



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiantuntijapalvelun myynnin kehittäminen

-

Case Virvo Oy

Teräväinen, Heikki

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Asiantuntijapalvelun myynnin kehittäminen
-
Case Virvo Oy

Heikki Teräväinen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Heikki Teräväinen

Asiantuntijapalvelun myynnin kehittäminen - Case Virvo Oy

Vuosi 2014 Sivumäärä 48

Myynti on yksi tärkeimmistä, ellei tärkein yrityksen toiminnoista. Myynnissä ihmiset myyvät ihmisille oli kyseessä sitten B2B- tai B2C-myynti (B2B- tai B2C-myynti). Myynti elää jatkuvassa muutoksessa ja on useimpien mielestä (erittäin) vaikeaa (tai: vaativaa). Viime aikoina on ollut esillä, että valta ja informaatio ovat siirtyneet myyjältä asiakkaille. Jatkuva informaation tulva ja sen helppo saatavuus on tehnyt asiakkaista entistä tietoisempia muun muassa tarjonasta, toimijoista ja hinnoista, (pilkku sivulauseen eteen) mikä on tuonut myynnille akuutin muutostarpeen. Nykyään puhutaan (hyvin) paljon asiakaslähtöisestä myymisestä. (panin pari sanaa sulkuihin, jotka mielestäni voisi poistaa; tutkivaan kirjoittamiseen sopii asiallinen, neutraali, täsmällinen tyyli)

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiantuntijaorganisaation myynnin selkeyttäminen ja kehittäminen. Kuten nimi kertoo, (on) työn tarkoituksena on (predikaatti tulisi normaalin sanajärjestyksen mukaan tähän, ellet erityisesti haluta korostaa) selkeyttää ja kehittää valitun kohdeorganisaation myyntiä. Työssä käydään läpi kohdeorganisaatio Virvo Oy:n myynnin nykytilaa. Myyntivastuullisille esitetyn kyselyn ja tekijän henkilökohtaisen myyntiroolin (poistaisin kankean muotoilun, ymmärrettävyys ei mielestäni kärsi) kautta pyritään löytämään solmukohdat (tai: pulmakohdat?) nykyisessä tavassa toimia. Materiaalia kerättiin käytännön kokemuksen avulla (ettei kautta toistu) vuosina 2012-2013 (panisin näin..) ja kysely myyntivastuullisille toteutettiin syksyllä 2013. (Työssä käytetty < jättäisin pois) Kysely tehtiin (ettei toteuttaminen toistu) kvalitatiivisena, jotta kerätyn tiedon avulla päästäisiin pureutumaan mahdollisimman syvälle ongelmakohtiin. Kyselyä varten tehtiin kyselylomake, (pilkku sivulauseen eteen) joka jaettiin sähköisesti kaikille vastaajille. Vastausprosentti kyselyyn oli 100 %. (välilyönti %-merkin jälkeen)

Kyselyllä pyrittiin hahmottamaan, (pilkku + sivulause) miten myyntivastuullisessa roolissa olevat työntekijät ymmärtävät myyntiä ja mitä mieltä he ovat Virvo Oy:n tavasta toteuttaa sitä. Kyselyssä oli yhteensä kahdeksan avointa kysymystä. Kaikkien vastaajien vastauksista nousi esiin (tutkivassa kirjoittamisessa mieluiten neutraali, asiallinen kieli, ei värikäs tai puhekielinen) muutoksen tarve nykyisiin toimitapoihin, (tähän sopii pilkku tai kaksoispiste) aina myynnin johtamisesta myynnin jokapäiväisiin (jokapäiväinen yhdyssana) käytäntöihin. Tärkein yksittäinen esiin tullut seikka oli ”puhtaan” myyjän tai myyntipäällikön palkkaaminen (puhtaalla tarkoitetaan myyntiin keskittymistä) (< panisin tuollaisen selityksen tai korvaisin ”puhtaan” myyntiin keskittyvällä). Yrityksen nykyisessä mallissa kyseistä roolia ei varsinaisesti ole. Tässä työssä esiin tulleet kehitysehdotukset ovat tavalla tai toisella ratkaistavissa kyseisen roolin luomisella ja tehtävän (pikaisella < jättäisin ehkä pois) täyttämällä.

Työssä käsitellään koko myyntiprosessia, myyntiin liittyviä motivaatiotekijöitä ja perehdytään myös asiakkuudenhallinnan eri osa-alueisiin. (ettei toistu) Palvelutuotetta sivutaan lyhyesti, jotta käsitys myytävän tuotteen kokonaisuudesta (olisi selkeänä mielessä, panisin:) selvenisi. Pääpaino on (kuitenkin < mielestäni tarpeeton,) Virvon jokapäiväisen myynnin kehittämisessä. Tämä toive tuli toimeksiantajalta ja yrityksessä myyntityötä tehneenä olen samaa mieltä: tämä osa-alue kaippaa selvitystä. (muotoilisin noin..)

Tämä opinnäytetyö on tehty Virvo Oy:n (toiveita ja < jättäisin ehkä toiveet pois, ettei toistu) tarpeita silmällä pitäen, eikä se siksi sovellu suoraan sellaisenaan muiden yritysten tai tahojen käyttöön. Työssä puhutaan kuitenkin palveluiden myynnistä yleisellä tasolla, joten näitä vaatimuksia kohtaaville yrityksille tämä työ voi tuoda ajatuksia oman toiminnan kehittämiseen. (< muotoilisin jotenkin noin, että saisin kuluneen haasteet-sanan & tässä yhteydessä arkisen painia-verbin pois)Virvon johtoryhmää tämä työ toivottavasti auttaa ajattelemaan yrityksen jokapäiväistä myyntiä uudesta perspektiivistä ja tekemään radikaalejakin siihen liittyviä päätöksiä (vältä johtuen, liittyen, riippuen-tyyppisiä rakenteita).

Asiasanat: myynti, kehittäminen, selkeyttäminen, asiakaslähtöisyys, asiantuntija, B2B

Heikki Teräväinen

Expert services sales development - Case Virvo Oy

Year	2014	Pages	48
------	------	-------	----

Sales is one of the most important or even the most important functions in an organisation. Sales is about people selling to people whether we speak of B2B or B2C sales. Sales functions in a constantly changing environment and is considered by most people as extremely tough. The discussion has recently been about the switch of power and information from the seller to the customer. Constant flood of information and its easy access has made the customers more and more aware regarding the supply, the suppliers and prices, which has caused an acute need for change in the way we do sales. Today the discussion is all about customer driven sales.

The topic for this thesis is to clarify and develop the sales of a chosen expert organisation. This thesis goes through the chosen company's current sales situation and tries through a questionnaire to people responsible for sales and through the writer's own experience in a sales role in the company find the knots in the process and untie them. The material to this thesis was mainly gathered in 2012-2013, when I worked in the company as a Sales Coordinator. The questionnaire was executed in autumn 2013. The questionnaire was executed as a qualitative questionnaire, to be able to dig deep into the reason behind current challenges. A form was made which was shared digitally. The response rate was 100 %.

The questionnaire's purpose was to try to understand how the people responsible for sales understand sales and what they think about Virvo Oy's way of doing it. The questionnaire had a total of eight open questions. All the answers expressed the need for change in the current way to do sales and in the way of driving and supervising it. The one most important thing that came up was the urgency for seller or sales manager role. A role like this does not exist in the company's current sales model and all the areas of improvement that came up in this thesis are in a way or another to be solved by creating a position like that and filling it as soon as possible.

This thesis addresses the whole sales process, sales related motivational factors and touches on customer relationship management. The service product is also addressed briefly to give the reader a clearer view of it as a whole. The focus however is on the development of the way Virvo does its sales on a daily basis. This was the way Virvo wanted me to approach this and as a former sales person of Virvo, I agree that, that specific area needs more focus.

This Thesis is based on the wishes and needs of Virvo Oy, and can hence not be used as it is to serve the purposes of other companies. The thesis speaks about service sales on a general level, which leaves the possibility for other companies struggling with the same type of problems a possibility to get some new ideas. Virvo's board of directors will gain a new perspective of the everyday sales done in Virvo and hopefully helps them to even make radical decisions to improve it.

Keywords: sales, development, clarification, customer driven, expert, B2B

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite	7
1.2	Opinnäytetyön menetelmät	8
2	Toimeksiantajan esittely	9
3	Asiantuntijapalvelu	10
3.1	Palvelutuote.....	11
3.2	Myyntityö	13
4	Myyntiprosessi	13
4.1	Liidi	14
4.2	Kontakti.....	14
4.3	Myyntitapaamisen valmistelu	15
4.4	Myyntikäynti.....	15
4.5	Kaupan päättäminen.....	16
4.6	Jälkihoito	17
4.7	Myyntitulos	18
4.8	Motivaatiotekijät	19
5	Asiakas- ja asiakkuuslähtöisyys	19
6	Asiakkuuden hallinta	22
6.1	Asiakkuuden elinkaari	22
6.2	Asiakkuuksien hankinta	23
6.3	Asiakkuuksien haltuunotto.....	24
6.4	Asiakkuuden kasvattaminen	24
6.5	Asiakkuuden säilyttäminen	25
6.6	Asiakkuuden loppuminen	25
7	Virvon nykytila.....	26
7.1	Myyntipalaverit	26
7.2	Virvon myyntiprosessi	26
7.3	Myyntin apuvälineet.....	28
8	Kysely myyntivastuullisille	29
9	Kehitysehdotukset ja johtopäätökset	31
	Kuviot.....	35
	Liitteet.....	36

1 Johdanto

Myyjä on maailman yleisimpiä ammatteja. Yritysten liiketoiminta on aina suoraan riippuvainen tehdyn myynnin määrästä. Ilman toimivan myyntiorganisaation tekemää tarvittavaa myyntiä yritys ei pysty toimimaan.

Rubanovitschin ja Aallon mukaan kilpailu asiakkaista kovenee kaikilla toimialoilla. Säilyttääkseen nykyisen asiakaskuntansa ja houkutellakseen uusia asiakkaita yritykset antavat erilaisia asiakaslupauksia. Myyjän rooli yrityksessä on pyrkiä lunastamaan näitä asiakaslupauksia. Tänä päivänä lupaukset asiakkaille ovat muun muassa parempia palveluita ja tuotteita tai esimerkiksi parempi asiakaskokemus. Kuitenkin vain harvat yritykset pystyvät lunastamaan antamansa lupaukset ja vielä harvemmat ylittämään ne. Varsinkin nykypäivänä asiakkaat odottavat yritysten paitsi lunastavan, myös ylittävän antamansa lupaukset. Myyjän rooli tässä on tehdä asiakkaasta tyytyväinen ja samalla generoida liikevaihtoa yritykselleen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 8.)

Huippumyyjäksi ei synnytä, mutta opiskelemalla ja kouluttamalla itseään voi kuka tahansa kehittyä hyväksi myyjäksi. Kaikilla ei ole huippumyyjän vaatimia ominaisuuksia, mutta käytännöt, kuten myyntityön perusteet, tuoteosaamisen sekä näihin liittyvät seikat, (pilkut sopivat erottamaan täsmennyksen) ovat kaikkien opittavissa. Ammattimainen myyjä asettaa jatkuvasti uusia tavoitteita itselleen. Tärkeää tavoitteiden asetannassa on, että ne ovat saavutettavissa. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 8.)

Tämä opinnäytetyö on yhteenveto niistä ajatuksista ja kehitysideoista, joita minulle heräsi vuoden mittaisen myyntiroolini aikana Virvo Oy:ssä, sekä kyselyssä esiin nousseista seikoista (eikö myös kyselyssä esiin nousseista seikoista?)

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiantuntijapalvelun myynnin kehittäminen. Työn toimeksiantajana toimii vuonna 2004 perustettu liiketoimintalähtöisen henkilöstöjohtamisen asiantuntijatalo Virvo Oy. Kasvusuhdanteessa olevan yrityksen haasteena on kasvun säilyttäminen, jossa myyntistrategialla, -käytännöillä, -johtamisella ja asiakaslähtöisyydellä on olennainen osa..

Tämän opinnäytetyön tavoite on nimensä mukaisesti kehittää asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen myyntiä. Lisäksi tavoitteena on tuoda asiakkuudenhallinnan näkökulma esiin osana myyntiprosessia, tai sen jatkeena.

1.2 Opinnäytetyön menetelmät

Työn perustana on käytetty tekijän omaa myyntiroolia yrityksessä, myyntivastuullisille teetettyä kyselyä, sekä tietysti lukemalla, kuuntelemalla ja keskustelemalla hankittua teoretietoa. Koin työn erittäin mielenkiintoiseksi, koska koin sen voivan aidosti tuoda lisäarvoa toimeksiantajalle. Työtä aloittaessani olin myyntikoordinaattorin roolissa ja toimenkuvaani kuului muun muassa myynnin seurannan suunnittelu ja toteutus sekä erilaisten myyntitempausten organisointi ja toteutus.

2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii Virvo Oy. Virvo Oy on vuonna 2004 perustettu liiketoimintalähtöisen henkilöstöjohtamisen asiantuntijatalo. Yrityksen päätoimipiste on Helsingin Kampissa, minkä lisäksi sivutoimipisteet sijaitsevat Tampereella ja Oulussa. Virvon asiakkaat ovat eri toimialoilla ja kolmannella sektorilla toimivia suomalaisia ja kansainvälisiä yrityksiä ja asiantuntijaorganisaatioita. (Virvo 2013, yritysesittely)

Virvon palvelutarjonta voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: kehittäjäpalvelut, ratkaisijapalvelut ja rekrytointipalvelut. Liikevaihdolla mitattuna ratkaisijapalvelu on suosituin, pitäen sisällään HR-asiantuntijapalvelut sekä työsuhde- ja palkanlaskentapalvelut. HR-asiantuntijapalvelu toimii niin sanottuna In-House Manager -palveluna, jossa Virvon asiantuntijat tekevät työtä fyysisesti asiakasyrityksen tiloissa. Työsuhde- ja palkanlaskentapalvelu sen sijaan kattaa kaiken osittaisen ja täyden palkanlaskennan ja työsuhdeneuvonnan ulkoistamisen väliltä.

Toiseksi suosituin palvelukategoria on kehittäjäpalvelut, joissa Virvon asiantuntija vastaa asiakkaan liiketoiminnan kehitysprojektista. Rekrytointipalvelut, kuten muutkin Virvon palvelut ovat erittäin räätälöitävissä ja pitävät sisällään kokonaisvaltaisen tai osittaisen rekrytointiprosessin toteuttamisen sekä henkilöarvioinnit. (Virvo 2013, yritysesittely)



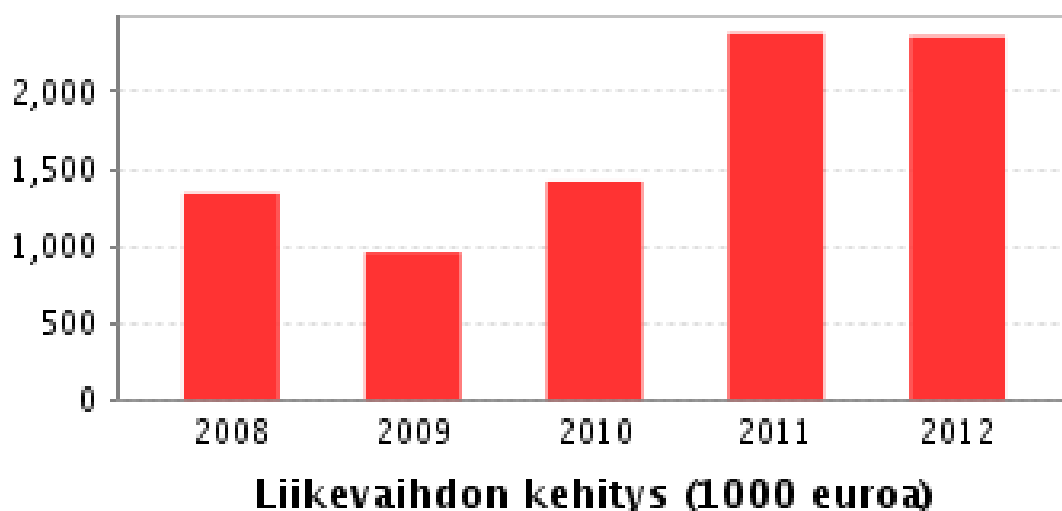
Kuvio 1 Virvon palvelut pähkinänkuoressa

Virvon toimitusjohtaja ja suurin omistaja on henkilöstöalan ammattilainen Anne Haggrén, joka on toiminut roolissaan yrityksen perustamisesta asti. Haggrén on koulutukseltaan Master of Business Administration (MBA) Helsingin kauppakorkeakoulusta. Ennen siirtymistään Virvoon hän on työskennellyt henkilöstöjohtajana muun muassa Kemirassa (2001-2004), Fujitsulla (1995-2001) ja ISS:llä (1992-1995). Lisäksi hän on toiminut ja toimii luennoitsijana useissa eri tilaisuuksissa ja koulutuksissa.

Virvon työntekijämäärä on ollut tasaisessa kasvussa useamman vuoden ajan ja tällä hetkellä yritys työllistää yli 30 henkilöstöalan ammattilaista. Osa henkilöstöstä toimii asiakasyrityksissä

asiakkaan palveluna ostamana resurssina. Suurin osa toimii kuitenkin konsultoinnin, palkanlaskennan, myynnin, markkinoinnin ja rekrytoinnin tehtävissä Virvon toimistoilla. Tampereella istuu yksi henkilö ja Oulussa kaksi, muiden ensisijaisena työntekopaikkana toimii Helsingin toimisto Kampissa.

Virvon liikevaihto on kehittynyt viime vuosina nousujohteisesti. Poikkeuksina kuitenkin vuodet 2009 ja 2012, jolloin suunta on ollut laskeva. Yrityksen vuoden 2012 liikevaihto oli 2,3 miljoonaa euroa. Vuodelle 2013 Virvo tavoittelee merkittävää liikevaihdon kasvua ja tulosparannusta verrattuna vuoteen 2012.



Kuvio 2 Virvon liikevaihdon kehitys (Suomen asiakastieto)

3 Asiantuntijapalvelu

Grönroosin (2010, 77) mukaan palveluja voi ostaa ja myydä, mutta niiden varastointi tai konkreettinen kokeminen ei ole mahdollista, eikä niitä voi pudottaa esimerkiksi varpailleen. Palvelu kun muodostuu palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutustilanteessa, ja palvelun jakelu tai kuljettaminen vaatii yleensä palvelun tarjoajan kuljettamista (Sipilä 1999, 24). (HYVÄ, viittaus 1 virkkeeseen täysin korrektissa muodossa; tekstinsisäinen viittaus kuljettaa kirjoitusta myös hienosti)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 9) mukaan asiantuntijapalvelut perustuvat erikoisosaamiseen ja ovat aineettomia toimintoja ja hyötyä tuottavia vaihdon välineitä. Asiantuntijapalveluiden markkinointi, tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat pääosin samanaikaisesti. On kuitenkin huomionarvoista, että aineettomuus, prosessi- ja toimintoluonteisuus sekä markkinoinnin,

tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus ovat palvelujen ominaispiirteitä. Näin ollen asiantuntijapalvelun tekee vasta palveluun liittyvä erikoisosaaminen.

Asiantuntijapalvelut ovat tietoa, taitoa ja tunnetta. Puhutaan palveluista, jotka syntyvät asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyössä. Tunnusomaista tällaisille palveluille on myös hinnan määrittämisen vaikeus. Asiantuntijapalveluiden abstraktisuus ja niihin liittyvät riskit ja epävarmuudet luovat mielikuvaa asiantuntijapalveluiden korkeasta hinnasta. Näiden palveluiden hyödyt ovat kuitenkin usein selkeitä ja konkreettisia, vaikkakin prosessin kuvaaminen voi olla haastavaa. Asiantuntijapalveluista puhuttaessa kannattaakin kuvata mieluummin lopputulosta ja sen tuottamia asiakashyötyjä. Tällöin asiakas saa perspektiiviä työn hyödyn ja siitä maksettavan korvauksen osalta. (Sipilä 1999, 30, 32.)

Asiantuntijapalvelut eroavat merkittävästi tavallisista palveluista seuraavasti. Tavallisia palveluita ostaessaan asiakas määrittää itse tarpeen ja valitsee ostettavan palvelun vastaamaan määritettyyn tarpeeseen. Asiakas hoitaa toisin sanoen itse tarpeenmäärityksen. Asiantuntijapalvelua ostettaessa tarvemääritys sen sijaan on usein ostetun palvelutuotteen vaativin osa. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijan on perehdyttävä ongelmaan tai tarpeeseen ennen kuin hän pystyy tarjoamaan ratkaisua. (Sipilä 1999, 26 - 28.)

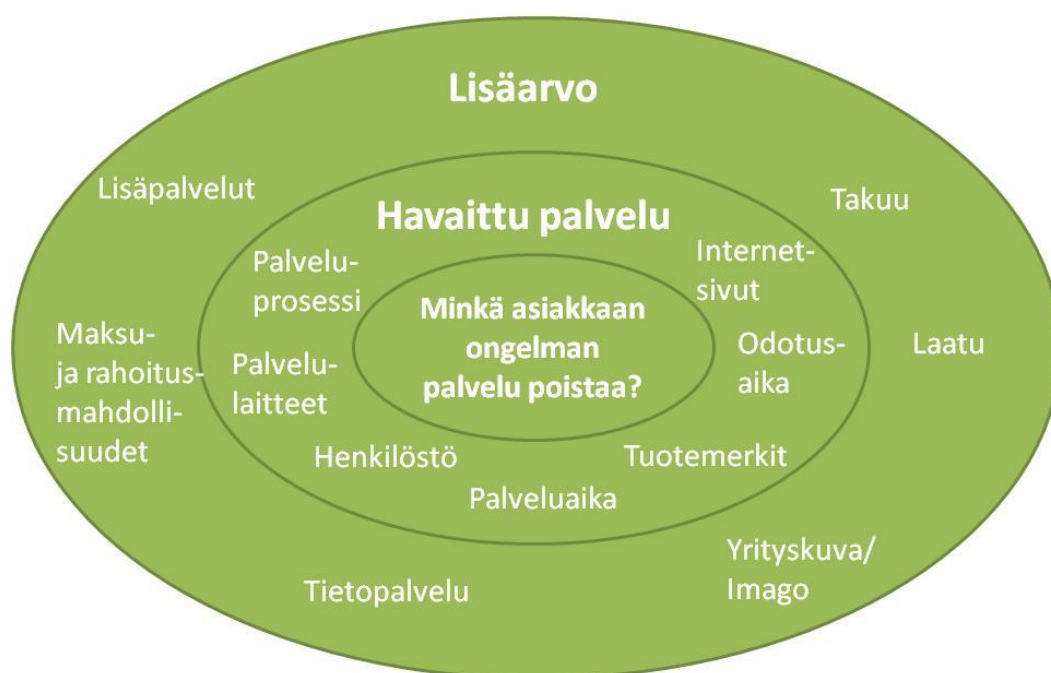
Ropen (2006, 92) mukaan asiantuntijapalvelut ovat abstraktisia. Hän esittää, että tuotetta asiakkaalle esittäessä tulee pyrkimyksenä aina olla, että esittelyssä tulee ilmi seuraavat perusasiat:

1. Mikä on tuotteen tavoite/tehtävä?
2. Mihin tilanteeseen/millaiseen kohderyhmään tuote on tarkoitettu?
3. Mitä asioita tai elementtejä tuotteeseen sisältyy?
4. Millaisen työprosessin tai vaihejaon mukaisesti tuote etenee?
5. Mitkä edellytykset, kuten tilat, laitteet ym. on täytyttävä, jotta työ voidaan toteuttaa?
6. Mikä on tuotteen tekemiseen kuluva aika?
7. Kuinka paljon työn tekeminen maksaa asiakkaalle?

3.1 Palvelutuote

Palvelutuote on yleisnimike, joka tilanteesta riippuen voi tarkoittaa esimerkiksi palvelua, osaamispalvelua, yhteispalvelua, kumppanuuspalvelua, verkostopalvelua, tuotetta tai alihankintaa. (Tainio 2009, 57 - 58.)

Palvelutuote koostuu aineellisista ja aineettomista osista, tiedoista, työsuorituksista, tunteista, taidoista, maineesta ja tunnelmasta. Se vastaa kysymykseen: minkä ongelman tämä poistaa asiakkaalta? Palvelun rakennetta voidaan kuvata niin sanotulla sipulimallilla, sen sipulimaisen rakenteen takia. Sipulin ytimessä on peruspalvelu, joka kertoo minkä ongelman palvelu poistaa. (Raatikainen 2008, 67, 71.) Esimerkiksi ravintolassa asiakkaan ongelma voi olla nälkä, johon ratkaisuna toimii ravintolan tarjoama ruoka. Tässä työssä asiakkaan ongelmana on palkanlaskennan ja työsuhteen elinkaareen liittyvien asioiden kustannustehokas, ammattitaitoinen ja virheetön hoitaminen. Alla on kuvattuna Raatikaisen palvelusipulin perusmalli.



Kuvio 3 Palvelusipuli (Raatikainen 2008, 69.)

On useita eri tapoja tuottaa ja havaita palvelu. Havaitsemiseen vaikuttavat palveluun liittyvät palvelun osatekijät kuten palveluprosessi, henkilöstö, palveluaika, tuotemerkki, odotusaika, palvelulaitteet ja Internet-sivut. Näiden asioiden muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi. Palvelupaketin hahmottaminen ja ymmärtäminen helpottaa hinnoittelua ja myyntiä. Palvelutuotteelle voidaan tuottaa lisäarvoa esimerkiksi yrityskuvan/imagon, tietopalvelun, laadun, maksu- ja rahoitusmahdollisuuksien, takuun ja lisäpalveluiden kautta. Kun palveluun lisätään vielä markkinointiviestintä, hinnoittelu ja brändin rakentaminen, saadaan aikaan markkinoinnillinen palvelu. (Raatikainen 2008, 65 - 69, 72.)

Palvelutuotteen kolmitasoista rakennetta kuvaa myös Rissanen (2006, 21-22). Keskustassa on aito ydintuote, keskimmaisella kehällä näkyvä, käytettävä ja havaittava tuote, niin sanottu ”muodollinen tuote”, ja uloimmalla kehällä laajennettu tuote. Ydintuote vastaa asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen. Muodollinen tuote, on se osuus kokonaisuudesta, joka näkyy asiakkaalle. Tähän osaan kuuluu muun muassa hinta ja laatu, ominaisuudet, brändi, tavaramerkki

sekä lisäpalvelut. Laajennettu tuotteen sen sijaan muodostavat muun muassa takuu, tuoteturva ja jälkimarkkinointi, sekä palvelun toimitus asiakkaalle.

3.2 Myyntityö

Hyvän myyntityön perusta, vahvan osaamisen ja myynnin kannalta, on oleellisten asioiden hyvä hallinta. Myyjän tehtävä on vaikuttaa asiakkaaseen siten, että myyntitilanteen päätökset ovat myyjän ja hänen edustaman yrityksen kannalta positiivisia. Mikäli asiakas päätyy pohdinnassaan myönteiseen päätökseen, syntyy tilanteesta myyntitulo. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 14.)

Myyjän tehtävä on saada asiakas ostamaan. Tähän tulokseen pääsemiseksi myyjän on helpotettava asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Useimmiten tämä tapahtuu selvittämällä asiakkaan tarve ja vakuuttamalla asiakas siitä, että myyjän tarjoama ratkaisu, tuote tai palvelu, on asiakkaan kannalta paras mahdollinen kokonaisuus. Myyntitilanteessa asiakkaaseen ja myyjän vaikuttavat tietoinen sekä tunne- ja mielikuvapuoli. Yleensä luottamuksen tunne ja tunteet ovat suuressa merkityksessä ostopäätöstä tehtäessä. Täten myyjän vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot ja aito kiinnostus asiakasta kohtaan ovat tärkeitä. (Alanen ym. 2005, 15.)(hyvä, näin juuri sopii tehdä)

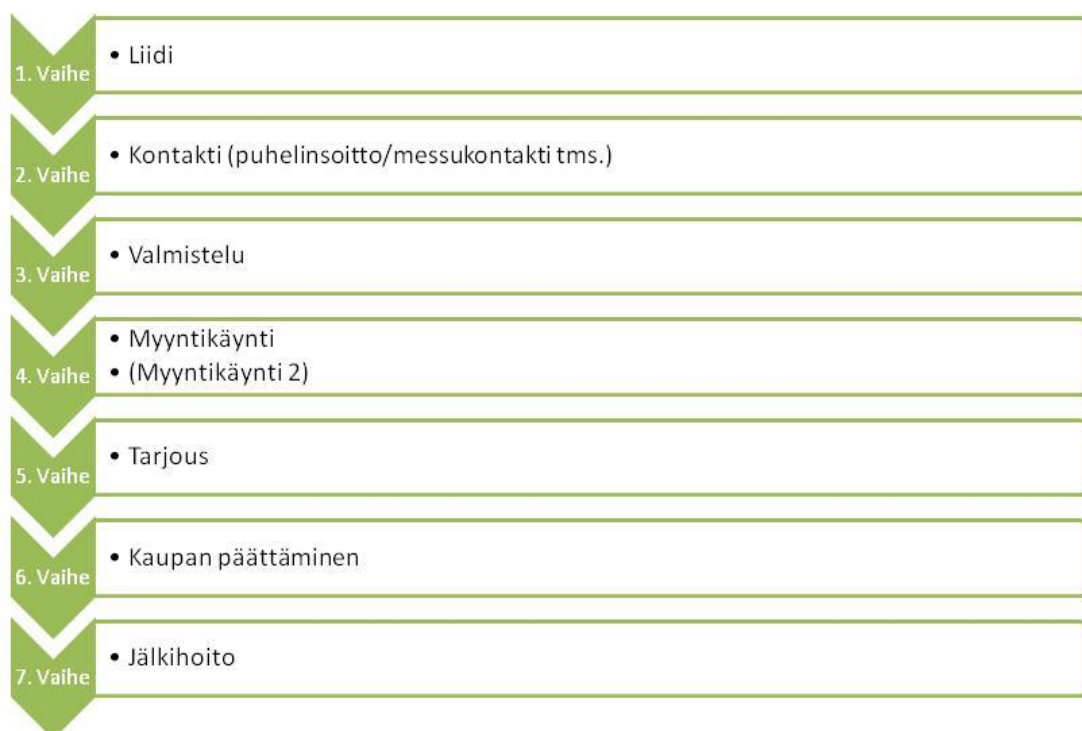
Myyntityö on haastavaa ja vaatii myyjältä monia ominaisuuksia. Myyjän tulisi olla asiakkaan silmissä luova, vuorovaikutustaitoinen ja palveluhenkinen. Näiden lisäksi myyjältä vaaditaan jatkuvaa halua oppia uusia asioita ja ymmärtää niitä, sekä vahvaa stressinsietokykyä. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 9.)

4 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on asiakkaan vakuuttamista siitä, että tarjottava tuote tai palvelu on asiakkaan kannalta paras ratkaisu. Tavoitteena on saada aikaan päätös, joka on niin asiakkaan kuin myyjän mielestä vähintäänkin tyydyttävä. (Alanen ym. 2005, 65)

Henkilökohtaisen myyntityön myyntiprosessi voidaan Ropen (2003, 59) mukaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: 1) valmistelu, 2) Myyntikäynti, 3) Tarjous, 4) Kaupan päättäminen ja 5) Jälkihoito. Tyytyväinen asiakas voidaan saada aikaan näiden rutiinien avulla. Myyntityön tulee tietysti olla korkea- ja tasalaatuista, jotta hyvä asiakastyytyväisyys voidaan saavuttaa. Siinä auttavat yrityksen yhteiset toimintatavat ja rutiinit joiden avulla asiakas tietää aina millaista palvelua on saamassa. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 32.)

Myyntityön vaiheet (kuvio 4)(tarkista kuvioden nrointi & niihin viittaaminen tekstissä läpi työn < >) on muutettu vastaamaan paremmin tämän työn kohdeorganisaation myyntiprosessia. Vaiheisiin lisättiin ”liidi” ja ”kontakti”(johdonmukaisuus: molemmat sanat isolla alkukirjaimella, niin kuin kuviossa tai molemmat pienellä suomen kielen tyyliin - mieluiten) , koska kyseiset kohdat löytyvät Virvo Oy:n myyntiprosessista. Lisäksi vaiheet nimettiin paremmin palvelemaan tätä opinnäytetyötä.



Kuvio 4 Myyntiprosessin vaiheet (Rope 2003, 59; Rubanovitsch & Aalto 2005, 38, mukailtuina.)

4.1 Liidi

Liidi on yritys tai henkilö, joka on kiinnostunut yrityksen tarjoamista palveluista tai tuotteesta. Liidejä voi saada eri tilanteista ja paikoista. Liidin voi saada esimerkiksi lehdestä, Internetistä, kampaajakäynnillä, kuntosalilla, radiosta jne. Yritys voi kerätä ”aktiivisia liidejä” esimerkiksi kotisivuilla olevalla e-kirjalla, jonka lataaminen edellyttää yhteystietojen luovuttamista. (Juslén 2012.)

4.2 Kontakti

Kontaktiin, useimmiten puhelinsoittoon on valmistauduttava. Valmistautuminen tuo varmuutta ja parantaa onnistumisen mahdollisuutta. Soittoon valmistautunut myyjä on miettinyt valmiiksi, miten haluaa keskustelun etenevän ensimmäisestä tervehdyksestä tapaamisen sopi-

miseen. Täten hänellä on edellytykset saada asiakas kuuntelemaan paremmin itseään. Tarpeeksi hyvä valmistautuminen ei vie paljoa aikaa, mutta sen vaikutus puhelun onnistumiseen on erittäin merkittävää. Soittajalla tulee olla vähintään tiedossa perustiedot tavoiteltavasta yrityksestä, kuten toimiala ja yrityksen koko. Hänellä tulee lisäksi olla selkeänä mielessä, miksi hän soittaa juuri kyseiselle henkilölle. Mikäli soittaja epäonnistuu soitossa ja tekee asiakkaaseen negatiivisen vaikutuksen, voi tilanteen korjaaminen jälkikäteen olla jopa mahdollista. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 52 - 53.)

Puhelinkontaktointeja tehtäessä on muistettava ja ymmärrettävä, että varsinkin nykypäivänä puhelun koetaan usein olevan häiriö. Asiakkaan tavoittaa harvemmin hänelle sopivasta hetkestä keskustella asiasta johon hän ei ole valmistautunut tai varautunut yhtään. Myyjän on myös muistettava, ettei hän pysty käyttämään oheisviestinnän keinoja kuten kehonkieltä. (Vahvaselkä 2004, 151 - 152.) Tilanne on toinen, mikäli kontakti tapahtuu esimerkiksi messuilla tai yritysvierailun aikana. Tällöin myyjällä on kaikki oheisviestinnän aseet käytössä, eikä niitä tule pelätä käyttää.

4.3 Myyntitapaamisen valmistelu

Myyntitapaamiseen valmistautuminen on tehtävä sekä uusien että vanhojen asiakkaiden kohdalla. Asiakkaan tilanteesta kartalla oleva myyjä osoittaa kiinnostusta asiakasta kohtaan ja antaa ammattimaisen kuvan omasta ja yrityksen toiminnasta. Etukäteen tehdyt valmistelut antavat myyjälle enemmän aikaa itse myynnin tekemiseen, asiakkaan vakuuttamiseen ja keskustelun johdattelemiseen haluamaansa suuntaan. Myös esimerkiksi lomakkeiden tai dokumenttien valmistelu mahdollisimman pitkälle lisää tehokkuutta ja saattaa jopa mahdollistaa kaupan solmimisen ensitapaamisella. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 42 - 43.)

Äärimmäisen tärkeää on myös se, että myyjä tuntee yrityksensä tuotteen erinomaisen hyvin. Tämän on ehdoton edellytys, mikäli myyjä haluaa tarjota asiakkaalle parhaan mahdollisen ratkaisun. Myyjän tulee kyetä vertailemaan eri tuotteiden hintaa ja ominaisuuksia, mahdollisesti myös kilpailijoiden tuotteisiin. Tärkeintä on kuitenkin tuntea tuotteiden perusfaktat. (Pekkarinen ym. 2006, 11.)

4.4 Myyntikäynti

Ropen (2003, 59) mukaan myyntikäynnin toteutusvaiheeseen kuuluu avauskeskustelu, tarpeiden kartoittaminen ja ostoapäilyiden häivyttäminen. Avauskeskustelulla pyritään aistimaan tilanteen luonne, eli asiakkaan suhtautuminen tapaamiseen ja tämän ”päivän kunto”. Avaus-

keskustelu muodostaa myyjälle kuvan asiakkaasta ja mahdollistaa asiakastyypin mukaan toimimisen. Näiden lisäksi on tärkeää luoda leppoisa ja positiivinen tunnelma tapaamisen ympärille.

Tarpeita kartoitettaessa myyjän on osoitettava kiinnostusta asiakasta kohtaan ja näytettävä tälle, että on kiinnostunut kuuntelemaan ja palvelemaan juuri häntä. Myynti ei ole tyrkyttämistä tai pakottamista vaan lähtee toiveiden ja tarpeiden selvittämisestä. Kartoitusvaiheessa myyjä ei vielä myy asiakkaalle mitään, vaan pyrkii pääsemään asiakkaan ja yrityksen tahtotilasta selville. Tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisia ratkaisuja tarjoamalla kaupan kokonaisarvon lisääminen. Tarpeiden kartoittamisella tavoitellaan juuri tätä; asiakkaan kiinnostuksen herättämistä kokonaisvaltaista ratkaisua kohtaan. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 68 - 69.)

Myyntikäynnin lopussa rakennetaan viimeisiä pilareita myynnin onnistumiselle. Tämä tarkoittaa ostoepäilyiden häivyttämistä. Hyvä myyjä on tehnyt läksynsä ja on erittäinkin hyvin perillä jo tapaamiseen saapuessaan mahdollisista sudenkuopista. Kaupan toteutumiselle on yleensä olemassa kokemusperäisiä ja kuvitteellisia esteitä. (Rope 2003, 72.) Yleisin ostoepäilyiden ilmentymä on vastaväite. Asiakkaan esittämät vastaväitteet johtuvat usein tietämättömyydestä tai kyseisen henkilön tavasta reagoida tiettyihin, kuten uusiin, asioihin. Muita syitä voivat olla epäluulo ja epävarmuus tarjottua tuotetta tai palvelua kohtaan, vanha tottumus, huonot kokemukset, hinta ja niin edelleen. Myyjän tehtävänä on luoda miellyttävä ilmapiiri tapaamiselle. Tässä epäonnistuessaan edes hivenen, voi se ilmetä myyjän toiminnasta johtuvina vastaväitteinä. Esimerkkeinä mainittakoon asiakkaan arvovallan loukkaaminen tai myyjän liiallinen hyökkävyys. (Vuorio 2008, 120 - 121.)

Myyjällä on onneksi useita eri keinoja vastaväitteiden käsittelyyn. Näistä mainittakoon ”kyllä, mutta” -vastaus, jolla myyjä ilmaisee ymmärtävänsä asiakasta, mutta perustelee heti perään oman kantansa maltilliseen sävyyn. Myös ”palataan siihen hetken kuluttua” -fraasi on tehokas antamaan itselle aikaa miettiä vastausta ja pitää keskustelun kuljettamisen myyjän käsissä. Viimeisenä mainittakoon vielä vastakysymyksen esittäminen. Näistä yksinkertaisin, joskaan ei joka tilanteeseen sopiva, on: ”Miksi?” tai ”Miksi olet tuota mieltä?”. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että myyntikäynnin tavoitteena on aina kaupan tekeminen ja siihen tulee valmistautua ja suhtautua tämä tiedostaen. (Vuorio 2008, 123 - 125.)

4.5 Kaupan päättäminen

Kaupan päättäminen on taitolaji ja siksi se voidaan kokea hankalana ja pelottavana. Jo myyntiprosessin alussa tulee ymmärtää, että kaikki prosessin aikaisemmat vaiheet vaikuttavat kaupan päättämiseen. Esimerkiksi hyvin tehty tarvekartoitus ja sitä kautta palvelun hyötyjen kat-

tava esittely helpottavat kaupan päättämistä. Hyvän ja keskinkertaisen myyjän suurin ero tulee selvimmin esiin juuri tässä myyntiprosessin vaiheessa. Hyvä myyjä ei pelkkää epäonnistumista ja torjutuksi tulemista. Hän myös ymmärtää, että kyseessä on kaupankäyntitilanne eikä ostopäätöksen pyytäminen siksi ole tyrkyttämistä tai tunkeilemistä, vaan kuuluu protokollaan. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 104.)

Asiakas pystyy ottamaan vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan. Hyvä myyjä osaa lukea asiakasta ja huomaa pitää huolen siitä, että asiat esitetään tarpeeksi yksinkertaisesti ja pienissä erissä. Oheismateriaalin käyttö on tilanteesta riippuen hyvä tapa parantaa vastapuolen ymmärrystä. Hyvää myyjä kuvatessa usein mainitaan, että hyvä myyjä on ”hyvä tyyppi”. Hyvä tyyppi myyntitilanteessa on sellainen, joka saa asiakkaan tuntemaan olonsa mukavaksi, ilma- piirin luotettavaksi ja ymmärtämään keskustelua vähintään hyvin. Mikäli myyjä ei pysty luomaan myyntitilanteeseen näitä asioita, vaikeutuu kaupan päättäminen merkittävästi. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 109.)

Asiakkaan myönteinen ostopäätös vaatii järkiperusteita, vaikka osto itsessään tehdään tunnepohjalta. Tarjotun palvelun keskeisimmät ominaisuudet onkin kyettävä perustelemaan asiakkaalle hyötyinä, jolloin järkiperuste-tarpeeseen vastataan. (Ylikoski ym. 2006, 109.)

4.6 Jälkihoito

Jälkihoito on tärkeää ja erottaa hyvät akanoista. Jälkihoitoon kuuluu toimituksen toimivuuden varmistus ja sitä kautta paras mahdollinen asiakastyytyväisyys. Pienemmissä yrityksissä myyjä ottaa henkilökohtaisesti vastuun sopimuksen mukaisen tilauksen täyttämisestä, eli varmistaa toimituksen toimivuuden. Ongelmia tämä aiheuttaa suuremmissa yrityksissä, joissa myyjän työ kyseisen sopimuksen osalta loppuu kaupan lukkoon lyömiseen, josta vastuu siirtyy tuotanto- ja kuljetustoimintoihin. (Rope 2003, 81.)

Asiakastyytyväisyyden varmistaminen on myös suuri osa jälkihoitoa. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata useilla eri tavoilla. Ne voidaan kuitenkin kaikki jakaa kahteen pääryhmään; mekaanisiin palautejärjestelmiin ja tyytyväisyyskokemuksiin, jotka ovat erikseen selvitettäviä. (Rope 2003, 84.)

Pidempikestoista asiakkuutta tavoiteltaessa tulee myyjän huolehtia asiakkaasta myös kaupan teon jälkeen. Ilman minkäänlaista kaupanteon jälkeistä kontaktia asiakkaan ostohalut kyseiseltä myyjältä ovat olemattomat. Niinkin yksinkertainen asia kuin seurantasoitto toimituksen alkamisen yhteydessä voi olla suuresta merkityksestä. Mikäli toimituksessa on ilmennyt ongelmia, on myyjän kannalta tärkeää tietää niistä mahdollisimman nopeasti, jotta hän voi reagoida tilanteeseen sen vaatimalla tavalla. Hyvin tehty jälkihoito ja hyvä asiakastyytyväisyys

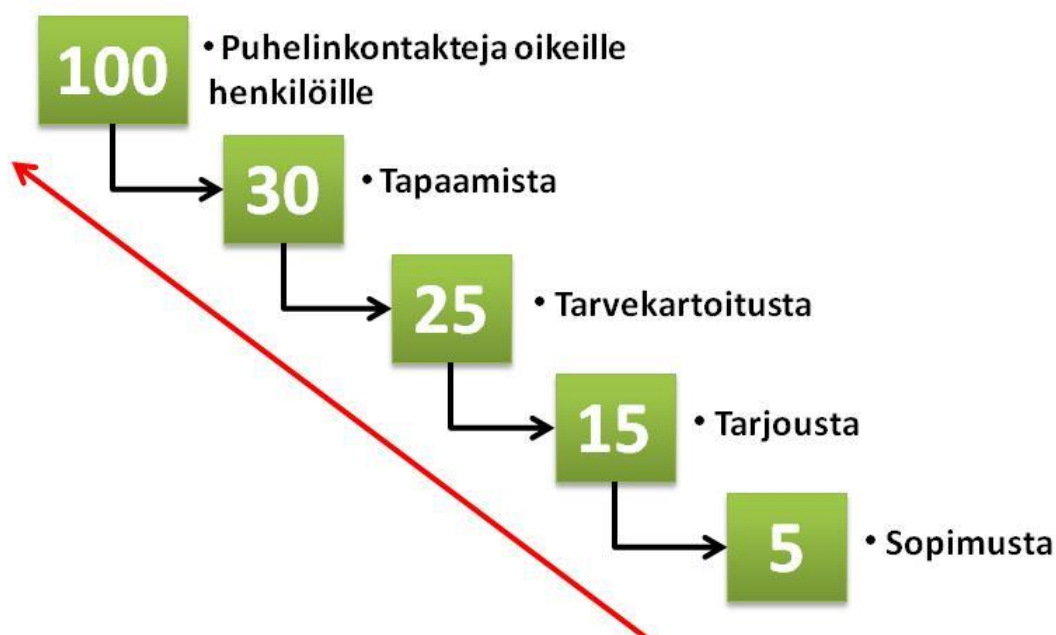
ovat parhaat mahdolliset markkinointikeinot lisämyyntiä ja jopa uusia asiakkaita tavoiteltaessa. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 134.)

4.7 Myyntitulokset

Myyntitulokset mittaa kuinka hyvin myyjä on työssään onnistunut. Myyntitulokset mittareina käytetään yleensä liikevaihtoa, asiakkaiden määrää, tuote- tai asiakasjakaumaa, markkinaosuutta, katetta sekä myynti-, kappale- tai euromääriä. Nykyisille asiakkaille tapahtuvasta lisämyynnin määrästä voidaan myös vetää johtopäätöksiä sille, millainen asiakkuussuhde kyseiseen yritykseen on. Kun asiakas on uskollinen ja lojaali, on asiakkuus suhde pysyvä. (Alanen ym. 2005, 16.)

Myyntitulokseen vaikuttavat tekijät ovat joko sisäisiä tai ulkoisia. Sisäiset tekijät, eli yritystekijät ovat tuotteet, organisaatio, markkinointi, sopimukset työvälineet ja järjestelmät, johtaminen ja niin edelleen. Ulkoiset tekijät ovat muun muassa kilpailu, asiakkaat, ympäristö, lainsäädäntö, alan suuntauksien arvot ja niin edelleen. Myyjä ei pysty itse vaikuttamaan ulkoisiin tekijöihin, mutta myyjä voi kuitenkin ennakoita ja huomioida niitä ja sitä kautta hallita niiden vaikutusta omaan tulokseensa. Mikäli myyjä huomaa muutoksia ulkoisissa tekijöissä, on tärkeää, että hän välittää tiedon edelleen organisaatioonsa. Tämä siksi, että yritykset tekevät sisäisiä ratkaisuja myös ulkoisten tekijöiden ja ratkaisuiden perusteella. (Alanen ym. 2005, 16.)

Myyntirapportilla kuvataan myyntiprosessin eri vaiheissa tapahtuvien kontaktien määrää ja niiden suhdetta toisiinsa. Myyntirapportien tarkoituksena on havainnoida, että jokainen kontakti on erittäin arvokas ja tapaamisten määrän kasvaessa myös sopimusten määrä kasvaa. Raporttia voidaan käyttää hyväksi myös myynnillisten pullonkaulojen tunnistamisessa. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 48 - 49.)



Kuvio 5 Myyntirappuset (Rubanovitsch & Aalto 2005, 49, mukailtuna)

4.8 Motivaatiotekijät

Tehdyn työn motivaatiotekijät jaetaan kahteen ryhmään; ulkoisiin ja sisäisiin. Sisäisiä tekijöitä ovat oman arvon todentaminen työn avulla ja työn tuottama mielihyvä. Ulkoisia tekijöitä ovat puolestaan työstä maksettava korvaus, työn merkitys ja työn tarjoama oma kehittyminen ja oppiminen. (Kaivola 2003, 150.)

Kaikki yllämainitut tekijät vaikuttavat työntekijän tahtotilaan, sekä haluun ja intensiteettiin tehdä kyseistä työtä. Työntekijän suorituskyky pysyy parempana, kun hän on motivoitunut eikä työstä aiheudu hänelle merkittävää rasitusta. Tyytyväisellä ja motivoituneella työntekijällä on positiivinen vaikutus muuhun työyhteisöön ja ympärillä toimiviin työkavereihin. Positiivinen suhtautuminen muihin ihmisiin ja ympäristöön on seurausta siitä, että ihmisen itsetuottamus ja minäkuva ovat tasapainossa. Täten motivaatio on yksilöllistä ja voi usein olla kiinni yksilöstä itsestään. Motivaation puute voi olla työntekijän omien ongelmien tai heikentyneen elämänhallinnan seurausta. Tämä voi näkyä muun muassa pahoinvointina työpaikalla muuta työyhteisöä kohtaan. Motivaatio vaikuttaa näin ollen oleellisesti työntekijän psyykkisiin ja sosiaalisiin suhteisiin. Myös omat vaikutusmahdollisuudet työhön, organisointi ja erilaiset kannustimet vaikuttavat motivaatioon. (Kaivola 2003, 150.)

5 Asiakas- ja asiakkuuslähtöisyys

Asiakaslähtöinen ajattelu ja asiakaslähtöisyys perustuvat asiakkaan esittämiin tarpeisiin palvelun tai tuotteen toimittajalle. Asiakaslähtöisyyden yksittäisiä keskeisiä ominaisuuksia on lähteä aina liikkeelle kohderyhmän, eli asiakkaan tarpeista. Paras tapa saada tarvittavaa tietoa asiakkaan tilanteesta ja tarpeista on kuunnella asiakasta. Kuuntelun tulee olla jatkuvaa ja vuorovaikutteista jotta tiedonsaanti maksimoituisi ja asiakkaan tarpeet saadaan huomioitua. Sen sijaan, että mietittäisiin valmiiksi mitä halutaan myydä tai valmistaa, asiakaslähtöisessä ajattelutavassa tai toimintamallissa lähdetään aina kysymyksestä: Mitä asiakas haluaa? (Vuokko 1997, 13, 15, 17.)

Palvelualasta puhuttaessa, itse palvelutilanteilla on erittäin keskeinen rooli asiakkaan suhtautumisen muodostumisessa. Asiakaslähtöisyys tarkoittaaakin asiakkaan ymmärtämistä ja sen seikan sisäistämistä, että jokainen asiakas on uniikki yksilö jonka tarpeisiin tulee vastata juuri häntä tyydyttävällä tavalla. Asiakaslähtöisessä ajattelussa ja toiminnassa kaiken on viestittävä asiakkaalle, että hänestä aidosti välitetään ja juuri hänen ongelmaansa ollaan ratkaisemassa valmiin massatuotteen tarjoamisen sijaan. Palveluntarjoajalle suurimpia kilpailukeinoja ja -etuja ovatkin palvelua toteuttavat ihmiset, koska he ovat jatkuvasti asiakasrajapinnassa ja tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Heidän voidakseen toteuttaa asiakaslähtöistä palvelua ja ajattelutapaa, on palveluntarjoajalla oltava antaa heille käyttöön erilaisia kohderyhmäkohtaisia menettelytapoja ja vaikutuskeinoja. (Vuokko 1997, 19.)

Kuten monissa muissakin toimintatavoissa, myös asiakaslähtöisyydessä tavoitteena on asiakassuhteen luominen, kehittäminen ja ylläpitäminen. Jokaisen organisaation tulisi määritellä itsellensä tärkeimmät ja potentiaalisimmat kohderyhmät joita halutaan ja voidaan palvella erityisen laadukkaasti. Yrityksen menestyminen nojaa hyvin vahvasti näiden kohderyhmiin luotuihin suhteisiin ja niiden ylläpidon onnistumiseen. On kuitenkin hyvä muistaa, että asiakaslähtöisyys ei ole pelkästään yksipuolista asiakkaan tarpeiden huomioimista ja kuuntelemista. Tarpeet tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisesti niin asiakkaan kuin oman yrityksen näkökulmasta. Kun palveluntarjoaja kuuntelee asiakasta ja omia tarpeitaan oikeassa suhteessa saadaan aikaan dialogi, joka mahdollistaa molempien intressejä palvelevan tuotteen aikaansaamisen. Kun puhutaan asiantuntijaorganisaatiosta, vahvistuu oman osaamisen ja tarpeiden ymmärtäminen kaikkine rajoituksineen ja mahdollisuuksineen. (Vuokko 1997, 20, 23, 25.) Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan asiakaslähtöisen ajattelun vaikutuksia.



Kuvio 6 Asiakaslähtöisen ajattelun vaikutukset (Vuokko 1997, 28)

Asiakslähtöisyys tuo yritykselle taloudellisia etuja: tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen ja tuo mukanaan uusia asiakkaita. Kuten kuviossa 3 kuvataan, asiakslähtöisellä toiminnalla voidaan vaikuttaa suoraan organisaation tulokseen. Myös henkilöstön toiminnalla on vahva vaikutus, joten asiakslähtöisyyden tulisinakin olla kaikilla organisaation tasoilla yhteisenä tavoitteena. Tavoitteen toteutuminen vaatii yhteistyötä ja sitoutumista organisaation sisällä. Kun ne saavutetaan ja kaikki tekevät yhteistyötä saman tavoitteen saavuttamiseksi voi jokainen nähdä oman panoksensa vaikutuksen organisaation kokonaistuloksessa. Onkin helppo todeta, että asiakslähtöisyys on kannattavaa. (Vuokko 1997, 28.)

Asiakkuudessa on aina kaksi puolta; asiakas ja palveluntarjoaja. Näiden kahden osapuolen välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta kutsutaan asiakkuudeksi. Molempien osapuolien on tärkeää ymmärtää, että ollakseen arvokas itsellensä ja toiselle osapuolelle on asiakkuuden oltava vuorovaikutteista ja lähtökohdiltaan molempien tarpeita ja tavoitteita palvelevaa. Ymmärtämällä mitkä asiakkuudet ovat arvokkaita ja miten asiakkuuksista saadaan arvokkaita, voidaan luoda vahvoja ja pitkäkestoisia asiakkuuksia, jotka parantavat molempien osapuolien kilpailukykyä. Asiakslähtöistä toimintamallia käyttävän yrityksen liiketoiminnan lähtökohdista on asiakkuus, jolloin asiakas ymmärretään subjektiivisena ja asiakkuudesta yhteisesti saadusta arvosta tulee objekti. Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger (2003, 19, 21) puhuvatkin mieluummin asiakslähtöisyydestä asiakslähtöisyyden sijaan.

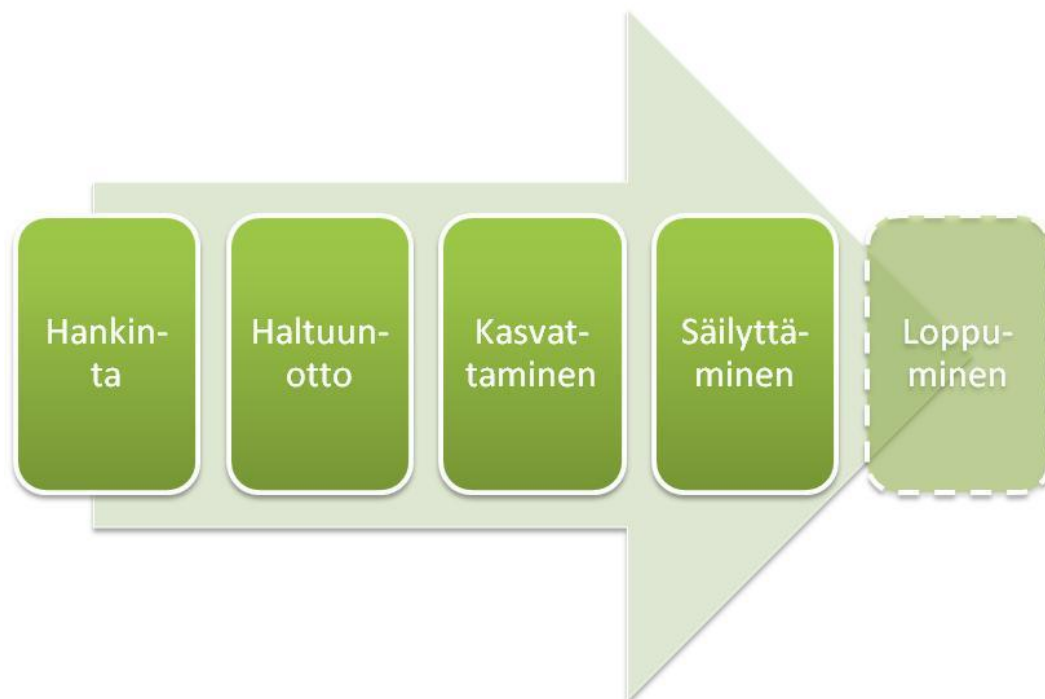
Asiakkuuslähtöisyyden avaintekijöitä ovat vuorovaikutteisuus, saavutettavuus ja arvontuotanto. Nämä tekijät muodostavat asiakkuuslähtöisyyden ulottuvuudet. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan aktiivista yhteydenpitoa menneisiin, nykyisiin ja tuleviin asiakkaisiin. Vuorovaikutus on aina ollut ja tulee aina olemaan asiakkuuden ydinasia. Saavutettavuudella taas tarkoitetaan muutakin kun puhelimen vieressä nukkumista. Saavutettavuus merkitsee yhteistyökykyä ja virkkeellistä dialogia paitsi asiakkaan, myös ulkomaailman kanssa. Arvontuotanto toimii kilpailuedun perustana. Arvontuotantoa ei voi määrittää etukäteen, koska se luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Välitön arvo on tuotteita ja lupauksia joita asiakas ostaa palveluntarjoajalta. Välillinen arvo sen sijaan on yhteistä kehittämistä, oppimista ja koettua tunnearvoa, kuten esimerkiksi luottamusta. (Storbacka ym. 2003, 23 - 25)

Tässä työssä asiakaslähtöisyyden ja asiakkuuslähtöisyyden välille ei tehdä eroa, vaan kyseisiä käsitteitä käytetään toistensa synonyymeinä. (pane tämä virke selvästi kiinni edell. kappaleeseen tai selvästi siitä erilleen omaksi kappaleekseen)

6 Asiakkuuden hallinta

6.1 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja niiden ymmärtäminen on asiakkuudenhallinnan menestyksekkään onnistumisen kannalta keskeistä. Yrityksen tulisi kyetä vastaamaan kysymykseen: Keitä ovat ne tahot kustakin asiakasryhmästä, joille markkinointia kannattaa kohdentaa? Uudet asiakkuudet ovat aina vanhempia asiakkuuksia herkempiä. Vanhemmat asiakkuudet ovat yritykselle henkisesti todella tärkeitä. (Mäntyneva 2001, 15.) Pääosin siksi, että ne ovat usein myös taloudellisesti arvokkaampia kuin uudet asiakkuudet (Storbacka & Lehtinen 2005, 97). Seuraava kuvio kuvaa asiakkuuden elinkaaren viittä eri vaihetta.



Kuvio 7 Asiakkuuden elinkaaren vaiheet

Asiakkuudet ovat yleensä alkuvaiheessa kannattamattomampia kuin myöhemmässä vaiheessa. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on auttaa kannattavuutta todennäköistämällä yritystä tunnistamaan potentiaaliset asiakkaat mahdollisimman nopeasti. (Mäntyneva 2001, 16.)

Asiakkuuden kesto ja ostojen määrän tai arvon kasvu tekevät asiakkuudesta kannattavan. Uskolliset asiakkaat ovat yleensä kannattavampia, koska heihin ei liity samoja kustannuksia joita uuden asiakkuuden hankintaan kuluu. Todellista asiakasuskollisuutta ei voi ostaa tai tehdä keinotekoisesti. Sitä joko on tai ei ole. Yritys voi tukea asiakasuskollisuuden syntyä ja säilymistä asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa eri tavoilla. Keskeinen haaste on kuljettaa asiakkuutta elinkaaren eri vaiheissa sen vaatimalla tavalla. Tärkeätä on valita kussakin vaiheessa sopivat tuotteet ja oikeat markkinointiviestinnän keinot. Lopullisena tavoitteena tulisi aina olla halutut kannattavuus- ja myyntiluvut. (Mäntyneva 2001, 18 - 19.)

6.2 Asiakkuuksien hankinta

Uusia asiakkaita hankittaessa tahtotilana on tehdä ensimmäinen kauppa mahdollisimman kannattavasti ja luoda samalla uusi asiakkuus. Potentiaalisten asiakkaiden tavoittamiseksi on kannattavaa käyttää useasta eri viestintäkanavasta muodostuvaa ”viestintämixiä”. Asiakkuuden jalostaminen muodostuu haasteeksi asiakkuudenhallinnassa silloin jos asiakkuus hankitaan tappiolla ja se menetetään ennen lisämyynnin toteutumista. Asiakkuuksien hankintaan yrityksen omakustannehinnan alittavilla alennuksilla tulee suhtautua varauksella, koska se johtaa

hyvin herkästi tappiolliseen toimintaan. Uusien asiakkuuksien hankinta syö yritykseltä henkilöresursseja ja markkinointiresursseja, koska ne vaativat paljon toimenpiteitä joita olemassa olevat asiakkaat eivät enää tarvitse. Arvomaksimoinnin näkökulmasta ei kannata keskittyä vain uusien asiakkuuksien hankintaan, vaan pyrkiä jalostamaan jo olemassa olevia asiakkuuksia. Uusien asiakkuuksien hankinnan ja jo olemassa olevien asiakkuuksien jalostamisen välille tulee löytää sopiva suhde, sillä vain jompaankumpaan keskittyminen ei luo pohjaa kestäväälle kehitykselle. (Mäntyneva 2001, 19 - 20.)

Asiakkuuden syntyminen riippuu usein siitä, millaisen vaikutuksen yritys on onnistunut tekemään asiakkaan sydämeen ja ajatuksiin. Yritys jonka asiakkaat vaihtuvat noin joka viides vuosi joutuu panostamaan paljon uusien asiakkuuksien hankintaan ja syö siten voimavarojaan muusta asiakassuhteidenhallinnasta. (Storbacka & Lehtinen 2005, 87, 109 - 110.)

6.3 Asiakkuuksien haltuunotto

Mäntyneva (2001, 20) toteaa tuotteiden ja palveluiden prioriteettien vaihtelevan asiakkaan mukaan. Täten asiakas tulisi sitouttaa asiakkuussuhteeseen tuote- tai/ja palvelutarjonnan sovittamisella asiakkaan tarpeisiin. Vakioratkaisu ei yleensä palvele asiakasta hänen odotuksien mukaisesti. Tuote- ja palvelutarjonnan tulisi mukautua vastaamaan tarpeita, jotka asiakas tuo neuvottelupöytään.

Asiakkaan ostamalla tuotteiden ja palveluiden määrällä on vaikutusta asiakkuuden kestoon. Tärkeää on myös se, kuinka hyvin yritys pystyy huomioimaan ja tyydyttämään asiakkaan tarpeet, joita hän itse pitää tärkeänä. Myynnin monipuolisuus parantaa asiakkuuden pitkäaikaisen keston todennäköisyyttä. Asiakkuus on herkimmillään asiakkuuden alkuvaiheessa. (Mäntyneva 2001, 20 - 21.)

6.4 Asiakkuuden kasvattaminen

Asiakkuuksien kasvattamisella tai kehittämällä ja syventämisellä pyritään vahvistamaan oman yrityksen jalansijaa asiakkaan kokonaisostoista. (Mäntyneva 2001, 21.)

Jo olemassa oleva asiakaskanta omaa vähintäänkin suurehkoa kasvupotentiaalia. Keskittymällä paremmin, tehostamalla asiakassuhdemarkkinointiin ja kehittämällä tehokkaasti voidaan nykyisestä asiakaskannasta saada puristettua enemmän tehoja irti. Asiakkuuksien johtamisessa suurimpana edellytyksenä on ymmärtää asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus ja niissä piilevä potentiaali. (Mäntyneva 2001, 21.)

6.5 Asiakkuuden säilyttäminen

Asiakkuuksien säilyttäminen perustuu asiakkaiden ymmärtämiseen. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet on oltava yrityksellä kirikkaana tiedossa, jotta pystytään mallintamalla samaan asiakassuhteen lopettamassa olevat yritykset selville. Kun tämä on tehty, voidaan se asiakkaiden taloudelliseen kannattavuuteen ja potentiaaliin yhdistämällä perustellummin tehdä asiakkuuden säilymiseen tähtääviä päätöksiä. (Mäntyneva 2001, 22.)

Mäntyneva (2001, 22) esittää kysymyksen: Mitkä asiakkuudet halutaan säilyttää? Tähän vastaaminen vaatii huomion kiinnittämistä niihin kriteereihin, jotka ilmaisevat millaisia asiakassuhteita yrityksessä halutaan vaalia. Asiakkaan ostohistoria on usein suurin tällainen kriteeri. Kun säilytettävät asiakkuudet ovat selvillä jää ongelmaksi keksiä vastaus kysymykseen: Miten? Asiakkaan ostokäyttäytymistä tutkimalla voidaan saada vihjeitä asiakkaan mahdollisista aiheista vaihtaa palveluntarjoajaa. Asiakkaan tekemät valitukset, osoitteenmuutos tai myynnin väheneminen voivat olla tällaisia vihjeitä. Huomionarvoista on, että kaikki asiakkuudet eivät välttämättä ole taloudellisessa mielessä säilyttämisen arvoisia. Yrityksen tulee itse määritellä säilyttämiseen vaadittavat kriteerit. Mikäli yrityksen kannalta huonoista asiakkuuksista osataan myös tarvittaessa päästää irti, antaa se mahdollisuuden parempaan ja aktiivisesti uskollisempaan asiakaskantaan. Aktiivisella uskollisuudella tarkoitetaan, että asiakas tietoisesti pysyy saman yrityksen asiakkaana. 90 - 95 prosenttia uskollisista asiakkaista on passiivisesti uskollisia. Passiivinen asiakasuskollisuus johtaa useimmiten paremman tarjouksen ilmaantuessa toimittajan vaihtamiseen. Passiivinen asiakasuskollisuus onkin tärkein syy keskittyä asiakkuuksien säilyttämistoimenpiteisiin. (Mäntyneva 2001, 23 - 24.)

6.6 Asiakkuuden loppuminen

”Asiakkuus voi myös loppua”, mikäli Storbackaa ja Lehtistä (2005, 108) on uskomien. Usein oletetaan, että asiakkuuden loppuminen tapahtuu helpommin tai kevyemmin kuin asiakkuuden aloittaminen. Tämä ei kuitenkaan kaikissa tapauksissa pidä paikkaansa. Asiakkuuksien loppumiselle on kaksi eri tietä. Ensimmäinen tie alkaa asiakkaan halusta olla jatkamatta asiakkuuttaan yrityksen kanssa. Toisena tienä mainitaan se, että yritys haluaa itse päättää asiakkuussuhteen. Syitä moiselle voivat olla esimerkiksi huono tuottavuus, matala luottamus tai merkittävästi eriävät toiminnalliset arvot. Asiakkuuden loppumisesta ei välttämättä kerry ollenkaan kuluja, mutta asiakkuuden mukana menetetyt tulot ja uuden asiakkaan hankintameno tulee ottaa huomioon. (Storbacka & Lehtinen 2005, 108 - 109.)

7 Virvon nykytila

Kuten toimeksiantajan esittelyssä aikaisemmin mainittiin, Virvo Oy työllistää reilut 30 henkilöstöalan ammattilaista. Näistä 30:stä myyntivastuullisia on 11 henkilöä. Tarkkaa myyjien lukua on Virvon kohdalla vaikea määritellä, koska myyntiä tehdään koko yrityksen voimin ja sen toteuttamiseen osallistuvat kaikki. Virvon periaatteena on, että kaikki yrityksen henkilöt osallistuvat myynnin tekemiseen, mutta itse myyntivastuulliset ja myyntiin nimitetyt henkilöt hoitavat varsinaisen myyntiprosessin läpiviemisen.

7.1 Myyntipalaverit

Virvossa pidetään myyntipalaveri kerran kuukaudessa. Kyseiseen palaveriin osallistuvat kaikki myyntivastuulliset, sekä henkilöt joiden katsotaan olevan hyvä olla läsnä palaverissa. Myyntipalaverissa käydään läpi edellisen kuukauden toteutunut myynti palveluittain, sekä myyntivastuulliskohtaisia lukuja kuluneelta kuukaudelta, kuten sovittujen tapaamisten, tarjousten ja tehtyjen sopimusten määrä. Lisäksi käydään läpi käynnissä olevien kampanjoiden tilanne, tulevat myynnilliset tapahtumat ja muita myyntiin liittyviä seikkoja, iloja tai murheita. Läpikäynnissä käytetään hyväksi projektihuoneen valkotaululla olevien eri kategorioiden merkintöjä ja tulosteita. Vuoden 2013 maaliskuusta alkaen myyntipalaveriinkin pyrittiin tuomaan myös kouluttava aspekti. Siitä lähtien myyntipalaverissa on ollut suurehkoissa osassa työpajatyypinen koulutusmuoto, jonka aiheina on ollut esimerkiksi kylmän soiton rakenne.

Kuukausittaisten myyntipalaverien lisäksi myyntivastuulliset kokoontuvat perjantaisin ”liidipalaveriin”. Liidipalaverissa käydään läpi edellisen viikon liidien tilanne ja toteutunut kontaktointi, sekä sovitaan menneen viikon liidien mahdollisista jatkotoimenpiteistä ja kontaktointeista.

Tulevista myynnillistä tapahtumista saa tietoa myynnin vuosikellosta, joka löytyy projektihuoneen valkotaululta. Vuosikelloon on merkitty kaikki myyntipalaverit, kampanjat, järjestettävät tilaisuudet ja muita myynnillisiä päivämääriä.

7.2 Virvon myyntiprosessi

Virvon myyntiprosessin vaiheet ovat:

1. Liidi
2. Kontakti (yleensä puhelinsoitto)
3. Myyntikäynti 1 (& 2)
4. Tarjous
5. Sopimus

Liidien keruuseen osallistuu koko yritys. Asiakkailla työskentelevät In-House Managerit on ohjeistettu kuuntelemaan mahdollisia tarpeita jo asiakkaina olevissa yrityksissä ja raporttoimaan ne eteenpäin myyntiä hoitaville henkilöille. Myyntivastuulliset sen sijaan ovat velvoitettuja hankkimaan 8 uutta liidiä joka viikko ja toimittamaan ne yrityksen projektihuoneessa olevalle valkotaululle. Valkotaululle toimitetut liidit, käydään läpi ja jaetaan myyntivastuullisten kesken aina perjantaisin. Liidejä saadaan lisäksi erilaisista sosiaalisen median (SOME) kanavista, kuten LinkedInistä, erilaisilta rekrytointisivustoilta, tapahtumista ja asiakasrajapinnassa toimivilta yrityksen edustajilta.

Myyntivastuulliset ovat itse vastuussa viikoittaisten liidiensä kontaktoimisesta. Tämä tapahtuu yleensä puhelimella. Myyntivastuullisten lisäksi niin sanottuja kylmiä soittoja tekevät myös muut. Näistä saadut tapaamiset sovitaan kuitenkin aina siten, että myyntivastuullinen henkilö on mukana tapaamisessa. Soitoissa pyritään aina saamaan selville, mistä osa-alueesta asiakas on kiinnostunut tai minkä suhteen hänellä on haasteita.

Myyntikäynnille osallistuu aina myyntivastuullinen henkilö ja puhelimessa tehdyn tarvekartoituksen perusteella mahdollisesti joku muu asiantuntija. Myyntikäynnille valmistellaan aina esitysmateriaali, joka on räätälöity kyseistä asiakasta tai vähintään asiakkaan toimialaa varten. Myyntikäynnin aikana tehdään päätös siitä, lähetetäänkö asiakkaalle tarjous jostain tietystä palvelusta tai palvelukokonaisuudesta, vai sovitaanko uusi käynti (myyntikäynti 2), jossa tarjouksesta keskustellaan tarkemmin. Myyntikäynteihin on yhtä monta erilaista käytäntöä kuin on käyntejä tekeviä ihmisiä.

Tarjous pyritään toimittamaan asiakkaalle mahdollisimman nopeasti tapaamisessa sovitusta palvelusta. Tarjous voidaan lähettää joko sähköpostilla tai vaihtoehtoisesti sopia esittelykäynti asiakkaan kanssa. Useimmiten tarjous lähetetään sähköpostitse. Virvolla on valmiita tarjouspohjia eri palveluiden kohdalle, jotta myyjien tarjouksien tekoon käyttämä aika olisi mahdollisimman pieni.

Mikäli tarjous hyväksytään, tehdään sopimus. Kuten tarjous, sopimuksen teko voidaan myös hoitaa joko sähköpostilla tai tapaamisessa. Sopimuksen tekoon osallistuu myyjän lisäksi Virvossa työskentelevät juristit.

Virvon nykyisestä myyntiprosessista puuttuu kokonaan jälkihoito, joka erinomaisen tärkeätä lisämyynnin ja asiakkuudenhallinnan optimaalisen hallinnan näkökulmasta.

7.3 Myynnin apuvälineet

Virvo käyttää myynnissään erilaisia apuvälineitä. Tässä kappaleessa käsitellään myös myynnin käytäntöjä, jotka pyrkivät edistämään, helpottamaan ja parantamaan myyntiä.

Myynnin apuvälineiden ytimessä on asiakkuudenhallinta-työkalu eli CRM (Client Relationship Management). Virvo käyttää ruotsalaisen Lundalogikin Lime-nimistä CRM:ää. Limeen on kerätty niin sanotulle yritys-välilehdelle kaikki yritykset, joihin ollaan oltu tai yritetty olla yhteydessä. Jokaisen yrityksen alta löytyy tietoja, kuten osoite, kontaktihenkilöitä, puhelinnumeroita ym. Lisäksi jokainen Limessä oleva yritys on lajiteltu esimerkiksi asiakkaaksi tai prospektiksi. Limestä löytyy myös omat välilehdet tehdyille tarjouksille, sekä päättyneille ja käynnissä oleville projekteille. Limen tarkoitus on helpottaa lukuisten asiakkuuksien, prospektien ja projektien hallinnointia. Lime tai CRM yleensä on parhaimmillaan silloin kun sinne tallennetaan mahdollisimman paljon tietoa ja tiedot pidetään ajan tasalla. Limeen integroituu muun muassa Outlook, jolloin Limeen tehdyt muistutukset saadaan toimimaan myös kalenterissa. Limen kehityksestä ja ylläpidosta Virvossa vastaa Administrative Assistant.

Mikäli myyjällä on tarvetta etsiä yhteystietoja joko yritys- tai henkilötasolla voi hän turvautua Fonectan Finder-palveluun. Finderista voi myös ajaa erilaisia listauksia, joko yrityksistä tai esimerkiksi tietyn vastualueen päättäjistä eri hakukriteerejä hyödyntäen. Yhteystietojen etsimisessä voidaan myös hyödyntää LinkedIniä, jonne Virvolla on LinkedIn Pro käyttöoikeudet.

Virvo käyttää hakusanamarkkinoinnissa hyväkseen Google Adwordsia. Google Adwords on Googlen hakusanamainonnan työkalu, jolla voidaan vaikuttaa yrityksen näkyvyyteen google-hauissa. Adwordsissa määritellään itse, paljonko ollaan valmiita maksamaan siitä, että esimerkiksi sanalla ”Virvo” haettaessa yrityksen kotisivut näkyvät mahdollisimman korkealla hakutuloksissa. Työkalusta mielenkiintoisen tekee se, että kukaan ei voi tietää paljonko tarvitsee maksaa per haku, jotta oma linkki nousee haussa TOP 5:seen. Työkalun idea on tiivistetynä seuraava: eniten kyseisestä hakusanasta maksanut näkyy korkeimmalla hakutuloksissa.

Kun asiakas on saatu esimerkiksi Google Adwordsilla ohjattua Virvon kotisivuille, voidaan hänen käyttäytymistään sivuilla seurata ja tekemisistään kerätä dataa ilmaisella Google Analytics -työkalulla. Analytics kertoo muun muassa kuinka kauan kyseinen kävijä on sivujen kullakin alisivulla viettänyt aikaa ja mitä kautta hän on sivuille päätenyt. Analyticsilla kerättyä dataa voidaan käyttää hyväksi markkinoinnin ja myynnin kohdentamisessa.

Virvon kotisivut löytyvät osoitteesta www.virvo.fi. Kotisivuille löytäneillä potentiaalisilla asiakkailla on mahdollisuus tehdä tarjouspyyntö suoraan sivujen kautta. Lähetettyyn tarjouspyyntöön reagoidaan odotetusti mahdollisimman nopeasti, joko tarjouksen tai tarkennusten muodossa.

Tarjousten ja sopimusten tekemisen helpottamiseksi on tehty tarjous- ja sopimuspohjia. Pohjia löytyy eri tuotteille, toimialoille ja tarpeisiin. Myyjien oman ajankäytön tehokkaan käytön näkökulmasta näitä valmiita pohjia tulisi hyödyntää mahdollisimman paljon ja tehokkaasti, jotta varsinaiselle myyntityölle jäisi mahdollisimman paljon aikaa.

Myyntivastuullisille on lisäksi käytössä myynnin vuosikello ja niin kutsuttu ”liidiseinä”. Vuosikelloon on merkitty tulevat myyntiaktiviteetit, kuten järjestettävät asiakastilaisuudet, myynnilliset palaverit, messut ynnä muut. Vuosikellon tarkoitus on auttaa hahmottamaan myynnin aktiviteetteja pidemmällä aikajänteellä, suunnittelemaan omaa myynnillistä vuotta ja ennakoidaan tulevaa. Liidiseinä nimensä mukaisesti on seinä, tai osa projektihuoneen valkotaulua, johon kuka tahansa voi toimittaa liidejä potentiaalista asiakkaista. Liidiseinä käydään läpi vähintään kerran viikossa, perjantaisin, kuten aikaisemmin mainittu.

8 Kysely myyntivastuullisille

Virvon 11 myyntivastuullisille henkilöille esitettiin kahdeksan avointa kysymystä myynnistä (Liite 1) ja Virvon myynnin nykytilanteesta. Vastauksia saatiin seitsemän kappaletta. Kysely toteutettiin kvalitatiivisena, koska myynnin nykyisiin haasteisiin haluttiin päästä pureutumaan syvemmälle, kuin mitä kvantitatiivisella tutkimuksella on mahdollista. Kysymykset olivat avoimia, jotta vastaajista saataisiin mahdollisimman paljon heidän omaa tietoutta esiin. Kyselyn kysymykset olivat seuraavat:

1. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät asiat myyntityössä?
2. Mikä motivoi sinua myyntityössäsi Virvossa?
3. Mikä myyjän työssä on haasteellista Virvossa?
4. Miten kuvailisit myynninjohtamista Virvossa?
5. Mitä apuvälineitä Virvo tarjoaa myyntiin?
6. Miten hyödynnät näitä?
7. Miten ymmärrät termin ”asiakkuudenhallinta”?
8. Jos voisit muuttaa jotain Virvon tavassa tehdä myyntiä, mitä se olisi?

Kysymysten asettelulla ja järjestyksellä pyrittiin avaamaan sitä, miten yksilö ymmärtää myyntiä ja ennen kaikkea Virvon myyntiä, sen johtamista ja prosesseja. Ensimmäisen kysymyksen

tarkoituksena oli saada yleiskuva myynnin ymmärtämisestä. Seuraavat viisi kysymystä käsittelevät Virvon myynnin käytäntöjä, apuvälineitä ja johtamista. Seitsemäs kysymys pyrkii avaamaan vastaajien ymmärrystä asiakkuudenhallinta-termistä ja viimeinen kysymys pyrkii tuomaan esiin mitä muutosta vastaaja kaipaa nykyiseen tilanteeseen Virvossa.

Kyselyyn vastanneiden vastaukset (Liite 2) olivat samansuuntaisia, mutta vaihtelivat kuitenkin tietyissä kysymyksissä merkittävästi.

Ensimmäisen kysymyksen vastaukset noudattelevat pääpiirteittäin samaa linjaa. Myyntityön keskeisimmät asiat ovat teoriatasolla tiedossa. Huomionarvoista on se, että lähestymistapoja on yhtä monta kuin on vastaajaa, mutta jokaisessa vastauksessa tuodaan esiin asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan ymmärtämistä myynnin onnistumisen perustana. Huomiota kiinnitti myös se, että motivoivat tavoitteet tuo esiin ainoastaan yksi vastaaja.

Motivoinnista kysyttäessä vastaajat tuovat esiin motivoivina asioina Virvo-kollegat, sekä asiakkaan onnistuneen palvelemisen. Toisin sanoen, kokemuksen siitä, että asiakkaan tarpeisiin on pystytty vastaamaan tarjouksessa. Positiivista on myös huomata, että kaupan saaminen koetaan lähes kaikkien vastaajien toimesta motivoivana asiana. Huolestuttavaa on kuitenkin se, että myyntibonuksista mainitaan ainoastaan kahdessa vastauslomakkeessa, toisessa positiiviseen sävyyn ja toisessa negatiiviseen.

Viron myynnin haasteista ja johtamisesta vastaajat ovat suhteellisen yksimielisiä siitä, että suurimmat haasteet löytyvät ratkaisun ja tarjouksen muotoilusta. Johtamisen palaute on negatiivissävytteistä ja viesti kaikissa vastauksissa on, ettei myyntiä johdeta tarpeeksi selkeästi. Vastaajat kokevat myös, että johtamisen fokus voisi olla paremmin myynnissä, esimerkiksi myyntikampanjoissa, kuin pelkästään myynnin seurannassa. Myyjille ei tarjota tarpeeksi selkeästi työkaluja menestyvän myyntityön toteuttamiseen.

Myynnin apuvälineistä selkeimmin esiin nousevat CRM, tarjouspohjat ja Virvon järjestämät tilaisuudet. Kysyttäessä apuvälineiden hyödyistä, lähes kaikki vastaajat mainitsevat käyttävänsä CRM:ää aktiivisesti, mutta muiden apuvälineiden käyttö loistaa poissaolollaan vaikkakin ne joissain vastauksissa osataan mainita..

Asiakkuuden hallinnan suhteen myyjät ovat kohtalaisen hyvin perillä termin määritelmästä. Asiakkuuden hallinta kokonaisuus ymmärretään asiakkaan elinkaareen liittyvien asioiden systemaattisena hoitamisena ja hallinointina asiakkaan näkökulma vahvasti huomioiden.

Viimeisen kysymyksen tarjoama ”mitä jos” - mahdollisuus tuo esiin mielenkiintoisimmat näkökulmat. Kaikissa vastauksissa suhtaudutaan kriittisesti Virvon myynnin johtamiseen ja palautetta annetaan myynnin rakenteiden puuttumisesta. Useammassa vastauksessa tuodaan esiin myyjän/myyntipäällikön palkkaaminen, ”jämäkämpi” ote myyntiin ja myynnin seurannan parempi toteuttaminen, sekä myyntiroolien selkeyttäminen. Myös kylmien soittojen ulkoistaminen mainitaan vaihtoehtona.

Kaikista vastauksista paistaa läpi tyytymättömyys Virvon nykyiseen tapaan johtaa, seurata, palkita tai tehdä myyntiä. Tämä on huolestuttavaa ja kertoo paljon myös vastaajien omasta kyvykkyydestä ja valmiuksista toimia myyntivastuullisessa roolissa. Kehitysehdotukset käyn tarkemmin läpi seuraavassa osiossa.

9 Kehitysehdotukset ja johtopäätökset

Perustan kehitysehdotukset kyselyssäni esiin tulleisiin seikkoihin, omaan myyntityöhöni Virvossa, käyttämäni teoriaan sekä tähän asti kartuttamaani myyntikokemukseen.

Alkuun: on erittäin tärkeää ymmärtää, että kaikista ei yksinkertaisesti ole huippumyyjiksi, eikä heitä myöskään tule väkisin pakottaa myyjinä toimimaan. Se ei ole kenenkään edun mukaista.

Pohjautuen kyselyn tuloksiin, omaan kokemukseeni ja yrityksen tahtotilaan, olen sitä mieltä, että Virvon tulisi palkata myyntipäällikkö. Yrityksessä on selvä pula henkilöstä, jolla on kokemusta palveluiden myynnistä, myyntitiimin vetämisestä sekä myynnin seurannan asiallisesta toteuttamisesta. Nykyisen johdon tulisi tunnistaa omat myynnilliset puutteensa ja ymmärtää, että osaava myyjä on yksi tärkeimmistä, ellei tärkein yksittäinen positio yrityksessä. Ehdotan että myyntipäällikkö ottaisi vastuulleen Virvon koko myynnin kehittämisen, seurannan ja johtamisen. Painotan, että kyseisen henkilön tulisi olla kokenut ammattilainen.

Nykyisten myyntivastuullisten rooleja tulisi selkeyttää ja palkkausta miettiä suuntaan, joka motivoisi, jopa pakottaisi myyjiä tekemään voitavansa jokaisen palkkakuitin eteen. Myyjän palkitsemisen/palkkarakenteen tulisi suoraan sanoen pakottaa myyjä keskittymään myymiseen kaiken muun sijaan. Tämän hetkinen malli, jossa myyntivastuullisille maksetaan asiantuntijan palkkaa ja sen päälle myyntibonuksia, kärjistetyksi sanottuna ei pakota heitä keskittymään myyntiin. Päinvastoin. Myyjille maksettavan pohjapalkan tulisi olla mahdollisimman pieni ja yrityksen, tiimin ja/tai henkilökohtaiseen myyntiin sidotun osuuden vähintään 50 % palkasta. Tavoitteensa ylittävää myyjää tulisi palkita ylimenevästä osasta korotetulla kulmakertoimella, jolloin henkilölle tulisi motivaatiota myös tavoitteisiin pääsyn jälkeen ylittää ne.

Mielestäni oleellista myynnissä yleisesti ja erityisesti Virvon tapauksessa on, että uusille asiakkaille tehtävistä kaupoista tulisi palkita runsaammin kuin vanhoille asiakkaille tapahtuvasta myynnistä. Tämä voi olla esimerkiksi kiinteä summa, joka maksetaan jokaisesta uudesta asiakkaasta kaupan koosta riippumatta.

Virvon tuotteet ovat suurimmilta osin aina asiakkaan tarpeeseen räätälöityjä, mikä on osittain ollut edellytyksenä yrityksen kasvulle nykyisiin mittoihin. Räätälöinnistä ei tulisi luopua, mutta eri palveluiden tuotteistamista tulisi viedä eteenpäin. Mikäli tuotteet/palvelualueet olisi esimerkiksi jaettu erilaisiin pienempiin kokonaisuuksiin (palikoihin), olisi myyntiprosessin tarjousvaihe nopeampi ja myös selkeämpi asiakkaalle. Eri palikoita yhdistelemällä saataisiin eri kokonaisuudet. Kun myyjien on itse helppo hahmottaa, mitä kaikkea he voivat myydä, pysyvät he sen myös tehokkaammin kommunikoimaan asiakkaan kanssa. Tämä parantaa omalta osaltaan myynnin laatua. Koska myytävälle palveluille asetetaan selkeät raamit, mahdollistaa se myös myyntivolyymien kasvun, kun tarjousprosessi ei vie niin paljon aikaa. Tämä malli mahdollistaisi myös sellaisten myyntihenkilöiden rekrytoimisen, joilla ei ole usean vuoden asi-
antuntemusta henkilöstöhallinnon palveluiden myynnistä. Tämä toisi enemmän vaihtoehtoja Virvolle rekrytoinnissa.

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta Virvon, tai Virvon tulevan myyntipäällikön tulisi miettiä, miten asiakasvastuut selkeytetään siten, että asiakkaalla on selkeä käsitys siitä, kenen puoleen kääntyä missä tahansa asiassa. Myös yrityksen sisällä on erittäin tärkeää tietää, kuka vastaa mistäkin asiakkuudesta sisäisen ja ulkoisen kommunikaation helpottamiseksi. Asiakkuudenhallintaan on erilaisia valmiita malleja, joita ei tässä opinnäytetyössä tietoisesti otettu esiin.

Myynti on osa markkinointia. Nykyisellä markkinointipanostuksella ei anneta myynnille tarpeeksi apua toteuttaa kunniainhimoisia kasvutavoitteita. Virvo kaipaa lisää näkyvyyttä ja tunnistettavuutta asiakasyritysten päättäjien silmissä, eikä tämän näkyvyyden pitäisi jäädä kiinni markkinoinnin puutteellisista resursseista tai puuttuvista tekijöistä. Pienellä rahalla, tai ilman rahaa toteutettavia onnistuneita markkinointikampanjoita pystyy maailmassa aniharva (< panisin yhdyssanaksi: ani harva) toteuttamaan, siksi markkinointiin joudutaan lähes joka yrityksessä panostamaan suuria summia suhteessa liikevaihtoon.

Yhteenveto kehitysehdotuksistani on, että Virvon tulisi miettiä budjetointiaan enemmän myynnin näkökulmasta, palkata myyntipäällikkö, joka ottaisi vetovastuun myynnin kehittämisestä, seurannasta sekä itse myynnistä. Palveluiden tuotteistamista olisi syytä harkita myyntiprosessin nopeuttamiseksi ja tarjoaman selkeyttämiseksi sisäisesti ja ulkoisesti. Lopuksi, asiakkuudenhallintaan tulisi luoda malli, joka selkeästi jakaisi asiakkaat eri asiakasvastaaville vastuiden selkeyttämiseksi sekä niin sisäisen kuin ulkoisen kommunikaation parantamiseksi.

Lähteet

- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WS Bookwell.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Pekkarinen, U., Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Prima.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2006. Menesty konsulttina. Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum.
- Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. 5. painos. Porvoo: WSOYpro.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia - Sanoista tekoihin. Helsinki: Imperial Sales.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Juva: WSOY.
- Suomen asiakastieto.
- Tainio, J. 2009. Henkilöstöomisteinen yritys. Yhdessä yrittämällä menestykseen. Helsinki: Tietosanoma.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito - onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki : Finn Lectura.
- Virvo yritysesittely, 2013.
- Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Verkkolähteet:

Juslén J. 2012. Mitä eroa on liidillä ja kontaktilla? Luettavissa: <http://akate-mia.fi/2012/09/mita-eroa-on-liidilla-ja-kontaktilla/>. Luettu: 23.8.2013.

Kuviot

Kuvio 1 Virvon palvelut pähkinäkuoressa.....	9
Kuvio 2 Virvon liikevaihdon kehitys (Suomen asiakastieto).....	10
Kuvio 3 Palvelusipuli (Raatikainen 2008, 69.).....	12
Kuvio 4 Myyntiprosessin vaiheet (Rope 2003, 59; Rubanovitsch & Aalto 2005, 38, mukailtuina.)	14
Kuvio 5 Myyntirappuset (Rubanovitsch & Aalto 2005, 49, mukailtuna)	19
Kuvio 6 Asiakslähtöisen ajattelun vaikutukset (Vuokko 1997, 28)	21
Kuvio 7 Asiakkuuden elinkaaren vaiheet.....	23

Liitteet

Liite 1. Kyselypohja	37
Liite 2. Kyselyn vastaukset	38

Liite 1. Kyselypohja

1. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät asiat myyntityössä?
2. Mikä motivoi sinua myyntityössäsi Virvossa?
3. Mikä myyjän työssä on haasteellista Virvossa?
4. Miten kuvailisit myynninjohtamista Virvossa?
5. Mitä apuvälineitä Virvo tarjoaa myyntiin?
6. Miten hyödynnät näitä?
7. Miten ymmärrät termin ”asiakkuudenhallinta”?
8. Jos voisit muuttaa jotain Virvon tavassa tehdä myyntiä, mitä se olisi?

Liite 2. Kyselyn vastaukset

VASTAAJA: A

1. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät asiat myyntityössä?

- a) hyvä käsitys omasta tarjoamasta
- b) myyjän aktiivisuus
- c) asiakkaan tarpeiden kartoitus ja kuunteleminen herkällä korvalla
- d) sinnikkyys
- e) nöyryys

2. Mikä motivoi sinua myyntityössäsi Virvossa?

Asiakastyö on kivaa ja motivoivaa, asiakaspalaute motivoi, tietysti myös rahallinen puoli kun on palkka kiinni bonuksista.

3. Mikä myyjän työssä on haasteellista Virvossa?

- Tuotetarjoaman hallitseminen tarpeeksi hyvin ja kattavasti ja tarvittavan tiedon löytäminen tuotteista, palveluista jne.
- Oman myyntityön johtaminen ja ajan varaaminen fokusoidulle myyntityölle on monesti haasteellista.
- Ei saa tarpeeksi tukea ja sparrausta.
- Jaetussa roolissa on haasteellista priorisoida, vaikka toteutus-myynti-kehitys on ohjenuora.
- Asiakaskontaktointi, sekä kylmät soitot että ”Account management” vie runsaasti aikaa.
- Ei voi delegoida asioita, kaikki pitää tehdä itse - hyvä ja huono asia. jos/kun fokus on liiaan laajalla, menee vain haulikkoammunnaksi.
- Tietyissä tapauksissa myyntibonusten jakaminen, vaikka siihen on pelisäännöt. kaikki myyjät haluavat kuitenkin ensin varmistaa oman tulotasonsa.

4. Miten kuvailisit myynninjohtamista Virvossa?

- Tällä hetkellä johdetaan lähinnä myyntipalavereiden kautta.
- Tukea saa jos sitä käy pyytämässä, mutta kaikki myyjät ovat kiireisiä.
- Fokus voisi olla parempi ja selkeämmät ”kampanjat” asiakaskuntaan Virvo-tietoisuuden parantamiseksi.

5. Mitä apuvälineitä Virvo tarjoaa myyntiin?

- CRM
- Finder

6. Miten hyödynnät näitä?

- CRM-järjestelmää aktiivisesti
- Fonecta Finderia tarvittaessa

7. Miten ymmärrät termin ”asiakkuudenhallinta”?

(Ei vastausta)

8. Jos voisit muuttaa jotain Virvon tavassa tehdä myyntiä, mitä se olisi?

- Aktiivisempi ja sparraavampi seuranta, ehkä osaksi perjantaipalaveria joku osuus myynnin seurannasta?
- Dedikoidut resurssit a) johtamaan myyntiä ja b) hoitamaan myyni seurannan, markkinoinnin ja siihen liittyvät vuosikellon aktiviteetit.
- Mittarit kaikille esille, ei vain myyntipalaverissa → seinälle
 - tarjoukset + läpimeno %
 - tarjousten summa ja htp
 - tarjousten keskiarvo summa €
- Selkeät pelisäännöt miten bonukset jaetaan.
- Enemmän yhteistyötä isoissa keisseissä.

VASTAAJA: B

1. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät asiat myyntityössä?

- hyvät tuotteet ja usko niihin
- järjestelmällinen toiminta ja hyvät sekä motivoivat tavoitteet

2. Mikä motivoi sinua myyntityössäsi Virvossa?

- Ratkaisun muotoilu asiakkaalle (tarjous), sekä kaupan kotiin saaminen

3. Mikä myyjän työssä on haasteellista Virvossa?

- Myyntiä ei johdeta mitenkään järjestelmällisesti; vastualueita ja tavoitteita ei ole määritelty riittävän yksilöllisesti ja yksinkertaisesti

4. Miten kuvailisit myynninjohtamista Virvossa?

kts. ed.

5. Mitä apuvälineitä Virvo tarjoaa myyntiin?

- Puhelimen, soittokinkerit tapahtumat
- Asiantuntijakollegoiden tuen ja ratkaisuiden (tarjous) etsimisen sparrauksen

6. Miten hyödynnät näitä?

- Hyödynnän mahdollisuuksien mukaan

7. Miten ymmärrät termin ”asiakkuudenhallinta”?

- Asiakkuuden johtamisen, kumppanuuteen pyrkimisen, avoimen ja välittömän vuorovaikutuksen

8. Jos voisit muuttaa jotain Virvon tavassa tehdä myyntiä, mitä se olisi?

- Hankkisin oikean myynnin johtajan/ myyjän.
- Konsultoiva myynti on osa asiantuntija/konsulttitalon myyntiä, mutta liiketoiminnan kasvun tavoitteita ei voi eikä pidä jättää konsultoivan myynnin harteille.

VASTAAJA: C

1. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät asiat myyntityössä?

- Tavoita- tapaa- kuuntele- esitä ratkaisu
- Saada asiakkaan tarve esille

2. Mikä motivoi sinua myyntityössäsi Virvossa?

- Ei ainakaan bonukset
- Onnistunut asiakaskäynti ja sen myötä luottamuksen syntyminen

3. Mikä myyjän työssä on haasteellista Virvossa?

- Myynti ei ole organisoitua, asiantuntijoista tehty myyjiä. Jos olet onnistunut aikaisemmin asiakastoimeksiannossa asiantuntijana, et välttämättä silti onnistu myyjänä-> ollaanko oikeissa tehtävissä-> epäonnistumisia-> hakeutuu pois Virvosta
- Olla sekä myyjä, että hoitaa muut vastuutehtävät, toimeksiannot ja projektit> aiheuttaa riittämättömyyden tunteen ja turhautuneisuutta-> myyntityö jää vähemmällä ja jos taas myyntityössä onnistuu > paljon tarjouksia, kanta-asiakkuuksien hoitaminen ym. myyntiin liittyvät prosessit > muu työ kärsii

4. Miten kuvailisit myynninjohtamista Virvossa?

- Virvossa ei valitettavasti johdeta myyntiä, jokainen johtaa omaa myyntityötänsä itse vaihtelevasti välillä onnistuen
- Yhteiset soittopäivät kalenteroitu ja myyntipalaverit, jossa käydään läpi toteutunutta myyntiä

5. Mitä apuvälineitä Virvo tarjoaa myyntiin?

- Lime-asiakkuuden hallintaohjelma
- Sähköpostisuorat uutena markkinointivälineenä
- Aamiaistilaisuudet asiakkaille
- Yhteiset soittopäivät

6. Miten hyödynnät näitä?

- Limeä hyödynnän raportoinnissa, kanta-asiakkuuksien hoidossa ja soittomuistutuksissa
- Sähköpostisuorien jälkeinen soittelu omille asiakkaille, jotka ovat avanneet markkinointikirjeen
- Aamiaistilaisuuksissa keskustelut asiakkaiden kanssa ja mahdolliset tapaamiset myöhemmin
- Yhteiset soittopäivät pyrin pyhittämään näille soitoille, mutta se ei vaan aina onnistu

7. Miten ymmärrät termin ”asiakkuudenhallinta”?

- Asiakkuuden kokonaisvaltaista elinkaaren hoitamista ja hallintaa: säännölliset soitot ja tapaamiset
- Tilausten ja toimeksiantojen jälkeenkin asiakasvastaava on se, jolla säilyy asiakkuuden hallinta, hän hoitaa toimeksiannon jälkeiset yhteydenotot, vaikka toinen virvolainen olisi välillä tehnyt projektitöitä asiakkaalle
- Asiakas kutsutaan asiakastilaisuuksiin, käydään mahdollisesti lounaalla, annetaan asiakaslahjoja jne.

8. Jos voisit muuttaa jotain Virvon tavassa tehdä myyntiä, mitä se olisi?

- Palkkaisin myyntijohtajan, joka organisoisi myynnin ja tavoiteasetannan, alan asiantuntijat myyntikäynneille, kun tarve on selvillä
- Call-center hoitamaan uusien asiakaskäyntien sopimisen, silloin asiantuntijoille jää aikaa asiakkuudenhallintatehtäviin, toimeksiantoihin ja oman toiminnan kehittämiseen ja mahdollisiin esimiestehtäviin
- Bonusjärjestelmän kehittäminen siihen suuntaan, että hoidetaan asiakkaita ja myyntiä yhteistyössä esim. yrityksen yhteinen puolivuotis bonustavoite ja bonukset. Bonukset voivat olla eri suuruisia (%) eri ryhmille, mutta kuitenkin yhteisiin tavoitteisiin pohjautuvia. Nykyinen bonusjärjestelmä ei kannusta vaan laittaa kilpailemaan toistemme kanssa ja luo ärtyneisyyttä

VASTAAJA: D

1. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät asiat myyntityössä?

- Suunnitelmallisuus
- Sinnikkyys
- Asiakkaan taustojen selvittäminen

2. Mikä motivoi sinua myyntityössäsi Virvossa?

- Onnistuneet kaupat
- Mukavat työkaverit

3. Mikä myyjän työssä on haasteellista Virvossa?

- tällä hetkellä myyntiä ei suunnitella/ koordinoida ja näin ollen myynti on aika yksinäistä hommaa
- myynnin tsemppausta ja yhteisten kokemusten jakoa liian vähän

4. Miten kuvailisit myynninjohtamista Virvossa?

ks. vastaus edellä

5. Mitä apuvälineitä Virvo tarjoaa myyntiin?

- CRM -järjestelmä on toimiva ja hyvä
- CRM:n käyttö pitäisi tehostaa ja optimoida

6. Miten hyödynnät näitä?

- CRM on käytössä päivittäin, tuntuu että koko järjestelmän kapasiteetti ei vielä ole käytössä kokonaan

7. Miten ymmärrät termin ”asiakkuudenhallinta”?

- asiakaslähtöisyyttä myynnissä; asiakkaiden jaottelua ryhmiin yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisesti
- asiakkaan suunnitelmallista ”haltuunottoa”; asiakkaan tuntemista ja säännöllistä kontaktointia ja myynnin kohdentamista tällä perusteella

8. Jos voisit muuttaa jotain Virvon tavassa tehdä myyntiä, mitä se olisi?

- suunnitelmallisuuden ja myynnin johtamisen & myynnin aktiviteettien koordinoiminen
- näiden asioiden ulottaminen aivan uudelle tasolle

VASTAAJA: E

1. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät asiat myyntityössä?

- Tuntea oma palvelu- / tuotekonsepti niin hyvin, että osaa perustella asiat asiakkaalle
- Tutustua ennen ensimmäistä soittoa asiakasyritykseen
- Hyvä myyntimateriaali asiakaskäynteihin
- Myyntiä tukeva työkalu
- Asiakassuhteen ylläpito
- Myyjän pitää olla työssään aktiivinen (nähdä mitä tapahtuu ympärillä), sitkeä ja tehdä myyntityötä systemaattisesti
- Myyjän pitää saada hyvästä työstä hyvä palkkio joka motivoi tekemään enemmän

2. Mikä motivoi sinua myyntityössäsi Virvossa?

- Omat onnistumiset
- Hyvät asiakaskeskustelut ja tapaamiset

3. Mikä myyjän työssä on haasteellista Virvossa?

- Myyntityön tuki ja sparraus puuttuu. Ei ole myyntikulttuuria. Saa yksin puskea omaa myyntityötä
- Kun saa toimeksiantoja työajan sovittaminen on haasteellista ja helposti kylmä soitot jää tekemättä ja tapaamiset vähenevät

4. Miten kuvailisit myynninjohtamista Virvossa?

Asiantuntija organisaation johtamistahan tämä on täällä. Ei täällä systemaattisesti per henkilö seurata kk tasolla tekemistä. Pelkkä liikevaihtotavoite ei kannusta. Tavoite liian kaukana. Liian kiltti myyntikulttuuri. Myyjälle saa laittaa painetta.

5. Mitä apuvälineitä Virvo tarjoaa myyntiin?

- Suht koht hyvä työkalu.
- Myyntipalaverit tuo jotain ryhtiä tekemiseen.
- Aamiaistilaisuudet
- Mahdollisuus osallistua alan messuille

6. Miten hyödynnät näitä?

- Työkaluun kaikki oleellinen asia ylös mitä olen keskustelut asiakkaan kanssa. Soittopyynnöt tulevat näkyä kalenterissa. Mukava niillä aloittaa päivä.
- Olemme Oulussa nyt järjestetty 2 aamiaistilaisuutta ja niistä on poikunut hyviä prospekteja joista osasta on tullut asiakkaita. Tämä on tuonut näkyvyyttä.
- Messuilla käyn jos vain on mahdollista

7. Miten ymmärrät termin ”asiakkuudenhallinta”?

Asiakkuudenhallinta on kokonaisuus, jossa tärkeänä on hyvä ja toimiva työkalu. Siihen kuuluu säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen ja säännölliset tapaamiset, huolehtiminen toimeksiannon aikana että kaikki tulee tehtyä sovitun mukaan hyvine loppuraportoineen ja päätöksineen. Asiakkuudenhallintaan kuuluu markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu. Näissä kaikissa voidaan hyödyntää hyviä työkaluja ja prosesseja mitkä sopii yritykseen.

8. Jos voisit muuttaa jotain Virvon tavassa tehdä myyntiä, mitä se olisi?

- Virvolla pitäisi olla jämäkämpi myyntikulttuuri.
- Tavoitteet pitäisi systemaattisesti seurata. (läpimenneet puhelut, asiakastapaamiset, tarjoukset ja sopimukset).
- Tavoitteet konkreettisimmiksi ei eurot vaan edelliset mukana.
- Asiakas segmentointia ja asiakaslistojen suunnittelu paremmaksi
- Sparraava myyntitiimi ja osaava myynnin osaava vastuhenkilö. Enemmän yhdessä tekemistä ja positiivista kilpailua.
- Palkitseminen hyvästä myyntityöstä pitäisi olla kunnollinen.

VASTAAJA: F

1. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät asiat myyntityössä?

- asiakastapaamiset niin, että ne jo yksinään tuovat asiakkaalle lisäarvoa
- asiakkaan kuunteleminen, niin että todella ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan ja tarpeen, intohimo auttaa asiakasta
- laadukkaat, selkokielelliset tarjoukset ja sopimukset, jotka vastaavat asiakkaan tarpeeseen
 - luottamuksen luominen asiakkaaseen

2. Mikä motivoi sinua myyntityössäsi Virvossa?

- asiakkaiden tapaaminen, haaste oppia ymmärtämään uusia liiketoimintoja
- oma syvälinen HR-osaaminen, jolloin tuntee voivansa auttaa asiakasta, tuottaa lisäarvoa
- Virvon kollegat

3. Mikä myyjän työssä on haasteellista Virvossa?

- fokus on välillä kateissa
- myyntiprosessia, myynnin rooleja ja -palkitsemista muutetaan keskustelematta ja viestimättä
- sama kuin muuallakin: ankeat ajat...

4. Miten kuvailisit myynninjohtamista Virvossa?

- se puuttuu ja
- ailahtelee

5. Mitä apuvälineitä Virvo tarjoaa myyntiin?

- hyvä crm-järjestelmä
- tarjous- ja sopimus pohjia
- tuotekuvauksia
- aamiaistilaisuuksia

6. Miten hyödynnät näitä?

- käyttämällä alvaariinsa

7. Miten ymmärrät termin ”asiakkuudenhallinta”?

- yrityksellä on tieto asiakkaidensa tilanteesta
- tietoa ylläpidetään säännöllisellä yhteydenpidolla asiakkaisiin
- asiakkuudenhallintaprosessi ohjaa (miten ja milloin) sekä kertoo vastuut ja valtuudet

- 8. Jos voisit muuttaa jotain Virvon tavassa tehdä myyntiä, mitä se olisi?**
- myyntikokouksilla olisi agenda, joka olisi tiedossa etukäteen, jotta kokoukseen pystyisi valmistautumaan
 - enemmän yhdessä tsemppaamista - jäykän kontrollin sijaan

VASTAAJA: G

1. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät asiat myyntityössä?

- Riittävä määrä asiakaskontaktia.
- Riittävän laadukkaat asiakaskontaktit.
- Asiakas- ja tarveyymmärrys.
- Kyky esittää ratkaisuja asiakkaan ongelmiin liiketaloudellisesti kannattavalla palvelutuotannolla.

2. Mikä motivoi sinua myyntityössäsi Virvossa?

- Asiakkaiden kohtaaminen.
- Asiakkaan tilanteen ja tarpeen ymmärtäminen.
- Ratkaisun löytäminen ja kaupan voittaminen.

3. Mikä myyjän työssä on haasteellista Virvossa?

- Yhdistää monta muutakin roolia (joista myyntityö on yksi) ajankäytöllisesti järkeväksi kokonaisuudeksi.

4. Miten kuvailisit myynninjohtamista Virvossa?

- Tavoitteita asetetaan euroissa.
- Laadulliset tavoitteet tai euroihin pääsemisen pikkuaskeleet/tavoitteet puuttuvat myynnin johdon suunnittelusta.
- Myynnin valmentamista ja ohjaamista arjessa vähän / olemattomasti.

5. Mitä apuvälineitä Virvo tarjoaa myyntiin?

- CRM järjestelmä. Palvelukortit, Ad Hoc sparraus, tarjouspohjat, spiikit puhelimeen, spostikampanjat, aamiaistilaisuudet...

6. Miten hyödynnät näitä?

- CRM päivittäin. Muut tarpeen ja ehtimisen mukaan.

7. Miten ymmärrät termin ”asiakkuudenhallinta”?

- Asiakaskokemuksen ja toisaalta kaupallisen potentiaalın ymmärtäminen siihen rajaan saakka että osaamme analysoida
 1. mitä tehdä?
 2. miten tehdä?
 3. kenelle (päättäjä, vaikuttaja, osallinen) tehdä?
 4. mikä kannattavinta tehdä?

Kullekin asiakasryhmälle/segmentille. Eli tietoista asiakassuhteen analysointia, kehittämistä ja ohjaamista.

8. Jos voisit muuttaa jotain Virvon tavassa tehdä myyntiä, mitä se olisi?

- Kylmäkontaktikoneen hankkiminen.
- Markkinointi, näkyminen (asiantuntemuksen viestimisen SoMe; LinkedIn jne) ylös, jolla saadaan asiakas ottamaan meihin yhteyttä, jolloin asetelma on täysin eri kuin ”tyrkyttämisessä” johon asiakkaat suhtautuvat jo erittäin negatiivisesti.