



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ASIAKASPALVELIJAN MYYNTITYÖN KEHITTÄMINEN

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Lasse Suikkanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SUIKKANEN, LASSE:

Asiakaspalvelijan myyntityön
kehittäminen
Case: Yritys X

Markkinoinnin opinnäytetyö

34 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakaspalvelijan myynnin kehittämistä asiakaspalvelutyössä. Kohdeyrityksessä asiakaspalvelu on muuttunut passiivisesta asiakkaiden palvelemisesta entistä myynnillisemmäksi ja aktiivisemmäksi ratkaisukeskeiseksi palvelemiseksi.

Teoriaosuus on jaettu kahteen päälukuun. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään asiakasymmärrystä, ja miten asiakasymmärrys vaikuttaa myynnin tukitoimintoihin kuten markkinointiviestintään. Teoriaosuuden toisessa pääluvussa käsitellään myyntityötä ja asiakaspalvelua.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa tutkitaan millä erilaisin keinoin yritys voi parantaa asiakaspalvelijan myyntityötä. Kehittämistarpeita etsittiin yrityksen asiakasymmärryksestä, asiakaspalvelijoiden myyntiosaamisesta sekä asiakaspalvelutyöstä. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin. Haastateltavat henkilöt olivat yrityksen asiakaspalvelijoita, asiakaspalvelupäällikkö, sekä kuluttajamarkkinoinnin henkilöstöä. Tästä arkistoidusta versiosta on poistettu kaikki tutkimustuloksiin ja toimeksiantajaan liittyvä materiaali sen kilpailuetujen suojelemiseksi.

Asiasanat: myyntiosaaminen, myynnin kehittäminen, asiakaspalvelu, asiakasymmärrys

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SUIKKANEN, LASSE: Customer servant's sales development
Case: Yrityx X

Bachelor's Thesis in Marketing 34 pages, 5 appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This thesis deals with customer servant's sales development. This survey was performed in spring 2013 commissioned by Yrityx X. Customer service has a more active position in sales in Yrityx X at present.

The theoretical background of the study is divided into two parts. The first part focuses on customer insight and how customer insight affects sales. The second part of the theoretical section studies selling and customer service.

The empirical part of the thesis presents a qualitative survey. The aim of the survey was to determine what can be done to improve customer servant's sales work. The research problem is broken down into the following specific areas: improvements in customer insight, sales expertise and customer service. The survey was based on an interview study of customer servants, manager of customer service and the staff of consumer marketing department. All the research results are erased to protect Yrityx X's status on a market.

Key words: sales expertise, sales development, customer service, customer insight

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne	2
2	ASIAKASYMMÄRRYS	4
2.1	Asiakaslähtöisyys	4
2.2	Hiljainen tieto asiakaspalvelussa ja myynnissä	6
2.3	Asiakastietämys	7
2.4	Asiakastiedosta ymmärrystä	8
2.5	Segmentointi	9
3	MYYNTITYÖ JA ASIAKASPALVELU	10
3.1	Asiakkuudet	10
3.2	Asiakaskohtaaminen	11
3.3	Henkilökohtainen myyntityö	13
3.3.1	Myyntityö palvelupisteessä	16
3.3.2	Puhelin myyntivälineenä	18
3.4	Myynnin johtaminen	19
3.5	Kuuntele asiakasta	22
3.6	Itsepalvelu	23
3.7	Palvelukokemus	24
4	CASE: YRITYS X	27
4.1	Tutkimuksen suorittaminen	27
4.2	Johtopäätökset	28
5	YHTEENVETO	30
	LÄHTEET	32
	LIITTEET	35

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaukset

Asiakaspalvelun ja myynnin rajapinta on entistä sumeampi. Käytännössä myynnillä ja asiakaspalvelulla ei ole eroa. Molemmat, sekä myyjä että asiakaspalvelija, yrittävät löytää asiakkaan ongelmaan sitä parhaiten tyydyttävän ratkaisun. (Löytänä & Korteso 2011, 87.) Nykypäivänä yhä useammat yritykset ovatkin ymmärtäneet asiakaspalvelun tärkeyden asiakastyytyväisyyden, asiakkaiden sitouttamisen sekä myynnin lisäämisen kannalta.

Myös Yritys X:llä on huomattu, kuinka vaikuttavassa asemassa asiakaspalvelu toimii. Se on linkki asiakkaan ja yrityksen välillä. Suurin osa asiakkaista on asioinut ja tulee asioimaan yrityksen kanssa juuri asiakaspalvelun kautta. Asiakaspalvelun myynnillisyyttä on Yritys X:llä tutkittu jo aikaisemminkin. Esimerkiksi vuonna 2007 Oskari Laineen opinnäytetyössä on tutkittu, miten Yritys X:n asiakaspalvelun laatu toimii myynnin lähtökohtana. Laineen opinnäytetyön mukaan Yritys X:n asiakaspalvelun myynnillisyyttä onkin kehitetty vuodesta 2006 alkaen muun muassa hänen tutkimuksensa sekä myyntikoulutusten avulla. Lähdin tutkimaan asiakaspalvelijan myyntityön kehittämistä, koska työskentelen itse Yritys X:n asiakaspalvelussa sekä kuluttajamarkkinoinnissa. Näin ollen tuntui luonnolliselta, että opinnäytetyöni käsittelisi asiakaspalvelua. Myös työnantaja ilmoitti selkeän tarpeen tälle tutkimukselle. Koska minulla on käytännön kokemusta asiakaspalvelutyöstä Yritys X:llä, myös omat havaintoni vaikuttavat tutkimukseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Yritys X:n asiakaspalvelijan myyntisuorituksia voidaan parantaa. Tutkimusongelmaksi muodostui, millä toimenpiteillä asiakaspalvelun myyntityötä voitaisiin kehittää. Kehittämistarpeita etsittiin yrityksen asiakasymmärryksestä, asiakaspalvelijoiden myyntiosaamisesta sekä asiakaspalvelutyöstä. Tutkimus on rajattu koskettamaan Yritys X:n osoite A ja osoite B toimipisteiden asiakaspalvelua. Näiden toimipisteiden asiakaspalvelijat palvelevat tuote A:n ja tuote B:n kuluttaja-asiakkaita. Yritysassiakkaita vastaavat henkilöt on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

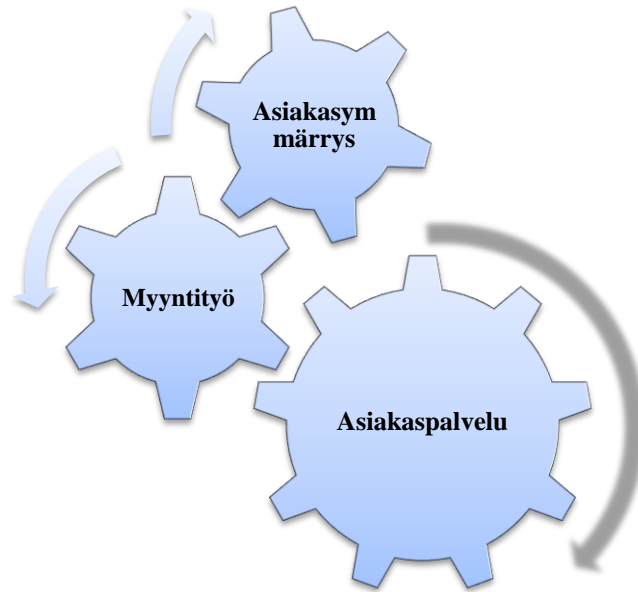
1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina.

Teemahaastattelun haastateltaviksi henkilöiksi eli kohdejoukoksi valittiin kaikki Yritys X:n asiakaspalvelijat, jotka työskentelevät Yritys X:n osoite A sekä osoite B toimipisteissä, asiakaspalvelupäällikkö sekä kuluttajamarkkinoinnin henkilöstöä.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat muun muassa laadullisten menetelmien käyttö hankittaessa tutkimusaineisto. Näiden menetelmien avulla, itse tutkittavien erilaiset näkökulmat pääsevät esille. Menetelmiä ovat esimerkiksi teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja osallistuva havainnointi. Laadullisessa tutkimuksessa tieto kerätään yleensä siis ihmisten kautta, eli tutkittavien kanssa käytyjen keskustelujen ja omien havaintojen avulla. Laadullista tutkimusta tehtäessä tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Laadullisen tutkimuksen tutkijan tarkoituksena on tutkimuksellaan paljastaa seikkoja, joita ei osattu odottaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta sekä kyselytutkimuksesta. Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen päälukuun. Ensimmäinen pääluku käsittelee asiakasyymmärrystä; miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan ja sitä kautta yksittäisen myyjän myyntisuoritukseen. Toinen pääluku käsittelee myyntityötä ja asiakaspalvelua. Teoriaosuus selvittää, kuinka nämä kaikki kolme osa-aluetta toimivat yhdessä, ja vaikuttavat yksittäisen asiakaspalvelijan myyntisuoritukseen. Alla oleva kuvio kuvaa teoriaosuuden pääkohtia, kuinka kaikki kolme osa-aluetta vaikuttavat toisiinsa ja lopulta myyntituloksiin.



KUVIO 1. Teorettinen viitekehys

2 ASIAKASYMMÄRRYS

Asiakas ei aina ole tietoinen kaikista mahdollisista tuotteen tai palvelun ratkaisuista. Lisäksi asiakas ei välttämättä osaa kertoa tarpeistaan, tai tiedosta niitä. (Arantola & Simonen 2009, 7.) Järkevät ostopäätökset eivät ole itsestäänselvyys, eivätkä asiakkaat usein osaa perustella ostopäätöksiään, miksi he ostivat juuri tietyn tuotteen (Florin, Callen, Pratzel & Kropp 2007, 80). Kun yrityksellä on oikeanlaista asiakasymmärrystä, voidaan asiakasta helposti auttaa asiakkaan ongelmassa ja määritellä niihin oikeat ratkaisut (Arantola & Simonen 2009, 7). Monet yritykset ovat myös perinteisesti keskittyneet tuotteeseen ja tuotantoon asiakkaan sijaan. Jotta tuotteen tai palvelun myyntituloksia voidaan kasvattaa, täytyy ymmärtää mitä asiakas haluaa tai uskoo tarvitsevänsä. (Leppälä 2010.) Mikään liiketoiminta ei voi tarjota kaikkea kaikille, vaan täytyy tarjota oikeita asioita oikeille ihmisille (Florin ym. 2007, 80).

2.1 Asiakaslähtöisyys

Jotta palveluliiketoimintaa voidaan kehittää entistä asiakaslähtöisemmäksi, täytyy yrityksellä olla tarpeeksi asiakasymmärrystä. Pelkkä ymmärrys ei tietenkään riitä, vaan yrityksellä täytyy olla myös kykyä kehittyä ja kehittää liiketoimintaansa. (Arantola & Simonen 2009, 7.)

Kaikki yritykset eivät kuitenkaan osaa hyödyntää asiakasymmärrystä riittävän kattavasti oman liiketoiminnan kehittämisessä. Yrityksen eri toiminnoissa syntyy asiakastietoa, mutta tieto ei välttämättä siirry toimintojen tai eri yksiköiden välillä. Esimerkiksi asiakaspalvelussa ja myynnissä kertyy paljon asiakastietoa. Tätä kertynyttä asiakastietoa käytetään hyödyksi asiakaspalvelussa ja myynnissä, mutta sitä ei välttämättä osata välittää muihin yksiköihin, kuten esimerkiksi markkinointiin. (Arantola & Simonen 2009, 7-8.)

Etnoteam Finlandin Trainer's Housella teettämän tutkimuksen mukaan yritykset ovat heränneet siihen, että pelkän tuotteen tai palvelun kehittäminen ei enään riitä, vaan yritykset keskittyvät yhä enemmän asiakaskokemuksen parantamiseen. Tutkimuksessa oli haastateltu johtamistehtävissä työskenteleviä henkilöitä 41 suuresta suomalaisesta yrityksestä. Asiakaskokemus ei synny hetkessä, ja siihen

vaikuttavat myös mahdolliset ulkoiset tekijät, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Nykypäivänä on haasteellista reagoida tarpeeksi nopeasti asiakaspalautteeseen. Monesti voi käydä niin, että negatiivisen kokemuksen saanut asiakas ehtii levittämään kokemustaan ennen kuin yrityksessä edes kuullaan asiakkaan kokemista puutteista. Tuotteiden tai palveluiden käyttökokemusta voidaan kuitenkin parantaa erilaisten testien avulla. Suorittamalla esimerkiksi laadullisia kyselyitä ja haastatteluja. (Myllylä 2012, 8.)

Myllylä (2012, 8) jakaa asiakaskokemuksen neljään erilaiseen tarkasteluluokkaan. Asiakaskokemus voi olla subjektiivista, kokonaisvaltaista, monikanavaista sekä strategista:

- *Subjektiivista: tunne koetusta palvelusta tai käytetystä tuotteesta ennen asiakaskokemusta, sen aikana ja sen jälkeen.*
- *Kokonaisvaltaista: tuotteen tai palvelun saatavuus, helppous, ymmärrettävyys, hinta, nopeus, ulkonäkö, design, pakkaus, sijoittelu, brändi, laatu, toistuvuus, jne.*
- *Monikanavaista: myynti, internet-sivut, asiakaspalvelu ja media ovat kaikki kosketuspintoja palvelulle tai tuotteelle.*
- *Strategista: kuinka lupaukset yrityksen arvoista ja visioista toteutuvat.*

CodeBakers ja Questback –yritysten tekemän kyselytutkimuksen mukaan moni suomalaisyritys kertoo siirtyneensä tuotokeskeisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Tutkimuksen mukaan tämä ei kuitenkaan käytännön tasolla juurikaan näy. Kyselyyn vastasi 300 yli 20 henkeä työllistävän yrityksen edustajaa. Kyselystä ilmeni, että esimerkiksi menetettyihin asiakkaisiin liittyen ei toteuteta minkäänlaisia toimenpiteitä. Näin vastasi kuusi kymmenestä yrityksestä. Kyselyn mukaan vain viisi prosenttia vastanneista piti asiakkailta tulleita kehitysideoita tärkeinä. Nykypäivänä kerätään paljon tietoa asiakkaista, mutta tiedon käyttö ontuu monessa yrityksessä. (Metsämäki 2012, 21.)

2.2 Hiljainen tieto asiakaspalvelussa ja myynnissä

Yrityksillä on kahdenlaista tietoa. On tietoa, joka on tallennettu esimerkiksi ohjekirjoihin, dokumentteihin, tietokantoihin, videoihin ja muilla lukuisilla tavoilla. Sitten on tallentamatonta tietoa, joka on niin sanotusti ihmisten päissä. Tätä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto perustuu kokemuksiin, taitoihin ja oppimiseen. (Stone, Bond & Foss 2004, 11.)

Yrityksen sisällä eri ihmisillä on paljon erilaista tietoa ja taitoa. Hiljainen tieto ilmenee monissa eri toiminnoissa, vaikka sitä ei itse tiedostaisikaan. Monet asiat jotka ihminen osaa hyvin, muuttuvat automaattisiksi. Näin ollen sellaisia asioita on vaikea huomata omassa toiminnassaan. Nämä automaattisiksi muuttuneet toiminnot kuitenkin vaikuttavat esimerkiksi toimintaamme ja päätöksentekoomme. (Virtainlahti 2009, 38-39.)

Asiakaspalvelussa otetaan vastaan asiakaspalautetta. Palautteelle on myös usein oma asiakaspalautejärjestelmä. Järjestelmään kuuluu palautteen vastaanottaminen, käsittely, ja siihen vastaaminen. Palautteen avulla voidaan varmistaa laadukkaan palvelun onnistuminen. (Arantola 2006, 67.)

Asiakaspalvelussa ja myynnissä yksittäinen asiakaspalvelija tai myyjä saa myös paljon asiakaspalautetta, joka ei kirjaudu, tai sitä ei kirjata mihinkään järjestelmään. Palaute kertyy yksittäisille henkilöille mutta ei yleisesti kaikkien tietoisuuteen ja edelleen yrityksen hyödynnettäväksi. Näin syntyy siis hiljaista tietoa siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat esimerkiksi yrityksen tuotteista tai palveluista. Tämä tieto on kuitenkin mahdollista kerätä talteen ja muodostaa siitä yhteistä tietoa. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia lomakkeita, joihin asiakkailta saatu tieto kerätään. Kun tietoa on kerätty riittävästi, sitä voidaan esimerkiksi tulkita ja analysoida tietyn yksikön sisällä, esimerkiksi asiakaspalvelun kesken yhteisissä palavereissa. Tieto on myös kerättyä helposti välitettävissä yrityksen sisällä eri yksiköille, jotka voivat kerätystä tiedosta hyötyä. (Arantola 2006, 67-68.)

Tietoa on tärkeää dokumentoida ja jakaa myös organisaation sisällä laajemminkin. Dokumentoituna tämä tieto on helppoa jakaa yrityksen muille jäsenille. Yksilö voi

olla hyvinkin kriittinen omaa tietämystään kohtaan ja voidaan helposti kokea, että tietty tieto ei ole hyödyllistä muille. Tämä tieto voi kuitenkin olla organisaation muille jäsenille tärkeää ja arvokasta uutta tietoa. Saadun tiedon avulla yrityksen työntekijät voivat esimerkiksi parantaa ja kehittää omaa työtään. Tämä taas voi johtaa organisaation sisällä toisen yksikön työsuoritusten paranemiseen. (Virtainlahti 2009, 129-130.)

Kun yritys on toiminnoiltaan aidosti asiakassuuntautunut, ilmenee se asiakastyytyväisyytenä. Myös asiakkailta on paljon yritykselle hyödyllistä hiljaista tietoa. Esimerkiksi siitä, miten yrityksen tuotteita tai palveluja pitäisi kehittää. Tätä hiljaista tietoa täytyy vain saada kerättyä yrityksen tietoisuuteen, esimerkiksi markkinoinnin käyttöön muun muassa tuotekehitykseen. (Kesti 2005, 17.)

2.3 Asiakastietämys

Asiakastietämys voidaan jakaa kolmeen osaan: Tietoa asiakkaille, tietoa asiakkailta ja tietoa asiakkaista. Asiakkaille jaetaan tietoa, jotta asiakkaiden palvelukokemus paranisi. Yksinkertaisuudessaan tämä tarkoittaa sitä, että asiakas on tyytyväisempi palveluun ja asiakkaan kokemukset asiakkuudesta paranevat, kun hänelle luodaan mahdollisuus saada helposti tietoa tuotteesta, palvelusta, ja näiden hinnoista sekä omasta asiakkuudesta. (Arantola 2006, 51.)

Jotta yritys voi parantaa asiakaslähtöisyyttä, tarvitaan tietoa itse asiakkailta. Asiakkailta tietoa saadaan esimerkiksi erilaisten kyselyiden sekä haastatteluiden avulla. Asiakkaalta saatava tieto voi olla asiakkaan omia mielipiteitä, tuntemuksia ja käsityksiä esimerkiksi yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Yksinkertaisimmillaan kerätään vain asiakkaan yhteystiedot ja kiinnostuksen kohteet. (Arantola 2006, 52.)

Asiakkaita koskevaa tietoa voidaan saada myös muuta kautta kuin suoraan asiakkailta. Tietoa voidaan saada esimerkiksi analysoimalla asiakkaan ostohistoriaa. (Arantola 2006, 52.)

2.4 Asiakastiedosta ymmärrystä

Tiedosta tulee ymmärrystä vasta, kun sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä (Arantola 2006, 52).

Jotta voidaan ymmärtää asiakasta, kerätään siis asiakkaista tietoa (customer data). Tiedon keruun jälkeen se tallennetaan käytössä oleviin tietojärjestelmiin. Järjestelmien avulla tieto on helposti analysoitavissa ja hyödynnettävissä. Tieto voi olla joko määrällistä tai laadullista. Kun kerättyä tietoa analysoidaan ja käytetään hyödyksi, syntyy ymmärrys asiakkaista (customer insight). (Arantola 2006, 53,75.)

Alla oleva kuvio toimii mallina, miten asiakasymmärrystä voidaan tarkastella. Malli jakautuu osioihin: mistä tietoa saadaan, mitä tieto kuvailee, kuka tietoa hyödyntää ja mitä tämä tieto tarkoittaa päätöksentekijän näkökulmasta. (Arantola 2006, 55.)



KUVIO 2. Asiakasymmärryksen viitekehys (Arantola 2006, 55).

2.5 Segmentointi

Asiakasymmärryksen ongelmana on se, että osataan hyödyntää oikeaa asiakastietoa ja mitata onnistumisia asiakkuuksissa (Arantola, H. 2006, 85). Markkinoinnin keskeisimpinä työkaluina toimii segmentointi, eli asiakkaiden ryhmittely tiettyihin luokkiin (Stone ym. 2004, 138). Markkinoinnissa segmentointia käytetään esimerkiksi kohdennettuun markkinointiviestintään (Arantola 2006, 85). Myös tuote ja palvelukehityksessä hyödynnetään asiakkaiden ryhmittelyä. Kun tunnetaan asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytyminen, myös tuote ja palvelukehityksen on helpompi kehittää tarkemmin kohdennettuja tuotteita ja palveluja. (Mäntyneva 2003, 77.) On myös tärkeää ymmärtää milloin ja miksi tuotteita käytetään. Tämä ymmärrys tarjoaa mahdollisuuden ratkaista asiakkaiden ongelmia sekä luovuutta uusien tuotteiden kehittämiseen. (Florin ym. 2007, 80.)

Vieläkin iso osa yrityksistä segmentoi liian vähän asiakkaitaan. Segmentit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: demografisiin ryhmiin, eli esimerkiksi sukupuolen tai iän mukaan, tarveryhmiin, eli esimerkiksi tuotteen eri ominaisuuksien mukaan, ja käyttäytymisryhmiin. (Kotler 2005, 129-130.)

Perinteisin tapa on markkinoiden jakaminen demografisiin ryhmiin.

Demografinen ryhmä voi olla esimerkiksi 20-35 -vuotiaat miehet. Hyvä puoli tässä jaottelussa on se, että ryhmä on helposti tavoitettavissa. Huono puoli taas se, että on väärin olettaa kaikkien 20-35 -vuotiaiden miesten olevan kiinnostuneita samoista asioista. (Kotler 2005, 130.)

Toinen tapa on markkinoiden jakaminen tarveryhmiin. Tästä voidaan mainita esimerkkinä mies joka haluaa auton kiihtyvän nopeasti. Autokauppa tyydyttää kyseisen miehen tarpeen tarjoamalla hänelle autoja, jotka kiihtyvät keskivertoautoa nopeammin. (Kotler 2005, 130.)

Kolmas tapa on markkinoiden jakaminen käyttäytymisryhmiin. Esimerkiksi juuri tietystä autokaupasta nopeasti kiihtyvän auton ostavat miehet. Tämä ryhmä määritetään käyttäytymisen perusteella, ei pelkästään tarpeiden mukaan. Sitten näille miehille voidaan etsiä mahdollisia yhdistäviä piirteitä. (Kotler 2005, 130.)

3 MYYNTITYÖ JA ASIAKASPALVELU

Leppäsen (2007, 49) mukaan myyjiä ei vielä nykypäivänäkään arvosteta sillä mitalla, joka vastaisi myyjän ammatin vaatimustasoa. Myynnin ammattilaiselta vaaditaan työssään muun muassa ahkeruutta, tilanneherkkyyttä sekä monitaitoisuutta. Ammattitaitoinen myyjä ei ole asiakastaan kuuntelematon ja tuotteen tyrkyttäjä, vaan hän toiminnallaan pyrkii asiakastyytyväisyyteen, pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, säännöllisiin kaappoihin, ja hyviin suosituksiin asiakkaiden välillä.

Myyjän tehtävä on selvittää asiakkaan tarpeet ja löytää tarpeisiin vastaava tuote, palvelu tai ratkaisu. Tämän jälkeen vakuutetaan asiakas siitä että tarjottava tuote, palvelu tai ratkaisu on asiakkaalle se oikea. Ostopäätöksen tekeminen voi olla asiakkaalle suuri kynnys, joten myyjän tehtävä on helpottaa ostopäätöksen tekemistä. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 14-15.) Edellytys asiakkaan luottamuksen saavuttamiselle on myyjän asiantuntevuus ja vakuuttavuus myyntitilanteessa. Tiedollinen pätevyys syntyy muun muassa hyvästä koulutuksesta, kokemuksesta sekä asiakasosaamisesta. (Vahvaselkä 2004, 19.)

Myyntityölle luodaan perusta hyvästä tuoteosaamisesta. Jotta asiakkaalle voidaan tarjota hänelle sopivin tuote, palvelu tai ratkaisu, myyjän täytyy tuntea myytävät tuotteet ja ylläpitää tuotetuntemustaan. (Alanen ym. 2005, 19.) Myyjän tulee tuntea omien tuotteiden lisäksi myös kilpailijoiden tuotteet, mitä hyviä ja huonoja puolia omista ja kilpailijoiden tuotteista on, sekä kilpailuedut kilpaileviin tuotteisiin nähden. Omien sekä kilpailijoiden tuotteiden opiskeleminen auttaa myyjää ennakoimaan asiakkaan mahdollisia vastaväitteitä ja ostoesteitä varten. Kun myyjä on perehtynyt tuotteisiin, voi hän hyödyntää kilpailijan heikkouksia tuomalla oman yrityksen tuotteiden vahvuuksia esille. (Vahvaselkä 2004, 19.)

3.1 Asiakkuudet

Tyytyväiset asiakkaat ovat perusta kannattavalle toiminnalle. Asiakastyytyväisyys korostuu myös myyntityössä. Asiakassuhteesta muodostuu sitä syvempi, mitä paremmin asiakasta palvellaan. Ennen kuin myyntiprosessi on ohi, täytyy varmistua siitä että asiakkaalle ei jää epäselvyyksiä, ja hänen kaikkiin

kysymyksiinsä on vastattu. Asiakkaalle täytyy jäädä positiivinen kuva myyjästä sekä ostoprosessista. Asiakkaan täytyy kokea että yritys tekee parhaansa hänen palvelemisekseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 167,171.) Pelkkä tuote tai palvelu ei riitä, vaan asiakkaalle täytyy tuottaa lisäarvoa. Esimerkiksi asiakasta neuvotaan tuotteen käytössä, asiakas saa myös jatkossa helposti opastusta tuotteen käytössä, eli hänen elämäänsä helpotetaan. (Alanen ym. 2005, 29.)

Osa asiakkaista on liiketoiminnallisesti merkittävämpiä kuin toiset. Näitä asiakkaita voidaan kutsua esimerkiksi avainasiakkaiksi tai etuasiakkaiksi. Avainasiakkuus määräytyy yleensä asiakkaan ostojen mukaan. Yritys määrittelee itse perusteet avainasiakkuudelle. Tällainen peruste voi olla esimerkiksi se, että asiakas on yrityksen tuotteen kestotilaaja. Avainasiakkaat ovat siis yritykselle pitkällä aikavälillä tuottoisia asiakkaita. Jotta nämä tärkeät avainasiakkuudet säilyvät, on heistä myös huolehdittava ja varmistettava että he ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Tyytyväisyyttä kannattaakin mitata erilaisilla asiakastyytyväisyystutkimuksilla. (Alanen ym. 2005, 30.)

3.2 Asiakaskohtaaminen

Markkinointi ja myynti kulkevat käsi kädessä ja tukevat toisiaan. Markkinoinnissa luodaan pohja onnistuneelle asiakaskohtamiselle vaikuttamalla asiakkaan ostopäätökseen. Mainonnalla annetaan asiakkaille asiakaslupauksia jotka toteutetaan asiakaskohtamisessa, kun asiakas asioi myyjän kanssa. Markkinointi luo uuden kampanjan, joka saa asiakkaan mielenkiinnon heräämään ja hänet asioimaan yrityksen kanssa. Asiakas joko tulee paikanpäälle tai ottaa yhteyttä puhelimen tai muun sähköisen kanavan kautta. On tärkeää, että myyntiympäristö, eli myymälä ja sen henkilökunnan yleisilme tukee markkinoinnin antamaa viestiä yrityksestä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 28.)

Markkinointi käyttää paljon resursseja, eli aikaa ja rahaa siihen, että asiakas tulee asioimaan yrityksen kanssa ja ostamaan yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Lähtökohtaisesti myyjän täytyy siis olla tietoinen siitä, mitä yritys kulloinkin mainostaa. Markkinoinnin tekemä työ on ainakin osittain turhaa, jos myyjä laiminlyö työtehtäviään asiakaskohtamisessa. Markkinoinnin toimenpiteillä voidaan kyllä vaikuttaa asiakkaiden käsitykseen yrityksestä ja sen

tarjoamista tuotteista tai palveluista. Mainonta eri medioissa- TV-, radio-, lehti- tai suoramainonta -on kuitenkin kallista, eikä se tuo itsessään kauppaa. Markkinointi on siis riippuvainen asiakaskohtaamisista. Kun asiakas kiinnostuu yrityksen tarjoamista tuotteista ja tulee asioimaan yrityksen tiloihin, on asiakaspalvelu ja myynti yrityksen tuloksen kannalta ratkaisevassa asemassa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 28-29.)

Mainonta on siis keino saada asiakkaat kiinnostumaan yrityksen tarjoamista tuotteista. Myyjän on palveltava asiakasta siten, että asiakas haluaa asioida yrityksen kanssa myös jatkossa. Asiakkaan mielipiteet yrityksestä ja saamastaan palvelusta syntyvät ensimmäisellä asiointikerralla, joten tämä saattaa olla ainoa mahdollisuus myyjälle saada asiakas vakuuttuneeksi yrityksestä. Hyvä asiakaspalvelu on myyjän asenteesta ja osaamisesta kiinni. Hyvällä mainonnalla voidaan asiakas saada ostamaan tuote, mutta jos asiakkaasta halutaan pitkäaikainen ja kannattava asiakas, tarvitaan myös hyvät myynti- ja asiakaspalvelutaidot omaava myyjä, joka ratkaisee asiakkaan tarpeet ja edesauttaa asiakkaalle positiivisen palvelukokemuksen. Parhaimmillaan myönteiset kokemukset yrityksestä eivät johda pelkästään toistuviin ostoihin tai pitkäaikaiseen asiakkuuteen vaan asiakas saattaa suositella yritystä myös lähipiirilleen ja näin heistä voi tulla uusia asiakkaita. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 29.)

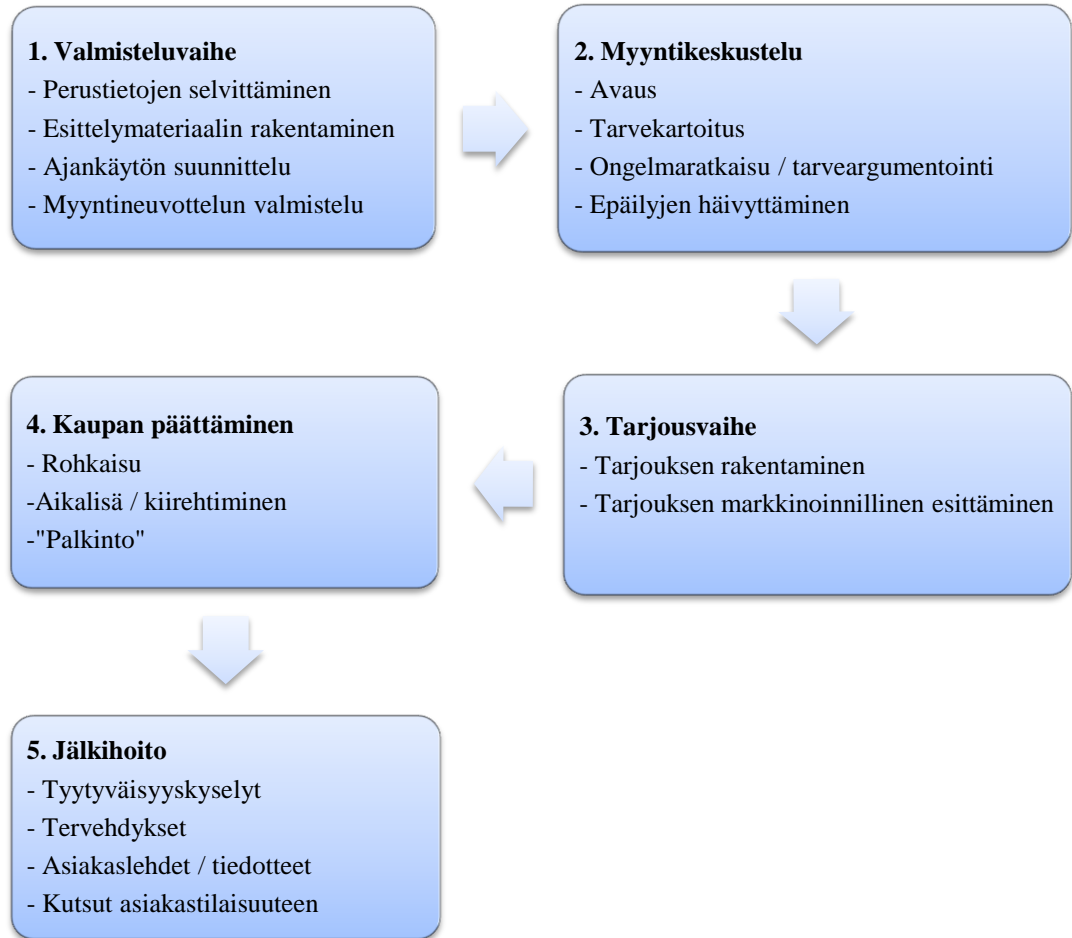
Kun asiakas ottaa itse yhteyttä yritykseen, hän osoittaa kiinnostusta yritystä ja yrityksen tarjoamia palveluja kohtaan. Nykypäivänä yhteydenotot ovat monikanavaisia. Asiakas voi tulla paikanpäälle, soittaa, lähettää sähköpostia, tai täyttää yhteydenottolomakkeen yrityksen verkkosivuilla. Kun asiakas ottaa yhteyttä, on reagoitava mahdollisimman nopeasti ja myyvästi sekä asiantuntevasti yhteydenottoon. Palvelun laatu ei saa vaihdella yhteydenottokanavien mukaan, vaan palvelun täytyy olla yhtä laadukasta asiointikanavasta riippumatta. Asiakas on yhtä potentiaalinen ostaja, ottaa hän sitten yhteyttä puhelimitse tai tulee paikan päälle myymälään. Jokainen asiakkaan yhteydenotto on myyntimahdollisuus. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 61.)

3.3 Henkilökohtainen myyntityö

Sosiaalinen lahjakkuus ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys sille, että myyjä pystyy saavuttamaan asetetut myyntitulokset sekä ilmaisemaan asiakkaalle oman asiantuntevuutensa. Myyntityö on konsultoivaa koska siinä yritetään etsiä asiakkaalle ratkaisuja ongelmiin, tai sopivinta tuotetta joka vastaa parhaiten asiakkaan tarpeeseen. Myyntiprosessissa asiakas odottaa, että myyjä on asiantuntija joka tietää tuotteen ja osaa opastaa asiakasta oikeaan ratkaisuun tuotevalinnassaan. Asiantuntijuuden lisäksi asiakas odottaa että myyjä on vuorovaikutustaitoinen, eli myyjä hallitsee asiakaskohtaamisen ja että hän osaa ajatella asioita asiakkaan kannalta. Vuorovaikutustaitoinen myyjä pystyy ohjaamaan myyntineuvottelua ja vaikuttamaan sen kulkuun ja lopputulokseen. (Vahvaselkä 2004, 21.)

Myynnissä olennaista on, että myyjä pyrkii itse ohjaamaan ja johtamaan keskustelua asiakkaan kanssa. Olennaisimpina asioina ovat kysely ja kuunteleminen. Ei niin että myyjä puhuu ja selostaa tuotteestaan, vaan myyjä esittää muutaman kysymyksen ja tämän jälkeen kuuntelee asiakasta. Kuuntelemalla myyjän tulee löytää asiakkaansa tiedostetut sekä piilevät tarpeet. Kun myyjä kuuntelee asiakasta, myyjän tulee osoittaa asiakkaalleen olevansa aidosti kiinnostunut ja ajattelevansa asiaa asiakkaan näkökulmasta. Kuuntelussa ei kuitenkaan pidä olla passiivinen, vaan esittää tarkentavia kysymyksiä, tehdä yhteenvetoja sekä varmistaa, että on ymmärtänyt oikein. Myyjän tulee osoittaa olevansa aktiivinen myös kuunteluvaiheessa. (Vahvaselkä 2004, 134.)

Rope (2003, 59) jaottelee henkilökohtaisen myyntityön myyntiprosessin viiteen eri vaiheeseen. Vaiheet ovat: valmisteluvaihe, myyntikeskustelu, tarjousvaihe, kaupan päättäminen, ja jälkihoito. Seuraava kuvio kuvaa näitä myyntiprosessin vaihteita:



KUVIO 3. Myyntiprosessin vaiheistus (Rope 2003, 59).

Tarkasteltaessa myyntiprosessin vaiheita kuluttajamarkkinoiden näkökulmasta valmisteluvaiheessa on tärkeää tietää, mihin segmenttiin asiakas kuuluu.

Asiakkaan perustan ymmärtäminen segmenttijaottelun avulla antaa valmiudet sille, että myyntiä voidaan tehdä juuri tietylle asiakkaalle sopivalla tavalla. On tärkeää, että myynnin tukena toimivat materiaalit, kuten esitteet, näytekappaleet sekä muut tarvittavat myyntityön tukivälineet ovat päivitetty ajantasalle ja niitä on tarvittava määrä. Asiakaskohtaamiseen tulee varata riittävästi aikaa.

Myyntitilannetta ei pidä suunnitella myyjän toimintanopeuden mukaan, vaan asiakkaan. Myyjän tulee mukautua asiakkaan toimintanopeuteen. Jos asiakkaan toimintanopeus on hitaampi kuin myyjän, tulee myyjän hidastaa toimintanopeuttaan ja käsitellä asioita asiakkaan toimintanopeuden mukaisesti.

(Rope 2003, 60-64.) Myyntineuvotteluun tulee valmistautua etukäteen.

Lähtötilanne kaupantekoon on paljon pidemmällä, jos myyjä tietää asiakkaan

tilaus- tai ostotaustan, ja mahdolliset olemassa olevat tilaukset. Myös kilpailijoiden tuotteisiin tutustuminen sekä mahdollisiin ostoepäilyihin valmistautuminen valmiilla argumenteilla kuuluvat valmisteluvaiheeseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 42-46.)

Myyntikeskustelu alkaa avauksella. Avauksen aikana myyjän on mahdollista aistia asiakkaan kiiretila ja hänen toimintanopeutensa. Myyjä pystyy myös muodostamaan näkemyksensä asiakkaasta, eli onko asiakas esimerkiksi rauhallinen, ulospäinsuuntautunut, nopea tai äkkipikainen. Avauksessa myös ilmenee asian, eli ostettavan tuotteen tai palvelun tärkeys asiakkaalle. Seuraavaksi kartoitetaan asiakkaan tarpeet, eli mihin ongelmiin tuotteen tai palvelun on vastattava ja millä tarvittavilla ominaisuuksilla. On tärkeää, että asiakas huomaa tuotteen täyttävän asiakkaan keskeiset tarpeet. (Rope 2003, 69-72.) Näiden hyötyjen esittelyn yhteydessä asiakas yleensä ilmaisee ostoepäilyjä ja vastaväitteitä. Vastaväitteisiin tulee valmistautua ja varautua jo ennen myyntitilannetta, esimerkiksi miettimällä valmiiksi perusteluja, joilla vastata asiakkaan vastaväitteisiin. Asiakas voi myös ilmaista oston esteenä asian, joka ei asiakkaalle ole todellinen oston este. Myyjän täytyy kyselemällä ja kuuntelemalla löytää asiakkaan oikeat oston esteet. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 117-119.)

Tarjousvaihe kuuluu erityisesti yritysmyyntiin, mutta myös kuluttajamarkkinoilla tarjousvaihe näkyy erityisesti silloin, kun on kyse kuluttajalle taloudellisesti merkittävästä ostopäätöksestä, esimerkiksi talon tai uuden auton hankinnasta. Tarjousvaiheessa asiakkaalle esitetään tarjottava ratkaisu, hinta sekä toimintaehdot kirjallisesti. Myyjän tulee nähdä tämä vaihe myynnillisenä mahdollisuutena eikä pelkästään välttämättömänä yhteenvetona joka täytyy asiakkaalle esittää. Tarjouksen teknisen sisällön lisäksi tulee keskittyä myös markkinoinnilliseen puoleen. Tarjouksen tulee olla myynnillisesti vakuuttava ja asiakkaalle houkutteleva niin sisällöllisesti kuin ulkoasultaankin. (Rope 2003, 73-76.)

Myyjän täytyy myös osata päättää kauppa. Kaupan ”klousaaminen”, eli päättäminen lähtee liikkeelle asiakkaan ostosignaalin tunnistamisesta. Jos asiakas esimerkiksi kysyy hintaa, tuotteen toimitukseen liittyviä kysymyksiä, tuotteen väriä tai muita yksityiskohtaisia kysymyksiä, on kyseessä ostosignaali.

Ostosignaali voi yhtä hyvin olla myös sanaton. Se voi ilmetä esimerkiksi asiakkaan kehon kielestä ja ilmeistä. Kun havaitaan ostosignaali, tehdään kaupan etenemiskysymys eli kysytään kauppaa. Ostaminen täytyy tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Esimerkiksi kahden vaihtoehdon esittämisellä: musta vai valkoinen, mieto vai tulinen, yhdessä vai kahdessa maksuerässä. Jos kauppaa ehdotetaan liian aikaisin, palataan myyntiprosessissa taaksepäin ja mietitään mistä kielteinen vastaus johtui. Kauppaa voidaan ehdottaa moneen kertaan. Jos kauppa ei synny, asiaan voidaan palata myöhemmin. Kauppa voi tulla, kun aikaisemman myyntitilanteen virheet on opittu. (Valkila 2012, 25.) Asiakasta voidaan myös rohkaista kaupan tekoon. Jos asiakkaalla ei esimerkiksi ole pakottavaa tarvetta ostaa, voidaan häntä rohkaista osoittamalla miksi osto kannattaa tehdä juuri nyt. Voidaan esimerkiksi osoittaa että hinnat nousevat tai tuote on loppumaisillaan. (Rope 2003, 76-77.)

Kaupan päättämisen jälkeen alkaa jälkihoito. Välittömästi kaupan jälkeen tulee kiittää asiakasta kaupasta. Tämän jälkeen tulee varmistaa tuotteen toimituksen tai palvelun hoitaminen, kuten asiakkaan kanssa on sovittu. Lisäksi jälkihoitoon kuuluu myös neuvonta tai huoltopalvelut oston jälkeen. Mahdollisiin reklamaatioihin tulee varautua ja vastata mahdollisimman nopeasti. Asiakkaalle tulee jäädä reklamaation käsittelystä positiivinen vaikutelma. Jälkihoitoa on myös jälkimarkkinointitoimenpiteet kuten tiedotteiden ja tervehdysten lähettäminen asiakkaalle. Näiden avulla huomioidaan asiakasta myös oston jälkeen ja osoitetaan että hänestä välitetään. Nämä myös edesauttavat lisä- ja jatkomyyntiä. (Vahvaselkä 2004, 174-175.)

3.3.1 Myyntityö palvelupisteessä

Vahvaselkä (2004, 176-177) jakaa palvelutapahtuman vaiheet neljään eri vaiheeseen: palveluun liittymisvaihe, palvelun kulutusvaihe, palvelusta irrottautumisvaihe sekä jälkihoito- ja lisäkulutusvaihe. Ensimmäinen vaihe on palveluun liittymisvaihe. Tässä vaiheessa asiakas siis tulee palvelupisteeseen. Tullessaan asiakkaalla on tietynlaisia ennako-odotuksia, jotka perustuvat joko aikaisempaan kokemukseen, jonkun toisen asiakkaan kertomaan suositteluun tai yrityksen ulkoisen markkinoinnin antamaan lupaukseen. Liittymisvaiheessa on

tarkoitus antaa asiakkaalle hyvä ensivaikutelma sekä saada asiakas kiinnostumaan tarjottavasta palvelusta tai tuotteesta. Hyvällä ensivaikutelmalla luodaan pohja palvelun tarjoamiselle ja lopulta sen ostamiselle. Hyvä ensivaikutelma muodostuu esimerkiksi palveluympäristön viihtyvyydestä, siisteydestä ja mukavuudesta, sekä palveluhenkilöstön ulkoisesta olemuksesta ja ystävällisyydestä. Asiakas yritetään saada kiinnostumaan tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta esimerkiksi seuraavin keinoin: Tuotteet ja tuote-esitteet sekä hinnastot ovat selkeästi esillä, palvelutila on siinä kunnossa, että asiakasta voidaan palvella ja palveluhenkilöstö on valmiina palvelemaan asiakasta. Asiakaspalvelija myös lähestyy asiakasta oikealla tavalla, toivottaen asiakkaan tervetulleeksi ja antaen tarvittavaa tietoa tarjottavista tuotteista tai palveluista.

Toinen vaihe on palvelun kulutusvaihe. Vaihe alkaa asiakkaan tilanteen selvittämällä ja tarvekartoituksella, kyselemällä sekä kuuntelemalla asiakasta. Asiakaspalvelija tai myyjä siis selvittää näin asiakkaan ilmoittamat sekä piilevät tarpeet ja ongelmat. Tämän jälkeen alkaa niin sanotusti myyntineuvottelu, eli asiakaspalvelija tarjoaa asiakkaalle tätä parhaiten palvelevaa ratkaisua hänen tarpeisiinsa. Tässä vaiheessa tärkeänä tekijänä korostuu se, onko yritys onnistunut segmentoimaan asiakkaansa riittävän hyvin. Tiedetäänkö segmentin tarpeet ja halut riittävän tarkasti, ja onko yrityksen tuotteet ja palvelut riittäviä vastaamaan tämän segmentin tarpeita. On myös tärkeää huomioida asiakasprosessin eri vaiheet myynti- ja palveluprosessissa. Huomioitavia asioita ovat esimerkiksi:

- palvelijan ammattitaito sekä palvelun laatu
- palvelijan suhtautuminen asiakkaaseen, palvelualltius ja lopputuloksen saavuttaminen
- palvelun sujuvuus ja sen varmistaminen toimivilla työskentelyvälineillä sekä asiakkaan viihtyvyys asiointipaikassa
- palvelijan ja asiakkaan vuorovaikutuksen onnistuminen
- kaupan solmiminen sekä jatkotoimenpiteiden sopiminen kuten tuotteen toimitus. (Vahvaselkä 2004, 177-178.)

Kolmas vaihe on palvelusta irrottautumisvaihe. Tässä vaiheessa palvelutapahtuma päättyy ja asiakas poistuu. Tässä vaiheessa on hyvin tärkeää varmistaa että asiakkaalle jää positiivinen ja onnistunut tunne palvelutapahtumasta. Tämä

edesauttaa sitä, että asiakas tulee asioimaan uudestaan ja että hän suosittelisi yritystä myös muille ihmisille. Onnistuminen voidaan varmistaa esimerkiksi kertaamalla kaupan ehdot, asiakkaan tyytyväisyyden varmistamisella, kaupasta kiittämisellä ja kohteliaalla hyvästelyllä, sekä yleisesti huomaavaisella käyttäytymisellä. (Vahvaselkä 2004, 178.)

Neljäs vaihe on jälkihoito- ja lisäkulutusvaihe. Palvelutapahtuman jälkeen, kun asiakas poistuu myymälästä, asiakaspalvelijan tai myyjän tulee huolehtia jälkitoimenpiteiden onnistumisesta. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi tuotteen toimitus asiakkaalle, laskituksen hoitaminen, mahdollisten reklamaatioiden hoito ja asiakastyytyväisyyden varmistus, sekä lisämyynti. (Vahvaselkä 2004, 178-179.)

3.3.2 Puhelin myyntivälineenä

Viestintävälineenä puhelin on tehokkaampi kuin esimerkiksi sähköposti. Myyjä pystyy reagoimaan välittömästi asiakkaalta tulleeseen palautteeseen ja mukauttamaan sanomansa palautteen mukaisesti. Puhelimen heikkoutena viestintävälineenä on se, että osapuolet eivät näe toistensa ilmeitä ja eleitä. Tämän johdosta myös asioiden havainnollistaminen vaikeutuu. (Alanen ym. 2005, 121.)

Myytävä tuote vaikuttaa siihen, mitä myyntitapaa on järkevä käyttää. Teknisen tuotteen ominaisuuksia on usein helpompi havainnollistaa asiakkaalle kuin palvelua. Kun myydään aineettomia tuotteita, on kiinnitettävä huomiota ymmärrettävään ilmaisuun sekä selkeään tuotteen havainnollistamiseen. Puhelimen käyttö myyntitilanteessa asettaa myös haasteensa sille, että asiakkaan tilanne ja tarpeet tulee ymmärretyksi oikein. (Alanen ym. 2005, 122.)

Puhelinkontaktissa ratkaisevat tekijät ovat myyjän ääni sekä sanoma. Puhelinkontaktissa asiakas ei voi nähdä myytävää tuotetta tai palvelua, eikä myyjä voi vaikuttaa asiakkaaseen ulkoisella olemuksella ja eleillä. Puhelimessa asiakkaan reaktioita ei voida tarkalleen tietää, ja tämä luokin erityisiä haasteita myyjälle. Kasvokkain tapahtuvan myyntiprosessin aikana taas nähdään asiakkaan suhtautuminen ja reaktiot, ja myyjä kykenee helpommin mukauttamaan myyntiprosessiaan asiakkaan reaktioiden mukaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 55.)

Puhelimessa myyminen vaatii myyjältä hyvää myyntitekniikkaa ja taitoa kuunnella asiakasta oikein. Kun myyjä osaa kuunnella ja tulkita asiakasta, luo se edellytyksen sille, että myyjä osaa esittää oikeita kysymyksiä. Koska puhelimessa on vaikea viestittää asiat visuaalisesti, kannattaa hyödyntää asiakkaan kanssa puhelun aikana esimerkiksi yrityksen nettisivuja, jos sivuilla on esimerkiksi tuote-esittelyjä tai muuta havaintomateriaalia. Asiakkaan luvalla voidaan lähettää myös postitse näytteitä tuotteista tai muuta havaintomateriaalia. (Alanen ym. 2005, 122-123.)

3.4 Myynnin johtaminen

Myynnissä onnistuminen vaatii muutakin kuin vain hyvän myyjän. Jotta myyjä onnistuu työssään, täytyy myös myynnin tukitoiminnot olla kunnossa. Näitä tukitoimintoja ovat esimerkiksi myyjän tukena toimivat oppaat sekä ohjeet, eli myynnin tukimateriaalit, ja myynnin johtaminen. Myynnin johtaminen kuuluu esimiehen työnkuvaan, ja sen toimenpiteet voidaan jakaa neljään osa-alueeseen:

1. myynnin suunnittelu
2. myynnin organisointi
3. motivointi
4. myynnin seuranta. (Rope 2003, 117.)

Myynnin suunnittelu

Myynnissä onnistumisen varmistus aloitetaan myynnin suunnittelulla. Suunnittelu toimii jatkossa kaiken toiminnan pohjana ja kulmakivenä. (Nieminen & Tomperi 2008, 75.) Myynnin suunnittelu sisältää monia alueita. Yritys laatii tulostavoitteet jokaisen tuotteen, asiakaskohderyhmän, myyjän ja myyntialueen mukaan. Pohjana tulostavoitteiden laatimiselle käytetään myyntiennusteita.

Lisäksi yritykselle tehdään työsuunnitelma joka ohjaa toimintaa asetettuihin päämääriin. Työsuunnitelma sisältää toiminnan välitavoitteet. Välitavoitteita ovat muun muassa uusien asiakkaiden hankinta, myynnin tukitoimet kuten mainonta, tuote-esittelyjen määrä ja laadittujen tarjousten määrä. (Rope 2003, 118.) Suunnitteluun kuuluvat myös myyntihenkilöstön valinnan, kouluttamisen ja

palkkauksen suunnittelu, asiakaskohderyhmien ja asiakkuuksien suunnittelu ja myyntialueiden ja toimipisteiden määrittäminen (Vahvaselkä 2004, 212).

Myynnin organisointi

Myynnin organisointi on käytännön tehtävien tarkkaa määrittämistä ja myyntityön toiminnan ohjeiden laatimista. Myynnin organisointi voidaan tehdä useammalla erilaisella mallilla. Myyjät voidaan jakaa omiin ryhmiinsä esimerkiksi myyntialueen, myytävän tuotteen tai asiakkuuden (uusasiakas, kanta-asiakas, avain-asiakas) mukaan. (Rope 2003, 119.)

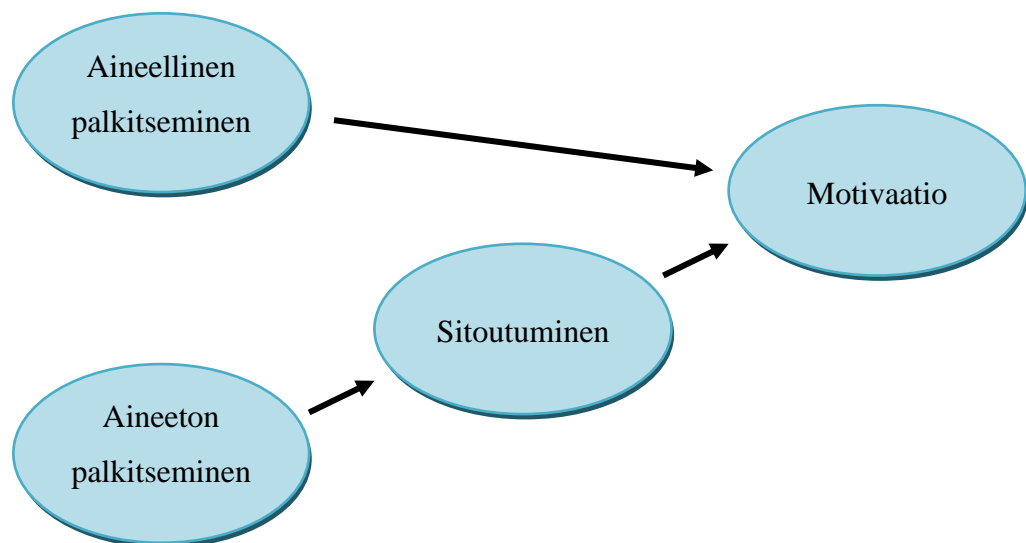
Kun myyntivoiman organisointi tapahtuu alueittain, myyjät jaetaan maantieteellisesti eri alueille. Näitä kutsutaan myyntipiireiksi. Jokaisella myyntipiirillä on yksi myyntipäällikkö joka vastaa oman piirinsä toiminnasta. Myyntivoiman jakaminen myytävän tuotteen mukaan tarkoittaa sitä, että jokaisella myyjällä on oma tuotteensa tai tuoteryhmänsä, johon myyjä on erikoistunut. Asiakkuuden mukaan myyntivoiman jakaminen tarkoittaa taas sitä, että myyjien vastuualueet määritetään asiakasuhteen perusteella. Esimerkiksi yksi myyjä vastaa uusasiakasmyynnistä, toinen myyjä vastaa kanta-asiakasmyynnistä ja kolmas myyjä vastaa avainasiakkaille kohdistetusta myynnistä. (Vahvaselkä 2004, 224-225.)

Motivointi

Myyjän motivointi on erittäin keskeisessä asemassa, pyrittäessä hyviin myyntituloksiin. Keinoja motivoida myyjä on erilaisia, ja eri myyjää voi motivoida erilaiset asiat kuin toista myyjää. Motivoinnissa onkin hyvä käyttää useita erilaisia palkitsemiskeinoja. Näitä ovat esimerkiksi kannustava palkkaus ja palkitseminen, kannustava työskentelyilmapiiri, myyjän työn arvostus ja myyjien koulutus. (Vahvaselkä 2004, 230-233.)

Tarpeeksi kannustava palkka motivoi työntekijää ponnistelemaan entistä kovemmin asetettuihin tuloksiin. Jos työntekijä kokee saavansa liian vaatimatonta palkkaa tulostavoitteisiin nähden, johtaa se työntekijän miettimään keinoja suoriutua työstään vähemmällä ponnistelulla. Kun työntekijä saa tunnustusta hyvin tehdystä työstä, myös työntekijän suhtautuminen työnantajaan kasvaa

positiivisemmaksi. Tämä puolestaan sitouttaa työntekijän ja työnantajan välejä. Kun työntekijä suoriutuu työstään hyvin, on työnantajan hyvä muistaa myös kiittää onnistumisesta. Näin myös työntekijä saa tietää onnistumisestaan. Kun työntekijä onnistuu työssään, hänen itsetuntonsa ja itsevarmuutensa kasvaa, mikä edistää taas tulevia onnistumisia. Myös kritiikki on tärkeää. Kun työntekijä saa korjaavaa palautetta esimieheltään, auttaa se työntekijää kehittymään ja saavuttamaan onnistumisia. Esimies osoittaa myös aitoa kiinnostusta työntekijäänsä kohtaan antaessaan palautetta, joka ohjaa työntekijää oikeaan suuntaan. Työntekijälle on myös tärkeää kokea olevansa arvostettu. Jos työntekijä kokee ettei hänen työtään arvosteta yrityksen sisällä, ei se myöskään motivoi työntekijää antamaan parastaan työssään. Jatkuva kouluttautuminen ja valmennus ylläpitävät ja kehittävät työntekijöiden ammattitaitoa. Jos työnantaja ei panosta työntekijöidensä kehittämiseen, on työntekijöiden vaikea osoittaa omien taitojen kehitystä. Alla oleva kuvio kuvaa näiden palkitsemisten vaikutusta työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 152.)



KUVIO 4. Palkitsemisen vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen (Nieminen & Tomperi 2008, 153).

Myynnin seuranta

Myynnin seuranta on prosessi jossa seurataan asetettujen tulosten saavuttamista. Toteutuneita tuloksia siis verrataan asetettuihin tulostavoitteisiin. Seurannan avulla voidaan esimerkiksi havaita kriittiset eroavaisuudet tuloksen ja tavoitteiden

välillä ja näin suorittaa toimenpiteitä eroavaisuuden kaventamiseksi. Seuranta voidaan toteuttaa koko myyntiorganisaation laajuudella, tai yksittäisen myyjän tasolla, seuraten toiminnan määrää ja laatua tai kannattavuutta. (Vahvaselkä 2004, 222.)

Seurattavia asioita ovat esimerkiksi: asiakaskontaktit, saadut tilaukset kontakteihin verrattuna, uusien asiakkaiden määrä, menetettyjen asiakkaiden määrä, saadut tilaukset verrattuna kustannuksiin ja tilaukset tiettyä tuotetta kohden. Seurannat raportoidaan ja niiden perusteella tehdään tarvittavat toimenpiteet tai muutokset toimintaan. (Rope 2003, 121-122.)

3.5 Kuuntele asiakasta

Suurin syy kommunikaatio-ongelmille ja asiakkaan tyytymättömyydelle voi olla aktiivisen kuuntelutaidon puute. Harjoittamalla aktiivista kuuntelutaitoa, kehittyvät myös paremmaksi kommunikoijaksi. Paremmat kommunikaatiotaidot taas edesauttavat parempaan asiakaspalvelutaitoon. (Timm 2011, 40.)

Better listeners are better communicators. Better communicators give better service. (Timm 2011, 40.)

Jotta osataan tyydyttää asiakkaan tarpeet, asiakaspalvelija sekä myyjä tarvitsevat tietoa asiakkaalta. Tietoa saadaan esittämällä kysymyksiä ja kuuntelemalla asiakkaan vastauksia. Aktiivinen kuuntelu on tärkeää aloittaa välittömästi asiakaskohtaamisen alkaessa. Asiakaspalvelija sekä myyjä voivat tuntea kontrolloivansa paremmin asiakaskohtaamista puhuessaan itse. Asiakkaalle ei anneta puheenvuoroa koska pelätään kontrollin katoavan, tai asiakkaan esittävän kysymyksiä joihin ei osata vastata. Asiakaspalvelijaa tai myyjää voi myös pelottaa mitä asiakas vastaa kysytyihin kysymyksiin. (Leppänen 2007, 72-74.)

Riittävän tiedon saamiseksi asiakkaalle esitetään avoimia kysymyksiä, esimerkiksi: Mitä? Miksi? Milloin? Näin asiakkaalta saadaan selville hänen aidot mielipiteet ja tarpeet. Avointen kysymysten lisäksi voidaan esittää myös johdattelevia kysymyksiä. Johdattelevien kysymysten avulla voidaan helpommin rajata ja tarkentaa asiakkaan ongelmaa johon halutaan löytää oikea ratkaisu. Kysymyksen esittämisen jälkeen kuunnellaan asiakasta. Varmistetaan asiakkaalta,

että on ymmärretty asiakkaan vastaus oikein. Näin asiakkaalle osoitetaan että häntä aidosti kuunnellaan ja ollaan kiinnostuneita asiakkaasta. Aktiivinen kuunteleminen luo asiakkaalle luottamusta ja tunnetta, että hänestä ollaan kiinnostuneita. (Vahvaselkä 2004, 155-156.)

Omat mielipiteet voivat pahimmillaan olla este kuuntelulle. Tästä voidaan esimerkkinä mainita, jos myyjä jostain syystä uskoo todella paljon myytävään tuotteeseen, ei hän välttämättä kuule asiakasta, jos asiakas haluaa nähdä toista tuotetta. Myyjä voi olla niin ”myyty” tuotteelle ettei hän huomioi asiakkaan halua ostaa toinen tuote, jopa silloinkin kun toinen tuote on asiakkaan tarpeille parempi. (Timm 2011, 45.)

Toinen kuunteluun vaikuttava tekijä on itsesuojelu. Itsesuojelussa asiakaspalvelija ennakoi keskustelun asiakkaan kanssa omassa mielessään ennen kuin varsinainen keskustelu edes alkaa. Sen sijaan että asiakaspalvelija oikeasti kuuntelee mitä asiakkaalla on sanottavaa, asiakaspalvelija kuvittelee tietävänsä mitä asiakas sanoo ja varautuu siihen mitä odottaa asiakkaan sanovan. Samalla asiakaspalvelija suunnittelee vasta-argumentteja ennakoituun keskusteluun. Asiakaspalvelija siis ennakoi keskustelun ja mukautui varsinaiseen keskusteluun ennaltasuunnitelluilla argumenteilla, koska hän pelkäsi nolostuvansa tai loukkaantuvansa. (Timm 2011, 45.)

Active listening means making sure you understand your customer before you formulate a response (Timm 2011, 46).

3.6 Itsepalvelu

Moni yritys hyödyntää itsepalvelua keinona esimerkiksi vähentääkseen korkeita työvoimakustannuksia tai luodakseen asiakkailleen vaihtoehtoisen tavan asioida yrityksen kanssa. Jotta asiakas omaksuisi itsepalvelun, tulee sen olla helppoa ja vaivatonta asiakkaalle. Samalla asiakkaan tulisi kokea, että hän saa itsepalvelusta lisäarvoa itselleen. Tällaisesta itsepalvelusta esimerkkinä toimii pankkipalvelut. Asiakkaille on annettu mahdollisuus hoitaa pankkiasioitaan itsenäisesti internetin kautta. Tämä vähentää pankkivirkailijoiden työmäärää ja antaa asiakkaalle mahdollisuuden hoitaa pankkiasioitaan missä ja milloin hän itse haluaa, nopeasti ja ilman ylimääräisiä palvelumaksuja. (Reinboth 2008, 19.)

Itsepalvelussa on myös omat heikoudet yrityksen kannalta. Lisämyynnin aikaansaanti on hyvin haasteellista itsepalvelun keinoin. Erilaisia keinoja ovat muunmuassa tuotesijoittelu, kuulutukset, tarjoukset ja erilaiset kampanjatuotteet. Nämä eivät kuitenkaan ole yhtä tehokkaita tapoja kuin henkilökohtainen myyntityö. Itsepalvelu voi olla kustannustehokasta, mutta aina se ei kuitenkaan ole tuottavinta. (Reinboth 2008, 19.)

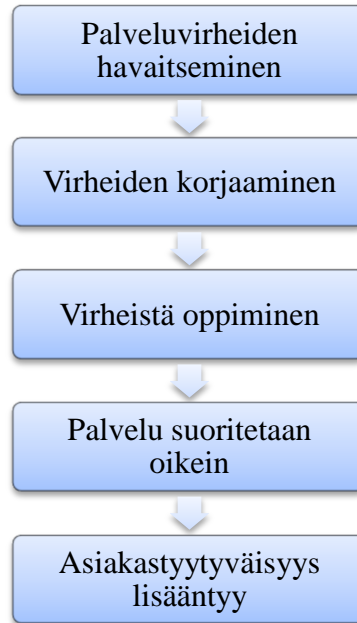
Itsepalvelun toinen ongelma on saada asiakas uskolliseksi asiakkaaksi ja sitoutumaan yritykseen. Kilpaileva yritys voi helposti kopioida ja tuottaa samanlaisen itsepalvelumallin. Näin ollen erottuminen muista kilpailijoista on todella haastavaa. (Reinboth 2008, 19.)

3.7 Palvelukokemus

Perinteisesti asiakaspalvelua on tuotettu siten, että asiakkaan jonotusaika olisi mahdollisimman lyhyt ja palvelu tapahtuisi mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Asiakaskokemuksen mittaaminen onkin jäänyt vähäisemmälle huomiolle. Näin ollen asiakaspalvelun tärkeimmäksi mittariksi on tullut kustannus per suoritettu asiakaskontakti. Asiakaspalvelua tulisikin mitata kahdella tavalla: onko se kustannustehokasta ja laadukasta. (Hyttinen 2011, 11.) Asiakkaan palvelukokemus on onnistunut, kun asiakkaalle jää palvelusta hyvä mieli ja positiivinen tunne. Vaikka asiakkaan mahdollinen ongelma ei ratkea heti, asiakkaalle on jäätävä tunne, että häntä aidosti autetaan ongelman kanssa, ja ongelma ratkaistaan. (Hyttinen 2012, 13.)

Hyttinen (2011, 11) tuo esille viisi tärkeää tekijää, jotka voivat kasvattaa asiakaskokemusta, nostaa esille palvelumyönteistä kulttuuria, ja tätä kautta lisätä yrityksen kasvumahdollisuuksia. Ensimmäiseksi yrityksen tulisi mitata asiakkaiden suositteluhaluutta. Mitä enemmän yrityksellä on suosittelijoita, sitä voimakkaammin yritys kasvaa. Toiseksi, palvelukokemusta tulisi seurata jatkuvasti. Asiakkaan huono kokemus palvelusta tulisi yrittää korjata, koska se luo asiakasuskollisuutta. Jos taas asiakkaan kokemus on positiivinen, pitäisi asiakas saada suosittamaan yritystä.

Seuraava kuvio havainnollistaa sen, kuinka palveluvirheen havaitseminen ja virheen korjaaminen parantaa asiakastyytyväisyyttä, joka luo pohjaa asiakasuskollisuudelle.

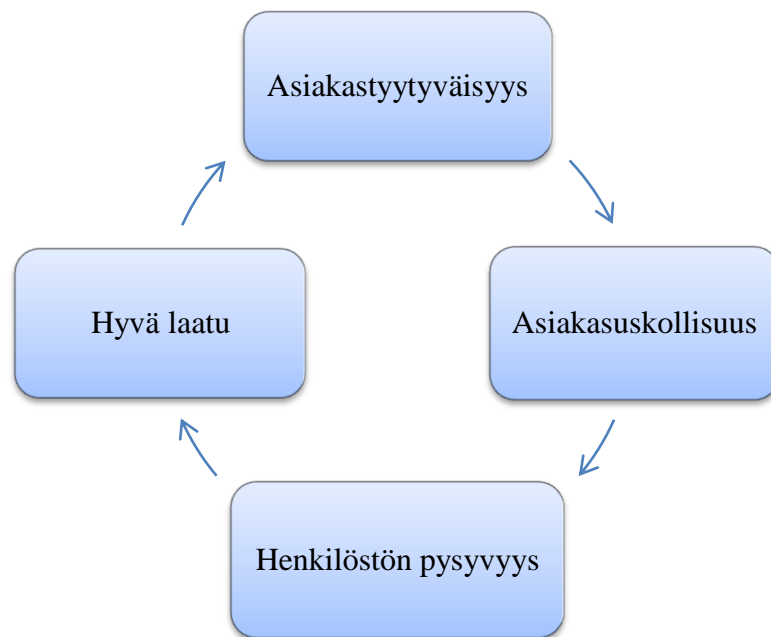


KUVIO 5. Palveluvirheiden korjaaminen johtaa asiakasuskollisuuteen (Leppänen 2007, 147).

Kolmanneksi, mittaamistapa vaikuttaa tuloksiin. Kerran vuodessa tehtävät asiakastyytyväisyysmittaukset eivät välttämättä anna riittävää kuvaa siitä, miten toimintaa tulisi kehittää. Asiakaskokemusta tulisi seurata, kehittää ja johtaa jatkuvasti. Neljänneksi, kun näillä työkaluilla saadaan asiakaskokemuksesta reaaliaikaista tietoa, tulisi havaittavat heikkoudet korjata. Heikko asiakaskokemus ja suosittelijoiden puute laskee myyntiä. Viidenneksi, asiakastyytyväisyys syntyy asiakaskohtaamisista. Jokaisesta kohtaamisesta on saatava tietoa ja henkilöstöä tulee kehittää siten, että asiakaskokemus olisi entistä laadukkaampaa. (Hyttinen 2011, 11.)

Leppänen (2007, 143) korostaa asiakaspalvelijoiden tärkeyttä asiakasuskollisuuden rakentamisessa ja tätä kautta yrityksen liikevaihdon kasvattamisessa. Asiakkaiden tyytyväisyys kasvaa, kun he saavat hyvää palvelua. Asiakastyytyväisyys taas edistää asiakasuskollisuutta, mikä taas vaikuttaa myönteisesti yrityksen liikevaihtoon. Pohjana tälle kaikelle ovat tyytyväiset ja

ammattitaitoiset asiakaspalvelijat ja heidän pysyvyys yrityksessä. Alla oleva, neljään vaiheeseen jaettu kuvio havainnollistaa tämän positiivisen kierteen.



KUVIO 6. Positiivinen kierre (Leppänen 2007, 143).

4 CASE: YRITYS X

Tämä opinnäytetyön tutkimus tehtiin Yritys X:lle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä keinoin Yritys X:n asiakaspalvelun yksittäisen asiakaspalvelijan myyntityötä voitaisiin kehittää, jotta palveluneuvojan myyntitulos paranisi. Aikaisemmin on tutkittu sitä, miten yrityksen asiakaspalvelun laatu toimii myynnin lähtökohtana. Tämän tutkimuksen on tarkoitus syventyä asiakaspalvelijoiden myyntityöhön ja löytää monimuotoisempia ratkaisuja sen parantamiseksi.

Tästä luvusta on poistettu toimeksiantajayrityksen toiveen mukaisesti kaikki yritykseen liittyvä informaatio ja tutkimustulokset toimeksiantajayrityksen kilpailuetujen suojelemiseksi.

4.1 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna. Teemat muotoutuivat teoriaosuuden pohjalta kolmeen osaan: asiakasymmärrys, myyntityö sekä asiakaspalvelu. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla ja haastattelut toteutettiin yrityksen tiloissa. Teemahaastattelun tukena toiminut teemahaastattelun runko (LIITE 1) sisälsi 15 pääkysymystä asiakaspalvelijoille, 11 pääkysymystä asiakaspalvelupäällikölle, sekä 4 pääkysymystä kuluttajamarkkinoinnin henkilöille. Pääkysymysten lisäksi käytettiin apukysymyksiä helpottamaan haastatteluja. Haastateltaviksi valittiin kaikki 10 asiakaspalvelijaa, asiakaspalvelupäällikkö sekä kolme kuluttajamarkkinoinnin jäsentä, jotka vastaavat tuotekehityksestä sekä kesto- ja määräaikaistilaajiin kohdistuvasta markkinointiviestinnästä.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Strukturoitu haastattelu toteutetaan yleisimmin lomakehaastatteluna, joka etenee tarkasti ja ennaltamäärätysti lomakkeen kysymysten mukaan. Strukturoimaton haastattelu toteutetaan avoimilla kysymyksillä, jotka yleisimmin muodostuvat edellisen kysymyksen vastauksen perusteella. Haastattelu vaikuttaa enemmän tavalliselta keskustelulta,

kuin tarkkaan määriteltyjen asioiden kysymiseltä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44-47.)

Teemahaastattelussa haastattelu jaetaan tiettyihin teemoihin.

Haastattelutilanteessa keskustellaan näiden teemojen pohjalta.

Teemahaastattelussa haastattelun aihealueet, eli teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Poikkeuksena muihin puolistrukturoituihin haastatteluihin, teemahaastattelussa ei tarvitse olla samat kysymykset kaikille haastateltaville.

Teemahaastattelussa kysymysten ei tarvitse olla tarkkaan muotoiltu ja kysymysten järjestyksinkin voi olla vaihteleva. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole täysin vapaamuotoinen, kuten strukturoimaton haastattelu joka toteutetaan ilman valmista haastattelurunkoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

4.2 Johtopäätökset

Reliabiliteetti

Toteuttaessa sama tutkimus samalla tutkittavalla henkilöllä useammin kuin kerran ja tulosten ollessa samat, on tutkimuksen tulokset reliabelit. (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Reliabiliteetti tarkoittaa siis tutkimuksen tulosten toistettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186). Reliabiliteettia käytetään tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tutkimus on siis luotettava, jos samat tulokset saataisiin toistettaessa sama tutkimus. (Hirsjärvi ym. 2007, 226).

Haastateltavien määrä oli kvalitatiiviselle tutkimukselle poikkeuksellisen suuri, koska tutkimukseen valittiin kaikki asiakaspalvelijat. Näin ollen tulokset ovat myös muuttumattomat jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen.

Haastattelu ympäristö oli kaikille haastateltaville sama. Haastattelijoiden keskittyminen haastatteluun varmistettiin häiriötekijöiden minimoimisella. Haastattelut suoritettiin siis neuvotteluhuoneessa kahden kesken jokaisen haastateltavan kanssa. Tutkimuksen tuloksiin voi vaikuttaa se, että työskentelin itse asiakaspalvelu – ja kuluttajamarkkinoinnin tehtävissä tutkimuksen suorittamisen aikana. Jokaisen haastattelun alussa kuitenkin selvitettiin, että haastateltavat vastaavat kysymyksiin anonyymisti.

Validiteetti

Validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä. Se tarkoittaa siis sitä, onko tutkimuksessa käytetty juuri oikeita mittareita tai tutkimuskeinoja verrattuna siihen, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Jos esimerkiksi haastateltavat ovat ymmärtäneet haastattelun kysymykset toisin kuin tutkija on tarkoittanut ja tutkija käsittelee saamansa vastaukset oman ajattelumallinsa mukaisesti, ei haastattelun tuloksia voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2007, 227).

Tutkimuksen validiteetti on hyvä. Haastattelun apuna käytetyt lomakkeen kysymykset testattiin kahdella henkilöllä ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja. Tällä varmistettiin se, että haastateltavat ymmärtävät haastattelun kysymykset oikein.

5 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö käsitteli asiakaspalvelijan myynnin kehittämistä asiakaspalvelutyössä. Yritys X:llä on huomattu kuinka tärkeänä linkkinä asiakaspalvelu toimii yrityksen ja asiakkaiden välillä. Yrityksen asiakkaat ovat kontaktissa yritykseen juuri asiakaspalvelun kautta. Entistä aktiivisempi ja myynnillisempi ote on korostunut yrityksen asiakaspalvelun työskentelytavassa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Yritys X:n asiakaspalvelijan myyntisuorituksia voidaan parantaa. Tutkimusongelmaksi muodostui, millä toimenpiteillä myyntityötä voidaan kehittää. Tutkimusongelma tarkentui kolmeen alakohtaan: mitä kehitettävää on yrityksen asiakasymmärryksessä, asiakaspalvelijoiden myyntiosaamisessa sekä asiakaspalvelijoiden asiakaspalvelutaidoissa. Tutkimus rajattiin koskettamaan Yritys X:n osoite A ja osoite B toimipisteiden asiakaspalvelua. Molempien toimipisteiden asiakaspalvelijat palvelevat tuote A ja tuote B kuluttaja-asiakkaita. Yritysassiakkaita vastaavat henkilöt rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jakautui kahteen päälukuun. Ensimmäinen pääluku käsitteli asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys toimii yhtenä myynnin kulmakivenä. Jotta asiakkaalle voidaan tarjota häntä parhaiten tyydyttäviä tuotteita tai palveluita, täytyy yrityksen ymmärtää, mitä asiakkaat haluavat tai tarvitsevat. Asiakasymmärrystä voidaan kasvattaa keräämällä tietoa yrityksen asiakkaista ja mahdollisista asiakkaista. Tietoa voidaan kerätä muun muassa erilaisin kyselyin ja asiakaspalautteen kautta. Kerättyä tietoa täytyy osata tulkita ja hyödyntää oikein.

Toinen pääluku käsitteli myyntityötä sekä asiakaspalvelua. Myyntityö ja asiakaspalvelu kulkevat käsikädessä. Niin myyjän kuin asiakaspalvelijankin tehtävä on selvittää asiakkaan tarpeet ja löytää asiakkaalle sellainen tuote tai palvelu, joka asiakkaan tarpeita parhaiten tyydyttää.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tarkoituksena oli saada kuvaavaa tietoa asiakaspalvelun myyntityön tämänhetkisestä tilasta, jotta voitiin selvittää, millä toimenpiteillä Yritys X:n asiakaspalvelijan myyntisuorituksia voidaan jatkossa parantaa. Kehittämistarpeita etsittiin yrityksen

asiakasymmärryksestä, myyntiosaamisesta ja asiakaspalvelusta. Tieto kerättiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelun haastateltaviksi henkilöiksi eli kohdejoukoksi valittiin kaikki Yritys X:n asiakaspalvelijat, jotka työskentelevät Yritys X:n osoite A sekä osoite B toimipisteissä, asiakaspalvelupäällikkö sekä kuluttajamarkkinoinnin henkilöstöä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Arantola, H., Simonen, K. 2009. Tekesin katsaus 256/2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Arantola, H. 2006. Customer insight – uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, R. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Helsinki: Readme.fi.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Stone, M., Bond, A. & Foss, B. 2004. Consumer insight – How to use data and market research to get closer to your customer. London: Kogan Page Ltd.

Timm, P. 2011. Customer service – career success through customer loyalty. Boston: Prentice Hall.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Valkila, O. 2012. Myynti ja markkinointi 6/2012 s.25.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstölehti

Elektroniset lähteet

Florin, D., Callen, B., Pratzel, M. & Kropp, J. 2007. Harnessing the power of consumer insight. Journal of Product & Management, Vol. 16 Iss: 2 pp 80 [viitattu 8.11.2012]. Saatavissa Emerald –tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1602863&show=abstract>

Hyttinen, J. 2011. Asiakastiedon seuranta kiinteäksi osaksi palvelua. Kauppalehti 16.8.2011 s.11 [viitattu 1.11.2012]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL1011X&ris=0&rid=46932&qid=1&rsi=0&page=0&size=20&hits=1>

Hyttinen, J. 2012. Johda palvelukokemusta, älä –nopeutta. Talouselämä 27.1.2012 s.13 [viitattu 1.11.2012]. Saatavissa Talentum Lehtiarkisto-tietokannassa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2417389>

Leppälä, M. 2010. Miten asiakasymmärrys saadaan johtamaan sekä strategian luomista että tekemistä arjessa. Mark Info 19/2010. Mark Suomen

Markkinointiliitto r.y. [viitattu 29.10.2012]. Saatavissa:

http://info.mark.fi/markinfo_artikkeli?id=19422244&issue=19422243

Metsämäki, M. 2012. Asiakas unohtuu. Kauppalehti 7.5.2012 s.21 [viitattu 2.11.2012]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL1213X&ris=25&rid=9908&qid=2&rsi=0&page=1&size=20&hits=46>

Myllylä, K. 2012. Ei se tuote, vaan se kokemus. Kauppalehti 6.7.2012 s.8 [viitattu 2.11.2012]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL1213X&ris=12&rid=12603&qid=2&rsi=0&page=0&size=20&hits=46>

Toimeksiantajayrityksen nettisivut

Suulliset lähteet

Haastateltavat 1-11. Asiakaspalvelijat ja asiakaspalvelupäällikkö. Yritys X.

Haastattelut 14.12.2012.

Haastateltavat 12-14. Kuluttajamarkkinoinnin henkilöstöä. Yritys X. Haastattelut

19.12.2012.

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

Asiakaspalvelijan myyntityön kehittäminen – Yritys X

- Asiakaspalvelu
- Asiakaspalvelupäällikkö
- Kuluttajamarkkinointi

1. ASIAKASYMMÄRRYS

- Onko asiakaspalvelulla tarpeeksi selkeät/hyvät/riittävät kanavat välittää asiakkailta saatua tietoa eteenpäin esim. kuluttajamarkkinointiin?
 - Jos ei, niin millaista parannusta kaipaat?
 - Pitäisikö asiakaspalvelulle olla lisäohjeistusta tai selkeämpää käytäntöä siitä, mitä asioita välitetään?
 - mitä kanavaa käyttäen?
 - ja minne?

- Miten itse saat tietoa asiakkailta, jota voit välittää eteenpäin?
 - Kyseletkö?
 - Suoran asiakaspalautteen kautta?
 - Millä apuvälinein?

- Onko asiakaspalvelulla tarpeeksi selkeät/hyvät/riittävät kanavat välittää asiakkailta saatua tietoa eteenpäin esim. kuluttajamarkkinointiin?
 - Jos ei, niin millaista parannusta kaipaat?
 - Pitäisikö asiakaspalvelulle olla lisäohjeistusta tai selkeämpää käytäntöä siitä, mitä asioita välitetään?
 - mitä kanavaa käyttäen?
 - ja minne?

- Välitätkö itse aktiivisesti asiakaspalautetta tai asiakkailta saatua tietoa eteenpäin?
 - Jos et, niin miksi et?

- Mikä olisi keino motivoida välittämään palautetta/tietoa eteenpäin?
 - Jos välität, niin oletko aina tietoinen mihin tai kenelle tieto/palautte tulee välittää?

- Koetko, että asiakaspalvelu välittää asiakaspalautetta ja asiakkailta saatua tietoa sinulle riittävästi?
 - Kaipaanko enemmän palautetta ja tietoa asiakkailta, koskien tarjottavia tuotteita ja palveluita

- Tunnetko mielestäsi yrityksen tarjoamat tuotteet riittävän hyvin?
 - Osaatko kertoa asiakkaille tuotteista?
 - Kuten(tuotteiden ominaisuudet, tuotteiden tarjoamat mahdollisuudet jne.)
 - Koetko tarvitsevasi tuotteista opastusta/lisäkoulutusta/ohjemateriaaleja

- Onko asiakaspalvelijoilla mielestäsi riittävä tuntemus tarjottavista tuotteista/palveluista?

- Koetko käytössä olevat tietojärjestelmät riittävän hyväksi asiakastiedon tallettamista ja hyödyntämistä varten?
 - Jos et, niin mitä ominaisuuksia kaipaavat järjestelmiin?

- Koetko käytössä olevat tietojärjestelmät riittävän hyväksi asiakastiedon tallettamista ja hyödyntämistä varten?
 - Jos et, niin mitä ominaisuuksia kaipaavat järjestelmiin?

- Koetko käytössä olevat tietojärjestelmät riittävän hyväksi asiakastiedon tallettamista ja hyödyntämistä varten?
 - Jos et, niin mitä ominaisuuksia kaipaavat järjestelmiin?

- Onko asiakkaiden segmentointi toteutettu mielestäsi riittävän tarkasti/perusteellisesti?
 - Voisiko jotain tehdä toisin/paremmiin, mikä vaikuttaisi positiivisesti työsi tuloksiin?

- Saatko mielestäsi riittävästi tietoa asiakkaista uusien tuotteiden ja palveluiden, sekä kohdennettujen tarjousten toteuttamista varten?
 - Jos et, niin millä keinoin asiakastietämystäsi voitaisiin parantaa?

2. MYYNTITYÖ

- Kaipaako osaamisen kehittämistä:
 - Työssäsi käytettäviin järjestelmiin?
 - Myynnissä?
 - mitä? Missä? Millaista?
 - Millä keinoin osaamistasi voitaisiin kehittää
 - Lisää koulutuksia?
 - Vastaväitteiden argumentoinnissa?
 - EI:n blokkauksissa?
- Koetko asiakaspalvelijoiden tarvitsevan osaamisen kehittämistä:
 - Työssä käytettäviin järjestelmiin?
 - Myynnissä?
 - mitä? Missä? Millaista?
 - Millä keinoin osaamistasi voitaisiin kehittää
 - Lisää koulutuksia?
 - Vastaväitteiden argumentoinnissa?
 - EI:n blokkauksissa?
- Koetko markkinointiosaston tuottamien mainosten/kampanjoiden auttavan sinua asiakaskohtaamisissa?
 - Miten koet sen auttavan?
 - Jos et koe, niin miksi?
 - Voisivatko he tehdä jotain toisin, joka auttaisi sinua paremmin?
- Koetko markkinointiosaston tuottamien mainosten/kampanjoiden auttavan asiakaspalvelijoita asiakaskohtaamisissa?
 - Miten koet sen auttavan?
 - Jos et koe, niin miksi?
 - Voisivatko he tehdä jotain toisin, joka auttaisi asiakaspalvelijoita paremmin?

- Koetko palvelu/myyntiympäristön riittävän hyväksi työskentelylle?
 - Onko jotain parannettavaa joka helpottaisi työskentelyäsi ja asiakaskohtaamisia?

- Koetko palvelu/myyntiympäristön riittävän hyväksi työskentelylle?
 - Onko jotain parannettavaa joka helpottaisi asiakaspalvelijoiden työskentelyä ja asiakaskohtaamisia?

- Oletko aina tietoinen kulloinkin voimassa olevista tarjouksista?
 - Oletko aina tietoinen mitä tarjousta tulee tarjota kullekin asiakkaalle?
 - Jos et, niin miksi?

- Oletko riittävän motivoitunut työhösi asiakaspalvelijana ja myyjänä?
 - Onko palkkaus riittävän palkitseva?
 - Onko työskentelyilmapiiri riittävän kannustava?
 - Koetko työsi arvostetuksi?
 - Jos et, niin mikä motivoisi sinua parhaiten?

- Ovatko asiakaspalvelijat mielestäsi tarpeeksi motivoituneita työhönsä asiakaspalvelijana ja myyjänä?
 - Onko heidän palkkaus mielestäsi riittävän palkitseva?
 - Onko työskentelyilmapiiri riittävän kannustava?
 - Arvostetaanko heidän työtä tarpeeksi?

- Millä keinoin motivoit asiakaspalvelijoita myynti- ja asiakaspalvelutyössä?

- Oletko mielestäsi saanut riittävästi perehdytystä ja koulutusta työssäsi vaadittavista taidoista?

3. ASIAKASPALVELU

- Kaipaanko osaamisen kehittämistä asiakaspalvelutaidoissa?
 - aktiivisessa kuuntelemisessa?

- asiakkaan ongelman kartoittamisessa?
 - Asiakkaan ongelman ratkaisemisessa?

- Koetko tarvitsevasi osaamisen kehittämistä vuorovaikutustaidoissa?
 - Minkälaisissa taidoissa?
 - Millä keinoin taitoja voitaisiin kehittää?

- Koetko asiakaspalvelijoiden tarvitsevan osaamisen kehittämistä vuorovaikutustaidoissa
 - Minkälaisissa taidoissa?
 - Millä keinoin taitoja voitaisiin kehittää?

- Kaipaanko tukea tai lisäkoulutusta asiakaskohtaamiseen?

- Koetko asiakaspalvelijoiden tarvitsevan lisäkoulutusta tai tukea asiakaskohtaamisiin?

- Kaipaanko lisää havainnollistavia ohjeita tai apuvälineitä asiakaskohtaamisiin?
 - (esim. nettisivuille ohjeita ja infoa, kirjalliset oppaat, iPadit, jne.)
 - Ovatko ohjeet ja apuvälineet tarpeeksi selkeitä

- Onko asiakaspalvelijoilla mieletäsi riittävästi havainnollistavia ohjeita ja apuvälineitä asiakaskohtaamisiin?