



# Myyntiprosessin kehittäminen ja asiakaskokemuksen parantaminen Yritys X:ssä

Niklas Andersson

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Myyntiprosessin kehittäminen ja asiakaskokemuksen parantaminen Yritys X:ssä**

Niklas Andersson  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2020

Niklas Andersson

**Myyntiprosessin kehittäminen ja asiakaskokemuksen parantaminen Yritys X:ssä**

Vuosi 2020

Sivumäärä 25

---

Tutkimuksessa haluttiin tutkia, millä tavalla toimeksiantajayrityksen myyntiprosessia pystyttäisiin kehittämään sekä asiakaskokemusta parantamaan. Jokaisessa myyntiorganisaatiossa on tärkeää, että myynti toimii saumattomasti ja asiakasymmärrys näkyy aina asiakkaille asti. Näin jokainen myyntihenkilö pystyy keskittymään olennaiseen eikä tarvitse huolehtia prosessien toimivuudesta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusta apuna käyttäen. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduissa haastatteluissa yrityksen työntekijöiltä sekä asiakasyrityksen edustajalta. Tutkimuksen teoreettinen osuus rakentui pitkälti myyntiprosessista, asiakkaiden huolenpidosta, asiakassuhteista sekä yksilön kokemuksesta kohtaamisissa.

Tutkimuksen taustalla oli käytännölliset ja tutkimukselliset tarpeet. Käytännöllisellä tasolla tarkoituksena tutkimuksen tarkoituksena on tukea toimeksiantajayrityksen kehittämisprosessia - myyntiprosessi on tärkeä myynnin työkalu, jonka tarkoituksena on helpottaa myynnin arkea ja tehostaa myyntiä. Teoreettisella puolella taas tarkoituksena oli tutkia myyntiprosessien kokonaisuutta ja sen saumattomuuden yhteyksiä asiakaskokemukseen. Millä tavalla näiden kahden suhde vaikuttaa liiketoimintaan ja miten niiden lähempi tarkastelu vaikuttaa tulevaisuuden yhteistyömahdollisuuksiin.

Tutkimuksen tulokset muodostuvat haastatteluista saaduista tiedoista. Kaikki haastattelut on analysoitu ja koottu yhdeksi teemojen alle mahdollisimman kattavasti ja autenttiseksi kokonaisuudeksi. Niiden sekä tietoperustan pohjalta luotiin johtopäätökset yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta, kehityskohteista sekä tehtiin pohja kehitysehdotuksille. Kehitysehdotukset pohjautuvat tuloksiin ja johtopäätöksiin ja ovat käytännönläheisiä ja toteuttamiskelpoisia toimeksiantajayritykselle.

Asiasanat: Myyntiprosessi, asiakasymmärrys, asiakaskokemus, huolenpito

Niklas Andersson

**Developing the sales process and improving the customer experience at company X**

Year 2020

Pages

25

---

The aim of the study was to examine how the sales process of the client company could be developed and the customer experience improved. In every sales organization, it is important that sales work seamlessly and that customer insight is visible all the way to the customers. This way, every salesperson is able to focus on the essentials and not have to worry about the processes working.

The study was conducted with the help of qualitative research. The research material was collected in semi-structured interviews with the company's employees and a representative of the client company. The theoretical part of the study was largely based on the sales process, customer care, customer relationships and the individual's experience in encounters.

The study was based on practical and research needs. At a practical level, the purpose of research is to support the development process of the client company - the sales process is an important sales tool designed to facilitate everyday sales and increase sales efficiency. On the theoretical side, the aim was to study the totality of sales processes and the connections of how seamlessness on processes connects to the customer experience. How does the relationship between the two affect business and how a closer look at them will affect future opportunities for collaboration.

The results of the study consist of data obtained from interviews. All interviews have been analyzed and compiled into one under the themes as comprehensive as possible. On the basis of them and the knowledge base, conclusions were created about the company's current situation, development targets and a basis for development proposals was made. The development proposals are based on results and conclusions and are practical and feasible for the client company.

Keywords: Sales process, customer insight, customer experience, solicitude

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimeksianto .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
2.1	Tavoite .....	6
2.2	Tutkimusongelman rajaus .....	7
3	Myyntiprosessi.....	7
3.1	Myyntiprosessin määritelmä .....	7
3.2	Myyntiprosessin ongelmat .....	8
3.3	Myyjän vastuu myyntiprosessin vaiheissa .....	9
4	Asiakaskokemus.....	11
4.1	Asiakaskokemuksen määritelmä.....	11
4.2	Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt .....	12
5	Tutkimusmenetelmän valinta .....	13
5.1	Kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus.....	13
5.2	Haastattelumuodot .....	14
5.3	Haastattelumuodon valinta ja toteutus.....	15
5.4	Haastattelujen litterointi ja tutkimusetiikka .....	16
6	Tulokset.....	17
6.1	Myyntiprosessi ja työkalut.....	17
6.2	Asiakaskokemus .....	19
7	Johtopäätökset .....	20
7.1	Yritys X myyntiprosessin huolenpito.....	20
7.2	Yritys X myyntiprosessin ongelmat.....	21
7.3	Menneisyys ja nykytilanne yrityksessä .....	22
7.4	Asiakasymmärrys ja -kokemus case yrityksessä .....	22
8	Kehitysehdotukset.....	24
	Lähteet .....	26
	Kuviot .....	28
	Liitteet.....	29

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön johdanto on kirjoitettu keväällä 2020 koronapandemian aikana. Mielenkiintoisena karanteeniaikana oli hyvä keskittyä tutkimaan millä tavalla toimeksiantajayrityksen myyntiprosessi toimii, onko siinä parannettavaa ja millainen on asiakkaiden kokemus palvelu. Myyntiprosessi on yksi tärkeimmistä myynnin työkaluista, joiden avulla myyjät pystyvät hoitamaan asiakassuhteitaan kokonaisvaltaisesti ja selkeillä malleilla turvataan samalla yhtenäinen palvelu jokaiseen asiakaskohtaamiseen.

Olen työskennellyt toimeksiantajayrityksessä osa-aikaisena työntekijänä opiskeluiden aikana ja päässyt sisään sen toimintoihin ja kulttuuriin. Näiden tietojen pohjalta ja kollegoiden turhautumisista johtuneista ajatuksista alkoi ideointi, millä tavalla kyseisiä turhautumia pystyttäisiin poistamaan. Jokaisen liiketoiminnan kulmakivi on sen työntekijät sekä asiakkaat, joten on luonnollista, että molempien hyvinvointiin ja yhteistyöhön kiinnitetään paljon huomiota.

Yhdessä kollegoiden kanssa keskusteltuani löytyi muutama selkeä kehityskohde, joita kehittämällä yritys pystyy jatkossa toimimaan entistä tehokkaammin sekä parantamaan toimintaansa. Oma opiskeluni on keskittynyt nimenomaan myyntiin sekä markkinointiin, joten aiheet ovat tuttuja ja tukevat hyvin työuraani jatkossa.

Näiden tietojen jälkeen selkeimmät kehityskohteet liittyivät myyntiprosessiin, tarkemmin sanottuna sen huolenpitoon, joka alkaa tarjouksen jättämisen jälkeen. Tässä suurin ongelma on viime vuosien aikana rajusti kasvanut volyyymi, jonka seurauksena yksittäisten tarjouksien loppuun vieminen on selkeästi kärsinyt. Yrityksellä ei ole järjestelmällistä systeemiä, jonka avulla pystyttäisiin seuraamaan tarjouksia ja niiden määräaikoja, joten niiden muistaminen on yksilön vastuulla. Mikäli yksilö ei muista palata siihen myöhemmin, jää se useimmiten hoitamatta. Sen lisäksi huomattiin yrityksen keräävän todella vähän tietoa asiakkaista, eikä siihen ole saatavilla tukea toimeksiantajayritykseltä. Tämän tiedon puuttuminen vaikuttaa asiakaskokemukseen, sillä mitä enemmän tietoa asiakkaasta on, sitä paremmin häntä pystytään palvelemaan.

## 2 Tavoite

Tavoitteena oli yritys X:n myyntiprosessin loppuvaiheen kehittäminen. Osana tutkimusongelmaa kartoitettiin, millä tavalla toimeksiantajayrityksen asiakasymmärrys näkyi yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tutkimuksessa olevat tutkimuskysymykset keskittyivät yrityksen kannalta

olennaisten toimintojen tuntemukseen työntekijöillä. Kysymysten avulla oli tarkoitus selvittää tutkimusongelmaa ja saada toimeksiannolle ratkaisua.

- Mikä on yrityksen myyntiprosessi ja onko sen loppuvaiheessa kehitettävää?
- Millaisella tasolla asiakasymmärrys yrityksessä on ja millä tavalla työntekijät hyödynävät niitä? Näkyvätkö asiakasymmärryksen hyödyt myös asiakkaille?
- Mitkä ovat suurimmat ongelmat myyntiprosessissa ja asiakaskokemuksessa

## 2.1 Tutkimusongelman rajaus

Myyntiprosessin kehittäminen rajautuu sen loppuvaiheeseen, huolenpitoon (tarjouksen jättämisen jälkeinen toiminta), mutta sen kehittämiseksi täytyy tietää, millainen koko prosessi on. Kun eri vaiheet ovat selkeät ja pystytään selkeästi osoittamaan milloin huolenpidon vaihe alkaa, voidaan paneutua sen ongelmiin. Asiakasymmärryksessä syvennytään yrityksen toimintaan sekä siihen, millä tavalla asiakasymmärrystä harjoitetaan ja millä tavalla sen vaikutukset näkyvät asiakkaiden kanssa käydyissä kohtaamisissa. Vastaavasti tutkitaan myös henkilökohtaisesti avainasiakkaiden kanssa sitä, miten hyvin nämä edellä mainitut asiat toteutuvat käytännössä. Yritykselle on tärkeää tiedostaa heidän toimintatapansa toimivuus sekä sen toimintojen jalkauttamisen laatu. Mikäli ohjeet ovat selkeät ja tiedetään millä tavalla asioita tulisi hoitaa, mutta niiden toiminta ontuu silti, tulee asioihin puuttua.

## 3 Myyntiprosessi

### 3.1 Myyntiprosessin määrittelmä

Myyntiprosessi on reitti, jonka tarkoituksena on saada tuote myytyä asiakkaalle. Käytännössä se alkaa tarpeesta asiakkaan puolella ja loppuu siihen, kun hän saa tarvitsemansa tuotteen ja on siihen tyytyväinen. Koska myyntiprosessi on omanlaisensa jokaisella yrityksellä ja yksilöllä, on vaikeaa kuvata yhtä universaalial mallia. Myyntiprosessi seuraa yrityksen kannalta usein kuitenkin peruseriaatteeltaan yksinkertaista kaavaa.



Kuvio 1 (Ojala 2020, Yksinkertaistettu myyntiprosessi)

Myyntiprosessi on matka, joka alkaa prospektoinnista eli uusasiakashankinnasta, missä potentiaalisiiin asiakkaisiin ollaan yhteydessä ja kartoitetaan heidän tarpeitaan sekä mahdollisia ongelmakohtia. Tässä vaiheessa myyjä ei vielä useinkaan yritä edes myydä tuotteita, sillä tarkoituksena on päästä asiakkaan kanssa vuorovaikutukseen, jonka seurauksena nostetaan yritys tietoisuuteen sekä luodaan pohja uudelle asiakassuhteelle. Mikäli tämä vaihe onnistuu hyvin, pyrkii myyjä rakentamaan otollisen alustan myyntitoimenpiteille. On tärkeää muistaa, että vielä tässäkin vaiheessa asiakas ei välttämättä ole otollisessa tilassa ostaakseen mitään, vaan saattaa olla vasta kartoittamassa eri vaihtoehtoja. Myynnin näkökulmasta tarkoituksena on syventää aikaisemmin esiin nostettua asiakassuhdetta ja löytyy ratkaisut yhdessä ja luoda näin henkilökohtainen suhde asiakkaan kanssa. Andersenin ja Steinin mukaan nykyajan asiakassuhteissa tärkein asia on aito yhteys ja suhde, läpinäkyvyys, pätevyys sekä yhteisöllisyyden tunne. (Andersen & Stein, 2016, 18)

Aidon yhteyden saamiseksi on tärkeää päästä kosketuksiin asiakkaan kanssa henkilökohtaisesti. Tapaamiset ovat avainasemassa, sillä silloin voidaan nostaa henkilökemiat esille. Jatkoa ajatellen tämä on tärkein vaihe prosessissa, sillä vielä nykyäänkin ihmiset tekevät ihmisten kanssa kauppaa, eivätkä yritykset yritysten kanssa. Tapaamisten päämäärä on viedä aloitetut keskustelut loppuun ja hakea lopullisia ratkaisuita asiakkaan ongelmiin. Myyjän tehtävä tässä osiossa on kuunnella asiakas sekä esittää asiantuntijan mielipiteitä ja ratkaisuita ongelmakohtiin. Tilanteissa voidaan löytää ratkaisu, jonka myyjä lähettää virallisten teiden kautta tapaamisen jälkeen.

### 3.2 Myyntiprosessin ongelmat

Kuten kuvioista 1 käy ilmi, monesti myyntiprosessissa unohdetaan asiakas heti myyntitapahtuman jälkeen. Tässä opinnäytetyössä pyritään keskittymään tapahtumiin tarjouksen jälkeen, eli millä tavalla asiakasta lähestytään tarjouksen jätön jälkeen, sekä miten asiakassuhdetta kannattaa hoitaa myyntitapahtuman jälkeen.

Yksi suurin ongelma tämänhetkisissä yritysten myyntiprosesseissa kulminoituu tekniikan kehittymiseen. Siinä missä yritys kuvittelee asiakkaan olevan vielä prospektointivaiheessa, voi hän olla jo odottamassa tapaamista. Kaikkiällä olevan tiedon saatavuus ja avoimuus on tehnyt pelikentästä paljon nopeatempoisemman kuin aikaisemmin. Asiakkaat pystyvät jo ennakkoon tutustumaan yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja niiden sovellutuksiin. Tämä aiheuttaa ongelmia yritysten myyntiprosessille, sillä useinkaan asiakkaan ostoprosessi ei seuraa samaa polkua kuin yritys niiden kuvittelee menevän. Myyntiprosessi linkittyy hyvinkin vahvasti myös asiakaskokemukseen, jonka takia on yrityksen kannalta oleellista tietää, missä vaiheessa ja millaisissa kanavissa asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa. Yrityksen efektiivisyys sekä asiakkaan ostoprosessin ymmärrys näkyy pitkälti asiakastyytyväisyydessä sekä uudelleenostoissa. Mikäli

ongelmiin ei kyetä reagoimaan ajoissa, näkyvät niiden aiheuttamat seurauksena tulevaisuudessa vahvasti.

Edellä mainittujen ongelmakohtien takia on tärkeää ymmärtää, miten jokainen kosketuspinta asiakkaan kanssa merkitsee entistä enemmän. Tämä korostuu paljolti siihen, miten asiakas kokee yrityksen toiminnan myyntitapahtuman jälkeen. Yritysassiakkaiden ostoprosessit ovat muuttuneet paljon, ja nykyään ne muistuttavat entistä enemmän kuluttajakäyttäytymistä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 128) Tämän tiedon pohjalta on hyvä muistaa, mikä ohjaa kuluttajatoimintaa. Selkeimmät asiat ovat mielikuvat, suositukset sekä helppous eli toisin sanoen, tunteet (Suomalainen työ, 2020).

Yritykset keskittävät paljon resursseja ja energiaa ymmärtääkseen asiakkaan ostoprosessia. Usein tämän ostoprosessin kautta pystytään tehostamaan yrityksen omaa myyntiprosessia ja myös tehostamaan niitä osia, joissa ei tarvita esimerkiksi ihmiskontaktia. Yritysten on kuitenkin vaikeaa tietää varmasti, missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on saavuttaessaan yrityksen myyntiprosessin. Ostoprosessi ja asiakaspolku kulkevat käsi kädessä tässä tilanteessa. Asiakaspolulla tarkoitetaan sitä matkaa, jonka asiakas kulkee yrityksen kautta saadakseen tarvitsemansa hyödykkeen tai palvelun. Tämä alkaa tiedon etsimisestä ja päättyy palvelun tai hyödykkeen ostoon, ja mahdollisesti myös uusintaostoon. (Korkiakoski K. & Gerdt B. 2016, 132)

### 3.3 Myyjän vastuu myyntiprosessin vaiheissa

On suurimmalta osin myyjän vastuulla, miten asiakkaita hoidetaan ja millä tavalla heihin kontaktoidaan. Myyjän tehtävänä on yrityksen näkökulmasta saada tuotteita myytyä sekä tuottaa rahaa sille. Myyntitilanteissa hyvä myyjä erottuu aina edukseen ja tärkeissä tilanteissa pystyy vakuuttamaan asiakkaan tuotteen tarpeellisuudesta sekä sopivuudesta juuri kyseiselle asiakkaalle. Hyvä myyjä pystyy siis muokkaamaan viestiään vastaanottajan taustan pohjalta; onko kyseessä uusi vai vanha asiakas tai hänellä esimerkiksi aikaisempaa kokemusta vastaavista tuotteista. (Kurvinen & Seppä 2016, 198) Tämä tarkoittaa myös sitä, että asiakkaiden odotusarvot ovat nousseet viimeisen kymmenen vuoden aikana hurjasti. Jokainen pystyy osaltaan etsimään tietoa internetistä, jolloin myyjän valta myyntitilanteessa pienenee. Kun asiakkaalla on näkemys tuotteesta ja sen käyttötarkoituksesta, nousee myyjän ammattitaito entistä enemmän prioriteetiksi. Forbes insightin tutkimuksen perusteella 58% ostajista kertoi myyjien ammattitaidon olevan puutteellinen, sillä heidän kykynsä vastata asiakkaan esittämiin kysymyksiin oli kehno. (Kurvinen & Seppä 2016, 169) Näiden syiden takia yritykset ovat ruvenneet panostamaan myös koulutukseen enemmän, jotta kilpailuetu saataisiin säilytettyä kilpailijoihin nähden. Case yrityksen tilanteessa on huomionarvoista muistaa se, ettei sen kilpailuetuna ole hinta vaan nimenomaan ammattitaito, ns. premium tuotteet sekä toimitusvarmuus ja

asiakaspalvelu. Siksi asiakkaan huolenpitoon pitäisi suhtautua vakavasti ja sen ongelmiin löytää ratkaisu.

Rubanovitsch & Aalto havainnollistavat asiaa automaahantuonnin näkökulmasta: siellä myyjää ohjeistetaan soittamaan asiakkaalle noin kolme päivää auton luovutuksen jälkeen, varmistaan toimivuuden sekä lievittäen myös ostokrapulaa, mikä ostajalla saattaa olla (Rubanovitsch & Aalto 2007, 90). Samat lainalaisuudet pätevät myös yritykseen X. Tällä hetkellä tätä jälkisoittoa ei harrasteta, tai se ei ole missään määrin järjestelmällistä. Tämä saattaa jättää asiakkaalle yrityksestä kuvan, jossa ainoa arvo mitä asiakas yritykselle tuo, on raha. Todella pienillä henkilöstöresursseilla operoiva yritys joutuu tekemään jatkuvasti valintoja siitä, mihin se käyttää rajallisia resurssejaan. Kun järjestelmällistä toimintaa ei johtoportaalta tueta, jää se helposti toteuttamatta.

B2B-bisneksessä puhutaan myös paljon siitä, että yritykset tekevät yritysten kanssa kauppaa, mutta todellisuudessa ihmiset tekevät niitä ihmisten kanssa. Rubanovitsch & Aalto tuovat osuvasti esille sen, miten monesti yritystä vaihtaneita asiakkaita ei ole niinkään vaivannut esimerkiksi tuotteen kalliimpi hinta, vaan kyseessä on useimmiten ollut jokin asiakaspalveluun tai myyntiprosessiin liittynyt ongelma (Rubanovitsch & Aalto 2007, 87). Tämä voi olla monesti pieni asia kuten esimerkiksi myyjän vaikea tavoitettavuus, huono informaatio toimituksesta tai sen vaiheista tai vaikkapa aikaisemmin mainittu asiakkaan arvon laiminlyöminen.

Kurvinen & Seppä huomauttavat samasta asiasta, sillä on yleisesti tiedossa, että uusien asiakkaiden hankkiminen on paljon työläämpää sekä kalliimpaa kuin jo olemassa olevien säilyttäminen. Tästä huolimatta usein B2B-yritykset unohtavat asiakkaansa kaupan jälkeen ja seuraavan kerran asiakas kohtaa yrityksen laskun muodossa. (Kurvinen & Seppä 2016, 198) Herkkyys ja tunneäly ovatkin tärkeä osa myyjän adaptiivisen myyntikyvyn kehittymisessä. Asiakkaan näkökulmasta lähestyminen auttaa molempia osapuolia ymmärtämään toisiaan ja asiakas saattaa tuntea itsensä tärkeäksi, kun myyjä joutuu oikeasti ponnistelemaan löytääkseen juuri hänelle sopivan ratkaisun. Monille saattaa pelkästään tämänkaltainen kuunteleminen ja hyväntahtoinen ymmärtäminen riittää vakuuttamaan. (Parvinen 2013, 90) On tärkeää kuitenkin muistaa, että hyvien aikeiden takana on myös erittäin tärkeää seistä ja suorittaa. Mikäli asiakkaalle on luvattu soittaa tai olla tavoitettavissa, mutta tilanteen sattuessa sitä ei olla, on tämä isku niin myyjän kuin yrityksenkin kilpeen. Tämän takia on mielestäni huomioitavaa, ettei yrityksen huolenpidossa ole käytetty samaa metodologiaa kuin kaikessa muussa toiminnassa. Vaikka toimintaketjun jokainen nyanssi olisi huomioitu ja hiottu viimeiseen saakka toimivaksi, mutta kaupan tehtyä ja tuotteen toimitettua asiakas jätetään yksin ja ongelmiin tai kysymyksiin on vaikea saada vastausta, tulee se vaikuttamaan myös tuleviin investointeihin.

Tämä kertoo paljon siitä, mitä yritykset arvostavat nyky maailmassa asioinnissa eniten: helpoutta. Asiakkaalle helppous näkyy yrityksen joustavuudessa ja siinä, millä tavalla se on

tavoitettavissa niinä ajankohtina kuin asiakas tarvitsee. Loppujen lopuksi helppous tarkoittaa myös luottamusta ja sitä, että asiat saadaan suoritettua ajoissa ja oikein, eikä niitä tarvitse jälkikäteen korjata. (Karhinen & Korhikoski 2019, 48-49)

## 4 Asiakaskokemus

### 4.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemusta käytetään usein synonyyminä palvelumuotoilulle. Se on kuitenkin paljon laajempi kuin palvelumuotoilu (Karhinen & Korhikoski 2019, 45). Asiakaskokemus on nousnut entisen asiakasymmärryksen sekä niin sanotun CRM-ajattelun (Customer Relationship Management) rinnalla sekä ohi yritysmaailmassa. ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Löytänä ja Korteso korostavat kuitenkin määritelmästä huolimatta, että asiakaskokemus ei ole niinkään rationaalinen ratkaisu, vaan yksilön tekemien yksittäisten tulintojen summa. Tämän takia jokainen kosketuspiste potentiaalisten asiakkaiden kanssa tulisi hyödyntää mahdollisimman positiivisen kuvan antamiseen. Löytänä ja Korteso ovatkin painottaneet, että vaikka yksilön tekemiin ratkaisuihin ja johtopäätöksiin ei aina voida vaikuttaa, voivat yritykset päättää millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan asiakkailleen (Löytänä & Korteso 2011, 11).

Hyvä asiakaskokemus muodostuu siis kolmesta eri elementistä: tehokkuudesta, helppoudesta sekä tunteesta (Karhinen & Korhikoski 2016, 49-51). Kaikki elementit tulisi olla tasapainossa, jos mietitään yrityksen kannalta oleellisinta asiaa, eli pitkäaikaisia asiakassuhteita. Yrityksen pohtiessa strategiaa tälle osa-alueelle on tärkeää ymmärtää, miten ja missä nämä elementit realisoituvat asiakkaille. Tehokkuus on näistä helpoin; se näkyy kaikessa tekemisessä, alkaen siitä, millä tavalla yrityksen verkkosivut toimivat, loppuen siihen, millä tavalla esimerkiksi yrityksen huoltopalvelut toimivat. Kaikki muut toiminnot näiden väliltä on myös olennaista huomioida, sillä prosessien saumattomuus ja yhtenäisyys näkyy asiakkaalle nopeasti. Näiden ollessa irrallisia, voi yhden osan huono kokemus kaataa muiden toimintojen positiivisen kuvan. Helppous puolestaan rinnastetaan usein asioinnin helppouteen. Jokainen asiakas haluaa olla se tärkein asiakas, joka saa aina palvelua juuri silloin kuin haluaa ja siellä missä haluaa. Tärkein asiakas on aina ensimmäisenä jonossa ja hänen asialleen löytyy aina aikaa. Käytännössä se ei onnistu, mutta yrityksen ponnistelut näkyvät kyllä asiakkaalle. Tähänkin asiaan auttaa kommunikointi, sillä pelkkä ilmoitus tilanteesta riittää nostamaan asiakkaan tuntemaa arvostusta. Lopulta on kenties tärkein osa-alue, joka vastaa lähes 66% kokonaisuudesta, on tunne. Kuten aikaisemmin kävi ilmi, on siihen vaikeaa vaikuttaa, sillä se on tiukasti sidottu yksilöihin ja tilanteisiin. ”Tunne on se lopputulos, joka asiakkaalle jää yksittäisistä kohtaamisista tai koko asiakassuhteesta.” (Karhinen & Korhikoski 2016, 49-51) Tämän takia yksilöiden läsnäolo

jokaisessa kohtaamisessa on avainasemassa, sillä ihmiset kykenevät aistimaan, mikäli esimerkiksi sanat sekä kehonkieli eivät vastaa toisiaan.

Asiakaskokemuksen nousemisen taustalla on muun muassa se, että massiivisen tietomäärän takia asiakkaat myös aistivat entistä paremmin sen, kuinka hyvin yrityksen markkinointi ja sen harjoittama toiminta sopivat yhteen. Tämä tarkoittaa periaatteessa sitä, kuinka hyvin yritys kantaa arvolupauksensa asiakkaalle ja vastaako sen toiminta annettua kuvaa. (Parvinen 2013, 90)

Tämä on jatkumoa siitä ajattelusta, että nykyisin halutaan yritysten arvojen sekä tekemisten sopivan oman yrityksen imagoon ja arvoon sopivaksi. Esimerkiksi yritykset, jotka tukevat kestävää kehitystä, eivät halua tulla yhdistetyksi yritykseen, joka räikeästi hyväksikäyttää luontoa omaan tarpeisiinsa. Customer fit -ajattelun mukaan tärkeä osa yhteensopivuutta on se, millä tavalla yrityksen toiminta ”ruumiillistuu” asiakkaan näkökulmasta. Millä tavalla se hyödyntää jo olemassa olevaa historiaa asiakkaan kanssa, yhteisiä kosketuspintoja muualta tai esimerkiksi alkuperää luodakseen suhteen asiakkaan kanssa. Kaikessa ajattelussa pyritään siihen, että asiakas pystyy rationaalisesti tai irratiionaalisesti luottamaan omaan päätökseensä tehdä yhteistyötä kyseisen yrityksen kanssa. (Parvinen 2013, 90)

#### 4.2 Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt

Asiakaskokemusten hyödyistä voidaan käyttää esimerkkiä brändäyksestä. Koska toimeksiantajayritys keskittyy premium tuotteisiin ja hyvään palveluun, on tarkoitus sama kuin teknologia-yritys Applella. Apple on pitkän brändäyksen tuloksena saanut käyttöönsä myyntivaltin, jollaista on vaikea saada. Suuret kuluttajamassat nimittäin kokevat Applen uusien tuotteiden kuuluvan juuri heille, tai hiukan paremmalle minälle, jollaisena he haluavat itsensä nähdä. Tämä juontaa juurensa ajatukseen, jota Steve Jobs halusi Applen edustavan, kun ensimmäiset iPhone puhelimet tulivat markkinoille: edistyksellinen ja laadukas, jonka omistaja voi tuntea itsensä olevan erityinen omistaessaan tämän hyödykkeen. (Parvinen 2013, 90)

Tutkimukset ovat myös osoittaneet asiakaskokemuksen käytön hyödyn liiketoiminnassa. Asiakaskokemuksen luominen ja ylläpitäminen on loistava keino rakentaa yrityksen kilpailuetua. Aikaisemmin on jo ymmärretty luoda koko asialle hyvä pohja henkilöstön kautta. Kun henkilöstö on sitoutettu yrityksen luomaan strategiaan ja heille on annettu tarpeelliset työkalut hyödyntää niitä, voi jokainen riippumatta paikasta ja positiostaan organisaatiossa rakentaa asiakkaiden odottamia kokemuksia. Kun henkilöstöllä on käytössään selkeät toimintamallit, joita juuri heidän paikassaan kannattaa hyödyntää, voi jokainen yksilö näin osaltaan vaikuttaa lopputulokseen jokaisessa kohtaamisessaan asiakkaan kanssa siitä, millä tavalla vastapuoli kokee yrityksen toiminnan. (Karhinen & Korkiakoski 2019, 118 & 139) Mikäli yritys jämähtää

paikoilleen, eikä koe tarpeen kehittyä jatkuvasti, voi se aiheuttaa pitkällä tähtäimellä ongelmia menestyneimmillekin yrityksille.

Korkiakoski & Gerdt ovat samoilla linjoilla; yritysten kyvyttömyys uudistua, sekä niiden jäykät rakenteet aiheuttavat ongelmia muutosprosesseihin. Käytännössä tukeudutaan aikaisemmin toimiviin toimintoihin ja uudistukset aloitetaan vasta, kun yrityksen liiketoiminta on jo kriisissä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 49) Pitkän linjan yritysjohtaja Matti Alahuhta puolestaan havainnollistaa asiaa johdon näkökulmasta; kun kehittyminen on asetettu selkeäksi tavoitteeksi ja kaikki sitoutuvat noudattamaan niitä asioita ja kannustetaan kehittämään itseään, syntyy usein parhaita tuloksia ja työntekijät tuntevat itsensä tärkeäksi osaksi yrityksen kasvua. (Alahuhta 2015, 143-145)

## 5 Tutkimusmenetelmän valinta

Olellaisena osana opinnäytetyötä haastatellaan yrityksen työntekijöitä, jotta saadaan taustatietoa siitä, millä tavalla yritys on toiminut, ja toimii nykyään. Tarkoituksena on selvittää ongelmakohdat jokapäiväisessä työskentelyssä ja löytää niihin ratkaisuehdotuksia, joiden avulla yritys pystyy jatkossa parantamaan toimintaansa ja luomaan entistäkin viihtyisemmän ympäristön työskentelylle. Tämän lisäksi pohditaan yhdessä asiakasyrityksen edustajan kanssa, millä tavalla toimeksiantajayrityksen toiminta näkyy asiakkaille ja onko siinä parannettavaa. Pääpaino on asiakkaan kokemuksessa ja siinä, millä tavalla yritys X:n toiminta vastaa heidän lupauksiaan sekä asiakkaiden odotuksia.

### 5.1 Kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkijan etukäteen laatimien kysymysten asemasta tutkimushenkilöt saavat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään esim. syvähaastatteluissa tai ryhmätilanteessa. Tämä ns. ymmärtävä menetelmä antaa mahdollisuuden kartoittaa yhteiskuntailmiöitä niiden kaikessa rikkaudessaan. Sitä käytetään joko itsenäisenä tutkimusmenetelmänä tai yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. (Tilastokeskus 2020) Tämä kyseinen tutkimusmenetelmä valikoitui tämän opinnäytetyön työkaluksi juuri sen monipuolisuutensa takia. Kun lähdetään selvittämään ongelman syitä ja parannuskeinoja, on hyvä, mikäli ne henkilöt ketkä ovat siitä vastuussa, tai keitä se koskettaa, pystyisivät kertomaan tuntemuksistaan ja ajatuksistaan mahdollisimman vapaasti ilman sen suurempia rajoja.

## 5.2 Haastattelumuodot

Haastattelut jaetaan perinteisesti kahteen kategoriaan: strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Tämä tarkoittaa sitä, että strukturoidut haastattelut ovat selkeästi muotoiltuja, ääripäässä jopa valmiit vastausvaihtoehdot omaavia haastattelulomakkeita, kun taas strukturoimattomissa ne ovat paljon vapaampia, jolloin kysymykset eivät ole välttämättä edes valmiiksi mietittyjä. Jälkimmäisessä pyritään olemaan mahdollisimman avoimia, eikä mitään näkökulmia tai ennako-oletuksia ole tehty. Näin mahdollistetaan avoin ja neutraali keskustelu, jossa haastateltava voi kertoa tietojaan ja tuntemuksiaan avoimesti. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11)

Näiden edellä mainittujen lisäksi on olemassa myös niiden välimaastoon menevä puolistrukturoitu haastattelu. Siinä tyypillistä on jonkin näkökulman tai teeman valinta ennakkoon, ennen varsinaista haastattelutilannetta. Tässä vaihtoehdossa tyypillisesti kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihtua riippuen haastateltavasta, mutta pääteemat pysyvät samoina. Näin pyritään hakemaan vastauksia tiettyyn aihealueeseen, kuitenkin liikaa ohjailematta kohdetta. Tässä on kuitenkin haastattelijalla tärkeä tehtävä pitää keskustelu teemojen sisällä, sillä toisinkuin strukturoimattomissa haastatteluissa, tässä muodossa on olennaista saada vastaus esitettyihin kysymyksiin. Haastattelijalla on valta ohjata keskustelua oikeaan suuntaan, mikäli kohde alkaa eksyä aiheesta. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11)

Haastatteluiden osa tutkimustyössä on paljon vaikeammin määriteltävä kuin esimerkiksi valmiiden kyselyiden. Vaikka strukturoimattoman haastattelun perimmäinen idea on olla mahdollisimman neutraali ja vapaa, ei voida kuitenkaan välttyä siltä, millä tavalla vastapuoli kokee asiat. Tässä tapauksessa puhutaan haastateltavan tiedonluvusta. Vaikka haastattelija yrittäisi olla vaikuttamatta haastateltavan vastauksiin sekä ilmapiiriin, niin jokainen haastateltava pyrkii vastamaan sellaisiin aiheisiin, joihin kuvittelee haastattelijan etsivän vastauksia. Ruusuvuoren ja Tiittulan mukaan tätä ilmiötä ei voida täysin kumota kysymysten muotoilulla, sillä jopa kokeneet haastattelijat muuttavat kysymysten sana- tai kysymysjärjestystä syöttäen näin haastateltavalle haluamiaan vastausvaihtoehtoja. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 12)

Tämä on tärkeää muistaa, sillä tutkimushaastattelussa haastattelijan tulisi aina olla se tietämätön osapuoli, joka hakee tietoa ja taitoa haastateltavalta (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 21). Käytännössä peruseräite on sama kuin raporteissa. On tärkeää antaa haastateltavalle mahdollisuus selittää asiat niin, että kuulijakin ymmärtää sen, vaikkei välttämättä ole aiheesta kuullut. Tämä tietenkin ei päde samalla tavalla tehdessä ammattiin liittyvää haastattelua, sillä oletusarvona on silloin se, että molemmat osapuolet omaavat tietoa asiasta, vaikkakin haastateltava on usein niin sanottu mentori tilanteessa.

### 5.3 Haastattelumuodon valinta ja toteutus

Lopulliseksi haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu ja sen tyypillisin muoto, teemahaastattelu. Tähän opinnäytetyöhön haastateltiin kolmea eri henkilöä, joista kaksi on yritys X:n työntekijöitä ja yksi asiakasyrityksen hankintapäällikkö. Teemahaastattelun etuna on, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään samat aihealueet, jotka ovat tärkeitä tämän opinnäytetyön kannalta. Tarkoituksena on luoda haastattelulle selkeät raamit haastattelutilanteelle, jota hän itse ohjaa. Haastateltavalla on tärkeä tehtävä tässä, nimittäin usein haastateltavat saattavat innostua aiheesta ja lähteä viemään keskustelua väärään suuntaan. Silloin haastattelijan tehtävä on muistuttaa aiheesta ja tuoda keskustelu takaisin siihen teemaan, josta kysymys esitettiin. Teemahaastattelussa on myös vapaus, jota esimerkiksi strukturoidussa haastattelussa ei ole. Nimittäin kysymysten muotoa ja paikkaa voidaan vaihtaa haastateltavan mukaan ja samalla tavalla voidaan lisätä ja poistaa kysymyksiä, mikäli haastateltavan vastaukset niin antavat. Tämä vapauttaa haastattelijan resursseja keskittymään enemmän haastattelutilanteeseen ja luomaan näin keskustelusta entistä luontevampaa ja soljuvampaa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11)

Kun haastattelumalliksi oli valikoitunut teemahaastattelu, oli teemojen valinta myös luontevaa. Tässä tapauksessa teemoiksi valikoitui myyntiprosessi, asiakaskokemus sekä työkalut (liite 1). Kaikkien teemojen alle tuli kysymyksiä, joiden avulla haastateltavaa pystyttiin ohjaamaan oikeaan suuntaan.

Haastattelut oli tarkoitus toteuttaa kasvokkain haastatteleamalla yksilöitä erikseen heidän työpaikoillaan mahdollisimman tutussa tilassa, jotta haastateltavat kykenevät rentoutumaan ja kertomaan asioista mahdollisimman vapaasti ilman muita ärsykejä. Maailmalla puhjenneen koronaviruspandemian takia, lähes kaikki kontaktit riskiryhmien kanssa kiellettiin ja ihmisten suositeltiin jäävän etätöihin minimoidakseen riskit tartuttaa muita ja itseään. Näiden varotoimien takia haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluilla. Näissä puhelinhaastatteluissa oli mukana myös kuvanäkymä, sillä oli tärkeää nähdä myös haastateltavien eleet sekä ilmeet aiheista puhuttaessa. Näin taataan myös selkeämpi vuorovaikutus haastattelutilanteessa, ja siitä tulee luontaisempi. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 13)

Henkilöstön haastatteluissa tarkoituksena oli etsiä tietoa siihen, millaisia työkaluja heillä on käytössään myyntiprosessin sekä asiakaskokemuksen avuksi jokapäiväisessä työssään. Tavoitteena oli selvittää, millä tavalla työntekijät kokevat yrityksen tuen päästäkseen päämääräänsä ja toteuttaakseen yrityksen strategiaa myyntityössään. Tarkoituksena oli löytää epäkohtia mm. yrityksen viestinnässä työntekijöillä sekä markkinoinnissa asiakkaille, mikäli näihin epäkohtiin löytyy selkeitä syitä, pystytään niihin puuttumaan ja korjaamaan niitä mahdollisimman nopeasti. Osana näitä pyrkimyksiä oli myös selvittää, millä tavalla henkilöstö haluaisi parantaa myyntiprosessia sekä tarvitaanko näihin toimenpiteisiin apua emoyhtiöltä.

Asiakkaan haastattelussa puolestaan tarkoituksena oli selvittää, millä tavalla yrityksen sanat sekä teot kohtaavat. Pääaiheina olivat asiakaskokemus (mm. tavoitettavuus, palveluasenne sekä teot), informaation laatu sekä määrä, näiden seuranta sekä millainen merkitys hyvin sujuneella yhteistyöllä on tulevaisuuden kannalta (liite 2).

Haastattelut nauhoitettiin laadun varmistamiseksi sekä vapauttaakseen haastattelijan kapasiteettia keskittyä haastattelutapahtumaan mahdollisimman hyvin. Nauhoituksen etuna on haastattelijan kannalta se, että usein haastatteluissa on vaikea keskittyä kaikkeen sanomaan ja monesti tärkeätkin asiat saattavat mennä ohi keskustelun lomassa. Tallenteella pystyy jälkikäteen palaamaan tilanteeseen ja miettimään sanomaa uudelleen tilanteen kautta. Tarkoituksena on soveltaa haastattelutilanteen dynamiikkaa vastauksia kuunnellessa ja samalla haastattelija pystyy myös objektiivisesti tarkkailemaan myös omaa työskentelyään. (Ruusu- vuori & Tiittula 2005, 14)

#### 5.4 Haastattelujen litterointi ja tutkimusetiikka

Tutkimuksissa, joissa molemmat osapuolet tuntevat toisensa entuudestaan, on hyvä apu tutkimukseen, mutta synnyttää myös tietynlaisia ongelmia. Luottamuksellisuus ja läheisyys saattavat saada haastateltavan kertomaan asioita, joita hän myöhemmin saattaa katua, eikä varsinkaan halua tulla tunnistetuksi niistä. (Ruusu vuori & Tiittula 2005 17) Siksi tämänkin opinnäytetyön haastattelujen lähtökohtana oli luottamuksellisuus sekä henkilöiden identiteetin suojaaminen. Koska haastattelut olivat tärkeä osa opinnäytetyötä ja tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava kuva niin yrityksestä kuin asiakkaastakin, koettiin oleelliseksi suojella niin toimeksiantajayrityksen kuin asiakasyrityksenkin tunnistettavuutta sekä haastattelujen osalta haastateltavien anonymiteettiä. Ruusu vuoren ja Tiittulan mukaan on erityisen tärkeää haastattelussa oman ammattinsa edustajia, etteivät liikesalaisuudet päädy väärin käsiin, tai niistä kertonutta henkilöä tunnisteta. Tämä on tietenkin vaikeampaa, mikäli yrityksessä on pieni määrä henkilökuntaa, mutta silloin siitä tulee entistä tärkeämpää. (Ruusu vuori J & Tiittula L. 17)

Litterointi eli haastattelusta saadun tutkimusaineiston puhtaaksikirjoitus tässä työssä tapahtuikin suurimmaksi osin pelkästään puheen avulla, mutta tietyissä tilanteissa myös äänenpainolla sekä yksilön ilmeillä oli merkitystä aiheen kannalta (Ruusu vuori & Tiittula 2005, 16). Tehtävää helpotti hyvä dokumentointi haastattelutilanteessa, sekä yhteisten pelisääntöjen sopiminen haastateltavien kanssa hyvissä ajoin ennen itse tapahtumaa.

## 6 Tulokset

Tässä osiossa käydään läpi tuloksia, jotka on saatu haastattelujen avulla. Haastatteluissa selvitettiin yrityksen työntekijöiden valmiutta jokapäiväiseen työskentelyyn, heidän käyttämiensä työkalujen toimivuutta sekä heidän näkemyksiään parannettavista asioista. Asiakasyrityksen haastattelussa pääpaino oli asiakaskokemuksessa, yhteistyön laadussa ja parannettavissa asioissa. Tulokset käydään läpi haastattelujen teemojen mukaisessa järjestyksessä, nostaten esille niitä asioita, jotka ovat tärkeässä asemassa tämän opinnäytetyön lopputulosten kannalta.

### 6.1 Myyntiprosessi ja työkalut

Ensimmäinen ja olennaisin kysymys liittyi myyntiprosessiin ja siihen, millä tavalla se on yrityksen toimesta tuotu esille. Vastaukset jakautuivat vastaajan mukaan eri näkemyksiin, riippuen työhistoriasta yrityksessä. Puhuttaessa toimeksiantajayrityksen toiminnoista ja historiasta, kerrottiin avoimesti, miten aikoinaan yrityksen tullessa markkinoille oli emoyhtiön puolelta isoja apuja mm. koulutukseen. Silloinen toimitusjohtaja peräänkuulutti koulutuksen merkitystä ja yritys X järjestikin 5 vuoden mittaisen koulutusohjelman, johon jokainen myyjä sitoutettiin osallistumaan. Koulutuksessa pääpaino oli nimenomaa myyntiprosesseissa ja asiakaskäyttäytymisessä ja siinä, miten niitä hyödynnetään myyntitilanteissa. Samalla kävi ilmi, miten työntekijät olivat huolissaan sukupolvenvaihdoksesta, joka yrityksessä on tulossa lähivuosina.

Vaikka aikoinaan onkin koulutettu paljon sekä pidetty myyntikokouksia ja seurattu asiakasdatataa, hinnoittelua, tarjouksien tekemistä, katteita sekä muita asioita, niin olisi ehdottomasti hyötyä käydä niitä läpi tasaisin väliajoin. Varsinkin jos henkilö ei ole ollut myynnin kanssa vahvasti tekemisissä ja miksei kokeneempiakin, päivittämään olemassa olevaa tietoa. Kaikkea ei pysty kirjoista oppimaan ja prosessi varsinkin uudelle on todella raaka.

Kun tätä tietoa vasten pohditaan erilaista lähestymistä nykytilanteessa, on näkökulma erilainen. Haastatteluista käy ilmi, että kaikilla on edellisissä työpaikoissa ollut selkeä sapluuna, joka on jo varhain pyritty iskostamaan jokaisen myyntiedustajan toimintaan. Tämän taustalla oli ajatus, että he tekisivät sen mukaan ja voisivat tarvittaessa tiukan paikan tullen luottaa siihen toimivaan systeemiin, joka heille on opetettu - yritys X:ssä sen sijaan sellaista ei nykytilanteessa ole, vaan jokaisella on oma tapansa toimia. Kyseinen tapa on muotoutunut lähinnä yrityksen ja erheen kautta, kokemuksen avulla. Käytännössä jokainen, joka on myynnin kanssa yrityksessä tekemisissä, tekee kuten parhaaksi näkee, sillä lopulta myynti ratkaisee. Näin saadaan myös ajan mittaan opittua, mikä tapa toimii ja mikä taas ei. Prosessi voi kuitenkin viedä yksilöltä kauan, eikä se sovellu kaikille.

Myyntiprosessiin kuuluu olennaisesti prospektointi, eli uusasiakashankinta. Tätä yritys ei kuitenkaan aktiivisesti tee, vaan luottaa pitkälti hakukoneoptimointiin ja asiakkaiden löytävän heidän luokseen. Tämä juontaa juurensa toimeksiantajayrityksen alkuvaiheisiin. Yrityksen tullessa markkinoille se teki ison pioneerityön: yrityksen toimesta käytiin läpi monia suunnittelu-toimistoja sekä lähes kaikki Suomen arkkitehtitoimistot, jotta saatiin yrityksellä tunnetta- vuutta sekä nostettua se rakennuttajien tietoisuuteen. Tämän lisäksi osallistuttiin myös paljon messuille ja lähetettiin kutsuja vakuutusyhtiöille, puolustusvoimille, rakennuttajille, ark- kitehdeille, joiden kanssa tehtiin tuotetta tutuksi. Näin tuotetta saatiin tunnetuksi ja raken- nusalalle tyypillisesti myös rakennustyöselostuksiin kirjoitettua, jolloin rakennuttajalla on käytännössä velvollisuus ainakin pyytää tarjous kyseiseltä yritykseltä. Tämän tiedon pohjalta on hyvä huomioda, että yrityksen kannalta tärkeimpiä asiakkaita ovat pitkäaikaiset asiakas- suhteet, sillä niiden ylläpitämiseen kuluu huomattavasti vähemmän resursseja kuin uusien asi- akkaiden hankkimiseen tai menetettyjen asiakkaiden takaisinsaamiseen.

Kuten aikaisemmin mainittiin, teemoihin liittyi olennaisesti yrityksen käytössä olevat työka- lut. Yritys X:llä on käytössään koko konsernin kattava CRM-järjestelmä, johon saa tietoa niin paljon, kuin vain ehtii, haluaa tai viitsii laittaa. Molemmissa haastatteluissa tuli ilmi, miten käytännöllinen järjestelmä on, kunhan sen käyttö maksimoidaan. Tämä asia on kuitenkin hel- pommin sanottu kuin tehty, sillä ilman selkeitä ohjeita sen käyttämiseen, ei prioriteetti ole korkealla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mikäli ei ole pakottavaa tarvetta käyttää ai- kaa tietojen syöttämiseen, se jää helposti tekemättä. Tällä hetkellä tiedot järjestelmässä ovat lähinnä yleisluontoisia ja kaikki vähänkään tarkempi ja ”arvokkaampi” tieto on yksittäis- ten ihmisten muistissa. Haastattelussa nousi esille esimerkki asiaan, sillä tämän huomaa oleellisesti, kun työntekijä menee kokoukseen, jonka edellisessä osassa on joku toinen henkilö ollut, niin silloin monesti puuttuu niitä tietoja mitä edellisessä kokouksessa on käyty. Käytän- nössä siis tietoa on ollut, mutta se ei ole kulkeutunut eteenpäin, sillä sitä ei ole kirjattu min- nekään. Jos jokainen ottaisi tavaksi kirjata sinne kaikki prosessina niin silloin olisi jokaisella helpompi valmistautua saman asiakkaan tapaamiseen ja olisi heti kartalla asioista. Tämänkal- tainen valmistautuminen nostaisi varmasti myös asiakkaan tyytyväisyyttä ja nostaisi asiakas- kokemuksen positiivisuutta.

Tämän pohjalta on helppo havainnollistaa järjestelmän käyttämisen edut jokapäiväisessä työskentelyssä. Nämä huomiot näkyvät niin työntekijöillä, johdolle sekä asiakkaille pitkässä juoksussa. Työntekijä huomauttaa, miten esimerkiksi hyvä myyntimies kirjaa aina tarjouksen päivämäärän ylös ja soittaa perään. Hän kirjaa ylös mitä on keskusteltu ja minä ajankohtana. Jos kauppa ei synny, tiedustelee hän missä mentiin pieleen ja kirjaa ylös asiakkaan kohdalle esimerkiksi liian kallis hinta, toimittu huonosti edellisellä kerralla tai muu vastaava syy, jotta jatkossa kun asiakkaalta tulee uusi tarjouskysely, on myyjälle käytössään enemmän tietoa kuin viimeksi ja hän pystyy sitä hyödyntämään. Tämä tietenkin vaatii sen, että jokainen on sitoutunut näin tekemään, sillä mikäli pelkästään yksi tätä harrastaa, jää paljon informaatiota

muualle. Ongelmaksi muodostuu toimeksiantajayrityksen tapauksessa tämänhetkisen volyymin suuruus sekä järjestelmien vajavaisuus ja koulutuksen puute. Kun yhteistä tapaa toimia ei ole sovittu, on siihen hankala vaikuttaa.

## 6.2 Asiakaskokemus

Tutkimuksen kannalta oli oleellista löytää syitä, missä asioissa yritys pystyisi parantamaan toimintaansa, jotta jatkossa sen palvelu olisi entistä saumattomampaa. Asiakashaastattelussa nähtiin selkeä yhteys toimeksiantajayrityksen ongelmista asiakkaan luomaan kokemukseen. Asiakasyrityksen kanssa käytiin läpi asioita, jotka vaikuttavat olennaisesti yritysten väliseen yhteistyöhön. Ensimmäiseksi teemaksi nostettiin yhteistyön laatu, sekä millä tavalla yrityksen markkinointi ja toiminta kohtaavat. Hyvät suhteet sekä aikaisempi kokemus ja luottamus avaa aivan uusia ovia. Kun on varmuus siitä, että kaikki tieto pysyy kahdenkeskisenä, tällöin pystytään vapautuneemmin keskustelemaan asioista ja luomaan yhdessä se paras ratkaisu. Suhteita seurataan paljonkin yrityksissä, pidetään paljon kokouksia hankkijoiden tiimien kanssa, joissa keskustellaan mm. kuinka hyvin saadaan tarjouksia ja miten hyvin urakoitsijat ovat toimineet ja millaista palautetta on saatu puolin ja toisin. Näitä käydään säännöllisesti läpi, jotta pystytään kartalla siitä, millaisten yritysten kanssa ollaan tekemisissä.

Asiakas pohti asiaa hänen näkökulmastaan liittyen yhteistyöhön, sillä on aina omituista, mikäli tarjouspyyntöön ei tule vastausta määräaikaan mennessä. Johtuuko se siitä, ettei asiakkaan lähettämiä tietoja ole keritty käymään läpi, laskea tai muuta. Se antaa myös sellaisen kuvan urakoitsijasta, että yhteistyö ei kiinnosta. Tämä luo kuvaa asiakkaalle, ettei hän ole tarpeeksi tärkeä asiakas tai kohde ole tarpeeksi hyvä, sillä tärkeälle asiakkaalle helpommin ilmoitetaan ja pidetään yhteyttä. Tämä on sikäli sääli, sillä ikinä ei saisi väheksyä mitään tarjouspyyntöjä, sillä tämän tarjouksen jälkeen voi olla jonossa tulossa seuraava tarjouspyyntö, joka olisi paljon isompi, joka vastaavasti kiinnostaisikin urakoitsijaa, mutta jos urakoitsija tekee usein saman tempun (ettei vastaa pyyntöihin), niin asiakkaana jättää helpommin lähettämättä edes niitä tarjouksia. Eli jokaiseen tarjouspyyntöön pitää edes jotenkin vastata. Menetetyn asiakkaan takaisin saaminen on huomattavasti vaikeampaa ja kalliimpaa kuin uuden asiakkaan saaminen.

Asiakasyrityksen hankintapäällikön kanssa käytiin myös läpi yrityksen toimintaa, sekä millä tavalla sitä voitaisiin parantaa. Toimeksiantajayritys toimii pienellä spesifioidulla alalla, joten on tärkeää, että sen tuomat edut ovat asiakkaille selkeitä. Haastattelusta paljastui, että brändäys on yritys X:ssä tässä asiassa onnistunut. ”Yritys X itsessään tekee hyviä tuotteita ja on pystynyt aina löytämään ratkaisun ongelmiin. Hintakilpailijahan se ei ole, mutta tasaisen varmaa laatua se tekee”, kommentoi asiakasyrityksen hankintapäällikkö.

Asiakasyrityksen hankintapäällikkö kommentoi aikaisemmin toimeksiantajayrityksen pitkiä vastausaikoja tarjouskyselyihin. Työntekijöiden haastatteluissa mietittiin ongelman syytä, ja

päädyttiin lopputulokseen, joka juontaa juurensa toimeksiantajayrityksen pieneen henkilöstömäärään, joka on erittäin kuormitettu ja kaikkea ei pystytä aina hoitamaan määräaikoihin mennessä. Asiakashaastattelussa pureuduttiin myös siihen, ja millä tavalla se näkyy asiakasyrityksen toiminnoissa ja millä tavalla se vaikuttaa esimerkiksi tulevaisuuden yhteistyöhön. Joissain tapauksissa esimerkiksi tarjouksissa on kestänyt liian pitkään ja niitä on asiakas joutunut moneen otteeseen kysymään ja vielä soittamaan perään. Haastateltava korostaa, että on kiireitä ja muuta, mutta sen verran pitäisi arvostaa myös asiakasta, että ainakin ilmoittaisi perään, mikäli yritys tarvitsee lisää aikaa tarjouksen laskemiseen (tai ei aio jättää sitä ollenkaan). Muuten hän joutuu itse tekemään lisää työtä sen eteen, eikä se ainakaan paranna asiakaskokemusta. Jollain tavalla pitäisi varmasti yrityksessä X:ssä laittaa asiat muistiin, että tämä on vastaamatta, määräaika on X ja Y, vastaa siihen mennessä.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Yritys X myyntiprosessin huolenpito

Jos kyse on yrityksestä, jonka kanssa on aikaisemmin tehty yhteistyötä, on hyvä tuoda esille myös aikaisempia kohtaamisia ja yhteisiä projekteja. Mikäli yhteinen taival on ollut menestyksenkäs aikaisemmin, on tärkeää nostaa esille kyseinen arvo, jonka yritys on tuottanut asiakkaalleen, ja millä tavalla he ovat yhdessä luoneet lisäarvoa koko projektin lopputulokselle (Andersen & Stein 2016, 36).

Kun mietitään huolenpitoa, on hyvä ottaa huomioon muutama askel ennen varsinaista pääasiaa. Tapaamisten jälkeen myyjän tehtävänä on luoda olemassa olevien tietojen pohjalta tarjous, joka lähetetään asiakkaalle tarvittavien asiakirjojen kera. Tässä tapauksessa tarjouksilla on kaksi vaihtoehtoa; joko pelkkä tavaratoimitus, tai sitten koko projekti, eli tavarantoimitus sekä niiden asennus. Mikäli tarjous hyväksytään, jatkuu yhteistyö tietenkin aktiivisesti. Asiakkaaseen ollaan yhteydessä mm. toimitusajasta, kohteen aikataulusta sekä tuotteiden saapumisaikataulusta (tuotteet tilataan emoyhtiöltä, jonka tehdas sijaitsee ulkomailla). Rakennusalalle tyypillisesti monissa kohteissa onkin ongelmia aikataulun kanssa, joten toimeksiantajayrityksen pitää aktiivisesti olla yhteydessä yritykseen varmistaakseen toimitusaikataulun ja tarvittaessa tehden muutoksia omaan aikatauluunsa. Projektin valmistuessa yrityksen asennusvastaava käy tarkastamassa vielä työn jäljen, varmistaakseen sen laadun. Kun tämä toimenpide on tehty, yritys käytännössä poistuu paikalta. Mikäli asiakkaalle tulee ongelmia tai muutoksia, yritys vastaa niihin ja pyrkii korjaamaan ongelmat pois.

Huomionarvoista huolenpitoon liittyen on myös se, että tällä hetkellä yritys ei aktiivisesti kerää tietoa reklamaatioista tai muista ongelmista. Uusien ongelmien syntyessä ne ratkaistaan, mutta ei kirjata mihinkään. Tämä seuraa monen muun yrityksen trendiä, sillä suurin osa ei

seuraa niitä ollenkaan. Tämä on hukattu mahdollisuus, sillä jokaisen huonon palautteen taustalla on mahdollisuus kehittyä yrityksenä. Kun palautteita ei tule, on yrityksen sisäisesti vaikea huomata kehittämisen kohteita. Siksi jokainen palaute pitäisi kirjata ylös, jotta niiden reagointi helpottuu ja järjestelmästä tulee systemaattinen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 95) Näin pystytään myös jatkossa tutkia reklamaatioiden syitä sekä huomaamaan selkeät kaavat. Mikäli palautteissa toistuu sama ongelma moneen kertaan, on asiaan puututtava mahdollisimman nopeasti.

## 7.2 Yritys X myyntiprosessin ongelmat

Monesti tarjouksien ollessa suhteellisen samanlaisia, voi pienillä teoilla olla suuri merkitys siinä, kumpaan asiakas päätyy. Yrityksellä ei kuitenkaan tällä hetkellä ole minkäänlaista järjestelmällistä toimintaa tarjouksen tueksi. Tässä tapauksessa yrityksen myyntiedustajan soitto, tiedustellen tarjouksen etenemistä, sen mahdollisesti ongelmakohtia ja yhdessä ratkaisun hakemista, voisi seurata enemmän kauppvoja yritykselle. Lopulta onnistumisesta päättää kuitenkin asiakas. Hänen tyytyväisyytensä on riippuvainen niistä elementeistä, joita myyjä käyttää myyntiprosessin eri vaiheissa, kuinka hyvin sanat sekä teot kohtaavat, sekä millä tavalla lopputulokseen päästään ja vaikka tämä saattaa kuulostaa itsestäänselvyydeltä, harmillisen usein nämä elementit eivät kuitenkaan kohtaa. Yritysmaailmassa on tärkeää pystyä muuttamaan ja keskittymään jokaiseen yhteistyöhön kuin se olisi ainoa. Tämä luo vahvan siteen molempien yritysten edustajien välille ja nostaa luottamusta. Yritykset seuraavat paljon urakoitsijoita ja pitävät palavereita, joissa keskustellaan onnistumisista ja tutkitaan, millä tavalla he ovat toimineet edellisillä kerroilla ja onko toiminta pysynyt samana, parantunut tai huonontunut. Mikäli yritys pyrkii jokaisella kerralla parhaaseen tulokseen, se näkyy myös asiakkaalle, jonka on helppo luottaa siihen myös jatkossa. (Andersen & Stein 2016, 161)

Toimeksiantajayrityksellä ei ole myöskään käytössä työkaluja asiakastytyväisyyden selvittämiseen, eikä sitä tutkita, ellei yksittäinen myyntiedustaja halua käyttää siihen omaa aikaansa eri asiakkaiden kanssa. Tällöinkin palaute on lähinnä suullista, eikä sitä kirjata mihinkään. Tähän asiaan pyrin myös löytämään ratkaisua ja auttamaan yritystä heidän ongelmakohdissaan, jotta jatkossa kaikki toiminta olisi mahdollisimman kattavaa ja hyödyttäisi näin sekä toimeksiantajayritystä, että sen asiakaskuntaa.

Ongelmat juontavat juurensa pitkälti yrityksen johtoportaan enemmän kuin varsinaisiin ruohonjuuritason tekijöihin. Monien muiden yritysten tavoin, case yrityksen organisaatio on rakennettu myyntiä ihannoivan kulttuurin perusteella. Tämä ei itsessään ole ongelma, mutta sen luoma kulttuuri aiheuttaa kitkaa kaupankäynnissä. Kun mentaliteetti on ”myy, myy, myy” ei muulla kuin tuloksella ole väliä. Näin myyntiedustajat myyvät yrityksen tuotteita ja brändiä niin kutsutulla ”perävalotakuulla” eli myyjä on aktiivinen ja kiinnostunut niin pitkään, kunnes

kauppa varmistuu (tai menetetään), jonka jälkeen häntä on vaikea saada kiinni. Vastaavasti asiakkaan asiakaskokemus harvoin nousee kokonaan esille myyntihetkellä, vaan se rakentuu pikkuhiljaa prosessin aikana ja etenee sitä mukaa, kun tuotetta käytetään. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 132)

### 7.3 Menneisyys ja nykytilanne yrityksessä

Yrityksen uusille tai sen enempää vanhoillekaan työntekijöille ei ole tällä hetkellä selkeää myyntiprosessia esiteltävissä. Käytännössä siis kaikki kulminoituu yksilöihin, joille on annettu paljon vapauksia toteuttaa itseään kaupankäynnissä. Tämä on tietenkin osaltaan hyvä asia, sillä myös liiallinen kahlitseminen tiettyihin muotteihin voi ajaa yrityksen myyjät hankaliin tilanteisiin, jolloin yksilön luovuus ja oma taito saattaa jäädä taka-alalle.

Yritys X rantautui Suomeen 90-luvun puolivälissä ja silloin asiat olivat toisin. 1990-luvun loppupuolella puhkesi niin kutsuttu IT-kupla, jota seurasi lama. Laman myötä kaikki haastattelussa esille tulleet koulutusohjelmat laitettiin jäihin, eikä niitä oikeastaan koskaan nostettu uudelleen pinnalle.

Lopulta yritys lopetti kaikki yksittäiset koulutustapahtumatkin, joissa oli mukana yrityksen jokaisesta toimipisteestä Euroopasta tulleita myyntiedustajia. Tällä hetkellä ei siis ole tarjolla minkäänlaisia koulutuksia edes vuosittain, ei uusille eikä vanhoille työntekijöille. Haastattelussa käy myös ilmi, että päätöstä ei ole otettu myönteisin mielin vastaan. Käytännössä yritys ei tällä hetkellä panosta työntekijöidensä koulutukseen, vaan pyrkii saamaan valmiita henkilöitä tehtäviin, jotta siltä säästyy resursseja.

Alahuhta huomauttaa kuitenkin koulutuksen merkityksestä yritysmaailmassa. Mikäli yritys ei käytä tarpeeksi resursseja ja sitouta työntekijöitään yritykseen, voivat he vaihtaa työpaikkaa heti, kun ovat saaneet tarpeeksi tietoa ja kyllästyneet yrityksen toimintaan. Tällöin yritys joutuu jälleen kerran panostamaan uuteen rekrytointiin, jonka kustannukset saattavat nousta huomattavankin korkealle. Alahuhdan mielestä koulutusohjelmat ovat välttämättömiä yrityksille, iästä riippumatta, sillä ihmisiin panostettaessa, kokevat he olevansa tärkeitä ja tämänkaltaisen toiminta nostaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota yrityksen hyväksi sekä vähentää riskiä menettää tärkeitä ihmisiä muille yrityksille. (Alahuhta M. 152-155)

### 7.4 Asiakasymmärrys ja -kokemus case yrityksessä

Tällä hetkellä yritys kerää varsin suppeasti tietoa asiakkaistaan. Yrityksen työntekijöillä on selkeästi sama visio asiasta ja sen käytöstä. Ongelmana on siis enemmänkin kyseisen työkalun käyttäminen eikä niinkään olemassa olevien järjestelmien käyttö tai ongelmat. Tämän asian muutos vaatisi rakenteellisia muutoksia sekä tukea ylemmältä taholta. Jokainen käytetty

minuutti tietojen syöttämisestä on pois mahdollisista kaupoista, ja mikäli työntekijöiden ainoa arvo mitataan tuloksessa, ei houkutus niiden tekemiseen ole suuri.

Yritys on toiminut pitkään markkinoilla ja on aikoinaan panostanut moniin asioihin, jotka sittemmin ovat jääneet taka-alalle. Tärkeimpänä huomiona on sen panostaminen yrityksen työntekijöihin ja heidän koulutukseensa. Tämän asian laiminlyöminen johtuu osaltaan myös siitä, että yrityksen työntekijöiden vaihtuvuus on ollut vähäistä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana yritykseen ei ole tullut kuin yksi uusi vakituinen työntekijä, jonka palkkaamisen taustalla oli luonnollinen poistuma, eli eläköityminen. Jatkoa ajatellen yritys on tiukan paikan edessä. Seuraavan kolmen vuoden aikana on tulossa suurin poistuma, sillä puolet sen työntekijöistä jää eläkkeelle. Kyseisen vaihtuvuuden takia, olisi tärkeää nostaa jälleen kerran koulutus osaksi uusien työntekijöiden rekrytoimisen toimenpiteitä, sillä kuten haastatteluista ilmenee, on uusille tulokkaille ala todella raaka.

Monet esille nousseista ongelmista eivät johdu niinkään yrityksen työkalujen puutteesta, vaan selkeiden ohjeiden ja yhtenäisten toimien puuttumisesta. Kun pienellä henkilöstömäärällä toimiva yritys ei tee asioita samalla tavalla, näkyy se kaikessa toiminnassa. Yksi olennainen huomio on myyntiprosessiin liittyvä epätietous ja siitä johtuvat erilaiset toimintatavat. Tämä on tiukasti sidoksissa myös emoyhtiön toimintaan, tai toimimatta jättämiseen. Vahvasti yksilöihin painottuneen myynnin ongelmaksi muodostuu, mikäli nämä henkilöt päättävät lähteä (muihin työpaikkoihin tai eläkkeelle) menettää yritys suurimman osan tiedosta heidän mukanaan. Mikäli toimintaa alettaisiin ajamaan järjestelmällisempään suuntaan, ja nostettaisiin dokumentoiminen suuremmaksi prioriteetiksi, loiventaisi se huomattavasti iskua tulevaisuudessa.

Järjestelmällisyyden puute näkyy myös asiakkaille ja heijastuu heidän kokemuksiinsa. Asiakshaastattelussa tuli ilmi se, millä tavalla yritysasiakkaat kokevat yritys X:n toiminnan ja millä tavalla se vaikuttaa yhteistyöhön, sen laatuun ja jatkuvuuteen. Kun pyritään järjestelmällisesti kirjaamaan asiakastietoihin asioita, pystytään jatkossa osoittamaan asiakkaille, että heitä kuunnellaan ja rakennetaan yhdessä parempaa asiakassuhdetta, jossa pyritään aina parantamaan toimintaa (Andersen & Stein 2016, 161).

Ongelman ydin on kiire ja sen taustalla myös henkilöstön pieni määrä. ”Tällä hetkellä vedetään niin pienellä henkilökunnalla, että mikäli yksi sairastuu, halvaantuu koko prosessi eli moni asiaa jää tekemättä ja se heijastuu kaikkialle”, kommentoi yrityksen työntekijä. Alati kasvavien volyyymien määrä näkyy henkilökohtaisen palvelun laskuna myös asiakkaille. Tämä saattaa aiheuttaa isoa ongelmia niille, jotka sitä erityisesti kaipaavat ja saavat sitä kautta tärkeää informaatiota ostopäätöksilleen. Huolenpito tulee näkymään jatkossa kaikessa tekemisessä; tärkein asia nykypäivän bisneksessä on asiakasuskollisuus, jonka säilyttämiseen pitäisi laittaa resursseja. Kun case yritys pyrkii tekemisessään pitämään kiinni brändistään, on

asiakkaiden tyytyväisyys osa sitä. Tämän takia jokaista asiakasta kohdellaan yhtä tärkeänä ja pyritään yhdessä viemään molempia yrityksiä kohti parempaa tulevaisuutta. (Andersen & Stein 2016, 43)

Näiden tietojen ja havaintojen pohjalta lähdetään työstämään kehitysehdotuksia, joiden avulla case yritys pystyisi kehittämään yrityksenä ja parantamaan toimintaansa.

## 8 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset painottuvat tutkimusongelmien pääaiheisiin. Tarkoituksena on luoda mahdollisimman käytännönläheisiä sekä helposti toteutettavia ehdotuksia, joita pystyttäisiin helposti hyödyntämään toimeksiantajayrityksessä.

Ensimmäisenä paneudutaan myyntiprosessiin ja sen huolenpitoon. Kuten aikaisemmin on tullut ilmi, yrityksen vajavainen järjestelmällisyys aiheuttaa ongelmia niin työntekijöille kuin asiakkaillekin. Tämän takia nykyiseen CRM-järjestelmään pitäisi saada muistutus, joka pakottaa myyjän tekemään ratkaisun asialle, ennen kuin hän pääsee seuraavaan asiaan. Käytännössä tämä järjestelmä pakottaa muistutuksen myyjälle esimerkiksi päättyneestä tarjouskyselystä, jolloin hän tarkastaa onko syntynyt kauppaa ja mikäli vastaus on negatiivinen, pystyy myyjä ottamaan yhteyttä asiakasyritykseen selvittääkseen, missä tilanteessa tarjouksen kanssa ollaan, ja pystyykö case yritys tekemään vielä jotain muutoksia, jotta yhteistyöhön päästään. Kun tämä vaihe on suoritettu, pystyy myyjä merkkamaan kyseiseen myyntiin sen tilanteen (myyty, käynnissä, menetetty). Tämä vapauttaa paljon muistiresursseja jo valmiiksi kuormitetulta henkilöstöltä, sekä nostaa huomattavasti aktiivisuutta saattaa asioita loppuun. Tällä hetkellä CRM-järjestelmässä saattaa olla parin vuoden takaisia kohteita auki, sillä kukaan ei ole muistanut käydä läpi lopputulosta, eikä suorittamassa sen dokumentoimista loppuun.

Seuraava kehityskohde liittyy myyntiprosessiin, mutta myös asiakaskokemukseen. Koska yritys ei aktiivisesti kerää tietoa asiakastyytyväisyydestä tai reklamaatioista, on niiden ylläpitäminen vaikeaa. Tämän takia nykyisiin järjestelmiin lisätään yksi ”asiakas”, jonka nimenä on reklamaatio. Sinne kirjataan jokaisen reklamaation tullessa kohdeyritys, kohde, syy reklamaatiolle sekä mahdollisen henkilön, kenestä reklamaatio on tehty. Koska ongelmat eivät ratkea, ellei niitä systemaattisesti seuraa, pitää yrityksen joka kuukausi tarkastaa reklamaatioiden määrä sekä syyt ja tutkia yhtäläisyyksiä. Näin pienillä järjestelmällisillä teoilla pystytään puuttumaan isoihinkin ongelmiin, ja korjaamaan ne, ettei samoja virheitä toisteta jatkossa.

Yhden kehitysehdotuksen päätavoitteena olisi kaikkien toiminnan yhtenäistäminen, sekä yhteinen agenda, jonka mukaan toimittaisiin. Tämä pitää sisällään uusien kehitysehdotusten noudattamisen, tiedon kirjaamisen sekä jokaisen sitoutuminen näihin asioihin.

Asiakaskokemuksen parantuminen esimerkiksi harvoin on suoraan verrannollinen tulokseen, eikä niitäkään tuloksia, mitä saadaan, pysty vahvistamaan kuin pidemmän aikavälin (esim. 6kk-1v) jälkeen.

Tämä lisäksi on vielä yksi kehitysehdotus, joka ei periaatteessa liity yrityksen Suomen osastoon, vaan rakenteellisesti koko organisaatioon. Koska organisaatio on melko iso ja sillä on työntekijöitä yli 40:ssä maassa, on tärkeää pitää huolta yrityksen työntekijöistä. Tämän takia sen pitäisi nostaa esille taas kerran koulutuksen merkitys työympäristössä sekä yrityksen menestyksessä. Kuten haastatteluista tuli ilmi, ei yrityksellä ole koulutuksia niin uusille kuin vanhoillekaan työntekijöille tällä hetkellä. Mikäli yritys pyrkii pysymään myös jatkossa kilpailukykyisenä, olisi tärkeää panostaa sen työntekijöihin, niihin henkilöihin, jotka lopulta tuovat rahan yritykseen.

## Lähteet

### Painetut

Aalto E. & Rubanovitsch M. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris.

Alahuhta M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisen toiminta. Jyväskylä: Bookwell.

Hiltunen A. 2015. Johtamisesta. Hämeenlinna: Talentum Media.

Hirsjärvi S. & Remes P. & Sajavaara P. xxxx. Tutki ja kirjoita.

Leppänen E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Suomen yrityskirjat.

Löytänä J. & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Hämeenlinna: Talentum Media.

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

Paavinen P. 2013. Myyntipsykologia. Näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo.

Welch J. & Welch S. 2005. Voittajaksi. Tillmann M. 4. painos. Yhdysvallat: HarperCollinsPublishers.

### Sähköiset

Andersen S. & Stein D. 2016. Beyond sales process. AMACOM. Viitattu 30.4.2020

Avainlippu 2020. Tutkimus: Ostopäätöksiä ohjaavat yksilölliset valinnat ja vastuullisuus. Viitattu 23.3.2020. <https://avainlippu.suomalaintyo.fi/ajankohtaista/tutkimus-ostopaatok-sia-ohjaavat-yksilolliset-valinnat-ja-vastuullisuus/>

Helsingin Sanomat 2008. Lama on pahempi kuin taantuma. Viitattu 1.5.2020 <https://www.hs.fi/talous/art-2000004620873.html>

Karhinen R. & Korhikoski K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 10.4.2020 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAG-BGXDEB#kohta:2\(\(20\)Asiakaskokemus,\(\(20\)sen\(\(20\)selvitt\(\(e4\)minen\(\(20\)ja\(\(20\)mittaaminen:\(Asiakaskokemuksen\(\(20\)kehitt\(\(e4\)misen\(\(20\)sis\(\(e4\)lt\(\(f6\)/piste:tS3](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAG-BGXDEB#kohta:2((20)Asiakaskokemus,((20)sen((20)selvitt((e4)minen((20)ja((20)mittaaminen:(Asiakaskokemuksen((20)kehitt((e4)misen((20)sis((e4)lt((f6)/piste:tS3)

Korhikoski K. & Gerdt B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 1.4.2020 <https://bisneskirjasto-almatalent->

[fi.nelli.laurea.fi/teos/GAIBHXCTEB#/kohta:LUKU\(\(20\)4\(\(20\)toteutus\(\(20\):\(\(22\)Ai-kamme\(\(20\)suuri\(\(20\)muuttuja\(\(20\)ei\(\(20\)ole\(\(20\)teknologia,\(\(20\)vaan\(\(20\)kuluttaja\(\(20\)joka\(\(20\)hy\(\(f6\)dynt\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)sit\(\(e4\).\(\(22\)\(\(20\)ASIAKASPOLUN\(\(20\)RAKENTAMINEN\(\(20\)/piste:b732](https://www.nelli.laurea.fi/teos/GAIBHXCTEB#/kohta:LUKU((20)4((20)toteutus((20):((22)Ai-kamme((20)suuri((20)muuttuja((20)ei((20)ole((20)teknologia,((20)vaan((20)kuluttaja((20)joka((20)hy((f6)dynt((e4)((e4)((20)sit((e4).((22)((20)ASIAKASPOLUN((20)RAKENTAMINEN((20)/piste:b732)

Ojala J. 2019. Myyntiprosessi yksinkertaistaen. Viitattu 9.4.2020. <https://www.nbo.fi/myyjan-on-hyva-osata-laskea-mutta-myyntin-vetajan-on-osattava-myo-todennakoisyyslaskentaa/>

Ruusuvuori J. & Tiittula L. 2005. Haastattelut. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Osuus-kunta vastapaino. Viitattu 1.5.2020

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2020. Ajankohtaista koronaviruksesta. Viitattu 20.4.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektioaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/ohjeita-kansalaisille-koronaviruksesta>

Tilastokeskus. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 19.3.2020. [https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html)

#### Julkaisemattomat

Haastattelu 1. 2020. Toimeksiantajayrityksen työntekijän haastattelu 23.4.2020. Yritys X, Espoo

Haastattelu 2. 2020. Toimeksiantajayrityksen työntekijän haastattelu 27.4.2020. Yritys X, Espoo

Haastattelu 3. 2020. Hankintapäällikön haastattelu 30.4.2020. Asiakasyritys. Espoo

Kuviot

Kuvio 1 (Ojala 2020, Yksinkertaistettu myyntiprosessi).....7

## Liitteet

Liite 1: Yritys X:n työntekijöiden haastattelukysymykset .....	30
Liite 2: Asiakasyrityksen haastattelukysymykset .....	31

## Liite 1: Yritys X:n työntekijöiden haastattelukysymykset

### Myyntiprosessi / Työkalut:

- Millainen on yrityksen myyntiprosessi. Onko olemassa ns. Yritys X:n tapaa toimia myyntitilanteissa
  - Onko edellisissä työpaikassa ollut selkeää myyntiprosessia. Millainen se on ollut? Peilaa nykyiseen työhön.
- Olisiko hyötyä, mikäli pystyisi seuraamaan tarjouksien aikataulua ja olisi esim. jonkinlainen hälytysjärjestelmä, johon voi syöttää haluamaansa ajankohtaan hälytyksen ja järjestelmä muistuttaa siitä, että tarjoukselle pitää tehdä jotain.
- Millaista apua emoyhtiöltä olisi hyvä saada prosessiin? Työkaluja, vapautta tehdä asioita, muuta, mitä?
- Milloin koulutustoiminta loppui? Oliko siitä hyötyä sinun toiminnassasi?

### Asiakasymmärrys / -kokemus

- Koetko yrityksellä olevan tarpeeksi asiakastietoa käytettävissään? Entä onko siltä tullut tukea niiden keräämiseen tai ovatko he keränneet sitä?
- Onko sinulla myyjänä tarpeeksi tietoja siitä, minkälaista kauppaa asiakkaan kanssa on tehty aikaisemmin? Puhuit siitä, että jos ei soiteta perään niin asiakas ei tunne oloaan arvokkaaksi, niin millä tavalla se näkyy seuraavalla kerralla?
- Kerätäänkö palautteita asiakkailta? Pitäisikö reklamaatioihin kiinnittää enemmän huomiota?

### Vapaa sana

## Liite 2: Asiakasyrityksen haastattelukysymykset

### Taustaa

- Kuinka paljon yrityksissä seurataan alihankkijoita ja urakoitsijoita ja heidän toimintaansa, ja millainen vaikutus sillä on tulevaisuuden kohteissa?
- Millainen vaikutus on tarjouksien perään soittamisella? Jos esimerkiksi tiedustelee tarjouksen jättöpäivän jälkeen omasta asemastaan, ja voiko sitä parantaa. Pystytäänkö tällaisilla toimenpiteillä nostamaan omia osakkeitaan tarjouskilpailuissa?

### Asiakaskokemus

- Millaisena koet Yritys X:n tavoitettavuuden ja yleisen asiakaskokemuksen, hankinnan näkökulmasta?
- Millaisissa asioissa toivoisit asiakaskokemuksen ja tavoitettavuuden osalta parannusta (ei pelkästään Yritys X, vaan voi hakea myös muualta esimerkkejä)
- Kuinka hyvin yritys vastaa reklamaatioihin? Entä onko asiakkaalle näkynyt toimenpiteitä niihin reagoimiseksi?

### Vapaa sana