

Anssi Rautonen

# KORJAAMOLIIKETOIMINNAN MYYNTI- STRATEGIAN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Projekti- ja myyntijohtamisen koulutus (ylempi amk)

2022



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

|                |  |
|----------------|--|
| Tutkintonimike | Insinööri (ylempi AMK)                               |
| Tekijä         | Anssi Rautonen                                       |
| Työn nimi      | Korjaamoliiketoiminnan myyntistrategian kehittäminen |
| Toimeksiantaja | Ei julkaista   |
| Vuosi          | Elokuu 2022  |
| Sivut          | 69 sivua, liitteitä 1 sivu                           |
| Työn ohjaaja   | Matti Koivisto                                       |

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoite oli teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen avulla luoda toimeksiantajayritykselle myyntistrategia, joka parantaa yrityksen markkina-asemaa ylläpitäen liiketoiminnan kannattavuutta. Työn painopisteet olivat asiakaskokemus, myyntityö ja arvomyynti. Lisäksi työ käsitteli strategiatyötä, painopisteenä asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan myyntistrategian luominen.

Työ toteutettiin lineaarisena kehityshankkeena, jossa sovellettiin konstruktivistista kehittämisstrategiaa, sillä sen lopputuloksena oli konkreettinen tuotos eli myyntistrategia. Pääsääntöisinä tiedonhankintamenetelminä olivat havainnointi ja teemahaastattelut, jotka ovat luonteeltaan laadullisia menetelmiä. Haastatellut henkilöt toimivat yrityksessä yhtiömiehinä. Haastattelun tuloksia täydennettiin omilla havainnoilla, jotka perustuvat laajaan tietämykseen yrityksestä ja sen toiminnoista.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yrityksen aikaisempi strategiatyö, nykytila ja tulevaisuuden näkymät. Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin kartoittaa yrityksen asema markkinoilla sekä selvittää tulevan myyntistrategian painopistealueet. Lisäksi kartoitettiin yrityksen asiakaskunta ja asiakaskäyttäytymisen ominaisuudet sekä oletettavissa olevat muutokset.

Työn tuloksena luotiin toimeksiantajayritykselle myyntistrategia. Myyntistrategian luonnin yhteydessä yritys asetti strategiajakson aikana tavoitteekseen 50 %:n kasvun vuotuisen liikevaihtoon niin, että liiketoiminnan kannattavuus säilyy suhteessa entisellään. Myyntistrategia luotiin vastaamaan tätä tavoitetta. Merkittävimpänä muutoksena oli tavoiteltu markkinaosuuden kasvattaminen yritysasiakkaiden asiakassegmentissä, kasvattamalla myynnin henkilöresursseja. Asiakaskokemusta ja myyntityötä kehitetään luomalla erillinen myynnin toimintamalli, tavoitteena asiakaskokemuksen kehittäminen ja lisäpalveluiden tehokkaampi myynti. Lisäksi kartoitetaan mahdollisuus laajentaa asiakaskohderyhmää sähkö- ja hybridikäyttöisten ajoneuvojen osalta. Markkinointiyhteistyötä syvennetään yhteistyöyritysten kanssa.

Työn tulokset tukevat myynnin tavoitetta markkinaosuuden kasvusta. Opinnäytetyön tulosten perusteella käynnistetään myyntistrategian toimeenpanovaihe. Työ antaa hyvät lähtökohdat ja valmiuden strategiatyön jatkolle yrityksessä.

**Asiasanat:** myynti, strategiatyö, korjaamot, asiakaslähtöisyys

|                 |  |
|-----------------|--|
| Degree          | Master of Engineering                            |
| Author          | Anssi Rautonen                                   |
| Thesis title    | Developing a sales strategy in workshop business |
| Commissioned by | Not to be published                              |
| Time            | August 2022                                      |
| Pages           | 69 pages, 1 appendix                             |
| Supervisor      | Matti Koivisto                                   |

## ABSTRACT

The objective of this thesis was to create a sales strategy for the commissioner. The sales strategy was created to achieve the company's main objectives of gaining a larger market share and sustaining the current level of profit. The main emphasis of this thesis was on customer orientation, sales work, and value-based sales. Also, corporate strategy work in customer-focused business was one of the themes of this thesis.

This thesis was conducted as a linear development project, where a constructive development strategy was applied. The main data collection method was a semi-structured interview, which is considered a qualitative research method. The results were triangulated by the author's own observations. The persons interviewed for this thesis were shareholders of the commissioning company. The author's own observations were based on extensive knowledge on the commissioning company.

The purpose of the research was to analyze the former strategy, current situation, and forecasts of the commissioning company. With the results of this study, it was possible to describe the current position of the company in the market and define the emphasis of the new sales strategy. Also, customer potential, as well as features in customer behavior and its changes expected in the future were analyzed.

As a result of this thesis, a sales strategy was developed for the commissioning company. The most significant change in the strategy was to focus more on the corporate customer segment. Also, measures will be taken to improve customer experience and sales work by developing the sales model tool. It will give instructions and clearer objectives to salespersons in their daily work. Additional research will be conducted to evaluate the possibility of expanding on electric and hybrid vehicles as a new customer segment. More active joint marketing will be established with collaboration companies.

The results of this thesis will support the sales objectives of the commissioning company. Based on this thesis, an implementation phase of the sales strategy work will be executed. This thesis will also provide solid circumstances for future strategy work in the company.

**Keywords:** sales, strategy, workshops, customer orientation

## SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO.....                                  | 6  |
| 2     | MYyntISTRATEGIA.....                           | 7  |
| 2.1   | Myyntistrategian kartoitus.....                | 8  |
| 2.1.1 | Nykytila-analyysi.....                         | 9  |
| 2.1.2 | Asiakkaiden ostokäyttäytyminen.....            | 12 |
| 2.1.3 | Kilpailutilanteen analysointi.....             | 15 |
| 2.1.4 | Aiemman strategian arviointi.....              | 16 |
| 2.2   | Myyntistrategian suunnitelma.....              | 17 |
| 2.2.1 | Visio.....                                     | 18 |
| 2.2.2 | Suunnitelma.....                               | 19 |
| 2.3   | Myyntistrategian toimeenpano.....              | 21 |
| 3     | ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELULIIKETOIMINTA.....     | 23 |
| 3.1   | Myyntityö palveluliiketoiminnassa.....         | 24 |
| 3.2   | Asiakaskokemus.....                            | 28 |
| 3.2.1 | Asiakaskokemus osana yrityksen toimintaa.....  | 29 |
| 3.2.2 | Asiakaskokemus osana yrityksen strategiaa..... | 32 |
| 4     | ARVOMYYNTI JA LISÄARVON TUOTTAMINEN.....       | 34 |
| 4.1   | Arvomyynti.....                                | 36 |
| 4.2   | Arvomyynti osana palveluliiketoimintaa.....    | 38 |
| 5     | TOIMEKSIANTAJAN JA TUTKIMUKSEN ESITTELY.....   | 41 |
| 5.1   | Toimeksiantaja ja tutkimuksen tavoitteet.....  | 41 |
| 5.2   | Tutkimus ja tiedonkeruumenetelmät.....         | 42 |
| 6     | MYyntISTRATEGIA.....                           | 45 |
| 6.1   | Myyntistrategian kartoitus.....                | 45 |
| 6.1.1 | Yrityksen nykytila.....                        | 45 |
| 6.1.2 | Asiakkaiden ostokäyttäytyminen.....            | 47 |
| 6.1.3 | Kilpailijat.....                               | 50 |

|       |                                   |    |
|-------|-----------------------------------|----|
| 6.1.4 | Aiemman strategian arviointi..... | 51 |
| 6.2   | Myyntistrategia.....              | 53 |
| 6.2.1 | Asiakaskokemus.....               | 53 |
| 6.2.2 | Myyntityö.....                    | 56 |
| 6.2.3 | Arvomyynti.....                   | 58 |
| 7     | YHTEENVETO JA POHDINTA.....       | 60 |
| 7.1   | Myyntistrategian suunnitelma..... | 60 |
| 7.2   | Jatkosuunnitelma.....             | 63 |
| 7.3   | Pohdinta.....                     | 65 |
|       | LÄHTEET.....                      | 67 |
|       | LIITTEET                          |    |

Liite 1. Teemahaastatteluiden teemat ja apukysymykset

## 1 JOHDANTO

Yritys- ja kuluttajamyynnissä toimiva myyntistrategia on elinehto kannattavalle liiketoiminnalle. Toimivalla myyntistrategialla yritys kehittää asemaansa kilpailutilanteessa, ylläpitäen riittävää liikevaihtotasoa kustannustehokkaasti. Myyntistrategian avulla yritys pystyy kohdistamaan resurssinsa tehokkaasti ja liiketoimintaa kannattavalla tavalla.

Tämän työn toimeksiantaja on pirkanmaalainen henkilö- ja pakettiautojen huolto- ja korjauspalveluita tarjoava yritys. Yrityksen työntekijämäärä on viidestä kymmeneen henkilöä ja vuosittainen liikevaihto on noin miljoona euroa. Yritys tuottaa huolto- ja korjauspalveluita kaikkiin automerkkeihin ja -malleihin, yritys- sekä kuluttaja-asiakkaille.

Tämän työn tavoitteena on aihealueen tutkimustietoa hyödyntäen kehittää myyntistrategia, joka parantaa yrityksen markkina-asemaa ylläpitäen liiketoiminnan kannattavuutta. Aihealue painottuu asiakaskokemukseen, myyntityöhön ja arvomyyntiin. Lisäksi työ käsittelee strategiatyötä, painottuen asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan myyntistrategian luomiseen.

Opinnäytetyö on lineaarinen kehityshanke, jossa sovelletaan konstruktivistista kehittämisstrategiaa, sillä sen lopputuloksena on konkreettinen tuotos eli myyntistrategia. Työ on rajattu siten, että se käsittää myyntistrategian ja sen suunnitelman. Tämä työ antaa toimeksiantajayritykselle valmiudet myyntistrategian toimeenpanovaiheen aloittamiselle. Kehittämishankkeen toteuttaminen edellyttää kohdeyrityksen yhtiömiesten mukanaoloa. He osallistuvat hankkeeseen tuomalla tietoa yrityksen nykytilasta sekä tavoitteista tulevaisuutta ajatellen.

Tämän työn pääsääntöiset tiedonhankintamenetelmät ovat havainnointi ja haastattelut, jotka ovat luonteeltaan laadullisia menetelmiä. Tiedonhankinnan tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin:

- kuinka reagoidaan asiakkaan yhteydenottoon
- mitä asioita asiakkaan halutaan kokevan
- kuinka asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa.

Tämän työn rakenne on seuraava: Luvut 2, 3 ja 4 muodostavat teoreettisen viitekehyksen, ja niissä käsitellään strategiaa ja sen merkitystä yrityksen liiketoiminnalle painottaen myyntistrategiaa. Lisäksi teoreettinen viitekehys käsittelee strategiatyötä, asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa ja arvomyyntiä sekä niiden vaikutusta yrityksen liiketoiminnalle. Luvussa 5 esitellään työn toimeksiantajayritys ja tutkimus- sekä tiedonkeruumenetelmät. Luku 6 käsittää tutkimuksen tulokset sekä niiden analysoinnin. Johtopäätökset esitetään lopuksi luvussa 7.

## 2 MYyntISTRATEGIA

Yritysten toiminnan lähtökohtana pidetään jonkin lisäarvon tai hyödyn tuottamista yrityksen ulkopuoliselle taholle. Tuotettava lisäarvo on yleensä tuote tai palvelu, jonka asiakas ostaa. Eri yritysten kilpaillessa keskenään samoista asiakkaista, edellytetään yritykseltä valintoja ja ratkaisuja, kuinka erottua kilpailijoista. Nämä valinnat ja ratkaisut luovat yritykselle tavoitteet tulevaisuutta varten. Näitä tavoitteita sekä toimia niiden saavuttamiseksi kutsutaan strategiksi. Strategia kuvaa, kuinka yritys aikoo selviytyä tulevaisuudessa kilpailutilanteessa. (Hakanen 2004, 14–15; Lindroos & Lohivesi 2004, 17–24, 28.)

Kenner ja Leino (2020) tiivistävät strategian määritelmän seuraavasti: ”Strategian tavoitteena on vastata konkreettisesti kysymykseen, miten pääsemme haluttuun päämäärään.” Vastaavasti Kontes (2010) määrittelee strategian seuraavasti: ”Strategian tarkoituksena on maksimoida taloudellisen voiton kasvu ajan myötä.” Kun taas Lehmann (2012) esittää strategian määritelmän seuraavasti: ”Strategia on pohjimmiltaan taidetta ja tiedettä suunnitelmien laatimisesta resurssien kohdistamiseksi, haasteiden voittamiseksi ja asetettujen tavoitteiden laatimiseksi.” Tässä työssä strategialla tarkoitetaan ensimmäisenä kuvattua, Kennerin ja Leinin (2020) esittämää määritelmää.

Strategia käsitteenä on hyvin monitahoinen, ja sen sisältö määritellään aina yrityskohtaisesti. Yleisesti voidaan todeta, että liikeyritysten osalta strategia tähtää esimerkiksi alempiin hintoihin, uusiin asiakasratkaisuihin tai uusiin ja parempiin tuotteisiin. Strategia voi myös käsittää kokonaan uusien

asiakastarpeiden löytämisen ja täyttämisen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 27–28; Kamensky 2014, 16.)

Yritykset voivat määrittää yhden strategian kattamaan koko organisaation toiminnot tai eritellä strategiat organisaation eri osa-alueille. Oikea toimintamalli määräytyy aina yrityskohtaisesti. Strategiaprosessissa on kyse keinovalikoiman muodostamisesta, jolla yrityksen toimintaa kehitetään ja linjataan. Prosessin tarkoitus on havaita yhteiskunnassa esiintyviä tarpeita ja niiden muutoksia, sekä luoda yrityksen toiminta vastaamaan niihin liiketoimintaa kannattavalla tavalla. On myös mahdollista, että yritys luo ratkaisun, joka itsessään muokkaa sen toimintaympäristöä ja yhteiskunnan tarpeita. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29–30; Kamensky 2014, 19.)

Strategia parhaimmillaan ei ole pelkkä yrityksen johdon julistus, vaan koko henkilöstöä jo suunnitteluvaiheessa osallistava yrityksen yhteinen toimintamalli ja suunta arjen toiminnoille. Mitä lähemmin strategia käsittelee asiakasrajapintaa, sen yksityiskohtaisempi se on. Voidaankin sanoa, että lähellä asiakasrajapintaa strategia muistuttaa olemukseltaan enemmän kehittämissuunnitelmaa. (Kenner & Leino 2020, 234; Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

## **2.1 Myyntistrategian kartoitus**

Strategia on usein pitkän aikavälin suunnitelma, jolla saavutetaan halutut tavoitteet ja tahtotila. Myyntistrategia luo yritykselle kilpailuetua määrittämällä esimerkiksi, minkä tyyppisiin asiakkuuksiin myynnin kannattaa käyttää energiaa sekä resursseja, ja minkä tyyppisiin ei. Toisin sanoen myyntistrategia vastaa kysymykseen, minkä tyyppiset asiakkuudet ja kaupat ovat yrityksen liiketoiminnalle kannattavimpia. Yksittäisen myyjän ei voida olettaa tietävän näitä asioita, vaan yritysjohton täytyy määrittää ne strategian avulla. (Kenner & Leino 2020, 232–233; Kurvinen & Seppä 2016, 29.)

Strategiatyön perusta on ymmärrys siitä, minkälaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä, ja kuinka yritys pystyy vastamaan siihen suhteessa kilpailijoihin. Tämän perusteella luodaan yrityksen tahtotilan eli vision mukaisesti toiminnalle päämäärät. Yrityksen päämäärien ollessa selvät, voidaan niihin

pohjautuen luoda virallinen suunnitelma päämäärien saavuttamiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–32; Korkiakoski 2019, 187–188.)

Myyntistrategian suunnittelussa on oleellisinta ymmärtää strategiatyön tarkoitus. Strategiatyö palvelee yritystä isossa kuvassa, ja sen tarkoitus on parantaa yrityksen kilpailukykyä, esimerkiksi luomalla kilpailuetua. Samalla suunnittelua voidaan hyödyntää esimerkiksi yrityksen prosessien selkeyttämiseen ja toimintaympäristön parempaan hahmottamiseen yrityksen eri osa-alueiden välillä. (Hakanen 2004, 17; Kurvinen & Seppä 2016, 30.)

Kenner ja Leino (2020) määrittävät myynnin strategian suunnittelun seuraavan neljän vaiheen avulla:

- yrityksen nykytila
- asiakkaiden ostokäyttäytyminen
- kilpailijat
- aiemman strategian arviointi.

Tässä työssä tarkastellaan myynnin strategian suunnittelua edellä mainitun jaottelun mukaisesti. Kyseinen jaottelu muodostaa myyntistrategian kartoitusvaiheen. Jokainen vaihe tarkastellaan erikseen, omana kokonaisuutenaan.

### **2.1.1 Nykytila-analyysi**

Onnistuneen strategian laatimisessa on tärkeää ymmärtää yrityksen nykytila. Nykytila-analyysia tehdessä on oleellista huomioida yrityksen toimintaympäristö, nykytila ja trendit. Olennaisin asia nykytilaa määriteltäessä on, että määrittely perustuu faktoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että määrittely perustuu riittävään tietomäärään ja sen huolelliseen analysointiin. Toisin sanoen on tärkeää, että tietoa on riittävästi ja se on oikein ymmärretty. (Kenner & Leino 2020, 234–235; Hakanen 2004, 27.)

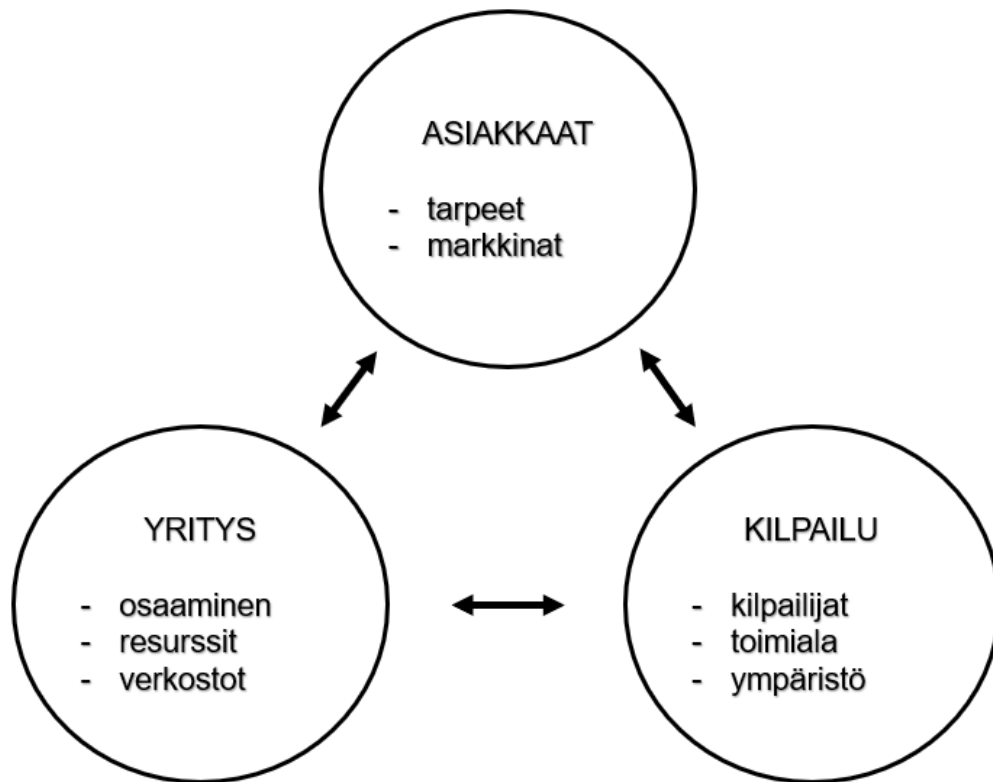
Kuten edellä on mainittu, on tärkeää tiedostaa, että yksistään tiedon määrä ei takaa onnistunutta nykytila-analyysia. Tiedon pitää olla laadukasta ja liiketoiminnan suunnittelua tukevaa. Ennen kaikkea on varmistettava, että kerätty tieto on ajantasaista ja käyttökelpoista, jolloin sen analysointi tuo aidosti lisäarvoa strategiatyöhön. Yksinkertaistettuna, yritysten tavoitteena on saada

mahdollisimman paljon laadukasta tietoa strategian suunnittelua varten. (Hakanen 2004, 27–28, 32.)

Strategiaa suunnittelevan yrityksen onkin syytä ensimmäiseksi pohtia, minkälaista tietoa yritys tarvitsee pohjaksi ratkaisujen tekemiseen. Suoraa, kaikille sopivaa vastausta tähän kysymykseen ei ole tarjolla. Yrityksen ja liiketoimintalueen koko sekä luonne määrittävät vastausta merkittävästi. Oleellista on ymmärtää strategian kannalta, mikä on tarpeellista ja mikä mahdollista. Esimerkiksi rajatulla alueella toimivan yrityksen kannattaa keskittää tiedonkeruunsa vain kyseisen alueen määrittämiseen, eikä globaaliin tietojen keräämiseen. (Hakanen 2004, 27–29.)

Tiedonkeruuvaiheessa huomioitava asia on riittävän hyvän ratkaisun saavuttaminen. Täydellisen tai edes parhaan mahdollisen ratkaisun löytäminen on lähes aina mahdotonta. Tätä voidaan perustella pohjautuen saatavan tiedon ja tiedonkeruumenetelmien rajallisuuteen, suhteessa ympäristön laajuuteen sekä alati muuttuvaan yhteiskuntaan ja sen käyttäytymiseen. Toisin sanoen, mikäli yrityksen tiedonkeruussa tavoitellaan parasta mahdollista ratkaisua, voidaan olettaa sen määrittämisen kestävän liian kauan, jolloin lähtötilanne on jo ehtinyt muuttua oleellisesti lopputulosta ajatellen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 34.)

Hakanen (2004) määrittelee kirjassaan kuvan 1 mukaisesti kolme osa-alueetta, joista yritys tarvitsee tietoa strategiatyöhön:



Kuva 1. Liiketoiminnan strateginen kolmio (Hakanen 2004, 29)

Asiakkaita analysoitaessa on suotavaa käsitellä nykyisten asiakkaiden lisäksi myös potentiaaliset tulevat asiakkaat. On tärkeä ymmärtää, mitä asiakkaat tekevät, mitä he tarvitsevat, ja ennen kaikkea mitä he odottavat yritykseltä ja sen tuotteelta. Asiakkaiden käyttäytymisen lisäksi voidaan samalla analysoida myös yleisellä tasolla markkinoiden odotuksia ja kehitystä. Yleisen tason markkinaselvityksessä on ymmärrettävä, että ulkoisilla tekijöillä kuten yleisellä suhdannetilanteella on vaikutus markkinoiden muutokseen. Nämä ulkoiset tekijät ja niiden vaikutus on otettava huomioon markkinoita analysoitaessa. (Hakanen 2004, 29; Lindroos & Lohivesi 2004, 34.)

Asiakkaita ja markkinoita selvittäessä pyritään löytämään keinoja, joilla yrityksen tuote pystyy tukemaan asiakkaiden toimintaa tuottamalla heille lisäarvoa. Selvityksessä on myös huomioitava liiketoiminnan kannattavuuden arviointi eri asiakas- ja tuotesegmenttien välillä. Onnistuneen asiakkaiden ja markkinoiden analyysin tulos on, että tiedetään mikä yrityksen tuote tuottaa eniten lisäarvoa asiakkaalle sekä mikä asiakas- tai markkinaryhmä on yrityksen liiketoiminnalle kannattavinta. Selvitys voidaan toteuttaa asiakaskeskeisesti, jolloin arvioidaan asiakkaita ja asiakassegmenttejä suhteessa yrityksen tuotteeseen,

tai vaihtoehtoisesti kääntäen eli arvioimalla tuotteita suhteessa asiakkaiden ja asiakassegmenttien tarpeisiin. (Hakanen 2004, 29; Lindroos & Lohivesi 2004, 35.)

Yritys tarvitsee myös tietoa omasta henkilöstöstään ja toiminnastaan. Tieto ei ainoastaan palvele strategian suunnittelussa, vaan se antaa myös oleellista tietoa strategian toimeenpanovaihetta ajatellen. Oleellisinta on tunnistaa oman henkilöstön tietojen ja taitojen, sekä yrityksen toimintojen heikkoudet sekä vahvuudet. Tätä tarkastelua kannattaa tehdä niin laadun ja tehokkuuden, mutta myös kustannusten ja kannattavuuden osalta. Lisäksi mahdolliset yhteistyöt muiden yritysten kanssa ja niiden tuoma lisäarvo on syytä ottaa mukaan tarkasteluun. (Hakanen 2004, 29; Lindroos & Lohivesi 2004, 42.)

Viimeisenä nykytila-analyysissä tarkastellaan kilpailutilannetta. Tässä analyysissä oleellista on tunnistaa yrityksen merkittävimmät kilpailijat ja heidän kilpailukeinonsa ja -etunsa. Tarkastelussa on syytä huomioida, miten kilpailuympäristö on muuttunut, kuinka kilpailijat ovat siihen reagoineet, ja ovatko ne saavuttaneet tai menettäneet kilpailuetua toiminnallaan. Kilpailutilanteessa on elintärkeää tuntea tärkeimpien kilpailijoiden tuotteet, organisaatorakenne ja toimintatavat. (Hakanen 2004, 29; Lindroos & Lohivesi 2004, 35.)

Kilpailijoita analysoitaessa pyritään myös löytämään yksittäisiä tekijöitä, joilla kilpailija on saavuttanut tai menettänyt kilpailuetua suhteessa omaan yritykseen. Tällä pyritään löytämään vastaus, missä yritys on vahva kilpailijoihinsa nähden tai vastaavasti, missä kilpailijat ovat vahvoja yritykseen nähden. (Hakanen 2004, 29.)

### **2.1.2 Asiakkaiden ostokäyttäytyminen**

Edellisessä luvussa käsitellyssä nykytila-analyysissä käsiteltiin asiakkaita ja markkinoita nimensä mukaisesti nykyhetkeä tarkastellen. Nykytila-analyysin perusteella voidaan siirtyä tutkimaan tarkemmin asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja erityisesti sen arvioitua kehittymistä tulevaisuudessa.

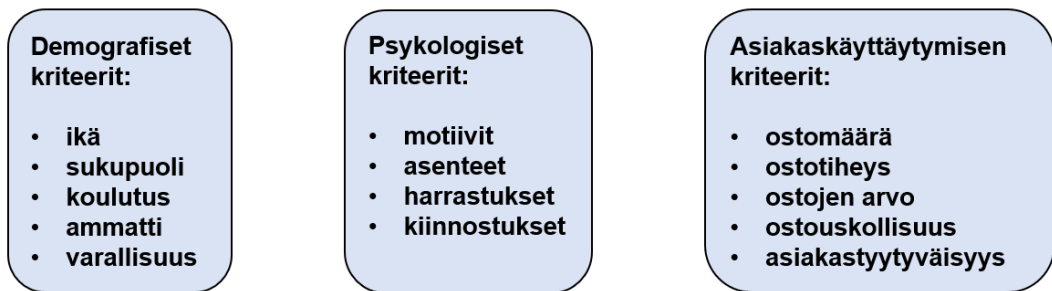
Asiakkaiden ostokäyttäytymistä analysoitaessa verrataan yrityksen tuotteita ja palveluita sekä myyntiprosessia suhteessa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen.

Lisäksi on tärkeää analysoida, kuinka asiakkaiden ostokäyttäytyminen on lähihistorian aikana muuttunut sekä kuinka sen oletetaan muuttuvan tulevaisuudessa. (Kenner & Leino 2020, 234–235.)

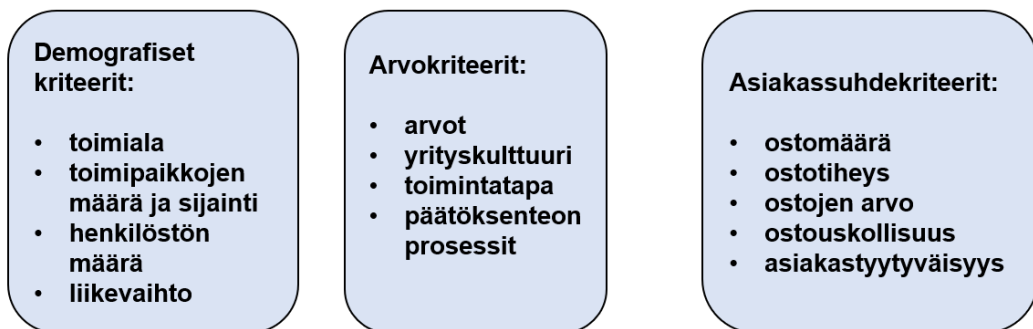
Asiakkaita analysoitaessa on oleellista, että ostokäyttäytymistä tutkitaan niimensä mukaisesti asiakkaiden kautta. On ymmärrettävä, että vain asiakas itse voi määrittellä, mikä hänelle tuottaa lisäarvoa, jolloin yrityksen tehtävä on selvittää ja ymmärtää asia asiakkaan näkökannalta. Paras lähtökohta tähän on tutustua yrityksen olemassa olevaan asiakaskuntaan. On tärkeä ymmärtää, mitä asiakkaat tekevät, kuinka he toimivat sekä mitä he arvostavat. Ilman tätä ymmärrystä on yrityksen lähes mahdotonta tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Ostokäyttäytymisen analyysi toimii yritykselle perustana asiakasryhmittelyyn eli segmentointiin. (Hakanen 2004, 41; Bergström & Leppänen 2018, 81.)

Segmentointi ei ole pelkästään asiakasryhmien määrittelyä, vaan prosessina se käsittää myös markkinoiden tutkimista ja ostokäyttäytymisen selvitystä. Yrityksen täytyy itse ratkaista toimintansa kannalta oleelliset segmentit. Segmentointikriteerejä on paljon, ja niitä voidaan luokitella monella eri tavalla. Segmentointi suunnitellaankin aina tapauskohtaisesti. Kuvassa 2 näkyy esimerkkejä segmentointikriteereistä sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoilla. (Bergström & Leppänen 2018, 115–117.)

## Kuluttajamarkkinoilla



## Yritysmarkkinoilla



Kuva 2. Segmentointikriteerejä kuluttaja- ja yritysmarkkinoilla (Bergström & Leppänen 2018, 117)

Segmentoinnin tavoitteena on tunnistaa erilaiset asiakasryhmät. Segmenttiin kuuluvilla ostajilla on keskenään vähintään yksi yhteinen ostamiseen liittyvä ominaisuus. Yleisesti segmentit pyritään muodostamaan siten, että sen sisällä olevat yritykset tai asiakkaat ovat ostokäyttäytymisellään tai tarpeillaan mahdollisimman samanlaisia keskenään. Segmenttien tunnistamisessa on tärkeää tarkastella tilannetta asiakaslähtöisesti, eli huomioiden kuinka asiakas itse ymmärtää ja hahmottaa markkinoita. (Hakanen 2004, 42–43; Bergström & Leppänen 2018, 113.)

Kun asiakassegmentit on määritelty, voidaan arvioida niiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan ja sen onnistumiseen. Ennen arviointia on yrityksen tehtävänä määrittää, mitkä tekijät koetaan liiketoiminnalle merkittävimmiksi. Esimerkkinä, tavoitteleeko yritys liikevaihdon kasvattamista vai tuoton maksimointia. Kaikkia asiakassegmenttejä yritys ei pysty palvelemaan yhtä tehokkaasti, joten valinta on välttämätön. Nämä asiat ovat yrityksen strategisia valintoja, jotka huomioidaan osana yrityksen lopullista strategiaa. (Hakanen 2004, 42–43; Bergström & Leppänen 2018, 113.)

Asiakasanalyysien ja segmentoinnin perusteella yritykselle on muodostunut ymmärrys, mihin asiakassegmenttiin tai -segmentteihin kannattaa tulevaisuudessa panostaa. Tätä ymmärrystä voidaan myös kohdentaa uusasiakashankinnassa, painottamalla resursseja niihin potentiaalsiin asiakkaisiin, jotka kuuluvat kannattaviin asiakassegmentteihin. Lisäksi tavoiteltujen asiakassegmenttien potentiaalisten asiakkaiden määrä toimii hyvänä osoittajana tulevaisuuden myyntitavoitteita määritettäessä. Voidaankin todeta, että asiakassegmentoinnilla on suora vaikutus myynnin suoriutumiseen, oikein kohdennettujen resursien ansiosta. (Hakanen 2004, 99–100; Eggert ym. 2015, 16–19.)

### **2.1.3 Kilpailutilanteen analysointi**

Nykytila-analyysissä tarkasteltiin kilpailijoita ja heidän kilpailukeinojaan. Strategiaa suunniteltaessa on syytä analysoida vielä tarkemmin kilpailijoita, erityisesti suhteessa yrityksen omaan toimintaan. Kilpailutilanteen analysoinnin tavoite on havaita ne tekijät, joissa yritys on kilpailijoitaan edellä tai missä kilpailijoilla on etu yritykseen nähden. Kilpailutilanteen analysoinnin tarkoitus on tunnistaa yrityksen asema suhteessa kilpailijoihin toimialakohtaisessa kilpailussa. (Hakanen 2004, 45; Lindroos & Lohivesi 2004, 36.)

Kilpailijoita analysoitaessa on oleellista keskittyä yrityksen merkittävimpiin kilpailijoihin. Analyysissä keskeisintä on tunnistaa, ketkä ovat yrityksen merkittävimmät kilpailijat. Olennaista on myös tunnistaa heidän liiketoimintansa kehittyminen, sekä määrittää heidän tärkeimmät tuotteensa ja palvelunsa, sekä ennen kaikkea tunnistaa heidän merkittävimmät asiakasryhmänsä. Lisäksi on tärkeää ymmärtää kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet suhteessa omaan yritykseen. (Kenner & Leino 2020, 234–235; Hakanen 2004, 45.)

Hakanen (2004) esittää kirjassaan kuvan 3 mukaisen havainnollistavan esimerkin, mitä kilpailija-analyysin yhteenveto voi sisältää:

| MENESTYSTEKIJÄ   | Painoarvo | Kehitys-suunta | Kilp. A | Kilp. B | Kilp. C | Kilp. D | Oma yritys |
|--|-----------|----------------|---------|---------|---------|---------|------------|
| 1. Kustannustehokkuus  | 5         | +              | 4       | 3       | 5       | 4       | 4          |
| 2. Korkea laatu  | 5         | ++             | 3       | 4       | 4       | 2       | 3          |
| 3. Toimitusvarmuus   | 4         | +++            | 4       | 5       | 2       | 4       | 3          |
| 4. Yrityskuva  | 4         | ++             | 4       | 5       | 2       | 2       | 2          |
| 5. Palvelu   | 3         | ++             | 4       | 3       | 2       | 2       | 3          |
| 6. Tuotevalikoima  | 3         | -              | 5       | 3       | 4       | 3       | 2          |
| 7.   |           |                |         |         |         |         |            |
| Painotettu yht. arvo   |           |                | 94      | 93      | 79      | 69      | 70         |
| Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset<br>Kustannustehokkuus:<br>Laatu:<br>Toimitusvarmuus:<br>Yrityskuva:<br>Palvelu:<br>Tuotevalikoima: |           |                |         |         |         |         |            |

Kuva 3. Kilpailija-analyysin yhteenveto (Hakanen 2004, 46)

Kuvassa 3 on kilpailijoita analysoitu erilaisten tekijöiden perusteella, joita tässä yhteydessä kutsutaan menestystekijöiksi. Nämä ovat yksittäisiä arvoltaan painotettuja tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Oma yritys ja kilpailijat on arvioitu tekijöittäin, minkä avulla voidaan tehdä kilpailutilanteen analyysi yksittäisten tekijöiden tai vaihtoehtoisesti painotetun kokonaisuuden perusteella. (Hakanen 2004, 46.)

Kilpailija-analysoinnin tarkoituksena on saada riittävät pohjatiedot yrityksen strategiaa varten. Strategian tehtävä on varmistaa, että yritys on ainakin joillain osa-alueilla kilpailijoitaan parempi. Mikäli yritys ei pysty erottumaan kilpailijoistaan, on seurauksena yleensä hintakilpailu, joka on haitallinen sekä yritykselle että kilpailijoille. Tällöin yritys on pakotettu arvioimaan, tulisiko heidän liiketoimintansa toimiala määritellä uudelleen. (Hakanen 2004, 45; Lindroos & Lohivesi 2004, 39.)

#### 2.1.4 Aiemman strategian arviointi

Strategian suunnittelun viimeisenä vaiheena on yrityksen entisen strategian toimivuuden arviointi. Mikäli yritys ei ole aikaisemmin tehnyt virallista strategiaa, voidaan arvioida sen aikaisempia toimia ja niiden vaikutusta yleisellä tasolla. Arvioinnissa oleellista on ymmärtää yrityksen aikaisemmat tavoitteet ja

tarkastella, kuinka ne on saavutettu. Tämän jälkeen analysoidaan yksittäiset tekijät onnistumisten ja epäonnistumisten taustalla. Oleellista on ymmärtää aikaisemman toiminnan onnistumiset, ja tuoda ne mukaan uuteen strategiaan. Vastaavasti tärkeää on aikaisempien epäonnistumisten ymmärtäminen ja niiden välttäminen tulevaisuudessa. (Kenner & Leino 2020, 234–235.)

Karlöf (2004) esittää kirjassaan seuraavia näkökulmia, joiden pohjalta aikaisempaa toimintaa voidaan tarkastella:

- tärkeät asiakassuhteet
- avainhenkilöt
- tuloskehitys
- tuotteiden ja palveluiden kehittäminen
- arvot
- tärkeät tapahtumat ja valintatilanteet.

Aiemman strategian arviointi on syytä sijoittaa tarkemmin lähimenneisyyteen. Aikajanallisesti, mitä pidemmälle historian tarkastelua viedään, sitä enemmän sieltä on mahdollista tehdä virheellisiä päätelmiä. Tätä voidaan perustella esimerkiksi muutoksilla asiakaskäyttäytymisessä, uusien tuotteiden ja palveluiden myötä. Myös yhteiskunnassa tapahtuvat yleiseen käyttäytymiseen vaikuttavat muutokset saattavat vaikuttaa siihen, että pidemmälle viety historian tarkastelu ei ole vertailukelpoista nykytilanteen kannalta. Tästä syystä aiemman strategian arviointia aloitettaessa, on suotavaa ensimmäiseksi määritellä raja, kuinka pitkälle yrityksen historiaa tutkitaan. (Karlöf 2004, 48–50.)

## **2.2 Myyntistrategian suunnitelma**

Edellisessä luvussa käsiteltiin myyntistrategian kartoitusta. Onnistuneen kartoitusvaiheen tuloksena yrityksellä on hyvä kokonaiskäsitys toimintaympäristöstä, johon strategiaa ollaan luomassa. Toimintaympäristö huomioiden yrityksellä on tieto, mitkä ovat heidän kilpailuetunsa lähteet. Kääntäen, yrityksellä on myös tieto, mitkä tekijät heikentävät heidän kilpailuetuaan. (Hesso 2013, 76–77; Lindroos & Lohivesi 2004, 42–43.)

Kartoitusvaiheessa saatujen tietojen perusteella yritys pystyy tekemään päätökset, mitä päämääriä yrityksen toiminnalle voidaan asettaa seuraavan strategiajakson ajaksi. Näiden päämäärien perusteella rakennetaan suunnitelma,

jolla pyritään kohti yrityksen tahtotilaa, eli visiota. (Hesso 2013, 76–77; Lindroos & Lohivesi 2004, 42–43.)

### 2.2.1 Visio

Strategian kannalta yksi oleellisimpia asioita on yrityksen tahtotila, eli visio. Visio on strategisen ajattelun ja strategiatyön lähtökohta. Visio on vastaus kysymykseen, missä asemassa yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Visio voi olla esimerkiksi tietyn markkinaosuuden saavuttaminen kilpailijoihin nähden tai uuden liiketoimintamallin jalkauttaminen. (Kenner & Leino 2020, 235–237; Hakanen 2004, 20.)

Vision määrittäminen voi liittyä mihin liiketoiminnan osa-alueeseen tahansa. Oleellisinta kuitenkin on, että määritelmä on realistinen ja toteutettavissa. Onnistuneessa strategiatyössä on elintärkeää, että visio kuvaa yrityksen tahtotilaa totuudenmukaisesti ja uskottavasti. Muutoin on suuri riski, että yrityksen visio on pelkkä harhakuva paperilla, eikä henkilöstön ole mahdollista sitoutua siihen. (Kenner & Leino 2020, 235–237; Hakanen 2004, 20.)

Hyvä visio toimii myös erinomaisena johtamisen apuvälineenä, jonka ansiosta jokainen henkilöstön jäsen tietää paikkansa ja tarkoituksensa osana organisaatiota. Hyvä visio on asiakaslähtöinen sekä mitattavissa uskottavasti, ja se innostaa ja sitouttaa yrityksen omaa henkilöstöä. Jotta yrityksen visio täyttää hyvän vision tunnusmerkit, on sen syytä esittää selkeä muutos nykytilaan verrattuna. (Hakanen 2004, 20; Lindroos & Lohivesi 2004, 26.)

Yritykset kohtaavat usein ongelmia toimissaan kohti vision määrittelemiä tavoitteita. Nämä ongelmat voivat johtua resursseista, oman henkilöstön osaamisvajasta tai kilpailijoiden kehittymisestä. Vision saavuttaminen vaatii määritietoista ja kovaa työtä. Toimiva, hyvin suunniteltu ja visiota palveleva strategia on elintärkeä yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Hesso 2013, 27–28.)

Puhuttaessa yrityksen visiosta, liitetään se usein myös yrityksen arvoihin. Yrityksen arvot määrittävät yrityksen ja sen henkilöstön päivittäisen toiminnan periaatteet. Ennen kaikkea yrityksen arvot toimivat hyvänä

suunnannäyttäjänä, kun määritetään yrityksen toimia vision saavuttamiseksi. Yrityksen arvot ovat oikein määriteltynä suoraan osa yrityksen johtamiskulttuuria, ja ne toimivatkin hyvänä pohjana strategian suunnittelussa kohti visiota. (Hesso 2013, 28; Saksi 2020, 191.)

### 2.2.2 Suunnitelma

Myyntistrategian suunnittelun lopputuloksena on suunnitelma, eli dokumentti, joka perustuu visiossa määritettyihin päämääriin. Dokumentti sisältää myös valitut toimintatavat kyseisten päämäärien saavuttamiseksi. Suunnitelman oleellisin sisältö on, että siinä on tunnistettu ja täsmennetty, minkälaisia muutoksia yritys haluaa tehdä visionsa saavuttamiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 45–46.)

Myyntistrategian luominen on ennen kaikkea valintojen tekemistä. Yrityksen on kyettävä valitsemaan ne strategiset tekijät, jotka palvelevat yrityksen omaa visiota. Valintaa tehdessä on ymmärrettävä yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, sekä huomioitava ne päätöksiä tehdessä. (Kenner & Leino 2020, 236–237; Hakanen 2004, 21.)

Kenner ja Leino (2020) ovat kirjassaan määrittäneet seuraavat kuusi kohtaa, joiden kysymyksiin vastaamalla voidaan määrittää konkreettiset linjaukset myyntistrategialle:

- Mitkä ovat tärkeimmät asiakaskohderyhmämme?
- Millä tuotteilla ja palveluilla heitä tulevaisuudessa entistä paremmin palvelemme? Miten voitamme niillä kilpailijamme?
- Mitkä ovat keskeisiä muutoksia toimintatavoissamme, jotta voimme auttaa potentiaalisia ja olemassa olevia asiakkaitamme entistä laadukkaammin?
- Millaisia työkaluja ja niihin liittyvää perehdytystä tarvitsemme, jotta toimimme entistä ketterämmin ja tehokkaammin tulevaisuudessa?
- Minkälaisia muutoksia ja toimenpiteitä tahtotilaan pääseminen edellyttää resursseissa tai organisoitumisessa?
- Minkälainen kulttuuri tukee parhaiten tahtotilaamme pääsemistä? Minkälainen työyhteisö ja -ympäristö saa aikaiseksi optimaaliset olosuhteet tahtotilaan pääsemiseksi?

Strategisten linjausten ohella, strategiatyön ydin on määritellä strategian sisältö ja prosessi. Yksinkertaisemmin ilmaistuna, strategia vastaa siihen, mitä

ja miten tehdään. Suunnittelutyön tyypillisin virhe on, että keskitytään liikaa vastaamaan kysymykseen, mitä tehdään. Tällöin konkreettiset toimenpiteet unohtuvat, ja strategia jää teorian tasolle. Toimenpiteitä suunniteltaessa on huomioitava, että ne ovat mahdollisimman konkreettisia, selkeitä ja yksinkertaisia. Tällä varmistetaan, että jokainen henkilö, jota strategia koskee, ymmärtää ja sisäistää mitä yrityksessä aiotaan tehdä. (Karlöf 2004, 24; Kamensky 2014, 226.)

Konkreettisten toimenpiteiden onnistumisen takaamiseksi on tärkeää myös määrittää mittarit tavoitteiden seuraamiseksi. Mittarit määrittämällä pystytään varmistamaan, että strategian sisältö ja prosessit on määritetty riittävän konkreettisesti sen toimeenpanoa ajatellen. Mittareita seuraamalla pystytään myös paremmin määrittämään välitavoitteita ja arvioimaan strategiatyön onnistumista. Pelkkä mittarien määrittäminen ei luonnollisesti vielä takaa onnistumista, vaan mittareille on myös suotavaa asettaa vastuuhenkilö. Tämä vastuuhenkilö on ensisijaisesti vastuussa kyseiselle mittarille asetetun suoritustavoitteen saavuttamisesta. (Karlöf 2004, 100; Kamensky 2014, 228.)

Mittarit voivat olla jo ennestään yrityksen käytössä olevia keinoja mitata toimintojen suorituskykyä tai liiketoiminnan kannattavuutta. Strategia kuitenkin usein tuo mukanaan muutoksen, jolloin on syytä arvioida, tarvitaanko väliaikaisia mittareita muutosprosessin analysointia varten. Nämä mittarit eroavat usein merkittävästi operatiivisten tulosten mittareista, jotka arvioivat usein ennemminkin toimenpiteitä kuin niiden vaikutuksia. Strategisen muutoksen mittareita käytetään ainoastaan tietyn ajan, jonka jälkeen strategian tuoma muutos on siirtynyt osaksi yrityksen normaalia liiketoimintaa, jolloin sitä mitataan yrityksen jo olemassa olevilla operatiivisen tuloksen mittareilla. (Karlöf 2004, 101; Kamensky 2014, 228.)

Toimintasuunnitelmaa voidaan rakentaa myös sisällyttämällä siihen pienempiä kehitysprojekteja. Tällöin määritetään yksittäiset kehitysprojektit ja niiden kestot. Lisäksi projektit kannattaa asettaa keskenään toteutusjärjestykseen. Yksittäisen projektin suunnitelman pitää sisältää vähintäänkin projektin tavoite, millä toimenpiteillä tavoite saavutetaan, kuinka projektin onnistumista mitataan sekä kuka tai ketkä ovat vastuussa projektin onnistumisesta. Tämä

mahdollistaa suunnitelman toteutuskelpoisuuden konkretisoimalla sitä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46–47; Kamensky 2014, 226.)

### 2.3 Myyntistrategian toimeenpano

Kun strategiatyössä siirrytään suunnitelmasta toimeenpanoon, on syytä varmistaa, että kaikki yrityksen henkilöstön jäsenet ovat tietoisia strategiasta, he ymmärtävät strategian tarkoituksen ja ennen kaikkea ovat sitoutuneet strategian noudattamiseen. Strategiatyön toimeenpano vaatii suunnitelman lisäksi hyvää johtamiskulttuuria sekä kykyä varautua ja reagoida muutoksiin. Strategiatyö on pitkäjänteistä työtä, joka vaatii onnistuakseen yrityksen koko henkilöstön panoksen. (Karlöf 2004, 112–113.)

Jotta strategia saadaan jalkautettua käytäntöön, täytyy toteuttamiselle olla konkreettinen suunnitelma. Suunnitelman tärkein tehtävä on viedä strategia osaksi henkilöstön päivittäistä arkea. Suunnitelma kertoo, mitä muutoksia strategia aiheuttaa tiimien ja henkilöstön päivittäiseen toimintaan. Suunnitelma voi sisältää erilliset tavoitteet yrityksen eri osa-alueille sekä konkreettiset mittarit niiden saavuttamiseksi. Tavoitteena on, että toteuttamisen suunnitelma vie yrityksen myyntistrategian osaksi henkilöstön arkea ja kertoo konkreettiset keinot yrityksen vision saavuttamiseksi. Onnistuneella myyntistrategian toimeenpanolla on suora vaikutus myyntityön onnistumiseen sekä myyjien henkilökohtaiseen kehittymiseen. (Kenner & Leino 2020, 236–237; Avlonitis ym. 2010, 51–55.)

Strategian jalkauttamisessa on oleellista, että yrityksen johto on tuonut strategian sisältöineen aidosti henkilöstön tietoisuuteen. Tämä tarkoittaa, että henkilöstö ymmärtää yrityksen strategian ja kuinka heidän työnsä tukee strategian onnistumista. Toteutusvaihe on pitkäkestoinen, koko strategiajakson kestävä prosessi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 48; Lindroos & Lohivesi 2004, 47; Kilpinen 2022, 92–93.)

Strategiaa toteutettaessa on syytä huomioida muuttuva toimintaympäristö. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa on myös ymmärrettävä, että yrityksen kilpailutilanne saattaa muuttua hyvinkin nopealla tahdilla. Muutoksia voi ilmetä esimerkiksi markkinatilanteessa, lainsäädännössä tai

asiakaskäyttäytymisessä. Siksi onkin tärkeää, että yritys ei itsepäisesti toteuta valittua strategiaa, vaan muuttuvat tilanteet hyväksytään osaksi strategiatyötä. Olennaista on myös välttää ylireagointia ymmärtämällä ja reagoimalla vain niihin muutoksiin, jotka ovat aidosti merkityksellisiä strategian toimeenpanon onnistumisen kannalta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 45; Sterling 2003, 27–29.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007) nimeävät kirjassaan strategian käytännönpanon suurimmiksi haasteiksi kolme tekijää:

- strategian heikkous
- muutosvastarinta
- puutteellinen vastuunjako täytäntöönpanovaiheessa.

Mikäli strategia epäonnistuu, johtuu se useimmiten strategian heikkoudesta tai huonosta johtamisesta. Strategian heikkous ilmenee yrityksessä siten, että siihen ei uskota eikä sitouduta. Tämä luonnollisesti ruokkii muutosvastarintaa, jonka jälkeen strategian käytäntöönpano muuttuu yritykselle lähes mahdottomaksi. Strategiatyössä yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on saada strategia osaksi sen jokapäiväistä käytännön toimintaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 46; Lindroos & Lohivesi 2004, 47–48.)

Strategian käytäntöönpanossa on lähes poikkeuksetta kyse muutoksesta. Tästä syystä onnistunut muutosjohtaminen sekä valmius muutokseen ovat oleelliset tekijät strategian täytäntöönpanon onnistumisessa. Onnistuneen käytäntöönpanon edellytyksenä on, että yrityksen johto sitoutuu valittuun strategiaan ja antaa sille näkyvän konkreettisen tuen. Johdon täytyy viedä strategian jalkauttamista määrätietoisesti eteenpäin, missä onnistumisen oleellisena takeena on selkeä vastuunjako sekä tiedottamisen taso. Tiedottamisen täytyy olla samanaikaista, selkeää ja mahdollisimman samansisältöistä organisaation eri osien välillä. Tämä ehkäisee osastojen välistä eriarvoisuuden tunnetta strategiatyön suhteen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 46–47; Kenner & Leino 2020, 232–233; Korkiakoski 2019, 174–175.)

Strategiajakso on usein ajallisesti pitkäkestoinen prosessi. Tästä syystä prosessiin on myös syytä luoda välitavoitteita etenemisen seuraamiseksi. Yrityksen henkilöstön kanssa on syytä järjestää säännöllisesti palautekierroksia.

Näiden palautekierrosten tarkoitus on testata linjausten ja valintojen mielekkyyttä henkilöstön kesken. Lisäksi palautekierros on hyvä työkalu henkilöstön sitouttamiseen, sillä tällöin mahdollisimman moni henkilöstön jäsen saa mahdollisuuden osallistua strategiatyöhön. Aktiivinen vuoropuhelu henkilöstön kanssa on eduksi strategiatyölle, sillä mitä pidemmälle ajanjaksolle strategia on määritetty, sitä suuremmalla todennäköisyydellä sitä joudutaan vielä täsmentämään prosessin edetessä. Vuoropuhelu mahdollistaa myös sen, että yritys pystyy tehokkaammin viestittämään henkilöstölleen strategiatyön vaikutukset ja sen edut liiketoiminnan kannalta kokonaisuutena. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48–50; Avlonitis ym. 2010, 51–55.)

### **3 ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELULIIKETOIMINTA**

Yritysten välinen kilpailu samoista asiakkaista on kiristynyt. Yritysten määrä on kasvanut ja yhä useampi toimija kilpailee samoista asiakkaista. Ilman toimenpiteitä markkinat ajautuvat puhtaaseen hintakilpailuun, joka on yritysten liiketoiminnalle haitallista. Tämä luo paineita yksittäisille yrityksille nykyisten liiketoimintamallien kehittämiseen tai vaihtoehtoisesti kokonaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytymiseen. (Helander ym. 2013, 18–19; Virtanen 2010, 12.)

Erottuakseen kilpailijoista yritysten pitää jatkuvasti kehittää tuotteitaan ja palveluitaan. Tämä vaatii keskittymisen kohdistamista yrityksen jo olemassa oleviin sekä potentiaaliin asiakkaisiin. On ymmärrettävä asiakkaiden tilanteet, toiminnat ja tarpeet. Yrityksen omaa tuotetta tai palvelua myydessä on ymmärrettävä, mitä hyötyä eli lisäarvoa se tuottaa asiakkaalle. Tätä kutsutaan asiakaslähtöiseksi ajatteluksi. (Helander ym. 2013, 18–19; Lindroos & Lohivesi 2004, 17–18.)

Asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa käsiteltäessä on hyvä ymmärtää termin määritelmä. Lindroos ja Lohivesi (2004) ovat määrittäneet seuraavat neljä päätyyppiä yritysten jaotteluun toimintatapojen perusteella:

- tuotantolähtöinen toimintatapa
- tuotekehityslähtöinen toimintatapa
- asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa
- julkishallinnollinen toimintatapa.

Nämä neljä toimintatapaa eroavat toisistaan yrityksen tuottaman palvelun tai tuotteen luonteen perusteella. Lisäksi julkishallinnollinen liiketoimintamalli poikkeaa rakenteeltaan merkittävästi muista, ollen ainoa toimintatapa, jossa resurssit tulevat budjetoidusti esimerkiksi verovaroista. Muissa toimintatavoissa ensisijainen resurssien hankinta tapahtuu asiakkailta kaupallisen vaihdannan avulla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 61; Rissanen 2007, 218–220.)

Tässä työssä keskitymme analysoimaan strategian suunnitelmaa asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan periaatteiden mukaisesti. Asiakaspalvelulähtöiselle toimintatavalle tyypillistä on asiakaskeskeisyys. Toimintamallissa liiketoiminta perustuu asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja niihin vastaamiseen. Tähän liittyy merkittävässä määrin yhteistyötä asiakkaan kanssa ja tämän toiminnan ymmärtämistä. Yleensä asiakaspalvelulähtöisen liiketoiminnan tavoitteena on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Asiakasuskollisuus on myös usein tyypillinen ominaisuus asiakaspalvelulähtöiselle toiminnalle. (Lindroos & Lohivesi 2004, 64; Helander ym. 2013, 29–30.)

Asiakslähtöisessä ajattelussa organisaatio pyrkii mukauttamaan tuotteet tai palvelut asiakkaan tarpeisiin sopiviksi. Vaihtoehtoisena ajattelutapana pidetään tuote- ja tuotantolähtöistä organisaatioajattelua, jossa asiakas pyritään saamaan mukautumaan yrityksen tuotteeseen tai palveluun. Kuitenkaan näiden kahden lähestymistavan välille ei ole järkevää luoda liian suurta vastakkainasettelua, sillä molemmilla on omat etunsa. Asiakslähtöisessä toimintatavassa olennaisin asia on, että asiakas on jatkuvasti mukana toiminnassa vaikuttamassa tuotteen tai palvelun sisältöön. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 21–22; Lindroos & Lohivesi 2004, 113.)

### **3.1 Myyntityö palveluliiketoiminnassa**

Jotta päästään toteuttamaan asiakslähtöistä palveluliiketoimintaa, on ensin muodostettava asiakkaan kanssa asiakassuhde. Tämä tarkoittaa, että yrityksen on onnistuttava myymään palveluitansa asiakkaalle. Pelkästään myyntityön onnistuminen ei takaa onnistunutta asiakassuhdetta, vaan yritysten on ymmärrettävä, että asiakassuhdetta on ylläpidettävä koko sen keston. Tämä edellyttää yritysten myyntityön ajattelutavan kohdistamista kohti

asiakslähtöisempää ajattelutapaa. (Parvinen 2013, 189; Hänti ym. 2016, 80–81.) Tämä luku keskittyy myyntityöhön asiakslähtöistä liiketoimintaa painottaen.

Kun määritellään yritys- ja kuluttaja-asiakkaiden käyttäytymisen eroja myyntityössä, pitää asiaa tarkastella aina yritys- ja toimialakohtaisesti. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että yritys- ja kuluttaja-asiakkaiden odotukset ovat suurilta osin samanlaiset. Salesforcen tutkimuksen (2018, 6) mukaan, jopa 82 % yritysasiakkaista tekevät ostopäätöksen samoin perustein kuin yksityishenkilönä ostaessaan.

Kun käsitellään palveluliiketoimintaa yleisesti, voidaan todeta sen vaativan yritykseltä erityistä suhtautumista myyntityöhön. Perinteinen tuotekeskeinen myyntityö ja sen lainalaisuudet eivät itsessään palvele palveluiden myyntiä parhaalla mahdollisella tavalla. Palveluliiketoiminta on luonteeltaan hyvin asiakslähtöistä. Voidaankin todeta, että palveluliiketoiminnassa myynnin laatua mitataan merkittävässä määrin yrityksen asiakkaiden kautta. (Grönroos ym. 2007, 14; Hänti ym. 2016, 80–81.)

Kuten edellä mainittiin, on myyntityö palveluliiketoiminnassa asiakslähtöistä. Asiakslähtöisessä myynnissä avainasemassa on yksilöllinen myyntityö. Palveluiden perimmäisenä tavoitteena on asiakkaan tarpeiden täyttäminen. Tämä vaatii yksilöityjä palveluratkaisuja. Jotta yksilöity palveluratkaisu voidaan muodostaa, vaatii se aktiivista ja laadukasta vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, sekä ennen kaikkea valmiutta mukautua ja reagoida yllättäviinkin tilanteisiin. (Parvinen 2013, 187–188; Hänti ym. 2016, 88–89.)

Jotta yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja luomaan ratkaisuehdotuksia, pitää sen tuntea asiakkaansa. Asiakkaan liiketoiminnan ja hänen tarpeidensa tunteminen on erittäin tärkeää, jotta myyntityöstä voidaan tehdä yksilöllistä. Tämä vaatii, että myyjien pitää omaksua asiakslähtöinen ajattelutapa, joka keskittyy asiakkaaseen ja tämän tarpeisiin. (Parvinen 2013, 188–189; Kenner & Leino 2020, 26.)

Nykypäivän myyntitapahtumassa asiakkaat odottavat myyjältä asiantuntijan roolia yhä enemmissä määrin. Myyjän tulee osoittaa kiinnostusta asiakkaan

tarpeisiin ja vastata näihin esimerkiksi tuomalla ratkaisuehdotuksia. Onnistukseen tässä, yrityksen on ansaittava asiakkaidensa uskollisuus ja luottamus. (Kenner & Leino 2020, 25; Rubanovitsch & Aalto 2007, 59.)

Tätä väitettä tukee Salesforcen tutkimus (2018, 6), jonka mukaan 78 % yritysasiakkaista etsii luotettavaa neuvonantajaa palveluiden toimittajaksi, koska se mahdollistaa lisäarvon tuottamisen yritykselle.

Pelkästään asiakkaan huolellinen tunteminen ja asiantuntijaroolin omaksuminen ei itsessään riitä varmistamaan myyntityön onnistumista. Näiden lisäksi asiakkaan pitää kokea, että hänen tilanteensa kiinnostaa myyvää yritystä. Paras keino tähän on riittävän nopea ja laadukas reagointi asiakkaan yhteydenottoihin ja sovituista asioista riittävä tiedottaminen. Asiakkailla on luonnollisesti toisistaan vaihtelevat odotukset, joten riittävän reagoinnin määrittäminen tapahtuu asiakkaan ehdoilla. (Kenner & Leino 2020, 78–79; Hänti ym. 2016, 50.)

Reagoinnin nopeuden merkityksestä kertovat Maestron tutkimuksen (2019, 9) tulokset, joiden mukaan 83 % ostajista on vaihtanut palveluntarjoajaa, sillä he eivät saaneet myyjältä riittävän nopeasti vastauksia tuotteesta tai palvelusta esittämiinsä kysymyksiin.

Myyntityön onnistumisessa yleisesti tärkeimpänä asiana pidetään asiakaskohtaamista. Onnistuneen asiakaskohtaamisen piirteenä voidaan yleisesti pitää, että asiakas saa mahdollisuuden kertoa itsestään ja tilanteestaan riittävästi, sekä mahdollisimman laadukkaasti. Myyjän tehtävänä on vastata tähän olemalla aidosti läsnä ja tarjoamalla asiakkaan tilanteeseen paras mahdollinen ratkaisu. Tämä toiminta on asiakaslähtöisen myyntityön ydintä, jonka perimmäisenä tavoitteena on saavuttaa pitkäkestoisia asiakassuhteita. (Kenner & Leino 2020, 53–57; Hänti ym. 2016, 81–82.)

Asiakaskohtaamisessa henkilökohtaisen kontaktin merkitystä ei voi vähätellä. Tätä puoltaa Maestron tutkimus (2019, 9), jonka mukaan 93 % yritysasiakkaista kokee, että henkilökohtaisella kontaktilla on suuri merkitys kaupankäyntiin.

Onnistuneeseen asiakaskontaktiin auttaa laadukas valmistautuminen. Valmistautumisessa olennaista on tavoitteiden asettaminen, sekä mahdollisten ennalta tiedossa olevien negatiivisten ennako-odotusten ja esteiden poistaminen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi lisätiedon saanti asiakkaasta, tarjouspyynnön saanti asiakkaalta tai suoraan kaupan tai lisämyynnin saavuttaminen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on mahdollista luoda ennalta toimintamallit ja käytännöt asiakaskohtaamisen läpiviemiseen. Esimerkiksi valmiiksi rakennetut ja harjoitellut kysymykset auttavat myyjää suoriutumaan paremmin asiakaskohtaamisessa. (Kenner & Leino 2020, 54–56, 107; Hänti ym. 2016, 99–100.)

Valmistautumisessa on kuitenkin riskinsä. Kuten edellä on mainittu, olennainen asia myyntityössä on asiakkaan tunteminen ja hänen tarpeisiinsa vastaaminen. Tämä on huomioitava valmistautumisessa, jättämällä riittävästi tilaa asiakkaan kuunteluun ja tämän tarpeisiin reagoimiseen. Ylivalmistautumisessa piilee riski, että myyjä alkaa olettaa asioita asiakkaan puolesta. Esimerkiksi laadukas kysymysten valmistelu vie keskustelua automaattisesti enemmän asiakkaan suuntaan. (Kenner & Leino 2020, 54–55; Hänti ym. 2016, 122–123.)

Jotta saavutetaan halutut tavoitteet myyntityön suhteen, on ymmärrettävä, ettei myyntitapahtuma ole pelkästään myyjien vastuulla. Myyjät usein ovat ainoa kontakti asiakkaaseen, mutta onnistunut myyntityö vaatii, että yrityksen koko organisaatio on myynnin tukena. Myynnin tulee olla osana koko yrityksen strategiaa, palvelen tämän arvomaailmaa ja visiota. Käytännön esimerkkinä voidaan mainita, että organisaation ylin johto kykenee toiminnallaan rakentamaan henkilöstönsä luottamusta yrityksen tuotteeseen tai palveluun, jolloin myyjän on helpompi puhua asiakkaalle tuotteen puolesta. (Hänti ym. 2016, 24, 54–55.)

Tässä luvussa mainittujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että myyntityön onnistuminen on merkittävässä määrin henkilökohtaisten tekijöiden varassa. Yritys- ja yksityisasiakkaiden ostokäyttäytymisen samankaltaisuus selittyy juuri ostajan henkilökohtaisilla tarpeilla. Samoin edellä mainittu tarve luotettavasta neuvonantajasta palveluntuottajana on hyvin sidonnainen henkilökohtaiseen kontaktiin ja sen laatuun, joka on koettu merkittäväksi asiaksi

ostopäätöksen kannalta. Ainoastaan edellä mainittu tutkimus reagoinnin nopeudesta on asia, jota voidaan mitata ja valvoa selkeillä mittareilla, jolloin subjektiiviset tekijät eivät vaikuta asiaan merkittävällä tavalla. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että myyjän pitää olla luotettava ja henkilökohtaisen kontaktin tulee olla laadukas. Lisäksi asiakkaan tarpeisiin tulee reagoida nopeasti ja täsmällisesti, jotta myyntityön onnistuminen olisi todennäköisempää.

### **3.2 Asiakaskokemus**

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin myyntityötä palveluliiketoiminnassa. Onnistuneen myyntityön ansiosta syntyy asiakassuhde, jolloin asiakas käyttää yrityksen palveluita toistuvasti. Olemassa olevan asiakassuhteen ylläpito on yritykselle liiketoiminnallisesti kannattavampaa, kuin uuden asiakkaan hankinta. Tätä voidaan perustella uuden asiakkaan hankinnasta koituvilla lisäkuluilla markkinoinnista ja myynnin edistämisestä. Lisäksi voidaan todeta, että uusasiakashankinnassa yritys on enemmän samalla viivalla kilpailijoidensa kanssa, sillä erottuminen kilpailijoista on vielä saavuttamatta. Asiakassuhteen ylläpidossa olennaista on onnistuneen asiakaskokemuksen luominen. (Lämsä & Uusitalo 2009, 66–67; Hänti ym. 2016, 101–102.)

Asiakkaan ollessa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, hänelle syntyy näkemys, kokemus ja tunne siitä, miten yritys asiakasta kohtelee. Tätä yrityksen vaikutusta asiakkaaseen kutsutaan asiakaskokemukseksi. Asiakaskokemus syntyy ja kehittyy kaikissa tilanteissa, joissa yritys on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Voidaankin todeta, että yrityksellä on useita eri vaikutusmahdollisuuksia vuorovaikutuksen laatuun. Nämä tilanteet voivat olla suoria kohtaamisia, mutta myös epäsuorat tilanteet, joissa asiakkaalle syntyy tunteita tai mielikuvia yrityksestä, ovat osa asiakaskokemusta. (Holma ym. 2021, 24; Lämsä & Uusitalo 2009, 35–36.)

Onnistunut asiakaskokemus on myös suurilta osin emotionaalisten tarpeiden täyttämistä. Asiakkaalle syntyy lähes aina mielikuva yrityksestä jo ennen asiakassuhteen alkamista. Yrityksen markkinointi tai ulkopuoliset suositukset luovat pohjan asiakaskokemukselle rakentamalla asiakkaalle yrityksen toiminnan suhteen ennako-odotuksia. Voidaankin siis todeta, että asiakaskokemus on aluksi hyvin subjektiivinen sisältäen enemmän mielikuvia ja emotionaalisia

vaikutteita. Vasta asiakassuhteen alettua, asiakaskokemus muuttuu enemmän objektiiviseksi, konkreettisten kokemusten kautta. Emotionaalisten vaikutteiden merkityksen asiakassuhteen laadussa on todettu pienenevän asiakassuhteen keston myötä. (Holma ym. 2021, 24–25; Lämsä & Uusitalo 2009, 39–40; Babakus ym. 2021, 194–198.)

Yritysten on hyvä ymmärtää asiakaskokemuksen laajuus arjen toimissaan. Asiakaskokemus ei ole vain yksittäinen tapahtuma, vaan sarja kaikkia niitä tilanteita, joissa asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa. Kokemus konkretisoi tuotteiden tai palveluiden toimivuudessa sekä päivittäisen yhteistyön sujuvuudessa. Tämä vaatii yrityksen osaamisen tunnistamista ja kehittämistä kohti asiakaslähtöisempää toimintatapaa. Asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavat merkittävästi myös asiakkaan kokema tunne siitä, kuinka yritys välittää ja on kiinnostunut hänestä sekä kuinka hän kokee yrityksen sitoutuvan asiakassuhteeseen. (Holma ym. 2021, 25; Helander ym. 2013, 42; Cothrel & Evans 2014, 76–77.)

Asiakaskokemus on kumuloituva asia, joka alkaa asiakkaan ensimmäisestä kohtaamisesta yrityksen kanssa ja rakentuu jokaisella kohtaamisella. Asiakaskokemukseen vaikuttavat niin suuret kokonaisuudet kuin pienetkin yksityiskohdat. Tämä vaatiikin yritykseltä asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista hallintaa, sekä kykyä ennakoida ja aktiivisesti vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tämä edellyttää, että yritysten on ymmärrettävä vastuunsa onnistuneen asiakaskokemuksen syntymisessä ja kehittämisessä. (Holma ym. 2021, 25; Lämsä & Uusitalo 2009, 35–36; Cothrel & Evans 2014, 77–78.)

### **3.2.1 Asiakaskokemus osana yrityksen toimintaa**

Kuten edellä on mainittu, asiakaslähtöisessä ajattelussa organisaatio pyrkii mukauttamaan tuotteet tai palvelut asiakkaan tarpeisiin sopiviksi. Voidaankin todeta, että asiakaslähtöinen yritys tarjoaa asiakkaalleen fyysisen tuotteen tai palvelun lisäksi lisäarvoa tämän liiketoimintaprosessiin. Kun asiakaslähtöisyys viedään käytäntöön, määritetään mitä asiakkaan halutaan kokevan asiakassuhteen aikana. Kyseessä ei ole ainoastaan asioita ostotapahtuman aikana, vaan myös asioita ennen ja jälkeen kyseisen tapahtuman. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 21, 23; Grönroos ym. 2007, 32–33.)

Asiakaskokemusta pitää tarkastella aina asiakkaan näkökulmasta. Sen laatuun voidaan vaikuttaa kaikissa tilanteissa, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Asiakaskokemus voidaankin ymmärtää tietynlaisena asiakkaan kulkemana matkana, joka käsittää vaiheet ennen ja jälkeen asiakkuutta, kuten myös tapahtumat asiakkuuden aikana. Asiaan vaikuttaessa on syytä ymmärtää, että asiakaskokemus syntyy aina asiakkaan tunteissa ja mielessä, jolloin siihen vaikuttavat asiakkaan yksilölliset mieltymykset. Tästä syystä asiakaskokemusta ei voida koskaan täysin ennalta käsikirjoittaa. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 20; Holma ym. 2021, 28; Lemon & Verhoef 2016, 79–80.)

Kuten edellä on mainittu, asiakaskokemusta tarkastellaan aina asiakkaan näkökulmasta. Yritysten tehtävänä on luoda toimintatavat ja työkalut, joilla he pystyvät viemään asiakaslähtöisen ajattelutavan käytäntöön. Tämä edellyttää, että kyseinen ajattelutapa muutetaan konkreettisesti asiakaskokemukseksi. Tavoitteena on saada pitkäkestoisia ja uskollisia asiakassuhteita vaikuttamalla asiakkaan kokemiin asioihin ja mielikuviin ennen asiakassuhdetta, ostotapahtuman aikana sekä asiakkuuden jatkuessa. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 21, 23; Holma ym. 2021, 29.)

Yritys pystyy vaikuttamaan asiakaskokemuksen laatuun monin eri tavoin. Asiakassuhteen aikana ratkaisevaa on, kuinka yritys sitoutuu asiakkaaseen ja yhteistyöhön. Yhteistyön toimivuus ja helppous vaikuttavat merkittävästi asiakaskokemukseen, kuten myös toimittajayrityksen aktiivisuus yhteydenotoissa ja kanssakäymisissä. Merkittävä asia asiakaskokemuksen laadussa on myös, kuinka yritys pystyy reagoimaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja kehittämään toimintaansa asiakassuhteen aikana. Voidaankin sanoa, että asiakaskokemus on parhaimmillaan, kun asiakas kokee tulleensa palvelluksi yksilönä ja hänen henkilökohtaiset tarpeensa ja mieltymyksensä on huomioitu. (Holma ym. 2021, 29; Lindroos & Lohivesi 2004, 114.)

Yritys pystyy myös vaikuttamaan asiakaskokemukseen jo ennen asiakassuhteen alkua. Asiakkaan ennakko-odotuksiin ja mielikuviin yrityksestä vaikuttaa olennaisesti yrityksen brändi. Brändi käsittää ne tunteet ja mielikuvat, jotka ihminen kokee yritystä ajatellessaan. Vahva brändi onkin yritykselle

erinomainen markkinointikeino ja ehdoton kilpailuetu. Yritys muodostaa brändinsä kaikilla osa-alueilla, joilla se näkyy ja kuuluu yrityksen ulkopuolelle. (Holma ym. 2021, 65, 69; Grönroos 2009, 284.)

Brändin muodostamisessa on olennaista ymmärtää, että siihen vaikuttaa kaikki yrityksen tekeminen – niin tiedostettu brändin tarkoituksellinen rakentaminen, kuin kaikki tiedostamaton toiminta yrityksen ulkopuolella. Esimerkiksi pelkästään yrityksen toimitilojen ulkoasu vaikuttaa sen brändiin ja sitä kautta asiakaskokemukseen asiakkaan saaman mielikuvan kautta. Voidaankin todeta kääntäen, että asiakaskunta muodostaa yrityksen brändin ja yrityksen tehtävänä on vaikuttaa, minkälaiseksi se muodostuu. (Holma ym. 2021, 65–66; Grönroos 2009, 284–286.)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu brändi luo asiakkaalle lisäarvoa. Vahva brändi tekee yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista ainutlaatuisia asiakkaan silmissä. Tämä antaa mahdollisuuden paremmin sitouttaa asiakasta yritykseen luomalla suhde asiakkaan ja brändin välille. Ainutlaatuisuuden tuomaa lisäarvoa pystytään usein hyödyntämään tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa, ja siksi vahvaa brändiä voidaankin pitää yrityksen aineettomana pääomana. (Holma ym. 2021, 68–69; Grönroos 2009, 286.)

Edellä mainittuja asioita käsiteltäessä yritys- ja kuluttajakäyttäytymistä vertaillen, voidaan todeta eroavaisuuksia asiakaskokemuksen olemuksessa. Yritysasiakkaille on tyypillistä, että hankinnat kilpailutetaan huolellisemmin, myyntisykli kestää kauemmin, sekä hankintaan ja tuotteen tai palvelun käyttöön osallistuu useampi henkilö. Poikkeuksiakin on, joten tästä syystä yritysasiakkaiden palvelukokemukseen vaikutettaessa on hyvä tuntea asiakasyrityksen organisaatio ja prosessit. Kuitenkin pääpiirteittäin asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät toimivat yhtä lailla yritys- ja kuluttaja-asiakkaidenkin keskuudessa. (Holma ym. 2021, 33.)

Onnistuneen asiakaskokemuksen saavuttaminen luo yritykselle hyötyä monin eri tavoin. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen saavuttanut asiakas suosittelee toimittajayritystä herkemmin muille potentiaalisille asiakkaille. Vastavuoरोisesti myös erittäin huono asiakaskokemus saa usein asiakkaan jakamaan negatiivisen kokemuksen. Asiakkaan odotukset tuotteen tai palvelun

laadusta ovat luonnollisesti asiakkaan itsensä muodostamia. Yrityksen onkin tärkeää pyrkiä tunnistamaan asiakkaan odotukset sekä miettiä, kuinka he pystyvät vastaamaan niihin. (Holma ym. 2021, 81; Lämsä & Uusitalo 2009, 54–56.)

Asiakkaista saadaan suosittelijoita tuottamalla heille poikkeuksellisen hyvä asiakaskokemus. Yritystä muille suositteluva asiakas vaikuttaa erityisesti yrityksen brändiin positiivisella tavalla. Yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaiden suositteluherkkyyteen syventämällä yhteistyötä heidän kanssaan. Tällöin asiakkaat usein kokevat vahvaa yhteenkuuluvuutta yrityksen kanssa, joka sitouttaa heitä yritykseen entisestään. Varsinkin sosiaalisesti tai yhteisöllisesti merkittävien asiakkaiden saaminen yrityksen suosittelijoiksi on erittäin tehokasta brändin rakentamista. Asiakassuosittelu onkin erittäin kustannustehokas markkinointikeino yritykselle. (Holma ym. 2021, 81–83; Lämsä & Uusitalo 2009, 35–36.)

### **3.2.2 Asiakaskokemus osana yrityksen strategiaa**

Asiakaslähtöisyyttä tarkasteltaessa liiketoiminnan kannalta on tärkeä muistaa, ettei kyseessä ole vain keinoja asiakkaan miellyttämiseksi. Asiakaslähtöisyys ei ole vain asiakastyytyväisyyden parantamista, vaan ennen kaikkea kyseessä on liiketoiminnan ja kilpailukyvyn kehittämistä tarjoamalla paras mahdollinen ratkaisu, joka huomioi nämä realiteetit. Sokeasti asiakastyytyväisyyden kehittämiseen perustuvissa toimenpiteissä piilee riski, että ne ovat yritykselle taloudellisesti kannattamattomia. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 21; Helander ym. 2013, 31.)

Onnistunut asiakaslähtöinen strategia on erityisen tärkeä pienille yrityksille, joilla kilpailuedun tavoittelun työkalut ovat rajatut verrattuna keskisuuriin tai suuriin yrityksiin. Kilpailuetua tavoitellaan määrittämällä ne palvelut, joita asiakkaille tuotetaan. Näiden palveluiden osalta määritetään asiakkaiden tarpeet, joihin yritys toiminnallaan vastaa. Strategiaa määritettäessä on tärkeää tiedostaa ja ymmärtää, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja kuinka he käyttäytyvät. Tämä korostuu erityisesti, kun määritetään asiakaskokemusta osaksi yrityksen strategiaa. (Holma ym. 2021, 46–47, 51; Helander ym. 2013, 32.)

Kun yritys luo ymmärrystä asiakkaistaan, pitää sen kerätä tietoa asiakkaiden aikaisemmista kokemuksista. Tässä prosessissa on oleellista ymmärtää, että saatu tieto on aidosti peräisin asiakkailta, ja vuorovaikutus on riittävän laadukasta. Usein yrityksen työntekijöillä on työtehtäviensä ansiosta käsitys yrityksen asiakkaista. On kuitenkin ymmärrettävä, että asiakas usein kokee asiat aivan eri tavalla, verrattuna yrityksen omaan henkilöstöön. Asian selittää, että monet yrityksen sisäiset asiat ovat sen omalle henkilöstölle tiedossa, kun taas asiakkaalla on vain mielikuva, miten yritys toimii. On siis elintärkeää, että asiakasymmärrystä selvitetään tutkimalla aidosti asiakaskuntaa sekä mittaamalla heidän kokemiaan asioita. Mittaustuloksia on kuitenkin syytä verrata siihen, kuinka yrityksen oma henkilöstö kokee asiat. (Holma ym. 2021, 110–113; Grönroos 2009, 79–80.)

Asiakaslähtöisen strategian oleellisena osana on tiedostaa, minkälaisen asiakaskokemuksen yritys haluaa asiakkailleen tuottaa. Voidaankin sanoa, että asiakaskokemus toimii asiakaslähtöisyyden luontaisena jatkumona strategian viemisessä käytännön tasolle. Tässä onnistuminen vaatii yritykseltä joustavuutta sekä uuden ajattelutavan omaksumista. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 21, 23; Grönroos ym. 2007, 16.)

Yritysten kilpaillessa keskenään samoista asiakkaista, on asiakaskokemus ratkaisevassa asemassa. Se on yritykselle erinomainen tapa erottua kilpailijoistaan. Tässä onnistuakseen, täytyy yrityksen luoda asiakkailleen jollain tavalla asiakkaan kannalta ainutlaatuinen ratkaisu, verrattuna kilpailijoiden vastaavaan. (Holma ym. 2021, 32; Lindroos & Lohivesi 2004, 133.)

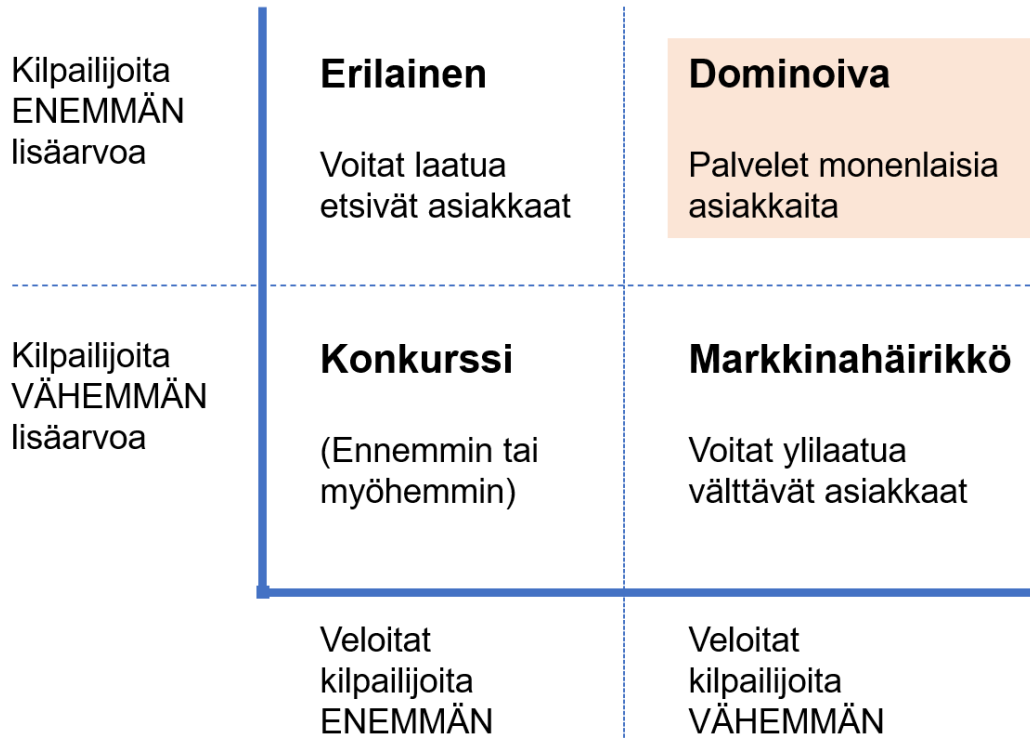
Asiakaskokemuksen merkityksestä viestii Salesforcen tutkimus (2020, 27), jonka mukaan, 85 % yritys- ja 79 % kuluttaja-asiakkaista kokee, että asiakaskokemus on vähintään yhtä tärkeä kuin itse tuotteen tai palvelun laatu. Saman tutkimuksen (Salesforce 2020, 33) mukaan, jopa 89 % yritys- ja 92 % kuluttaja-asiakkaista käyttää saman yrityksen palveluita uudelleen, mikäli asiakaskokemus on ollut positiivinen. Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemus on merkittävä tekijä yrityksille ja olennainen osa sen strategiaa.

Kun yritys on luonut strategiansa ja sisällyttänyt asiakaskokemuksen osaksi sitä, on seuraavana vuorossa strategian toimeenpano. Strategian toimeenpano asiakaskokemuksen suhteen noudattaa samoja sääntöjä, kuin strategian käytäntöönpano yleisesti. Huomion arvoinen asia on, että usein asiakaskokemukseen liittyvien toimenpiteiden mielletään virheellisesti koskettavan vain niitä, jotka ovat työtehtävissään suoraan kontaktissa asiakkaan kanssa. Todellisuudessa asiakaskokemus on koko organisaation yhteinen asia. (Holma ym. 2021, 153–155; Hänti ym. 2016, 24.)

Organisaation jokainen jäsen on vastuussa asiakaskokemuksen syntymisestä. Yrityksen jokainen jäsen vaikuttaa yrityksen tuotteeseen tai palveluun suorasti tai epäsuorasti, vähintäänkin yrityskulttuuriin vaikuttamisen seurauksena. Tästä syystä onnistuneeseen asiakaskokemukseen vaikuttaa yrityksen henkilöstön jokainen jäsen, joko konkreettisesti asiakassuhteen aikana tai vaikuttamalla yrityksen brändiin suoraan tai välillisesti. (Holma ym. 2021, 153–155; Hänti ym. 2016, 24.)

#### **4 ARVOMYYNTI JA LISÄARVON TUOTTAMINEN**

Yritysten kilpailutilanteen kiristytessä, saattavat yritykset virheellisesti ajautua hakemaan kilpailuetua laskemalla hintojaan, ainoana toimenpiteenä. Mikäli yrityksellä ei ole erityistä hintakilpailukykyä, eli kykyä tuottaa tuotteita tai palveluita kilpailijoitaan alemmilla kustannuksilla, on hintojen lasku ainoana toimenpiteenä liiketaloudellisesti tuhoisaa. Yritysten täytyykin selviytyäkseen keskittyä toimenpiteisiin, joilla pystytään erottautumaan kilpailijoista laske-matta hintoja ainoana toimenpiteenä. Tämä tarkoittaa lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Kuvassa 4 on esitetty lisäarvon suhde hintaan osana yrityksen strategiaa. Tämän perusteella voidaankin todeta, että lisäarvon tuottaminen on yritykselle sen kilpailutilanteessa ratkaiseva tekijä. Lisäarvoa tuovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuudet, sekä niiden ympärille liittyvät tukipalvelut. Lisäksi ostohinta suhteessa tuotteen laatuun määrittelee lisäarvoa. (Kuusela & Rintamäki 2002, 17; Rissanen 2007, 36.)



Kuva 4. Lisäarvon suhde hintaan (Apunen 2020, 39)

Asiakaslähtöisessä palveluliiketoiminnassa sopivana perustana voidaan pitää ajattelutapaa, jossa keskitytään lisäarvon luomiseen asiakkaalle. Lisäarvon luomisessa tavoitellaan tilannetta, jossa yritys pystyy tuottamaan mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle kustannustehokkaasti. Lisäarvoa tuotetaan usein tuotteen tai palvelun kulutusprosessin aikana. (Helander ym. 2013, 31–32; Grönroos 2009, 17.)

Kuluttaja-asiakkaiden kohdalla lisäarvosta käytetään usein termiä hyöty. Kuitenkin kuluttaja-asiakkaan hyöty ja yritysasiakkaan saama lisäarvo ovat käsitteeltään hyvinkin samanlaiset. Molemmissa tapauksissa asiakas pyrkii maksimoimaan tuotteen tai palvelun käytöstä saavutettavat hyödyt ja vastaavasti minimoimaan kustannukset ja uhraukset. Tämän perusteella voidaankin todeta, että hinta on aina tuotteen tai palvelun voimakkain ominaisuus. Vaikka hinta onkin kilpailun keskeisin ominaisuus, se ei ole ainut. Yritys pystyy luomaan merkittäviä kilpailuetuja kustannustehokkaasti siten, että tuntee asiakkaat ja heidän tarpeensa. (Kuusela & Rintamäki 2002, 29; Rissanen 2007, 172–173.)

## 4.1 Arvomyynti

Asiakasliiketoiminnassa pyritään tuottamaan asiakkaalle arvoa, joka ylittää arvon tuottamisen kustannukset yritykselle. Arvon tuottamisessa on tärkeää, että yritys ymmärtää arvon käsitteen asiakkaan kannalta. Tässä olennainen asia on, että keskitytään enemmän tarpeiden, kuin kysynnän täyttämiseen. Asiakkaan saama arvo liittyy suoraan hänen tarpeidensa täyttymiseen. Yksinkertaistettuna arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde, johon vaikuttaa suuresti asiakkaan emotionaalinen side suhteessa palvelua tai tuotetta myyvään yritykseen. (Karlöf 2004, 85–86; Kuusela & Rintamäki 2002, 17.)

Keskeisin asia arvomyyntiä toteutettaessa on, että myyjä pystyy tunnistamaan asiakkaan tarpeet. On ymmärrettävä, minkälaista lisäarvoa asiakas arvostaa ja tarvitsee. Tämä voi olla fyysisten ominaisuuksien lisäksi tilannesidonnaista, abstraktia tai subjektiivista, jolloin sen yksiselitteinen ja yleispätevä määrittely on erittäin haastavaa. Asiakkaan kokemaan lisäarvoon vaikuttavat lisäksi hänen edustamansa organisaation arvomaailma, mutta myös hänen oma henkilökohtainen arvomaailmansa. (Hänti ym. 2016, 42–44; Kuusela & Rintamäki 2002, 19.)

Myyjän tehtävänä on esittää asiakkaalle ratkaisu, joka vastaa asiakkaan tarpeita tuottaen mahdollisimman suurta hyötyä. Yritysten on kuitenkin ymmärrettävä, että liiallinen yksilöinti ei ole kustannustehokasta, vaan toimintamalleista on hyvä luoda pääpiirteiltänsä yhteneväisiä. Yhteneväisissä toimintamalleissa pitää olla liikkumavaraa, jotta asiakasta voidaan palvella myös osin yksilöllisesti. Esimerkkinä asiakkaan tavoittelemista hyödyistä voidaan mainita tuotteiden osalta pitkä käyttöikä, alhaiset käyttökustannukset koko elinkaaren ajan, sekä käyttövarmuus ilman ennakoimattomia keskeytyksiä. Palveluiden kohdalta voidaan mainita esimerkkeinä asiakkaan säästämä aika ja huolettomuus, sekä toimittajayrityksen asiantuntijuuden hyödyntämisestä saavutettava parannus asiakkaan omien toimintojen laatuun. (Hänti ym. 2016, 43–46; Risänen 2007, 140–141.)

Voidaan siis todeta, ettei asiakkaan kokema arvon muodostus liity pelkästään ostotapahtumaan. Tuotteen tai palvelun arvo kehittyy sitä käytettäessä, jolloin asiakas voi saada arvoa pitkänkin ajan kuluessa. Voidaankin todeta, että

lisäarvon muodostus ja asiakaskokemus ovat suorassa yhteydessä toisiinsa. (Hänti ym. 2016, 43; Kuusela & Rintamäki 2002, 22.)

Yritykset voivat analysoida tuotteitaan tai palveluitaan arvomyynnin kannalta. Hänti ym. (2016, 45–46) esittävät kirjassaan OEH-analyysin, jonka avulla voidaan kuvata tuotteen tai palvelun ominaisuudet, mitä etuja siitä on asiakkaalle ja kuinka asiakas hyötyy näistä ominaisuuksista.

| O = Ominaisuudet                       | E = Edut  | H = Hyödyt  |
|--|---|---|
| Tuotteen osa on valmistettu teräksestä | Kestävyys   | Pitkä käyttöikä. Ei tarvitse hankkia korvaavaa osaa niin pian |
| Vartiointipalvelu toimii 24/7          | Mahdolliset murrot ja ilkivalta voidaan havaita vuorokaudenajasta riippumatta | Asiakas saa mielenrauhaa                                      |

Kuva 5. OEH-analyysi (Hänti ym. 2016, 45–46)

Kuvassa 5 on esitetty tuotteen ja palvelun yksinkertaistettu OEH-analyysi. Analyysia tarkastellaan aina asiakkaan kannalta. Yritysten tuleekin analyysia tehdessään löytää tuotteidensa tai palveluidensa asiakkaalle merkittävimmät ominaisuudet, sekä analysoida niistä koitua hyöty. Analyysin tarkoituksena on antaa myyjälle tarvittavat tiedot, jotta hän pystyy uskottavasti ja totuudenmukaisesti vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. (Hänti ym. 2016, 45–46; Lahtinen & Isoviita 2001, 219.)

OEH-analyysi on oikein käytettynä myyjälle erinomainen työkalu. Myyjä voi asiakkaan käyttäytymistyyppin perusteella valita, aloittaako hän myytävän tuotteen tai palvelun esittämisen ominaisuuksista vai hyödyistä. Esimerkiksi fakta-keskeisten asiakkaiden suhteen on suositeltavaa aloittaa myynti kuvaillen ominaisuuksia, minkä jälkeen asiakkaan on helpompi omaksua ominaisuuksista saatavat hyödyt. Taas päinvastainen esittämistapa, jossa aloitetaan hyödyistä, sopii ensisijaisesti lisäarvoa tavoitteleville asiakkaille. Vaihtoehtoisesti OEH-analyysia voidaan käyttää myös kilpailijaperusteisesti valitsemalla ominaisuudet, jossa oma tuote tai palvelu on kilpailijaa parempi, ja korostaa asiakkaille näitä ominaisuuksia sekä niiden hyötyjä. (Hänti ym. 2016, 45–46; Lahtinen & Isoviita 2001, 219.)

Analyysien käytössä on kuitenkin riskinsä. Martens ym. (2021, 353–357) esittävät tutkimuksessaan, että liiallinen objektiivinen datan käyttö, esimerkiksi

arvon laskennassa, saattaa jopa heikentää myynnin onnistumista. Arvomyyntin työkaluilla voidaan kuitenkin saavuttaa hyötyjä myyntityössä, mikäli niitä ymmärretään käyttää aina tapauskohtaisesti ja asiakasperusteisesti oikealla tavalla, huomioiden myyntityön subjektiivisuus.

Kuten aikaisemmin mainittiin, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen on keskeisintä myyjän työssä, kun toteutetaan arvomyyntiä. Tämän lisäksi on erittäin tärkeää, että myyjä tuntee hyvin myytävän tuotteen tai palvelun ominaisuudet. Ymmärtämällä asiakkaan tarpeet ja myytävän tuotteen tai palvelun ominaisuudet, pystyy myyjä myyntitilanteessa tarkemmin analysoimaan asiakkaan saamaa hyötyä. Myyntitapahtumassa onkin tärkeää, että myyjä osaa esittää asiakkaalle ominaisuudet ja niistä seuraavat hyödyt ketjuna, eikä keskity vain toiseen osa-alueeseen. Voidaankin todeta, että onnistuneen arvomyyntin mahdollistaa, että myyjä tuntee myytävän tuotteen tai palvelun ominaisuudet, tuntee asiakkaan tarpeet ja odotukset, sekä osaa hahmottaa ne hyödyt, joista asiakas itse saa eniten lisäarvoa. (Hänti ym. 2016, 45–46; Kuusela & Rintamäki 2002, 130–131.)

## **4.2 Arvomyynti osana palveluliiketoimintaa**

Palveluiden kehityksen ja hinnoittelun tavoitteena on luoda kattava ja monimuotoinen palvelukokonaisuus, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Tämä edellyttää asiakkaan tarpeiden ja odotusten tunnistamista, jolloin olennaista on, että asiakas pääsee vaikuttamaan palvelun sisältöön. Kun palvelun osuus myynnistä on merkittävä, on asiakkaan osallistuminen myyntitapahtumaan tärkeää, jotta asiakkaan ja myyjäyrittäjien välille voidaan luoda entistä parempi kontakti. (Rissanen 2007, 214, 217; Grönroos & Järvinen 2001, 42–43.)

Kaiken tämän tavoitteena on, että asiakkaalta saadaan poistettua epävarmuustekijät ostotapahtuman yhteydessä. Palvelun ja siihen liittyvän tuotteen myyntiä ei voida toteuttaa samalla tavalla, kuin pelkän fyysisen tavaran myyntiä. Tämä vaatiikin yritykseltä kokonaisvaltaista myynnin ja markkinoinnin asiakaslähtöistä hallintaa, jota voidaan pitää yrityksen elinehtona kilpailutilanteessa pärjäämiseen. (Rissanen 2007, 214, 217; Grönroos & Järvinen 2001, 42–43.)

Asiakkaan kokema epävarmuus asioinnin yhteydessä on ennemminkin subjektiivinen tunne, kuin objektiivinen. Usein epävarmuus liittyy siihen, että asiakas haluaa välttää väärää valintoja ja riskejä. Yleisin epävarmuuden aiheuttaja on riski taloudellisesti epäedullisesta ratkaisusta, eli asiakkaan ostama palvelu ei ole sijoitetun rahan arvoinen. Yleisesti kuitenkin voidaan todeta, että epävarmuudet aiheutuvat asiakkaan puutteellisista tiedoista liittyen tuotteeseen tai palveluun. Asiakkaan subjektiivisuus korostuu palveluliiketoiminnassa merkittävästi verrattuna puhtaaseen tuoteliiketoimintaan, sillä palvelu itsessään on huomattavasti subjektiivisempi käsite, verrattuna fyysiseen tuotteeseen. (Kuusela & Rintamäki 2002, 34–35; Grönroos & Järvinen 2001, 44–45.)

Palveluiden ostopäätös ratkaistaankin usein mieltymysten ja henkilökohtaisten näkemysten perusteella, ennemmin kuin täysin faktaperusteisesti. Tällöin ratkaisevassa roolissa on palvelua myyvän yrityksen luotettavuus asiakkaan silmissä. Luottamuksen rakentaminen on pitkäkestoinen prosessi, mutta asiakassuhteen laadun voidaan kuitenkin olettaa paranevan, mitä pidemmälle se jatkuu. Luottamusta voidaan rakentaa esimerkiksi lisäämällä asiakkaan tietoisuutta palvelusta, helpottamalla ostopäätöstä tai esimerkiksi erityiskohtelulla ja -hinnoittelulla. Nämä voivat sisältyä suoraan yrityksen ensisijaiseen ydinpalveluun, tai vaihtoehtoisesti ne voivat olla erikseen myytäviä lisäpalveluita. (Kuusela & Rintamäki 2002, 34–37; Rissanen 2007, 214–215.)

Asiakas tekee jatkuvasti havaintoja yrityksestä asioidessaan tämän kanssa. Havaintoja tehdään palveluvalikoimasta, laadusta ja palvelun tasosta, hintatasosta, imagosta, sekä jopa muista asiakkaista. Nämä tekijät herättävät asiakkaassa tiedostettuja ja tiedostamattomia tunteita ja ajatuksia. Yritysten onkin hyvä ymmärtää, että asiakkaan havainnot ovat kokonaisvaltaisia. Tämä tarkoittaa, että lisäarvoa tuottavat tekijät on nähtävä laajempaan, kuin pelkkänä palvelun hintana suhteessa sen ominaisuuksiin. Olennaisinta on ymmärtää, minkälaisena asiakas näkee yrityksen. Asiakkaan mielikuva yrityksestä ja sen palvelusta saattaa ratkaista ostopäätöksen. (Kuusela & Rintamäki 2002, 132; Apunen 2020, 78.)

Kuten aiemmin on mainittu, asiakkaiden odotusten ja tarpeiden määrittäminen on aina tapauskohtaista. Usein odotusten ja tarpeiden määrittämistä auttavat asiakastutkimukset. Tutkimuksilla voidaan selvittää yrityksen tekemien

toimenpiteiden vaikutusta asiakkaiden subjektiivisiin kokemuksiin, kuten myös palveluiden käyttämisestä syntyvän asiakasarvon selvitykseen. Tutkimuksessa on kuitenkin tärkeää ymmärtää palvelun ominaisuuksista johtuvat tekijät, sekä erottaa ne asiakkaan kokemuksiin vaikuttavista subjektiivisista tekijöistä. Myös asiakkaan omat käytännöt ja erityisesti puutteet niissä saattavat vaikuttaa asiakastutkimuksiin vääristäen niitä. Tutkimuksissa onkin suositeltavaa etsiä ja havainnoida niitä tekijöitä, jotka toistuvat useilla eri asiakkailla. Tämä mahdollistaa asiakasperusteisten tekijöiden vaikutuksen poistamisen suurelta osin. (Kuusela & Rintamäki 2002, 138–139; Apunen 2020, 228–229.)

Asiakkaan tarpeiden ja tämän kokeman arvon merkityksen ymmärtävä yritys kykenee paremmin ymmärtämään oman liiketoimintansa ja määrittelemään sitä suhteessa kilpailijoihinsa. Kyse on suurelta osin omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemisesta sekä hahmottamisesta, kuinka ne näkyvät suhteessa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Onnistuneen määrittelyn seurauksena yritys pystyy erilaistamaan palvelutarjontaansa suhteessa kilpailijoihin, omaa liiketoimintaa suosivalla tavalla. Kilpailijoista erottuva palvelutarjonta mahdollistaa kilpailuetujen saavuttamisen palvelutuotteen laadun suhteen sekä vapaamman hinnoittelun. Voidaankin todeta erilaistumisen olevan liiketoiminnan kannattavuuden kannalta erittäin suotavaa. (Kuusela & Rintamäki 2002, 128–129; Rissanen 2007, 118–119; Grönroos & Järvinen 2001, 44–45.)

Palvelutarjonnan erilaistamisessa merkittävä keino on jälkimarkkinointi. Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan varsinaisen palveluoston jälkeen asiakkaille tarjottuja, erikseen ostettavia lisäpalveluita, jotka liittyvät asiakkaan aikaisempaan ostoon. Nämä lisäpalvelut voivat olla esimerkiksi neuvontaa, koulutusta tai huolto- ja varaosapalveluiden toimittamista erillisen huolenpitosopimuksen muodossa. Lisäpalvelu voi myös olla muiden ulkoisten palveluiden, kuten rahoituksen järjestämistä asiakkaalle. Olennaisinta kuitenkin on, että tarjottava lisäpalvelu täydentää alkuperäistä palvelutuotetta, sekä tarjoaa mahdollisuuden hyväkätteiseen lisälaskutukseen. Jälkimarkkinointi onnistuessaan vahvistaa asiakkaan ja yrityksen suhdetta, mikä tuo lisäarvoa molemmille osapuolille luottamuksen muodossa. Jälkimarkkinointi onkin keskeinen osa nykyaikaista asiakkuuksien hoitamista. (Rissanen 2007, 259–260; Apunen 2020, 68–69.)

Erilaistumisen lisäksi arvomyynnillä voidaan saavuttaa liiketoiminnan kannattavuutta parantavia toimia. Mikäli palvelu tuottaa asiakkaalle merkittävää lisäarvoa, voi asiakas olla valmis maksamaan tuotteesta korkeampaa hintaa verrattuna kilpailijoiden vastaavaan tuotteeseen. On kuitenkin mahdotonta määrittää yleisesti oikeanlainen lisäarvo ja sen vaikutus hintaan, joten asiaa pitää aina tarkastella tapauskohtaisesti. Lisäksi on ymmärrettävä, että monet ulkoiset asiat, kuten yleinen kysyntä ja inflaatio vaikuttavat hinnoitteluun merkittävästi. Voidaan kuitenkin todeta, että oikeanlaisella arvomyynnillä yritykset saavat mahdollisuuden siirtyä perinteisestä kustannusperusteisesta hinnoittelusta joustavampaan, enemmän katetuottoa mahdollistavaan hinnoittelumalliin. Yksinkertaistettuna, yrityksen pitää ymmärtää asiakkaan saama lisäarvo, sekä suhteuttaa oma hinnoittelunsa siihen. (Rissanen 2007, 120–125; Apunen 2020, 164–166.)

## **5 TOIMEKSIANTAJAN JA TUTKIMUKSEN ESITTELY**

Tämä työ ja siihen liittyvä tutkimus lähtivät ajatuksesta, kuinka luoda myynnillä kilpailuetua, liiketoimintaa kannattavalla tavalla. Tämä edellyttää yritykseltä määrätietoista ja toimivaa myyntistrategiaa, jonka luominen toimeksiantajayritykselle muodostuikin tämän työn tavoitteeksi. Toimeksiantajayrityksen valintaan vaikutti, että työ haluttiin erityisesti tehdä pienelle, alle kymmenen henkilön yritykselle.

Opinnäytetyössä sovelletaan konstruktiivista kehittämismallia. Konstruktiivisessa kehittämismallissa pyritään ratkaisemaan jokin tietty ongelma käytännönläheisesti, luomalla uusi rakenne tai malli. Ratkaisu luodaan käyttäen olemassa olevaa teoreettista tietoa, jonka tueksi hankitaan empiiristä tietoa. Konstruktiivisessa kehittämismallissa on tutkimuksen lisäksi olennaisena osana myös ratkaisun toteuttaminen ja testaaminen. Voidaankin todeta, että konstruktiivisessa kehittämisstrategiassa ilmenee selvästi luontaisena jatkumona teorian, tutkimuksen ja käytännön suhde toisiinsa. (Ojasalo ym. 2015, 65–66.)

### **5.1 Toimeksiantaja ja tutkimuksen tavoitteet**

Tässä julkisessa opinnäytetyössä jätetään julkaisematta toimeksiantajan nimi, sekä tiettyjä yrityssalaisuuden piiriin kuuluvia asioita. Tämän työn toimeksiantaja on pirkanmaalainen henkilö- ja pakettiautojen huolto- ja korjauspalveluita

tarjoava yritys. Yrityksen työntekijämäärä on viidestä kymmeneen henkilöä ja vuosittainen liikevaihto on noin miljoona euroa. Yritys tuottaa huolto- ja korjauspalveluita kaikkiin automerkkeihin ja -malleihin, yritys- sekä kuluttaja-asiakkaille.

Toimeksiantajayrityksen liiketoimintaympäristölle on ominaista, että myynti- ja palvelutapahtuma ovat sidonnaisia yrityksen toimipisteen sijaintiin. Huoltotoimenpiteitä tehdään ainoastaan yrityksen omassa toimipisteessä, joten asiakkaan luona tehtävät huoltotoimet eivät kuulu yrityksen palveluvalikoimaan. Myyntityölle on myös ominaista, että se tapahtuu yrityksen toimipisteellä. Myyntiä tehdään lisäksi myös puhelinyhteyden ja sähköpostin välityksellä.

Tämän työn tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle myyntistrategia, jonka avulla yritys pystyy tuottamaan enemmän lisäarvoa asiakkailleen, liiketoimintaa kannattavalla tavalla. Työn keskeisimmiksi teemoiksi valittiin asiakaskokemus, myyntityö ja arvomyynti.

Työn aihe, tavoitteet ja teemat valittiin toimeksiantajayrityksen ja tämän liiketoiminnan perusteella. Myyntistrategialla, jonka keskeisimmät teemat ovat asiakaskokemus ja arvomyynti, uskottiin saavutettavan merkittäviä vaikutuksia yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Tämän perusteella kyseisestä aiheesta ja sen teemoista päätettiin tehdä tutkimus.

Myyntistrategian avulla, yrityksellä tulisi olla riittävät tiedot strategian toimeenpanosuunnitelman tekemiseen. Työn tavoitteen mukaisesti, myyntistrategia pyritään luomaan niin, että se soveltuu yritykselle ja tämän liiketoiminnalle parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä tavoitetta varten työhön kuuluu oleellisena osana tutkimus, jonka avulla kerätään tietoa yrityksestä ja tämän liiketoimintaympäristöstä.

## **5.2 Tutkimus ja tiedonkeruumenetelmät**

Tämä työ on toteutettu laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan jotain tiettyä toimintaa tai ilmiötä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että se painottuu tulevaisuuteen. Toisin sanoen, tutkittavaa kohdetta tarkastellaan, jotta

sitä pystytään kehittämään tai uudistamaan. Muita ominaispiirteitä laadulliselle tutkimukselle ovat tilannesidonnaisuus sekä tutkimusotteen eteneminen käytännön ilmiöstä teoriatasolle. (Pitkäranta 2014, 9, 27–28, 33.)

Kuten edellä on mainittu, tämä työ on toteutettu laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Ensisijainen tiedonhankintamenetelmä on haastattelut, joita täydennetään omilla havainnoilla. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu suoritetaan ennalta määritettyjen, tutkimukselle merkityksellisten teemojen ympärillä. Ennalta määritettyjen teemojen sisällä kysymyksiä voidaan tarvittaessa tarkentaa tai syventää, haastattelukohtaisesti haastateltavan vastauksista riippuen. Laadullisessa tutkimuksessa käytettävässä teemahaastattelussa on olennaista, että haastateltavat henkilöt tietävät tai omaavat kokemusta tutkittavasta aiheesta, jotta haastattelut tuovat aidosti lisäarvoa tutkimukselle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88, 98.)

Teemahaastatteluista kerättyä tietoa täydennettiin omilla havainnoilla. Havainnointi on tämän työn tiedonhankintamenetelmä, joka täydentää ensisijaista tiedonhankintamenetelmää, eli teemahaastattelua. Havainnoinnin etuja on, että se monipuolistaa tutkimuksesta kerättävää tietoa ja auttaa tutkijaa tunnistamaan tutkittavaan asiaan liittyvät normit, erottaen ne normiin liittyvistä käyttäytymismalleista. Lisäksi omilla havainnoilla voidaan tunnistaa tutkittavan kohteen käytännön toimien ja teoreettisen viitekehyksen yhtäläisyydet tai eroavaisuudet. Havainnointi teemahaastattelua täydentäen on suositeltava tiedonkeruutapa, kun tutkitaan vuorovaikutusta tai orientoivaa käyttäytymistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83, 93–94.)

Omat havainnot perustuvat laajaan tietämykseen yrityksestä ja sen toiminoista. Olen seurannut läheltä yrityksen toimintaa ja sen vaiheita yli kymmenen vuoden ajan. Lisäksi oma työhistoriani on antanut laajan ymmärryksen yrityksen liiketoimintaympäristöstä ja -alasta.

Tässä työssä myyntistrategian määrittelyyn pohjautuvan tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Kuinka reagoidaan asiakkaan yhteydenottoon?

- Minkälainen asiakaskokemus halutaan luoda asiakkaalle?
- Kuinka asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa liiketoimintaa kannattavalla tavalla?

Teoreettisen viitekehyksen perusteella myyntistrategian painopisteiksi valikoituivat asiakaskokemus ja lisäarvon tuottaminen arvomyynnin avulla. Valinta perustui kohdeyrityksen ja sen liiketoiminta-alan ominaisuuksiin. Valituilla painopisteillä ja niihin liittyvällä tutkimuksella pyritään saavuttamaan mahdollisimman suuri hyöty yrityksen liiketoimintaa ajatellen. Näiden perusteella luotiin seuraavat haastattelun teemat:

- yrityksen nykytila, historia ja asema markkinoilla
- yrityksen asiakkaat ja asiakaslähtöisyys
- myyntityö ja arvomyynti.

Haastatteluiden tavoitteena oli teemojen avulla kartoittaa yrityksen nykytila ja asema markkinoilla, asiakkaiden ostokäyttäytyminen sekä yrityksen myyntityön nykytila. Lisäksi strategiatyötä varten pyrittiin kartoittamaan yrityksen aikaisempi strategia ja siihen liittyvät toimenpiteet. Jokaista teemaa täydennettiin muutamalla tarkentavalla kysymyksellä, joihin perustuen teemahaastattelut suoritettiin. Tarkentavat kysymykset pyrittiin suunnittelemaan niin, etteivät ne olisi liian johdatteluvia, vaan antaisivat haastateltaville mahdollisuuden tuoda omat näkemyksensä ja ajatuksensa avoimesti esille. Tarkentavat kysymykset ovat tämän työn liitteessä 1. Näiden teemojen ja tarkentavien kysymysten ympärillä käytiin avoin haastattelu, jota tarvittaessa täydennettiin tapauskohtaisilla lisäkysymyksillä.

Haastattelun kohteena oli yhteensä kaksi henkilöä. Haastateltavat henkilöt ovat yrityksen yhtiömiehiä, jotka ovat olleet mukana yrityksen toiminnassa sen perustamisesta lähtien. Molemmilla yhtiömiehillä on lisäksi aikaisempaa kokemusta ajoneuvoista ja korjaamoliiketoiminnasta. Haastateltavien henkilöiden määrä perustui yrityksen kokoon ja organisaatorakenteeseen. Lisäksi haastateltavat henkilöt vastaavat yrityksen strategiatyöstä ja sen toimeenpanosta.

## 6 MYyntISTRATEGIA

Myyntistrategian suunnittelun ensimmäisenä vaiheena oli kartoitus, jonka tavoitteena oli määrittää yrityksen liiketoimintaa ja asemaa markkinoilla. Kartoitus tehtiin teemahaastatteluiden vastausten perusteella. Vastauksia täydennettiin tarvittaessa omilla havainnoilla.

### 6.1 Myyntistrategian kartoitus

Teemahaastatteluiden vastausten perusteella kartoitettiin yrityksen liiketoimintaa ja asemaa markkinoilla, jotta saatiin riittävät pohjatiedot myyntistrategian suunnittelulle. Suunnitelman pohjana käytettiin Kennerin ja Leinon (2020) nelivaiheista mallia:

- yrityksen nykytila
- asiakkaiden ostokäyttäytyminen
- kilpailijat
- aiemman strategian arviointi.

Näiden neljän vaiheen ja niihin liittyvän kartoituksen perusteella pyrittiin saamaan riittävät tiedot yrityksestä, jotta myyntistrategia oli mahdollista luoda. Tässä luvussa esitetyt asiat ovat teemahaastatteluista esiin nousseita asioita, joita on tarvittaessa täydennetty omilla havainnoilla tai ulkoisilla lähteillä. Väitteet, jotka perustuvat omiin havaintoihin tai ulkoisiin lähteisiin, on tapauskohtaisesti mainittu erikseen.

#### 6.1.1 Yrityksen nykytila

Teemahaastatteluiden perusteella yrityksen nykytilannetta voidaan kuvailla vakaana. Taloudelliset tunnusluvut osoittavat hyvin, että yrityksellä on oikeiden strategisten valintojen myötä mahdollisuudet menestyä kilpailutilanteessa. Liiketoiminta on ollut lähes vuosittain voitollista ja omavaraisuus on hyvällä tasolla. Myös tulevaisuuden näkymät ennustavat jatkumoa liiketoiminnan kannattavuudelle ja liiketaloudelliselle vakaudelle.

Haastatteluissa tuli selkeästi esiin, että yritys on onnistunut kasvattamaan hyvän ja kattavan asiakaspohjan, johon kuuluu merkittävässä määrin yrityksessä useamman kerran asioineita asiakkaita. Lisäksi jo olemassa olevaa

asiakaskuntaa on pystytty täydentämään tehokkaasti uusasiakashankinnalla. Asiakaspotentiaalia kuvaillaan yrityksen alueella merkittävänä, erityisesti yrittäjäasiakkaiden kohdalla. Liiketoimintaympäristössä koetaan mahdollisuus yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseen.

Kilpailutilannetta luonnehditaan vaativaksi, sillä toimeksiantajayrityksen kanssa samoista asiakkaista kilpailevia yrityksiä on liiketoiminta-alueella useita. Tästä huolimatta toimeksiantajayritys on onnistunut saavuttamaan vakaan aseman markkinoilla, suhteessa kilpailijoihin. Merkittävimpänä kilpailuetuna pidetään yrityksen asemaa luotettavana toimijana asiakkaiden keskuudessa. Lisäksi yrityksen tekninen osaaminen ja työn laatu ovat luoneet kilpailuetua suhteessa alueella toimiviin muihin kilpaileviin yrityksiin. Kilpailuetujen määrittely perustuu haastateltavien saamaan asiakaspalautteeseen ja näitä väitteitä tukevat myös omat havainnot.

Yritys on viime vuosien aikana onnistunut kasvattamaan markkinaosuuttaan, jonka ansiosta sen henkilöstömäärä on kasvanut. Markkinaosuuden kasvun uskotaan johtuvan edellä mainituista kilpailueduista, sekä niistä seuranneiden positiivisten asiakassuosituksen vaikutuksesta. Lisäksi yrityksen brändi-ilme on saanut positiivista palautetta, jonka uskotaan vaikuttaneen asiakaskokemukseen positiivisella tavalla. Markkinaosuuden kasvun jälkeen yritys on pystynyt ylläpitämään liiketoiminnan kannattavuuden hyvällä tasolla, minkä ansiosta myös talous on pysynyt vakaana.

Yrityksen omia vahvuuksia analysoitaessa merkittävimpänä tekijänä pidetään teknistä osaamista. Tekninen osaaminen läpi organisaation mahdollistaa paremmin avoimen vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa, jolloin yrityksen asema luotettavana asiantuntijana on vahvempi. Ajoneuvokannan kehityksen koetaan olevan tällä hetkellä nopeaa, jolloin osaamisen päivittäminen koetaan merkittäväksi kehityksen kohteeksi, jotta saavutettu kilpailuetu pystytään säilyttämään myös tulevaisuudessa.

Toisena merkittävä vahvuutena pidetään yrityksen onnistunutta verkostoitumista. Yrityksellä on yhteistyötä samalla alueella toimivien muiden ajoneuvoalan yritysten kanssa, jotka eivät ole suorassa kilpailutilanteessa keskenään, mutta joiden asiakaskunta on joissain määrin yhteneväistä. Tämä on

kehittänyt asiakaskokemusta merkittävästi, sillä yritys pystyy antamaan suosituksensa sekä ohjaamaan asiakkaan yhteistyöyritykselle, mikäli heillä itsellään ei ole mahdollisuutta tuottaa asiakkaan tarvitsemaa palvelua. Vastaavasti myös yhteistyöyrityksien suositusten ansiosta, yritys on onnistunut kasvattamaan omaa asiakaskuntaansa.

Myyntistrategiaa ajatellen yrityksen nykytilan kartoituksesta merkittävimmiksi asioiksi nousevat yrityksen maine luotettavana toimijana sekä asiakaspotentiaali markkinoilla. Teoreettisessa viitekehyksessä esitetty tutkimustulos vahvistaa myös, että luottamus myyntityössä ja asiakaspalvelutilanteessa on elintärkeää myyntityön onnistumisen kannalta. Toisena merkittävänä asiana esiin nousi asiakaspotentiaali, erityisesti yritysasiakkaiden osalta. Tämän johdosta voidaan todeta, että oikeilla strategisilla valinnoilla yrityksen on mahdollista tavoitella liiketoiminnan kasvua. Lisäksi verkostoituminen ajoneuvoalan yritysten kanssa koetaan asiana, joka tukee liiketoiminnan kehittämistä. Nämä asiat ovat huomionarvoisia yrityksen myyntistrategiaa suunniteltaessa.

### **6.1.2 Asiakkaiden ostokäyttäytyminen**

Teemahaastatteluissa selvitettiin aluksi, kuinka toimeksiantajayritys tällä hetkellä segmentoi asiakkaitaan. Yrityksen tällä hetkellä käyttämät pääasiakassegmentit ovat olleet yritys- ja kuluttaja-asiakkaat, jotka on lisäksi jaettu omiin segmentteihinsä ostouskollisuuden perusteella niin, että useamman kerran yrityksessä asioineet muodostavat oman asiakassegmentin. Tämän lisäksi kuluttaja-asiakkaat on vielä jaettu kahteen alasegmenttiin ostomäärän perusteella.

Tarkasteltaessa potentiaalisia asiakassegmenttejä kuluttajamarkkinoilla, asiakkaiden demografisilla tai psykologisilla tekijöillä ei haastatteluiden perusteella havaittu vaikutusta ostokäyttäytymiseen. Siksi kyseisten tekijöiden perusteella ei koeta järkeväksi tehdä asiakassegmentointia. Tämän uskotaan olevan toimialakohtainen erityispiirre.

Haastatteluissa esiin nousi erityisesti merkittävänä muutoksena tulevaisuudessa koettu ajoneuvojen käyttövoiman muutos. Jo tällä hetkellä on havaittavissa ajoneuvokannan vaihtuminen yhä enemmän sähkö- tai

hybridikäyttöiseksi, perinteisen bensiinin tai dieselin sijaan. Muutoksen uskotaan yhä voimistuvan tulevaisuudessa ja sen koetaan aiheuttavan tarvetta uudistaa yrityksen asiakassegmentointia.

Haastattelun vastauksia sähkö- ja hybridikäyttöisten ajoneuvojen kasvavasta osuudesta tukee Traficom:in (2022) tilasto henkilöautojen ensirekisteröinneistä käyttövoimittain. Tilaston perusteella sähkö- tai hybridikäyttöisten ajoneuvojen osuus ensirekisteröinneissä on moninkertaistunut. Vastaavasti bensiini- ja dieselikäyttöisten ajoneuvojen osuus ensirekisteröinneissä on selvästi laskenut. Toimeksiantajalla ei ole virallista ajoneuvovalmistajan edustusta, joten ensirekisteröintitilastoissa havaitut muutokset näkyvät muutaman vuoden viiveellä yrityksen oman asiakaskunnan ostokäyttäytymisessä.

|  | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Käyttövoima</b>                       |        |        |        |        |        |
| Bensiini                                 | 79 034 | 84 700 | 82 334 | 62 967 | 56 634 |
| Diesel                                   | 36 064 | 28 936 | 21 863 | 14 134 | 10 632 |
| Sähkö                                    | 502    | 776    | 1 897  | 4 245  | 10 153 |
| Bensiini/Sähkö<br>(ladattava<br>hybridi) | 2 401  | 4 797  | 5 808  | 12 797 | 19 524 |
| Diesel/Sähkö<br>(ladattava<br>hybridi)   | 152    | 135    | 159    | 435    | 620    |

Kuva 6. Henkilöautojen ensirekisteröinnit käyttövoimittain 2017–2021 (Traficom 2022)

Teemahaastatteluissa kävi lisäksi ilmi, että asiakkaiden ostokäyttäytymisessä on ollut havaittavissa lievää muutosta viimeisen viiden vuoden aikana. Erityisesti huolto- ja korjauspalveluiden ostaminen osamaksulla on yleistynyt. Toimeksiantajalla on tästä syystä yhteistyötä kolmannen osapuolen kanssa, mikä mahdollistaa rahoituspalveluiden tarjoamisen asiakkaille.

Toisena merkittävänä ostokäyttäytymisen muutoksena koettiin kuluttaja-asiakkaiden entistä monipuolisempi suhtautuminen palvelutapahtumaan. Osa asiakkaista kaipaa entistä enemmän ohjeita ja neuvoja ajoneuvon elinkaaren hallintaan, vaikkakin vastaavasti osa asiakkaista haluavat asioinnin ja huolto- tai korjaustoimenpiteen olevan mahdollisimman yksinkertaista ja helppoa. Nämä

ääripäät ovat korostuneet ajan saatossa ja kyseisten ääripäiden on koettu aikaisemmin olevan selvästi lähempänä toisiaan.

Yritysasiakkaiden kohdalla on havaittavissa yhä kasvavaa tarvetta ajoneuvojen elinkaaren hallinnan siirtämiseen kokonaisuudessaan huoltopalveluita tuottavalle yritykselle. Tähän hallintaan kuuluu esimerkiksi ajoneuvon valmistajan huolto-ohjelmasta poikkeavat lisähuoltotoimenpiteiden ehdotukset, joilla ehkäistään yllättävät ajoneuvojen vikaantumiset. Toinen yritysasiakkaiden kohdalla havaittu tarve on huolto- ja korjausajankohtien saaminen ilta- ja viikonloppuajaksi, jolloin mahdollinen häiriö asiakkaan omille liiketoimille on vähemmän merkittävä.

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen vaihtelevuus esiintyy myös vaihtelevana tarpeena vaikuttaa ostetun palvelun sisältöön. On havaittu hyvinkin vaihtelevia tarpeita ja motiiveja liittyen palvelun sisältöön. Esimerkiksi osa asiakkaista haluaa saada ajoneuvonsa kuntoon mahdollisimman pienillä kustannuksilla, kun taas osa haluaa varmistaa, että ajoneuvo tarkastetaan ja mahdolliset havaitut lisätyöt suoritetaan, jotta ajoneuvon seuraavaan huolto- tai korjausvälit olisi mahdollisimman pitkä aika.

Edellä mainitut esimerkit ovat asiakaskäyttäytymisen ääripäitä, ja havaittu asiakaskäyttäytyminen on usein näiden ääripäiden väliltä. Kuitenkin on havaittu, että yleisesti asiakkaat ovat yhä enemmän hintatietoisia saamansa palvelun suhteen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että palveluntarjoaja valitaan pelkästään halvimman hinnan perusteella. On ollut selvästi havaittavissa trendi, jossa asiakas yhä useammin arvioi palvelusta saamansa hyödyn suhteessa maksettua hintaan. Toisin sanoen, asiakkaat hakevat yhä enemmän määrin rahoiltaan vastinetta. Luonnollisesti ulkoiset tekijät, kuten yleinen kustannusten nousu, saattavat vaikuttaa asiaan. On kuitenkin nähtävissä, että kyseisellä käyttäytymismallilla on vaikutusta asiakkaiden ostokäyttäytymiseen myös tulevaisuudessa.

Toimeksiantajayritys on mitannut asiakaskokemusta säännöllisesti asiakastyytyväisyysmittauksilla. Yrityksen asiakaskunta on ollut pääosin tyytyväistä ja saatu palvelu on koettu hyväksi. Tämä selittää yhtenä tekijänä yrityksen uskollisen asiakaskunnan. Asiakkaat kokevat yrityksen luotettavaksi toimijaksi ja

asiointitapahtuma koetaan helpoksi. Asiakastytyväisyysmittauksia on tehty usean vuoden ajan, ja tuloksista on ollut havaittavissa positiivinen kehitys-suunta.

Teemahaastatteluissa nousseita asioita tukevat myös omat havainnot. Myynti-strategiaa ajatellen, merkittävimmät havainnot liittyivät asiantuntijapalveluiden kysyntään, kuten elinkaaren hallintaan liittyviin asioihin. Erityisesti yritysasiak- kaiden kohdalla, joille ajoneuvo on osana liiketoimintaa, on nähtävissä merkit- tävä mahdollisuus lisäarvon tuottamiselle. Kysyntää lisäarvolle on myös ha- vaittavissa merkittävässä määrin kuluttaja-asiakkaiden keskuudessa. Asiakkai- den hintatietoisuus ja saadun hyödyn arviointi suhteessa kustannuksiin ovat nousseet yhä merkittävämmäksi tekijäksi ostopäätöstä tehdessä. Myös ajo- neuvokannan käyttövoiman muutoksen voidaan olettaa vaikuttavan yrityksen toimintaan tulevaisuudessa.

### **6.1.3 Kilpailijat**

Teemahaastatteluiden perusteella kilpailutilanteesta esiin nousi, että yleisellä tasolla ajoneuvojen huolto- ja korjauspalveluiden kilpailu on hyvin sijaintipe- rustaista. Yritys- ja kuluttaja-asiakkaat valitsevat usein palveluntarjoajan tä- män toimipisteen läheisen sijainnin perusteella. Samalla alueella toimivat, sa- maa asiakassegmenttiä palvelevat yritykset kilpailevat keskenään samoista asiakkaista. Toimeksiantajayrityksen liiketilat sijaitsevat alueella, jossa kilpaile- via toimijoita on useita ja kilpailutilannetta luonnehditaan haastavaksi. Tämän uskotaan johtuvan kyseisen alueen suuresta asiakaspotentiaalista.

Yrityksen kilpailijoita käsiteltäessä, haastatteluista kävi ilmi, että alueella toimii useampi kilpaileva yritys. Kilpailevien yritysten koko vaihtelee yhden henkilön yrityksestä, kymmeniä henkilöitä työllistäviin korjaamoihin, joilla on virallinen ajoneuvovalmistajan edustus. Yhteistä kaikilla kilpailijoilla on, että ne tarjoavat toimeksiantajayrityksen kanssa samoja palveluita. Kilpailevista yrityksistä, merkittäviksi kilpailijoiksi nostetaan esiin viisi yritystä. Kyseiset yritykset ovat monimerkkikorjaamoita ja palvelevat samoja asiakassegmenttejä kuin toimek- siantajayritys.

Merkittävimpiä kilpailijoita analysoitaessa tarkemmin, selvimmin erottautuvat vertailun pienet yritykset. Pienillä yrityksillä on alhaisen kulurakenteen ansiosta mahdollisuus tuottaa palvelua selvästi edullisemmalla hinnalla, verrattuna isompiin yrityksiin. Taas isompien yritysten etu on toimitusvarmuus ja kyky palvella asiakkaitaan moninaisemmin ja laadukkaammin.

Isompien, toimeksiantajayritystä vastaavan kokoluokan yritysten vertailussa esiin nousi tasaisuus. Merkittävät eroavaisuudet nähdään laadun, toimitusvarmuuden, yrityskuvan ja palvelun osalla. Näistä jokaisella osa-alueella toimeksiantajayrityksen koetaan olevan kilpailijavertailun kärkeä, mutta samalla painotetaan erojen olevan pieniä. Tätä analyysia vahvistavat myös asiakkailta saatu palaute sekä asiakastytyväisyystutkimusten tulokset.

Käsiteltäessä kilpailutilanteen kehittymistä tulevaisuudessa, kiinnittyy huomio ensimmäisenä ennusteeseen kilpailun kiristymisestä. Kustannukset ovat olleet nousussa ja se asettaa yrityksille paineita myös asiakashintojen nostamiseen. Kuitenkin asiakkaiden hintatietoisuuden kehittyminen tekee hintojen korottamisesta yrityksille haastavampaa. Tämä velvoittaa yrityksiä yhä enemmän panostamaan strategiatyöhönsä, mikä mahdollistaa lisäarvon tuottamisen asiakkaalle.

Omat havainnot tukevat teemahaastatteluissa esiin nousseita asioita. Tuotteet ja palvelut ovat ominaisuuksiltaan hyvin samanlaiset, kun vertaa kilpailijoita toisiinsa. Erottautuminen kilpailijoista on tehtävä laadun, toimitusvarmuuden, palvelun tai yrityskuvan osalta. Erottautumisen tarpeen oletetaan yhä korostuvan tulevaisuudessa. Nämä asiat ja niiden huomiointi ovat olennainen osa myyntistrategiaa suunniteltaessa.

#### **6.1.4 Aiemman strategian arviointi**

Arvioitaessa aikaisempaa strategiaa tehtiin päätös keskittyä teemahaastatteluissa viiden edellisen vuoden tapahtumiin, eli vuodesta 2017 eteenpäin. Sitä edellisiä strategisia valintoja ja niiden analysointia ei tehdä, ellei siitä erikseen koeta olevan merkittävää hyötyä tulevan myyntistrategian suunnittelun kannalta. Perusteena tähän on, että pidemmän aikavälin tarkastelussa on riski

virheellisiin päätelmiin, sillä tarkastelu ei välttämättä ole vertailukelpoista nykyajan kanssa, muuttuneesta liiketoimintaympäristöstä johtuen.

Haastatteluiden perusteella esiin nousi, että yritys on tietoisesti palvellut laajasti eri asiakassegmenttejä, sekä pitänyt palveluvalikoimansa laajana. Tavoitteena on ollut, että asiakas voisi palvelutarpeista riippumatta asioida ainoastaan toimeksiantajayrityksen kanssa. Tätä on lisäksi täydennetty yhteistyöllä muiden ajoneuvoalan yritysten kanssa, jotka tuottavat eri palveluita toimeksiantajayrityksen kanssa. Tämä on osoittautunut kannattavaksi strategiseksi valinnaksi liiketoiminnan kannalta.

Yhtenä merkittävänä asiakassegmenttinä yritykselle ovat olleet yritysasiakkaat. Yritysasiakkaisiin on panostettu jo ennen aiemman strategian tarkastelujaksoa ja valinta on osoittautunut kannattavaksi. Samaa panostusta on jatkettu koko tarkastelujakson ajan onnistunein tuloksin. Yritysasiakkaat ovat tuoneet säännöllistä tuloa yritykselle, ylläpitäen talouden vakautta. Yritysasiakkaiden osuus on kuitenkin ollut kuluttaja-asiakkaita pienempi, joten tätä panostusta on pidetty enemmänkin lisänä tavalliseen liiketoimintaan.

Yritys on onnistunut saavuttamaan asiakkaidensa keskuudessa maineen luotettavana ja asiakaslähtöisenä toimijana. Tämän ovat mahdollistaneet asiantuntijaroolissa annetut suositukset palvelun yhteydessä ja tulevaisuudessa suoritettavista toimenpiteistä, sekä asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa saamansa palvelun sisältöön. Nämä ovat olleet tietoisia valintoja ja ne ovat kehittäneet positiivista yrityskuvaa, sekä tuoneet erityistä lisäarvoa asiakkaalle.

Edellä mainittujen strategisten valintojen ansiosta yritys on pystynyt kasvattamaan liiketoimintaansa. Yritys on aiemman strategian tarkastelujakson aikana nähnyt mahdollisuuden liiketoiminnan kasvulle ja tehnyt strategisen valinnan tavoitella kasvua, mikä on kannattanut. Tämän ansiosta yritys on onnistunut kasvattamaan henkilöstömääräänsä tarkastelujakson aikana. Liiketoiminnan kasvun lisäksi myös kannattavuus on parantunut kyseisellä aikavälillä.

Omat havainnot tukevat teemahaastatteluissa esiin tulleita asioita. Palveluvalikoiman ja palveltavien asiakassegmenttien laajuuteen liittyneet toimenpiteet ovat osoittautuneet kannattaviksi valinnoiksi. Erityisesti panostukset

yritysasiakkaisiin sekä asiakaskeskeisyyteen ovat olleet erinomaisia valintoja. Nämä ovat mahdollistaneet liiketoiminnan kasvun, ja tästä syystä niitä kannattaa tarkastella sekä huomioida myös tulevaisuuden strategiatyössä.

## **6.2 Myyntistrategia**

Teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuksen perusteella saavutettiin riittävät lähtötiedot myyntistrategian luomiselle. Myyntistrategia luodaan niin, että se tukee yrityksen visiota ja tavoitteita, painottaen työn keskeisiä teemoja. Työn keskeisimmiksi teemoiksi valittiin asiakaskokemus, myyntityö ja arvomyynti. Nämä teemat luovat perustan toimeksiantajayrityksen myyntistrategialle.

Toimeksiantajayrityksellä on selkeä visio markkinaosuuden kasvattamiseen tulevaisuudessa. Tätä visiota tukevat yrityksen kasvun mahdollistavat toimitilat sekä alueen markkinatilanteen mahdollistama kasvupotentiaali. Lisäksi yrityksen merkittävimmät tavoitteet ovat uskollisen asiakaskunnan kasvattaminen ja liiketoiminnan kannattavuuden varmistaminen. Jotta myyntistrategia palvelisi yrityksen liiketoimintaa mahdollisimman tehokkaasti, on edellä mainittujen vision ja tavoitteiden oltava keskeisessä roolissa strategiatyössä.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään yrityksen myyntistrategiaa, perustuen teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen tuloksiin. Myyntistrategiaa käsitellään työn keskeisten teemojen kautta. Tavoitteena on luoda strategiset painopisteet myyntistrategian suunnitelmaa varten, joka esitellään työn yhteenvedossa.

### **6.2.1 Asiakaskokemus**

Asiakaskokemuksen osalta tämän työn tutkimuskysymys oli, minkälainen asiakaskokemus halutaan luoda asiakkaalle. Myyntistrategiaa varten oli olennaista selvittää yrityksen nykytila sekä asiakaskokemukseen vaikuttaneet aikaisemmat toimenpiteet ja niiden seuraukset. Tämän lisäksi on myös ymmärrettävä, kuinka toimintaympäristö on muuttunut asiakaskokemuksen ja sen vaatimusten suhteen, ja kuinka sen oletetaan muuttuvan lähitulevaisuudessa.

Tutkimuksissa selvisi, että yrityksellä on hyvä ja kattava asiakaspohja, johon kuuluu merkittävässä määrin yrityksessä useamman kerran asioineita

asiakkaita. Voidaankin todeta, että yritys on pystynyt luomaan asiakkailleen onnistuneesti positiivisen asiakaskokemuksen. Erityisesti yrityksen maine luotettavana toimijana on selittävä tekijä onnistuneen asiakaskokemuksen saavuttamisessa.

Asiakaskäyttäytymisessä on havaittu merkittävä muutos liittyen palvelun sisältöön vaikuttamisessa. Tutkimuksen perusteella havaittiin, että asiakkaiden tarpeet palvelun sisältöön vaikuttamisessa ovat monipuolistuneet. Tämä näyttäytyy siten, että asiakkailla on toisiinsa nähden hyvin vaihtelevat motiivit liittyen saatuun palveluun ja sen sisältöön. Toiset asiakkaat ovat hyvin hinta- ja palvelutietoisia, jolloin he kaipaavat tarkempaa selontekoa ja perusteita palvelun sisällöstä. Vastaavasti toiset asiakkaat haluavat asioinnin ja palvelun olevan mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista. Eri asiakkaiden tarpeiden ja motiivien eroavaisuus on korostunut merkittävästi, kun verrataan aikaisempia tapahtumia nykyhetkeen. Tämän muutoksen voidaan olettaa korostuvan myös tulevaisuudessa.

Jotta yritys pystyy jatkossakin tuottamaan asiakkailleen positiivisen asiakaskokemuksen, on edellä mainittu muutos otettava osaksi strategiatyötä. Palvelua myyvän henkilön on pystyttävä tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja vastattava niihin yhä asiakaskohtaisemmin. Tämä edellyttää, että myyjän on toimittava yhä enemmän asiakaslähtöisen ajattelutavan mukaisesti. Jotta muutos saadaan tehtyä tehokkaasti ja otettua aidosti osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa, on siitä tehtävä osa yrityksen myyntistrategiaa.

Asiakaslähtöisen toiminnan keskiössä on nimensä mukaisesti asiakas. Jotta pystytään paremmin tunnistamaan asiakkaan tarpeet, on myyjän saatava tietoa asiakkaasta. Koska kyseessä on merkittävässä määrin myös subjektiivinen käsite, tietoa asiakkaan tarpeista saadaan usein vasta ensimmäisen asiakas kohtaamisen yhteydessä. Tällöin on olennaista, että asiakkaalla on riittävä mahdollisuus kertoa tilanteestaan ja tarpeistaan myyjälle. Lisäksi palvelutapahtuman jälkeen asiakkaalle on annettava riittävä mahdollisuus palautteen antoon saamastaan palvelusta ja asiakaskokemuksesta. On myös olennaista ymmärtää, että pelkästään tiedonkeruun onnistuminen ei takaa onnistunutta asiakaskokemusta. Saatu tieto pitää käsitellä, ymmärtää ja siihen pitää reagoida, jotta pystytään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja kehittämään

asiakaskokemusta. Asiakkaiden tarpeiden ja motiivien tunnistaminen palvelevat myös strategian kolmatta painopistettä, eli arvomyyntiä.

Asiakaskokemuksen kehittäminen osana asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa edellyttää selvien toimintamallien luomista myyntityöhön. Toimintamallin tavoitteena on luoda myyjälle edellytykset asiakaskohtaamiseen, jotta tämä pystyisi paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Ilman selkeää toimintamallia, asiakaskokemuksen kehittäminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ovat myyjän henkilökohtaisten ominaisuuksien ja osaamisen varassa, jolloin myös niiden kehittäminen on myyjän henkilökohtaisen tahtotilan varassa.

Kuten tutkimuksen tuloksissa mainittiin, asiakkaiden tarpeita ei voida kovinkaan tarkasti jakaa erilaisiin kategorioihin, vaan asiakkaiden tarpeet vaihtelevat eri ääripäiden väliltä. Tästä syystä yrityksen toimintamallit asiakaskohtaamiseen on suunniteltava niin, että ne huomioivat tämän vaihtelevuuden. Valmiiden toimintamallien tarkoituksena on antaa myyjälle vaihtoehtoja, kuinka toimia erilaisissa asiakaskohtaisissa. Toimintamallien onkin syytä keskittyä enemmän asiakkaiden tarpeiden ja motiivien selvittämiseen, kuin valmiiden ratkaisuiden esiin tuomiseen. Tällä myös varmistetaan, että toiminta on aidosti asiakaskeskeistä.

Yrityksen maine luotettavana toimijana on koettu merkittävimmäksi tekijäksi positiivisen asiakaskokemuksen luomiselle. Luotettavan toimijan maine on selitettävissä avoimella ja rehellisillä vuorovaikutuskäytännöillä asiakkaiden kanssa. Lisäksi yrityksen hyvä tekninen osaaminen ja toimenpideratkaisujen esittäminen asiakkaalle asiakaslähtöisesti ovat olleet merkittävässä roolissa luotettavan toimijan maineen kehittämisessä. Yritys on onnistunut saavuttamaan maineellaan merkittävää kilpailuetua alueella. Tämän johdosta luotettavan toimijan mainetta on ylläpidettävä jatkossakin ja otettava se osaksi myyntistrategiaa.

Myyntistrategian tavoitteena asiakaskokemuksen osalta on saavuttaa yhä vakiintuneempi asiakaskunta, jolloin uusasiakashankinnan merkitys yrityksen liiketoiminnalle pienentyy. Uusasiakashankinnan merkityksen pienentyminen antaa yritykselle paremmat edellytykset kasvuun, sekä vaikuttaa markkinoinnin kustannustehokkuuteen parantamalla sitä. Tavoitteiden onnistuminen

edellyttää, että myyjä pystyy paremmin tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja motiivit, sekä vastaamaan näihin asiakaslähtöisesti ja yksilöidysti.

Asiakaskokemuksen suhteen yrityksellä on olemassa mittari, asiakastytyväisyystutkimus. Ennen myyntistrategian toimeenpanoa teetetään asiakastytyväisyysmittaus, joka on vertailukelpoinen yrityksen aikaisempien mittausten kanssa. Tämän jälkeen myyntistrategian vaikutusta seurataan teettämällä uusi mittaus vuoden päästä toimenpidevaiheen aloittamisesta. Näin saadaan kattava ja informatiivinen tutkimus myyntistrategian vaikutuksista. Tämän lisäksi on syytä seurata toimenpidevaihetta ja sen onnistumista itsessään. Toimenpidevaiheen aloitusvaiheessa seuraaminen tapahtuu viikoittain pidetyllä seurantakokouksella, jossa kartoitetaan toimenpidevaiheen eteneminen. Kun muutos ja uudet käytännöt on selvästi omaksuttu, voidaan seurantakokous pitää kuukausittain.

### **6.2.2 Myyntityö**

Myyntityön osalta tämän työn tutkimuskysymys oli, kuinka reagoidaan asiakkaan yhteydenottoon. Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen perusteella selvitettiin, mitkä ovat asiakkaiden vaatimukset myyntityön suhteen. Näihin vaatimuksiin perustuen, luotiin myyntityön tavoitteet ja toimintamallit, jotka lisättiin osaksi myyntistrategiaa.

Teoreettisen viitekehyksen perusteella nopea reagointi asiakkaan yhteydenottoon on merkittävä tekijä myyntitapahtuman onnistumisessa. Riittävä reagointinopeus vaikuttaa myös asiakaskokemukseen parantamalla sitä. Vasteaika asiakkaan yhteydenottoon määritetään osaksi myyntistrategiaa niin, että sille asetetaan tavoitteet ja määritetään mittarit seuraamaan onnistumista. Yhteydenotot tulevat pääsääntöisesti puhelinsoitoina tai sähköposteina, jolloin molemmille asetetaan omat tavoiteajat. Tarjouspyyntöjen suhteen voidaan mitata tarjouspyynnön ja tarjouksen jättämisen välistä aikaa, sekä kuinka se vaikuttaa tarjouksen hyväksyntään. Suositeltu seurantaväli ja tavoitteiden onnistumisen väliarviointi on kuukauden välein.

Toinen merkittävä esiin noussut asia myyntityössä oli asiakassuhteen ylläpitäminen koko sen keston ajan. Tämä tarkoittaa riittävää yhteydenpitoa

asiakkaaseen asiakassuhteen keston ajan. Erityisesti palvelutapahtumissa, jossa asiakkaan ajoneuvo on laajemmassa korjaus- tai huoltotoimenpiteessä, koetaan toimenpiteen aikana tehtävät yhteydenotot, kuten tilannepäivitykset, asiakaskokemusta parantavana asiana. Vastaavat yhteydenotot lisäävät avoimuutta asiakkaan ja yrityksen välillä, minkä voidaan olettaa kehittävän luotettavan toimijan mainetta entisestään. Lisäksi vastaavat yhteydenotot antavat myös mahdollisuuden tapauskohtaisesti lisäpalveluiden myyntiin.

Jotta asiakassuhteen ylläpitämisestä sen keston ajan saataisiin myyntistrategian kautta käytännön toimi, on yhteydenpidolle luotava toimintamalli. Toimintamalli käsittäisi, millä toimenpiteen kriteereillä tehdään kesken toimenpiteen yhteydenotto asiakkaalle ja vastaavasti, mitkä toimenpiteet lasketaan laajuudeltaan riittävän vähäisiksi, jotta kesken toimenpiteen tehtävällä yhteydenotolla ei koeta olevan merkittävää hyötyä liiketoiminnalle.

Myyntiin liittyvään toimintamalliin ja sen luomiseen viitattiin jo asiakaskokemuksen yhteydessä. Osana myyntistrategiaa luodaan myyntityöhön toimintamalli, joka käsittää asiakaskokemukseen liittyvien asioiden lisäksi myös toimintamallit ja tavoitteet, kuinka reagoidaan asiakkaan yhteydenottoon sekä yhteydenpitoon asiakassuhteen ajan. Asiakassuhteen ylläpitoa ja sen vaikutusta sellaisenaan on haastavaa mitata. Onnistuneet toimenpiteet asiakassuhteen ylläpidossa voidaan olettaa vaikuttavan positiivisesti asiakaskokemuksen laatuun. Tämä tarkoittaa, että asiakassuhteen ylläpidon onnistumista mitataan asiakastyytyväisyysmittauksella, kuten asiakaskokemusta yleisesti.

Tutkimuksessa merkittävä esiin noussut asia oli asiakaspotentiaali, erityisesti yritysasiakkaiden kohdalla. Toimeksiantajayrityksellä on jo ennestään yritysasiakkaita, ja kyseisellä asiakassegmentillä on havaittavissa yritykselle merkittävää kasvupotentiaalia. Myyntistrategian suunnitelmassa huomioidaan tämä potentiaali ja yritykselle tavoitellaan liiketoiminnan kasvua kyseisestä asiakassegmentistä. Kasvua pyritään saavuttamaan aktiivisemmalla myyntityöllä kyseiselle asiakassegmentille. Erityisesti tutkimuksessa havaittu yritysasiakkaiden kasvava tarve elinkaaren hallintaan liittyvissä palveluissa sisällytetään osaksi aktiivisempaa myyntityötä. Suuren ostopotentiaalin omaaville yritysasiakkaille voidaan tehdä oma hinnoittelumalli tai vaihtoehtoisesti yhteistyötä

syventää esimerkiksi huoltosopimusten avulla, jolloin yhteistyötä syvennetään entisestään sitouttamalla asiakasta.

### 6.2.3 Arvomyynti

Arvomyynnillä pyritään tuottamaan kustannustehokkaasti lisäarvoa asiakkaalle. Arvomyynnin osalta tämän työn tutkimuskysymys oli, kuinka asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa liiketoimintaa kannattavalla tavalla. Teoreettisen viitekehityksen ja tutkimuksen perusteella selvitettiin, mitkä asiat tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Selvityksen tavoitteena oli löytää myyntistrategialle painopisteet arvomyynnin osalta.

Tutkimuksessa nousi esiin viime vuosina merkittävästi noussut yleinen kustannustaso, joka on aiheuttanut yrityksille painetta hintojen nostamiseen. Myös kuluttajien kasvanut hintatietoisuus on luonut potentiaalin toimeksiantajayritykselle luoda asiakkaille lisäarvoa tarjoamalla heille kokonaistaloudellisesti paras mahdollinen palveluratkaisu. Tämä luo yritykselle mahdollisuuden toimia luotettavana neuvonantajana asiakkaalle, mikä kasvattaa asiakkaan luottamusta yritykseen sekä sitouttaa asiakasta entisestään.

Kokonaistaloudellisesti parhaaseen ratkaisuun sisältyy olennaisesti yksilöidyn palveluratkaisun tarjoaminen. Yksilöity palveluratkaisu edesauttaa asiakkaan sitouttamista yritykseen. Lisäksi se tarjoaa yritykselle mahdollisuuden tarjota perustellusti lisäpalveluita asiakkaan huolto- tai korjaustoimenpiteen yhteyteen. Nämä lisäpalvelut voivat olla palvelun yhteydessä tehtäviä lisätöitä tai esimerkiksi jo yrityksellä käytössä oleva sijaisautomahdollisuus, jonka ansiosta asiakkaan on mahdollista saada itselleen ajoneuvo käyttöön korjauksen ajaksi lisämaksusta. Nämä jo käytössä olevat lisäpalvelut ovat osoittautuneet asiakkaille lisäarvoa tuottaviksi ratkaisuiksi. Tästä syystä myyntistrategiassa huomioidaan aikaisemmat onnistuneet toimenpiteet. Näiden toimenpiteiden lisäksi strategiassa huomioidaan yhä enemmän korostuneet asiakkaiden yksilölliset tarpeet.

Lisäksi yhtenä merkittävänä lisäarvoa asiakkaille tuottavana toimenpiteenä koetaan rahoituspalveluiden mahdollisuus huolto- ja korjaustoimenpiteiden oston yhteydessä. Tutkimuksen perusteella asiakkaiden keskimääräinen tarve

rahoituspalveluille tulee vähintäänkin pysymään ennallaan, joten kyseinen palvelu säilytetään yrityksen palveluvalikoimassa.

Kuluttaja-asiakkaiden kohdalla yksilöidyn palveluratkaisun toteuttamista ja sen onnistumista on haastavaa mitata erillään muista. Voidaankin olettaa, että onnistuminen havaitaan osana kasvavaa asiakastytyvääsyyttä, sekä asiakaskunnan sitoutuneisuuden kasvuna. Nämä ovat kuitenkin asioita, joihin vaikuttavat useammat tekijät, kuten asiakaskokemuksen ja myyntityön kehittämisen strategiset valinnat. Teemahaastatteluiden perusteella toimeksiantajayrityksen arvomyynnin onnistumista voidaan parhaiten mitata myynnin tunnusluvuilla, kuten liikevaihdolla ja myyntikatteella, niin kumulatiivisesti kuin myyntimääräänkin suhteutettuna.

Teemahaastatteluissa esiin nousi erityisesti, että yritysasiakkaiden kohdalla on havaittu kasvavaa tarvetta ulkoistaa ajoneuvokaluston elinkaaren hallinta. Tämä nähdään myyntistrategian kannalta merkittävänä asiana. Myyntityön yhteydessä aiemmin mainittu asiakassuhteen ylläpito asiakassuhteen ajan on erityisesti yritysasiakkaiden asiakassuhteen ylläpidossa elintärkeää. Lisäksi yritysasiakkaiden kohdalla yksilöidyistä palveluratkaisuista voidaan olettaa saavutettavan merkittävää lisäarvoa asiakkaalle.

Kuten edellä mainittiin, myyntistrategiassa painotetaan merkittävästi yritysasiakkaiden asiakassegmenttiä. Yritysasiakkaiden osalta tavoitellaan markkinaosuuden kasvua. Kasvua tavoitellaan aktiivisemmalla myyntityöllä kyseiselle asiakassegmentille. Tämä sisältää myös yhä enemmän räätälöityjä palveluratkaisuja ja mahdollisuutta tarjota asiakasyrityksen ajoneuvokaluston elinkaaren kokonaisvaltaista hallintaa. Lisäksi jo myyntityön osuudessa mainittu suuren potentiaalisen ostomäärän omaavien asiakkaiden erityishinnoittelu otetaan osaksi myyntistrategiaa. Yritysasiakkaiden markkinaosuuden kasvulla tavoitellaan kokonaisuutena yrityksen liikevaihdon kasvua.

Teemahaastatteluissa käsiteltyjen asiakaskokemuksen ja myyntityön yhteydessä mainitussa myynnin toimintamallissa on huomioitava myös arvomyynnin tavoitteet. Erityisesti yksilöidyn palveluratkaisun tuottaminen on syytä huomioida toimintamallissa. Kyseinen toimintamalli on myyjän työkalu, joka kattaa

myyntistrategian painopisteet eli asiakaskokemuksen, myyntityön ja arvo-myyntin.

## **7 YHTEENVETO JA POHDINTA**

Tämän työn tavoitteena oli teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen perusteella luoda toimeksiantajayritykselle tämän liiketoimintaa kehittävä myyntistrategia. Edellisessä luvussa myyntistrategiaa käsiteltiin tähän työhön valittujen teemojen kautta. Näitä teemoja hyödyntäen luotiin myyntistrategian suunnitelma, joka on esitelty tässä luvussa. Lisäksi tässä luvussa esitetään jatko-suunnitelma liittyen myyntistrategiaan, sekä yleiset johtopäätökset työn tuloksista ja sen teosta. Lopuksi esitetään tämän opinnäytetyön tekijän oma pohdinta työn tekemisestä ja sen aihealueesta.

### **7.1 Myyntistrategian suunnitelma**

Myyntistrategia päätettiin luoda viiden vuoden ajanjaksolle tarkoittaen, että strategia ulottuu vuoteen 2027 asti. Strategiaa arvioidaan kokonaisuudessaan vuosittain, jolloin sitä päivitetään tarvittaessa. Myyntistrategian suunnitelman perusteella aloitetaan toimeenpanovaihe, jolloin suunnitelmassa esitetyt strategiset muutokset toteutetaan käytännössä, ja toteutumista seurataan tavoitteiden kannalta.

Teemahaastatteluiden perusteella toimeksiantajayrityksen merkittävin strategiajakson tavoite on kasvattaa vuotuista liikevaihtoa 50 %, verrattuna nykyiseen tasoon. Tavoitteena on, että liikevaihto saadaan pysyvästi nostettua tavoitetasolle. Liikevaihdon kasvun ohella tavoitteena on säilyttää liiketoiminnan kannattavuus nykyisellä tasolla, jolloin liiketoiminnan tulos kasvaa samassa suhteessa liikevaihtoon.

Liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavat luonnollisesti myös yrityksen muut osastot, kuten palvelun tuotanto. Näiden osastojen toiminnalliset linjaukset kuuluvat yleisen strategiatyön piiriin. Myyntistrategian keskittyessä nimensä mukaisesti myyntiin, ovat sen painopisteet liikevaihdon kasvattamisessa. Myyntistrategia käsitellään kuitenkin osana yrityksen kokonaisstrategiaa, jolloin liiketoiminnan kannattavuuden kehittäminen arvioidaan kyseisessä yhteydessä.

Liikevaihdon kasvattaminen tavoitteiden mukaisesti vaatii selviä muutoksia nykytilaan verrattuna. Tämä edellyttää, että yrityksen on nykyisen asiakaskunnan säilyttämisen lisäksi keskityttävä myös uusien asiakkaiden hankkimiseen. Myyntistrategiassa on huomioitu toimenpiteet nykyisen asiakaskunnan ylläpitämisen kehittämiseen, kuten myös toimenpiteet myynnin kehittämiseen ja uusasiakashankintaan. Myyntistrategia sisältää viisi pääkohtaa:

- kasvatetaan asiakasuskollisuutta, asiakaskokemusta parantamalla
- luodaan myyntityöhön toimintamalli, sisältäen ohjeet ja tavoitteet asiakkaan yhteydenottoon reagoimiseen sekä asiakassuhteen ylläpitoon
- panostetaan merkittävästi lisää yritysasiakkaiden asiakassegmenttiin
- kartoitetaan vaatimukset sähkö- ja hybridikäyttöisten ajoneuvojen asiakassegmentin palvelemiseen
- aloitetaan markkinointiyhteistyö yhteistyöyritysten kanssa.

Yrityksen tavoitteena on kehittää asiakasuskollisuutta, jolloin uusasiakashankinnan merkitys yritykselle vähenee. Asiakasuskollisuutta kehitetään panostamalla asiakaskokemukseen. Erityisesti tavoitteena on vastata asiakkaiden vaihteleviin tarpeisiin ja motiiveihin. Tämä saavutetaan luomalla erillinen kirjallinen myynnin toimintamalli, jonka tavoitteena on kehittää myyntihenkilöstön osaamista. Toimintamalli otetaan käyttöön vuoden 2022 aikana. Asiakaskokemuksen kehittymistä seurataan asiakastytyväisyystutkimuksien tulosten kautta.

Erikseen kehitettävä myynnin toimintamalli käsittää myös myyntityöhön liittyvät tavoitteet ja ohjeistukset. Toimintamalliin liittyvät myös tavoitteet asiakkaan yhteydenottoon reagoimiseen. Lisäksi toimintamalli käsittää ohjeet sekä tavoitteet yhteydenpitoon asiakkaan ja yrityksen välillä, asiakassuhteen ajan. Yhteydenpito voi olla luonteeltaan tilannepäivitys, mutta myös mahdollisesti yhteydenotto lisäpalveluiden tarjoamiselle palvelutapahtuman aikana. Toimintamallin tavoitteena on toimia työkaluna ja ohjeena myyjälle, minkä ansiosta mahdollistetaan toiminnan muutos kohti asiakaslähtoisempää toimintaa, samalla kehittäen asiakaskokemusta. Lisäksi toimintamallissa voidaan erotella toimintaohjeet palvelutapahtuman laajuuden ja asiakkaan ostomäärän perusteella, jolloin myynnin resurssien ohjausta saadaan tehokkaammaksi. Kun myynnin

toimintamalli on luotu ja kirjattu, perehdytetään yrityksen myyntihenkilöstö siihen erillisellä koulutuksella.

Yritys jatkaa nykyisten asiakassegmenttien palvelemista. Merkittävänä muutoksena tehdään lisäpanostus yritysasiakkaisiin. Teemahaastatteluiden perusteella kyseisellä asiakassegmentillä on yrityksen toiminta-alueella merkittävä kasvupotentiaali. Tavoiteltu liikevaihdon kasvu pyritään saavuttamaan suurimalta osin yritysasiakkaiden myyntiosuutta kasvattamalla.

Nykyisellä myyntihenkilöstöllä ei ole mahdollista panostaa yhteen asiakassegmenttiin ilman, että se olisi pois toisesta segmentistä. Tästä syystä yritykseen luodaan osa-aikainen työtehtävä, jonka tavoitteena on keskittyä myynnin edistämiseen yritysasiakkaiden segmentin osalta. Kyseinen lisäresurssi saadaan hallinnosta, työtehtäviä järjestellen, jolloin yrityksen kokonaishenkilöstömäärä ei muutu.

Yritysasiakkaisiin keskittyvän resurssin tarkoituksena on kartoittaa tarkemmin alueen asiakaspotentiaali, sekä yhteydenpito kyseisiin asiakkaisiin. Tavoitteena on kehittää yritysasiakastoimintaa luomalla paremmin yrityskohtaisia, yksilöityjä palveluratkaisuja. Tähän kuuluu asiakaskohtaisesti yksilöityjen huolenpitosopimusten tarjoaminen, jolloin toimeksiantajayritys tarjoaa asiakasyritykselle ajoneuvokaluston elinkaaren hallintaan liittyvän suunnittelun sekä toteutuksen. Huolenpitosopimusten lisäksi luodaan asiakaskohtainen, myyntimääriin perustuva hinnoittelumalli. Näillä toimenpiteillä tavoitellaan merkittävää yritysasiakkaiden segmentin myyntimäärän kasvua. Muutosta seurataan tarkastelemalla säännöllisesti kyseisen segmentin myyntiä ja sen kehittymistä.

Tutkimuksessa havaitun ajoneuvokannan käyttövoiman siirtymisen sähkö- ja hybridikäyttöisiin ajoneuvoihin, oletetaan myös vaikuttavan toimeksiantajayrityksen toimintaan. Tehdään selvitys, mitä investointeja työkaluihin, korjaamolaitteisiin, sekä henkilöstön osaamiseen kyseisen asiakassegmentin palveleminen vaatisi. Selvitys tehdään vuoden 2022 aikana. Selvityksen perusteella tehdään mahdollinen päivitys yrityksen strategiaan.

Toimeksiantajayrityksellä on yhteistyötä alueen tiettyjen ajoneuvoalan yritysten kanssa, jotka eivät ole suorassa kilpailutilanteessa toimeksiantajayrityksen

kanssa, mutta joiden asiakaskunta on joissain määrin yhteneväistä. Tätä yhteistyötä pyritään tehostamaan erillisellä markkinointiyhteistyöllä. Tavoitteena on aloittaa yhteinen markkinointikampanja, jolloin markkinointi olisi kustannustehokkaampaa verrattuna toimeksiantajayrityksen itsenäisesti tehtävään markkinointiin. Toimeksiantajayrityksen muu markkinointi ja brändi-ilme on koettu onnistuneeksi, eikä niiden suhteen koeta tarvetta muutokselle. Nykyistä markkinointia ja brändi-ilmettä kuitenkin arvioidaan säännöllisesti ja kartoitetaan mahdollisen muutoksen tarve. Yhteistyöyritysten kanssa tehtävän markkinointikampanjan vaikutuksia mitataan kuluttaja-asiakkaiden segmentin myyntimäärää mittaamalla.

## 7.2 Jatkosuunnitelma

Tämän työn tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle heidän liiketoimintaansa kehittävä myyntistrategia. Myyntistrategia luotiin viidelle vuodelle alkaen vuodesta 2023 ja päättyen vuoteen 2027. Tuona aikana myyntistrategiaa arvioidaan vuosittain ja tarvittaessa päivitetään vastaamaan mahdollisia toimintaympäristön tai yleisen markkinatilanteen muutoksia.

Myyntistrategia sisältää myynnin toimintamallin kehittämisen, sekä kartoituksen mahdollisuudesta lisätä sähkö- ja hybridiajoneuvot palveltavaksi asiakassegmentiksi. Nämä toimenpiteet kuuluvat tämän työn jatkosuunnitelmaan ja niiden on tarkoitus valmistua vuoden 2022 aikana. Tavoitteena on, että strategiakauden alkaessa 2023, myynnin toimintamalli olisi henkilöstölle koulutettu ja käytössä. Samoin mahdollinen uusi asiakaskohderyhmä sähkö- ja hybridikäyttöisten ajoneuvojen osalta olisi tarvittaessa kirjattu osaksi yrityksen strategiaa.

Myyntistrategia viedään osaksi toimeksiantajayrityksen kokonaisstrategiaa. Yhtiömiehet arvioivat, minkälaisia muutoksia myyntistrategian onnistuminen vaatii yrityksen muilta osa-alueilta, kuten palvelun tuotannolta. Strategiatyötä on kuitenkin tehty koko prosessin ajan kokonaisuus huomioiden, joten arviointi on enemmänkin muodollinen integrointi kokonaisuuteen. Samalla myös varmistetaan, että myyntistrategia ei kosketa vain myynnin henkilöstöä, vaan se on koko yrityksen ja sen henkilöstön yhteinen hanke.

Kun myyntistrategia on onnistuneesti integroitu osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa, aloitetaan toimenpidevaiheen suunnittelu. Kyseessä on konkreettinen suunnitelma, kuinka myyntistrategian tavoitteet tuodaan käytäntöön, yrityksen päivittäiseen toimintaan. Toimenpidesuunnitelman tavoitteena on ennaltaehkäistä mahdollinen muutosvastarinta ja puutteellinen vastuunjako toimenpidevaiheen aikana. Toisin sanoen, toimenpidesuunnitelman tarkoituksena on tuoda myyntistrategia ja sen tavoitteet yksityiskohtaisemmin, konkreettisesti ja ymmärrettävästi osaksi yrityksen koko henkilöstön päivittäistä työtä. Lisäksi toimenpidesuunnitelma oikein laadittuna varmistaa muutoksen onnistumisen säännöllisen seurannan, sekä mahdollistaa riittävän vuoropuhelun henkilöstön kanssa.

Myyntistrategiassa mainittu panostaminen yritysasiakkaisiin on mahdollistettu lisäämällä myyntityöhön käytettävää henkilöstöresurssia. Tämä resurssi siirretään yrityksen hallinnosta niin, ettei yrityksen henkilöstöresurssi kasva kokonaisuutena. Kyseessä on toimeksiantajayritykselle täysin uusi työtehtävä, joten sen onnistumista on seurattava erityisellä huomiolla. Tämä edellyttää, että yritysasiakkaiden myyntimäärän kehitystä seurataan erityisen tarkasti. Myynnin kasvua arvioitaessa on huomioitava myynnin kasvaneet henkilöstöresurssit. Tämän perusteella voidaan tulevaisuudessa arvioida, kannattaako myynnin henkilöstöresursseja kasvattaa tai vaihtoehtoisesti pienentää, verrattuna myyntistrategian toimeenpanon tuomaan muutokseen.

Toimeksiantajayrityksen on perusteltua tavoitella myyntistrategiallaan markkinaosuutensa kasvua. Tavoitteena on kasvattaa yrityksen liikevaihtoa, liiketoimintaa kannattavalla tavalla. Tämä on mahdollista saavuttaa onnistuneen strategian suunnittelun ja toimeenpanon avulla. Olennaista on ymmärtää, että strategiatyö käsittää koko strategiajakson, eikä vain suunnitteluvaiheen. Tämän työn tavoitteena oli, myyntistrategian suunnittelun ohella, myös kehittää toimeksiantajayrityksen ymmärrystä strategiatyöstä kokonaisuutena. Työn ja sen teon perusteella voidaan olettaa, että toimeksiantajayrityksellä on erinomaiset tiedot ja valmiudet viedä strategian tavoitteet ja muutokset osaksi yrityksen käytänteitä.

### 7.3 Pohdinta

Vaikka strategiatyö prosessina voidaan määritellä yleisellä tasolla, on itse strategisten valintojen tekeminen aina tapauskohtaista, jolloin valinnoille ei voida yleisesti määritellä prosessia. Jopa yrityksen aikaisemmin onnistuneet strategiset valinnat voivat ajan kuluessa muuttua huonoiksi, kilpailutilanteen tai liiketoimintaympäristön muutosten vuoksi. Tästä syystä strategiatyössä on ymmärrettävä, että vaikka strategia suunnitellaan usein monen vuoden ajankaksolle, on yrityksillä oltava valmius seurata ja tarvittaessa reagoida muuttuviin tilanteisiin hyvinkin nopeasti. Nämä muutokset voivat olla yrityksen sisäisiä, toiminnassa tapahtuvia muutoksia, mutta vaihtoehtoisesti myös liiketoimintaympäristöön ulkoisesti vaikuttavia tapahtumia.

Onnistuneen strategiatyön lähtökohtana ja haasteena on oikeanlaisten mittareiden löytäminen ja niiden seuraaminen. E erityisen tärkeää on, että valitaan ne mittarit, jotka kuvaavat tehokkaasti ja ymmärrettävästi haluttua muutosta. Lisäksi muutosprosessissa on tärkeää mitata muutoksen kohteena olevaa asiaa kokonaisuutena, mutta myös itse muutosprosessia. Näin voidaan erotella, onnistuuko itse muutosprosessi halutulla tavalla ja onko prosessilla vaikutusta muutoksen kohteena olevaan asiaan. Oikeiden mittareiden avulla strategian vaikutukset käytännön työn tuloksiin ovat selkeitä ja tästä syystä tuovatkin merkittävästi informaatiota niin johdolle, kuin henkilöstöllekin. Strategiatyön toimeenpanossa juuri riittävä informaatio on olennainen tekijä toimeenpanovaiheen onnistumisen takeena.

Myyntistrategiaa suunniteltaessa on hyvä ymmärtää sen vaikutus yritykseen kokonaisuutena. Myyntistrategian tavoitteena on usein kasvattaa yrityksen myyntiä. On kuitenkin ymmärrettävä, että myynnin määrällinen kasvattaminen asettaa usein vaatimuksia yrityksen muille osastoille, kuten tuotantoon. Tämä saattaa tarkoittaa, että yrityksen on kasvatettava tuotannon henkilöstöresursseja, jotta kasvaviin tuotantovaatimuksiin voidaan vastata. Lisäksi rajoittavana tekijänä saattavat olla esimerkiksi yrityksen toimitilat, jolloin tietyn tuotantomäärän ylittäminen vaatisi investointeja uusiin toimitiloihin. Näistä syistä myyntistrategian suunnittelu on aina tehtävä kokonaisuus huomioiden, jotta tavoiteltu muutos on mahdollista ja liiketoiminnallisesti kannattavaa.

Hyvä ymmärrys strategiatyöstä kokonaisuutena on yrityksille arvokas työkalu. Strategiatyö selkeyttää yrityksen tavoitteet ja tuo ne osaksi koko henkilöstön päivittäisiä toimia. Hyvin suunniteltu ja toteutettu strategia tuo yritykseen ja sen toimintoihin päämäärätietoisuutta sekä johdonmukaisuutta. Silloin organisaation jokainen osa ja sen henkilöstö tietävät työnsä merkityksen yritykselle, sekä ennen kaikkea tiedostavat työnsä tavoitteet ja odotukset osana kokonaisuutta. Strategiatyö ja sen periaatteet auttavat myös yleisesti isojen muutosprosessien hallinnassa ja onnistuneessa läpiviennissä. Yhä kiristyvässä kilpailutilanteessa, alasta riippumatta, yritysten pitää olla valmiita muutokseen ja tällöin muutosprosessin tehokkuus saattaa nousta yhä merkittävämmäksi kilpailutekijäksi yritysten välillä.

Tämä työ ja sen tekeminen olivat kokonaisuudessaan erittäin opettavainen prosessi. Myyntiä ja strategiatyötä on tutkittu paljon, joten materiaalia aiheesta on olemassa valtavasti. Tästä syystä aihe on myös loistava harjoitus lähdekriitikille. Strategiatyö itsessään on erittäin laaja kokonaisuus ja huomioitavia asioita on valtavasti. Tästä syystä aiheen rajaaminen opinnäytetyöksi oli haastavaa. Vaikka opinnäytetyö on nyt valmis, itse strategiatyö toimeksiantajayrityksen kanssa tulee jatkumaan edellisen luvun jatkosuunnitelman mukaisesti.

## LÄHTEET

Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi: Tuotteista ideastasi menestyjä. Helsinki: Alma Talent.

Avlonitis, G. & Panagopoulos, N. 2010. Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing* 27, 46–57. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.11.001> [viitattu 12.3.2022].

Babakus, E., Bush, A., Moncrief, W., Oakley, J. & Sherrell, J. 2021. The role of customer entertainment in B2B sales strategy: Comparative insights from professional buyers and salespeople. *Industrial Marketing Management* 92, 190–201. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.11.009> [viitattu 12.3.2022].

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.–18. painos. Helsinki: Edita.

Cothrel, J. & Evans, D. 2014. Social customer experience. Indianapolis: John Wiley and Sons.

Eggert, A., Haas, A., Terho, H. & Ulaga, W. 2015. How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management* 45, 12–21. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017> [viitattu 12.3.2022].

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologiaeollisuus.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Alma Talent.

Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: Uudistuva palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere university press.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2014. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.

- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. painos. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen: Sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.
- Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja: Menesty uuden ajan B2B -myynnissä. Helsinki: Alma Talent.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Kontes, P. 2010. The CEO, Strategy and Shareholder Value: Making the Choices That Maximize Company Performance. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Kurvinen J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere: Tampere university press.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos.
- Lehmann, C. 2012. Strategy and Business Process Management: Techniques for Improving Execution, Adaptability and Consistency. Boca Raton: CRC Press.
- Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue* 80, 69–96. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org.ezproxy.xamk.fi/10.1509/jm.15.0420> [viitattu 12.3.2022].
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WSOY.
- Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.–5. painos. Helsinki: Edita.
- Maestro. 2019. Osaatko ostajaa? WWW-dokumentti. Päivitetty 18.9.2019. Saatavissa: [https://www.maestro.fi/opas\\_osaatko-ostajaa/](https://www.maestro.fi/opas_osaatko-ostajaa/) [viitattu 12.2.2022].
- Martens, J., Parvinen, P. & Pöyry, E. 2021. Effectiveness of value calculators in B2B sales work – Challenges at the sales-call level. *Journal of Business Research* 126, 350–360. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.047> [viitattu 12.3.2022].
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

- Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia: Näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.
- Puustinen, P. & Saarijärvi, H. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.
- Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris.
- Saksi, J. 2020. Arvovalta: opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. Helsinki: Kauppakamari.
- Salesforce. 2020. State of the Connected Customer: Fourth Edition. WWW-dokumentti. Päivitetty 26.10.2020. Saatavissa: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/> [viitattu 13.2.2022].
- Salesforce. 2018. State of Sales: Third Edition. WWW-dokumentti. Päivitetty 21.5.2018. Saatavissa: <https://www.salesforce.com/form/conf/state-of-sales-3rd-edition/> [viitattu 12.2.2022].
- Sterling, J. 2003. Translating strategy into effective implementation: Dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership* 31, 27–34. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.xamk.fi/10.1108/10878570310472737> [viitattu 17.3.2022].
- Traficom. 2022. Ensirekisteröityjen ajoneuvojen käyttövoimatilastot. WWW-dokumentti. Päivitetty 19.5.2022. Saatavissa: <https://tieto.traficom.fi/fi/tilastot/ensirekisteroityjen-ajoneuvojen-kayttovoimatilastot> [viitattu 28.5.2022].
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Virtanen, P. 2010. Markkinot ja myy oikein: sallitut ja kielletyt markkinointikeinot. Helsinki: Talentum.

**TEEMAHAASTATTELUIDEN TEEMAT JA APUKYSYMYKSET**

1. Yrityksen nykytila, historia ja asema markkinoilla
  - Mitkä ovat yrityksen tämänhetkiset tavoitteet sekä strategia, ja kuinka niitä mitataan?
  - Minkälaisia aikaisempia strategioita, merkittäviä päätöksiä ja tavoitteita yrityksellä on ollut, ja kuinka ne ovat toteutuneet?
  - Ketkä ovat yrityksen merkittävimmät kilpailijat, ja mitkä ovat heidän erottautumistekijänsä, vahvuutensa ja heikkoutensa suhteessa omaan toimintaan?
  - Kun mietitään yrityksen organisaatiota kokonaisuudessaan (asentajat, työnjohto, markkinointi, myynti, hallinto, ...), mitkä ovat sen vahvuudet ja missä osaamista pitäisi kehittää?
  
2. Yrityksen asiakkaat ja asiakaslähtöisyys
  - Mitä muutoksia asiakkaiden ostokäyttäytymisessä on havaittu viimeisen viiden vuoden aikana, ja onko tällä hetkellä havaittavissa muutosta?
  - Mitä asiakassegmenttejä yritys tällä hetkellä palvelee, ja onko tarvetta laajentaa/tarkentaa segmenttejä?
  - Millä eri tavoin asiakas pystyy vaikuttamaan yrityksen päätöksentekoon (asiakastytyväisyysmittaukset, palautteet, toiveet yms.) sekä saamaansa palveluun ja sen sisältöön?
  - Kuinka vakiintunut yrityksen asiakaskunta on? Eli mikä on vanhojen asiakkaiden suhde uusiin?
  
3. Myyntityö ja arvomyynti
  - Onko olemassa toimintamalleja, kuinka yritys reagoi asiakkaan yhteydenottoon? Kuinka tätä halutaan kehittää tulevaisuudessa?
  - Onko yritys määrittänyt tavoitteita asiakastytyväisyydelle tai -kokemukselle? Kuinka tätä halutaan kehittää tulevaisuudessa?
  - Millä eri tavoin yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa (neuvontaa, perehdytystä ym.), ja kuinka tämä on vaikuttanut asiakkaiden ostokäyttäytymiseen?
  - Minkälainen käytäntö yrityksellä on mahdollisten lisäpalveluiden tarjoamisessa asiakkaille (lisätyöt, huolenpitosopimus yms.)? Onko tällä ollut vaikutusta asiakkaiden ostokäyttäytymiseen?