



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

B2B-myyntiprosessi Case yritys X

Lamppu, Samuli

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

B2B-myyntiprosessi Case yritys X

Samuli Lamppu
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Samuli Lamppu

B2B-myyntiprosessi case yritys x

Vuosi 2017

Sivumäärä 31

Opinnäytetyön aiheena on B2B-myyntiprosessi yrityksessä x. Työn tavoitteena on kartoittaa yrityksen B2B-myyntiprosessin nykytila, tunnistaa mahdolliset ongelma-alueet ja tehdä tämän perusteella ehdotukset toimenpiteistä prosessin parantamiseksi. Työ tehdään suomalaisen PK-yrityksen toimeksiannosta.

Opinnäytetyön taustalla on oma urani yrityksen yritysmyyntissä, ja työni kautta tunnistamani haasteet sekä mahdollisuudet, joita hyödyntämällä yritys voisi kehittää myyntitoimintaansa. Yrityksessä on tunnistettu kasvumahdollisuudet B2B-sektorilla, mutta pienellä organisaatiolla on haasteita pitää kaikki langat käsissään. Tässä työssä keskitytään myyntiprosessiin, jotta sitä osattaisiin virtaviivaistaa ja kehittää oikeaan suuntaan.

Työn viitekehyksenä on henkilökohtaiseen myyntityöhön, myynnin johtamiseen sekä asiakkuuksiin liittyvä kirjallisuus ja sähköiset lähteet. Lähdemateriaalin kautta pyrittiin luomaan mahdollisimman tarkoituksenmukainen haastattelurunko teemahaastattelua varten.

Tutkimus toteutettiin avainhenkilöitä haastatteleamalla, koska tämä oli luonnollinen, ja oikeastaan ainoa tapa saada laadullista tietoa tutkimusaiheesta. Tutkimuksen kautta pyrittiin vastaamaan kahteen pääkysymykseen; miten hyvin yrityksen B2B-myyntiprosessi tunnetaan ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tutkimusmenetelmäksi valittiin tästä syystä teemahaastattelun, jonka runko koostui kolmesta eri aihepiiristä. Nämä olivat B2B-myyntiprosessi, asiakkuudet sekä jälkihoito ja seuranta.

Tutkimustulosten avulla luotiin prosessikaavio yrityksen tämän hetkisestä B2B-myyntiprosessista niin kuin haastateltavat sen kokivat. Prosessikuvauksen ja haastatteluvastauksen perusteella tunnistettiin erityiseksi haasteeksi myyntiprosessin viimeinen porras, eli jälkimarkkinointi, tai jälkihoito ja seuranta. Jälkimarkkinoinnista tehtiin oma prosessikuvaus ohjenuoraksi yritysmyyntille siitä, miten jälkihoitoa voidaan jatkossa hoitaa. Lisäksi tunnistettiin haasteita yrityksen tietojärjestelmien yhteensopivuudessa, minkä perusteella ehdotetaan, että näiden järjestelmien yhteensovittamisen tutkimiseen tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota.

Asiasanat: myynti, B2B-myyntiprosessi, B2B-asiakkuudet

Samuli Lamppu

B2B sales process case company x

Year	2017	Pages	31
------	------	-------	----

The purpose of this Bachelor's thesis is to survey the present state of the company's B2B sales process, identify potential problems and make a concrete plan for an improved sales process to be implemented for the sales team. The thesis project is written for company X, which is a Finnish SME in the field of garden products and construction waste management.

The background for the thesis lies in my own career with the company. Working in B2B sales I have had personal experience of the challenges of everyday work, and this has given me perspective into the different aspects of the sales process. There is also consensus in the company that B2B sales is where future growth will be derived, but the exact plan for action is still missing. This thesis will focus on how to make the B2B sales process more streamlined and effective.

The framework for this thesis consists of print and electronic sources with material on personal sales, sales and customer management. The source material is used to compile the structure for the interviews.

The case study for the thesis was conducted by interviewing key personnel in the company. The interviews were carried out as theme interviews, which were divided into three aspects. These aspects were the B2B sales process, customer accounts and after sales marketing. Key points for the study were how familiar the personnel are with the sales process and how the process could be improved.

As a result of the findings, the sales process was written down as a process flow chart. During the interviews it became apparent that the main problems lie in the last stage of the process, the follow-up marketing stage. This stage was further studied, and another flow chart was created to help improve follow-up marketing. This chart will be used as a guideline for the B2B-sales team. It was also found that the three separate IT systems that the company uses are not integrated and this leads to loss of information and disrupts the process. It is suggested as a follow up study to delve into the different systems and see if it is possible to integrate them further.

Keywords: sales, B2B-sales process, B2B-customers

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	B2B-myynti	7
2.1	Myyntiprosessi	8
2.1.1	Prospektien etsintä ja arviointi.....	9
2.1.2	Myyntiesittelyä edeltävä valmistelu	10
2.1.3	Alkulähestyminen	10
2.1.4	Myyntiesittely.....	11
2.1.5	Vastustelun ja vastaväitteiden käsittely	12
2.1.6	Kaupan päättäminen.....	12
2.1.7	Seuranta, asiakkaasta huolehtiminen ja jälkimarkkinointi	13
2.2	Asiakkuuksien hallinta.....	14
2.2.1	Key Account Management	15
2.2.2	Avainasiakkuuksien määrittelemine n	15
2.2.3	Avainasiakkaiden tarkasteleminen	15
2.2.4	Asiakasstrategia	16
2.2.5	Asiakaslupaus	17
3	Tutkimus.....	18
3.1	Tutkimusongelma	18
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	19
3.3	Toteutus	20
3.3.1	Yrityksen B2B-myyntiprosessi	21
3.3.2	Asiakkuudet	22
3.3.3	Jälkihoito ja seuranta	23
4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	24
4.1	B2B-myyntiprosessi	24
4.2	Asiakkuudet	25
4.3	Jälkihoito ja seuranta	26
	Kuviot.....	29
	Liitteet.....	30

1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantajana on vuonna 2000 perustettu PK-yritys, joka toimii kotimaisilla markkinoilla, pääpainona pääkaupunkiseutu sekä isot kaupunkikeskukset kuten Turku ja Tampere. Yrityksellä on sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita, ja näiden lisäksi jälleenmyyjiä, joilla on taas edelleen yksityis- ja yritysasiakkaita. Yrityksen liiketoiminta liikkuu siis asiakaskunnan osalta laaja-alaisella sektorilla, vaikka itse tuotteet keskittyvätkin kapeammalle liiketoiminta-alueelle. Yrityksen tuotteet ja palvelut liittyvät piharakentamiseen, sekä piha- ja rakennusjätteiden noutamiseen ja käsittelemiseen.

Yritys on laajentanut liiketoimintaansa vuonna 2010 uusille liiketoiminta-alueille, erityisesti rakennusjätteisiin liittyvään toimintaan. Yritystoiminnan aluelaajennus on avannut uusia myyntikanavia, sekä tukenut yrityksen kasvua. Kasvua on saatu erityisesti B2B-sektorilta. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2016 noin kolme miljoonaa euroa, tästä 1/3 tuli yritysasiakkailta. Osuuden on ennustettu kasvavan entisestään. Uusista myyntikanavista tärkeimpiä ovat jälleenmyyjät, jotka myyvät yrityksen jätteiden kierrätykseen liittyviä tuotteita. Yritys on viimeisen kolmen vuoden sisällä kasvattanut jälleenmyyjärinkiään jo yli 50 myymälään, seassa niin isoja ketjuja kuin pieniä yksittäisiä toimijoitakin. Vuoden 2017 keväällä jälleenmyyjien määrä tulee tuplaantumaan uusien sopimusten myötä.

Opinnäytetyön taustalla on oma urani yrityksessä, ja tätä kautta saamani kokemus yrityksen tarpeista ja näkemys mahdollisista kehityskohteista. Vastaan itse kollegani kanssa yritysmyynnistä jälleenmyyjille, vastuualueenani asiakkuuksien hoitaminen sekä uusasiakashankinta.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa yrityksen B2B-myyntiprosessin nykytilanne, luoda sen perusteella myyntiprosessista prosessikuvaus ja tämän jälkeen esittää kehitysehdotukset. Pääpainotuksina ovat nykytilan tarkasteleminen ja myyntiprosessin kehittäminen. Työ rajataan yrityksen yritysmyyntiprosessin tutkimiseen sekä yritysasiakkuuksien tarkempaan tarkasteluun ja luokitteluun. Ensin tutustutaan aiheesta koskevaan teoriaan kirjallisten ja sähköisten lähteiden kautta, sen jälkeen toteutetaan tutkimus, jonka tulosten perusteella tehdään johdopäätökset ja kehitysehdotukset.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisesti yrityksen avainhenkilöitä haastattelemalla. Tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, jossa haastattelulle luodaan yhtenäinen runko, mutta itse haastattelu toteutetaan yksilöllisesti ja teeman sisällä tarpeen mukaan liikkuen. Haastattelu valittiin menetelmäksi, koska aiheesta täytyy saada syvällistä tietoa asiantuntijoilta, eli yrityksen työntekijöiltä.

2 B2B-myynti

- “- *The customer is not dependent upon us—we are dependent upon him.*
- *The customer is not an interruption of our work—he is the purpose of it.*
- *The customer is not a rank outsider to our business—he is a part of it.* (Elliot 1941, 83)

Yritysmyynti, eli business to business (B2B) ja kuluttajamyyni, business to customer (B2C) on totuttu erottamaan toisistaan melko laveasti. B2B-myynti tarkoittaa kirjaimellisesti yritysten toisille yrityksille myymiä tuotteita ja palveluita, ja B2C vastaavasti yritysten kuluttajille myymiä tuotteita sekä palveluita. (Cambridge Dictionary 2017). Pelikenttä ei tietenkään todellisuudessa ole näin mustavalkoinen.

Perinteisesti B2B-myynti on erotettu B2C-myyntistä myyntitapahtumien lukumäärän mukaan. Esimerkiksi autoteollisuudessa yhden auton valmistamiseen tarvitaan lukuisa määrä erilaisten osien ja tarvikkeiden ostoja yritysten välillä, mutta kuluttaja ostaa autokaupasta vain yhden lopputuotteen; itse auton. (Investopedia 2017). Yritykset siis ostavat toisiltaan tuotteita ja palveluita jotta voisivat jatkojalostaa niitä myytäväksi edelleen kuluttajille. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24)

Tämä on tietenkin siinä mielessä vajavainen vertauskuva, ettei kuluttaja-asiakaskaan välttämättä osta pelkkää autoa, vaan lisävarusteet, huoltopaketin ja rahoituksen, ja parhaimmassa tapauksessa autokauppa saa elinikäisen asiakkaan joka kertoo hyvästä myyjästä vielä tuttavilleenkin. B2B-myynti ei taas sekään itse myyntiprosessiltaan välttämättä eroa merkittävästi kuluttajakaupasta. Ihmiset tekevät kuitenkin loppujen lopuksi ostopäätökset, eivät yritykset. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 17-18)

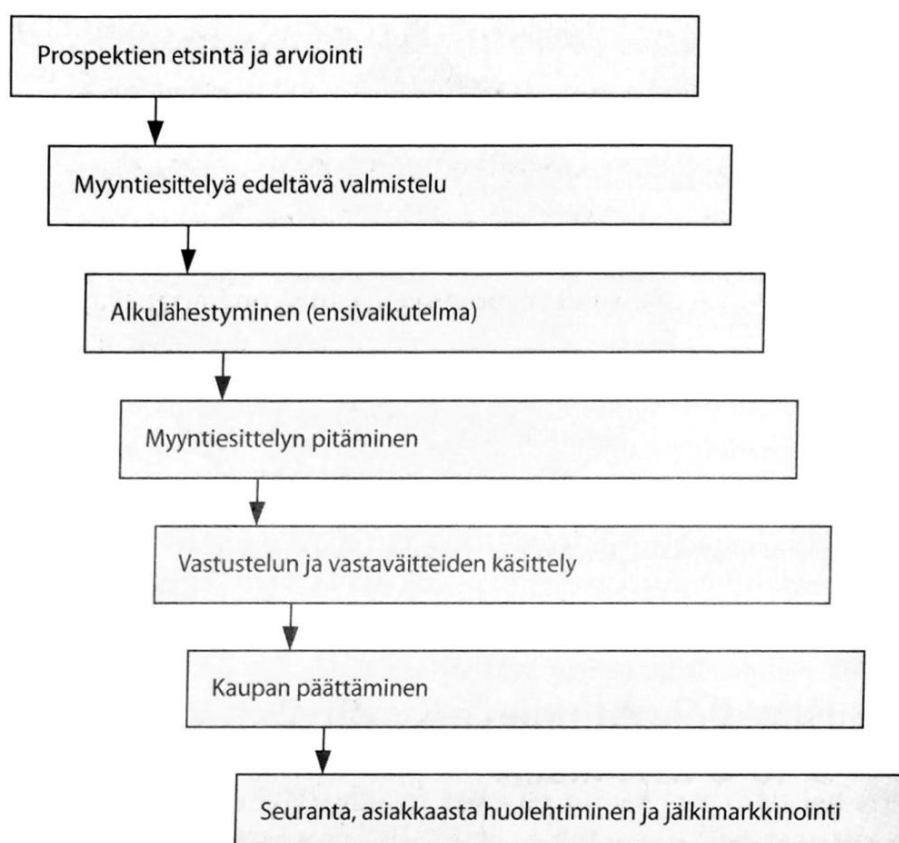
Yritys- ja yksityiskaupassa on kuitenkin eroavaisuuksiakin. Yleisesti B2B-myyntissä ostot ja sopimukset ovat isompia ja ostopäätöksiin osallistuu suurempi määrä päättäjiä. Ostaminen itsessään on ammattilaisten harjoittamaa sekä monitahoista, ja asiakassuhteet ovat merkittävässä asemassa. Tästä syystä myös henkilökohtainen myyntityö on erityisen tärkeää. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26)

Molemmissa kaupanteon muodoissa on loppujen lopuksi kuitenkin kyse myyjästä ja ostajasta, sekä heidän välisestä suhteestaan. Myyjän ominaisuuksista Rubanovitsch ja Aalto nostavat tärkeimmäksi seikaksi luottamuksen herättämisen. Myyjän on saatava luotua luottamuksellinen suhde ostopäätökseen osallistuvien organisaation jäsenten kesken. Yrityksissä ja organisaatioissa nämä päätökset tekee yleensä hankintaryhmä, joka voi koostua esimerkiksi tuoteryhmäpäälliköstä, yksikön päälliköstä ja ostopäälliköstä. Myyjän onkin erityisen tärkeää olla perillä osto-organisaation päätöksen tekijöistä, ja saatava luotua heihin hyvät suhteet sekä ylläpidettävä näitä suhteita. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18)

2.1 Myyntiprosessi

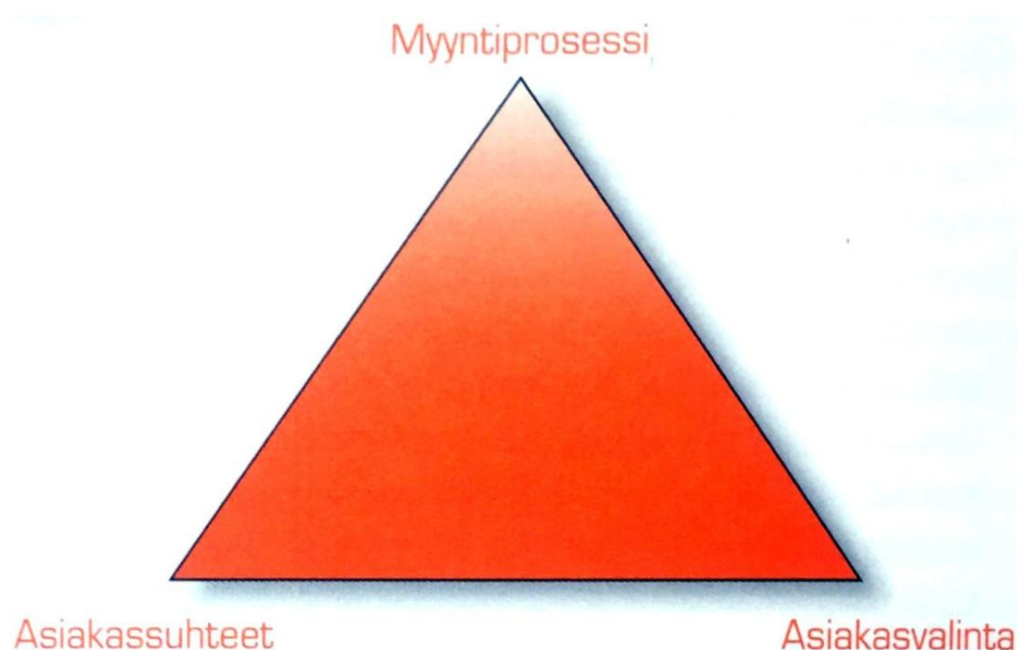
Myyntiprosessin tarkoituksena on kartoittaa asiakkaan tarpeet ja vakuuttaa hänet siitä, että myyjän ratkaisu on hänelle oikea ja lopputulos sekä myyjää ja ostavaa tyydyttävä. Prosessi itsessään tarkoittaa toimintoketjua tai tapahtumasarjaa, joten se jaetaan useaan eri vaiheeseen. Myyntiprosessia noudattamalla taataan tasaisen laadukas ja tasapainoinen myynnin malli joka kerta. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65)

Myyntiprosessia voidaan kuvata useilla eri tavoilla ja erilaisin painotuksin. Yleisesti prosessi joka tapauksessa etenee aina vaiheittain alkuselvityksestä seurantaan ja jälkihoitoon. Käytän myyntiprosessin kuvaamiseen Ojasalon & Ojasalon kuviossa 2 esittelemää mallia, joka on jaettu seitsemään portaaseen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54) Myyntiprosessia tullaan kuitenkin tutkimaan myös muista näkökulmista, eikä liikkumaan ainoastaan tämän mallin viitekehysesä. Rubanovitsch ja Aalto ottavat myynnin portaiden, tai myyntiympyrän eli prosessia kuvaavan mallin lisäksi kantaa myös myyjän ajankäyttöön, kuinka paljon aikaa mihinkin vaiheeseen tulisi käyttää. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 39)



Kuvio 1: B-to-b-myyntiprosessin yleiset vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54)

Rubanovitsch ja Aalto kuvaavat yrityksen menestyksekkään myynnin edellytyksiä kuvion 2 pyramidilla. Yrityksen myynti nojaa kolmeen peruspilariin: myyntiprosessiin, asiakassuhteisiin ja asiakasvalintaan. Nämä kaikki limittyvät keskenään ja ovat osa samaa kokonaisuutta. Myyjäyrittäjän on ensinnäkin pyrittävä myyntiprosessin jalostamiseen kautta tuottamaan sekä omalle yritykselleen, että ostajalle mahdollisimman paljon hyötyä, eli lisäarvoa. Molempien yritysten on kuitenkin tarkoitus tehdä voittoa kaupankäynnin lopputulemana. Jo olemassa olevien asiakkuuksien asiakassuhteita täytyy muistaa kehittää, tämä tapahtuu oikeiden työkalujen hyödyntämisellä. Lopuksi yrityksen asiakaskantaan pitää kiinnittää huomiota asiakasvalinnan kautta. Asiakasvalinta tarkoittaa siis asiakkuuksien analysointia ja luokittelua, sekä myyntipanosten kohdentamista näiden luokitusten mukaisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 61)



Kuvio 2: Menestyksekkään myynnin edellytykset (Rubanovitsch & Aalto 2007, 62)

2.1.1 Prospektien etsintä ja arviointi

Prospektit tarkoittavat mahdollisia tulevia asiakkaita, potentiaalisia ostajia siis. Prospektien etsintä-vaiheessa perehdytään useita tietolähteitä hyödyntäen sopivalta vaikuttaviin ostajakandidaatteihin. Kriteereitä voivat olla esimerkiksi vuotuiset ostot, yrityksen koko, sijainti tai vaikka markkina-asema. Oleellista on selvittää prospektin potentiaali asiakkaaksi. Mahdollisuuksien mukaan voidaan myös priorisoida kontakteja, eli tutkia mitkä prospekteista ovat potentiaalisempia kuin toiset. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54-55)

Rubanovitsch ja Aalto korostavat myyntiprosessin sujuvaa noudattamista ja ajan tehokasta käyttöä. Tarkoitus olisi saada paljon kontakteja kohdistettuna oikeille henkilöille, ja onnistua luonnollisesti saamaan mahdollisimman paljon tapaamisia näistä yhteydenotoista. Heidän laatiemiensa myyntirappusten mukaan on mahdollista että esimerkiksi 100 yhteydenottoa tuottaa

30 kohtaamista ja loppujen lopuksi 5 kauppaa tai sopimusta. Tästä syystä kontaktien tuplaaminen voisi mahdollisesti tuplata myös toteutuneiden kauppojen määrän, mutta joka tapauksessa toteutuneiden kauppojen määrän nostaminen vaatii paljon yhteydenottoja. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 43 ja 50)

2.1.2 Myyntiesittelyä edeltävä valmistelu

Ennen yhteyden ottamista asiakkaaseen valmistaudutaan itse tapaamiseen. Valmistautumiseen kuuluu esittely- ja oheismateriaalin kasaaminen. Myyntiesittely voi pitää sisällään erilaisia demonstraatioita ja esityksiä. Näitä voivat olla esimerkiksi itse tuotteiden esitleminen, erilaiset PowerPoint-esitykset tai yrityksen esitteet tai muu markkinointimateriaali. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 55-56)

Myyntiesittelyä edeltävää valmistelua voidaan kutsua myös ennakkovalmistautumiseksi. Rubanovitsch ja Aalto korostavat sitä, että myyjän tulisi valmistautumisessaan keskittyä aina siihen, että tapaamisen tarkoituksena on saada kauppa kotiin. Hyvin valmistautunut myyjä tekee vaikutuksen ostajaan osoittamalla kiinnostusta potentiaalisen asiakkaan yritystä kohtaan; myyjä on täyttänyt mahdolliset tilin avaamiskaavakkeet tai muut välttämättömät dokumentit jo valmiiksi sekä pyrkinyt laatimaan esityksensä ostajaa kiinnostavista näkökohdista. Myyjän tulisi myös miettiä valmiiksi konkreettisia myyntiargumentteja esityksensä tueksi, ympäröivillä lausahduksilla harvoin voitetaan ketään puolelleen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 42-45)

2.1.3 Alkulähestyminen

Ensikontakti on hyvin tärkeää pystyä pitämään positiivisena ja mukavana. Myyjän täytyy saada luotua itsestään hyvä ja luotettava kuva. Ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. Ojasalon & Ojasalon mukaan myyjän tavoitteena on voittaa asiakas sillä tavalla puolelleen, ettei hän koe yhteydenottoa epämiellyttäväksi eikä piiloudu ihmisille luontaisen vieraan tai uutuuden pelon taakse. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 56)

Alkulähestyminen tarkoittaa yritysmyyntissä käytännössä poikkeuksetta puhelinsoittoa. Tästä syystä itse puhelinsoittoon on syytä paneutua hieman tarkemmin. On väärinkäsitys, että asiakas kammoksuisi myyjän yhteydenottoja. Todellisuudessa asiakas odottaa niitä. On myyjän vastuulla tarjota ammattimaista ja kokonaisvaltaista palvelua asiakkaille, niin uusille kuin vanhoillekin. Puhelinsoittoon ei kuitenkaan kannata rynnätä suin päin, vaan valmistautua etukäteen huolella. Tämä ei silti tarkoita välttämättä kuin muutaman minuutin käyttämistä ennakkotietojen tarkasteluun. Jos asiakas on uusi, on syytä selvittää yrityksen ydintiedot sekä selkeyttää yhteydenoton idea omassa päässään. Kontakteja ei kannata tuhllata, jos ei itsekään usko kaupan toteutumiseen. Ei kuitenkaan sovi antautua luurikammolle, vaan on otettava

rohkeasti asiakkaisiin yhteyttä. Erityisesti vanhat asiakkaat voivat jopa kokea olevansa merkityksettömiä jos heille ei kerrota uusista palveluista tai tuotteista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 54-56)

2.1.4 Myyntiesittely

Myyntiesittely on kriittisin vaihe myyntiprosessissa. Esittelyssä on tärkeintä tuoda esille yritysten välisestä kaupankäynnistä ostajalle koitua hyötyä. Tuotteiden hienot ominaisuudet tai muut triviaalit yksityiskohdat eivät tätä ole, ellei kyseessä ole todella uniikki ratkaisu. Myyjän on myös syytä olla perehtynyt ostajayrityksen liiketoimintaan ja organisaatioon mahdollisimman hyvin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57)

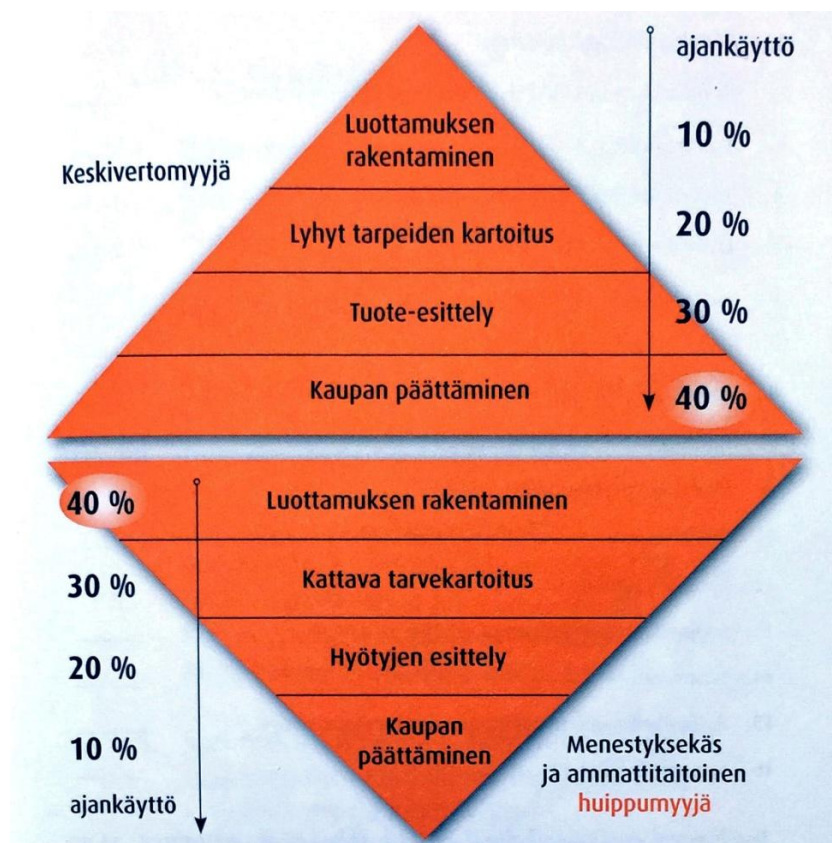
Useat myynnin ammattilaiset korostavat kattavaa ja oikein muotoiltua tarvekartoitusta. Tämä on myyntiprosessin tärkein vaihe. Richard Denny kuvaa tarvekartoitusta yksinkertaisesti oikeiden kysymysten kysymisellä. Älä oletta, vaan kysy, kuuntele ja kuittaa tiivistävät Rubanovitsch ja Aalto. (Denny 2006, 83 ja Rubanovitsch & Aalto 2007, 87)

”Tarvekartoitus on myyntiesittely-vaiheen ydin. Ei ole olemassa myyntiä ilman tarvekartoitusta - sitä toista juttua kutsutaan markkinoinniksi.

Markkinoinnissa ei siis toki ole mitään vikaa, se on hyvä osa yrityksen tekemistä. Sitä ei yleensä silti kannata tehdä yksi henkilö kerrallaan. Se on myynnin hommia.” Aki Tåg - Asiakaspalvelun päällikkö, Suomen vahinkovakuutus Oy

Aki Tåg on kokenut myynnin ammattilainen ja tällä hetkellä Suomen vahinkovakuutuksen asiakaspalvelun päällikkö. Hänen mukaansa Vahinkovakuutuksen suurin ongelma asiakaspalvelussa, eli myynnissä, oli tarvekartoituksen laiminlyönti tai väärin toteutettu kartoitus. Noudatamalla myyntiprosessia systemaattisesti Vahinkovakuutuksen myynnissä oli saatu aikaan merkittäviä tulosparannuksia.

Rubanovitsch ja Aalto kuvaavat menestyksekkään myyjän ajankäyttöä vertaamalla sitä keskivertomyyjään. Kuviosta 3 voidaan nähdä miten nämä kaksi eroavat toisistaan. Keskivertomyyjän ajankäytön pyramidi on päinvastainen huippumyyjän kanssa. Ensimmäinen käyttää suurimman osan aikaansa kaupan päättämiseen, kun jälkimmäinen panostaa luottamuksen rakentamiseen ja kattavaan tarvekartoitukseen, joiden kautta kaupan päättämiseen ei tarvitse enää tuhrata aikaa vaan se sujuu luontaisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 37-39)



Kuvio 3: Myyntitaidot (Rubanovitsch & Aalto 2007, 39)

2.1.5 Vastustelun ja vastaväitteiden käsittely

Myynti on neuvottelemista, kaupan kotiuttamiseksi on siis oltava valmis vastaamaan ostajan erilaisiin vastaväitteisiin ja kysymyksiin. Vastaväitteet ovat kuitenkin myös hyvästä, ne kertovat ostajan mielenkiinnosta myyjän tarjoamaa kohtaan. Tässäkin kohdassa olisi tärkeää pyrkiä esittelemään tuotteiden tai palvelujen ostajalle tuottamaa hyötyä ja lisäarvoa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57)

Asiakkaalle voi myös tarjota koekäyttöä, tällöin hyödyt voi esitellä konkreettisesti käytännössä. Esimerkiksi ohjelmistomaailmassa on totuttu siihen, että potentiaaliselle asiakkaalle annetaan vaikka 30 päiväksi ohjelman maksullinen pro-versio käyttöön, joka tämän jälkeen alennetaan jonkinlaiseksi ilmaiseksi, riisutuksi malliksi. Toinen erittäin yleisesti käytetty koekäytön malli on kuluttajakaupasta tuttu auton koeajo. Asiakasta ei kuitenkaan pidä päästää koeajon jälkeen hyppysistään, vaan kriittinen vaihe on koeajon jälkeinen kontaktointi ja asiakkaan aktivointi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 113-115)

2.1.6 Kaupan päättäminen

Myyntiprosessi tähtää kättelemiseen, eli kaupan päättämiseen. Jos kauppoja ei synny, prosessi on sinänsä ollut turha. Kaupan päättämiseen löytyy muutamia teoreettisia peruseriaatteita-

ta. Näitä ovat muun muassa johdonmukaisuusperiaate, auktoriteettiperiaate, harvinaisuusperiaate ja ystävällisyysperiaate. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57-59)

Erialaisten periaatteiden tai kikkojen listaamisen sijasta kaupan päättämiseen pitäisi pystyä etenemään luontaisesti. Tämä on huomattavasti helpompaa, kun asiakkaan tarpeet on kartoitettu mahdollisimman hyvin jolloin myyjä pystyy esittämään asiakkaalle hänelle sopivinta ratkaisua, johon asiakkaankin on helppo yhtyä. Kauppa on tärkeää saada kotiin jo ensikohtaamisella. Toki aina tämä ei syystä tai toisesta ole mahdollista, yritysasiakkaan ollessa kyseessä laaja osto-organisaatio voi vaatia oman aikansa byrokraattisten prosessien läpikäymiseen, mutta kaupan päättämiseen on silti pyrittävä. Jos kauppaa ei syystä tai toisesta saada päätettyä ensitapaamisella, myyjän on varmistettava että seuraavat askeleet sovitaan asiakkaan kanssa jämptisti; milloin myyjä ottaa uudestaan yhteyttä tai milloin järjestetään seuraava tapaaminen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 121-123)

2.1.7 Seuranta, asiakkaasta huolehtiminen ja jälkimarkkinointi

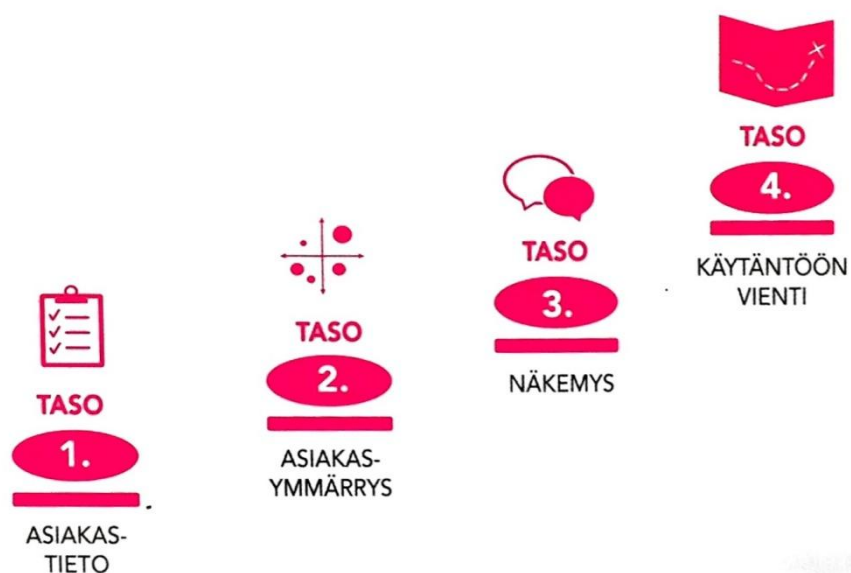
"Good customers are as rare as latinum. Treasure them." The 57th rule of acquisition. Quark 1994, Stark Trek Deep Space Nine

Asiakkaasta huolehtiminen, eli asiakassuhteen syventäminen ja asiakasuskollisuuden rakentaminen sekä sitä kautta asiakastyytyväisyyden varmistaminen ovat viimeisen vaiheen keskiössä. Tarkoituksena on vahvistaa tulevaisuuden myyntimahdollisuuksia, jonka pohjimmaisena tarkoituksena on tukea olemassa olevien tuotteiden myyntiä sekä pedata tietä uusille tuotteille. Asiakastyytyväisyyden varmistaminen ja vahvistaminen koostuu useasta osa-alueesta, joita ovat muun muassa oikea-aikaiset toimitukset, laatu, henkilökunnan koulutus ja opastus, sekä asiakkaan kysymyksiin ja valituksiin vastaaminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54-59)

Rubanovitsch ja Aalto korostavat niinkin yksinkertaisen asian kuin seurantasoiton tärkeyttä. Kun asiakas on saanut uuden tuotteen tai palvelun käyttöönsä, hänelle on syytä soittaa perään ja tiedustella mielipiteitä siitä. Tässä kohtaa voi paljastua vaikka tuotevirheitä, tai muita reklamaation aiheita. Näiden ongelmien taklaaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa on erittäin tärkeää. Seurantasoitto vahvistaa asiakassuhdetta ja varmistaa asiakastyytyväisyyden. Myyjä ei saa kuitenkaan unohtaa vanhoja asiakkaitaan, vaan heihin on pidettävä yhtä lailla yhteyttä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 155-159)

Asiakkaiden tehokkaan seurannan takaamiseksi on syytä kiinnittää huomiota asiakastiedon keräämiseen sekä erityisesti tiedon hyödyntämiseen. Asiakkuuksia tutkitaan tarkemmin seuraavassa luvussa, mutta asiakastiedolla on erityinen paikkansa nimenomaan asiakassuhteiden vahvistamisessa, joten sitä sivutaan hieman jo nyt. Laine määrittelee asiakastiedon hyödyntämiselle neljä eri tasoa, jotka kuvataan kuviossa 4. Tasoja ovat 1. asiakastieto, 2. asia-

kasymmärrys, 3. näkemys ja 4. käytäntöön vienti. Tietoa ei yleisesti ole vaikea kerätä, mutta sen jalostaminen käytäntöön voi olla mutkikkaampaa. Tärkeintä on että asiakkaiden liiketoimintaa, tarpeita, tavoitteita ja ostokäyttäytymistä ymmärretään paremmin. Itse dataa täytyy muistaa kerätä myös asiakkaan näkökulmasta eikä pelkästään myyjäorganisaation lähtökohdista. (Laine 2015, 149-154)



Kuvio 4: Asiakastiedon hyödyntämisen eri tasot (Laine 2015 ,149)

2.2 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallinta, eli CRM (Customer Relationship Management) on olennainen osa tehokasta asiakkuuksien johtamista. Tätä varten on kehitetty monenlaisia yksinkertaisia ja monimutkaisempia sähköisiä järjestelmiä erikokoisten yritysten käyttöön. Monet toimivat suoraan internet-selaimessa ja niihin pääsee lisäksi käsiksi myös mobiililaitteilla. CRM-järjestelmät voidaan integroida osaksi asiakkaan muita tietojärjestelmiä, jolloin tieto välittyy reaaliaikaisesti eri järjestelmien välillä. Tämä vuorostaan tehostaa myyntitoimintaa vähentämällä ylimääräistä työtä joka johtuu tietojen päivittämisestä useaan paikkaan.

Asiakkuuksienhallinnan tarkoitus on pitää asiakkuudet yhteisessä tietokannassa, on se sitten paperilla, Excelissä tai nettipohjaisessa järjestelmässä. Yksinkertaisimmillaan, mutta toki hyvin vanhakantaisena esimerkkinä asiakkuudenhallinta voi olla eräänlaisen tulokortin täyttämistä. Korttiin täytetään yrityksen perustiedot, kontaktit, sovitut asiat kuten milloin jatketaan keskustelua sekä tulokset. Tarkoituksena on siis seurata myyjän toimintaa, sekä myyjän itsensä takia että myynnin johtajan näkökulmasta. CRM:llä voidaan mitata myynnin tehokkuutta, liidejä, liidien laatua ja tehtyjä kauppia. (Denny 2006, 35-37)

2.2.1 Key Account Management

Key Account Management (KAM) on yritykselle tärkeimpien asiakkaiden hallitsemista ja johtamista. Avainasiakkuuksien järjestelmällinen johtaminen ja hyödyntäminen koostuu neljästä portaasta. Nämä ovat avainasiakkaiden identifiointi eli tunnistaminen, avainasiakkaiden analysointi, sopivien strategioiden valinta ja näiden avainasiakasstrategioiden soveltaminen käytännössä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144)

2.2.2 Avainasiakkuuksien määrittelyminen

Ennen kuin avainasiakkaita voidaan hallita, on tietenkin tunnistettava nämä asiakkuudet. Avainasiakkuudet voidaan määrittellä esimerkiksi priorisoinnismenetelmällä. Tässä menetelmässä asiakkuudet priorisoidaan viiden kohdan ohjelman mukaan. Kohtia ovat 1) avainasiakkaiden kriteerit, 2) kriteerien painoarvot, 3) asiakkaiden pisteytykset, 4) painotetut pisteet ja 5) asiakkaiden tärkeysjärjestys. Kriteereitä voivat olla esimerkiksi myyntimäärä, kannattavuus, asiakassuhteen pituus ja tulevaisuuden kasvupotentiaali. Kriteereille annetaan tämän jälkeen painoarvot, myyntimäärää voidaan vaikka painottaa asiakassuhteen pituutta enemmän. Asiakkaat sijoitetaan pisteytystaulukkoon, jonka jälkeen lasketaan painotetut pisteet asiakkaan pisteiden ja priorisointikriteereiden painoarvojen mukaan. Tästä saadaan lopputuloksena asiakkaiden suhteellinen tärkeysjärjestys. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 150)

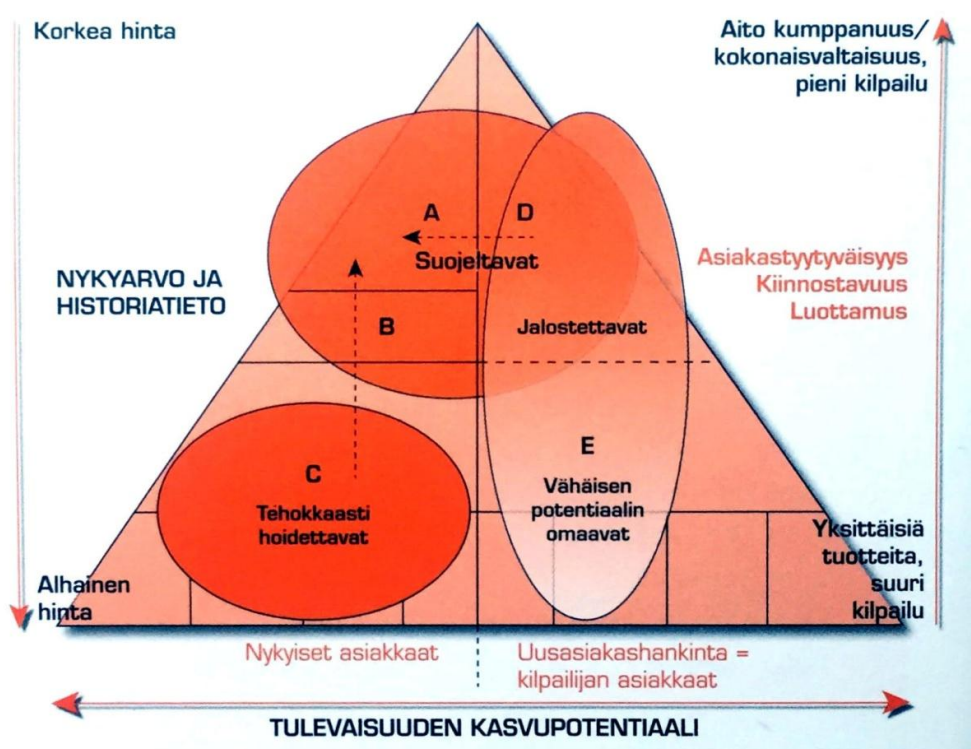
2.2.3 Avainasiakkaiden tarkasteleminen

Avainasiakkaiden analysoitaessa tilanne käännetään päinvastaiseen näkökulmaan kuin priorisoinnissa. Analysointivaiheessa tarkastellaan myyjäyrityksen asemaa ostajan perspektiivistä. Tällöin mukaan otetaan kilpailijat ja verrataan omaa yritystä muihin kilpailuasetelmassa. Analyysi voidaan toteuttaa esimerkiksi sellaisen taulukon avulla, jossa asetetaan kriittiset menestystekijät, kuten tuote, hinta, palvelu ja imago sekä määritellään näille painoarvot. Painoarvot ja menestystekijät vaihtelevat asiakasyrityksittäin. Analyysin perusteella saadaan selville oman yrityksen kilpailuvoimaindeksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 151)

Avainasiakasanalyysin lisäksi on hyvä selvittää myös asiakassuhteen historia ja asiakassuhteen kehitysaste. Historiassa tarkastellaan esimerkiksi myyntiä, kannattavuutta, asiakassuhde-markkinoinnin kustannuksia ja reklamaatioita. Asiakassuhteen kehitysasteella taas tarkoitetaan sitä, mitä myyjä ja ostaja toisilleen merkitsevät. Tätä voidaan kuvata esimerkiksi asiakassuhteen arvon, sekä myyjän ja ostajan intressien yhteneväisyyden funktiona. Nelikentässä kuvataan neljä eri suhdetyyppiä: kumppani, ystävä, kilpailija ja tuttava. Asiakassuhteen arvon ja intressien ollessa molemmille osapuolille suuret, on asiakassuhde kumppanuutta. Vähäiset arvot näillä mittareilla taas tarkoittavat enemmänkin tuttavuuksuhdetta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 153)

2.2.4 Asiakasstrategia

Jotta avainasiakassuhteita voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti käytännössä, tarvitaan työkaluja käytännön sovellutuksiin. Tätä varten on luotu erinäisiä malleja. Liikkeelle lähdetään asiakasstrategian valinnasta. Asiakasstrategian tarkoituksena on löytää tilanne, jossa yrityksen merkittävimmille asiakkuuksille tarjotaan mahdollisimman hyvää palvelua ja muille tarpeeksi hyvää, riippuen ostajayrityksen merkityksestä myyjälle. Ostajan ja myyjän väliset valtasuhteet, kilpailutilanne, tai muut tekijät voivat kuitenkin pakottaa tietyn strategian valintaan. Syvintä yhteistyö tietenkin on silloin, kun tilanne on mahdollisimman suotuisa molemmille, niin sanottu win-win-tilanne. Kilpailutilanne ei luonnollisesti ole stagnaattinen, joten kilpailuympäristön muuttuessa asiakasstrategiaan on tehtävä muutoksia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 154-159)

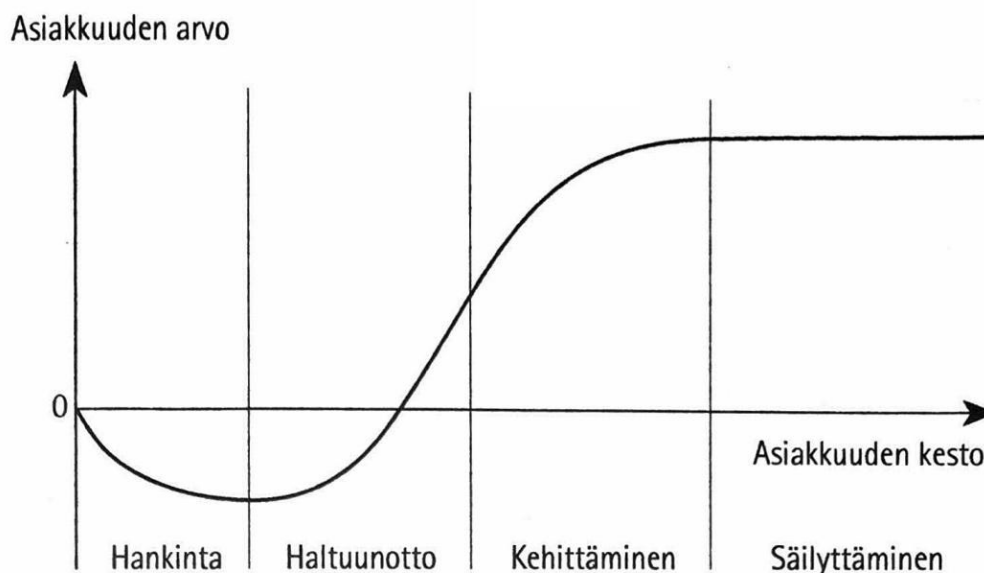


Kuvio 5: Asiakasvalinta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 64)

Asiakasvalinta pitää sisällään yrityksen asiakassuhdepanostukset, toisin sanoen mihin asiakkuuksiin panostetaan minkäkin verran resursseja. Yleisesti on totuttu suunnittelemaan panostukset asiakkaan nykyarvon tai ostohistorian mukaan, mutta Rubanovitschin ja Aallon mukaan myyntityö tulisi tämän sijaan perustua ostopotentiaalille. Tätä kuvataan kuviossa 5. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 65)

Asiakkaat voidaan jakaa useampaankin ryhmään, mutta havainnollistamisen takia voidaan käyttää mallia jossa yrityksen asiakkaat luokitellaan A-, B- ja C-ryhmiin, ja kilpailijoiden asiakkaat D- ja E-ryhmiin. A-ryhmä on yrityksen tärkeintä ydinryhmää, eniten ostavat ja uskollis-

simmat asiakkaat. B-ryhmässä taas löytyy jalostuspotentiaali, kun taas C-ryhmäläiset on vain tärkeää saada hoidettua mahdollisimman helposti ja automatisoidusti, liikaa myyntiresursseja hukkaamatta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 64-65)



Kuvio 6: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2000, 17)

Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään osaan: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Mäntyneva kuvaa elinkaaren vaiheita kuviossa 6. Kuvio etenee asiakkuuden arvon ja keston funktiona. Tämä kuvaa käytännössä sitä, että hankintavaiheessa asiakkuudet voivat olla kannattamattomia, johtuen erinäisistä markkinointiponnistuksista joko myyjien ajan tai mainonnan kautta. Asiakkuuden arvon tulisi kuitenkin kasvaa mitä pidemmälle asiakassuhteessa edetään. Jos näin ei käy, asiakkuus saatetaan joutua toteamaan kannattamattomaksi ja tehdä tähän liittyviä toimenpiteitä, kuten asiakkuuteen kohdistettavien markkinointiponnistusten rajoittamista tai jopa koko asiakkuudesta luopumista. (Mäntyneva 2000, 16)

2.2.5 Asiakaslupaus

“You can’t build a reputation on what you’re going to do.” - Henry Ford

Asiakaslupaus kertoo miten yritys toimii, ketä se palvelee ja miksi yrityksen puoleen kannattaa kääntyä. Lupauksen tulee olla selkeä ja helposti ymmärrettävissä, sekä täyttää ne kohdat joita ostaja on etsimässä. Asiakaslupaus on myös keino erottautua kilpailijoista ja tämä voi osaltaan tuoda yritykselle kilpailuetua. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 26)

Yrityksen markkinointi antaa asiakaslupauksia, jotka myyjien tulee täyttää. Mainonta voi houkutella asiakkaan ostamaan, mutta asiakkaat saadaan pidettyä korkealaatuisen myyntiprosessin avulla. Toteutumattomat lupaukset ovat suurin syy asiakkaiden menettämiselle. Täytetyt

lupaukset taas takaavat menestyksekkään asiakassuhteen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 30-32).

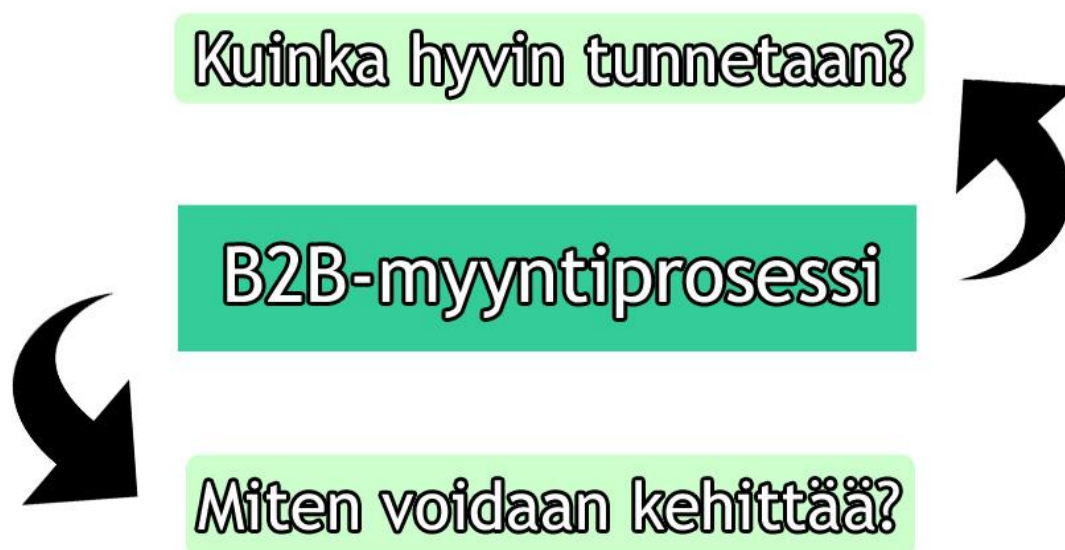
Asiakaslupauksen rakentamisessa voi käyttää ydinkysymyksenä seuraavaa, mikä esitetään os-tajan näkökulmasta: ”Miksi asiakassuhde yrityksesi kanssa on minulle kannattava?”. Vastaa-malla tähän kysymyksen ja kirjoittamalla sen ylös, ollaan jo pitkällä asiakaslupaukselle omis-tautumisessa. Lupaus ei toki merkitse mitään, ellei sitä saa kirkastettua myyjille ja sitoutet-tua heitä lupauksen palvelemiselle. Asiakaslupauksen sisäistämisen helpottamiseksi myyjien voi antaa kirjoittaa lupauksen itselleen sopivaan muotoon, tai tiimeille voi antaa tehtäväksi tutkia ja avata yrityksen myyntiprosessia lupauksen kautta. (CustomerThink, 2009)

3 Tutkimus

Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena, ja tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaas-tattelua. Toimintatutkimuksen tarkoitus on tuottaa sekä uutta tietoa, että soveltaa tietoa käytäntöön, eli pyrkiä muuttamaan tai kehittämään nykyistä asiantilaa. (Kuula 2001, 10-12). Tämän opinnäytetyön avulla pyritään saamaan selville yrityksen B2B-myyntiprosessi, joka kir-joitetaan ylös, minkä jälkeen voidaan tehdä ehdotukset prosessin parantamisesta ja uusien toimintamallien käyttöön ottamisesta. Tutkimusta varten haastatellaan yrityksen toimitusjoh-tajaa, myyntipäällikköä, asiakaspalvelupäällikköä, yritysmyyjää, sekä asiakaspalvelun myyjää.

3.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaukset siihen, kuinka hyvin myyntiprosessi tunnetaan ja miten sitä voitaisiin kehittää. Teemahaastattelun kysymysten avulla selvitetään myyntipro-sessin nykytila kolmen eri aihealueen kautta: B2B-myyntiprosessi, asiakkuudet sekä jälkihoito ja seuranta. Haastattelukysymysten avulla pyritään saamaan ideoita myös vastaajien kehitys-ehdotuksista myyntiprosessin kehittämiseksi. Tutkimusongelmaa kuvataan kuvion 7 kautta.



Kuvio 7: Tutkimusongelma

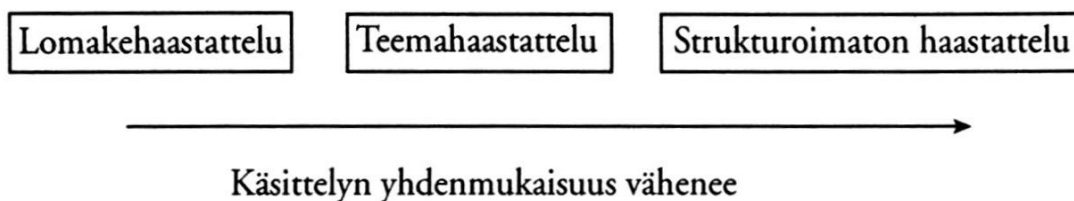
3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään avainhenkilöiden teemahaastattelua. Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi sen takia, että tutkimusaiheesta on tarkoitus saada irti syvällistä kokemusperäistä tietoa yrityksen johdolta ja henkilökunnalta.

Teemahaastattelu, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi on yksi tutkimushaastattelun lajeista. Puolistrukturoitu haastattelu istuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin ja on nimensä mukaisesti puoliksi suunniteltu, tai puoliksi etukäteen jäsennetty. Verrattuna lomakehaastatteluun, eli strukturoituun haastatteluun, missä haastattelu etenee hyvin tarkasti etukäteen päätettyä reittiä, on teemahaastattelu vapaa-
muotoisempi. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 43)

Strukturoitua haastattelua on perinteisesti käytetty puhelinhaastatteluissa, kun taas strukturoimaton haastattelu juontaa juurensa pappien ja lääkäreiden maailmaan. Puolistrukturoitu haastattelu yhdistelee näitä kahta haastattelumuotoa. Teemahaastattelu pyörii tietyn rajatun teeman ympärillä, mutta kysymysten sanamuodoille annetaan tilaa eikä haastattelu välttämättä kulje aina samaa ennalta päätettyä rataa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 45)

Hirsjärvi ja Hurme kuvaavat haastattelumenetelmien eroja kuviossa 8, jossa on kuvattu yhdenmukaisuuden väheneminen lomakehaastattelusta strukturoimattomaan haastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 44)



Kuvio 8: Teemahaastattelu suhteessa lomakehaastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun (Hirsjärvi & Hurme 2006, 44)

3.3 Toteutus

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna yrityksen tiloissa Espoossa. Tutkimusta varten haastateltiin viittä eri yrityksen avainhenkilöä. Vastauksia saatiin aina toimitusjohtajasta käytännön myyntityötä tekevään, juuri yrityksessä aloittaneeseen yritysmyyjään, joten näkökulmia löytyi hyvin päätöksenteon eri tasoilta. Haastatteluihin kului aikaa puolesta tunnista puoleentoista tuntiin, mikä on luonnollista johtuen eri henkilöiden perehtymisestä ja näkemyksen kattavuudesta myyntityöhön. Haastattelun annettiin edetä vapaamuotoisesti, yrittäen kuitenkin pysyä teeman puitteissa. Vastaukset linkittyivät silti välillä aihealueesta toiseen, jolloin haastatellulle kerrottiin myöhemmin saman tyyppisen kysymyksen tullessa esille että kyseistä kysymystä sivuttiin jo, mutta nyt on mahdollisuus laajentaa ja täsmentää vastausta.

Tutkimustuloksia analysoidaan teeman sisälle luodun rakenteen kautta. Nämä ovat yrityksen B2B-myyntiprosessi, asiakkuudet sekä jälkihoito ja seuranta. Jokaisessa kolmessa kohdassa on useampi kysymys, joita sovellettiin haastattelun aikana ja esitettiin tarpeen vaatiessa tarkentavia kysymyksiä. Haastatelluille annetaan analyysitekstin selkeyttämiseksi kirjainkoodit.

Haastateltavien tunnuksat

Toimitusjohtaja: A (mies, 52)

Myyntipäällikkö: B (mies, 53)

Asiakaspalvelupäällikkö: C (nainen, 50)

Yritysmyyjä: D (mies, 28)

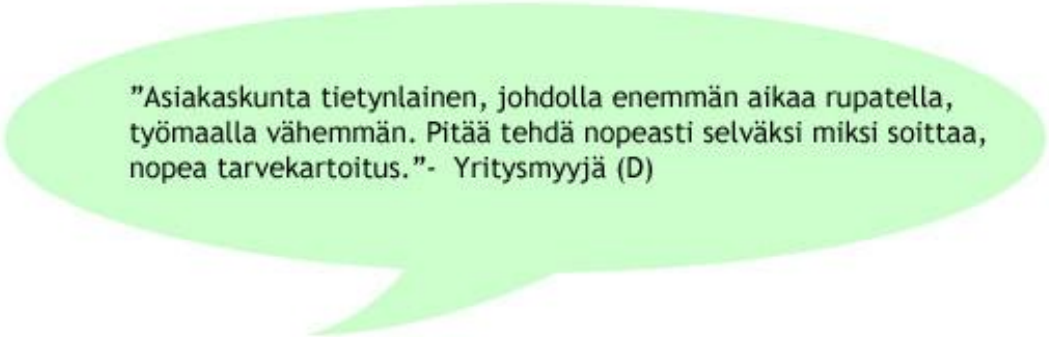
Asiakaspalveluhenkilö: E (nainen, 25)

Eräältä haastateltavalta tuli erittäin osuva kommentti tutkimushaastattelusta yleisesti. Hänen mukaansa se, että haastattelija on yrityksen yritysmyyntissä töissä ja itse jo kokenyt työntekijä, joka tuntee yrityksen toiminnan läpikotaisin voi osittain vaikuttaa tutkimustuloksiin, eli haastattelijoiden vastauksiin. Vastauksia ei välttämättä pohdi tai selitä perinpohjaisesti, koska olettaa haastattelijan tietävän jo samat asiat ja puhuvansa itsestäänselvyyksiä. Jos tutkija olisi entuudestaan tuntematon, saattaisivat vastaukset olla laveampia sekä tarkempia. Tosin haastateltavan mukaan tämä voisi myös vaikuttaa siihen, ettei kysymyksenasettelu olisi niin

konkreettinen ja juuri yrityksen näkökulmasta laadittu. Kysymysasettelu itsessään vaikuttaa haastattelun kulkuun ja tutkimustuloksiin.

3.3.1 Yrityksen B2B-myyntiprosessi

Yrityksen myyntiprosessi, ja erityisesti B2B-myyntiprosessi koskettaa vahvimmin yritysmyyntin parissa työskenteleviä henkilöitä tai myyntin johtajia. Siitä huolimatta kaikilla haastatelluilla oli näkemys myyntiprosessista, yritysmyyntin henkilöillä se oli luonnollisesti muissa työtehtävissä työskenteleviä tarkempi ja laajempi. Pisteyttämällä vastaukset yhdestä viiteen prosessin laajuuden ja tarkkuuden mukaan sanoisin, että B:llä ja D:llä tiedot olivat neljän ja viiden tähden luokkaa, kun taas muilla luokkaa kaksi tai kolme.



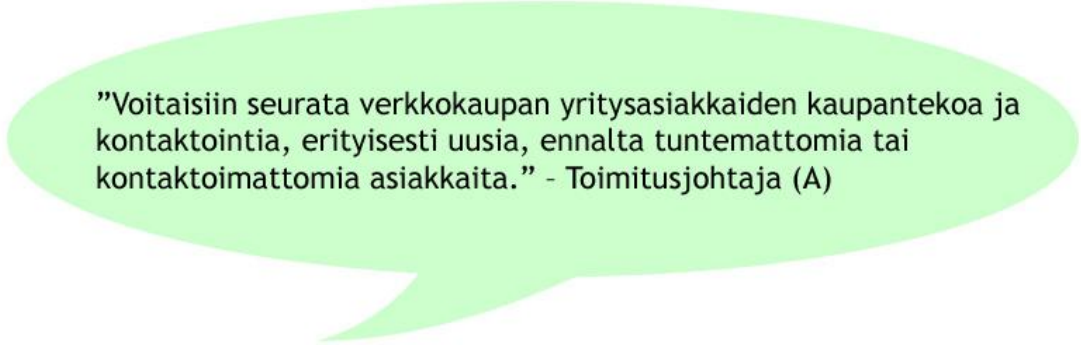
"Asiakaskunta tietynlainen, johdolla enemmän aikaa rupertella, työmaalla vähemmän. Pitää tehdä nopeasti selväksi miksi soittaa, nopea tarvekartoitus."- Yritysmyyjä (D)

Kuvio 9: Yritysmyyjän kommentti

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei yrityksen myyntiprosessia ole kirjoitettu ylös. Kommentit vaihtelivat suorasta vastauksesta "Ei ole" aina "En ole ainakaan nähnyt". A:n mukaan prosessi voisi olla hyvä kirjoittaa ylös ja käydä vaiheittain kaikkien kanssa läpi.

Myyjien perehdytyksestä vastaajat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että työ opitaan pääasiassa käytännön kautta. B ja D kuvailivat perehdytystä yritysmyyjän näkökulmasta, C ja E enemmänkin asiakaspalvelun henkilöiden perspektiivistä. Eroavaisuutena tässä oli se, että yritysmyyjät ottivat puheeksi myyntimateriaalin, tätä eivät muut maininneet. A kertoi lisäksi, että henkilökunnalle on tulossa lisäkoulutusta. Muut eivät maininneet koulutusta.

Myyntiprosessin seurannan osalta vastaukset jakaantuivat hieman samaan tapaan kuin myyntiprosessin hahmottamisessa; yritysmyyntin parissa työskentelevät korostivat soittojen, kontaktointien ja kauppojen määrää kun taas asiakaspalvelun parissa työskentelevät mainitsivat uusien ja vanhojen asiakkaiden seuraamisen sekä yritysten maksukyvyyn kehittymisen. B kertoi, että myyjä tekee aina viikkoraportin, johon listataan "tavoitellut asiakkaat, tavoitetut asiakkaat, tavoittamattomat asiakkaat ja klousatut diilit". A mainitsi nämä samat asiat. Myynnistä on siis jo jonkinlainen seuranta olemassa, mutta tästä ei laaja-alaisesti ole yrityksessä sen tarkempaa tietoa.

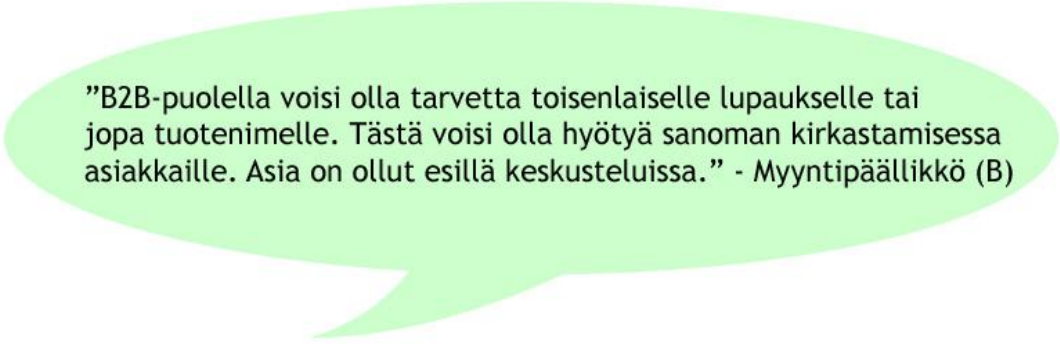


”Voitaisiin seurata verkkokaupan yritysasiakkaiden kaupantekoa ja kontaktointia, erityisesti uusia, ennalta tuntemattomia tai kontaktoimattomia asiakkaita.” - Toimitusjohtaja (A)

Kuvio 10: Toimitusjohtajan kommentti

3.3.2 Asiakkuudet

Asiakkuuksista kysyttiin ensimmäiseksi yrityksen asiakaslupausta. Tämä oli tarkoituksella jätetty hyvin avoimeksi kysymykseksi eikä asiakaslupausta-terminä erikseen tarkasti selitetty. Kysymys jäi ehkä hieman turhankin avoimeksi, mutta tähän saatiin silti mielenkiintoisia vastauksia. Asiakaslupausten kohdalla menttiin osittain sloganeiden puolelle. A, B ja C olivat sitä mieltä, että yrityksellä on asiakaslupausta, tai ainakin markkinoinnissa on käytetty tiettyjä mainoslauseita jotka tiivistävät yrityksen ydinajatuksen. D ja E taas sanoivat, ettei yrityksellä ole asiakaslupausta, mutta he kuitenkin mainitsivat parikin erilaista slogania, jotka osittain sivusivat A:n, B:n ja C:n vastauksia. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yrityspuolella ei oikeastaan ole erityistä asiakaslupausta käytössä. Asiakaslupausten muotoilemiselle nähtiin kuitenkin tarvetta.



”B2B-puolella voisi olla tarvetta toisenlaiselle lupaukselle tai jopa tuotenimelle. Tästä voisi olla hyötyä sanoman kirkastamisessa asiakkaille. Asia on ollut esillä keskusteluissa.” - Myyntipäällikkö (B)

Kuvio 11: Myyntipäällikön kommentti

Kaikki haastatellut tiesivät, että yrityksellä on käytössään CRM-järjestelmä. Kaikki olivat myös sitä mieltä, että järjestelmää hyödynnetään pääasiassa yritysmyyntipuolella. Asiakaspalveluhenkilö oli sitä mieltä, että siitä voisi olla käytännön hyötyä, jos yritysten asiakkuuksienhallintajärjestelmään pääsisi tarkastamaan joitain tietoja jos niitä tulee tarvinneeksi. Toisaalta hän taas kommentoi, että voi olla hyvä pitää tilausjärjestelmän ja CRM:n tiedot erikseen, kuten ne ovat tällä hetkellä.

Yrityksen asiakasstrategia oli haastatelluille jokseenkin tuttu, mutta kävi ilmi ettei mitään erityistä ole tämän suhteen kirjoitettu ylös. Vastaukset olivat yleisestikin melko lyhyitä, mikä voi kertoa siitä, ettei erityiselle asiakasstrategialle ehkä ole tarvetta vaan tämän hetkisillä tiedoilla pärjätään hyvin. Tai sitten se voi olla merkki siitä, että asiaan ei ole hirveästi paneuduttu. Yritysten luokittelua ei sitäkään erityisemmin tehty, lähinnä vain toimialoittain ja yrityksen koon mukaan. Tämäkin voi olla riittävää tässä vaiheessa, tai sitten asia voisi vaatia syvempää perehtymistä.

Avainasiakkaiden osalta A kommentoi, että niiden hoitoon tullaan jatkossa tekemään erityisiä panostuksia. Tässä on keskiössä myyjien ajankäyttö. Asiakkaat laitetaan tärkeysjärjestykseen ja sitä kautta tehdään painotuksia tärkeimpien asiakkaiden asianmukaisesta kohtelusta, sekä suoraviivaistetaan muiden asiakkuuksien hoitoa. Erikoista oli kuitenkin se, että yritysmyyntissä työskentelevä henkilö kertoi, ettei tiedä onko avainasiakkaita tunnistettu, vaikka kaikki muut vastaajat olivat sitä mieltä, että ne on tunnistettu.

3.3.3 Jälkihoito ja seuranta

Yritysassiakkaiden hoidon seuranta oli kaikille vastaajille tuttua, ja poislukien A, kaikkien mielestä seurantaa tehtiin jollakin tasolla. Yleisimmin mainittiin tilausten kappalemäärät. Jälki- viisaasti täytyy todeta, että haastattelijan olisi tässä kohtaa pitänyt kysyä A:lta tarkennusta miksi hän koki, ettei seurantaa tehtäisi. Seurantasoittojen osalta tulokset olivat samansuuntaiset. Muiden mielestä seurantasoittoja tehtiin asiakkaille, syyt tosin vaihtelivat. A:n mielestä seurantasoittoja ei erityisesti tehdä, mutta hän totesi myös että soittoja pitäisi tehdä enemmän. B ja D ottivat puheeksi asiakastyytyvyyden ja lisämyynnin, näiden tiimoilta siis tehdään heidän mielestään seurantasoittoja. C kertoi että seurantasoittoja tehdään myös luotonvalvonnan takia, jos asiakas on jäänyt laskunmaksussa jälkeen.

D kommentoi, että asiakkaiden seurantaa haittaa kahden eri järjestelmän välillä operointi. Tiedot eivät automaattisesti päivyty järjestelmästä toiseen, tästä syystä seurantaa on hankala tehdä. Erityisen tärkeäksi hän koki sen, että saataisiin tieto niistä asiakkaista, jotka eivät ole hetkeen tilanneet mitään.

Kaikilla vastaajilla oli toiveita siitä, miten yritysasiakkaiden seurantaa voitaisiin kehittää. Useampi mainitsi asiakastyytyvyyden, jota toivottiin selvitettävän joko tutkimuksen tai matalamman tason selvityksen kautta. Vastaajat nostivat myös esille sen, että olisi kiinnostavaa tietää minkälaisia tuotteita ja palveluita yritysasiakkaat käyttävät, toisin sanoen käytetäänkö niitä laajasti vai suppeasti.

Seurannan mittareiden luonnissa mainittiin asiakas- ja tuotekohtaiset analyysit markkinoinnin apuna, sekä asiakasvalinta. B toivoi tarkempaa tietoa siitä, minkälaisia tuotteita ja palveluita

asiakaskohtaisesti ostetaan ja käytetään. Tätä tietoa voitaisiin hyödyntää markkinointitoimenpiteiden suuntaamisessa. E taas otti puheeksi asiakasvalinnan ja sen, voisiko kontaktointien määrällä rajata sitä, ketä kannattaa tavoitella asiakkaaksi ja ketä ei. Jos asiakasta on kontaktoitu jo pidemmän aikaa ilman tuloksia, kannattaisiko jotkut sen perusteella jättää jatkokontaktointin ulkopuolelle.

4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

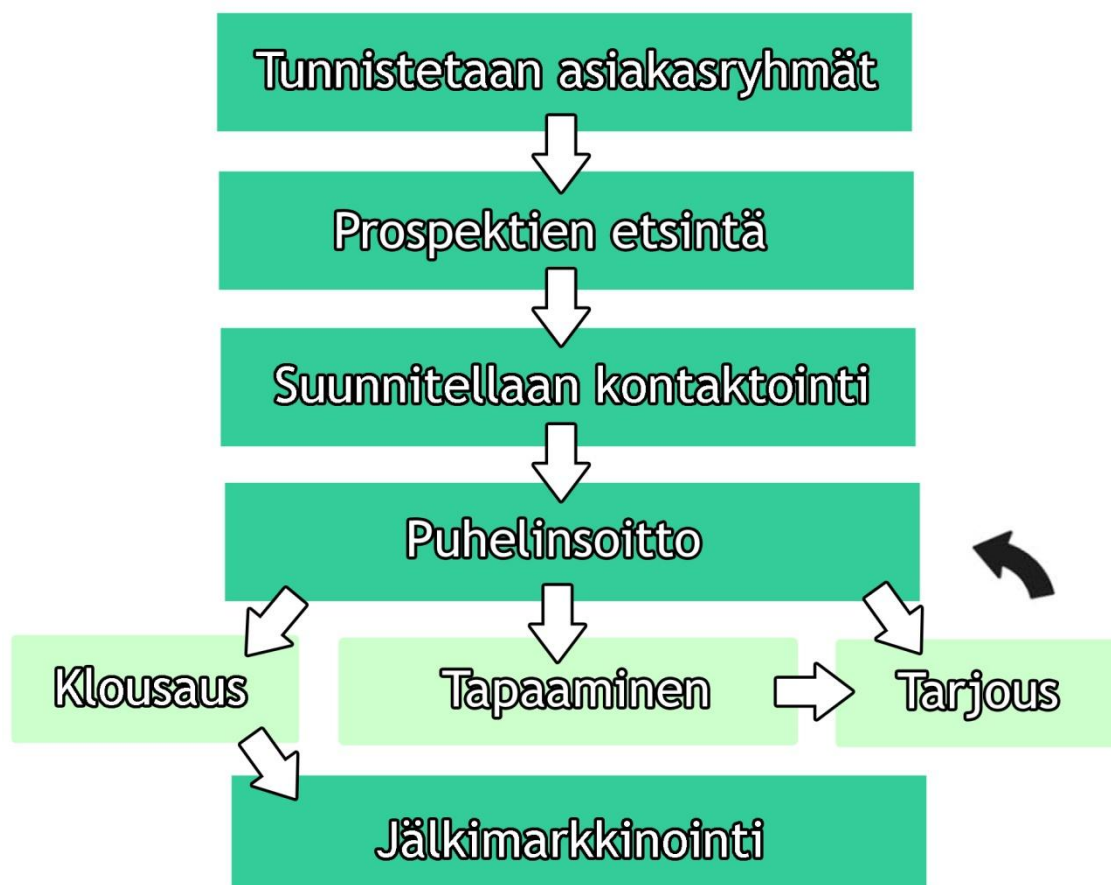
Johtopäätökset ja kehitysehdotukset käsitellään teemahaastattelun teemojen kautta, joita ovat myyntiprosessi, asiakkuudet sekä jälkihoito ja seuranta.

4.1 B2B-myyntiprosessi

Myyntiprosessista oli kaikilla vastaajilla henkilökohtaisista tehtävistä riippumatta jonkinlainen käsitys. Syvällisempi käsitys oli luonnollisesti yritysmyyntin parissa työskentelevillä. Kaikkea yritysmyyntiin liittyvää ei välttämättä asiakaspalvelun tai kuluttajamyyntin puolella tarvitsekaan tietää, mutta hieman yksityiskohtaisemmalle tiedolle voisi olla tarvetta. Lisäksi kävi ilmi, että myyjille oli tulossa lisäkoulutusta, mutta tästä ei ollut tietoisia kukaan muu kuin toimitusjohtaja. Henkilökuntaa voisi kiinnostaa ja motivoida tieto siitä, että myyntikoulutusta tullaan järjestämään. Tämä tieto olisi tärkeää saada välitettyä kentälle.

Tutkimuksen perusteella luotiin prosessikaavio yrityksen B2B-myyntiprosessin nykytilasta. Ensimmäiseksi prosessissa tunnistetaan asiakasryhmät. Näitä voivat olla esimerkiksi rakennusliikkeet ja jälleenmyyjät. Seuraavaksi kartoitetaan näiden asiakasryhmien sisällä prospektit. Tämän jälkeen suunnitellaan kontaktointi ja tehdään sitten perinteinen puhelinsoitto. Jos kauppa saadaan päätettyä heti, niin klousaaminen pyritään totta kai tekemään jo puhelimesa. Tämä on kuitenkin harvinaista. Yleisesti puhelinoiton jälkeen lähetetään tarjous, mutta isompien ja monimuotoisempien asiakkaiden, kuten jälleenmyyjien kanssa pyritään saamaan sovittua tapaaminen jossa asia voidaan käydä tarkemmin läpi. Tarjouksen esittämisen jälkeen otetaan uudestaan yhteyttä asiakkaaseen puhelimitse niin kauan kunnes kauppa saadaan klousattua. Kontaktointin etenemistä seurataan CRM-järjestelmän kautta, johon kirjataan kaikki kontaktit, jotka kaupan eteen tehdään.

Jälkimarkkinointi jäi myyntiprosessissa vähäiseen ja asemaan, ja muutenkin sen osalta tilanne oli sekava. Yritykset lisätään heti ensi kontaktin jälkeen erillisille sähköpostituslistoille, jonka kautta saman asiakasryhmän yritykset saavat sähköpostimarkkinointia. Muutoin kontaktointi ja seuranta on satunnaista, lähinnä vain seurataan yrityskauppojen määrää ja ostoja yleisesti.



Kuvio 12: Myyntiprosessin nykytila

4.2 Asiakkuudet

Asiakkuuksien osalta kävi ilmi, että erilliset tietojärjestelmät normaalin päivittäisen tilauskannan ja laskutuksen hallintaan sekä yritysten CRM-järjestelmään ovat erilliset eivätkä keskustele keskenään. Asiakaspalveluhenkilöillä ei ole pääsyä CRM-järjestelmään, joten osa yritysten tiedoista on hankalasti saatavilla. Näiden järjestelmien integroimiselle, tai jollekin muulle tiedon välittämisen muodolle yritysmyyntin ja asiakaspalvelun välille voisi olla tarvetta.

Yrityksen CRM-järjestelmänä käytetään tällä hetkellä Highrise-ohjelmaa. Highrise on pienille ja keskisuurille yrityksille tarkoitettu, nettiselaimessa toimiva asiakkuuksienhallintatyökalu. Tilausten hallintaan, laskutukseen ja muuhun päivittäiseen toimintaan yrityksessä on käytössä Prestashop-verkkokauppaohjelmisto. Prestashop on open-source-tyyppinen ohjelmaympäristö, joten sen räätälöinti on mahdollista. Highrise sekä Prestashop käsittelevät molemmat csv- ja Excel-tiedostoja, joten integrointiin voisi löytyä yhteinen rajapinta. Ainakin molemmista ohjelmista saa helposti vietyä ulos erilaisia taulukoita tai raportteja, joiden avulla voitaisiin raportoida puolin ja toisin tarvittavista tapahtumista. Yksinkertaisin ratkaisu voisi kuitenkin olla

omien käyttäjätunnusten luonti asiakaspalveluhenkilöille Highrise-ohjelmaan rajoitetuin käyttöoikeuksin.

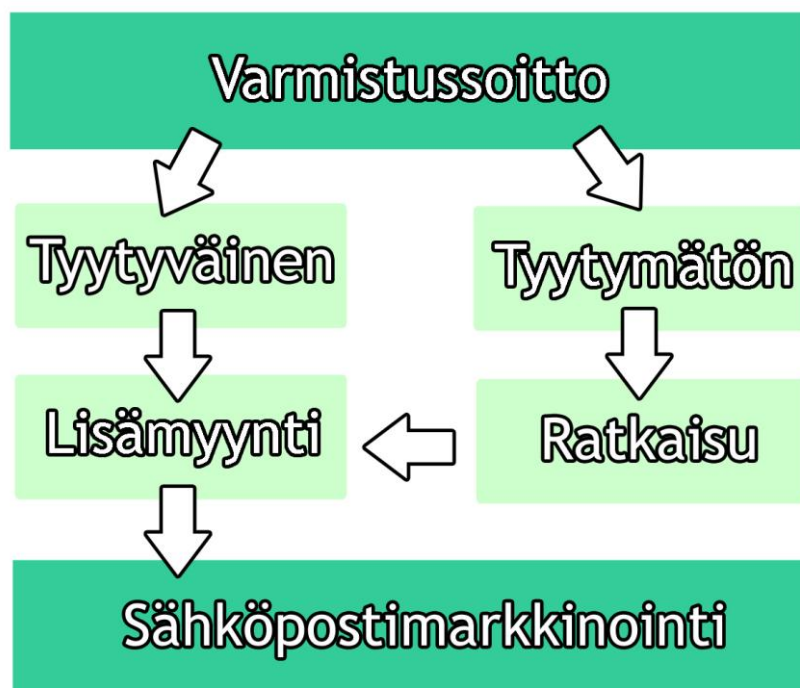
Avainasiakkaiden tunnistamisen osalta huomattiin erikoinen tiedonkulun ongelma, kun yritysmyyjä kertoi, ettei tiedä onko avainasiakkaita tunnistettu, vaikka kaikki muut sanoivat toisin. Tämä voi tosin johtua siitä, että kyseinen yritysmyyjä on työskennellyt toimessaan vasta kuu-kauden, joten hän ei ole välttämättä vielä perillä kaikesta. Siltikin, tiedonkulkuun voisi tässä kohtaa kiinnittää huomiota.

4.3 Jälkihoito ja seuranta

Jälkihoidossa ja seurannassa oli selvästi paljon kehittämispotentiaalia, toisin sanoen ideoita tämän aiheen tiimoilta tuli paljonkin, mutta nykytila tuntui melko sekavalta. Kaikkien muiden paitsi toimitusjohtajan mielestä seurantaa ja jälkihoitoa tehtiin, mutta vastaukset erosivat melko paljon toisistaan. Kaikkien vastausten perusteella erityisesti jälkihoitoon ja seurantaan pitäisi jatkossa panostaa, ja prosessia tulisi sen osalta selkeyttää. Tässäkin kohtaa yhdeksi ongelmaksi nousi kahden eri järjestelmän loukku. CRM- ja tilausjärjestelmän välillä ei kulje tieto tai siihen ei ole kaikilla pääsyä. Tämä johtaa siihen, että esimerkiksi uuden asiakkaan tilausta ei välttämättä huomata, ellei asiakaspalvelu osaa tästä erikseen kertoa tai yritysmyyjä satu sitä sattumalta itse huomaamaan. Myöskään pitkään uinuneita, eli tilaamisen jostain syystä lopettaneita yrityksiä ei helposti tunnisteta. Näiden lisäksi on vaikea saada tietoa yritysten tilauksen moni- tai yksipuolisuudesta. Toisin sanoen, on vaikea saada tietoa siitä, kun aikaisemmin yksipuolisesti palveluita käyttänyt yritys ottaa jonkin uuden palvelun käyttöönsä.

Yrityksellä on Highrise-asiakkuuksienhallintajärjestelmän ja Prestashop-tilausjärjestelmän lisäksi vielä kolmaskin järjestelmä käytössään, nimittäin Mailchimp- uutiskirjeohjelma, jolla voidaan lähettää sähköpostimarkkinointia asiakkaille. Mailchimpiin on lisätty erilliset ryhmät kuluttaja-asiakkaille sekä kolmelle eri yritysasiakasryhmälle. Uutiskirjeohjelmasta ei kulje tieto automaattisesti mihinkään, mikä on hyväkin asia ryhmäjaon takia. Highrise-ohjelmasta on kuitenkin mahdollista tehdä suora integraatio Mailchimpiin valmiin työkalun avulla ja tätä kannattaakin yritysrekisterin laajetessa mahdollisuuksien mukaan hyödyntää.

Asiakastyytyväisyyden tutkiminen nostettiin esille useammankin vastaajan toimesta. Asiakastyytyväisyyskysely voisi siis olla paikallaan. Kyselyn avulla saataisiin tarkempaa tietoa yrityksen asiakaskentän tilanteesta tällä hetkellä, ja voitaisiin suunnitella oikeita toimenpiteitä tulevaisuuden varalle. Asiakasvalintaan sekä sitä kautta myyjien ajankäyttöön tuli myös parannusehdotus. Vastaajan mielestä voisi selvittää, onko yrityksen rekisterissä olemassa sellaisia prospekteja, joiden kontaktointi kannattaisi tuloksettomuuden takia lopettaa. Tämän kommentin, ja asiakkuuksien kohdalla nousseiden näkökulmien kautta suositellaan yritysasiakkaiden tarkempaa analysointia sekä ryhmittelyä.



Kuvio 13: Jälkihoito ja seuranta prosessiehdotus

Jälkihoidon ja seurannan kehittämiseksi ehdotetaan yksinkertaista prosessia. Asiakkaalle soimitetaan mahdollisimman pian ensimmäisen tilauksen toimituksen jälkeen ja varmistetaan miten palvelu on toiminut ja onko asiakas ollut tilaukseen tyytyväinen. Jos asiakas ei ole ollut tyytyväinen, niin tästä saadaan heti tieto ja ongelma voidaan ratkaista. Ratkaisua on varmasti paljon helpompi ehdottaa kun ongelmatilanteeseen pääsee kiinni pikaisesti. Kun asiakas on tämän jälkeen saatu tyytyväiseksi, ehdotetaan asiakkaalle joitakin sopivia uusia palveluita tai tuotteita joita hän ei ole vielä käyttänyt. Näistä voidaan vaikka lähettää erikseen tarjoukset tai lisämateriaalia sähköpostilla, minkä jälkeen soitetaan perään ja pyritään saamaan joko uusi tilaus tai lisätietoa asiakkaan tarpeista.

Prosessin loppuvaiheessa, tai jo sen aikana, lisätään asiakas aikaisemmin päätettyyn yritysyryhmään, jonka kautta yritykselle lähetetään sähköpostimarkkinointia. Tällöin asiakkaaseen pysyy tasainen kontakti ja hän saa tietoa uusista tuotteista tai palveluista tai muista asiakasryhmää kiinnostavista ja koskevista asioista. Kaikille asiakkaille ei myöskään ehditä joka viikko soittamaan, eikä se välttämättä ole tehokasta tai tarpeellistakaan, joten sähköpostimarkkinointi tässä mielessä hyvä tapa pitää asiakkaat tietoisina uutuuksista, tapahtumista ja muusta tärkeästä tiedosta. Sähköpostimarkkinointi ei kuitenkaan tavoita kaikkia, joten ei pidä unohtaa asiakkaan kontaktointia puhelimitse tasaisin väliajoin.

Lähteet

Painetut lähteet

Alanen, V. Mälkiä, T. Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Denny, R. 2006. Selling to Win. Yhdysvallat: Thomson-Shore, Inc.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2004 Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus - Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Laine, K. Myynti on rikki - B-to-b-myyntin uusi aika. 2015. Liettua: Balto print.

Mäntyneva, M. Asiakkuudenhallinta. 2001. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Ojasalo, J. Ojasalo, K. B-to-B-palvelujen markkinointi. 2010. Helsinki: WSOYpro.

Rubanovitsch, M. Aalto, E. Myy enemmän - myy paremmin. 2007. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rubanovitsch, M. Aalto, E. Haasteena myyntin johtaminen. 2007. Helsinki: Libris Oy.

Sähköiset lähteet

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Investopedia. Business To Business - B To B. Viitattu 16.1.2017.
<http://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>

Printers' Ink Publishing Company, New York. 1941. Viitattu 17.1.2017.
<http://quoteinvestigator.com/2012/08/02/gandhi-customer/>

CustomerThink. 2009. Viitattu 23.1.2017.
http://customerthink.com/energize_your_company_with_a_clear_customer_promise/

Julkaisemattomat lähteet

Tutkimusta edeltävä palaveri 3.2.2017. Espoo.

Tåg, A. Tarvekartoitus myyntiesittelyssä. Sähköposti 15.2.2017.

Kuviot

Kuvio 1: B-to-b-myyntiprosessin yleiset vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54)	8
Kuvio 2: Menestyksekkään myynnin edellytykset (Rubanovitsch & Aalto 2007, 62).....	9
Kuvio 3: Myyntitaidot (Rubanovitsch & Aalto 2007, 39).....	12
Kuvio 4: Asiakastiedon hyödyntämisen eri tasot (Laine 2015 ,149).....	14
Kuvio 5: Asiakasvalinta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 64).....	16
Kuvio 6: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2000, 17)	17
Kuvio 7: Tutkimusongelma	19
Kuvio 8: Teemahaastattelu suhteessa lomakehaastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun (Hirsjärvi & Hurme 2006, 44)	20
Kuvio 9: Yritysmyyjän kommentti.....	21
Kuvio 10: Toimitusjohtajan kommentti	22
Kuvio 11: Myyntipäällikön kommentti	22
Kuvio 12: Myyntiprosessin nykytila.....	25
Kuvio 13: Jälkihoito ja seuranta prosessiehdotus	27

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelu.....	31
--------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelu

Tutkimuksen teemat

1. Yrityksen B2B-myyntiprosessi

- Kuvaile yrityksen myyntiprosessia
- Onko yrityksen myyntiprosessi kirjoitettu ylös?
- Millainen on myyjien perehdytys? Mitä koulutusta tai tukea tarjotaan?
- Mitä myyntiprosessissa seurataan? Mitä haluaisit että siinä seurataan?

2. Asiakkuudet

- Mikä on yrityksen asiakaslupaus?
- Onko yrityksellä CRM-järjestelmää? Jos on, miten sitä hyödynnetään?
- Onko yrityksellä asiakasstrategiaa?
- Käyttääkö yritys jonkinlaista luokittelua yritysasiakkailleen?
- Onko yrityksen avainasiakkaat tunnistettu?

3. Jälkihoito ja seuranta

- Miten yritysasiakkaiden hoitoa seurataan?
- Tehdäänkö asiakkaille seurantasoittoja? Jos, niin milloin?
- Miten toivoisit että seurantaa tehtäisiin?
- Onko seurannalle tarpeen luoda jonkinlainen mittaristo?