



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

B2B-yrityksen myyntiprosessin kehittäminen

Koskinen, Jonne | Laatikainen, Teemu

2013 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

B2B-yrityksen myyntiprosessin kehittäminen

Koskinen, Jonne Laatikainen, Teemu
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Koskinen, Jonne
Laatikainen, Teemu

B2B-yrityksen myyntiprosessin kehittäminen

Vuosi 2013 Sivumäärä 55

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Trainers' House Oyj:n tytäryhtiö Ignis Oy. Trainers' House on vuonna 1990 perustettu liikkeenjohdon konsultointiyritys, joka toimii B2B-liiketoiminnan parissa, eli sen palveluja ostavat toiset yritykset. Ignis Oy on vuonna 2004 perustettu Trainers' House Oyj:n tytäryhtiö, jonka tehtävänä on täydentää emäyhtiön valmennusprojekteja. Ignis tekee asiakkailleen uusasiakashankintaa, B2B-kontaktointia sekä toteuttaa erilaisia markkinointi- ja messuoperaatioita. Tässä opinnäytetyössä kuvataan Ignis Oy:n myyntiprosessi. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä kehitettävää myyntiprosessissa on, miksi asiakkaat ovat valinneet Igniksen kumppanikseen ja miksi osa Igniksen asiakkailleen sopimista myyntikäynneistä onnistuu ja miksi osa epäonnistuu.

Tutkimus on empiirinen tutkimus, joka toteutetaan haastatteluiden ja litteroinnin avulla sekä käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimustapaa. Tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna, jota kutsutaan teemahaastatteluksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan aineisto analysoida samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa. Opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehikseksi on rajattu B2B yrityksen liiketoimintaprosessit. Tästä paneudutaan asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan prosessina, joista keskitymme tarkemmin myyntiprosessin alkupäähän sekä uusasiakashankintaan. Tässä tutkimuksessa käymme myös lyhyesti läpi myyntiputken loppupäätä. Tutkimuksen kohderyhmänä toimii Igniksen asiakkaista valitut yritykset. Tavoitteena on valita kohderyhmäksi yrityksiä eri toimialoilta ja eri kokoluokista, jotka ovat ostaneet Ignikseltä joko tapaamisten sopimisia tai DIM-käyntejä.

Haastattelimme Trainers' Housen ja Igniksen työntekijöitä. Näiden haastattelujen ja meille jaetun materiaalin pohjalta muodostimme kuviot 1 - 4 sekä kuvasimme Igniksen myyntiprosessin alkupään. Haastattelimme puhelimitse 38 Igniksen asiakasta, joista valideja haastatteluita oli 37. Asiakashaastatteluissa kävi ilmi etenkin se, että osa asiakkaista ei pystyisi käymään läpi yhtä laajaa asiakasrekisteriä, kuin Ignis pystyy. Muita syitä myyntiputken alkupään ulkoistamiselle olivat ajankäyttöisten resurssien keskittäminen tärkeämpiin tehtäviin sekä uusasiakashankinnan kokeminen epämieluisaksi tehtäväksi. Tämä on helppo ulkoistaa luotettavalle kumppanille. Haastatteluista löysimme kehityskohtia asiakasetsintään, tapaamisten sopimiseen, asiakaskannan jatkojalostamiseen, projektitoimintaan sekä teknologian käyttöön. Trainers' House Oyj hyödyntää tutkimuksen tuloksia kehittäessään omaa myyntiprosessiaan sekä markkinoidessaan Ignis-palveluita asiakkailleen.

Asiasanat: B2B, liiketoimintaprosessi, asiakkuuden hallinta, uusasiakashankinta, myyntiprosessi

Koskinen, Jonne
Laatikainen, Teemu

Improving the sales process of a B2B company

Year	2013	Pages	55
------	------	-------	----

The mandator of this thesis is Ignis Ltd., a subsidiary of Trainers' House Plc. Trainer's House is a management consulting company founded in 1990, which operates within the field of B2B-business, i.e. its services are bought by other companies. Ignis Ltd., established in 2004 is a subsidiary of Trainers' House and provides complementary services to the parent company's coaching projects. On behalf of its clients Ignis conducts acquisition of new clients, B2B-contacting and also creates various forms of marketing and expo projects. In this thesis the sales process of Ignis Ltd. is presented. The purpose of this thesis was to find out, which areas of the sales process need development, why the customers of Ignis have chosen the company as their partner and why some of the sales visits that Ignis has provided for its customers fail as others do not.

This is an empirical study, in which qualitative methods are used. The study is conducted as a semi-structured interview, which is known as a theme interview. In qualitative research the data can be analyzed simultaneously with the data collection, analyzing and reporting. The business process of a B2B company has been selected as the framework of this thesis. Within that framework, special attention has been paid to client management and leadership as a process, with a clear focus to the beginning of the sales process and acquisition of new customers. In this thesis we also cover aspects related to the end phase of the sales process. The focus group of the study is a selected group of the clients of Ignis. The purpose was to choose companies that represent various industries, company sizes and the natures of client relationships in relation to Ignis, e.g. such clients that have bought fixed meetings or DIM-visits from Ignis.

We interviewed the employees of Trainers' House and Ignis. Based on the interviews, complemented with company material figures 1 - 4 were created. The beginning of the sales process of Ignis was also charted. We interviewed, via telephone, 38 clients of Ignis of which 37 were valid. The interviews showed that some of the clients were unable to go through a client register on the same scale as Ignis. Other potential reasons for outsourcing the beginning of the sales process were refocusing the time management resources into more productive tasks. Another important factor was that many clients considered the task of new client acquisition as uncomfortable being easy to outsource to a trusted partner. From the interviews new areas of development in prospecting, scheduling meetings, refining the client base, project based work and implementation of new technology were discovered. Trainers' House will utilize the findings of this study when developing its own sales process as well as in the promotion for services of Ignis to its clients.

Keywords: B2B, business process, account management, new business acquisition, sales process

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön toimeksiantaja.....	7
1.2	Opinnäytetyön aiheen rajausta.....	10
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet.....	10
1.4	Opinnäytetyön käsitteet.....	11
2	Teoreettinen viitekehys.....	13
2.1	Liiketoimintaprosessit.....	13
2.2	Prosessijohtaminen.....	14
2.3	Asiakkuuksien johtaminen.....	15
2.3.1	Asiakashallinta prosessi.....	16
2.3.2	Uusasiakashankinta.....	17
2.3.3	Asiakashallinta.....	17
2.4	Myyntiprosessi.....	20
2.4.1	Prospektointi.....	22
2.4.2	Segmentointi.....	22
2.4.3	Asiakkaan kontaktointi.....	23
2.4.4	Tapaamiseen valmistautuminen.....	24
2.4.5	Tapaaminen ja tarjous.....	24
2.4.6	DIM-käynnit.....	25
2.4.7	Myyntiprosessin loppupää.....	26
3	Tutkimusmenetelmänä empiirinen tutkimus.....	27
3.1	Tutkimuksen eteneminen.....	28
3.2	Tutkimusongelma.....	29
3.3	Aineiston keruu ja analysointi.....	30
3.4	Johtopäätökset ja raportointi.....	30
4	Laatu ja luotettavuus.....	30
4.1	Reliaabelius.....	31
4.2	Validius.....	32
5	Tutkimustulokset.....	32
5.1	Päätutkimusongelma.....	32
5.2	Alatutkimusongelmat.....	32
6	Kehitysehdotus.....	35
6.1	Prospektointi.....	35
6.2	Tapaamisten sopiminen.....	35
6.3	Jatkojalostaminen.....	36
6.4	Projektitiimi.....	37
6.5	Teknologia.....	37

7	Yhteenveto	38
	Lähteet	39
	Kuviot	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata toimeksiantajayrityksen myyntiprosessin alkupää ja sen vaiheet sekä selvittää mitä kehitettävää myyntiprosessissa on, miksi asiakkaat ovat valinneet Igniksen kumppanikseen ja miksi osa Igniksen asiakkailleen sopimista myyntikäynneistä onnistuu ja miksi osa epäonnistuu. Tavoitteena on myös selvittää asiakkaiden kokemat konkreettiset hyödyt ja saada aineistoa, jotta voidaan tehdä mediaan kertomuksia yrityksen erinomaisista asiakastuloksista.

Opinnäytetyössä tehdään asiakastutkimus, joka toteutetaan haastatteleamalla Igniksen työntekijöitä sekä 15 - 50 heidän asiakastaan. Tutkimuksessa haastatellaan Igniksen asiakkaita eri toimialoilta ja eri kokoluokista, jotta saadaan mahdollisimman laaja-alainen näkemys asiakkaiden kokemasta hyödystä Igniksen palveluista.

Myyntityö ja sen johtaminen on yrityksen olemassaolon ja selviytymisen peruselementti. Ilman uusia potentiaalisia asiakkaita yritys menettää vähitellen nykyisen asiakaskuntansa kilpailijoilleen, joten uusien asiakkaiden jatkuva tavoittelemineen on edellytys markkinoilla selviytymiseen. Tähän seikkaan kiinnittää huomiota myös Vuorio (2008, 37). ”Myyjä luottaa liian hyvin asiakassuhteisiin ja aliarvioi kilpailutilannetta. Pahimmillaan myyjä ei tee uusasiakashankintaa lainkaan ja hänen taitonsa ruostuvat. Kehitys loppuu.” Tähän useat sadat yritykset ja organisaatiot ovat hakeneet apua Trainers’ Houselta, joka tarjoaa palveluna myyntihenkilöstön kalentereiden täyttämistä uusasiakashänneillä. Kun tavataan uusia asiakkaita, on todennäköistä, ettei heillä ole vielä olemassa olevaa tarvetta tuotteille tai palveluille, joita heillä tarjotaan. Näin ollen nämä potentiaaliset asiakkaat eivät ole vielä ehtineet kilpailuttaa näiden palveluiden tarjoajia, eivätkä ole todennäköisesti hintatietoisia, joten myyjä on ensimmäinen henkilö, joka pääsee vaikuttamaan potentiaalisen asiakkaan ostopäätökseen ja luomaan suhteen asiakkaaseen. Tätä käsittelee myös Vuorio, joka kirjoittaa telemarkkinoinnin kautta sovitusta tapaamisesta (2008, 101) ”pystytään siis vaikuttamaan ostopäätöksen syntymiseen aivan eri tavalla kuin silloin, kun kontaktin saaminen perustuu vain asiakkaan oma-aloitteeseen aktiivisuuteen.”

1.1 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Tutkimuksen toimeksiantaja on vuonna 1990 perustettu yritys, alun perin Writers’ Studio nimellä toiminut, Trainers’ House Oyj (Trainers’ House), jonka tavoitteena on auttaa ihmistä eteenpäin vahvistamalla arjen johtajuutta. Trainers’ House toimii B2B-markkinoilla (Business to Business), eli palvelun ostamisen taustalla on yrityksen tai organisaation tarve eikä ostajan henkilökohtainen hyöty.

Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2011 15,7 miljoonaa euroa. Yrityksen palveluksessa työskenteli vuoden 2011 päättyessä 125 henkilöä ja sen päätoimipaikka on Espoossa (Vuosikertomus 2011). Trainers' House toteuttaa noin 900 asiakasprojektia vuodessa. (Trainers' House Oyj 2012.)

Osana Trainers' Housea on Ignis, jolle asiakkaat ovat ulkoistaneet myyntiprosessin alkupään, eli tapaamisten sopimisen ja DIM-käynnit. Asiakastapaamiset ja DIM-käynnit, Deep Impact Marketing = syvän kosketuksen markkinointi; ulkoistetut myynnin ensitapaamiset kuuluvat myyntiprosessin alkupäähän, joissa tapaamista sovittaessa luodaan ensikontakti potentiaaliin asiakkaaseen. Kun myyjä on ensimmäisenä paikalla, pääsee hän luomaan asiakkaalle tarpeen ja keskustelemaan ennen kilpailijoita kaupanteosta.

Ignis on vuonna 2006 perustettu Trainers' House Oyj:n tytäryhtiö, joka auttaa yrityksiä kasvamaan vauhdittamalla uusasiakashankintaa. Igniksen palvelut sisältävät viestin kirkastamisen, tapaamisten sopimisen ja niiden korkean laadun, sekä tiiviin seurannan ja raportoinnin (Vuosikertomus 2009). Ignis sopii vuosittain yli 32 500 tapaamista asiakkaidensa myyntihenkilöstölle (Trainers' House Oyj 2012).

Ignis-yhteistyön prosessi

Tapasimme Igniksen projektipäällikön Janne Möykkymäen 9.8.2012 ja haastattelimme häntä 25.8.2012. Palaverin ja meille jaetun muistion pohjalta rakensimme alla olevan kuvion Ignis-yhteistyön prosessista.

Ignis yhteistyön prosessi

2. Prospekttilistan laadullistaminen ja toimittaminen

Asiakas toimittaa Ignikselle laadullistetut nimet, jotka syötetään yhteiseen prospektointityökaluun.

→ **Oikeanlaiset tapaamiset**

3. Tapaamisten sopiminen

Ignis sopii toimitettujen prospektien pohjalta sovitun viikkotahdin mukaisesti tapaamisia myynnin kalentereihin. Tapaamiset merkitään suoraan kalentereihin. Kalenterimerkinnän jälkeen myyjä vahvistaa tapaamisen asiakkaalle sähköpostitse ja vastaa mahdollisista siirroista.

→ **Tavoitteiden mukainen aktiivisuus**

1. Lähtökohtana yhteiset työkalut

Myynnin ohjaamiseen, prospektien toimittamiseen ja tapaamisten hallintaan käytetään Trainers' Housen omaa Lähde-työkalua.

→ **Läpinäkyvyys ja reaaliaikaisuus**

5. Viikkoraportointi ja myynnin ohjaus

Myynnin tärkeimmät raportit

- läpiviedyt puhelut (kontaktit)
- sovitut tapaamiset
- puheluiden hit rate
- soittotyön laadulliset tiedot

→ **Viikoittainen tilannekatsaus**

4. Jatkuva yhteydenpito

Varmistaa aidon kumppanuuden. Samalla mahdolliset haasteet ja muutokset voidaan käsitellä nopeasti.

→ **Aito kumppanuus ja vahvat henkilösuhteet**

Kuvio 1: Ignis-yhteistyön prosessi

Ignisyhteistyön alussa sovitaan asiakkaan kanssa yhteisistä työkaluista projektin aikana. Yhteisiä työkaluja ovat muun muassa Lähde-työkalu sekä sähköposti.

Asiakas toimittaa Ignikselle listan yrityksistä, joita se haluaa päästä tapaamaan. Tämä lista syötetään Igniksessä Lähde-työkaluun ja siinä tulee olla kontaktihenkilön nimi, titteli, puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Tällöin Igniksellä on varmuus soittaessaan siihen, että tavoiteltavat kontaktit ovat juuri niitä yrityksiä ja henkilöitä, joita asiakas haluaa tavata.

Ignis sopii tapaamisia haluttujen kontaktien välille ennalta sovitun viikkotahdin mukaisesti, esimerkiksi 8 tapaamista viikossa. Sovitut tapaamiset joko kirjataan asiakkaan myyjien kalentereihin tai heille lähetetään sähköpostilla tarkat tiedot kontaktista, sekä puhelimesta käyty keskustelu.

Ongelmatilanteissa Ignikseltä ollaan suoraan yhteydessä asiakkaaseen joko puhelimitse tai sähköpostitse, jolloin pyritään ratkaisemaan kohdattu ongelma mahdollisimman pikaisesti. Ongelmatilanteita voi olla esimerkiksi asiakkaan toimittamat prospektit, jotka eivät ole laa-

dukkaita, soittotarina saattaa kaivata uudistusta tai soittotiimin vaihtuminen on aiheuttanut ongelmia. Asiakkaan kanssa käydään myös sovittun väliajan mukaisesti ohjausryhmäkeskusteluja, joissa käydään projektin nykytilanne sekä tulevaisuuden näkymät läpi. Näissä kohtaamisissa kummatkin osapuolet voivat esittää omia toiveitaan ja niihin etsitään yhteinen ratkaisu.

Ignis toimittaa asiakkaalle viikoittain viikkoraportin, missä on tarkat tiedot viikon aikana tehdystä työstä. Näitä tietoja ovat soittoyritykset, sovitut tapaamiset, ei-vastaukset, hit-rate, hylätyt liidit ja projektin kokonaistilanne.

Asiakas on sitoutettu toimittamaan Ignikselle tietyin väliajoin tietyn määrän liidejä, jotta Igniksessä riittää liidikantaa soitettavaksi. Jos asiakas ei saa toimitettua liidejä ja niiden määrä Igniksellä on vähäinen, joudutaan soittaminen keskeyttämään, kunnes asiakas saa toimitettua sovittun määrän soitettavaa Ignikselle.

1.2 Opinnäytetyön aiheen rajaus

Tässä opinnäytetyössä käsitellään B2B yrityksen liiketoimintaprosesseja, joista paneudutaan asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan prosessina, joista keskitymme tarkemmin myyntiprosessin alkupäähän sekä uusasiakashankintaan. Tässä tutkimuksessa käymme myös lyhyesti läpi myyntiputken loppupäätä.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimii Igniksen asiakkaista valitut yritykset. Tavoitteena on valita kohderyhmäksi yrityksiä eri toimialoilta, eri kokoluokista, jotka ovat ostaneet Ignikseltä joko tapaamisten sopimisia tai DIM-käyntejä.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata B2B yrityksen myyntiprosessin alkupää ja selvittää mitä ongelmia tässä prosessissa on ja miten sitä voisi kehittää. Alatavoitteina on selvittää, miksi yritykset eivät sovi uusasiakastapaamisiaan itse, vaan ovat ulkoistaneet myyntiprosessin alkupään Ignikselle. Samalla pyritään selvittämään miksi osa Igniksen asiakkailleen sopimista tapaamisista onnistuu ja osa epäonnistuu sekä mitä konkreettista hyötyä asiakkaat ovat saaneet Ignis yhteistyöstä.

Lisäksi opinnäytetyön tavoite on saada aineistoa, jotta voidaan tehdä mediaan kertomuksia Ignisyhteistyön tuloksista ja löytää mahdollisuuksia Igniksen myyntiprosessin kehittämiseen.

1.4 Opinnäytetyön käsitteet

Avaamme opinnäytetyössä usein käytettyjä käsitteitä, joiden tarkoitus saattaa vaihdella hyvinkin paljon eri yritysten ja välillä. Käsitteet selityksineen ovat Igniksessä käytössä.

Asiakas: Kun tässä opinnäytetyössä mainitaan asiakkaasta, sillä tarkoitetaan Igniksen asiakkaita, joille Ignis sopii tapaamisia.

Asiakashallinta: ”Asiakashallinta on liiketoimintastrategia asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan. Se vaatii markkina- ja asiakaskeskeisen kulttuurin tueksi kohdennettua markkinointia, tehokasta myyntiä ja optimoituja liiketoimintaprosesseja. Asiakashallinnalla pyritään parantamaan asiakkaiden pysyvyyttä, asiakastyytyväisyyttä ja -kannattavuutta. Oikean strategian avulla tietojärjestelmät mahdollistavat kustannustehokkaan ja kohdennetun asiakashallinnan.” (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21.)

Asiakas johtaminen: Hellman, Peuhkurinen & Raulas kirjoittavat (2005, 12), että ”Asiakasjohtamisella tarkoitetaan liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla” ja jatkavat (2005, 13), että ”asiakasjohtamisella tavoitellaan mitattavaa ja tunnistettavaa toimintaa asiakasrajapinnassa.”

DIM: Deep Impact Marketing – eli syvän kosketuksen markkinointi. Tässä tutkimuksessa käsitellään DIM-käyntejä, jotka ovat Trainers’ Houselle ulkoistettuja myynnin ensitapaamisia. DIM-prosessi kulkee samaa kaavaa, kuin Igniksen tapaamisten sopimisprosessi. Erona on se, että tapaaminen sovitaan Igniksen myyjälle, joka käy ensimmäisen myyntitapaamisen ja kartoittaa asiakkaan tarpeet ja ostomahdollisuudet. Asiakkaan myyjä käy tapaamassa vasta siinä vaiheessa, kun tarvitaan asiantuntijaymmärrystä ja klousaamassa kaupan. (Möykkymäki 2012.)

Hit-rate: Trainers’ Housella ja Igniksessä hit-ratella tarkoitetaan puhelinkontakteista saatujen myönteisten päätösten suhdetta. Esimerkiksi kun markkinoija on keskustellut neljän kontaktin kanssa ja saanut yhden kielteisen vastauksen ja kolme myönteistä on hit-rate $\frac{3}{4}$ eli 75 %. (Möykkymäki 2012.)

Kauppan klousaaminen: Tässä opinnäytetyössä mainitaan kaupan klousaaminen, klousaaminen ja kaupan kotiuttaminen. Näillä tarkoitetaan myyntineuvotteluiden päättämistä siihen, että asiakas suostuu ostamaan palveluita myyvältä yritykseltä.

Konehuone: Konehuoneella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Ignis Oy:n yksikköä, joka sopii tapaamisia Trainers’ Housen konsulteille ja Igniksen projektipäälliköille. (Möykkymäki 2012.)

Kontaktointi: Yhteyden ottaminen ja keskusteluyhteyden avaaminen potentiaaliseen asiakkaaseen. Tässä tutkimuksessa kontaktoimisella tarkoitetaan pääpainoisesti puhelinkontaktia, jolla pyritään sopimaan tapaaminen myyjän ja kontaktin välille. Puhelimella tapahtuva kontaktointi on samalla myös markkinointiteko, jolla pyritään saamaan oman yrityksen nimi kontaktille muistiin. (Möykkymäki 2012.)

Liidi: Liidi on eräänlainen henkilökortti, mikä pitää sisällään yrityksen perustiedot, kontaktihenkilön, eli prospektin tittelin, puhelinnumeron ja sähköpostin, sekä mahdollisesti tarinan, millä kyseistä henkilöä halutaan lähestyä. (Möykkymäki 2012.)

Lähde-työkalu: Igniksessä markkinoijat kontaktoivat asiakkaita Lähde-työkalun kautta. Trainers' Housen vuosikertomuksessa 2011 (Vuosikertomus 2011) kerrotaan Lähteestä seuraavasti ”Lähde on työkalu myyntiprosessin alkupään, prospektoinnin ja kontaktoinnin systemaattiseen johtamiseen. Lähde sisältää työvälineet liidien keräämiseen ja laadullistamiseen sekä asiakaskontaktoinnin hallintaan. Monipuolisten raportointi- ja seurantatyökalujen ansiosta prospektointiprosessi voidaan tavoitteellistaa ja sitä voidaan johtaa tehokkaasti. Reaaliaikainen tieto kontaktoinnista edesauttaa toimenpiteiden kohdentamista sinne, missä tulokset ovat parhaita. Lähde on olennainen osa projekteja, joissa Trainers' Housen tytäryhtiö Ignis sopii tapaamisia asiakkaidensa myyjille. Lähde-työkaluun lisätään asiakkaan prospektoimat ja laadullistamat liidit, eli kontaktit, joita asiakas haluaa päästä tapaamaan.”

”Tämä työkalu mahdollistaa tehokkaan kontaktoinnin, jopa 25 soittoa tunnissa. Kaikki sinne lisätyt kommentit näkyvät kontaktikohtaisena tietona myöhempiä yhteydenottoja varten. Työkaluun merkitään tapaamiset, ei-vastaukset ja soittoyrietykset. Näin voidaan seurata jo kaista kontaktia henkilökohtaisella tavalla ja käyttää aiempia keskusteluja apuna, kun kontakti otetaan uudelleen soittoon.” (Vuosikertomus 2011.)

Prosessi: Prosessi on toistuva toiminto, mikä alkaa alusta kun se on tullut päätökseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään myyntiprosessiin. Myyntiprosessi alkaa tarpeesta saada tuote tai palvelu kaupaksi. Kun yritys on tehnyt kaupan jollekin prospektilleen, alkaa tämä prosessi alusta prospektien kartoittamisella ja samalla alkaa uusi prosessi eli asiakashallinta. Jokaisen prosessin toteuduttua on hyvä analysoida, mikä meni hyvin ja mikä ei toiminut, jolloin yrityksen prosesseja voidaan jatkuvasti kehittää tehokkaimmiksi.

Prospektointi: Kun yritys haluaa myydä tuotteen tai palvelun, on sen kartoitettava läpi ostopotentiaalisia asiakkaita, joko yrityksen nykyisistä asiakkaista tai yrityksistä, jotka eivät ole vielä toimineet myyvän yrityksen kanssa aiemmin. Ostopotentiaalinen omaava asiakas tai kontakti kutsutaan prospektiksi, eli mahdolliseksi asiakkaaksi. Prospektit kasataan listaan, jota ruvetaan käymään läpi kontaktoimalla näitä.

Segmentointi: Segmentointi on prospektien jakamista ryhmiin esimerkiksi yrityksen koon, maantieteellisen sijainnin tai ostopotentiaalin mukaan. Jokaista segmenttiä ei välttämättä lähdetä kontaktoimaan, vaan yleensä on järkevää keskittyä aluksi niihin segmentteihin, mihin yrityksen on kaikkein kannattavinta lähteä myymään.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Liiketoimintaprosessit

Prosessit ovat jatkuvia toimintoja, joilla on omistaja, eli prosessijohtaja ja asiakas, joka voi olla yrityksen sisällä toimiva yksikkö tai ulkopuolinen organisaatio. Liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan sellaisia yrityksen sisällä toimivia prosesseja, joille on määritelty vastuuhenkilöt, osoitettu resurssit ja ne on määritelty asiakkaan tarpeiden pohjalta ja niiden tavoitteena on saada sellainen lopputulos, mikä tuottaa lisäarvoa asiakkaalle.

”Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen.” (Hannus 1995, 41.) Tätä ajatusta tukee myös Laamanen, joka määrittelee (2007, 19) liiketoimintaprosessin seuraavasti: ”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteen muunnetaan tuotteiksi.”

Liiketoimintaprosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Hannus kirjoittaa (1995, 32), että ydinprosesseja ovat esimerkiksi uuden tuotteen kehittäminen ja saattaminen markkinoille, sekä asiakaskannan hallinta sekä operatiivinen tilaus- ja toimitusketju. Hannus toteaa (1995, 41), että ydinprosessit voidaan jakaa kahteen pääryhmään: suoraan asiakkaalle arvoa tuottavat liiketoiminnan ydinprosessit ja varsinaista liiketoimintaa tukevat ydinprosessit. Laamanen toteaa (2007, 56), ettei organisaatio pysty toimimaan pelkkien ydinprosessien varassa, vaan tarvitaan tukiprosesseja luomaan edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle. Laamasen mukaan tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi henkilöstöhallinto, toimittajayhteistyö sekä tietojärjestelmien kehittäminen ja talouden ohjaaminen.

Hannus kirjoittaa myös, että ”prosessilla on aina asiakas, joka saa sille määritellyn lopputuloksen. Prosessit ylittävät organisatoriset rajat ja ovat yleensä riippumattomia organisatorirakenteesta. Prosessien suorituskykyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta. Eli prosessia suunniteltaessa tulee aina miettiä ne tuotteet tai palvelut, millä asiakkaan tarve voidaan tyydyttää. Tämän jälkeen suunnitellaan prosessi, jolla saadaan aikaan lopputuote. On myös mietittävä prosessin toteuttamisen kannalta tarvittavat resurssit, sekä mistä ne hankitaan.

2.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisella tarkoitetaan sitä, että prosessin omistaja ohjaa ja johtaa prosessin kulua alusta loppuun niin, että prosessilla on käytössä kaikki tarvittavat resurssit, prosessi toteutetaan mahdollisimman kustannustehokkaasti ja prosessin lopputulos on juuri sellainen, kuin asiakas on sen halunnut.

”Prosessijohtaminen tarkoittaa ydinprosessien uudistamista ja sen kautta tapahtuvaa yrityksen suorituskyvyn parantamista.” (Hannus 1995, 4.) Hannus toteaa myös (1995, 32), että ”prosessijohtamisessa ohjaus ja organisointi tapahtuvat ensisijaisesti prosessien pohjalta. Lähtökohtana on yrityksen ydinprosessien ja niiden suoritusmittarien tunnistaminen.” Kiiskinen, Linkoaho & Santala puolestaan määrittelevät prosessijohtamisen (2002, 19) seuraavasti: ”prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja määriteltyjen organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista.”

Hannus nimeää (1995, 32) tyypillisiksi ydinprosesseiksi esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun kehittämisen ja saattamisen markkinoille, asiakaskannan hallinnan, sekä operatiivisen tilaus- ja toimitusketjun. ”Ydinprosessit läpileikkaavat yrityksen funktionaaliset rajat. Prosessijohtamisessa ydinprosessille määritetään johtoryhmätasoiset ja linjavastuiset prosessiomistajat, jotka vastaavat kustakin ydinprosessista ja sen suorituskyvystä kokonaisuutena.” (Hannus 1995, 40). Kiiskinen ym. kirjoittavat myös tästä seuraavasti: ”prosessijohtaminen ja prosessien uudelleensuunnittelu kohdistuu kokonaisvaltaisiin ja asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. Prosessijohtamisesta toimii erimerkkinä tilanne, jossa on päätetty organisoitua tuotosyksiköihin.”

Igniksessä tärkeimmät ydinliiketoimintaprosessit ovat myyntiprosessi ja asiakkuuksien hallinta. Koko Trainers’ Housea voidaan pitää myynnillä johdettuna asiantuntijaorganisaationa. Organisaation myyntiä johdetaan viikkotasolla kolmessa eri vaiheessa, jotka ovat HOLO-palaverit, War Roomit ja DF-palaveri. Trainers’ Housessa on seitsemän HOLOa, eli hologrammia, jotka ovat myyntiryhmiä. HOLO-palavereissa myynnin esimiehet käyvät läpi viikoittain myynti- ja tarjoustilanteet. War Roomeissa käydään läpi uudet myyntiliidit, eli myyntiaihiot. War Roomeissa valitaan soitettavaksi päätyvät ja hylättävät liidit. Tämän jälkeen myyntiliideihin osoitetaan vastaava myyjä, joka pyritään lähettämään tapaamaan valittua kontaktia, sekä liideihin kirjoitetaan tarina, jonka on oltava hyvä ja oikein kohdistettu. Joka perjantai Trainers’ Housella pidetään viikon päätteeksi DF, eli Deal Flow -kokous, jossa käydään läpi viikolla Konehuoneeseen toimitetut nimet, Igniksessä sovitut tapaamiset, myyntikäynnit tulevalle neljälle viikolle, lähteneet tarjoukset, kuluneen viikon myynti, tuleva resurssitilanne ja henkilökohtaisten valmennusten myyntitilanne. (Möykkymäki 2013.)

2.3 Asiakkuuksien johtaminen

Hellman, Peuhkurinen & Raulas kirjoittavat (2005, 12-13) asiakkuuksien ja asiakkaiden johtamisesta seuraavasti: Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla. Asiakkaita johtava yritys tuntee asiakkaansa ja asiakkaidensa arvon sekä asettaa tavoitteet asiakaskunnan kehittämisen suhteen, resursoi tämän toiminnan kehittämisen ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvien muutosten kautta. Asiakkuuksien johtamisella tavoitellaan mitattavaa ja tunnistettavaa toimintaa asiakasrajapinnassa. Asiakkuuksien johtaminen on nähty uudeksi mahdollisuudeksi kasvattaa liiketoiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta, lisätä johdon kontrollia liiketoiminnan suunnittelussa ja seurannassa, tuoda johdon käsiin tietoa siitä, mitä asiakaskunnassa tapahtuu, kehittää asiakaskeskeisyyttä ja asiakaslähtöistä tuotekehitystä, parantaa asiakaspalvelun laatua sekä kehittää yrityksen ja asiakkaan välistä kommunikointia ja suhdetta.

Asiakkuuksia tulee johtaa niin, että asiakkaalle jää vahva mielikuva siitä, että hänestä välitetään, myös ihmisenä, eikä vain ostopäätöksen tekevänä osana ostavaa organisaatiota. Ostopäätöksen tekee kuitenkin aina ihminen, ei organisaatio. ”Asiakassuhteiden johtamisen ydin on asiakkaan arvotuotantoprosessin syvälinen tunteminen ja suhtautuminen asiakkuuteen prosessina.” (Selin & Selin 2005, 29.)

”Asiakkuus on kuin virta, jossa asiakkuuden luonne koko ajan muuttuu. Asiakas kuuluu tiettyyn vaiheeseen yrityksen asiakasvirrassa ja voi olla kerrallaan vain yhdessä vaiheessa, esimerkiksi uusi asiakas. Virran kulun mukaan asiakas voi siirtyä joko eteenpäin esimerkiksi kanta-asiakkaaksi tai taaksepäin passiiviseksi riippuen siitä, miten yritys ohjaa asiakasvirtojaan. Asiakkuuksia tulee määrätietoisesti kehittää, seurata ja ohjata. Kun puitteet asiakassuhteiden hoitamiseksi ovat kunnossa, määrätietoiset tavoitteet, kriteerit ja suunnitelmat asiakassuhteiden hoitamiseksi on laadittu ja selkeät mittarit toiminnan arvioimiseksi ja kehittämiseksi on määritetty, hoituu asia melkein kuin itsestään. Haasteena onkin muistaa, ettei virta koskaan pysähdy. Toiminta ja sen kehittäminen on siten jatkuvaa, eikä salli herpaantumista.” (Selin & Selin 2005, 130.)

Igniksessä projektipäälliköllä on vastuullaan noin 15 projektia, eli asiakkuutta. Projektipäällikkö on projektin toimitusjohtaja ja hän hallinnoi projektitiimiä. Projektipäällikkö on tarvittaessa suoraan yhteydessä asiakkaaseen ja lähettää jokaisen viikon päätteeksi asiakkaalle raportin viikon aikana tehdystä työstä.

Jokaiselle projektille on nimetty asiakasvastaava, joka on Trainers' Housen puolella toimiva konsultti, joka katsoo projektia ylätasolta. Asiakasvastaava on vastuussa projektista kokonai-

suudessaan, projektille asetettujen liiketoimintatavoitteiden täyttymisestä, sekä lisämyynnistä tälle asiakkuudelle. (Möykkymäki 2013.)

2.3.1 Asiakashallinta prosessi

Asiakashallinta on paitsi nykyisten asiakkaiden pitämistä asiakkaina, myös uusien asiakkaiden kartoittamista. Nykyisten asiakkaiden kohdalla tulee miettiä, ovatko he kannattavia asiakkaita omalle yritykselle. Jos eivät ole, niin hintoja pitää nostaa tai asiakkuuksista luopua. Asiakashallinta koostuu siis asiakkaan, yrityksen ja henkilön, tuntemisesta, asiakastyytyvyyden vahvistamisesta, asiakaskannattavuuden mittaamisesta, sekä uusien asiakkaiden hankkimisesta.

Tähän seikkaan on kiinnittänyt huomiota myös Ala-Mutka & Talvela, jotka kirjoittavat (2005, 21) seuraavasti: ”Asiakashallinta on liiketoimintastrategia asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan. Se vaatii markkina- ja asiakaskeskeisen liiketoimintamallin ja asiakaslähtöisen kulttuurin tueksi kohdennettua markkinointia, tehokasta myyntiä ja optimoituja liiketoimintaprosesseja. Asiakashallinnalla pyritään parantamaan asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä, asiakastyytyväisyyttä ja -kannattavuutta. Oikean strategian avulla tietojärjestelmät mahdollistavat kustannustehokkaan ja kohdennetun asiakashallinnan.”

”Asiakas on tärkein asiakashallinnan periaatteista. Ilman tietoa asiakkaista ei voi olla toimivaa asiakashallintaa ja asiakasjohtamista. Koska kukaan yksittäinen henkilö ei pysty luomaan selkeää kuvaa tuhansista asiakkaista, siihen tarvitaan tietojärjestelmän tuki.” (Hellman ym. 2005, 16.)

Asiakkuuksia hallitaan Trainers’ Housessa ja Igniksessä varsin laaja-alaisesti. Tärkeimmille asiakkaille järjestetään tietyin väliajoin laadunvarmistus tapaamisia, joissa käy Trainers’ Housen puolelta laadusta vastaava johtaja. Näissä tapaamisissa käydään yksityiskohtaisesti yhteistyö läpi, sekä onnistuneet ja epäonnistuneet asiat projektin aikana. Näin pystytään syventämään yhteistyötä, sekä kehittämään omaa osaamista. Ignis on myös auditoinut omien myyjiensä käyntejä parantaakseen asiakaskohtaamisia.

Asiakkaisiin ollaan yhteydessä viikoittain ja heiltä tuleviin pyyntöihin reagoidaan välittömästi. Asiakkaiden kanssa työskennellään myös ohjausryhmissä noin kerran kuukaudessa. Ohjausryhmissä käydään läpi projektissa toimivat ja toimimattomat asiat ja voidaan tehdä muutoksia projektin suhteen. Näissä tilaisuuksissa voidaan esimerkiksi muokata soittotarinaa, kohderyhmää tai muuttaa tapaamisten sopimismäärää, joka asiakkaiden myyjille sovitaan viikoittain.

Koko talossa seurataan laatupoikkeamia, joista raportoidaan asiaan omistautuneelle henkilölle. Laatupoikkeamat käsitellään lunastuksesta vastaavan johtajan kanssa. Laatupoikkeamia voiva olla esimerkiksi se, ettei olla päästy viikoittaisiin tavoitteisiin tai projektia on viety eteenpäin kannattamattomasti.

Toimintaa seurataan Igniksessä jokaisella portaalla, eli markkinoijia, projektipäälliköitä ja asiakasvastaavia. Näin ongelmakohtiin pystytään paneutumaan oikealla portaalla, eikä ongelmia etsitä väärästä paikasta. (Möykkymäki 2013.)

2.3.2 Uusasiakashankinta

Mäntyneva kirjoittaa uusasiakashankinnasta (2003, 19-20) seuraavasti: ”Uusien asiakkaiden hankinnassa pyrkimys on tehdä ensimmäinen kauppa suhteellisen kannattavasti ja luoda samalla asiakkuus. Potentiaalisten asiakkaiden tavoittamiseksi on usein perusteltua käyttää useasta kanavasta muodostuvaa viestintämixiä.”

Bergström & Leppänen kirjoittavat (2009, 474), että uusasiakashankintaa tarvitaan korvaamaan asiakasmenetyksiä ja muuttuneita ostotottumuksia. He jatkavat myös (2009, 474), että ”markkinoijan tulisi käyttää jatkuvasti jonkin verran aikaansa suspektien ja prospektien tunnistamiseen ja seulontaan: kenttämyyjä voi käyttää 30 prosenttia ajastaan uusasiakkaiden etsintään ja loput yhteydenpitoon nykyisiin asiakkaisiin.”

Uusasiakashankintaa koko talossa vetää Konehuone, joka sopii viikoittain noin 100 tapaamista Trainers’ Housen ja Igniksen myyjille, jotka käyvät noin 6500 tapaamisessa vuosittain. (Möykkymäki 2013.)

2.3.3 Asiakashallinta

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso 2011, 11.) He jatkavat myös, että ”asiakaskokemus on ihmisten tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Näin ollen asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat.” Tähän seikkaan kiinnittävät huomiota myös Selin & Selin, jotka kirjoittavat (2005, 15), että ”Usein ajattelemme, että meillä on yritysasiakkaita. Todellisuudessa tämä ei pidä paikkaansa, vaan asiakkaamme ovat aina ihmisiä. Asiakkaiden käsittely on viimekädessä ihmisten käsittelyä.”

Mäntyneva kirjoittaa (2001, 36) asiakaskannattavuuteen liittyvistä tekijöistä seuraavasti: ”Koska yrityksen myyntitulot tulevat asiakkailta, on selvitettävä, ovatko yksittäiset asiakkuu-

det tai asiakasryhmät kannattavia. Asiakkuuksia kehitettäessä pitäisi myös löytää vastaus siihen, kuinka paljon yksittäisiin asiakkuuksiin kannattaa panostaa.” Mäntyneva antaa (2001, 36) myös kaavan, miten voi laskea asiakkuuden katteen ja näin arvioida, onko yhteistyö kannattavaa.

Mäntynevan kaava:

”Asiakkuuden tuotot

– Suorat kustannukset

= Myyntikate

– Myynnin kustannukset

– Markkinoinnin kustannukset

– Asiakaspalvelun kustannukset

= Asiakkuuden kate”

Hellman K., & kump. kirjoittavat (2005, 38) asiakasuskollisuudesta seuraavasti: Uskollisuus voidaan kuitenkin nähdä moniulotteisena asiana. Uskollisuuteen liittyy myös hyvin vaikeasti mitattavia tunnesiteitä. Asiakas saattaa olla hyvinkin lojaali yritykselle, vaikka ei syystä tai toisesta ole ostanut sen palveluita tai tuotteita tietyllä aikavälillä.

Uusien asiakkaiden hankkiminen vie paljon aikaa ja rahaa. Näin ollen nykyisten kannattavien asiakkuuksien pitäminen tyytyväisinä on tärkeää. Asiakas on tyytyväinen, jos hän kokee saaneensa edellisen investointinsa katettua, aikataulut ja budjetti ovat pitäneet, palvelu on ollut hyvää ja hän kokee, että häneen ollaan oltu hyvin yhteydessä. Monet asiakkuudet katoavat, koska myyjä ei ole ollut asiakkaaseen yhteydessä tarpeeksi usein ja selvittänyt hänen ja organisaation tarpeita jo läpiviedyn projektin jälkeen.

”Yritys voi kasvattaa myyntiään joko pyrkimällä lisäämään nykyisten asiakkaiden ostoja tai hankkimalla uusia asiakkaita. Myynnin lisääminen nykyisten asiakkaiden keskuudessa on yleensä kannattavampaa, kuin jatkuva uusien ostajien hankinta.” (Bergström & Leppänen 2009, 474.) Tähän seikkaan kiinnittää huomiota myös Mäntyneva, joka kirjoittaa (2003, 20), että uusien asiakkuuksien hankinta on huomattavasti kalliimpaa kuin asiakkuuksien säilyttäminen. Mäntyneva jatkaa myös ”Niinpä asiakkuusportfolion arvomaksimoinnin näkökulmasta ei ole mielekäästä keskittyä uusien asiakkaiden hankintaan vaan enemmänkin nykyisten asiakkuuksien jalostamiseen.”

Hellman ym. painottavat (2005, 24) säännöllisen kontaktoinnin merkitystä. Heidän mukaansa, jos yritys on yhteydessä asiakkaaseensa optimaalisesti, tuo se myönteisen vaikutuksen asiakaskentässä. Heidän mukaansa on myös monissa tutkimuksissa osoitettu, että tärkein syy asi-

akkaan siirtymiselle kilpailijalle on yrityksen puutteellinen yhteydenpito. ”Tavoitteellinen, mitattava, riittävä, säännöllinen, oikea-aikainen, oikealla tavalla räätälöity sekä oikean kanavan kautta tapahtuva kontaktointi onkin yksi asiakashallinnan kulmakivistä.” (Hellman ym. 2005, 24.)

Selin & Selin määrittelevät (2005, 124) asiakkuudet viiteen vaiheeseen, jotka heidän määritelmänsä mukaan ovat: potentiaalinen asiakas, uusi asiakas, vakioasiakas, kanta-asiakas ja avainasiakas. Avainasiakkaat ovat yritykselle ne asiakkuudet, joista ei missään nimessä haluta luopua ja joiden eteen ollaan valmiita tekemään suuriakin uhrauksia. Avainasiakkaiden tärkeydestä muistuttaa myös Bergström & Leppänen, jotka kirjoittavat (2009, 477) asiakkuuksien merkityksestä seuraavasti: ”Kerran ostaneet tai satunnaisasiakkaat ovat yritykselle usein hyödyntämätöntä ostopotentiaalia, ja heidät tulisi saada ostamaan uudelleen: ensiostoa voi seurata kiitoskirje, sitten lisätarjous ja tiedotteita uutuuksista. Vanha sääntö – 20 % yrityksen nykyisistä asiakkaista tuo 80 % tuloksesta – pitää usein paikkansa. Yrityksen menestykselle onkin erityisen tärkeää, että arvokkaimpia asiakkaita palvellaan mahdollisimman hyvin.”

Hellman ym. kirjoittava myös (2005, 40), että ”Asiakasuskollisuuden kehittämisen kannalta on tärkeää, että yrityksessä mietitään selkeät ja yksiselitteiset tavat mitata ja seurata uskollisuutta.” Hellman ym. muistuttavat myös (2005, 40), että moni yritys rinnastaa asiakastytyväisyyden asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuus vaikuttaa suoraan tulokseen kun taas asiakastytyväisyys vain välillisesti tai ei laisinkaan ja molemmille asioille tulisi kiinnittää omat mittarinsa ja seurantamenetelmänsä.

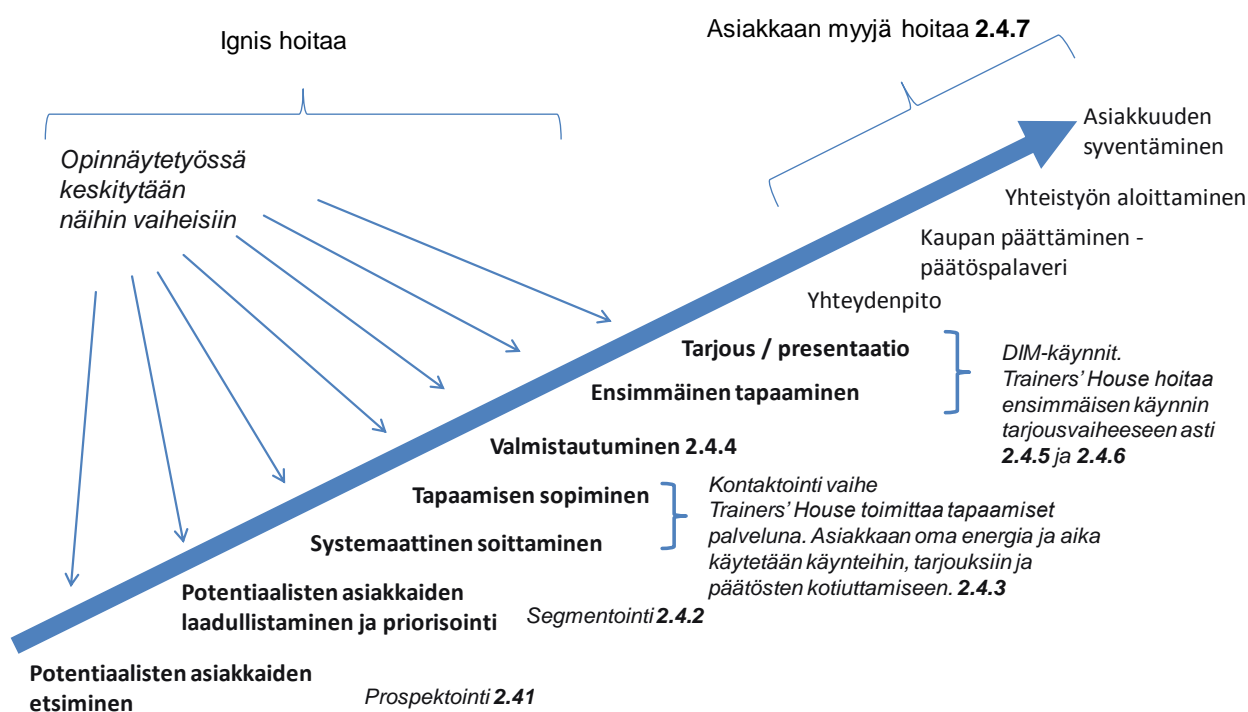
Trainers’ Housessa tai Igniksessä ei ole virallisesti käytössä asiakastytyväisyydsmittareita, koska tyytyväisyyttä voidaan mitata projektikohtaisesti eri tavoin. Tyytyväisistä asiakkaista on tullut uskollisia asiakkaita monestakin syystä. Näitä ovat olleet ainakin hyvät tulokset, yhteistyön toimivuus, asiakkaiden myynnin kasvu yhteistyön ansiosta, strategisten muutosten läpivieminen sekä tunnettuuden paraneminen asiakkaiden asiakaskentässä. Onnistumisten taustalla ovat esimerkiksi laatupoikkeamien tarkastelut, auditoinnit ja ohjausryhmät, joilla pyritään tekemään asiakaskokemuksesta mahdollisimman hyvä. Tämä mahdollistaa lisämyyntiä ja työn jatkumista. Tämän seurauksena asiakkaista noin kolme neljäsosaa ostaa uudestaan Trainers’ Housen ja Igniksen palveluita. Monet asiakkaat kokevat, että Igniksen kanssa on hauska tehdä töitä.

Trainers’ Housen missio: autamme ihmistä eteenpäin vahvistamalla arjen johtajuutta, näkyy seuraavasti asiakaskentässä: Trainers’ House ei tee vain hienoja slide show -esityksiä, vaan pureutuu oikeasti ja konkreettisesti asiakkaidensa arkeen kiinni ja ovat ammattilaisia siinä, mitä tekevät. ”Olemme johdon työrukkana.” (Möykkymäki 2013.)

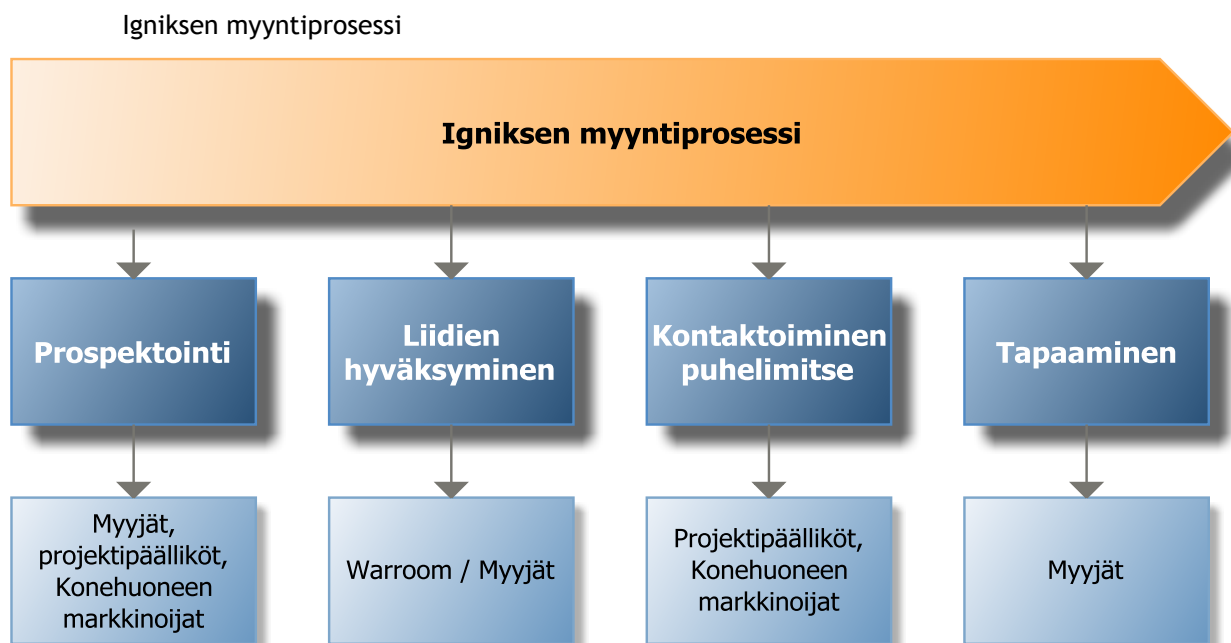
2.4 Myyntiprosessi

Tapasimme Igniksen projektipäällikön Janne Möykkymäen 9.8.2012 ja haastattelimme häntä 25.8.2012. Haastattelun, meille jaetun materiaalin ja teorian pohjalta muodostimme näkemüksemme mukaan alla olevan kuvion B2B-yrityksen myyntiprosessin kulusta sekä jäljempänä olevan kuvion Igniksen myyntiprosessista. Kuviossa 2 olevat numerot kuvaavat opinnäytetyön kappaleita, joissa näitä asioita avataan tarkemmin.

Myyntiprosessi - tapaamisten sopiminen ja DIM-käynnit



Kuvio 2: B2B-yrityksen myyntiprosessi



Kuvio 3: Igniksen myyntiprosessi

Alla avaamme ensiksi yksityiskohtaisesti sen, miten Igniksessa kulkee myyntiprosessi, jonka jälkeen paneudumme syvällisemmin kuvion 2 mukaiseen B2B-yrityksen myyntiprosessiin.

Myynti tulee nähdä jatkuvana prosessina, joka alkaa siitä, kun yrityksellä tai organisaatiolla on tuote tai palvelu, minkä se haluaa saada kaupaksi. Myyntiprosessiin kuuluu myös samalla muutamia alaprosesseja, joita Igniksessä ovat Prospektointi, Liidien hyväksyminen War Roo-meissa, kontaktoiminen puhelimitse ja tapaaminen.

Igniksessä myyjillä, projektipäälliköillä ja Konehuoneen markkinoijilla on liidien generointivastuu, eli heidän on joka viikko etsittävä ja tuotettava tietty määrä liidejä. Tämän lisäksi myyjillä tulee olla tietty määrä käytyjä tapaamisia viikoittain. Liidien tulee olla sellaisia kontaktihenkilöitä, joihin ei olla lähiaikoina oltu yhteydessä, eikä yritykseen ole kaupanteko käynnissä. Lisäksi jokaiseen liidiin on mietittävä henkilökohtainen tarina, jonka avulla hänen kontaktoimisestaan tulee helpompaa.

Liidit käydään läpi viikoittaisissa War Roo-meissa, joissa myyntitiimien, Igniksessä Holojen vetäjät käyvät liidit yksitellen läpi ja hylkäävät tai hyväksyvät ne soittolistalle.

Liidien hyväksymisen jälkeen Konehuoneen markkinoijat alkavat kontaktoimaan heitä puhelimitse ja pyrkivät sopimaan tapaamisen kontaktin ja Igniksen myyjän välille.

Näissä tapaamisissa myyjät pyrkivät kartoittamaan asiakkaan kokonaistarpeet ja ehdottavat kontaktilleen hänen tilanteeseensa parhaan ratkaisun. Yleensä myyjät pyrkivät myymään koko talon palveluita, eli Igniksen kontaktointipalveluita, sekä näiden tapaamisten sopimisten tu-

eksi myös Trainers' Housen valmennuspalveluita, jolloin koko organisaatiota pystytään kehittämään.

2.4.1 Prospektointi

Prospektointi on uusien potentiaalisten asiakkaiden etsimistä. Prospektoitaessa on kartoitettava tarkkaan asiakas yrityksen nykytila ja mahdolliset tarpeet oman yrityksen palveluiden ostamiselle, muutoin myyjä saattaa hukata aikaansa asiakaskäynneillä. Tästä kirjoittaa myös Sarasvuo ym. (2002, 36) ”Asiakkaan sopivuuden arvioiminen varmistaa, että myyjä ei tuhlaa voimiaan ja aikaansa asiakkaaseen, jonka olosuhteet tosiasiallisesti estävät ostamisen.” Prospektoijan on siis tutustuttava mahdolliseen asiakkaaseen mahdollisimman syvällisesti selvittääkseen taloudellisen tilanteen, yrityksen kokoluokan, mahdolliset yritysjärjestelyt tai yritysosot. Hyviä lähteitä näihin ovat esimerkiksi yrityksestä koskevat lehdistötiedotteet sekä vuosikatsaukset. Prospektointi on siis tiedon hankintaan nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista. Tähän seikkaan kiinnittää huomiota myös Bergström ym. (2009, 413) jotka kirjoittavat tiedonhankkijoista, ”jotka analysoivat asiakasrekistereitä ja muita tietokantoja.” He myös kirjoittavat, että ”tiedonhankkijat voivat tehdä markkina-, media- ja kilpailijaseurantaa ja erilaisia analyysejä myynnin suunnittelua varten.” Prospektoija on siis osa myyntitiimiä, muttei välttämättä ole itse myyjä. Näin ollen myyjä voi keskittyä omaan osaamiseensa, luottaen että muu tiimi on tehnyt taustatyön hyvin. Tällöin myyjä pääsee laadukkaisiin tapaamisiin, joista kauppa on mahdollista ja kannattavaa tehdä.

2.4.2 Segmentointi

”Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien pystytään tyydyttämään ne kilpailijoita paremmin ja kannattavasti.” (Bergström ym. 2009, 150.) Yrityksen pitää jakaa valitut prospektit erilaisiin ryhmiin, voidakseen kohdentaa markkinoinnin ja myynnin mahdollisimman tehokkaasti. Jaottelu voidaan toteuttaa esimerkiksi sen mukaan, mitä ja millä perusteella asiakas ostaa, tai asiakkaan toimialan mukaan. Segmentteihin jakaminen vaatii yleensä asiakasanalyysiä, joka on tehokkaan markkinoinnin ja myynnin perusta. Näin jokaista prospektia voidaan lähestyä juuri heitä kiinnostavalla aiheella, jolloin myyntityö on mahdollisimman hedelmällistä kummallekin osapuolelle. Kun segmentointi on toteutettu hyvin, voidaan segmenttejä tarkastella ja laittaa ne järjestykseen esimerkiksi ostopotentiaalin mukaan. Näin markkinointi ja myynti voidaan kohdistaa myyvän organisaation kannalta potentiaalisimpiin asiakkaisiin ja tarpeen tullen hylätä pienen ostopotentiaalin segmentit. ”Valittujen ryhmien odotuksiin ja tarpeisiin yritys haluaa ja kykenee vastaamaan.” (Bergström ym. 2009, 158.)

2.4.3 Asiakkaan kontaktointi

Asiakkaan kontaktointi on uusasiakashankinnan ja kannattavan kaupankäynnin kannalta tärkein asia. Jos asiakas on itse yhteydessä myyvään organisaatioon, on hänellä jo olemassa oleva tarve, hän on hintatietoinen, ollut kilpailijoihin yhteydessä ja kaupan saaminen todennäköisesti edellyttää hinnan laskemista tarjouskilpailussa. Näin ollen katteet kärsivät ja kaupan saaminen ei ole enää niin arvokasta. Kun kontaktoidaan asiakasta, jolla ei vielä ole tiedostettua tarvetta, päästään luomaan suhde tähän asiakkaaseen ennen kilpailijoita. Suhteen syntyä on kilpailijoilla huomattavasti vaikeampaa saada kauppa sisään ennen ensikontaktin luomista myyjää. Ensikontaktin luomisesta kirjoittaa myös Sarasvuo ym. (2002, 106-107), jossa hän mainitsee että ”Moni kauppa on menetetty, koska myyjä ei panosta tarpeeksi ensikontaktiin. Asiakas kaipaava kontaktiasi heti!”

Ensikontakti voi tapahtua joko puhelimitse, sähköpostilla tai postitse. Tärkeää on, että sitä varten on rakennettu asiakasta koskeva viesti tai tarina, jonka avulla pyritään saamaan tapaamisaika kalenteriin. Viestin tai tarinan tulee olla myös erilaistava ja mielenkiintoinen, sillä B2B-maailmassa päättäjät saavat jopa satoja kontakteja kuukaudessa. Miksi asiakas tapaisi juuri sinut, jos et erotu valtavirrasta? Yritysten päättäjät ovat hyvin kiireisiä ja tapaaminen tuskin saadaan sovittua seuraavan kahden viikon sisään. Asiakkaalle on annettava jokin konkreettinen lupaus siitä, mitä hän vähintään hyötyy tapaamisesta. Näin pitkällekin sovittu tapaaminen ei tule perutuksi, koska asiakkaalla on odotusarvo tapaamisesta. Myös Sipilä on kiinnittänyt tähän seikkaan huomiota ja kirjoittaa (2008, 89) olennaisen kiteyttämistä sanoiksi ja teoiksi seuraavasti ” Sanoman on oltava vastaanottajan kannalta merkityksellinen ja mieleen jäävä.”

Yksi tärkeä seikka on ehdottaa tapaamisaikaa suoraan, sen jälkeen kun on kerrottu asia. Tällöin asiakas rupeaa miettimään sopiiko kyseinen aika hänen kalenteriinsa, eikä mieti enää syitä kieltäytyä tapaamisesta. Tietenkin asiakkaalta tuleviin kysymyksiin tulee pystyä vastaamaan. On kuitenkin olennaisen tärkeää siirtää keskustelu ajankohdan sopimiseen, eikä käydä sellaista keskustelua, mikä on tarkoitus käydä tapaamisessa. Muuten asiakas saattaa kokea, ettei tapaaminen ole enää tarpeellinen, sillä hän on saanut jo haluamansa tiedon lyhyessä puhelinkeskustelussa. Sarasvuo ym. (2002, 108) kirjoittaa tapaamisen sopimisesta puhelimitse seuraavasti ”Pyydä lupaa perustella lyhyesti, miksi teidän kannattaisi tavata. -- Esitä sitten perustelusi tapaamiselle ja pidä huoli, että perustelusi ovat asiakkaan edusta ja hänen muka-
vuudenhalustaan johdettuja.”

2.4.4 Tapaamiseen valmistautuminen

Myyjän tulisi aina ennen asiakastapaamista selvittää asiakasyrityksen perustiedot, näin hän ei ole tyhjän päällä, jos asiakas kysyy mitä myyjä tietää yrityksestä etukäteen. Näitä selvitettäviä perustietoja on yrityksen koko, ikä, mitä yritys myy ja omistajuusperusta. Tämä selvitys kertoo myyjälle samalla, mitä hänen kannattaa yrittää juuri tälle asiakkaalle myydä. Myyjän tulee myös valmistautua tähän tilaisuuteen kasaamalla huolella mietitty esittely tuotteista ja palveluista mitä hän aikoo myydä. Myyjän kannattaa myös miettiä mahdollisia vastaväitteitä ja miten niihin vastaisi. Vastaväitteiden taklaaminen yrityksen tai tuotteiden vahvuuksista antaa asiantuntevan kuvan, eikä myyjä-auktoriteetti romahda, kun hän ei osakaan vastata kysymykseen. Tähän on kiinnittänyt huomiota myös Rope, joka kirjoittaa (2003, 60) että ”valmisteluvaiheeseen kuuluvat perustietojen selvitys, myyntimateriaalin rakentaminen, ajan varaaminen ja myyntineuvottelun etukäteissuunnittelu.”

2.4.5 Tapaaminen ja tarjous

Kun myyjä pääsee kasvokkain tapaamaan potentiaalista asiakasta, pääsee hän vaikuttamaan omalla persoonallaan. Hänen on tietenkin ensiksi myytävä itsensä saadakseen auktoriteettinsa nousemaan niin, että asiakas kokee hänen pystyvän lunastamaan antamansa lupaukset. Tästä kirjoittaa myös Sarasvuo ym. (2002, 117), joka toteaa, että ”asiakkaan tärkein sääntö: minun täytyy pystyä pitämään ihmisestä, joka minulle myy, ja luottamaan häneen.” Vasta tämän jälkeen voi myyjä lähteä myymään yrityksensä ja sen tarjoamat tuotteet tai palvelut.

Myyjän on pystyttävä tapaamisessa selvittämään ne asiakkaan tarpeet, joihin hän kaikkein kipeimmin tarvitsee ratkaisua ja esittämään oman organisaationsa vastauksen tähän. ”Asiakkaan toiseksi tärkein sääntö: minä haluan ostaa omista tarpeistani lähtöisin” (Sarasvuo 2002, 117.) Ratkaisu asiakkaan tarpeeseen ei ole tuote, vaan se mitä sillä saadaan aikaan. Myyjän on pystyttävä huolellisesti perustelemaan se tuote tai palvelu, minkä hän esittää ja herättämään asiakkaan mielenkiinto ja ostohalu tähän. ”Asiakkaan kolmanneksi tärkein sääntö: minä haluan, että esität minulle ratkaisun tarpeisiini etkä vain tuotetta, jonka haluat saada kau-paksi.”

Kun myyjä on saanut asiakkaan kiinnostumaan hänen tarjoamastaan ratkaisusta asiakkaan tarpeeseen, on aika esittää tarjous tuotteesta tai palvelusta. Tärkeää on, että tarjous vastaa juuri sitä tarvetta, mikä keskustelussa on tullut esille. Vuorio (2008, 73) kehottaa jakamaan tarjouksen osiin, aina kun se on mahdollista. Vuorio suosittelee myös, että hinta kerrottaisiin lauseen sisällä, jotta se ei jää viimeisenä pyörimään asiakkaan mieleen. Tämän jälkeen voi myyjä vielä perustella tarjouksen ja eritellä sen osien vaikutukset hintaan ja avata hyödyt vielä kertaalleen. Yhtä tärkeää kuin tarjouksen esittäminen on myös kaupan pyytäminen.

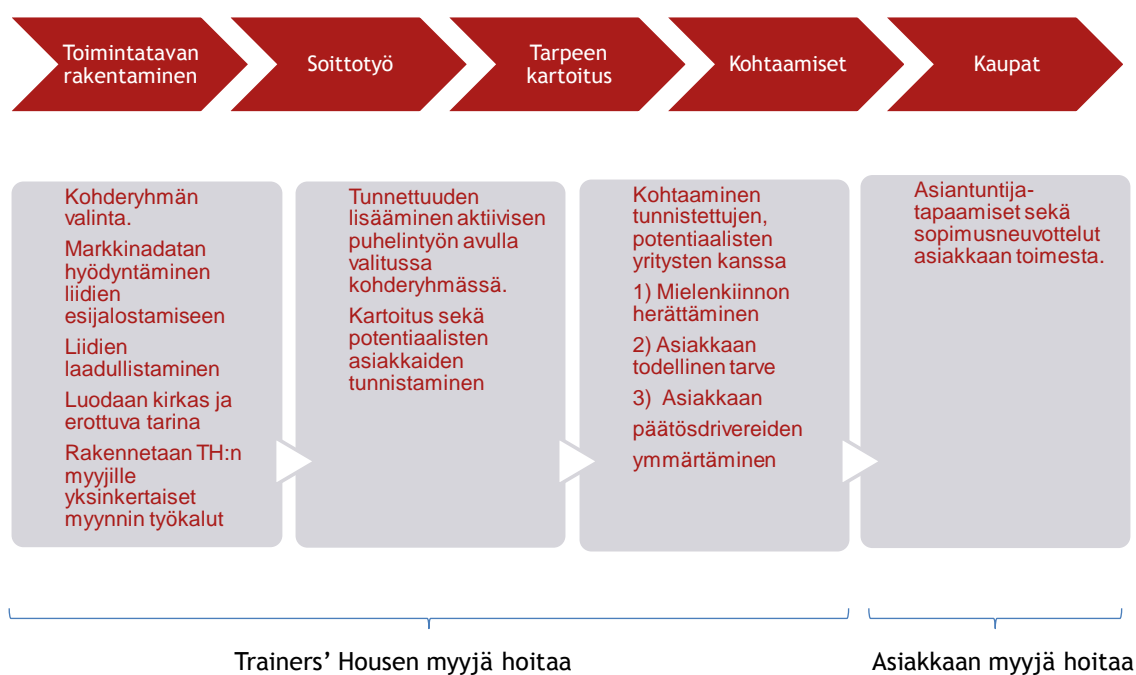
Asiakas saattaa vielä empiä kaupan tarpeellisuudesta ja hyödyistä. Vuorio (2008, 75) kehottaa kaupan pyytämisen jälkeen odottamaan asiakkaan reagoitua ja antamaan asiakkaalle niin paljon aikaa kun hän haluaa käyttää miettimiseen.

2.4.6 DIM-käynnit

DIM-käynnit ovat ulkoistettuja myynnin ensitapaamisia, mitä Trainers' House tarjoaa asiakkaalleen, joka on kuvattuna seuraavana.

Tapasimme Igniksen projektipäällikön Janne Möykkymäen 9.8.2012 ja haastattelimme häntä 25.8.2012. Haastattelujen ja meille jaetun materiaalin pohjalta muodostimme näkemyksemme mukaan alla olevan kuvien Igniksen DIM-prosessista.

DIM-prosessin kuvaus



Kuvio 4: DIM-prosessi

DIM-prosessi alkaa kohderyhmän valinnalla. Kohderyhmää valittaessa käytetään hyväksi tietoa, mitä yrityksen markkinoista on saatavissa. Kun kohderyhmä on valittu, liidit laadulliste-

taan ja jokaiselle liidille mietitään yksilöllinen ja selkeä tarina, millä heitä lähestytään. Igniksen myyjille rakennetaan yksinkertaiset myynnin työkalut.

Yksi tavoitteista puhelintyössä on tapaamisten sopimisen ohella lisätä asiakasyrityksen tunnettuutta valitussa kohderyhmässä. Vaikka kontaktit eivät nyt ostaisi, heille syntyy mielikuva kauppaa tavoittelevasta yrityksestä ja he saattavat ostaa tältä tulevaisuudessa. Toinen tavoite puhelussa on kartoittaa kontaktoitavan yrityksen nykytila ja tunnistaa kohderyhmästä ne potentiaaliset asiakkaat, jotka voisivat ostaa tällä hetkellä.

Igniksen myyjät tapaavat kontaktit, jotka ovat ilmaisseet kiinnostuksensa puhelimesta. Näissä kohtaamisissa myyjä herättää mielenkiinnon ostamiseen, selvittää kontaktin todelliset tarpeet ostolle, sekä pyrkii selvittämään mitkä ovat ne asiat, mitkä saavat kontaktin päättämään kaupan puolesta.

Kun kontaktilla on tunnistettu tarve ja hän on valmis ostamaan, menee asiakkaan oma myyjä tapaamiseen. Asiakkaan myyjät käyvät siis vain asiantuntijatapaamisissa ja päättämässä kaupan, jonka Igniksen myyjä on pohjustanut. Asiakkaalla ei kulu aikaa työlääseen myyntiputken alkupäähän, vaan hän pääsee suoraan päättämään kaupan ja toimittamaan palveluitaan sinne, missä niille on tarve.

2.4.7 Myyntiprosessin loppupää

Tässä tutkimuksessa kerromme myös myyntiprosessin loppupäästä, sillä se kuuluu myyntiprosessin, mutta tutkimuksemme ei painotu tähän, sillä tämän hoitavat asiakkaan omat myyjät.

Kun asiakas on kerran ostanut yritykseltä, on hyvin todennäköistä että, jos hänet saadaan pidettyä tyytyväisenä, ostaa hän jatkossakin ja asiakkuus saattaa jopa ajan myötä syventyä kumppanuudeksi. Myyjän tai asiakasvastaavan on varmistettava toimituksen sujuvuus ja hoidettava kaikki mahdolliset reklamaatiot tai asiakkaan kokemat epämukavuudet mahdollisimman nopeasti ja mutkattomasti. Hyvin hoidetut reklamaatiot antavat asiakkaalle kuvan siitä, että hänestä välitetään ja vahvistaa sitä tuntemusta, että hän on tehnyt oikean päätöksen. Huonosti hoidetut reklamaatio puolestaan saattavat aiheuttaa sen, ettei asiakas enää ikinä osta kyseiseltä myyjältä tai yritykseltä.

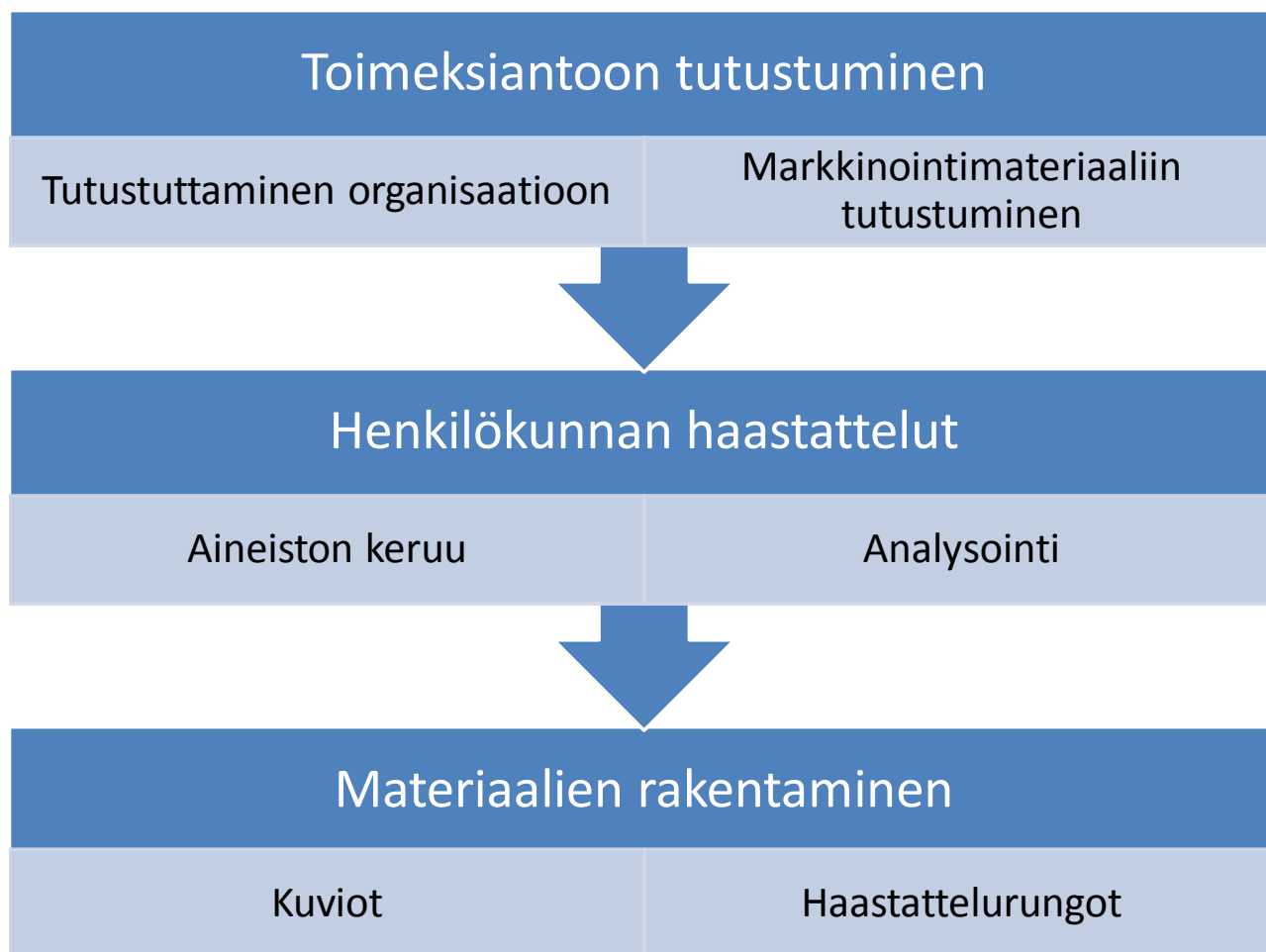
Rope kirjoittaakin (2003, 80), että ”myynnin jälkeinen toimituksen sujuvuus ja asiakkaan tyytyväisyyden varmistus tulee nähdä osana myyntiprosessia.” Uusien asiakkaiden hankkiminen on työlästä ja haastavaa, joten nykyisen asiakassuhteiden syventäminen kumppanuuksiksi ja uudelleen ostaviksi on ensiarvoisen tärkeää. Sarasvuo kirjoittaakin (2002, 129), että uusia asi-

akkaita joutuu houkuttelemaan alennetuilla hinnoilla, ne sitovat paljon työtä ja energiaa, ovat ailahtelevia, valittavat herkästi ja vaihtavat helposti kumppania.” Vanhalle asiakkaan suhteen myyjä ei joudu enää tekemään samaa taustatyötä yhä uudestaan ja asiakas saattaa-kin olla tarpeen tulle itse yhteydessä myyjään. Sarasvuo toteaaakin (2003, 129), että ”hyvin hoidetun vanhan asiakkaan kanssa on mukava työskennellä, ilmapiiri on sallivampi ja rentoutuneempi kuin monesti uuden asiakkaan kanssa.”

3 Tutkimusmenetelmänä empiirinen tutkimus

Empiirinen tutkimus erotellaan usein kahteen osaan, kvalitatiiviseen eli laadulliseen tai kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Näiden kahden erosta on monia näkemyksiä ja tulkintoja, mutta yleisesti ottaen kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen ja ennustettavuuteen, kun taas kvalitatiivinen kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Kärjistäen voidaan sanoa, että kvantitatiivinen tutkimus pyrkii selvittämään tieteellisiä lainalaisuuksia kun kvalitatiivinen taas pyrkii kulttuuristen säännönmukaisuuksien löytämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 22.) Tutkimuksemme teemme kvalitatiivisena sen siihen paremmin soveltuessa.

3.1 Tutkimuksen eteneminen



Kuvio 5: Trainers' House -tutkimuksen eteneminen

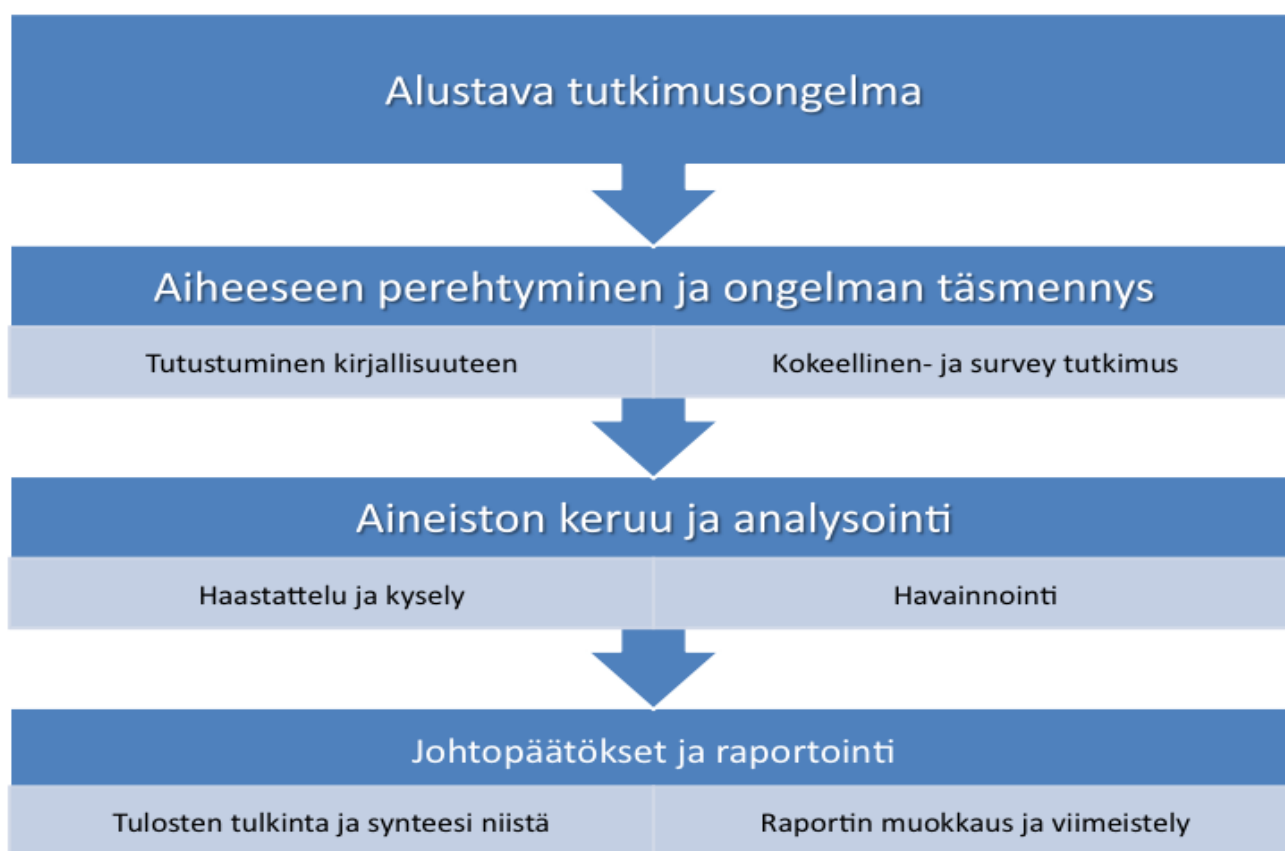
Tutkimus aloitettiin saamalla toimeksianto Trainers' Houselta. Ennen ensitapaamista saimme materiaalia, jonka pohjalta pystyimme rakentamaan kuvan ja kysymyksiä toimeksiannosta. Ensitapaamisella käytiin läpi Trainers' Housea ja Ignistä yrityksinä sekä heidän toimintamallejaan ja henkilökuntaa. Tapaamisessa meille esitettiin tutkimus ja sen tavoitteet. Seuraavassa tapaamisessa haastattelimme henkilökuntaa ja kävimme läpi syvän presentaation yritysten toimintamalleista ja tavoitteista. Saimme myös luettavaksemme Trainers' Housen markkinointimateriaalia. Haastatteluiden, presentaation ja markkinointimateriaalin pohjalta rakensimme kuviot opinnäytetyöhön. Tapaamiseen kuului myös käytännön työn seuraaminen ja työntekijöiden haastattelu.

Seuraavassa vaiheessa tehtiin tutkimukseen liittyvää teoriaosuutta, sekä tutustuttiin työhön ja siinä käytettäviin järjestelmiin syvemmin sekä prosessin kulkuun. Edellä mainittujen ja tutkimusongelmien perusteella rakensimme haastattelurungon asiakastutkimusta varten.

Teoriaosuuden kasaaminen kesti kaksi kuukautta, jonka jälkeen pääsimme aloittamaan asiakastutkimuksen.

Asiakastutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluna. Puhelinhaastatteluja varten Igniksen projektipäälliköt toimittivat meille listan heidän asiakkaistaan, joille Ignis sopii tapaamisia sekä DIM-käyntejä. Listalla oli 95 yritystä ja kontaktia, joista haastattelimme 38. Näistä valideja haastatteluja oli 37. Haastattelujen tekemiseen ja litteroimiseen kului kolme viikkoa, jonka jälkeen analysoimme aineistoa seuraavat kaksi viikkoa.

Asiakastutkimuksen vaiheet



Kuvio 6: Empiirisen asiakastutkimuksen vaiheet. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 14).

Yllä oleva kuvio esittää Hirsjärven ja Hurmeen näkemyksen empiirisen tutkimuksen vaiheista. Tutkimuksemme, miksi yrityksen ulkoistavat myyntiputken alkupään, noudattaa edellä esitettyjä vaiheita.

3.2 Tutkimusongelma

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tutkimusongelma. Tavoitteena oli kuvata B2B yrityksen myyntiprosessin alkupää ja selvittää mitä ongelmia tässä prosessissa on ja miten sitä voisi kehittää. Alaongelmia ovat selvittää miksi yritykset eivät sovi uusasiakastapaamisiaan itse vaan

ovat ulkoistaneet myyntiprosessin alkupään Ignikselle. Samalla pyritään myös selvittämään miksi osa Igniksen asiakkailleen sopimista tapaamisista onnistuu ja osa epäonnistuu, sekä mitä konkreettista hyötyä asiakkaat ovat saaneet Ignis yhteistyöstä. Tutkimusongelma määrittää päätökset aineiston hankinnan suhteen. Aiheeseen perehtyminen ja tutkimusongelman täsmennys on esitetty kappaleessa kaksi (teoreettinen viitekehys). Kuvio 6 esittää tutkimuksen vaiheet lineaarisesti. Käytännössä vaiheet voivat olla toisiinsa nähden iteratiivisessa suhteessa. Tällöin tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan voidaan palata ja ottaa se tarkasteltavaksi missä tutkimuksen vaiheessa tahansa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 15.)

3.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tämä toteutetaan haastattelun ja litteroinnin avulla. Kvalitatiiviselle tutkimukselle yleisimmät tiedonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely ja havainnointi. Tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna, jota kutsutaan teemahaastatteluksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan aineisto analysoida samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136.) Tutkimuksessamme aineisto kerätään, puretaan osiin, luokitellaan, etsitään yhteyksiä ja kasataan kokonaisuudeksi.

3.4 Johtopäätökset ja raportointi

Johtopäätöksiä tarkastellaan tutkimusongelman näkökulmasta aineistonkeruun jälkeen. Johtopäätöksissä tulee ottaa huomioon haastatteluaineiston laatu ja luotettavuus. Laadukkuutta voidaan etukäteen tavoitella hyvin tehdyllä haastattelurungolla. Pohditaan etukäteen mihin teemoihin syvennytään ja pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184.)

4 Laatu ja luotettavuus

Hirsjärvi & Hurme mainitsevat (2010, 184), että aineiston laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko, sekä pohditaan ennalta miten teemoja voidaan syventää, sekä pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä. Kaikkiin lisäkysymyksiin ei voi tietenkään varautua vaan tällöin tulisi kiinnittää huomiota haastattelukoulutukseen. Kun tutkimuksessa on useita haastattelijoita, täytyy varmistaa, että he ovat sisäistäneet haastattelurungon ja ymmärtävät sen samalla tavalla. Haastattelukoulutus lisää myös haastattelijoiden varmuutta ja uskoa heidän omiin kykyihinkin. Edellä mainittujen lisäksi aineiston laatua voi parantaa sillä, että tekninen laitteisto on kunnossa ja että sitä osataan käyttää. Puhelimitse tehty haastattelu litteroidaan osaksi puhelun aikana ja viimeistellään heti puhelun jälkeen, kun haastattelu on vielä tuoreessa muistissa ja keskustelun nyanssit mielessä. Hirsjärvi & Hurme mainitsevat, että haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Heidän mu-

kaansa aineisto ei voi olla luotettava, jos vain osaa haastateltavista on haastateltu, litterointi on noudattanut eri sääntöjä alussa kuin lopussa tai jos luokittelu on ollut sattumanvaraista. Asiakastutkimusta varten teimme paljon lähtötutkimusta, hioimme haastattelurunkoa, joka hyväksytettiin myynti- ja markkinointijohtajalla, jonka jälkeen hioimme sen lopulliseen muotoon. Ennen tutkimuksen aloittamista saimme haastattelukoulutusta. Tämä oli hyödyllistä ja opettavaista, vaikka tämänkaltaisen työ ei ollut meille uutta. Haastatteluiden litteroinnin teimme haastattelurunkoon, joten se noudatti aina samaa kaavaa.

Luotettavuuteen liittyy kuitenkin muitakin seikkoja. Hirsjärvi & Hurme kertovat (2010, 185), että ”Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen.” Tämän takia oli hyvä että asiakastutkimuksen tekivät ulkopuoliset, jolloin subjektiivisuutta ei ole, vaan päästään objektiivisesti tutkimaan ja arvioimaan haastateltavia.

4.1 Reliaabelius

Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdella tutkimuskerralla saadaan sama tulos. Hirsjärven & Hurmeen mukaan ”toinen tapa määritellä reliaabelius on se, että tulos on reliaabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen.” Tässä täytyy ottaa huomioon kuitenkin se, että täydellistä intersubjektiivisuutta ei ole, vaan yksilö tekee omien kokemustensa perusteella oman tulkintansa ja onkin epätodennäköistä, että kaksi arvioijaa ymmärtäisi haastateltavan sanoman täysin samalla tavalla.

Kolmas tapa ymmärtää reliaabelius on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimuksella saadaan sama tulos. Tässäkin on huomioitava, se että ihmisen käyttäytyminen riippuu kontekstista, joten on siis epätodennäköistä, että kahdella menetelmällä saadaan täsmälleen sama tulos. Hirsjärven & Hurmeen mukaan (2010, 186) näitä eroja kahden tutkimuskerran välillä ei tarvitse pitää menetelmän heikkoutena, vaan muuttuneiden tilanteiden seurauksena.

Asiakastutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa emme tunteneet haastateltavia, joten objektiivisuudesta johtuen haastateltavilla ei ollut painetta vastata kysymyksiin tietyllä tavalla. Asiakastutkimuksen tarkoituksena oli löytää ongelmakohtia Trainers’ Housen ja asiakkaan yhteistyöstä ja etsiä ratkaisuja näihin ongelmiin. Näistä syistä haastateltavat eivät säästelleet sanojaan yhteistyön ongelmakohdissa. Tämä avoin, vapaa ja rakentava ympäristö teki asiakaiden olon helpoksi ja haastattelutilanteen reliaabeliksi.

Emme kuitenkaan saaneet itse valita asiakkaita, vaan meille annettiin lista asiakkaista, joita haastatella. Tutkimus on reliaabeli meille annetussa otannassa, mutta koko asiakunnan kan-

nalta kattavaa reliabiliutta tässä ei ole. Toisin sanoen emme tiedä onko meille annettu vain hyviä asiakkuuksia, vai hyviä ja huonoja asiakkuuksia. Tutkimuksen alatavoitteena oli myös saada hyviä asiakaskokemuksia, joita Trainers' House voi käyttää Mediassa, joten on mahdollista, että he ovat valinneet tutkimukseen tarkoituksella hyviä asiakkuuksiaan. Toisaalta tutkimuksen yhtenä päätavoitteista oli myyntiputken alkupään kehittäminen, eli olisiko Trainers Housen kannalta järkevää tutkia vaan toimivimpia asiakkuuksiaan?

4.2 Validius

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Asiakastutkimuskysymyksiä pohdittiin pitkään ja mietittiin tarkkaan, mitä niillä halutaan selvittää. Vastaukset analysoitiin kolmeen kertaan. Kahden eri ihmisen toimesta sekä yhdessä, jotta tuloksia voitiin pitää reliabeleina ja tutkimusta validina. Tutkimuksella selvitettiin se mitä sillä oli tarkoitus selvittää.

5 Tutkimustulokset

5.1 Päättutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata B2B yrityksen myyntiprosessin alkupää ja selvittää mitä ongelmia tässä prosessissa on ja miten sitä voisi kehittää.

B2B yrityksen myyntiprosessin alkupää on kuvattu teoreettisessa viitekehysessä. Myyntiprosessin alkupään ongelmakohdat ja kehityskohteet tulevat ilmi alatutkimusongelmien kautta. Myyntiprosessin alkupään ongelmiin ja kehityskohtiin paneudutaan jäljempänä kehitysehdotuksissa.

5.2 Alatutkimusongelmat

Alatavoitteina oli selvittää, miksi yritykset eivät sovi uusasiakastapaamisiaan itse, vaan ovat ulkoistaneet myyntiprosessin alkupään Ignikselle.

Asiakashaastatteluissa kävi ilmi etenkin se, että osa Igniksen asiakkaista ei pystyisi käymään läpi yhtä laajaa asiakasrekisteriä, kuin Ignis pystyy.

Toinen pääsyy myyntiputken alkupään ulkoistamiselle oli se, että asiakkaiden myyjät voivat luottaa kalentereidensa olevan täynnä myyntikäyntejä ja he voivat keskittää tapaamisten sopimiseen käytetyt aikaresurssit heille tärkeämpiin tehtäviin.

Eräs IT-yritys kommentoi Igniksen valintaan kumppaniksi seuraavasti: ”Meillä ei itsellämme ole aikaa soittaa. Trainers’ Housella oli apua soittamisen lisäksi myös kontaktien valintaan, tarjontaan ja etsimiseen.” Osalla vastaajista ei vain yksinkertaisesti ollut aikaa sopia itse tapaamisista, joten tämän osa-alueen ulkoistus on ollut heille lähes ainoa mahdollisuus ylläpitää ja kehittää myyntiä. Osa asiakkaista koki tapaamisten sopimisen jopa epämieluisana työnä ja he olivat erittäin tyytyväisiä siihen, että joku toinen voi hoitaa tämän heidän puolestaan. Osa yrityksistä koki, ettei heillä yksinkertaisesti riitä ammattitaito sopia tapaamisista itse. He kokivat myös, että tämän työn ulkoistaminen ammattilaisille on kustannustehokkaampaa, sillä heillä ei ole resursseja panostaa tähän osa-alueeseen. Ammattilaisten käsissä työn tehokkuus kasvaa. Eräs rakennusalan yritys kommentoikin myyntipään ulkoistuksen syitä seuraavasti: ”Meillä ei itsellä ole osaamista tai riittävän syvällistä ammattitaitoa ulkoistetulle osa-alueelle, eikä mahdollisuutta panostaa niin tehokkaasti kuin Trainers’ House sen tekee.”

Samalla pyrittiin selvittämään miksi Igniksen asiakkailleen sopimista tapaamisista onnistuu ja osa epäonnistuu sekä mitä konkreettista hyötyä asiakkaat ovat saaneet Ignis yhteistyöstä.

Kysyttäessä syitä heille sovittujen tapaamisten onnistumisesta, vastasi eräs IT-yritys seuraavasti: ”Trainers’ Housen soittotyön laatu ja argumentointi puheluissa on erinomaista, lisäksi Trainers’ Housen antama lupaus tapaamisesta sekä palaute asiakkailta on erittäin hyvä.” Tähän yhtyi myös eräs mainostoimisto, joka kommentoi seuraavasti: ”Trainers’ Housen asiantuntevat markkinoijat ovat onnistuneet luomaan oikeanlaiset odotusarvot asiakkaille. He eivät ole olleet pakotettuja tapaamisiin, eivätkä ole odottaneet liikoja. Asiakkaat ovat ymmärtäneet mitä me tarjoamme.” Useat asiakkaat kommentoivat juuri sitä, että Trainers’ Housen markkinoijat ovat saaneet luotua puhelimesta asiakkaalle odotusarvon tapaamisesta ja ovat tuoneet esiin selkeästi tapaamisen tarkoituksen ja tavoitteet. Näin asiakas on päässyt keskustelemaan tapaamisesta heidän myyntinsä kannalta tärkeistä asioista ja tapaamiset eivät ole peruuntuneet. Asiakkaat kokevat myös, että Igniksen markkinoijat pystyvät tehokkaammin saamaan tapaamisen kalenteriin, kuin heidän omat myyjänsä ja eräs IT-yritys kertoikin, että ”Meidän omat myyjät joutuvat herkästi kertomaan puhelimesta tapaamisesta paljon ja asiakkaalta voi lopahtaa mielenkiinto. Nyt myyjien aika käytetään paremmin jossain muualla.”

Vaikka suurin osa asiakkaista oli sitä mieltä, että tapaamiset ovat olleet hyviä ja onnistuneita, oli myös muutamia, jotka kokivat, että ”Buukkaajan” tulisi sopia tapaaminen aina asiakasarvon kannalta, eikä ”puskea” tapaamista väkisin kalenteriin, jolloin tapaamisten laatu olisi parempi. Tätä pitää tietenkin toteuttaa asiakaskohtaisesti, sillä osa asiakkaista totesi myös, että kaikki tapaamiset ovat hyviä ja arvokkaita, eikä ikinä tiedä mihin tapaaminen voi johtaa. Asiakkuudesta riippuen tietyn ”pelisilmän” omaaminen. Tiiminvetäjän tulisi ohjeistaa asiakkuuksista, joissa on tärkeää saada laadullisempia tapaamisista suuren määrän sijaan, jolloin viikkotavoitteiden sijaan keskityttäisiin mieluummin laadullisten tapaamisten sopimiseen.

Osa asiakkaista totesi myös, että yksi syy heille sovittujen tapaamisten epäonnistumiselle on prospektoinnin epäonnistuminen asiakkaan päässä. Sillä kun asiakkaat toimittavat kontaktotavia liidejä Igniksen soittoon, eivät he ole käyneet niitä yksityiskohtaisesti läpi ja osa kontakteista ottaa tapaamisen pelkästään mielenkiinnosta, eikä tapaamisissa näin ollen päästä keskustelemaan asiakkaan kannalta oikeista asioista.

Trainers' Housen ja Igniksen ammattimaisuus paistaa läpi jokaisessa kohtaamisessa asiakkaan kanssa, jokainen soitto on aina markkinointiteko asiakkaan nimissä ja jokainen sovittu tapaaminen on käyntikortti Igniksen työn jäljestä. Eräs rakennusalan yritys, joka käyttää Igniksen DIM-palvelua kommentoi seuraavasti: ”Jokaisesta Trainers' Housen käymästä tapaamisesta on jäänyt meistä positiivinen ilme asiakkaalle.” Eräs IT-yritys kommentoi, että ”Meidän osaamis-pääoma on kasvanut huimasti ja pidämme oppimistapahtumina sitä, kun Trainers' Housen konsultit ja myyjät tulevat käymään meillä ja seuraamme tarkoin, miten he käyttäytyvät.”

Trainers' Housen tavoitteena on auttaa ihmistä eteenpäin vahvistamalla arjen johtajuutta. Tämän toteutuminen näkyy ainakin erään säätiön toiminnassa, joka kommentoi yhteistyön hyötyjä seuraavasti: ”Yhteistyö on myös mahdollistanut myyntiputken rakentamisen, jota ilman sen hallinta olisi heikommassa jamassa. Trainers' Housella on ammattimaista jengiä.” Asiakkaat ovat kokeneet Ignis yhteistyön erittäin tärkeäksi heille. Eräs elokuva- ja filmituotantoyhtiö kommentoikin, että ”Ensimmäisestä Trainers' Housen sopimasta tapaamisesta tuli tarjous ja siitä saatu projektin startti oli mitä parhain.” Asiakkailla ei ole usein aikaa tai resursseja sopia yhtä paljon tapaamisia eikä kontakteja yhtä montaa prospektia, kuin Ignis tekee. Tähän otti kantaa myös eräs valaisin ja valaistusratkaisuja tekevä yritys seuraavasti: ”Yhteistyömme avulla olemme pystyneet käymään läpi laajemman asiakasrekisterin, johon emme olisi omin voimin kyenneet.” Muutamaa Igniksen kilpailijaa käyttänyt IT-yritys kertoi, että: ”Maksetaan vain sovituista tapaamisista, eikä siitä, että toimitetaan lista, jossa on 800 yrityksen tiedot ja niistä ei välttämättä tule yhtään tapaamista.” Asiakashaastatteluissa asiakkaat kertoivat avoimesti myös numeerisia tuloksia Ignis yhteistyöstä. Eräs IT-yritys kertoi, että: ”Pidän yhteistyötä todella arvokkaana ja tämä onkin melkein ainoa uushankintakanava, mitä käytämme. Liikevaihtoa yhteistyömme on tuonut meille noin 400 000€.” Eräs IT-konsultointia tarjoava yritys kertoi, että: ”Myynnin kasvusta on tullut noin 20 % Trainers' Housen sopimien tapaamisten kautta, todennäköisesti tämä prosentti tulee vielä pitkällä aikavälillä kasvamaan.” Toinen IT-yritys totesi, että ”Uuden kaupan kasvusta 60 % on Trainers' Housen sopimista tapaamisista.”

Lisäksi opinnäytetyön tavoite on saada aineistoa, jotta voidaan tehdä mediaan kertomuksia Ignisyhteistyön tuloksista ja löytää mahdollisuuksia Igniksen myyntiprosessin kehittämiseen.

Saimme haastatteluista paljon hyviä kommentteja Igniksen asiakkailta, joista paistaa selkeästi heidän kokemansa arvo yhteistyöstä. Näistä kommentteista Ignis voi hyvin muodostaa hyviä kertomuksia Igniksen erinomaisista asiakastuloksista. Eräs IT-yritys kertoi, että ”Yhteistyömme Trainers’ Housen kanssa on tällä hetkellä korvaamatonta meille.” Eräs liikkeenjohdon konsultointiyritys kommentoi seuraavasti: ”Pitkälti 90 % liikevaihdosta ja sen kasvusta tulee Trainers’ House yhteistyöstä. Suurin asiakkaista on tullut tämän yhteistyön kautta. Olemme lähes täysin Trainers’ House yhteistyön varassa.”

6 Kehitysehdotus

6.1 Prospektointi

Osa asiakkaista koki ongelmalliseksi joko prospektoinnin itsensä tai prospektoitujen liiden laadullistamisen. Eräs asiakas kommentoi ”Ongelmana tällä hetkellä on se, että Trainers’ House ulkoistaa osan työstä meille. Me joudumme laadullistamaan liidejä. Tämän myyjämme kokevat ongelmalliseksi ja toivomme tähän jonkinnäköistä ratkaisua.” Tähän ratkaisuna näemme sen, että Trainers’ House voisi ennen projektin aloittamista käydä tarkemmin läpi asiakkaiden vastuut, sekä prospektoinnin ja liidien laadullistamisen tärkeyden. Eli kun asiakas toimittaa laadullistettuja liidejä, saa hän laadukkaita tapaamisia.

- ➔ Prospektointiin ja liidien laadullistamiseen Trainers’ House voisi tarjota asiakkailleen koulutusta, mistä seuraisi lisää liikevaihtoa Trainers’ Houselle, sekä parempia liidejä Igniksen soittoon.
- ➔ Jos asiakkaat kokevat tämän ajankäytöllisesti haasteelliseksi tai muuten vain epämiellyttäväksi työksi, voisi Trainers’ House tarjota prospektoinnin tai liidien laadullistamisen ulkoistamista, tai molempien ulkoistamista, mistä myös seuraa liikevaihdon kasvua.

6.2 Tapaamisten sopiminen

Eräs asiakas kommentoi seuraavasti ”Uskoisin, että Trainers’ Housen sopimien tapaamisten laatu paranisi, kun tapaamista sovittaessa soittajat keskustelisivat hieman enemmän kontaktien kanssa.” Myös moni muu asiakas toivoi, että Igniksen soittajat keskustelisivat enemmän kontaktien kanssa puhelimesta tapaamista sovittaessa ja että kaikki keskustelussa ilmi tulleet asiat kirjattaisiin kalenterikutsuun, joka lähetetään asiakkaan myyjälle, kun tapaaminen on sovittu. Näin tapaamisia ei tarvitsisi aloittaa aivan tyhjältä pöydältä, vaan tapaamisen molemmat osapuolet tietäisivät, mistä tapaamisesta keskustellaan ja tapaamiset olisivat laadukkaampia. Eräs asiakas kommentoi, että ”Buukkaajan” tulisi sopia tapaaminen aina asiakasarvon kannalta, eikä ’puskea’ tapaamista väkisin kalenteriin, jolloin tapaamisten laatu olisi pa-

rempi.” Tätä pitää tietenkin toteuttaa asiakaskohtaisesti, sillä osa asiakkaista totesi myös, että kaikki tapaamiset ovat hyviä ja arvokkaita, eikä ikinä tiedä mihin tapaaminen voi johtaa. Asiakkuudesta riippuen tietyn ”pelisilmän” omaaminen on tärkeää ja projektipäällikön tulisi ohjeistaa soittajia keskustelemaan puhelimesta enemmän, niissä asiakkuuksissa, joissa on tärkeää saada laadullisempia tapaamisia suuren määrän sijaan. Tällöin viikkotavoitteiden sijaan keskityttäisiin laadullisempien tapaamisten sopimiseen.

Eräs asiakas kertoi, että ”Meille on tullut yksittäisiä käyntejä fyysisesti kauas, esimerkiksi Kotkaan ja toivomme, että päivälle sovittaisiin aina 3-4 käyntiä samaan kaupunkiin, kun tapaaminen on muualla kuin pääkaupunkiseudulla.” Muutama muukin asiakas toivoi, että kun tapaamisia sovitaan pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, sovittaisiin samalle päivälle useampi tapaaminen. Tähän ratkaisuna olisi joko se, että Igniksen soittajat sopisivat tapaamiset esimerkiksi kahden kuukauden päähän, jotta päivälle ehditään sopia enemmän tapaamisia. Toinen ratkaisu on se, että Trainers’ House voisi ohjata asiakkaitaan voimakkaammin prospektoimaan enemmän liidejä yhdeltä ”ulkopaikkakunnalta”. Kun asiakas toimittaa 20-30 liidiä esimerkiksi Tampereen seudulle, on todennäköisempää saada samalle päivälle sovittua 3-4 tapaamista, kuin se että asiakas toimittaa 10 liidiä tai vähemmän.

Eräs DIM-asiakas kommentoi, että ”Kauppojen kotiuttaminen ei ole vielä toivotulla tasolla Trainers’ Housen päässä.” Trainers’ House voisikin valmentaa DIM-projektien soittajiaan yhä vahvemmin myyntiin.

6.3 Jatkojalostaminen

Eräs asiakas kommentoi, että ”Trainers’ House voisi miettiä ja tarjota palvelua siitä, miten heidän asiakaskantaansa voisi jatkojalostaa lämpimämmäksi niin, että tarjoukset konvertoituisivat nopeammin kaupaksi. Trainers’ Housen kilpailija tarjoaa vaihtoehtoa, jossa toteutetaan niin sanottu välitapaaminen, joka toteutetaan sähköisellä järjestelmällä. Hän jatkoi myös, että tällaisia online-tapaamisia voisi käyttää uusien tuotteiden lanseerauksessa. Online-tapaamisessa asiakas näkisi, mistä on kyse ja sen jälkeen heidän oma myyjänsä kävisi ns. kuumalla käynnillä.” Myös muutama muu asiakas toivoi Trainers’ Houselta palvelua siihen, miten heidän asiakaskantaansa voitaisiin jalostaa sen verran lämpimiksi, että kaupat konvertoituisivat nopeammin. Eräs asiakas ehdotti myös, että Trainers’ House voisi tarjota heille palvelun, missä Trainers’ House kävisi kontaktin kanssa ”välitapaamisen” missä selvitetäisiin kontaktin kiinnostus ja valmius ostamaan. Näin he kävisivät vain ”kuumissa” tapaamisissa. Näille asiakkaille voisi tarjota DIM-yhteistyötä. Trainers’ House voisi myös miettiä online-tapaamisten tarjoamista asiakkailleen. Tällöin asiakkaan myyjä pääsisi tapaamaan vain sellaisia kontakteja, joilla on jo herännyt kiinnostus ostamaan asiakkaan tuotteita tai palveluita.

6.4 Projektitiimi

Eräs asiakas kertoi, että Trainers' Housen tapaamisten sopija on vaihdellut useampaan otteeseen projektin aikana ja Trainers' Housen sopimien tapaamisten laatu on vaihdellut selkeästi soittajan mukaan. Kun soittotiimissä ihmiset vaihtuvat, niin heidän tulisi oppia, mitä vanhat ovat aiemmin tehneet. Näissä siirtymisissä tulisi ottaa huomioon erityispiirteet, mitä on ollut ja pitää huolta, että homma pysyy ajatustasolla kasassa heihin päin. ”Kun porukka vaihtuu, pitäisi keskittyä siihen enemmän. Trainers' Houselta sanottiin, että 'hoidetaan hoidetaan', mutta hommat eivät lähteneet suoraan lentoon.”

Muutama muukin asiakas oli huomannut, että kun soittotiimi vaihtuu, niin puheluiden ja tapaamisten laatu on heikentynyt huomattavasti.

Eräs asiakas oli jopa tarjoutunut omalla ajallaan tulemaan briiffaamaan uuden soittotiimin, mutta avusta oli kieltäytytty, viitaten siihen, että homma saadaan toimimaan. Tarinan viritys voisi toimia paremmin asiakkaan läsnä ollessa ja avustuksella, ja avusta ei ainakaan tulisi kieltäytyä. Asiakkaan pyytäminen uuden tiimin briiffaamiseen tutustuttaisi asiakkaan uusiin soittajiin ja syventäisi yhteistyötä.

Sisäistä viestintää tulisi kehittää ja siihen pitäisi panostaa etenkin tiimin vaihtuessa. Kun soittotiimi vaihtuu, mahdollisiin ongelmakohtiin tulisi reagoida nopeasti. Kun uusi soittaja havaitsee, että soittotarina tai joku muu työssä ei toimi, tulisi projektipäällikön sekä asiakasvastuullisen tietää tästä. Näin ollen Trainers' Housella voitaisiin ratkaista jo ongelmat, ennen kuin asiakas näistä huomauttaa. Projektipäälliköt voisivat viestiä tätä selkeämmin Igniksessä markkinoijille ja rohkaista heitä oma-aloitteisuuteen vahvemmin.

6.5 Teknologia

Eräs asiakas kertoi, että koska he ovat iso globaali osakeyhtiö, eivät he voi antaa suoria kalenterinäkymiään. Yhteistyössä on käytetty Doodle - palvelua, joka on muuttunut, eikä Trainers' Housella nähdä kuin 3 myyjän kalenterit. Tämä kalenterien näkyvyysongelma nousi myös muutamien muun asiakkuuden kohdalla esiin. Trainers' Housen tulisi kehittää tai etsiä jokin sellainen ratkaisu, joka antaisi paremman näkymän asiakkaiden kalenteriin vaarantamatta kuitenkaan tietoturvariskiä.

”Meillä ei ole toiminut tekninen puoli, eli Lähde - työkalu. Emme osaa käyttää sitä ja kalentripuoli ei ole toiminut ollenkaan.” Trainers' House voisi tarjota projektien alussa asiakkailleen lyhyen käyttöopastuskoulutuksen Lähdeen käyttöön, jolloin asiakkaat saisivat siitä suurimman mahdollisen hyödyn irti.

Eräs asiakas harmitteli sitä, että ”Tieto voisi välittyä meille paremmin ja tietyin väliajoin voisi dataa ajaa Lähde-työkalusta meidän omaan CRM-järjestelmäämme.” Trainers’ House voisi miettiä soittotietojen synkronoimista lähteestä asiakkaidensa CRM-järjestelmiin joko viikko tai kuukausitasolla.

7 Yhteenveto

Aloitimme tämän opinnäytetyön tekemisen toimeksiantotapaamisella, jossa haastattelimme Igniksen senior project manager Janne Möykkymäen. Seuraavassa vaiheessa muodostimme teoreettisen viitekehyksen. Teoreettiseksi viitekehykseksi valitsimme B2B yrityksen liiketoimintaprosessit, joista paneuduimme asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan prosessina, joista keskityimme tarkemmin myyntiprosessin alkupäähän sekä uusasiakashankintaan. Janne Möykkymäen haastattelun, meille jaetun materiaan sekä teoreettiseen viitekehykseen valitsimme lähdeaineiston pohjalta muodostimme kuviot 1-4 sekä kuvasimme Igniksen myyntiprosessin alkupään.

Teorian pohjalta tulimme siihen tulokseen, että tutkimuksen reliaaabeliuden kannalta haastattavien asiakkaiden otoksen koko tulisi olla vähintään 15. Valitsimme kohderyhmäksi Igniksen asiakkaita eri toimialoilta. Haastatteluiden reliaaabeliuden kannalta saimme Janne Möykkymäeltä perehdytysvalmennuksen auditointipuheluihin sekä yleiseen soittotyöhön, joiden pohjalta muodostimme puhelimitse tekemiimme haastatteluihin käyttämämme kysymysrungon. Näitä puhelimitse tehtyjä haastatteluja teimme 38, joista valideja oli 37. Litteroimme ja analysoimme haastattelut tarkasti, jonka jälkeen muodostimme näkemyksemme mukaan kehitysehdotuksen toimeksiantajaorganisaation myyntiprosessin alkupään pullonkauloista.

Kehitettävää löysimme prospektoinnista, tapaamisten sopimisesta, jatkojalostamisesta, projektitiimin toiminnasta sekä käytettävistä teknologioista. Kehitysehdotuksemme kohdistuivat erilaisiin mahdollisuuksiin Trainers’ Houselle tarjota lisäpalveluita asiakkailleen sekä sisäisten prosessien, kuten soittotyön laadun, kehittämiseen. Näiden lisäpalveluiden sekä sisäisten prosessien kehittämisen pohjalta projektityö Trainers’ Housella ja Igniksessä helpottuisi, palvelukokemus parantuisi ja liikevaihto kasvaisi. Opinnäytetyömme, kehitysehdotuksemme sekä tekemämme haastattelut ovat menneet eteenpäin Trainers’ Housella ja näiden tulosten pohjalta on ryhdytty toimenpiteisiin.

Lähteet

Kirjallisuuslähteet:

Ala-Mutka J. & Talvela E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä Gummerus

Bergström S. & Leppänen A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Prima Oy

Bergström S. & Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinginti. Helsinki: Edita Prima Oy

Chitwood R. 1998. Huipputason myyntitaito. Helsinki: Oy Rastor Ab

Crane F. G. 2010. Marketing for entrepreneurs. California: SAGE Publications Inc.

Donaldson B. 1998. Principles, Process and Practice. London: Macmillan press ltd

Donaldson B. 2007. Sales management. New York: Palgrave Macmillan

Hakala P. & Michelsson L. 2009. Myynninmurtaajat. Talentum

Hannus J. 1995. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Hellman K., Peuhkurinen E. & Raulas M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell

Hirsijärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Hirsijärvi S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus

Kiiskinen S., Linkoaho A. & Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy

Kinkki S. & Isokangas J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Vantaa: Dark Oy

Kotler P. 1999. Muuttuva Markkinointi. Porvoo: Sanoma Pro Oy

Kotler P. 2004. Ten deadly marketing sins. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Kotler P., Keller K.L., Brady M., Goodman M. & Hansen T. 2009. Marketing Management. Pearson Education Limited

Laamanen K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan Kirjapaino

Löytänä J. & Korteso K. 2001. Asiakaskokemus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Mäntyneva M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY

Rope T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WS Bookwell Oy

Roune T. & Joki-Korpela E. 2008 Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Helsinki: Readme.fi

Rubanovitsch M. & Aalto E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Lönnberg Painot Oy

Ruusuvuori J. & Tiittula L. 2005. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus

Sarasvuo J. & Jarla P. 2002. Myynnin korkeajännitys. Juva: WS Bookwell

Selin E. & Selin J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Pieksamäki: RT-Print Oy

Sipilä L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Otava

Vuorio P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus

Ylikoski T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava

Internet-lähteet:

Trainers' House Oyj. 2010. Vuosikertomus 2009. Viitattu 27.9.2012. Saatavissa:

<http://www.trainershouse.fi/vuosikertomukset/Vuosikertomus2009.pdf>

Trainers' House Oyj. 2012. Vuosikertomus 2011. Viitattu 27.9.2012. Saatavissa:

<http://www.trainershouse.fi/vuosikertomukset/Vuosikertomus2011.pdf>

Trainers' House Oyj:n verkkosivut. 2012. Viitattu 11.9.2012. Saatavissa:

<http://www.trainershouse.fi/yritys/>

Haastattelut:

Laukkanen M. 2013. Tietohallintojohtajan haastattelu 16.4.2013. Trainers' House Oyj. Espoo.

Möykkymäki J. 2012. Senior Projektipäällikön haastattelu 25.9.2012. Ignis Oy. Espoo.

Möykkymäki J. 2012. Senior Projektipäällikön luento 9.8.2012. Ignis Oy. Espoo.

Möykkymäki J. 2013. Senior Projektipäällikön haastattelu 20.2.2013. Ignis Oy. Espoo

Kuviot

Kuvio 1: Ignis-yhteistyön prosessi	9
Kuvio 2: B2B-yrityksen myyntiprosessi	20
Kuvio 3: Igniksen myyntiprosessi	21
Kuvio 4: DIM-prosessi	25
Kuvio 5: Trainers' House -tutkimuksen eteneminen	28
Kuvio 6: Empiirisen asiakastutkimuksen vaiheet. Hirsjärvi & Hurme (2010, 14).	29

Liitteet

Liite 1 Puhelinhaastattelun runko.....	43
Liite 2: Puhelinhaastattelun runko DIM	45
Liite 3: Positiivisten kommenttien yhteenveto	47
Liite 4: Kehitysehdotusten yhteenveto	52

Liite 1 Puhelinhaastattelun runko

TRAINERS' HOUSE TUTKIMUS / PUHELINHAASTATTELUN RUNKO / TAPAAMISTEN SOPIMINEN

Asiakasyritys:

Asiakashenkilö ja titteli:

Auditoinnin ajankohta:

Auditoija:

1. Tapaamisten sopimisen ulkoistaminen

- Miksi olette ulkoistaneet tapaamisten sopimisen?
- Sovitteko myös itse tapaamisia? Kuinka suuri osa myyntikäynneistänne on Trainers' Housen sopimia?
- Miksi myyjänne eivät itse sovi tapaamisiaan?
- Kuinka tehokkaaksi arvioisit Trainers' Housen tapaamisten sopimis palvelun verrattuna omaan soittokoneistoonne?
- Miksi Trainers' House pystyy sopimaan / ei pysty sopimaan yhtä hyvin tapaamisia kuin te itse?

2. Kumppanivalinta

- Miksi olette valinneet Trainers' Housen kumppaniksi?
- Oletteko kokeilleet muita kumppaneita tapaamisten sopimiseen?
- Jos on kokeillut muita, niin mitä me voisimme oppia heiltä?
- Missä Trainers' House on parempi kuin muut kumppanit?

3. Tapaamisten laatu

- Kuinka laadukkaita Trainers' Housen sopimat tapaamiset ovat mielestäsi?
- Kuinka usein pääsette tekemään tarjouksen teille sovituisissa tapaamisissa?
- Ovatko kaikki Trainers' Housen sopimat tapaamiset olleet laadukkaita?
- Miten tapaamisten sopimista voisi kehittää Trainers' Housen puolelta?
- Jos sopivat itse tapaamisia niin:
- Ovatko Trainers' Housen sopimat tapaamiset mielestäsi laadukkaampia kuin itse sopimanne?
- Mikä on näkemyksesi mukaan syyt tähän?
- (Voi olla että itse sopivat vain "lämpimiä" tapaamisia)

4. Yhteistyön arvo

- Kuinka arvokkaana pidät Trainers' House -yhteistyötä?
- Kuinka paljon Trainers' Housen sopimat tapaamiset ovat tuoneet teille noin liikevaihtoa?
- Kuinka paljon arvioit myyntitynne kasvaneen/kehittyneen Trainers' House yhteistyön aikana?
- Koetko että saatte vastinetta investoinnille?

5. Suosittele muille

- Suosittelisitko Trainers' Housea muille?

6. Vapaasana

- Lisää Vapaa sana / terveisiä Trainers' Houselle:

7. Haastattelun julkaiseminen

- Saako vastauksiasi käyttää Trainers' Housen markkinoinnissa omalla nimelläsi, vai haluatko että tämä pidetään anonyyminä?

8. Trainers' Housen havainnot/nostot

- Tähän Trainers' Housen soittajan havaintoja ja nostoja keskustelusta

Liite 2: Puhelinhaastattelun runko DIM

TRAINERS' HOUSE TUTKIMUS / PUHELINHAASTATTELUN RUNKO / DIM

Asiakasyritys:
Asiakashenkilö ja titteli:
Auditoinnin ajankohta:
Auditoija:

1. Ensimmäisen myyntikäynnin ulkoistaminen
 - Miksi olette ulkoistaneet ensimmäiset myyntikäynnit?
 - Miksi ette käy itse ensimmäisiä myyntikäyntejä?
 - Kuinka suuri osa myyntikäynneistänne Trainers' House tekee?
 - Mitä eroa arvioisit olevan Trainers' Housen myyntikäynteihin verrattuna omaan myyntiinne?

2. Kumppanivalinta
 - Miksi olette valinneet Trainers' Housen kumppaniksi?
 - Oletteko kokeilleet muita kumppaneita tapaamisten sopimiseen?
 - Jos on kokeillut muita, niin mitä me voisimme oppia heiltä?
 - Missä Trainers' House on parempi kuin muut kumppanit?

3. Tapaamisten laatu
 - Kuinka laadukkaita Trainers' Housen käymät myyntikäynnit ovat mielestäsi?
 - Ovatko kaikki Trainers' Housen käymät myyntikäynnit olleet laadukkaita?
 - Miten tätä voisi kehittää Trainers' Housella?
 - Ovatko Trainers' Housen myyntikäynnit mielestäsi laadukkaampia kuin teidän omat?
 - Mikä on näkemyksesi mukaan syyt tähän?

4. Yhteistyön arvo
 - Lisää Kuinka arvokkaana pidät Trainers' House -yhteistyötä?
 - Kuinka paljon Trainers' Housen myynnin ensikäynnit ovat tuoneet teille uutta tarjouskantaa?
 - Kuinka paljon arvioit myyntinne kasvaneen/kehittyneen Trainers' House yhteistyön aikana?
 - Koetko että saatte vastinetta investoinnille?

5. Suosittele muille

- Suositteletko Trainers' Housea muille?

6. Vapaasana

- Lisää Vapaa sana / terveisiä Trainers' Houselle:

7. Haastattelun julkaiseminen

- Saako vastauksiasi käyttää Trainers' Housen markkinoinnissa omalla nimelläsi, vai haluatko että tämä pidetään anonyyminä?

8. Trainers' Housen havainnot/nostot

- Tähän Trainers' Housen soittajan havaintoja ja nostoja keskustelusta bulleteille

Liite 3: Positiivisten kommenttien yhteenveto

Tapaamisten sopiminen:

”Emme ikinä yksin pystyisi sopimaan tällaisia määriä tapaamisia.”

IT-yritys

”Meillä ei itsellämme ole aikaa soittaa. Trainers’ Housella oli apua soittamisen lisäksi myös kontaktien valintaan, tarjontaan ja etsimiseen.”

IT-yritys

”Trainers’ Housen sopimat tapaamiset ovat yhtä laadukkaita tai jopa laadukkaampia, kuin meidän itse sopimamme tapaamiset.”

Markkinatutkimus yritys

”Trainers’ Housen soittotyön laatu ja argumentointi puheluissa on erinomaista, lisäksi Trainers’ Housen antama lupaus tapaamisesta sekä palaute asiakkailta on erittäin hyvä.”

IT-yritys

”En sanoisi että itse sopimamme tapaamisemme ovat laadukkaampia kuin Trainers’ Housen sopima, joskus se on jopa päinvastoin.”

Video- ja filmituotantoyhtiö

”Trainers’ House on pystynyt sopimaan uusiasiakas tapaamisia jopa paremmin kuin me itse.”

”En näe laadullista eroa meidän itse sopimiemme ja Trainers’ Housen sopimien tapaamisten välillä, Trainers’ House saa paremmin aikaiseksi.”

Työ- ja suoja-asuja

”Trainers’ Housen spikki ja tapa puhua puhelimesta on vakuuttava. Trainers’ Housella on paljon kokemusta ja meille on tarjottu aina hyvän projektitiimin käyttöön.”

IT-koulutus ja konsultointiyritys

”Meillä ei itsellä ole osaamista tai riittävän syvällistä ammattitaitoa ulkoistetulle osalualueelle, eikä mahdollisuutta panostaa niin tehokkaasti kuin Trainers’ House sen tekee.”

Sillanrakennusyritys

”Trainers’ Housen tapaamisten sopijat ovat todellisia asiantuntijoita ja he ovat ymmärtäneet hyvin tilanteen, ketä haetaan ja ketä tavoitellaan.”

Liikkeenjohdon konsultointiyritys

”Trainers’ Housen asiantuntevat markkinoijat ovat onnistuneet luomaan oikeanlaiset odotusarvot asiakkaille. He eivät ole olleet pakotettuja tapaamisiin, eivätkä ole odottaneet liikojaa. Asiakkaat ovat ymmärtäneet mitä me tarjoamme.”

Mainostoimisto

”Meidän omat myyjät joutuvat herkästi kertomaan puhelimesta tapaamisesta paljon ja asiakkaalta voi lopahtaa mielenkiinto. Nyt myyjien aika käytetään paremmin jossain muualla.”

IT-yritys

”Buukkaaminen ei ole mukavaa hommaa ja annan mieluummin ammattilaisten hoitaa tämän ja tehokkaammin.”

IT-yritys

”Soittotyö on ollut markkinointia meidän näkökulmastamme.”

IT-yritys

Tapaamisten arvo:

”Tarjoamaan olemme päässeet suoraan noin 25 % tapaamisista ja jatkokeskusteluihin on johdettu jopa 75 % meille sovitusta tapaamisista.”

IT-yritys

”Olemme päässeet tarjoamaan noin puoliin Trainers’ Housen sopimista tapaamisista.”

Internetspalveluita

”Tapaamiset ovat olleet hyvähenkisiä, tehokkaita ja myyjämme pääsevät tekemään tarjouksen vähintään joka kolmannesta käynnistä.”

IT-yritys

”Ensimmäisestä Trainers’ Housen sopimasta tapaamisesta tuli tarjous ja siitä saatu projektin startti oli mitä parhain.”

Elokuva- ja filmituotantoyhtiö

”Tarjoamaan pääsemme suoraan noin 25 % Trainers’ Housen sopimista tapaamisista.”

Ilmanpuhdistuslaitteiden valmistus ja myynti

”Jokaisesta Trainers’ Housen käymästä tapaamisesta on jäänyt meistä positiivinen ilme asiakkaalle.”

Sillanrakennusta

”Trainers’ Housen meille sopimista tapaamisista noin 50 % olemme päässeet tekemään tarjouksen.”

IT-yritys

”Toistaiseksi 36 sovitusta tapaamisesta 32 on lähtenyt tarjous, siitä voi jotain päätellä.”

Koulutus yritys

Yhteistyön hyöty:

”Ostan turvallisuuden tunnetta siitä, että kalenterini on aina täynnä myyntikäyntejä.”

Mainostoimisto

”Yhteistyömme avulla olemme pystyneet käymään läpi laajemman asiakasrekisterin, johon emme olisi omin voimin kyenneet.”

Valaisin- ja valaistusratkaisuja

”Meidän osaamispääoma on kasvanut huimasti ja pidämme oppimistapahtumina sitä, kun Trainers’ Housen konsultit ja myyjät tulevat käymään meillä ja seuraamme tarkoin, miten he käyttäytyvät.”

IT-yritys

”Yhteistyö Trainers’ Housen kanssa on tärkeä osa meidän myyntiprosessia.”

Lehti- ja uutispalveluita

”Tehokkuutta yhteistyöllä on nimenomaan haettu, ja tätä se on.”

IT-yritys

”Yhteistyö on meille elintärkeä, ilman sitä emme pääsisi tapaamaan uusia asiakkaita.”

IT-yritys

”Pidän yhteistyön kannalta erittäin tärkeänä Trainers’ Housen muita palveluita ja sitä, että TH tuntee meidät erittäin hyvin.”

IT-koulutus ja konsultointi

”Trainers’ Housen palvelu on minulle ylellisyys, kun minun ei itse tarvitse sopia tapaamisia, vaan joku toinen sopii kalenteriini laadukkaita asiakaskäyntejä.”

”Emme anna yrityksemme brändiä ihan kenelle tahansa, enkä helposti lähde ketään suosittamaan, mutta Trainers’ Housea suosittelen ja olen suositellutkin.”

”Ette saa missään nimessä julkaista kommenttejani omalla nimelläni, sillä pidän Trainers’ House - yhteistyötä yhtenä kilpailuetunamme, enkä missään nimessä halua, että kilpailijamme tajuavat tämän.”

Viestintätoimisto

”Yhteistyö on myös mahdollistanut myyntiputken rakentamisen, jota ilman sen hallinta olisi heikommassa jamassa. Trainers’ Housella on ammattimaista jengiä.”

Järjestö/yhdistys/säätiö

”Trainers’ House - yhteistyö on ehdoton edellytys meidän kasvulle”

Työ- ja suoja-asuja

”Yhteistyö Trainers’ Housen kanssa on säästänyt meille paljon aikaa ja on ollut hedelmällistä. Olemme käyttäneet myös muita vastaavia palveluntarjoajia, mutta Trainers’ Housella tapaamisten laatu on ollut aivan toisenlainen.”

IT-yritys

”Maksetaan vain sovituista tapaamisista, eikä siitä, että toimitetaan lista, jossa on 800 yrityksen tiedot ja niistä ei välttämättä tule yhtään tapaamista.”

IT-yritys

Yhteistyön arvo:

”Yhteistyömme Trainers’ Housen kanssa on tällä hetkellä korvaamatonta meille.”

IT-yritys

”Pidän yhteistyötä todella arvokkaana ja tämä onkin melkein ainoa uushankintakanava, mitä käytämme.”

”Liikevaihtoa yhteistyömme on tuonut meille noin 400 000€.”

IT-yritys

”Yhteistyö alkoi noin 2 vuotta sitten ja tämän jälkeen meidän liikevaihtomme on lähes tuplaantunut.”

IT-yritys

”Meidän liikevaihtomme on yhteistyön ansiosta kehittynyt noin 30 %.”

Markkinatutkimus

”Uuden kaupan kasvusta 60 % on Trainers’ Housen sopimista tapaamisista.”

IT-yritys

”Pääsemme tarjoamaan ainakin 40 % Trainers’ Housen sopimissa tapaamisissa.”

”Pidän yhteistyötä arvokkaana. Olemme saaneet hyviä myynnillisiä tuloksia, sekä tunnettuumme asiakaskentässä on kasvanut.”

Mediatoimisto

”Pidän yhteistyötä hyvinkin arvokkaana, näemme että Trainers’ House haluaa kehittää ja parantaa toimintaa jatkuvasti.”

Ilmanpuhdistuslaitteita

”Tänä vuonna meidän myyntimme on kasvanut noin 75 %, josta yhteistyön merkitystä on vaikea irrottaa, mutta suurelta osin tuo kasvu on tullut uusasiakashankinnasta.”

Työ- ja suoja-asuja

”Meidän vuosittaisesta tuloksesta 15 % tulee Trainers’ House -yhteistyön kautta.”

Järjestö/säätiö/yhdistys

”Yhteistyöhön olen ollut tyytyväinen, olemme saaneet uutta ryhtiä ja intoa ja olemme muuttaneet omia toimintatapojamme.”

Työ- ja suoja-asuja

”Pitkälti 90 % liikevaihdosta ja sen kasvusta tulee Trainers’ House yhteistyöstä. Suurin asiakkaista on tullut tämän yhteistyön kautta. Olemme lähes täysin Trainers’ House yhteistyön varassa.”

Liikkeenjohdon konsultointia

”Myynnin kasvusta on tullut noin 20 % Trainers’ Housen sopimien tapaamisten kautta, todennäköisesti tämä prosentti tulee vielä pitkällä aikavälillä kasvamaan.”

IT-konsultointia

”Parhaita asiantuntijoita myyntityössä tässä maassa on tullut Trainers’ Houselta.”

”Tapa miten teette töitä luo sellaisen olon, että teidän kanssa on mukava tehdä töitä.”

Koulutus

Liite 4: Kehitysehdotusten yhteenveto

Prospektointi:

”Ongelmana tällä hetkellä on se, että Trainers’ House ulkoistaa osan työstä meille. Me joudumme laadullistamaan liidejä. Tämän myyjämme kokevat ongelmalliseksi ja toivomme tähän jonkinnäköistä ratkaisua.”

Liidien laadullistamisella asiakas tarkoitti tässä yhteydessä sitä, että kun heillä on lista yrityksistä ja kontakteista, joita he haluavat päästä tapaamaan, joutuvat he itse etsimään lisätietoa näistä yrityksistä ja seulomaan potentiaalisimmat Trainers’ Houselle soittoon.

- Trainers’ House voisi miettiä liidien laadullistamisen ulkoistamista, jolloin Trainers’ House saisi lisämyyntiä ja Igniksen soittoon tulisi vain erittäin potentiaalisia liidejä. Näin asiakas pääsee eroon työstä, josta hän ei pidä, Trainers’ House saisi kasvatettua liikevaihtoaan ja Igniksen soittajien työ helpottuisi, koska he tietäisivät soittavansa vain käsin valituille ja oikeille kontakteille.

Trainers’ House voisi myydä prospektoinnin konsultointia ja aktivoida asiakasta prospektoidaan yhä voimakkaammin, koska osa asiakkaista koki prospektoinnin haastavana, sillä aikaa potentiaalisten liidien etsimiseen ei heillä ole juurikaan aikaa. Tämä toisi Ignikselle myös lisää kauppaa ja lisäisi tätä kautta myös liikevaihtoa.

- Trainers’ Housen tulisi projektin alussa käydä selkeämmin läpi prosessin kulku ja tuoda tätä kautta selkeästi asiakkaan vastuut ja toimitettavien liidien merkitys tapaamisten laatuun.
- Jos asiakas ei kykene toimittamaan liidejä tai liidien laatu on huono, voitaisiin asiakkaalle myydä suoraan prospektointia palveluna.
 - Trainers’ House voisi aktiivisemmin selvittää, millaisia asiakkaan käymät tapaamiset ovat olleet, eli onko asiakas päässyt keskustelemaan oikeaan yritykseen, oikealle kontaktille oikealla agendalla. Jos näin ole, voisi Trainers’ House ehdottaa liidikannan jalostamista tai prospektoinnin ulkoistamista.

Puhelu / Tapaamisen sopiminen:

Eräs asiakas löysi kehitettävää siinä, että jos soittaja havaitsee jotain puhelimesta, mainitsisi hän siitä kalenterikutsussa. Lisätiedoissa voisi paremmin kuvata tietoja puhelusta.

”Uskoisin, että Trainers’ Housen sopimien tapaamisten laatu paranisi, kun tapaamista sovittaessa soittajat keskustelisivat hieman enemmän kontaktien kanssa.”

”Meille on tullut yksittäisiä käyntejä fyysisesti kauas, esimerkiksi Kotkaan ja toivomme, että päivälle sovittaisiin aina 3-4 käyntiä samaan kaupunkiin, kun tapaaminen on muualla kuin pääkaupunkiseudulla.”

”Olisi hienoa, jos tapaamiset voitaisiin niputtaa paremmin maantieteellisesti yhteen. Tästä onkin ollut puhetta ja se on tuottanut jonkun verran tulosta.”

- Trainers’ House voisi ohjata asiakkaitaan voimakkaammin prospektoimaan enemmän liidejä yhdeltä ”ulkopaikkakunnalta”. Kun asiakas toimittaa 20-30 liidiä esimerkiksi Tampereen seudulle, on todennäköisempää saada samalle päivälle sovittua 3-4 tapaamista, kuin se että asiakas toimittaa 10 liidiä tai vähemmän.

”Kauppojen kotiuttaminen ei ole vielä toivotulla tasolla Trainers’ Housen päässä.” (DIM-asiakas)

- Useat asiakkaat toivoivat sitä, että tapaamista sovittaessa keskusteltaisiin enemmän kontaktin kanssa ja puhelusta saadut tiedot välitettäisiin kalenterikutsussa myyjälle.
 - Trainers’ Housen soittajia tulisi ohjeistaa keskustelemaan puhelimesta, eikä vain buukkaamaan.
 - ”Buukkaajan” tulisi sopia tapaaminen aina asiakasarvon kannalta, eikä ”puskea” tapaamista väkisin kalenteriin, jolloin tapaamisten laatu olisi parempi.
 - Tätä pitää tietenkin toteuttaa asiakaskohtaisesti, sillä osa asiakkaista totesi myös, että kaikki tapaamiset ovat hyviä ja arvokkaita, eikä ikänä tiedä mihin tapaaminen voi johtaa.
 - Asiakkuudesta riippuen tietyn ”pelisilmän” omaaminen. Tiiminvetäjän tulisi ohjeistaa asiakkuuksista, joissa on tärkeää saada laadullisempia tapaamisia suuren määrän sijaan, jolloin viikkotavoitteiden sijaan keskityttäisiin mieluummin laadullisten tapaamisten sopimiseen.
- Pari asiakasta toivoi, että aina kun sovitaan tapaamisia maantieteellisesti kauas, olisi päivällä vähintään 3-4 tapaamista kyseisessä kaupungissa, eikä yksittäisiä käyntejä maakuntiin.
 - Trainers’ Housen soittajien pitäisi olla tarkempia tapaamista sovittaessa maantieteellisesti kauas.
 - Soittaja voisi sopia tapaamisen ajankohdan sen verran pidemmälle, että päivälle ehditään varmasti sopia useampi käynti.
- DIM-asiakkailta tuli ilmi se, että Trainers’ Housen soittajat eivät ole omimmillaan kauppojen kotiuttamisessa ja Trainers’ House voisikin antaa DIM-projektien soittajille myynnin valmennusta.

Tapaamisen sopimisen jälkeen:

”Trainers’ House voisi miettiä ja tarjota palvelua siitä, miten heidän asiakaskantaansa voisi jatkojalostaa lämpimämmäksi niin, että tarjoukset konvertoituisivat nopeammin kaupaksi.”

Trainers’ Housen kilpailija tarjoaa vaihtoehtoa, jossa toteutetaan ns. välitapaaminen, joka toteutetaan sähköisellä järjestelmällä. Hän kertoi, että tällaisia online-tapaamisia voisi käyttää uusien tuotteiden lanseerauksessa. Online-tapaamisessa asiakas näkisi, mistä on kyse ja sen jälkeen heidän oma myyjänsä kävisi ns. kuumalla käynnillä.

- Osa asiakkaista toivoi Trainers’ Houselta palvelua siihen, miten heidän asiakaskantaansa voitaisiin jalostaa sen verran lämpimiksi, että kaupat konvertoituisivat nopeammin.
- Eräs asiakas ehdotti myös, että Trainers’ House voisi tarjota heille palvelun, missä Trainers’ House kävisi kontaktin kanssa ”välitapaamisen” missä selvitetäisiin kontaktin kiinnostus ja valmius ostamaan. Näin he kävisivät vain ”kuumissa” tapaamisissa.
 - Näille asiakkaille voisi tarjota DIM-yhteistyötä.

Soittotiimi:

Trainers’ Housen tapaamisten sopija on vaihdellut useampaan otteeseen projektin aikana ja Trainers’ Housen sopimien tapaamisten laatu on vaihdellut selkeästi soittajan mukaan.

Kun soittotiimissä ihmiset vaihtuvat, niin heidän tulisi oppia, mitä vanhat ovat aiemmin tehneet. Näissä siirtymisissä tulisi ottaa huomioon erityispiirteet, mitä on ollut ja pitää huolta, että homma pysyy ajatustasolla kasassa heihin päin.

”Kun porukka vaihtuu, pitäisi keskittyä siihen enemmän. Trainers’ House sanoi, että ”hoideaan hoidetaan”, mutta ”hommat eivät lähteneet suoraan lentoon.”

- Osa asiakkaista oli huomannut, että kun soittotiimi vaihtuu, niin puheluiden ja tapaamisten laatu on heikentynyt huomattavasti.
 - Eräs asiakas oli tarjoutunut omalla ajallaan tulemaan briiffaamaan uuden soittotiimin, mutta avusta oli kieltäytytty, viitaten siihen, että homma saadaan toimimaan.
 - Tarinan viritys voisi toimia paremmin asiakkaan läsnä ollessa, ja avusta ei ainakaan kieltäydyttäisi.
- Asiakkailta tuli toive, että kun soittotiimi vaihtuu, niin uusille soittajille tulee antaa kattavampi briiffi, sekä asiakasta itseään voisi pyytää briiffaamaan uutta tiimiä.
 - Asiakkaan pyytäminen uuden tiimin briiffaamiseen tutustuttaisi asiakkaan uusiin soittajiin ja syventäisi yhteistyötä.

- Sisäisen viestinnän kehittäminen tiimin vaihtuessa. Kun soittotiimi vaihtuu, mahdollisiin ongelma-kohtiin tulisi reagoida nopeasti. Kun uusi soittaja havaitsee, että stoori tai joku muu työssä ei toimi, tulisi projektipäällikön sekä asiakasvastuullisen tietää tästä.

Näin ollen Trainers' Housella voitaisiin ratkaista jo ongelmat, ennen kuin asiakas näistä huomauttaa.

Työkalut:

Koska he ovat iso globaali osakeyhtiö, eivät he voi antaa suoria kalenterinäkymiään. Yhteistyössä on käytetty Doodle - palvelua, joka on muuttunut, eikä Trainers' Housella nähdä kuin 3 myyjän kalenterit.

”Meillä ei ole toiminut tekninen puoli, eli Lähde - työkalu. He eivät osaa käyttää sitä ja kalenteripuoli ei ole toiminut ollenkaan. ”

”Trainers' House voisi ottaa käyttöönsä meidän puhelinnumeron, jolloin ihmiset saattaisivat vastata herkemmin ja näin saataisiin tapaamisia helpommin.”

”Tieto voisi välittyä meille paremmin ja tietyin väliajoin voisi dataa ajaa Lähde-työkalusta meidän omaan CRM-järjestelmäämme.”

- Muutamilta asiakkailta nousi ilmi se, että kalenterien jakamisen ja käyttämisen kanssa on ollut ongelmia ja he toivoivat jotain ratkaisua siihen, miten soittajat näkisivät heidän reaaliaikaiset kalenterinsa ilman, että tietoturvariskit tulisivat eteen.
- Eräs asiakas ehdotti, että Trainers' House voisi ottaa heidän puhelinnumeronsa käyttöön, jolloin kontaktit voisivat vastata helpommin ja soittaa takaisin.
- Asiakkailta tuli myös sellainen toive, että Trainers' Housen Lähde-työkalusta voisi useammin ajaa tietoja heidän omaan asiakastietokantaan, jolloin tieto välittyisi paremmin Trainers' Houselta asiakkaalle.