineuvotteluissa. Kysymykseen vastaajia ohjeistettiin myös vastaamaan siitä näkökulmasta, että mitä he olisivat itse valmiita raportoimaan, jos vastaavasti pääsisivät näitä tietoja tarkastelemaan muiden myyjien raportoimana.

	Tarpeellista		Melko tarpeellista		Melko tarpeetonta		Tarpeetonta		En osaa sanoa		0	±
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)							
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Hintaero kilpailijoihin	12x	66,67	6x	33,33	-	-	-	-	-	-	1,33	0,49
Syyt tarjouksen hylkäämiselle	13x	72,22	5x	27,78	-	-	-	-	-	-	1,28	0,46
Tarjotut tuotteet	8x	44,44	7x	38,89	2x	11,11	1x	5,56	-	-	1,78	0,88
Miksi tarjottu mitään turvaa	7x	38,89	6x	33,33	4x	22,22	1x	5,56	-	-	1,94	0,94
Myyjän oma arvio suoriutumisestaan	4x	22,22	6x	33,33	4x	22,22	3x	16,67	1x	5,56	2,50	1,20
Myyjän oma-arvio syistä ei kaup.	7x	38,89	9x	50,00	1x	5,56	1x	5,56	-	-	1,78	0,81

Taulukko 4: Minkälaisista analyyseistä myyjät toivovat saatavilleen edellisistä ei kauppaan johtaneista tarjousprosesseista

Tärkeimmiksi tiedoiksi nousivat asiakkailta saadut syyt tarjouksen hylkäämiseen sekä hintaero kilpailijoihin nähden. Myyjän oma arvio asiakkaan antamien tarjouksen hylkäämisen syiden lisäksi koettiin melko tärkeänä tarjouksen sisällön kanssa. Syvällisempää analyysiä tarjottujen tuotteiden tuomista hyödyistä asiakkaalle tai myyjän oman suoriutumisen arviointia ei pidetty vastaajien keskuudessa olennaisena ajankäytön ja siitä saatavan hyödyn näkökulmasta.

6.4 Aktiivisuustason ja ajankäytön seuranta

Myyjien omien myyntitulostensa seuranta ja riittävän aktiivisuustason säilyttämisen seuranta kysyttiin avoimella kysymyksellä 15. Miten tällä hetkellä seuraat myyntituloksiasi ja varmistut aktiviteettisi (puhelut, tapaamiset) riittävydestä tavoitteidesi saavuttamiseksi? Vastauksia saatiin yhdeksän, joissa viitattiin organisaation eri työkaluihin myyntitulosten tai tulevien tapaamisten seurantaan. Kahdessa vastauksessa myyjä oli luonut oman Excel-tilin seurantaan varten. Oman aktiviteetin riittävyden määrän seurantaan ei erikseen otettu kantaa vastauksissa.

Myyjän omaa tekemistä seuraavia tunnuslukuja ja sitä, miten hyödyllisiksi myyjät kokevat niiden seurannan kartoitettiin monivalintakysymyksellä. Vastausten perusteella ajantasainen toteutuneiden kauppojen seuranta koettiin tärkeimmäksi oman tekemisen mittariksi, noin 80 % kokiessa sen tarpeelliseksi ja 20 % melko tarpeelliseksi.

Soitetut kylmäpuhelut vuoden alusta	2,2
Soitetut kylmäpuhelut keskimäärin viikossa	2,2
Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat puhelumäärät/viikko	2,2
Pull % em. puheluista	2,1
Ykköstapaamiset vuoden alusta	1,9
Ykköstapaamiset keskimäärin viikossa	1,9
Pull % kauppvoja ykköstapaamisista	2,0
Kakkostapaamiset vuoden alusta	2,2
Kakkostapaamiset keskimäärin viikossa	2,2
Pull % kauppvoja kakkostapaamisista	1,8
Aika päivissä ykköstapaamisesta tarjouksen toimittamiseen asiakkaalle	2,2
Aika päivissä tarjouksen esittelystä kauppaan	2,2
Tehtyjen tarjouksien vakuutumaksueurot keskimäärin	1,9
Toteutuneiden kauppojen vakuutusmaksueurot keskimäärin	1,8
Tuotteet toteutuneissa kaupoissa kpl määrät vuoden alusta	2,2
Tuotteet toteutuneissa kaupoissa keskimäärin	2,2
Ajantasaiset myyntieurot hyväksytyjen tarjousten perusteella	1,2
Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat ykköstapaamiset/viikko	1,8

Taulukko 5: Mitä oman tekemisensä tunnuslukuja myyjät kokivat hyödyllisiksi päästä tarkastelemaan oman aktiivisuustasonsa mittarina

Taulukossa 5 on laskettu keskiarvot myyjien vastauksista. Numeroituina vastaukset selittyvät seuraavasti: 1 tarpeellista, 2 melko tarpeellista, 3 melko tarpeetonta ja 4 tarpeetonta. Kuten taulukko osoittaa, niin myyjät kokivat ajantasaisten myyntitulosten jälkeen muut tunnusluvut keskimäärin melko tarpeelliseksi oman tekemisen seurannan ja ennustamisen kannalta.

Asiakashallintajärjestelmän mahdollista tulevaa kehitystyötä varten kysyttiin osallistujilta vapaita kommentteja, toiveita ja ajatuksia asiakashallintajärjestelmään liittyen. Vastauksissa korostuivat toiveet helppokäyttöisyydestä ja yksinkertaisesta käyttöliittymästä. Oleellisen tiedon kirjaamisen ja hakemisen vaivattomuus sekä kattavan tarjousseurannan tarve korostui vastauksissa. Päällekkäisien järjestelmien ja saman asian raportointi useaan paikkaan esiintyi toiveissa vältettävänä asiana.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritysvarakuutusmyyjän työssään käyttämässä asiakashallintajärjestelmässä esitettäviä asiakastietoja sekä myyjän oman tekemisen tunnuslukuja, joiden avulla myyjä varmistaa työnsä tuloksellisuuden ja tasalaatuisuuden, tavoitteiden saavuttamisen ja asiakaskokemuksen maksimoimisen. Tutkimuskysymyksiä esitettiin

- miten myyjä valmistautuu asiakaskontaktiin kylmäsoiton ja ensimmäisen tapaamisen alla, mistä tietoa haetaan ja mikä on relevanttia tietoa yritysvarakuutusmyyjän näkökulmasta,
- miten yritysvarakuutusmyyjä seuraa myyntituloksiaan, lisämyynnin paikkoja, implementointia aktiviteettinsa määrää, hallitsee ajankäyttöään tapaamisten ja puheluiden suhteen ja varmistuu asetettujen myyntitavoitteiden saavuttamisesta sekä
- miten organisaatio pystyy tukemaan myyjää edellisissä kohdissa.

Asiakashallintajärjestelmällä tarkoitetaan myyjän työssään käyttämää tietojärjestelmää oman myyntityönsä johtamiseen ja organisointiin sekä raportointiin esimiehelleen, asiakaskontaktilla yhteydenottoa asiakkaaseen, kylmäsoitolla puhelua myyjältä uudelle asiakkaalle ja ensimmäisellä tapaamisella kylmäsoittoa seuraavaa asiakastapaamista.

Myyjä käyttää aikaa tiedonhankintaan ennen asiakaskontaktia keskimäärin 30 % viikoittaisesta työajastaan. Soittokohteita etsittäessä ja kylmäpuheluun valmistauduttaessa aikaa kuluu asiakasta kohden vähän, mutta viikkotasolla kuitenkin keskimäärin kuusi ja puoli tuntia. Tapaamista edeltävään valmistautumiseen käytetty aika jakaantuu tehtävärooleittain ja kokemusvuosien perusteella laajalle skaalalle. Tutkimuksessa huomattiin, että pidemmän myyntikokemuksen omaavat myyjät ja suuria asiakkaita tavoittelevat suurasiakasmyyjät kuluttivat valmistautumiseen tunnista kahteen tuntia asiakasta kohden, kun mikro- tai pieniä yrityksiä tavoittelevilla aikaa kuluu keskimäärin alle puolituntia asiakasta kohden.

Kylmäsoittoon valmistaudutaan tarkistamalla asiakashallintajärjestelmän tekstit edellisistä kontakteista, tarkistamalla sisäinen riskitoimialalista yrityksen toimialaan verraten, asiakastiedon riskiluokitus sekä päättäjätiedot. Tutkimuksessa selvisi, että päättäjätiedon ollessa saatavilla, soittavat myyjät ensisijaisesti yrityksessä yrittäjällä tai toimitusjohtajalle. Tapaamista edeltävä valmistautuminen käsittää vastaavat tarkistukset kuin puhelua edeltävä, mutta yrityksen toimintaan, toiminnan tunnuslukuihin ja toimialaan tutustutaan tarkemmin.

Tietoa myyjät hakevat yritysten nettisivuilta, sosiaalisesta mediasta, internetin hakukoneilla sekä yrityshakukoneilla. Tutkimuksessa selvisi, että tarjousseurantajärjestelmä koettiin tarpeelliseksi valmistauduttaessa asiakaskohtaamiseen. Tutkimuksen mukaan myyjät olivat valmiita raportoimaan asiakastietojärjestelmään, jos myös itse pääsevät näkemään muiden myyjien raportoimana ei kauppaan johtaneen myyntiprosessin jälkeen asiakkailta saadut syyt tarjouksen hylkäämiseen sekä hintaeron kilpailijoihin nähden. Myyjän oma arvio syistä kaupan menettämiseen, asiakkaan antamien tarjouksen hylkäämisen syiden lisäksi, koettiin melko tärkeänä raportoitavana tarjouksen sisällön kanssa. Myös organisaation edustamien muiden liiketoiminta-alueiden asiakastieto on hyödyllistä myyjälle tapaamiseen valmistauduttaessa.

Aktiivisuutta ja myyntituloksia seurataan toteutuneiden kauppojen perusteella. Tutkimuksen mukaan aktiviteetin nykytason riittävyttä tulosten saavuttamisen näkökulmasta ei erikseen pyritty ennustamaan. Esitetyt tunnusluvut aktiviteetin seuraamiseksi koettiin kuitenkin tarpeellisiksi tai melko tarpeellisiksi.

Myyjä tarvitsee työssään asiakashallintajärjestelmältä paljon asiakaskohtaista tietoa asiakkaan toimialaan, kyseisen asiakkaan liiketoimintaan ja päättäjätietoihin liittyen. Riskitoimialalla toimivat asiakkaat tulee merkitä ja organisaation muiden tarjooma-alueiden asiakastietoa tuoda myyjän saataville olennaisimmilta osin. Aikaisemmat kontaktit ja tarjoukset sekä tarjouskilpailujen tulokset ovat olennaista tietoa jo ennen ensikontaktia. Myyjän oman tekemisen tunnusluvut koetaan tärkeiksi pitää myyjän saatavilla. Järjestelmän käytettävyyden tulee olla yksinkertaista sekä kirjaamisen ja raportoinnin tulee keskittyä yhteen järjestelmään.

8 Pohdintaa ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteetin osalta mittaus-tulos on todennäköisesti toistettavissa tutkimusasetelman pysyessä samana. Ajankohta tutkimuksen tekemiselle oli haasteellinen yritysvakuutusmyynnin kausivaihtelujen takia. Ajankohdan muuttaminen tuskin olisi vaikuttanut tuloksiin, mutta vastausprosentin ja vapaaehtoisesti vastattavien avoimien kysymysten osalta parempi ajankohta olisi voinut lisätä vastaajien ja vastausten lukumäärää. Kyselyn alkupään kysymyksiin vastauksia saatiin hyvin, mutta loppua kohden vastausten määrä laski huomattavasti. Alhaista vastausprosenttia selittää kyselyn ajankohta, joka on yritysvakuutusmyynnin näkökulmasta haasteellinen: Yritysten lakisääteinen vakuutusturva on siirrettävissä vakuutusyhtiöistä toiseen kolmen kuukauden siirtomenettelyn mukaisesti neljännesvuosittain. Näin maaliskuun lopussa siirtopäätöksen tehneet asiakkaat pystyvät aloittamaan asioinnin lakisääteisen vakuutusturvan osalta heinäkuun ensimmäisestä päivästä. Siirtomenettely aiheuttaa piikin päätöksien hakemisessa sekä puolustettavien asiakkuuksien kontaktoinnissa vuosineljänsien viimeisille viikoille.

Perusjoukosta tehty otos tutkimuksessa keskittyi pääkaupunkiseudulle, tämän ollessa suurin markkina-alue yritysten lukumäärän perusteella. Otoksessa huomioitiin myös myyjien eri profiilit tavoiteltavien asiakkaiden koon perusteella, eli otos edusti perusjoukkoa onnistuneesti. Myyntiorganisaation koko huomioiden otos olisi voinut yhtä hyvin käsittää koko organisaation, koska määrällisen tutkimuksen analysoinnin näkökulmasta lisätyötä ei olisi syntynyt kuin avoimien kysymyskenttien tulkinnan osalta.

Validiteettia arvioitaessa opinnäytetyön tutkimus vastasi asetettuihin tutkimusongelmiin pin-tapuolisesti, mutta tulokset vastasivat vallalla olevaa teoriaa. Asetettu tutkimusongelma olisi voinut olla rajatumpi validiteetin parantamiseksi. Myyjän ennen asiakaskontaktia käyttämä aika valmistautumiseen selvitettiin ja tiedonhaun lähteet ja keinot tulivat tutkimuksessa ilmi sekä tärkeimmät asiakasyrityksestä selvitettävät tunnusluvut saatiin tärkeysjärjestykseen. Tavoitteena oli myös selvittää miten yritys vakuutusmyyjä seuraa myyntituloksiaan, lisämyynnin paikkoja, sovittujen asioiden implementointia, aktiviteettinsa määrää, hallitsee ajankäyttöön tapaamisten ja puheluiden suhteen ja varmistuu asetettujen myyntitavoitteiden saavuttamisesta sekä miten organisaatio pystyy tukemaan myyjää edellisissä kohdissa. Tulosten seurannan osalta vastauksia saatiin avoimella kysymyksellä, mutta asetettujen tavoitteiden saavuttamisen keinot, implementoinnin ja ajankäytön seuranta yleensä jäi validiteetin osalta vajaan. Ajatuksia asiakashallintajärjestelmän kehittämiseksi pystytään kuitenkin tutkimuksen perusteella esittämään.

Asiakaskohtainen tieto on vakuutusyhtiölle tärkeää riskivastaavan hinnoittelun toteuttamisen lisäksi alan kiristyneen sääntelyn vuoksi. Myyjän näkökulmasta järjestelmällinen asiakastiedon kerääminen ja sopivilta osin esittäminen helpottaa ja nopeuttaa uusasiakashankintaprosessia. Teorian mukaan myyntiprosessin tärkein osa-alue on laaja asiakkaan tarpeiden kartoittaminen. Samalla asiakkaat ovat tarkempia omasta ajankäytöstään ja odotukset myyjää kohtaan kasvavat, jolloin asiakkaan ajan tuhlaminen keskeyttää myyntiprosessin helposti. On siis perusteltua kirjata ja säilyttää asiakkaiden tarvekartoituksissa saatuja tietoja tuleviakin asiakas-kohtauksia ajatellen. Asiakasyrityksen liiketoiminta toki kehittyy, mutta esimerkiksi aikaisemmin tehtyjen tarjousten läpikäynnistä ennen asiakaskohtaamista voi olla hyötyä asiakkaan nykytilan ja tarpeiden ymmärtämisessä.

Myynnin ja markkinoinnin tehokkaan yhteispelin toteuttamisessa markkinointi saa myynniltä tiedon, että mistä asiakkaiden keskuudessa keskustellaan, mitkä ovat tarpeet ja mihin suuntaan nämä kehittyvät. Myynniltä löytyy myös ensikäden tieto asiakaskunnan käsityksistä yrityksestä ja brändistä, joita markkinointi pääsee muokkaamaan toivottuun suuntaan. Myynti tuottaa siis markkinoinnille arvokasta tietoa ja markkinoinnin tehtävä on edistää organisaation myyntiä. Näin asiakashallintajärjestelmän asiakastiedon keräämisessä tulee ottaa huomioon myös markkinoinnin tarpeet ja myynnin kanssa toteutettavan yhteispelin saumattomuuden mahdollistaminen.

Teorian perusteella perusteellinen valmistautuminen asiakaskontakteihin on vaatimus tasalaatuisen myyntityön sekä asiakaskokemuksen varmistamiseksi uusasiakashankinnassa. Asiakkailla on enemmän tietoa myyjän tuotteista kuin aikaisemmin, mutta samalla myyjällä on pääsy internetin kautta asiakastietoon, jonka avulla on mahdollista luoda käsitys asiakkaan tarpeista jo ennen asiakaskohtaamista. Myös asiakkaat tiedostavat tämän ja valmistautumaton myyjä, joka ei tunne asiakkaansa toimialaa ja tarpeita jo ennakkoon, luo itsestään asiakastaan arvostamattoman kuvan.

Valmistautuminen asiakaskontaktiin tulee suhteuttaa sen mukaan, missä kanavassa asiakasta lähestytään, onko kyseessä kylmäsoitto potentiaaliselle ennestään tuntemattomalle asiakkaalle vai ensimmäinen tapaaminen kylmäsoiton jälkeen. Tutkimuksen perusteella myyjät suhteuttivat ajankäyttöään, kuten teorian perusteella on tarkoituksenmukaista: Ennen kylmäpuhelua varmistetaan nopeasti asiakkaan kontaktoinnin kannattavuudesta organisaation asiakasvalintaohjeiden perusteella sekä asiakkaan tunnuslukuja tarkastelemalla ja tapaamista edeltävä valmistautuminen pitää sisällään syvempää tutustumista asiakasyrityksen liiketoimintaan.

Vaikka myyntityö on hyvin itsenäistä, niin organisaation ohjausta ja apua asiakasvalinnassa ja kontaktointiin liittyen ei voi unohtaa. Myyjän tulee suunnata tekemistään laadukkaisiin asiakaskohtaamisiin ja organisaatio voi auttaa myyjää tässä kategorisoimalla asiakkaita valmiiksi toivotuista asiakkaista vähemmän toivottuihin. Teoriassa organisaation tulee siis jaotella potentiaaliset asiakkaat asiakkuuden arvon mukaiseen kontaktointijärjestykseen potentiaalinen ja strategisen yhteensopivuuden perusteella. Tutkimuksessa toiveena esitettiin mm. soittolistojen parempaa perkaamista ei haluttujen asiakkaiden osalta ja riskitoimialojen sekä muiden kyseiselle asiakkaalle myymistä rajoittavien riskitekijöiden saatavilla olemista heti asiakkuushallintajärjestelmän asiakaskohtaisella etusivulla. Myyjän tehtäväksi jää organisaation kategorisoinnin lisäksi kuitenkin viimekädessä asiakaskohtainen tarkastelu asiakasyrityksen toiminnan ja tunnuslukujen valossa.

Teoriassa proaktiivinen kontaktointi auttaa myyntityössä välttämään hintakeskustelua asiakkaaseen vaikuttamalla ennen varsinaisen tarjouspyynnön tekemistä. Uusasiakashankinnassa kontaktointi on kylmäsoittamisen osalta proaktiivista asiakkaan suuntaan tapahtuvaa yhteydenottamista ennen esitettyä tarvetta. Asiakastiedon sekä oman organisaationsa tuotetuntemuksen ja ohjauksen avulla myyjän on helpompi kontaktoida asiakas jo ennen tarpeen syntymistä ja näin parantaa onnistumisprosenttiaan ennen varsinaisen tarjouskilpailun alkamista. Kyselyn perusteella aikaisempien tarjouskilpailujen sisältö ja tulokset tulisi järjestelmällisesti raportoida ja tuoda myyjien käyttöön. Näin toimimalla voidaan välttää aikaisemmin tehdyt virheet hinnoittelun ja tuotteiden suhteen tarjouskilpailun alkaessa ja jo ennen tarjouskilpailua.

voidaan pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan tarpeeseen omalle organisaatiolle epäedullisia tuotteita tai palveluja välttämällä ja edullisia jalustalle nostamalla. Proaktiivisuus vaatii siis onnistuakseen faktapohjaista järjestelmällisesti kerättyä asiakastietoa.

Myyjä käytti tutkimuksen perusteella ison osan työajastaan tiedon keruuseen ja analysointiin ja kaipasi toimialakohtaista tietoa valmistautumisen tueksi. Mitä enemmän myyjälle relevanttia tietoa voidaan tuoda asiakashallintajärjestelmään helposti saataville, sitä vähemmän aikaa myyjältä kuluu valmistautumiseen. Myös asiakkaiden aika on säännöstellympää ja myyntityössä tulee välttää saatavilla olevan tiedon turhaa kertauttamista asiakkaalla asiakaskohtaisissa.

Valmistautumisen ja soittolistojen tekemisen näkökulmasta asiakkuudenhallintajärjestelmän asiakaskohtaisella etusivulla on siis hyvä esittää organisaation asiakkaalle asettama arvo sekä mahdolliset riskitoimialat tai muut myynnin estävät tekijät. Organisaatio voi tukea ja nopeuttaa myyntityötä helpottamalla tiedonhankintaa tuomalla myyjälle ennen asiakaskontaktia olennaisia tietoja asiakashallintajärjestelmän asiakaskohtaiselle etusivulle. Oikean henkilön kontaktointi ja tapaaminen on kriittistä myyntityön onnistumisen kannalta ja ajantasaiset päättäjätiedot ovat yksi tärkeimmistä esitettävistä asiakastiedoista. Myös edellisten kontaktien sisällön, kuten tarvekartoituksen tulosten ja edellisten kontaktien ajankohtien ja sisällön esiintuominen esimerkiksi vieritettävän ja päivitettävän ikkunan muodossa nopeuttaa myyjän asiakasvalintaa ja valmistautumista verrattuna tilanteeseen, jossa esimerkiksi kontaktit avataan erillisillä klikeilla. Valmiita, myyjille jaettavia soittolistoja tehtäessä tulisi myös huomioida edellä mainittujen päättäjä-, riski- ja kontaktitietojen löytyminen listan kohteista.

Tutkimuksessa selvisi, että myyntituloksia seurataan toteuman perusteella, mutta oman aktiviteetin riittävyttä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi taas ei tutkimuksen otannassa olleiden myyjien kohdalla erikseen järjestelmällisesti seurata. Teorian mukaan on tärkeää tietää oman myyntityönsä tunnusluvut puheluista tapaamisiin ja onnistumisprosentteihin sekä myynnin ympyrän läpikulun kesto, jotta voidaan varmistua aktiviteetin tason riittävydestä. Organisaation on hyvä tuoda tutkimuksen tunnusluvut aktiviteetistä selityksineen myyjien käytettäväksi myyjän oman aktiviteetin tason varmistamiseksi ja myyjän motivoimiseksi aktiivisuustason säilyttämiseen tai parantamiseen.

Syvämmän ja täydentävän jatkotutkimuksen tekemisessä voisi ajatella myös myyjän myyntitulosten kytkemistä kyselyyn. Näin saataisiin menestyneimpien myyjien käytännöt ja ajankäyttö tukemaan kehitystyötä. Yritysvakuutusmyynnin yksityiskohtaisempia tarpeita asiakashallintajärjestelmälle voi olla hyvä selvittää myös haastatteluin, jolloin saadaan teorian päälle mahdollista uutta tietoa myös alakohtaisista tarpeista asiakkuudenhallintajärjestelmälle.

Lähteet

Painetut

Aalto E. & Rubanovitch M. 2012. Myy enemmän - myy paremmin. 7. painos. Saarijärvi: Saarijärven Offset

Gitomer J. 2006. Little Red Book of Sales Answers. New Jersey: Prentice Hall

Hernberg K. 2013. Asiantuntija epä mukavuusalueella: kirja sinulle joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum

Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino

Laine K. 2015. Myynti on rikki: B-2-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro

Lehtinen J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima

Lemmetty H., Osmala E., Rantamäki T. & Viinamäki P. 2017. B2B-Myyntin trendiraportti 2017. Helsinki: Advance

Maury M., Meretniemi T. & Tuomila J. 2016. Suomalainen myynti on syvältä, vai onko? Helsinki: Kiss Publishing

Schiffman S. 2007. Cold Calling Techniques: That Really Work. Avon: Adams Media

Tracy B. 1995. Advanced Selling Strategies: The Proven System of Sales Ideas, Methods, and Techniques Used by Top Salespeople Everywhere. New York: Simon & Schuster Paperbacks

Vilka H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Sähköiset

Ammattinetti. 2018. Vakuutusten kenttämyyjä. Viitattu 10.5.2018. http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/337_ammatti

Anttila P. 2017. Ylemmän AMK -tutkinon metodifoorumi. Viitattu 19.3.2018. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>

Asiamies. 2009. Yritysvakuutusten siirtokierroksen loppukiri. Viitattu 10.5.2018. <http://asiamies.blogspot.fi/2009/09/yritysvakuutusten-siirtokierroksen.html>

Crementum. 2017. Myyntin johtaminen - CRM. Viitattu 2.4.2018. <https://www.crementum.com/myyntin-johtaminen-crm/>

Eläketurvakeskus. 2017. Eläke osana sosiaaliturvaa. Viitattu 8.9.2017. <http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/suomi/elake-osana-sosiaaliturvaa/>

Finanssivalvonta. 2016. Vahinkovakuutusyhtiöt. Viitattu 8.9.2017. http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Vakuutustoiminta/Vahinkovakuutus/Documents/Vahinkovakuutusyhtiot_ja_vakuutusluokat.pdf

Finanssivalvonta. 2017. Vakuutustoiminta. Viitattu 10.5.2018. <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Vakuutustoiminta/Pages/Default.aspx>

- Finanssivalvonta. 2018. Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen. Viitattu 26.3.2018. www.finanssivalvonta.fi/fi/finanssiasiakas/finanssialan_palveluita/pages/asiakkaan_tunnistaminen.aspx
- Fennia-konserni. 2018. Oma Fennia -asiakasrekisteri. Viitattu 10.5.2018. <https://www.fennia.fi/fi/kirjautu-sisaan/oma-fennia--asiakasrekisteri/>
- Hall M. 2017. What are B2B, B2C, C2B and C2C. Viitattu 16.3.2018. <https://www.quora.com/What-are-B2B-B2C-C2B-and-C2C>
- Heikkilä T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 20.3.2018. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Hyken S. 2016. How Effective Is Net Promoter Score (NPS). Viitattu 8.9.2017. <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2016/12/03/how-effective-is-net-promoter-score-nps/#1243155923e4>
- Kangaspuro A. 2010. IL tutki: Näitä ammatteja ei arvosteta. Viitattu 16.3.2018. http://www.iltalehti.fi/uutiset/2010122812914790_uu.shtml
- Kolehmainen I. 2017. Jos markkinoinnilla on aina kiire, jotain on pielessä. Viitattu 2.4.2018. <https://blog.advanceb2b.com/fi/jos-markkinoinnilla-on-aina-kiire-jotain-on-pielessa?utm>
- Laaksonen P. 2017. CRM:n tulevaisuus. Viitattu 2.4.2018. https://blog.advanceb2b.com/fi/crmn-tulevaisuus?utm_source=hs_email&utm_medium
- Laki24.fi. 2018. Vakuutus: Vakuutuksen irtisanominen. Viitattu 10.5.2018. <https://www.laki24.fi/siva-vakuutus-irtisanominen/>
- Lemmetty H. 2017. Haastattelussa Johan Flykt (DNA Oyj): B2B-myyntin suljetut systeemit - so last season. Viitattu 2.4.2018. <https://blog.advanceb2b.com/fi/haastattelussa-johan-flykt-dna-oyj-b2b-myyntin-suljetut-systeemit-so-last-season>
- OP Ryhmä. 2017. Mitä on vahinkovakuuttaminen. Viitattu 8.9.2017. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/liiketoiminta-alueet/vahinkovakuutus/mita-on-vahinkovakuuttaminen?cid=151507825&srcpl=3>
- OP Ryhmä. 2018. Vakuutukset ja riskienhallinta. Viitattu 26.3.2018. <https://uusi.op.fi/yritykset/riskienhallinta>
- Porkka J. 2016. Asiakkuuksien johtaminen on strateginen menestystekijä. Viitattu 2.4.2018. <https://www.businessperformance.fi/asiakkuuksien-johtaminen-on-strateginen-menestystekija/>
- Räsänen H. 2014. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Viitattu 20.3.2018. http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/documents/4_kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. Viitattu 9.5.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html
- SAS. 2017. Customer Experience Management - What it is and why it matters. Viitattu 8.9.2017. https://www.sas.com/en_us/insights/marketing/customer-experience-management.html#
- Satmetrix. 2017. The Power Behind a Single Number. Viitattu 8.9.2017. [https://cdn2.hubspot.net/hub/268441/file-205916083-pdf/White_Papers_\(PDFs\)/WP_-The_Power_Behind_A_Single_Number.pdf?t=1504828775790](https://cdn2.hubspot.net/hub/268441/file-205916083-pdf/White_Papers_(PDFs)/WP_-The_Power_Behind_A_Single_Number.pdf?t=1504828775790)

Vattulainen T. 2015. Näillä aloilla työpaikkaa vaihdetaan usein. Viitattu 16.3.2018. <https://www.hs.fi/ura/art-2000002794471.html>

Vilpas P. 2013. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 19.3.2018. <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Kuviot

Kuvio 1: Muutostekijät asiakkaan ostokäyttäytymisessä (Laine 2015, 117)	12
Kuvio 2: Myynnin ympyrä (Aalto & Rubanovitsch 2012, 35)	14
Kuvio 3: Asiakkaiden kategorisointi (Laine 2015, 89).....	16
Kuvio 4: Myyntitaidot, myyjän ajankäyttö kohtaamisissa (Aalto & Rubanovitsch 2012, 39)....	21
Kuvio 5: Myyntisuppilo (Schiffman 2007, 10).....	24
Kuvio 6: Asiakkaan ostokäyttäytymisen korrelaatio asiakaskokemusta mittaavaan kysymykseen (Satmetrix 2017)	27

Taulukot

Taulukko 1: Kyselylomakkeen rakenne.....	30
Taulukko 2: Vastaajien taustatiedot	33
Taulukko 3: Mitä asioita vastaajat selvittävät yritysasiakkaista ennen mahdollista kylmäsoittoa ja kuinka tärkeänä pitävät asiaa	34
Taulukko 4: Minkälaista analyysiä myyjät toivovat saatavilleen edellisistä ei kauppaan johtaneista tarjousprosesseista	36
Taulukko 5: Mitä oman tekemisensä tunnuslukuja myyjät kokivat hyödyllisiksi päästä tarkastelemaan oman aktiivisuustasonsa mittarina.....	37

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake.....	48
Liite 2: Vastaukset.....	54

Liite 1: Kyselylomake

Opinnäytetyö: Myyjän työvälineet**Sivu 1**

Opinnäytetyöni tarkoituksena on löytää [REDACTED] tulevan järjestelmäkehitystyön tueksi ne tärkeimmät asiakashallintajärjestelmän ominaisuudet ja asiakastiedot, joita yritysvarakuutusmyyjä tarvitsee

1. prospektien löytämiseen,
2. valmistautumiseen puheluun (ns. kylmäsoitto) ja ensimmäiseen tapaamiseen,
3. omien myyntitulostensa seurantaan, ajankäytön hallintaan, aktiivisuustasonsa ylläpitoon ja
4. ristiinmyynnin helpottamiseksi.

Organisaatio *

- Asiakkuusasiantuntija
- Myyntipäällikkö, pienet
- Myyntipäällikkö, keskisuuret
- Yhteyspäällikkö
- Asiakkuusjohtaja

Kokemuksesi myyntitehtävissä toimimisesta, vuosissa? *

Kokonaislukuina, desimaalit sallittu.

Kokemuksesi yritysvarakuutusmyynnissä, vuosissa? *

Kokonaislukuina, desimaalit sallittu.

Sivu 2

Tässä osiossa tarkastellaan potentiaalisten asiakkaiden etsimistä kylmäsoittoja varten sekä tiedonhakuja ennen kylmäsoittoa.

Kuinka paljon sinulta kuluu keskimäärin aikaa viikkotasolla uusien soitettavien kohteiden etsimiseen ja sorttaamiseen? *

Tunneissa, kokonaislukuina, desimaalit sallittu.

Mitä asioita selvität ennen asiakkaasta ennen kylmäsoittoa ja kuinka tärkeänä pidät asiaa? *

Tässä kohdassa haetaan ainoastaan ennen kylmäsoittoa tarkistamiasi asioita. Tapaamista edeltävä tiedonhaku käsitellään seuraavassa osiossa.

	Tärkeää	Melko tärkeää	Melko samantekevää	Samantekevää	En selvitä
Toimiala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskitoimialalista (sisäinen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön lukumäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkatiedot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikevaihto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastiedon riskiluokitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edelliset kontaktit Ashasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyinen vakuutusyhtiö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pankin asiakasvastaava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätäjätiedot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaisemmin tehdyt tarjoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B/E mahdollisesta aikaisemmasta asiakkuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätöksestä/taseesta muuta, mitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onko edellisten kohtien lisäksi muita asioita, joita selvität ennen asiakkaasta ennen kylmäsoittoa.

Jos asiakkaan päättäjä- ja yhteystiedot ovat saatavilla, mille taholle soitat ensimmäiseksi? *

- Yrittäjä/Toimitusjohtaja
- Talousjohtaja/Taluspäällikkö
- HR-johtaja/HR-päällikkö
- Muu, mikä?

Onko sinulla toiveita soitettavien kohteiden etsimisen helpottamiseksi?

Esimerkiksi esimieheltä saatavat soittokohteet, valmiiksi sortatut lista tms.
Perustele minkälaista tukea ja miksi olisi hyvä saada.

Sivu 3

Tässä osiossa tarkastellaan tiedonhakua ennen potentiaalisen asiakkaan ensimmäistä tapaamista.

Kuinka paljon käytät keskimäärin aikaa yksittäiseen tapaamiseen valmistautumiseen? *

Minuuteissa, kokonaislukuna.

Mitä asioita selvität asiakkaasta ennen ensimmäistä tapaamista ja kuinka tärkeänä pidät asiaa? *

	Tärkeää	Melko tärkeää	Melko samantekevää	Samantekevää	En selvitä
Toimiala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskitoimialalista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön lukumäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkatiedot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikevaihto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastiedon riskiluokitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pankin rating	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edelliset kontaktit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyinen vakuutusyhtiö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pankin asiakasvastaava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätäjätiedot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaisemmin tehdyt tarjoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B/E mahdollisesta aikaisemmasta asiakkuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätöksestä/taseesta muuta, mitä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä toivot/uskot, että ■■■■■ asiakasdatasta olisi mahdollista ja hyödyllistä tuoda myyjän käyttöön?

Mitä tietoa ■■■■■ tarjoomaympyrän muista osa-alueista myyjän tulisi helposti saada tietoonsa, asiakastapaamisen sopimiseksi, kaupan voittamiseksi tai ristiinmyynnin helpottamiseksi?

Onko edellisten kohtien lisäksi muita asioita, joita selvität asiakkaasta ennen ensimmäistä tapaamista ja miksi?

Mitä myyjän tulisi ei kauppaan johtaneen myyntiprosessin jälkeen kirjata tapaamisesta ylös seuraavien myyjien saataville tulevaisuuden myyntiprosessien läpiviemiseksi? *

Mieti mikä tieto on oleellista ja minkä tiedon kirjaamiseen ja selvittämiseen myös itse pystyisit sitoutumaan.

	Tarpeellista	Melko tarpeellista	Melko tarpeetonta	Tarpeetonta	En osaa sanoa
Hintaero kilpailijoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Syyt tarjouksen hylkäämiselle (muut kuin hinta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjotut tuotteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miksi tarjottu mitään turvaa (hyöty asiakkaalle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjän oma arvio suoriutumisestaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjän oma-arvio syistä ei kauppaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muuta, mitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sivu 4

Osion tarkoituksena on selvittää miten myyjä seuraa myyntituloksiaan ja varmistuu aktiviteettinsa riittävydestä tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Miten tällä hetkellä seuraat myyntituloksiasi ja varmistut aktiviteettisi (puhelut, tapaamiset) riittävydestä tavoitteidesi saavuttamiseksi?

Mitä seuraavista luvuista koskien omaa aktiivisuuttasi/tuloksiasi uskoisit olevan hyödyllistä päästä helposti tarkastelemaan? *

	Tarpeellista	Melko tarpeellista	Melko tarpeetona	Tarpeetonta	En osaa sanoa
Soitetut kylmäpuhelut vuoden alusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soitetut kylmäpuhelut keskimäärin viikossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat puhelumäärät/viikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pull % em. puhelusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ykköstapaamiset vuoden alusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ykköstapaamiset keskimäärin viikossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pull % kauppvoja ykköstapaamisista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kakkostapaamiset vuoden alusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kakkostapaamiset keskimäärin viikossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pull % kauppvoja kakkostapaamisista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aika päivissä ykköstapaamisesta tarjouksen toimittamiseen asiakkaalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aika päivissä tarjouksen esittelystä kauppaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtyjen tarjouksien vakuutusmaksueurot keskimäärin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteutuneiden kauppjen vakuutusmaksueurot keskimäärin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteet toteutuneissa kaupoissa kpl määrät vuoden alusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteet toteutuneissa kaupoissa keskimäärin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajantasaiset myyntieurot hyväksytyjen tarjousten perusteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajantasaiset myyntieurot BO:ssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat ykköstapaamiset/viikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sivu 5

Tähän voit kirjoittaa vapaasti ajatuksiasi ja toiveitasi asiakashallintajärjestelmään liittyen?

Kysely on suoritettu loppuun. Kiitos osallistumisestasi.

Voit nyt sulkea ikkunan.

Liite 2: Vastaukset

Opinnäytetyö: Myyjän työvälineet

1. Organisaatio *

Osallistujamäärä: 24

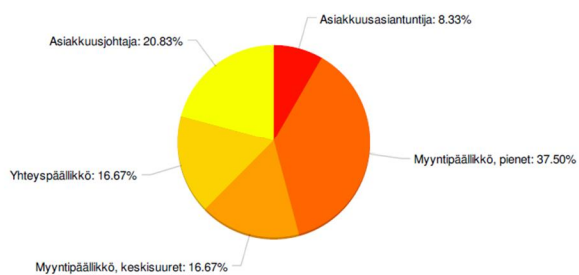
2 (8.3%):

Asiakkuusasiantuntija

9 (37.5%): Myyntipäällikkö,
pienet4 (16.7%): Myyntipäällikkö,
keskisuuret

4 (16.7%): Yhteispäällikkö

5 (20.8%): Asiakkuusjohtaja



2. Kokemuksesi myyntitehtävissä toimimisesta, vuosissa? *

Osallistujamäärä: 24

- 10

- 6

- 20

- 20

- 18

- 25

- 14

- 38

- 22,5

- 11,5

- 4,2

- 38,5

- 5

- 9

- 7

- 7

- 23

- 10

- 0,5

- 23

- 17

- 8

- 30

- 30

3. Kokemuksesi yritysvakuutusmyynnissä, vuosissa? *

Osallistujamäärä: 24

- 7
- 3
- 20
- 20
- 12
- 20
- 10
- 18
- 20,5
- 11,5
- 4,2
- 29
- 3
- 6,5
- 2
- 6
- 15
- 5
- 0,5
- 17
- 10
- 2,2
- 14
- 14

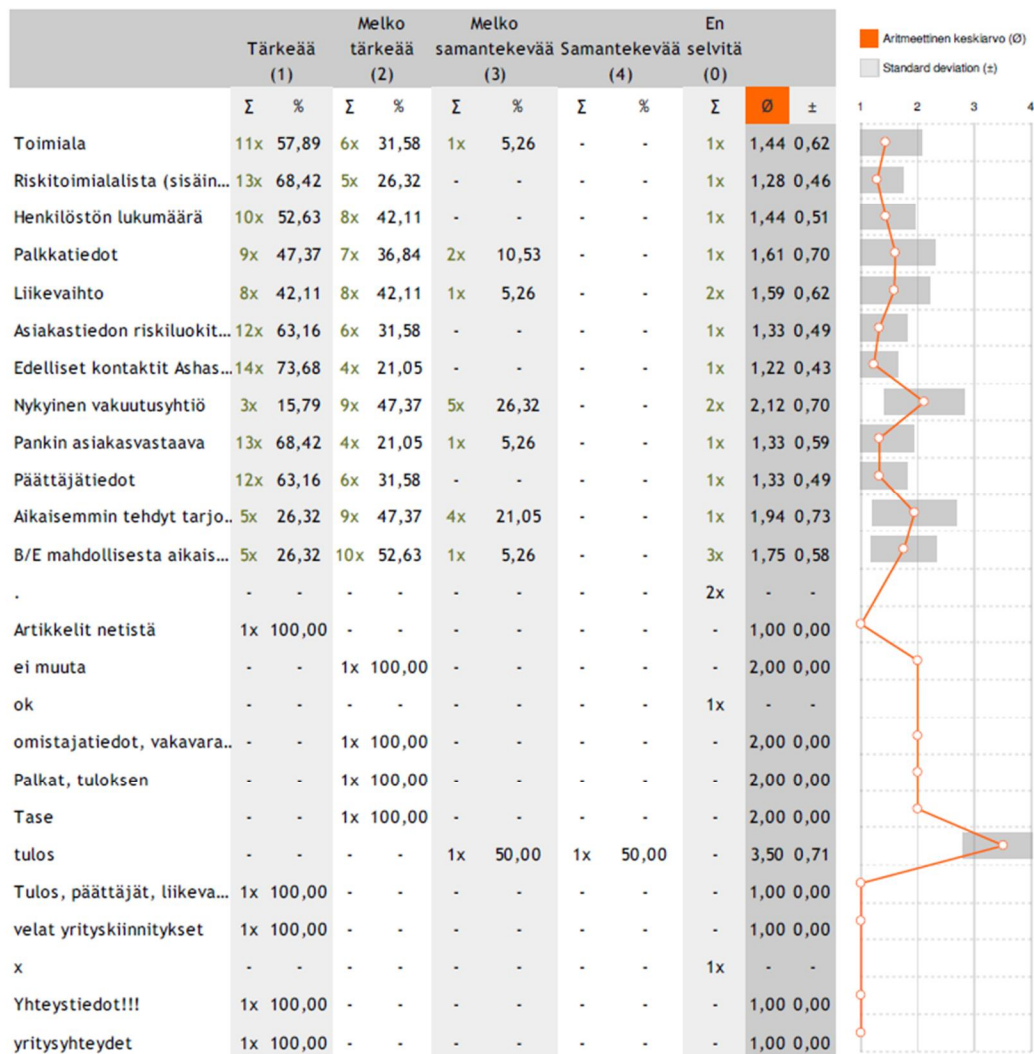
4. Kuinka paljon sinulta kuluu keskimäärin aikaa viikkotasolla uusien soitettavien kohteiden etsimiseen ja sorttaamiseen? *

Osallistujamäärä: 20

- 1
- 3
- 5
- 2
- 20
- 0
- 20
- 10
- 1
- 2
- 8
- 2
- 5
- 10
- 6
- 0
- 2
- 3
- 1 tuntia
- 1

5. Mitä asioita selvität ennen asiakkaasta ennen kylmäsoittoa ja kuinka tärkeänä pidät asiaa? *

Osallistujamäärä: 19



6. Onko edellisten kohtien lisäksi muita asioita, joita selvität ennen asiakkaasta ennen kylmäsoittoa.

Osallistujamäärä: 9

- Kohteen netisivut ja "googlaus". Jos löytyy aiempia kontakteja, niin selvitys mihin jäi ennen, mikä vaikutti edellisiin päätöksiin.
- Yrityksen kotisivut netistä:
 - asiakkaat
 - tuotteet ja palvelut mitä tarjoaa
 - arvot, tavoitteet
 - investointisuunnitelmat
 - yhteistyökumppanit
 - kerään tietoja jatkuvasti joten vaikea sanoa kokonaisuutta
- Onhan niitä aika paljon. Tapauskohtaista
- En tee uusiasiakashankintaa tällä hetkellä.
- myös muista yritysyhteyksistä melkein kaikki edellä mainitut
- Artikkelit netistä, taloudellinen asema ja kannattavuus, omistajat
- Yrityksen kotisivut, tuotteet ja toiminta. Henkilöstömäärän kehitys.
- En soita kylmää...
- Nettikirjoitukset

7. Jos asiakkaan päättäjä- ja yhteystiedot ovat saatavilla, mille taholle soitat ensimmäiseksi? *

Osallistujamäärä: 20

18 (90.0%):

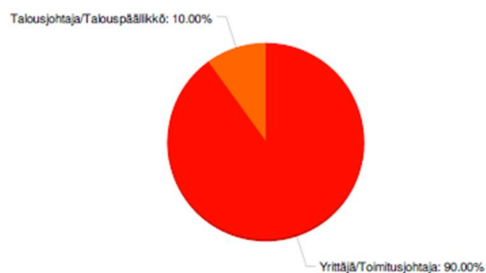
Yrittäjä/Toimitusjohtaja

2 (10.0%):

Talousjohtaja/Taluspäällikkö

- (0.0%): HR-johtaja/HR-päällikkö

- (0.0%): Muuta



8. Onko sinulla toiveita soitettavien kohteiden etsimisen helpottamiseksi?

Osallistujamäärä: 10

- Yrityksen päättäjä-tiedot ja tunnusluvut valmiiksi.
- Ei tällä hetkellä
- Soittolistat tulisi olla perattu niin, että soittolistalle olevat kohteet ovat soittokelpoisia.
- Listoissa voisi olla valmiiksi mukana henkilö joka kontaktoidaan ja yhteystiedot.
- Ylimmän johdon luontaiset kontaktit, OPn osto-organisaation käyttämät myyjäyritykset, pankin asiakkuusjohtajien yhteydenotot ja yhteiskäynnit.

- Listassa on hyvää nykyinen käytäntö, eli yrityksen nimi, toimiala, yhteyshenkilö, y-tunnus ja henkilömäärä. Lisäksi saisi olla riskiluokka ja merkintä jos riskitoimiala. Myös liiketoiminnan kehittymisen suunta olisi hyvä.

- ei
- Pankin vinkit
- Pankin kohteet

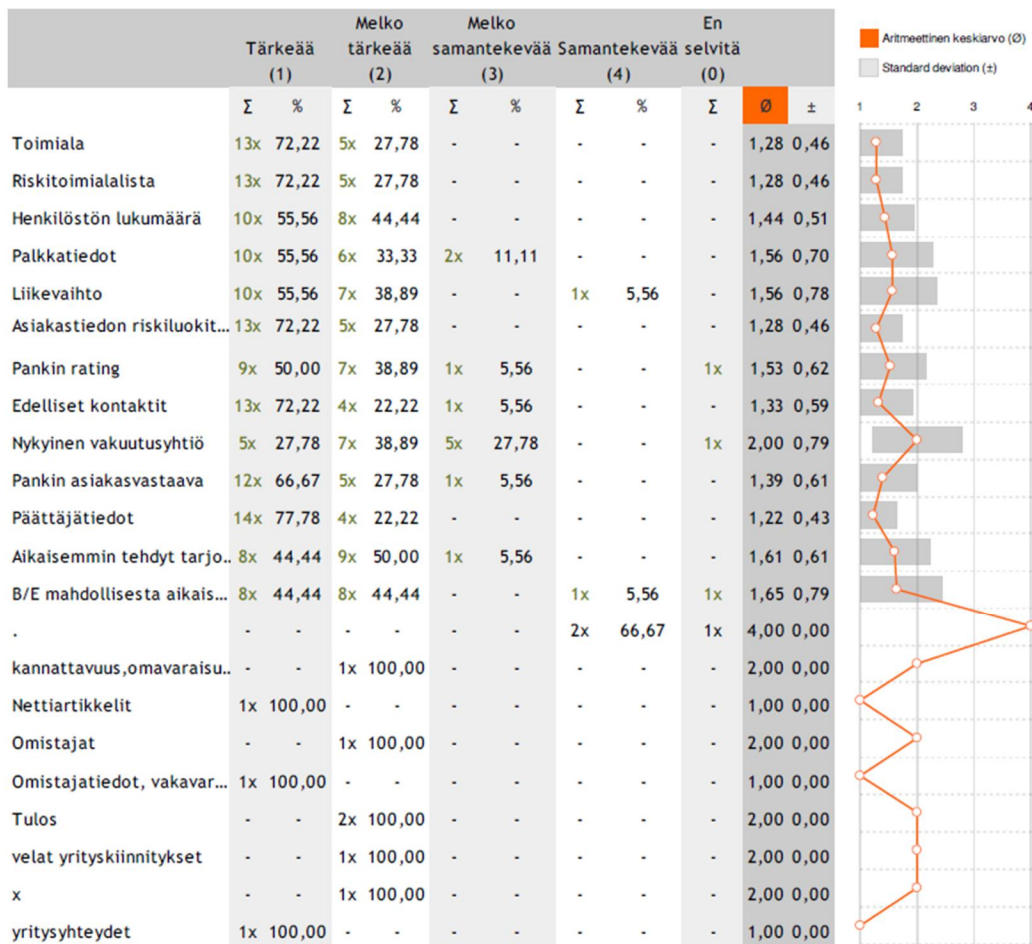
9. Kuinka paljon käytät keskimäärin aikaa yksittäiseen tapaamiseen valmistautumiseen? *

Osallistujamäärä: 18

- 120
- 10
- 60
- 120
- 60
- 30
- 60
- 20
- 180
- 10
- 30
- 15
- 30
- 30
- 30
- 5
- 15
- 2

10. Mitä asioita selvität asiakkaasta ennen ensimmäistä tapaamista ja kuinka tärkeänä pidät asiaa? *

Osallistujamäärä: 18



11. Mitä toivot/uskot, että [redacted] asiakasdatasta olisi mahdollista ja hyödyllistä tuoda myyjän käyttöön?

Osallistujamäärä: 7

- Sieltä on hyvä löytyä jo valmiiksi se tieto mitä itse tarvitsee, ettei tarvitse tehdä ns. sellaista työtä, joka olisi voitu tehdä jo valmiiksi aiemmin. Päivittäminen vie vähemmän aikaa kuin kokonaisuuden kasaaminen.

- onko asiakas milloin kilpailuttanut vakuutuksensa, rahoituksensa viimeksi => tulos

- Aiempi asiakkuushistoria pankissa ja vakuutuksessa, toimialaosaaaminen ja siihen liittyvät erityispiirteet.

- Tilastoja kyseisestä toimialasta. Esim. paljonko on keskimääräinen sairauspoissaolo prosentti milläkin toimialalla, paljonko milläkin toimialalla sattuu henkilövahinkoja jne. Näiden avulla on helppo käydä asiakkaan kanssa asiantuntevaa keskustelua ja esimerkiksi ehdottaa ratkaisua sairauspoissaolo prosentit alentamiseksi, jos se vaikuttaa korkeahkolta muidin toimialan yritykseen verrattaessa.

- Ajantasaiset yhteystiedot.

- Edellytykset yhteistyöhön

12. Mitä tietoa [redacted] tarjoomaympyrän muista osa-alueista myyjän tulisi helposti saada tietoonsa, asiakastapaamisen sopimiseksi, kaupan voittamiseksi tai ristiinmyynnin helpottamiseksi?

Osallistujamäärä: 7

- Aiempien mahdollisten "ongelmatilanteiden" tieto, että mihin kauppa kaatui aiemmin.
- onko asiakas milloin kilpailuttanut vakuutuksensa, rahoituksensa viimeksi => tulos
- kontaktit. asiakkuuden haluttavuus
- Vakuutuksen lisäksi pankkipalveluista kohdeasiakkaan toimialalle keskeiset palvelut ja tuotteet.
- Muutamia hyödyllisiä ja asiakas hyödyttäviä pointteja muista osa-alueista, ei mitään super tarkkoja tietoja.
- Isot muutokset.
- Kts. yllä

13. Onko edellisten kohtien lisäksi muita asioita, joita selvität asiakkaasta ennen ensimmäistä tapaamista ja miksi?

Osallistujamäärä: 7

- Mahdolliset kytkökset muihin yrityksiin. Alihankinta, päättäjät, asiakkuudet yms.
- sijainti, rekrytointitilanne
- päättäjän kartoitus. asiakkaan toiminta tulee tuntea mahdollisimman hyvin
- Toimialan erityispiirteet ja riskit ja taloudelliset näkymät.
- -
- Omistajuus ja sen omistusprosentit, samoin palkkasumma ja YEL sekä Kelan tason.
- Edelliset kontaktit

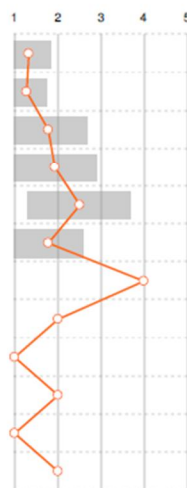
14. Mitä myyjän tulisi ei kauppaan johtaneen myyntiprosessin jälkeen kirjata tapaamisesta ylös seuraavien myyjien saataville tulevaisuuden myyntiprosessien läpiviemiseksi? *

Osallistujamäärä: 18

	Melko		Melko		En osaa		sanoa		Ø	±
	Tarpeellista (1)	tarpeellista (2)	tarpeetonta (3)	Tarpeetonta (4)	(5)					
Hintaero kilpailijoihin	12x 66,67	6x 33,33	- -	- -	- -	- -	1,33	0,49		
Syyt tarjouksen hylkääm...	13x 72,22	5x 27,78	- -	- -	- -	- -	1,28	0,46		
Tarjotut tuotteet	8x 44,44	7x 38,89	2x 11,11	1x 5,56	- -	- -	1,78	0,88		
Miksi tarjottu mitään tu...	7x 38,89	6x 33,33	4x 22,22	1x 5,56	- -	- -	1,94	0,94		
Myyjän oma arvio suoriut...	4x 22,22	6x 33,33	4x 22,22	3x 16,67	1x 5,56	- -	2,50	1,20		
Myyjän oma-arvio syistä ...	7x 38,89	9x 50,00	1x 5,56	1x 5,56	- -	- -	1,78	0,81		
.	- -	- -	- -	1x 100,00	- -	- -	4,00	0,00		
asiakkaan tarjousproses...	- -	1x 100,00	- -	- -	- -	- -	2,00	0,00		
Mikä yhtiö valittiin	1x 100,00	- -	- -	- -	- -	- -	1,00	0,00		
Milloin mahdollinen uusi ...	- -	1x 100,00	- -	- -	- -	- -	2,00	0,00		
Miten jatkat	1x 100,00	- -	- -	- -	- -	- -	1,00	0,00		
Rauhoitusaika seuraavan...	- -	1x 100,00	- -	- -	- -	- -	2,00	0,00		

Aritmeettinen keskiarvo (Ø)

Standard deviation (±)



16. Mitä seuraavista luvuista koskien omaa aktiivisuuttasi/tuloksiasi uskoisit olevan hyödyllistä päästä helposti tarkastelemaan? *

Osallistujamäärä: 14

	Tarpeellista (1)		Melko tarpeellista (2)		Melko tarpeetonta (3)		Tarpeetonta (4)		En osaa sanoa (5)		Aritmeettinen keskiarvo (Ø)		Standard deviation (±)				
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	1	2	3	4	5
Soitetut kylmäpuhelut vu...	4x	28,57	6x	42,86	3x	21,43	-	-	1x	7,14	2,14	1,10					
Soitetut kylmäpuhelut ke...	5x	35,71	4x	28,57	4x	28,57	-	-	1x	7,14	2,14	1,17					
Tavoitteiden saavuttami...	6x	42,86	4x	28,57	2x	14,29	-	-	2x	14,29	2,14	1,41					
Pull % em. puheluista	5x	35,71	6x	42,86	2x	14,29	-	-	1x	7,14	2,00	1,11					
Ykköstapaamiset vuoden...	6x	42,86	6x	42,86	1x	7,14	-	-	1x	7,14	1,86	1,10					
Ykköstapaamiset keskim...	6x	42,86	6x	42,86	1x	7,14	-	-	1x	7,14	1,86	1,10					
Pull % kauppoja ykköstap...	6x	42,86	5x	35,71	2x	14,29	-	-	1x	7,14	1,93	1,14					
Kakkostapaamiset vuode...	6x	42,86	3x	21,43	4x	28,57	-	-	1x	7,14	2,07	1,21					
Kakkostapaamiset keskim...	6x	42,86	3x	21,43	4x	28,57	-	-	1x	7,14	2,07	1,21					
Pull % kauppoja kakkosta...	7x	50,00	5x	35,71	1x	7,14	-	-	1x	7,14	1,79	1,12					
Aika päivissä ykköstapaa...	5x	35,71	5x	35,71	3x	21,43	-	-	1x	7,14	2,07	1,14					
Aika päivissä tarjouksen...	5x	35,71	4x	28,57	4x	28,57	-	-	1x	7,14	2,14	1,17					
Tehtyjen tarjouksien va...	7x	50,00	4x	28,57	2x	14,29	-	-	1x	7,14	1,86	1,17					
Toteutuneiden kauppoje...	7x	50,00	6x	42,86	-	-	-	-	1x	7,14	1,71	1,07					
Tuotteet toteutuneissa ...	6x	42,86	4x	28,57	2x	14,29	1x	7,14	1x	7,14	2,07	1,27					
Tuotteet toteutuneissa ...	6x	42,86	4x	28,57	2x	14,29	1x	7,14	1x	7,14	2,07	1,27					
Ajantasaiset myyntieuro...	11x	78,57	3x	21,43	-	-	-	-	-	-	1,21	0,43					
Ajantasaiset myyntieuro...	11x	78,57	3x	21,43	-	-	-	-	-	-	1,21	0,43					
Tavoitteiden saavuttami...	8x	57,14	4x	28,57	1x	7,14	-	-	1x	7,14	1,71	1,14					
.	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	5,00	0,00					
epäonnistumiset	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	2,00	0,00					
Keskimääräinen maksu- j...	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00					
Myös muut tapaamiset, k...	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	2,00	0,00					
Oma intohimo	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00					
yo. on analyysi tietoa ja...	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	5,00	0,00					

17. Tähän voit kirjoittaa vapaasti ajatuksiasi ja toiveitasi asiakashallintajärjestelmään liittyen?

Osallistujamäärä: 7

- Koko yritysmyyntin tarjousseuranta otettava käyttöön: yrityspalvelu, meklaripalvelu, SISU, kentän myyjät, asiamiehet. Tarjousseurantaan saatavat tiedot kohdeyrityksestä, tarjotut lajit ja eurot, syy kappaan, syy ei kauppaan, mihin meni, joustotaso%.
- Asiakashallintajärjestelmässä kaikista tärkein asia on mielestäni käytettävyys. Helppo ja nopea käytettävyys. Lisäksi päällekkäisyyksiä tulee pyrkiä purkamaan.
- Helppokäyttöisyys ja mobiilisovellus siitä olisivat hyvät.
- Olisi hienoa joo järjestelmät keskustelisivat keskenään = yksi kirjaus => kaikkiin järjestelmiin.