



LUT School of Business and Management

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

B2B-palveluprosessin analyysi ja myyntikohtaamisen
kehityskohteet uusasiakashankinnassa

9.5.2016

Tekijä: Tuuli Korpijaakko

Ohjaaja: Hanna Salojärvi

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Tuuli Korpijaakko
Tutkielman nimi: B2B-palveluprosessin analyysi ja myyntikohtaamisen kehityskohteet uusasiakashankinnassa
Akateeminen yksikkö: LUT School of Business and Management
Koulutusohjelma: Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja: Hanna Salojärvi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat myyntikohtaamisen onnistumiseen potentiaalisten yritysasiakkaiden keskuudessa. Käytännön ratkaisuihin pääsemiseksi opinnäytetyössä tarkastellaan case-yritystä, joka on suomalainen vakuutusyhtiö. Tutkimus keskittyy case-yrityksen palveluprosessin tarkasteluun, sekä käytännön myyntikohtaamisen analysoimiseen. Tutkimuksen avulla pyritään muodostamaan näkemys siitä, mitä myyntikohtaamisessa kannattaa kehittää, jotta uusasiakashankintaa voitaisiin yrityksen toimintona parantaa.

Myyntikohtaamista ja laajempaa palveluprosessia tarkastellaan aluksi case-yrityksen toimintamallien kautta. Keskeisessä roolissa on asiakaslähtöisen toimintaperiaatteen selventäminen teoriassa ja sen vertaaminen case-yrityksen koko palveluprosessin toimintamalleihin. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan haastattelututkimuksen avulla kerättyä dataa case-yrityksen asiakkailta. Haastattelututkimuksen avulla selvitettiin myyntikohtaamisen toteutumista käytännössä.

Opinnäytetyössä selvisi, että case-yrityksen toimintamallit on rakennettu asiakaslähtöisiä periaatteita noudattaen. Myös käytännön myyntikohtaamisessa asiakaslähtöisyys toteutuu laajalti, mutta muutamia kehityskohteita etenkin ensikontaktin ja asiakkaan yksilöllisen informoinnin osalta on löydettävissä. Lisäksi case-yrityksen suositellaan kiinnittävän huomiota myyjien itsevarmuuden lisäämiseen, joka parantaa työtyytyväisyyttä, myyjien toimintavapautta ja mahdollistaa asiakaslähtöisyyden kumpuamisen organisaatiosta asiakkaalle.

Opinnäytetyö jättää tilaa jatkotutkimukselle. Etenkin case-yrityksen osalta olisi suositeltavaa järjestää työtyytyväisyyskysely B2B-myyntitiimin keskuudessa, jotta toimintaa voitaisiin kehittää sisäisesti. Opinnäytetyön kehitysehdotusten pohjalta case-yritys voi myös kohdistaa lisätutkimusta asiakkaiden kokemuksiin, ja selvittää laajemman kyselyn avulla seikkoja, joita asiakkaat toivovat yritykseltä.

ABSTRACT

Author: Tuuli Korpijaakko
Name of the Thesis: B2B Service Process Analysis and the Development Areas of Sales Encounter situation in Acquiring New Customers
Academic Faculty: LUT School of Business and Management
Degree Program: International Business
Mentor: Hanna Salojärvi

The purpose of this bachelor's thesis is to define the development areas of sales encounter situation so that the customer acquisition could become more profitable activity in the organization. To achieve practical perspective the sales encounter situation and service process will be examined with a case-company which in this thesis is a Finnish insurance company. The goal is to form directive suggestions of the development areas of the customer acquisition process. In the best scenario the thesis will reveal factors that can be improved so that the sales encounter situation becomes more effective activity in the case company.

Customer acquisition consists of service process. The service process will be examined first through the principles and goals of the company. The centre of the attention is to clarify theoretically the customer orientation and to compare the theory of the customer orientation into the practice with case-company. Also the interview made among case-company's customers and potential customers will be explained. The interview focused on the sales encounter experience customers were faced with the case-company's seller. The goal of the interview part is to explain service process and sales encounter situation from the customer's point of view.

The findings of the thesis are that the practicalities and goals of the case-company are very customer oriented. Also the customer orientation in practical situations in a good level however there are couple of areas that need attention. These areas are creating the effective first impression to the customer and also noticing the individual information need of the customer. Also the case-company needs to focus on creating the self-confidence of sellers more specifically.

Further research can be made in examining the satisfaction level of the sales persons. The research would be great opportunity to find out the self-confidence level of the sales team members and also the relationships between the leader of the team and team members. Also further research could be made with the customer acquisition components.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1.	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen eteneminen	3
1.2.	Teoreettinen viitekehys	5
1.3.	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelmat	7
1.4.	Kirjallisuuskatsaus.....	8
1.5.	Keskeisimmät käsitteet ja rajaukset	9
2	MYYNTIKOHTAAMINEN OSANA PALVELUPROSESSIA	12
2.1.	Asiakaslähtöisyys menestyksekkään asiakaskokemuksen taustalla.....	13
2.2.	Asiakaslähtöinen palveluprosessi menestyksen luojana	16
2.2.1.	Asiakaslähtöisyyden merkitys koko palveluprosessin onnistumisessa.....	16
2.2.2.	Service Blueprint-malli	18
2.3.	Myyntikohtaaminen ja sen erityispiirteet B2B-liiketoiminnassa	20
2.3.1.	Kilpailukeinot myyntikohtaamisessa	22
3	CASE-YRITYKSEN PALVELUPROSESSIN ANALYYSI	25
3.1.	Sisäiset sidosryhmät ja niiden vaikutus myynnin onnistumiseen	25
3.2.	Liiketoiminnan strategiat palveluprosessin toteuttamisessa.....	27
3.3.	Case-yrityksen Service Blueprint-malli	29
3.4.	Myyntikohtaamisen toimintaperiaatteet uusasiakashankinnassa	32
4	MYYNTIKOHTAAMISEN KEHITYSKOhteet UUSIASIAKASHANKINNASSA	35
4.1.	Myyntikohtaamisen analyysi case-yrityksen toimintamalleihin nähden.....	35
4.2.	Sopimuksen syntyyn vaikuttavat tekijät	41
4.3.	Myyntikohtaamisen kehitysehdotukset tutkimustuloksiin pohjautuen	44
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
	LÄHDELUETTELO	51
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

Liiketoimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Samalla myös kilpailu kiihtyy globaalilla, mutta myös lokaalilla tasolla. Nämä ulkoiset tekijät tuovat painetta yrityksille erityisesti siksi, että niihin on lähes mahdotonta vaikuttaa suoraan. (Paarlberg 2007, 201–202) Esille nousee kysymys siitä, mitä on tehtävissä, jotta markkina-asema ja kilpailukyky säilyvät pitkällä tähtäimellä. Mitä organisaatio voi tehdä itse, kun uhkatekijät kumpuavat yrityksen ulkopuolelta? Menestys on suurelta osin tullut riippuvaiseksi asiakkaasta. Katse on pidettävä yrityksen ulkopuolella, ja markkinoiden kehitystä on aistittava asiakkaan kautta. On selvitetävä asiakkaan tarpeet, halut ja toiveet, ja käytettävä tätä informaatiota hyväksi liiketoiminnan kehittämiseksi. Yksi asia on nimittäin varmaa: Ainoastaan muutos on pysyvää. (Paarlberg, 2007, 202)

Usein asiakkaan tarpeet kuitenkin unohdetaan. Menestys mielletään myynnillisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja myyjien taidot kyseenalaistetaan. Samalla työilmapiiri heikkenee. Syntyy negatiivinen oravanpyörä, joka päättyy valitettavan usein yrityksen poistumiseen markkinoilta. Myyntitransaktioiden tuijottamisen sijaan tulisi yrityksen kantavana voimana olla asiakaslähtöisyys. (Stratten & Kramer 2014, 1) Käsitteenä asiakaslähtöisyys ei ole uusi, vaan sen merkitys organisaation menestykselle on tunnettu jo kauan. Vuonna 1954 Drucker esitti, että koko organisaation, ei ainoastaan markkinointiyksikön toiminnan tulisi keskittyä asiakkaan ympärille. Asiakaslähtöinen myyntikohtaaminen on tärkeä periaate etenkin uusasiakashankinnassa. Uusia asiakkaita pyritään saamaan tarjoamalla maksimaalista lisäarvoa ja siten vakuuttamalla asiakas yrityksestä ja tarjoomasta kokonaisvaltaisesti (Karjaluoto, 2016).

Uusasiakashankinnan voidaan sanoa olevan yksi haasteellisimmista prosesseista liiketoimintaa harjoitettaessa. Jokainen yritys haluaisi selvittää sen menestysreseptin. Myös tutkimuskenttänä se on melko tuntematon. Haastetta uusasiakashankinnan tutkimiseen lisäävät toimialojen vaihtelut ja asiakkaiden erilaisuus. Tarjoavan osapuolen tulee olla jatkuvasti perillä siitä, mitä asiakas haluaa palveluprosessin eri vaiheissa, sillä mikään uusasiakashankinnan tilanne ei ole samanlainen. Tämä tulee esille erityisesti yritysten välisessä kaupankäynnissä. Yritysassiakas vaatii räätälöityjä palveluita, jolloin asiakkaan erityisvaatimukset korostuvat entisestään.

Tosiasia on kuitenkin se, että ilman asiakkaita yritys ei voi tuottaa voittoa. Uusasiakashankinnassa onnistuminen on siis välttämätöntä. Yrityksellä on pakko olla asiakkaita, jotta se voi toimia kannattavasti, ja ennen kaikkea säilyä markkinoilla toimintakykyisenä. Asiakkaat ovat yrityksille ikään kuin varallisuuden laji, joka muodostaa liiketoiminnan perustan (Lawrence Ang & Francis Buttle 2010, 296; viitattu Levitt 1986). Uusasiakashankinta on tärkeä prosessi, jonka komponenttien ymmärtäminen luo pohjan kokonaisvaltaiselle menestykselle.

Miten myyntikohtaamista tai laajemmin ajateltuna koko palveluprosessia kannattaa kehittää, jotta uusasiakashankinta voi onnistua? Asiakkaat ovat hyvin valveutuneita niin ympäristöstä ja tulevaisuuden näkymistä kuin omista tarpeistaan. Ainoastaan hinta ei enää ratkaise ostopäätöstä, vaan tärkeämpää on kokonaisvaltainen hyöty, joka asiakassuhteesta koituu asiakkaalle. Asiakkaat suorastaan vaativat lisäarvoa tuottavia tuotteita ja palveluita. Miten voidaan vakuuttaa potentiaalinen asiakas? Miten asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa yksilöllisesti? Miten asiakaskokemuksesta muodostuu lisäarvoa sekä myyjälle että asiakkaalle? Menestyksekkään myyntikohtaamisen toteuttaminen ei ole helppoa.

Tämän opinnäytetyön keskiössä on uusasiakashankinnan konsepti yritysasiakasliiketoiminnan eli B2B-asiakkaiden keskuudessa. Yritysasiakkaat luovat liiketoiminnalle oman haasteellisen ulottuvuutensa, joka tulee ottaa huomioon uusasiakashankinnan prosesseissa. Uusasiakashankintaan liittyy keskeisesti myyntikohtaaminen, joka on osa laajempaa asiakkaan palveluprosessia. Prosessien kautta rakentuvat asiakkaan kokemukset, mielipiteet ja tunteet tarjotusta palvelusta sekä itse myyjäyrityksestä. Tämän takia asiakaslähtöisyys nousee yhdeksi opinnäytetyön kantavaksi peruseriaatteeksi, johon palveluprosessin halutaan rakentuvan. Opinnäytetyö keskittyy analysoimaan koko palveluprosessin laajuudelta asiakaslähtöisyyttä ja sitä kautta löytämään seikkoja, jotka myyntikohtaamisessa vaikuttavat uuden asiakassuhteen syntymiseen. Tarkastelussa on mukana case-yritys, joka on suomalainen vakuutusyhtiö. Asiakaslähtöisyyden periaatteita peilataan case-yrityksen uusasiakashankintaan liittyvään palveluprosessiin sekä käytännön myyntikohtaamisen toetutumiseen. Tavoitteena on ymmärtää miten uusasiakashankintaa B2B-liiketoiminnan saralla kannattaa toteuttaa, ja löytää tekijöitä, joita case-yritys voisi myyntikohtaamisessaan kehittää.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tekijöitä, joita B2B-asiakkaalle suunnatun palvelutarjooman myyntiin liittyvässä prosessissa kannattaa kehittää, jotta uusasiakashankinnasta muodostuisi yhä kannattavampi toiminto yritykselle. Käytännön ratkaisuihin pääsemiseksi opinnäytetyössä tarkastellaan uusasiakashankintaa case-yrityksen eli suomalaisen vakuutusyhtiön avulla. Case-yritystä tutkimalla pyritään löytämään prosessin osia, jotka keskeisesti vaikuttavat uusasiakashankinnan onnistumiseen myyntikohtaamisessa. Tutkimuksen perusteella pyritään rakentamaan suuntaa antavia ehdotuksia siitä, miten uusasiakashankintaan liittyvää myyntikohtaamista kannattaa kehittää. Parhaimmassa tapauksessa tutkimus paljastaa myös case-yritykselle tekijöitä, joiden avulla myyntikohtaamista sekä myös laajemmin palveluprosessissa voidaan parantaa, ja sitä kautta kehittää uusasiakashankintaa yhä tehokkaammaksi. Opinnäytetyössä ei vakuutusyhtiön toiveesta mainita yhtiön nimeä, kriittisiä lukuja tai yhteistyökumppaneita. Informaatio case-yrityksestä perustuu sisäiseen intranet tietokantaan, johon ei ulkopuolisilla toimijoilla ole pääsyä. Jatkossa tullaan käyttämään vakuutusyhtiöstä nimeä case-yritys.

Keskeisessä osassa opinnäytetyötä on teoriapohjan löytäminen asiakaslähtöisen palveluprosessin sekä tehokkaan myyntikohtaamisen tutkimuskentiltä. Teoriapohjaa peilataan käytäntöön tutkimalla case-yrityksen toimintamalleja. Tätä kautta luodaan kuva case-yrityksen palveluprosessin asiakaslähtöisyyden tasosta, sekä myyntikohtaamiseen liittyvistä kriittisistä osatekijöistä. Jotta myyntikohtaamisesta voidaan löytää relevantteja kehityskohteita, tulee tutkimuksessa teorian ja case-yrityksen toimintamallien lisäksi lähestyä asiakkaita. Näin voidaan perustellusti määritellä mitä yritys tällä hetkellä tekee oikein uusasiakashankintaan liittyvässä myyntikohtaamistilanteessa, ja mitä se toisaalta voisi parantaa.

Myyntikohtaamisen asiakaskontaktiin liittyvän käytännön tutkimuksen tavoite on selvittää vastaako toteutunut myyntitilanne case-yrityksen tavoitteita ja standardeja. Lisäksi tarkastelun kohteena on se, mitkä myyjän toimet myyntikohtaamisessa tuottavat lisäarvoa yritysasiakkaille ja vaikuttavat ostopäätökseen syntymiseen. Näiden tulosten perusteella pyritään pääsemään lopputulemaan siitä, mitä myyntikohtaamisessa kannattaa kehittää, jotta uusasiakashankintaa kyetään parantamaan

Näiden tavoitteiden perusteella voidaan määritellä päätutkimuskysymys sekä alaongelmat. Päätutkimuskysymys on seuraava:

Miten myyntikohtaamista uusille yritysasiakkaille voisi kehittää?

Päätutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus seuraavien alakysymysten avulla:

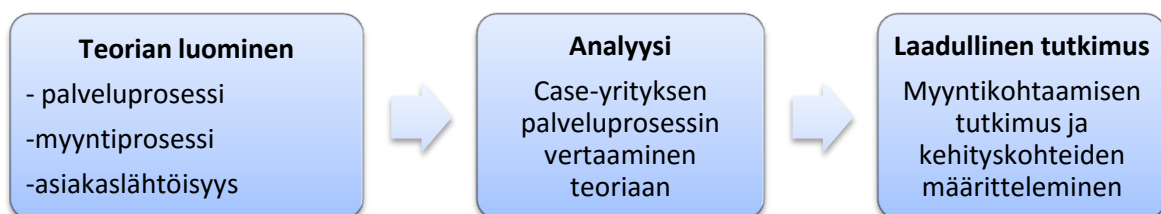
Miten asiakaslähtöisyys näkyy case-yrityksen toimintamalleissa?

Miten käytännön myyntitilanne vastaa case-yrityksen määrittelemiä tavoitteita ja toimintamalleja?

Mitkä myyntikohtaamisen tekijät vaikuttavat sopimuksen syntymiseen?

Mitkä myyntikohtaamisen tekijät saavat potentiaalisen asiakkaan kieltäytymään sopimuksesta?

Tutkimus etenemistä voidaan kuvata prosessikaaviolla, joka on esillä kuvassa 1. Aluksi luodaan teoriapohja palveluprosessin ja myyntikohtaamisen analyysia varten. Teoriapohjan avulla pyritään selvittämään asiakaslähtöisyyden periaatteita, palveluprosessin tutkimukseen liittyviä tekijöitä, sekä myyntikohtaamisen kriittisiä tekijöitä. Teorian avulla voidaan luoda perusteltu kuva case-yrityksen palveluprosessista, jota tarkastellaan työn analyysiosiossa. Analyysivaiheessa tarkoituksena on selvittää toteutuvatko teoriapohjan periaatteet käytännössä. Analyysivaihe on tärkeä vaihe case-yrityksen kokonaistoiminnan hahmottamisen kannalta. Case-yrityksen toimintamalleja verrataan teoreettiseen kirjallisuuteen, ja hahmotellaan kokonaiskuva yrityksen palveluprosessin periaatteista ja osatekijöistä. Palveluprosessin analyysi luo puolestaan pohjan myyntikohtaamisen käytännön tutkimukselle. Palveluprosessi on laajempi toiminto myyntikohtaamisen taustalla, joten sen hahmottaminen jatkotutkimuksen kannalta on välttämätöntä.



Kuva 1: Opinnäytetyön eteneminen

Viimeisessä vaiheessa avataan myyntikohtaamisen ympärillä tehdyn tutkimuksen tuloksia. Haastattelujen tarkoituksena on tutkia myyntikohtaamistilannetta objektiivisesti ja puolueettomasti ulkopuolisen näkökulmasta. Tutkimuskohteena ovat case-yrityksen kevään 2016 aikana myyntikohtaamistilanteessa mukana olleet asiakkaat. Tarkastelun keskiössä on siis se miten case-yrityksen yritysasiakkaiden uusasiakashankinta toteutuu case-yrityksen strategioihin nähden. Tavoitteena on siis hahmottaa toetutuvatko analyysiosiossa hahmotellut toimintamallit käytännön myynnissä. Lopuksi pyritään vastaamaan siihen, miksi asiakas joko osti case-yrityksen tarjoaman vakuutuspalvelun tai toisaalta kieltäytyi palvelusta. Tavoitteena on pyrkiä löytämään osatekijöitä myyntikohtaamisesta, jotka vaikuttivat ostopäätöksen syntymiseen.

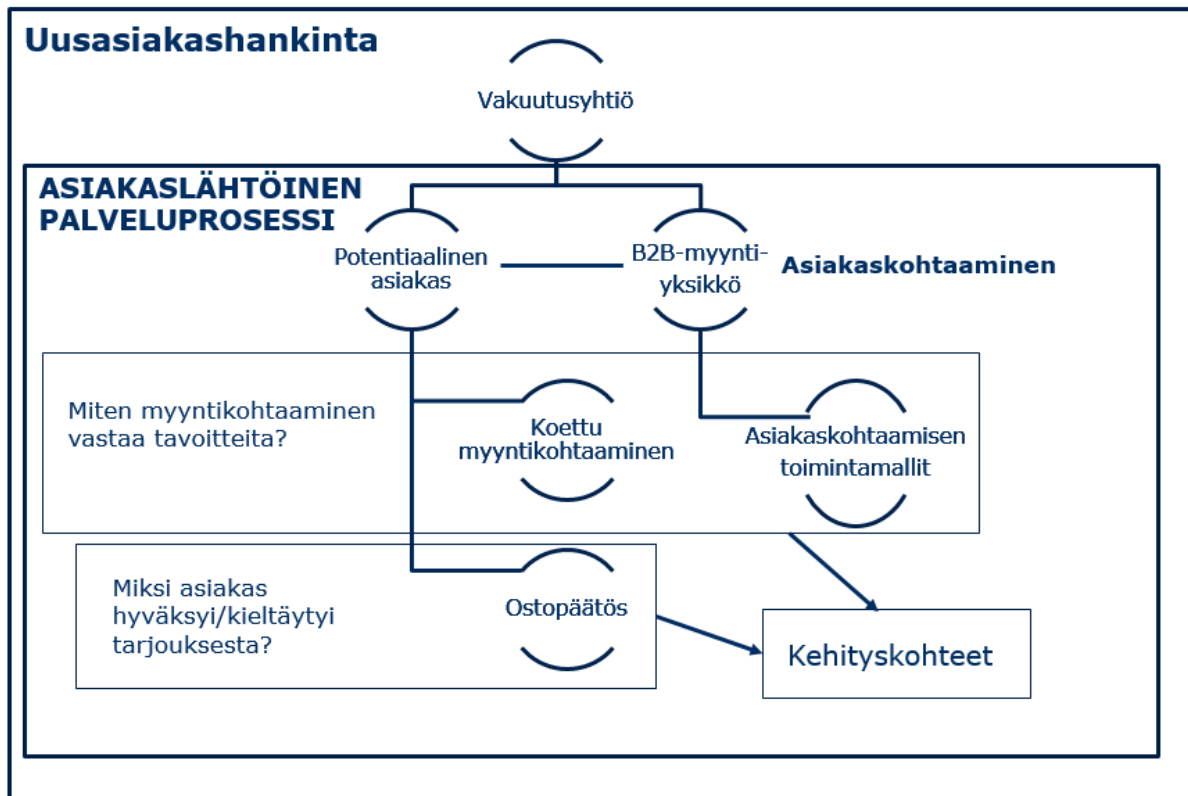
Kun alaongelmiin on luotu relevantit vastaukset on mahdollista analysoida mitä case-yritys voi tehdä parantaakseen myyntituloksia ja saada paremmin uusia asiakkaita. Edelleen parannusehdotuksia peilataan sekä teoriaan että case-yrityksen palveluprosessin analyysiin, kuin myös haastattelun kautta saatuihin tutkimustuloksiin. Kehitysehdotukset muodostavat siis opinnäytetyön kokonaisvaltaisen analyysin ja lopputuleman.

1.2. Teorettinen viitekehys

Opinnäytetyön teorettinen viitekehys rakentuu yritysasiakasliiketoiminnan eli B2B-liiketoiminnan ympärille. B2B-liiketoiminnan kohteena ovat toiset organisaatiot ja yritykset. Toisin sanoen henkilöasiakkaat jäävät opinnäytetyössä tarkastelun ulkopuolelle. Viitekehysten rajaus perustuu siihen, että yritysasiakkaiden ja henkilöasiakkaiden ostokäyttäytymisissä on eroja, jotka tulee huomioida palveluprosessia ja asiakaskohtaamista suunniteltaessa. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 171) Tämän takia B2B-liiketoiminta muodostaa viitekehysten raamit. Tutkimuksen viitekehys on nähtävissä kokonaisuudessaan kuvassa 2.

Toiseksi raamiksi opinnäytetyölle muodostuu uusasiakashankinta, sillä tutkimuksessa keskitytään erityisesti tarkastelemaan potentiaalsiin asiakkaisiin kohdistuvaa palveluprosessia. Toisin sanoen tarkasteltavan palveluprosessin tavoitteena on vakuuttaa potentiaalinen asiakas ostamaan tarjoavan yrityksen palveluita. Kolmas raami muodostuu asiakaslähtöisestä palveluprosessista, johon teoriapohja vahvasti rakentuu. Asiakaslähtöisen palveluprosessin raamien sisällä tarkastelun kohteena on erityisesti myyntikohtaaminen ja sen toteuttaminen asiakaslähtöisesti.

B2B-liiketoiminta



Kuva 2: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan asiakaslähtöisen palveluprosessin periaatteiden pohjalta. Aluksi tarkastellaan palveluprosessia yleisesti, ja peilataan case-yrityksen toimintamalleja asiakaslähtöisen palveluprosessin teorioihin. Tämän jälkeen asiakkaan kokemaa myyntikohtaamista verrataan yrityksen tavoitteisiin ja asiakaslähtöisyyden periaatteisiin, sekä pyritään selvittämään miksi asiakas joko osti palvelun tai kieltäytyi tarjouksesta. Lopuksi myyntikohtaamisen analysoinnin kautta pyritään löytämään seikkoja, joilla uusasiakashankintaa voisi kehittää.

1.3. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelmat

Opinnäytetyn tutkimus koostuu kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena oli tutustua case-yrityksen liiketoiminnan peruseräisiin sekä uusasiakashankintaan liittyvään myyntikohtaamiseen tarkemmin. Tietolähteenä käytettiin case-yrityksen intranet-tietokantaa sekä teemahaastattelua case-yrityksen liiketoimintajohtajan kanssa. Teemahaastattelu perustui etukäteen muotoiltuihin teemoihin ja aihealueisiin, joista oli mahdollista keskustella melko vapaasti liiketoimintajohtajan kanssa (Ruohonen, Rissanen & Manninen 2016). Teemahaastattelu toteutettiin vapaamuotoisesti käyttäen samalla hyödyksi intranetin materiaalia. Yleiskuva yrityksen toiminnasta ja palveluprosessista muodostettiin seuraavia aihealueita käsittelemällä:

- *Myyntilanne*: B2B-myyntin strategiat, toimintaperiaatteet sekä myyntikohtaamisen vaiheet
- *Asiakas*: Potentiaalisen asiakkaan paikantaminen
- *Myyntitiimi*: Myyntitiimin palkkaus, työmäärä, työntekijät sekä hierarkia

Toinen tiedonkeruun vaihe on laadullinen haastattelututkimus. Opinnäytetyön lopputulema perustuu haastatteluun, joka tehtiin case-yrityksen uusille yritysasiakkaille tai potentiaalisiksi nähdylle yritysasiakkaille. Haastattelututkimus toteutettiin laadullisin menetelmin, sillä tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa tilannekohtaisesti. Tutkimusongelmien perusteella tärkeänä seikkana ei nähdä suoraan laskennallisesti havaittavia korrelaatioita ja yhteyksiä, vaan inhimillisen toiminnan seurauksena tapahtuvia merkityksiä ja intentioita. Tavoitteena on selvittää tapauskohtaisesti, mitä palveluprosessissa tehdään onnistuneesti, ja mitä osa-alueita siinä voisi parantaa. Tilastollinen merkittävyys ei siis ole tärkeä analyysin kohde, vaan suoraan tutkimuksen perusteella saatavat vastaukset, sävyt ja merkitykset vuorovaikutuksen taustalla toimivat tutkimuksen analyysin pohjana. Näiden tavoitteiden saavuttamisessa kvalitatiivinen tutkimus toimii tutkimusmenetelmänä moniulotteisia ja komplekseja ilmiötä kuvaavana tutkimusmenetelmänä paremmin kuin kvantitatiivinen tutkimus, jossa tutkimuksen tarkoituksena on todentaa syy-seuraussuhteita, ja yleistää tutkimustuloksia populaation perusteella. (Räsänen 2016) Lisäksi tutkimuksen kohteena oleva asiakaslähtöinen palveluprosessi osaltaan puoltaa palvelun laadun korostamista myyntikohtaamisessa. Tärkeä tavoite myyntitilanteessa on, että asiakas kokee palvelun laadukkaana, yksilöllisenä, ja että hänen odotuksensa täyttyvät. Laadullinen menetelmä valittiin siis myös tutkimuskohteen ominaisuuksien perusteella.

Laadullinen haastattelu tehtiin yhteensä 20 uudelle yritysasiakkaalle tai potentiaalisena nähdyille yritysasiakkaille, joiden osalta ostopäätös oli jo syntynyt. Toisin sanoen haastattelun kohteena olivat potentiaalisena nähdyt asiakkaat, jotka olivat päätyneet vastaamaan tarjoukseen kieltävästi, tai hyväksyneet tarjouksen ja aloittaneet asiakassuhteen case-yrityksen kanssa. Haastattelu koostui neljästä myyntikohtaamiseen liittyvästä kysymyksestä, joihin haastateltavan oli mahdollista vastata avoimesti. Haastattelun runko on nähtävissä *liitteessä 1*. Jokainen haastattelu nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja litteroitiin myöhempää analyysiä varten. Laadullisen haastattelun tavoitteena oli siis muodostaa mahdollisimman oikea kuva tutkittavasta asiasta, ja yleistää tuloksia haastateltavien yksilöllisten ominaisuuksien kautta (Räsänen 2016). Haastattelututkimuksen tuloksia analysoitiin peilaamalla niitä case-yrityksen toimintamalleihin ja asiakaslähtöisen ajattelun periaatteisiin. Apuna käytettiin palveluprosessiin liittyviä malleja, joita selvennetään tarkemmin opinnäytetyön seuraavassa osiossa.

1.4. Kirjallisuuskatsaus

Uusasiakashankinta on tutkimuskenttänä melko koskematon. Tutkimusten puute saattaa osittain johtua siitä, että kattavaa, jokaiseen tilanteeseen sopivaa teoriaa on uusasiakashankinnan suhteen mahdoton rakentaa. Uusasiakashankinnan sijaan uusien asiakkaiden hankkimisen ja asiakassuhteen säilyttämisen yhteyttä on kirjallisuudessa painotettu paljon. Aiheesta ovat tehneet tutkimuksen muun muassa Lawrence ja Francis (2006), Jacquelyn S. Thomas (2001) ja Mihai Calcui (2008). Kaikkien ydinajatus tutkimuksissa on kuitenkin sama: Uusasiakashankinta ei ole erillinen prosessi vaan osa kokonaisvaltaista asiakkuuksien johtamista.

Uusasiakashankinnan konseptiin liittyvät keskeisesti palveluprosessi, myyntiprosessi, myyntikohtaaminen sekä asiakaskohtaaminen. Palveluprosessin osatekijöitä ovat tutkineet muun muassa Bitner, Oström ja Morgan (2007), Parasuraman, Zeithaml ja Berry (Puusa et al. 2014, 180–181) ja Buck (2016). Palveluprosessiin liittyviä tekijöistä ovat case-tyylisesti raportoineet myös suomalaiset tutkijat Hyppönen, Hämäläinen, Pajukoski ja Tenhunen (2005). Palveluprosessiin liittyvien myyntiprosessin, myyntikohtaamisen ja asiakaskohtaamisen teorioista ovat keskustelleet muun muassa Jayawardhena (2010), Evans, Kleine, Landry & Crosby (2000), Roberts, Raymond ja Hazard (2005) ja Piccoli, Spalding ja Ives (2001). Suomalaisista tutkijoista aiheesta ovat kirjoittaneet muun muassa Suvi Jokela (2013), Pentti Korpela (2015), Sanna-Mari Renfors (2014), Petteri Laine (2009) sekä Annu Laine (2013).

Palveluprosessin toteuttamisen taustalla voidaan hahmottaa hyväksi havaittuja metodeita, joista tärkein on asiakaslähtöinen ajattelu. Asiakaslähtöisen ajattelun tärkeys ja merkitys organisaation toiminnalle on tunnettu jo kauan. Jo vuonna 1954 Drucker esitti, että koko organisaation, ei ainoastaan markkinointiyksikön toiminnan tulisi keskittyä asiakkaan ympärille (Deshpandé 1999; Saura et al. 2005, 498–499). Asiakaslähtöisyydestä löytyy tiedekirjallisuudessa lukuisia tutkimuksia. Muun muassa Paarlberg (2007), Calcui (2008), Catoi ja Tichindelean (2012), DeFazio (2003), Hajjat (2002), Headley ja Choi (1992), Jayawardhena (2010), Maldonado (1996) ja Roberts, Raymond ja Hazard (2005) ovat käsitelleet tutkimuksessaan asiakaslähtöisyyttä liiketoimintamallina. Myös pohjoismaiset taloustieteilijät Ala-Yrkkö Jyrki (2012), Anders (2013), Karjaluoto (2016), Jokela (2013), Tirkkonen (2013), Keskinen (2014) ovat nostaneet asiakaslähtöisyyden asiakaskohtaamisen ydinajatuksiksi.

1.5. Keskeisimmät käsitteet ja rajaukset

Opinnäytetyö rakentuu uusasiakashankintaan liittyvän toimintojen ympärille. Jotta opinnäytetyön kokonaiskuvasta muodostuisi yhtenäinen ja helposti ymmärrettävä, on tarpeen selventää keskeisiä uusasiakashankintaan liittyviä käsitteitä.

Palveluprosessi tarkoittaa asiakkaan läpikäymien vaiheiden kokonaisuutta, jotka kohdistuvat tietyn ongelma- tai tarvekokonaisuuden ratkaisemiseen. Palveluprosessissa samaan asiakokonaisuuteen liittyvät toiminnot liitetään toisiinsa. (Hyppönen, Hämäläinen, Pajukoski & Tenhunen 2005, 29) Ajatuksena on pitää yllä asiakaskontaktia koko palveluprosessin läpi, ei ainoastaan ratkaista asiakkaan yhtä ongelmaa (Buck 2016, 200). Case-yrityksen osalta palveluprosessi kattaa kaikki yritysasiakkaille suunnatut toiminnot.

Myyntiprosessi kuvastaa sitä palveluprosessin osaa, joka keskittyy myyntitransaktion tekemiseen. Myyntiprosessi voi liittyä uusasiakashankintaan eli prosessiin uuden asiakassuhteen aikaansaamiseksi tai lisämyynnin tekemiseen vanhoille asiakkaille. Se on siis tapahtumasarja, ostajan ja myyjän välillä, jonka tavoitteena on vaihdanta. (Laine 2009, 2) Case-yrityksen myyntiprosessissa vaihdannan tuotteina ovat vakuutuspalvelut.

Vakuutuspalvelu ei ole perinteiseksi mielletty palvelu kuten esimerkiksi kampaajalla käynti. Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat palvelulle tyypilliseen tapaan samaan aikaan, mutta vakuutuspalvelu on luonteeltaan pysyvämpi. Siinä missä kampaaja käynti päättyy kun palvelu on saatu tuotettua muutaman tunnin sisällä, vakuutuspalvelu päättyy vasta kun sopimus asiakkaan kanssa purkautuu.

Myyntikohtaaminen on osa myyntiprosessia. Myyntikohtaamisessa myyjän tavoitteena on löytää asiakkaan tarpeet kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa. Tämän takia myyntikohtaamisen menettelytavat ja periaatteet tulee suunnitella tarkasti etukäteen. Asiakas pyritään vakuuttamaan tarjoomasta myyjän vuorovaikutuksellisen toiminnan laadun kautta (Renfors 2014, 34–35) Kaikissa organisaatioissa myyntikohtaamista ei tapahdu, vaan myyntitransaktio pyritään hoitamaan ilman fyysistä kontaktia asiakkaan kanssa. Laajemmin määritellen myyntikohtaaminen tarkoittaa *asiakaskohtaamista*, jonka tavoitteena on myyntitransaktion synnyttäminen. Asiakaskohtaamiseksi voidaan puolestaan lukea mikä tahansa myyjäyhteyden ja asiakkaan välillä tapahtuva kohtaaminen. (Rauhala 2014)

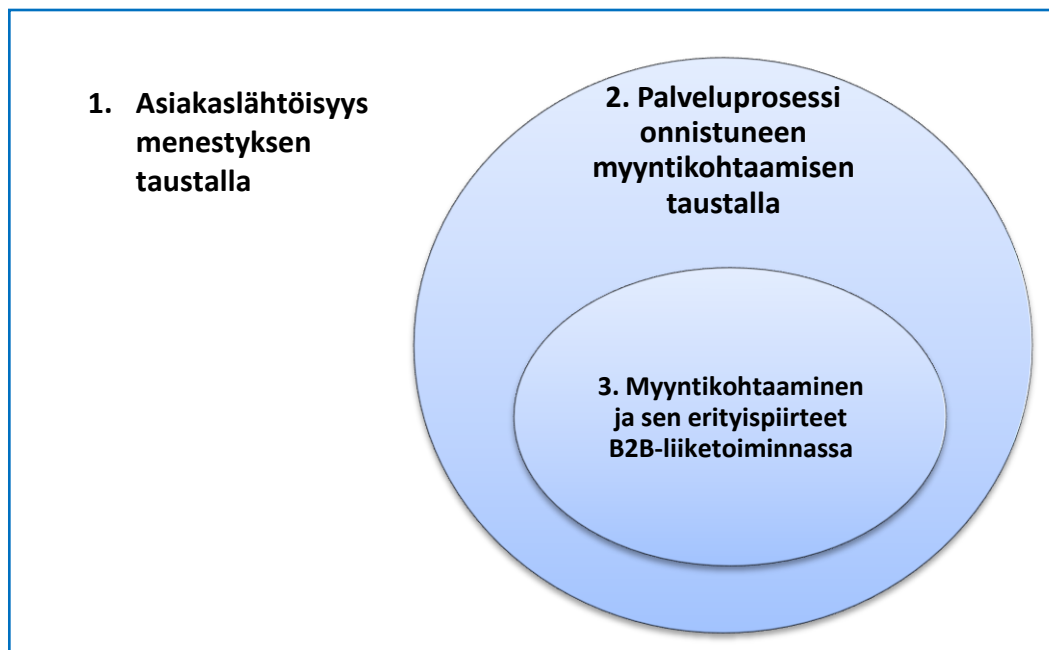
Opinnäytetyössä tarkastelun kohteena on *B2B-liiketoiminta*, jolla tarkoitetaan organisaatioiden välistä kaupankäyntiä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä B2B-liiketoiminnan kaikkiin ulottuvuuksiin, vaan tutkimus on rajattu koskemaan yksityisyrittäjiä sekä pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Lisäksi on otettava huomioon maantieteellinen ulottuvuus. Tutkimus tehdään Kaakkois-Suomen alueella toimivan vakuutusyhtiön yksikön toimeksiannosta. Tällöin myös haastattelututkimukseen osallistuneet henkilöt ovat Kaakkois-Suomen alueella toimivien yritysten edustajia.

Opinnäytetyön teoriat pohjautuvat vahvasti laajemmin palveluprosessin sekä siihen liittyvien myyntiprosessin ja myyntikohtaamisen analysoimiseen ja tutkimiseen. Palveluprosessin tutkimus rajataan kuitenkin koskemaan vain näitä uusasiakashankintaan liittyvää asiakaskohtaamistilanteita. Työn pituusrajoitteiden takia laajempaa palveluprosessin analyysiä ei voida toteuttaa. Tutkimuksesta rajataan pois myös muut tekijät, jotka eivät liity suoraan B2B-palveluprosessiin. Esimerkiksi case-yhteyden media panostukset ja muu markkinointi sekä B2B-liiketoiminnan ulkopuolelle sijoittuvat liiketoiminnan osa-alueet jäävät tarkastelun ulkopuolelle.

Opinnäytetyössä tehdyt analyysit ja tutkimukset tehdään case-yrityksen tietoihin pohjautuen. Näin ollen tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan muiden organisaatioiden toimintaa, tai edes muita vakuutuslalla toimivia yrityksiä. Erityisesti kvalitatiivisesti toteutetun kyselytutkimuksen tutkimustuloksia ei voida suoraan verrata muihin organisaatioihin, sillä tutkimus keskittyi myyntikohtaamisen kartoittamiseen, jossa myös myyjä vaikuttaa henkilökohtaisesti asiakassuhteen syntymiseen. Soveltaen tutkimustuloksia voidaan kuitenkin käyttää jatkotutkimusten pohjana tai toiminnan kehittämisen taustalla tilanteesta riippuen. Erityisen mielekästä olisi, että tutkimustulokset kykenevät toimimaan suuntaa antavana tekijänä liiketoiminnan kehittämisessä etenkin case-yrityksessä.

2 MYYNTIKOHTAAMINEN OSANA PALVELUPROSESSIA

Opinnäytetyön teoriaosa rakentuu potentiaaliseen yritysasiakkaaseen kohdennetun asiakaslähtöisen palveluprosessin ympärille. Teoriaosan etenemistä asiakaslähtöisen ajattelun periaatteista käytännön palveluprosessin sekä myyntikohtaamisen konsepteihin on havainnollistettu kuvassa 2. Aluksi tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä käsitteenä, ja tuodaan esille asiakaslähtöisen ajattelun periaatteet yrityksen toiminnan taustalla. Tämän jälkeen tarkastellaan palveluprosessia ja esitellään miten palveluprosessia voidaan mallintaa. Teorian kolmas osa keskittyy tarkastelemaan asiakaslähtöistä myyntikohtaamista. Aluksi selvitetään B2B-asiakkaan ominaispiirteitä myyntikohtaamisessa, jonka jälkeen nostetaan esille myyntikohtaamistilanteen kilpailukeinoja.



Kuva 2: Teoriaosan rakenne

2.1. Asiakslähtöisyys menestyksekkään asiakaskokemuksen taustalla

Jotta asiakaslähtöisen toiminnan tärkeys uusasiakashankinnan onnistumisen kannalta voidaan ymmärtää, tulee asiakaslähtöisyyttä selventää teoreettisena käsitteenä. Seuraavaksi tarkastellaan asiakaslähtöisyyden toimintaperiaatetta, ja määritellään asiakaslähtöisyyteen liittyviä termejä, sekä tarkastellaan asiakaslähtöistä ajattelua organisaation toiminnan taustalla.

Asiakaslähtöisyys kaupallisessa organisaatiossa tarkoittaa sitä, että kaiken keskiössä on asiakas. Koko palveluprosessi on rakennettu palvelemaan asiakkaan tarpeita, ja myös strategioiden taustalla on ajatus asiakkaalle tuotettavasta hyödystä. (Saura et al. 2005, 498) Asiakaslähtöisyys voidaankin määritellä organisaation toimintaperiaatteeksi, jossa asiakas, asiakkaan tarpeet ja arvon tuottaminen asiakkaalle ovat kaikkien strategioiden ja tulevaisuuden suunnitelmien perusta (Saura, Contri, Taulet & Velazquez 2005, 498). Asiakaslähtöisyyden merkitystä organisaatiossa selvennetään kuviolla, joka on nähtävissä kuvassa 3 asiakaslähtöisen organisaation malli. Alun perin Jari Perkon (2015) laatimassa mallissa juuri organisaation rakenne ja strategia sekä liiketoiminnan näkyvät toiminnot kuten tuotteet, viestintä ja markkinointi on valjastettu asiakkaan tarpeiden ympärille. On myös tärkeää ymmärtää, että teknologia on läsnä palveluprosesseissa enenevässä määrin, ja sen tulisi olla asiakkaalle helppokäyttöistä ja vastata asiakkaan tarpeisiin. Asiakaslähtöisen toimintaperiaatteen toteuttaminen näkyy myös asiakkaalle. On tärkeää luoda asiakkaalle tunne siitä, että hän todella on koko liiketoiminnan keskiössä.

Mallin keskellä on *asiakasarvo*, johon kaikki organisaation toiminta lopulta perustuu. Asiakasarvo tarkoittaa asiakkaan kokemaa hyödyn ja kustannusten välistä suhdetta. Tärkeä huomio on erityisesti se, että asiakasarvo on subjektiivinen yksikkö. Se on siis erilainen jokaiselle asiakkaalle. (Ala-Yrkkö 2012, 2) Asiakasarvon ulottuvuudet voi jakaa neljään ryhmään: taloudellisiin, toiminnallisiin, emotionaalisiin ja symbolisiin hyötyihin. B2B-liiketoiminnassa *taloudelliset* hyödyt korostuvat tuotteen tai palvelun toimittamisen valinnassa enemmän kuin B2C-markkinoilla. Tärkeää on saada luotua kannattava ja yrityksen toiminnan jatkuvuutta puoltava sopimus tarjoavan yrityksen kanssa. Sopimus ei saa sitoa liikaa yrityksen resursseja ja vaarantaa kannattavuutta. Usein yritykset myös kilpailuttavat tarjoavia yrityksiä keskenään, jolloin tuotteen tai palvelun hinta ja mahdollisuudet yksilölliseen räätälöintiin korostuvat arvontuotannossa. (Tirkkonen 2013)



Kuva 3: Asiakaslähtöisen organisaation malli Perkoa (2015) mukaillen

Toiminnalliset hyödyt puolestaan liittyvät elämän tai liiketoiminnan helpottamiseen ja toiminnan parantamiseen. Esille nousevat kysymykset millaista arvoa tarjooma antaa liiketoiminnalle käytännössä. *Emotionaaliset* ja *symboliset* hyödyt taas kumpuavat asiakkaan arvomaailmasta, tunteista ja tavoitteista. Asiakkaalle voi olla tärkeää esimerkiksi se, että tarjoava yritys tukee nuorisoliikuntaa, yleinen mielikuva tarjoavasta osapuolesta on positiivinen tai se että yhteistyö voi antaa symbolista hyötyä esimerkiksi luoden mielikuvan asiakkaasta kestävä kehityksen aatteen puoltajana. (Tirkkonen 2013) Asiakasarvon hahmottamisessa yksilöllisesti kullekin asiakkaalle korostuvat juuri asiakaskohtaamisesta kumpuavat seikat eli yhteiset keskustelut asiakkaan kanssa ja tarpeiden oikein tulkitseminen vuorovaikutustilanteen pohjalta. Tärkeää olisi kyetä tuottamaan kaikki kolme arvoa asiakkaalle sellaisessa suhteessa, joka miellyttää juuri kyseessä olevaa asiakasta.

Viime kädessä asiakas ei osta palvelua tai tuotetta vaan *lisäarvon*, joka palvelun tai tuotteen kautta asiakkaalle välittyy (Anders 2013). Lisäarvon käsite liittyy siis keskeisesti asiakasarvoon. Kun asiakasarvo muodostuu positiiviseksi, syntyy siitä lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvo tarkoittaa sitä kokemusta, jonka asiakas asiakkuudestaan kokonaisuudessa saa. Asiakaslähtöisyyden perimmäinen tavoite on tuottaa juuri lisäarvoa asiakkaalle (Paarlberg 2007, 201). Asiakaslähtöisyyden kautta muodostettuun lisäarvontuotantoon liittyy keskeisesti kaksi konkreettista hyötyä. Ensimmäinen lisäarvoa asiakassuhteesta saava asiakas on lojaali yhteystyökumppani. Asiakkaan tarpeita pyritään tyydyttämään parhaalla mahdollisella tavalla, jotta syntyy pitkällä tähtämellä kestävä asiakassuhde (Liaw, Chi & Chuang 2009, 478). Kun lojaalit asiakkaat luovat liiketoiminnalle säännöllisesti tuottoja, voidaan myös taata organisaation toimintakyky pitkällä tähtämellä. Asiakaslähtöisyyden ja organisaation menestyksen välillä on siis suora yhteys (Hajjat 2002, 428). Kun asiakkaiden tarpeita kuunnellaan, he ovat tyytyväisiä ja ostavat enemmän, mikä vaikuttaa tuottavuuteen positiivisesti.

Toiseksi asiakaslähtöisyys vaikuttaa positiivisesti myös sisäisiin sidosryhmiin. Tutkimukset osoittavat, että asiakaslähtöisyydellä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin, myyntitiimin suoriutumiseen, sisäisten sidosryhmien sekä myös toimittajien välisiin suhteisiin ja innovaatioiden kumpuamiseen organisaatiossa (Hajjat 2002, 428). Sisäisten sidosryhmien tyytyväisyyden kautta syntyy myös kilpailuetua, jota on hankala kopioida (Dwyer & Tanner 2002; Saarijärvi, Kuusela, Neilimo, & Närvänen 2013, 664–665). Näin ollen voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri, joka kannustaa hyvään asiakaspalveluprosessiin, ja johtaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, tuottaa suurempaa arvoa niin asiakkaalle kuin organisaatiolle itselleen (Saura et al. 2005, 498). Tämä kannustaa asiakaslähtöisen toimintatavan implementoimiseen entisestään, sillä sisäisten sidosryhmien ja myynnistä vastaavan henkilöstön merkitys on suuri erityisesti asiakaskohtaamistilanteissa.

2.2. Asiakslähtöinen palveluprosessi menestyksen luojana

Tässä osiossa asiakslähtöistä ajattelua tarkastellaan koko palveluprosessin laajuudelta. Tavoitteena on tuoda esille näkökulma siitä, mitä koko palveluprosessin läpi kulkevat asiakslähtöiset toimintamallit merkitsevät organisaation menestykselle. Asiakslähtöisyyttä voidaan tarkastella myös palveluprosessia kuvaavien mallien avulla. Näin voidaan hahmottaa palveluprosessi tapauskohtaisesti ja nostaa esille palveluprosessissa ilmeneviä haasteita. Palveluprosessin mallintamisen teorioista nostetaan tässä esille asiakkaan näkökulman palveluprosessissa tarkasteleva Service Blueprint-malli, jonka avulla voidaan vaihe vaiheelta hahmottaa palveluprosessiin liittyvät tekijät. Asiakslähtöistä palveluprosessia analysoidaan käytännössä case-yrityksen osalta opinnäytetyön kolmannessa osiossa.

2.2.1. Asiakslähtöisyyden merkitys koko palveluprosessin onnistumisessa

Jopa 60 % asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä liittyvät tapahtumiin konkreettisen myyntikohtaamisen ulkopuolella (Stratten 2014, 1). Tämän takia on tärkeää ottaa huomioon koko palveluprosessi asiakkaan näkökulmasta, ja valjastaa prosessin osatekijät asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Kuten edellisessä kappaleessa esitettiin, asiakslähtöisyys on kokonaisvaltainen toimintaperiaate, joka käsittää koko organisaation ja kulkee toimintojen läpi. Kun organisaation toiminnan taustalla on asiakslähtöisyyden periaate, koko palveluprosessi tulee rakentaa asiakslähtöiseksi (Perko 2015). Tässä kappaleessa avataan asiakslähtöisen ajattelun merkitystä asiakkaalle koko palveluprosessin laajuudessa. Asiakslähtöisyyden tulee välittyä asiakkaalle koko asiakassuhteen ajan palveluprosessin eri vaiheissa.

Keskeisiä osatekijöitä asiakslähtöisen palveluprosessin rakentamisessa ovat asiakaspalvelu, tukipalvelut, brändimielikuva ja tuotteen laatutekijät, joita tulee tarkastella nimenomaan asiakkaan näkökulmasta (Stratten 2014, 2). Toisin sanoen organisaatiot eivät voi rakentaa mielivaltaisesti palveluprosessin osatekijöitä ja vaiheita, vaan perustana tulee olla ajatus koko prosessin läpi kulkevasta asiakslähtöisyydestä. Operatiivisten tekijöiden kuten näkyvän asiakaspalvelun ja monien erilaisten konkreettisten lisäarvoa tuottavien seikkojen lisäksi esille asiakslähtöisessä palveluprosessissa nousee myös mielikuvien ulottuvuus. Mielikuvien luomisessa asiakslähtöisyys nostaa esille asiakkaan tärkeimpänä medianana, jolle mielikuvat ohjataan. Reaaliaikainen kommunikointi ja yrityksen tarjooma sulautuvat toisiinsa, kun asiakaskeskeisyys koko prosessin laajuudelta nousee yhä paremmin tiedostetuksi seikaksi. (Keskinen 2014) Näin kaikissa prosessin

vaiheessa voidaan luodata sitä, mitä asiakas tuntee ja mitä hän oikeasti tahtoo. Tarjooma muovautuu asiakkaan tarpeiden mukaan, jolloin voidaan toimia menestyksekkäästi vaihe vaiheelta ja samalla muodostaa koko prosessista positiivinen mielikuva asiakkaalle.

Asiakaslähtöistä palveluprosessia tarkastellessa voidaan sanoa, että lopulta asiakas määrittelee sen, minkälainen yritys ylipäätään on. On siis asiakkaasta riippuvaista mikä pohjimmiltaan on yrityksen toiminnan tarkoitus (Hajjat 2002, 428). Näin ollen asiakaslähtöisyydellä on palveluprosessin rakentamisessa kolme keskeistä tavoitetta. *Ensimmäinen* tavoite on laatia palveluprosessi sellaiseksi, että prosessin lopputulemana kyetään luomaan pitkäkestoisia ja lojaaleja asiakassuhteita. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas kokee asiakassuhteensa hyödylliseksi, ja ennen kaikkea kannattavaksi yli ajan. *Toinen* tavoite on nähdä asiakkaat toimijoina, joilla on arvokkaita kontakteja ja laaja verkosto, jolle ostettuja tuotteita ja palveluita voidaan suositella. Viraalimarkkinointi eli suosittelun kautta tapahtuva tiedon leviäminen on paras tapa saavuttaa uusia asiakkaita ja luoda positiivista mielikuvaa laajalti potentiaalisten asiakkaiden silmissä. *Kolmantena* tavoitteena on saavuttaa edelläkävijän asema markkinoilla. Toisin sanoen tavoitteena on tarjota asiakkaille jotain ennen kuin asiakkaat edes tajuavat sitä tarvitsevansa. Tätä pystyy luotaamaan vain, jos organisaatio on hyvin selvillä asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista, sekä laajemmin koko asiakaskunnan haluista ja toimialan kehityssuunnista. Asiakaslähtöisyys pyrkii siis suuntaamaan yrityksen huomion sitoutumiseen, liikesuhteisiin ja tarjooman sisältöön. (Stratten et al. 2014, 1-2) Nämä kolme seikkaa voidaan mieltää kilpailukeinoiksi, jotka määrittelevät pitkällä tähtäimellä yrityksen menestyksen. Vaikka organisaatio toimisi hyvin sisäisesti, ilman asiakkaita yritys ei tule säilymään, vaan ennen pitkää katoaa.

Asiakaslähtöisyyden ydin on se siis se, että tarjoava osapuoli on jatkuvasti perillä asiakkaiden haluista ja toiveista. Tarjoavan osapuolen tulee kiinnittää huomiota siihen, miten asiakkaat suhtautuvat yrityksen toimintaan sekä siihen, miten tämä suhtautuminen vaikuttaa ostopäätökseen. Nykyisiä asiakkaita lähestymällä on mahdollista selvittää palveluprosessin osatekijöitä, jotka ovat kriittisiä asiakkaan lisäarvon tuottamisen kannalta. Asiakaslähtöisyyden periaatteiden mukaan asiakkaita tutkimalla voidaan selvittää mitä tarjoavan yrityksen tulisi toiminnassaan lopettaa, mitä sen tulisi alkaa tekemään ja mitä sen tulisi toiminnassaan jatkaa. Tavoitteena on siis saada selville tekijöitä jotka palveluprosessissa tuottavat lisäarvoa asiakkaalle ja mitkä tekijät puolestaan koetaan turhina toimenpiteinä. Erityisenä lopputulemana pyritään määrittelemään mitä kehitystoimenpiteitä kannattaa tehdä, jotta asiakaskokemus muodostuisi yhä paremmaksi. (Stratten et al. 2014, 35–37)

2.2.2. Service Blueprint-malli

Ennen kuin palveluprosessia aletaan rakentaa, on tärkeää hahmottaa asiakkaan päätöksentekoprosessi vaiheelta. Jotta myyjä voi tarjota menestyksekkäästi tuotteitaan, on palveluprosessin pohjana käytettävä asiakkaan päätöksentekoprosessia. Yleisesti ottaen asiakkaan päätöksentekoprosessi etenee seuraavasti riippumatta siitä onko kyseessä B2C- vai B2B-asiakas. Aluksi asiakas tunnistaa tarpeen ja alkaa etsiä tietoa tarvitsemastaan tuotteesta tai palvelusta. Seuraavaksi eri vaihtoehdot arvioidaan ja huomio kiinnittyy kokonaisuhyötyyn, jonka perusteella valitaan toimittaja. Oston jälkeen tapahtuu jälkiarviointi tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja myyjän toiminnasta. (Puusa et al. 2014, 180–181) Tätä samaa prosessia tarkastellaan tarjoavan yrityksen osalta Service Blueprint-mallin avulla.

Service Blueprint-malli on visuaalinen palveluprosessia kuvaava malli, jonka tavoitteena on löytää palveluinnovaatiota ja kehittää palveluja. Palveluprosessi kuvataan mallissa asiakkaan näkökulmasta. Service Blueprint mallintaa koko asiakkaalle tapahtuvaa palveluprosessia ja prosessiin tarvittavia resursseja, taustatoimintoja sekä fyysisiä elementtejä. Tyypillisesti Service Blueprint-malli sisältää viisi komponenttia, jotka kuvaavat palvelun eri tasoja organisaatiossa. (Bitner, Oström & Morgan 2007, 5) Seuraavaksi selvennetään tarkemmin Service Blueprint-mallin komponentteja tärkeysjärjestyksessä. Mallin peruskomponentin on nähtävissä kuvassa 4.

Asiakkaan prosessit sisältävät kaikki ne vaiheet, joita asiakas käy läpi palveluprosessin edetessä. Asiakkaan prosessit esitetään Blueprint-mallissa kronologisesti siinä järjestyksessä kuin ne oikeassa palvelutilanteessa tapahtuvat. Asiakkaan prosessit ovat koko mallin ydin, ja niiden ympärille rakentuvat muut mallin prosessit. Asiakkaan prosessien jälkeen kriittisimmät prosessit liittyvät *näkyviin palveluprosesseihin*. Näkyvillä palveluprosesseilla tarkoitetaan niiden työntekijöiden toimia, jotka ovat kontaktissa suoraan asiakkaaseen. Joka kerta kun vuorovaikutuksen linja ylitetään, tapahtuu kriittinen kohtaaminen asiakkaan kanssa. Kohtaamisen onnistuminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa asiakkaan palveluprosessikokemukseen. Asiakkaalle näkyvien prosessien ja asiakkaalle näkymättömien prosessien välissä kulkee *näkyvyyden linja*, jonka yläpuolella olevat prosessit asiakas havaitsee. Linjan alapuolella olevat prosessit eivät ole näkyviä asiakkaalle. Kolmanneksi tärkeimpiin komponentteihin lukeutuvat juuri *näkymättömät palveluprosessit*. Niihin kuuluvat muun muassa muu henkilökunta jota asiakas ei koskaan näe, sekä näkyvän henkilökunnan työnkuvaan kuuluvat toimet, esimerkiksi asiakaspalvelutilanteeseen valmistava taustatyö sekä muut vastuutehtävät. Neljänneksi kriittisin komponentti ovat *tukitoiminnot*, jotka erotetaan työntekijöistä sisäisen vuorovaikutuksen linjalla. Tukitoiminnot sisältävät kaikki toiminnot, jotka yksilöt ja

yksiköt suorittavat, jotta palveluprosessi voi onnistua. Tukipalvelut ovat usein yhteydessä palveluprosessin eri tasoihin. Lopuksi Blueprint-mallin yläosassa ovat kuvattuna *fyysiset elementit*, jotka ovat mukana asiakkaan palveluprosessissa. Ne ovat konkreettisia elementtejä, jotka ovat yhteydessä asiakkaaseen ja voivat vaikuttaa laatukokemukseen. (Bitner, Oström & Morgan 2007, 6)



Kuva 4: Service Blueprint-mallin perusteet Suvi Jokelaa (2013) mukaillen

Service Blueprint-mallin edut ovat moninaiset. Sen avulla pystytään kuvaamaan palveluprosessia laajemmin kuin verbaalisesti, sekä selittämään eri palvelujen tasojen sekä käytettyjen resurssien yhteydet samassa kuvassa. Näin ollen Service Blueprint voi auttaa löytämään ongelmakohtia palveluprosessissa. Asiakaslähtöisen ajattelutavan ansiosta mallin avulla kyetään lähestymään palveluprosessin ongelmia asiakkaan perspektiivistä ja siten ratkaisemaan niitä asiakasta miellyttävällä tavalla. Lisäksi Service Blueprint-mallin ansiosta myös työntekijöiden ymmärrys prosessin komponenteista lisääntyy. Työntekijät voivat nähdä oman toimintansa merkityksen koko prosessin kannalta. Näin Blueprint auttaa myös asiakaslähtöistä toimintatavan implementoimista työntekijöiden keskuuteen. Työntekijät huomaavat mallin avulla vaikuttavansa asiakaskokemukseen suoraan tai välillisesti, mikä motivoi toiminnan kehittämiseen asiakaslähtöisemmäksi (Bitner, Oström & Morgan 2007, 5)

2.3. Myyntikohtaaminen ja sen erityispiirteet B2B-liiketoiminnassa

Asiakaslähtöisen ajattelun peruspilari on se, että kaikissa myyntikohtaamisissa tulee huomioida asiakkaan tarpeet niin, että tarjooma vastaa juuri kyseisen asiakkaan odotuksia. Vain näin myyntikohtaamisessa tapahtuu asiakkaalle mielekäs eli lisäarvoa tuottava vaihdanta. Myyjän toimintatavat ja taidot ovat keskeisessä asemassa aidosti asiakaslähtöisen myyntikohtaamisen tuottamisessa asiakkaalle. (Kelley 1992; Liaw et al. 2009, 478).

Palveluprosessin tarkastelusta siirrytään myyntikohtaamisen tarkasteluun. Termien päällekkäisyyden takia on tarpeen kerrata käsitteitä lyhyesti. *Myyntikohtaaminen* voidaan määritellä vuorovaikutustilanteeksi, jossa myyjä ja asiakas kohtaavat vaihdannan puitteissa. Myyntikohtaamisen tavoitteena on muodostaa asiakassuhde tai tarjota vanhalle asiakkaalle uusia tarjoomia tai parannuksia vanhoihin tarjoomiin. Myyntikohtaaminen voidaan nähdä laajemmassa mittakaavassa *asiakaskohtaamisen* sovelluksena (Renfors 2013, 130, 138). Jokainen asiakaskohtaaminen on mahdollisuus vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, eikä siihen aina tarvitse liittyä myynnillisiä tavoitteita (Smguo 2013, 5). Myyntikohtaaminen kuten myös jokainen asiakaskohtaaminen ovat *palveluprosessin* osia. Tätä suhdetta selvennetään kuvassa 5. Palveluprosessi kattaa kaikki ne vaiheet, jotka asiakas käy läpi asiakassuhteensa aikana. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa yksilöllisen asiakaspalvelun kautta vuorovaikutustilanteissa koko palveluprosessin laajuisesti. (Jayawardhena 2010, 338)



Kuva 5: Myyntikohtaaminen palveluprosessin osana

Myyjällä on tärkeä rooli myyntikohtaamisen onnistumisessa, sillä myyjän toiminta vaikuttaa suoraan asiakkaan ostopäätökseen ja lisäarvon muodostumiseen (Kelley 1992; Liaw et al. 2009, 478). Lisäarvoa asiakkaalle tuottava myyntikohtaaminen pohjautuu *dialogimyyntin* periaatteisiin. Dialogimyynti tarkoittaa myyntikohtaamista, jossa asiakkaan ostopäätös syntyy vuorovaikutuksellista neuvottelua sisältävän keskustelun seurauksena. Dialogimyynti tähtää yhteisymmärrykseen, jonka seurauksena syntyy sopimus asiakkaan yksilölliset tarpeet tyydyttävästä tarjoomakokonaisuudesta. Myyntikohtaaminen ei siis ole yksisuuntainen myyntitarjous myyjältä asiakkaalle, vaan yhteistoimintaa asiakkaan kanssa keskustellen ja asiakkaan tarpeita pohtien. Myyjän tulee ymmärtää, että onnistunut myyntikohtaaminen on pohjimmiltaan keskusteluyhteyden luomista asiakkaan kanssa, jonka tavoitteena on saada selville mitä asiakas haluaa ja tarvitsee lisäarvon saavuttamiseksi. (Renfors 2013, 138) Onnistunut myyntikohtaaminen on tärkeää etenkin uusasiakashankinnassa. Uusia asiakkaita pyritään saamaan tarjoamalla maksimaalista lisäarvoa ja siten vakuuttamalla asiakas yrityksestä ja tarjoomasta kokonaisvaltaisesti (Karjaluoto 2016).

Asiakas on myyntikohtaamisen toinen aktiivinen osapuoli. Asiakkailla tarkoitetaan sekä yksityisiä kuluttajia (business to customer, B2C) että yritysasiakkaita (business to business, B2B). Molemmissa tapauksissa ostopäätöksen tekijänä on ihminen, mutta päätöksenteon kriteerit ovat erilaisia. Kokonaisuudessaan B2B-asiakkaan ostoprosessi on muodollisempi ja pidempi kuin B2C-asiakkaan. B2C-asiakas saattaa tehdä impulssiostoja, ja hankkii useimmiten standardoituja tuotteita, kun taas B2B-asiakas harkitsee ostopäätöstä pidempään, ja usein myös kilpailuttaa samankaltaisia palveluja tai tuotteita tarjoavia yrityksiä. B2B-asiakkaat vaativat usein myös räätälöityjä tuotteita. (Puusa et al. 2014, 171–172) Tyypillisesti etenkin pienet ja keskisuuret yritykset haluavat ostaa laadukkaita tuotteita ja palveluita, jotka ovat edullisia, ja eivät siten vaaranna yrityksen toimintaa taloudellisesti. Avain B2B-myyntiprosessissa onkin tarjota erityisiä ja räätälöityjä tuotteita kohtuulliseen hintaan. (Maldonado 1996, 60)

Eroja B2C- ja B2B-asiakkaiden välillä löytyy myös viestinnän kanavien tärkeyden suhteen. B2C-asiakkaita yritetään saada kiinnostumaan monipuolisella ja tunteikkaalla viestinnällä sekä mainonnalla. Mainontaa tärkeämmäksi tekijäksi B2B-asiakkaan ostopäätöksessä puolestaan nousee henkilökohtainen myyntityö, johon viitattiin aiemmin puhuttaessa dialogimyyntistä. (Puusa et al. 2014, 172, 179–181) Tämän takia etenkin B2B-myyntiprosessa asiakaslähtöisyys on hyvin tärkeä toiminnan konsepti, johon nykyaikaisen myyntikohtaamisen tulisi kauttaaltaan perustua. Seuraavassa kappaleessa avataan tarkemmin asiakaslähtöisyyden käsitettä, ja sen merkitystä myyntikohtaamisen onnistumisessa.

2.3.1. Kilpailukeinot myyntikohtaamisessa

Myyntikohtaamisen taustalla oleva asiakaslähtöinen toimintamalli on oiva kilpailukeino ja menestystekijä organisaatioille. On kuitenkin tärkeää hahmottaa myös selkeitä käytännön toimenpiteitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen ja edelleen myyntikohtaamiseen positiivisesti. Jo aiemmin esitettiin, että myyntikohtaamisessa korostuvat organisaation edustajan myyntitaidot. Tarkemmin myyntitaidot voidaan määritellä yksilön opituiksi taidoiksi toteuttaa tarpeellisia tehtäviä myyntityössä (Ford et al. 1987; Korpela 2015, 39).

Henkilökohtaiset myyntitaidot voidaan jaotella kolmeen ryhmään, jotka ovat vuorovaikutustaidot, myyntityötaidot ja tekniset taidot (Rentz et al. 2002; Korpela 2015, 39). Vuorovaikutustaidot tarkoittavat kykyä ilmaista itseään ilmein ja elein, taitoa puhua asioista yleisellä tasolla, taitoa tulkita toisen osapuolen kehonkieltä ja kykyä hallita omia tunteita sekä vaikuttaa toisen osapuolen tunteisiin (Rentz et al. 2002; Korpela 2015, 39). Tähän liittyen Marshall et al. (2003) ovat tehneet tutkimuksen, jossa myyjän taitoja on laitettu tärkeysjärjestykseen. Kuusi seitsemästä ensimmäisestä kyvystä lukeutuu vuorovaikutustaitoihin kuuluviksi taidoiksi ja ne ovat nähtävissä kuvassa 6. Ainoastaan myyjän kyky muokata myyntityyliään tilanteen mukaan lukeutuu myyntityötaitojen kategoriaan (Korpela 2015, 41–42). Voidaan siis sanoa, että myyjän ja asiakkaan vuorovaikutuksessa myyjän vuorovaikutustaidot korostuvat, mikä puoltaa myös asiakaslähtöisen toimintamallin periaatteita. Vuorovaikutustaidot ovat tärkein kilpailuetu myynnin onnistumisen kannalta.

Tärkeimmät menestystekijä	Keskiarvo
1. Kuuntelutaidot	6,502
2. Tilanteen seuraamiseen liittyvät taidot	6,358
3. <i>Kyky muokata myyntityyliä tilanteen mukaan</i>	6,321
4. Sitoutuminen asiakkaaseen	6,107
5. Hyvät organisointitaidot	6,084
6. Verbaalinen lahjakkuus kommunikoinnissa	6,047
7. Taito keskustella asiakasorganisaation kaikkien työntekijöiden kanssa	6

Kuva 6: Tärkeimmät menestystekijät myyntityössä mukailen Marshall et al. (2003)

Myyjän toiseksi tärkeimmät menestystekijät liittyvät myyntityötaitoihin. Myyntityötaitoihin lukeutuvat muun muassa myyntitilanteen taitava esivalmistelu, neuvottelutaidot, vastustuksen voittaminen ja kaupan sulkeminen onnistuneesti. Myös empatia liittyy keskeisesti suhteen rakentamiseen asiakkaan kanssa, ja sen tulee olla läsnä myyntikohtaamisessa. Myyntityötaidot edustavat perinteiseksi miellettyjä myyjän taitoja.

Dubinskyn (1980–81) mukaan henkilökohtainen myyntityö koostuu myyntikohtaamisessa, jossa on seitsemän vaihetta. Prosessi alkaa *asiakkaan etsimisestä*, jossa potentiaalisia asiakkaita paikallistetaan ja karsitaan. Toinen vaihe prosessissa on *suunnitteluvaihe*, jossa valmistellaan asiakastapaamista, ja kerätään tietoa potentiaalisesta asiakkaasta. Kolmanneksi myyjä *lähestyy* asiakasta eli syntyy ensikontakti. Tässä vaiheessa myyjän on tärkeää luoda hyvä vaikutelma asiakkaalle niin tarjoomasta, yrityksestä kuin myyjästä itsestään. Neljänneksi tapahtuu *esittely*, joka tapahtuu useimmiten myyntikohtaamisessa asiakkaan kanssa. Tuotteen tai tarjooman esittely asiakkaalle vuorovaikutustilanteessa on myynnin onnistumisen kannalta prosessin ratkaisevin vaihe. Viides vaihe on *vastustuksen voittaminen*, jossa punnitaan myyjän myyntitaidot. Myyjän on osattava vastata asiakkaan kysymyksiin, ja neuvotella menestyksekkäästi asiakkaan kanssa. Kuudenneksi tapahtuu kriittinen vaihe eli *kaupan sulkeminen*. Kaupan sulkeminen pitää tapahtua tilanteen mukaisella tahdikkudella, jotta asiakkaan tyytyväisyys säilyy. Viimeinen vaihe on *asiakkaan seuranta*, joka liittyy asiakassuhteen ylläpitämiseen ja asiakastyytyväisyyden säilyttämiseen. (Korpela 2015, 42,).

Kolmanneksi tärkeimmät taidot korostavat kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja, sekä teknisiä taitoja. Kommunikaatiotaitojen kehittämisessä nähdään tärkeänä aikaisempi kokemus asiakaskontakteista sekä kokemus yllättävien ongelmien kanssa työskentelystä. Kuitenkin myös tekninen osaaminen on osa koko myyntiprosessia ja myyjän uskottavuutta. Myyjän tasolla tekniset taidot tarkoittavat tuotetietojen, asiakastietojen ja kilpailutilanteen hallitsemista. Kyse on siis niin sanotuista perusasioista, joista myyjän tulee olla tietoinen ammattinsa puolesta. Myyjän tulee tuntea tarjoamansa tuotteet, organisaatio sekä olla tietoinen markkinatilanteesta alalla.

Kun myyjä hallitsee niin vuorovaikutustaidot kuin myyntityötaidot ja tekniset taidot voi hän toimia itsenäisesti ja itsevarmasti myyntitilanteesta. (Korpela 2015, 41–43). Myyntikohtaamisen ratkaisevat elementit puolestaan liittyvät vuorovaikutustaitoihin. Myös myyntitaidot nähdään tärkeänä osana prosessia, jotta kauppa ylipäättään voi syntyä. Koko myyjän toiminnan taustalla ovat tekniset taidot, jotka mahdollistavat myyntikohtaamisen onnistumisen. Tekniset taidot ovat ikään kuin perusta hyvälle myyntityölle ja organisaation tulisi mahdollistaa tarvittavat tiedot myyjän saatavaksi. Voidaan siis sanoa, että asiakkaan ostopäätös riippuu suurelta osin myyjän

vuorovaikutustaidoista, mutta myyjän henkilökohtaisen tason myyntitaidot sekä itsevarmuus teknisellä tasolla mahdollistavat sujuvan vuorovaikutuksen ja prosessin päättämisen kauppaan asiakkaan kanssa. Kaikkia myyntitaidon osia siis tarvitaan onnistuneessa myyntikohtaamisessa.

3 CASE-YRITYKSEN PALVELUPROSESSIN ANALYYSI

Tässä osiossa tarkastellaan case-yrityksen palveluprosessia sekä myyntikohtaamisen malleja käytännössä, ja pyritään vastaamaan ensimmäiseen alaongelmaan: *Miten asiakaslähtöisyys näkyy case-yrityksen toimintamalleissa?* Tiedot case-yrityksen toiminnasta perustuvat keskusteluun liiketoimintajohtajan kanssa, sekä häneltä saatuihin yritystä käsitteleviin materiaaleihin. Tavoitteena on luoda selkeä ja kattava kuva B2B-liiketoiminnan taustalla olevista periaatteista sekä toimintamalleista, ja samalla tarkastella miten asiakaslähtöisyyden periaate toteutuu case-yrityksessä. Ensiksi tarkastellaan B2B-liiketoiminnan taustoja, tiimiä ja tavoitteita case-yrityksen kannalta. Tämän jälkeen siirrytään palveluprosessin osatekijöiden määrittämiseen Service Blueprint-mallia hyödyksi käyttäen, ja nostetaan esille asiakkaan näkökulma.

Tutkimuksen kohteena on suomalainen vakuutusyhtiö, joka toimii koko maan laajuisesti niin henkilöasiakkaiden kuin yritysasiakkaiden liiketoimintasektoreilla. Vaakutusyhtiö koostuu itsenäisistä yksiköistä, jotka on jaettu maantieteellisen sijainnin perusteella 20 alueyhtiöön. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan Kaakkois-Suomen-alueyhtiön toimintaa ja toimintamalleja. Alueyhtiön tuoteportfolioon kuuluvat vahinko- ja henkivakuutuspalvelut, sijoittaminen ja säästäminen. Lisäksi yhtiö tarjoaa pankkipalveluita asiakkaidensa käyttöön. Asiakkaita yhtiöllä on Kaakkois-Suomen alueella noin 61 000, ja konttoreita löytyy 19 kappaletta alueen suurimmista kaupungeista kuten Lappeenrannasta, Imatralla, Taavetista ja Haminasta. Vakuutusyhtiö työllistää toiminta-alueellaan noin 80 ihmistä.

3.1. Sisäiset sidosryhmät ja niiden vaikutus myynnin onnistumiseen

Koska myyjän tehtävä palveluprosessin onnistumisessa on kriittinen, on tärkeää tarkastella miten case-yrityksessä myyntitiimi on rakennettu, ja miten tiimin toimintaa tuetaan. Näin palveluprosessin suhteen voidaan löytää kehityskohteita organisaation sisäisistä toiminnoista. Case-yrityksen yritysvarakuutusliiketoiminnan tiimi koostuu seitsemästä henkilöstä. Tiimin jäsenistä kuusi toimii *asiakkuuspäällikköinä*, jotka vastaavat käytännön myynnistä. Case-yritys on kouluttanut asiakkuuspäälliköt B2B-liiketoiminnan myyntitehtäviä varten, ja tarjoaa heidän tuekseen intranet-tietokannan, jossa yritysasiakasliiketoiminnan toimintaperiaatteet ja tavoitteet on löydettävissä helposti. Asiakkuuspäälliköiden palkanmaksu tapahtuu kiinteänä kuukausikorvauksena sekä lisäprovisiona saatujen uusien asiakkuuksien perusteella. Tiimin seitsemäs jäsen toimii *yritysneuvojana*, ja työskentelee myyntitiimin sekä asiakkaiden tavoitteita tukevissa tehtävissä.

Tiimin johtajana toimii yritysvakuutusmyynnin *liiketoimintajohtaja*, jonka tehtävä on olla vastuussa tiimin suoriutumisesta.

Aiemmin todettiin, että asiakaslähtöinen koko organisaation kattava liiketoimintamalli parantaa myyjien asennetta, minkä on todettu vaikuttavan myyntituloksiin positiivisesti (Hajjat 2002, 428). Väite perustuu vahvasti työtyytyväisyyden syntymiseen ja ylläpitämiseen. Case-yrityksen B2B-liiketoiminnan tiimi on suhteellisen pieni ja tiimin johtajan tehtävät liittyvät jokapäiväisten asioiden organisoimiseen, yhteistyön tekemiseen sidosryhmien kanssa sekä tiimin jäsenten kannustamiseen menestyksekkääseen myyntiin. Galer määrittelee tutkimuksessaan, että juuri tiimin johtajan tulee olla mukana myyjien jokapäiväisessä toiminnassa, jotta työtyytyväisyys säilyy ja myyjä kokee olevansa samalla aaltopituudella johtajan kanssa. Tämä vaikuttaa positiivisesti työntekijän luottamukseen johtajaa kohtaan. Samalla myös yhteisymmärrys myyjän ja johtajan välillä löytyy molemminpuolisesti, ja työilmapiiristä muodostuu joustava ja vapaa. Case-yrityksen tiimin johtajan tehtävät on valjastettu palvelemaan myyntitiimin tarpeita, joten pintapuolisesti voidaan sanoa, johtaja toimii työtyytyväisyyttä ylläpitävin periaattein. Tämä puolestaan parantaa myyjien itsevarmuutta ja kannustaa myyjiä itsenäisempään toimintaan, mikä väistämättä johtaa parempiin myyntituloksiin ja asiakaslähtöisyyden kumpuamiseen organisaation sisältä asiakkaalle (Galer 2000, 55).

Onnistunut hyvän työilmapiirin luominen aiheuttaa siis positiivisen lumipalloefektin. Mukavassa työympäristössä myyjä kokee olevansa tärkeä osa tiimiä, jossa hänen toiminnallaan on merkitys. Kun myyjän on mahdollista toteuttaa itseään laajemmin koko palveluprosessin läpi, organisaatiosta kumpuavat asiakaslähtöiset toimintaperiaatteet näkyvät myyjän toiminnan kautta myös palveluprosessin asiakaskohtamisissa. Tyytyväinen ja itsevarma myyjä toteuttaa luonnostaan asiakaslähtöistä toimintatapaa (Galer 2000, 8). Kun sekä myyjä että asiakas ovat tyytyväisiä, koko organisaation kannattavuus paranee. On siis tärkeää olla perillä työntekijöiden työtyytyväisyyden tasosta. Case-yrityksessä työtyytyväisyyskyselyjä on tehty työntekijöille jo aiemmin ja sitä kautta muokattu tiimien toimintaa. Schneider, Ashworth, Higgs and Carr (1996) kuitenkin suosittelevat, että työntekijöille tehtäisi työtyytyväisyyskyselyjä säännöllisesti. Perusteeksi he kertovat sen, että myyjät ovat tärkein työkalu asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa myyntikohtamisessa (Galer 2000, 55). On siis tärkeää olla jatkuvasti perillä myyjien hyvinvoinnista ja motivaatiosta työhön.

3.2. Liiketoiminnan strategiat palveluprosessin toteuttamisessa

Case-yrityksen B2B-liiketoiminnan strategia jakautuu neljään osa-alueeseen. Ensimmäiseksi case-yritys määrittelee (1) toimintatavat eli ne periaatteet, joiden pohjalta koko palveluprosessin laajuisesti toimitaan asiakkaiden kanssa. Toisena ovat (2) liiketoiminnan päämäärät, jotka viittaavat konkreettisemmin case-yrityksen omiin tulostavoitteisiin. Tätä seuraavat (3) menestystekijät, jotka selventävät millä keinoilla tavoitteisiin konkreettisemmin pyritään. Neljänneksi määritellään (4) kehityskohteet, joita case-yritys pidemmällä aikavälillä tavoittelee. Case-yrityksen strategia on kuvattu tarkemmin kuvassa 7.



Kuva 7: Case-yrityksen strategiset tavoitteet

Case-yritys määrittelee strategisiksi toimintatavoikseen asiakkaan ”luotettavana neuvonantajana” toimimisen ja konsultoivan vuorovaikutuksen. Tarkoituksena on luoda ainutlaatuinen asiakaskokemus asiakkaalle, ja sitä kautta lisätä case-yrityksen omaa myyntiä ja näin ollen myös parantaa kannattavuutta. Tavoite on muodostaa positiivinen tapahtumien ketju, jossa lopulta jokainen osapuoli hyötyy. Asiakslähtöisessä toimintamallissa asiakas, asiakkaan tarpeet, ja arvon tuottaminen asiakkaalle ovat kaikkien strategioiden ja suunnittelun perusta (Saura et al. 2005, 498). Case-yritys pyrkii siis luomaan omaa menestystään asiakkaan kautta, mikä korreloi vahvasti strategiseen asiakslähtöisen toimintamallin toteuttamiseen organisaatiossa. Case-yritys voidaan nähdä käytännön tavoitteidensa perusteella hyvin asiakslähtöisenä organisaationa. Asiakasarvoa pyritään tuottamaan toimimalla asiakkaan kanssa yhteistyössä jatkuvan vuorovaikutuksen kautta. Näin kaikissa prosessin vaiheissa voidaan luoda sitä, mitä asiakas tuntee ja mitä hän oikeasti tahtoo. Tarjooma muovautuu asiakkaan tarpeiden mukaan, jolloin voidaan toimia menestyksekkäästi vaihe vaiheelta, ja samalla muodostaa koko prosessista positiivinen mielikuva asiakkaalle. (Keskinen 2014)

Myös käytännön tavoitteet sekä pitkällä että lyhyellä tähtämellä liittyvät vahvasti case-yrityksen oman menestyksen luomiseen asiakslähtöisyyden toteuttamisen kautta. Tiivistäen sekä pitkän- että lyhyen aikavälin tavoitteet liittyvät markkinajohtajuusaseman saavuttamiseen sekä case-yrityksen oman kannattavuuden paranemiseen. Lisäksi tavoitteena on luoda ainutlaatuinen asiakaskokemus. Voidaan siis todeta, että case-yrityksen tavoitteissa linkittyvät niin organisaation omat kuin asiakkaidenkin tavoitteet. Kun asiakkaan tarpeita kuunnellaan, asiakastyytyväisyys paranee, ja tuottavuus kasvaa (Hajjat 2002, 428). Case-yritys siis lähestyy organisaation menestykseen liittyviä tavoitteita asiakslähtöisyyden kautta.

Asiakslähtöisyyden toteutumista organisaatiossa voidaan perustella myös sillä, että menestystekijät, joilla edellä mainitut tavoitteet pyritään saavuttamaan rakentuvat asiakslähtöisen ajattelun pohjalle. Tavoitteena on tarjota hintakilpailukykyisiä ratkaisuja niin, että myös asiakkaan liiketoimintansa ymmärretään kauttaaltaan. Tällä tavoin asiakkaalle halutaan rakentaa yksilöllinen lisäarvoa tuottava tarjooma. Juuri lisäarvon luominen on asiakslähtöisyyden perimmäinen tavoite. (Paarlberg 2007, 201). Lisäarvon tuottamisen kautta pyritään saavuttamaan uusia asiakkaita ja lähestymään strategisia tavoitteita. Asiakassuhteesta lisäarvoa saava asiakas on lojaali ja pitkäaikainen yhteistyökumppani, joka luo arvoa myös case-yritykselle (Liaw et al. 2009, 478).

3.3. Case-yrityksen Service Blueprint-malli

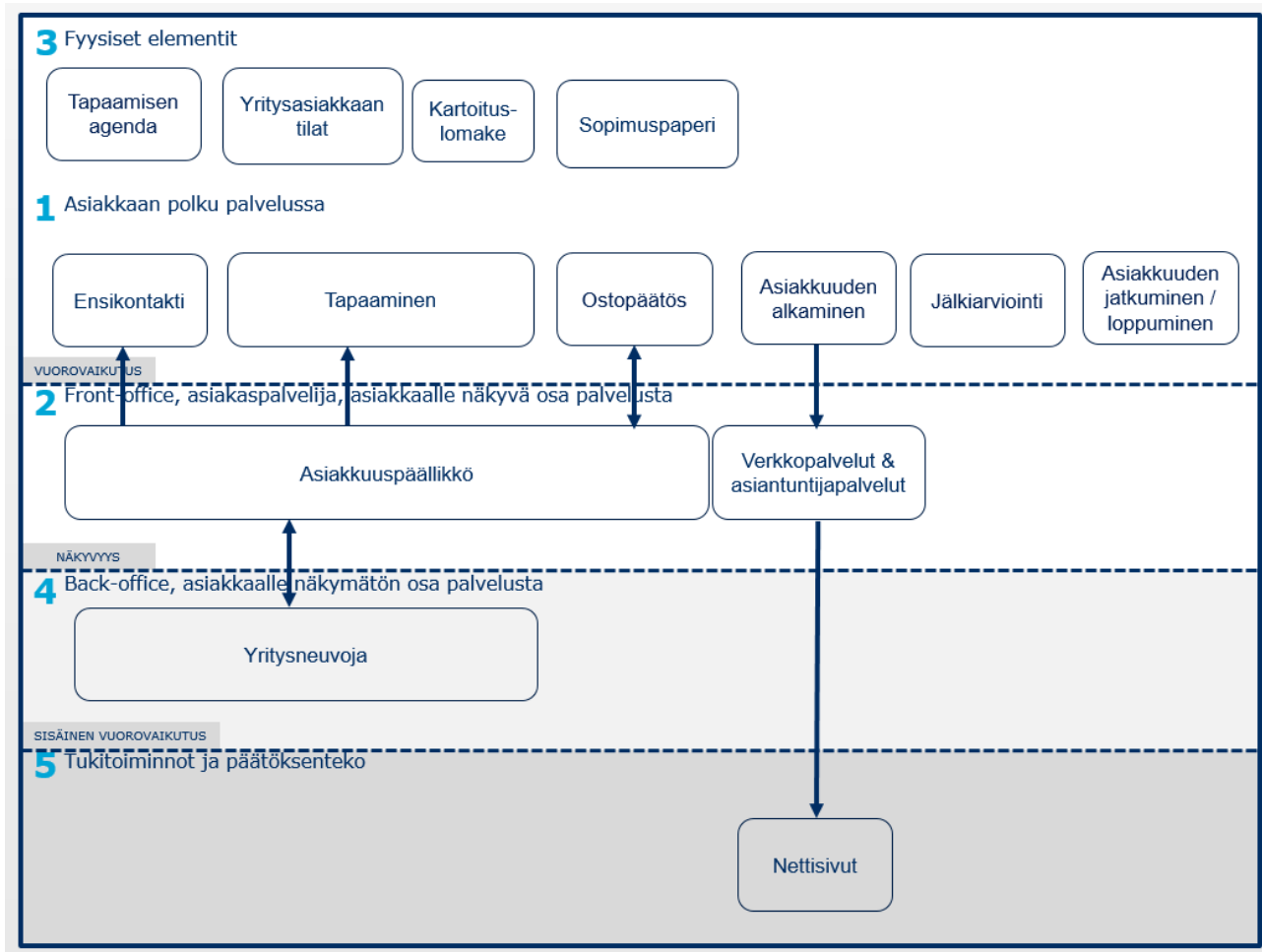
Seuraavaksi tarkastellaan case-yrityksen palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta. Näin yrityksen palveluprosessissa voidaan hahmottaa asiakaslähtöisten toimintaperiaatteiden toteutuminen koko prosessin laajuisesti. Prosessin vaiheita ja niihin liittyviä tekijöitä kuvataan Service Blueprint-mallin avulla, joka on näkyvässä kuvassa 8. Palveluprosessin esivaiheena voidaan nähdä potentiaalisten asiakkaiden löytäminen ja valmistautuminen etukäteen potentiaalisen asiakkaan liiketoimintaan ja tunnuslukuihin. Case-yritys pyrkii löytämään uusia potentiaalisia asiakkaita erilaisista tietokannoista, joita ovat muun muassa Suomen asiakastieto ja TraFi-tietorekisteri.

Asiakkaalle näkyvä palveluprosessi alkaa kun potentiaalisesti nähtyä asiakasta lähestytään ensimmäisen kerran eli tapahtuu ensikontakti. Ensikontakti tapahtuu aina sen asiakkuuspäällikön toimesta, joka tulee olemaan asiakkaan kanssa kontaktissa koko myyntiprosessin ajan. Ensikontakti tapahtuu usein puhelinoiton välityksellä. Case-yrityksen toimintaperiaatteiden mukaan ensikontaktin aikana asiakkuuspäällikön tulee käydä läpi tapaamisen agenda eli mitä tapaamisessa käsitellään ja mikä on tulevan tapaamisen tavoite. Voidaan siis määritellä, että ensikontakti on myyntikohtaamisen ensimmäinen vaihe. Asiakkuuspäällikön tehtävänä on myös lähettää agendan ensikontaktin jälkeen luettavassa muodossa.

Myyntikohtaaminen konkretisoituu tapaamiseen, joka pyritään tekemään asiakkaan omissa yritystiloissa. Myyntikohtaamistilanteessa asiakkuuspäällikkö toimii myyjänä, jonka taidot vaikuttavat asiakkaan roolissa olevaan osapuoleen. Myyntikohtaamisen tavoitteena on toimia asiakaslähtöisesti ja yksilöllisesti asiakkaan tarpeiden mukaan. Tapaamisen tavoitteen case-yritys ilmaisee seuraavanlaisesti: ”Olemme ammattitaitoisia asiakkaan todellisen tilanteen kartoittajia, ja saamme keskustelun kautta oikean käsityksen asiakkaan tarpeista, tavoitteista ja riskeistä.” Apuna yksilöllisen tarpeen määrittelemisessä käytetään kartoituslomaketta, jossa käydään läpi riskitilanteita ja niihin tarjottavia vakuutusratkaisuja.

Keskustelun aiheeksi asiakkuuspäällikön tulee nostaa kaksi laajempaa aihealuetta. Ensimmäinen tapaamisessa tulee keskustella liiketoiminnan riskeistä. Tällaisia ovat henkilöriskit, taloudelliset riskit sekä yrittäjän toimintaan ja omaisuuteen liittyvät riskit. Toiseksi tapaamisessa tulee keskustella yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta kuten ansainnan varmistamisesta, talouden turvaamisesta, sairaus- ja työkyvyttömyystilanteista ja henkilöstön etujen turvaamisesta. Tavoitteena on palvella yrittäjän tarpeita kokonaisvaltaisesti ja keskustelun tulee tapahtua

asiakaslähtöisyyden periaatteiden mukaan niin, että asiakkaan vakuutustarpeita kartoitetaan yksilöllisesti.



Kuva 8: Service Blueprint-kaavio Case-yrityksen palveluprosessista

Case-yritys määrittelee, että myyntikohtaamisessa edellä mainittujen vakuutustuotteiden lisäksi asiakkuuspäällikön tulisi käydä läpi asiakkaille tarjottavat verkkopalvelut. Verkkopalvelut voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäiseksi tulisi esitellä miten vakuutuksia voi hallinnoida verkossa ja sitä miten yrityksen verkkosivusto ylipäätään toimii. Palveluun tulee kirjautua sisään henkilökohtaisilla verkkopankkitunnuksilla tai case-yrityksen tunnuksilla. Toinen yritysasiakkaille tarjottava verkkopalvelu ovat asiantuntijapalvelut. Asiantuntijapalvelut ovat kaikille avoin case-yrityksen verkkosivun osa, johon on kerätty tietopankki riskienhallinnasta, riskeistä sekä mahdollisuus osallistua verkkokoulutuksiin ja käyttää sähköisiä riskienhallinnan työkaluja. Lisäksi sivusto tarjoaa laajan yhteistyöverkoston, joka kattaa case-yrityksen yhteistyökumppanit. Myyntikohtaaminen päättyy alustavan tarjouksen tekemiseen asiakkaalle, sekä asiakkaan viimeisiin kysymyksiin

vastaamisen. On tärkeää välittää ratkaisun tuomat yksilölliset hyödyt asiakkaille ja sopia siitä miten jatkossa tullaan etenemään.

Itse myyntikohtaamisen jälkeen palveluprosessi jatkuu virallisen tarjouksen laatimisella ja esittelemisellä asiakkaalle. Tavoitteena on, että asiakkuuspäällikkö kykenee viemään kauan päätökseen määrätietoisella asenteella ja sopimaan käytännön asioista kuten laskutuksesta asiakkaan mieltymysten mukaisesti. Yritysassiakasliiketoiminnan uusasiakashankinnan tavoitteet ryhmittäytyvät neljään kvartaaliin. Tämä perustuu siihen, että vakuutuspalveluiden asiakkuuksien alkamisajat on jaettu vuodessa neljään osaan. Asiakkuudet voivat siis siirtyä vakuutusyhtiöstä toiseen tai alkaa vain kvartaalin vaihtuessa. Jokaisen kvartaalin aikana tavoitteena on tehdä uusasiakashankintaa niin, että uusi asiakassuhde voi alkaa kvartaalin vaihtuessa mutkattomasti. Kvartaalin aikana on siis lähestyttävä uutta asiakasta, järjestää myyntikohtaaminen sekä päättää kauppa asiakkaan kanssa. Muut palveluprosessin vaiheet voidaan toteuttaa kvartaalin vaihtumisen jälkeen. Käytännössä myyntityö kiihtyy kvartaalin loppua kohden, kun uusien asiakkaiden sopimuksia tavoitellaan mukaan vielä kuluvan kvartaalin asiakkuuksiin.

Kun asiakas on saatu osaksi asiakaskuntaa alkaa asiakassuhde, jonka tavoitteena asiakassuhteiden kehittäminen ja asiakkaan säilyttäminen asiakaskunnassa. Kun kauppa on viety menestyksekkäästi päätökseen alkaa asiakkaan jälkiarviointivaihe, jonka aikana case-yritys pyrkii pitämään yllä asiakassuhdetta yhteydenpidolla ja tukipalveluilla. Prosessin ydin on tehostaa asiakassuhdetta niin, että suhteesta muodostuu yritykselle yhä kannattavampi. Neljäs elinkaaren vaihe on asiakassuhteen päätyminen. Toisaalta kannattamattomia asiakkaita saatetaan rohkaista siirtymään pois asiakaskunnasta. Lopuksi on myös muistettava vanhojen asiakkaiden jälleen hankinta, joka on edullisempaa ja helpompaa verrattuna uusasiakashankintaan. Prosessiin kuuluu myös kannattavien asiakkaiden kiinnostuksen uudelleenherättäminen. (Werro, 2015, 53) Asiakkuuksien hallinnan ydin on toimiva suhde yrityksen ja sen asiakkaan välillä.

3.4. Myyntikohtaamisen toimintaperiaatteet uusasiakashankinnassa

Edellä kuvattuihin yritystason tavoitteisiin sekä palveluprosessin vaiheissa menestymiseen pyritään pääsemään asiakkuuspäälliköiden myyntitoimenpiteiden kautta. Palveluprosessissa voidaan edetä vain, mikäli uusasiakashankinta onnistuu. Uusasiakashankinta puolestaan pohjautuu suurelta osin asiakkuuspäällikön myyntikohtaamiseen. Asiakuuspäälliköiden toiminnan tueksi case-yritys on määritellyt palveluprosessin käytännön tavoitteet ja toimintaperiaatteet, joita myyntikohtaamisessa tulee noudattaa.

Palveluprosessin kuvaus tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden osalta toimii siis pohjana asiakkuuspäälliköiden toiminnalle kun myyntilanteessa kohdataan pieniä ja keskisuuria yrityksiä sekä yksityisyrittäjiä. Vaiheittain ilmaistuna uusasiakashankinnan koko myyntiprosessi koostuu seitsemästä osasta. Nämä ovat valmistautuminen, keskustelun avaaminen, asiakkaan tilanteen ja tarpeiden kartoittaminen, yhteenvedon tekeminen, kaupan päättäminen ja jälkitoimenpiteet. Prosessin vaiheet ovat nähtävissä kuvassa 9. Listatut toimintaperiaatteet ja tavoitteet ovat ohjeita, joiden mukaan asiakkuuspäälliköiden halutaan toimivan uusasiakashankintaan liittyvässä myyntikohtaamisessa sekä kauttaaltaan myyntiprosessissa.

Seitsenvaiheinen asiakaskohtaamisen malli on tyypillinen keino jäsentää koko myyntiprosessia. Malli on useassa tieteellisessä julkaisussa todettu toimivaksi malliksi asiakaskohtaamisen sekä myyntiprosessin pohjaksi, ja se antaa tarjoomasta riippumatta yritykselle vapauksia toteuttaa omaa toimintaperiaatettaan. Peilattaessa case-yrityksen myyntiprosessin mallia Dubinskyn (1980–81) määrittelemään seitsenvaiheiseen malliin, voidaan todeta niiden kulkevan prosessivaiheittain pääpiirteittäin samalla tavalla. Dubinsky (1980-81) esittää myyntiprosessin alkavan asiakkaan etsimisestä. Case-yrityksen osalta tätä vaihetta selitettiin tarkemmin Service Blueprint-kaavion yhteydessä. Tämän jälkeen alkaa suunnitteluvaihe, joka case-yrityksen prosessissa ilmenee myyntiprosessin ensimmäisenä vaiheena ”valmistautumisena”. Valmistautumisvaiheessa case-yrityksen myynnistä vastaava asiakkuuspäällikkö pyrkii tutustumaan potentiaaliseen asiakkaaseen, jotta myyntikohtaamisessa voidaan luoda mielikuva partnerisuhteesta asiakkaan ja case-yrityksen välillä. (Korpela 2015, 42).

Seuraavassa vaiheessa myyntiprosessi vuorovaikutuksellinen vaihe eli myyntikohtaaminen käynnistyy, kun myyjä lähestyy asiakasta. Case-yrityksessä lähestymistä kutsutaan keskustelun avaamiseksi. Asiakaslähtöisyyden periaatteita toteuttaen pyritään asiakas huomioimaan jo tässä vaiheessa yksilöllisesti, ja luomaan luottamuksellinen ilmapiiri. Tavoite on päästä esittelemään

tarjoomaa asiakkaalle pintapuolisesti ja sopia kasvokkain tapahtuva tapaaminen asiakkaan kanssa. Dubinskyn (1980-81) mallin neljäs vaihe on esittely, jossa tarjoomaa avataan asiakkaalle yksityiskohtaiseksi. Case-yrityksen toimintamallin kolmas vaihe kuvaa tilannetta asiakkaan tilanteen kartoittamiseksi. Dubinskyn (1980-81) malliin verrattuna case-yritys lähestyy asiakasta asiakaslähtöisemmin ottein. Tavoitteena on keskustelun avulla luoda oikea käsitys asiakkaan tarpeista, jotta tarjooma voidaan räätälöidä. Tarjoomaa ei siis avata asiakkaalle yksipuolisesti, vaan tavoitteena on pikemminkin motivoida asiakas keskusteluun tarjoomasta. (Korpela 2015, 42).

Seuraava vaihe on Dubinskyn (1980-81) mukaan kriittisin vaihe myynnin onnistumisen kannalta. Hän kuvaa sitä vastustuksen voittamiseksi. Myyjän on osattava vastata asiakkaan kysymyksiin, ja neuvotella menestyksekkäästi asiakkaan kanssa. Neuvottelutaidot ovat tärkeässä osassa myös case-yrityksen neljännen vaiheen tavoitteessa eli ratkaisuehdotuksen tekemisessä. Myyjän on kyettävä vastaamaan asiakkaan kysymyksiin ja kertomaan ratkaisuehdotuksen hyödyt asiakkaalle selkeästi. Vasta tämän esitarjouksen jälkeen case-yritys tekee virallisen tarjouksen vakuutuskokonaisuudesta. Samassa tilanteessa toteutuu myös Dubinskyn (1980-81) mallin kuudes vaihe eli kaupan sulkeminen. Kaupan sulkeminen pitää tapahtua tilanteen mukaisella tahdikkudella, jotta asiakkaan tyytyväisyys säilyy. Case-yritys pyrkii edesauttamaan lopullisen ostopäätöksen syntyä auttamalla asiakasta ymmärtämään sopimuksen hyödyt sekä toimimalla määrätietoisesti asiakkaan hyväksi. Lopuksi kun sopimus on syntynyt, alkaa viimeinen vaihe eli asiakkaan seuranta, joka liittyy keskeisesti asiakassuhteen ylläpitämiseen ja asiakastyytyväisyyden säilyttämiseen. (Korpela 2015, 42).

Case-yrityksen taustojen, tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden tarkastelun avulla pyritään ymmärtämään organisaation B2B-liiketoimintaa tarkemmin. Analyysin avulla luodaan yleiskuva case-yrityksen toiminnasta ja asiakaslähtöisyyden tasosta, jota käytetään pohjana myyntikohtaamisen tarkastelussa. Analyysin perusteella voidaan vastata ensimmäiseen alakysymykseen seuraavalla tavalla: Organisaation B2B-liiketoiminta perustuu laajasti asiakaslähtöisyyden periaatteisiin. Tätä puoltavat niin B2B-liiketoiminnan sidosryhmien, strategioiden kuin palveluprosessin osatekijöiden tarkastelu. Voidaan siis sanoa, että case-yritys noudattaa asiakaslähtöistä strategiaa toimintamallinaan. Mutta miten asiakaslähtöisyys toteutuu käytännössä? Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan myyntikohtaamista käytännön tasolla.



Kuva 9: Case-yrityksen palveluprosessin tavoitteet ja toimintaperiaatteet vaiheittain

4 MYYNTIKOHTAAMISEN KEHITYSKOhteet UUSASIAKASHANKINNASSA

Palveluprosessin sekä myyntikohtaamisen toimintamallien analysoinnin jälkeen keskitytään myyntikohtaamisen tarkastelemiseen käytännön tasolla. Käytännön kokemuksia myyntikohtaamisesta kerättiin potentiaalisiksi nähdyltä asiakkailta haastattelututkimuksen avulla. Tavoitteena on selvittää vastaako käytännön myyntitilanne case-yrityksen määrittelemiä tavoitteita, joita tarkasteltiin edellisessä kappaleessa. Lisäksi pyritään hahmottamaan mitkä tekijät vaikuttavat asiakassuhteen syntymiseen tai tarjouksesta kieltäytymiseen. Pyrkimyksenä on tarkastella myyntikohtaamisen tutkimuksessa ilmenneitä seikkoja sekä myös kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintamalleja asiakaskohtaamisessa. Näiden analyysien perusteella päädytään johtopäätöksiin siitä, mitä myyntikohtaamisessa voisi kehittää, ja siten parantaa uusasiakashankinnan tuloksia.

4.1. Myyntikohtaamisen analyysi case-yrityksen toimintamalleihin nähden

Myyntikohtaamisen analyysi perustuu haastattelututkimukseen, joka tehtiin 20 potentiaalisiksi nähdylle yritysasiakkaalle. Haastatellut henkilöt olivat yrittäjiä, jotka olivat olleet myyntikohtaamisentilanteessa case-yrityksen asiakkuuspäällikön kanssa, ja joiden osalta myyntikohtaaminen oli saatu päätökseen kokonaisuudessaan. Palveluprosessi on siis heidän osaltaan edennyt asiakkuuden alkamiseen tai kieltäytymiseen tarjouksesta, eli ostopäätös on tapahtunut. Haastattelututkimuksen kysymykset on nähtävissä *liitteessä 1*. Analyysi etenee haastattelututkimuksen myyntikohtaamiseen liittyviin kysymyksiin perustuen. Tässä osiossa siis keskitytään kysymyksiin 1-3. Samalla tarkastellaan palveluprosessin analyysissä selitettyjen toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden toteutumista käytännössä.

1. Ennen tapaamista

Ensimmäinen haastattelukysymys liittyi ensikontaktiin potentiaalista asiakasta kohtaan. Ensikontaktista käynnistyy myös myyntikohtaaminen sekä kokonaisvaltainen palveluprosessi. Case-yrityksen toimintamalleissa ilmaistaan ensikontaktin olevan toimenpide, jonka tavoitteena on herättää asiakkaan mielenkiinto riskien läpikäymiseen ja luoda jo tässä vaiheessa mielikuva yksilöllisestä asiakaspalvelusta. Tarkoituksena on myös ensikontaktin seurauksena lähettää agenda tai muu vastaava informaatiopaketti siitä, mitä myyntikohtaamisessa tullaan käsittelemään. Pääpiirteittäin kaikkia asiakkaita oli lähestytty ennen varsinaista myyntikohtaamista joko puhelinoitolla tai sähköpostiviestillä.

Haastatteluiden perusteella ilmeni, että ensikontaktit vaihtelivat hyvin paljon asiakkaan suhteen. Yleisesti ottaen asiakasta lähestyttiin ennen tapaamista puhelinsoitolla. Potentiaalisen asiakkaan kanssa oli käyty yleisellä tasolla läpi tulevan tapaamisen tarkoitus. Missään tapauksessa virallisen ”agendan” vastaanottamista ei kuitenkaan mainittu. Pääpiirteittäin vastaukset sisälsivät seuraavanlaisen sanoman (sitaaatit 1-3):

(1) *”...kyllä me sovittiin ennakkoon, että kaikki vakuutukset pedataan läpi, ja että vakuutusyhtiö tekee tarjouksen.”*

(2) *”Kyllä me kävimme läpi. Hieman.”*

(3) *”Kyllä hän on kertonut siitä tuota etukäteen.*

Useampaan otteeseen. Puhelimessa oltiin yhteydessä useampaan kertaan.”

Voidaan siis sanoa, että ensikontakti on tapahtunut, mutta case-yrityksen yritysasiakasliiketoimintamallin mukaista lähestymistä ei tapahtunut. Jotkin vastauksista olivat myös kielteisiä, ja osa asiakkaista ilmaisi, että konkreettista ennakkotietoa ei tapaamisesta juuri annettu (sitaaatit 4-6):

(4) *”No ei oikeastaan. Nojoo jotain juteltiin ja käytiin läpi, mut ei mitään isompaa.”*

(5) *”Itse asiassa ei...”*

(6) *”Ei laittanut mitään (materiaalia).”*

Täytyy kuitenkin ottaa huomioon se, että jokainen asiakas ja myyntitilanne on erilainen. Joillekin asiakkaille yritys oli tuttu jo henkilökohtaisten vakuutusten puolelta, minkä takia yrityspuolen vakuutusasiat tulivat esille (sitaaatti 7). Toisaalta muutamassa tapauksessa myös asiakkuuspäällikkö saattoi olla asiakkaalle entuudestaan tuttu (sitaaatti 8). Asiakas saattoi myös itse olla lähestynyt case-yritystä, jolloin ensikontaktin luonne oli erilainen (sitaaatti 9)

(7) ”...eka oltiin muita asioita hoitamassa siel vakuutusyhtiössä, ja sitten halusin vähä lisätietoa niistä yritys vakuutuspalveluista. Sit varattii aika... Mut et käytiin tosiaan (agenda) vähän läpi sen edellisen asiakaspalvelijan kanssa.”

(8) ”...oli sellane tilanne et hän (asiakkuuspäällikkö) oli meille entuudestaan tuttu ja tota me otettiin häneen yhteyttä ja käytettiin ihan Facebook-messengeriä.”

(9) ”Tuota mie kysyin häneltä tarjousta. Se meni silleen päin, et hää ei tullu myymään.

Pääpiirteittäin asiakkaat kokivat olevansa tietoisia yritys vakuutuspalveluista ja case-yrityksen tarjoomista. Asiakkaat kokivat, että tapaamiseen kykeni valmistautumaan riittävästi (sitaatti 10). Tämä perustuu luultavasti siihen, että yrittäjäasiakas tuntee oman liiketoimintansa hyvin, ja lakisääteisten vakuutusten takia suurin osa on tietoisia oman yrityksensä tarvitsemista vakuutuksista (sitaatti 11).

(10) ”Kun siinä oli yritys vakuutukset kyseessä, niin kyllä ihan hyvin pystyi valmistautumaan.”

(11) ”Mie oon niitä nyt jonkin verran pyöritelty, niin olin valmistanut ihan tarjouspyynnön, minkä perusteella hommaa lähdettiin purkamaan.”

2. Tapaamisen aikana:

Myyntikohtaamiseen liittyen case-yrityksen toimintamallit ja tavoitteet liittyivät pääosin asiakaslähtöiseen vuorovaikutukseen ja yksilölliseen asiakaspalveluun. Tapaamisen aikana case-yrityksen palveluprosessissa kuvattu tavoite oli käydä läpi yrityksen vakuutustarpeet yksilöllisesti ja kartoittaa asiakkaan riskit lomaketta hyödyntäen. Lisäksi ohjeena oli käsitellä laajasti erilaisia riskejä ja case-yrityksen niihin tarjoamia ratkaisuja sekä keskustella yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta ja tähän tarjotuista ratkaisuista.

Poikkeuksetta kaikki vastaajat kokivat, että vakuutustarpeiden kartoittaminen oli yksilöllistä, ja tapaamisessa kartoitettiin syvällisesti yrityksen vakuutustarpeita. Valtaosassa tapauksista asiakas kertoi, että tapaamisessa oli käsitelty niin henkilöriskejä kuin taloudellisiakin riskejä, sekä yrittäjän omaa turvaa riskitilanteissa ja henkilökunnan vakuutuksia (sitaatti 12-13). Myös toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta sairaus- sekä työkyvyttömyystilanteissa oli yleisesti ottaen käyty läpi kattavasti (sitaatti 14). Poikkeuksetta kaikki vastaukset olivat tulevaisuuden turvaamisen suhteen käydystä keskustelusta myöntäviä.

(12) ”Kyllä. Käytiin aika tarkkaan läpi työntekijöiden vakuutukset, meidän vakuutukset ja kaluston ja kiinteistöjen vakuutukset.”

(13) ”No kyllä käytiin kaikki riskit läpi. Ihan mitä meidän tässä yrityksessä on ja sit näitä henkilökohtaisia (riskejä). Yrittäjän omaturvaa ja sit näitä yrityksen keskeytysriskejä.”

(14) ”Joo kyl me niitäkin sitten pohdittiin, että mitä voi sitten tehdä, että joo kyllä.”

Toinen tärkeä asia, joka asiakkuuspäällikön on määrä käydä läpi myyntikohtaamisessa, ovat case-yrityksen tarjoamat verkkopalvelut. Verkkopalvelut koostuvat kahdesta osasta, eli henkilökohtaisesta vakuutussivusta, johon tulee kirjautua verkkopankkitunnuksilla tai case-yrityksen tunnuksilla. Vakuutussivulla omia vakuutuksia voi tarkastella ja hallinnoida. Toinen osio ovat asiantuntijapalvelut, johon on kerätty tietopankki riskienhallinnasta, riskeistä sekä mahdollisuus osallistua verkkokoulutuksiin, ja käyttää sähköisiä riskienhallinnan työkaluja sekä case-yrityksen kontakteja hyödyksi.

Verkkopalvelut aiheuttivat vastauksissa ristiriitaisuuksia. Yleisesti koettiin, että verkkopalveluja ei varsinaisesti oltu käyty läpi tapaamisessa kuin nimellisesti. Suurin osa asiakkaista oli kuitenkin tietoisia etenkin henkilökohtaisen vakuutussivun olemassaolosta. Osa myös koki, että keskusteli henkilökohtaisen vakuutussivun käytöstä ei ollut tarpeellista (sitaatti 15), ja se miellettiin perustyökaluksi, joka löytyy kaikilta vakuutusyhtiöiltä (sitaatti 16). Osa asiakkaista olisi myös toivonut, että verkkosivun käytöstä olisi keskusteltu enemmän (17). Eräs asiakas oli verkkosivuihin liittyvän keskustelun puuttumisesta, jopa hieman närkästynyt (sitaatti 18). Muutama asiakas ei kyennyt muistamaan, että verkkosivuja olisi tuotu esille tapaamisessa.

(15) *"No joo kerrottiin että semmoinen on, mut ei sen enempää. Mut eiköhän sitä osaa käyttää kuitenkin."*

(16) *"...mie kysyin että hoituuko nettipankkitunnuksilla vai tarviiks siihen jotku uudet tunnukset ni sit hää (asiakkuuspäällikkö) sano et hoituu nettipankkitunnuksilla."*

(17) *"Ei ollut puhetta. Ehkä oisin vähä toivonut et oltais puhuttu enemmän siitä."*

(18) *"No kuule ei. Sitä ei kerrottu sanallakaan. Se on tullut täytenä yllätyksenä. Siitä ei puhuttu yhtään muuta kuin, että sellainen on ja siitä ei sit keskusteltu sen enempää. Ois ollut kiva tietää muutamia seikkoja."*

Negatiivisiin vastauksiin linkittyen henkilökohtaisen verkkosivun suhteen nousi esiin myös toinen seikka. Usea asiakas koki verkkosivujen olevan yleisesti hankalia käyttää. Erityisesti kritiikkiä sai kirjautumis- ja tunnustautumissysteemi verkkopalveluihin (sitaatit 19-20). Kritiikki ei kuitenkaan suoralta kädeltä kohdistunut case-yrityksen verkkopalveluun, vaan yleisesti finanssialalla toimivien organisaatioiden verkkojärjestelmiin. Muutama asiakas ei myöskään ollut lainkaan kiinnostunut katselemaan vakuutuksiaan verkossa (sitaatti 21).

(19) *"Joillain firmoilla ne on niin hankalia, että salasanat vaihtuu jatkuvasti ja tökkii yhtenäin. Se on vähä niin kuin noh, miten nyt sanois. Hukattua aikaa."*

(20) *"Kyllä itseasias mielelläni sitä (verkon) kautta kattelen, mutta kun yleensä ne on noitten omien pankkiyhtiöiden yhteyksien takana, enkä minä jaksa muistaa. Tai jos siellä on jotain eri salasanajuttuja, ni ei jaksa muistaa, kun niitä on muutenkin jotain tuhat. Mul sama vika kun kaikil ihmisil. Varmaa itelläski."*

(21) *"Joo, kyllä. Mut ku ei meikäläiselle verkkoo, et minä yritän vähä välttää. Sit ku mie vähä kasvan isommaksi niin sitten."*

Verkkopalveluiden suhteen tarkasteltiin myös sitä, ovatko asiakkaat tietoisia case-yrityksen tarjoamista asiantuntijapalveluista, ja oliko palvelua ylipäättään esitelty tapaamisessa. Tämänkin verkkopalvelun suhteen vastaukset vaihtelivat laajasti. Osa haastatelluista ei ollut perillä siitä, mikä palvelu on ja mitä he siitä hyötyvät. Varsin yleinen vastaus kuului: ”En muista kyllä keskusteltiinko niistä” tai ”Mitähän ne on?” Kuitenkin osa vastaajista kertoi, että asiantuntijapalvelut oli mainittu tapaamisessa. Silti ainoastaan yksi haastatelluista ilmaisi, että asiantuntijapalvelua oli käytännössä hyödynnetty (sitaatti 22).

(22) ”*Joo oli puhetta. Ja yks asiantuntija kävi minua tapaamassakin.*”

Tutkimustulosten perusteella voidaan rakentaa vastaus ensimmäiseen alakysymykseen:

Miten käytännön myyntitilanne vastaa yrityksen tavoitteita ja toimintamalleja?

Myyntikohtaamisen osalta voidaan todeta, että case-yrityksen tavoitteet ja toimintamallit eivät täysin toteutuneet käytännössä. Puutteita oli ensinnäkin palveluprosessin avaamisessa eli ensikontaktin tekemisessä, sillä agenda ei kaikissa tapauksissa oltu toimitettu. Toisaalta asiakkaat kokivat olleensa tarpeeksi tietoisia tapaamisen syystä ja tarjoomista, ja tapaamisen tarkoitus oli tullut ilmi ilman agendan toimittamistakin.

Myyntikohtaamisen suhteen toimintaperiaatteet ja prosessimallit toteutuivat hyvin yrityksen tavoitteisiin nähden. Asiakkuuspäälliköt toimivat vuorovaikutustilanteessa yksilöllisesti ja pyrkivät luomaan räätälöityjä ratkaisuja. Tapaamisessa käsiteltiin kattavasti case-yrityksen toivomat liiketoiminnan riskit ja toiminnan jatkuvuuden turvaaminen.

Verkkopalvelut olivat myyntikohtaamisen ristiriitaisin osio. Suurin osa asiakkaista tiesi henkilökohtaisen verkkosivun olemassaolosta, mutta eriäviä mielipiteitä herätti se oliko palvelusta kerrottu tapaamisessa riittävästi. Vastausten perusteella voidaan myös sanoa, että lähes kukaan asiakkaista ei tiennyt miten verkossa tarjottavia asiantuntijapalveluita voi hyödyntää. Osa asiakkaista kertoi, että asiantuntijapalveluista oli mainittu jotain, kun taas osa ei muistanut oliko palvelua mainittu tai ei ollut tietoinen palvelusta lainkaan. Verkkopalveluiden osalta voidaan sanoa, että case-yrityksen tavoitteet eivät täysin toteutuneet käytännössä.

4.2. Sopimuksen syntyyn vaikuttavat tekijät

Seuraavat kysymykset liittyivät asiakkaan ostopäätöksen tekemiseen. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään tekijöitä, jotka asiakkaiden mielestä ratkaisivat sen, että sopimus tarjooman ostamisesta ja asiakkuuden alkamisesta syntyi, ja toisaalta mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että asiakassuhdetta ei syntynyt. Lisäksi pyrittiin selvittämään oliko asiakas kilpailuttanut muita vakuutusyhtiöitä case-yrityksen tarjouksen kanssa.

Ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu aloitetaan hahmottelemalla taulukko vastaajien ilmaisemista syistä sopimuksen syntymiseen. Kuvaaja 1 havainnollistaa sitä, kuinka monta kertaa kyseinen seikka mainittiin tai sitä sivuttiin vastaavalla tavalla ilmaisten 20 haastattelun kulussa.



Kuvaaja 1: Ostopäätöksen ratkaisevat tekijät

Kuvaajan tulkinnassa tulee huomioida, että lukemat kuvastavat tekijöitä, jotka keskustelujen kuluessa mainittiin vaikuttaneen ostopäätökseen. Mikään tekijöistä ei siis sulje toistaan pois, vaan keskustelussa saattoi tulla saman asiakkaan kanssa ilmi, että ostopäätökseen vaikuttivat hinta-laatusuhde, myyjän taidot ja konttorin sijainti. Eniten mainittu ostopäätöksen tekoon vaikuttaneet seikat olivat vakuutuspalveluiden hinta-laatusuhde (sitaatti 23) sekä asiakaspalvelun laatu ja yksilöllisyys (sitaatti 24). Tulosten perusteella voidaan siis sanoa, että case-yritys tarjoaa asiakasta miellyttävää palvelutarjoomakokonaisuutta kohtuulliseen hintaan.

(23) *”Tarjous oli meistä hyvä hintalaatusuhteeltaan. Saatiin samaan hintaan mitä edellinen vakuutusyhtiö tarjosi ja samaan pakettiin saatiin vielä muutama vakuutus lisää.”*

(24) *”...hän (asiakkuuspäällikkö) rupes kattomaan asioita ihan oikeesti siltä kantilta, että kannattaako minun maksaa jostakin vakuutuksesta. Lähdettiin suoraan kattomaa et mitä minä saan siltä rahalta. Minulle tuli sellainen tunne että häntä kiinnostaa oikeasti minä, eikä pelkästään minun rahat.”*

Muita seikkoja ostopäätöksen tekemisessä olivat myyjän taidot, jotka saivat kehuja useampaan otteeseen (sitaatti 25). Huomioitavaa kuitenkin on se, että verkkopalvelut olivat ostopäätökseen vaikuttava tekijä vain yhdessä tapauksessa. Myös konttorin sijainti ja henkilökohtainen kontakti nähtiin tärkeänä seikkana (sitaatti 26-27). Muissa haastatteluissa verkkopalveluita ei mainittu ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä lainkaan. Yksi asiakas koki case-yrityksen olevan yritysimagoltaan hyvin läheiseltä tuntuva (sitaatti 28). Tapauskohtaisesti ostopäätöksen syntymisessä löytyi myös muita tekijöitä, jotka on nähtävissä kuvaajassa 1.

(25) *”Myyjä pystyi perustelemaan miksi tämä yhtiö on parempi kuin aikaisempi”*

(26) *”Se ratkaisi ihan kokonaan tuo sijainti. Et minä voin tälle soittaa ja se vastataan heti. Eikä tarvii jonotella minkään keskuksen kautta ja kuunnella pimputuksia.”*

(27) *”No kyllä ihmiskontakti oli niin hyvä. Ja se että ei oltu missään puhelinsoiton varassa, että oli myös oikea ihmiskontakti.”*

(28) *Oli siinä myös sekin, että se (case-yritys) on tavallaan läheisempi. Kilpailija tuntuu niin kylmältä ja konemaiselta.”*

Osa asiakkaista oli myös kieltäytynyt case-yrityksen tarjouksesta. Pääimmäiseksi tarjouksesta kieltäytymisen syyksi voidaan nostaa hinta verrattuna kilpailijoiden tarjouksiin. Tämä oli ainut syy, jonka useampi asiakas kertoi päätöksensä syyksi. Perusteena väitteelle asiakkaat esittivät, että palvelutarjoajien keskuudessa hintaerot muodostuvat lopulta hyvin pieniksi, ja palvelutarjoajan vaihdosta saattaa pienyritykselle syntyä jopa tappiota (sitaatti 29). Muita syitä löytyi melko tapauskohtaisesti, joten yleistävää päätelmää tarjouksesta kieltäytymiseen on vaikea rakentaa. Esimerkiksi eräs asiakas oli siirtymässä pian eläkkeelle, joten hän ei kokenut vakuutusyhtiön vaihtoa ajankohtaiseksi. Vain kaksi asiakasta oli kokenut palvelun laadussa puutteita. Toisessa tapauksessa asiakas koki kilpailevan vakuutusyhtiön kyenneen toimimaan ammattitaitoisemmin asiakaspalvelutilanteessa. Toisessa tilanteessa laskutuksessa uuden vakuutuskokonaisuuden suhteen oli ilmennyt ongelmia.

(29) ”Hinnat, ne on niin marginaalisii ne erot nykyään... Nää vakuutusmiesten vakuutusrahat on sen verran suur potti, ja kun niit ois alettu vinkslaa ni se ois pitkän päälle ollu kohtuullisen iso tappio mulle.”

Viimeisenä kysymyksenä tiedusteltiin oliko asiakas tehnyt markkinakatsausta yritysvakuutuspalveluiden suhteen. Pääasiassa markkinakatsauksella tarkoitetaan tässä keskenään kilpailevien palvelutarjoajien hintojen kartoittamista eli kilpailuttamista. Useat haastatellut kertoivat vertailleen muidenkin vakuutusyhtiöiden tarjouksia. Kahdestakymmenestä haastatellusta 13 asiakasta oli verrannut vakuutusyhtiöitä keskenään. Osa asiakkaista oli tehnyt useamman palvelutarjoajan kilpailutuksen, mutta moni asiakas kertoi verranneensa case-yrityksen tarjousta ainoastaan edellisen vakuutusyhtiönsä hintoihin.

Tutkimustulosten perusteella voidaan siis muodostaa vastaus kahteen seuraavaan alakysymykseen:

Mitkä myyntikohtaamisen tekijät vaikuttavat sopimuksen syntymiseen?

Mitkä myyntikohtaamisen tekijät saavat asiakkaan kieltäytymään sopimuksesta?

Sopimuksen syntymiseen vaikuttavat eniten hinta-laatusuhteen sekä asiakaspalvelun laadun ja kokemus palvelun yksilöllisyydestä. Voidaan siis sanoa, että asiakaslähtöinen toimintamalli on palvelukokonaisuuden suhteen onnistunut. Lisäksi haastattelusta ilmeni muita yrityksen laatutekijöihin liittyviä tekijöitä, jotka olivat miellyttäneet potentiaalista asiakasta tarttumaan case-yrityksen tekemään tarjoukseen.

Toisaalta sopimuksesta kieltäytymiseen vaikuttivat kilpailijoiden läsnäolo markkinoilla. Osa asiakkaista koki vaihtotoimenpiteen palvelutarjoajasta toiseen ylitsepääsemättömäksi esteeksi, vaikka hintaerot olivat pieniä. Palveluntarjoajan vaihdon koettiin aiheuttavan lisävaivaa ja lisäkustannuksia yritykselle. Muut syyt tarjouksesta kieltäytymiseen olivat melko tapauskohtaisia.

4.3. Myyntikohtaamisen kehitysehdotukset tutkimustuloksiin pohjautuen

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimustuloksia sekä aiemmin tehdyn palveluprosessin analyysiä, ja pyritään hahmottelemaan kehitysehdotuksia case-yrityksen toiminnan suhteen. Samalla tarkoitusta on vastata päätutkimuskysymykseen: *Miten myyntikohtaamista voisi kehittää?* Kehitysehdotusten esittely lähtee liikkeelle haastattelukyselyn avulla saaduista tuloksista, jonka jälkeen esitellään koko yrityksen toimintaan liittyvät kehitysehdotukset.

Kehitysehdotus 1: Paremman ensivaikutelman luominen

Haastattelututkimuksen perusteella voidaan siis sanoa, että myyntikohtaamisen aloittava ensikontaktin tekeminen ja agendan ilmaiseminen potentiaaliselle asiakkaalle ei toteutunut case-yrityksen toimintamallien mukaan. Näin ollen myös teoriaosassa esitellyn seitsenvaiheisen asiakaskohtaamisen mallin tavoite ei täysin toteudu. Ensikontaktissa on tärkeää luoda selkeä mielikuva tarjoomasta, yrityksestä kuin myyjästä itsestään (Korpela 2015, 42). Asiakkaat kuitenkin ilmaisivat, että nämä seikat käsiteltiin vain pintapuolisesti.

Evans, Kleine, Landry ja Crosby (2000) selittävät tutkimuksessaan ensivaikutelman merkitystä asiakaskohtaamiseen. Heidän mukaansa asiakkaan saama positiivinen ensivaikutelma tarjoavan yrityksen myyjästä, tarjoomasta sekä itse yrityksestä vaikuttaa positiivisesti myös kaupan syntymiseen yksittäisessä myyntikohtaamisessa. Erityisesti myyjän itsevarmuuden kuvailaan olevan suuressa osassa onnistuneen ensivaikutelman syntymisessä. Tutkijat esittävät, että myyjän itsevarmuuteen vaikuttaa tietämys asiakkaasta. Kun myyjä pitää asiakasta kiinnostavana hän kykenee paremmin tuomaan omat persoonallisuuden piirteensä esille ja luomaan myyntikohtaamisesta onnistuneen. Tutkimuksessa kuitenkin muistutetaan, että ensivaikutelmaan perustuva myyntikohtaaminen ei synnytä pitkäaikaista asiakassuhdetta, vaan vaikuttaa positiivisesti ainoastaan yksittäisessä myyntikohtaamisessa. (Evans, Kleine, Landry & Crosby 2000, 522) Tämän takia ensikontaktin jälkeisessä myyntikohtaamisessa on tärkeää toimia asiakaslähtöisesti asiakassuhdetta rakentaen. Johtopäätöksenä voidaan siis päätellä, että ensikontakti asiakkaaseen

tulee olla itsevarma, jotta asiakas kiinnostuu yrityksen tarjoomasta. Kuitenkin kun asiakas kohdataan myyntikohtaamisessa, tärkeämmäksi seikaksi nousee henkilökohtaisen palvelun laatu.

Myyntikohtaamiseen liittyvä ensimmäinen kehitysehdotus olisi siis rakentaa ensikontaktista tehokkaampi. Jokaista potentiaalista asiakasta tulisi lähestyä itsevarmalla asenteella. Varsinaista asiakaskohtaamista ennen olisi suositeltavaa lähestyä asiakasta henkilökohtaisella tasolla niin, että asiakkaan kanssa voidaan keskustella vuorovaikutuksellisesti. Näin suurimmassa osassa haastattelun asiakaskohtaamisissa oli tapahtunutkin. Tämän jälkeen olisi suositeltavaa lähettää henkilökohtainen viesti potentiaaliselle asiakkaalle, jossa tulevan keskustelun seikkoja esiteltäisiin. Tämä on myös case-yrityksen toimintamalliin pohjautuva tavoite. Agenda tulisi muokata ensimmäisen keskustelun perusteella yksilölliseksi. Vuorovaikutuksellisen yhteydenoton ja informatiivisemman agendan yhdistelmänä case-yritys kykenisi luomaan asiakaslähtöisen, mutta itsevarman kuvan asiakkaalle. Näin myös myyntikohtaamisessa on helpompi onnistua.

Kehitysehdotus 2: Myyjien itsevarmuuden kasvattaminen

Opinnäytetyön teoriaosassa tarkasteltiin tekijöitä, jotka vaikuttavat myyntikohtaamisen onnistumiseen. Tärkeimmäksi myyjän taidoksi nousivat vuorovaikutustaidot, jotka nousivat myös case-yrityksen osalta tärkeimmäksi tekijäksi myyjän toiminnassa. Hinta-laatusuhde ja muu rahallinen hyöty ei suoraan lukeudu myyjän toiminnaksi, vaikka usea asiakas ilmaisi myös sen vaikuttaneen ostopäätökseen. Aiemmin keskusteltiin myös tyytyväisyyden vaikutuksesta työilmapiiriin ja myyjien onnistumiseen asiakaskohtaamisessa. Myyjien toiminta ja ammattitaito on jo tällä hetkellä hyvällä tasolla, mutta heidän itsevarmuuttaan olisi mahdollista kasvattaa entisestään erityisesti organisaation sisältä käsin.

Opinnäytetyössä on useaan otteeseen todettu, että myyjällä on suuri rooli kaupan onnistumisessa. Tämän takia myyjien tunteista, työtyytyväisyydestä ja itsevarmuuden tasosta on tiimin johtajan toimesta oltava jatkuvasti perillä. Tutkija Sanna-Mari Renfors (2014) esittää näkökulman, jossa myyntitiimin sisäisellä toiminnalla voidaan vaikuttaa positiivisesti myyjien itsevarmuuteen myyntitilanteessa. Myyjälle olisi annettava mahdollisuus hankkia omakohtaista tietoa tarjoomista ja asiakkaista, jotka pohjautuvat kokemukseen. Myyjien tulisi kuunnella enenevissä määrin toistensa kokemuksia, jotta tiimin keskuudessa voi vallita oppimisen ilmapiiri. Myyjille tulisi organisaation toimesta varata resursseja opiskeluun organisaation toimintamalleista ja tavoitteista, organisaation yleisistä asioista, tuotteista ja tarjoomista sekä avaimia itsensä kehittämiseen tarjoamalla materiaaleja ja tietopaketteja esimerkiksi alan kirjallisuudesta. (Renfors 2014, 43) Myös Keskisen

(2014) mukaan asiakkaiden ymmärtämiseen on valjastettava enenevissä määrin resursseja. Resurssien avulla pystytään yhä paremmin hallitsemaan asiakasrajapintoja ja luomaan innovaatiota jotka tyydyttävät asiakasta. (Keskinen 2014) Ammattitaidon kehittäminen ei ole milloinkaan turhaa. Mahdollisuuden itsensä kehittämiseen tulisi kummuta organisaatio sisältä ja lähimmän esimiehen toimesta.

Kehitysehdotus 3: Asiakslähtöisyyden syventäminen verkkopalveluiden esittelyssä

Vaikka case-yritys esittäytyy hyvin asiakslähtöisenä sisäisten toimintojen osalta, asiakslähtöisyyden toteutumista käytännössä kannattaisi pyrkiä tehostamaan, jotta myyntikohtaamisesta saataisiin luotua yhä yksilöllisempi kokemus asiakkaalle. Haastattelututkimuksen vastausten perusteella asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita ei ole onnistuttu aistimaan täydellisesti, vaan tilannekohtaisia eroja löytyi etenkin verkkopalveluista keskustelemisen kohdalla. Osa asiakkaista olisi toivonut kuulevansa enemmän verkkopalveluista, kun taas osa asiakkaista ei kokenut sitä tarpeelliseksi.

Asiakslähtöisen ajattelun peruspilari on se, että kaikissa myyntikohtaamisissa tulee huomioida asiakkaan tarpeet niin, että tarjoama vastaa juuri kyseisen asiakkaan odotuksia. Vain näin myyntikohtaamisessa tapahtuu asiakkaalle mielekäs eli lisäarvoa tuottava vaihdanta. Myyjän toimintatavat ja taidot ovat keskeisessä asemassa aidosti asiakslähtöisen myyntikohtaamisen tuottamisessa asiakkaalle. (Kelley 1992; Liaw et al. 2009, 478). Tähän liittyen myyjän tulee siis osata huomioida haluaako asiakas aidosti tietää enemmän verkkopalveluista. On täysin selvää, että osa asiakkaista ei koe keskustelua tärkeäksi tai lisäarvoa tuottavaksi, mutta osalle asiakkaista tieto verkkopalveluista tuotti lisäarvoa ja ratkaisi ostopäätöksen syntymisen. Muutamille asiakkaille keskustelun puuttuminen tuotti negatiivisia mielikuvia.

Case-yrityksen asiakkaat jakautuivat kolmeen ryhmään. Osa ei kokenut tarvitsevansa lisätietoa verkkopalveluiden käytössä, ja käyttää niitä mielellään. Toinen ryhmä haluaisi käyttää verkkopalveluita, mutta osaaminen ja tietämys oli puutteellista. Kolmantena ryhmänä ovat asiakkaat, jotka eivät halua käyttää verkkopalveluita, vaan ovat yhteydessä case-yritykseen mieluummin konttorin tai puhelimen välityksellä. On ymmärrettävää, että myyntikohtaamisessa aikaa ei ole käytettävissä paljoa, ja myyjän on keskityttävä itse ydintuotteen esittelyyn ja myymiseen. Myyjän on hankala hahmottaa millä tasolla asiakkaan tietotekninen osaaminen on ja onko hän ylipäätään kiinnostunut käyttämään verkkopalveluita. Ratkaisuna case-yritys voisi lisätä asiakkaan liiketoiminnan kartoituslomakkeeseen osion, jossa verkkopalveluita ja asiakkaan

tietoteknistä halukkuutta ja osaamista käytäisiin läpi muutaman kohdan avulla. Loppujen lopuksi kartoituslomakkeen ja koko asiakaskohtaamisen tavoite on rakentaa asiakkaalle yksilöllinen palvelutarjooma. Asiakkaalla on siis oltava valta valita hyödyntääkö hän henkilökohtaista vakuutussivuaan ja asiantuntijapalveluita verkossa, vai lähestyykö hän mieluummin case-yritystä muulla tavoin. Tämän valinnan on tultava myös myyjän tietoisuuteen, jotta asiakasarvoa voi ylipäättään syntyä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Uusasiakashankinta B2B-liiketoiminnan konseptissa vaatii organisaation rakentamista asiakaslähtöisyyden ympärille. Asiakkaan on oltava kaiken keskiössä, ja koko organisaation toiminnan tulee perustua lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Asiakaslähtöisyyden kautta muodostettuun lisäarvontuotantoon liittyy keskeisesti kaksi konkreettista hyötyä. Ensimmäinen lisäarvoa asiakassuhteesta saava asiakas on lojaali yhteistyökumppani. Asiakkaan tarpeita pyritään tyydyttämään parhaalla mahdollisella tavalla, jotta syntyy pitkällä tähtäimellä kestävä asiakassuhde (Liaw, Chi & Chuang 2009, 478). Toiseksi asiakaslähtöisyys vaikuttaa positiivisesti myös sisäisiin sidosryhmiin. Tutkimukset osoittavat, että asiakaslähtöisyydellä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin, myyntitiimin suoriutumiseen, sisäisten sidosryhmien sekä myös toimittajien välisiin suhteisiin ja innovaatioiden kumpuamiseen organisaatiossa (Hajjat 2002, 428).

Asiakaslähtöisyyden kehittämisessä keskeisessä roolissa on palveluprosessi, joka koostuu niistä vaiheista, joita asiakas käy läpi asiakkuutensa elinkaaren aikana. Palveluprosessia ja siinä ilmenevää asiakaslähtöisyyttä tarkasteltiin opinnäytetyössä case-yrityksen avulla. Case-yrityksen toiminnan kautta pyrittiin rakentamaan kuvaa asiakaslähtöisyyden ilmenemisen ja toteutumisen tasoista niin toimintamallina kuin käytännössä. Koska tutkimus pohjautui vahvasti case-yritykseen, yleistäviä päätelmiä palveluprosessista ja sen kehityskohteista on mahdotonta muodostaa. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että asiakaslähtöisyys on tärkeä toimintaperiaate uusasiakashankinnan onnistumisessa. Menestyäkseen minkä tahansa B2B-liiketoimintaa harjoittavan organisaation tulee keskittyä asiakaslähtöisen toimintamallin rakentamiseen. Näin organisaatio voi kehittää suhteitaan ulkoisiin sidosryhmiin ja parantaa uusasiakashankintaa. Samalla asiakaslähtöisyyden toteutuminen vahvistaa sisäisten sidosryhmien suoriutumista ja muodostuu positiivinen tapahtumien ketju. Tässä ketjussa jokainen osapuoli niin asiakas kuin organisaatio itse saa osakseen lisäarvoa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan case-yritystä tutkimalla. Aluksi pyrittiin tarkastelemaan case-yrityksen toimintamalleja, jonka jälkeen katse kohdistettiin asiakkaisiin, ja pyrittiin hahmottamaan uusasiakashankinnan kehityskohteita myyntikohtaamista tarkastelemalla. Johtopäätöksenä case-yrityksen toimintakokonaisuudesta voidaan sanoa, että toimintamallit ja tavoitteet pohjautuvat vahvasti asiakaslähtöisyyden periaatteisiin. Koko B2B-liiketoiminnan taustalla on siis ajatus siitä, asiakas on tyytyväinen kun toimitaan asiakaslähtöisesti liiketoimintakumppanina, keskustellen ja palvelukokonaisuutta räätälöiden. Näin asiakkaalle pyritään luomaan yksilöllinen kokemus niin asiakaspalvelusta kuin tarjoomasta.

Seuraavat tutkimuskysymykset liittyivät tarkemmin myyntikohtaamisen kehittämiseen. Tulokset pohjautuivat haastatteluihin, joita case-yrityksen asiakkaille tehtiin kevään 2016 aikana. Tutkimuksessa selvisi, että asiakaslähtöinen toimintaperiaate toteutuu käytännössä hyvin. Case-yrityksen myyjät toimivat pääosin toimintamalleja noudattaen ja yksilöllisyys asiakaskohtaamistilanteessa sai kehuja. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin muutamia seikkoja, joita case-yritys voi toiminnassaan tarkastella syvemmin ja pyrkiä kehittämään.

Tutkimustulosten perusteella huomio tulee kiinnittää asiakaslähtöisyyden toteutumiseen jokaisessa palveluprosessin vaiheessa. Esille nousivat etenkin asiakaslähtöisen toimintamallin toteutumisen puutteet ensikontaktin luomisessa sekä verkkopalveluista keskusteltaessa. Asiakkaiden tarpeiden luotaaminen vuorovaikutustilanteessa ei ole helppoa. Kuitenkin se mikä on asiakkaan tunne myyjäyrityksestä, ratkaisee lopulta pelin (Stratten & Kramer 2014, 1). Myyjän roolin ollessa kriittinen jo ensikohtaamisessa tärkeäksi seikaksi nousee myös se, miten myyjien itsevarmuutta yleisesti koko prosessin laajuudelta voidaan kehittää. Tärkeimmät myyjän taidot liittyvät vuorovaikutukseen. Myyjien itsevarmuutta vuorovaikutustilanteissa olisi mahdollista kasvattaa organisaation sisältä käsin. Myyjille tulisi organisaation toimesta varata resursseja opiskeluun organisaation toimintamalleista ja tavoitteista, organisaation yleisistä asioista, tuotteista ja tarjoomista sekä avaimia itsensä kehittämiseen tarjoamalla materiaaleja ja tietopaketteja esimerkiksi alan kirjallisuudesta (Renfors 2014, 43).

Asiakaslähtöisyyden toteutuminen ei siis ole yksinkertainen asia. Koko organisaatio voi olla valjastettu asiakaslähtöisin eväin, mutta inhimillisen toiminnan seurauksena käytäntö ei aina suju kuin ylös kirjatut tavoitteet. Ihmiset eivät ole koneita, vaan jokainen myyntitilanne, asiakaskohtaaminen ja ensikontaktin tekeminen on erilainen. Tämän takia asiakaslähtöisyys on haastavaa toteuttaa. Myyjä antaa yritykselle kasvot ja sydämen asiakaskohtaamistilanteessa. Hän on tärkein väline organisaatiolle ja samalla arvokkain kontakti asiakkaalle organisaatioon. Asiakaslähtöisyys lähtee aina organisaation sisältä ja kumpuaa myyjien kautta asiakkaalle. Katse tulee siis kohdistaa organisaation toimintamalleja syvemmälle ihmissuhteisiin, ilmapiiriin ja tunteisiin työyhteisöstä ja organisaation tuesta asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa.

Opinnäytetyö jättää tilaa jatkotutkimukselle. Etenkin case-yrityksen osalta olisi suositeltavaa järjestää työtyytyväisyyskysely B2B-myyntitiimin keskuudessa, jotta toimintaa voisi kehittää sisäisesti. Näin voitaisiin selvittää tarkemmin sitä, millä tasolla itsevarmuuden taso myyjien keskuudessa on, ja miten paljon he toivovat tukea toisiltaan sekä ylemmältä taholta. Lisäksi kehitysehdotusten avulla case-yritys voi kohdistaa lisätutkimusta asiakkaiden kokemuksiin ja selvittää tarkemmin laajemman kyselyn avulla seikkoja, joita asiakkaat toivovat yritykseltä.

LÄHDELUETTELO

Ala-Yrkkö Jyrki (2012) Mitä on arvo ja mistä se muodostuu [verkkolähde]. [Viitattu 28.3.2016]. Saatavilla: <http://www.slideshare.net/PiiaTienhaara/tem-asiakasarvo-25012012>

Anders (2013) Mikä tuo arvoa asiakkaalle? [verkkolähde]. [Viitattu: 28.3.2016]. Saatavilla: <https://www.andersinnovations.com/fi/blogi/mika-tuo-arvoa-asiakkaalle/>

Bitner, Oströn & Morgan (2007) Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation [akateeminen verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.4.2016]. Saatavilla: <http://files.g51studio.com/parsons/ServiceBlueprinting.pdf>

Buck William (2016) Providing Help in Hard Times: A Blueprint for Successful Strategic Planning, *Journal of Library Administration*, 56:199–208

Calcuti Mihai (2008) Numeric decision support to find optimal balance between customer acquisition and retention spending: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for marketing*, No. 16, 214 – 227

Catoiu Iacob & Tichindelean Mihail (2012) Relationship Marketing – Theoretical Consideration, *Annales Universitatis Apulensis Oeconomica*, No. 14:2.

DeFazio Vincent James (2003) Customer service leadership skills and customer relationship management, *University of Phoenix*, UMI-numero 3106492

Evans Kenneth, Kleine Robert, Landry Timothy & Crosby Lawrence (2000) How first Impression of a Customer Impact Effectiveness in an Initial sales Encounter, *Academy of Marketing Science*, syksy 2000: 28, 4, s. 512

Hajjat Mahmood M. (2002) Customer orientation: Construction and validation of the CUSTOR scale, *Marketing Intelligence & Planning*, No 20, 7; 428

Headley & Choi (1992) Achieving Service Quality through Gap Analysis and a Basic Statistical Approach, *The Journal of Services Marketing*, No. 6, 1

Hyppönen H., Hämäläinen P., Pajukoski M., Tenhunen E. (2005) Selvitys sosiaali- ja terveydenhuollon saumattoman palveluketjun kokeilulain 22.9.2000/811 toimeenpanosta kokeilualueilla. *Loppuraportti STAKES*, 6. raportti

Karjaluoto Heikki (2016) 4P → 4C – Markkinoinnin uusi ajatusmalli [verkkolähde]. [Viitattu: 11.3.2016.] Saatavilla: <http://www.amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf>

Jayawardhena Chanaka (2010) The impact of service encounter quality in service evaluation: evidence from a business-to-business context, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25 No 5 · 2010 · 338–348

Jokela Suvi (2013) Asiakkuus ja uusi osallistava yleisötyö [verkkolähde]. [Viitattu 22.3.2016]. Saatavilla: <https://asiakkuusjaleyisotyö.wordpress.com/2013/06/>

Laine Annu (2013) Palveluiden markkinointi ja johtaminen [verkkolähde]. [Viitattu: 24.3.2016]. Saatavilla: <http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/48-palveluiden-markkinointi-ja-johtaminen>

Laine Petteri (2009) Ostamisen ymmärtämistä – myyntiprosessi, *Customer Centric Selling Finland Oy*, Y-tunnus: 2005078-5

Lawrence Ang & Francis Buttle (2006) Managing for Successful Customer Acquisition: An Exploration, *Journal of Marketing Management*, No. 22:3-4, s. 295–317

Liaw, Chi & Chuang (2009) Examining the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance: The Mediating Roles of Perceived Supervisor and Coworker Support, *J Bus Psychol*, No (2010) 25:477–492

Maldonado Monica (1996) Small Firms, Big Challenge, *Civil Engineering*, No 66, 2

Paarlberg (2007) The Impact of Customer Orientation on Government Employee Performance, *Laurier E International Public Management Journal*, No 2007; 19, 2

Perko Jari (2015) Mikä on moderni asiakkuusmarkkinointi? [verkkolähde]. [Viitattu 11.3.2016]. Saatavilla: <http://www.asml.fi/blogi/mita-on-asma/>

Keskinen Toni (2014) Kaikesta markkinoinnista tulee asiakkuusmarkkinointia [verkkolähde]. [Viitattu 11.3.2016]. Saatavilla: <http://asiakkaanmatkassa.fi/2014/04/28/kaikesta-markkinoinnista-tulee-asiakkuusmarkkinointia/>

Korpela Pentti (2015) Towards a contextual understanding of B2B salespeople's selling competencies – An exploratory study among purchasing decision-makers of internationally-oriented technology firms, *Publications of Turku School of Economics, series A*, ISBN 978-952-249-459-7

Piccoli Gabriele, Spalding Bonnie & Ives Blake (2001) The customer-service life cycle: A framework for improving customer service through information technology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, No. 42, 3, s. 38

Puusa Anu, Reijonen Helen, Juuti Pauli & Laukkanen Tommi (2014) Akatemiasta markkinapaikalle. 4. painos. Helsinki, Finland: Talentum. 288 s. ISBN 978-952-14-2457-1

Rauhala Ilona (2014) Asiakaskohtaaminen on kuulemistä [verkkolähde]. [Viitattu 13.4.2016]. Saatavilla: <http://www.palomacorento.fi/blogi/tulenko-kuulluksi-asiakaskohtaamisessa>

Renfors Sanna-Mari (2014) Myyjän toimintaan pohjautuvat suoritusarvointikriteerit kuluttajaostajan määrittäminä, *LTA*, No. 1/14, s. 33–47

Renfors Sanna-Mari (2013) Myyjän toiminnan laatu kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa [verkkolähde]. [Viitattu: 7.4.2016]. Saatavilla: <http://docplayer.fi/4937359-Myyjan-toiminnan-laatu-kuluttajapalvelujen-myyntikohtaamisessa-ostajan-nakokulma-myyjan-suoritusarvointiin.html>

Roberts Mary Lou, Raymond R. Liu & Hazard Karyl (2005) Strategy, Technology and Organizational Alignment: Key Components of CRM Success. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, No. 12, s. 315

Ruohonen Sinikka, Rissanen Riitta & Manninen Piia (2016) Haastattelu [verkkolähde]. [Viitattu: 12.4.2016]. Saatavilla:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1144934265902/1144934468296/1144934658929/1146047870666.html>

Räsänen Henrik (2016) Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät [verkkolähde]. [Viitattu 26.3.2016]. Saatavilla:

http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmae_t.pdf

Saarijärvi, Kuusela, Neilimo & Närvänen (2014) Disentangling customer orientation - executive perspective, *Business Process Management Journal*, No 20.5 (2014): 677-663

Saelee Rattanaporn, Jhundrain Prathanaporn & Muenthaisong Kesinee (2015) A Conceptual Framework of Customer Relationship Managemnet Capability and Marketing Survival, *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, Vol. 19, No. 2, s. 94-105

Saura, Contri, Taulet & Velazquez (2005) Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services, *International Journal of Service Industry Management*, No 16.5 (2005): 497-525

Smguo (2013) Service Encounter [verkkolähde]. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavilla: http://www2.nkfust.edu.tw/~smguo/teaching/slides/Service_Encounter_2013e.pdf

Stratten Scott & Kramer Alison (2014) UnSelling. 1. painos. Hoboken, New Jersey, USA: Wiley. 230 s. ISBN 978-1-118-94300-7

Thomas Jacquelyn S. (2001) A methodology for linking customer acquisition to customer retention, *Journal of Marketing Research*, No. 38, 2, s. 262

Tirkkonen Terho (2013) Asiakasarvo ja arvolupaus [verkkolähde]. [Viitattu 28.3.2016]. Saatavilla: <https://terhotirkkonen.com/2013/10/16/asiakasarvo-ja-arvolupaus/>

Werro Nicholas (2015) *Fuzzy Classification of Online Customers*, Springer International Publishing Switzerland 2015, ISBN 978-3-319-15970-6

Zineldin Mosad & Philipson Sarah (2007) *Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps*, School of *Management and Economics*, Växjö, Sweden, ISSN: 0736-3761

LIITTEET

Liite 1: Laadullisen puhelinkyselyn haastattelurunko

Haastattelurunko

1. Ennen tapaamista
 - Lähetettiinkö ennen tapaamista esittely, millaisia asioita tulette käymään läpi?
 - Pystyittekö valmistautumaan tapaamiseen riittävästi ennakkoon?
2. Tapaamisesta
 - Kartoitettiinkö yrityksenne vakuutustarpeita yksilöllisesti?
 - Mistä riskeistä keskustelitte?
 - Miten keskustelitte yrityksenne toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta?
3. Verkkopalveluista
 - Kerrottiinko miten verkkosivusto toimii ja miten voitte hallinnoida vakuutusianne?
 - Kerrottiinko asiantuntijapalveluista?
4. Mikä oli päällimmäisin syy ratkaisunne tarjouksesta?
 - hinta/laatusuhde
 - asiakaspalvelun laatu
 - yrityksen maine
 - kilpailijan tarjous
5. Vertasitteko tarjousta muiden vakuutusyhtiöiden tarjouksiin?