

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN MYYNNIN NÄKÖKULMASTA

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Ylempi ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja uudistava
johtaminen
Opinnäytetyö (ylempi AMK)
Valmistumisaika 2019
Marko Mölsä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus, Liiketoiminta ja uudistava johtaminen YAMK

MÖLSÄ, MARKO

Asiakaskokemuksen johtaminen
myynnin näkökulmasta

65 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2019

TIIVISTELMÄ

Yritykset pyrkivät vahvistamaan asiakasuskollisuuttaan ja lisäämään kilpailuetuaan luomalla erinomaisia asiakaskokemuksia liiketoiminnan eri osa-alueilla. Tärkeäksi elementiksi tässä on muodostunut asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen. Yhä tärkeämpään rooliin nousee myös asiakaskokemuksien luonti eri toimintojen välillä, kuten myynti, markkinointi ja palvelukokonaisuudet. Tätä kanssakäymistä asiakkaan ja yrityksen toimintojen välillä tulee kehittää yhä enemmän yhdessä, jotta pystyttäisiin saavuttamaan erinomaisia asiakaskokemuksia mahdollisimman tehokkaasti ja ongelmitta.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää, miten asiakaskokemus on muuttunut valmistavan konepajateollisuuden asiakasyritysten osto-organisaatioissa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Pyrkimyksenä oli myös selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat myyntikohtaamisen onnistumiseen.

Tutkimusosan tavoitteena oli selvittää, millaiseksi asiakkaat kokevat toimittajien myyntikäyntien ja tapahtumien asiakaskokemuksen muodostumisen. Tietoperustassa tuodaan esille myös asiakaskokemuksen asiakaskokospisteitä ja asiakaskokemuksen johtamisen tärkeyttä eri kanavien kautta sekä perehdytään hieman Flywheel-toimintamalliin.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin empiirisessä osiossa pääosin määrällisellä eli kvantitatiivisella menetelmällä. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, jossa haastateltiin useita konepajateollisuuden hankinnoista vastaavia henkilöitä. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi uudistettu toimintamalli, joka ohjaa myyntihenkilöitä oman osaamisen kehittämisessä asiakaslähtöisempään suuntaan parhaan asiakaskokemuksen muodostumisen tuottamiseksi.

Avainsanat: asiakkuusjohtaminen, asiakaskokemus, CEM, CRM

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Business Management and Regenerative
Leadership

MÖLSÄ, MARKO

Customer Experience Management
from a Sales Perspective

65 pages, 2 pages of appendices

Autumn 2019

ABSTRACT

Companies strive to strengthen their customer loyalty and increase their competitive advantage by creating excellent customer experience in their various business areas. An important element here is the identification and fulfillment of customer needs. Creating customer experiences between different activities such as sales, marketing and service in the big picture will also play an increasingly important role. This friction between the customer and the company needs to be reduced to achieve the best customer experience as efficiently as possible.

The purpose of this development project was to find out how customer experience has changed in the purchasing organization of manufacturing engineering companies, and what factors are currently affecting it. The aim was also to find out the factors that affect the success of the sales encounter.

The aim of the study was to find out how customers experience the formation of vendors' sales visits and the habit of customer experience. The theoretical part also highlights customer contact points for customer experience and the importance of customer experience management through different channels as well as looks more deeply into the Flywheel operating model.

The research method for the empirical study was quantitative, and the data collection was carried out by a questionnaire, with the help of which several people in charge of manufacturing the engineering industry purchases were interviewed. The development project resulted in an updated development model that directs salespeople to develop their own operating models into a more customer-oriented direction to produce an excellent customer experience.

Key words: customer leadership, customer experience, CEM, CRM

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoite	2
1.3	Tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä teoreettinen viitekehys	3
1.4	Työn rakenne	5
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	6
2.1	Asiakaskokemus käsitteenä	6
2.2	Myyntiosaamisen taustoja	8
2.3	Asiakaskokemuksen johtaminen	11
2.4	Tiedolla johtaminen -kestävä johtamismalli	14
2.5	Asiakasprosessin johtaminen	16
2.6	Asiakkuusosaaminen	21
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	30
3.1	Kohdeyritys	30
3.2	Tutkimuksen tavoite ja toteutus	30
3.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	31
3.4	Tutkimuksen aineisto ja analysointimenetelmät	34
4	TULOKSET	36
4.1	Taustatiedot ja tulokset	36
4.2	Toimintamalli	52
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	54
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	66

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Liiketoimintaympäristön muutokset tuovat tullessaan myös muutoksia teollisuudessa työskentelevien henkilöiden osaamistasoon sekä digitaalisten työtapojen yleistyessä myös yrityksen rakenteellisiin muutoksiin. Tämä johtaa siihen, että myös toimintatavat ja asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvät tarpeet tulevat muuttumaan (Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu 40/2007, 66–70).

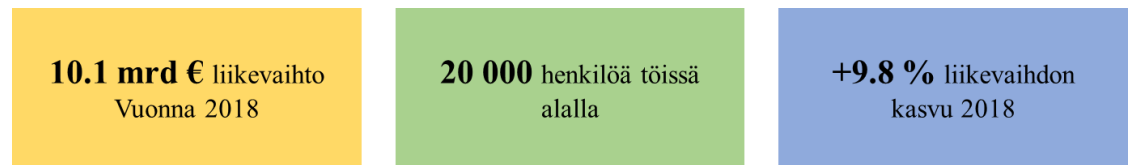
Nopealla temmolla muuttuva työelämä luo jatkuvasti uusia haasteita myös työntekijöille. Työelämässä selviytyäkseen on jatkuvasti kehityttävä ja pystyttävä nopeasti omaksumaan uutta tietoa (Karjalainen 2016). Työn tuottavuutta mitataan jatkuvasti, ja siinä onnistuminen vaatii myös paljon joustavuutta ja toimivia yhteistyöverkostoja.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on tutkia ja edelleen kehittää teknisen tukkukaupan myyntiorganisaation asiakaskokemuksen johtamiseen toimintamallia. Toimintamallin tarkoituksena on luoda syvempää ymmärrystä siitä mitä hyvältä myyntiorganisaatiolta vaaditaan alati muuttuvassa asiakaskentässä.

Kehittämishankkeen tietoperustassa käsitellään myyntiosaamista ja asiakkuusosaamista sekä muita myyntiorganisaation ammatillisia vaatimuksia kuten tiedolla johtamista, jotka edesauttavat saavuttamaan parempia asiakaskokemuksia. Osana tätä kehittämishanketta on myös myyntiprosessin osatekijöiden laajempi ymmärtäminen Teknisen Tukkaupan asiakkaiden keskuudessa. Kehittämishanke on myös laajemmin hyödynnettävissä yleisesti myynninjohtamisen ydintoimintona teknisen tukkukaupan alan B2B-myyntissä, koska menetelmät ja tuotteiden ominaisuudet pohjautuvat vahvasti niiden teknisten ominaisuuksien ja toiminnallisuuksien ratkaisumyyntiin.

Teknisen tukkukaupan asiakkaita ovat kaikki teollisuuden toimialat, rakentaminen ja julkinen sektori sekä vähittäiskauppa niin Suomessa kuin

lähialueillakin. Tämä sektori tulee Teknisen Kaupan Liiton (2018) mukaan edelleen kasvamaan lähitulevaisuudessa vuoden 2018 luvuista (Kuvio 1). Teollisuussektorin suurimpia toimijoita ovat konepaja- ja telakkateollisuus, metsäteollisuus, rakennus- ja kemianteollisuus, sekä kaivosteollisuus (Teknisen Kaupan Liitto 2017).



KUVIO 1. Teknisen kaupan toimiala lukuina 2018 (Teknisen Kaupan Liitto 2018)

Myyntihenkilöstön murros tulee olemaan erittäin rajua myös tulevien vuosien aikana teknisen ammattitaidon omaavien henkilöiden eläköitymisen myötä sekä ammattitaidon osaamisen päivittämisen puuttuessa (Karjalainen 2016). Teknisen alan vahvoja osaajia koulutetaan yhä vähemmän yritysten sisällä (Promaint 2016). Lisäksi alan oppilaitokset eivät ole saaneet opiskelijoita houkuteltua opiskelemaan alaa kuten ennen vanhaan, koska teknistä alaa ei pidetä enää niin ”seksikkäänä” vaihtoehtona (Promaint 2016). Tulevaisuudessa on entistä vaikeampi löytää osaaja jolla on sekä liiketalouden että teknisen alan huippu, tai kouluttaa henkilö sellaiseksi. Nykysukupolven ymmärrys yrittäjälähtöisestä työperiaatteesta ja pitkistä työsuhteista on häviämässä (Koskinen 2016).

1.2 Kehittämishankkeen tavoite

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda myyntiprosessille uudenlainen parannettu toimintamalli. Toimintamallin ymmärtäminen edesauttaa myyntiorganisaatiota kehittymään ja kehittämään itseään asiakaslähtöisempään ja parempia asiakaskokemuksia tuottavaan työskentelymallia kohti. Toikko & Rantasen (2004, 14) mukaan

kehittämistoiminnalla luodaan uusia toimintatapoja ja rakenteita, joiden tuomia käytäntöjä on mahdollista hyödyntää myös muissa organisaatioissa.

Kehittämishankkeella pyritään varmistamaan uuden toimintamallin vaatima osaaminen uudistuvassa myynninjohtamisen innovatiivisessa maailmassa. Tarkoituksena on kehittää myyntiorganisaation jatkuvaa oppimista ja kehittää osaamiseen uusia lähestymistapoja. Myyntityöhön itsessään liittyy paljon vuorovaikutustaitoja vaativaa osaamista sekä yhteistyötaitoja. On oltava taitoa lukea asiakasta ja rohkaista ottamaan askel juuri haluttuun suuntaan. On pystyttävä sopeutumaan nopeasti eri tilanteisiin ja osattava ohjata tilannetta myös haluttuun suuntaan. (Mäntyneva 2001, 15–19.)

Henkilöstön osaaminen on yritykselle arvokas resurssi, jonka avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua muihin kilpailijoihinsa nähden ja luoda lisäarvoa asiakkailleen. Tämä tulee korostumaan tulevaisuudessa vielä entisestään nopeasti muuttuvassa työelämässä. Osaamista vaaditaan jatkuvasti enemmän niin työntekijöiltä, kun johdoltakin. (Hasu 2017.)

1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeessa tutkitaan, mistä tekijöistä asiakaskokemus muodostuu ja miten luodaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Näistä tekijöistä on laadittu tutkimuskysymykset, ja näiden tutkimuskysymyksien avulla selvitetään ja haetaan ratkaisua tavoitteisiin.

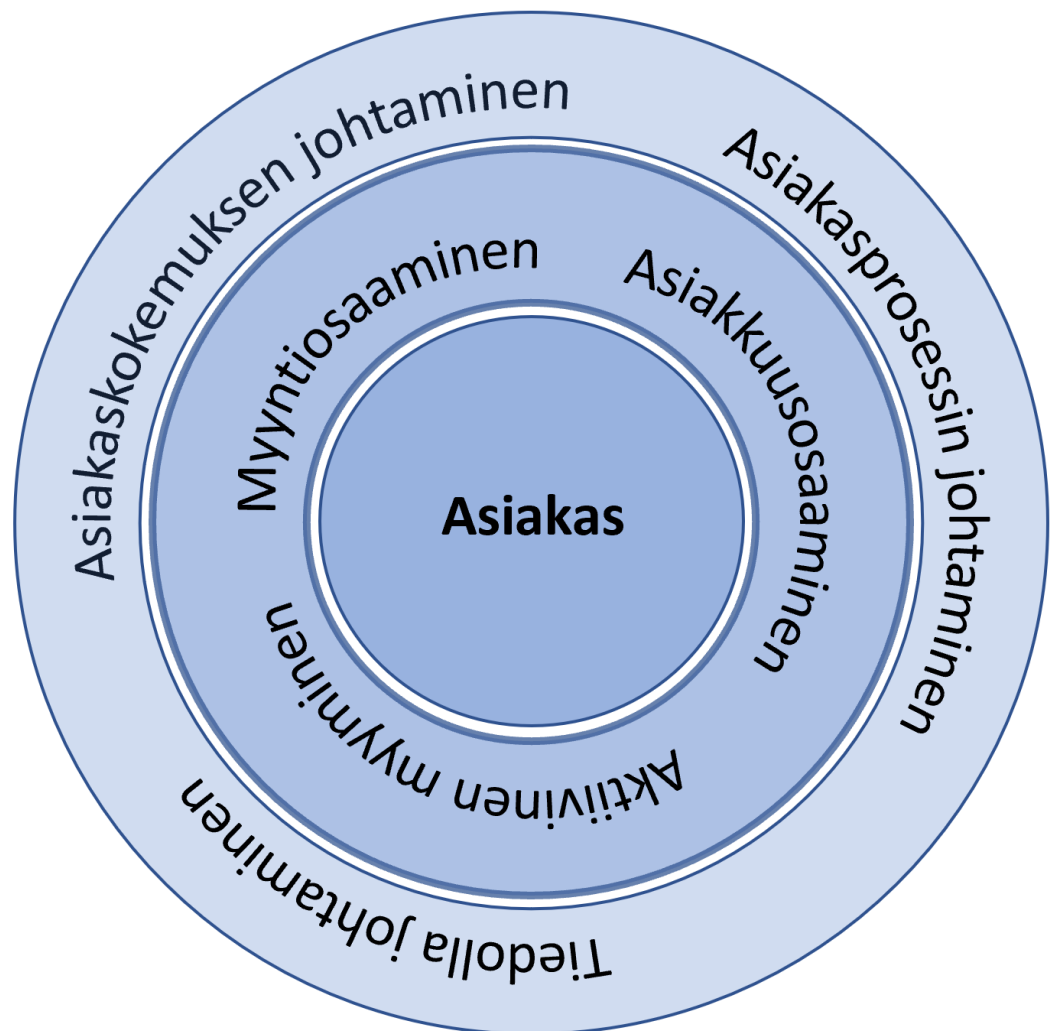
Tutkimuskysymykseksi muodostui seuraava:

Minkälaisella toimintamallilla voidaan saavuttaa tai luoda paras asiakaskokemus, ja mistä hyvä asiakaskokemus muodostuu ja mitä muuta osaamista se vaatii?

Kehittämishanke rajataan koskemaan teknisen tukkukaupan yrityksiä konepajateollisuudessa ja vastaamaan riittävän laajan otoksen tämänhetkisen kehityskohteen tarpeeseen.

Kehittämishankkeen tietoperustassa käydään lävitse sitä, miten myyntiorganisaatiossa luodaan erinomaisia asiakaskokemuksia ja mistä eri tekijöistä erinomainen asiakaskokemus muodostuu.

Kehittämishankkeen teoreettisesta viitekehyksestä (Kuvio 2) selviää, kuinka aiheet ovat keskenään yhteydessä. Prosessin keskiössä on aina asiakas, ja muiden kerrosten tehtävänä on vastata asiakkaan vaatimuksiin ja luoda näiden välille erinomaisia asiakaskokemuksia mahdollisimman sujuvasti eri kerrosten välillä.



KUVIO 2. Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys

1.4 Työn rakenne

Luvussa 2 on tietoperusta ja esitellään kirjallisuuskatsaus, joka keskittyy CEM (Customer Experience Management) / CRM (Customer Relationship Management) -asiakaskokemuksen ympärille ja jossa käydään lävitse myös uuden Flywheel-toimintamallin vaikutus erinomaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Nämä luovat samalla pohjan toimintamallille ja sisällölle.

Luvussa 3 käsitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät sekä aineisto ja analysointimenetelmät. Luvussa käydään lävitse myös aineiston hankintatavat ja perustelut niiden käytölle.

Luvussa 4 esitellään tutkimushankkeen tulokset sekä päivitetty toimintamalli Teknisen Tukkukaupan myyntiprosessiin paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi.

Luvussa 5 käydään lävitse tutkimuksen johtopäätökset, pohditaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ja niiden käytettävyyttä omassa työssä sekä otetaan kantaa kehittämismahdollisuuksiin. Luvussa 5 käsitellään myös työn onnistumista, luotettavuutta ja muita arvoja.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

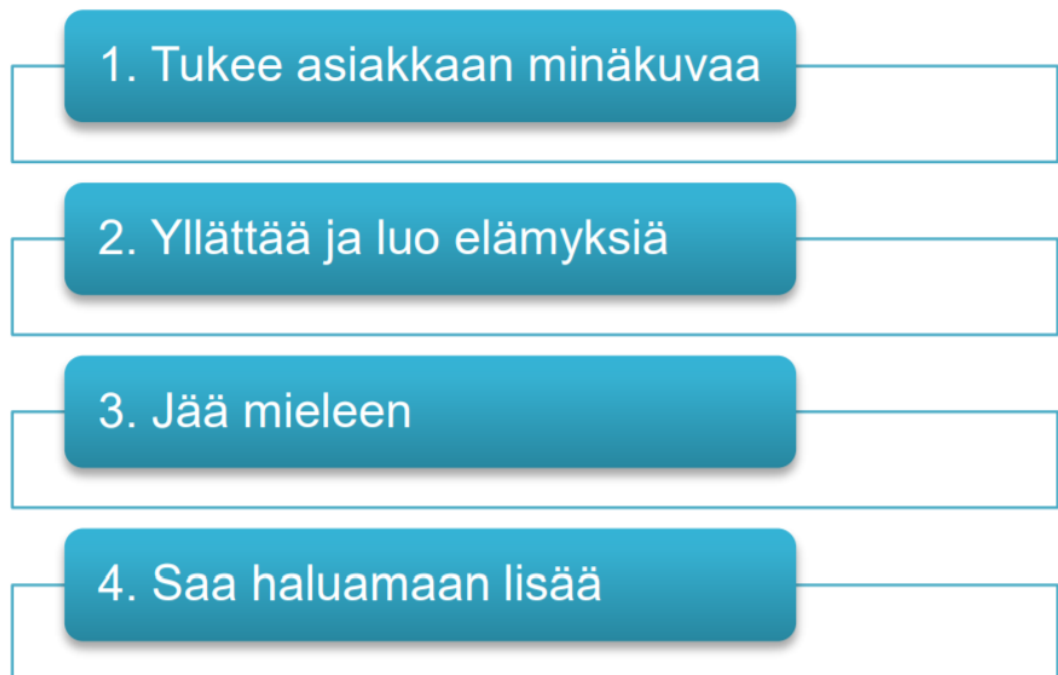
2.1 Asiakaskokemus käsitteenä

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan tunteita ja kokemuksia (Shaw & Ivens 2005, 43), joiden pohjalta asiakas palaa yhä uudelleen yrityksen palveluiden pariin ja käyttämään yrityksen tuotteita, sekä suosittelemaan niitä muille saman asiakasryhmän asiakkaille Fischer ja Vainio (2014, 9). Positiivisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi tulee yrityksen huomioida asiakkaantarpeet yksilönä, kuunnella asiakasta ja ymmärtää asiakkaan tunteet ja tahtotila Shaw & Ivens (2005, 165), sekä pidettävä aktiivisesti yhteyttä asiakkaaseen ja löydettävä ratkaisut kysymyksiin mahdollisimman nopeasti. Yrityksen on myös pidettävä asiakkaille antamansa arvolupaukset ja tarjottava asiakkaille parhaasta mahdollisista palveluista (Fischer & Vainio 2014, 176–177).

Asiakaskokemus ei siis ole rationaalinen päätös vaan yksittäisten asiakkaiden tekemät tulkintojen summat, josta kokemus muodostuu. Tähän vaikuttavat voimakkaasti myös asiakkaiden tuntemukset sekä heidän alitajuntaisesti tehdyt päätökset. Yrityksellä on aina mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia he luovat asiakkailleen. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Shaw & Ivens (2005, 11–12) määrittelevät seitsemän kohdan filosofian hyvän asiakaskokemuksen luomiseen. Hyvät asiakaskokemukset mahdollistavat strategisen ja pitkäaikaisen kilpailuedun. Näiden asiakaskokemusten ylittäminen toistuvasti luo jatkuvuuden asiakassuhteeseen niin emotionaalisella tunnetasolla kuin aineellisellakin tasolla. Inspiroiva ja empaattinen johtajuus heijastuu myös asiakasempatiana hyvään asiakaskokemukseen samaan tapaan kuin hyvät ystävyssuhteetkin lujittuvat. Toimia suunniteltaessa ulkoa sisään - logiikalla saavutetaan rakennuspalikoiden tapaan tukevampia ja parempia asiakaskokemuksia. Liikevaihtoa kasvattavia ja kustannuksia vähentäviä toimia voidaan saavuttaa asiakastyytyväisyysarvoa korostaen.

Kortesuo ja Löytänä (2011, 45) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan ”niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Kortesuon ja Löytänen (2011, 43–49) mukaan asiakaskokemuksen muodostumisessa on psykologisesti neljä näkökulmaa (Kuvio 3). Asiakkaan minäkuvan tukemiseksi huonon palvelun ei pidä loukata minäkuvaa vaan pyrkiä tukemaan sitä. Tulee myös pyrkiä yllättämään ja luomaan elämyksiä paremman palvelun ja asiakaskokemuksen kautta mitä asiakas mahdollisesti osaa odottaa asioidessaan yrityksessä. Näin toimien yritys vahvistaa mielikuvia ja tunteita, jotka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta ja luo paremmat edellytykset sille, että yritys jää asiakkaan mieleen ja näin luo edellytykset asiakassuhteen jatkumiselle.



KUVIO 3. Asiakaskokemuksen näkökulmat (Löytänä & Kortesus 2011, 43–49).

Fischer ja Vainio (2014,165) määrittelevät, että asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen odotusarvo palvelukohtaamiselle. Asiakkaan tyytyväisyysasteeseen vaikuttaa se, miten tärkeänä asiakas pitää palvelun nopeutta ja saatavuutta. Asiakas myös arvottaa palvelun korkeammalle, jos se ylittää hänen odotusarvonsa. Myös Zwilling (2014) korostaa, että asiakkaat etsivät arvoa jokaisesta kokemuksestaan. Fischer ja Vainio (2014, 17–18) korostavat myös yksilön vastuuta ja kokemuksen kautta syntyvää ymmärrystä sekä siitä, että luopumalla omista intresseistä kokonaisuuden hyväksi voidaan myös henkilökohtaisella sitoutumisella vaikuttaa asiakaskokemukseen.

Merholzin (2009) mukaan yritysten tulisi tunnistaa mikä on hyvä asiakaskokemus, ja sen jälkeen koordinoita tarvittavat menettelytavat, prosessit, kohtaamispisteet ja järjestelmät tukemaan tätä asiakaskokemus prosessia. Myös Meyerin ja Schwagerin (2007) mukaan asiakaskokemusta tulee johtaa kaikissa asiakkaan ja yrityksen välisissä vuorovaikutustilanteissa, mikä edesauttaa tuottamaan asiakkaalle entistä parempia osto- ja palvelukokemuksia.

2.2 Myyntiosaamisen taustoja

Työelämän vaatimusten muuttuessa yhä nopeammin myös myynnin on kehityttävä ja muututtava mukana. Myyntityö herättää ihmisissä useasti vahvoja ja jopa ristiriitaisia tunteita. Asiakkaiden haasteisiin on tärkeää etsiä ratkaisuja yhdessä myyjien kanssa, ja enää ei niinkään suosita valmiita olemassa olevia ratkaisuja. (Nortio 2014.)

Ratkaisukeskeinen myynti on ollut jo pidemmän aikaa pinnalla, ja siitä on muodostunut yleinen käsite asiakkaiden keskuudessa. Myyjällä tulee olla esittää ratkaisuja asiakkaiden ongelmakohteisiin, tai tulee osata havainnoida näitä mahdollisia kohteita, minkä pohjalta päästään myynnillisesti eteenpäin ja pystytään tarjoamaan parempaa kokonaispalvelua. (Nortio 2014.)

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on tärkeä osa nykyaikaista myyntiosaamista (Filenius 2015, 21). Tavarantoimittajilla on usein tuotekeskeinen näkemys oman tuotteensa hyvydestä asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi, kun taas asiakkaan näkemys on enemmänkin ratkaisulähtöinen tai tuottavuuslähtöinen. Asiakkaan sanoman kuuleminen ja sen ymmärtäminen on tärkeimpiä, ellei tärkein myyjän ominaisuuksista. Myyjällä on oltava myös vahva tahtotila kehittää sekä itseään että asiakassuhteitaan. Myyjän tulee myös oppia tunnistamaan omat heikkoudet ja vahvuudet sekä oppia hyödyntämään näitä päivittäisessä myyntityössä. (Nortio 2014.)

Myyntiosaamiseen lisäksi hyvän myyjän ominaisuuksiin kuuluu asiakkuusosaaminen, jonka ensimmäinen askel on ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja tarpeista. Asiakkuusosaamisen kehittämisen avulla pystytään myös luomaan asiakasempaattisempaa yrityskulttuuria, joka taas synnyttää tahtoa ja kykyä löytää asiakastietämyksestä lisää kilpailuetua. (Mattinen 2017.)

Asiakasempatia tai toiselta nimitykseltään asiakaslähtöisyys luo mahdollisuuksia syvällisemmin ymmärtää asiakkaan tarpeita, odotuksia ja motiiveja. Empaattinen myyjä yrittää pikemminkin tietoisesti asettua asiakkaan asemaan. Perinteisen asiakkuusosaamisen tasolla myyjä ja asiakas eivät ole vielä kohdanneet kunnolla, ja tämä on synnyttänyt tarpeen asiakasempatialle. (Mattinen 2006, 10–11, 25; Ekonomi-lehti 2017.)

Ammattitaitoinen johtaminen vaatii vahvaa osaamista ja kyvykkyyttä liiketoimintojen kaikilla kolmella pääalueella ja niiden risteyskohdissa (Kamensky 2010, 49). Teknologisen ja taloudellisen osaamisen lisäksi tarvitaan myös vahvoja sosiaalisia taitoja. Kamensky määrittelee johtamisen seuraavasti. ”Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Tulokset tarkoittavat kaikkia liiketoiminnan kolmea tavoiteryhmää: kannattavuutta, jatkuvuutta ja kehittymistä sekä niiden vuorovaikutusta”. (Kamensky 2010, 49.)

Osaamisen johtamisen tärkeimpiä osa-alueita on yrityksen työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen ja sen ylläpitäminen sekä tämän tehokas hyödyntäminen yrityksessä. Tämä tulisi nähdä myös kestävän kilpailukyvyn ylläpitäjänä. Yksilötason osaaminen on yrityksen osaamisen avaintekijä, sillä ei ole olemassa sellaista osaamista, joka syntyisi ilman osaavaa henkilöstöä. Ymmärtääkseen osaamisen johtamista tulisi ensin ymmärtää yksilön tarpeet oppimisen ja osaamisen polulla. (Viitala 2013, 170.)

Asioiden johtaminen on selviytymistä asioiden monimutkaisuuden kanssa, kun taas johtajuus on selviytymistä muutoksen kanssa. Kotterin käsityksen mukaan johtaakseen ihmisiä tulee myös huomioida asiat ja tapahtumat niiden ympärillä. Päästäkseen yli esteistä kohti tulevaisuuden visiota tulee kommunikoinnin ja ohjailun avulla auttaa ihmisiä pääsemään tähän tavoitteeseen. (Kotter 1990, 23–25.)

Innovaatiojohtamisen pyrkimys on tukea uusien innovaatioiden syntymistä ja näin edesauttaa yrityksen kehityksen jatkumoa. Prosessi ei ole pelkästään ideasta tuotteeksi -prosessin johtamista, vaan innovaatiojohtaminen on myös ihmisten ja resurssien johtamista. (Steiber ym. 2016, 255.) Parhaat myyjät ovat innovaattoreita, jotka pystyvät luomaan uusia menetelmiä käyttää asiakkaidensa mediaa ja sanomaa tavoitteiden saavuttamiseen, ja siksi hyvä myyjä pystyy tekemään itsestään toivotun kumppanin. Myyjä, joka luo lisäarvoa asiakkaalle, pystyy luomaan kestävän ja pitkäaikaisen asiakassuhteen ja kasvattamaan välimatkaa ja kilpailukykyä kilpailijoihinsa nähden. Myyjä, joka on omaksunut nämä piirteet, on jatkuvasti asiakkaiden tilanteiden ja tarpeiden tasalla. Hänellä on myös valmiudet ennakoida paremmin tulevia muutoksia ja auttaa luomaan parempia asiakaskokemuksia yrityksen ja myyjän välille. (Keskinen ym. 2013. 71–73.)

Kun ajatellaan organisaation myyntitiimin roolia muuttuvassa markkinatilanteessa, sen täytyy tehdä paljon asiakaskäyntejä ja kohdata runsaasti asiakkaita löytääkseen oikeanlaisen asenteen omaavia potentiaalisia ostajia. Voimakas ja laadukas aktiivinen myyntityö oikeille

kontakteille mahdollistaa selviämisen (suunta-määrä-laatu). Kaikilla toimialoilla on vahvoja toimijoita ja haastajia. Nämä yritykset joutuvat nyt miettimään tarkasti, millainen asiakasrajapinnan toiminta palvelee yrityksen kilpailukykyä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Asiakasrajapinta on innovaation ydin, ja nykyisessä arjessa on syytä tarkastella todella tarkasti, mikä rooli myynnillä on nyt ja millainen sen todella pitäisi olla tulevaisuudessa. (Keskinen ym. 2013. 71–73.)

Ellet myy, kukaan ei osta. Myyntityö itsessään on aggressiivista, ja asiakaskokemus siitä muodostuu monelle vastenmieliseksi jatkuvien yhteydenottojen vuoksi. Asiakkaat voivat kyllä olla kiinnostuneita kategoriasta ja tarjotusta palvelusta, mutta eivät kyseisen yrityksen kohtaamisesta. Parhaiten menestyvät haastajat onnistuvat luomaan itselleen edullisen ja uniikin position markkinassa. Heidän tuotteisiinsa ja palveluihinsa sisältyy innovaatio sekä emotionaalisia, rationaalisia tai hyvin käytännönläheisiä vahvuuksia, jotka he onnistuvat kommunikoimaan kirkkaasti selviytyäkseen. Kun yritys haluaa päästä asiakkaan harkintalistalle, tehokkaimmat tavat ovat usein tunnetut brändit, tunnettuuden vahvistamiseen viestinnällä, tuotetesteillä ja sosiaalisen median keinoin. (Keskinen ym. 2013, 64–65.)

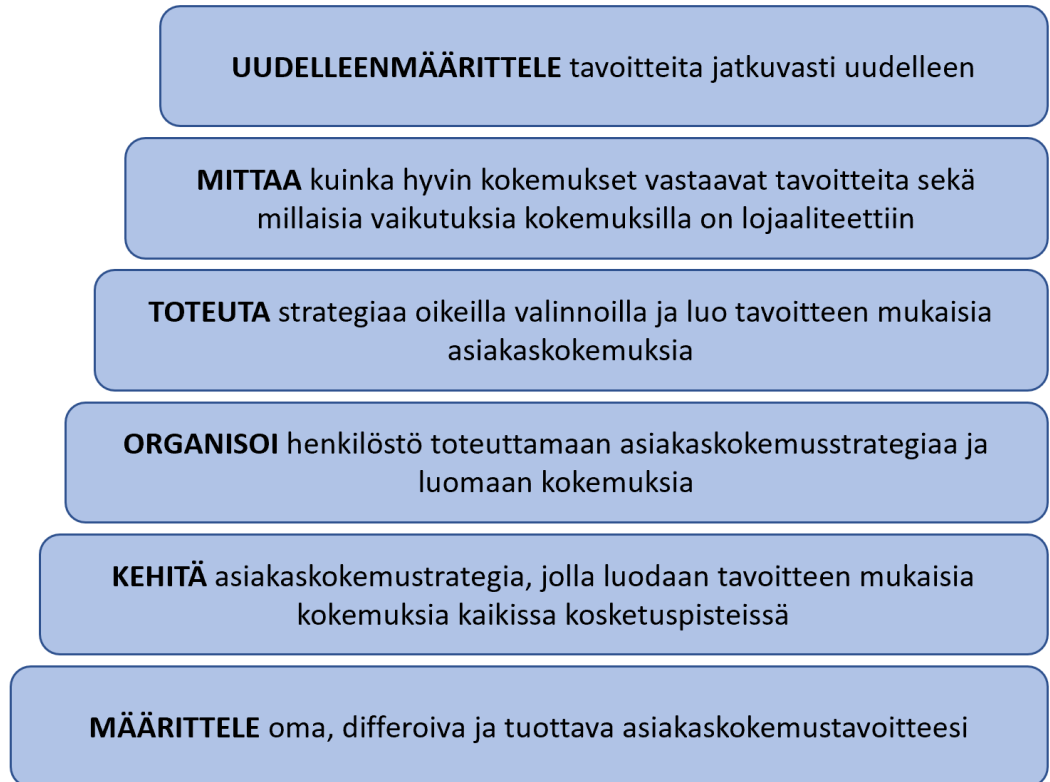
2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisen tulisi olla ydinosa yrityksen strategiaa ja visiota, ja se on aina erilainen riippuen yrityksen toimialasta.

Asiakaskokemusten johtamisesta pystytään erottelamaan kuusi eri osa- aluetta (Kuvio 4), ja nämä kuvaavat eri osa-alueiden rakentumista kokonaisuudeksi. (Löytänä & Korteso 2011, 165–167.)

Asiakaskokemuksen johtaminen määritellään usein yrityksen strategiaan, joka luo toiminnoille tarvittavan selkärangan tavoitteineen ja mittareineen. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi, jota tulee pitkäjänteisesti kehittää, ja sen ylläpitäminen eri kosketuspisteissä on aina erilainen yrityksen ja sen palveluiden mukaan. Asiakaskokemuksen toteuttajina toimivat aina yrityksen työntekijät, jotka organisoivat ja

jalkauttavat asiakaskokemusstrategian käytäntöön. Tulee siis huomioida jo rekrytointivaiheessa, että työntekijällä on oikeanlainen asenne asiakasrajapinnassa toimimiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 165–179.)



KUVIO 4. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Löytänä & Kortesus 2011, 167)

Toimintatapojen määrittelyn ja strategian kehittämisen jälkeen yritys voi keskittyä kouluttamaan ja rekrytoimaan henkilökuntaa näiden asiakaskokemustavoitteiden saavuttamiseksi. Oikeanlaisten työntekijöiden rekrytointi on avain onnistumiseen, ja tässä tulisikin keskittyä enemmän työntekijän asenteeseen osaamisen sijasta (Hyken 2011, 105). Osaamisen lisääminen koulutuksen kautta on aina helpompaa kuin asenteiden muuttaminen (Löytänä & Kortesus 2011, 170–172).

Dubberlyn ym. (2008) mukaan asiakaskokemusten summa eri kosketuspisteiden kautta ajateltuna muodostaa vaikutelman tuotteesta tai palvelusta sen kontekstissa, ja tästä kokonaisuudesta muodostuu

asiakaskokemus. Useasti onnistunut asiakaskokemus syntyy myös asiakkaan kanssa käydyn keskustelun tai matkan tuloksena (Richardson 2010). Tämä asiakaskokemus on lopputulos siitä arvoketjusta, jonka läpi asiakas yrityksen kanssa toimiessaan kulkee. (Gerdt ym. 2016, 16.)

Arvoketjun ylläpitäminen on yritykselle tärkeä kilpailukeino, jolla luodaan asiakkaalle erinomaisia asiakaskokemuksia, jotka luovat asiakkaalle lisäarvoa ja etua. Tällä informaation aikakaudella yritysten reagointinopeudesta tulee myös yhä kriittisempi kilpailukeino. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 15–17.)

Asiakaskokemuksessa tulee ymmärtää, ettei se ole koskaan valmis, vaan sitä tulee jatkuvasti kehittää ja omaksua asiat asiakkaan näkökulmasta. Asiakasta tulee palvella paremmin (Filenius 2015, 24.), koska asiakas on keskipisteessä ja hänet tulee yllättää yhä uudelleen tarjoamalla jotakin uutta ja parempaa kun kilpailija jotain, joka luo huomattavaa lisäarvoa asiakkaalle (Seipell 2013).

Asiakaskokemuksen muodostavat niin tunteet kuin käytännön teotkin, joista syntyy asiakaskokemuksen kokonaisuus. Tähän vaikuttavat kaikki asiakkaan kohtaamiset yrityksen kanssa (Muuraiskangas 2019, 4). Yrityksen tavoitteena on myös erottautua kilpailijoistaan paremman asiakaskokemuksen tuottamiseksi asiakkaalle. Tämä voi tapahtua personoiduilla teknologisilla ratkaisuilla, jotka erottuvat kilpailijoista ja luovat lisäarvoa asiakkaalle (Soudagar, Iyer & Hildebrand 2012, 3–5). Verhoefin ym. (2009, 38) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen voidaan myös liittää osaksi liiketoimintastrategiaa, jonka tavoitteena on johtaa asiakaskokemusta tuottamaan arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle.

Shaw'n & Ivensin mukaan erinomaisen asiakaskokemuksen rakentamista voidaan ajatella pyramidina, jota katsotaan ylhäältä käsin. Pyramidin jokainen sivu pitää sisällään organisaation päätoiminnot (myynti, markkinointi, palvelu ja tukitoiminnot). Erinomaisen asiakaskokemuksen rakentamiseksi on noustava ja rakennettava asiakassuhdetta askel askeleelta huipun saavuttamiseksi Shaw & Ivens (2005, 148). Löytänen ja

Kortesuon (2011, 21) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on, että asiakkaalle luodaan kokemuksia, jotka ovat hänelle merkityksellisiä.

Todellinen kilpailuetu syntyy yrityksen sisällä, mikä edellyttää uutta ajattelutapaa ja toimintaa yli eri myynnillisten rajapintojen.

Asiakaskokemuksen erinomaisuuteen voidaan vaikuttaa omalla käyttäytymisellä, joka auttaa kehittämään positiivisia vuorovaikutustilanteita myös asiakkaan suuntaan (Fischer & Vainio 2014, 177–179).

2.4 Tiedolla johtaminen -kestävä johtamismalli

Yritysten välisessä kaupassa on pitkään hyödynnetty myyntifunnelia (Myyntifunnel, funnel ja toiselta nimeltään myös suppilomalli on ollut käytössä myynnissä ja markkinoinnissa pitkään, katso kuvio 5.) ja CRM-työkaluja, joiden avulla allokoidaan myynnin resursseja Lyly-Yrjänäinen ym. (2018, 72).

CRM vakiintui käsitteenä 1990-luvun alussa. Se tarkoittaa asiakkuudenhallintaa, asiakashallintaa tai työkalua asiakassuhteiden johtamiseen (Oksanen 2010, 21). CRM:ssä kyse ei ole yksistään tietojärjestelmästä (Sahlsten 2012), vaan myös liiketoiminnan tavoitteista ja kehittämisestä kohti asiakaskeisempää ajattelutapaa (Oksanen 2010, 75).

CRM on osa ydinliiketoimintastrategiaa, joka yhdistää sisäiset prosessit ja ulkoiset verkot, jotta asiakkaille voidaan luoda erinomaisia asiakaskokemuksia ja palvelumahdollisuuksia (Buttle 2009, 187). CRM-strategian jalkauttaminen yrityksessä riippuu monista eri tekijöistä. Peelen listaa neljä tärkeää elementtiä, jotka tulee huomioida ja jotka ovat: asiakastietämys, asiakassuhdestrategia, viestintä ja henkilökohtainen arvolupaus (Peelen 2005, 7).

Myynnin automatisointi helpottaa myyjien asiakkuuksien hallintaa. Järjestelmästä saatavan ajantasaisen tiedon avulla pystytään

parantamaan asiakashallintaa sekä saavuttamaan nopea tiedonkulku asiakastapahtumista suoraan myyjälle. Asiakastiedon parempi hallinta myös mahdollistaa yksilöllisen asiakaslähtöisen markkinointiviestinnän. Tämä myös mahdollistaa tarkemman asiakaskohtaisen hinnoittelun sekä myynnin kasvun yritykselle. (Richard ym. 2008, 126–128.)

Näissä liiketoiminnoissa myynti toimii usein hyvin läheisessä suhteessa markkinoinnin kanssa, sillä koko prosessi suunnitellaan funnelin optimoimiseksi: prospektit, liidit, tarjoukset ja kaupat. Haasteena tässä lähestymistavassa on se, että myynti nähdään vain työntävänä funktiona, joka tarjoaa mahdollisimman korkeaan hintaan. Parhaat myyntiorganisaatiot tekevät syväasukelluksen asiakkaiden tilanteeseen, tunnistavat haasteita sekä kohdentavat tarjoamansa tuotteet ja palvelut ratkaisuksi asiakkaiden ongelmiin, jotka ovat tiedostettuja aikaisempien asiakaskontaktointien kautta. Näissä organisaatioissa myynti on asiakkaiden tilanteen ja haasteiden paras ymmärtäjä ja pystyy tarjoamaan todella arvokasta tietoa tuote- ja palvelukehityksen tueksi. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2018, 71–72.)

Työntävä myynti tai samanlaisen samoilla ominaisuuksilla varustetun tuotteen myynti ei menesty kovinkaan hyvin nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Asiakas ei näe tämänkaltaisille tuotteille tai palveluille tarvetta, vaan myyjä usein asiakkaan painostuksesta päätyy laskemaan hintoja saadakseen kotiutettua kaupan. Myyjien tulee kuunnella asiakasta ja innovoida yhdessä heidän kanssaan toimivampia ratkaisuja sekä pyrkiä yhä enemmän ratkaisukeskeiseen toimintamalliin. Samalla myyjä kerää arvokasta tietoa ja osaamista asiakkaasta oman liiketoiminnan kehittämiseksi. Kuuntelemisen taito ja asiakkaan ajatusten arvostaminen lisäävät luottamusta ja edesauttavat brändin arvostusta. (Keskinen ym. 2013. 178.)

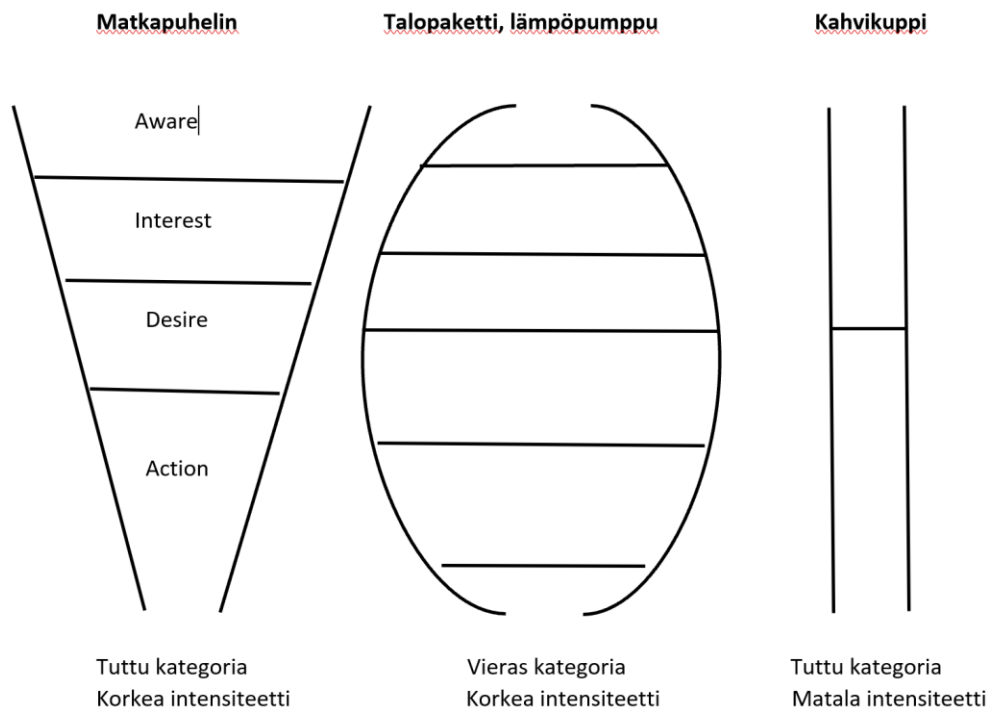
Syvällisen tiedolla johtamisen sijasta yritykset syyllistyvät varsin usein massamarkkinointiin, jossa samansisältöinen materiaali jaetaan mahdollisimman monelle vastaanottajalle. Yritykset eivät osaa tai halua käyttää omaa tietokantaansa tarpeeksi tehokkaasti, vaikka tähän on kaikki

mahdollisuudet, koska nämä tietokannat ovat suuria ja sisältävät tarkkoja asiakastietoja. (Keskinen ym. 2013, 51–52.)

2.5 Asiakasprosessin johtaminen

Asiakasprosessin johtamiseen liittyy monia näkökantoja, jotka myös jakavat mielipiteitä puoleen ja toiseen. Asiakkaan liiketoiminnan ja prosessien tunteminen luo mahdollisuuksia asiakkaiden kanssa parempien ratkaisuiden löytymiseen ja arvontuoton kasvattamiseen asiakkaan kulloisiinkin tarpeisiin. (Mattinen, 2006, 10.)

Funnel on edelleen käyttökelpoinen suunnittelutyökalu, kunhan siihen ei suhtaudu täysin kirjaimellisesti (Kuvio 5). Todennäköisimmin korkeimman ja nopeimman sijoitetun pääomatuoton saa toteuttamalla jatkuvaa testaamista online-ympäristössä, jolloin marginaalisilla muutoksilla konversio saattaa hyvinkin kaksinkertaistua (Keskinen ym. 2013, 32).



KUVIO 5. Funnel-esimerkki (mukaillen Keskinen ym. 2013, 33)

Funnelin vieras kategoria tarkoittaa sitä, että asiakas ei tunne kategoriaa, hänellä ei ole tietoa siihen liittyvästä tarjonnasta ja hänen tietämyksensä siitä on erittäin vähäistä. Vieraassa kategoriassa asiakas käy itse lävitse polun oppimisen ja eri vaihtoehtojen välillä saadakseen tukea ja tietoa lopullisen päätöksensä tueksi. Työn määrä on tällöin huomattavasti suurempi kuin tutussa kategoriassa, jonka intensiteetti on huomattavasti matalampi. Funnelin yläpäähän tuodaan mahdollisimman paljon asiakkaan kiinnostusta ja haluja synnyttävää tietoa, joka sitten jalostuu matkalla lopulliseksi toimenpiteeksi. (Keskinen ym. 2013, 33–34.)

Funnelin sijasta Flywheel

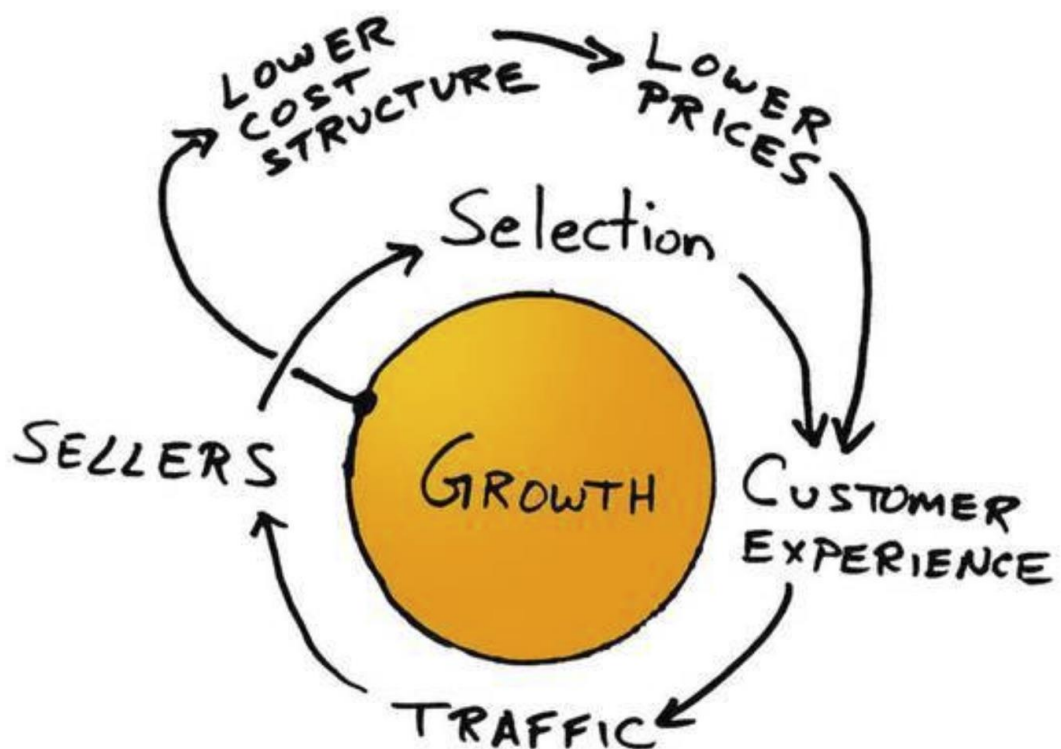
Brian Halligan esitteli Inbound 2018 -messuilla uudenlaisen lähestymistavan yritysten asiakaskokemusten ja tätä kautta tuottavuuden kasvattamiseksi. Flywheel-ajattelutapa on uusi tapa käsitellä asiakaskokemuksen johtamista kokonaisuutena, jossa asiakas on kaiken keskiössä ja jossa sitä tukemassa ovat muut prosessit. Tämän takia tieteellisiä tutkimuksia asiasta on erittäin hankala löytää. Blogi kirjoituksia ja artikkeleita on paremmin saatavilla, joten asiaa pyritään avaamaan ja käsittelemään niiden kautta mahdollisimman laajasti ja useasta näkökulmasta.

Jim Collins synnytti ensimmäisen ajatuksensa Funnelin korvaamisesta Flywheel-ajattelumallilla, uudella markkinoinnin johtamistavalla, jossa asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen on osa kaikkia asiakaskokemuksen osa-alueita. (Bird 2018.)

Ensimmäisiä tuloksellisesti Flywheel-tapaa käyttäneitä yrityksiä on Amazon (Amazon.com, Inc). Amazonin johtamisperiaatteet lähtevät vahvasti asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista. Amazonin johto otti Flywheel-konseptin käyttöönsä ja muokkasi siitä omanlaisensa (Collins 2019).

Asioita ryhdyttiin tarkastelemaan toisesta näkövinkkelistä ja alettiin työskennellä voimakkaasti sen eteen, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, ja näin luottamussuhde syvenee asiakkuuden aikana. Amazonin tavoitteena on luoda asiakasymmärryksen kautta uniikkeja asiakaskokemuksia, ja tämä on edelleen iso osa yrityksen strategiaa. (Amazon 2019; Seely, 2016.)

Oheinen piirros (Kuvio 6) kuvaa ensimmäisiä Jeff Bezosin piirtämiä ajatuksia Flywheel-ajattelumallista. Ajatuksena on, että mitä vähemmän kitkaa on eri prosessien välillä, sen paremmin kokonaisuus toimii ja sitä parempi on asiakkaan saama asiakaskokemus (Holbrook 2016).

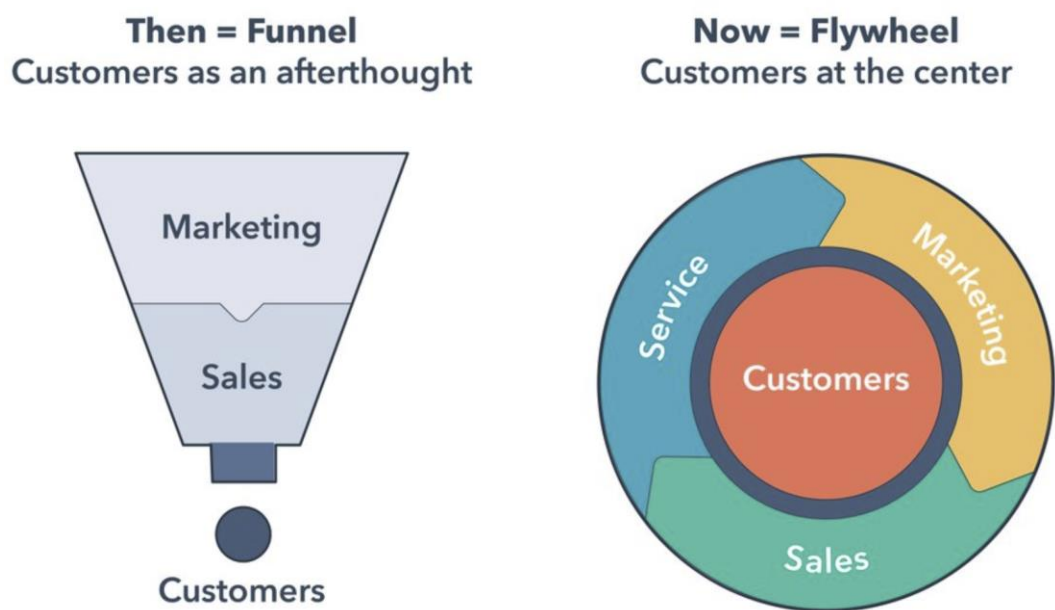


KUVIO 6. Amazonin ajatus Flywheel-mallista vuonna 2001 (amz-expert.pro, 2018)

Perinteinen Funnel myynnin ja asiakaskokemuksen johtamismallina on jo vanhentunut eikä huomioi esimerkiksi sosiaalisen median mukanaan

tuomia mahdollisuuksia (Terry 2018). Funnel myös käsitetään visuaalisena ja datakeskeisenä mallina, jonka ongelmana on sen staattisuus. Tarvitaan siis uusi dynaamisempi lähestymistapa, joka ei menetä energiaansa vaan pitää prosessin liikkeessä ja lisäarvoa tuottavana. (Terry 2018; Dick 2018.)

Funnel-mallissa markkinointi tuottaa liidit ja myynti myy, minkä seurauksena syntyy uusia asiakkuuksia (Keskinen ym. 2013, 33–34). Flywheel-mallissa nämä keskeiset kolme osaa koostuvat yrityksen markkinoinnista, mynnistä ja asiakaspalvelusta (Kuvio 7).



KUVIO 7. Hubsbot-malli uudesta ja vanhasta tavasta (Inbound 2018)

Funnel-malli toimii myynnin ja markkinoinnin parissa, mutta nykyaikana asiakas ohjaa hyvin vahvasti ostoprosessia ja haluaa parempaa palvelua koko tuotteen tai palvelun elinkaaren ajalle (Halligan 2018).

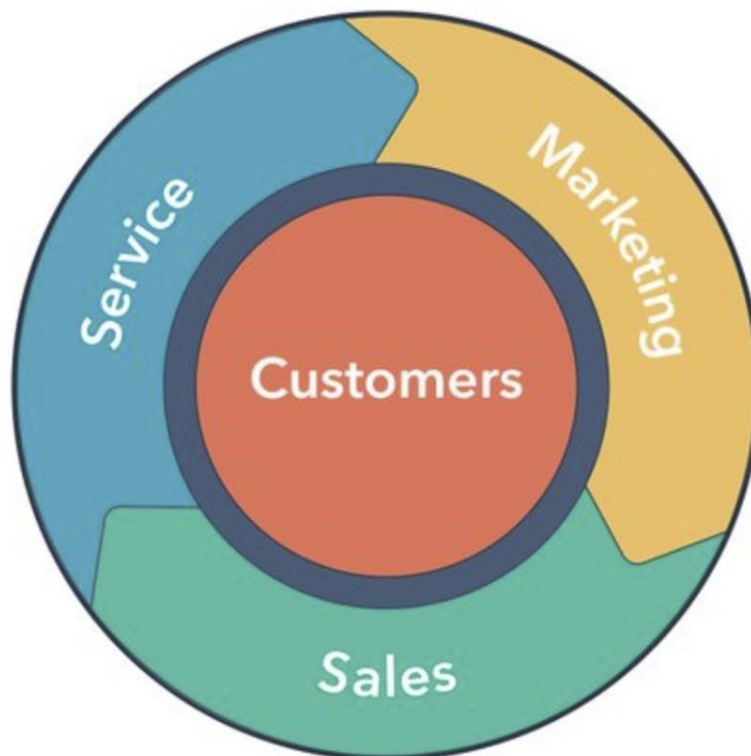
Asiakaskokemusta tulee siis parantaa ja personoida jatkuvasti, jotta yrityksen kilpailukyky pysyy myös jatkossa kilpailijoiden edellä ja pystytään tuottamaan asiakkaille ylivoimainen asiakaskokemus (Sanders 2018).

Ylivoimaisen asiakaskokemuksen tarjoaminen osana myynti-, markkinointi- ja palveluvalikoimaa ja tämän kehittäminen ennen myyntiä,

sen aikana ja sen jälkeen avaa yrityksille uusia mahdollisuuksia toimia paremmin oman alan kilpailulla pelikentällä. Tässä avainasiana on kaikenlaisen kitkan vähentäminen prosessissa, mikä lisää asiakastyytyvyyttä ja luo paremman mahdollisuuden syvällisemmän asiakaskokemuskulttuurin luomiseksi. (Terry 2018; Nielsen 2018.)

Flywheel-mallin keskeinen periaate

Flywheel-mallissa on esiteltyä kaikki neljä osa-aluetta, jotka vaikuttavat asiakkaan matkan vaiheisiin, ja niistä asiakas on keskipisteenä ja muut kolme (markkinointi, myynti, asiakaspalvelu) siihen vaikuttavaa osa-aluetta muodostavat ympyrän kehän (Meyer 2019; Koplow-McAdams 2019). Erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseksi on kitka asiakkaan ja muiden osa-alueiden kosketuspisteissä (Kuvio 8.) pyrittävä pitämään mahdollisimman pienenä (Köllner 2019).



KUVIO 8. Flywheelin osa-alueet (Inbound 2018)

2.6 Asiakkuusosaaminen

Myyntiosaamisen lisäksi hyvän myyjän ominaisuuksiin kuuluu asiakkuusosaaminen. Asiakkuusosaamisen ensimmäisissä vaiheissa tulisi sisäistää hyvin asiakkaan liiketoimintaa ja tarpeita, jotka edellyttävät asiakkaan kuuntelemista. Asiakkuusosaamisen kehittämisen avulla pystytään myös luomaan asiakasempaattisempaa yrityskulttuuria, mikä taas synnyttää tahtoa ja kykyä löytää asiakkuusosaamisella lisää kilpailuetua eri segmenteissä oleville asiakkaille. (Ekonomi-lehti 2017.)

Asiakassegmentoinnilla tavoitellaan tyytyväisiä asiakkaita ja kannattavaa liiketoimintaa, mutta asiakaskannattavuutta ei tulisi käyttää suoraan kannattavuusjakauman perusteena. Oikeanlaisella asiakkuuksien segmentoinnilla tavoitellaan käytettävissä olevien resurssien oikeanlaista hyödyntämistä tehokkaammin arvoa tuottaviin asiakkuuksiin. (Mäntyneva 2001, 39–40; Alamutka & Mäntyneva 2004, 49.)

Segmentointi voi myös tapahtua asiakaslähtöisesti, jolloin asiakkuudet jaetaan dynaamisiin segmentteihin, joissa asiakkaat käyttäytymisellään ilmaisevat mihin tuoteryhmään tai palvelualueelle he kuuluvat.

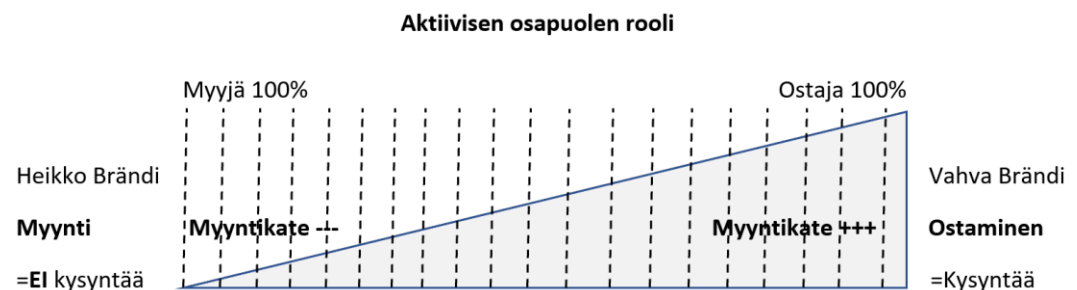
Segmentoinnin ytimessä on ymmärtää, kenelle tehdään ja mitä kannattaa tehdä sekä miten energia ja resurssit kannattaa jakaa. Kaikista asiakkaista ei koskaan tule kannattavia, joten myös poissulkeminen on segmentoinnissa tärkeää. (Keskinen ym. 2013. 202.)

Strategisesti ajateltuna avainasiakkaille tulee tehdä useita segmentointeja kannattavuuden hahmottamiseksi, jotta saadaan tarkastelun kohteeksi kaikki tärkeäksi luokiteltu tieto asiakkaista, ja näin kaikki tärkeät kannattavuusdesiilien näkökulmat tulevat huomioituiksi. Segmentoinnilla luodaan perustaa yrityksen asiakaslähtöiselle toimintakulttuurille, jonka osa-alueita ovat toimintatavat, asiakaskohtaamiset, markkinointiviestintä, logistiikkaprosessi ja tuotantoteknologia. (Mäntyneva 2001, 41–42; Alamutka & Mäntyneva 2004, 53–54.)

Asiakkaat voidaan segmentoida kannattavuuden tai aktiivisuuden mukaisesti, kun kyseessä on asiakaskokemus B2B-maailmassa. Kannattavuussegmentissä määritetään, kuinka kannattavia nykyiset asiakkaat ovat suhteessa niiden vaatimaan työmäärään sekä ovatko ne tuloksentuojia vai vasta kandidaatteja. Lifestyle-segmentointi soveltuu paremmin kuluttaja-asiakkuuksiin ja niiden asiakaskokemuksen johtamiseen. Lifestyle-ajattelussa käytetään perinteisempää jakoa, jossa asiakkaat luokitellaan niiden tilanteen, elämäntyylin, persoonan ja arvojen mukaisesti. (Löytänä & Korteso 2011, 129–133.)

Aktiivinen myyminen

Eri toimialojen suhde myyntiin ja ostamiseen vaihtelee, ja myös palvelukategorioiden dynamiikassa on vaihtelua. Brändiltään vahvat tuotteet nousevat brändiltään heikompia tuotteita helpommin asiakkaan kiinnostuksen kohteeksi, jolloin ostaja nousee aktiiviseksi osapuoleksi (Kuvio 9). Vastaavasti brändiltään heikommilla tuotteilla myyjän aktiivisuus korostuu entisestään. Tärkeimpiä tekijöitä ovat yrityksen asema asiakkaan hankintalistalla ja se, minkälainen kysyntä tuotteella on markkinoilla ja vaikuttaako markkinoiden liikehdintä kysyntään. (Keskinen ym. 2013, 58–59.)

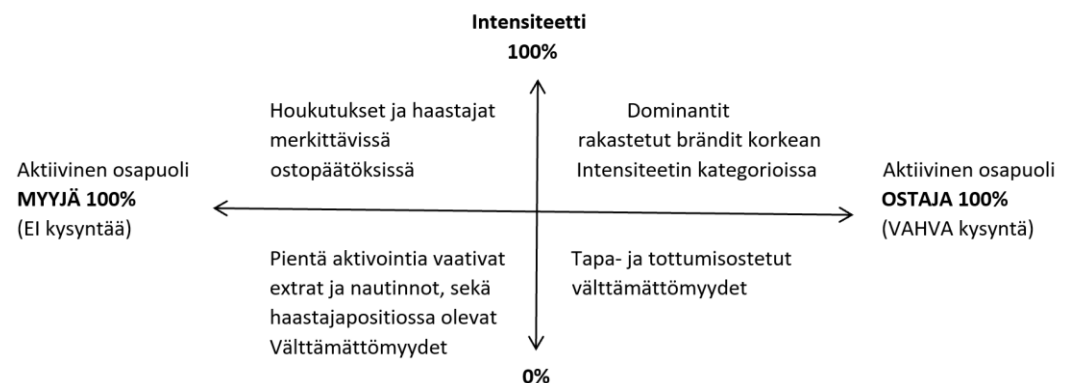


KUVIO 9. Aktiivisen osapuolen rooli, mukailen (Keskinen ym. 2013, 58)

Työn muuttuessa yhä digitaalisempaan ja nopeampisempaan suuntaan yhä harvemmalla on aikaa ottaa myyjiä vastaan. Monet uudet tai haastajan asemaan jääneet yritykset löytävät itsensä samankaltaisesta tilanteesta. Asiakkaat voivat kyllä olla kiinnostuneita kategoriasta ja tarjotusta palvelusta, mutta eivät kyseisen yrityksen kohtaamisesta. Parhaiten menestyvät haastajat onnistuvat luomaan itselleen edullisen ja uniikin position markkinassa. Niiden tuotteisiin ja palveluihin sisältyy innovaatio sekä emotionaalisia, rationaalisia tai hyvin käytännönläheisiä vahvuuksia, jotka ne onnistuvat kommunikoimaan kirkaasti selviytyäkseen. Kun yritys haluaa päästä asiakkaan harkintalistalle, tehokkaimmat keinot liittyvät usein tunnettuuden vahvistamiseen viestinnällä, tuotetesteillä ja sosiaalisilla medioilla. (Keskinen ym. 2013, 64–65.)

Asiakkaan käyttäytymisdynamiikka

Asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa tuote- ja palvelukategorian sekä brändin statuksen mukaan. Kukin lohko edustaa täysin erilaista markkinadynamiikkaa ja asiakaskäyttäytymistä. Näissä lohkoissa sovellettavat prioriteetit ja esimerkiksi markkinointistrategiset ratkaisut eroavat toisistaan huomattavasti (Kuvio 10).



KUVIO 10. Asiakkaan käyttäytymisdynamiikka (mukaillen Keskinen ym. 2013, 66)

Tapa ja tottumusostetut välttämättömyydet.

Asiakkaat asioivat ajattelematta juurikaan valintojaan ja jatkavat saman tutun tuotteen ostamista. Jos tuotemerkit ovat hyvin samankaltaisia, asiakas voi ohjautua pelkän hinnan perusteella muutaman tutuimman vaihtoehdon välillä. Asiakkaat toimivat peukalosääntöjen perusteella, jolloin brändi ohjaa asiakasta ensimmäisenä mieleen tulevana ja todennäköisimmin valittavana. Näiden tapojen ja tottumusten muuttaminen vaatii kovasti työtä, ja käyttäytymisen muutokseen tarvitaan jokin muuttaja kuten hintaetu. Esimerkkinä yritysten välisessä kaupassa voisivat toimia toimistotarviketäydennykset. (Keskinen ym. 2013, 66–69.)

Pientä aktivointia vaativat extrat ja nautinnot sekä haastajapositiiossa olevat välttämättömyydet.

Näitä ovat tuoteryhmät, joita asiakas ei ”tarvitse” välttämättä jatkuvasti, kuten asiakkaan tiloihin toimitettava Fruitbox-hedelmälaatikko. Palvelukategorialle on erityistä se, että kaupankäynti vaatii aktiivista markkinointia ja muita ostopäätöstä tukevia toimenpiteitä. Ostot tämänkaltaisessa kaupassa muodostuvat vähitellen tapa- ja tottumisostetuksi välttämättömyydeksi. (Keskinen ym. 2013, 66–69.)

Houkutukset ja haastajat merkittävässä ostopäätöksissä.

Luonnollisen kysynnän ollessa vähäistä asiakkaan harkinta nousee suureen osaan ennen ostopäätöstä. Yrityksen tulee pystyä todistamaan kilpailukykyensä ja herättämään asiakkaan kiinnostus brändiään kohtaan. Muussa tapauksessa asiakas seuraa vaistojaan kohti tutumpia brändejä ja turvallisempia valintoja. Tärkein tavoite yrityksellä on kasvattaa tunnettuuttaan kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja myyntikustannusten hallinnoimiseksi, jolloin pystytään saavuttamaan parempi myyntikate.

Asiantuntijaratkaisut ja ratkaisumyynti sopivat tähän kategoriaan.
(Keskinen ym. 2013, 66–69.)

Dominantit rakastetut brändit korkean intensiteetin kategorioissa.

Asiakkaan kiinnostus ja panostus tuotteeseen ja sen ominaisuuksiin tai brändiin toimii vahvana kysynnän veturina tässä positiossa. Asiakas on valmis käyttämään paljon aikaansa selvittääkseen erilaisia ominaisuuksia ja tuotetestejä vahvistaakseen ostopäätöstään. Brändi, joka kuuluu tähän kategoriaan, voi hinnoitella tuotteensa paremmalla katteella ja samalla panostaa vähemmän markkinointiin. Tällaisiin brändeihin kuuluu esimerkiksi Apple. (Keskinen ym. 2013, 66–69.)

Avainkohdat vertailusta ja ostamisesta

Kun asiakkaat ovat havahtuneet ostokiinnostukseen asiakaskontaktoinnin tai syntyneen tarpeen vuoksi, tulee yrityksen ymmärtää, missä ja miten asiakkaat kohdataan (Keskinen ym. 2013, 128.). Jotta yritys voi ymmärtää asiakkaan päätöksen teon kriteerit tarpeesta ostopäätökseen ja optimoida tämän polun vaiheet, sen on tärkeää ymmärtää, mitä tapahtuu tämän matkan aikana eri kohtaamispisteissä. Paras tapa on jakaa tämä asiakkaan ostopäätökseen johtava polku kolmeen osaan: voitettut, pidetyt ja menetetyt kaupat. (Keskinen ym. 2013, 128–129.)

Kun kokonaisuus polku on kuvattu ja ymmärretty sen eri kohtaamispisteissä, joihin lasketaan kaikki, missä asiakas kohtaa yrityksen asiakaskokemuksensa aikana (Dhebar 2012) on mittareiden jatkuvan mittaamisen työkalut helppo määrittää. Esimerkiksi CRM-lähestymisellä on merkittävä arvo, kun kokonaisuus on hahmotettu, ja CRM:n avulla voidaan luoda seurantamallit ja kontaktointikäytänteet asiakkaiden johtamiseksi haluttuun suuntaan. CRM:llä hankitun tiedon hyödyntäminen ja tiedon skaalaaminen on tehokas ja edullinen tapa analysoitaessa asiakkaan matkaa. (Keskinen ym. 2013, 133.)

Asiakassuhteiden dynamiikka ja sen yhteys asiakkaiden matkaan

Kaikki tai ei mitään -kauppa on kaikkein yksinkertaisin pelikenttä, mutta kertakauppa ei ole asiakassuhde. Ensimmäisen oston ajattelemisen vain matkan alkuna on kiinnostava ajatus, mutta voi olla järkevää miettiä, mitä voisi tehdä asiakkaan hyväksi niin, että asiakkaan osoittama luottamus voitaisiin skaalata jatkuvammaksi asiakkuudeksi ja jatkuvammaksi palvelusuhteeksi. Bumerangi-liiketoiminnassa on kysymys toistuvasta ostamisesta joka kolmas vuosi, ja siinä liiketoiminnan ytimessä ovat ostofrekvenssin nostaminen ja osuus ostoksista. (Keskinen ym. 2013, 152–153.)

Emotionaalinen ja leimautumiseen perustuva uskollisuus

Emotionaalinen uskollisuus on harvoin hintavetoista, mikäli asiakkaat arvostavat brändiä, jota ovat tottuneet käyttämään. Tässä suurimpina tekijöinä ovat brändin luotettavuus, laatu, palvelu ja arvot, joita asiakkaat arvostavat, jolloin myös asiakkaiden todennäköisyys vaihtaa brändi toiseen ilman varoitusta on suurempi. Asiakkaiden uskollisuus brändiä kohtaan auttaa myös yritystä, mikäli asiakas harkitsee vaihtamista toiseen brändiin. Tällöin yrityksen asiakkaat kertovat helpommin, mikä on pielessä sen toiminnassa, tuotteessa tai hinnoittelussa ennen vaihtamista kilpailijan tarjontaan. Emotionaalinen ajattelu ohjaa yritystä ajattelemaan asiakasta: Miten yritys toimii huolehtiakseen asiakkaistaan paremmin? Miten yritys voi varmistaa, että asiakaskokemus sisältää ne arvot, joita yritys edustaa ja johtaa siten syventyvään asiakassuhteeseen ja luottamukseen? Miten asiakasta voidaan auttaa ongelmien ratkaisemisessa? (Keskinen ym. 2013, 163.)

B2B-myyynnissä tunnetaan myyjän merkitys asiakaskokemuksen luoja. Parhaat myyjät luovat henkilökohtaisen asiakkuuden, minkä johdosta asiakkaat vaihtavat helposti tuotetta myyjän vaihtaessa työpaikkaa. Tärkeää on huomata, että ihmiset leimautuvat toisiin ihmisiin, ja tällaisten asiakassuhteiden luomiseen tulisi suhtautua strategisena

asiakasuskollisuuden menetelmänä. Asiakassuhteet ovat hyvin henkilökohtaisia, ja uuden yhteyshenkilön saaminen on lähes sama kuin koko kumppanin vaihtaminen. Kannattaa todella panostaa tällaisiin tilanteisiin ja huolehtia siitä, että asiakas kokee palvelutason pysyvän vähintäänkin entisellä tasolla. (Keskinen ym. 2013, 168.)

Asiakasuskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen arvot, kustannukset ostokäyntitapahtumasta ja siihen käytetty aika sekä saatavilla oleva tuotevalikoima. Asiakkaan uskollisuutta mitataan ostotiheydellä tai ostoihin käytetyllä rahamäärällä. Mittaustapojen valinnassa tulisi kiinnittää myös huomiota siihen, mitataanko markkinaosuutta vai asiakasuskollisuutta. (Arantola 2003, 28–29.)

Asiakassuhteen pidentyessä ja syventyessä myös asiakasuskollisuus kasvaa ja molemmat osapuolet oppivat ymmärtämään toisiaan (Taulukko 1). Toimittaja oppii tarjoamaan asiakkaalle juuri niitä asioita, joita asiakas tarvitsee, kun toimittaja oppii asiakkaan tarpeet paremmin. Asiakastyytyväisyyden kautta myös asiakasuskollisuus syvenee entisestään.

TAULUKKO 1. Asiakassuhteen keston vaikutus asiakasuskollisuuteen
(Buttle 2009, 33)

Asiakasuskollisuus (%)	Keskimääräinen asiakassuhteen kesto
50	2. vuotta
67	3. vuotta
75	4. vuotta
80	5. vuotta
90	10. vuotta
92	12,5. vuotta
95	20. vuotta
96	25. vuotta
97	33,3. vuotta
98	50. vuotta
99	100. vuotta

Yritykset ovat ihmisiä, ja ihmisiä ohjaavat tunteet, ja lopulta nämä tunteet ohjaavat päätöksiä, joita sitten perustellaan järjellä. Jokaisella ihmisellä ovat aina nämä tunteet jollakin tasolla mukana päätöksenteossa.

Asiakkaalle jää myös aina jokin tunne kohtaamisesta yrityksen kanssa. Luomalla asiakkaalle vahvan tunteen myytävästä tuotteesta tai palvelusta ja keskittymällä sen vahvistamiseen on kaupan varmistuminen paljon lähempänä. Tämä emotionaalinen positiivinen tunne hyvästä asiakaskokemuksesta tulisi pyrkiä hyödyntämään asiakasuskollisuuden ja luottamuksen ylläpitämiseksi myös jatkossa. (Shaw & Ivens, 2005, 42–49.)

Asiakaskokemuksessa emotionaalisen tunteiden kirjon osuus tehtävistä valinnoista on yli 50 prosenttia, joten tähän liittyvät kaikki viisi aistia tulisi huomioida hyvää ja unohtumatonta asiakaskokemusta luotaessa (Shaw ym. 2010, 3). Shaw ym. (2019, 9–14) määrittelevät tämän emotionaalisen puolen kokemuspsykologiaksi, joka pitää ymmärtää, ennen kuin voi ymmärtää syvällisemmin asiakkaiden käyttäytymismallia. Tämän teorian pohjalta Shaw ym. (2010, 9–14) ovat hylänneet markkinoinnin neljä P:tä, jotka ovat hinta (price), tuotetarjooma (product), saatavuus (place) ja

markkinointiviestintä (promotion) ja ovat määrittäneet käyttäytymisestä kymmenen esimerkkiä, jotka menevät ymmärrystä syvemmälle kohti tiedostamatonta ja emotionaalista puolta.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

3.1 Kohdeyritys

Kehittämishankkeen perusta lähtee havaitusta tarpeesta myyntiprosessin kehittämiseksi Etelä-Suomen alueella toimivassa kohdeyrityksessä. Yritysryhmä työllistää kokonaisuudessaan maailmanlaajuisesti 40 henkilöä tytäryhtiöt mukaan luettuna. Kotimaisen tytäryrityksen myyntiorganisaation toimintamallia haluttiin päivittää paremman asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on luoda aineisto, jonka kautta pystytään jatkossa ymmärtämään myyntiorganisaatiota siltä vaadittavan osaamistason ja ymmärryksen kartuttamiseksi sekä ymmärtämään oman työn ja asiakkuusjohtamisen tärkeys asiakaskokemuksen näkökulmasta.

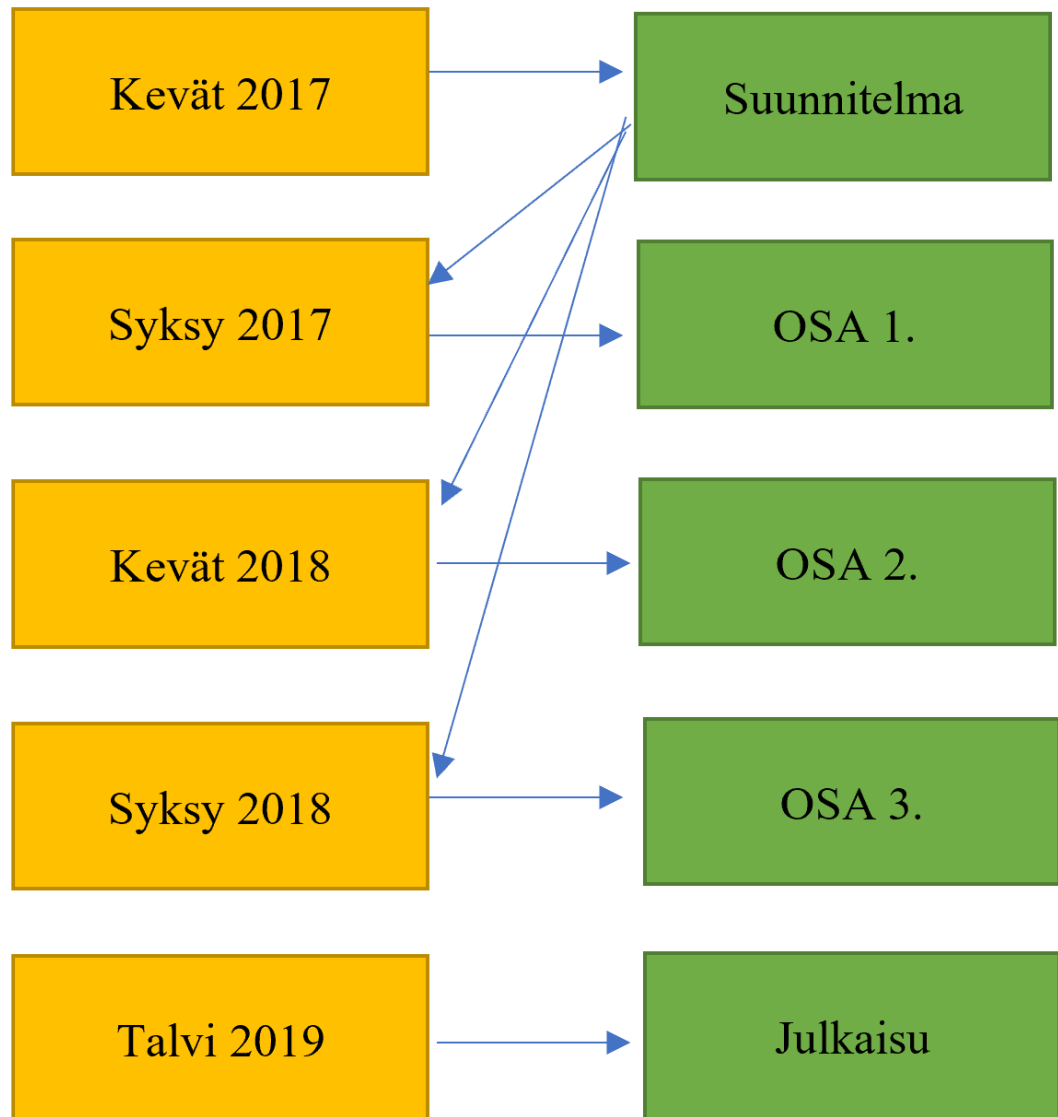
3.2 Tutkimuksen tavoite ja toteutus

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää, mistä eri tekijöistä asiakaskokemus muodostuu ja miten kehittää sitä edelleen. Tavoitteena on johdonmukaisesti kehittää uusia toimintamalleja sekä päivittää jo olemassa olevia toimintamalleja vastaamaan asiakkaiden odotuksia hyvästä asiakaskokemuksesta. Kehittämishanke toteutettiin vuoden 2019 aikana.

Toteuttamissuunnitelma on jaoteltu selkeisiin osa-alueisiin, jotka pyritään jalkauttamaan samanaikaisesti työelämän tarpeisiin (Kuvio 12). Näin myös työssäoppiminen ja sieltä saatava palaute tukevat oppimisprosessia.

Kevät 2017	Suunnitelma ja osa-alueiden sisällöt valmiita
Syky 2017	Opinnäytetyöhön liittyvät pakolliset opinnot valmiina (osa1)
Kevät 2018	Opinnäytetyöhön liittyvät valinnaiset opinnot valmiina (osa2)

Syksy 2018	Kyselylomake testattu ja valmiina lähetettäväksi (osa3)
Talvi 2019	Opinnäytetyön viimeistely ja julkaisuseminaari

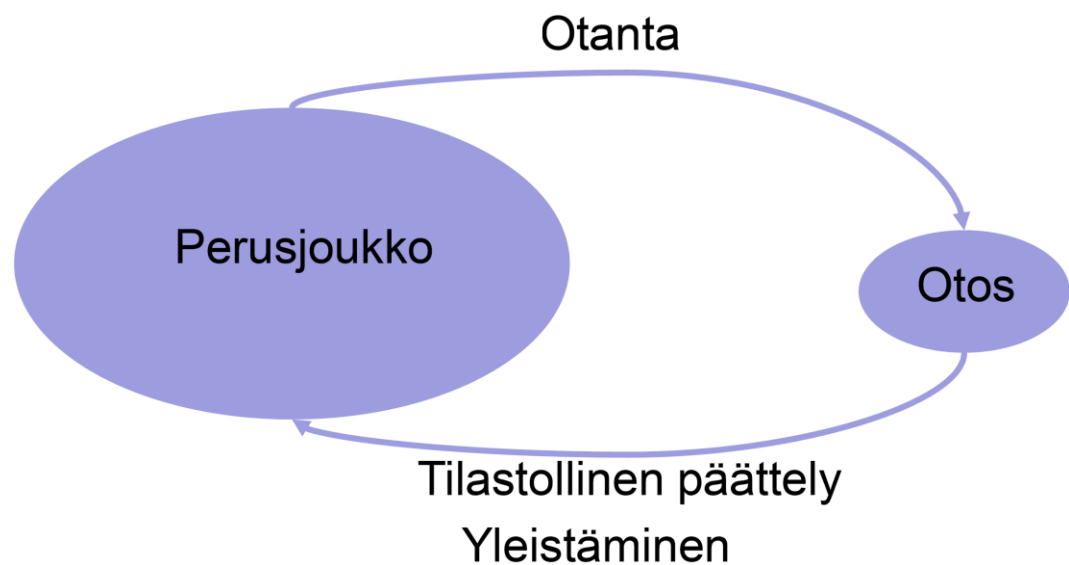


KUVIO 12. Kehittämishankkeen aikataulu

3.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Asiakasvaikutusta tutkittiin puolistrukturoiduilla Webropol-kyselyillä. Kyselylomakkeen hyvänä puolena voidaan myös pitää vastausten saamisen nopeutta sekä otantavirheiden minimointia perusjoukon ollessa

suuri (Kuvio 13). Tilastollinen yleistys perusjoukosta muodostetaan otoksen perusteella (Ketokivi 2015, 241). Otoksesta tulee tällöin luotettava pienoiskuva perusjoukosta, joka on valikoitunut kyselyn kohteeksi (Heikkilä 2008, 33; Vehkalahti 2008, 43). Huonona puolena sähköisissä kyselylomakkeissa pidetään sitä, että vastausprosentti voi jäädä odotettua pienemmäksi (Tuomi ym. 2009, 74).



KUVIO 13. Yleistäminen (Heikkilä 2008, 34)

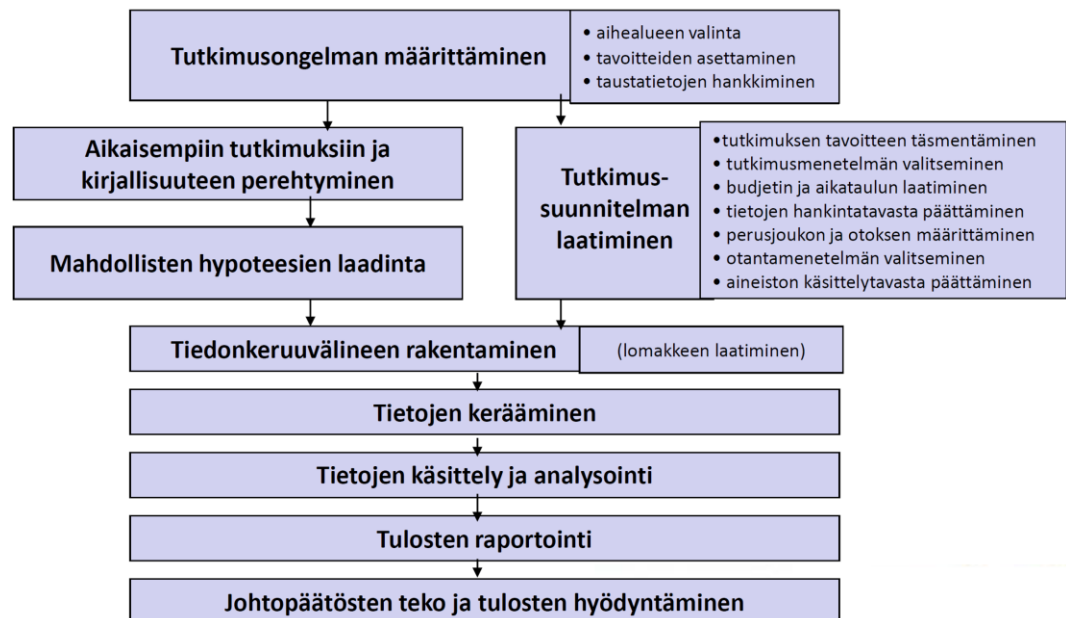
Sähköisten kyselyjen etuna on niiden toteuttamisen edullisuus, vaivattomuus ja tehokkuus (Hirsjärvi ym. 2013, 195), sillä kyselylomake pystytään jakamaan helposti usealle vastaanottajalle sähköpostitse. Sähköisen kyselyn etuna on myös sen muunneltavuus, jolloin vastaajan antamien vastausten pohjalta pystytään vaikuttamaan siihen, mitä häneltä kysytään jatkossa. Tämä voi myös toisaalta olla haittaava tekijä, sillä kyselyiden määrän lisääntymisen johdosta tutkittavien vastaamisinnostus helposti vähenee. (Ojasalo ym. 2015, 128–129.)

Kyselytutkimus on tyypillinen kvantitatiivinen eli määrällinen aineiston keruumenetelmä, jossa otoksen muodostamalta joukolta kerätään vastauksia, joilla testataan teoriasta johdettujen hypoteesien

paikkansapitävyyttä (Tuomi ym. 2009, 72; Ojasalo ym. 2015, 104). Kyselytutkimuksessa asetettiin myös strukturoidun kysymyksen ja avoimen kysymyksen välimuotoja sekä puhtaasti laadullisia avoimia kysymyksiä (Vilka 2007, 62), joilla vastaajalle jätetään mahdollisuus kertoa enemmän tutkittavasta asiasta omin sanoin. (Hirsjärvi ym. 2013, 199–201.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään numeerisiin arvoihin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä (Heikkilä 2008, 16). Tämä edellyttää aina pohjaksi riittävän suuren perusjoukon, josta pystytään käyttämään riittävän suurta otantaa (Holopainen ym. 2015, 14). Satunnaisotannalla kerättyä aineistoa pystytään arvioimaan otoskoon perusteella, ja siitä pystytään tekemään tilastollisia päätelyitä (Luoto 2009, 1 649).

Tutkimuksessa käytetään usein valmiita vastauslomakkeita vastausvaihtoehtoinen sekä avoimia vastausvaihtoehtoja. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään tutkittavan ilmiön tai asian nykytilanne. (Heikkilä 2008, 16.) Heikkilä (2008, 25) on myös kuvannut kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet (Kuvio 14) selkeään visuaaliseen muotoon.



KUVIO 14. Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet (Heikkilä 2008, 25)

Kyselyn heikkoutena voidaan nähdä, että tutkija ei voi varmistua vastaajan motivaatiosta ja rehellisyydestä vastata kysymyksiin eikä toisaalta tiedä, onko vastaaja ymmärtänyt kysymyksen tai väittämän asettelun tai vastausvaihtoehdot tutkijan tarkoittamalla tavalla. Väärinymmärryksiä on siis vaikea kontrolloida. (Hirsjärvi ym. 2013, 195, Ojasalo ym. 2015, 121.)

Kvalitatiivinen eli toimintatutkimus katsotaan yleensä laadulliseksi lähestymistavaksi (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 61), jossa ollaan enemmän kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä niinkään siitä, miten ne ovat. Asioita ei pelkästään kuvailla, vaan tavoitellaan nykyisen todellisuuden muuttamista (Ojasalo ym. 2014, 58).

Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää myös määrällisiä eli kvantitatiivisia menetelmiä. Jotta päästäisiin käsiksi kohdeorganisaation toimijoiden kokemukseen ja kokemuksen tuomaan hiljaiseen tietoon, tulisi miettiä toimivia osallistavia menetelmiä (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 61). Rantasen & Toikon (2009, 121–122) mukaan ei riitä, että kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen tulee olla myös hyödyllistä.

3.4 Tutkimuksen aineisto ja analysointimenetelmät

Kyselytutkimuksesta saatiin määrällinen tutkimusaineisto, joka perustuu lukuihin, ja on näin ollen abstraktia (Hirsjärvi & Hurme 2010, 24; Kananen 2012, 29.) Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä Webropol-ohjelmistolla. Tästä saatu kvantitatiivinen tutkimusaineisto siirrettiin jatkokäsiteltäväksi Excel-taulukkolaskentaohjelmaan ja laadullinen aineisto Word-tekstinkäsittelyohjelmaan. Tästä saadusta aineistosta tutkijan tulee tulkita tulokset niin, että pääseikat ja sisältö tulevat ymmärrettäväksi lukijalle (Hirsjärvi ym. 2009, 23–25).

Kyselylomakkeen kysymykset toteutettiin suljetuin monivalintakysymyksin (Vilkkä 2007, 67) siten, että kaikkiin kysymyksiin oli pakko vastata jotakin ja vaihtoehtojen lukumäärä oli sidottu yhteen per kysymys. Näin

varmistettiin, että lomakkeen kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaukset (Kuula 2006, 174; Valli 2015, 50). Myös kysymysten muoto oli vakioitu (Vilkka 2007, 28). Tietyissä kysymyksissä oli myös avoimia kysymyksiä, jolloin saatiin vastaajan oma mielipide asiasta (Valli 2015, 70–71), ja näin päästiin myös käsiksi laadulliseen aineistoon. Kysymykset muodostuivat yleisesti B2B-myyntialalla olevien käytäntöjen pohjalta. Tämän lisäksi haluttiin varmistua, että otanta on tarpeeksi laaja, jotta myös mahdolliset alueelliset käyttäytymiserot saatiin karsittua pois. Aineistosta nostettiin myös esille muutamia sitaatteja, jotta kerätystä kvalitatiivisesta aineistosta pystyttiin nostamaan esille tyypillinen tapaus, joka näin vahvistaa tutkimuksen tuloksia (Kananen 2012, 117). Tyypittelyn tarkoituksena on tiivistää aineiston sanoma havainnollisiin tyypeihin (Saaranen ym. 2006). Tyypittelystä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja niistä muodostetaan ryhmiä eli samankaltaisia tarinoita, jotka kertovat tutkittavasta ilmiöstä (Eskola ym. 2008, 181).

Tutkimuksen aineiston kuvailuun otettiin käyttöön pylväsdiagrammit, koska nämä havainnollistavat selkeimmin muutokset ja toimivat kategoristen muuttujien graafisina kuvaajina (Tähtinen ym. 2011, 60; Koppa 2015; Taanila 2017, 8). Näiden pylväsdiagrammien avulla voidaan tutkimustulokset esittää helpommin ymmärrettävästi frekvenssijakaumien prosenttiosuuksina (Tähtinen ym. 2011, 61; Valli 2015, 73–74), koska ne avautuvat visuaalisesti (KvantiMOTV 2011.) lukijalle näin helpommin kuin taulukot.

4 TULOKSET

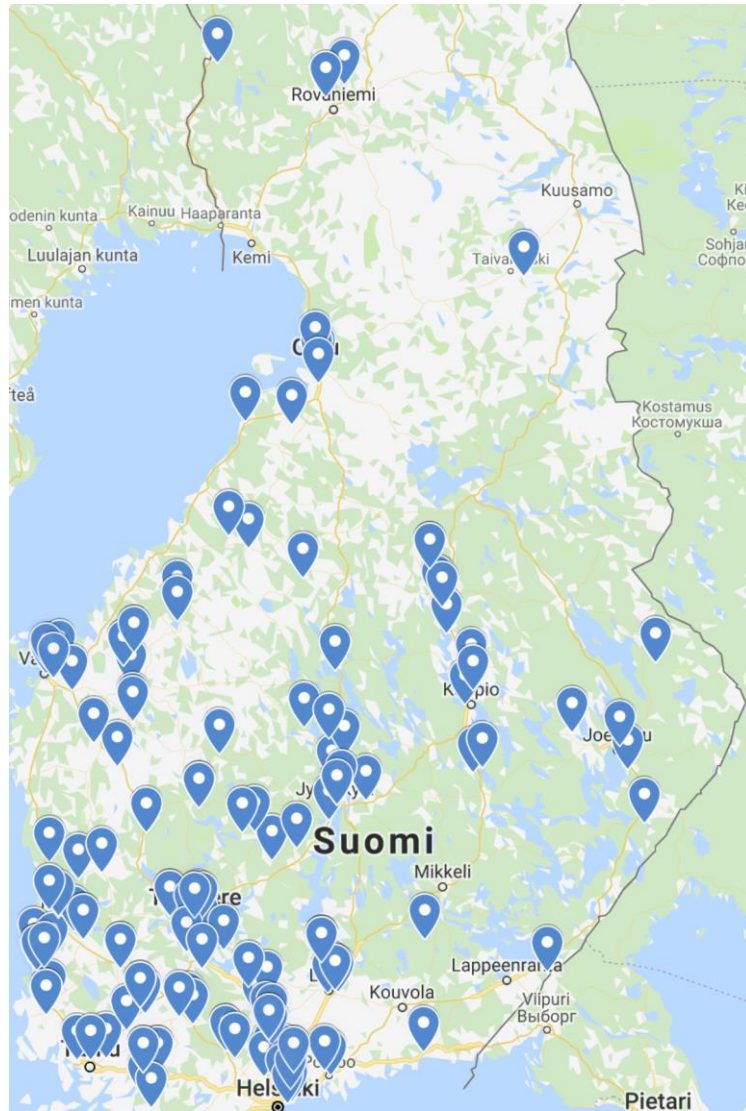
4.1 Taustatiedot ja tulokset

Asiakasvaikutusta tutkittiin puolistrukturoiduilla kyselyillä, jotka lähetettiin eri puolilla Suomea oleviin metalliteollisuuden yrityksiin (17.12.2018), joiden tiedot saatiin yritystietokannasta. Webropol-kyselylomake sisälsi 28 kysymystä, joista vastaajat valitsivat omaa mielipidettään vastaavan vaihtoehdon.

Kysely lähetettiin 1 116 vastaanottajalle, joista 371 (33 %) avasi kyselyn, ja näistä 188 (17 %) vastasi kyselyyn ja lähetti sen takasin tutkijalle. Kyselylomakkeen kaikki kysymykset oli asetettu pakollisiksi, ja strukturoidun kysymyksen ja avoimen kysymyksen välimuoto ”muu, mikä” -vastausvaihtoehto mahdollisti vastaajalle kertoa asiasta enemmän omin sanoin.

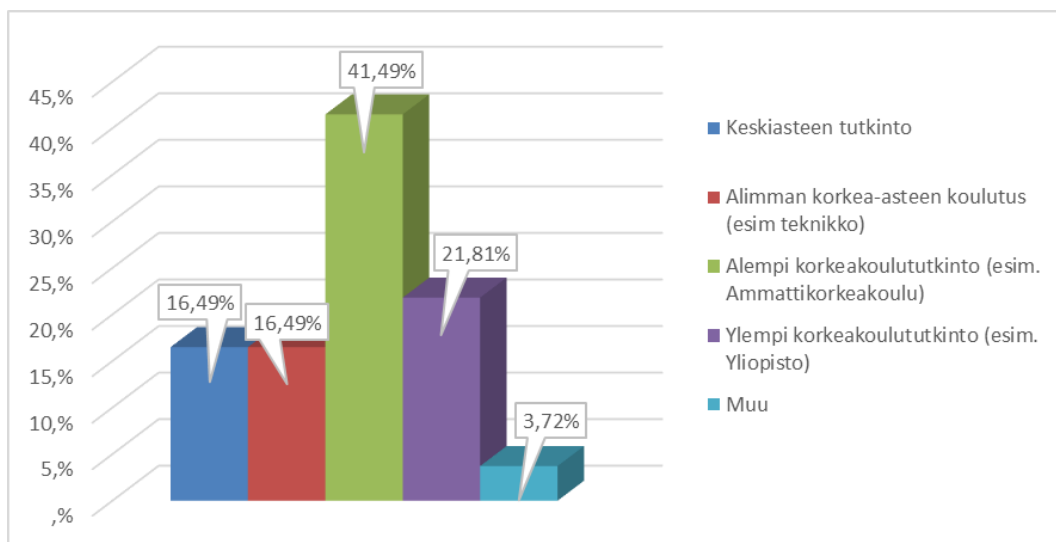
Vastaajien taustatiedot

Vastaajat jakautuivat hyvin erikokoisiin kaupunkeihin ja myös pienemmille paikkakunnille kattavasti eri puolille Suomea (Kuvio 15). Kartalle piirtyvä kuvio antaa myös samalla hyvän kuvan konepajateollisuuden jakautumisesta Etelä-Suomi-painotteiseksi, mikä viittaa myös työvoiman painottumiseen samoille alueille. Tutkimustulosten alussa käydään tarkemmin lävitse vastaajien taustatietoja, kuten koulutustaustaa ja asemaa yrityksessä. Tämän jälkeen saatuja tutkimustuloksia analysoidaan kyselylomakkeen järjestyksessä.



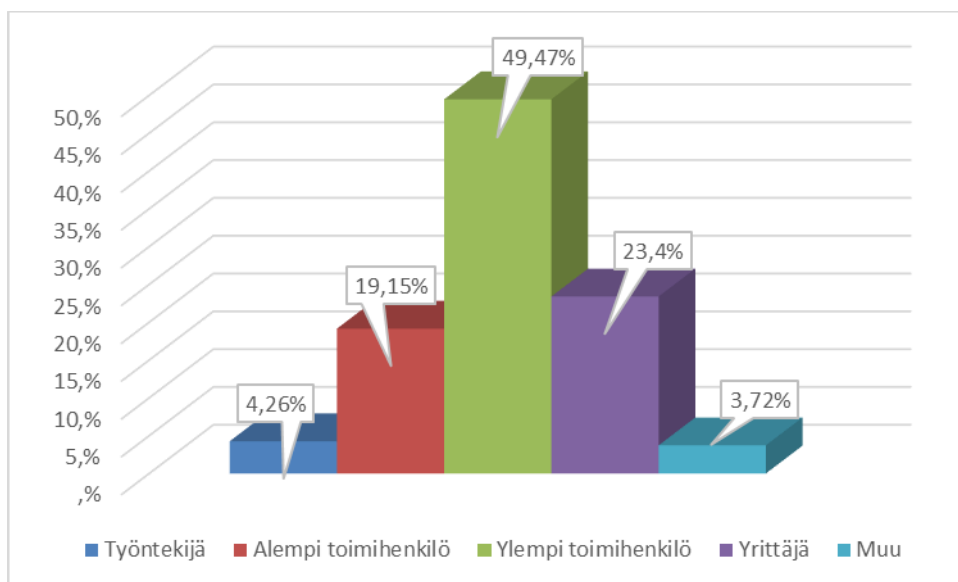
KUVIO 15. Kyselyn kattavuus maantieteellisesti (n=188)

Vastaajista 63 % oli melko korkeasti koulutettuja, ja heistä noin 22 % oli suorittanut yliopistotasaisen tutkinnon, mikä tukee käsitystä Suomen hyvästä koulutus- ja osaamistasosta maailmalla. Myös OECD-indeksi tukee tätä samaa tietoa (OECD 2019). Myös hieman vanhemman ikäluokan saama teknikon koulutus näkyy vielä hyvin tuloksissa (Kuvio 16). Teknikko on teknisen alan opistoasteen tutkinto, jolle ei enää ole suoraa vastaavuutta nykyjärjestelmässä (Opiskelupaikka 2019).



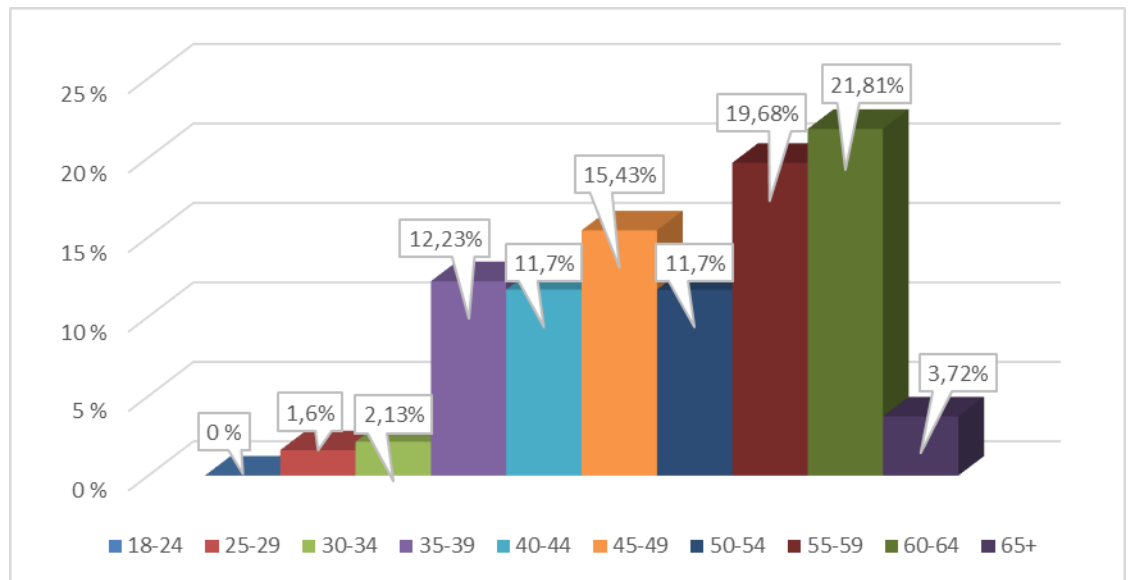
KUVIO 16. Koulutustaso (n=188)

Vastaajista lähes 73 % työskentelee ylemmän toimihenkilön tehtävissä tai on itse yrittäjiä (23,4 %). Tutkituista vain noin 4 % on työntekijöitä, joilla on myös vastuu ostotoiminnoista (Kuvio 17).



KUVIO 17. Asema yrityksessä (n=188)

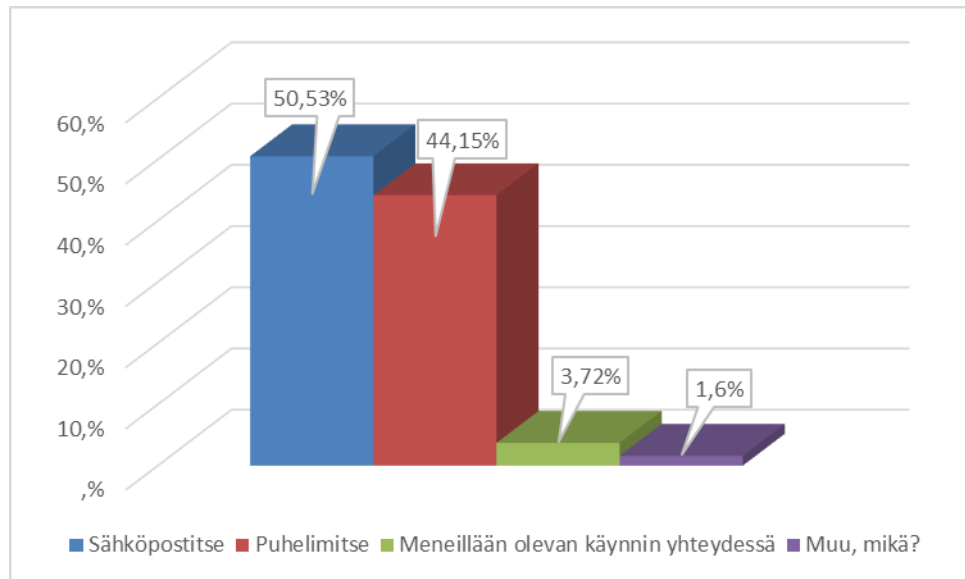
Tutkimuksesta käy ilmi, että yli 50-vuotiaita ostotoiminnoista vastuussa olevia henkilöitä on 57 % tutkituista, ja näistä 22 % osuu ikävuosille 55–59. Alle 35-vuotiaista vain alle 4 % työskentelee ostotehtävissä tai on saanut niitä vastuualueekseen (Kuvio 18).



KUVIO 18. Vastaajien ikäjakauma (n=188)

Mieluisin yhteydenottotapa

Lähes 95 % tutkimukseen osallistujista oli sitä mieltä, että mieluisin yhteydenottotapa asiakastapaamisen sopimiseksi olisi joko puhelimitse tai sähköpostiviestillä. Huomioitavaa on myös, että sähköposti yhteydenottotapana menee puhelinsoiton edelle yli 50 %:lla tutkimukseen vastanneista (Kuvio 19). Eri ikäryhmillä tai koulutustaustoilla ei tähän yhteydenottotapaan ole merkitystä.



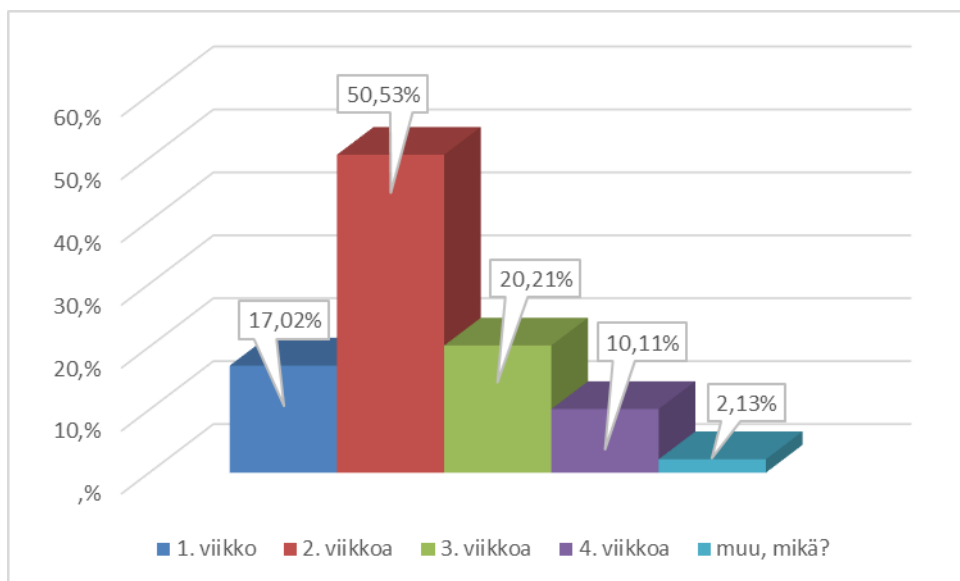
KUVIO 19. Mieluisin yhteydenottotapa (n=188)

Tapaamisten sopiminen

Vastaajien mielestä olisi parasta, jos heitä lähestyttäisiin ajoissa tulevien tapaamisten suhteen (Kuvio 20). Vastaajista yli 80 % oli sitä mieltä, että kaksi viikkoa tai aikaisemmin sopisi heille hyvin. 50 % tutkimukseen vastanneista kannatti käynnin sopimista kaksi viikkoa etukäteen. Tutkimuksessa tuli myös esille muutamia poikkeuksia, jolloin vastaajat pitivät parempana, jos myyjä sopisi tapaamisesta muutamia päiviä aikaisemmin.

2–3 päivää

2–4 työpäivää



KUVIO 20. Tapaamisen sopiminen ennalta (n=188)

Vierailuväli

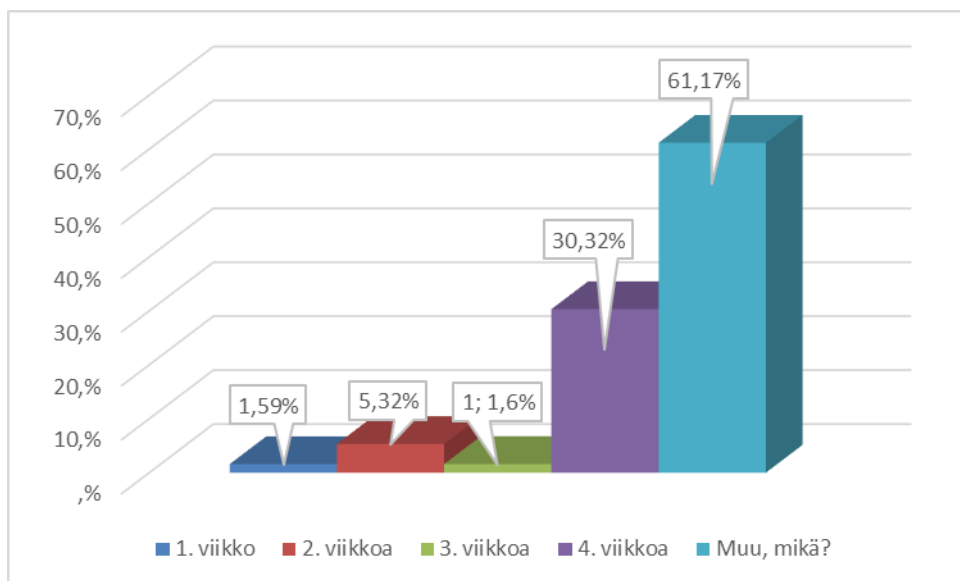
Parhaaksi vierailuväliksi tutkimuksessa tuntui muodostuvan neljä viikkoa tai pidempi ajanjakso (Kuvio 21). Vastanneista 30 % mielestä neljä viikkoa olisi hyvä vierailuväli, kun taas yli 60 % oli sitä mieltä, että mieluummin tarpeen mukaan. Useimmiten koettiin, että pitäisi olla tarvetta vierailulle eikä niinkään toimia kalenterin mukaisesti.

Vierailuvälin tarve vaihtelee. Vakio toimittaja ja vakiotuotteet 1-2 kertaa / v riittää. Mikäli tuotteisiin tulee muutoksia tai toiminta vaatii muuten kehittämistä sovitaan yleensä ylimääräisistä tapaamisista.

Tarpeen mukaan. Työtahti on nykyään kiireinen, ja turhia visiittejä / tapaamisia pyrin välttämään.

Sitten kun on tarvetta asioinnille yleensä otetaan yhteyttä myyjään ja sovitaan mahdollinen tapaaminen.

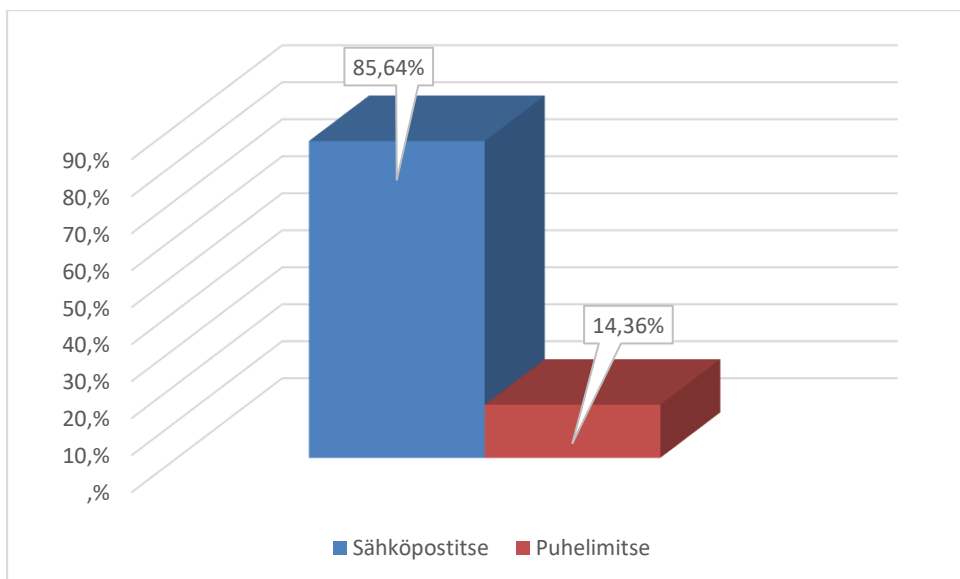
Riippuu tapauksesta. Kukaan ei halua käyttää työaikaansa liian usein vierailevan myyjän kanssa istumiseen.



KUVIO 21. vierailuvälin pituus (n=188)

Yhteydenpitotapa

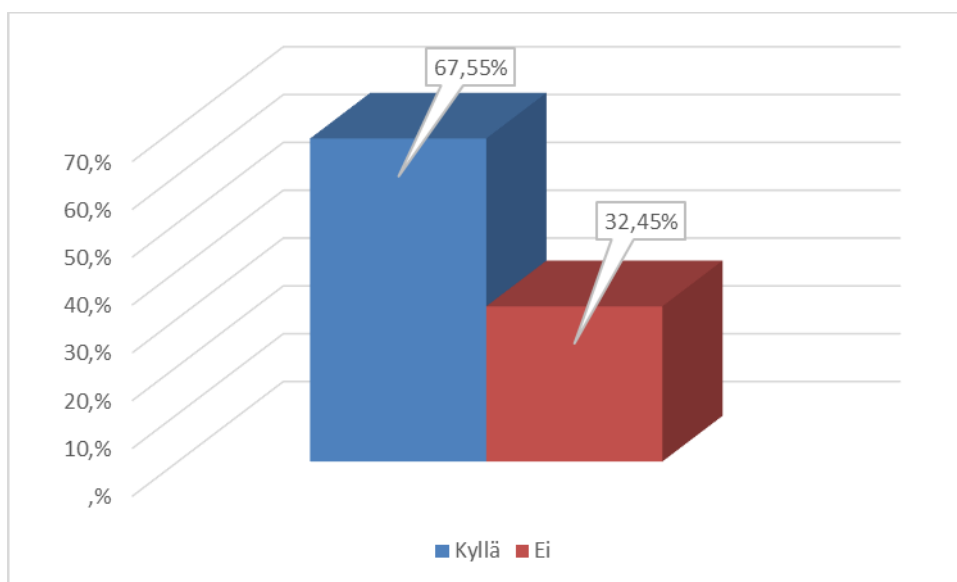
Yhteydenpidon tapaamisten ulkopuolella (Kuvio 22) toivottiin tapahtuvan pääsääntöisesti sähköpostitse. Tätä mieltä oli yli 85 % vastaajista. Puhelimitse käytävää yhteydenpitoa pitää tärkeänä vain noin 14 % vastaajista.



KUVIO 22. Yhteydenpito tapaamisten ulkopuolella (n=188)

Käyntien sisältö

Vastaajista 67 % toivoisi (Kuvio 23), että myyntiedustajilla olisi jotakin uutta kerrottavaa tai esitettävää aina käyntiensä yhteydessä. Näitä voisi olla esimerkiksi uudet tuotteet, tulevat tuoteinnovaatiot tai tuotekampanjat.



KUVIO 23. Uutta esitettävää käyntien yhteydessä toivoneet (n=188)

Tuoteportfolion kattavuus

Tutkimukseen vastanneista yli 50 % oli sitä mieltä, että toimittajilla tulisi olla useita edustuksia tuoteportfoliossaan (Kuvio 24). Nämä toimittajat ovat paremmin tervetulleita asiakkaan luokse kuin ne, joiden tuoteportfolio on suppeampi. Asiakkaat myös haluavat enemmän keskittyä vain muutamaaan toimittajaan, mikäli niiltä saisi kaiken tarvitsemansa.

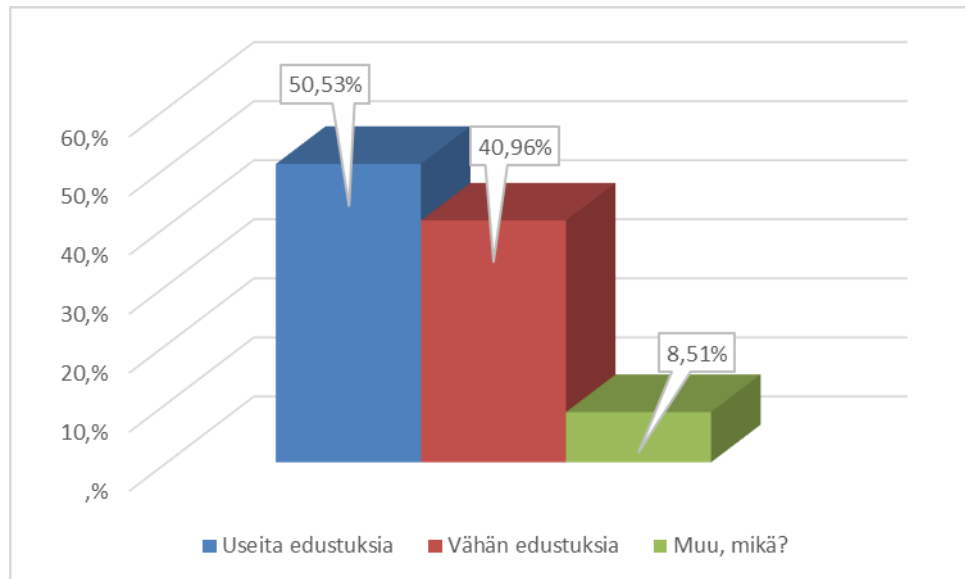
Yksi paras, kaikenkattava toimittaja on tavoite.

Ei väliä vaikka yksi jos vain riittävän laaja repertuaari

Haastava kysymys. Tarvitsen toimittajan jolta saisin 90% volyymista, mutta sitten loppu 10% saattaa olla useamman spesifin asian tiimoilta toimittajana

Sellaisen, jolta löytyy kuhunkin tarpeeseen sopivimmat työkalut. Käytännössä useampia tarvitaan, kun kellään ei

löydy kaikkia sopivia



KUVIO 24. Toimittajan tuoteportfolion kattavuus (n=188)

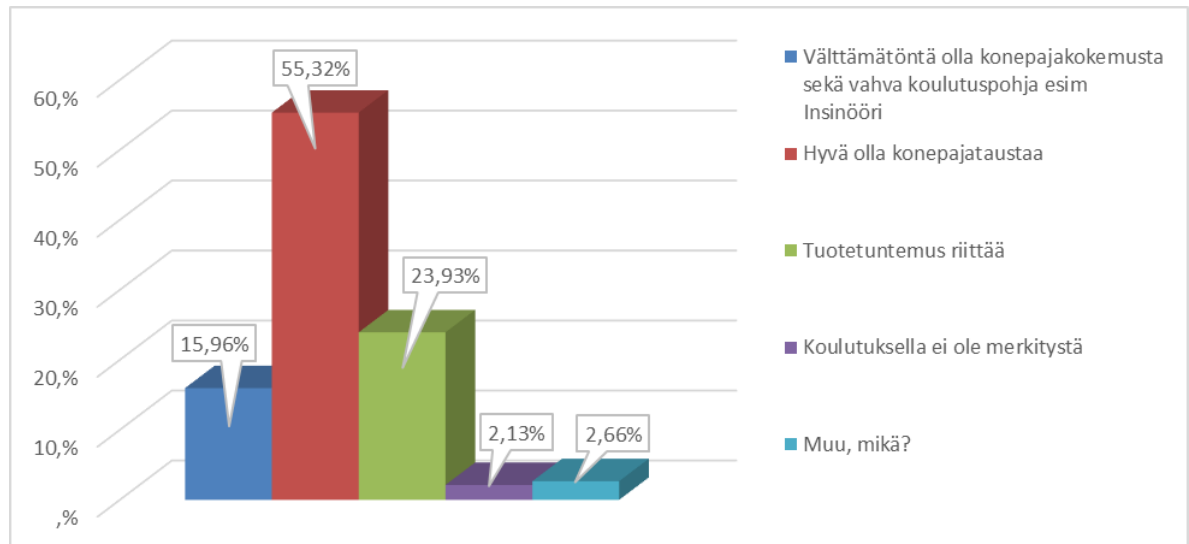
Koulutus

Tutkimuksessa kävi ilmi, että konepajataustaa ja vahvaa tuotetuntemusta arvostetaan huomattavasti enemmän kuin koulutustaustaa (Kuvio 25).

Vastanneista jopa yli 55 % oli sitä mieltä, että myyjällä tulee olla konepajatausta. Myös asiantuntemusta ja ongelmanratkaisukykyä pidettiin tärkeänä osaamisalueena.

Jälleen ei voi yleistää joskemaan jotain koulutusta. Asiantuntemusta ja ongelmanratkaisukykyä pitää olla.

Hyvä tuotetuntemus, teoreettiset tiedot ja hyvä käytännön kokemus. Pelkkä tuotekatalogiin tuntemus ei riitä, pitää osata kertoa miten tuote käytännössä toimii. Ei voida kategorisesti kuitenkaan sanoa, että pitää välttämättä olla insinööri



KUVIO 25. Myyjän osaaminen (n=188)

Ammattitaito

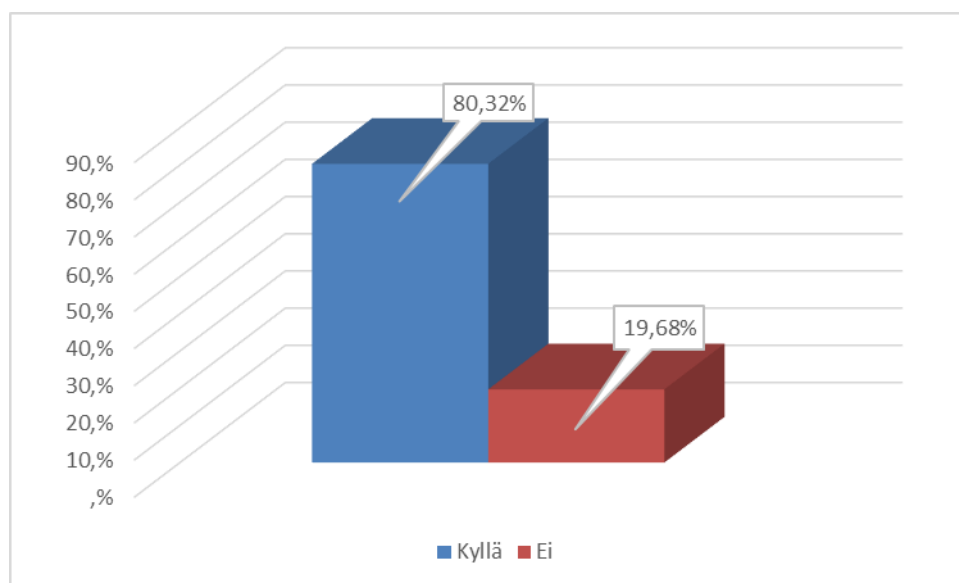
Tutkimustulosten valossa Teknisen Tukkukaupan tuotteiden parissa työskentelevistä vastaajista 80 % oli tyytyväisiä myyntiedustajien ammattitaitoon (Kuvio 26). Suurimpina puutteina koettiin omien tuotteiden tuotetuntemuksen puute ja kokemuksen puute tuotteen toimivuudesta sekä sen kautta lisäarvon tuottaminen asiakkaalle.

Kaikki eivät tunne tuotteita mitä edustavat riittävän hyvin että pystyisivät edustamaan niitä kunnolla

Ei ole kuin muutama keltä löytyy oikeasti tietoa ja ammattitaitoa. Myyjän pitää tuoda lisäarvoa tuotteelle tietämyksellään ja kokemuksellaan

Suurimmalla osalla ei ole perusymmärrystä koneistuksesta. Lisäksi myyjien koulutus työn ohessa on heikolla tasolla. Heidän ymmärrys omista tuotteistaan ei saisi perustua "paperitietoon" vaan sitä pitää saada terävalmistajilta, kokeneilta myyjiltä ja mistä tahansa, mikä vahvistaa ymmärrystä omiin tuotteisiin

"Myyjä ei usein tiedä riittävästi itse tuotteista, vaan he ovat vain asiakassuhteen hoitajia. Yleensä kun myyjältä kysyy tuotteesta, niin suoraa vastausta ei saa. Vastausten saamiseen menee yleensä päiviä, tai niitä ei koskaan kuulu"



KUVIO 26. Tyytyväisyys myyntiedustajien ammattitaitoon (n=188)

Myyntihenkilöstön vaihtuvuus

Työntekijöiden vaihtuvuus on kasvanut kilpailun ja työvoiman saatavuuden takia monilla aloilla. Myös myyntipuolella on liikehdintää ja uusia myynnin ammattilaisia haetaan jatkuvasti (Ammattibarometri 2019). Tämä myyntihenkilöiden vaihtuvuus yrityksissä näkyy myös vastaajien mielipiteissä. Tutkimukseen vastanneista osa arvostaa jatkuvuutta, ja osalle se tuottaa lisätyötä, kun joutuu käymään uudelleen läpi asioita, jotka edellinen myyntiedustaja oli jo oppinut hyvin.

Onkin ymmärrettävää, että myyntihenkilöiden vaihtuvuutta pidetään pääsääntöisesti negatiivisena asiana, koska uuden asiakassuhteen rakentamiseen koetaan vievän paljon aikaa (Kuvio 27). 90 %:n mielestä hyvän asiakassuhteen rakentamiseen vaaditaan vuosi tai enemmän aikaa.

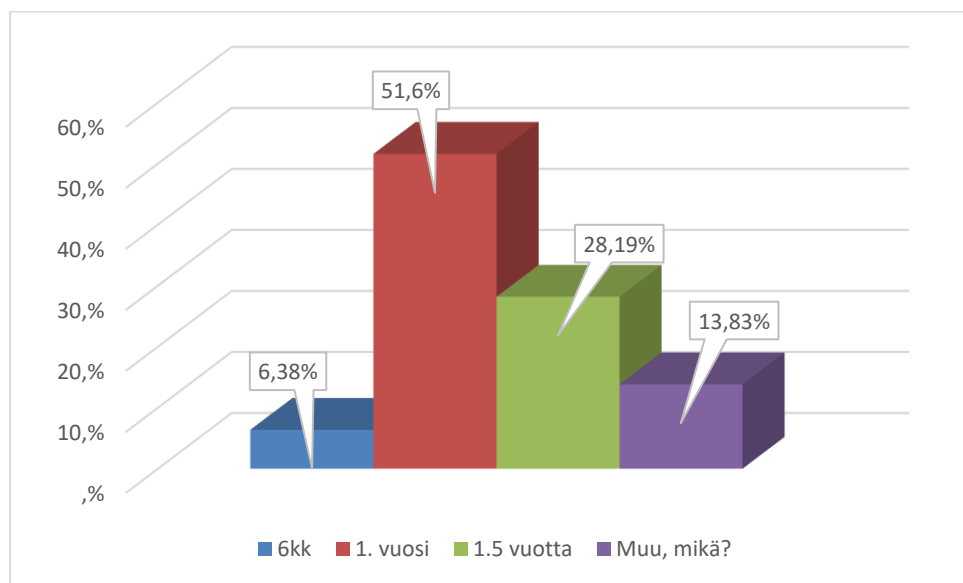
Vaihtuvuus on huono, pitää tietää asiakastarpeet hyvin ja vaihtuvuus huonontaa tätä

Yleisesti ottaen suuri vaihtuvuus haittaa. Jos lähtökohtaisesti on saatu tuotemyyjä ymmärtämään tarpeemme ja osaa enemmän kuin vain aiemmin mainitut

tuotekatalogitiedot, niin turhauttavaahan se on kun joutuu aloittamaan alusta hiljaisen tiedon hävittyä toisaalle

Henkilö jonka kanssa on tehty pitkään yhteistyötä tuntee tarpeemme ja osaa nopeasti ehdottaa sopivia ratkaisuja. Uusilla myyjillä puolestaan saattaa olla tuoreita ehdotuksia ja näkemyksiä asioista. Kummassakin on hyvät puolensa

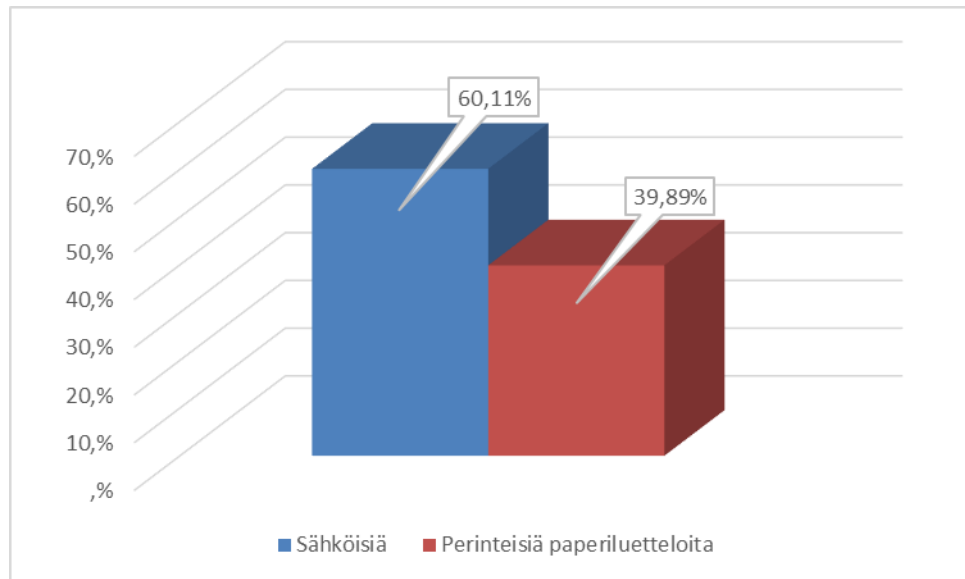
” Kun myyntihenkilöstö vaihtuu paljon ei myyjän ja ostajan välinen suhde pääse muodostumaan. Tämä hankaloittaa kaupankäyntiä, koska loppupelissä myyntitapahtuma ihmissuhdetoimintaa”



KUVIO 27. Asiakassuhteen rakentamiseen käytetty aika (n=188)

Tuoteluettelot

Perinteisesti toimittajien tuotteet ovat painettuina tuotekatalogeihin, ja nämä vaativat luonnollisesti hyllytilaa. Nykyisellä sähköisellä aikakaudella lähes kaikki on saatavilla myös sähköisessä muodossa. Vastaajien mielestä (60 %) olisikin parempi, jos tuoteluettelot olisivat helposti saatavissa sähköisessä muodossa (Kuvio 28). Perinteinen painettu versioikin pitää edelleen pintansa ja on 40 %:n mielestä parempi.



KUVIO 28. Tuoteluetteloiden käytettävyys (n=188)

Tuotetietämys

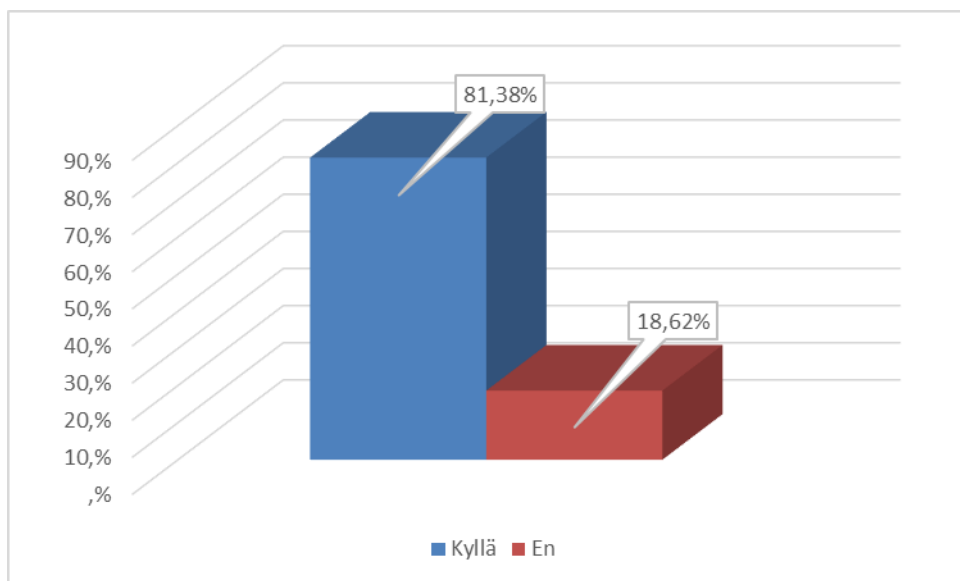
Tutkimukseen vastanneista yli 80 % oli sitä mieltä, että teknisten tuotteiden edustajien omien tuotteiden tuotetietämys on hyvällä tasolla (Kuvio 29). Kuitenkin lähes 20 % vastaajista kaipaa syvempää osaamista ja ratkaisukeskeisyyttä.

Tietämättömyys, ei insinööri joka ei ole koskaan esim.koneistanut voi tietää käytännöstä mitään

Keskittyy liikaa tuotteisiin, pitää tunnistaa tarpeet ja kaivaa työkalupakista sopivat työkalut siihen

Osaksi olen tyytyväinen. Juurikin syynä huonaan vaikutukseen tulee niistä myyjistä, jotka eivät ymmärrä asiakkaan ongelmaa, vaan tarjoavat perusratkaisuja.

Itse ainakin kaipaen useasti syvempää tai tarkempaa tietoa tuotteesta kuin otan yhteyttä myyjään. Osaan itsekin lukea kataloogeja ja kaivaa niistä tietoja. Siihen en tarvitse apua. Useasti myyjä ei tiedä tuotteesta enempää kuin katalogissa lukee



KUVIO 29. Tuotetietämys (n=188)

Kontaktointitiheys

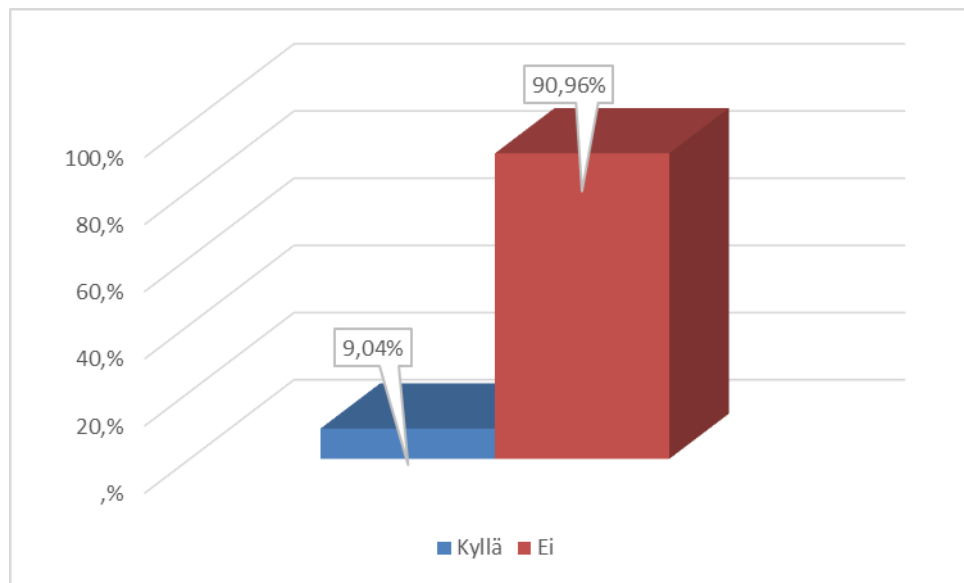
Tutkimuksen mukaan toimittajia ja heidän osaamistaan ja tuotteitaan arvostetaan. Yli 90 % vastaajista oli tätä mieltä, eikä pidempien myyntikäyntivälien takia aleta kovinkaan helposti miettimään toimittajan vaihtoa toiseen (Kuvio 30). Tutkimukseen vastanneista vain noin 9 % olisi valmis vaihtamaan toimittajaa, mikäli myyntiedustajasta ei ole kuulunut mitään viimeisen 6 kuukauden aikana.

Toimittajan vaihtoon nähdään enemmänkin muita syitä kuin venyneet kontaktointiajat. Useimmiten tähän vaikuttavat hinta, toimitusvarmuus ja tuotteiden saatavuus sekä ammattitaidon puute.

yhteistyö ei suju tai on hankalaa. Toimittaja ei tunne riittävästi tuotteitaan tai ei pysty toimittamaan lisätietoja. Yhteydenpito hankalaa. Ei vastaa soittoihin tai postoihin

Ammattitaidottomuus, pyydettyihin ongelmaratkaisuihin suhtautuminen välinpitämättömästi

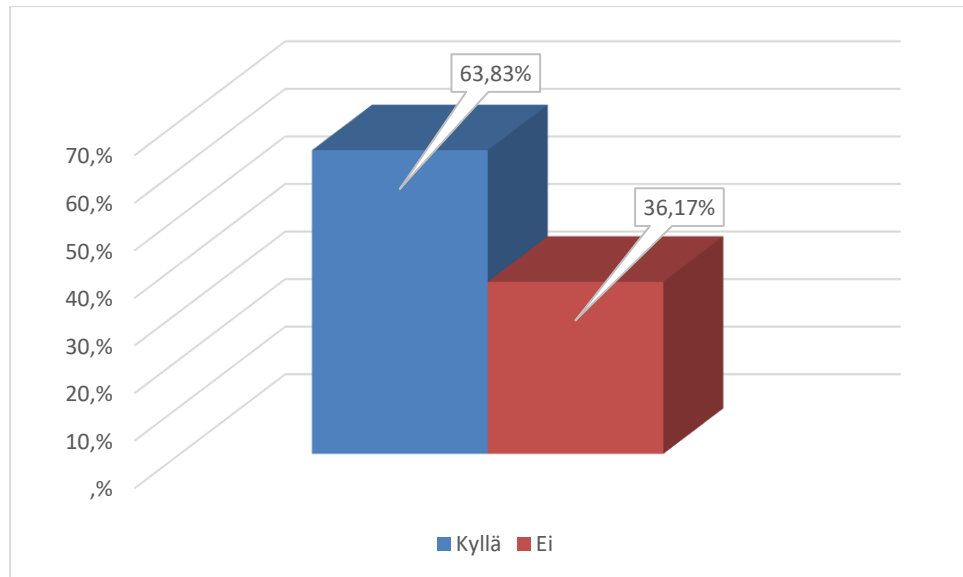
Jos myyjä on yhteydessä harvoin, niin uuden työkalutarpeen syntyessä herkemmin tulee haettua toisia toimittajia



KUVIO 30. Toimittajan vaihtuvuus 6 kuukauden hiljaisuuden jälkeen (n=188)

Tilauskanavat

Myös sähköiset verkkopohjaiset tilauspalvelut alkavat yleistyä B2B-asiakasmarkkinoilla entistä enemmän. Näiden palveluiden saatavuuteen ja tilaamisen helppouteen on totuttu jo kuluttajapuolella. Tutkimuksessa saatujen vastausten valossa näyttää siltä, että näitä palveluja haluttaisiin yhä enemmän myös B2B-puolelle. Jopa yli 63 % vastaajista olisi halukkaita käyttämään verkkopohjaisia palveluita, jos niitä olisi enemmän saatavilla (Kuvio 31).



KUVIO 31. Halu käyttää verkkopohjaisia tilauskanavia (n=188)

Tulosten yhteenveto

Tulokset näyttävät hyvin, miten konepajateollisuus jakautuu Suomessa yhä enemmän suurten kasvikeskittymien läheisyyteen ja enemmän Etelä- kuin Pohjois-Suomen alueelle (Kuvio 15). On myös huomattavaa, että kun teknikkotasosta koulutusta alettiin tietoisesti ajaa alas, niin hankinnan henkilöt ovat lähteneet yhä enemmän kouluttautumaan ammattikorkeakoulun kautta päästäkseen vaativampiin ylemmän toimihenkilön tehtäviin.

Tuloksista näkyy myös yleisesti asiakkaiden tämänhetkinen kiire ja ajankäyttö. Tapaamisia ei enää olla halukkaita sopimaan seuraaville päiville vaan toivotaan yhteydenottoa ajoissa, jotta pystyttäisiin löytämään sopiva tapaamisaika noin kahden tai kolmen viikon päähän yhteydenotosta. Samoin toiveet vierailuvälien pituuksista venyvät neljään viikkoon tai jopa pidemmiksi. Kuitenkin jos yhteydenpito tapahtuu liian harvakseltaan, on vaarana se, että asiakas hakee ratkaisuja muilta toimittajilta. Myös sähköposti ottaa yhä enemmän jalansijaa perinteiseen puhelinkontaktiin nähden yhteydenpitokanavana.

Merkittävää on myös, että vierailuille tulisi olla selkeä syy tai tarve. Asiakkaat eivät halua vain käyntiä käynnin takia. Asiakkaat odottavat, että myyjillä olisi jotakin uusia ajatuksia tai uusia innovaatioita, joiden avulla voitaisiin kehittää asiakkaiden tuotantoa eteenpäin ja ratkaistua olemassa olevia ongelmia. Tähän he toivovat myös tueksi mahdollisimman kattavaa tuoteportfoliota, joka helpottaa asiakasta saamaan mahdollisimman paljon tuotteita yhden toimittajan kautta.

Tutkimus myös tukee sitä, että myyjillä tulee olla ratkaisukeskeinen näkemys asiakkaiden tarpeisiin ja kyky tuoda lisäarvoa edustamillaan tuotteilla. Myyjällä tulisi olla vastaavaa konepajakokemusta, jota asiakkaan toiminta pitää sisällään. Myös koulutusta arvostettiin, mutta sitä ei pidetä niin tärkeänä kuin vahvaa osaamistaustaa. Yleisesti oltiin kuitenkin tyytyväisiä myyjien tämänhetkiseen ammattitaitoon ja tuotetietämykseen.

Myös digitalisaatio näkyy yhä enemmän vastaajien toiminnoissa, ja paperittomat toimistot yleistyvät. Tämä heijastuu myös selkeästi siihen, että perinteisten paperisten luetteloiden ja esitteiden sijaan suositaan yhä enemmän verkosta ladattavaa aineistoa. Myös kaikenlaiset sähköiset tilauskanavat kiinnostavat yhä enemmän, koska silloin ei olla yhtä sidottuja normaaliin toimistoaikaan tehtäviin tilauksiin tai kyselyihin kuin perinteisillä tilauskanavilla.

4.2 Toimintamalli

Tutkimuksen tarkoituksena oli päivittää toimintamalli vastaamaan asiakkaiden tämänhetkisiä tarpeita. Toimintamallilta haluttiin myös sitä, että pystytään tarvittaessa kehittämään myyjien ammattitaitoa. Toimintamallissa olevien kohtien pohjalta tulee myös pohtia kunkin myyjän osaamisaluekartoitusta ja pyrkiä sen mukaisesti löytämään heikkoudet, joihin etsiä tarvittaessa lisäkoulutusta. Toimintamallia tullaan testaamaan vuoden 2020 aikana päivittäisessä työssä asteittain, ja sitä tullaan kehittämään edelleen saatujen palautteiden ja kokemusten pohjalta. Toimintamallin jatkokehittäminen tulee tapahtumaan jatkuvan parantamisen mallia hyödyntäen.

Toimintamalli esitellään liitteessä 2, joka on jätetty pois lopullisesta työstä koska se sisältää yritykselle salaiseksi luokiteltavaa tietoa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää, minkälaisella toimintamallilla voidaan saavuttaa tai luoda paras asiakaskokemus ja mistä hyvä asiakaskokemus muodostuu ja mitä muuta osaamista se vaatii. Seuraavassa käydään tiivistetysti lävitse tutkimuksen keskeisin anti ja vastataan näihin tutkimuskysymyksiin.

Kehittämishankkeen lopputuloksena kertyneen aineiston perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemusta voidaan parantaa keräämällä ja hyödyntämällä jo olemassa olevaa asiakastietoa ja poistamalla kitkaa myynnin ja muiden asiakaspalvelutoimintojen väliltä. Myös parantamalla myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä voidaan välttää asiakkaalle koituvia turhia yhteydenottoja. Tässä tulee myös hyödyntää CRM-järjestelmien tuottamaa arvokasta tietoa asiakkaan käyttäytymismalleista. Erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi tulisi huomioida asiakkaiden muuttuvat tarpeet B2B-ostoprosessissa sekä pyrkiä huomioimaan heidän yksilölliset tarpeensa paremmin asiakassegmenteittäin.

Asiakkaat hyödyntävät yhä enemmän erilaisia digitaalisia kanavia, joista he hakevat tietoa oman ostoprosessinsa tueksi, ja myös toivovat, että nämä vastaavat kanavat mahdollistaisivat ostoportaalit perustuotteiden helppoon ja nopeaan tilaamiseen. Useimmiten asiakkailta on jo olemassa vastaava katalogitieto kuin myyjälläkin, jolloin erinomainen asiakastuntemus ja ratkaisumyynti tuo tällöin huomattavaa lisäarvoa asiakkaalle ammattitaitoisen myyjän kautta. Tätä kautta asiakaskokemus yrityksen palveluista ja kokonaisuudessaan muodostuu positiivisemmaksi kokemukseksi, mikä tuo helpommin lisäkauppaa jatkossa.

Näiden kaikkien tekijöiden saumaton yhteistyö luo edellytykset erinomaisten asiakaskokemusten saavuttamiseksi, ja tässä tulee suureksi avuksi myös Flywheel-ajattelutavan sisäistäminen. Flywheelin toimintaperiaate on kaikessa yksinkertaisuudessaan kaiken kitkan vähentäminen eri toimintojen osalta.

Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen mittaustulosten luotettavuutta eli reliabiliteettia, joka ilmaisee mittaustuloksen virheettömyyden (Heikkilä 2008, 187–188; Nummenmaa ym. 2014, 22), voidaan pitää varsin hyvänä esimerkiksi silloin, kun vastanneiden joukko jakaantuu hyvin laajalle alueelle ja näin ollen myös esimerkiksi mahdolliset maantieteelliset erot, ikäluokista johtuvat erot sekä koulutustaustasta johtuvat erot on pystytty eliminoimaan pois.

Reliabiliteetti voidaan myös määritellä tosiarvoteorian näkökulmasta siten, että jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen samalla tavalla, niin myös mittaustulos olisi sama eli reliabeli (Metsämuuronen 2006, 66; Ketokivi 2015, 98).

Validiteetti käsittelee tutkimusmenetelmän pätevyyttä ja kykyä mitata juuri niitä asioita, joita tutkimuksessa on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Ulkoisella validiteetilla mitataan tutkimustuloksen yleistettävyyttä, jotta tutkimustulokset olisivat päteviä samanlaisissa tilanteissa (Kananen 2012, 168).

Luotettavuuden parantamiseksi on mittauksessa olleiden tiettyjen kysymysten samankaltaisuudella pyritty siihen, että tarkastelun jälkeen voidaan todeta, että vastauksien uskottavuus pysyy hyvällä tasolla (Heikkilä 2008, 183–187). Myös Ketokiven (2015, 105) mukaan sisältövaliditeetin näkökulmasta tarkasteltuna useamman eri indikaattorin käyttö takaa tutkimuksen kohteena olevan käsitteen tarkastelua kattavasti. Validitarkastelussa tulisikin käydä läpi kaikki mahdolliset uhat jo etukäteen (Metsämuuronen 2006, 67). Kananen (2012, 161) mukaan luotettavuus mittaa myös työn laatua.

Tutkimuksen pohjalta vastaajien perusjoukon koulutustausta sekä ikäjakauma ja asema antavat riittävän kuvan tutkittavien taustoista ja sen pohjalta myös ammatillisesta osaamisesta ja oikeiden tietojen antamisesta tutkittavalle. Tätä tukee tutkimuksen maantieteellinen jakauma, joka kattaa erittäin suuren osan Suomen konepajojen sijainnista pinta-alallisesti määriteltynä.

Tulosten käytettävyys ja kehittämismahdollisuudet

Tulosten yhteenvedona saatiin materiaalia, jonka pohjalta laadittiin päivitetty toimintamalli Teknisen Tukkukaupan B2B-myyjien käyttöön. Toimintamallin kautta tullaan toteuttamaan yrityksen strategiaa ja parantamaan vuorovaikutusta eri rajapintojen välillä. Toimintamalli on luotu saatujen tutkimustulosten pohjalta asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen parantaminen edellä. Toimintamalli tullaan pilotoimaan vuoden 2020 aikana, jonka jälkeen se arvioidaan uudelleen ja tehdään mahdollisia pieniä korjauksia, mikäli tämä nähdään tarpeelliseksi.

Tutkimus jättää tilaa jatkotutkimuksille, joista yksi voisi olla Teknisen Tukkukaupan myyjille tehtävä tutkimus myyjien näkemyksestä muuttuneesta asiakasrajapinnasta ja heidän ostokäyttäytymismallinsa muuttumisesta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Amsterdam: Elsevier.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

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

Fischer, M., Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Gerdt, B., Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Head, T. 2012. Customer Experience Management. Delhi: White World Publications.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita publishing Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää: Yrityssanommat Oy.

Hyken, S. 2011. The Amazement Revolution. Greenleaf.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä: Juvenes print.

Keskinen, T., Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum Media.

Ketokivi, M. 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Gaudeamus: Helsinki University Press.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Lyly-Yrjänäinen, J. & Technology Industries of Finland. 2018. Sales in technology-driven industries. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Löytänä, J. Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J., Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + Rakkaus = Raha. Helsinki: Talentum.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Talentum Media.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Nummenmaa, L., Holopainen, M., Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Peelen, E. 2005. Customer Relationship Management. Harlow: Prentice Hall.

Raine, V. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos Jyväskylä: PS-kustannus.

Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. Customer Experience: Future Trends and Insights. UK: Palgrave MacMillan.

Shaw, C. & Ivens, J. 2005. Building Great Customer Experiences. 2nd revised edition. New York: Palgrave Macmillan Ltd.

Soudagar, R., Iyer, V., Hildebrand, G.V, 2012. The Customer Experience Edge. Mc Graw Hill.

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tähtinen, J., Laakkonen, E., Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisu.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita publishing Oy.

Sähköiset lähteet

Amazon. 2019. Our Leadership Principles [viitattu 1.5.2019]. Saatavissa: www.aboutamazon.com/working-at-amazon

Amz-expert. 2018. Amazon Flywheel Model: The Approach that Leads to Success [viitattu 29.4.2019]. Saatavissa: <https://amz-expert.pro/amazon-flywheel-model-the-approach-that-leads-to-success>

Ammattibarometri, 2019. Työllistymisen näkymät eri ammateissa. [viitattu 29.9.2019]. Saatavissa: <https://www.ammattibarometri.fi/Toplista.asp?maakunta=suomi&vuosi=19ii&kieli=>

Bird, J. 2018. Feeding The Flywheel: Why Amazon Prime Day Is So Much More Than A Sale [viitattu 15.4.2019]. Saatavissa: www.forbes.com/retail/

Collins, J. 2019. TURNING THE FLYWHEEL [viitattu 30.3.2019]. Saatavissa: www.jimcollins.com

Collins, J. 2019. ABOUT JIM [viitattu 30.3.2019]. Saatavissa: www.jimcollins.com

Dhebar, A. 2012. Toward a compelling customer touchpoint architecture. Business Horizons [viitattu 27.4.2019]. Saatavissa: <https://masto.finna.fi/kansainvaliset-e-aineistot>

Dick, J. 2018. How the Flywheel Killed HubSpot's Funnel. [viitattu 1.5.2019]. Saatavissa: <https://blog.hubspot.com/marketing/our-flywheel>

European Journal of Innovation Management. A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc. Annika Steiber Sverker Alänge 2016 [viitattu 10.3.2017]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/14601061311324566>

Halligan, B. 2018. Replacing the sales Funnel with the sales Wheel. Harvard Business Review [viitattu 1.5.2019]. Saatavissa: <https://hbr.org/2018/11/replacing-the-sales-funnel-with-the-sales-flywheel>

Hasu, M. 2017. Henkilöstön osaaminen on yrityksen kilpailuetu.

Työterveyslaitos [viitattu 1.5.2019]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/blogi/henkiloston-osaaminen-on-yrityksen-kilpailuetu/>

Holbrook, J. 2016. Why flywheels are better than everything else you are supposed to “need” [viitattu 29.4.2019]. Saatavissa:

<https://medium.com/@jessholbrook/why-flywheels-are-better-than-everything-else-you-are-supposed-to-need-87b2f07554c4>

Inbound, 2018. Seminaari [viitattu 1.5.2019]. Saatavissa:

<https://www.youtube.com/watch?v=XHssj4qdAdc>

Karjalainen, J. 2016. Päivittämätön osaaminen vanhenee [viitattu

10.3.2017]. Saatavissa: <http://insinööri->

[lehti.fi/p%C3%A4ivitt%C3%A4m%C3%A4t%C3%B6n-osaaminen-vanhenee](http://insinööri-lehti.fi/p%C3%A4ivitt%C3%A4m%C3%A4t%C3%B6n-osaaminen-vanhenee)

Koplow-McAdams, H. 2019. The Funnel is Dead. Long Live the Flywheel [viitattu 1.5.2019]. Saatavissa:

https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=W4qTNMIH3JI

Koppa, 2015. Tilastollisesti kuvaava analyysi. [viitattu 24.3.2019].

Saatavissa: www.koppa.jyu.fi

Koskinen, M. 2016. Mitä taitoja työnantaja arvostaa [viitattu 10.3.2017].

Saatavissa: <https://www.markuskoskinen.fi/255-2/>

Kotter, J. P. 1990. What Leaders Really Do. Harvard Business Review

[viitattu 1.3.2017]. Saatavissa: www.hbr.org

KvantiMOTV. 2011. Tulosten raportointi. Graafinen esitys [viitattu

18.3.2019]. Saatavissa:

<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kuviot/kuviot.html>

Köllner, K. 2018. Going from a funnel mindset to a flywheel mindset

[viitattu 18.4.2019]. Saatavissa:

<https://www.avidlyagency.com/growthhub/funnel-mindset-to-flywheel-mindset>

Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 40/2007. Uusien sähköisten liiketoimintamallien kartoitus. Eurooppa–USA–Aasia [viitattu 5.9.2019]. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi>

Luoto, R. 2009. Kyselytutkimuksen suunnittelu [viitattu 18.3.2019]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/66050>

Mattinen, H. 2006. Hyveillä ja empatialla tuloksiin. Ekonomilehti 2017. [viitattu 1.3.2017]. Saatavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/hyveilla-empatialla-tuloksiin>

Mattinen, H. 2017. Kilpailukyky ratkeaa asiakkuusosaamisessa – menestyvät myyjät ymmärtävät asiakkaan muutoksen tukemista. Steps Ahead 2019. [viitattu 6.9.2019]. Saatavissa: <https://stepsahead.fi/2017/03/31/kilpailukyky-ratkeaa-asiakkuusosaamisessa-menestyvat-myyjat-ymmartavat-asiakkaan-muutoksen-tukemista/>

Merholz, P. 2009. A Framework for building customer experiences. Harvard Business Review [viitattu 5.5.2019]. Saatavissa: <https://hbr.org/2009/06/a-framework-for-building-custo>

Meyer, D. 2019. Goodbye Funnel, Hello Flywheel: A New Approach to Sales [viitattu 1.5.2019]. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/goodbye-funnel-hello-flywheel-new-approach-sales-dave-meyer/>

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Article reprint No. R0702G [viitattu 5.5.2019]. Saatavissa: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/425274/mod_resource/content/1/MeyerSchwagerHBR.pdf

Muuraiskangas, J. 2019. Maailma asiakkaasi silmin [viitattu 27.4.2019]
Saatavissa: <https://www.questback.com> / Ladattavat oppaat

Nielsen, A. 2018. THE SHIFT IN B2B MARKETING: THE FLYWHEEL EFFECT [viitattu 1.5.2019]. Saatavissa:
<https://www.newbreedmarketing.com/blog>

Nortio, J. 2014. Luukutus ulos – kumppanuus sisään. Ekonomilehti 2017. [viitattu 1.3.2017]. Saatavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/luukutus-ulos-kumppanuus-sisaan>

OECD, 2019. Better life index. [viitattu 29.9.2019]. Saatavissa:
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/education/>

Opiskelupaikka, 2019. Mitä teknikon tutkinto vastaa nykyisiin. [viitattu 29.9.2019]. Saatavissa:
<https://www.opiskelupaikka.fi/Virtuaaliopo/Kysymykset/mita-teknikon-tutkinto-vastaa-nykyisiin>

Promaintlehti, 2016. Uhkaako Suomen tulevaisuutta Insinööriputa [viitattu 13.3.2017]. Saatavissa: <http://promaintlehti.fi/Alan-Uutiset/Uhkaako-Suomen-tulevaisuutta-insinööriputa>

Saaranen, A., Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 30.3.2019]. Saatavissa:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Taanila, A. 2017. aineiston esittäminen ja kuvailu [viitattu 18.3.2019]. Saatavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/k/kuvailu.pdf>

Teknisen Kaupan Liitto [viitattu 13.3.2017]. Saatavissa:
www.tekninen.fi/toimiala

Teknisen Kaupan Liitto [viitattu 5.9.2019]. Saatavissa:
<https://www.tekninen.fi/toimiala/markkinakatsaus/>

Terry, D. 2018. Why HubSpot Retired the Funnel and Adopted the New Flywheel Inbound Growth Model [viitattu 30.4.2019]. Saatavissa:

<https://www.linkedin.com/pulse/why-hubspot-retired-funnel-adopted-new-flywheel-growth-david-terry>

Richard, K.A. ja Jones, E. 2008. Customer Relationship Management: Finding Value Drivers. Industrial Marketing Management [viitattu 18.4.2019]. Saatavissa:

<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1361948381.5336customer%20relationships21.pdf>

Richardson, A. 2010. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. Harvard Business review [viitattu 14.10.2015]. Saatavissa:

<https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>

Sahlsten, P. 2012. Asiakkuudenhallinta eli CRM – Mistä oikein on kysymys? [viitattu 2.9.2018]. Saatavissa:

<http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>

Seely, S. 2016. The Amazon flywheel [viitattu 28.4.2019]. Saatavissa:

<http://www.samseely.com/featured>

Sanders, R. 2018 What Will Digital Marketing Look Like in 2019 [viitattu 1.5.2019]. Saatavissa: [https://www.simplilearn.com/what-will-digital-](https://www.simplilearn.com/what-will-digital-marketing-look-like-in-2019-article)

[marketing-look-like-in-2019-article](https://www.simplilearn.com/what-will-digital-marketing-look-like-in-2019-article)

Seipell, T. 2013. Asiakaskokemus – Tarpeeksi hyvä ei riitä [viitattu

30.3.2019]. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=8q_ZIX8wH2g

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing 85 [viitattu 5.5.2019]. Saatavissa:

https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/jr_customer_experience.pdf

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet [viitattu 2.3.2019]. Saatavissa: www.hanna.vilkka.fi

Zwilling, M. 2014. Customer experience' is today's business benchmark.

Forbes [viitattu 5.5.2019]. Saatavissa:

<http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2014/03/10/customer-experience-is-todays-business-benchmark>

LIITTEET

LIITE 1 Webropol kyselylomake.

LIITE 2 Toimintamalli.

LIITE 1. Webropol-kysely (tekstiversio julkaistusta kyselystä)

Hei,

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa YAMK tutkintoa liiketalouden puolella. Pyytäisin Teitä osallistumaan asiakaskokemusta tutkivaan kyselytutkimukseen, joka on osa liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötäni. Saadulla aineistolla on merkityksellinen rooli opinnäytetyöni sisällössä. Kaikki tutkimuksen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa aineistosta eikä myöhemmin julkaistavasta opinnäytetyöstä.

Tutkimukseen pääsette vastaamaan alla olevan linkin kautta eikä vastaaminen vie aikaanne, kuin muutaman minuutin.

Jokaiseen kysymykseen voi valita vain yhden vastaus vaihtoehdon. Toivon, että vastaatte avoimiin kysymyksiin omin sanoin muutamalla lauseella.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Marko Mölsä

Opinnäytetyökysely asiakaskokemuksesta

1. Minkälaista yhteydenottotapaa pidätte mieluisampana, kun myyjä ottaa yhteyttä sopiakseen asiakastapaamisesta kanssanne? *

- Sähköpostitse Puhelimitse Meneillään olevan käynnin yhteydessä Muu, mikä?

2. Mikä muu tapa sopisi Teille paremmin? *

3. Kuinka aikaisessa vaiheessa myyjän tulisi mielestänne olla yhteydessä, jotta aikaa löytyisi tulevaan tapaamiseen varmimmin? *

1. viikko 2. viikkoa 3. viikkoa 4. viikkoa muu, mikä?

4. Kuinka aikaisessa vaiheessa? *

5. Minkälainen vierailuväli olisi sopivin teille? *

1. viikko 2. viikkoa 3. viikkoa 4. viikkoa Muu, mikä?

6. Mikä muu vierailuväli olisi sopivin teille? *

7. Miten toivoisitte että teihin oltaisiin ensisijaisesti yhteydessä käyntien ulkopuolella? *

Sähköpostitse Puhelimitse

8. Olisiko teidän mielestä tavoiteltavaa, että myyjällä olisi esittää aina käynnin yhteydessä uusia tuotteita/tuoteinnovaatioita tai kampanjoita? *

kyllä Ei

9. Minkälaisen työkalutoimittajien (myyjien) kanssa olisitte halukkaita tekemään mieluiten yhteistyötä. Toimittajien, joiden tuoteportfoliosta löytyy paljon tuotteita vai toimittajien jotka ovat keskittyneet vain muutamiin ydintuotteisiin. *

- Useita edustuksia Vähän edustuksia Muu, mikä?

10. Mitä muita vaihtoehtoja Teillä olisi mielessä? *

11. Minkälainen koulutustausta myyjällä mielestänne tulisi olla? *

- Välttämätöntä olla konepajakokemusta sekä vahva koulutus pohja esim Insinööri Hyvä olla konepajataustaa Tuotetuntemus riittää Koulutuksella ei ole merkitystä Muu, mikä?

12. Mikä muu koulutus? *

13. Oletteko yleisesti tällä hetkellä tyytyväisiä teknisten tuotteiden myyntiedustajien ammattitaitoon? *

kyllä Ei

14. Miksi ette ole olleet tyytyväisiä? *

15. Mitä mieltä olette toimittajien myyntihenkilöstön vaihtuvuudesta ja mitä koette siinä hyväksi ja huonoiksi puoliksi? *

16. Kuinka kauan mielestänne vaaditaan hyvän asiakassuhteen rakentamiseen? *

6kk 1. vuosi 1.5 vuotta 2. vuotta Muu, mikä?

17. Mikä mielestänne olisi oikea kesto? *

18. Millaisia tuoteluetteloita suositte? *

Sähköisiä Perinteisiä paperiluetteloita

19. Oletteko tyytyväisiä teknisten tuotteiden myyjien tuotetietämykseen edustamiensa toimittajien tai tuotteiden osalta? *

kyllä En

20. Jos ette olleet tyytyväisiä niin miksi ja mitä koette suurimmaksi puutteeksi? *

21. Vaihdatteko toimittajaa mikäli myyjä ei ole vierailut tai ollut Teihin yhteydessä viimeisen 6kk aikana? *

Kyllä Ei

22. Liittykö toimittajan vaihtoon muita asioita? *

23. käyttäisittekö tilaamiseen sähköisiä webshop palveluja jos niitä olisi laajemmin saatavilla? *

Kyllä Ei

24. Vastaajan ikä? *

18-24 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50-54 55-59 60-64 65+

25. Vastaajan koulutustaso? *

keskiasteen
tutkinto

Alimman korkea-
asteen koulutus
(esim teknikko)

Alempi korkeakoulututkinto
(esim. Ammattikorkeakoulu)

Ylempi
korkeakoulututkinto (esim.
Yliopisto)

26. Asema yrityksessä? *

Työntekijä Alempi toimihenkilö Ylempi toimihenkilö Yrittäjä Muu

27. Montako vuotta olette työskennellyt tässä tai vastaavassa tehtävässä? *

_____ Vuotta

28. Työpaikan postinumero? *

Postinumero _____

100% valmiina