

Lisämyyntiprosessin kehittäminen Helpotkotisivut.fi MS Oy:ssä

Leo Sävel

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi amk-tut-
kinto
Liiketoiminnan kehittämisen
koulutusohjelma
2021



Tekijä(t) Leo Sävel	
Koulutusohjelma Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma YAMK	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Lisämyyntiprosessin kehittäminen Helpotkotisivut.fi MS Oy:ssä	Sivu- ja liitesivumäärä 69 + 7
<p>Tässä opinnäytetyössä kehitettiin Helpotkotisivut.fi MS Oy:n lisämyyntiprosessia. Opinnäytetyön toteuttaminen aloitettiin lokakuussa 2017 ja työ valmistui toukokuussa 2021.</p> <p>Työssä tutkittiin kohdeorganisaation olemassa olevaa lisämyyntiprosessia ja pyrittiin tekemään siitä aikaisempaa tehokkaampi ottamalla käyttöön uusi aktiivisempi malli lisämyynnin tekemiseen.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys rajattiin asiakaskokemukseen, myynnin johtamiseen ja myynnin kehittämiseen. Lähteinä toimivat muun muassa asiakaskokemukseen ja myynnin eri näkökulmiin keskittyvät kirjat ja verkkosisällöt, kuten ajankohtaiset artikkelit.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus kerättiin lisämyyntilähtöisellä toiminnallisella kyselytutkimuksella. Tutkimuksessa soitettiin sadalle satunnaisesti valitulle sopimusasiakkaalle ja mitattiin heidän asiakastytyväisyytensä, sekä pyrittiin samalla sopimaan heidän kanssaan verkkosivujen uudistus- ja muokkausprojekteista.</p> <p>Ostaneille asiakkaille soitettiin uudestaan toteutettujen projektien jälkeen, jotta voitiin tutkia heidän asiakastytyväisyytensä kehittymistä ja mahdollisuuksien mukaan tehdä vielä uutta lisämyyntiä. Tutkimuksessa syntyi monipuolista määrällistä ja laadullista dataa, joita molempia pystyttiin hyödyntämään tutkimuksen lopputuotoksen, eli produktin laatimisessa.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa produktina helposti omaksuttava ja koko henkilöstön käyttöön otettava Lisämyynnin ohjekirja Helpoilla kotisivuilla. Kirjan tavoitteena on jatkossa ohjata henkilöstöä tekemään lisämyyntiä aikaisempaa tehokkaammin, auttaa palvelemaan asiakkaita entistä paremmin ja näin parantaa asiakaskokemusta sekä lisätä asiakastytyväisyyttä.</p> <p>Ohjekirjassa on lisämyynnin tekemiseen tarkoitettujen yleisten ohjeistusten lisäksi, kaksi eri versiota puheluiden rungoista kahteen eri myynnin vaiheeseen ja kolme erilaista valmista viestipohjaa myynnin eri vaiheiden eteenpäinviemiseen.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että lisämyyntiprosessin kehittäminen oikeanlaisilla tekniikoilla ja relevantteihin teorioihin perustuen on mahdollista. Kuten tässä tutkimuksessa osoitettiin, lisämyyntiprosessin kehittäminen saattaa olla myös erittäin kannattavaa kehitysprosessin onnistuessa. Tutkimuksessa saavutettiin aikaisempaa parempia myyntituloksia, jotka korreloivat myös korkeampina asiakastytyväisyyslukuina kyselyn kaikilla eri osa-alueilla.</p> <p>Lisämyynnin ohjekirja otettiin onnistuneesti käyttöön jo tämän kehitystyön toteuttamisen loppuvaiheilla ja ohjekirjaa hyödyntämällä kohdeorganisaatio alkoi saamaan heti loistavia tuloksia lisämyynnin saralla.</p>	
Asiasanat myynti, myynnin johtaminen, asiakaskokemus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistyön sisältö ja tavoitteet	1
1.2	Kehittämistyön käsitteet ja tutkimusongelma	3
1.3	Kehittämistyön rajaus ja rakenne	3
2	Asiakaskokemuksen kehittäminen.....	5
2.1	Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemuksen mittaaminen.....	7
2.2	Asiakaskokemusstrategia	8
3	Myynnin johtaminen	12
3.1	Myynnin mittarit.....	14
3.2	Myynnin lähestymistavat.....	15
3.2.1	Konsultatiivinen myynti.....	15
3.2.2	Ratkaisumyynti.....	17
3.2.3	Arvomyynti	18
3.2.4	Suhdemyynti	20
3.2.5	Avainasiakkuusmyynti.....	21
3.2.6	Haastajamyynti	24
4	Myyntiprosessin kehittäminen	28
4.1	Myyntiprosessi	28
4.2	Myyjän myyntitaidot	33
4.3	Digitaalinen B2B-myynti	34
4.4	Lisä- ja ristimyynti	37
5	Tutkimusmenetelmät.....	41
5.1	Lähestymistavan valinta ja perustelut.....	43
5.2	Oman kehittämistehtävän menetelmät	45
5.3	Hankesuunnitelman reflektointi	46
6	Kyselytutkimuksen kuvaus	48
6.1	Kyselytutkimuksen tavoitteet, vaiheet ja aikataulu.....	48
6.2	Haastattelukysymykset ja kysymysten tavoitteet.....	52
6.3	Lisämyyntipuhelun kulku ja puhelun jälkeiset toimenpiteet.....	55
7	Kyselyn tulokset	57
7.1	Kyselyssä käytetyn Excel-tilin kuvaus	57
7.2	Arvosanojen analysointi	57
7.3	Euromääräisten tulosten analysointi.....	59
7.4	Kyselytutkimuksen yhteenveto ja reliabiliteetin arviointi.....	60
8	Johtopäätökset ja jatkokehittäminen.....	61
8.1	Lisämyynnin ohjekirjan kuvaus.....	63
8.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	64

Lähteet	66
Liitteet.....	70
Liite 1. Kyselytutkimuksen haastattelurungot eri vaiheittain	70
Liite 3. Lisämyynnin ohjekirja Helpoilla kotisivuilla (salainen).....	76

1 Johdanto

Hyvä asiakaskokemus ja etenkin myynti ovat yrityksille elinehtoja. Onnistunut asiakaskokemus ei ainoastaan saa ihmisiä palaamaan, vaan myös ostamaan useammin ja ostamaan kerralla enemmän. Parempi asiakaskokemus kasvattaa asiakastyytyvyyttä ja asiakasuskollisuutta, sekä vähentää asiakaspoistumaa. Myös lisämyynnillä voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen ja näin myös yrityksen taloudelliseen hyvinvointiin merkittäväällä tavalla. Hyvin tehty lisämyynti auttaa asiakasta täydentämään ostamaansa tuotetta tai palvelua ja yleensä lisää asiakkaan tyytyväisyyttä ostokseensa. Lisämyynti ja asiakkaan proaktiivinen palveleminen saavat samalla asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeämmäksi tehden asiakassuhteesta vahvemman. Lisämyynnin kehittäminen on teemana ajan-kohtainen ja globaali, sillä se koskettaa säännöllisesti lähes jokaista maailman yritystä.

Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun kehittämistyönä kehitettiin toimeksiantajan, eli Helpotkisivut.fi MS Oy:n lisämyyntiprosesseja. Tämän lisämyyntilähtöisen kehittämishankkeen tutkijana ja kirjoittajana toimi Leo Sävel, joka vastaa yrityksen myynnin kehittämisestä ja on samalla yhtiön toinen perustajaosakkaista ja toimitusjohtaja. Yritys on perustettu vuonna 2013 ja se työllistää kirjoitushetkellä yhdeksän täysipäiväistä työntekijää. Yrityksen ydinliiketoimintaa ovat verkkosivujen suunnittelu, toteutus ja ylläpito. Muita tärkeitä palveluita ovat muun muassa Google-mainonta, hakukoneoptimointi, graafinen suunnittelu ja tekstisisältöjen tuottaminen. Yhtiön suurimpana asiakaskohderyhmänä ovat noin 1–20 henkilöä työllistävät pk-sektorin yritykset. Jatkuvia sopimusasiakkuuksia on kirjoitushetkellä reilut 1000 kappaletta.

1.1 Kehittämistyön sisältö ja tavoitteet

Kehittämistyön päätavoitteena oli kohdeorganisaation lisämyyntiprosessin kehittäminen. Työn alatavoitteina oli parantaa asiakaskokemusta ja asiakastyytyvyyttä. Kehittämistyöllä oli myös euromääräisiä ja muita numeraalisia sivutavoitteita, joihin tutustutaan tarkemmin luvussa kuusi.

Työn tavoitteiden saavuttamiseksi tutkittiin kohdeorganisaation myyntiprosessia kokonaisvaltaisesti ja sen potentiaalisia mahdollisuuksia tarkemmin, jotta voitiin selkeämmin ymmärtää olemassa olevan myyntiprosessin eri vaiheet ja niiden kipupisteet sekä kehittää prosessia aikaisempaa tehokkaammaksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen edetessä huomattiin, että alatavoitteiden, eli asiakaskokemuksen ja asiakastyytyvyyden kehittäminen olivat vahvassa yhteydessä päätavoitteen, eli lisämyyntiprosessin kehittämisen kanssa. Mitä enemmän asiakaskokemusta pystyttiin kehittämään, sitä tyytyväisempiä asiakkaista

tuli ja sitä enemmän itse myyntiprosessi kehittyi. Parempi asiakastytyvyisyys tutkitusti sitouttaa asiakkaita ja vähentää asiakaspoistumaa.

Kohdeorganisaation lisämyyntiprosessin kehittäminen aloitettiin suunnittelemalla olemassa oleville asiakkaille suunnattu lisämyyntilähtöinen toiminnallinen kyselytutkimus. Tutkimuksessa haastateltiin puhelimitse 100 satunnaisesti valittua asiakasta ja haastattelut muodostivat tutkimuksen empiirisen aineiston. Haastattelussa mitattiin asiakastytyvyisyyttä viiden määrällisen kysymyksen avulla. Tämän lisäksi asiakastytyvyyydestä sai laadullista tietoa muiden kyselyn vastausten perusteella. Haastattelut toimivat samalla lisämyyntipuheluna, sillä asiakkaille tarjottiin keskusteluissa aikaisempaa parempia uusia ratkaisuja. Kyselyssä ostaneille asiakkaille toteutettiin muutostyöt ja soitettiin uudestaan myöhemmin. Myöhemmissä puheluissa kysyttiin samat määrälliset kysymykset täysin samassa muodossa uudestaan. Näin tutkimuksessa kerätystä datasta saatiin laadultaan mahdollisimman vertailukelpoista. Toisen kyselyn vastausten perusteella voitiin havaita asiakastytyvyisyyden kehittyminen kysymys- ja aihekohtaisesti. Kyselyn tuloksiin tutustutaan tarkemmin luvussa seitsemän, kyselyn tulokset.

Asiakashaastatteluita tehtäessä syntyneen empiirisen aineiston lisäksi tutkijan vahva tausta kohdeorganisaation myyntitehtävissä auttoi ymmärtämään ja jäsentelemään työn kokonaisuutta. Tutkimuksen tavoitteisiin tutkija pyrki pääsemään oman empiirisen aineiston lisäksi sisäistämällä monipuolisesti asiakaskokemuksen ja myynnin eri teorioita sekä yhdistämällä niitä omaan ennen tutkimusta ja tutkimuksen aikana hankittuun kokemuspäiseen tietoon.

Kehityshankkeen tärkeimpänä lopputuotteena eli tässä tapauksessa produktina syntyi Lisämyynnin ohjekirja Helpoilla kotisivuilla. Tämä kirja toimii jatkossa yhtiön sisäisenä ohje-
nuorana lisämyynnin tekemiselle ja on tarkoitettu ainoastaan yhtiön henkilöstön käytettäväksi (salainen). Ohjekirjassa keskitytään ohjeistuksiin, jotka edesauttavat olemassa olevien asiakkaiden palvelemista aikaisempaa paremmalla tasolla ja näin ohjeistukset todennäköisesti parantavat asiakkaille tehtävän aktiivisen lisämyynnin tuloksia ja asiakaskokemusta. Ohjekirjan tärkeimpänä tavoitteena on kehittää Helppojen kotisivujen lisämyyntiprosessia ja auttaa myyjiä hoitamaan myyntitehtäviä aikaisempaa tehokkaammin. Ohjekirja sisältää yleisiä ohjeita lisämyynnin tekemiseen Helpoilla kotisivuilla sekä lisämyynnin tekemiseen tarkoitettuja kyselyrunkoja ja viestipohjia, joiden tavoitteena on myyntitiimin työskentelyn helpottaminen, eri myyntivaiheiden nopeuttaminen ja myyntitulosten parantaminen.

1.2 Kehittämistyön käsitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen metodiksi valikoitui toimintatutkimus, sillä käytössä oli ennalta määritetty toiminta-ajatus, jota toteutettiin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Tutkimuksessa siis suunniteltiin ja kokeiltiin uutta toimintatapaa, eli aikaisempaa aktiivisempaa lisämyyntimallia, jota toteutettiin ennalta määriteltyjen aikaraamien puitteissa. Toimintatutkimukselle tyypillisesti tutkimuksessa käytettiin tiettyä toimintamallia, eli tässä tapauksessa haastattelurunkoa, jota kehitettiin paremmaksi tutkimuksen edetessä. Kehityksessä pyrittiin optimoimaan muun muassa puhelun kulkua ja asiakkaille esitettävän kysymysrungon asettelua sekä laajuutta. Ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista soitettiin yhteensä 20 koesoittoa kahdessa kymmenen puhelun erässä. Koesoittoarupeaman puolivälissä ja kaikkien koesoittojen jälkeen haastattelurunkoa jatkojalostettiin vuorovaikutteisten asiakasdialogien empiiristen havaintojen pohjalta. Koesoittojen jälkeen siirryttiin seuraavaan vaiheeseen, eli koko empiirisen osuuden keräämiseen.

Tutkimuksen alkutaipaleella, pian tavoitteiden asetannan jälkeen muotoiltiin tutkimusongelma, eli kysymykset joihin tutkimuksella lähdettiin hakemaan vastauksia. Tutkimusongelma pohjautui tämän opinnäytetyön pää- ja alatavoitteisiin. Tutkimusongelma ja sen ymmärtäminen ovat opinnäytetyön kirjoittamisessa yksi keskeisimmistä asioista. Kajaanin ammattikorkeakoulun (2021) mukaan ”Tutkimusongelma on kysymys tai joukko kysymyksiä, joihin opinnäytetyöllä haetaan vastauksia.”. Kysymyksien tulisi olla mahdollisimman yksiselitteisiä, jotta tutkimusongelmalla voidaan määritellä, millaista materiaalia tutkimuksen tekemiseen tarvitaan ja millaisia menetelmiä sen keräämiseen vaaditaan. (KAMK 2021)

Tämän toimintatutkimuksen tutkimusongelma on: Miten lisämyyntiprosessia voidaan kehittää Helpoilla kotisivuilla? Lisäksi alakysymyksinä: Miten Helppojen kotisivujen asiakaskokemusta voidaan parantaa? Minkälaiset myynnin lähestymistavat tuovat Helpoille kotisivuille parhaat tulokset? Mihin eri vaiheisiin Helppojen kotisivujen myyntiprosessi jakautuu ja minkä takia?

1.3 Kehittämistyön rajaus ja rakenne

Työ rajattiin koskemaan kohdeorganisaation lisämyyntiprosessin kehittämistä. Lisämyynnin tekeminen sisältää yleisesti todella suuren joukon erilaisia keinoja tehdä myyntiä enemmän eli nimensä mukaisesti lisää myyntiä. Yrityksestä ja työtehtävistä riippuen erilaisia lisämyyntimahdollisuuksia voivat olla esimerkiksi kasvokkain, puhelimitse tai sähköpostitse tapahtuvan lisämyynnin tekeminen vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Tässä työssä keskityttiin puhelimitse tapahtuvan lisämyyntiprosessin kehittämiseen

kohdeorganisaatiossa. Ennen tutkimuksen tekemistä asiakkaille tehty aktiivinen lisämyynti oli lähes olematonta muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Puhelimitse tapahtuvan aktiivisen lisämyynnin kehittäminen ja lisämyyntilähtöisen kyselytutkimuksen tekeminen olivat siis kokonaan uutta työtä kohdeorganisaatiossa. Aktiivisella lisämyynnillä tässä tarkoitetaan niin kutsuttua kylmäsoittoa, jossa asiakkaalle soitetaan ilman heidän omaa aloitetaan ja tarjotaan heille uusia sopivampia ratkaisuja. Puhuttaessa lisämyynnistä asiakkuus on siis tässä tapauksessa aina olemassa oleva kohdeyrityksen asiakas, joka jo tuntee yrityksen ja sen palvelut jollain tasolla. Tässä tutkimuksessa ei tutkita asiakkaan ensiostoksen yhteydessä tehtävää lisä- tai ristimyyntiä lainkaan. Kohdeyritys tarjoaa laajasti erilaisia ratkaisuja verkkosivuihin ja niihin liittyviin oheistuotteisiin sekä palveluihin. Tämän kyselytutkimuksen yhteydessä tehdyssä lisämyynnissä sovittiin asiakkaiden kanssa lähinnä verkkosivuihin ja sähköpostiratkaisuihin liittyvistä uudistustoimista.

Tämä opinnäytetyö on järjestetty kahdeksaan eri lukuun. Työn luvut käsittävät tämän johdannon lisäksi: asiakaskokemuksen kehittämisen, myynnin johtamisen, myyntiprosessin kehittämisen, tutkimusmenetelmät, kyselytutkimuksen kuvauksen, kyselyn tulokset sekä johtopäätökset ja jatkokehityssuunnitelmat. Luvussa 2 käsitellään asiakaskokemuksen kehittämistä, asiakaskokemuksen mittaamista, asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusstrategiaa. Luvussa 3 käsitellään myynnin johtamista, myynnin mittareita ja myynnin kuutta erilaista lähestymistapaa. Luku 4 sisältää myyntiprosessin kehittämisen ja alalukuja tässä osiossa ovat myyntiprosessi, myyjän myyntitaidot, digitaalinen B2B-myynti, sekä lisä- ja ristimyynti. Luvussa 5 käydään läpi kolme erilaista soveltavan tutkimuksen lähestymistapaa ja alaluvuissa syvennytään tämän tutkimuksen lähestymistavan valintaan perusteluihin, sekä menetelmien valintaan ja käydään läpi hankesuunnitelman reflektointi. Luvussa 6 käydään läpi tutkimuksen kuvaus, kyselytutkimuksen tavoitteet, vaiheet ja aikataulu. Tässä luvussa syvennytään myös haastattelukysymyksiin ja niiden tavoitteisiin, sekä lisämyyntipuhelun kulkuun ja puhelun jälkeisiin toimenpiteisiin. Luku 7 käsittelee kyselyn tuloksia. Tässä luvussa esitellään kyselyssä käytetyn Excel-taulukon (salainen) sarakekohtaiset tiedot ja analysoidaan kyselyn arvosanoja, euromääräisiä tuloksia sekä esitellään kyselytutkimuksen yhteenveto ja arvioidaan kyselyn reliabiliteettia. Luku 8 sisältää johtopäätökset ja jatkokehittämissuunnitelmat, sekä kuvauksen salaiseksi jääneestä produktista (Lisämyynnin ohjekirja Helpoilla kotisivuilla). Tähän viimeiseen lukuun sisältyy myös opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.

2 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemus ja erityisesti sen kehittäminen ovat olleet eri organisaatioissa jo pidempään kuuma puheenaihe. Asiakaskokemuksen merkitystä ei voi vähätellä, sillä asiakkaille tarjotun palvelun laadulla yritys voi vaikuttaa todella moneen asiaan niin negatiivisesti, kuin positiivisestikin. Asiakastyytyväisyys korreloi suoraan muun muassa sen kanssa, kuinka todennäköisesti asiakas palaa uudestaan ostoksille tai kuinka todennäköisesti hän suosittelee yritystä eteenpäin. Tämä taas on suoraan yhteydessä yrityksen myynnin mahdollisuuksiin ja liikevaihtoon. Asiakaskokemuksella on siis keskeinen rooli yrityksen menestymisessä.

Oma henkilökohtainen Case-esimerkki huonosti hoidetusta asiakaskohtaamisesta, joka johti todella surkeaan asiakaskokemukseen:

Kävimme perheeni ja muutaman ystäväperheemme kanssa juuri avatulla jäätelökioskilla. Ystävämme tekivät ostoksensa ensin ja sitten tuli meidän vuoromme. Huomasin, että tarjolla olevien makujen vieressä oli kuva asiakasuskollisuuskortista, johon saattoi kerätä leimoja ja saada kymmenen leimaa haalittuaan yhdennentoista jäätelön veloituksen. Ajattelin, että tähän on hauska juttu ja tästä näyttäisi tulevan kallis kesä.

Kysyin myyjältä (oletettu kioskin yrittäjä), voisinko ottaa juuri meitä ennen ostoksensa tehneille ystäväperheillekin leimat heihin päin viittoillen. Myyjä ei selvästi ollut tästä mielisään ja tuhahti: ”Mitähän ystäväsi olisivat tästä mieltä?”.

Jatkoin asiointia hämmentyneenä. Ostettuani neljä jäätelöä myyjä painoi meidän korttiimme yhden leiman ja ojensi kortin minulle. Kiitin ja poistuin tiskiltä.

Olin ajatellut, että ostamalla neljä jäätelöä saisi neljä leimaa. Näin ei kuitenkaan ollut. Kaiken järjen mukaan neljä leimaa olisi kuitenkin voinut saada, jos olisin tehnyt neljä erillistä ostosta.

Jos pieni pallo jäätelöä maksaa 3,5 euroa, kymmenen palloa 35 euroa ja pallo on kioskille lähes ilmainen; voisi olla järkevämpää kannustaa leimojen keräämiseen pihtailun sijaan ja jopa oma-aloitteisesti tarjota kortteja asiakkaille houkutelakseen heitä palaamaan.

Asiakkaan (eikä varsinkaan jäätelökioskin) näkökulmasta ei tällaisen asiakaskokemuksen luomisessa ole vähäisintäkään järkeä.

Tässä case-esimerkissä havainnollistan, miten asiakasuskollisuuskortti voi kääntyä asiakasuskottomuuskortiksi.

Tämä jäätelökioski toimii ison konsernin alla, mutta kioskeja vetää yksittäiset yrittäjät. Toimintatavat tuntuvat vaihtelevan, sillä käytiin myöhemmin toisella vastaavalla kioskilla.

Tältä kyseiseltä kioskilta sai myös tismalleen samannäköisen asiakasuskollisuuskortin, mutta myyjä laittoi kortille yhden leiman sijasta neljä leimaa ostettuani neljä jäätelöä. Tällä

kioskilla oli selvästi sisäistetty asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnassa ja asiakasuskollisuuskorttia käytettiin siten, miten sitä kuuluikin käyttää. Pienellä teolla asiakkaalle saatiin jätettyä huijatus olon sijaan hyvä fiilis. Kilpailtaessa samankaltaisilla tai täysin samoilla tuotteilla, marginaalit voittajien ja häviäjien välillä voivat olla hyvinkin pieniä. Silloin hyvä asiakaspalvelu ja loistava asiakaskokemus nousevat merkittävään rooliin.

Bordeauxin (2020) mukaan asiakaskokemus on kokonaisvaikutelma brändistä, joka asiakkaalle on muodostunut hänen koko ostomatkansa aikana.

Loistava asiakaskokemus vaatii asiakaskeskeistä ajattelutapaa jokaisella kohtaamispaikalla asiakkaan kanssa aina verkkosivuista asiakaspalvelupuheluihin ja kaikkea siltä väliltä. Kaikki mitä yritys tekee, on kokonaisuus, joka vaikuttaa asiakkaiden halukkuuteen palata takaisin asioimaan yrityksen kanssa. Hyvä asiakaskokemus lisää asiakasuskollisuutta, parantaa asiakastytyväisyyttä, tuo enemmän positiivisia arvosteluja, sekä lisää suositteluja ja positiivisen sävyistä suusta suuhun -markkinointia. Samalla asiakkaiden pitäminen helpottuu ja asiakaspoistuma vähenee. (Hotjar 2021)

Oraclen vuonna 2011 tekemässä tutkimuksessa 89 % vastaajista ovat joskus lopettaneet asiakassuhteen huonon asiakaskokemuksen vuoksi ja 86 % asiakkaista olisivat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta enemmän, jos asiakaskokemus olisi parempi. (Ahvenainen ym. 2017, 15)

Hyvä asiakaskokemus voidaan saavuttaa noudattamalla seuraavia ohjeita:

- Tee asiakkaittesi kuuntelusta yrityksesi tärkein prioriteetti
- Käytä asiakastytyväisyyskyselyitä luodaksesi syvempi ymmärrys asiakkaistasi
- Kehitä järjestelmä, jonka avulla keräät asiakaspalautteita, analysoit palautteita ja teet säännöllisesti parantavia toimenpiteitä saatujen palautteiden perusteella
- Minimoi asiakaskohtaamispisteiden kitka ja tee asiointista kanssasi sulavampaa ratkaisemalla asiakkaiden erityisimmätkin ongelmat ja haasteet

(Hotjar 2021)

Hotjarin (2020) tekemän tutkimuksen mukaan kuusi merkittävintä asiaa, jotka johtavat huonoon asiakaskokemukseen ovat:

- Pitkät odotus- tai vastausajat
- Työntekijät eivät ymmärrä asiakkaiden tarpeita
- Ratkaisemattomat ongelmat tai kysymykset
- Liian suuri määrä automaatioita ja liian vähän ihmiskontakteja
- Palvelu ei ole personoitua
- Epäkohteliaat tai vihaiset työntekijät

(Hotjar 2020a)

2.1 Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaspalaute on arvokasta asiakkailta saatavaa tietoa, jota yrityksen kannattaa kerätä, säilyttää, analysoida ja hyödyntää. Asiakaspalaute on asiakkaiden tuottama yhteenveto asiakaskokemuksen nykytilasta. Asiakaskokemusta muovaavat muun muassa asiakkaan tuntemukset tuotteesta, palvelusta, verkkosivuista ja yrityksestä kokonaisuudessaan. Perinteisempien asiakastyytyväisyyskyselyiden lisäksi myös asiakkaiden sähköpostit, puhelut ja asiakkaiden mielipiteet verkossa ovat asiakaspalautetta, jota kannattaa analysoida ja hyödyntää. Asiakaspalautetta hyödyntämällä voidaan kehittää asiakaskokemusta ja parantaa yrityksen kasvumahdollisuuksia. Ennen kuin voidaan parantaa asiakaskokemusta, sitä tulee mitata. Säännöllisellä mittaamisella voidaan nähdä, kehittykö asiakaskokemus parempaan vai huonompaan suuntaan. Kehityksen tuloksia kannattaa mitata etenkin ennen ja jälkeen organisaation tekemien muutosten. Näin yritys saa arvokasta tietoa siitä, mihin suuntaan muutos on vienyt asiakaskokemusta asiakkaiden mielestä. (Hotjar 2021)

Asiakastyytyväisyys on mittari, joka kertoo, kuinka tyytyväinen asiakas on saamaansa tuotteeseen, palveluun tai kokemukseen. Asiakastyytyväisyys mittaa, miltä asiakkaasta tuntuu oltuaan vuorovaikutuksessa brändin kanssa.

Ilman asiakastyytyväisyyden mittaamista ei voida tunnistaa tyytymättömiä asiakkaita ja selvittää, miksi he eivät ole tyytyväisiä. Tyytymättömät asiakkaat tulevat todennäköisesti lopettamaan asiakkuuden ennemmin tai myöhemmin, joten on luonnollisesti ensiarvoisen tärkeää tunnistaa tyytymättömät asiakkaat, keskustella heidän kanssaan ja pyrkiä saamaan heidät tyytyväisiksi.

”Mittaaminen on ensimmäinen askel, joka johtaa hallintaan ja lopulta parantamiseen. Jos et voi mitata jotain, et voi ymmärtää sitä. Jos et voi ymmärtää sitä, et voi hallita sitä. Jos et voi hallita sitä, et voi kehittää sitä.” – H. James Harrington.

Ilman asiakkaiden palautetta yritys elää vain omassa kuplassaan ja voi tehdä vain oletuksia asiakkaiden tyytyväisyydestä. Tämän takia parhaat kehityshakuiset yritykset mitaavat asiakastyytyväisyyttä jatkuvasti. Korkeammalla asiakastyytyväisyydellä vähennetään poistumaa ja pidetään asiakkaat pidempään. Tämä on elinehto terveelle yritystoiminnalle ja kasvulle, sillä esimerkiksi palaava asiakas on valmis käyttämään 67 % enemmän rahaa, kuin uusi asiakas. (Birkett 2021)

Asiakaskokemuksen mittaamisen muistilista:

1. Määrittele asiakassegmenttisi ja aseta ne tärkeysjärjestykseen
2. Päätä minkälaisia kokemuksia haluaisit mitata
3. Aseta mittarit jokaiselle mitattavalle kokemukselle
4. Valitse sopiva strategia tiedon keräämiseen
5. Aseta jokaiselle mittarille huolellisesti laaditut tavoitteet
6. Tunnista ja priorisoi kokemusten kehityskohteet ja aloita niiden kehittäminen

7. Viesti tehokkaasti mittaamisesta ja saaduista mittaustuloksista organisaation sisällä
(Ahvenainen ym. 2017, 31)

Asiakaskokemuksen ammattilaisten neljä eniten käyttämää mittaria ovat: Customer Effort Score (CES), Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSAT) ja Time To Resolution (TTR).

Customer Effort Score (CES) mittaa asiointin helppoutta yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun parissa. Customer Effort Scoren arvoasteikko on yleensä yhdestä (todella vaikea) seitsemään (todella helppo). CES-kyselyitä hyödynnetään yleensä heti asiakaskohtaamisten jälkeen tai tietyn virstanpylvään saavuttamisen yhteydessä. Kysymys voi olla esimerkiksi: ”Kuinka helppoa asiointi oli kanssamme tänään?”.

Net Promoter Score (NPS) mittaa asiakasuskollisuutta sen perusteella, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yrityksen tuotetta tai palvelua ystävälleen tai kollegalleen. Arvoasteikkona Net Promoter Scoressa käytetään 0–10.

Customer Satisfaction Score (CSAT) mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä saamaansa tuotteen tai palveluun. Arvoasteikko on yleensä yhdestä viiteen tai seitsemään, jossa yksi on todella epätyytyväinen ja suurin pistemäärä vastaa todella tyytyväistä. Useamman kysymyksen kyselyissä kysymyksien vastausvaihtoehdot saattavat olla myös kyllä tai ei.

Time To Resolution (TTR) mittaa keskimäärin käytettyä aikaa, joka asiakaspalvelutiimiltä kuluu tukitietin tai ongelman ratkaisemiseen. TTR:ää mitataan päivissä tai tunneissa.

(Hotjar 2021)

Ahvenaisen ym. (2017) mukaan ”Asiakaskokemus syntyy asiakkaan odotusarvon ja toteutuman suhteena”. Asiakkaan odotusarvon alittuessa asiakaskokemus on huono, odotusarvon täytyessä asiakaskokemus on keskiverto ja odotusarvon ylittyessä kokemus on erinomainen (Ahvenainen ym. 2017, 23). Niin sanottujen kovien numeroita mittaavien mittareiden lisäksi jokaisen organisaation olisi syytä käyttää myös pehmeämpiä mittareita, kuten: kuinka monen asiakkaan huulille on saatu päivänä aikana nostettua aito hymy. Asiakkaat muistavat tunnetilat huomattavasti sanoja ja tekoja pidempään. Hyväntuulisilla kohtaamisilla voidaan luoda onnistunut asiakaskokemus ja jättää asiakkaalle pitkäaikainen positiivinen muistijälki, jonka hän muistaa vielä vuosienkin päästä. (Ahvenainen ym. 2017, 32)

2.2 Asiakaskokemusstrategia

Loistavan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi yrityksellä tulee olla asiakaskokemusstrategia. Hotjarin (2020b) mukaan ”Asiakaskokemusstrategia on joukko suunnitelmia, toimia

ja ohjeita, jotka ovat suunniteltu luomaan ja ylläpitämään ikimuistoisia asiakaskokemuksia.”. Mieleenpainuva asiakaskokemus luodaan kuuntelemalla ja ymmärtämällä asiakasta, eli niin sanotusti puhumalla hänen kanssaan samaa kieltä. Lisäksi toimivat automaatiot ja verkkosivuilta löytyvät toiminnallisuudet, kuten usein kysytyt kysymykset -osio, Chat-, sähköposti- ja puhelintuki parantavat asiakaskokemusta. Ilman riittäviä resursseja aidoille ihmistenvälisille kohtaamisille on käytännössä mahdotonta rakentaa hyvää asiakaskokemusta. Sen sijaan mahdollistamalla asiakkaiden itsenäisen asioiden opiskelun tai selvittelyn, tarjoamalla oikea-aikaisia automaatioita yksinkertaisten tietojen jakamiseen ja sopivalla tasapainolla aitoja, ihmistenvälisiä kanssakäymisiä voidaan päästä erinomaiseen tasapainossa olevaan lopputulokseen.

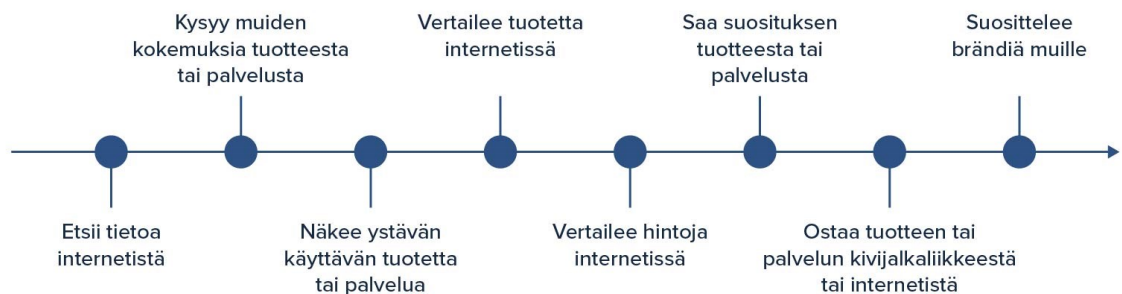
Asiakaskokemusstrategian laatiminen sekä jalkauttaminen lähtevät johdon aloitteesta, mutta vaativat koko organisaation henkilöstön innostamista ja osallistumista, sillä asiakasmatka sisältää todennäköisesti useita eri kohtauksia useiden eri henkilöiden kanssa. Ensiluokkaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi jokaisen työntekijän on suoriuduttava omalla osa-alueellaan erinomaisesti. (Hotjar 2020b)

Asiakaskokemusstrategian keskiössä on asiakaskeskeinen yrityskulttuuri. Asiakaskeskeisen yrityskulttuurin rakentamisessa jokaisen johtajan tulee sisäistää, että hyvä asiakaskokemus lisää asiakasuskollisuutta ja parantaa yrityksen kannattavuutta. Jokaisen yrityksessä työskentelevän työntekijän (niin uuden, kuin pidempäänkin talossa olleen) tulisi kohdella asiakkaita siten, kuin haluaisi itsekin tulevan kohdelluksi vastaavanlaisessa tilanteessa. Vahva empaattinen ote luo strategialle erinomaisen pohjan. Asiakaskeskeisen yrityskulttuurin varmistaminen vaatii myös säännöllistä koulutusta ja tukea. Työntekijät tarvitsevat lisäksi suoraa palautetta ja riittäviä valtuuksia päätöksentekoon, jotta he voivat tehdä oman asemansa huomioiden tarvittavia päätöksiä ja kehittyä tehtävässään. Strategian ja kaiken tekemisen tulee olla myös läpinäkyvää. Avoin kulttuuri yhdistää ihmisiä ja kannustaa ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä asiakaskokemusstrategia ja sen optimointi perustuvat aina asiakkailta saatavaan palautteeseen. On siis ensiarvoisen tärkeää, että dataa kerätään monipuolisesti erilaisten työkalujen, kuten tukitikkijärjestelmien, kyselyiden ja haastatteluiden avulla. Iso määrä asiakaskohtaista dataa auttaa myyjiä ja asiakaspalvelijoita tunnistamaan asiakkaiden tarpeita heikkojen signaalien avulla. (Hotjar 2020b)

Questbackin (2021) mukaan strategian määrittelyn jälkeen vuorossa on ohjelman suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa valitaan projektin omistajat, määritellään asiakkaille tärkeimmät matkat ja piirretään niiden perusteella kartta. Kartan piirtämisen jälkeen valitaan suorituskyvyn mittarit (eng. KPI), joita halutaan seurata. Omistaja on vastuussa asiakasmatkojen

onnistumisesta ja hän huolehtii, että niin kutsutun päämatkan (eli asiakaskokemuksen kokonaisuudessaan) lisäksi seurataan myös lyhyempien liiketoiminnalle tärkeiden asiakaspolkujen onnistumista päämatkan sisällä. Omistajalla tulee olla aina käytettävissä riittävä määrä resursseja ja päätäntävaltaa, jotta mittauksen suunnittelu, mittaaminen ja tuloksiin reagointi ovat riittävän hyvin hänen omissa käsissään.

Matkojen valitsemisen jälkeen luodaan kartta, jota pitkin asiakas saattaisi matkansa kulkea. Alla olevassa kuviossa on esimerkki kartasta ja siitä, miltä ostopolun eri vaiheet saattaisivat näyttää aina tiedon etsimisestä ostoksen tekemiseen ja siitä suositteluun saakka. (Questback 2021, 7–8)



Kuvio 1. Esimerkki asiakasmatkasta (Questback 2021, 8)

Kartan piirtämisen jälkeen asetetaan KPI:t, joiden seuraaminen koetaan liiketoiminnalle kaikkein hyödyllisimmiksi. On olemassa kahdenlaisia suorituskyvyn mittareita; taktisia ja operatiivisia. Ensin mainittuja ovat esimerkiksi mittarit, joiden perusteella saadaan tietää, kuinka usein asiakas ostaa ja mikä on keskiostoksen koko. Operatiivisilla mittareilla sen sijaan mitataan toiminnan kehittymistä ja itse tekemistä. Esimerkiksi CES- ja NPS-luvut ovat operatiivisia mittareita, joilla mitataan asioinnin helppoutta ja asiakasuskollisuutta. Ennen mittareiden asettamista tulisikin suunnitella, mitä halutaan mitata ja vasta sitten valita, käyttääkö taktisia vai operatiivisia mittareita, vai kenties molempia. (Questback 2021, 8)

Accenturen vuonna 2015 tekemää kansainvälistä asiakaskokemusta käsittelevää tutkimusta ja samana vuonna samasta aiheesta Talent Vectian tekemää kotimaista tutkimusta vertaillaessa tulokset asiakaskokemuksen merkityksellisyydestä erosivat merkittävästi toisistaan. 78 % kansainvälisten yritysten johtajista pitivät asiakaskokemusta arvoa tuottavana kilpailuetuna, kun vastaava luku suomalaisten yritysten joukossa oli 40 %. 57 %:ssa suomalaisista yrityksistä, joissa asiakaskokemus oli osana yrityksen strategiaa, liikevaihto kasvoi. Tutkimuksessa kävi samalla ilmi, että asiakaskokemukseen panostavilla

yrityksillä kannattavuus oli heikompaa muihin yrityksiin verrattuna. Tästä huolimatta asiakaskokemukseen panostaminen nähtiin kannattavana investointina pidemmällä tähtäimellä. Paremman asiakaskokemuksen nähtiin tuovan yrityksille kilpailuetua ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Ahvenainen ym. 2017, 16–20)

3 Myynnin johtaminen

Martinin (2015) tekemän tutkimuksen mukaan 69 % myyjistä, jotka pääsevät vuosittaisiin myyntitavoitteisiinsa, arvioivat oman esimiehensä joko erinomaiseksi, tai keskivertoa paremmaksi omassa työssään. Myynnin johtamisella on siis suora vaikutus myyntiorganisaation menestykseen. Martinin tekemää tutkimusta varten haastateltiin 1000 myyntijohtajaa. Haastattelutuloksissa oli kvantitatiivisen datan lisäksi myös kvalitatiivista dataa, joka auttoi ymmärtämään esimerkiksi johtamistyylien ja persoonallisuusmallien erojen merkitystä johtamistyössä.

Tutkimuksessa tunnistettiin seitsemän ominaispiirrettä, jotka yhdistävät hyviä johtajia.

Nämä ominaispiirteet ovat tässä esitettynä niiden tärkeysjärjestyksessä tärkeimmästä alkaen:

1. Tuloshakuisuus
2. Komentovaisto (eng. command instinct)
3. Rekrytointikyky
4. Myynti-intuitio
5. Vahva myyntiprosessin seuranta
6. Personointikyky myyntivalmennuksessa
7. Strateginen johtajuus

(Martin 2015)

Tärkein menestyneitä myyntijohtajia yhdistävistä ominaispiirteistä oli tuloshakuisuus, jota ohjaa sovitut tavoitteet ja aikataulujen noudattaminen. Parhaimmilla myyntijohtajilla on kyky sulkea muut vähemmän tärkeät ja häiritsevät asiat pois mielestänsä, joka auttaa heitä ja heidän tiimiläisiänsä keskittymään olennaiseen, eli asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Toinen hyviä johtajia yhdistävä tekijä on niin kutsuttu komentovaisto, jossa kaikkien myyntitiimin jäsenten suoriutumista mitataan jatkuvasti suhteessa heidän tavoitteisiinsa. Tärkeää on luoda ilmapiiri, jossa myyntitiimin jäsenet haluavat oma-aloitteisesti jatkuvasti saavuttaa omat myyntitavoitteensa, jota edesauttavat muun muassa positiivinen paine ja julkiset tunnustukset.

Hyviä johtajia ja menestyneitä myyntitiimejä yhdistää onnistuminen uusien työntekijöiden palkkaamisessa. 72 % hyvin menestyvistä myyntijohtajista pitivät oman myyntitiiminsä jäseniä erinomaisina tai keskivertoa parempina. Hyvin suoriutuneet myyntijohtajat suosivat rekrytoinneissa eniten myyjiä, jotka ovat taitavia rakentamaan suhteita, vakuuttavia ja joilla on laaja kokemusvarasto myyntisykliä hallintaan. (Martin 2015)

Yksi hyvän myyntijohtajan ominaispiirteistä oli niin kutsuttu myynti-intuitio, jossa johtajalta vaaditaan kykyä antaa taktisia myyntineuvoja ja tuoda arvoa asiakastapaamisiin. Hyvin

menestyneet myyntijohtajat myös arvioivat päässeensä 88 % omiin vuosittaisiin myyntitaivoitteisiinsa työuransa aikana, kun huonommin suoriutuneet johtajat arvioivat saman lukeman olleen 75 %. Tämä viittaa siihen, että johtajien myynti-intuitio, eli vuosien varrella opittu käytännön kokemus myyntisyklien hallinnasta ja myyjien johtamisesta on suoraan verrannollinen heidän omaan menestykseensä.

Viidenneksi tärkein hyviä myyntijohtajia yhdistävä ominaispiirre oli myyntiprosessin päivittäinen manuaalinen tai automaattinen tarkka seuranta ja kyky panna prosessi tiukasti täytäntöön.

Kuudenneksi tärkein ominaispiirre oli hyvä muuntautumiskyky myyntivalmennuksessa. Parhaimmat johtajat ymmärtävät sen, että jokaista myyjää tulee valmentaa yksilöllisesti ja samat valmennusmenetelmät eivät toimi kaikkien kanssa. Vaikka itse myyntitavoitteet olisivat samat tai samanlaiset, sinne päästään todennäköisesti eri ihmisten kanssa eri tavoin. Tästä syystä yksilöllisellä myyntivalmennuksella on tärkeä rooli myyntijohtajan osaamisalalla.

Seitsemänneksi tärkein ominaispiirre, joka yhdisti hyvin menestyneitä myyntijohtajia, oli strategisen johtajuuden kyvykkyys. Strateginen johtajuus pitää sisällään kustannustehokkaan myyntistrategian suunnittelun, jonka avulla voidaan pärjätä kilpailussa. Myyntimallin kustannustehokkuuteen vaikuttaa myyntitiimin koon lisäksi muun muassa se, kuinka hyvin myyntijohtaja osaa jakaa myyjät eri osa-alueille heidän omien vahvuuksiensa mukaan.

(Martin 2015)

1940-luvulla Joseph M. Juran kehitti Pareto periaate -nimisen teorian, jonka mukaan missä tahansa ilmiössä 80 % seurauksista johtuu 20 %:sta syistä. Suurimmalle osalle pienyrityksistä 20 % yrityksen asiakkaista tuovat 80 % yrityksen liikevaihdosta. Tätä 20 % joukkoa voidaan kutsua muutamiksi elintärkeiksi asiakkaiksi (eng. vital few). Muutamat elintärkeät asiakkaat ovat siis yleensä yksi yritysten tärkeimmistä voimavaroista, joista kannattaa pitää kiinni. Tämä 20 % joukko asiakkaita kannattaa pitää tyytyväisenä ja tarjota heille tavallista parempaa kohtelua ja tunnustusta heidän tärkeydestään. Näiden asiakkaiden määrää kannattaa aina pyrkiä lisäämään, jotta yrityksen liiketoiminta saadaan vietyä aikaisempaa vahvemmalle pohjalle. Yksi hyväksi havaittu tapa elintärkeiden asiakkaiden lisäämiseen ja tyytyväisenä pitämiseen ovat kanta-asiakasohjelmat. Näissä uskollisuusohjelmissa ostajaa palkitaan tiettyjen, usein toistuvuuteen perustuvien tekojen kautta. Tutkimusten mukaan yli 50 % asiakkaista ovat valmiita sitoutumaan yritykseen aikaisempaa vahvemmin kanta-asiakasohjelman myötä. Asiakkaan alkaessa ansaita uskollisuuspisteitä ja päästessään lähemmäs palkintoaan, ostokertojen määrä lisääntyy ja asiakkaista tulee todennäköisemmin elintärkeitä asiakkaita, eli niin kutsuttuja VIP-asiakkaita. Näiden elintärkeiden asiakkaiden saaminen on yrityksille elinehto ja siksi jo asiakkaan ensiostosta lähtien heille kannattaa tarjota mahdollisuutta kanta-asiakkuuteen, joka saattaa

tehdä tavallisesta asiakkaasta vakioasiakkaan. Pareto periaatteen ohjenuora myyntityön johtamiselle on ohjata 80 % pienyrittäjien ja myyjien myyntityöpanoksesta tärkeimpään, 20 % joukkoon asiakkaista. Näin tärkeimmät asiakkaat saavat riittävästi huomiota ja heitä pystytään palvelemaan paremmin. (Ho 2013)

3.1 Myynnin mittarit

Tämän päivän teknologiat mahdollistavat monen eri mittariston seuraamisen myyntiorganisaatioissa. Suuri määrä mittareita ei välttämättä tarkoita, että jokaista olemassa olevaa mittaria kannattaisi seurata. Päinvastoin – mittareiden määrää tärkeämpää on niiden merkitys liiketoiminnalle. Monissa organisaatioissa saatetaan seurata väärä mittareita. Myyntijohtajien tulisi löytää kaikkein relevanteimmat mittarit oman tiimensä toiminnan tueksi. Useimmissa myyntiorganisaatioissa mitataan tehtyjen sopimusten määrää ja kuukausittaisten myyntitavoitteiden saavuttamista. Nämä ovat tärkeitä mittareita etenkin myynnissä, jossa luvut lopulta ratkaisevat. Tehdyt sopimukset ovat kuitenkin vain jälkikäteen nähtävissä oleva lopputulema, eikä niinkään mittari tulevaisuuden lukujen kehittämiseen. Kuukausittaisten myyntilukujen sijaan toiminnan kehittämisessä tulisi keskittyä mittareihin, joita tarkastelemalla pystytään vaikuttamaan nykytilan kehittämiseen. Näitä mittareita ovat esimerkiksi myyntidemot, asiakkaiden ja prospektien verkkokäyttäytyminen, soittot sekä C-tason johtajien tapaamiset. Näiden mittareiden avulla saadaan reaaliaikaista dataa siitä, tekeekö myyjä häneltä vaadittuja asioita vai tulisiko suuntaa pyrkiä muuttamaan. (Cespedes & Marsh 2017)

Myyntitulosten parantamiseksi ja keskeisten suorituskyvyn mittareiden tunnistamiseksi myyntiorganisaatioiden tulee ymmärtää kokonaisvaltainen asiakaskokemus ja asiakkaiden matka myyntisuppilossa (eng. sales funnel). Myyntisuppilo saattaa olla lyhyt tai pidempi, mutta tyypillisesti polkuun kuuluu useampia eri vaiheita. Yleiset neljä vaihetta ovat: liidien kvalifointi, yhteistyömahdollisuuksien ja ratkaisujen kartoittaminen asiakkaiden kanssa, kaupan päättäminen, sekä lisämyynti. (Cespedes & Marsh 2017)

Suuret kuukausittaiset myyntilukujen vaihtelut johtuvat yleensä sopivien mittareiden puutteesta tai siitä, että kriittisiä päätöksiä tehdään liiketoiminnalle vähemmän merkittävien mittareiden perusteella. Myyntituloksellisesti erinomaista kuukautta saattaa usein seurata tuloksellisesti huonompi kuukausi, jonka aikana keskitytään sopimusten solmimisen sijaan enemmän prospektointiin. Tämä johtuu yleensä siitä, että edellisen kuukauden aikana on käytetty liikaa aikaa sopimusten solmimiseen sekä asiakkaiden perehdyttämiseen, ja liian vähän aikaa muihin tärkeisiin aktiviteetteihin, kuten prospektointiin. (Cespedes & Marsh 2017)

Optimaalinen myyntisuppilo helpottaa myyntiorganisaation tärkeimpien mittareiden tunnistamista ja suorituskyvyn johtamista, joiden perusteella voidaan ohjata esimerkiksi palkitsemista. Oikeiden mittareiden löytäminen myyntiorganisaatiolle ei itsessään riitä, sillä niitä pitää osata myös hyödyntää oikealla tavalla. Myynti perustuu käyttäytymiseen ja siksi myyntijohtajien tulee myös varmistaa, että tärkeimpien mittareiden tunnistamisen jälkeen myyjät tekevät sellaisia toimenpiteitä, jotka edesauttavat mittareiden mukaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Näin myyjät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja voivat tarvittaessa muuttaa omaa aikaisempaa myyntikäyttäytymistään yhdessä asetettujen tavoitteiden mukaan. Tärkeimpien mittareiden seuranta tekee lisäksi henkilökohtaisemman myyntivalmennuksen mahdolliseksi. Mittareiden avulla nähdään myyjäkohtaisesti, miten myyjän työaika jakautuu eri aktiviteettien välillä. Näin myyntijohtaja voi valmentaa myyjää aikaisempaa parempiin suorituksiin, jotka pohjautuvat myyntiorganisaation asettamiin mittareihin. (Cespedes & Marsh 2017)

3.2 Myynnin lähestymistavat

Seuraavissa kappaleissa tutustutaan myynnin eri lähestymistapoihin ja kuvataan tarkemmin myynnin kuusi eri lähestymistapaa. Nämä lähestymistavat ovat: konsultatiivinen myynti, ratkaisumyynti, arvomyynti, suhdemyynti, avainasiakkuusmyynti ja haastajamyynti.

3.2.1 Konsultatiivinen myynti

Konsultatiivinen myynti on myynnin lähestymistapa, jossa suhteet ja avoin dialogi asiakkaan kanssa asetetaan etusijalle. Näin pystytään paremmin tunnistamaan asiakkaan olemassa olevat haasteet sekä tarpeet. Asiakkaan ongelmien syvemmän ymmärtämisen ansiosta myyjän on helpompi tarjota houkuttelevampia ja asiakasta varten räätälöityjä ratkaisuja. Konsultatiivinen myynti on menetelmä, jossa keskitytään asiakkaaseen, eikä niinkään myytävään tuotteeseen. Tämä parantaa asiakastyytyvää ja vahvistaa myyjän ja asiakkaan välistä suhdetta. (Richardson Sales Performance 2021)

Konsultatiivisessa myynnissä myyjän tulee kiinnittää huomiota seitsemään keskeiseen käyttäytymistekijään. Nämä ovat:

1. Vältä myyjäkeskeistä käyttäytymistä.
2. Ole autenttinen ja avoin, jotta voitat asiakkaan luottamuksen ja saat paremmin selville heidän ongelmansa, sekä näkyvät ja piilossa olevat tarpeensa.
3. Johda keskustelua selkeällä suunnitelmalla, jotta molempien osapuolten odotukset nousevat esiin ja vastaavat mahdollisimman hyvin toisiaan.

4. Rakenna myyntiprosessi, jossa saat asiakkaalta jatkuvasti palautetta. Näin varmistat, että olette menossa oikeaan suuntaan askel kerrallaan ja jokainen päätös on edellistään helpompi.
5. Kysy asiakkaalta osallistavia kysymyksiä, jotka auttavat häntä itseään oivalta-maan. Näin myyjän tehtävät painottuvat aggressiivisen myynnin sijaan enemmänkin sopivimpien vaihtoehtojen esiintuomiseen.
6. Luo myyntitilanteisiin turvallinen ympäristö, jossa uskalletaan kyseenalaistaa asioita ja puhua herkistäkin aiheista.
7. Keskustele asiakkaan kanssa löytääksesi faktat, äläkä luota omiin oletuksiisi. Faktojen tunnistaminen mahdollistaa asiakkaan ongelmienn syvemmän ymmärtämisen ja helpottaa kaikkein sopivimpien ratkaisuiden esiin nousemista.

(Richardson Sales Performance 2021)

Konsultatiivisen myynnin runko voidaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat: valmistele, yhdistä, ymmärrä, suosittele, sitouta ja toimi. Valmisteluvaihe pitää sisäl- lään tehokkaan suunnittelun ja asiakkaaseen tutustumisen. Tämän ansiosta myyjä pystyy keskittymään tärkeimpiin asioihin ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, eikä turhiin kysymyksiin kulu aikaa. Tämä tekee asiakastapaamisista tuottavampia, lisää luotta- musta, parantaa mahdollisuuksia edetä seuraaviin myyntivaiheisiin, lyhentää myyntisyk- lejä ja parantaa myyntituloksia. Yhdistämisvaihe avaa myyntipuhelun tai tapaamisen ja sa- malla luo pohjan vuorovaikutukselle sekä asettaa myyntidialogin äänensävyyn. Vahva avaus on todella tärkeä ja se on omiaan auttamaan luottamuksen rakentamisessa. Seu- raavana tuleva ymmärtämisvaihe on konsultatiivisen myynnin kulmakivi. Tässä vaiheessa rakennetaan asiakkaan kanssa syvempi yhteys, ansaitaan luottamus ja todistetaan haluk- kuus sitoutua ratkaisemaan vuoropuhelussa esiin nousevat ongelmat. Tässä kohtaa on tärkeää kysyä kaikki relevantit kysymykset, joiden avulla myyjä luo ymmärryksen asiakas- tarpeen kokonaiskuvasta.

Tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi: Mitä haluat saavuttaa? Mitä teet tällä hetkellä? Mikä toimii hyvin? Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia teillä on, joista meidän olisi hyvä olla tie- toisia? (Richardson Sales Performance 2021)

Ymmärtämisvaihetta seuraa suositteluvaihe. Suositteluvaiheessa myyjä voi saada itsensä kuulostamaan selkeältä ja mukaansatempaavalta, tai vaikeasti ymmärrettävältä ja tylsältä. Ollakseen vakuuttava, myyjän tulee onnistua suositteluvaiheessa olemalla selkeä. Asiak- kaan vakuuttamiseksi esitettyjen ratkaisuiden tulee olla yksiselitteisiä, helposti ymmärret- täviä ja lisäarvoa tuottavia. Seuraavaan vaiheeseen, eli sitouttamiseen kuuluu kaupan päättäminen. Vahvinten asiakasta saa sitoutettua käsittelemällä kaupan päättämistä vain osana normaalia prosessia nostamatta sitä erityisemmin jalustalle. Toimintavaiheessa täy- dellinen seuranta (eng. follow-up) asiakkaan kanssa on omiaan nopeuttamaan luottamuk- sen rakentamista myyjän ja asiakkaan välille. Useissa myyntiorganisaatioissa seurantaa ei ole hoidettu riittävän hyvällä tasolla, joka avaa erinomaisesti seurannan hoitaville myy-

jille mahdollisuuden myös erottautua muista positiivisella ja mieleen jäävällä tavalla. Jokaisen asiakkaan kanssa käydyistä keskusteluista kannattaa siis ottaa kaikki hyöty irti viimeistelemällä myyntiprosessi tyylikkäästi onnistuneella seurannalla. Näin varmistetaan, että asiakas on ymmärtänyt tarjouksen mahdollisimman hyvin ja pysytään asiakkaan mielessä positiivisella tavalla. (Richardson Sales Performance 2021)

3.2.2 Ratkaisumyynti

Ratkaisumyynti on suosittu myyntimenetelmä, jossa myyjä selvittää asiakkaan tarpeet ja tarjoaa sopivia palveluita ja tai tuotteita havaittujen tarpeiden perusteella. Asiakas ei välttämättä edes tiedä, että heillä on tarve tietylle palvelulle tai tuotteelle, joka saattaisi avata uusia mahdollisuuksia heidän liiketoimintaansa. Tästä syystä ratkaisumyyjän rooli voi nousta erittäin tärkeäksi ja asiakas saattaa saada kilpailuetua, jonka olemassaolosta he eivät vielä edes tiede. Ratkaisumyynti tekee myyjästä yleensä hyvin empaattisen ja samalla myyntiorganisaatio saa asiakkaasta arvokasta tietoa myyjän tutustuessa asiakasyritykseen. Pelkkä tuotteen myyminen jää yleensä pintapuoleiseksi, mutta ratkaisun myyminen tuo myyjälle syvempää ymmärrystä asiakkaan toimialasta, toimialakohtaisista haasteista ja tavoitteista. Ratkaisumyynnissä ei siis myydä niinkään tuotetta tai mennä tuotteen ominaisuudet edellä, vaan nimensä mukaisesti myydään paras mahdollinen ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Ratkaisumyynnissä vältetään vastaamasta kysymykseen ”mitä?” ja pyritään sen sijaan vastaamaan kysymykseen ”miksi?”. Tärkeää ei siis ole kertoa mitä asiakas tarvitsee, vaan selvittää, miksi hän sitä tarvitsisi ja miten se heitä hyödyttäisi. (Frost 2020a)

Ratkaisumyynti sopii parhaiten liiketoimintaan, jossa tuote tai palvelu vaativat erityistä asiakaskohtaista kustomointia ja asiakkaan ison kuvan ymmärtämistä. Parhaimmillaan eri asiakkaille tarjottavasta samasta tuotteesta tai palvelusta räätälöidään jokaiselle asiakkaalle hieman erilainen lopputuotos. Ratkaisumyynti kannattaa aloittaa kolmen vaiheen suunnitelmalla. Nämä kolme vaihetta ovat: tunnista yleiset kipupisteet, kehitä kysymyksesi ja harjoittele myymään arvoa. (Frost 2020a)

Kipupisteiden tunnistamisessa on kyse potentiaalisten prospektien ja prospektiryhmien yleisimpien ongelmien havaitsemisesta. Ilman tätä tärkeää tietoa on lähes mahdotonta tunnistaa potentiaalisimpia asiakkaita ja päästä tarjoamaan heille sopivia ratkaisuja. Kipupisteiden havaitsemiseksi tulisi analysoida voitettuja asiakkuuksia ja pohtia, mitkä olivat ne toistuvat ongelmat, joihin asiakkaat saivat ratkaisun. Kipupisteiden selvittämisen jälkeen kannattaa keskittyä aktivoiviin kysymyksiin. Hyvien valmiiksi mietittyjen kysymysten ansiosta myyntikeskustelussa voi keskittyä asiakkaaseen ja heidän yritykseensä oman

tuotteen tai sen ominaisuuksien sijaan. Kysymykset kannattaa aloittaa laajemmilla avoimilla kysymyksillä, jotka osallistavat asiakasta ja antavat tietoa mahdollisesta asiakkaan ongelmasta. Laajempien kysymysten jälkeen voi siirtyä spesifimpiin kysymyksiin, joiden myötä on luontevampaa tarjota sopivia ratkaisuja esiin tulleisiin ongelmiin. Ratkaisumyynnissä keskitytään tuotteen ominaisuuksien ja hinnan sijasta sijoitetun pääoman tuottoasteeseen. Ratkaisumyynnissä tärkeää on pystyä havainnollistamaan asiakkaan saama arvo. Ansaittava arvo voi olla esimerkiksi kustannussäästö tai kokonaisuus, joka johtaa aikaisempaa suurempaan myyntiin. Näin hankinnan perusteleva asiakkaalle on huomattavasti helpompaa. (Frost 2020a)

Rootin (2021) mukaan merkittävin ero konsultatiivisen myynnin ja ratkaisumyynnin välillä on se, että ratkaisumyynti ei sisällä ilmaista neuvontaa asiakkaille.

1980-luvulla suuressa suosiossa ollut ratkaisumyynti on Adamsonin ym. (2012) mukaan menettänyt merkitystään B2B-liiketoiminnassa, kun asiakkaat ovat oppineet ratkaisemaan omia ongelmiaan, vertailemaan eri palveluntarjoajia ja etsimään itsellensä parhaiten sopivia ratkaisuja.

3.2.3 Arvomyynti

Arvomyynti on myynnin lähestymistapa, jossa keskitytään tuomaan asiakkaalle lisäarvoa koko myyntiprosessin ajan. Arvomyyntissä myyjä hyödyntää konsultatiivisen myynnin mallia tarjotakseen räätälöidyn tuotteen tai palvelun asiakkaan tarpeisiin, jolloin asiakkaan saama hyöty ja investoinnin tuoma arvo ovat mahdollisimman korkeat. Arvomyyntin tavoitteena on asettaa asiakkaan tarpeet prioriteettilistan kärkeen ja johdatella asiakasta läpi myyntiprosessin kohti heille sopivinta ratkaisua. (Lestraundra 2019)

Tracyn (2021) mukaan asiakkaan saama arvo voidaan laskea vähentämällä asiakkaan maksama hinta heidän oletetuista eduistansa, joita tuotteen tai palvelun ostaminen tarjoaa. Arvomyyntissä asiakas ostaa tuotteen tai palvelun, koska he uskovat saavansa sen avulla sellaista arvoa, mitä he eivät muuten voisi saavuttaa. Ihmiset eivät osta tuotteita tai niiden ominaisuuksia, vaan arvoa joka tuotteiden avulla saavutetaan. Arvoon keskittyvässä myyntissä tulee keskittyä selittämään ja ilmaisemaan, kuinka tuote tai palvelu auttaa asiakasta ja ratkaisee heidän ongelmansa. Eli tekee heidän elämästään helpompaa. Tällöin myös tuotteen hinnalla on entistä vähemmän merkitystä. Ilman arvon luomista hinta nousee huomattavasti keskeisempään rooliin.

Tracyn mukaan hintakilpailusta pois pääsemiseksi myyjän tulee tehdä kolme tärkeää tehtävää ennen myyntityön aloittamista. Nämä ovat: ideaaliasiakkaan asiakasprofiilin luominen, ideaaliasiakkaan tyypillisten ongelmien tunnistaminen ja listaus myytävän tuotteen

hyödyistä. Ensinnäkin arvomyynnin pohjaksi tulee luoda asiakasprofiili ideaaliasiakkaasta, joka olisi valmis ostamaan tuotteen heti. Profiilin luomisessa on tärkeää tunnistaa potentiaalisimpien asiakkaiden yleispiirteitä. Näitä voivat olla esimerkiksi: ikä, sukupuoli, parisuhdetilanne sekä koulutus- ja tulotaso. Profiilin luomisen jälkeen voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen, jonka tavoitteena on tunnistaa, millaisen ongelman tuotteesi asiakkaalta ratkaisee. Mikäli asiakas ei näe ongelmaa, hän ei myöskään todennäköisesti osta tuotetta. Viimeisenä vaiheena tehdään listaus niistä hyödyistä, jotka asiakas saa ostaessaan myytävän tuotteen. Mitä enemmän etuja ja ratkaisuja asiakkaan ongelmiin tuote tarjoaa, sitä varmemmin asiakas tuotteen ostaa. (Tracy 2021)

Lestraundra (2019) mainitsee arvopohjaisen myynnin peruseriaatteiksi seitsemän kohtaa, jotka ovat:

1. Tee kotitehtäväsi
2. Älä kiirehdi myyntipuheeseesi liian nopeasti
3. Kerro, kuinka tuotteesi tuo arvoa asiakkaalle
4. Keskity opettamaan myymisen sijasta
5. Johdata prospekti läpi ostoprosessin
6. Pidä miellyttävä lähestymistapa
7. Tuo arvoa jokaiseen kohtaamispisteeseen

(Lestraundra 2019)

Arvoperusteisen myynnin pohjana on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen. Tästä syystä myyjän tulee tehdä asiakkaan taustoista, heidän toimialastaan ja mahdollisista kipupisteistään tarkka kartoitus, eli niin kutsutut kotitehtävät ennen myyntiprosessin käynnistämistä. Tarpeiden ymmärtämiseen kannattaa hyödyntää olemassa olevia lähteitä, kuten esimerkiksi LinkedIn-profiileja, muita sosiaalisen median kanavia, omaa asiakkuudenhallintajärjestelmää ja asiakkaan verkkosivuja. Myös Google-hakujen tekeminen asiakkaan kilpailijoista todennäköisesti lisää myyjän ymmärrystä alasta. Taustakartoituksen jälkeen asiakasta kannattaa kuunnella mahdollisimman tarkkaan, jotta voidaan ymmärtää heidän ongelmansa ja rakentaa luottamusta, ennen varsinaiseen myyntipuheeseen siirtymistä. Tarkka kuuntelu auttaa myyjää positioimaan oman tuotteensa paremmin myyntitilanteessa. Yksi tärkeimmistä arvomyynnin peruseriaateista on viestiä tuotteen tuoma arvo mahdollisimman selkeästi ja kertoa, miten se ratkaisee asiakkaan ongelmat. Tuotteen ostaminen tulee tehdä helpoksi ja vastata kaikkiin tärkeisiin kysymyksiin, jotka asiakkaita usein askarruttavat. Kannattaa muun muassa kertoa, miten ostoprosessi etenee, miten asiakasta koulutetaan ja millaista tukea oston jälkeen on saatavilla. (Lestraundra 2019)

Arvomyynnissä on tärkeää tehdä myynnistä enemmän opettavaa ja lisätä asiakkaan tietoisuutta mahdollisista ratkaisuista heidän ongelmiinsa. Perinteisen myyjän roolin sijaan arvomyynnissä myyjän tehtävänä onkin toimia ennemmin konsulttina ja johdattaa asiakas

ostoprosessin läpi. Konsultoiva ja miellyttävä lähestymistapa haastavissakin tilanteissa nostaa myyjän pisteitä asiakkaan silmissä, rakentaa luottamusta, luo myyjästä rehellisemmän kuvan ja aidon vaikutelman. Myyjä voi esimerkiksi kertoa oman mielipiteensä, mitä asiakkaan kannattaisi tehdä tietyssä tilanteessa ja mitä taas ehkä ei kannattaisi tehdä. Myyjän lähestyttävyyttä lisää henkilökohtainen viestintätapa, jossa asiakkaan kanssa voidaan jutella lähes samalla tavalla ja äänensävyllä, kuin ystävälle puhuttaessa. Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä, myyjän tulee tuoda arvoa jokaiseen kohtaamiseen. Näin asiakas kokee aina saavansa jokaisesta tapaamisesta lisäarvoa, jolloin esimerkiksi seuraavan myyntitapaamisen sopimisesta tulee helpompaa. Tässä päästään pitkälle jo yksinkertaisilla perusasioilla. Näitä ovat muun muassa asiakkaiden kuuntelu, vastaaminen perusteellisesti heidän esittämiin kysymyksiin ja yleisesti hyvien aiheeseen liittyvien keskusteluiden käyminen. (Lestraundra 2019)

SalesStarin (2017) mukaan arvomyynti on yksi konsultatiivisen myynnin alastrategioista. Konsultatiivisessa myynnissä asiakkaiden saamiseksi käytetään kaksisuuntaista lähestymistapaa, jossa lopputulemana saadaan kahdenlaisia tuloksia. Tuloksia, jotka ovat mitattavissa, ja tuloksia, jotka eivät ole mitattavissa. Arvomyynnin lähestymistapa puolestaan nojaa ainoastaan mitattaviin tuloksiin. (SalesStar 2017)

3.2.4 Suhdemyynti

Suhdemyynnissä nimensä mukaisesti tärkeimpänä asiana on asiakassuhteen rakentaminen ja ylläpitäminen. Suhteen luottamusta rakennetaan viettämällä asiakkaan kanssa mahdollisimman paljon aikaa samalla tuoden asiakkaalle jatkuvasti uutta lisäarvoa. Suhdemyynti on toimiva tapa tuotteiden tai palveluiden myynnissä, joissa keskimääräinen myyntihinta on korkea ja tai myytävä tuote vaatii isompaa räätälöintiä. Pidemmän myyntiprosessin tavoitteena on vakuuttaa asiakas siitä, että oston jälkeistä tukea ja apua on tarvittaessa saatavilla myös mahdollisissa ongelmatilanteissa. Ilman varmuutta turvallisuuden tunteesta asiakkaat eivät ole valmiita ottamaan seuraavaa askelta ja ostamaan tuotetta tai palvelua. (Frost 2020b)

Kuten konsultatiivisessa-, ratkaisu- ja arvomyynnissä, suhdemyynnissä tärkeintä on ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan haasteet sekä tarpeet ja luoda asiakkaalle lisäarvoa tuotteen tai palvelun oston lisäksi jo myyntiprosessin aikana. Asiakkaan kanssa käytävä myyntikeskustelu pohjautuu asiakkaan auttamiseen. Mikäli myytävällä tuotteella tai palvelulla ei voida ratkaista asiakkaan ongelmaa tai tuoda heille lisäarvoa, keskustelua ei kannata jatkaa. Potentiaaliselle asiakkaalle kannattaakin kertoa, millaisia ratkaisuja vastaa-

vissa tilanteissa olleille asiakkaille on tarjottu aikaisemmin ja miten heitä on pystytty auttamaan. Havainnollistavat esimerkit tekevät tilanteesta helpommin samaistuttavan, nostavat potentiaaliset asiakasta askarruttavat ongelmat esiin ja tarjoavat mahdollisuuden keskustella ongelmien juurisyistä sekä tuotteen tai palvelun tarjoamista ratkaisuista näihin ongelmiin. Nämä kaikki ovat omiaan lisäämään ostoksen todennäköisyyttä. Lisäksi oikeanlaisilla kysymyksillä saadaan nostettua esiin asiakkaan mahdolliset kipupisteet. Hyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi: Onko ostamiselle jonkinlaista estettä? Mistä olet huolissasi? Mitä toivoisit tuotteessa tai palvelussa olevan toisin? (Frost 2020b)

Asiakkaan vastattua näihin edellä mainittuihin kysymyksiin, on tärkeää, että myyjä toistaa asiakkaan mainitsemat asiat ja näin vielä varmistaa, että on ymmärtänyt asiakkaan tilanteen oikein. Näin myyjä todistaa kuuntelevansa asiakasta samalla luoden keskustelulle empaattista äänensävyä asiakkaan esiin nostamia ongelmia kohtaan. Tässä yhteydessä on luontevaa kysyä tarkentavia jatkokysymyksiä ja pureutua kipupisteisiin syvemmin. Ongelmien tunnistamisen ja esiintuomisen jälkeen myyjän on seuraavaksi luonnollista tarjota asiakkaalle näkemys, joka ratkaisee hänen ongelmansa. Optimaalisessa tapauksessa ratkaisua haettaessa päästään tilanteeseen, jossa asiakkaan suurempi ostos hyödyttää myyjän lisäksi myös asiakasta samassa suhteessa. Näin päästään niin kutsuttuun win-win-tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet voittavat ja ovat samalla puolella, eikä toisen hyöty ole toiselta pois. (Frost 2020b)

Suhdemyynnissä asiakassuhdetta rakennetaan aina perustuen pitkän jänteen tähtäimiin. Mikäli myyjän tekemä ratkaisu ei hyödytä asiakassuhdetta pitkällä tähtäimellä, ei ratkaisua silloin kannata todennäköisesti tehdä. Suhdemyynti perustuu viiteen tärkeään lähtökohtaan. Nämä lähtökohdat ovat:

1. Ole aina rehellinen asiakkaillesi
2. Pidä aktiivisesti yhteyttä asiakkaittesi kanssa ja tarkista säännöllisin väliajoin, että kaikki on hyvin
3. Ylitä asiakkaittesi odotukset
4. Pidä lupauksesi
5. Aina kun mahdollista, tarjoa eksklusiivisia etuja

(Frost 2020b)

3.2.5 Avainasiakkuusmyynti

Avainasiakkuudet (eng. Key Accounts) ovat yleensä organisaation tärkeimpiä voimavaroja, joita tulisi hoivata avainasiakkuusmyynnillä. Avainasiakkaat saattavat esimerkiksi tuottaa suuren osan yrityksen liikevaihdosta, referenssinä lisätä organisaation uskottavuutta, suositella yritystä muille ja näin tuoda lisää uusia maksavia asiakkaita. Avainasiakkuudet vaativat erittäin paljon huomiota, aikaa, energiaa ja muita resursseja. Tämän takia

on tärkeää, että avainasiakkaiksi luokiteltujen asiakkaiden tuotto-odotukset ovat myös korkeat ja asiakkuuksista saadaan pidemmällä tähtäimellä kannattavia. Avainasiakkuudet ovat organisaatioille tärkeitä, mutta olennaista on myös tunnistaa, mitkä oikeasti ovat avainasiakkuuksia, ja mitkä taas eivät. Frost (2020c) kehottaakin pisteyttämään avainasiakkaat asteikolla yhdestä kymmeneen kolmen, neljän tai viiden valittavan eri kriteerin perusteella. Pisteytyksen avulla voidaan tunnistaa avainasiakkaat ja ne asiakkaat, joista saattaisi jatkossa tulla avainasiakkaita. Pisteytyksen kriteereitä voivat olla esimerkiksi: tuotteen sopivuus asiakkaalle, maksukyky, olemassa olevan suhteen vahvuus, mahdollisuus tulla kanavapartneriksi (eng. Channel partner), sopivuus kulttuuriin, maantieteellinen sijainti, ostoprosessi ja liikevaihdon potentiaali. (Frost 2020c)

Avainasiakkuus saattaa olla asiakkaalle tärkeä tunnustus ja symboli. Termin käytön kanssa kannattaa siis olla tarkkana. Asiakkaalle voi kertoa ja onnitella, että heistä on tullut avainasiakkaita. Vastaavasti heille ei kannata kertoa, jos he ovat menettäneet avainasiakkuusstatuksen ja niin sanotusti pudonneet vähemmän merkittäväksi asiakkaiksi tiettyjen kriteereiden täytyessä. (Frost 2020c)

Avainasiakkuuksien hallinnan (eng. Key Account Management) aloittaminen tai uudelleenjärjestely vaatii merkittävää, koko organisaation laajuista muutosta ja sitoutumista. Muutos aloitetaan ylimmän johdon päätöksellä ja sitouttamisella uuteen järjestelyyn. Tämän jälkeen muutos jalkautetaan rekrytointiin, työntekijöiden kouluttamiseen ja uusien prosessien implementointiin. Avainasiakkuuksien hallinnan keskeisimpiä tehtäviä on syventää asiakkuuksia, tehdä heistä liiketoimintakumppaneita ja rakentaa pitkäkestoisia suhteita organisaation taloudellisesti tärkeimpien asiakkaiden kanssa. Avainasiakkuuden myötä avainasiakkuuspäällikkö tarjoaa asiakkaalle enemmän säännöllistä yhteydenpitoa ja uniikkeja, vain avainasiakkaille kohdistettuja tarjouksia. Tässä vaiheessa organisaation on syytä olla huolellinen. Sillä välillä avainasiakkuuksista saattaa tulla aikaisempaa kannattamattomampia nousevien kustannusten ja pienenevien katteiden myötä. (Frost 2020c)

Raymondin (2021) mukaan avainasiakkaat ostavat myyjiltä 60–70 % tavallisia asiakkaita todennäköisemmin ja he myös käyttävät ostoksiinsa 33 % enemmän rahaa.

Binkin ja Yipin (2007) mukaan muutaman vuoden aikana avainasiakkuuden käynnistymisestä asiakastytyväisyys voi nousta yli 20 % tai jopa enemmän ja liikevaihto sekä liikevoitto voivat nousta 15 % tai jopa enemmän.

Avainasiakkuusstrategiaa voi olla järkevä käyttää, jos:

- Myytävät tuotteet ovat monimuotoisempia ja myyntisykli on pidempi
- Myytävällä tuotteella on hyvät lisä- ja ristimyyntimahdollisuudet
- Avainasiakkuuksiin voidaan panostaa riittävän suurilla resursseilla

(Frost 2020c)

Avainasiakkuusmyynti eroaa perinteisestä myynnistä merkittävästi. Perinteisessä myynnissä etsitään tuottoja lyhyemmällä aikajänteellä, kun taas avainasiakkuusmyynnissä pyritään lähtökohtaisesti aina pidemmän tähtäimen tuottoihin ja vahvempaan, molempia hyödyttävään kumppanuuteen asiakkaan kanssa. Avainasiakkuusmyynnissä tulee keskittyä neljään tärkeään asiaan, jotka ovat: sopivimpien asiakkuuksien valinta, omistautuneen avainasiakkuustiimin rakentaminen, asiakkuuksien suoriutumisen jatkuva mittaaminen ja oikeisiin työkaluihin panostaminen. On ensiarvoisen tärkeää, että avainasiakkuuksiksi valitaan kannattavimmat asiakkaat ja valinnassa käytetään samoja kriteereitä. Kaikkien asiakkuuksien tilannetta tulee myös puntaroida jatkuvasti ja tilanteen muuttuessa alentaa avainasiakkuus tavalliseksi asiakkuudeksi tai ylentää tavallinen asiakkuus avainasiakkuudeksi. Hyvän avainasiakkuustiimin rakentamisen peruseriaatteita on, ettei avainasiakkuuden hoitajalla saisi olla jatkuvia myynnillisiä töitä muiden asiakkuuksien osalta, jotta hän voi keskittyä riittävän hyvin avainasiakkuuksiinsa. Jokaisella avainasiakkuudella tulisi olla myös vahva tukitiimi, jotta asiakasta pystytään palvelemaan erinomaisella tasolla. Asiakkuuksien suoriutumista, kuten sitoutuneisuutta ja uskollisuutta tulisi mitata jatkuvasti joko viikoittain, kuukausittain tai kvartaaleittain. Mittareiden trendit tulisi näyttää ylöspäin. Jos näin ei ole, on syytä tarkentaa seuranta, tehdä tarvittavia korjaavia toimenpiteitä ja jopa harkita asiakkuuden alentamista. Seurantaan olennaisena osana kuuluu myös jatkuva asiakaspalautteen kerääminen. Näin myyjäorganisaatio voi kehittää omaa toimintaansa jatkuvasti ja saada nopeasti tietoa mahdollisista eteen tulevista ongelmista, joihin tulisi heti reagoida. Avainasiakkuuksien hoitaminen vaatii myös sopivat työkalut. Yhteydenpitoa asiakkaisiin tulisi helpottaa muun muassa riittävän monipuolisella CRM-järjestelmällä, LinkedInin ilmaisilla tai maksullisilla työkaluilla, tapaamisten varaustyökalulla ja videoalustalla, jolla voi helposti lähettää asiakkaille videoviestejä. (Frost 2020c)

Cheatham ja Schachterin (2015) mukaan parhaimpien avainasiakkuuspäälliköiden tulisi hallita seuraavat kriittiset taidot:

- Asiakkaan liiketoiminnan kokonaiskuvan syvä ymmärrys
- Syvä ymmärrys oman organisaation liiketoiminnasta, joka mahdollistaa suuremman asiakaskohtaisen liikevaihdon ja paremman kannattavuuden
- Tulevien asiakaskohtaamisten oma-aloitteinen suunnittelu
- Yhteispeli avainasiakastiimin jäsenten kanssa, jonka avulla rakennetaan räätälöityjä, asiakkaiden tarpeita täyttäviä ratkaisuja
- Tuloshakuisten kysymysten esittäminen, joiden avulla tunnistetaan asiakkaan prioriteetit
- Arvon osoittaminen asiakaslähtöisesti
- Avainasiakastiimin johtaminen kohti tavoitteita
- Asiakkaan auttaminen myyntiprosessin seuraavaan vaiheeseen etenemisessä
- Avainasiakastiimin osallistaminen yhteisten ratkaisuiden suunnitteluun

- Johtaa avainasiakkuustiimiä olemaan proaktiivisempi uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa asiakkaiden heikkojen signaalien perusteella
- Kaiken tarjolla olevan datan maksimaalinen hyödyntäminen avainasiakkuustiimin hyväksi
- Organisaation sisäisten resurssien mahdollisimman monipuolinen hyödyntäminen asiakkaan eduksi

(Cheatham & Schachter 2015)

Schultzin (2021) mukaan strategisessa avainasiakkuustyöskentelyssä merkittävin yksittäinen tekijä huippusuoriutujien ja muiden välillä on tehokas työkalu strategisten asiakkuuksien suunnitteluun. Ilman tehokasta organisaationlaajuista työkalua on käytännössä mahdotonta kasvattaa asiakkuuksia systemaattisesti. Tehokkaan asiakkuuksiensuunnittelutyökalun elementtejä ovat muun muassa: sidosryhmät, asiakkuuksien tavoitteet, tutkiminen, mahdollisuudet, sekä strategiat ja toiminta. (Schultz 2021)

Frostin (2020c) mukaan avainasiakkuuksien suunnitelman tulisi sisältää vähintään nämä neljä kohtaa:

1. Suhteesi asiakkaan kanssa – keiden kaikkien kanssa ollaan yhteydessä ja mitkä kontaktihenkilöiden roolinsa sekä mahdolliset vaikutukset ovat
2. Asiakkaan tämänhetkinen liiketoimintasuunnitelma, tavoitteet ja taloudellinen tilanne
3. Asiakkuuden tavoitteet – minkälaisia taloudellisia mahdollisuuksia voisi olla odotettavissa
4. Strategia tavoitteiden saavuttamiseen

(Frost 2020c)

3.2.6 Haastajamyynä

Haastajamyynnin (eng. Challenger Sale) käsite lanseerattiin suuremmalle yleisölle vuonna 2011 kun Matthew Dixon ja Brent Adamson julkaisivat haastajamyynä käsittelevän kirjansa "The Challenger Sale: How To Take Control of the Customer Conversation". Haastajamyynä perustuu myyntiprosessiin, jossa keskitytään myyntikokemuksen hallintaan asiakkaalle relevantin tiedon opettamisen ja tuoteräätälöinnin avulla. Dixonin ja Adamsonin mukaan oikeanlaisella koulutuksella ja sopivilla työkaluilla myyjä voi hallita ihan minkälaista asiakaskeskustelua tahansa. Haastajamyynä ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, tykkää keskustella, työntää asiakasta ulos mukavuusalueeltaan ja haastaa asiakasta ajattelemaan tilanteita uudelta näkökulmasta luoden heidän välilleen rakentavaa jännitettä. Haastajamyynä perustuu asiakkaalle vähemmän tutun, mutta potentiaalisen ongelman tai uuden liiketoimintamahdollisuuden esiintuomiseen. Haastaja siis aloittaa keskustelun, jonka päämääränä on tarjota asiakkaalle nykyistä parempaa ratkaisua haastajan tuotteiden avulla. (Pipedrive 2021)

Gartnerin vuonna 2019 tekemässä tutkimuksessa vertailtiin viittä eri myyjäprofiilia ja niiden suoriutumista keskenään. Tutkimuksen mukaan suhdemyynnin lähestymistapaa hyödyntäneet myyjät suoriutuivat kokonaisuudessaan kaikkein heikoimmin. Vain 7 % huippumyymyjistä hyödynsivät suhdemyyntiä myynnin lähestymistapanaan. Tutkimuksessa parhaiten suoriutuivat haastajamyymäjät. Huippusuoriutujat käyttivät yli kaksi kertaa todennäköisemmin haastajamyynnin lähestymistapaa muihin lähestymistapoihin verrattuna. 40 % huippumyymyjistä käyttivät ensisijaisesti haastajamyynnin lähestymistapaa. Gartnerin mukaan haastajamyymäjät ovat tämän päivän ja tulevaisuuden monimutkaisessa myynnissä kaikkein tehokkaimpia, koska he johtavat myyntikeskusteluja tavalla, joka johtaa asiakkaat takaisin heidän organisaatioidensa uniikkeihin vahvuuksiinsa. (Bryan 2019)

Haastajamyynnin lähestymistavan hyviä puolia ovat:

- Tarjoaa asiakkaalle uniikin näkökulman tuotteesta, joka on haastavampaa muilla myynnin lähestymistavoilla
- Lisää myyjän ymmärrystä asiakkaalle arvoa tuottavista toimista
- Asiakkaan taloudellisen puolen ymmärtäminen selkeytyy ja asiakkaan budjetista puhumisesta tulee luonnollisempaa
- Sopii hyvin monimutkaisten tuotteiden myyntiin

Haastajamyynnin lähestymistavan huonoja puolia ovat:

- Haastava myyntityyli omaksua – toimii parhaiten vain parhailla myyjillä
- Ei sovi tuotteille, joissa on hyvin yksinkertainen myyntisykli
- Vaikea omaksua, jos myyjä on käyttänyt aikaisemmin muita myynnin lähestymistapoja, kuten suhdemyyntiä

(Pipedrive 2021)



Kuvio 2. Haastajamyynnin viisi vaihetta

Yllä kuviossa 2. on kuvattu haastajamyynnin viisi vaihetta niiden etenemisjärjestyksensä. Ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan asiakkaaseen ja aloitetaan luottamuksen sekä uskottavuuden rakentaminen. Luottamuksen rakentamisessa tärkeintä on osoittaa asiakkaalle ymmärtävänsä heidän kipupisteensä ja tarpeensa. Tällaisen ymmärryksen saavuttamiseen vaaditaan aina alakohtaista tuntemusta ja tarkempaa tutustumista asiakkaaseen ja heidän toimialaansa. Tutustumisvaiheessa keskitytään ainoastaan asiakkaan esiintuomiin ongelmiin, eikä vielä edes puhuta ratkaisusta tai myytävästä tuotteesta. Seuraavana vaiheena on uudelleenmuotoilu. Tämän vaiheen tavoitteena on herättää asiakkaan uteliaisuus ja johdatella häntä ajattelemaan asioita uusin silmin. Tärkeänä osana uutta ajattelutapaa on tunnistaa asiakkaan mainitsemien ongelmien juurisyyt ja niitä uudelleenmuotoilemalla löytää kasvun mahdollisuuksia. Tässä vaiheessa haastajamyynnin tehtävänä on kertoa asiakkaalle, että heidän aikaisemmin ajattelemansa ratkaisu ongelmaan ei välttämättä toimi. Näin haastajamyynnin nimensä mukaisesti haastaa asiakkaan aikaisemmat ajatukset ja uskomukset sekä aloittaa mahdollisten harhaluulojen käsittelyn. Ilman tämän tyyppistä haastamista aikaisempaa ajattelutapaa voi olla lähes mahdotonta muuttaa. (Pipedrive 2021)

Kolmantena, eli seuraavana vaiheena on asiakkaan tunteiden herättäminen. Harvard Business Schoolin professori Gerald Zaltmanin (2003) mukaan 95 % ihmisten ostopäätöksistä tapahtuu alitajunnassa. On siis sanomattakin selvää, että tunteisiin tulee pystyä vaikuttamaan, jos halutaan saada asiakas ostamaan. Mitä enemmän potentiaalinen asiakas pystyy samaistumaan tuotteeseen esimerkiksi tarinan ja siitä heräävien tunteiden kautta, sitä helpommaksi tuotteen myyminen tulee. Samaistuttavuutta lisäävät esimerkiksi tarinat ostaneista asiakkaista, jotka ovat olleet samanlaisessa lähtötilanteessa ennen uuden ratkaisun käyttöönottoa. Neljännessä vaiheessa asiakkaalle esitellään arvotarjoama ja perustellaan, miten helposti myytävä tuote ratkaisee heidän ongelmansa. Tässä vaiheessa myynnin tärkeimpänä tehtävänä on kuvailla, miltä paras mahdollinen ratkaisu asiakkaan ongelmaan voisi näyttää. Idealaratkaisun esittämisen aikana ei saisi mainita omaa myytävää tuotetta. Arvotarjoaman voi esitellä esimerkiksi tunteita herättävän tarinan muodossa. Tarina voi olla vaikkapa skenaario siitä, mitä tapahtuisi ratkaisun ostamisen myötä ja miten asiakkaan elämä helpottuisi tulevaisuudessa. Aggressiivisen kaupan päättämisen sijaan myynnin tulisi edelleen keskittyä vain ratkaisusta keskusteluun ja asiakkaan kysymyksiin vastaamiseen, jotta asiakas itse oivaltaisi ostoksen merkityksellisyyden sekä päättäisi kaupan oma-aloitteisesti. Viimeisessä viidennessä vaiheessa pureudutaan tuotteeseen, eli ratkaisun esittelyyn. Mikäli myyjä on suoriutunut kiitettävästi kaikista aikaisemmista vaiheista, tämän pitäisi olla nopea ja kivuton prosessi. Tässä vaiheessa myyjä esittelee

oman ratkaisunsa ja kertoo, miten tarjottu tuote ratkaisee asiakkaan ongelmat. Asiakkaalle kannattaa myös havainnollistaa, miltä yhteistyö voisi jatkossa näyttää. (Pipedrive 2021)

4 Myyntiprosessin kehittäminen

Myynti on aina ollut ja tulee aina olemaan jokaiselle yritykselle yksi tärkeimmistä, ellei tärkein yksittäinen toiminto. Ilman myyntiä ei ole liikevaihtoa ja ilman liikevaihtoa ei ole liike-toimintaa. Siksi jokaisessa yrityksessä myyntiprosessin kehittäminen tulisi pitää jatkuvasti kirkkaana mielessä. Seuraavaksi pureudumme myynnin kehittämiseen, joka on myös tämän opinnäytetyön teoriaviitekehyksen merkittävin teema. Tässä osiossa tutustumme muun muassa myyntiprosesseihin, myyntitaitoihin, digitaaliseen B2B-myyntiin, sekä lisä- ja ristimyyntiin.

Nykypäivänä yrityksen myyntiprosessin tulisi erottua kilpailijoistaan paremmalla palvelulla. Jatkuvasti globalisoituvassa kilpailutilanteessa erinomainen palvelu nousee yhä tärkeämmäksi tekijäksi. Tuotteiden ja palveluiden ollessa samankaltaisia ostajan valintaan vaikuttaa palvelun laadun lisäksi hinta. Onnistuneella myyntiprosessilla voidaan kilpailla hintaa vastaan ja voittaa asiakkaan luottamus. (Rubanovitsch 2007, 14)

4.1 Myyntiprosessi

Nykypäivänä yrityksen myyntiprosessin tulisi erottua kilpailijoistaan paremmalla palvelulla. Jatkuvasti globalisoituvassa kilpailutilanteessa erinomainen palvelu nousee yhä tärkeämmäksi tekijäksi. Tuotteiden ja palveluiden ollessa samankaltaisia ostajan valintaan vaikuttaa palvelun laadun lisäksi hinta. Onnistuneella myyntiprosessilla voidaan kilpailla hintaa vastaan ja voittaa asiakkaan luottamus. (Rubanovitsch 2007, 14)

Tänä päivänä asiakkaat eivät ole uskollisia yritykselle, vaan vaihtavat palveluntarjoajaa, jos sama tai vastaava kokonaisuus on toisaalla parempi. Ihmiset vertailevat yrityksiä ja niiden palveluita sekä tuotteita verkossa ennen ostopäätöksen tekemistä. Tästä syystä ominaisuuksiltaan samat tai hyvin samankaltaiset tuotteet ja palvelut joutuvat usein hintakilpailuun. Nykyaikaiset vaativat asiakkaat haluavat ostaa tuotteen parhaaseen mahdolliseen hintaan ilman sen suurempaa asiakasuskollisuutta. Samoja tuotteita myytäessä asiakaspalvelun laatu ratkaisee voittajan. Ihmiset haluavat ostaa tuotteen paikasta, jossa yhdistyy kilpailukykyisen hinnan lisäksi loistava asiakaspalvelu, kuten helppo saatavuus ja nopeat toimitukset verkkokaupassa tai miellyttävä palvelu kivijalkaliikkeessä. (Rubanovitsch 2007, 14–16)

Menestyvän myyjän rooli on ratkaisukeskeinen ja konsultoiva. Moderni myyjä:

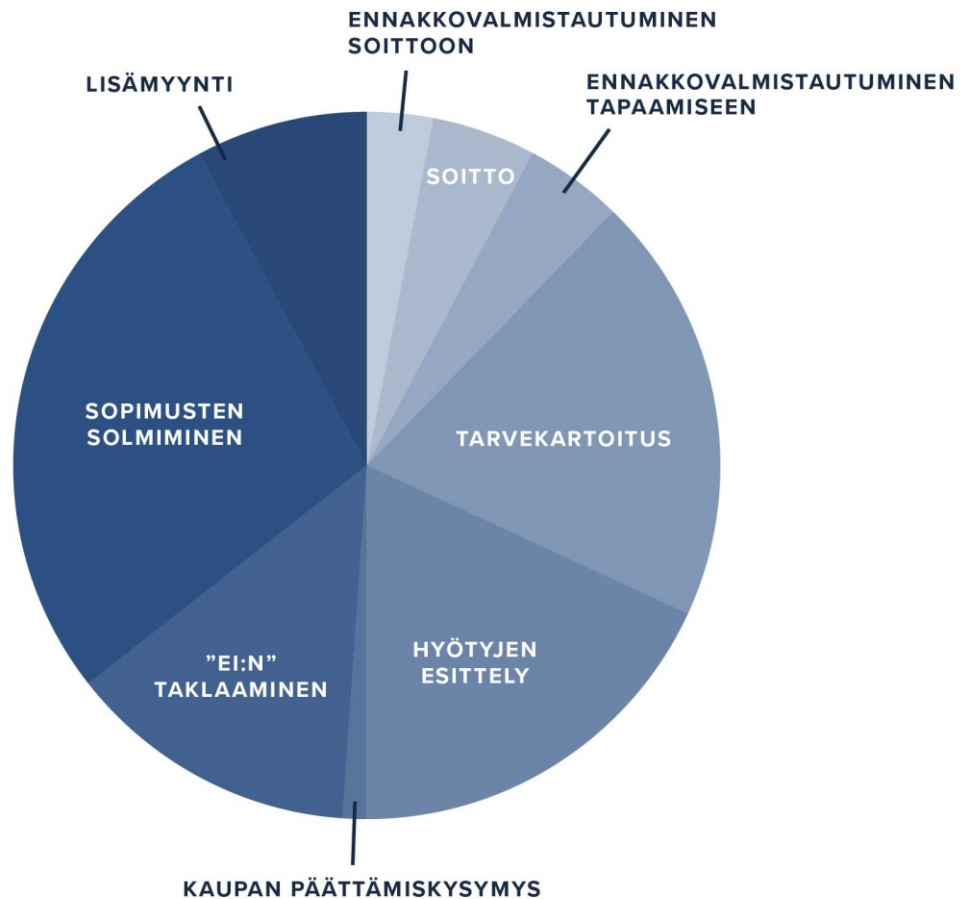
- Valmistautuu huolellisesti asiakaskohtaisiin ja noudattaa sovittuja aikatauluja

- Kartoittaa asiakkaan tarpeet, pyrkii vastaamaan niihin ja ohjaa keskustelua asiakastarpeiden pohjalta
- Sisäistää, että asiakas ja lisäarvon tuottaminen ovat toiminnan keskiössä, eikä tuote tai hinta
- Tuntee erinomaisesti tuotteensa ja palvelunsa sekä osaa kertoa niistä selkeästi ja ymmärrettävästi
- Osaa antaa asiakkaalle konsultoivia neuvoja ennen ja jälkeen tuotteen tai palvelun ostoa
- Tekee asioinnin miellyttäväksi, toimivaksi ja kiinnostavaksi
- Ei vedä mitään roolia, vaan on oma luonteva itsensä
- Ehdottaa kauppaa luontevasti sille sopivassa tilanteessa
- On aktiivinen ennen asiakaskohtaamista ja sen jälkeen
- Pitää lupauksensa

(Rubanovitsch 2007, 20)

Asiakas ymmärtää, että osa konsultoivan myyjän tuotteen tai palvelun hinnasta muodostuu myyntityöhön käytettävästä ajasta. Asiakas ei ole halukas maksamaan palvelusta, josta hän selviäisi itsekkin. Tästä syystä myyjä on hyödyllinen tilanteissa, joissa hän pystyy luomaan asiakkaalle lisäarvoa omalla ammattitaidollansa. (Rubanovitsch 2007, 20–21)

Myyntiprosessia voidaan kuvata piirakkamallilla. Alla olevassa kuvassa malli on nimetty myynnin ympyräksi. Ympyrässä on kuvattu myyntiprosessille kymmenen tyypillistä kronologisessa järjestyksessä etenevää myynnin vaihetta. Nämä vaiheet ovat: 1. Ennakkovalmistautuminen puhelinsoittoon, 2. Puhelinsoitto, 3. Ennakkovalmistautuminen tapaamiseen, 4. Tarvekartoitus, 5. Hyötyjen esittely, 6. Kaupan päättämiskysymys, 7. ”Ei:n” taklaaminen, 8. Sopimuksen solmiminen, 9. Lisämyynti, 10. Seuranta. (Rubanovitsch 2007, 35)



Kuvio 3. Myynnin ympyrä (Rubanovitsch 2007, 35)

Kuviossa 3. on kuvattuna myynnin kymmenen eri vaihetta. Ennakkovalmistautumisessa soittoon tehdään tarvittavaa taustatutkimusta, jotta puhelinsoitto prospektille menisi mahdollisimman hyvin ja haluttuun tavoitteeseen päästäisiin. Soiton tarkoituksena on herättää vastapuolen mielenkiinto ja sopia tapaaminen. Viimeinen vaihe ennen kasvokkaista kohtaamista on ennakkovalmistautuminen tapaamiseen. Tässä yhdistetään kaikki oleellinen ja tähän asti muodostunut tieto kokonaiskuvaksi, jonka myötä valmistaudutaan kohtaamaan asiakas kasvotusten. Tapaamisen ensimmäisenä vaiheena on tarvekartoitus. Tässä vaiheessa asiakkaan tarpeet kartoitetaan, jotta voidaan muodostaa kokonais käsitys asiakkaan tilanteesta ja siirtyä esittelemään hyötyjä. Hyötyjen esittelyn jälkeen esitetään kaupan päättämiskysymys. Asiakkaan vastauksen mukaan seuraavaksi taklataan vastaväitteet, tai siirrytään suoraan sopimusten solmimiseen. Lopuksi tehdään lisämyynti ja viimeisessä vaiheessa aloitetaan seuranta. Myyntitilanteesta, tuotteesta tai palvelusta riippuen osa vaiheista saattaa puuttua. Esimerkiksi kuluttajakaupassa asiakas saattaa tulla kivijalkaliikkeeseen, jolloin ennakkovalmistautuminen soittoon, soitto ja ennakkovalmistautuminen tapaamiseen jäävät kokonaan pois.

Ennen tämän tutkimuksen tekemistä Helppojen kotisivujen myyntiprosessista on puuttunut kokonaan aktiivinen puhelimitse tapahtuva lisämyynti ja asiakastyytyväisyyden seuranta. Myyntiprosessi on näin ollen ollut puutteellinen, eikä siitä ole saatu riittävän suurta hyötyä irti. Helppojen kotisivujen myyntiprosessia on kehitetty tämän tutkimuksen tekemisen myötä ja tuotu prosessiin mukaan uusi lisämyyntimalli. Seuraavaksi kuvataan uudistettu aktiivinen lisämyyntimalli, jonka hyödyntäminen on aloitettu vuonna 2021. Helppojen kotisivujen lisämyyntiprosessin vaiheet voidaan jakaa 12 eri vaiheeseen. Alla olevassa kuviossa on esitetty lisämyyntiprosessin vaiheet niiden etenemisjärjestyksessä.



Kuvio 4. Helppojen kotisivujen myyntiprosessin vaiheet

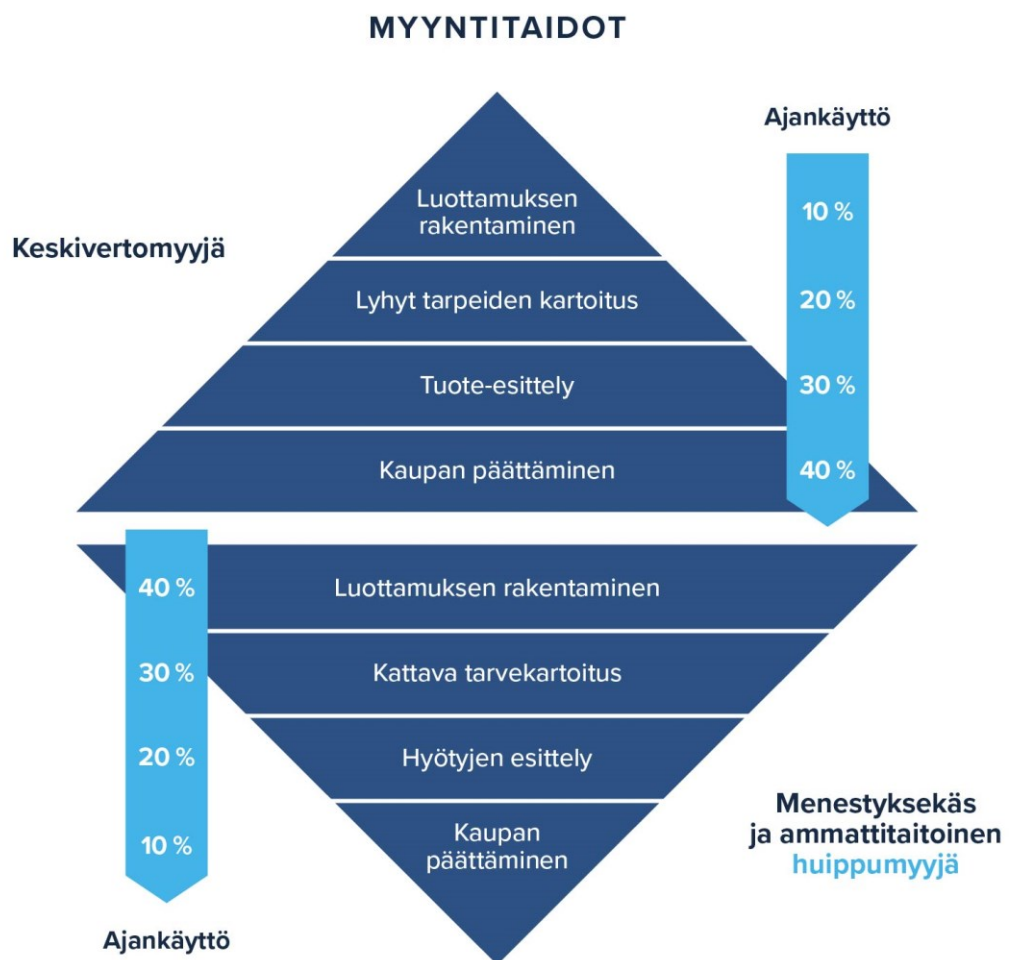
Tässä kappaleessa on eritelty myyntiprosessin vaiheet yksityiskohtaisemmin. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään prospektointi ja valitaan sopivin mahdollinen asiakas, jolle soitetaan seuraavaksi. Ennen soittoa vaiheessa 2. tehdään ennakovalmistautuminen, jossa tutustutaan tarkemmin vielä asiakkaaseen ja tutkitaan taustatiedot mahdollisimman tarkasti, mutta kuitenkin kohtuullisen nopeassa ajassa aikaa säästään. Ennakovalmistautumisella pyritään varmistamaan, että soitto on asiakkaalle mahdollisimman relevantti ja ajankohtainen. Näin säästetään sekä asiakkaan, että myyjän aikaa. Seuraavaksi vaiheessa 3. aloitetaan puhelu ja kerrotaan kuka soittaa, mistä soittaa ja pyydetään lupaa viedä keskustelua eteenpäin. Luvan saamisen jälkeen siirrytään vaiheeseen 4., jossa mennään suhteellisen nopeasti tarvekartoitukseen ja sen jälkeen hyötyjen esittelyyn. Tämän vaiheen tavoitteena on perustella rauhallisesti, mutta kuitenkin ripeästi se, miksi asiakkaan kannattaa jatkaa keskustelua myyjän kanssa. Vaiheessa 5. tehdään kaupan päät-

tämiskysymys, eli selvitetään, onko asiakas valmis ostamaan tarvekartoituksen perusteella räätälöityä ja juuri hänelle tarjottua ratkaisua. Mikäli asiakas ei ole valmis vielä ostamaan ja hän esittää vastaväitteitä, eli perusteluja sille, miksi nyt ei ole järkevää tehdä ostosta, siirrytään vaiheeseen 6. Tässä vaiheessa vastataan asiakkaan esittämiin huoliin ja perusteluihin sekä lähdetään taklaamaan vastaväitteitä, jos se tuntuu järkevältä. Mikäli asiakkaalla on oikeasti todella hyvä ja järkevä perustelu kieltäytymiseen sopimuksesta, silloin väitteitä ei välttämättä kannata lähteä taklaamaan. Tällaisessa tilanteessa väitteiden taklaus saattaa tuntua niin sanotulta väkäämiseltä ja se ei ole asiakaskokemusta ja asiakastyytyväisyyttä silmällä pitäen ollenkaan hyvä asia. Tällaisessa tilanteessa on parempi kiittää puhelusta ja sopia tarvittaessa uusi soitto myöhempään ajankohtaan. Vastaväitteiden onnistuneen käsittelyn jälkeen on aika edetä vaiheeseen 7. ja esittää toinen kaupan päättämiskysymys. Mikäli asiakas ei ole siltikään valmis ostamaan, tässä vaiheessa saattaa olla myös sopiva hetki alkaa lopettelemaan puhelua. Jos asiakas vastaavasti on valmis ostamaan tai harkitsemaan ostosta, seuraavaksi edetään vaiheeseen 8., jossa käydään vielä tarvekartointu kertauksena, jotta ymmärretään varmasti asiakkaan tarve ja pystytään ehdottamaan hänelle parhaiten sopivaa ratkaisua.

Puhelun jälkeen asiakkaalle tehdään tarjous, jossa esitetään keskustelussa läpikäytyt asiat ja niiden mukaan koostettu ratkaisu. Mikäli asiakkaan kanssa on juteltu pienemmästä (500 € alv. 0 % tai sen alle) paketista, saatetaan kauppa ehdottaa suoraan puhelussa. Asiakkaan hyväksyessä tilaus puhelimitse, lähetetään hänelle puhelun jälkeen tilausvahvistus, jossa on kertauksena kirjallisena puhelussa sovitut asiat. Tilausvahvistukseen pyydetään asiakkaan kirjallinen vahvistus ennen etenemistä, aivan kuten tarjouksellekin. Mikäli tarjouskeskustelu vielä jatkuu, siirrytään vaiheeseen 9., jossa asiakkaalle voidaan soittaa uudestaan ja käydä tarjous läpi yhdessä esim. Teams-puhelussa. Näin pystytään käymään kaikki mahdollisesti epäselväksi jääneet asiat ja varmistetaan, että asiakas on ymmärtänyt koko tarjouksen sisällön. Tämä puhelu sisältää vaiheen 10., jossa kerrotaan hyödyt joko kaupan päättämistä tai asiakkaan päätöksen vahvistamista silmällä pitäen. Asiakkaan pitää vakuuttumisen lisäksi tietää tehneensä hyvä päätös. Päätöstä on siis aina hyvä perustella ja kehua. Vaiheessa 11. solmitaan sopimus, tai tilanteesta riippuen siirretään päätös myöhemmälle. Seuraavaksi jäljellä on enää viimeinen vaihe 12., jossa soitetaan ostaneelle asiakkaalle Follow-up-puhelu ja kysytään, kuinka tyytyväinen hän on ollut viimeksi tilaamiinsa palveluihin ja tuotteisiin. Tässä puhelussa varmistetaan, että asiakas on ollut tyytyväinen ja mikäli näin ei olisi, niin tehdään tarvittavat toimenpiteet, jotta saadaan tehtyä asiakas tyytyväiseksi. Saattaa esimerkiksi olla, että asiakkaalta puuttuu jokin olennainen asia ja hänelle tulee tehdä lisämyynti tyytyväisyyden lisäämiseksi. Oikeanlaisella lisämyynnillä pystytään parantamaan asiakastyytyväisyyttä, lisäämään asiakasuskollisuutta ja sitouttamaan asiakas aikaisempaa tehokkaammin.

4.2 Myyjän myyntitaidot

Alla olevassa kuviossa 5. on havainnollistettu keskivertomyyjän sekä menestyksekkään ja ammattitaitoisen huippumyyjän eroja työhön käytettävän ajan jakautumisessa. Keskivertomyyjä käyttää luottamuksen rakentamiseen 10 % ajastaan, lyhyeen tarvekartoitukseen 20 % ajastaan, tuote-esittelyyn 30 % ajastaan ja kaupan päättämiseen 40 % ajastaan. Menestyksekkäs ja ammattitaitoinen huippumyyjä taas käyttää luottamuksen rakentamiseen 40 % ajastaan, kattavaan tarvekartoitukseen 30 % ajastaan, hyötyjen esittelyyn 20 % ajastaan ja kaupan päättämiseen vain 10 % ajastaan. Huippumyyjä käyttää luottamuksen rakentamiseen ja tarvekartoitukseen 70 % myyntiajastaan ja keskivertomyyjä vastaavasti vain 30 %. Keskivertomyyjä taas käyttää tuote-esittelyyn ja kaupan päättämiseen 70 % ajastaan, kun taas huippumyyjä käyttää ajastansa vastaavaan osuuteen ainoastaan 30 %. (Rubanovitsch 2007, 39)



Kuvio 5. Myyjän myyntitaidot (Rubanovitsch 2007, 39)

Kaisa Liskin (2019) mukaan myynti voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat: 1. ota kiinni, 2. myy itsesi, 3. pidä kiinni, 4. sovi kaupat ja myy lisää, 5. pidä lupaukset.

Ensimmäisellä kohdalla viitataan asiakkaan kohtaamiseen. Kun myyjä kohtaa asiakkaan, hänen tulisi keskittyä asiakaskohtaamiseen ja kuuntelemaan mitä asiakkaalla on sanottavaa, sekä heti tarttua kiinni asiakkaan ongelmaan tarjotakseen asiakkaalle ratkaisua. Toisen kohdan mukaan myyjän tulisi ensin myydä itsensä ja vasta sitten hänen myymänsä tuote tai palvelu. Kun myyjä on myynyt itsensä potentiaaliselle asiakkaalle, asiakkaan on helpompi luottaa myyjään ja yhteinen kaupanteko on huomattavasti todennäköisempää. Kolmannen kohdan pidä kiinni tarkoittaa myyjän aktiivista ootetta koko myyntiprosessin ajan. Myyjän tulee selvittää, miten asiakas käyttäytyy ja personoida omaa palveluaan asiakaskohtaisesti. Neljännen kohdan sovi kaupat ja myy lisää tarkoittaa heti kauppohen solmimisen jälkeen tehtävää lisämyyntiä. Aktiivista lisämyyntiä kannattaa tehdä heti kauppohen solmimisen yhteydessä, sillä positiivinen asiakaskokemus on asiakkaalla tuoreessa muistissa. Asiakas ostaa lisää tai suosittelee yritystä tuntemilleen ihmisille todennäköisemmin heti, kuin myöhemmin. Viidentenä, ehkä jopa tärkeimpänä ja haastavimpana kohtana on pitää lupaukset. Asiakkaan kanssa sovitut lupaukset täytyy pystyä lunastamaan. Mikäli asiakaslupauksia ei pysty pitämään, uusien asiakkaiden saaminen vaikeutuu ja liiketoiminnan pyörittämisestä tulee haastavampaa. (Liski 10.5.2019)

4.3 Digitaalinen B2B-myynti

Ernst & Youngin (2017, 2) mukaan myynti on jatkuvassa murroksessa yritysten ostokäyttäytymisen muuttuessa. Yritystajien ostokäyttäytyminen muuttuu enenemissä määrin lähemmäksi kuluttajien ostokäyttäytymistä. Ostoprosessin eri vaiheissa tukeudutaan aikaisempaa enemmän verkon tarjoamiin tietoihin ja digitaalisiin itsepalveluportaaleihin, joissa tiedonsaannin lisäksi tuotteet ja palvelut voidaan lisäksi myös helposti ostaa suoraan verkosta. Tämän johdosta myynnin ammattilaisten tulee digitalisoitua ostajien mukana. B2B-organisaatioiden tulee panostaa digitaalisen myynnin kanaviin kehittääkseen ja vahvistakseen olemassa olevia ja uusia asiakassuhteitaan.

B2B-organisaatioiden ostoprosessiin vaikuttavista muutoksista yksi merkittävin on markkinapaikkojen disruptio, jossa palveluntarjoajien määrä on lisääntynyt nopeaa vauhtia ja samaan aikaan tuote-elinkaarien ikä on lyhentynyt merkittävästi tuoden asiakkaille jatkuvasti uusia vaihtoehtoja ostettaville tuotteille ja palveluille. Läpinäkyvien markkinapaikkojen itseopiskelua helpottavien verkkosisältöjen lisäksi sosiaalisen median alustat ovat samaan ai-

kaan lisänneet aktiivista tiedon vaihtoa, ja ostopäätösten tekemiselle on ollut saatavilla aikaisempaa enemmän vertaistukea vaihtamalla kokemuksia aktiivisesti muiden B2B-ostajien kanssa. Itse asiassa 50–80 % B2B-ostajien ostoprosesseista on jo suoritettu ennen keskustelun aloittamista myyjän kanssa. Ostajat tukeutuvat myyjän palveluihin vasta haastavammissa ja monimuotoisemmissa ostoprosesseissa.

Ostajien arvot ja näkökulmat muuttuvat nuorempien sukupolvien tullessa suuremmaksi ja vaikutusvaltaisemmaksi osaksi työvoimaa. Aikaisempaa vaikeammin tavoiteltavien ostajien vuoksi tänä päivänä B2B-myyjillä on suurempi haaste herättää huomio, rakentaa kestäviä asiakassuhteita ja brändiuskollisuutta. Tämä on johtanut epävarmuuteen liikevaihdosta ja aikaisempaa korkeampiin myynnin kustannuksiin. Oikeanlaisella digitaalisella myynnillä on mahdollista voittaa ostajien luottamus lopulta kasvattaen liikevaihtoa ja vähentäen myynnin kustannuksia. Digitaalinen myynti kasvattaa liidien määrää, parantaa konversioprosentteja, kasvattaa keskikaupan kokoa, vähentää prospektien löytämiseen kuluvaa aikaa, vähentää tuottamattomamman työn määrää ja pienentää myyntitiimien kustannuksia. (Ernst & Young 2017, 3–4)

Xeroxin globaalin myynnin mahdollistamisen johtajan Nicolas Lihoun mukaan (2017) Xeroxilla ollaan vähemmän kiinnostuneita yksittäisistä liiketoimintaa parantavista toiminnallisuuksista. Sen sijaan tärkeämmäksi asiaksi hän mainitsee erilaisten asiakaskokemusta parantavien komponenttien yhdistämisen, jotka lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa asiakasmatkalla. (Ernst & Young 2017, 5)

Digitaalinen myynti voidaan jakaa kuuteen ydinominaisuuteen. Nämä ydinominaisuudet ovat:

- Digitaalisen suorituskyvyn hallinta
- Digitaalisen myynnin luottamus
- Kanavien välisen kattavuuden hallinta
- Sosiaalinen verkosto
- Suhdetietojen älykäs automaatio
- Arvokas markkinointisisältö

(Ernst & Young 2017, 5)

Digitaalisen suorituskyvyn hallinnassa keskeisenä ajatuksena on yhdistää markkinointi- ja myyntitoiminnot ja suoriutuminen taloudellisiin tuloksiin. Näin saadaan selkeä kuva organisaation suoriutumisesta digitaalisen myynnin kentällä. Digitaalisen suorituskyvyn hallinnassa tuloksia mitataan markkinoinnissa, sosiaalisessa mediassa, asiakassuhteissa ja myynnissä. Markkinoinnin mittareiden avulla on tärkeää tarkastella muun muassa markki-

nointiin sijoitetun pääoman tuottoastetta. Sosiaalisen median mittarit auttavat ymmärtämään markkinoinnin sisältöihin sitoutuneiden ihmisten ostokäyttäytymistä ja sitä, miten sosiaalisen median käyttäjistä saadaan liidejä myyntiputkeen. Asiakassuhdemittareiden avulla mitataan muun muassa asiakassuhteiden laatua sekä kehittymistä. Tärkeitä mittareita tähän ovat muun muassa kontaktihenkilöiden määrä ja rooli asiakasyrityksessä. Esimerkiksi on olennaista, kuinka monta C-tason kontaktihenkilöä asiakasyrityksestä löytyy ja se, millaisessa sekä kuinka säännöllisessä vuorovaikutuksessa he ovat olleet kohdeorganisaation kanssa. Myynnin mittareiden avulla pystytään analysoimaan myyntituloksia ja suoriutumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Nämä mittarit helpottavat havainnoimaan; millaiset myyntivaihetta edeltävät toiminnot ovat yritykselle kannattavia ja toisaalta taas, millaisista toiminnoista tulisi mahdollisesti luopua. (Ernst & Young 2017, 11)

Digitaalisen myynnin luottamuksella tarkoitetaan uusien digitaalisten työkalujen integroimista organisaation olemassa oleviin myyntikäytäntöihin ja tapoihin asiakastarpeet huomioiden. Tämä lisää myyntitiimien niin sanottua digitaalista itsevarmuutta. Vanhoja, aikaisemmin toimineita myyntitapoja korvataan jatkuvasti uusilla digitaalisen myynnin käytännöillä ja työkaluilla. Digitaalisen myynnin työkalut, etenkin sosiaalisen median kanavat ja niiden mahdollistama sosiaalinen myynti auttavat myyjien siirtymistä kylmämyynnistä pitkäjänteisempää ja automatisoidumpaa myyntiprosessia kohti. Näissä moderneissa myyntiputkissa asiakkaita hoivataan heidän ostopoluillaan monipuolisia automaatioita hyödyntäen. Automaatioiden ja niiden seurannan avulla tiettyjen kriteereiden täytyessä myyjät pystyvät tunnistamaan, milloin potentiaalinen asiakas voisi olla valmis ostamaan ja milloin häntä kannattaa lähestyä henkilökohtaisesti. (Ernst & Young 2017, 10)

Kanavien välisellä kannattavuudenhallinnalla tarkoitetaan liikevaihdon maksimoimista kustannustehokkaasti yhdistämällä eri kanavat aikaisempaa yhtenäisemmäksi sulavaksi kokonaisuudeksi, joka parantaa asiakaskokemusta ja lisää asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaiden omaksuessa uusia tapoja kuluttaa sisältöjä ja kouluttaa oma-aloitteisesti itseään esimerkiksi itsemyyntiportaaleiden kautta, myyntiorganisaatioiden markkinoinnin tulee pystyä viestimään tarjoamastaan monilla eri alustoilla saumattomasti. Tämän mahdollistavat eri alustojen analytiikkatyökalut sekä yrityksen prosessit ja strategiat. Analytiikka auttaa luomaan yksityiskohtaisemman ja hyödyllisemmän kuvan asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, jonka myötä myyjien on helpompi personoida omaa myyntiään asiakaskohtaisesti. (Ernst & Young 2017, 9)

Sosiaalinen verkosto osana organisaation digitaalista myyntiä auttaa myyntiä tunnistamaan potentiaalisia liidejä, luomaan suhteita ja hoivaamaan asiakkaita ja prospekteja ostopoluillaan. Tunnistamista helpottaa muun muassa Facebook ja LinkedIn, joiden avulla

voidaan esimerkiksi ymmärtää paremmin asiakkaan historiaa, rooleja, suhteita muihin, kiinnostuksen kohteita ja mieltymyksiä. Sosiaalisten verkostojen avulla asiakkaille ja prospekteille tehdään sosiaalista myyntiä. Sosiaalisessa myynnissä myyjät ja muu yrityksen henkilöstö tarjoavat kohderyhmillensä jatkuvasti relevanttia ja mielenkiintoista sisältöä muun muassa ohjaamalla käyttäjiä takaisin organisaation verkkosisältöihin. Tämä on hyvä keino hoivata asiakkaita ja prospekteja heidän ostopoluillaan. Sosiaalista myyntiä tekevät huippumyyjät nostavat omaa henkilöbrändiarvoaan, saavat muita enemmän myynnin mahdollisuuksia ja pääsevät 51 % todennäköisemmin myyntitavoitteisiinsa. Sosiaalinen myynti lisää omnikanavaista asiakaskokemusta ja tekee myyjistä helpommin lähestyttäviä. (Ernst & Young 2017, 7)

Suhdetietojen älykkäässä automaatiossa hyödynnetään koneoppimista, jonka avulla olemainen asiakasdata saadaan kerättyä automaattisesti useasta eri kanavasta myyjälle visuaaliseen helposti hahmotettavaan muotoon CRM- ja ERP-järjestelmiin. Kerätyn datan avulla myyjät ymmärtävät asiakkaidensa tarpeita aikaisempaa paremmin ja pystyvät tarjoamaan heille räätälöidympiä ratkaisuja. Tämä rakentaa luottamusta myyjien ja ostajien välillä sekä vahvistaa asiakassuhteita. (Ernst & Young 2017, 7–8)

Arvokas markkinointisisältö tarkoittaa prospekteille ja asiakkaille tarjottavia sisältöjä eri ostopolkujen vaiheissa. Ostopäätösprosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka ovat: tietoisuus, tiedon kerääminen, arviointi ja valinta. Ennen digitaalista myyntiä markkinoinnilla on ollut ostopäätösprosessissa huomattavasti pienempi osuus. Markkinointi on nähty erillisenä toimintona tietoisuusvaiheessa ennen varsinaista myyntiprosessia. Tänä päivänä markkinoinnin ja myynnin yhteispeli kattavat kaikki neljä ostopäätösprosessin vaihetta. Markkinointi ja myynti linjaavat yhdessä omat tavoitteensa, jotta voidaan varmistaa molempien osastojen tekevän töitä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tämä auttaa markkinointia rakentamaan laadukasta ja myyntiä hyödyttävää sisältöä, jonka tehoa voidaan myös mitata. Markkinointi siis rakentaa kohderyhmille räätälöityjä sisältöjä yhdessä myynnin kanssa, myyjät levittävät sisältöjä henkilöbrändiensä kautta samalla tunnistaen potentiaalisimmat asiakkaat, joista osasta lopulta tulee ostavia asiakkaita. (Ernst & Young 2017, 8–9)

4.4 Lisä- ja ristimyynti

Lisämyynnissä kannustetaan asiakasta tekemään ostos, joka täydentää jo hänen ostamaansa päätuotetta (eng. primary product) tai palvelua tehden siitä asiakkaalle entistä hyödyllisemmän ja samalla myös aikaisempaa kalliimman. Lisämyynti todennäköisesti pa-

rantaa asiakaskokemusta ja lisää asiakastyytyvää. Lisämyynti voi tarkoittaa asiakkaalle esimerkiksi tuotteen parempaa, eli niin kutsuttua Premium-versiota tavallisen version sijaan.

Ristimyyntissä kannustetaan asiakasta ostamaan päätuotteen lisäksi muitakin yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita. Ristimyyntin tekeminen on keskimäärin lisämyyntiä haastavampaa. Asiakas todennäköisemmin ostaa aikaisempaan ostokseensa liittyvän tai liitettävän tuotteen, kuin kokonaan uuden tuotteen. (Bernazzani 2020)

Hyvin toteutetussa myyntiprosessissa myyjä on käyttänyt riittävästi aikaa monipuoliseen tarvekartoitukseen ja esittänyt asiakkaalle mielellään häntä eniten kiinnostavan kokonaisuuden. Asiakas valitsee esittelystä kokonaisuudesta hänelle itselleen kaikkein parhaiten sopivat tuotteet tai palvelut ja tekee kaupan. Kauppojen solmimisen jälkeen asiakas on positiivisessa mielentilassa ja todennäköisesti valmis ostamaan lisää. Sovitun osuuden lisäksi hyvä myyjä yrittää tehdä aktiivisesti lisämyyntiä relevanteilla oheispalveluilla ja tuotteilla jo kauppojen solmimisen yhteydessä. Lisämyynti on yleensä kaikkein ajankohtaisin heti oston yhteydessä tai viimeistään vuoden sisällä ostosta. Heti ensimmäisen oston jälkeen asiakas ajattelee lisätuotteita ja palveluita enemmän kuin vuoden päästä. Mikäli lisämyyntin osalta ei päästä heti kauppoihin, myyjän kannattaa sopia seurannasta ennen asiakaskohtaamisen päättymistä. Näin myyjä varmistaa, että hänellä tulee vähintään vielä yksi tilaisuus tehdä lisämyyntiä. Usein myyjät saattavat ajatella, että on parempi siirtää lisämyyntin tekeminen myöhemmälle, jotta kaupan kokonaishinta ei nouse liian korkeaksi ja kauppa huonossa tapauksessa jopa peruunnu. Yleensä asiakkaat arvostavat hyvin tehtyä lisämyyntiä, sillä heillä saattaa olla tarve myyjän myymille lisätuotteille, mutta he eivät välttämättä tiedosta asiaa itse. (Rubanovitsch 2007, 152–153)

Huippumyyjä ymmärtää, että asiakasta pitää palvella myös myyntikohtaamisen jälkeen. Myyjän säännöllinen itsestään muistuttaminen esimerkiksi sähköpostitse tai puhelimitse pitää myyjän asiakkaan mielessä ja lisää huomattavasti kaupan mahdollisuuksia. Asiakas ostaa mielellään aktiiviselta myyjältä. Aktiivinen seuranta saattaa myös tuoda esiin tilanteen, jossa asiakas ei ole tyytyväinen ostamaansa tuotteeseen tai palveluun. Mikäli näin tapahtuu, myyjän on syytä korjata tilanne nopeasti, ennen kuin asiakas kertoo huonosta kokemuksestaan muille. Hyvin hoidettu reklamaatiotilanne luo taas erittäin positiivisen kokemuksen, josta asiakas todennäköisesti kertoo muillekin. Seuranta kannattaa tehdä myös potentiaalisille asiakkaille, jotka eivät ole vielä ostaneet. Hyvin tehty seuranta nostaa myyjän arvostusta asiakkaan silmissä, helpottaa ostamista ja parhaassa tapauksessa johtaa myös kauppoihin. (Rubanovitsch 2007, 155–156)

Aktiivisella seurannalla parannetaan asiakastyytyvää myyntiä ja lujitetaan olemassa olevaa asiakassuhdetta. Asiakkaalle kannattaa tehdä selväksi jo ennen sopimusten solmimista, että häntä palvellaan myös kauppohen jälkeenkin. Mitä isompi ostos on, sitä enemmän asiakas todennäköisesti tarvitsee vahvistusta, tukea ja seuranta. Asiakkaan ensimmäisen oston jälkeen hänelle on myös saattanut herätä lisätarpeita, joihin hän kaippaa ratkaisua. Seurannalla saadaan tieto lisätarpeista, joka on oiva tieto ratkaisukeskeistä lisämyyntiä ajatellen. Sopimusten solmimisen jälkeen asiakas saattaa todennäköisesti olla tekemisissä myös muiden organisaation työntekijöiden kanssa. Myyjä on todennäköisesti luvannut asiakkaalle erinomaista palvelua, joten hänen tulee pitää lupauksistaan kiinni. Myyjän tulisikin edesauttaa hyvän asiakaskokemuksen jatkuvuutta oikeanlaisella organisaation sisäisellä viestinnällä ja varmistaa, että asiakasta kohdellaan lupusten mukaisesti. (Rubanovitsch 2007, 155–157)

Myyjän aktiivinen seuranta lisää asiakasuskollisuutta, joka taas vähentää asiakkaiden poistumaa. Pitkät asiakassuhteet ja pieni asiakkaiden vaihtuvuus luo erinomaisen pohjan lisämyynnille ja edesauttaa myös uusiasiakashankinnassa. Aktiivisella seurannalla on erityisesti merkitystä tilanteissa, joissa tilauksen toimitusajat ovat pitkiä tai tilaus viivästyy jostain syystä. Myyjän tulee aktiivisesti seurata tilausprosessia ja pitää asiakas ajan tasalla koko prosessin ajan. Yhteyttä kannattaa pitää mieluummin liikaa, kuin liian vähän. Hyvä asiakassuhteen hoitaminen johtaa korkeaan asiakastyytyvyyteen, joka parhaassa tapauksessa johtaa suositteluun ja uusiin kaupan mahdollisuuksiin. Hyvät suosittelijat ovat yrityksen parhaita myyjiä. Mikäli uusia asiakkaita tulee todella vähän suosittelun kautta, on syytä pohtia mitä toiminnassa tulisi parantaa, jotta suosituksia alkaisi tulemaan enemmän. (Rubanovitsch 2007, 157–158)

Tarjouksen jättämisen jälkeen myyjän tulee olla aina asiakkaaseen yhteydessä ja tehdä seurantasoitto. Mikäli myyjän tarjoama tuote tai palvelu ei ole sillä hetkellä ajankohtainen, jää myyjä kuitenkin oman aktiivisuutensa vuoksi positiivisesti asiakkaan mieleen. Asiakkaan tarpeen herätessä hän ostaa mielellään myyjältä, joka on osoittanut reipasta palvelualltiutta aikaisemmin. Myyjä yrittää solmia sopimuksen jo ensikohtaamisella, mutta aina se ei ole mahdollista. Säännöllinen yhteydenpito asiakkaan kanssa ja ajankohtainen seuranta saattavat ennen pitkää johtaa kauppohen, joten oikeanlaista yhteydenpitoa kannattaa ehdottomasti jatkaa. Myyjä nostaa aktiivisuudellaan omaa, mutta myös koko yrityksen profiilia asiakkaan silmissä.

Seurantasoitossa myyjän kannattaa:

- Esittäytyä ja kertoa soiton tarkoitus
- Varmistaa, että puhelu ei tule asiakkaalle huonoon aikaan
- Selvittää mahdolliset avoimet kysymykset ja vastata niihin
- Kysyä, kuinka tyytyväinen asiakas on ostokseensa

- Tehdä yhteenveto aikaisemmista keskusteluista
- Herättää asiakkaan mielenkiinto uudestaan
- Kartoittaa asiakkaan nykyiset ajatukset ja mahdolliset muutokset
- Kartoittaa tarpeiden, tavoitteiden ja haaveiden tila, sekä kerrata hyödyt
- Siirtyä keskustelemaan päätöksestä ja tarjota lisämyyntinä järkeviä uusia ratkaisuita
- Muistuttaa aktiivisesta seurannasta myös tulevaisuudessa
- Tehdä muistiinpanoja keskustelluista asioista

(Rubanovitsch 2007, 158–160)

Gallon (2014) mukaan uuden asiakkaan hankkiminen on aina noin 5–25 kertaa kalliimpaa, kuin vanhan asiakkaan pitäminen.

Olemassa olevat asiakkaat lisäksi ostavat todennäköisemmin ja he ovat valmiita käyttämään myös enemmän rahaa ja tekemään ostoja säännöllisemmin. Lisä- ja ristimyynnin ansiosta organisaatiossa myyntiä tekevät myyjien lisäksi myös muutkin asiakkaiden kanssa yhteyksissä olevat työntekijät. Suuremman myyntiä tekevän henkilöstömäärän ansiosta yritys saavuttaa suurempia myyntilukuja ja pitää samalla asiakkaat tyytyväisempinä. Asiakkaan kanssa säännöllisesti yhteydessä olevan henkilön on helpompi havaita asiakkaan kipupisteet ja tarjota asiakkaan tarpeisiin oikeaa ratkaisua oikeaan aikaan.

(Bernazzani 2020)

Hyvän lisä- ja ristimyyntisuhteen luomiseksi tärkeintä on oppia tuntemaan asiakas sekä ymmärtää hänen tavoitteensa ja tarpeensa. Tähän paras tapa on säännölliset keskustelut, aktiivinen palautteen kerääminen ja asiakkaan herkkä kuuntelu. Jatkuvan vuorovaikutuksen myötä on helpompi asettua asiakkaan asemaan ja tunnistaa sopivat tilanteet lisä- ja ristimyynteille.

Sujuvan lisä- ja ristimyynnin varmistamiseksi yksi tärkeimpiä tehtäviä on rakentaa sulava asiakasmatka. Eli koko asiakkuuden elinkaari kohdeorganisaatiossa. Loppuun asti mietitty looginen ja saumaton polku vie asiakkaan aina seuraavalle tasolle samalla lisäten asiakastytyväisyyttä. Kun asiakas etenee asiakasmatkallaan ja alkaa huomaamaan ostamansa tuotteen tuomia positiivisia vaikutuksia, hän alkaa kertomaan saamastaan hyödytään myös ystävilleen ja tutuilleen. Suosittelevaiheessa asiakas on todennäköisesti niin tyytyväinen, että hän on valmis tekemään seuraavan ostoksen aktiivisesti lisä- ja ristimyyntiä tekevältä myyjältä. (Bernazzani 2020)

5 Tutkimusmenetelmät

Tässä osiossa vertaillaan kolmea eri soveltavan tutkimuksen lähestymistapaa, jotka ovat toimintatutkimus, tapaustutkimus ja konstruktivistinen tutkimus. Tämän jälkeen seuraavissa kappaleissa avataan tarkemmin tutkimuksen lähestymistavan ja tutkimusmenetelmien valintaa perusteluineen.

Toimintatutkimuksessa on kyse tiedon tuottamisesta käytännön kehittämisen tueksi. Tyypillistä toimintatutkimukselle on ihmisten toiminnan tutkiminen, jossa hiotaan olemassa olevia käytäntöjä aikaisempaa paremmiksi. Ominaista on etenkin sosiaalinen vuorovaikutus, joka pohjautuu yhteisesti sovittuun toiminta-ajatukseseen. Toimintatutkimuksessa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja sekä malleja suorittaen niitä toiminnallisesti tiettyjen aikaraamien puitteissa.

Toimintatutkimuksessa seurataan tiettyä toteutusmallia, joka muuttuu ja kehittyy mahdollisesti muutamia kertoja tutkimuksen aikana. Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle alustavalla suunnitelmalla tai toteutustavalla, jota hiotaan aina uusiksi ja paremmiksi versioiksi kokeilujen edetessä. Asetettu runko, kokeilut ja kokeiluihin pohjautuvat analyysit muodostavat vuorovaikutuksen, joka kehittää menetelmää jatkuvasti. Tutkimuksen tuomat ratkaisut valkenevat tutkijalle intensiivisen osallistumisen ja tutkimuksessa ilmenneiden havaintojen kautta. Tutkijan osallistuminen tutkimuksen operatiiviseen toimintaan vaikuttaa usein myös tutkimuksen kirjoitusasuun, joka muodostuu usein passiivin sijaan minä- tai me – muotoon. Toimintatutkimuksen motiivina on usein asetettu tulevaisuuden tahtotila, eikä niinkään menneisyys tai nykytilanne. Toimintatutkimuksessa johtopäätöksiä tulkitaan mielellään ihmisten motiivien ja tavoitteiden kautta. (Heikkinen ym. 2006, 16–21)

Osallistavassa toimintatutkimuksessa ajatuksena on osallistaa useita henkilöitä mukaan tutkimukseen. Se, miten ja millä nimellä osallistavaa tutkimusta kutsutaan eri puolilla maailmaa, vaihtelee mantereittain. Yhtenä osallistavan toimintatutkimuksen muotona on kommunikatiivinen toimintatutkimus. Siinä tähdätään muutoksen aikaansaamiseen alleviivaten vuorovaikutusta ja tasapuolista keskustelua. (Heikkinen ym. 2006, 50–60)

Carr ja Kemmis (1983) mainitsevat ongelmallisiin toimintatilanteisiin vaikuttamisen ja toiminnan kehittämisen olevan toimintatutkimuksen tärkeimmät päämäärät. Toimintatutkimuksella halutaan vaikuttaa etupäässä kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat: konkreettisten toimintatapojen kehittäminen, tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kompetenssin kasvattaminen ja itse toimintatilanteen kehittäminen. (Carr & Kemmis 1983, 152)

Toimintatutkimus on siis menetelmä, joka sopii erinomaisesti tutkimuksiin, joissa uutta tietoa kerätään käytännön kehittämistä silmällä pitäen ja tuoretta, aikaisempaa relevantimpaa tutkimustietoa päästään heti hyödyntämään käytännön työssä. Toimintatutkimukselle tyypillistä on ennalta määriteltyyn toiminta-ajatukseen pohjautuva sosiaalinen vuorovaikutus, jossa kokeillaan uusia toimintamalleja. Useampien henkilöiden osallistaminen ja osallistuminen ovat toimintatutkimuksen tekemisen kulmakiviä. Toimintatutkimus metodina tuntuu siis sopivan tähän lisämyyntilähtöiseen kyselytutkimukseen erittäin hyvin. Tutkimuksessa kerätään uutta tietoa uuden käyttöön otettavan toimintamallin kehittämistä silmällä pitäen ja ollaan läheisessä vuorovaikutuksessa useiden eri ihmisten kanssa. Toiminta-ajatus on määritelty ennalta suunniteltujen aikaraamien mukaan ja tutkimusmenetelmät kehittyvät jatkuvasti tutkimuksen edetessä useammalla päivitetyllä kyselyrunkoversiolla. Menetelmän yksi parhaista puolista on ajatusmalli jatkuvasta prosessien kehittämisestä, jota kaikissa hyvin toimivissa organisaatioissa halutaan vaalia. Jatkovaa prosessin kehittämistä tavoitellaan myös kohdeorganisaation uuden lisämyyntimallin käyttöönoton osalta.

Tapaustutkimus, joka tunnetaan myös nimellä case-tutkimus, koostuu yleensä useista tutkimusmenetelmistä. Tapaustutkimus saattaa sisältää usein laajoja sekä erilaisia aineistoja ja menetelmiä, joiden pohjalta tutkimus tehdään. Tapaustutkimuksessa pohjana on yleensä tarkasti määritelty kuvaus tutkittavan ilmiön taustalla. Case-tutkimuksessa tutkimuskohteena on yleensä pieni joukko tapauksia tai useimmiten vain yksi tapaus. Tutkittava kohde määritellään mahdollisimman tarkasti monipuolisen aineiston avulla. Tapaustutkimus on yleisempää laadullisissa tutkimuksissa ja harvinaisempaa määrällisissä tutkimuksissa, vaikka kyllä sitä voidaan niissäkin käyttää.

Päämääränä tapaustutkimuksella on ilmiöiden tai tarkka kuvailu, jonka johdannaisena pystytään tekemään uusia havaintoja ja ymmärtämään tutkimustuloksia uudella tavalla. Tapaustutkimus voi olla analyyttinen yleistys tai naturalistinen yleistys. Analyyttinen yleistys kyseenalaistaa, täydentää tai luo uutta teoriaa.

Haila on kuvannut tapaustutkimusta triangulaation syklien avulla. Tutkimuskohteessa lähdetään liikkeelle aihepiirin aiemmasta tietämyksestä, jonka pohjalta määritellään tutkimusongelma. Tutkimuskysymyksiä johdannaisena saadaan aineisto. Aineisto ohjaa menetelmiin ja niiden valintaan. (Bamberg ym. 2015, 9–30)

Suunnittelututkimus, eli konstruktiivinen tutkimus tutkii muutosta. Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on yleensä pysyvän muutoksen aikaansaaminen tietyssä järjestelmässä lähtöpisteestä toivottuun loppupisteeseen. Konstruktiivisessä tutkimuksessa tutkimuksen kohde ei ole pysyvä, vaan se muuttuu. Tutkimusmenetelmän avulla ei tutkita niinkään nykytilaa, vaan mihin nykytilasta voidaan päästä. Tutkimuksen alkuvaiheessa asetetaan

taan tietty tavoitetilä, johon lähtötilasta on tarkoitus päästä toteuttamalla tutkimus. Tutkimuksen lopputulos on preskriptio eli niin sanottu teknologinen sääntö. Teknologisella säännöllä tarkoitetaan tässä systemaattisesti testattavaa suoritusohjetta, jonka mukaan tehdään tiettyjä toimenpiteitä määrättyssä järjestyksessä määriteltyä päämäärää varten. (Järvinen & Järvinen 2011, 103–110)

5.1 Lähestymistavan valinta ja perustelut

Tässä kyseisessä kehittämishankkeessa lähestymistapana on toimintatutkimus. Kohdeorganisaatio on tehnyt lisämyyntiä, vaikka lisämyyntiprosessi onkin alkanut tähän asti ainoastaan asiakkaiden aloitteesta. Lisämyynti on kuitenkin edennyt puheluissa lähes samaan tapaan, kuin aikaisemminkin. Prosessi on lähtenyt liikkeelle asiakkaan kuvaamasta ongelmasta tai tarpeesta, jota hän haluaisi kehittää. Ongelman määrittämisen jälkeen on tutkittu eri ratkaisumahdollisuuksia ja käyty läpi asiakkaan ongelman ratkaisemiseen liittyvät kustannusvaihtoehdot. Tämän jälkeen on tehty päätös tarvittavista jatkotoimenpiteistä ja toteutettu tuotannossa asiakkaan tilaamat jatkokehitystoimenpiteet. Tutkimuksessa käytettävässä uudessa lisämyyntilähtöisemmässä mallissa erona on se, että kohdeorganisaatio ottaa ensikontaktin asiakkaisiin itse. Muutoksen tavoitteena on nostaa kohdeorganisaation lisämyynti uudelle tasolle parantamalla asiakaskokemusta ja lisäämällä asiakastytyvyyttä samalla kasvattaen asiakaskohtaista keskimääräistä liikevaihtoa.

Tutkimuksessa on ennalta määritetty toiminta-ajatus, jota toteutetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Tutkimuksessa suunnitellaan ja kokeillaan uutta toimintatapaa ennalta asetettujen aikataulujen puitteissa. Tyypillistä toimintatutkimukselle on myös se, että tutkimuksessa käytetään tiettyä toimintamallia, jota kehitetään paremmaksi tutkimuksen edetessä. Tässä tutkimuksessa kehittyvä toimintamalli on lisämyyntilähtöinen kyselytutkimus, jossa pyritään optimoimaan muun muassa puhelun kulkua ja asiakkaille esitettävän kysymysrunгон asettelua sekä laajuutta. Ensimmäiselle kymmenen asiakaspuhelun koeryhmälle on käytetty tietynlaista lisämyyntipuhelun rakennetta, jota on muotoiltu uudelleen koepuheluiden jälkeen. Uudistetulla kysymysrungolla on tehty kymmenen seuraavaa puhelua, jonka jälkeen runkoa on jälleen jatkojalostettu päivitetypään muotoon tutkijan empiiristen havaintojen pohjalta. Vuorovaikutteisten asiakasdialogien myötä tutkija on kehittänyt uusia ideoita tuleviin asiakaskohtaamisiin ja kyselytutkimuksen suorittamiseen. Puhelun kysymysrunгон rakenteessa muuttuvia osia kahdenkymmenen ensimmäisen puhelun jälkeen ovat olleet muun muassa kysymysten määrä, kysymysten asettelu ja kysymysten esitysjärjestys. Kvantitatiivisen osuuden kysymykset ovat esitetty koepuheluiden jälkeen jokaiselle asiakkaalle aina samassa muodossa, jotta tutkimuksessa kerättävästä datasta on saatu laadultaan mahdollisimman vertailukelpoista.

Tutkimuksessa on asetettu selkeät ja konkreettiset tavoitteet sekä tulevaisuuden tahtotila, jota kohti pyritään menemään. Menneisyyttä ja nykytilaa käytetään pääasiassa vain taustatietona, jonka avulla voidaan tunnistaa kehityksen taso ja havaita mahdolliset kehityskaaren eri vaiheet. Tutkimuksessa osallistetaan tuotantotiimi toteuttamaan asiakkaiden kanssa sovittuja kehityshankkeita. Tuotantotiimi on merkittävässä roolissa kvantitatiivisia jatkotutkimustuloksia silmällä pitäen. Tuotannon laatu on suoraan verrannollinen tutkimuksen lopputuloksiin ja siihen kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat tehtyihin muutoksiin. Lisämyyntiprosessin myynnillisiin vaiheisiin ei ole osallistettu tutkijan lisäksi muita ihmisiä. Tähän ratkaisuun on päädytty muun muassa tutkimuksen kohtuullisen pienen otantamäärän ja tutkijan oman halukkuuden myötä tehdä mahdollisimman paljon töitä mielenkiintoisen tutkimuksen eteen. Tutkijan toiveena on ollut kohdata mahdollisimman monta yrityksen omaa asiakasta ja lisämyynnin tekemisen lisäksi saada myös tarkempi kuva sen hetkisestä asiakastyytyväisyydestä. Myyntiprosessiin olisi ollut tarjolla avuksi myös toinen myyjä, mutta häntä ei päädytty käyttämään edellä mainituista syistä. Toisen myyjän käyttäminen projektiin oli kylläkin varasuunnitelmana, jota olisi voitu hyödyntää tarvittaessa. Varasuunnitelma olisi voinut tulla kyseeseen esimerkiksi, jos soitot eivät olisi resurssien puutteen vuoksi onnistuneet. Varasuunnitelma oli siis tärkeä huomioida, sillä huonossa tapauksessa ilman mahdollista myynnillistä lisäresurssia tutkimuksen empiirinen aineisto olisi saattanut jäädä jopa kokonaan keräämättä.

Aki Taanilan (2017) mukaan tärkeää ei ole lokeroida, onko kyseessä case-tutkimus, toimintatutkimus vai jokin muu tutkimusmuoto. Sitäkin tärkeämpää raportissa on dokumentoida; mitä on tehty ja miten. Toissijaista on määritellä, millä käsitteillä tuotosta kutsutaan. Kvanti sekä kvali ovat vain menetelmiä ja yksittäinen työ voi aina sisältää molempia menetelmiä. Yläkäsitteenä ovat määritelmät, jotka viittaavat tutkimusasetelmaan; eli mikä tutkimustyyppi on kyseessä. Lisämyynnin ohjekirja Helpoilla kotisivuilla on produkti, mutta muuten kyse on toimintatutkimuksesta. Toimintatutkimukselle tyypillisesti tutkija on aktiivisesti mukana lähes prosessin kaikissa eri vaiheissa. Tässä tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on synnyttää lisämyyntiä ja selvittää muut mahdolliset muutokset lähtötilanteeseen verrattaessa. Tätä tutkimusta voisi kaikesta huolimatta kutsua myös yhtä hyvin case-tutkimukseksi, sillä case on niin yleisesti käytetty ja se sopii niin moneen yhteyteen. Tästä huolimatta tutkimusta pidetään tässä kohtaa mieluummin toimintatutkimuksena. (Taanila 13.9.2017)

Tutkija on erittäin kiinnostunut nimenomaan toimintatutkimuksen lähtökohdista ja hän inspiroituu siitä, että tutkimuksessa kehitettävä kokonaisuus muotoutuu jatkuvasti tutkimuk-

sen edetessä. Konkreettisen kehityksen näkee parhaiten kyselytutkimuksen kysymysrun-
gon muotoutumisessa tutkimuksen edetessä. Jokaisen uuden version on tarkoitus olla
edellistä versiotaan parempi. Vaikka kyselyrunkojen versiot tuntuisivatkin jatkuvasti pa-
remmilla, näkyvät lopulliset tulokset vasta konkreettisen myyntityön jälkeen kyselyn tulok-
sia tarkasteltaessa.

5.2 Oman kehittämistehtävän menetelmät

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämiseen valitta-
vana on kolme eri vaihtoehtoa. Vaihtoehdot ovat kyselylomake, systemaattinen havain-
nointi tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. Kyselylomake on näistä yleisin vaihto-
ehto. Tässä yhteydessä tavataan käytettävän vakioimista. Sinä kaikilta vastaajilta kysy-
tään samat kysymykset keskenään täysin samalla tavalla. Informoidussa kyselyssä taas
tietynlaisesta kyselylomakkeen ja henkilökohtaisen haastattelun välimuodosta. Tällaisessa
kyselyssä eriävät lisäkysymykset ovat myös mahdollisia. (Vilkkä 2005, 73)

Tässä tutkimuksessa käytetään informoitua kyselyä ja kaikilta vastaajilta kysytään sana-
tarkasti samat kvantitatiivisen osuuden kysymykset. Kyselyn kvalitatiivisissa lisäkysymy-
ksissä tulee yhtenäisestä rungosta huolimatta pientä vaihtelua, sillä puhelun kulku ja asiak-
kaan vastaukset määrittävät pitkälti sen, millaisia kysymyksiä asiakkaalta kannattaa ky-
syä. Kuten laadulliselle aineistolle on tyypillistä, tässäkin tutkimuksessa laadullisena ai-
neistona syntyy monimuotoisempaa dataa, jonka keräämiseen ja analysointiin menee
enemmän aikaa.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtä-
minen. Syvemmän ymmärryksen saavuttaminen ilmiöstä vaatii kokonaisvaltaisen merki-
tyksen muodostamista tutkittavasta aiheesta. Ymmärrys muodostuu henkilön kokemasta
todellisuudesta hänen omien kuvauksiensa kautta. Kuvaukset sisältävät teemoja, jotka
ovat henkilölle merkityksellisiä ja tärkeitä. Laadullisissa tutkimuksissa pitäisi vastata kysy-
mykseen; ”Mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan?”. Onko siis kyse omakohtaisista ko-
kemuksista vai yhteisön käsityksiin perustuvista uskomuksista. (Vilkkä 2005, 97–99)

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa ei ole yleensä hypoteesia, vaan siinä pyritään etenemään
ilman tietoisesti asetettuja vahvempia ennakko-oletuksia. Päätelmiä tai tutkijan omia johto-
päätöksiä kannattaa kuitenkin hyödyntää jossain määrin, mutta kuitenkin kriittisesti tarkas-
tellen vetämättä liian suuria johtopäätöksiä tai linjauksia niihin perustuen. Kvalitatiivisessa
tutkimuksessa käytetään työhypoteesia, joka ohjaa aineiston keruuta ja analyysia. Tämän

tutkimuksen oppimisprosessi kulkee samalla tavalla, kuten missä tahansa enemmän aikaa vaativassa oppimisprosessissa. Vähitellen saavutetaan korkeampi tietoisuus sekä osaaminen ja edetään tutkimuksen tekemisessä aina seuraaviin vaiheisiin. Mitä enemmän ymmärtää aiheesta, sitä paremmin ja tarkemmin siitä pystyy kertomaan muille. (Taanila 13.9.2017)

Tämä kyseinen tutkimus on kvantitatiivinen, mutta samalla myös kvalitatiivinen, sillä siinä tulee paljon laadullistakin materiaalia. Haastattelulomake on kvantitatiivinen arvosanallisten kysymysten osalta. Yhdestä viiteen numerovastausten kuviot ja yhteenveto tehdään Excelillä. Kvalitatiivisten kysymysten sopiva lukumäärä on täysin tapauskohtainen, eikä kysymyksien lukumäärään ole yhtä oikeaa vastausta. Tähän tutkimukseen ei todennäköisesti ole ennen ja jälkeen haastatteluiden lisäksi tulossa muuta empiiristä aineistoa. Tästä syystä huolenaiheena saattaa olla mahdollinen toteutuneen lisämyynnin vähäinen määrä. Kysymyksenä herääkin; onko ensimmäisessä puhelussa ostaneita haastateltavia tarpeeksi käytettävissä riittävän laajan otannan saavuttamiseksi toiselle puhelulle? On vaikea sanoa mikä on tarpeeksi, mutta varmasti useita kymmeniä olisi hyvä saada. (Taanila 13.9.2017)

Puheluiden muu osuus on pitkälti kvalitatiivista aineistoa, joka muodostuu asiakkaiden kanssa kvalitatiivisia kysymyksiä kysyttäessä ja muuta vapaampaa keskustelua käytäessä. Tätä aineistoa pystyy hyödyntämään opinnäytetyön lisäksi myös liiketoiminnan arjen pyörittämisessä. Tutkimuksen kvalitatiivista aineistoa tulee kirjata puhelun kuluessa tai puhelun jälkeen muistiin, jotta sitä voidaan hyödyntää opinnäytetyössä. Kaikki projektiin liittyvät puhelut myös nauhoitetaan, joten puheluiden sisältöihin voi tarvittaessa palata myöhemminkin. Opinnäytetyön julkisiin muistiinpanoihin ei kannata kirjata liikesalaisuuksia, mutta esimerkiksi tyytyväisyyteen liittyviä asiakkaiden lisähuomioita kannattaa kirjata sanallisesti talteen. (Taanila 13.9.2017)

5.3 Hankesuunnitelman reflektointi

Kohtalaisen hyvin edenneiden alkusuunnitelmien ansiosta hanke sai heti alkuvaiheessa hyvän lähdön. Tutkijalle muodostui nopeasti riittävä kokonaiskäsite tutkittavan aihepiirin laajuudesta ja haasteista, jonka tuella oli hyvä lähteä viemään hanketta eteenpäin. Teke mistä alussa oli pääasiassa teorian tutkimisen ja hypoteesien asetannan muodossa, joiden tukena oli aikaisempi kokemus lisämyynnin tekemisestä. Vaikkakin aikaisemman lisämyynnin kohteina olivatkin olleet pääasiassa niin kutsut lämpimät liidit, eikä kylmät kontaktit. Testaus aloitettiin kymmenellä koepuhelulla, joissa kokeiltiin myyntidialogin toimivuutta käytännössä. Alun kokemusten pohjalta vastaanotto oli positiivista ja lisämyynti tuntui heti istuvan tutkijan asettamiin hypoteeseihin.

Dialogiohjeistuksen runkoon tehtiin heti ensimmäisen puhelun jälkeen pieniä muutoksia ja yhdeksän seuraavan puhelun aikana muutettu runko toimi huomattavasti paremmin. Vaikka kyseessä olikin kvantitatiivinen tutkimushaastattelu, se ei saisi kuulostaa haastattelulta. Puhelun tulisi olla ennemminkin ratkaisukeskeinen dialogi, jossa käydään läpi ja ratkotaan mahdollisia asiakkaiden ongelmia entistä henkilökohtaisemman palvelun avulla.

Tutkimuksen päämääränä on uusien oivallusten saavuttaminen lisäämällä tutkijan omaa teoreettista ja toiminnallista tietoutta, jonka toivotaan johtavan lisämyynnin tasaiseen kasvuun myös tulevaisuudessa. Tutkimuksessa kokeiltiin kohdeorganisaatiolle teorian sekä aikaisempien kokemusten pohjalta räätälöityjä lisämyyntitekniikoita, joiden uskottiin tuovan uutta virtaa myyntiin ja koko liiketoimintaan. Tutkimuksen tekemisessä jokaisen puhelun yhteydessä palkintona oli välitön palaute, joka auttoi tutkijaa ja samalla koko yritystä olemassa olevien sekä tulevien palveluiden kehittämisessä.

Tässä kyseisessä tutkimuksessa vastaajien määrä on suhteellisen suuri laadulliseen tutkimukseen. Mikäli siis niinkin suurelle määrälle saadaan tehtyä lisämyyntiä, kuin tavoitteissa on asetettu. Laadullisissa tutkimuksissa on nimittäin tyypillistä, että otannaltaan ne eivät ole välttämättä yleensä ihan näin laajoja. Tässä tapauksessa kvantitatiivisen tutkimuksen vastaajamäärä tietysti nostaa samalla myös kvalitatiivisen datan määrää. Datasta pitää osata poimia induktiivisen päättelyn avulla vain merkityksellisimmät teemat ja tehdä niiden pohjalta laadullista yhteenvetoa. (Taanila 13.9.2017)

6 Kyselytutkimuksen kuvaus

Tässä projektityyppisessä kyselytutkimuksessa tutkija toimii tutkijan roolin lisäksi myyjän roolissa suorittaen olemassa oleville asiakkaille puhelimitse tehtävän lisämyyntilähtöisen asiakaskyselytutkimuksen. Kyselyssä käydään läpi asiakkaan käyttämistä palveluista riippuen neljästä viiteen kvantitatiivista kysymystä.

Kyselyn kvantitatiivisen osuuden neljän ensimmäisen kysymyksen arvoasteikko on niin kutsuttu kouluarvosana-asteikko, neljästä kymmeneen (4–10) plussat, miinukset ja puolikkaat mukaan lukien. Viimeisenä kvantitatiivisena kysymyksenä on NPS (Net Promoter Score), jossa arvoasteikko on nolasta kymmeneen (0–10). Kvantitatiivisten kysymysten lisäksi puhelussa käydään läpi asiakkaiden kanssa kvalitatiivisia kysymyksiä, joihin ei paneuduta tarkemmin tämän raportin osalta.

6.1 Kyselytutkimuksen tavoitteet, vaiheet ja aikataulu

Kehittämistyön päätavoitteena oli kohdeorganisaation lisämyyntiprosessin kehittäminen. Kehityshankkeen tärkeimpänä lopputuotteena syntyi Lisämyynnin ohjekirja Helpoilla kotisivuilla. Tämä kirja toimii jatkossa yhtiön sisäisenä ohjenuorana lisämyynnin tekemiselle ja on tarkoitettu yhtiön koko henkilöstön käyttöön.

Lisämyyntiprosessin kehittäminen Helpotkotisivut.fi MS Oy:ssä on aiheena tutkijalle erittäin mielenkiintoinen, sillä hän vastaa kohdeorganisaation myynnistä ja markkinoinnista, sekä niiden kehittämisestä. Kohdeorganisaatiolla on kirjoitushetkellä yli 1000 aktiivista yritystä sopimusasiakkaina, joiden sivustoista ja niiden ylläpitämisestä yhtiö huolehtii.

Kohdeorganisaation lisämyyntiprosessin kehittäminen aloitettiin suunnittelemalla olemassa oleville asiakkaille suunnattu lisämyyntilähtöinen kyselytutkimus. Tutkimuksen alustavan sisällön ja tavoitteiden määrittäminen alkoivat tutkijan opintojen alkaessa syksyllä 2017. Lisämyyntilähtöinen kyselytutkimus toteutettiin puhelimitse kohdeorganisaation asiakkaille 9.10.2018 – 15.2.2019 aikana.

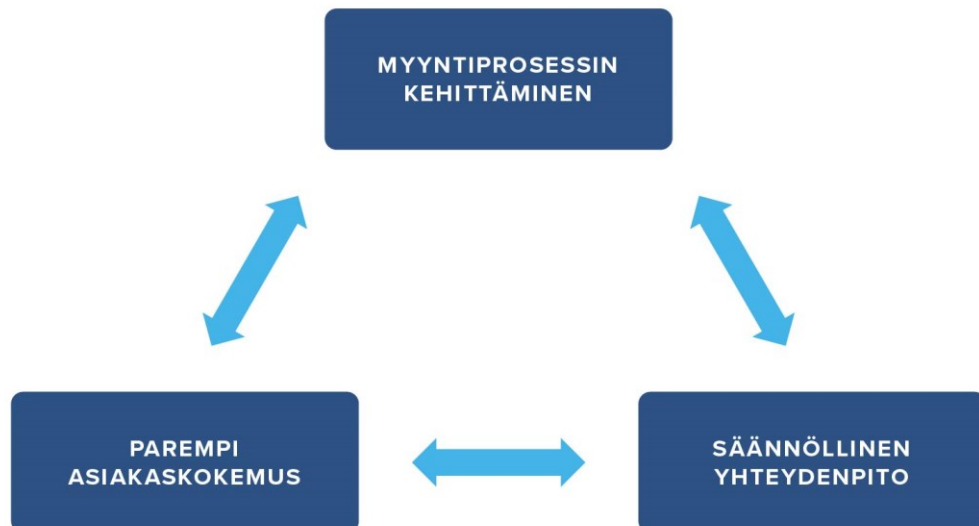
Tutkimusmuodoksi kyselylle valikoitui puhelinhaastattelu. Valinta oli luonnollinen, sillä valtaosa asiakassopimuksista on alun perin solmittu puhelimen ja sähköpostin välityksellä ilman kasvokkain tai verkossa tapahtuvaa tapaamista. Puhelinsoitto katsottiin myös helpoksi tavaksi tavoittaa useita asiakkaita nopealla aikataululla. Puhelimitse toteutettavalle lisämyyntilähtöiselle kyselytutkimukselle katsottiin siis olevan hyvät edellytykset. Kaikista asiakkaista kyselytutkimukseen valittiin mukaan 100 asiakasyrityksen satunnainen otanta. Otanta muodostui sadasta ensimmäisestä asiakasyrityksestä, jotka tavoitettiin puhelimitse ja joille päästiin esittämään kysely kokonaisuudessaan.

Ennen kyselytutkimuksen tekemistä asiakkaille oli tehty hyvin vähän tai ei lainkaan aktiivista lisämyyntiä. Aktiivisella lisämyynnillä tässä kontekstissa tarkoitetaan Helppojen kotisivujen aloitteesta tapahtuvaa asiakkaiden kontaktointia puhelimitse. Suurin osa lisämyynnistä, jota yhtiö on ennen tätä kyselytutkimusta tehnyt, on lähtenyt asiakkaiden omasta aloitteestaan heidän oltuaan yhteydessä kohdeorganisaatioon. Kohdeorganisaatio on tehnyt lisämyyntiä myös sähköposti- ja markkinoinnin automaatiotyökaluja (kuten Active-Campaign) hyödyntäen, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan puhelimitse tapahtuvan ja kohdeorganisaation omasta aloitteesta lähtevän lisämyynnin kehittämiseen.

Kyselytutkimuksen keskeisimmän tavoitteen (lisämyyntiprosessin kehittämisen) saavuttamiseksi tutkitaan kohdeorganisaation myyntiprosessia kokonaisuudessaan ja sen potentiaalisia mahdollisuuksia tarkemmin, jotta voidaan selkeämmin ymmärtää prosessin eri vaiheiden kipupisteet ja kehittää prosessia aikaisempaa tehokkaammaksi kokonaisuudeksi. Tähän tavoitteeseen tutkija pyrkii pääsemään tutustumalla asiakaskokemuksesta ja myyntiä käsitteleviin useisiin eri teorioihin ja näkökulmiin. Lisäksi tärkeää tapauskohtaista ymmärrystä ja tuntumaa asiakaskokemuksesta syvennetään haastattelemalla asiakkaita kyselytutkimuksen avulla.

Lisäksi kyselytutkimuksen numeraalisina sivutavoitteina on saada sovittua lisämyynnistä yli 50 asiakkaan kanssa. Sadan läpiviedyn yhteydenoton tavoitteena on tehdä lisämyyntiä kahdessa eri vaiheessa keskimäärin 500 euroa (alv. 0 %) ostanutta asiakasta kohden. Lisämyyntikampanjan euromääräiseksi kokonaistavoitteeksi on siis asetettu 25 000 euroa (alv. 0 %). Aikataulullisesti lisämyyntipuheluiden läpiviemiseen on budjetoitu käytettävän yhteensä noin 160 tuntia. Jokaisen soittotyöhön käytetyn työtunnin tavoitteena on siis tehdä lisämyyntiä noin 156 eurolla (alv. 0 %).

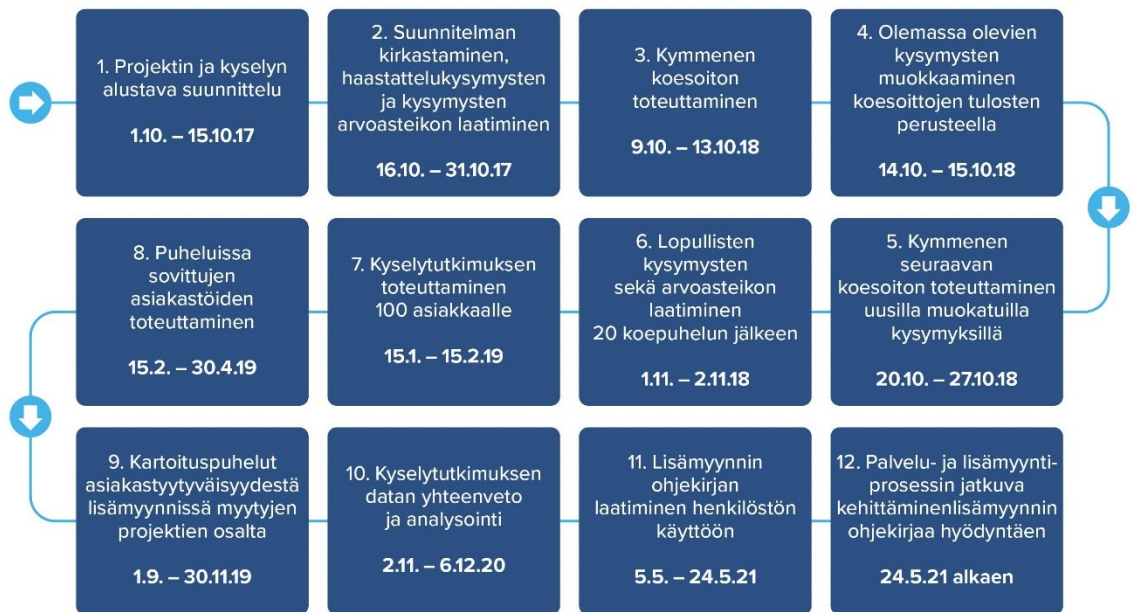
Tämän lisäksi yhtenä tavoitteena on nostaa 12 kuukauden sisällä kyselytutkimuksen tekemisestä jokaisen kvantitatiivisen mittarin tulosta vähintään 0,2 yksiköllä. Näin ollen tavoitteena on pidemmällä aikavälillä myös lisätä asiakastytyvyyttä ja asiakasuskollisuutta, sekä vähentää asiakaspoistumaa. kyselyn kaikilla eri osa-alueilla ja tuoda yritystä sekä palveluita helpommin lähestyttäväksi.



Kuvio 6. Lisämyyntiprosessin kehittämisen kolmikanta Helppoilla kotisivuilla

Yllä olevassa kuviossa on kuvattuna Helppojen kotisivujen lisämyyntiprosessin kolmikanta. Kuvion tavoitteena on havainnollistaa myyntiprosessin kehittämisen vaikutukset. Kuviossa suurin muutos aikaisempaan toimintamalliin on säännöllinen yhteydenpito ja lisämyynnin aktiivinen oma-aloitteinen tekeminen. Säännöllisellä yhteydenpito antaa asiakkailla signaalin, että heistä välitetään ja heidän ongelmiaan kuunnellaan. Samalla asiakkailla voidaan tarjota ratkaisuja heidän mahdollisiin ongelmiinsa ja herätellä tarpeita uusien tuotteiden osalta, joita he eivät itse välttämättä olisi osanneet ajatella. Säännöllinen yhteydenpito kehittää myös myyntiprosessia, sillä asiakkaisiin ollaan useammin yhteydessä. Tiheämpi yhteydenpito tuo enemmän myynnin mahdollisuuksia ja ymmärrystä siitä, mistä tuotteista tai palveluista kukin asiakas on kaikkein eniten kiinnostunut. Säännöllinen yhteydenpito ja asiakkaiden parempi ymmärtäminen parantavat asiakaskokemusta. Parempi asiakaskokemus kasvattaa asiakastytyvyyttä ja asiakasuskollisuutta, sekä vähentää asiakaspoistumaa.

Tutkimuksen tekeminen on jaettu kahteentoista eri työvaiheeseen. Tässä alla olevassa kuviossa 7. on kuvattu kuviomuodossa tutkimus sen vaiheineen:



Kuvio 7. Kyselytutkimuksen vaiheet

Tässä kappaleessa on kirjoitettu auki yllä oleva kuvio tekstimuotoon. Tutkimuksen vaiheessa 1. tehtiin projektin ja kyselyn alustava suunnittelu, sekä asetettiin tutkimuksen rajaus tutkimusongelmaa silmällä pitäen. Vaiheessa 2. kirkastettiin kyselyn alustavaa suunnitelmaa ja laadittiin haastattelukysymykset sekä niiden arvoasteikot. 3. vaiheessa tehtiin kymmenen ensimmäistä koepuhelua ja kokeiltiin niiden toimivuutta alustavasti. Vaiheessa 4. tehtiin muutoksia kyselyrunkoon ensimmäisten kymmenen koepuhelun perusteella. Vaihe 5. sisälsi kymmenen seuraavaa koepuhelua, jossa muokatun kyselyrunkon toimivuutta kokeiltiin uudelleenmuotoilun jälkeen. Vaiheessa 6. asetettiin 20 koepuhelun perusteella kysymykset ja arvoasteikko niiden lopulliseen esitysmuotoon varsinaisen kyselyn tekemistä varten. Vaiheessa 7. toteutettiin lisämyyntilähtöinen kyselytutkimus 100 asiakkaalle puhelimitse. Vaihe 8. oli ainoa tutkimuksen vaihe, johon tutkija ei itse suuremmin osallistunut. Tässä vaiheessa toteutettiin lisämyyntipuheluissa sovitut asiakastyöt palveluita ostaneille asiakkaille. Vaiheessa 9. soitettiin uudestaan töitä tilanneille asiakkaille ja mitattiin heidän asiakastytyväisyytensä viiden kvalitatiivisen kysymyksen voimin, jotka olivat samat kysymykset, kuin ensimmäisessä puhelussa. Tässä puhelussa varmistettiin asiakkaiden tyytyväisyys, nostettiin esiin mahdolliset jatkokehitysehdotukset ja tehtiin tarvittaessa uusi lisämyynti lisäparannuksia tarvitseville asiakkaille. Vaiheessa 10. analysoitiin kyselytutkimuksessa kerätty aineisto, eli kaikki tutkimuksen kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen data, sekä tehtiin tutkimuksen jatkotyöstämistä varten tarvittavat yhteenvedot. Vaiheessa 11. laadittiin tutkimuksen produkti, eli koko henkilöstön ja erityisesti myyntitiimin käyttöön suunniteltu Lisämyynnin ohjekirja Helpoilla kotisivuilla. Viimeinen, eli 12. vaihe on

jatkuva palvelu- ja lisämyyntiprosessin kehittäminen, jossa kohdeorganisaation lisämyyntiprosessia pyritään kehittämään jatkuvasti esimerkiksi päivittämällä ohjekirjaa uuden kokemusperäisen tiedon ja tulevien havaintojen pohjalta.

6.2 Haastattelukysymykset ja kysymysten tavoitteet

Toimintatutkimukselle tyypillisesti haastattelukysymysten lopullinen formaatti on muuttanut muotoaan tutkimuksen edetessä. 31.10.2017 laadittu ensimmäinen haastattelurunko on laadittu projektin rajausta ja tutkimusongelmaa silmällä pitäen. Kysymyksien rajausta ja asetteleminen on tehty siten, että kyselystä saatavat vastaukset auttaisivat tutkijaa keräämään tietoa halutunlaisessa formaatissa asetetun tutkimusongelman mukaan samalla kuitenkin huomioiden kyselyn mielekkyyden ja hyödyn asiakkaalle. Kysymykset ovat pyritty asettelemaan siten, että ne herättäisivät vastaajassa ajatuksia ja kannustaisivat vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman laajasti.

Ensimmäisten kymmenen koepuhelun jälkeen haastattelurungosta tehtiin 15.10.2018 seuraava versio valmiiksi. Tähän versioon lisättiin pohjaksi puhelun kulkua havainnollistavaa tekstiä ennen ja jälkeen niin sanotun vakiokysymysrungon. Tästä versiosta jätettiin myös pois yksi kvalitatiivinen kysymys, joka oli muotoilultaan turhan liian lähellä toista kvalitatiivista kysymystä. Tämän lisäksi kvantitatiivisten kysymysten viimeistä yleistytyväisyyttä mittaavaa kysymys muutettiin NPS-muotoon. NPS-muotoisella kysymyksellä tutkija uskoi saavan paremman yleiskäsityksen siitä, kuinka todennäköisesti asiakas olisi valmis suosittelemaan kohdeorganisaation palveluita ystävälle tai kollegallensa. 20 ensimmäisen koepuhelun jälkeen kyselyrunko sai lopullisen muotonsa 2.11.2018. Tässä versiossa muun muassa kvalitatiivisten kysymysten määrä lisättiin kahdesta kymmeneen. Lisäksi NPS-aiheinen kysymys siirrettiin koko kyselyn viimeiseksi, sillä myös kyselytutkimuksen toteuttaminen ja asiakkaan toiveiden kuuntelu sekä toiveiden mukaisten kustomoitujen asiakasratkaisuiden esittely uskottiin nostavan NPS-tuloksia. Viimeiseen kyselyrunkoversioon saatiin lopulta enemmän, ja oletettavasti myös parempia kysymyksiä. Lisäksi kvantitatiivisten kysymysten arvoasteikkoa muutettiin aikaisemmasta 1–5-asteikosta helpompaan ja asiakaskohderyhmälle tutumpaan 4–10-muotoon. Tämän muutoksen uskottiin helpottavan asiakkaiden vastaamista kysymyksiin samalla auttaen kohdeorganisaatiota saamaan tarkempia tuloksia arvosanoista. Muokatulla kyselyrungolla toteutettujen kyselytutkimusten kysymykset tuntuivat herättävän asiakkaissa enemmän ajatuksia sekä ratkaisukeskeisempiä ja hedelmällisempiä keskusteluita. Kysymykset hioutuivat tutkimuksen edetessä aineiston keruuta ja asiakastytyväisyyttä silmällä pitäen parempaan muotoon toimintatutkimukselle tyypillisellä tavalla.

Tässä seuraavana ovat kyselytutkimuksen kysymykset niiden lopullisessa esitysmuodossaan.

Kyselyn kvantitatiiviset kysymykset:

1. Kuinka tyytyväinen olet ollut teidän verkkosivujenne ulkoasuun ja toimivuuteen?
2. Kuinka tyytyväinen olet ollut sivustosi verkkolöydettävyyteen?
3. Kuinka tyytyväinen olet ollut asiakaspalvelumme tavoitettavuuteen ja reagointiin mahdollisissa kysymyksissä tai ongelmatilanteissa?
4. Kuinka tyytyväinen olet ollut sähköpostijärjestelmänne toimintaan?
5. Kuinka todennäköisesti suosittelisit meidän palveluitamme ystävälle tai kollegalle? (0–10) (tämä kysymys kysytään vasta puhelun lopussa viimeisenä kysymyksenä)

Kyselyn kvalitatiiviset kysymykset:

1. Mikä teidän sivustollanne on sinun mielestäsi hyvää? Mikä toisaalta huonoa?
2. Oletko päivittänyt teidän sivustoanne itse? Oletko huomannut tarvitsevasi päivitykseen tukea?
3. Mitkä ovat olleet teidän sivustonne päätarkoituksia? Mihin ihmiset ovat sitä eniten käyttäneet?
4. Minkä verran sivustonne kautta on tullut uusia potentiaalisia prospekteja ja onko määrä mielestäsi riittävä?
5. Missä teidän kilpailijanne ovat onnistuneet verkkosivujensa osalta?
6. Kuinka tärkeää sivustonne parantaminen on teille?
7. Saako sivustonne kautta mielestäsi oikeanlaisen kuvan yrityksestänne? Vai tuntuuko sivusto irralliselta kokonaisuudelta, joka ei oikein istu liiketoimintaanne?
8. Mikä olisi sinun mielestäsi kaikkein tärkeintä nyt heti muuttaa tai päivittää teidän sivustollanne?
9. Tuleeko mieleen jokin asia, joka ei ole toiminut haluamallasi tavalla tai mihin olisit kaivannut enemmän apua?
10. Millaisia positiivisia ajatuksia sinulla tulee mieleen, kun mietit meidän yhteistyötämme?

Kyselytutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on luoda laadukasta ja luotettavaa dataa kehitystehtävän empiiriseksi aineistoksi. Kyselyn aikana tehdään asiakastytyväisyysmittauksia ja pyritään kehittämään asiakastytyväisyyttä nykyistä paremmalle tasolle. Asiakastytyväisyyttä on tarkoitus lisätä parantamalla asiakkaiden nykyisten ratkaisuiden tasoa ja ottamalla käyttöön uusia toimivampia ratkaisuja. Kyselytutkimuksen avulla saadaan selvitettyä asiakkaiden nykytilanne ja tulevat tarpeet sekä tarjottua sopivia ratkaisuja tarpeisiin.

Tämän vuoksi haastattelukysymyksien rungon toimivuudella on todella suuri merkitys myös asiakastytyvyyden lisäämiseen. Kysymysrunгон tavoitteena on toimia soljuvana myynnillisenä kokonaisuutena, jossa keskustelu etenee loogisessa järjestyksessä asiakkaan liiketoiminta huomioiden. Onnistuneella kysymysrungolla voidaan vaikuttaa merkittävästi puhelun mielekkyyteen ja siihen, että mahdollisimman moni asiakkaan yritystoiminnan haasteista saataisiin nostettua keskustelussa esiin. Kyselyn tavoitteena on siis nostaa asiakkaan ongelmakohtat esiin ja johdatella asiakasta kohti uuden, nykyistä toimivamman ratkaisun hankkimista. Tutkijalla on ennen puhelua tehdyn asiakkaan nykytilan selvityksen myötä myös oma näkemyksensä asiakkaan mahdollisista tarpeista. Kysymyksien avulla saadaan myös selville, onko asiakkaan näkemys saman tyyppinen, vai poikkeavatko näkemykset merkittävästi toisistaan.

Kvantitatiivisten kysymysten ensimmäisellä kysymyksellä tavoitteena on murtaa jätää, avata keskustelua enemmän ja kuulostella asiakassuhteen nykytilan herättämiä tuntemuksia. Toisen kysymyksen tavoitteena on selvittää asiakkaan mielipidettä sivustonsa nykyisen verkkolöydettävyyden näkökulmasta. Kysymyksen myötä asiakas mahdollisesti alkaa pohtimaan verkkolöydettävyyden nykytilan lisäksi löydettävyyden merkitystä omalle liiketoiminnalleen. Kolmannen kysymyksen tavoitteena on selvittää asiakkaan tyytyväisyyttä asiakaspalvelumme tavoitettavuuteen ja reagointinopeuteen mahdollisissa kysymyksissä ja ongelmatilanteissa. Neljännen kysymyksen tavoitteena on selvittää asiakkaan tyytyväisyyttä heidän nykyisen sähköpostijärjestelmänsä toimivuuteen. Viides kvalitatiivinen kysymys kysytään vasta puhelun lopussa viimeisenä kysymyksenä. Tämä siksi, että jo asiakkaan kontaktointi, puhelun läpivieminen ja ratkaisukeskeinen asenne todennäköisesti lisäävät asiakastytyvyyttä. Näin ollen NPS (Net Promoter Score) -kysymyksen esittäminen viimeisenä antaa todenmukaisemman lukeman asiakkaan suositteluhaluudesta puhelun jälkeen. Kysymyksen tavoitteena on selvittää samalla puhelun päätteeksi yleis-tunnelmaa asiakassuhteen nykytilasta, vaikka jatkokehityshankkeita ei lähdettäisi heti edes miettimään.

Ensimmäisen kvalitatiivisen kysymyksen tavoitteena on aktivoida asiakasta tarkempaan pohdintaan; mitä hyviä ja huonoja puolia heidän nykyisellä verkkosivustollansa on. Toisen Ensimmäisen kvalitatiivisen kysymyksen tavoitteena on ottaa selvää asiakkaan halukkuudesta verkkosivujensa omatoimiseen päivittämiseen ja samalla kysyä, tarvitsisiko hän sivustonsa päivittämiseen tukea. Kolmannen kvalitatiivisen kysymyksen tavoitteena on herättää keskustelua sivuston päätarkoituksesta ja siitä, mitä varten sivusto on alun perin rakennettu ja mikä sen rooli tällä hetkellä on. Neljäs kvalitatiivinen kysymys on jatkoa kvantitatiiviselle kysymykselle verkkolöydettävyydestä. Kysymyksen tavoitteena on käydä perinpohjaisempi keskustelu asiakkaan nykyisestä näkyvyystarpeestansa ja siitä, kuinka paljon

heidän yrityksensä mahdollisesti tarvitsisi uusia asiakkaita. Viidennen kvalitatiivisen kysymyksen tavoitteena on aktivoida asiakasta vertailemaan omia verkkosivujansa kilpailijoidensa sivustoihin ja näin auttaa asiakasta ymmärtämään hänen nykytilaansa paremmin. Tämän kysymyksen vastauksen tutkimiseen menee asiakkaalta todennäköisesti jonkin verran aikaa, joten se on samalla hyvä mittari mittaamaan asiakkaan kiinnostusta mahdolliseen uudistusprojektiin. Seuraavassa kysymyksessä kysytäänkin vielä konkreettisemmin asiaa ja sitä, kuinka kiinnostunut asiakas on parantamaan omaa sivustoaan. Seitsemännän kvalitatiivisen kysymyksen tavoitteena on muodostaa yleiskuva siitä, kuinka hyvin asiakasyrityksen sivusto tukee heidän liiketoimintaansa ja saako sivustolta aidon tunteen kuvan toiminnasta. Mikäli sivusto tuntuu irralliselta kokonaisuudelta muuhun liiketoimintaan nähden, saattaisi olla syytä tehdä muutoksia. Viimeisen kvalitatiivisen kysymyksen tehtävänä on antaa asiakkaan miettiä, mikä olisi tärkeintä muuttaa nyt heti nykyisellä sivustolla. Kysymyksen tavoitteena on aktivoida asiakasta välittömään suunnitteluun nykyistä paremman ratkaisun osalta.

6.3 Lisämyyntipuhelun kulku ja puhelun jälkeiset toimenpiteet

Lisämyyntipuhelun rakenne koostuu oletettavasti samoista osioista ja kysymyksistä, mutta todellisuudessa puhelut saattavat erota toisistaan keskenään hyvinkin paljon. Osan kanssa asiakkaista keskustellaan enemmän tietyistä asioista ja osan kanssa taas vähemmän. Puhelun kulku riippuu siis hyvin paljon siitä, millaisessa vaiheessa elinkaartaan asiakkaan yritys sillä hetkellä on. Jokaisen kyselykokonaisuuden ja yksittäisen kysymyksenkin tarkoituksena on johdatella vastaajaa kohti päätöksentekoa.

Lisämyyntipuhelun kulun ja kyselyrungon osiot voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa esittäydytään, kerrotaan mistä on kyse ja vaihdetaan kuulumisia asiakkaan kanssa. Toisessa vaiheessa käydään läpi kvantitatiiviset kysymykset, joihin asiakkaat vastaavat asteikolla 4–10. Kolmannessa osiossa ovat vuorossa kvalitatiiviset kysymykset, joiden läpikäyminen on puhelun kaikkein eniten aikaa vievä vaihe. Neljännessä, eli viimeisessä vaiheessa tehdään keskusteluyhteenveto, jossa pyritään muodostamaan asiakkaan kanssa yhteinen näkemys siitä, kannattaisiko seuraavaksi edetä tarjousvaiheeseen.

Kvantitatiivisten kysymysten myötä syntyvät vastaajakohtaiset arvosanat ovat samalla tarvekartoitus, jonka perusteella vastaajalle tarjotaan personoituna ehdotuksena lisäpalveluita ratkaisuna hänen mahdollisiin haasteisiinsa. Tutkija täyttää arvosanat puhelun aikana omaan Excel-taulukkoonsa. Arvosanojen lisäksi taulukkoon kirjataan asiakasyrityksen

nimi, puheluun kulunut aika, tarjotun ratkaisun kokonaishinta ja tarjouksen senhetkinen tilanne. Kirjattavat vaihtoehdot ovat sopimus, tarjousneuvottelu meneillään ja ei kiinnostunut.

Kvantitatiiviset kysymykset kysytään puhelun alun esittäytymisen, kuulumisten vaihtamisen ja nykytilan kartoituksen jälkeen. Kvantitatiivisten kysymysten jälkeen käydään läpi kvalitatiiviset kysymykset. Listattujen kvalitatiivisten kysymyksiä lisäksi puhelussa todennäköisesti käydään läpi muitakin kvalitatiivisia kysymyksiä, jotka ovat keskustelulle luontevia ja olennaisia.

Kyselyn tavoitteena on jättää positiivinen ja aktiivinen kuva kohdeorganisaatiosta ja sen ratkaisukeskeisestä lisämyyntiprosessista. Puhelun vakiokysymysten esittämisen jälkeen asiakkaalle tehdään puhelimesta lisämyynnillinen ehdotus, jossa käydään läpi näkemys, mitä asiakkaan verkkosivuille yhteisen keskustelumme pohjautuen kannattaisi seuraavaksi tehdä. Ehdotuksesta keskustellaan asiakkaan kanssa ja selvitetään, mitä mieltä hän ajatuksesta on.

Asiakkaan kieltäytyessä lisäpalveluiden toteutusehdotuksesta keskustelu jätetään toistaiseksi tauolle. Myöhemmin, todennäköisesti muutamien kuukausien päästä saatetaan käydä uusi puhelinkeskustelu, jossa käydään läpi asiakkaan verkkosivujen sen hetkistä tilannetta ja tarvittaessa tehdään uusi tarvekartoitus.

Kyselytutkimuksessa vähäisempää kiinnostusta lisäpalveluita kohtaan osoittaneille asiakkaille lähetetään sähköpostitse lisätietoa niistä palveluista, joista he olivat kiinnostuneita. Mikäli asiakas tämän myötä kiinnostuu enemmän, avataan seuraavaksi keskustelu tarjouksen tekemisestä ja tarpeen mukaan tehdään tarjous.

Kooltaan ja summaltaan pienemmissä ehdotuksissa sopimus muutostöistä saatetaan solmia jo ensimmäisessä puhelinkeskustelussa. Usein miten sopimukseen päätyvät keskustelut etenevät kuitenkin siten, että kiinnostuneelle asiakkaalle lähetetään tarjous sähköpostitse, jonka hän hyväksyy suoraan tai muutamien lisäkysymysten jälkeen. Sopimuksen tekemisen jälkeen asiakkaalle lähetetään tilausvahvistus, joka on yhteenveto tarjouksella sovituista asioista.

Sopimukseen johtaneet ehdotukset toteutetaan tuotantotiimin toimesta ja toteutuksen valmistuttua tutkija soittaa asiakkaille myöhemmin uudestaan. Tällä kertaa puhelussa käydään läpi samat kvantitatiiviset kysymykset ja verrataan tuloksia lähtötilanteeseen. Kvantitatiivisen datan perusteella nähdään muun muassa, mihin suuntaan arvosanat ovat kehittyneet ja miten tehty lisämyynti on vaikuttanut asiakastyytyväisyyteen. Kvalitatiivisista kysymyksistä saatetaan toisessa puhelussa kysyä myös sellaisia kysymyksiä, jotka ovat relevantteja tuotantotiimin toteuttaman jatkokehityksen osalta. Myös tällä puhelulla on tarkoitus tehdä ratkaisukeskeistä lisämyyntiä, mikäli se hyvin tilanteen luonteeseen sopii.

7 Kyselyn tulokset

Kyselyn tilastot ja tulokset ovat kerättyinä erilliseen Excel-tiedostoon (salainen). Otantana tässä tutkimuksessa toimi ensimmäisenä kyselyyn vastanneet 100 asiakasyritystä. Excel-tiedostosta pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä ja helposti tulkittava, jotta tuloksien tarkastelu olisi vaivatonta.

7.1 Kyselyssä käytetyn Excel-taulukon kuvaus

Excelissä käytettiin muun muassa soluissa vihreää ja punaista väriä havainnollistamaan, miten kyseessä olevan solun tulos oli kehittynyt ensimmäisen puhelun jälkeen. Mikäli solu oli vihreä, oli edelliseen puheluun verrattuna tullut parannuksia. Mikäli solu taas oli punainen, oli arvosana laskenut aikaisemmasta vertailukerrasta. Excel jaettiin useaan eri sarakkeeseen yhden sarakkeen kuvatessa yhtä asiaa. Seuraavaksi käydään läpi sarakkeiden sisällöt vasemmasta reunasta aloittaen. Ensimmäisessä sarakkeessa (A) oli asiakasyrityksen virallinen nimi. B-sarakkeessa oli ensimmäiseen puheluun käytetty aika minuuttien tarkkuudella. Sarakkeissa C-G oli kyselyn viisi kvantitatiivista kysymystä. Neljässä ensimmäisessä arvoasteikko oli niin kutsuttu kouluarvosana-asteikko neljästä kymmeneen (4–10), plussat, miinukset ja puolikkaat mukaan lukien. Viimeinen kvantitatiivinen kysymys oli NPS, jossa asteikko oli NPS:lle tuttu nolasta kymmeneen (0–10). Sarakkeessa H oli euromääräinen lisämyynti, eli kuinka paljon kullekin asiakkaalle tehtiin lisämyyntiä euromääräisesti. Sarakkeesta J alkaen loput sarakkeet kuvasivat toisen puhelun statistiikkaa. Toinen puhelu soitettiin niille asiakkaille, jotka olivat ostaneet ensimmäisellä puhelulla jonkun tarjotuista ratkaisuista. Sarakkeessa J oli toiseen puheluun käytetty aika minuuttien tarkkuudella. Sarakkeissa K-O olivat samat kvantitatiiviset kysymykset ja arvoasteikko, kuten ensimmäisessäkin puhelussa. Viimeisessä P-sarakkeessa oli toisen puhelun euromääräinen lisämyynti.

7.2 Arvosanojen analysointi

Ensimmäisen vaiheen puheluihin käytettiin aikaa yhteensä 2911 minuuttia, eli reilu 48 tuntia. Puheluiden keskimääräinen pituus oli 29,11 minuuttia. Toisen vaiheen puheluihin käytettiin aikaa yhteensä 1265 minuuttia, eli reilu 21 tuntia. Toisen vaiheen puheluiden keskimääräinen kesto oli 28,11 minuuttia. Puheluiden läpiviemiseen käytettiin yhteensä alle 70 tuntia, joten 160 tunnin budjetti alitettiin yli puolella.

Ensimmäisen kysymyksen ”Kuinka tyytyväinen olet ollut teidän kotisivujen ulkoasuun ja toimivuuteen?” pistekeskiarvo on ollut 8,50. Toisessa puhelussa sama keskiarvo on ollut 9,05, joten tulos on parantunut 0,55 yksikköä.

Toisessa kysymyksessä ”Kuinka tyytyväinen olet ollut sivujen löydettävyyteen? Oletko huomannut, että sivujen kautta olisi tullut yhteydenottoja?” pistekeskisarvo on ollut 6,20. Toisessa puhelussa sama keskiarvo on ollut 7,11, joten tulos on parantunut 0,91 yksikköä.

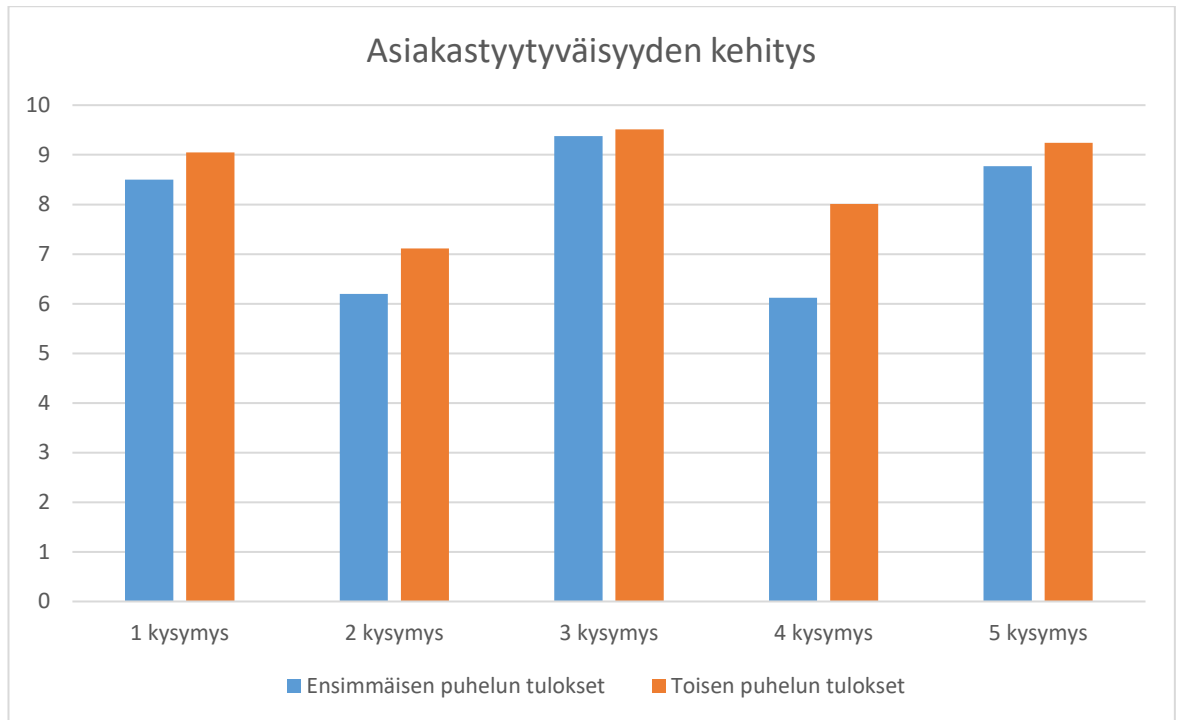
Kolmannessa kysymyksessä ”Kuinka tyytyväinen olet ollut asiakaspalvelun tavoitettavuuteen ja reagointiin mahdollisissa ongelmatilanteissa tai kysymyksissä?” pistekeskisarvo on ollut 9,38. Toisessa puhelussa sama keskiarvo on ollut 9,51, joten tulos on parantunut 0,13 yksikköä.

Neljännessä kysymyksessä ”Kuinka tyytyväinen olet ollut sähköpostin toimintaan?” pistekeskisarvo on ollut 6,12. Toisessa puhelussa sama keskiarvo on ollut 8,01, joten tulos on parantunut 1,89 yksikköä.

Viidennessä kysymyksessä ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit meidän palveluitamme ystävälle tai kollegalle? (0–10)” pistekeskisarvo on ollut 8,77. Toisessa puhelussa sama keskiarvo on ollut 9,24, joten tulos on parantunut 0,47 yksikköä.

Kvantitatiivisten kysymysten tavoitteena oli nostaa jokaisen alkuperäisen lukeman tulosta vähintään 0,2 yksiköllä. Kaikkien muiden kysymysten osalta tavoite täyttyi, paitsi kolmannen kysymyksen. Kolmannessa kysymyksessä ollut 9,38 lähtötilanteen keskiarvo oli korkea, joten sitä oli hyvin haastava nostaa enää 0,2 yksiköllä. Tulos jäi 0,13 korotukseen.

Seuraavaksi esitetään asiakastyytyväisyysmittareiden kehitys kuviomuodossa. Kuviossa vertaillaan edellä mainittuja tuloksia, eli ensimmäistä ja toista asiakaspuhelua keskenään. Kuvion pystyakselilla ovat arvosanat ja vaaka-akselilla ovat kysymykset niiden esitysjärjestyksessä. Siniset palkit kuvaavat ensimmäisen puhelun tuloksia ja oranssit palkit kuvaavat toisen puhelun tuloksia:



Kuvio 8. Asiakastyytyväisyyden kehitys

Todettakoon, että jokaisen kysymyksen osalta tyytyväisyyden keskiarvo kuitenkin nousi. Huomattavasti eniten se nousi neljännen kysymyksen osalta, joka koski asiakasyritysten sähköpostien käyttöä. Asiakkailla, joilla oli sähköpostijärjestelmä käytössä, oli kaikilla webmail. Webmail on järjestelmänä erittäin kankea ja sitä on esimerkiksi hankala käyttää puhelimella. Tämä on osasy sille, miksi sähköpostin toimivuus sai alun perin niin huonot arvosanat. Webmailin käyttäjille pyrittiin tarjoamaan käyttöön nykyistä parempi sähköpostijärjestelmä. Lisämyyntinä tarjottiin asiakkaille Microsoft 365- ja Googlen Workspace -paketteja. Lisämyyntejä saatiin sähköpostijärjestelmien osalta tehtyä yhteensä 10 kappaletta. Kaikilla Microsoftin tai Googlen sähköpostijärjestelmän käyttöönotaneilla arvosana nousi luokasta 5–6 täyteen 10 pisteeseen. Paketin ottaneet olivat siis erittäin tyytyväisiä uuteen järjestelmäänsä.

7.3 Euromääräisten tulosten analysointi

Tavoitteena oli tehdä lisämyyntiä yhteensä yli 50 asiakkaalle, eli yli puolelle kyselytutkimukseen osallistuneista asiakasyrityksistä. Tavoitteeseen ei aivan päästy asiakasmäärän osalta, sillä 45 yritykselle saatiin suoritettua lisämyynti. Näistä vielä 24 yritystä osti lisää seuraavalla puhelulla. Ensimmäisten puheluiden avulla lisämyyntiä tehtiin yhteensä 20 818 eurolla (alv. 0 %) ja palveluita tai tuotteita ostaneiden keskikaupan koko oli 462,62 euroa (alv. 0 %). Toisella soittokierroksella 45 yrityksestä 24 yritystä osti uudestaan ja myyntiä tehtiin yhteensä 13 880 eurolla (alv. 0 %) lisämyyntiä. Keskikauppa oli näillä puheluilla 578,33 euroa (alv. 0 %) eli noin 116 euroa korkeampi. Lisämyyntiä tehtiin koko kampanjan

aikana yhteensä 34 698 eurolla (alv. 0 %). Tämä ylitti alkuperäisen 25 000 euron (alv. 0 %) tavoitteen yhteensä 9698 eurolla (alv. 0 %). Jokaisen myyntityöhön käytetyn työtunnin tavoitteena oli tehdä lisämyyntiä noin 156 eurolla (alv. 0 %). Tämä tulos oli todellisuudessa yli kolme kertaa parempi, eli 496 euroa (alv. 0 %) myyntityötuntia kohden.

Kun puheluiden kestoja ja euromääräisiä myyntejä vertailee keskenään, tuloksista huomaa selkeän yhteyden siihen, että mitä pidempi puhelu on ollut, sitä todennäköisemmin puhelu on johtanut sopimukseen. Myös mitä isompi sopimus on ollut kyseessä, sitä pidempiä puhelut ovat olleet. Puhelut, jotka eivät ole päätyneet sopimukseen, ovat olleet lähtökohtaisesti lyhyempiä.

7.4 Kyselytutkimuksen yhteenveto ja reliabiliteetin arviointi

Tutkimuksen reliabiliteettia voi heikentää vastauspaikka ja vastausajankohta, sillä puhelu voi tulla vastaajalle vääränlaiseen aikaan, vaikka hän siihen ehtisikin vastata. Väärä paikka ja ajankohta saattavat heikentää vastaajan motivaatiota ja näin ollen heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Tätä pyrittiin välttämään kyselyssä sopimalla ennalta sovittu soittoaika, jolloin vastaaja on valmis vastaanottamaan puhelun. Sopimisesta huolimatta oli aistittavissa, että kaikille sovittukaan hetki ei ollut lopulta paras.

Reliabiliteettiin vaikuttaa myös haastattelijan ja haastateltavan välinen henkilökemia. Lisäksi osa vastaajista saattaisi vastata esimerkiksi sähköpostikyselyyn huonommilla arvosanoilla, kuin puhelimitse tapahtuvaan kyselyyn. Tässä reliabiliteettiin pyritään vaikuttamaan lukemalla kysymys jokaiselle haastateltavalle sanasta sanaan aina samanlaisena ja mahdollisimman samanlaisella äänenpainolla.

Reliabiliteettia osaltaan heikensi myös se, kun toista puhelua soitettaessa asiakas saattoi todellisuudessa olla tiettyyn palveluun aivan yhtä tyytyväinen kuin ensimmäiselläkin kerralla, mutta hän ei välttämättä muista ensimmäisen kerran vastaustaan. Tästä syystä samalla tyytyväisyydellä ensimmäisen puhelun arvosana voi hyvinkin muuttua aiemmasta.

Tutkimussuunnitelman pohdintojen osalta saatiin vahvistus sille, että sekä myyntiprosessi kehittyi yhtiön näkökulmasta euromääräisesti, että asiakaskyselyn arvosanat nousivat ensimmäisen haastattelun jälkeen. Validiteetti ei siis tämän osalta muodostunut ongelmaksi. Yhtiön myyntiprosessin kehittymistä voitiin mitata kokonaisuutena relevantisti ja molemmat mittarit menivät oikeaan suuntaan. Lisäksi itse kyselylomake ja kyselyn tekeminen kehitti myyntiprosessia siten, että asiakkaiden kanssa päästiin juttelemaan aidosti ja saatiin välitöntä palautetta omasta työstä.

8 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen

Tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena oli Helppojen kotisivujen lisämyyntiprosessin kehittäminen. Sitä, kuinka paljon lisämyyntiprosessi on kehittynyt, on haastava arvioida, mutta tässä kohtaa voitaneen kuitenkin todeta lisämyyntiprosessin kehittyneen ja tutkijan onnistuneen päätavoitteessaan. Ennen tutkimushanketta vastaavanlaista prosessia (jossa yritys tekee itse aktiivista lisämyyntiä) ei edes ollut olemassa, joten pelkästään valmiin prosessin luominen ja lisämyynnin ohjekirjan toteutus ovat kehittäneet organisaation lisämyyntiprosessia merkittävästi.

Tämä kehittämishanke vaati tutkijaa tutustumaan monipuolisesti asiakaskokemuksen ja myynnin eri teorioihin sekä yhdistämään teoretietoa yrityksessä olemassa olevaan kokemusperäisen ja kyselytutkimuksessa saatuun tuoreeseen tietoon. Tästä tietokokonaisuudesta syntyi ymmärrys, joka mahdollisti tämän kehittämishankkeen toteuttamisen ja Lisämyynnin ohjekirjan laatimisen.

Sataa asiakashaastattelua tehtäessä asiakkaista huokui tyytyväisyys ja 70 tunnin aikana käytiin monta erittäin lämminhenkistä keskustelua. Kehitystehtävän merkitys on ollut jo tässä vaiheessa kohdeorganisaatiolle erittäin positiivinen.

Tässä kohtaa tutkijalla on myös vahva usko siihen, että Helppojen kotisivujen lisämyynnin vieminen seuraavalle tasolle tämän kehitystyön myötä tulee moninkertaistamaan yrityksen saaman hyödyn lähivuosina. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että lisämyyntiprosessin kehittämisessä ollaan vasta alkumetreillä ja suuremmat ponnistelut kehittämisen eteen vasta aloitetaan.

Lisämyyntiprosessin kehittämisen lisäksi kyselytutkimuksen numeraalisista sivutavoitteista saatiin myös erinomaisia tuloksia. Lisämyyntiä ei saatu tehtyä tavoitteen mukaisesti yli 50 asiakkaalle, eikä jokaisen kvantitatiivisen kysymyksen mittarin tulosta saatu nostettua puheluiden välissä vähintään 0,2 yksiköllä, mutta muuten tulokset ylittivät odotukset täysin. Tulokset olivat muutoin paljon tavoitteita parempia ja hyvistä suorituksista huolimatta niihin päästiin budjetoitua lyhyemmässä ajassa. Mikäli lisämyyntiä saataisiin jatkossa tehtyä kaikille muillekin asiakkaille keskimäärin saman verran, tarkoittaisi tämä myynnillisesti yli 350 000 euron lisämyyntiä. Ottaen huomioon yrityksen liikevaihdon, joka viimeisimmällä tilikaudella (2020) oli 567 000 euroa, olisi lisämyynnistä saatava lisätulo jopa varovaisemmillakin arvioilla yritykselle merkittävä summa.

Saadut positiiviset tulokset nostivat todistetusti asiakastyytyväisyyttä, jonka parantuminen tulee hyvin todennäköisesti näkymään myös parempana asiakasuskollisuutena vähentäen

asiakaspoistumaa. Lisäksi moni asiakas kertoi puheluissa olleensa tyytyväinen siihen, että heitä kontaktoitiin aktiivisesti ilman heidän omaa aloitettaan. Tämän tyyppinen palaute loi vahvaa uskoa siihen, että tekemisessä ollaan oikeilla jäljillä. Tuntui, että Helpoista kotisivuista saatiin tehtyä kertaheitolla sadalle asiakkaalle helpommin lähestyttävä ja parempi yhteistyökumppani. Jatkossa asiakkaisiin on vaivattomampaa olla yhteyksissä, ja asiakkaat jopa odottavat aktiivista yhteydenpitoa saatujen palautteiden perusteella. Aktiivinen yhteydenpito vähentää kitkaa, pienentää molempien osapuolten kynnystä yhteydenotolle ja avaa uusia keskustelumahdollisuuksia säännöllisesti asiakkaiden kanssa. Tämä kaikki kehityshankkeen tuloksiin liittyvä tieto on vahvistanut sitä tunnetta, että vastaavanlaiset keskustelut kannattaisi varmasti käydä kaikkien muidenkin asiakkaiden kanssa. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että aktiivista lisämyynnin tekemistä kannattaa ja myös tullaan jatkamaan tämän kehityshankkeen jälkeenkin. Suunnitelmissa on seuloa ne asiakkaat, jotka vaikuttaisivat hyötyvän säännöllisestä, muutaman kerran vuodessa tapahtuvasta kontaktoinnista, ja pitää heihin aktiivisesti yhteyttä.

Asiakkaiden lisäksi myös yrityksen johdolta ja muulta henkilökunnalta on saatu kehityshankkeesta positiivista palautetta. Lisämyynnin ohjekirja Helpoilla kotisivuilla on saanut palautteen perusteella hyvän ja lämpimän vastaanoton. Kirjaa on jo tässä vaiheessa keuhuttu muun muassa selkeästi ymmärrettäväksi, helposti omaksuttavaksi ja kattavaksi, mutta silti sopivan pituiseksi. Toimintatapojen muutokset lisämyyntiprosessissa vaikuttaisivat olevan toivottuja ja jopa odotettuja. Näyttäisi siltä, että ohjekirjan käyttöönotto ja sen tuomat hyödyt saataisiin hyvin tuotua osaksi jatkuvaa päivittäistä tekemistä yrityksessä. Henkilökunta osaa nähdä muutoksen keskeneräisenä ja kaikki varmasti ymmärtävät, että luomisprosessi on vasta aluillaan ja nyt jokaisella työntekijällä on näin halutessaan mahdollisuus vaikuttaa lisämyyntiprosessin kehittämiseen.

Toimintatutkimuksen metodeja tullaan myös niin ikään varmasti jatkossakin hyödyntämään ja lisämyynnin ohjekirjasta pyritään hiomaan jatkuvasti toinen toistaan toimivampia versioita. Lisämyynnin ohjekirjan kehittämisestä aiotaan tehdä säännöllinen rutiini, jossa jatkuvasti kokeillaan esimerkiksi erilaisia spiikkiversioita ja kirjataan muutoksien perusteella saatavan datan tilastoja ylös muistiin sekä tehdään niiden pohjalta johtopäätöksiä jatkokehittämisen suhteen. Tämä kehitystehtävä on ollut myös silmiä avaava oppimisprosessi ja vastaavanlaisia toimintatutkimusta noudattavia metodeja tullaan hyödyntämään myös yrityksen muissa kehitettävissä hankkeissa. Seuraavina kehitettävänä hankkeina ovat muun muassa tuotanto- ja asiakaspalveluprosessien kehittäminen. Kipinä näiden hankkeiden kehittämiseksi on lähtenyt lisämyyntiprosessin kehittämisen ja siitä saatujen hyvän palautteen ja hyvien tulosten innoittamana.

8.1 Lisämyynnin ohjekirjan kuvaus

Lisämyynnin ohjekirja Helpoilla kotisivuilla on ohjeistus lisämyynnin tekemiseen ja on tarkoitettu kaikkien yrityksen työntekijöiden käytettäväksi. Ohjeistus soveltuu parhaiten myynti- ja asiakaspalvelutehtäviä päivittäin hoitavien henkilöiden käyttöön. Kirja toimii kuitenkin samalla hyvänä ohjenuorana asiakkaiden kanssa viestintään (suulliseen ja kirjalliseen) muissakin tilanteissa. Ohjekirja on tämän työn liite ja se on luottamuksellinen, joten se ei ole julkisessa jaossa.

Ohjekirja on kokonaisuudessaan Leo Sävelen suunnittelema ja kirjoittama. Leolla on yli kahdeksan vuoden kokemus yrittäjänä B2B-liiketoiminnan johtamisesta, yhteensä yli 10 vuoden kokemus verkkosivujen myynnistä B2B-asiakkaille ja lähes 15 vuoden kokemus myyntitehtävistä yleisesti.

Ohjekirja perustuu asiakaskokemuksen, myynnin johtamisen ja myynnin teorioihin sekä aikaisemmin tehdyissä myyntitoimenpiteissä hyväksi havaittuihin käytänteisiin. Ohjekirjassa keskitytään ohjeistuksiin, jotka edesauttavat olemassa olevien asiakkaiden palvelusta aikaisempaa paremmalla tasolla ja näin todennäköisesti parantavat heille tehtävän aktiivisen lisämyynnin tuloksia ja asiakaskokemusta.

Ohjekirjan tärkeimpänä tavoitteena on kehittää Helppojen kotisivujen lisämyyntiprosessia ja näin auttaa yritystä myymään paremmin ja myymään enemmän.

Kehitykseen pyritään muun muassa yhtenäistetyillä ja vuosien varrella hyväksi hioutuneilla käytännöillä. Näitä ovat esimerkiksi tietynlaiset puhetyylit ja puheluita varten suunnitellut keskustelurungot. Ohjekirja sisältää myös valmiita viestipohjia, joiden tavoitteena on myyntitiimin työskentelyn helpottaminen ja nopeuttaminen. Helpomman ja nopeamman työskentelyn lisäksi hyvin suunnitellut viestipohjat todennäköisesti myös lisäävät myyjän etenemismahdollisuuksia myyntiprosessissa vaiheesta seuraavaan. Viestipohjina ovat yrityksen ohjeistus: tapaamisten sopimiseen, tarjouksien saatteisiin ja projektien käynnistysvaiheisiin.

Ohjekirjan valmistumisen jälkeen on aloitettu jatkuva kohdeorganisaation lisämyyntiprosessin kehittäminen. Tämä on tarkoittanut käytännön tekemisen käynnistämistä aktiivisen lisämyynnin osalta. Olemassa oleville asiakkaille on alettu soittamaan aktiivisesti ilman heidän omaa aloitettaan. Kun lisämyyntiprosessia verrataan tutkimusta edeltävään tilanteeseen, jolloin aktiivista lisämyyntiä ei tehty lainkaan, ero on tietysti merkittävä. Aktiivisella lisämyynnillä saatiin hyviä tuloksia jo tutkimuksen empiirisen aineiston keruuvaiheessa ja tulokset ovat parantuneet siitä entisestään. Koko myyntitiimi on sisäistänyt uuden lisämyyntiprosessin odotettua paremmin ja tuotos on osoittautunut jo lyhyessä ajassa

erittäin hyödylliseksi. Yrityksen myynti on kasvanut uuden lisämyyntiprosessin lanseerauksen jälkeen yli 20 %. Tähän vaikuttaa todistetusti suurelta osin nimenomaan lisämyynti, sillä uusia asiakkaita on tullut nyt koronapandemian aikaan vähemmän, kuin ennen pandemiaa. Aikaisempaa pienemmät määrät uusissa asiakkaissa ja samaan aikaan kasvaneet kokonaismyyntilukemat kertovat kehityksen tulleen nimenomaan lisämyynnistä. Tässä vaiheessa vertailuajankohta on kuitenkin suhteellisen pieni, joten suuria johtopäätöksiä ei vielä kannata vetää. Suunta on kuitenkin oikea ja lisämyyntiprosessin kehittämistä tullaan jatkamaan aktiivisesti. Samalla voidaan todeta, että lisämyyntiprosessia on onnistuttu kehittämään ja tämän opinnäytetyön tärkein tavoite on saavutettu.

8.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Vastuusiini Helppojen kotisivujen toimitusjohtajana kuuluvat muun muassa myynnin ja koko yrityksen liiketoiminnan kehittäminen sekä lähiesimiestyö viidelle työntekijälle. Yritykseen kuuluu minun lisäksi kahdeksan muuta työntekijää, joista yksi on toinen perustajaosakkaista ja samalla operatiivinen johtaja. Hänen ja yhden toisen työntekijän kanssa olemme jo pidempään muodostaneet yrityksen niin kutsutun kehitystiimin. Kehitystiimin voimin olemme jatkuvasti vieneet eteenpäin uusia kehittämishankkeita. Lisämyynnin kehittäminen oli ilman tätä kyseistä kehittämistyötäkin yksi seuraavista tärkeistä kehitettävistä kokonaisuuksista Helpoilla kotisivuilla. Opinnäytetyön aihe ja tavoite sopivat kohdeorganisaation aikatauluihin erinomaisesti ja tukivat sen hetkistä yrityksen kehityssuunnitelmaa. Tämän lisäksi myös koulun puolella tämän kehittämistehtävän tekemistä tukevat kurssit, kuten muutoksen johtaminen, projektijohtaminen ja johtamisviestintä osuivat hyvin aikataulullisesti yhteen työn kanssa. Sopiva yhdistelmä auttoi asiakokonaisuuden kokonaisymmärryksen hahmottamisessa ja loi hyvän perustan kehittämistehtävän toteutukselle. Tämä kehittämistyö loi samalla myös positiivista painetta ja hyvää lisäpotkua auttaen priorisoimaan sekä viemään lisämyynnin kehittämishanketta eteenpäin yrityksessä. Samanaikaisesti opinnäytetyö, koulukurssit, kehittämistehtävä ja yrityksessä tapahtuneet muutokset auttoivat minua nostamaan asiantuntijuuttani uudelle tasolle, jolle en olisi ilman tätä yhdistelmää varmastikaan päässyt.

Roolini kohdeyrityksen liiketoiminnasta sekä myynnin kehittämisestä vastaavana johtajana antoivat minulle mielenkiintoisen aiheen opinnäytetyölleni, ja työn tärkeys yritykselle helpotti valinnan tekemisessä. Teemoina aiheeseen liittyivät vahvasti asiakaskokemus, myynti, myynnin johtaminen ja lisämyynti. Nämä teemat muodostivat niin laajan kokonaisuuden, että työn ja viitekehyksen rajaaminen oli alkuun todella haastavaa. Työn näkökulma ja aihe muuttuivatkin muutamaan otteeseen kehitystyön suunnittelun alkumetreillä.

Sain työni suunnitteluun ja rajaamiseen suurta apua kollegoideni lisäksi kehittämistehtävän suunnittelun ja kehittämistehtäväesitysten työpajoissa sparrattuani muiden kansaopiskelijoiden ja etenkin opinnäytetyöohjaajani kanssa. Useamman eri taustoilla varustetun ammattilaisen näkemykset auttoivat minua muovaamaan näkemystäni ja löytämään työlleni yhtenäisemmän punaisen langan. Ajatusprosessin myötä työn viitekehys kirkastui ja siirtyminen työn kirjoitusvaiheeseen eteni luonnollisesti. Työn kirjoittaminen aloitettiin itse asiassa jo heti ensimmäisillä koulukursseilla, jotka keskittyivät soveltavaan ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Näillä kursseilla ryhdyttiin suunnittelemaan käytettävien tutkimusmetodien valintaa, tekemään työlle sopivaa rajausta ja asettamaan työlle konkreettisia tavoitteita.

Haaga-Helian ylemmässä ammattikorkeakoulussa opintoni ja samaan aikaan opinnäytetyöni laatiminen alkoivat syksyllä 2017. Tämän vuoden syksyn aikana työlle tehtiin alustava suunnitelma ja rajaus, sekä laadittiin kyselyrunгон ensimmäinen pilottiversio. 2018 keväällä ja kesällä kehitystehtävän eteen ei tehty lähes mitään, ja suuremmin työn jatkokehitykseen palattiin syksyllä 2018, jolloin alkoivat koepuhelut ja keväällä 2019 soitettiin ensimmäiset 100 puhelinhaastattelua. Tutkimuksen empiirisen osuuden kerääminen jatkui seurantasoi-toilla syksyllä 2019 ja kaikkien puheluiden data analysoitiin syksyllä 2020.

Opinnäytetyö ja lisämyynnin ohjekirja valmistuivat kokonaisuudessaan vasta keväällä 2021. Kirjoitin teoriaosuuksia säännöllisen epäsäännöllisesti pitkin koko opinnäytetyöprosessia ja välillä takaraivoon hiipi jopa epäusko kirjoittamista kohtaan; mitä jos en saisi työtä koskaan valmiiksi? Mahtui väliin yksi lähes 12 kuukauden mittainen taukokin opinnäytetyön kirjoittamisesta. Yleensä opinnäytetöissä on tarkoituksenmukaista kirjoittaa työn teoriaosuus ennen empiirisen aineiston keräämistä. Tämä oli itsellenikin tarkoituksena, mutta henkilökohtaisten syiden vuoksi siihen ei valitettavasti ollut mahdollisuutta. Opinnäytetyöprosessini kokonaisuudessaan ei ole ollut optimaalisimmasta päästä, vaikka työ tuottikin kohdeyritykselle hyviä tuloksia. Opiskelujen aloittamisen ja päättämisen väliin mahtui siis monta ruuhkaista ja pitkää vuotta. Jos pidemmän opinnäytetyöprosessin positiivisia puolia ajattelee, niin opinnäytetyötä ehti katsoa vuosien varrella monta kertaa uusin silmin ja henkilökohtaisen kehittymisen johdosta työn eri osioihin saattoi tehdä parannuksia useampaan eri otteeseen. Samaan hengenvetoon sanottakoon kuitenkin, että pidin enemmän alemman korkeakoulutason opinnäytetyöprosessista, jossa opinnäytetyön tekemistä ei aloitettu heti koulun alkaessa ja työn tekeminen säilyi intensiivisempänä. Pitkästä työhön käytetystä ajasta huolimatta koen kehittyneeni paljon näiden vuosien aikana niin opiskelijana, työntekijänä, yrittäjänä, esimiehenä, kuin kirjoittajanakin. Näillä opeilla ja monia kokemuksia rikkaampana on hyvä jatkaa eteenpäin kohti uusia seikkailuja.

Lähteet

Adamson, B., Dixon, M., Toman, N. 2012. The End of Solution Sales. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2012/07/the-end-of-solution-sales>. Luettu: 2.5.2021.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaista fanejasi. Kauppakamari. Helsinki.

Bamberg, J., Jokinen, P., Laine, M. 2015. Tapaustutkimuksen taito. 3. painos. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Bernazzani, S. 2020. Cross-Selling and Upselling: The Ultimate Guide. HubSpot. Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/service/cross-selling>. Luettu: 13.5.2021.

Bink, A. & Yip, G. 2007. Managing Global Accounts. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2007/09/managing-global-accounts>. Luettu: 8.5.2021.

Birkett, A. 2021. Customer Satisfaction: The Ultimate Guide. Luettavissa: <https://www.hubspot.com/customer-satisfaction>. Luettu: 16.5.2021.

Bordeaux, J. 2020. What Is Customer Experience? (And Why It's So Important). HubSpot. Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/service/what-is-customer-experience>. Luettu: 13.5.2021.

Bryan, J. 2019. The Power of the Challenger Sales Model. Gartner. Luettavissa: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/power-challenger-sales-model/>. Luettu: 10.5.2021.

Carr, W. & Kemmis, S. 1983. Becoming critical: Knowing through action research. Deakin University. Victoria.

Cespedes, F. & Marsh, B. 2017. Find the Right Metrics for Your Sales Team. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/08/find-the-right-metrics-for-your-sales-team>. Luettu: 27.4.2021.

Cheatham, R. & Schachter, L. 2015. The Keys to Key Account Management: What Great Looks Like. BTS. Luettavissa: <https://www.bts.com/docs/default-source/white-papers/sales-white-paper-the-keys-to-key-account-management.pdf>. Luettu: 8.5.2021.

Ernst & Young LLP 2017. Digital selling: reinventing sales to stay relevant to B2B buyers. Luettavissa: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/advisory/ey-reinventing-sales-to-stay-relevant-to-b2b-buyers.pdf. Luettu: 13.3.2021.

Frost, A. 2020a. Solution Selling: The Ultimate Guide. HubSpot. Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/sales/solution-selling>. Luettu: 2.5.2021. (julkaistu 09/20).

Frost, B. 2020b. The Ultimate Guide to Relationship Selling. HubSpot. Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/sales/relationship-selling>. Luettu: 5.5.2021.

Frost, B. 2020c. Key Account Management: The Ultimate Guide. HubSpot. Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/sales/key-account-management>. Luettu: 7.5.2021.

Gallo, A. 2014. The Value of Keeping the Right Customers. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>. Luettu: 13.5.2021.

HAAGA-HELIA:n lehtori Aki Taanila. 13.9.2017. Haaga-Helia. Haastattelu. Pasila, Helsinki.

Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 1. painos. Dark Oy. Vantaa.

Ho, V. 2013. Want to Grow Your Business? Get to Know Your 'Vital Few'. Inc. Luettavissa: <https://www.inc.com/victor-ho/get-to-know-your-vital-few.html>. Luettu: 15.4.2021.

Hotjar 2020a. CX stats and trends. Luettavissa: <https://www.hotjar.com/customer-experience/trends-and-stats/>. Luettu: 14.5.2021.

Hotjar 2020b. How to build and improve your CX strategy. Luettavissa: <https://www.hotjar.com/customer-experience/improve-strategy/>. Luettu: 15.5.2021.

Hotjar 2021. Understanding customer experience. Luettavissa: <https://www.hotjar.com/customer-experience/>. Luettu: 13.5.2021.

Järvinen, A. & Järvinen P. 2011. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja. Tampere.

Kaisa Liski LKV Oy:n toimitusjohtaja Kaisa Liski. 10.5.2019. Myyntipeli. Presentaatio. Metro Areena, Espoo.

KAMK 2021. Tutkimusongelmat ja -tehtävät sekä hypoteesit. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimusongelmat>. Luettu: 24.1.2021.

Lestraundra, A. 2019. 7 Key Principles of Value-Based Selling. HubSpot. Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/sales/value-based-selling>. Luettu: 4.5.2021.

Martin, S. 2015. The 7 Attributes of the Most Effective Sales Leaders. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/09/the-7-attributes-of-the-most-effective-sales-leaders>. Luettu: 25.4.2021.

Pipedrive 2021. The Challenger Sale Model: How to Lead the Conversation. Luettavissa: <https://www.pipedrive.com/en/blog/challenger-sales-model>. Luettu: 9.5.2021.

Questback 2021. Asiakaskokemuksen ennustajan käsikirja. Luettavissa: <https://www.questback.com/assets/fi/files/Questback-asiakaskokemuksen-ennustajan-kasikirja.pdf>. Luettu: 16.5.2021.

Raymond, A. 2021. What is the Role of a Key Account Manager? Kapta. Luettavissa: <https://kapta.com/key-account-management/what-is-the-role-of-a-key-account-manager/>. Luettu: 8.5.2021.

Richardson Sales Performance 2021. Defining Consultative Selling & Consultative Sales. Luettavissa: <https://www.richardson.com/sales-resources/defining-consultative-sales/>. Luettu: 1.5.2021.

Root, G. 2021. Different Sales Methodologies. Chron. Luettavissa: <https://smallbusiness.chron.com/different-sales-methodologies-22673.html>. Luettu: 2.5.2021.

Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. WSOYpro. Helsinki.

SalesStar 2017. Consultative selling vs value based selling. Luettavissa: <https://www.salesstar.com/blog/consultative-selling-vs-value-based-selling>. Luettu: 4.5.2021.

Schultz, M. 2021. Essentials of an Effective Account Planning Tool. RAIN Group. Luettavissa: <https://www.rainsalestraining.com/blog/essentials-of-an-effective-account-planning-tool>. Luettu: 8.5.2021.

Tracy, B. 2021. Value Selling: How To Sell Value Rather Than Price. Brian Tracy International. Luettavissa: <https://www.briantracy.com/blog/sales-success/how-to-sell-value-rather-than-price/>. Luettu: 4.5.2021.

Zaltman, G. 2003. The Subconscious Mind of the Consumer (And How To Reach It). Harvard Business School. Luettavissa: <https://hbswk.hbs.edu/item/the-subconscious-mind-of-the-consumer-and-how-to-reach-it>. Luettu: 11.5.2021.

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimuksen haastattelurungot eri vaiheittain

2.11.2018 laadittu lopullinen myyntispiikin runko, jota käytettiin 100 viimeisessä puhelussa:

Leo Sävel helpoilta kotisivuilta morjesta!

Siitä on vähän aikaa, kun ollaan viimeksi juteltu. Miten teidän yrityksellänne tällä hetkellä menee?

Mulla on ajatuksena soittaa jokaiselle meidän asiakkaallemme ja kartoittaa asiakkaiden nykyhetken tilannetta ja tarpeita. Mielelläni juttelisin seuraavaksi sun kanssa teidän sivustonne jatkokehittämisestä, jotta saataisiin se vastaamaan mahdollisimman hyvin teidän liiketoimintanne tämän päivän tarpeitanne. Sopiiko tällainen?

...Okei loistava juttu! Mulla on alkuun neljä kysymystä, joihin toivoisin vastausta asteikolla yhdestä viiteen.

Kysymykset kyselyjärjestyksessä:

Kvantitatiiviset kysymykset:

1. Kuinka tyytyväinen olet ollut teidän verkkosivujenne ulkoasuun ja toimivuuteen?
2. Kuinka tyytyväinen olet ollut sivustosi verkkolöydettävyyteen?
3. Kuinka tyytyväinen olet ollut asiakaspalvelumme tavoitettavuuteen ja reagointiin mahdollisissa kysymyksissä tai ongelmatilanteissa?
4. Kuinka tyytyväinen olet ollut sähköpostijärjestelmänne toimintaan?

Kvalitatiiviset kysymykset:

1. Mikä teidän sivustollanne on sinun mielestäsi hyvää? Mikä toisaalta huonoa?
2. Oletko päivittänyt teidän sivustoanne itse? Oletko huomannut tarvitsevasi päivityksen tukea?

3. Mitkä ovat olleet teidän sivustonne päätarkoituksia? Mihin ihmiset ovat sitä eniten käyttäneet?
4. Minkä verran sivustonne kautta on tullut uusia potentiaalisia prospekteja ja onko määrä mielestäsi riittävä?
5. Missä teidän kilpailijanne ovat onnistuneet verkkosivujensa osalta?
6. Kuinka tärkeää sivustonne parantaminen on teille?
7. Saako sivustonne kautta mielestäsi oikeanlaisen kuvan yrityksestänne? Vai tuntuuko sivusto irralliselta kokonaisuudelta, joka ei oikein istu liiketoimintaan?
8. Mikä olisi sinun mielestäsi kaikkein tärkeintä nyt heti muuttaa tai päivittää teidän sivustollanne?
9. Tuleeko mieleen jokin asia, joka ei ole toiminut haluamallasi tavalla tai mihin olisit kaivannut enemmän apua?
10. Millaisia positiivisia ajatuksia sinulla tulee mieleen, kun mietit meidän yhteistyötämme?

Se, miksi näitä kysymyksiä kysyin, niin mielellään haluamme löytää ratkaisut meidän asiakkaiden mahdollisiin ongelmiin, jos sellaisia ilmenee.

Sun puheista päätelin, että jotain olisi hyvä tehdä tässä kohtaa.

Ajattelin, että sivustollenne kannattaisi... [NÄKEMYS + keskustelu]

Viimeisenä kysymyksenä asteikolla 0–10:

Kuinka todennäköisesti suosittelisit meidän palveluitamme ystävälle tai kollegalle?

15.10.2018 laaditun myyntispiikin runko, jota käytettiin kymmenessä viimeisessä koesoitossa kymmenen ensimmäisen koesoiton jälkeen:

Leo Sävel helpoilta kotisivuilta morjesta!

Ei olla vähään aikaan juteltu teidän verkkosivustonne kehittämisestä ja samalla haluaisin tietää, että miten teillä tällä hetkellä menee?

Tavoitteenani on kartoittaa, millä tapaa voitaisiin olla avuksi sivustonne kehittämisessä, jotta sivusto tukisi mahdollisimman hyvin tämän hetken liiketoimintaanne.

Mitä sanoisit, kuinka tyytyväinen olet ollut arvoasteikolla 1–5...

1. Kuinka tyytyväinen olet ollut teidän verkkosivujenne ulkoasuun ja toimivuuteen?
2. Kuinka tyytyväinen olet ollut sivustosi verkkolöydettävyyteen? Oletko huomannut, että sivustonne kautta olisi tullut yhteydenottoja tai uusia asiakkuuksia?
3. Kuinka tyytyväinen olet ollut asiakaspalvelumme tavoitettavuuteen ja reagointiin mahdollisissa kysymyksissä tai ongelmatilanteissa?
4. Kuinka tyytyväinen olet ollut sähköpostijärjestelmänne toimintaan?
5. Kuinka todennäköisesti suosittelisit meidän palveluitamme ystävälle tai kollegalle? (0–10)

Kvalitatiiviset kysymykset:

1. Tuleeko mieleen jokin asia, joka ei ole toiminut haluamallasi tavalla tai mihin olisit kaivannut enemmän apua?
2. Mitä tulee positiivisena fiiliksenä mieleen meidän toiminnastamme?

Se, miksi näitä kysymyksiä kysyin, niin halutaan tosiaan AINA löytää ratkaisut meidän asiakkaiden mahdollisiin ongelmiin. Jos sellaisia

Sun puheista päätelin, että jotain olisi hyvä tehdä tässä kohtaa!

Ajattelin, että sivustollenne kannattaisi... [NÄKEMYS]

31.10.2017 laaditun kysymysrunгон ensimmäinen versio, jota käytettiin kymmenessä ensimmäisessä koesoitossa:

Kvantitatiiviset kysymykset:

1. Kuinka tyytyväinen olet ollut kotisivujenne ulkoasuun ja toimivuuteen? Miksi?
2. Kuinka tyytyväinen olet ollut sivujen löydettävyyteen?
3. Kuinka tyytyväinen olet ollut asiakaspalvelun tavoitettavuuteen ja reagointiin mahdollisissa ongelmatilanteissa tai kysymyksissä?
4. Kuinka tyytyväinen olet ollut sähköpostin toimintaan? (kysytään vain käyttäneiltä)
5. Mitä antaisit yleisarvosanaksi palveluistamme?

Kvalitatiiviset kysymykset:

1. Tuleeko mieleen jokin asia, joka ei ole toiminut haluamallasi tavalla tai mihin olisit kaivannut enemmän apua?
2. Tuleeko mieleen jokin asia, joka on jäänyt erityisesti meistä mieleen?
3. Mitä tulee positiivisena fiiliksenä mieleen meidän toiminnastamme?

30.8.2019 laadittu asiakastytyväisyyden mittaamiseen tarkoitettu kyselyrunko, jota käytettiin lisämyyntipuheluissa ostaneiden asiakkaiden jälkikontaktointiin:

Leo Sävel helpoilta kotisivuilta morjesta!

Enhän ihan päivän kiireisimpään hetkeen soita?

(Jos hetki on asiakkaalle huono, sovitaan puhelussa ainoastaan sopiva aika seuraavalle soitolle)

Loistava juttu, että ehditään juttelemaan!

Tehtiin teille hiljattain sovittuja uudistuksia sivustollenne. Meillä projektissa oli mukana _____ henkilöt. Miten henkilöt mielestäsi suoriutuivat ja olitko tyytyväinen?

Ok hyvä tietää (juttelua aiheesta) ... + muuta small talkia

Mitataan tällä kyselyllä meidän asiakkaiden tyytyväisyyttä heille tehtyihin uudistuksiin ja kysyisin sulta seuraavaksi samat viisi kysymystä, jotka käytiin viimeksikin läpi ja muuttaman uuden kysymyksen niiden jälkeen.

Kysymykset kyselyjärjestyksessä:

Kvantitatiiviset kysymykset:

1. Asteikolla 1–5, kuinka tyytyväinen olet ollut teidän verkkosivujenne ulkoasuun ja toimivuuteen?
2. Asteikolla 1–5, kuinka tyytyväinen olet ollut sivustosi verkkolöydettävyyteen?
3. Asteikolla 1–5, kuinka tyytyväinen olet ollut asiakaspalvelumme tavoitettavuuteen ja reagointiin mahdollisissa kysymyksissä tai ongelmatilanteissa?
4. Asteikolla 1–5, kuinka tyytyväinen olet ollut sähköpostijärjestelmänne toimintaan?
5. Asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti suosittelisit meidän palveluitamme ystävälle tai kollegalle?

Kvalitatiiviset kysymykset:

1. Mikä teidän sivustollanne on sinun mielestäsi hyvää?
(Vaikka olisi käynyt jo ilmi, niin nosta asiakkaan hyviä fiiliksiä uudelleen pintaan ja kaiva myös lisätietoa)

2. Ajaako sivustosi tällä hetkellä sille suunnittelemaasi käyttötarvetta?
3. Mitä sivustolla voisi vielä parantaa?
(vaikka olisi käynyt jo ilmi, niin vahvista tunnetta siitä, että kuuntelet asiakasta ja haluat auttaa häntä parempiin tuloksiin)
4. Kerroit aikaisemmin, että teidän sivustonne päätarkoitus on _____ ja muita käyttötarkoituksia ovat _____. Ovatko tarve tai tärkeyksien painotukset muuttuneet tämän jälkeen?
5. Oletko huomannut uudistuksen jälkeen: onko sivujen kautta tullut aikaisempaa enemmän uusia potentiaalisia yhteydenottoja?
6. Tuleeko uusia potentiaalisia yhteydenottoja mielestäsi riittävästi vai haluaisitko tavoitella suurempaa määrää yhteydenottoja?
7. Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia teillä on, joista meidän olisi hyvä olla tietoisia?
8. Kuinka tärkeää sivustonne jatkokehittäminen tästä eteenpäin teille on?
9. Mistä olet huolissasi?
10. Tuleeko mieleen jokin asia, joka ei ole toiminut haluamallasi tavalla tai mihin olisit kaivannut enemmän apua?
11. Mitä toivoisit palveluissamme tai tuotteissamme olevan toisin?
12. Millaisia positiivisia ajatuksia sinulla tulee mieleen, kun mietit meidän yhteistyötämme?

Vaihtoehto 1: Jos asiakas vaikutti kiinnostuneelta ja selvästi olisi valmis ostamaan lisää:

Tee ehdotus lisämyynnistä puhelussa heränneiden ajatusten pohjalta.

Sun puheista päätelin, että voisi olla järkevää... [NÄKEMYS + keskustelu aiheesta + tarvittaessa tarjous keskustelun pohjalta]

Vaihtoehto 2: Jos asiakas ei ole tällä hetkellä kiinnostunut ostamaan lisää:

Kerro, että tässä oli kaikki ajatukset tältä erää, kiitä suuresti puhelusta ja kysy asiakkaalta, kokiko hän puhelun hyödylliseksi? Myöntävän vastauksen saaminen helpottaa seuraavan follow-up yhteydenoton sopimista, jota ehdotetaan aina puhelun päätteeksi. Follow-up-puhelulla pyritään saamaan uusi myynnin mahdollisuus ja samalla välittämään asiakkaalle tunne, että hän on meille tärkeä. asiakkuuden tilan tarkastukselle.

Mikäli asiakas ei ole sittenkään kiinnostunut ostamaan:

Palaa vaihtoehtoon 2.

Liite 3. Lisämyynnin ohjekirja Helpoilla kotisivuilla (salainen)