



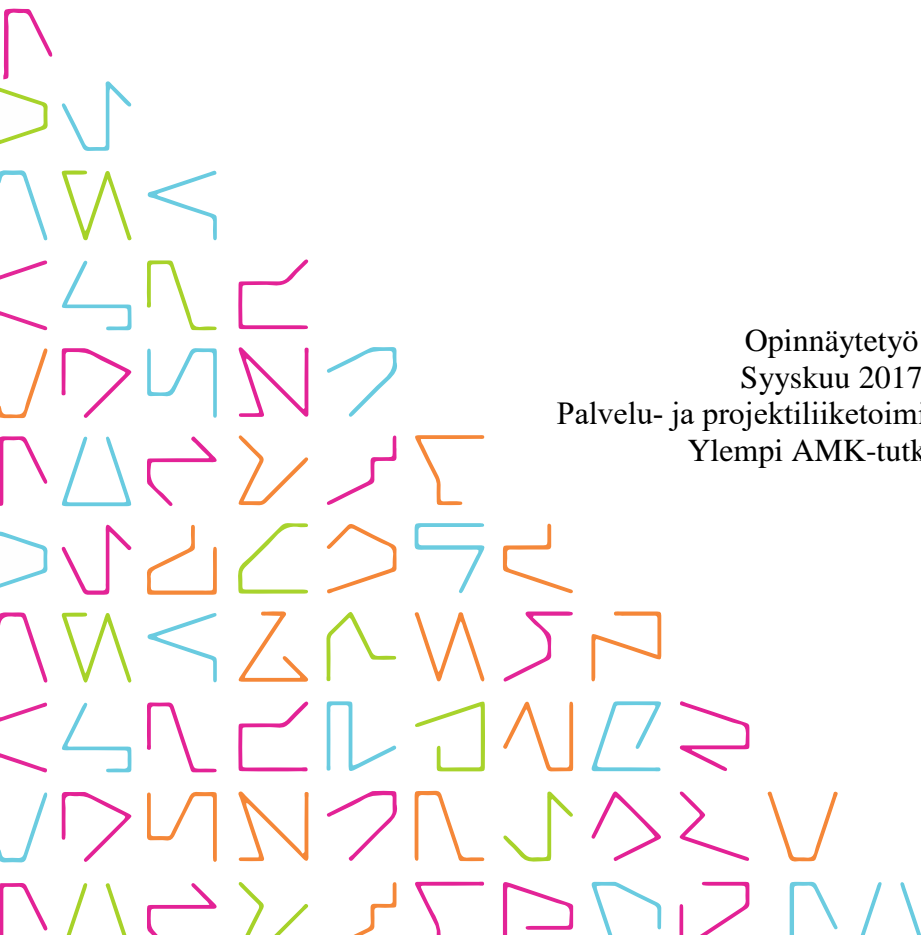
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TODELLISTA ASIAKASARVOA LUOMASSA – MYYNNISTÄ ARVOMYYNTIIN

Case Mediamasteri Oy

Heli Brander

Opinnäytetyö
Syyskuu 2017
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto

BRANDER, HELI:

Todellista asiakasarvoa luomassa – myynnistä arvomyyntiin. Case Mediamasteri Oy.

Opinnäytetyö 93 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Syyskuu 2017

Tämän opinnäytetyön tavoite oli case-yritys Mediamasteri Oy:n B2B-myyntiprosessin kehittäminen. Tarkoituksena oli hyödyntää palvelumuotoilua lisäämään asiakasymmärrystä ja tukemaan asiakkaiden kokeman arvon muodostumista sekä positiivisten asiakaskokemusten syntymistä myyntiprosessin alkuvaiheen asiakaskohtaamisissa. Lisäksi tarkoituksena oli kiteyttää empiirisen aineiston pohjalta saatu tieto asiakasprofiileiksi, joita voidaan hyödyntää asiakaslähtöisten ratkaisujen suunnittelussa heti asiakkuuden alusta ja ensimmäisestä myyntitapaamisesta lähtien.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden toteuttamisen pohjana on kvalitatiivinen tutkimusote ja palvelumuotoilun prosessi. Tutkimuskohde tarkennettiin kuvaamalla Mediamasteri Oy:n asiakkuuden alkuvaiheen palvelupolku, josta rajattiin tutkimuksen kohteeksi ensimmäinen asiakastapaaminen ja sitä edeltävä aika, jolloin asiakas kiinnostuu yrityksen palveluista ja ensikontakti yritykseen tapahtuu. Tutkimusaineisto muodostuu kuudesta Mediamasteri Oy:n yritysasiakkaan haastattelusta, jotka toteutettiin virtuaalisesti teemahaastattelun muodossa. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin induktiivista sisällönanalyysiä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu B2B-myyntiin, asiakasarvon muodostumiseen ja positiivisen asiakaskokemuksen teorioista. Opinnäytetyön empiirisessä osassa kuvataan yksityiskohtaisesti työn toteuttaminen ja toteutuksen vaiheittainen eteneminen.

Opinnäytetyön tuloksien mukaan Mediamasteri Oy:n yritysasiakkaan positiivinen asiakaskokemus palvelujen hankintavaiheessa ja ensimmäisen asiakastapaamisen aikana koostuu myyjäyrityksen koetusta osaamisesta ja ammattitaidosta, palveluasenteesta, asiakaslähtöisyydestä, vuorovaikutustaidoista, yhteistyötaidoista, avoimuuden ja luottamuksen tunteen herättämisestä ja projektinhallinnasta. Opinnäytetyön tutkimusaineiston pohjalta kerätty asiakastieto kiteytettiin Mediamasteri Oy:n yritysasiakkaan asiakasprofiileiksi, joita voidaan tulevaisuudessa hyödyntää yrityksen asiakaslähtöisen myyntiprosessin kehittämisessä suuntaamaan toimintaa kohti todellista asiakasarvoa asiakkuuden alkuvaiheesta alkaen. Voidaan todeta, että opinnäytetyön tuloksilla on yhteyttä opinnäytetyön viitekehyksessä esitettyyn aikaisempaan teoreettiseen tietoon B2B-myyntistä, asiakasarvon muodostumisesta ja positiivisesta asiakaskokemuksesta. Opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että asiakasymmärryksen tavoittelu jää palvelujen hankintavaiheessa ja ensimmäisessä asiakastapaamisessa usein pinnalliselle tasolle. Jatkotutkimus etenkin vuorovaikutustaitojen merkityksestä B2B-myyntiprosessin alussa ja ensimmäisessä B2B-myyntitapaamisessa arvonluonnin ja arvomyynnin edellyttämän asiakasymmärryksen saavuttamiseksi on suositeltavaa.

Asiasanat: arvomyynti, asiakasarvo, asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakasymmärrys, B2B-myynti

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Service Business and Project Management

BRANDER, HELI:

Creating Real Customer Value – from Selling to Value Sales.
Case Mediamasteri Oy.

Master's thesis 93 pages, appendices 2 pages
September 2017

The aim of this thesis was to develop the B2B sales process of the case company Mediamasteri Oy. The purpose was to utilize service design to promote the customer insight and to support the formation of the customer value and positive customer experiences in customer touchpoints during the early stages of the sales process. In addition, the purpose was to crystallize the information obtained from the empirical data into customer profiles that can be used to design customer-oriented solutions right from the beginning of a customer relationship and the initial B2B sales meeting.

The basis for carrying out the empirical part of the thesis was the qualitative research and the process of service design. The research subject was defined by describing the business client's customer journey in the beginning of the customer relationship with Mediamasteri Oy, and by focusing to the initial B2B sales meeting and the time when the client became interested in the company's services and made the first contact. The research material consisted of six interviews of Mediamasteri Oy's business clients, made as online theme interviews. The material was analyzed by utilizing inductive content analysis. The theoretical framework of the thesis was based on the theories of B2B sales, customer value creation and positive customer experience. In the empirical part of the thesis, the implementation of the work and the steps of the process are described in detail.

The findings of the thesis indicate that the positive customer experience of a Mediamasteri business client during the procurement phase and the initial B2B sales meeting consists of proven expertise and professionalism, service attitude, customer orientation, interaction skills, co-operation skills, openness and trust, and the project management. The research data collected was crystallized into the business client profiles of Mediamasteri Oy, which can be used in the future to develop the customer-oriented sales process of the company in order to direct the business towards the real customer value starting right from the beginning of the customer relationship. It can be concluded that the results of the thesis are related to the previous theoretical knowledge of B2B sales, customer value creation and a positive customer experience presented in the theoretical framework of the thesis. The results of the thesis showed that the pursuit of customer understanding during the procurement phase and the initial B2B sales meeting often remains superficial. Further research on the significance of interaction skills in the beginning of the sales process and at the initial B2B sales meeting is desirable to achieve value creation and value-based customer insight.

Keywords: B2B sales, customer experience, customer experience management, customer insight, customer value, value sales

SISÄLLYS

1	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT.....	6
	1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	6
	1.2 Tutkimuksen taustaa, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
	1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset	9
2	OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	10
	2.1 Laadullinen tutkimusote	10
	2.2 Palvelumuotoilu.....	11
	2.3 Tutkimusmenetelmät	12
	2.3.1 Asiakkaan palvelupolku	13
	2.3.2 Teemahaastattelu	13
	2.3.3 Asiakasprofiilit	15
3	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	16
	3.1 B2B-palvelujen myyntiprosessi ja asiakkaan kokema arvo	16
	3.1.1 Asiakkaan ongelma ja ongelmanratkaisu B2B-palvelujen myynnin pohjana.....	16
	3.1.2 B2B-myyntiprosessi ja sen vaiheet	18
	3.1.3 Asiakkaan kokema arvo B2B-myyntiprosessissa.....	26
	3.1.4 Ratkaisumyynnistä arvomyyntiin.....	29
	3.2 Positiivinen asiakaskokemus	34
	3.2.1 Positiivisen asiakaskokemuksen tuottaminen	36
	3.2.2 Ensimmäisestä asiakastapaamisesta positiivinen asiakaskokemus	39
4	OPINNÄYTETYÖN EMPIIRISEN OSUUDEN TOTEUTTAMINEN	46
	4.1 Asiakkuuden alkuvaiheen palvelupolku.....	46
	4.2 Haastattelu	48
	4.3 Asiakasprofiilit	50
	4.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	50
5	TODELLISTA ASIAKASARVOA TUKEVA B2B-MYYNTI ASIAKKUUDEN ALKUVAIHEESSA.....	53
	5.1 Mediamasteri Oy:n yritysasiakkaan positiivinen asiakaskokemus palvelujen hankintavaiheessa ja ensimmäisen asiakastapaamisen aikana.....	53
	5.1.1 Osaaminen ja ammattitaito	54
	5.1.2 Palveluasenne	58
	5.1.3 Asiakaslähtöisyys	61
	5.1.4 Vuorovaikutustaidot	64
	5.1.5 Yhteistyötaidot	67
	5.1.6 Avoimuuden ja luottamuksen tunne.....	70
	5.1.7 Projektinhallinta	72

5.2 Tutkimuksen avulla saadun asiakastiedon hyödyntäminen Mediamaisteri Oy:n asiakaslähtöisen myyntiprosessin kehittämisessä.....	74
5.2.1 Mediamaisteri Oy:n asiakaslähtöinen myyntiprosessi	75
5.2.2 Asiakasprofiilit ja niiden hyödyntäminen	77
5.2.3 Suositeltavat käytännön kehittämistoimenpiteet case-yrityksessä	79
6 POHDINTA.....	82
6.1 Opinnäytetyön toteutuksen ja tuloksien tarkastelu.....	82
6.2 Opinnäytetyön eettiset kysymykset.....	85
6.3 Opinnäytetyön luotettavuuteen liittyvät kysymykset	86
6.4 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet	87
LÄHTEET.....	89
LIITTEET Liite 1. Haastattelurunko.....	92

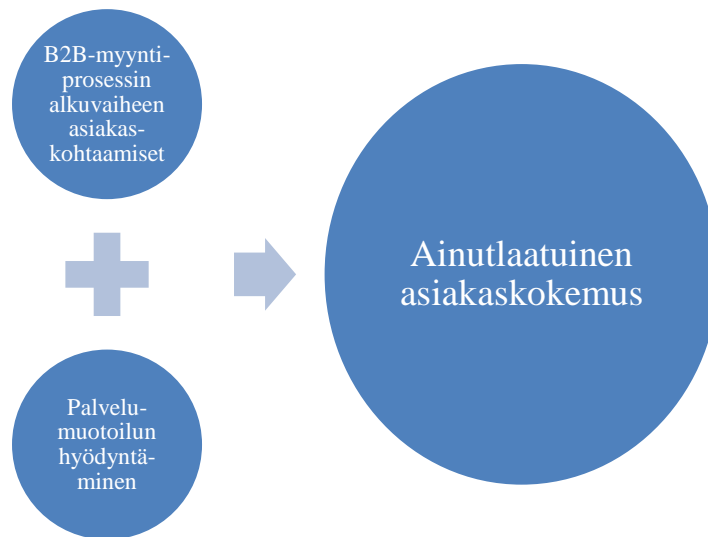
1 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Globalisoitumisen ja kasvaneen kilpailun, digitalisaation, ja lisääntyneiden asiakasodotusten myötä B2B-myynti on muuttumassa ja siirtymässä perinteisestä ratkaisumyynnistä kohti arvomyyntiä. Arvomyynnissä lähtökohtana on asiakkaiden liiketoiminnan kehittäminen ja tukeminen yhteisellä arvonluonnilla, jossa keskeistä on asiakkaan kokema arvo ja sen ymmärtäminen. Haluttaessa kehittää myyntiprosessia kohti todellista asiakasarvoa ja arvomyynnin näkökulmaa on arvonluontiin asiakkaan kanssa tärkeää kiinnittää huomiota myyntiprosessin alusta lähtien, jo ensimmäisessä asiakastapaamisessa ja palvelujen hankintavaiheessa. Tieto siitä, mitä asiakas kokee arvokkaana ja mitä hän myyjäyritykseltä toivoo, on olennaista asiakassuhteen luomisen ja jatkuvuuden turvaamiseksi. Ymmärrystä asiakkaan kokemasta arvosta B2B-myyntiprosessissa on mahdollista lisätä palvelumuotoilun avulla.

Tämä opinnäytetyö on Palvelu- ja projektiliiketoiminnan yamk-koulutuksen opinnäyte, jonka kirjoittaja on jäsenenä TAMKIn tammikuussa 2017 perustetussa B2B-myyntin tutkimusryhmässä. Tutkimusryhmän jäsenet tekevät kukin oman henkilökohtaisen opinnäytetyönsä B2B-myyntiin liittyvästä teemasta. Kirjoittaja aloitti vuoden 2017 alussa työnsä asiakkuuspäällikkönä opinnäytetyön case-yrityksessä Mediamaisteri Oy:ssä, joka on digitaalisen oppimisen alalla toimiva yritys ja tämän opinnäytetyön toimeksiantaja.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on Mediamaisteri Oy:n B2B-myyntiprosessin kehittäminen. Tarkoitus on hyödyntää palvelumuotoilua lisäämään asiakasymmärrystä asiakaslähtöisten ratkaisujen suunnittelun pohjaksi ja tukemaan asiakkaiden kokeman arvon muodostumista sekä positiivisten asiakaskokemusten syntymistä myyntiprosessin alkuvaiheessa (kuviot 1). Tarkoitus on myös saadun asiakasymmärryksen kiteyttäminen asiakasprofiileiksi, joita voidaan hyödyntää asiakaslähtöisten ratkaisujen suunnittelussa heti asiakkuuden alkuvaiheesta ja ensimmäisestä asiakastapaamisesta lähtien.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.

Oleennaista opinnäytetyössä on asiakasymmärryksen lisääminen siitä, mitä asioita Mediamaisteri Oy:n yritysasiakas arvostaa ja mitä hän odottaa myyjäyritykseltä ja sen toiminnalta B2B-myyntiprosessin alkuvaiheen asiakas-kohtaamisissa. Asiakastietoon pohjautuvan syvällisen ymmärryksen avulla on mahdollista huomioida asiakkaan näkemykset todellisesta asiakasarvosta ja muotoilla yrityksen palveluja vastaamaan asiakkaan tarpeita ja toiveita. Näin syntyy ainutlaatuinen, asiakkaalle merkityksellinen ja arvoa tuottava asiakaskokemus.

1.2 Tutkimuksen taustaa, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Case-yritys Mediamaisteri Oy on osaamisen kehittämisen ja oppimisen verkkopalveluiden asiantuntijayritys, joka kuuluu Suomen suurimpiin toimijoihin digitaalisen oppimisen alalla. Yrityksessä on n. 30 työntekijää ja sen toimipisteet ovat Tampere, Turku, Helsinki ja Hämeenlinna. Yrityksen palveluja ovat mm. verkko-oppimisympäristöjen käyttöönotot ja ylläpito, verkko-oppimisen sisällöntuotanto, koulutus ja osaamisen johtamisen ja koulutuksenhallinnan HRD-työkalujen käyttöönotto ja kehitys. Mediamaisteri Oy:n keskeinen toiminto on projektiliiketoiminta. Valtaosa toteutetuista projekteista on B2B-toimitusprojekteja, joissa on kyse verkko-oppimisympäristön käyttöönotosta. (Hildén 2017, 4.)

Hildénin (2017) mukaan Mediamasteri Oy on viime vuosina käynyt läpi muutoksia mm. henkilöstön määrän lisääntyä yrityksen fuusioitumisen kautta. Tämän myötä yrityksen prosessien ja toimintakulttuurin on todettu kaipaavan selkiyttämistä ja yhtenäistämistä. Yrityksessä on käynnissä laajempi muutos- ja kehittämistyö, jossa kehitetään mm. tuotannon ja myynnin prosesseja, palveluja ja niiden avulla tuotettavaa asiakasarvoa sekä projektisalkun hallintaa. (Hildén 2017, 7-8.) Tunnistetuista kehittämiskohteista B2B-palvelujen myyntiprosessin kehittäminen on tämän opinnäytetyön ytimessä. B2B-palvelut määritellään tässä opinnäytetyössä Häntin, Kairisto-Mertasen & Kockin (2016, 47) ja Ojasalon & Ojasalon (2010, 19-20) määritelmien tavoin palveluina, joissa sekä ostajana että myyjänä on yritys tai muu organisaatio ja joiden myyntiprosessin keskeinen piirre on asiakkaan ongelman tunnistaminen, määrittely ja ratkaisun tarjoaminen kyseiseen ongelmaan (kts. tarkemmin luku 3). Hildénin (2017) mukaan projektin yksi tärkeimmistä vaiheista on projektin tavoitteen selkiyttäminen ja tarkentaminen yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä tarkoittaa syiden tarkentamista verkkokoulutusjärjestelmän käyttönotolle eli tietoa siitä, mihin ja miten asiakas aikoo järjestelmää käyttää. Olennaista tässä on perusteellinen selvitystyö, jonka lähtökohta on sen huomioiminen, ettei asiakas välttämättä tiedä, mitä hän haluaa. Toimitusprojektissa toimittajan rooli on olla asiantuntija, joka tuntee tarjottujen työkalujen käyttötarkoituksen ja osaa käyttää niitä sekä pystyy hyödyntämään asiantuntemustaan asiakkaan tavoitteiden suuntaisesti yhteisen vuorovaikutuksen pohjalta. (Hildén 2017, 39.)

Opinnäytetyön tutkimusongelman taustalla on havainto siitä, että asiakkaan ja myyjän käsitykset asiakkaalle myydystä ratkaisusta eivät aina vastaa toinen toisiaan, vaan asiakas kuvittelee ostaneensa jotain muuta kuin mitä myyjä luulee myyneensä. Asiakkuuden aikana tämä aiheuttaa epä tietoisuutta ja sekaannuksia sekä näkyy pahimmillaan siten, ettei lopputulos vastaa asiakkaan tarvetta. Asiakasymmärryksen puuttuminen B2B-myyntiprosessissa onkin tekijä, joka vähentää palvelujen koettua arvoa.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksiä ovat

1. Millainen on Mediamasteri Oy:n yritysasiakkaan näkökulmasta positiivinen asiakaskokemus palvelujen hankintavaiheessa ja ensimmäisen asiakstapaamisen aikana?
2. Miten tutkimuksen avulla saatua asiakastietoa voidaan hyödyntää case-yrityksen asiakaslähtöisen myyntiprosessin kehittämisessä?

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Opinnäytetyön rakenne noudattaa perinteisen tutkimusraportin rakennetta. Raportti alkaa opinnäytetyön lähtökohdista edeten tutkimuksellisen lähestymistavan ja tutkimusmenetelmien kuvaukseen, jonka jälkeen seuraavat työn teoriaosuus ja empiirinen tutkimusosuus. Lopuksi esitellään tutkimustulokset ja viimeisenä työn pohdintaosuus.

Sisällöllisesti opinnäytetyö rajataan koskemaan myyntiprosessia ja nimenomaan myyntiprosessin alkuvaihetta case-yritys Mediamaisteri Oy:ssä. Asiakassegmentiltään työ rajataan koskemaan Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaita.

2 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyö toteutetaan hyödyntäen laadullista tutkimusotetta ja palvelumuotoilun prosessia. Menetelminä hyödynnetään palvelupolkua, teemahaastattelua ja asiakasprofiileja. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen lähestymistapaa ja tutkimusmenetelmiä.

2.1 Laadullinen tutkimusote

Kanasen (2013, 26) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka pyrkimys on ilmiön ymmärtäminen ja selittäminen, on kaiken tutkimustoiminnan perusta. Laadullinen tutkimus tuottaa induktion avulla selityksen käytännöstä eli empiriasta teoriaksi, joka puolestaan on yleistys ilmiöstä. Tuomen ja Sarajärven (2011, 9) mukaan laadullisen tutkimuksen voi nähdä sateenvarjokäsitteenä, jonka alle mahtuu erilaisia tutkimustyypppejä.

Tämän opinnäytetyön lähestymistavassa on piirteitä fenomenologis-hermeneuttisesta tutkimusperinteestä ja tulkinnallisesta tutkimuksesta. Tuomi ja Sarajärvi (2011) viittaavat Varron (1992) kuvaukseen, jonka mukaan fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen erityinen piirre on ihmisen rooli sekä tutkimuskohteena että tutkijana. Laineen (2001) mukaan tutkimuksen keskeiset filosofiset ongelmat ovatkin ihmiskäsitys ja tietokäsitys, eli millainen ihminen on tutkimuskohteena ja millaista kohteesta saatava tieto on luonteeltaan. Sekä fenomenologisessa että hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä keskeisiä tutkittavia kohteita ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Tietokäsityksen osalta puolestaan painotetaan mm. ymmärtämistä ja tulkintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 34; viitattu lähteisiin Varto, 1992 ja Laine, 2001.)

Laineen (2001) mukaan kokemuksellisuus ja elämyksellisyys ovat fenomenologisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa. Heikkisen ja Laineen (1997) mukaan tutkimuskohteeksi voidaan siinä tarkentaa kokemuksen tutkiminen, mutta koska kaikki ilmiöt merkitsevät yksilölle jotain, varsinaiseksi tutkimuskohteeksi nousevat lopulta inhimillisen kokemuksen merkitykset. Tuomen ja Sarajärven (2011) mukaan

fenomenologinen merkitysteoria näkee ihmisen toiminnan intentionaalisen ja suhteen todellisuuteen merkityksillä ladattuna. Lisäksi se näkee yksilön yhteisöllisenä ja merkitykset intersubjektiivisina eli subjektien välisinä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 34; viitattu lähteisiin Laine, 2001 ja Heikkinen & Laine 1997.)

Hermeneuttinen ulottuvuus liittyy fenomenologisen tutkimuksen tulkintavaiheeseen. Tällöin hermeneutiikka viittaa yleisesti ymmärtämisen ja tulkitsemisen teoriaan, jonka avulla pyritään löytämään sääntöjä oikeille tai väärille tulkinnoille. Hermeneutiikan avainkäsitteitä ovat hermeneuttinen ymmärtäminen eli ilmiöiden merkityksen oivaltaminen, esiymmärrys, joka pohjautuu aiempaan ymmärrykseen ilmiöstä ja hermeneuttinen kehä, joka kuvaa ymmärtämisen etenemistä kehämäisenä liikkeenä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 34-35; viitattu lähteisiin Laine, 2001 ja Heikkinen & Laine 1997).

Tuomen ja Sarajärven (2011) mukaan Laine (2001) kuvaa fenomenologista ja hermeneuttista tutkimusta rakenteeltaan kaksitasoiseksi. Perustaso käsittää tutkittavan kokemusmaailman ja siihen liittyvän esiymmärryksen ja toinen taso käsittää perustasoon kohdistuvan tutkimuksen. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön, kokemuksen, merkityksen käsitteellistäminen eli tuominen tietoiseksi ja näkyväksi. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 35; viitattu lähteeseen Laine, 2001.)

Varton (1992, 58-63) mukaan tutkittaessa yksilön kokemusmaailmaa oletetaan, että tutkittavat ilmiöt ovat muodossa, joka ei avaudu ymmärtämiselle ilman tutkijan tulkintaa. Tutkijan rooliin kuuluu tämän elämysmaailman tulkitseminen aineiston tulkinnan periaatteiden mukaan. Tulkinnan perustan luovat hermeneuttiset säännöt: tutkimuskohteen autonomisuus, merkityksen yhteensopivuus, ymmärtämisen aktualisuus ja yhä uudelleen ymmärtäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 35; viitattu lähteeseen Varto 1992.)

2.2 Palvelumuotoilu

Opinnäytetyön lähestymistapana hyödynnetään myös palvelumuotoilun prosessia. Miettisen (2011) mukaan lähtökohtia palvelumuotoilun prosessissa ovat asiakasymmärrys ja käyttäjäkokemus (Miettinen 2011, 31). Ojasalon, Moilasen ja

Ritalahden (2014) mukaan palvelumuotoilun suosio lähestymistapana on kasvanut sen myötä, kun organisaatioissa on siirrytty asiakaslähtöiseen arvoajatteluun. Palvelumuotoilussa palveluja kehitetään soveltaen muotoilussa käytettyjä keinoja kuten käyttäjälähtöisyyttä, osallistavaa ja kokemuksellista suunnittelua, palvelujen konkretisointia, visualisointia sekä prototypointia eli tyypittelyä. Kaiken kehittämistyön perustana on käyttäjien ja palvelun eri taustatekijöiden kokonaisvaltainen, syvälinen ja empaattinen ymmärtäminen. Prosessissa korostuvat käyttäjakeskeisyyden lisäksi luovuus, helppokäyttöisyys ja ketteryys. Tavoitteena on luoda palvelukokemuksia, jotka ovat käyttäjien näkökulmasta houkuttelevia ja palveluja tarjoavan yrityksen näkökulmasta kannattavia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71.)

Tuulaniemen (2013) mukaan palvelumuotoilun keskiössä on asiakasarvo ja sen muodostumisen ymmärtäminen. Kun asiakkaan odotukset, tavoitteet ja tarpeet ovat palvelua tarjoavalle yritykselle selvillä, on sen helpompi määrittää arvolupauksia, jotka ovat asiakkaan näkökulmasta kiinnostavia ja tukevat asiakkaan arvontuotantoa. Myös asiakastarpeisiin vastaaminen käytännössä on helpompaa suunnittelun pohjautuessa asioihin, joita asiakkaiden tiedetään arvostavan. (Tuulaniemi 2013, 30-35.)

Tuulaniemen (2013) mukaan palvelumuotoilun asiakastutkimukset perustuvat tarkoitukselliseen tiedonkeruuseen, jota voi hyödyntää suoraan palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä. Etenkin laadullisilla tutkimusmenetelmillä saatu asiakasymmärrys on koettu merkittävänä erilaisten suunnitteluhaasteiden ratkaisemisen näkökulmasta. Asiakkaiden arvokokemuksia jäsentävä tieto mahdollistaa kehittämään palveluja, joiden keskeisin hankinnan kriteeri ei ole palvelujen hinta. (Tuulaniemi 2013, 142-143.)

2.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä valittiin tutkimuksen toteuttamiseen menetelmiä, joilla voidaan vaiheittain toteutettuna tukea asiakkaan syvällistä ymmärtämistä ja lisätä asiakasymmärrystä. Ojasalon ym. (2014) mukaan palvelumuotoilulle on ominaista monipuolisten menetelmien käyttö. Prosessin alussa korostuvat menetelmät, jotka tukevat syvän ymmärryksen muodostamista asiakkaista ja palvelujen käyttötilanteista niiden todellisissa toimintaympäristöissä. Myöhemmässä vaiheessa tutkimuksessa hankittu asiakasymmärrys kiteytetään asiakasprofiileiksi, joilla voidaan kuvata

konkreettisesti mm. asiakkaiden käyttäytymismalleja, motiiveja ja tarpeita. (Ojasalo ym. 2014, 72, 74, 76-77.)

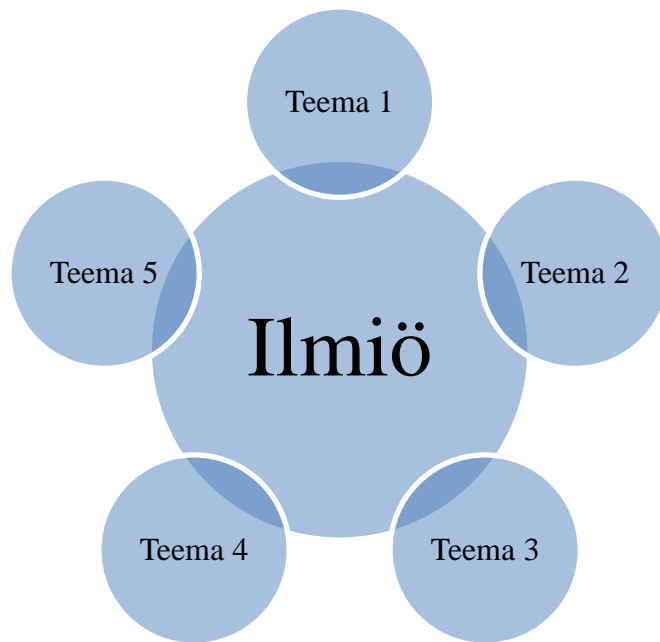
2.3.1 Asiakkaan palvelupolku

Opinnäytetyön kehittämiskohteen hahmottaminen tapahtuu kuvaamalla asiakkuuden alkuvaiheen palvelupolku osana B2B-myyntiprosessia. Tuulaniemen (2013) mukaan palvelupolku on asiakkaan palvelukokonaisuuden kuvaus, joka muodostuu kontaktipisteistä ja palvelutuokioista. Palvelupolun avulla voidaan kuvata kokonaisuudessaan asiakkaan palvelukokemus prosessina kuljettaessa palvelun läpi. Palvelupolku kuvataan vaiheittain, jotta sitä pystytään tarkastelemaan ja muotoilemaan suunnittelun keinoin. Suunnittelu alkaa sen määrittelyllä, mikä osa palvelupolkua otetaan suunnittelun kohteeksi. Valitun osan on oltava tarpeeksi kattava suunniteltavan palvelun näkökulmasta. (Tuulaniemi 2013, 78.)

Palvelupolku kuvaa prosessia, jonka läpi kulkeminen muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan asiakaskokemuksen. Palvelupolku soveltuu menetelmänä yksittäisten asiointikertojen suunnittelun lisäksi myös laajempien kokonaisuuksien kuten asiakkuuksien ja niiden eri vaiheiden suunnitteluun. Tunnistamalla palvelupolun avulla asiakkuuden kehityskaari pystytään asiakkaiden tarpeita ennakoimaan pidemmällä ajanjaksolla ja voidaan tarjota asiakkaille palveluja, jotka soveltuvat heidän kulloiseenkin tilanteeseensa. (Koivisto 2011, 49, 51.) Palvelupolun mallintaminen yrityksen prosessien kehittämisessä nostaa asiakaskokemuksen keskeisen tarkastelun kohteeksi (Ojasalo ym. 2014, 73).

2.3.2 Teemahaastattelu

Opinnäytetyön tiedonkeruun menetelmänä hyödynnetään teemahaastattelua. Kanasen (2013) mukaan teemahaastattelussa on kyse siitä, että siinä otetaan käsiteltäväksi laaja-alaisia keskustelun aiheita eli teemoja, joihin ei voi vastata lyhyesti. Teemoilla pyritään ymmärryksen saamiseen ilmiöstä, jota tutkimuksessa käsitellään (kuvio 2). (Kananen 2013, 93.)



Kuvio 2. Teemoilla pyritään saamaan ilmiöstä ymmärrys (Kananen 2013, 93, muokattu)

Tuomen ja Sarajärven (2011) mukaan haastattelun etu on erityisesti joustavuus: haastattelutilanteessa kysymyksiä on mahdollista toistaa ja niiden järjestystä voidaan vaihdella, väärinkäsityksiä on mahdollista oikaista ja asioita pystyy tarkentamaan haastateltavan kanssa. Laadullisen tutkimuksen haastattelussa keskeisin tavoite on kerätä mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Suositeltavaa onkin antaa haastattelukysymykset tai teemat haastateltaville katsottavaksi jo etukäteen. Myös eettisesti vähintään haastattelun aiheen kertominen haastateltaville on perusteltua. Teemahaastattelu eli ns. puolistrukturoitu haastattelu etenee tiettyjen keskeisten ja etukäteen päätettyjen, tutkimuksen viitekehukseen liittyvien teemojen sekä niitä tarkentavien kysymysten pohjalta. Pyrkimyksenä on, että saadut vastaukset ovat merkittäviä tutkimustehtävän ja sen ongelmanasettelun kannalta. Teemahaastattelussa kysymysten järjestyksen lisäksi myös sanamuodot voivat vaihdella yhdenmukaisuuden suhteen tutkimuksesta riippuen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73-74.)

Opinnäytetyössä hyödynnettävä teemahaastattelu toteutetaan empaattisen suunnittelun periaatteet huomioiden. Empaattinen suunnittelu tarkoittaa Leonardin ja Rayportin (1997) mukaan samaistumista empaattisesti palvelun käyttäjän maailmaan. Empaattisessa lähestymistavassa sovellettuna asiakassuhteisiin pyritään asettumaan asiakkaan asemaan, ymmärtämään hänen näkökulmaansa ja hyödyntämään tätä ymmärrystä asiakkuusprosessin aikana positiivisen asiakaskokemuksen ja asiakkaan arvonluontiprosessin tukena. Empaattisessa suunnittelussa korostuu herkkyys myös

piilevien asiakastarpeiden havaitsemiseen ja ajattelun laajentamiseen nykyhetkeä kauemmas. Empaattisen suunnittelun avulla pystytään luomaan asiakkaalle arvoa tuottamalla heidän havaittuihin arkisiin ongelmiinsa tai tilanteisiinsa niitä helpottavia tai hyödyttäviä ratkaisuja, joiden olemassaolosta heillä itsellään ei välttämättä ole ollut edes tietoa. (Leonard & Rayport 1997, 103-104, 108.)

Tuulaniemen (2013) mukaan haastattelun avulla on mahdollista kerätä tietoa palveluun liittyvästä asiakaskokemuksesta ja rakentaa näin asiakasymmärrystä palvelujen suunnittelun ohjaamiseksi ja inspiroimiseksi. (Tuulaniemi 2013, 147.)

2.3.3 Asiakasprofiilit

Asiakasprofiilit ovat Tuulaniemen (2013) mukaan olennainen menetelmä tutkimuksessa esiin nousseen asiakastiedon kiteyttämiseen. Niissä tiivistyy asiakastutkimuksissa saatu tieto ja löydökset asiakkaan toimintamalleista, motiiveista, arvoista ja toimintaa ohjaavista tekijöistä. Asiakasprofiililla kuvataan tiettyä tutkimuksesta esiin noussutta joukkoa ja sen havaittuja erityispiirteitä. Ideana on löytää tutkimustuloksista laajemmalle asiakasjoukolle merkittäviä asioita, jotka sitten esitetään asiakasprofiilien muodossa. Lähdetessä rakentamaan ratkaisuja ja palveluja kerätystä asiakastiedosta luotujen asiakasprofiilien pohjalta, olisi ideaalista, että profiilit pohjautuisivat havaintoihin laajemman asiakasryhmän toteuttamasta toimintamallista. Yksittäinen löydöskin toimintamallista voi kuitenkin olla huomionarvoinen. Profiileissa asiakkaiden arvonmuodostus tiivistyy muotoon, jossa sitä voidaan konkreettisesti hyödyntää palvelujen suunnittelussa juuri tiettyjen asiakkaiden tarpeisiin. (Tuulaniemi 2013, 154-156.)

3 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä on B2B-palvelujen myyntiprosessi, asiakkaan kokema arvo B2B-myyntiprosessissa ja asiakaskokemus. Tässä luvussa määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja tuodaan esille erilaisia näkökulmia, joiden pohjalta tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu.

3.1 B2B-palvelujen myyntiprosessi ja asiakkaan kokema arvo

Tässä alaluvussa käsitellään omina alalukuinaan B2B-palvelujen myyntiprosessia ja sen vaiheita, B2B-myyntin murrosta ja nykytilaa ja asiakkaan kokemaa arvoa ja arvonluontia sekä niiden merkitystä myyntiprosessissa.

3.1.1 Asiakkaan ongelma ja ongelmanratkaisu B2B-palvelujen myynnin pohjana

Ojasalo ja Ojasalo (2010) määrittelevät B2B-palvelut palveluiksi, joissa sekä ostajana että myyjänä on yritys tai muu organisaatio. Myös ostajayritykset saattavat toimittaa palveluja eteenpäin muille organisaatioille tai kuluttajille. B2B-palveluja tuottavat mm. erilaiset asiantuntijayritykset, ICT-alan yritykset, luovien alojen yritykset ja julkinen sektori. Palveluliiketoiminnasta on tullut uusi valttikortti myös monilla perinteisesti tuotokeskeisillä toimialoilla. B2B-palvelujen tuottaminen perustuu siihen, että asiakkaiden on havaittu toivovan pelkän tuotteen sijaan tuotteiden ja palvelujen kokonaisratkaisuja, joilla on positiivinen vaikutus liiketoiminnan taloudelliseen tuottoon tuotteen elinkaaren aikana. TEKES:in (2007) tutkimuksessa nostettiin yleisinä asiakasyritysten tarpeina B2B-palveluille esille mm.

- toimintojen helpottaminen ja epävarmuuden minimoiminen
- tuottavuuden ja kapasiteetin kasvattaminen
- prosessien läpinäkyvyyden ja reagointinopeuden kasvattaminen
- asiakkaiden sitoutuneisuuden ja asiakassuhteiden volyymin kasvattaminen
- tuotannon ja jakelun helpottaminen
- tarjoamien kehittäminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19-20, 24; viitattu lähteeseen TEKES 2007.)

B2B-palvelujen myynnissä korostuu Ojasalon ja Ojasalon (2010) mukaan yrityksen palveluista koostuvan kokonaisuuden eli asiakasratkaisun myyminen vastauksena asiakkaan ongelmaan. Ratkaisun myymisessä tuotteen tai -palvelun sijaan on kyse ns. konsultatiivisesta myynnistä, jossa myyjä toimii asiantuntijakonsultin roolissa. Myyjä selvittää ja analysoi vuorovaikutuksessa asiakkaan tarpeet ja muotoilee niiden pohjalta asiakkaalle soveltuvan ratkaisun yrityksensä palvelutarjoamasta. Erityisesti monimutkaisten B2B-palvelujen myynnissä kokonaisvaltainen asiakkaan ongelman ratkaisun taito korostuu. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 22.)

Häntin, Kairisto-Mertasen ja Kockin (2016) mukaan asiakas ostaa ratkaisuja ratkoakseen liiketoimintansa ongelmia ja haasteita. Koska myyjän kannalta olennaista on pystyä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin omalla palvelutarjoamallaan, asiakkaan tarve ja sen luonne vaikuttavat myyjäyrityksen toimintaan. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 47.) Ojasalon ja Ojasalon (2010) mukaan B2B-palvelujen myynnissä myyjäosapuolen tehtävänä on asiakasyrityksen ongelman luonteen tunnistaminen. He viittaavat Kubrin (2002) tutkimukseen, jossa nähdään asiakkaan ongelma erona nykyisen ja tavoiteolotilan välillä, ja asiakkaan tarve tästä välittömästi seuraavana huolena ja haluna muuttaa tilanne tavoitteiden suuntaiseksi. Ratkaisu nähdään tällöin keinona ongelman poistamiseen tai lievittämiseen. Ojasalon ja Ojasalon (2010) mukaan ongelman tunnistaminen, tarkempi määrittely ja ratkaisu edustavat asiakkaalle arvoa. Jos B2B-palveluja tuottava yritys pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman palvelutarjoamallaan, on kyseessä myyntimahdollisuus. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 63, viitattu lähteeseen Kubr, 2002.)

Kun palveluja myydään ratkaisuna asiakkaan ongelmaan, vaatii tämä myyjäosapuolelta valmiuksia vuorovaikutussuhteen luomiseen asiakkaan kanssa asiakkaan ongelman ja tarpeiden ymmärtämiseksi ja ratkaisukyvykkyyden ja -halukkuuden osoittamiseksi näitä silmällä pitäen. Ojasalon ja Ojasalon (2010, 68-69) mukaan erityisesti ongelman määrittely on tärkeää, sillä ongelman väärä tulkinta johtaa väärän ongelman ratkaisemiseen ja tästä seuraa ainoastaan haittoja muodostuvalle asiakassuhteelle. Dixon ja Tanner (2012) korostavat vuorovaikutuksen tärkeyttä, määritellessään myynnin yksilöiden ja organisaatioiden väliseksi vuorovaikutusilmiöksi, joka pyrkii aikaansaamaan taloudellista vaihtoa osana myyjä- ja ostajaosapuolien yhteistä arvonluontia. Tämä määritelmä, jossa yksipuolisen myyntituoton asemasta viitataan ihmisten välisen vuorovaikutuksen puitteissa tapahtuvaan taloudelliseen vaihtoon, siirtyy pois päin perinteisen myyntiprosessin näkökulmasta, tuoden esille mahdollisuuden nähdä

myynnillä viitattavan taloudellista vaihtoa sisältäviin sopimuksiin ja kumppanuuksiin eri osapuolien välillä. (Dixon & Tanner 2012, 9).

Edellä mainittujen määritelmien (Ojasalo & Ojasalo 2010; Hänti ym. 2016) tavoin tässä opinnäytetyössä nähdään B2B-palvelut palveluina, joissa sekä ostajana että myyjänä on yritys tai muu organisaatio ja joiden myyntiprosessin keskeinen piirre on asiakkaan ongelman tunnistaminen, ymmärtäminen, määrittely ja ratkaisun kehittäminen sekä tarjoaminen kyseiseen ongelmaan. Tällaisessa myyntiprosessissa on kyse ns. ratkaisumyynnistä, jota käsitellään tarkemmin opinnäytetyön alaluvussa 3.1.4.

3.1.2 B2B-myyntiprosessi ja sen vaiheet

Tässä alaluvussa tarkastellaan erilaisia B2B-myyntiprosessimalleja, joissa kuvataan myyntiprosessin vaiheittaista etenemistä myyjän roolin, toiminnan ja tehtävien kautta. Tarkastelussa pyritään myös osoittamaan, miten perinteinen tai ”klassinen” myyntiprosessi on muuttunut ja kehittynyt nykypäivää kohti ja minkä asioiden siinä tänä päivänä nähdään korostuvan toiminnan onnistumisen edellytysten näkökulmasta.

Hänti ym. (2016, 55) määrittelevät B2B-myyntiprosessin yrityksen prosessina, jossa tuotetaan prosessiin laitettujen panosten avulla tietyissä olosuhteissa tietty joukko tuotoksia. Laineen (2008) mukaan myyntiprosessi tarkoittaa myyntihankkeen vaiheittaista etenemistä kiinnostuksen herättämisestä, tarpeiden ja yhteisten tavoitteiden määrittelystä sekä neuvotteluista sopimukseen. Myyntiprosessin tärkein tehtävä on tukea myyjän työtä, jotta myynti onnistuisi paremmin. Myyntiprosessin pitää olla suunniteltu ja kuvattu, jotta avainhenkilöt, kuten myyjät ja yrityksen johto, sitoutuvat noudattamaan sitä ja jotta kaikki yrityksessä ymmärtävät sen. Vaiheet tulee kirjata muistiin ja dokumentoida selkeästi kaikille osapuolille. Dokumentointi helpottaa prosessin johtamista ja antaa perusteet mm. resurssien hyödyntämiseen. (Laine 2008, 29, 57-62.)

Moncriefin ja Marshallin (2005, 13) mukaan ”myynnin 7 askelta” on jo 1920-luvulta lähtöisin oleva myyntiprosessin malli ja lähestymistapa, jonka periaatteita on käytetty myynnin koulutuksissa ja oppikirjojen pedagogisena perustana aina 2000-luvulle saakka. Kuitenkin myynti ammattina ja tehtävänä on kehittynyt dramaattisesti viime vuosikymmeninä mm. uuden teknologian ja myynnin välineiden, globaalistumisen,

lisääntyneen jälleenmyynnin ja kasvaneiden asiakasodotusten myötä. Ajan myötä myyntimenetelmät ovat kehittyneet erilaisista tekniikoista enemmän suhdemyynnin suuntaan, jossa korostuu pitkäaikaisten suhteiden kehittäminen ja ylläpito kannattavien asiakkaiden kanssa (Moncriefin & Marshall 2005, 14; viitattu lähteisiin Schurr, 1987 ja Johnston & Marshall, 2005.)

Moncriefin ja Marshallin (2005, 15) mukaan perinteinen myynnin 7 askeleen malli kuvaa myyjän toimintaa vaiheittain, osana myyntiprosessia. Nämä vaiheet ovat:

- **Uusasiakashankinta eli ns. prospektointi (prospecting)**; vaihe, jossa myyjät etsivät uusia ja potentiaalisia asiakkaita mm. yrityksen asiakaskunnan laajentamiseksi.
- **Esilähestymistapa (preapproach)**; vaihe, joka sisältää ensimmäistä myyntitapaamista edeltävän tiedonkeruun potentiaalisesta asiakkaasta, asiakasorganisaatiosta, ja tapaamiseen osallistuvista henkilöistä, tutustumisen asiakkaan tarpeisiin, aiemman viestinnän ja tapaamisen suunnittelun sekä siihen valmistautumisen.
- **Lähestymistapa (approach)**; vaihe viittaa myyntitapaamisen ensi minuutteihin, jolloin myyjä valitsee toimintastrategian luodakseen kontaktin ja asiakassuhteen asiakkaaseen. Tähän sisältyy aloituslause, kädenpuristus, katsekontakti ja yleisesti hyvän ensivaikutelman luominen.
- **Presentaatio (presentation)**; myyntiesittely on myyntiprosessin keskeisin vaihe, joka perustuu myyjän tekemään esitulkintaan asiakkaan tarpeista ja jossa myyjä esittelee asiakkaalle tarjottavaa ratkaisua joko yhden tai useamman eri kertoina tapahtuvan presentaation muodossa. Myyntiesittelyn tavoitteet vaihtelevat, mutta keskeistä on pystyä osoittamaan myytävän tuotteen tai palvelun hyödyt ostajalle, jolloin visualisointi saattaa helpottaa ominaisuuksien ja painopisteiden ymmärtämistä. Tämä vaihe voi olla monimutkainen ja sen huolellinen valmistelu on olennaisen tärkeää.
- **Vastaväitteiden voittaminen (overcoming objections)**; vaihe keskittyy asiakkaan esteiden ja epäluulojen voittamiseen ja epäroivien kysymysten käsittelyyn hankinnan kohdetta tai myyjäyritystä koskien. Aikaisemmin tärkeänä nähtiin nimenomaan myynnin esteiden poistaminen. Nykyisen teorian valossa todellisen esteen paljastuminen saattaa olla merkki siitä, että myynti tulisi keskeyttää, jos näyttää siltä, ettei asiakkaan tarpeisiin pystytä vastaamaan kyseessä olevan tuotteen tai palvelun avulla. Positiivisena nähdään se, että

asiakkaan epäröinti ja vastaväitteet antavat myyjälle merkittävää tietoa siitä, mitä asiakas pitää arvokkaana.

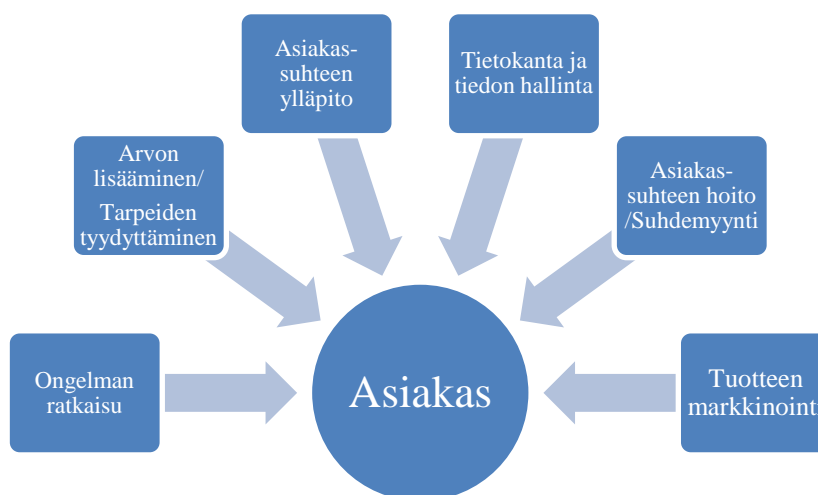
- **Kaupan päättäminen eli ”klousaus” (close)**; vaihe tarkoittaa myyntiesittelyn viemistä menestyksekkääseen päätökseen, jolloin päästään asiakkaan kanssa sopimukseen tuotteen tai palvelun ostamisesta. Kun myynnin esteet on saatu voitettua, myyjän tulee aloittaa klousaus kysymällä asiakkaalta, onko asiakas valmis sopimaan kaupoista. Erityisesti uudet myyjät kokevat usein tämän vaiheen vaikeana ja lukemattomia taktiikoita onkin kehitetty tätä varten.
- **Seuranta (follow up)**; vaihe on uudempi lisä perinteiseen myyntiprosessiin. Myyjä ei oleta myynnin olevan ohi tarjouksen hyväksymisen jälkeen, vaan seurannalla on tarkoitus varmistaa asiakkaan tyytyväisyys hankintaan ja huolehtia siitä, että asiakkaalle toimitetaan kaikki, mitä hänelle ollaan luvattu. Tähän vaiheeseen sisältyy mm. kiitoskirje tai seurantapuhelu asiakkaan tyytyväisyyden varmistamiseksi.

Moncrief ja Marshall (2005, 15-18) esittävät tutkimuksiinsa viitaten joukon transformatiivisia tekijöitä, jotka ovat johtaneet ja johtavat edelleen 7 askeleen mallista kehittyneeseen myyntiprosessiin. Kehittyneen myyntiprosessin mukaisesti

- prospektointivaiheen keskiössä on uusasiakashankinnan sijaan olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen tai poistaminen
- esilähestymistavassa perinteisen tiedonkeruun korvaavat asiakastietokannat ja tiedonhallintajärjestelmät, jotka helpottavat ja nopeuttavat tiedonhankintaa
- lähestymistavan valinnan sijaan keskitytään asiakassuhteen luomiseen ja ylläpitoon
- presentaatiovaiheen korvaa pitkälti tuotteen digitaalinen markkinointi
- esteiden voittamisen sijaan tärkeää on pyrkiä ongelmanratkaisuun asiakkaan ongelman suhteen
- klousausvaiheessa keskiössä on yhteisten päämäärien tunnistaminen, joiden avulla pyritään tuottamaan arvoa asiakkaalle
- seurannalla pyritään huolehtimaan asiakassuhteen ylläpidosta.

Moncriefin ja Marshallin (2005, 18, 21) mukaan kehittynyt myyntiprosessi heijastaa paitsi muuttuneita myyjän ammatillisia valmiuksia ja laajentunutta tehtäväkenttää, myös muuttunutta organisaatiofilosofiaa myyntiorientoituneisuudesta asiakas-orientoituneisuuteen, kohti asiakassuhteisiin keskittynyttä ja usein tiimissä jaettua

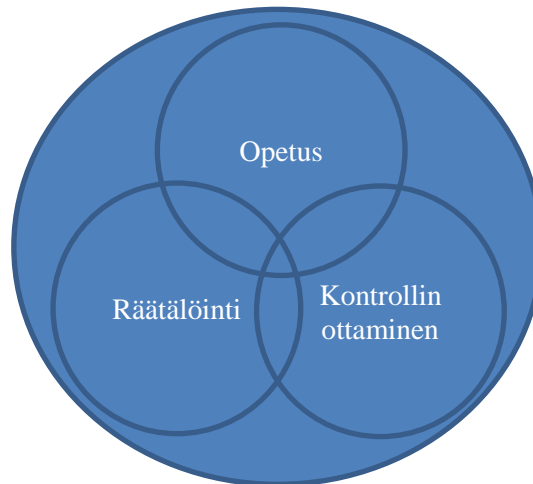
myyjän roolia eli myyjän ja muun yrityksen henkilöstön yhdessä toteuttamaa myyntiä. Asiakslähtöisyys vaatii erilaisia myynnin strategioita. Kehittyneessä myyntiprosessissa (kuvio 3) perusolettamus on, että jokaisessa askeleessa, jonka myyjä sekä myyjäyrityksen muu henkilöstö ottaa osana myyntiprosessia, toteutuksen keskipisteessä on asiakas.



Kuvio 3. Kehittynyt myyntiprosessi (Moncrief & Marshall 2005, 19, muokattu)

Viime vuosien aikana laajaa suosiota myyntiorganisaatioissa on herättänyt uusi myynnin koulutuskäytäntö ja myyntitekniikka, jota kutsutaan Challenger Sales-malliksi. Challenger Sales-malli luokittelee myyjätyypit viiteen kategoriaan: 1) haastajiin, 2) reagoiviin ongelmanratkajiin, 3) suhteenluojiin, 4) yksinäisiin susiin ja 5) ahkeriin työntekijöihin. Mallin mukaan myynnin onnistuminen mitataan myyjätyypin mukaan, joista haastajatyypin ylittää muut suoritukset. Mallissa keskeistä on herättää asiakkaassa ristiriita nykytilan ja toivotun tilan välillä, pyrkiä esittämään oman ratkaisun edut tavoitteeseen pääsemisessä ja suhteessa kilpaileviin ratkaisuihin sekä painostaa asiakas nopeaan päätöksentekoon. Challenger Sales-mallissa asiakkaalle tuotetaan rakentava jännite kolmessa vaiheessa, joita ovat opetus, räätälöinti ja kontrollin ottaminen (kuvio 4). Opetusvaiheessa asiakkaalle annetaan jokin uusi oivallus tai näkökulma, joka pakottaa asiakkaan tarkistamaan tapaa, jolla hän ajattelee ja joka on arvokas asiakkaan kilpailukyvyyn näkökulmasta. Räätälöintivaiheessa myynnin viestit suunnataan asiakkaan arvoajureihin ja talous- ja suorituskykyindikaattoreihin ja osoitetaan ne eri toiminnoille ja yksilöille, jotka ovat osa myyntiprosessia. Kontrollin ottamisvaiheessa on tarkoitus ottaa tilanne hallintaan käyttämällä diplomatiaa ja empatiaa, saattamalla asiakas pois mukavuusalueeltaan ja painottamalla asiakkaalle hankinnasta seuraavaa lisäarvoa hinnan

asemasta. Asiakasta yritetään samalla painostaa nopeaan päätöksentekoon. (Rapp, Bachrach, Panagopoulos & Ogilvie 2014, 245, 247.)



Kuvio 4. Challenger Sales-mallin vaiheet (Rapp ym. 2014, 247, muokattu)

Rapp ym. (2014) esittävät tutkimuksessaan Challenger Sales-mallille kattavan kritiikin, joka on luonteeltaan empiiristä ja käsitteellistä. Vaikka he näkevät mallin etuina sen innovatiivisuuden koskien asiakkaiden ajattelutavan ”ravistelua”, asiakasta ja asiakkaan liiketoimintaa koskevan tiedon merkityksellisyyden korostumisen ja erilaisten myyjätyyppien jaottelun, he korostavat, että rajoitukset mallin päätelmien pätevyyden suhteen ovat ilmeisiä. Kritiikin kärki kohdistuu mm. siihen, että mallissa asiakassuhteiden ja luottamuksen kehittämistä ei pidetä olennaisena, asiakkaan elinikäinen arvo unohdetaan, myyjän uskottavuutta ei huomioida, erilaiset myyntitaktiikat kuten painostaminen sisältävät eettisesti arveluttavia elementtejä ja mallissa painottuu tuotokeskeisyys asiakaskeskeisyyden sijaan. (Rapp ym. 2014, 248.)

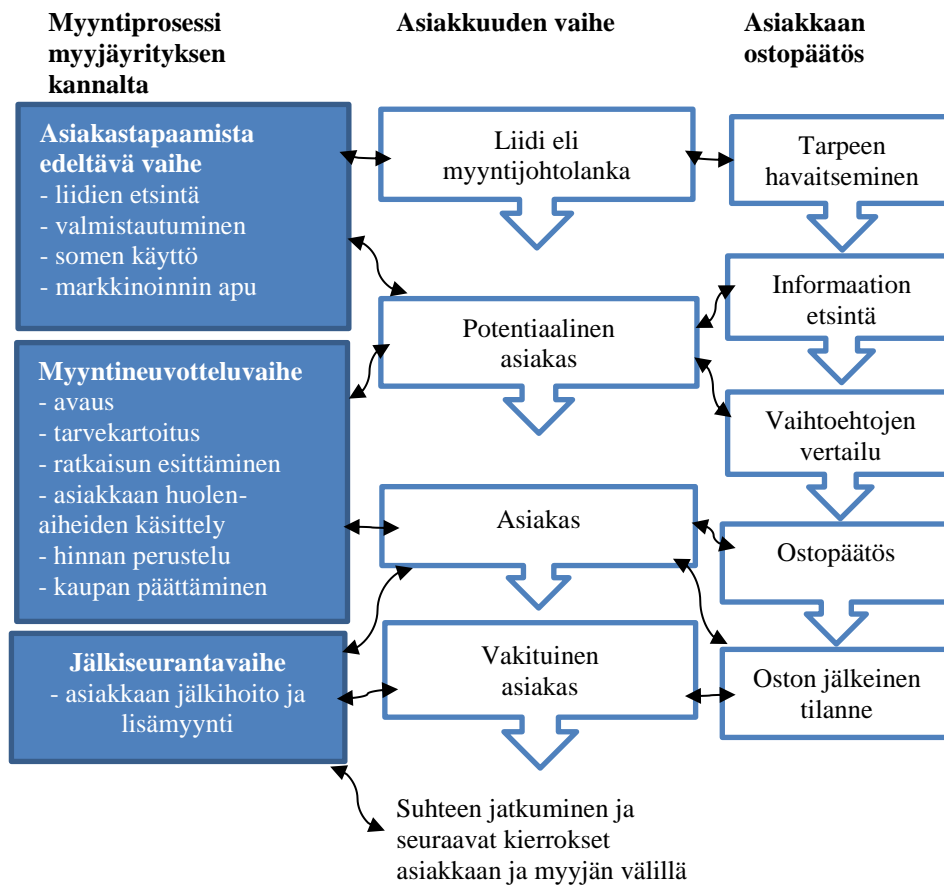
Käsitteelliset rajoitteet	Kuvaus
Asiakassuhteiden luomisen rooli	Väittää ettei asiakassuhteiden luominen ole tärkeää. Heijastaa perustavanlaatuaista väärinkäsitystä suhteiden rakentamisen tärkeydestä
Ratkaisumyynnin käsitteellistäminen	Väittää että ratkaisumyyntiä ei enää ole ja kyseinen lähestymistapa nähdään ärsyttävänä. Epäselvyys joko määritelmästä tai käsitteestä ja siitä, mitä se todellisuudessa pitää sisällään.
Myyjän uskottavuus	Myyjän uskottavuuden arvoa tai tärkeyttä ei huomioida. Jotta saataisiin luotua ja omaksuttua mallin lähestymistapaan sisältyviä asiakasjännitteitä, uskottavuus ja luottamus ovat olennaisia.
Monimutkaiset ja nopeat markkinat	On vihjattu, että malli sopii parhaiten monimutkaisiin ja nopeasti liikkuviin markkinoihin. Monimutkaiset markkinat ovat tyypillisesti hyvin hitaita liikkeitään, mikä asettaa ongelmia mallin sovellettavuudelle.
Asiakkaan elinikäinen arvo	Painottaa, että myynnin pitäisi ottaa kohteeksi yksilöitä, jotka ovat siinä asemassa, että he pystyvät tekemään nopeita päätöksiä. Malli ei huomioi asiakkaan elinikäisen arvon seurauksia eikä sitä, ettei hyviä kauppvoja voi jättää tekemättä hitaampien päätöksentekoaikojen vuoksi.
Haastajaprofiilin käsite	Piirteet, joilla mallissa luonnehditaan haastajaprofiilia, ovat ongelmallisia ja kohdistuvat suoraan asiakasorientaatio-lähestymistapaan. Jännityksen ja paineiden tuottaminen ei välttämättä ole hyvä strategia eikä se ole linjassa mallin muiden ulottuvuuksien kanssa.

Taulukko 1. Challenger Sales-mallin käsitteelliset rajoitteet (Rapp ym. 2014, 248.)

Empiiriset rajoitteet	Kuvaus
Syy-yhteys	Katsoo, että myynnin onnistuminen johtuu tietyn käyttäytymisen hyväksymisestä. Empiirinen tutkimus ei tue tätä syy-yhteyttä profiilin tunnistuksella kerättyjen poikkileikkaustietojen perusteella.
Keskinäinen yhteensopivuus	Viiden myyjäprofiilin pitäisi olla toisensa pois sulkevia. Tekijät käyttävät epäasianmukaisia tilastollisia tekniikoita ja jättävät huomiotta jäsenyyteen liittyvän todennäköisyyden useissa profiileissa.
Myyjän profiilin ominaisuudet	Mallissa esitetyt viisi myyjäprofiilityyppiä ehdotetaan linkitettäväksi erilaisiin myyntituloksiin. Jättäessään huomioimatta mahdolliset ristikkäisjäsenyydet, jätetään huomioimatta se mahdollisuus, että suuremmat suorituskyvyn vaihtelut kokonaissuorituksissa voivat olla eri profiilityypin mukaan kaikissa luokissa.
Myynnin tehokkuuden parantaminen	Luokitteluja tehtäessä johtajia pyydettiin arvioimaan myyjiä keskitason suoriutujina tai tähtisuoriutujina. Tämä lähestymistapa perustuu palvelukeskeiseen eikä asiakaslähtöiseen näkökulmaan. Tämä on vastaan periaatetta siitä, että menestys mitataan asiakkaan liiketoiminnan, ei toimittajan tuotteiden, avulla.

Taulukko 2. Challenger Sales-mallin empiiriset rajoitteet (Rapp ym. 2014, 248.)

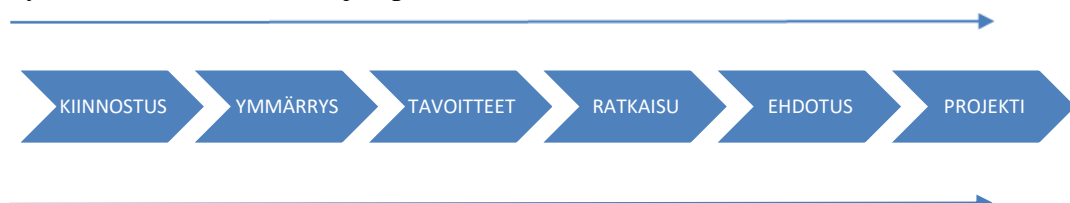
Asiakkaan ostopäätösprosessi kulkee myyntiprosessin kanssa rinnakkain (kuvio 5). Yhdessä nämä prosessit liittyvät niiden yhteydessä muodostuvaan asiakassuhteeseen. Asiakas ja myyjä kohtaavat tapahtumaketjujen vuorovaikutustilanteissa, jotka voidaan kohdistaa johonkin prosessien vaiheista. Ostopäätösprosessi ei aina pääty ostopäätökseen eikä myyntiprosessi aina pääty ratkaisun myyntiin. Prosessien vaiheiden edetessä asiakas muuttuu liidistä eli myyntijohtolangasta vakituiseksi asiakkaaksi ja samalla myös myyjä siirtyy vaiheittain eteenpäin myyntiprosessissa. (Hänti ym. 2016, 57.)



Kuvio 5. Osto- ja myyntiprosessin yhteys (Kairisto-Mertanen 2015, muokattu)

Laine (2008, 69) esittää, että myyntiprosessin tulee olla eräänlainen malli, jota käyttämällä oman yrityksen toiminta tehostuu. Toimiva myyntiprosessi kuvaa mitä myydään, miten ostetaan, miten parhaiten onnistutaan, ketkä ovat prosessin osapuolet, mitkä ovat toimijoiden tehtävät ja roolit ja mitkä ovat myyntiennusteen tekemisen perusteet. Myyntiprosessi etenee samanaikaisesti asiakkaan ostoprosessin kanssa, ollen sen peilikuva (kuvio 6).

Asiakas: Määrittämätön tarve/Epävarmuus ongelman laadusta/Tärkeyden kyseenalaistus/Vaihtoehtojen punnitseminen/Ratkaisu



Myyjä: Asiakkaan tilanteen analyysi/Yhteisen tavoitteen varmistaminen/Arvon ja investoinnin sovittaminen/Ehdotuksen myyminen/Kilpailijoista erottuva ehdotus

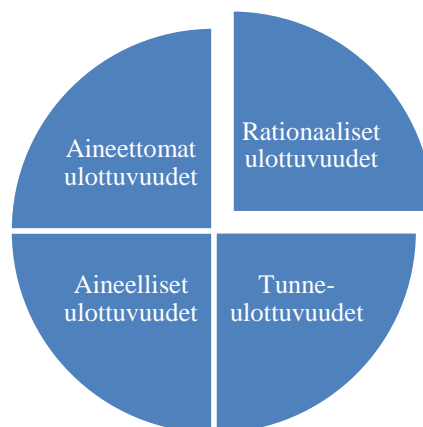
Kuvio 6. Osto- ja myyntiprosessit toistensa peilikuvina (Laine 2008, 69, muokattu)

Tärkein vaihe myyntiprosessissa on sen alku, jolla tarkoitetaan ensikontakteja kuten puhelinsoittoja ja tapaamisia. Tämä vaihe edellyttää myynniltä vahvaa sitoutumista, joka välittyy myös asiakkaalle. Alkuvaiheessa tarkoituksena on lähinnä kiinnostuksen herättäminen – myytävistä ratkaisuista ei pitäisi vielä juurikaan puhua. Tarkoitus on pikemminkin tutustua ja etsiä yhteistä näkemystä myyjä- ja asiakasosapuolten välillä (Laine 2008, 63.)

Tässä opinnäytetyössä myyntiprosessi nähdään Laineen (2008) määritelmän mukaisesti myyntihankkeen vaiheittaisena etenemisenä kiinnostuksen herättämisestä ja tarpeiden ja yhteisten tavoitteiden määrittelystä neuvotteluiden kautta sopimukseen. Mediamasteri Oy:n myyntiprosessi (kts. luku 4) on lähes identtinen kuvioissa 5 ja 6 kuvatun myyntiprosessin kanssa. Tässä opinnäytetyössä kiinnostus kohdistuu myyntiprosessin tärkeimmäksi mainittuun vaiheeseen eli juuri myyntiprosessin alkuvaiheeseen ja ensimmäiseen asiakastapaamiseen.

3.1.3 Asiakkaan kokema arvo B2B-myyntiprosessissa

Arvo on käsitteenä moniulotteinen ja sitä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta (kuvio 7). Arvoa voidaan kuvailla rationaalisten ulottuvuuksien (hinta, laatu, tuotot, riskit) kautta, tunneulottuvuuden kautta (käsitteet arvovallasta, maineesta, sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, uutuudesta, nautinnosta) ja aineellisten sekä aineettomien ulottuvuuksien kautta. Arvoa arvioitaessa eri näkökulmat voivat olla myös päällekkäisiä. (Hänti ym. 2016, 49.)



Kuvio 7. Arvon moniulotteisuus (Hänti 2014, muokattu)

Arvon arvioiminen on haasteellista, sillä arvon käsitteen moniulottuneisuuden lisäksi arvokokemus on monilta osin subjektiivinen. Siihen vaikuttavat sekä organisaation että yksilön henkilökohtaiset arvot. Esimerkiksi sosiaaliset, psykologiset, esteettiset, eettiset ja moraaliset tekijät ovat subjektiivisia arvon ulottuvuuksia. Objektiivisena mittarina on pidetty taloudellista näkökulmaa eli rahallista arvoa, jota voidaan kuvata erilaisin tunnusluvuin tai voiton ja tappion näkökulmasta. OEH-analyysi on puolestaan työkalu, jonka avulla tuotteen tai palvelun ominaisuudet (O) kuvataan asiakkaalle niistä syntyvien konkreettisten etujen (E) ja hyötyjen (H) näkökulmasta. (Hänti ym. 2016, 50-51.)

Asiakkaan kokeman arvon merkitys on B2B-myyntiprosessissa ja liiketoiminnassa keskeinen. Storbackan, Blomqvistin, Dahlin ja Haegerin (1999) määritelmän mukaan asiakkaan kokema arvo on joko välitöntä arvoa, joka määräytyy sen pohjalta, mitä asiakas saa vastineeksi korvauksistaan ja lupauksistaan tai välillistä arvoa, joka muodostuu yhteisestä toiminnasta sekä tunnearvosta. Arvoa luodaan yritysten yhteisissä prosesseissa vastavuoroisesti ja luottamuksellisesti. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 25.)

Hänti ym. (2016) määrittelevät asiakkaan kokeman arvon ”kaikkena sinä arvona, minkä asiakas saa sillä, mitä hän itse antaa”. Tällä ei tarkoiteta pelkkää vaihdanta-arvoa (value exchange) siinä vaiheessa, kun kauppa solmitaan ja asiakas saa ratkaisun maksua vastaan, vaan myös käyttöarvoa (value-in-use) eli aikaa, jolloin ratkaisu on asiakkaan käytössä. Asiakas voi hyötyä eli saada arvoa ratkaisusta pitkänkin aikaa. Toisaalta maksetun hinnan lisäksi asiakkaalle tulee usein myös muuta annettavaa, kuten ratkaisun hankintaan, käyttöönottoon ja hävittämiseen liittyviä kustannuksia, ja muita panoksia, kuten käytetty aika. Myös se, mitä asiakas ratkaisulta odottaa ja toivoo ja se, miten nämä odotukset täyttyvät, on kytköksissä arvoon. (Hänti ym. 2016, 48.)

Tuulaniemen (2013) määritelmän mukaan asiakkaan kokemalla arvolla tarkoitetaan hyötyä, jonka asiakas kokee saavuttavansa suhteessa siihen, mitä hän joutuu antamaan. Palveluliiketoiminnassa palvelua tuottavan yrityksen perustehtävä on yrityksen taloudellisen voiton tuottamisen ohella tukea asiakkaiden arvontuotantoa. Yritys antaa asiakkailleen lupauksen tarjoamastaan arvosta, jossa määritellään ja kuvataan palvelu, sen kohderyhmä, se, miten palvelu hyödyttää asiakasta ja se, miten palvelu erottuu kilpailijoiden palveluista. Asiakas hankkii palveluja jonkun tavoitteensa saavuttamiseksi tai ongelmansa ratkaisemiseksi eli tuottaakseen niiden avulla arvoa itselleen. Jos asiakas kokee palvelun edistävän omia tarkoitusperiään, muodostuu arvokokemus. Asiakkaalla

on jo ennen palvelun hankintaa sen arvosta omat odotuksensa, jotka ovat muodostuneet mm. aiempien kokemusten, toiveiden, tarpeiden ja palvelua tarjoavan yrityksen viestinnän ja maineen perusteella. Myös sillä käsityksellä, jonka asiakas muodostaa yrityksestä asiointitilanteissa eri ympäristöissä ja kanavissa on merkitystä koettuun arvoon. (Tuulaniemi 2013, 30-31, 33.)

Fillin ja McKeen (2011) mukaan arvo voidaan johtaa muista lähteistä kuin tuotteista ja hinnoista. He määrittelevät asiakkaan kokeman arvon asiakkaan arvioksi siitä, missä määrin tuote tai palvelu pystyy täyttämään sille asetetut tarpeet. Asiakkaat määrittävät tuotteen tai palvelun arvopotentiaalin ottamalla huomioon vaihtoehtoiset ratkaisut ja kustannukset, joilla nämä tarpeet saadaan täytettyä. Siksi arvo määräytyy suhteessa asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja kokemuksiin kilpailutarjonnasta. (Fill & McKee 2011, 22.)

Selinin ja Selinin (2013) mukaan asiakaslähtöisyys myyntiprosessissa tarkoittaa ajattelun painopisteen siirtämistä tuotteen tai palvelun ominaisuuksista sen asiakkaalle tuottamaan lisäarvoon. Ominaisuuksilla ei ole merkitystä, jos ne eivät sovellu asiakkaiden tarpeisiin. Siksi myyntiprosessissa on keskeisen tärkeää huomioida juuri kyseisen asiakkaan luonne, tavoitteet ja tarpeet, joihin ratkaisua ominaisuuksineen ollaan sovittamassa. (Selin & Selin 2013, 18-20.)

Selin ja Selin (2013) painottavat, että asiakkaan tehdessä hankintapäätöstä hän pohtii hankinnasta itselleen saatavia hyötyjä kysymyksen ”What’s In It For Me” (=WIIFM) kautta. Ostopäätöksen kohde on yleensä se, josta saadaan eniten lisäarvoa ja todellista hyötyä. Myynnin näkökulmasta onkin tärkeää ottaa lähtökohdaksi asiakashyödyt ja muistaa myös ero siinä, mitkä asiat ovat lopulta todellisia hyötyjä ja mitkä pelkkiä etuja. Etu on väline ja hyöty välineen tuottama lopputulos – esimerkiksi helppokäyttöisyys on etu ja helppokäyttöisyyden aiheuttama hyöty on se, että aikaa säästyy pitkältä käytön opettelulta. Tärkeää myynnissä on keskittyä lopputulokseen, joka saadaan panostamalla johonkin etuun. Käytännössä asiakkaiden kokemat hyödyt liittyvät usein kustannusten tai ajan säästöön, kaupan lisääntymiseen, imagon, kilpailukyvyn tai turvallisuuden parantamiseen, asiakkaan omien asiakkuuksien parempaan hoitamiseen tai riskien pienenemiseen. Jos halutaan menestyä, asiakashyötyjä on tärkeää miettiä myös suhteessa kilpailijoiden tarjoamiin hyötyihin. Lisäksi täytyy tiedostaa, että B2B-myyntissä ostaja on ostotilanteessa läsnä sekä yrityksensä edustajana että yksilönä. Hankintaa tekevän

yrityksen tarpeiden, toiveiden ja odotuksien lisäksi on tältä pohjalta huomioitava myös se, mitä ostajaa edustava henkilö henkilökohtaisesti tarvitsee ja toivoo. Tärkeintä näillä molemmilla tasoilla on päästä auttamaan ostajaa poistamalla tai vähentämällä ostopäätöksen esteitä, kuten esimerkiksi epäluuloja tai pelkoja, joita hankintaan liittyy. (Selin & Selin 2013, 26-29.)

Kun tavoitteena on yhteinen arvonluonti, palvelua tuottavan yrityksen pitäisi Hirvosen ja Helanderin (2001) mukaan onnistuakseen 1) tunnistaa asiakkaan arvonluontiprosessi, 2) analysoida tämän arvonluontiprosessin ongelmat, 3) määritellä mihin ongelmiin yritys voi tarjota ratkaisun omalla ydinosaamisellaan, 4) tehdä selkeä arvolupaus ja 5) pitää lupaukset ja sitoutua asiakassuhteeseen. Yhteisen arvonluonnin ja yrityksen palvelutarjoaman hyödyntämisen helpottamiseksi asiakas voi vastaavasti tukea yhteistä arvonmuodostusta tunnistamalla oman arvonluomisprosessinsa ja tekemällä sen olennaiset osat näkyviksi palveluntarjoajalle, kommunikoimalla avoimesti palveluntarjoajan kanssa ja sitoutumalla asiakassuhteeseen. (Hirvonen & Helander 2001, 290.)

3.1.4 Ratkaisumyynnistä arvomyyntiin

Edellisissä kappaleissa on kuvattu myyntiä ja myyntiprosessia asiakkaan ongelman näkökulmasta, vastauksena asiakkaan olemassa oleviin ja tarpeisiin. Kyse on ratkaisumyynnistä, jossa lähtökohtana on asiakkaan ongelma. Rouneen ja Joki-Korpelan (2008) mukaan ratkaisumyynnin kuvauksessa ”ostaja ei tiedä, mitä hän ostaa, eikä myyjä, mitä hän myy” piilee usein totuuden siemen (Roune & Joki-Korpela 2008, 16). Häntin ym. (2016) mukaan tämän päivän myyntityö on asiakkaan ongelmien kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja asiakkaalle lisäarvoa tuottavien ratkaisujen myymistä siten, että tavoitteena on tukea myös tulevaisuuden arvotuotantoa, josta ei vielä ole tietoa (Hänti ym. 2016, 14). Laine (2008) puhuu ns. ratkaisumyynnistä, jonka punainen lanka on asiakas- ja ratkaisukeskeinen myyntiprosessi. Asiakaskeskeisellä ratkaisumyynnillä Laine tarkoittaa myyjäyrityksen kulttuuria, jossa asiakastyö on koko henkilöstön yhteinen asia. Asiakaskeskeisessä myyntikulttuurissa

- myyjä kykenee asiakkaita kiinnostavaan vuoropuheluun
- myyjä keskittyy suhdetoiminnan sijaan auttamaan asiakkaita
- myyjä käyttää aikaa asiakkaan ongelman analyysiin ennen ratkaisun esittämistä

- myyjä kykenee keskustelemaan asiakasyrityksen eri osapuolien kanssa
- myyjä antaa asiakkaan keksiä ratkaisun, eikä oletta automaattisesti oman yrityksensä tarjoaman olevan sama asia kuin ratkaisu
- tuotteen tai palvelun hyödyt ovat tärkeämpiä kuin sen ominaisuudet
- myyjä pystyy johtamaan itsensä lisäksi myös esimiehiään ja organisaatiotaan tavoitteisiin. (Laine 2008, 13-14.)

Myyjien ja ostajien näkökulmat ratkaisumyynnistä eivät aina kohtaa. Tulin, Kohlin ja Bharadwajin (2007) tutkimuksessa tutkimuskirjallisuus sekä toimittajayrityksen johtajat näkivät ratkaisulla tarkoitettavan asiakkaan liiketoiminnan tarpeiden mukaan räätälöityä ja integroitua tavaroiden ja palveluiden yhdistelmää. Asiakkaat puolestaan näkivät ratkaisun asiakkaiden ja palvelun toimittajien välisenä vuorovaikutusprosessina, johon kuuluvat asiakkaiden vaatimusten määrittely, tuotteiden ja palvelujen räätälöinti ja integrointi, ratkaisun käyttöönotto ja kehityksen jälkeinen asiakastuki. On huomioitavaa, että prosessissa kaikki asiakkaiden mainitsevat vaiheet kohdistuivat asiakkaiden liiketoiminnan tarpeisiin. Vuorovaikutusprosessitulkinta voi auttaa toimittajia tarjoamaan tehokkaampia ratkaisuja kannattavilla hinnoilla. Lisäksi kenttätutkimus viittaa siihen, että ratkaisun tehokkuus riippuu paitsi toimittajaan liittyvistä muuttujista myös useista asiakasmuuttujista. (Tuli, Kohl & Bharadwaj 2007, 1.)

Asiakaslähtöisyys ei ole sanahelinää, vaan sen sijaan asiakkaan todellisiin arvoprosesseihin keskittyminen on välttämättömyys, jos myynnissä halutaan menestyä ja saavuttaa tuloksia kuten sitoutuneita ja uusia asiakkuuksia. Pinen (2011) mukaan B2B-myynnissä on ymmärrettävä, että asiakkaat eivät todellakaan halua pelkkiä tuotteita, järjestelmiä tai edes ratkaisuja, vaan sen sijaan keinoja, joilla saavuttaa liiketoiminnallisia tavoitteitaan. (Pine 2011, 6.) Myös Hänti ym. (2016) painottavat, että yritysasiakas ostaa ratkaisun vain, jos kokee sen tuottavan arvoa itselleen. Tästä syystä ei riitä, että myyjä tuntee edustamansa ratkaisun ominaisuudet ja yksityiskohdat, vaan nämä on kyettävä ymmärtämään niiden asiakkaille tuottaman hyödyn eli asiakkaan kokeman arvon näkökulmasta. Tämän vuoksi myyjällä on oltava tietämystä asiakasyrityksen liiketoiminnasta, ansaintalogiikasta, markkinatilanteesta sekä asiakkaan asiakkaista eli loppuasiakkaista. Keskeistä on kyetä tukemaan asiakkaan arvontuotantoprosessia, jotta asiakas menestyisi omassa liiketoiminnassaan. (Hänti ym, 2016, 47.) Grönroosin (2004, 101) mukaan asiakkaalle itse ydintuotetta tai palvelua kokonaisvaltaisemman arvon tarjoaminen voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi ohjausta ja tukea tuotteen tai palvelun

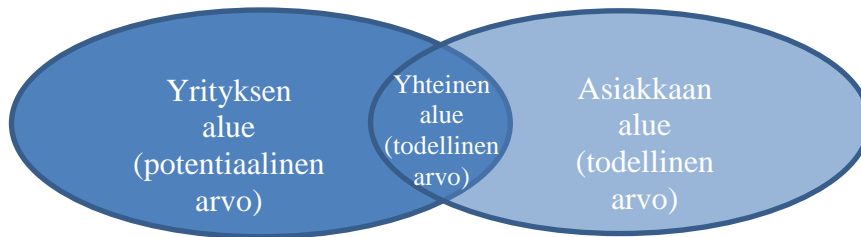
käyttöön tai ylläpitoon. Asiakas kaipaa asiakkuuden aikana erilaisia hankintaan liittyviä palveluja toimitettuna ystävällisesti, luotettavasti ja sovitun aikataulun mukaan. Yleensä jos ratkaisuun ollaan tyytymättömiä, kyse ei ole itse ydinratkaisusta, vaan juuri siihen liittyvistä prosesseista. (Grönroos 2004, 101.)

Maailman muuttuessa myös myynnissä on käsillä eräänlainen murroskausi. Wendelin (2015) toteaa perinteisen ratkaisumyynnin mallin olevan digitaalisuuden myötä vähitellen väistymässä ja siirtymässä painopisteeltään kohti todellisen liiketoimintarvon myymistä eli arvomyyntiä. Perinteisessä ratkaisumyynnissä myyntiprosessin alkupäässä pidetään tärkeänä todellisten ongelmien ja tarpeiden löytämistä sekä asiakkaan budjetin mukaisen ratkaisun etsimistä niille. Arvomyynnissä kyse on ratkaisun sijaan pikemminkin potentiaalista ja lisäarvosta sekä sen ymmärtämisestä ettei kaikkia asiakkaan tarpeita välttämättä tunneta. Käytännössä idea on luoda yhdessä asiakkaan kanssa uutta arvoa nykyisyyttä haastavilla ratkaisuilla, joissa keskeisenä tekijänä ei ole tuotemyynti tai asiakkaan budjetti. (Wendelin 2015.)

Muuttunut todellisuus vaatii myynniltä uudenlaista ajattelutapaa, lähtökohtia ja muuttuneita toimintatapoja. Arvomyynti edellyttää Wendelinin (2015) mukaan uudenlaista johtamista ja asiakastyötä, joiden pohjana on digitaalinen todellisuus. Asiakas kohdataan ilman valmiita ratkaisuja ja oletus on löytää suunta yhteisen keskustelun kautta. Koska digitalisaation myötä ostopäätös ja ratkaisu tehdään pitkälti etukäteen, kilpailijoista erottuminen täytyy tehdä muulla tavoin kuin yksin tuotteen kautta. Merkittävään asemaan tässä nousevat verkostot, yhdessä tekeminen ja ihmiskeskeisyys. Viitaten ajankohtaiseen tutkimukseen, jossa nostettiin myyjän tärkeimpinä ominaisuuksina arvomyynnissä esille luotettavuus, empatia, oma-aloitteisuus, osaaminen ja rohkeus, Wendelin esittää, että tulevaisuuden arvomyynnissä tulee panostaa erityisesti tunneperäisiin ja asenteellisiin taitoihin. (Wendelin 2015.)

Arvomyynnissä olennaiseen ja perustavanlaatuihin asemaan nousevat vuorovaikutteisuus ja dialogisuus. Grönroos ja Voima (2013) painottavat, että yhteistä arvонуontia tapahtuu ainoastaan suorassa vuorovaikutuksessa ja dialogissa asiakkaan kanssa – ilman tätä ei yhteinen arvонуonti ole mahdollista. Palvelua tuottava yritys tuottaa toiminnoillaan resursseja tukemaan asiakkaan arvotuotantoa eli potentiaalista arvoa omalla arvontuotantoalueellaan ja asiakas puolestaan on itsenäinen arvon tuottaja omalla alueellaan. Yhteisellä arvontuotantoalueella arvoa voidaan luoda yhdessä,

vuorovaikutuksessa ja dialogisesti, jos asiakas mahdollistaa tämän ja myyjäyritys sitoutuu vuorovaikutukseen. Jos näin ei käy, myyjäyritys voi ainoastaan toimia fasilitaattorina asiakkaan arvontuotantoprosessissa. Arvontuotantoalueiden luonne on dynaaminen. Esimerkiksi yhteistuotannossa tai yhteisissä kehittämisprosesseissa vuorovaikutus ja dialogi saattavat alkaa saman tien, jolloin yhteinen arvontuotantoalue muodostuu suuremmaksi (kuvio 8). (Grönroos & Voima 2013, 141.)



Kuvio 8. Arvontuotantoalueet (Grönroos & Voima 2011, 141, muokattu)

Kun ajatellaan vuorovaikutusta ja dialogia eri osapuolten välillä, on helppoa ymmärtää, että molempien osapuolien toiminnalla on merkitystä lopputuloksen kannalta. Eichertopf, Kleinaltenkamp ja Stiphout (2011) esittävät, että yrityksen ja asiakkaan yhteisen arvontuotantoprosessin onnistumiseksi asiakkaan rooli prosessissa kaipaa täsmenämistä. Tutkimuksessaan he esittävät, että vuorovaikutteista arvontuotantoa voi edistää siten, että laaditaan asiakkaan prosessin käsikirjoitus eli ehdotettu kuvaus asiakkaan prosessista, joka kulkee palveluntarjoajan vastaavasti blueprintin avulla kuvattua prosessin rinnalla. Molempien työkalujen yhdistelmällä pystytään luomaan läpinäkyvyyttä koko arvontuotantoprosessiin, alkaen asiakkaan ensikontaktista palveluja tarjoavaan yritykseen ja kestäen asiakassuhteen loppuun asti. (Eichertopf, Kleinaltenkamp ja Stiphout 2011, 650-651, 660.)

Myynti kulminoituu tarjouksen tekemiseen ja siksi jo tarjousvaihetta ennen on tärkeää muistaa eri osatekijät, joilla tarjouksesta saadaan asiakkaan näkökulmasta kiinnostava ja onnistunut. Hague (2014, 113) painottaa, että B2B-palvelujen myynnissä todellisen arvon tarjoaminen asiakkaille voittaa kilpailutilanteessa alhaisen hinnan, joten asiakkaan toivoman arvon selvittäminen on olennainen osa tarjouksen tekemistä. Selvitystyö tapahtuu hankkimalla tietoa siitä, mitä asiakkaat pitävät tärkeänä tai hyödyllisenä. Huomiota kannattaa kiinnittää seuraaviin tekijöihin:

- **Hankintapäätöksen eri osapuolien huomiointi**

B2B-markkinoilla on tärkeää huomioida koko päätöksentekoyksikkö, johon saattaa kuulua yrityksen eri toiminnoista vastaavia henkilöitä. Jokaisen päätöksentekijän erityiset kiinnostukset kohteet on huomioitava, koska jokainen tuote tai palvelu tuottaa erilaista arvoa riippuen siitä, mitä henkilön yksilölliset tarpeet ovat.

- **Yrityksen tarjoaman soveltuvuus ostajalle**

Myytävien palvelujen suhteen ei ole olemassa yleispätevää, kaikille asiakkaille sopivaa ratkaisua. Useimmille B2B-ostajille ratkaiseva tekijä ei lopulta ole hinta ja ne, joille se on tärkein tekijä, eivät yleensä ole asiakassegmenteistä suurimpia. Markkinat kannattaa segmentoida ja miettiä sen perusteella, ketkä ovat yrityksen näkökulmasta toivottavia liiketoimintakumppaneita.

- **Keskittyminen asiakkaan ongelmaan**

Keskeistä on myydä tuloksia ja ratkaisuja, ei palveluja tai tuotteita. Kuten kuluttajamarkkinoilla, myös B2B-puolella pitäisi rakentaa myynti- ja markkinointiohjelmat asiakastarpeiden ympärille. Vaikka tuoteominaisuudet voivat tukea asiakkaalle tarjottua ratkaisua, ne eivät saa muodostaa myyntitapaamisen ainoaa tai keskeisintä viestiä.

- **Hinnan määräytymisen perustelu**

Sen läpinäkyväksi tekeminen, mistä asiakas tuotteissa tai palveluissa maksaa, on olennaista. Monet B2B-yritykset erehtyvät yhä ajattelemaan, että tuotteen tai palvelun hinta ja laatu ovat ainoita ratkaisevia tekijöitä ostajalle, jolloin asiakas lopulta tekee valintansa täysin samanlaisten tuotteiden tai palvelujen tarjoajien joukosta. Dialogissa on mahdollista selvittää, mitä arvoa asiakas antaa erottuville tekijöille kuten tekniselle tuelle, nopeille toimituksille, varastosäilytykselle tai brändille.

- **Hankinnan pääoman tuoton esiin nostaminen**

Myynnin näkökulmasta on tärkeää selvittää asiakkaalle asiakkaan hankintaan sijoittaman pääoman tuotto, jota käsitteenä kuvaa ns. ROI (return on investment). ROI on arvomyynnin ja myynnin avainyksikkö, joka korostaa tarjouksen etuja ja tuloksia. Esimerkiksi jos yrityksen tuote on kalliimpi kuin kilpailijan, selitetään asiakkaalle, mitä kuluja sen avulla säästetään esimerkiksi ajallisesti nopeuttamalla prosesseja ja kuinka paljon lisää tuottoa sen avulla voi saada. ROI on huomionarvoinen etu useimmille B2B-ostajille, joten tarjouksen ilmoittaminen

numeroitavissa yksiköissä ja mahdollisuuksien mukaan uskottavia taloudellisia ehtoja sisältäen on suositeltavaa.

Haguen (2017) mukaan kolme tärkeää arvomyynnin pääperiaatetta, jotka yrityksen on syytä muistaa, ovat seuraavat:

- **Todellisen arvon tuottaminen asiakkaalle**

Tuottaako asiakkaille annettu tarjous tai siihen sitoutuminen asiakkaille todellista arvoa, jota he haluavat?

- **Toiminnan tuottoisuus molempien osapuolien näkökulmasta**

Onko asiakasyrityksen haluamaan asiakasarvoon sitoutuminen kannattavaa palveluja myyvän yrityksen näkökulmasta? Arvomyynnin on oltava win-win-tapahtuma.

- **Erottuminen kilpailuista todellisella arvolla**

Onko yritys sitoutunut asiakasarvoon paremmin kuin kilpailijat? Jos ei, tarjousta on kehitettävä siten, että se todella eroaa kilpailijoiden tarjonnasta. Ainoastaan näin toimimalla menestyminen on taattu. (Hague 2017, 113.)

3.2 Positiivinen asiakaskokemus

B2B-myyntiin siirtyessä kohti arvomyyntiä, nousee entistä enemmän pintaan asiakaskokemus, joka yksinkertaistettuna tarkoittaa sitä, millaisena asiakas kokee palvelun tai palveluprosessin. Löytänä ja Kortesus (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen muodostuvan kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden yhdistelmästä. Koska asiakaskokemus on aina yksilöllinen ja ei-rationaalinen tulkinta, sitä ei voi hallita yrityksen taholta muulla tavalla kuin määrittelemällä, millaisia asiakaskokemuksia halutaan luoda ja pyrkimällä kohti tätä tavoitetta. (Löytänä ja Kortesus 2011, 11.)

Kurvisen ja Sepän (2016) mukaan asiakaskokemus rakentuu kaikkiin palvelun kontaktipisteisiin perustuvista kokemuksista, mielikuvista ja tunteista. Hyvä asiakaskokemus tuotetaan vuorovaikutteisesti yrityksen prosesseissa. Sen lähtökohtia ovat yhtenäinen viestintä, toimintakäytännöt ja hyvä asiakaspalvelu asiointikanavasta riippumatta. (Kurvinen & Seppä 2016, 26-27.)

Fischer ja Vainio (2014) määrittelevät positiivisen asiakaskokemuksen sellaiseksi, joka saa asiakkaan palaamaan ja levittämään sanaa myös muille. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan yksilölliset odotukset, joita palveluntarjoaja ei voi automaattisesti tietää. Asiakkaalle tärkeimmät palvelun ominaisuudet muokkaavat hänen tyytyväisyysasteensa. Positiivinen asiakaskokemus synnyttää positiivisia tunteita. Asiakas kokee enemmän arvoa, jos hän kokee palvelun laadun ylittävän hänen odotuksensa. (Fischer & Vainio 2014, 9, 165).

Positiivinen asiakaskokemus liittyy asiakkaan kokemaan arvoon. Rantasen (2016) mukaan arvoa syntyy aina ihmisten kohdatessa jossain tietyssä ympäristössä ja käyttäessä aikaa tai rahaa johonkin. Syyt, joiden vuoksi aikaa tai rahaa käytetään juuri tiettyihin asioihin, johtavat kokemuksiin, tunteisiin ja tunnelmaan. (Rantanen 2016, 34, 40.)

Asiakaskokemus liittyy läheisesti myös asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Grönroosin (2000) mukaan palvelun laatu on suoraan yhtä kuin asiakkaan kokema laatu. Asiakkaan kokema palvelun laatu jakautuu tekniseen laatuun (palvelun tuotto ja lopputulos) ja toiminnalliseen laatuun (lopputuloksen välitystapa), jotka yhdessä muodostavat koetun kokonaislaadun. Koettuun kokonaislaatuun vaikuttaa myös laatukokemuksen suodattimena toimiva yrityksen imago ja se, miten palvelun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Odotettuun laatuun vaikuttavat yrityksen markkinointi, viestintä, imago ja asiakkaan tarpeet. Asiakkaan ja palvelua tarjoavan yrityksen välisiin vuorovaikutustilanteisiin kuten myyntitapaamiseen sisältyy ns. totuuden hetkiä eli hetkiä, joissa yrityksellä on ”tässä ja nyt” mahdollisuus osoittaa palvelujensa laatu ja jotka vaikuttavat olennaisesti asiakkaan kokemaan palveluun. (Grönroos 2000, 63-64, 67-68.)

Daudtin (2017) mukaan Asiakaskokemus B2B-myyynnissä on avaintekijä erottumiseen kilpailussa nopeasti muuttuvilla ja erikoistuneilla markkinoilla. Tutkimukset osoittavat, että vuoteen 2020 mennessä asiakaskokemus ohittaa tuotteen ja sen hinnan ensisijaisena kilpailutekijänä. Asiakkaan yksilöllisten tarpeiden ymmärtäminen ja niitä vastaavan kokonaisvaltaisen kokemuksen rakentaminen on todellinen kilpailuvaltti. (Daudt 2017.)

3.2.1 Positiivisen asiakaskokemuksen tuottaminen

Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen (customer experience management eli CEM) yrityksessä maksimoi asiakasarvoa luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, joilla mm.

- lisätään asiakkaiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista
- pidennetään asiakkuuden kestoa ja pienennetään uusasiakashankinnan kustannuksia
- vähennetään asiakkaiden negatiivista palautetta ja poistumisia
- lisätään yrityksen brändiarvoa, myyntiä ja suosittelijamäärää. (Löytänä & Kortesus 2011, 12-13.)

Asiakaskokemuksen johtaminen toimii Korkiakosken ja Gerdtin (2016) mukaan lähtökohtana, kun halutaan tarkastella ja kehittää yrityksen arvoprosesseja. Palvelun laadun tai asiakastyytyväisyyden sijaan keskeisen tarkastelun kohteiksi nousevat tässä asiakaskokemuksen osatekijöiden hahmottaminen ja konkretisointi ja palvelun kontaktipisteiden analyysi ja kehittäminen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 47.)

Positiivisen asiakaskokemuksen pohjana on suunnitelmallisuus. Kurvisen ja Sepän (2016) mukaan toimiva tuote ja palvelu eivät yksin takaa positiivista asiakaskokemusta, vaan tyytyväisyyden lisäksi asiakkaan tulisi kokea huolenpitoa, arvostusta ja tarpeiden merkityksellistä täytetyksi tulemistä. Asiakaskokemuksen johtamisella tarkoitetaan yrityksen tarkoituksellista ja jatkuvaa toimintatapaa tuottaa ilahtuneita asiakkaita ja asiakkaan odotukset ylittäviä kokemuksia sekä elämyksiä. Jos asiakaskokemusta ei suunnitella ja johdeta, asiakkaat saavat tällaisia vain satunnaisesti. Suunnittelussa kohtamisessa palvelu on vähintään tasalaatuista. Menestyneimmissä yrityksissä luodaan asiakaskokemuksia, joita asiakkaat ovat valmiita suosittelemaan. (Kurvinen & Seppä 2016, 101-102.)

Flodinin ja Nortonin (2011) mukaan yritysten pitäisi päättää, miten se tuottaa asiakaskokemuksensa. Tämä tarkoittaa sen tunnistamista, mitä toimintoja asiakkaille pitää eri kanavien kautta tuottaa, miten ne pitää tuottaa ja mitkä palvelun tekijät ovat merkittäviä asiakkaiden odotuksien saavuttamisen näkökulmasta. Yksi menetelmä tähän on asiakaskokemuksen blueprint, jolla pystytään kartoittamaan asiakkaiden kriittisimmät palvelutarpeet ja odotukset. Asiakaskokemuksen blueprintin avulla voidaan edistää

asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden pysyvyyttä sekä alentaa palvelukustannuksia. Ilman asiakkaiden palvelutarpeiden ja odotusten kartoittamista saatetaan sen sijaan tuottaa asiakaskokemuksia, joilla on negatiivinen vaikutus yritykseen ja yrityksen brändiin. (Flodin & Norton 2011, 38.)

Wollanin (2016, 8) mukaan positiivinen asiakaskokemus ei synny tuotteen tai sen hinnoittelun pohjalta. Sen sijaan palvelua tarjoavan yrityksen täytyy tuottaa asiakkaalle arvokokemuksia. Näiden arvokokemusten on oltava saumattomia vuorovaikutuskanavasta riippumatta ja B2B-yritysten pitäisikin panostaa muokattavien, digitaalisten asiakaskokemuksien suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Fischerin ja Vainion (2014) mukaan positiivinen asiakaskokemus syntyy asiakkaan huomioimisesta, kuuntelusta, ymmärtämisestä, yhteydenpidosta ja palvelusta ilman viivettä. Positiivisessa asiakaskokemuksessa myös lupausten pitäminen ja palvelun korkeaksi koettu laatu ovat tärkeitä. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Gadin (2016) mukaan kaikessa liiketoiminnassa perustan kestäväälle, erityiselle ja onnistuneelle asiakaskokemukselle muodostavat neljä tekijää: yllätys, ilo, luottamus ja kunnioitus. Erityisen tärkeä näistä on perinteisempiin tekijöihin lisätty yllätys, jolla luodaan asiakkaille todellinen wow-kokemus. Ilo muistuttaa asiakasta jatkuvasti brändiin liittyvästä miellyttävästä suhteesta ja luottamus rakentuu brändille asetettujen odotuksien ja tarpeiden täytymisestä ja asiakkaalle annettujen lupausten toteutumisesta. Kunnioitus puolestaan viittaa yrityksen herkkyyteen tunnistaa heikkoja asiakassignaaleja ja asiakkaiden todellisia tarpeita sekä tunteita. (Gad 2016, 82-84.)

Yllätyksen ja wow-elämyksen merkitystä asiakkaita sitouttavan ja brändin arvoa kasvattavan asiakaskokemuksen luomisessa painottaa myös DiJulius (2011) Secret Service-strategiassaan, jonka toteuttaminen perustuu laajaan ”etsivätyön kaltaiseen” asiakastiedon keräämiseen ja huippuluokan personoidun asiakaskokemuksen rakentamiseen tämän tiedon avulla. (DiJulius 2011, vii-ix.)

Storbackan ym. (1999) mukaan asiakas saa asiakaskohtamisen aikaisessa vuorovaikutuksessa vuorovaikutusarvoa, joka määräytyy paljolti siitä, miten helpoksi asiakas tilanteen kokee. Vuorovaikutusarvon takaamiseksi yrityksen täytyykin tehdä asiakkaan polku mahdollisimman helpoksi kulkea ja poistaa turhat esteet, jotka estävät

asiakasta hyödyntämistä täysin yrityksen tarjoamaa. Asiakkaalle arvokokemus syntyy osittain yrityksen tarjoamasta ja osittain vuorovaikutusprosessista, joita asiakas arvioi suhteessa odotuksiinsa ja aiempiin kokemuksiinsa yrityksestä tai sen kilpailijoista. (Storbacka ym. 1999, 35.)

Selinin ja Selinin (2013) mukaan yritys viestittää asiakaskohtaamisissa omaa yrityskulttuuriaan eli olemustaan, toimintatapojaan ja arvojaan. Yrityskulttuuri näyttäytyy asiakkaalle kaikessa asiointissa ja siitä saatu mielikuva perustuu aina vastaanottajan henkilökohtaisiin arvoihin ja kokemuksiin. Onnistuneita asiakaskokemuksia luotaessa täytyy vaikuttaa asiakkaalle syntyviin mielikuviin asiakastilanteessa, jotta asiakas kokisi yrityksen ja sen tarjoamat palvelut luotettavina, haluttavina ja uskottavina. Myös yrityksen toimintaympäristöllä on yksityiskohdista lähtien merkitystä asiakaskokemuksen muodostumiselle. Palvelukokemukseen voidaan vaikuttaa positiivisesti pienilläkin asioilla ja eleillä kuten karamellin tarjoamisella tai laskuun liitettyllä mietelauseella. Muista erottuminen hyvällä asiakaspalvelulla perustuukin usein arjen pikkuasioihin kuten ystävällisyys, hymy, asiakkaan huomiointi, säännöllinen yhteydenpito ja vuorovaikutus. (Selin & Selin 2013, 159-163.)

Storbackan ym. (1999) mukaan asiakaskohtaamisissa on huolehdittava fyysisestä ja henkisestä saavutettavuudesta eli luotava kanavasta riippumatta kohtaamiselle sellainen fyysinen ympäristö, jossa asiakkaan on sekä fyysisesti että henkisesti helppo toimia vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Lisäksi on huolehdittava sosiaalisesta ja henkilökohtaisesta saavutettavuudesta eli asiakkaan on voitava kokea olonsa asiakaskohtaamisen aikana emotionaalisesti ja sosiaalisesti hyväksi ja tilanteen olevan hallinnassa. Käytännössä näillä tarkoitetaan ympäristöä, jossa kanavariippumattomasti on helppoa ja mukavaa asioida. Tärkeä tekijä on myös vuorovaikutteisuus, joka käytännössä tarkoittaa reagoitua ja yrityksen prosessin mukauttamista asiakkaan toiveisiin tai tarpeisiin vuorovaikutuksen pohjalta esimerkiksi räätälöinnin keinoin. (Storbacka ym. 1999, 31-33.)

Asiakokemusta mitataan yleensä nettosuositeluindeksillä (Net Promoter Score, NPS), mutta tämä mittari kuvaa usein vain asiakastyytyvää ilman, että sitä hyödynnettäisiin toiminnan suuntaamiseen. Asiakaskokemuksessa kannattaisi kiinnittää huomiota siihen, saavatko asiakkaat oikeanlaista palvelua, oikeaan aikaan ja heille sopivimmissa kanavissa. Käytännössä siis kannattaisi mitata palvelun vastausviivettä ja

kuluvaa aikaa ja asiakaskokemusta kohtaamisen eri vaiheissa sekä palvelukanavissa. (Kurvinen & Seppä 2016, 26-27.)

3.2.2 Ensimmäisestä asiakastapaamisesta positiivinen asiakaskokemus

Positiivisen asiakaskokemuksen tuottaminen ensimmäisessä asiakastapaamisessa ei tapahdu itsestään tai mutua-tuntumalta tilanteen pohjalta. Ei ole olemassa myöskään yleispätevää reseptiä, jonka avulla asiakkaan kuin asiakkaan kokemuksesta pystyttäisiin varmuudella johtamaan positiivinen. Positiivisen asiakaskokemuksen tuottamisen onnistumiseksi asiakkaaseen tutustuminen jo ennen asiakkaan ensitapaamista on tärkeää. Hakalan ja Michelssonin (2009) mukaan tapaamiseen valmistautuminen, asiakasyrityksen ja sen toimintaympäristön tunteminen ja tapaamisen mahdollisen potentiaalisuuden arvioiminen hankinnan näkökulmasta on edellytys asiakkaan mielenkiinnon herättämiselle. Ennen tapaamista kerätään tietoa asiakkaan liiketoiminnasta. Lisäksi mietitään asiakashyödyt ja asiakkaan potentiaaliset syyt ja vastaväitteet hankinnalle, määritellään myyntiprosessin tavoitteet ja yhdyshenkilöt, valitaan myynnin apuvälineet ja mietitään yhdyshenkilön koulutusta ja asemaa. Lopulta suunnitellaan näiden pohjalta sopiva avauslause, jolla asiakkaan mielenkiinto saadaan heräämään. (Hakala & Michelsson 2009, 136-140.)

Myyjän ammattitaito myyntitilanteen ja myyntiprosessin toteuttamisessa niin käytännön toiminnan kuin myös asiakaspalvelun tasolla on ensitapaamisessa olennaista. Lisäksi siinä korostuu myyjän asiantuntemus koskien sekä myytäviä palveluja että ostajayrityksen kontekstia. Thomasin (2017) mukaan ensimmäisen asiakastapaamisen ammattimainen toteuttaminen on elintärkeää yrityksen menestyksen kannalta, koska se on ensimmäinen askel edistää asiakkaan osallistumista ja asiantuntemusta. Pelkkä ystävällinen keskustelu asiakkaan kanssa ei riitä – potentiaaliselle asiakkaalle on lähetettävä voimakkaita viestejä, että häntä ja hänen aikaansa arvostetaan. Lisäksi on osoitettava vahvaa halukkuutta asiakkaan ongelmien käsittelyyn. Ensimmäisen asiakastapaamisen tavoitteena on 1) tutustua asiakkaan toimintaan, 2) ymmärtää asiakkaan ongelmat tai haasteet, 3) määrittää, pystyykö yritys auttamaan asiakasta, 4) arvioida yrityksen kykyä toimia asiakkaan toivoman aikataulun puitteissa, 5) arvioida asiakkaan ongelman kiinnostavuus yrityksen näkökulmasta, 6) aloittaa asiakassuhteen luominen, 7) reagoida asiakkaan ongelmaan ja 8) sopia seuraavista vaiheista edetä tai

vetäytyä jatkosta asiaa koskien. Myyjän toiminnan kannalta keskeistä on saapua tapaamiseen ajoissa, esittäytyä ja esitellä mahdolliset tapaamiseen osallistuvat kollegat ja heidän asiantuntemusalueensa tai roolinsa tapaamiseen liittyen. Jo ennen tapaamista on tärkeää hahmotella ymmärrys tapaamisen tarkoituksesta, tavoitteista ja aikataulusta ja sopia näistä myös asiakkaan kanssa siten, että väärinkäsityksiä ei synny. (Thomas 2017, 106-107.)

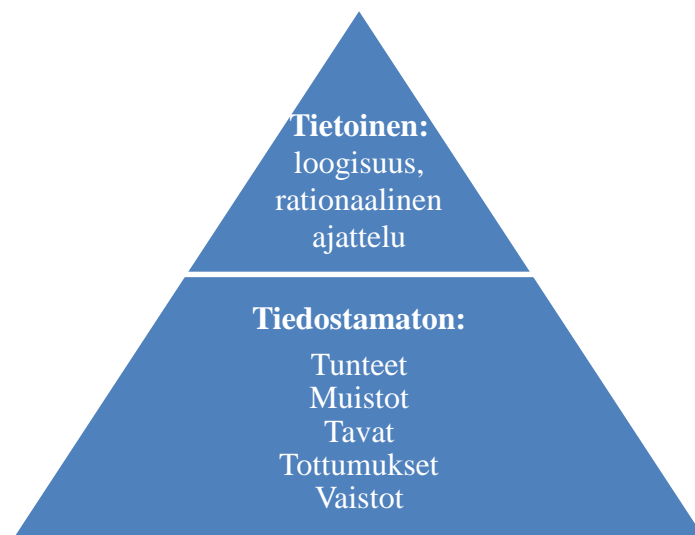
Asiakastapaaminen on tapahtuma, jossa myyjä ei saa hetkeksikään herpaantua – hänen on keskityttävä sataprosenttisesti käsillä olevaan hetkeen ja asiakkaaseen. Selinin ja Selinin (2013) mukaan uusissa asiakastapaamisissa erityisen tärkeää on läsnäolo ja keskittyminen tilanteeseen, asiakkaan tunnetilan havainnointi ja tiedostaminen, asiakkaan kuuntelu, tarkentavien kysymyksien esittäminen ja muistiinpanojen tekeminen ja ystävällinen, arvostava ja kohtelias asenne. Hyvä ensivaikutelma luodaan yleensä tapaamisen ensimmäisillä minuuteilla ja se tapahtuu mm. esittäytymällä ja katsomalla silmiin, reippaalla kättelyllä, hymyllä sekä asiakkaan asettamisella huomion keskipisteeksi. (Selin & Selin 2013, 191-192, 217-221.)

Kaikessa palveluliiketoiminnassa lähes elinehdon asemassa oleva asiakaslähtöisyys on myös ensitapaamisessa onnistumisen perusedellytys. Vuorovaikutustilanteessa asiakaslähtöisyys tarkoittaa myyjän herkkyyttä kuunnella, huomioida ja tulkita asiakasta ja olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tavalla, joka soveltuu parhaiten tilanteeseen. Hakalan & Michelssonin (2009) mukaan myyjäksi ei tarvitse syntyä eikä ole olemassa hyvän B2B-myyjän prototyyppiä. Voidaan ajatella, että B2B-myyjän täytyy olla kova puhumaan, mutta todellisuudessa kuuntelu on puhumista tärkeämpää. Hyvä myyjä reagoi asiakkaan puheeseen ja kommunikoi myös nonverbaalisti. Hän on rauhallinen, huomaavainen, kannustava ja rohkaiseva, esittää kysymyksiä ja tarkentaa tai kertailee puhetta tarpeen mukaan ymmärryksen aikaansaamiseksi. (Hakala & Michelsson 2009, 83, 85-86.)

On huomionarvoista, että ensimmäisen asiakastapaamisen tunnelma ja myyjän toiminnan herättämät mielikuvat ja tunteet ovat merkittävässä asemassa sekä syntyvän asiakaskokemuksen että asiakassuhteen mahdollisen jatkokehityksen kannalta. Thomasin (2017) mukaan ensimmäisessä asiakastapaamisessa tulisi välittää asiakkaalle kunnioitusta, avoimuutta ja ymmärtämistä. Kunnioitusta ilmaisee mm. ajoissa saapuminen, ystävällisyys ja kohteliaisuus, asiakkaan mielipiteiden ja arvojen

huomioiminen ja tapaamisen tavoitteista ja aikatauluista sopiminen yhdessä. Asiakkaan puhumiselle ja hänen kuuntelulle on varattava aikaa ja siihen liittyen vältettävä holhoavaa tai tuomitsevaa asennetta ja kommentteja – tärkeää olisi keskittyä lähinnä asiakkaan kuunteluun. Asiakkaalle välittyvän avoimuuden suhteen avainasemassa on selkeys, avoimuus ja rehellisyys koskien yrityksen tavoitteita, toimialaa ja sen kattavuutta suhteessa asiakkaan tarpeisiin. Myös mahdollisen tiedon puutteen, väärinkäsitysten tai ongelmien myöntäminen tilanteen vaatiessa on olennaista. Ymmärtämistä puolestaan välitetään tarkentavilla kysymyksillä, keskustelun yhteenvedoilla ja ymmärtäväisellä suhtautumisella asiakkaan ongelmiin ja niihin liittyviin tunteisiin. (Thomas 2017, 112.)

Rauhala ja Vikströmin (2014) mukaan ajattelusta on tutkitusti rationaalista vain pieni osa. Suurin osa sekä ajattelusta että päätöksenteosta kuuluu tiedostamattomaan puoleen, jonka muodostavat tunteet, muistot, tavat ja tottumukset (kuvio 9). Tunteisiin vaikuttaminen saa aikaan toimintaa, kun taas rationaalinen puoli on aina kriittinen. Myyntitapaamisessa tunteisiin voidaan yrittää vaikuttaa esimerkiksi tarinankerronnan keinoin, jotta kohtaamisesta saadaan vaikuttava, kiinnostusta ja luottamusta herättävä ja jotta asiakashyödyt saadaan esitettyä ja ostamisen esteet poistettua tehokkaasti. (Rauhala & Vikström 2014, 30-31, 68-69.)



Kuvio 9. Ihmisen ajattelun jäävuori jakautuen tietoiseen ja tiedostamattomaan (Rauhala & Vikström 2014, 69, muokattu)

Ensimmäisen myyntitapaamisen läpivieminen onnistuneesti on vaativaa ja itse tapaamisen lisäksi myös sen analysointi on tärkeä osa myyjän työtä, sillä kauppa ei

useimmiten synny ensimmäisessä tapaamisessa. Griffinin (2010) mukaan kokemus, tekninen asiantuntemus ja taito eivät takaa asiakastapaamisen onnistumista. Joillain ihmisillä on synnynnäinen taito lukea ihmisiä, mutta suurelta osalta ihmisiä sanattoman viestinnän tulkitseminen vaatii aikaa, tarkkaa havainnointia ja ajatusta. Välitön tapaamisen jälkeinen tilanteen reflektointi on yksi tapa aloittaa sellaisten asiakaskokemusten tuottaminen, joista on apua myös seuraavien asiakastapaamisten järjestämisessä. (Griffin 2010, 17.)

Tulevaisuuden B2B-arvomyynnissä keskeisessä asemassa on asiakkaan liiketoiminta ja sen tukeminen, minkä pitäisi näkyä myös kaikessa myyjän toiminnassa asiakkaan ensitapaamisesta alkaen. Käytännössä näin ei kuitenkaan usein ole asiakkaan toiveista ja odotuksista huolimatta. Kasken ja Hautamäen (2017) mukaan ensimmäisen myyntitapaamisen asiakastyytyväisyys voi vaikuttaa yrityksen tulevaisuuden myyntimahdollisuuksiin merkittävästi ja myyjän toiminnalla tapaamisessa on tähän liittyen olennainen merkitys. Asiakkaiden ja myyjien odotuksia ensimmäiseltä myyntitapaamiselta selvittävän tutkimuksen mukaan osapuolten näkemykset arvon luomisesta eroavat toisistaan, eivätkä asiakkaiden tärkeimmät odotukset myyntitapaamiselle useinkaan toteudu. Asiakkaat näyttivät asettavan yhä suurempia odotuksia erityisesti liiketoimintaympäristölle, innovatiivisuudelle, tulevaisuus-orientaatiolle, pitkäaikaisille vuorovaikutussuhteille ja asiakkaiden erityistilanteisiin reagoimiselle. Asiakkaiden arvovaatimukset perustuivat syvään ymmärrykseen heidän omasta liiketoiminnastaan ja toimialastaan ja myyjien ideoihin ja näkemyksiin uusista toimintatavoista näitä koskien. Asiakasodotukset liittyivät myös palveluntarjoajan kykyyn palvella ja tukea muutoksia asiakkaan liiketoiminnassa. Asiakkaat odottivat näiden näkökohtien selkiytyvän myyjien kanssa käytävän vuoropuhelun myötä jo asiakkuuden alkuvaiheessa. Myyjät puolestaan korostivat eri asioita, nähden arvon muodostuvan ensisijaisesti myymistään ratkaisuksista ja omasta persoonallisuudestaan sekä käyttäytymisestään. Lisäksi he korostivat myynnissä usein omaa rooliaan ja kykyjään. On huomionarvoista, miten paljon myyjien näkemykset vaihtelivat suhteessa toisiinsa liittyen palvelujen myyntiä koskeviin erityisvaatimuksiin. Tuote- tai tekniikkataustaisten yritysten myyjät eivät korostaneet myynnissä pitkäaikaista yhteistyötä, innovatiivisuutta tai syvällistä asiakastuntemusta. Puhtaasti palveluyritysten edustajat sen sijaan keskittyivät huomattavasti enemmän vuoropuheluun ja asiakkaan kontekstiin ennalta määriteltujen ratkaisuehdotusten sijasta. (Kaski & Hautamäki 2017, 46-47, 53.)

Asiakastapaamisen osalta myös myyjäyrityksen edustajien kommunikaatiotaidot ovat arvon luomisessa merkittävässä asemassa. Tutkimuksessaan siitä, miten B2B-yrityksen asiakaspalvelun edustajien kommunikaatiotaidot tukevat asiakkaiden arvonmuodostusta keskustelussa asiakkaiden kanssa, Salomonson, Åberg ja Allwood (2012) esittävät, että asiakkaiden arvonmuodostusprosessit vastaavat heidän roolejaan "tuntijoina", "ajattelijoina" ja "tekijöinä". He tunnistavat arvon luomisessa kolme toisistaan riippuvaista tekijää: emotionaalinen tekijä, kognitiivinen tekijä ja käyttäytymistekijä. Tutkimuksen mukaan kolme kommunikaatiotaitoa, jotka ovat olennaisia asiakkaiden arvonmuodostuksen tukemisessa, ovat tarkkaavaisuus, havaintokyky ja reagoitukyky. Näiden kommunikaatiotaitojen avulla asiakaspalvelutyöntekijät tukevat asiakkaiden arvonmuodostusta. Tarkkaavaisuus tukee asiakkaiden arvonmuodostusprosessien kognitiivisia tekijöitä, havaintokyky tukee kognitiivisia -, käyttäytymis- ja emotionaalisia tekijöitä ja reagoitukyky tukee kognitiivisia - ja käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen mukaan mikroanalyysi keskusteluista selventää, miten asiakkaiden kanssa käytävässä vuoropuhelussa työntekijöiden kyky selkiyttää asioita ja osoittaa, että asiakkaan tarpeet on ymmärretty, antaa asiakkaille mahdollisuuden yhdistää organisaation resursseja omaan käyttöönsä. Vaikka käytettävään arvoon liittyy erilaisia ominaisuuksia, on ilmeistä, että viestintäprosesseilla ja resurssien käyttöön saamisella on tiettyjä yhteisiä nimittäjiä. Asiakkaiden pyynnöistä huolehtivat työntekijät ja omien asiakkaidensa pyynnöistä huolehtivat asiakkaat voivat jatkaa viestintää ja lopulta luoda yhdessä käyttöarvoa. Tutkimus osoittaa myös, miten työntekijöiden reagoitukyky mahdollistaa saavuttamaan keskinäisen ymmärryksen, joka puolestaan on tärkeä osa arvonluomista. Tässä suhteessa työntekijöiden käyttäytyminen ja ennen kaikkea kommunikaatiotaidot vuorovaikutustilanteissa ovat keino tukea asiakkaiden arvonmuodostusprosessia. (Salomonson, Åberg & Allwood 2012, 145, 153.)

Sen lisäksi, että mietitään, miten ensimmäisestä myyntitapaamisesta saadaan onnistunut ja positiivisia asiakaskokemuksia tuottava, on hyvä nostaa esille myös näkemyksiä siitä, mitkä tekijät ovat yleisiä myyntitapaamisten virheitä tai sudenkuoppia, joita myyjän tulisi välttää. Caligiurin (2014) mukaan yleisiä virheitä myymisessä ovat:

- **Valmistautumattomuus**

Myyntineuvottelu ja asiakkaan kohtaaminen vaativat aina tarkkaa valmistautumista, johon pitäisi vähintään sisällyttää asiakkaan verkkosivujen tutkiminen, tiedonhaku ja tapaustutkimusten läpikäyminen asiakkaan liiketoimintaa koskien. Vielä parempi olisi valmistautua tapaamiseen

kysymyslistalla, joka helpottaisi näkemyksen muodostamista mahdollisuuksista asiakkaan suhteen kysymyksillä, kuten ”miksi ette ole tyytyväisiä tämänhetkiseen palveluunne tai ratkaisuunne?”, ”mitä eroa toivotte saavuttavanne kanssamme suhteessa aiempaan ratkaisuunne?” ja ”mitä onnistuminen käytännössä mielestänne tarkoittaa liiketoiminnassanne?” jne.

- **Keskittyminen muuhun kuin asiakkaaseen**

Jotkut myyjät käyttävät liian paljon aikaa tuotteistaan ja niiden ominaisuuksista puhumiseen, hypäten suoraan ratkaisujen myyntiin ennen asiakkaan haasteiden tai ongelmien selvittämistä. Myyntitilanteessa myyjän tulisi lyhyen esittäytymisen jälkeen siirtää mielenkiinto suoraan asiakkaaseen ja kysymyksiin siitä, mitä asiakas tarvitsee. Vasta sitten, kun asiakkaasta on muodostettu täydellinen kuva, voi hänelle lähteä tarjoamaan ratkaisua.

- **Kielteisen vastauksen välitön hyväksyminen**

Myyjä ei saa lannistua asiakkaan negatiivisesta suhtautumisesta myytäviä tuotteita tai palveluja kohtaan, vaan yksi keskeisistä myyjiltä vaadittavista valmiuksista on argumenttien esittäminen kieltäviä vastauksia koskien. Tässäkin voi olla apua asiakkaan liiketoiminnan tuntemuksesta, jolloin asiakkaan huomio saatetaan pystyä herättämään korostamalla asiakkaalle palvelujen kautta aiheutuvia konkreettisia hyötyjä. Tämä onnistuu esimerkiksi käytännön esimerkkien ja faktojen esittämisen kautta.

- **Epäonnistuminen asiakaskontaktin luomisessa**

Asiakasta ei usein tavoiteta sähköpostin tai satunnaisen puhelinoiton avulla, vaan menestyäkseen myyjän on oltava luova ja tehtävä töitä tapaamismahdollisuuden eteen seuraamalla asiakasta ja etsimällä sopivia hetkiä kohdata asiakas. (Caligiuri 2014, 10.)

Myös Holloway (2014) on listannut myyntitilanteiden yleisiä ongelmia ja tapoja, joilla myyntitapaamisen pystyy suorastaan pilaamaan. Hänen mukaansa näitä ovat

- keskittyminen asiakkaan sijasta omaan yritykseen tai omiin tuotteisiin ja palveluihin
- puhuminen itse sen sijaan, että kysyy asiakkaalta kysymyksiä ja selvittää, mitä asiakas pitää tärkeänä ja arvokkaana
- asiakkaan hämmentäminen liialla informaatiolla, ammattikielellä ja vierailta termeillä

- mahdollisen päätöksentekijän sulkeminen keskustelun ulkopuolelle tai keskittyminen vain yhteen henkilöön, jos ostajan edustajia on useampia
- oman uskottavuuden todistelu ilman konkreettista näyttöä kuten referenssejä tai suosituksia
- asiakkaalle kommunikointi tavalla, joka ei sovi tilanteeseen, asiakkaan persoonallisuuteen tai mentaliteettiin
- ostoprosessin tekeminen liian vaikeaksi esimerkiksi vaatimalla liikaa yksityiskohtaista tietoa tai monimutkaisia toimenpiteitä, joiden merkitys jää asiakkaalle epäselväksi
- puutteellinen kyky tulkita asiakasta ja asiakkaan antamia vihjeitä ja reagoida niiden mukaisesti
- asiakkaan kunnioituksen puute ja sen välittyminen asiakkaalle
- oleminen liian tarvitseva tai vaativa asiakasta kohtaan. (Holloway 2014, 20.)

4 OPINNÄYTETYÖN EMPIIRISEN OSUUDEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön empiirisen osuuden toteuttamisessa hyödynnettiin laadullista tutkimusotetta ja palvelumuotoilun prosessia. Menetelminä hyödynnettiin palvelupolkua, teemahaastattelua ja asiakasprofieileja. Aineiston analyysimenetelmänä oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tässä luvussa kuvataan empiirisen osuuden toteuttaminen menetelmä kerrallaan.

4.1 Asiakkuuden alkuvaiheen palvelupolku

Opinnäytetyön tutkimuskohteen tarkentaminen tapahtui palvelupolku-menetelmän avulla. Tavoitteena oli käydä läpi Mediamaisteri Oy:n asiakkaan palvelukokemuksen prosessi asiakkuuden alkuvaiheessa hänen kulkiessaan palvelun läpi ja tämän pohjalta määrittellä, mikä osa palvelupolkua otetaan opinnäytetyössä tarkastelun kohteeksi ja mikä rajataan sen ulkopuolelle. Mediamaisteri Oy:n asiakkuuden alkuvaiheen palvelupolku (kuva 1) luonnosteltiin Canvanizer-verkkotyökalun (www.canvanizer.com) avulla yhdessä yrityksen B2B-myyjien kanssa. Palvelumuotoilutuokio toteutettiin Hang Outs-videopuheluna ja sen kesto oli tunti.

Service Journey Insert	
PALVELUUN LIITTYVÄT KONTAKTIPISTEET JA PALVELUTUOKIOT ASIAKKUUDEN ALKUVAIHEESSA	
Suoramarkkinointi	Asiakas kiinnostuu Mediamaisterin palveluista myyjän suoran kontaktin tai yhteydenoton pohjalta (esim. markkinointitapahtumat/messut, aiemmat asiakasrekisterit, s-postilistat).
Google ym hakukoneet	Asiakas ohjautuu Mediamaisterin sivustolle hakiessaan hakukoneella tietoa yrityksestä tai vaihtoehtoisista palveluntarjoajista.
WWW-sivut	Asiakas saa Mediamaisterin WWW-sivuilta tietoa palveluista sekä löytää ladattavat oppaat verkko-oppimisympäristön valinnasta ja verkkokoulutuksen sisällöntuotannosta. Lisäksi sivuilta löytyy yhteystiedot ja yhteydenottolomake.
Asiakassoitto	Kun asiakas on ladannut www-sivuilta oppaan, hän jättää yhteystietonsa joiden pohjalta myyjä ottaa yhteyttä puhelimitse. Pyrkimyksenä on asiakastapaamisen sopiminen.
Asiakastapaamiset	Asiakastapaamisessa selvitetään tarkemmin asiakkaan ongelmaa. Tapaamisia saattaa olla useampia ja niihin voi osallistua eri henkilöitä asiakasorganisaatiosta. Tapaamisten puitteissa myyjä tekee pohjatyötä asiakastarjouksen tekemiseksi. Pyrkimyksenä on päästä yhteisymmärrykseen asiakkaan tavoitteista, jotta voidaan tarjota asiakkaalle soveltuva ratkaisu hinnoitteluineen näihin tavoitteisiin pääsemiseksi.
Tarjous	Myyjä luo asiakkaan ongelmaan ja siitä yhdessä asiakkaan kanssa johdettuihin tavoitteisiin ratkaisun, joka hinnoitellaan ja esitellään asiakkaalle tarjouksen muodossa. Tarjousdokumentin tekemisessä käytetään mediamaisterin yhteistä sapluunaa.

Kuva 1. Mediamaisteri Oy:n asiakkuuden alkuvaiheen palvelupolku luonnosteltuna Canvanizer-työkalulla

Mediamaisteri Oy:n asiakkuuden alkuvaiheen palvelupolussa (kuvio 10) tunnistettiin seuraavat palvelutuokiot ja kontaktipisteet, jotka osin vaihtelevat asiakkaasta riippuen:

- **Digitaalinen - tai suoramarkkinointi**

Asiakkaan havaittua tarpeen tai ratkaisua vaativan ongelman hän löytää Mediamaisterin palvelut verkkohaun kautta hakiessaan hakukoneilla tietoa yrityksestä tai vastaavien palvelujen tarjoajista. Vaihtoehtoisesti asiakas kiinnostuu palveluista joko myyjän suoran kontaktin tai yhteydenoton pohjalta.

- **Www-sivut**

Asiakas tutustuu Mediamaisterin palveluihin www-sivujen kautta ja löytää sivuilta ladattavat oppaat, jotka käsittelevät verkko-oppimisympäristön hankintaa ja verkko-oppimisen sisällöntuotantoa. Www-sivuilla on yhteystiedot ja yhteydenottolomake, joiden kautta asiakas saattaa ottaa itse yhteyttä yritykseen halutessaan lisätietoja palveluista. Liikkuessaan www-sivuilla ja ladatessaan sivuilta sisältöä, asiakkaasta tulee potentiaalinen asiakas eli liidi. Asiakkaan tiedot jäävät sivujen seurantajärjestelmään ja niiden pohjalta myyjä pystyy ottamaan häneen yhteyttä selvittääkseen asiakkaan kiinnostusta palveluihin.

- **Asiakassoitto**

Asiakassoitossa myyjä tekee aloitteen ottaen puhelimitse yhteyttä asiakkaaseen joko liidin pohjalta tai ns. kylmäsoittona kokeillakseen muuten, olisiko asiakas kiinnostunut yrityksen palveluista. Soitto voi tapahtua myös asiakkaan yhteydenoton seurauksena. Asiakassoiton tavoitteena on saada sovittua tapaaminen asiakkaan kanssa.

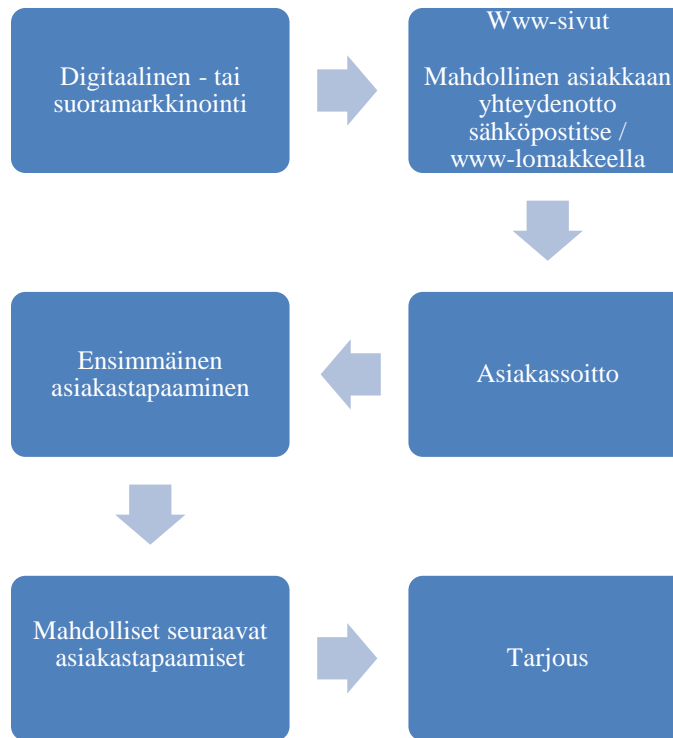
- **Asiakastapaaminen/-tapaamiset**

Asiakastapaamisessa käsitellään asiakkaan tilannetta ja tarvetta palvelujen hankinnalle ja selvitetään tarkemmin ongelmaa, johon asiakas toivoo löytävänsä ratkaisun. Tapaamisia on monesti useampia kuin yksi ja niihin saattaa osallistua asiakasorganisaatiosta eri rooleissa ja tehtävissä olevia henkilöitä. Myyjä tekee tapaamisen aikana pohjatyötä asiakastarjouksen tekemiseksi. Tavoitteena on päästä yhteiseen ymmärrykseen asiakkaan tavoitteista ja tarpeista, jotta asiakkaalle pystytään tarjoamaan soveltuva ratkaisu hinnoitteluineen.

- **Tarjous**

Tarjousvaiheessa myyjä on analysoinut asiakkaan tilanteen ja tarpeet. Asiakastapaamisten ja keskustelujen pohjalta hän luo asiakkaan ongelmaan ja asiakkaan kanssa yhdessä määriteltyihin tavoitteisiin ratkaisun, joka hinnoitellaan

ja esitellään asiakkaalle asiakastarjouksen muodossa. Tarjousdokumentti tuotetaan hyödyntäen Mediamaisterin yhteistä tarjoussapluunaa.



Kuvio 10. Mediamaisteri Oy:n asiakkuuden alkuvaiheen palvelupolku

4.2 Haastattelu

Opinnäytetyössä toteutettu haastattelu oli puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, joka oli suunnattu Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaille. Sen tarkoitus oli empaattisesti, asiakkaiden maailmaan eläytyen, löytää vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin eli siihen, millainen on Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan näkökulmasta positiivinen asiakaskokemus palvelujen hankintavaiheessa ja ensimmäisen asiakastapaamisen aikana sekä siihen, miten tutkimuksen avulla saatua asiakastietoa voidaan hyödyntää case-yrityksen asiakaslähtöisen myyntiprosessin kehittämisessä. Haastateltavaksi toivotuille asiakkaille lähetettiin sähköpostitse haastattelupyyntö, jonka jälkeen heihin otettiin tarpeen tullen vielä puhelimitse yhteyttä, mikäli vastausta sähköpostiin ei saatu. Haastattelu-aika ja tarkemmat käytännöt sovittiin joko sähköpostitse tai verkossa olevan ajanvaraustyökalun (www.doodle.com) avulla.

Tavoitteena oli saada haastateltavaksi suhteellisen uusia yritysasiakkaita, jotta ensi kohtaaminen Mediamaisteri Oy:n kanssa olisi asiakkaalla vielä melko tuoreessa muistissa. Kukin yrityksen B2B-myyjistä ehdotti haastateltavaksi muutamaa asiakasta, joista osaa yritettiin tavoittaa siinä kuitenkaan onnistumatta. Haastateltavien asiakkaiden tavoittaminen ja mukaan saaminen osoittautuikin yllättävän vaikeaksi. Yksi havaituista ongelmista oli mm. ehdotettujen potentiaalisten haastateltavien asiakastahojen avainhenkilöiden siirtyminen toiseen työpaikkaan. Tällöin haastattelua ei voitu toteuttaa, koska tarkoituksena oli selvittää nimenomaan Mediamaisteri Oy:n kanssa ensimmäiseen asiakastapaamiseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksia. Lopulta haastateltavaksi onnistuttiin saamaan kuusi asiakasta, joiden haastattelut muodostavat tämän opinnäytetyön aineiston. Haastateltavien asiakkaiden organisaatioista puolet oli puhtaasti yrityksiä ja puolet yritysmäisesti toimivia organisaatioita, jotka eivät kuitenkaan ole yrityksiä sanan varsinaisessa merkityksessä. Sekä haastateltavat henkilöt että asiakasorganisaatiot jäävät tässä opinnäytetyössä anonyymeiksi.

Haastattelut toteutettiin virtuaalisesti Adobe Connect-verkkokokousjärjestelmää hyödyntäen. Asiakkaille lähetettiin miniohje järjestelmän käyttöön, jonka lisäksi heidän kanssaan sovittiin erillinen, n. 10-15 minuutin mittainen, testausaika järjestelmän ongelmattoman toimimisen varmistamiseksi ja testinauhoituksen tekemiseksi. Haastatteluissa edettiin hyödyntäen etukäteen laadittua haastattelurunkoa (liite 1). Tutkimuskysymyksiin liittyvää tietoa pyrittiin keräämään haastattelulla mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti. Positiivinen asiakaskokemus liittyy asiakkaan kokemaan arvoon, joka puolestaan on sidoksissa asiakkaan tarpeisiin, odotuksiin ja toiveisiin ja kokemukseen näiden täyttymisestä (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 48; Tuulaniemi 2013, 33; Fill & McKee 2011, 22). Tästä syystä osa teemahaastattelun kysymyksistä käsitteli asiakkaan palveluihin liittyviä odotuksia, tarpeita ja odotettuja hyötyjä ja palvelujen koettua merkityksellisyyttä asiakkaan liiketoiminnan näkökulmasta. Lisäksi muutama haastattelukysymys käsitteli asiakkaan yleisiä näkemyksiä asiakaskokemuksen laadusta ja siitä, millä perusteella asiakas valitsisi palveluntarjoajan samankaltaisten vaihtoehtojen joukosta ja suosittelisi palveluntarjoajaa jollekulle muulle. Haastattelun muut kysymykset käsittelivät palvelujen hankintavaiheeseen ja ensimmäiseen asiakastapaamiseen liittyviä kokemuksia. Tuomi ja Sarajärvi (2011) painottavat haastattelussa sen tärkeyttä, että haastattelijä ymmärtää, mistä asiassa on kysymys ja saa mahdollisesti jo etukäteen tutustua vähintään haastattelun teemoihin (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73). Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimusosuudessa

haastateltavia asiakkaita informoitiin etukäteen haastattelun tarkoituksesta ja lisäksi he saivat tutustua haastattelukysymysrunkoon jo ennen haastattelua, jotta asiakkuuden alkuvaiheeseen liittyvien kokemusten mieleen palauttaminen olisi helpompaa. Osa haastateltavista ilmaisikin joko itse haastattelussa tai jo sitä ennen tyytyväisyytensä tähän ratkaisuun liittyen. Haastatteluihin oli etukäteen varattu aikaa enintään tunti per asiakas. Ilmeni, että tämä aika riitti yhden haastattelun läpiviemiseen hyvin. Pisin haastattelu oli kestoltaan n. 50 minuuttia, muiden jäädessä n. 30 minuutin mittaisiksi.

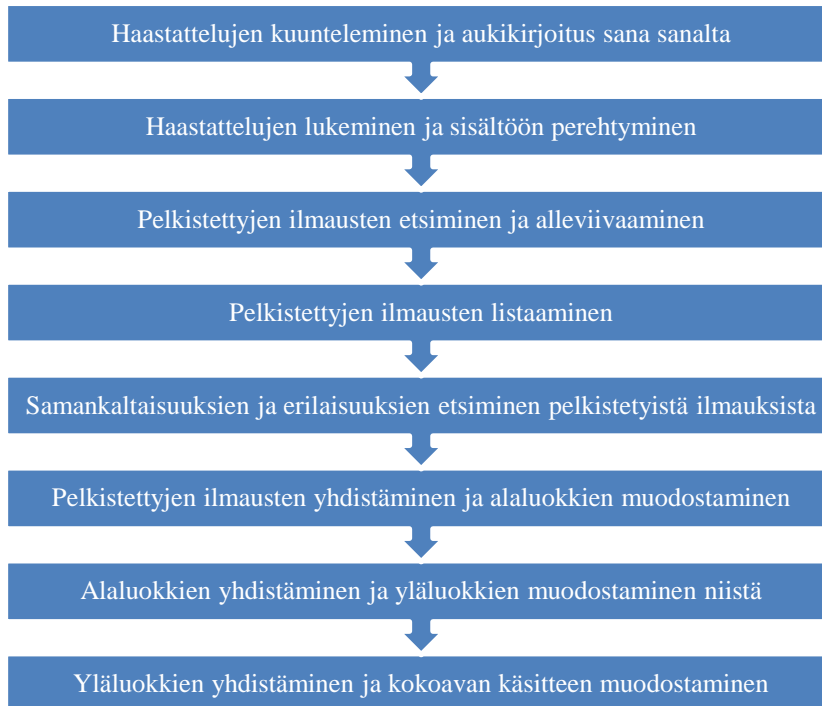
4.3 Asiakasprofiilit

Opinnäytetyössä toteutetun teemahaastattelun avulla kerätty tieto kiteytettiin Mediamasteri Oy:n yritysasiakkaan asiakasprofiileiksi, joita voidaan jatkossa hyödyntää yrityksen B2B-myyntiprosessin kehittämässä. Stickdornin ja Schneiderin (2011) mukaan palvelumuotoilun asiakasprofiilit (*personas*) ovat kuvitteellisia profiileja, joita voidaan luoda edustamaan tiettyä asiakasryhmää sille yhteisten piirteiden perusteella. Yleisin tapa luoda asiakasprofiileja on koota tutkimuksessa kerättyä tietoa erilaisiin ryhmittymiin, joiden pohjalta voidaan rakentaa toimivia luonnehdintoja erilaisista asiakastyypeistä esimerkiksi visuaalisin ja tarinallisoin keinoin. (Stickdorn & Schneider 2011, 172.) Tämän opinnäytetyön pohjalta muodostettuja Mediamasteri Oy:n yritysasiakkaan asiakasprofiileja kuvataan sekä piirteiltään että ehdotetun käyttötarkoituksensa osalta luvussa 5.

4.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tässä alaluvussa pyrkimyksenä on havainnollistaa mahdollisimman selkeästi opinnäytetyön aineiston analyysin keinot ja näin tehdä läpinäkyväksi se, mihin aineiston tulkinnassa tehdyt ratkaisut pohjautuvat. Tuomi ja Sarajärvi (2011) viittaavat eri kirjoittajien näkemysten pohjalta sisällönanalyysin pyrkivän selkeän sanallisen kuvauksen luomiseen tutkimuskohteesta, jota tutkimusaineisto kuvaa. Tavoitteena on laadullisen ja hajanaisen aineiston tiivistäminen ja selkiyttäminen ytimekkääseen muotoon ja sen myötä samalla sen informaatioarvon lisääminen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 108, viitattu lähteisiin Hämäläinen 1987; Burns & Grove 1997; Strauss & Cobin 1990; 1998.) Opinnäytetyön aineiston analyysi pohjautuu laadullisen eli induktiivisen

aineiston aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin, joka etenee Tuomen ja Sarajärven (2011, 109) mukaan kahdeksan vaihetta kattavana prosessina (kuvio 11).



Kuvio 11. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2011, 109, muokattu.)

Aineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa verkkotallenteen muodossa olleet haastattelut, joiden määrä oli tallenteina 3 tuntia 35 minuuttia, litteroitiin eli kirjoitettiin auki tekstimuotoon sana sanalta. Tämän jälkeen haastattelut jaoteltiin ja koottiin vastauksittain haastattelukysymysten alle uudelle dokumentille, jonka jälkeen niistä etsittiin ja merkittiin korostusvärillä tutkimustehtävän avulla olennaiset, tutkimuskysymystä kuvaavat ilmaukset. Nämä alkuperäisaineistosta nostetut ilmaukset siirrettiin jälleen uudelle dokumentille, missä ne redusointiin eli pelkistettiin. Seuraavaksi pelkistetyt listaukset listattiin, ryhmiteltiin samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien mukaan ja yhdisteltiin kokoaviksi alaluokiksi. Lopuksi alaluokat yhdisteltiin ja niistä muodostettiin yläluokkia tutkimusongelman kannalta relevanteiksi kokoaviksi käsitteiksi. Käsitekohtainen aineiston analyysi esitellään opinnäytetyön tuloksien yhteydessä luvussa 5. Esimerkki opinnäytetyön aineiston analyysistä on taulukossa 3.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
”miten nää meidän järjestelmät sitte kommunikoi”	Eri järjestelmien yhteensopivuus	Tekniset kysymykset	Huolet tai epävarmuustekijät
”miten nää kirjautumiset ja muut menee”	Järjestelmän toimintojen ymmärtäminen		
”miten nää palvelinratkasut on niinkun suojattu ja tota onko ne kahdennettu jne eli ihan tällisiä teknisiä”	Tekniset kysymykset		
”itse Moodlen käyttö, pääkäyttäjäyys et miten vaikeeta se sitte on ja minkälaisia asioita pitää muistaa, kun luo koulutusta ja täntyyppistä”	Järjestelmän käytön ja pääkäyttäjäyden vaikeus ja koulutusten luominen	Omaan osaamiseen liittyvät kysymykset	
”oman osaamisen varmistaminen et miten se onnistuu et pitääks meidän jotenkin kantapään kautta kaikki opetella vai saadaanks me tukee”	Oman osaamisen varmistaminen ja tuki		
”no ehkä just se käytännön toteutus että miten niit on toteutettu, koska me ei ite, koska meille oli uus juttu, et just niit konkreettisia esimerkkejä toteutustavoista”	Käytännön toteutus ja konkreettiset esimerkit toteutustavoista	Järjestelmän ominaisuudet ja niiden soveltaminen omiin tarpeisiin	
”esimerkiks harjotteita ja muita et millä sais semmost interaktiivisuutta enemmän et tulis käytettyä monipuolisemmin”	Järjestelmän interaktiivisempi ja monipuolisempi käyttö		
”että niitä sit kans ruvettais käyttämään niin se oli se huoli”	Huoli järjestelmän käyttöönoton onnistumisesta		
”yleisiin odotuksiin tosta Moodlesta ja oppimisympäristöstä, tota, niiden just siitä moderniuudesta ja käytettävyydestä ja soveltuvuudesta”	Yleiset odotukset järjestelmästä ja sen soveltuvuudesta		

Taulukko 3. Esimerkki opinnäytetyön aineiston analyysistä

5 TODELLISTA ASIAKASARVOA TUKEVA B2B-MYYNTI ASIAKKUUDEN ALKUVAIHEESSA

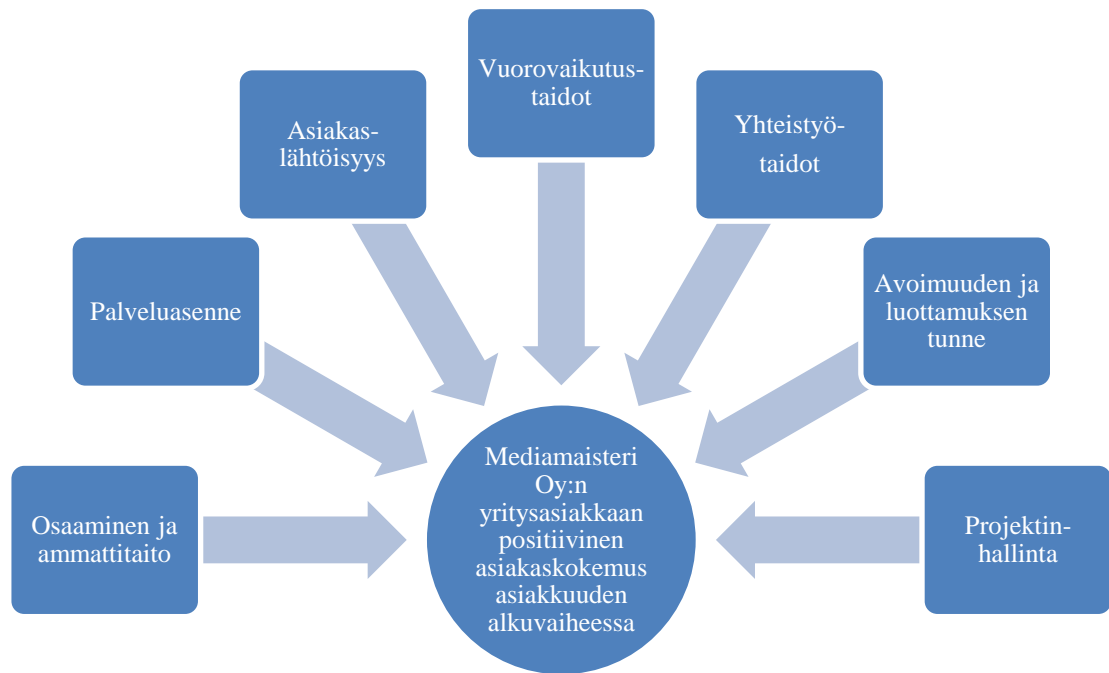
Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tulokset tutkimustehtävittäin.

5.1 Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan positiivinen asiakaskokemus palvelujen hankintavaiheessa ja ensimmäisen asiakastapaamisen aikana

Opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimustehtävänä oli etsiä vastausta kysymykseen siitä, millainen on Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan näkökulmasta positiivinen asiakaskokemus palvelujen hankintavaiheessa ja ensimmäisen asiakastapaamisen aikana. Vastausta kysymykseen etsittiin Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaille suunnatun teemahaastattelun avulla.

Opinnäytetyön tuloksien mukaan Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan positiivinen asiakaskokemus palvelujen hankintavaiheessa ja ensimmäisen asiakastapaamisen aikana koostuu seitsemästä myyjäyrityksen suhteen koetusta tekijästä (kuvio 12), jotka ovat

- osaaminen ja ammattitaito
- palveluasenne
- asiakaslähtöisyys
- vuorovaikutustaidot
- yhteistyötaidot
- avoimuuden ja luottamuksen tunne
- projektinhallinta.



Kuvio 12. Mediamasteri Oy:n yritysasiakkaan positiivinen asiakaskokemus asiakkuuden alkuvaiheessa

5.1.1 Osaaminen ja ammattitaito

Mediamasteri Oy:n yritysasiakkaan positiivisen asiakaskokemuksen osatekijä **osaaminen ja ammattitaito** on johdettu tutkimusaineistosta taulukon 4 osoittamalla tavalla.

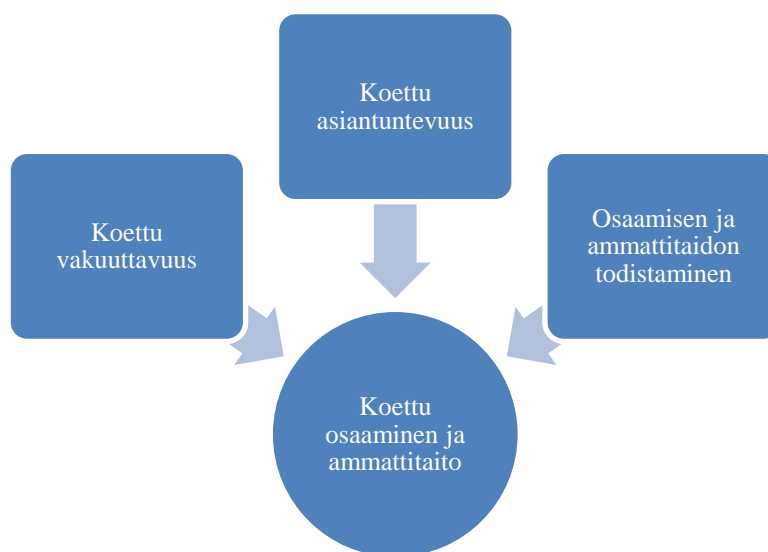
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yläluokka
”kyllä niinku ratkasi se [myyjän nimi]:nkin taito siinä kertoa Mediamasterista ja [tuotenimi]:sta että vakuututtiin aika nopeesti että tää varmasti toimii meillä ihan hyvin.”	Myyjän vakuuttava taito kertoa yrityksestä, tuotteesta ja palvelusta	Yrityksen, tuotteen ja palvelun vakuuttavuus	Vakuuttavuus	Osaaminen ja ammattitaito
”oikeestaan siit varsinaisesta palvelun toimittamisesta ja tarjoamisesta mulla ei ollut sillai niinku ongelmaodotuksia,	Vakuuttava tieto hankittavan järjestelmän laadusta ja onnistuneesta käyttöönotosta			

<p>enkä myöskään epäilly että kyse olis liian isosta tai kalliista projektista vaan oikeestaan suurin huoli oli just siinä et saadaan niinku riittävän hyvä tuote käyttöön ja hyvin käyttöön otettua.”</p>				
<p>”esiintyy fiksusti, pitää kirjaa asioista, itte arvostan kyllä sähkösiä muistiinpanoja, että se aina vähän pistää silmään jos joku vaan asioita paperille kirjoittaa”</p> <p>”miten toimitaan – ja myöskin näis demotilanteissa ja tälläsissä sitten se käytetty tekniikka et osataanko laite kytkee projektoriin ja saadaanko kuva näkyviin”</p>	<p>Myyjän esiintyminen ja konkreettiset toiminnot kuten tapa, jolla hän tekee muistiinpanoja tai käyttää tekniikkaa myyntitilanteessa</p>	<p>Myyjän vakuuttava toiminta ja käyttäytyminen asiakaskohtaamisessa</p>		
<p>”no ihan sitä, että heiltä tulis semmonen vakuuttava, varteenotettava ehdotus”</p>	<p>Vakuuttavan ehdotuksen tarjoaminen</p>			
<p>”...mun ei tarvinnu olla niinkun asiantuntija ite siinä vaan että he niinkun otti sen asian hoitaakseen.”</p>	<p>Asian ammattimainen hoitaakseen ottaminen</p>	<p>Asiantunteva ote ja asiantuntijaroolin ottaminen asiakaskohtaamisessa</p>	<p>Asiantuntevuus</p>	
<p>”heil on hirveen hyvä niinkun lähestymiskulma kyllä täntyyppisiin tilanteisiin ja ymmärtävät sen et me ei asiakkaina voida olla niiden tietoteknisten järjestelmien asiantuntijoita, et he on niitä”</p>	<p>Alan asiantuntijana toimiminen</p> <p>Asiantuntemus ja läsnäolo tilanteessa</p>			
<p>”he oli hyvin asiantuntevia ja läsnä”</p>				

”ne referenssit on kyl tosi tärkeet, ja omien verkostojen kautta kyl tsekkaisin videon tai jonkun näytteen siitä työstä. lopullinen päätös tulis sit niitten referenssien kautta.”	Referenssit, suositukset tai työnäytteet	Konkreettinen näyttö osaamisesta	Osaamisen ja ammattitaidon todistaminen	
”Mediamaisteri oli ainoo, jolla oli siellä kaveri mukana, joka pysty demoamaan sitä järjestelmää eli ettei ollu pelkästään joku slideshow tai joku, et ihan oikeesti näytti sitä järjestelmää ja osas sitä käyttää.”	Järjestelmän demoaminen			

Taulukko 4. Aineiston analyysi: osaaminen ja ammattitaito

Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan näkökulmaan myyjäyrietyksen koetusta osaamisesta ja ammattitaidosta sisältyvät kokemukset myyjäyrietyksen vakuuttavuudesta, asiantuntevuudesta ja siitä, miten yrityksen osaaminen ja ammattitaito todistetaan (kuvio 13).



Kuvio 13. Myyjäyrietyksen koetun osaamisen ja ammattitaidon osatekijät

Koettua **vakuuttavuutta** ilmaisee se, miten vakuuttavana asiakas kokee myyjäyriyksen ja sen edustaman tuotteen ja palvelun. Koska Mediamaisteri Oy:n tuotteessa ja palvelussa on useimmiten kyse verkko-oppimisympäristöstä ja sen käyttöönotosta, tuotteen ja palvelun vakuuttavuutta ilmaisee vakuuttavana koettu tieto hankittavan järjestelmän laadusta ja onnistuneesta käyttöönotosta. Lisäksi tuotteen ja palvelun koettuun vakuuttavuuteen vaikuttaa myyjän vakuuttava taito kertoa yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista. Myös myyjän vakuuttava toiminta ja käyttäytyminen asiakaskohtaamisessa on osa koettua vakuuttavuutta. Tähän sisältyvät myyjän koettu esiintyminen ja konkreettiset toiminnot, kuten tapa, jolla hän tekee muistiinpanoja tai käyttää tekniikkaa myyntitilanteessa. Myös myyjän asiakkaalle antaman ehdotuksen tai tarjouksen koettu vakuuttavuus on osa vakuuttavuuden osatekijää.

– – kyllä niinku ratkasi se [myyjän nimi]:nkin taito siinä kertoa Mediamaisterista ja [tuotenimi]:sta, että vakuututtiin aika nopeesti että tää varmasti toimii meillä ihan hyvin.

– – itse arvostan kyllä sähkösiä muistiinpanoja, että se aina vähän pistää silmään, jos joku vaan asioita paperille kirjoittelee.

Koettu **asiantuntevuus** näyttäytyy Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaalle myyjäyriyksen asiantuntevana otteena ja asiantuntijaroolin ottamisena asiakaskohtaamisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa asian ammattimaista hoitaakseen ottamista, asiantuntijana toimimista ja asiantuntemusta ja läsnäoloa tilanteessa.

– – heil on hirveen hyvä niinkun lähestymiskulma kyllä täntyyppisiin tilanteisiin ja ymmärtävät sen, et me ei asiakkaina voida olla niiden tietoteknisten järjestelmien asiantuntijoita, et he on niitä.

Osaamisen ja ammattitaidon todistaminen liittyy yrityksen koetusta osaamisesta ja ammattitaidosta varmistumiseen. Asiakkaalle ei usein riitä, että yritys kuvailee osaamistaan vakuuttavasti verkkosivuilla tai myyjä vakuuttaa hankinnan kohteena olevan palvelun olevan hyvä, vaan tärkeää on saada jotain kättä pidempää yrityksen väitteiden tueksi. Osaamisen ja ammattitaidon todistaminen tarkoittaa, että yritys osoittaa osaamisensa ja ammattitaitonsa antamalla siitä konkreettista näyttöä esimerkiksi esittämällä referenssejä, suosituksia ja työnäytteitä tai demoamalla tässä ja nyt järjestelmää ja sen käyttöä.

Mediamaisteri oli ainoa, jolla oli siellä kaveri mukana, joka pysty demoamaan sitä järjestelmää eli ettei ollu pelkästään joku slideshow tai joku, et ihan oikeesti näytti sitä järjestelmää ja osas sitä käyttää.

Positiivisen asiakaskokemuksen osatekijöistä yrityksen koettu osaaminen ja ammattitaito on asiakkuuden alkuvaiheessa merkittävä jo ennen ensitapaamista, koska asiakkaan tarpeen lisäksi se vaikuttaa siihen, miksi asiakas kokee yrityksen kiinnostavana ja päättää ottaa siihen yhteyttä. Jos kyse ei ole kilpailutuksesta, Mediamaisteri Oy:n yritysasiakas löytää yrityksen palvelut yleensä henkilökohtaisen kokemuksen tai kontaktin kautta tai verkkosivujen kautta. Ensimmäisen asiakstapaamisen aikana myyjäyritys saa mahdollisuuden vastata asiakkaan ennako-odotuksiin ja antaa toiminnallaan todellista näyttöä ammattitaidostaan ja osaamisestaan.

5.1.2 Palveluasenne

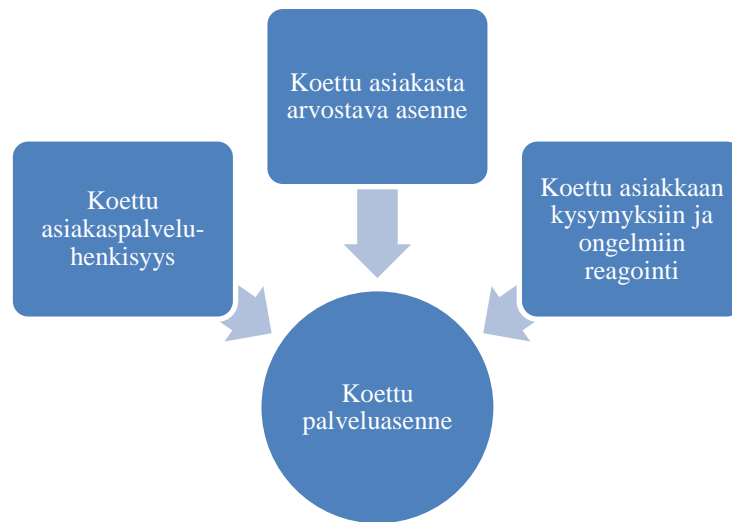
Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan positiivisen asiakaskokemuksen osatekijä **palveluasenne** on johdettu tutkimusaineistosta taulukon 5 osoittamalla tavalla.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yläluokka
”se että ollaan ilosena, positiivisena, niinku auttamishaluisena liikkeellä...asenne on kunnossa”	Iloisuus, positiivisuus ja auttamisen halu	Iloinen ja positiivinen asenne	Asiakas-palvelu-henkisyys	Palvelu-asenne
”positiivinen, iloinen, asiallinen ja ammattimainen oli se meidän ensimmäinen tapaaminen”	Positiivisuus, iloisuus, asiallisuus ja ammatillisuus	Asiakkaan asiallinen ja ammattimainen kohtelu		
”semmosia asiakaspalveluhenkisiä” ”asiakaspalvelu-lähtöisyys”	Asiakaspalvelu-henkisyys ja asiakaspalvelu lähtöisyys	Auttamishaluisuus		
”ja et oli niinku tietyl tavalla niinku halu, et se asenne oli, joo, se asenne oli semmonen et se oli niinku oikee, et me me tullaan teiän avuksi ja tehdään tästä hyvä juttu, eikä niin että me myymme teille nyt tässä tätä.”	Auttamishaluinen asenne			

”mä saan ne vastaukset, eikä se oo sillai et mun yläpuolelle asettaudutaan” ”tasavertainen kumppani” ”niinku asiakkaan näkökulmasta, et tuli kuulluksi”	Asiakasta arvostava kohtelu, tasavertaisuus ja kuulluksi tuleminen	Huomion, arvostuksen, kunnioituksen ja tasavertaisuuden osoittaminen asiakkaalle	Asiakasta arvostava asenne	
”sut otetaan vakavasti ja sulle jää se tunne siitä et sille tehdään jotain sille ongelmalle, et se selvitetään tai ratkaistaan”	Asiakkaan ongelman vakavasti ottaminen ja selvittäminen	Asiakkaan ongelmien huomiointi ja sitoutuneisuus niiden mahdollisimman nopeaan selvittämiseen	Asiakkaan kysymyksiin ja ongelmiin reagointi	
”se myöskin et asiat selvitetään et mitä ei siin tilantee ollu vastauksia”	Lupaus selvittää epäselviksi jääneet asiat			
”jos joku on ihan aidon oikeesti niinkun tarjoamassa niinkun ratkasua siihen mun ongelmaan”	Vilpitön toimiminen asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi			
”ongelma et siihen saisi sen ratkaisun mahdollisimman pikasesti.”	Asiakkaan ongelman mahdollisimman nopea ratkaiseminen			
”et semmonen hyvä asiakaspalvelu on mun mielestä sellast aktiivista, asiakasta kunnioittavaa, ei liian päällekyvää”	Aktiivinen ja kunnioittava, ei liian päällekyvä ote	Aktiivisuus ja palvelualltius osana asiakasvuorovaikutusta		
”tuen saaminen, se niinku palvelualltius”	Palvelualltius ja tuki			
”myös se, että myyjä tai toimittaja on hyvin aktiivinen – positiivisella tavalla kuitenkin aktiivinen, ettei häiriköi mutta tota muistuttaa ja tarjoaa asiaa”	Myyjän positiivinen aktiivisuus			

Taulukko 5. Aineiston analyysi: palveluasenne

Myyjäyrityksen koettu palveluasenne näyttäytyy Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaalle siinä, miten asiakaspalveluhenkisenä myyjäyritys koetaan, miten asiakasta arvostavana sen edustajien asenne koetaan ja siinä, miten yrityksen edustajien koetaan reagoivan asiakkaan kysymyksiin ja ongelmiin (kuvio 14).



Kuvio 14. Myyjäryityksen koetun palveluasenteen osatekijät

Koetun palveluasenteen osatekijöistä **asiakaspalveluhenkisyys** ilmenee myyjäryityksen koettuna iloisena ja positiivisena asenteena, asiakkaaseen kohdistuvana asiallisena ja ammattimaisena kohteluna ja auttamishaluisuutena.

– – ja et oli niinku tietyl tavalla niinku halu, et se asenne oli, joo, se asenne oli semmonen, et se oli niinku oikee, et me me tullaan teiän avuksi ja tehdään tästä hyvä juttu, eikä niin että me myymme teille nyt tässä tätä.

Koettu **asiakasta arvostava asenne** puolestaan ilmenee kokemuksena siitä, miten myyjäryityksen nähdään osoittavan asiakkaalle huomiota, arvostusta, kunnioitusta ja tasavertaisuutta.

– – mä saan ne vastaukset, eikä se oo sillai et mun yläpuolelle asettaudutaan – –

Asiakkaan kysymyksiin ja ongelmiin reagointi ilmenee myyjäryityksen koettuna kykyinä huomioida asiakkaan ongelmat ja koettuna sitoutuneisuutena niiden mahdollisimman nopeaan selvittämiseen. Lisäksi se ilmenee myyjäryityksen koetussa aktiivisuudessa ja palvelualltiudessa osana asiakasvuorovaikutusta.

– – sut otetaan vakavasti ja sulle jää se tunne siitä, et sille tehdään jotain sille ongelmalle, et se selvitetään tai ratkaistaan – –

– – tuen saaminen, se niinku palvelualltius – –

Asiakkuuden alkuvaiheessa myyjäryityksen palveluasenne vaikuttaa myönteisesti ensimmäisen asiakastapaamisen koettuun ilmapiiriin. Mm. Thomasin (Thomas 2017,

106-107) ensimmäisessä asiakaskohtaamisessa korostama asiakkaan arvostamisen ja palveluhalukkuuden vahva osoittaminen ovat osa palveluasennetta. Jo ennen ensimmäistä asiakastapaamista myyjän nopea reagointi asiakkaan yhteydenottoon ja aktiivisuus tapaamisen ja sen käytäntöjen sopimisessa ovat konkreettinen osoitus palveluasenteesta.

5.1.3 Asiakaslähtöisyys

Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan positiivisen asiakaskokemuksen osatekijä **asiakaslähtöisyys** on johdettu tutkimusaineistosta taulukon 6 osoittamalla tavalla.

Alkuperäis-ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yläluokka	Yläluokka
”hyvin valmisteltu et oli mietitty niitä esimerkkejä mitä näytetään ja sit ne mitä me oltiin sinne speksejä laitettu etukäteen oli huomioitu ihan hyvin.”	Valmistelu ja esimerkit asiakkaan näkökulmasta	Asiakas-kohtaamisten ja esimerkkien suunnittelu ja tarjoaminen asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaan	Asiakkaan tarpeiden ja toiveiden selvittäminen, ymmärtäminen ja huomiointi	Asiakkaan ja hänen näkökulmansa asettaminen keskipisteeseen	Asiakaslähtöisyys
”ja sit on mietitty se esitys valmiiks et mitä esitetään ja mitä on ollu ne ennakkotoiveet siitä kun ollaan tapaamista sovittu.”	Kohtaamisen suunnittelu ja valmistelu asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan				
”asiakkaan kuuleminen, kuuleminen ne asiakkaan tarpeet, oli se sitten mikä tahansa tilanne”	Asiakkaan tarpeiden kuuleminen joka tilanteessa				
”se asiakkaan tilanteen haastattelemisen ja ymmärtäminen ja esimerkkien kertominen	Asiakkaan tilanteen haastattelu ja ymmärtäminen ja proaktiivinen				

<p>vaikka ne ei ois sitten fyysisiä demoja, mutta että myyjä pystyis kertomaan muista vastaavista tapauksista ja referensseistä, ja, on ne sit anonyymejä tai ei mutta vakuuttavia esimerkkejä siitä et miten jossain muualla asia on tehty ja miten se on toiminu ja tarjoamaan sillee proaktiivisesti ehdotuksia ja esimerkkejä että miten asioita vois tehdä.”</p>	<p>ehdotuksien ja esimerkkien tarjoaminen</p>				
<p>”saatiin vastauksia niihin meidän kysymyksiin”</p> <p>”tietenkin, että jos on kysymyksiä niin niihin saa vastauksen”</p>	<p>Vastaukset kysymyksiin</p>	<p>Valmius vastata asiakkaan huoliin ja erityiskysymyksiin</p>	<p>Asiakaslähtöinen ongelmanratkaisu</p>		
<p>”ja tota saatiin hyvin vastauksia huoliin ja murheisiin”</p>	<p>Vastaukset huoliin ja murheisiin</p>				
<p>”ehkä joihinkin teknisiin asioihin ni oli sellasii et sovittiin et joo selvitetään niinkun sitten tai he selvittää niinku enemmän sitä et ja käydään niitä sit yhdessä läpi meidän teknisen puolen kanssa”</p>	<p>Sopiminen siitä, että kysymyksiä selvitetään lisää ja ne käsitellään yhdessä myöhemmin</p>				

Taulukko 6. Aineiston analyysi: asiakaslähtöisyys

Myyjäryityksen koettu asiakaslähtöisyys näkyy Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaalle asiakkaan ja hänen näkökulmansa asettamisena keskipisteeseen kaikessa yrityksen toiminnassa. Tähän liittyviä osatekijöitä ovat myyjäryityksen koettu asiakkaan tarpeiden ja toiveiden selvittäminen, ymmärtäminen ja huomiointi ja sen koettu valmius asiakaslähtöiseen ongelmanratkaisuun (kuvio 15).



Kuvio 15. Myyjäryityksen koetun asiakaslähtöisyyden osatekijät

Asiakkaan tarpeiden ja toiveiden selvittäminen, ymmärtäminen ja huomiointi välittyy asiakkaalle kokemuksena asiakaskohtaamisten ja esimerkkien suunnittelusta ja tarjoamisesta asiakkaalle asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaan. Lisäksi se ilmenee kokemuksessa asiakasymmärryksen pyrkimisestä eli siinä, että asiakkaan tilannetta, tarpeita ja toiveita selvitetään ja niiden ymmärtäminen varmistetaan.

– – *hyvin valmisteltu, et oli mietitty niitä esimerkkejä mitä näytetään ja sit ne, mitä me oltiin sinne speksejä laitettu etukäteen, oli huomioitu ihan hyvin*
– –

– – *asiakkaan kuuleminen, kuuleminen ne asiakkaan tarpeet, oli se sitten mikä tahansa tilanne* – –

– – *se asiakkaan tilanteen haastatteleminen ja ymmärtäminen ja esimerkkien kertominen* – –

Koettu valmius **asiakaslähtöiseen ongelmanratkaisuun** näyttäytyy yrityksen vastaamisessa sekä sen orientaatioissa vastata asiakkaan huoliin ja erityiskysymyksiin.

– – ehkä joihinkin teknisiin asioihin ni oli sellasii, et sovittiin, et joo selvitetään niinkun sitten tai he selvittää niinku enemmän sitä, et...ja käydään niitä sit yhdessä läpi meidän teknisen puolen kanssa – –

Asiakkuuden alkuvaiheessa ensitapaamisen asiakaslähtöisyyteen kannattaa kiinnittää huomiota myyjäryityksen taholta, sillä se saattaa olla kriittinen tekijä asiakassuhteen jatkumisen kannalta. Ennen ensitapaamista asiakaslähtöisyyttä lisää tapaamiseen huolellisesti valmistautuminen asiakkaan lähtökohdista käsin. Asiakaslähtöisyyden toteutumista ensitapaamisessa voi tukea selvittämällä jo etukäteen asiakkaan odotuksia ja tarpeita tapaamista koskien. Myös tapaamisen tavoitteista ja sen toteutuksen käytännöistä sopiminen vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa on suositeltavaa ja toimii hyvänä alkuna mahdolliselle pidemmälle asiakkuudelle.

5.1.4 Vuorovaikutustaidot

Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan positiivisen asiakaskokemuksen osatekijä **vuorovaikutustaidot** on johdettu tutkimusaineistosta taulukon 7 osoittamalla tavalla.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka		Yläluokka
”nähdään se asiakas, tervehditään ja ollaan läsnä siinä ja katsotaan silmiin ja kuullaan”	asiakkaan näkeminen, kuuleminen, tervehtiminen, läsnäolo ja silmiin katsominen	Asiakkaan huomiointia ja arvostusta ilmaiseva käyttäytyminen		Vuorovaikutustaidot
”puhutaan asiakkaalle ymmärrettävällä kielellä ja näinpoispäin.”	Asiakkaalle ymmärrettävällä kielellä puhuminen	Ymmärrettävyys ja yhteinen kieli		
”me puhutaan samoista asioista ja meidän tarpeet ymmärretään”	Samoista asioista puhuminen ja ymmärretyksi tuleminen			
”vuorovaikutus oli sillai niinku hyvää et semmost kuuntelevaa ja niinkun et päästiin niinku asian ytimeen.”	Asiakkaan asian kuunteleminen	Kyky monipuoliseen verbaaliseen vuorovaikutukseen	Keskustelutaidot	

”kyllä sellanen aktiivinen ja niinku kertova ote, vaikka asiakasta on tietysti tärkeä kuunnella, mutta tota aktiivisuutta aina niihin kaipaa kyllä lisää.”	Aktiivinen kertova ote			
”päästiin hyvin keskustelemaan asioista”	Asioista keskustelu			
”monipuolinen keskustelu”	Monipuolinen keskustelu			
”semmoseen rentoon keskustelutyyliin päästiin”	Keskustelun aikaansaaminen			
”minkälaiset henkilöt siellä on takana ja synkkaako yhteen ja täntyyppiset”	Henkilöiden synkkaaminen yhteen	Henkilöiden persoonallisuuden ja toimintatapojen välinen yhteensopivuus	Henkilökemia	
”ja sit se henkilökemia on myös sellanen mikä ehkä itsellä vaikuttaa et jos tietää et joutuu olemaan yhteyksissä jonkun kanssa”	Henkilökemia yhteydenpidossa			

Taulukko 7. Aineiston analyysi: vuorovaikutustaidot

Mediamaisteri Oy:n yritysasiakas näkee myös myyjäyrityksen koettujen vuorovaikutustaitojen olevan osa positiivista asiakaskokemusta. Koettuihin vuorovaikutustaitoihin liittyviä osatekijöitä ovat myyjäyrityksen koettu asiakkaan huomiointia ja arvostusta ilmaiseva käyttäytyminen, koettu ymmärrettävyys ja yhteinen kieli, koetut keskustelutaidot ja koettu henkilökemia (kuvio 16).



Kuvio 16. Myyjäryityksen koettujen vuorovaikutustaitojen osatekijät

Asiakkaan huomiointia ja arvostusta ilmaiseva käyttäytyminen näyttäytyy asiakkaalle myyjäryityksen taholta asiakkaan näkemisenä, kuulemisena, tervehtimisena, läsnäolona ja silmiin katsomisenä vuorovaikutustilanteessa.

– – nähdään se asiakas, tervehditään ja ollaan läsnä siinä ja katsotaan silmiin ja kuullaan – –

Koettu ymmärrettävyys ja yhteinen kieli näyttäytyy puolestaan kokemuksena siitä, että asiakas ja myyjäryityksen edustaja puhuvat samoista asioista ja tulevat ymmärretyksi.

– – me puhutaan samoista asioista ja meidän tarpeet ymmärretään – –

Keskustelutaidot viittaavat kokemukseen myyjäryityksen edustajien kyvystä monipuoliseen verbaaliseen vuorovaikutukseen.

– – vuorovaikutus oli sillai niinku hyvää, et semmost kuuntelevaa ja niinkun et päästiin niinku asian ytimeen – –

– – kyllä sellanen aktiivinen ja niinku kertova ote, vaikka asiakasta on tietysti tärkeä kuunnella, mutta tota aktiivisuutta aina niihin kaippaa kyllä lisää – –

Koettu henkilökemia puolestaan näyttäytyy asiakkaalle asiakkaan ja myyjäryityksen edustajan persoonallisuuden ja toimintatapojen välisenä yhteensopivuutena.

– ja sit se henkilökemia on myös sellanen mikä ehkä itsellä vaikuttaa, et jos tietää, et joutuu olemaan yhteyksissä jonkun kanssa –

Asiakkuuden alkuvaiheessa vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu ensimmäisessä asiakastapaamisessa, koska niiden avulla luodaan pohjaa syntyvälle keskinäiselle ymmärrykselle ja tätä kautta arvonluonnille. Tähän viittasivat myös Salomonson ym. osoittaessaan tutkimuksessaan työntekijöiden käyttäytymisen ja kommunikaatiotaitojen vuorovaikutustilanteissa olevan keino tukea asiakkaiden arvonmuodostusprosessia (Salomonson ym. 2012, 145, 153).

5.1.5 Yhteistyötaidot

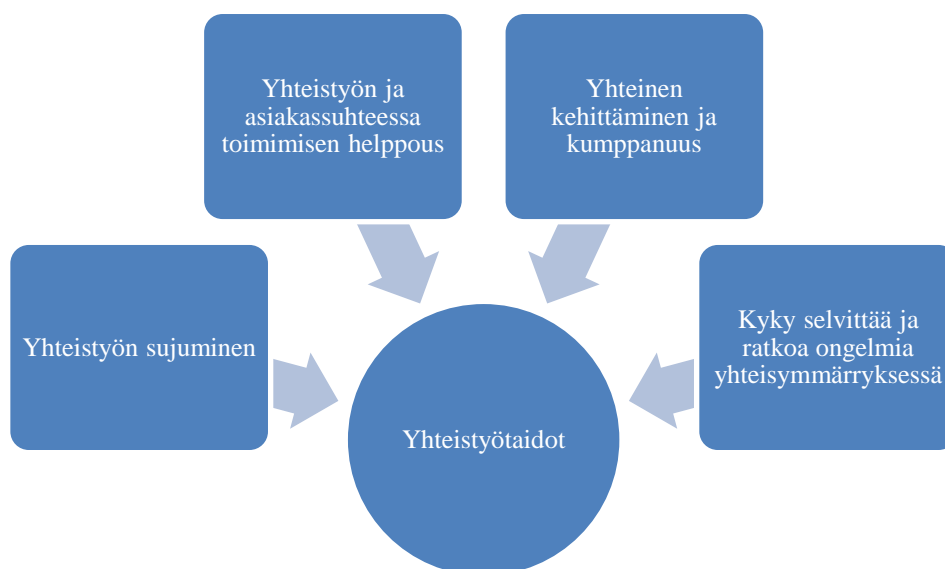
Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan positiivisen asiakaskokemuksen osatekijä **yhteistyötaidot** on johdettu tutkimusaineistosta taulukon 8 osoittamalla tavalla.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
”kyllä siinä varmaan on pääällimmäisenä se, että miten se yhteistyö on sujunut. Että jos se on sujunut hyvin eikä sellasia älyttömiä takkuamisia oo matkan varrella tullut”	Yhteistyön sujuminen ilman pahempia ongelmia	Yhteistyön sujuminen	Yhteistyötaidot
”et asiat sujuu”	Asioiden sujuminen		
”kyl ne on ne, siis toiminnan helppoudesta, yhteydenpidon helppoudesta ja siit tuen saannista”	Toiminnan, yhteydenpidon ja tuen saannin helppous	Yhteistyön ja asiakassuhteessa toimimisen helppous	
”ja tota jaja niinkun yhdessä ollaan kehitetty juttua eteenpäin” ”he on niitä (asiantuntijoita) ja sitten yhdessä tehdään ni se on niinkun hyvä juttu.”	Asioiden yhteinen kehittäminen	Yhteinen kehittäminen ja kumppanuus	
”ja tota ihan alusta saakka niinkun ajateltiin, että tämä on ensimmäinen askel ja tämän jälkeen sitten	Yhteistyökumppanuus		

kun me saadaan tää [asiakaskohtainen tieto] kuntoon, niin tulee muita. Ja nyt oon ollu siinä kyl ihan oikeessa että on tullukkin muita, muitakin, ja ollaan keskusteluissa Mediamaisterin kanssa eli ollaan niisanotusti tositaroituksella liikkeellä”			
”asiat menee niinkun on sovittu niitten menevän ja pystytään korjaamaan jos jotain korjattavaa on.”	Ongelmat pystytään ratkomaan	Kyky selvittää ja ratkoa ongelmat yhteisymmärryksessä	
”ongelmat selvitetään”	Ongelmien selvittely		

Taulukko 8. Aineiston analyysi: yhteistyötaidot

Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan näkökulmasta myyjäyrityksen yhteistyötaitoihin liittyviä positiivisen kokemuksen osatekijöitä ovat yhteistyön sujuminen, yhteistyön ja asiakassuhteessa toimimisen helppous, yhteinen kehittäminen ja kumppanuus ja kyky selvittää ja ratkoa ongelmia myyjäyrityksen kanssa yhteisymmärryksessä (kuvio 17).



Kuvio 17. Myyjäyrityksen koettujen yhteistyötaitojen osatekijät

Yhteistyön sujuminen näyttäytyy asiakkaalle yksinkertaisesti kokemuksena asioiden sujuvasta hoitumisesta myyjäyrityksen kanssa.

Kyllä siinä varmaan on päällimmäisenä se, että miten se yhteistyö on sujunut. Että jos se on sujunut hyvin eikä sellasia älyttömiä takkuamisia oo matkan varrella tullut – –

Yhteistyön ja asiakassuhteessa toimimisen helppous viittaa kokemukseen siitä, miten helppoa toiminnan, yhteydenpidon ja esimerkiksi tuen saamisen koetaan olevan.

– – kyl ne on ne, siis toiminnan helppoudesta, yhteydenpidon helppoudesta ja siit tuen saannista – –

Yhteinen kehittäminen ja kumppanuus näyttäytyy kokemuksena asioiden yhteisestä kehittämisestä ja kehittämisprosessista.

– – alusta saakka niinkun ajateltiin, että tämä on ensimmäinen askel ja tämän jälkeen, kun me saadaan tätä [asiakaskohtainen tieto] kuntoon, niin tulee muita. Ja nyt oon ollu siinä kyl ihan oikeessa, että on tullukkin muita, muitakin. Ja ollaan keskusteluissa Mediamaisterin kanssa eli ollaan niinsanotusti tositarkotuksella liikkeellä.

Kyky selvittää ja ratkoa ongelmat yhteisymmärryksessä tarkoittaa käytännössä myyjäyrityksen koettua kykyä toimia yhteistyössä asiakkaan kanssa myös erilaisissa ongelmatilanteissa.

– – asiat menee niinkun on sovittu niitten menevän ja pystytään korjaamaan, jos jotain korjattavaa on.

Asiakkuuden alkuvaiheessa myyjäyrityksen edustajien yhteistyötaitojen vaikutuksesta asiakas kokee toiminnan vuorovaikutuksessa myyjäyrityksen kanssa olevan helppoa ja joustavaa. Ennen ensitapaamista tämä tarkoittaa lähinnä tapaamisen ja sen käytäntöjen sopimisen helppoutta ja ongelmattomuutta. Ensitapaamisen aikana tämä puolestaan tarkoittaa tapaamisen sujuvaa etenemistä ja ratkaisukeskeistä tarttumista tilanteen aikana mahdollisesti esille tuleviin solmukohtiin.

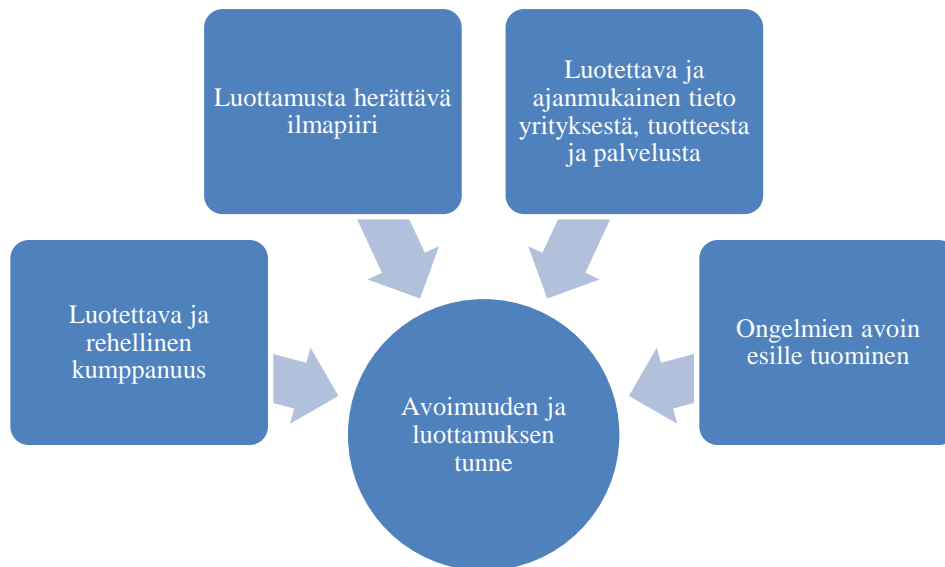
5.1.6 Avoimuuden ja luottamuksen tunne

Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan positiivisen asiakaskokemuksen osatekijä **avoimuuden ja luottamuksen tunne** on johdettu tutkimusaineistosta taulukon 9 osoittamalla tavalla.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
”hyvin avoin, et juuri se et mistä niinku tykkään että ei oo semmost niinku sanoin aikasemmin niin ei tullu semmost pakkomyymisen tunnetta et myydään kaikki kun toinen osapuoli ymmärrä, sitä”	Avoimuus ja rehellisyys myynnissä ja asiakkaan tarpeiden määrittelyssä	Luotettava ja rehellinen kumppanuus	Avoimuuden ja luottamuksen tunne
”ongelmat selvitetään eikä niitä piilotella, niin se on niinku semmost, suoraa suomalaista rehellisyyttä pelissä.”	Ongelmat selvitetään eikä niitä piilotella	Ongelmien avoin esille tuominen	
”joku semmonen yleis-tunnelma ja fiilis, mikä on muodostunu itselle tai muille jotka siinä prosessissa on mukana ja siihen vaikuttaa sitten moni tekijä, justiin sen myyjän käytös ja asiantuntemus ja yleis-vaikutelma ja tämmöset”	Luottamusta herättävästä kokemuksesta kuten myyjän käyttäytymisestä ja asiantuntemuksesta syntynyt tunne tai yleisvaikutelma	Luottamusta herättävä ilmapiiri	
”sitä hyvää tunnelmaa ja luottamusta siinä voisi korostaa”	Hyvä tunnelma ja luottamus		
”semmonen luotettava tai luottamuksellinen, et se siitä jäi päällimmäisenä mieleen.”	Luotettavuuden ja luottamuksellisuuden tunne		
”se on se semmonen luottamuksen tunne”	Luottamuksen tunne siihen, että asiat hoituvat		
”niinku tietty semmonen et voi luottaa et tää asia hoituu”			
”päivitettyä tilannetietoa siitä, että mikä nyt on Mediamaisterin ja [tuotenimi]:n tilanne ja minkälaisena palveluna tätä asiaa tarjotaan”	Päivitetty tilannetieto Mediamaisterista, tuotteesta ja tarjotusta palvelusta	Luotettava ja ajanmukainen tieto yrityksestä, tuotteesta ja palvelusta	
”luotettavuus ja uskottavuus. Toimintavarmuus.”	Tuotteen luotettavuus ja uskottavuus		

Taulukko 9. Aineiston analyysi: avoimuuden ja luottamuksen tunne

Mediamaisteri Oy:n Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan näkökulmasta myyjäyritystä kohtaan koetun avoimuuden ja luottamuksen tunteen osatekijöitä ovat kokemus luotettavasta ja rehellisestä kumppanuudesta, luottamusta herättävästä ilmapiiristä, siitä, että yrityksestä, tuotteesta ja palvelusta on saatu ajanmukaista tietoa ja siitä, että ongelmat tuodaan avoimesti esille (kuvio 18).



Kuvio 18. Myyjäyritystä kohtaan koetun avoimuuden ja luottamuksen tunteen osatekijät

Kokemus **luotettavasta ja rehellisestä kumppanuudesta** liittyy siihen, miten avoin ja rehellinen myyjäyrityksen ja sen edustajan koetaan olevan myynnissä ja asiakkaan tarpeiden määrittelyssä.

– – hyvin avoin, et juuri se, et mistä mä niinku tykkään, että ei oo semmost niinku sanoin aikasemmin, niin ei tullu semmost pakkomyymisen tunnetta, et myydään kaikki kun toinen osapuoli ymmärrä – –

Luottamusta herättävä ilmapiiri viittaa kokemukseen luottamuksen tunteesta tai yleisvaikutelmasta, joka syntyy monen tekijän yhteisvaikutuksesta, kuten myyjän koetusta toiminnasta, käyttäytymisestä ja asiantuntemuksesta.

– – joku semmonen yleistunnelma ja fiilis, mikä on muodostunu itselle tai muille, jotka siinä prosessissa on mukana ja siihen vaikuttaa sitten moni tekijä, justiin sen myyjän käytös ja asiantuntemus ja yleisvaikutelma ja täämmöset – –

Koettuun avoimuuden ja luottamuksen tunteeseen liittyy myös **luotettava ja ajanmukainen tieto yrityksestä, tuotteesta ja palvelusta**, jonka tarjoaminen ja jakaminen asiakkaalle välittyy kokemuksena myyjäyrityksen avoimuudesta, luotettavuudesta ja uskottavuudesta.

– – päivitettyä tilannetietoa siitä, että mikä nyt on Mediamasterin ja [tuotenimi]:n tilanne ja minkälaisena palveluna tätä asiaa tarjotaan – –

Myös **ongelmien avoin esille tuominen** kuuluu avoimuuden ja luottamuksen tunteeseen ja ilmenee siinä, että ongelmia ei piilotella eikä niistä vaieta, vaan ne otetaan avoimesti ja rehellisesti selvittelyyn alle.

– – ongelmat selvitetään eikä niitä piilotella, niin se on niinku semmost, suoraa suomalaista rehellisyyttä pelissä. – –

Asiakkuuden alkuvaiheessa ensitapaaminen on myyjäyritykselle ainutlaatuinen mahdollisuus herättää asiakkaan avoimuuden ja luottamuksen tunne, joka on Mediamasteri Oy:n yritysasiakkaan yksi tärkeimmistä kriteereistä järjestelmän toimittajan valinnassa. Pidemmän asiakassuhteen syntymiselle luottamus on suorastaan elinehto, koska asiakas ei halua joutua katumaan hankintaa ottamalla riskejä, jollaiseksi hän epäluotettavan toimittajan kokee.

5.1.7 Projektinhallinta

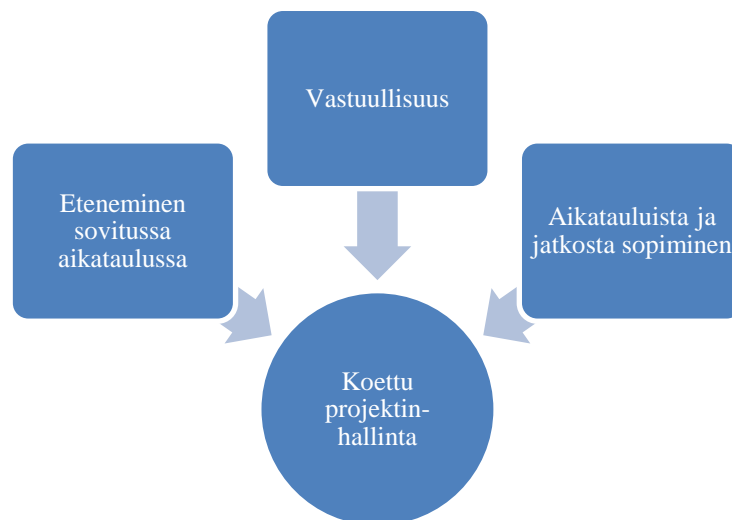
Mediamasteri Oy:n yritysasiakkaan positiivisen asiakaskokemuksen osatekijä **projektinhallinta** on johdettu tutkimusaineistosta taulukon 10 osoittamalla tavalla.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
”sisältö et se pysyy siinä aikarajassa aikataulut pysyy ja projektinhallinta on hyvissä käsissä”	Aikataulujen pysyminen ja taitava projektinhallinta	Eteneminen sovitussa aikataulussa	Projektinhallinta
”homma on koko ajan hanskassa.”			
”hyvin johdettu se projekti ja se meni aikataulussa”	Hyvin ja aikataulujen mukaisesti johdettu		

”et tuntuu et se jos nyt ostaa jonkun tuotteen tai tietyn kokonaisuuden ettei tarvii ite kokoajan kytätä sitä et onkohan niillä nyt aikataulut ok, et se pysyy”	Hoituu ilman valvontaa	Vastuullisuus	
”aikatauluasiat tuotiin selkeesti esille ja kyl siitä niinku sovittiin miten jatketaan eli ei jääny niinku epämääräseks se seuraava steppi”	Aikataulujen esille tuominen ja niiden etenemisestä ja jatkotoimenpiteistä sopiminen	Aikatauluista ja jatkosta sopiminen	
”kyl me silloin ihan hyvällä mielellä lähdettiin ja sovittiin niistä jatkotoimenpiteistä”			

Taulukko 10. Aineiston analyysi: projektinhallinta

Myyjäyrityksen koettu projektinhallinta näyttäytyy Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaalle siinä, miten yrityksen koetaan etenevän sovitussa aikataulussa, miten vastuullinen sen koetaan olevan toiminnassaan sekä miten sen koetaan sopivan aikatauluista ja jatkosta asiakkaan kanssa (kuvio 19).



Kuvio 19. Myyjäyrityksen koetun projektinhallinnan osatekijät

Osa koettua projektinhallintaa on kokemus siitä, miten myyjäyritys **etenee sovitussa aikataulussa**. Tämä näyttäytyy asiakkaan suuntaan siinä, että aikatauluissa pysytään ja projekti on johdettu taitavasti sovitut etapit huomioiden.

Projektinhallinnassa koettu **vastuullisuus** puolestaan viittaa kokemukseen siitä, että asiakkaan ei itse tarvitse valvoa asioiden etenemistä, vaan hän voi luottaa siihen, että myyjäyritys toimii sovitut aikataulut huomioiden.

– – et tuntuu, et se jos nyt ostaa jonkun tuotteen tai tietyn kokonaisuuden, ettei tarvii ite kokoajan kytätä sitä, et onkohan niillä nyt aikataulut ok, et se pysyy – –

Myös kokemus siitä, miten myyjäyritykseltä hoituu **aikatauluista ja jatkosta sopiminen** asiakaskohtaamisessa, on osa koettua projektinhallintaa. Tämä liittyy asiakkaan kokemukseen siitä, että prosessin eteneminen on selkeää ja myyjäyritys on ajan tasalla sen seuraavista etapeista.

– – aikatauluasiat tuotiin selkeesti esille ja kyl siitä niinku sovittiin miten jatketaan eli ei jääny niinku epämääräseks se seuraava steppi – –

Asiakkuuden alkuvaiheessa myyjäyrityksen kyky projektinhallintaan on tärkeä aspekti Mediamasteri Oy:n yritysasiakkaalle ja asiakasyrityksen vastuuhenkilölle, jolta usein odotetaan projektin käyntiin saamista ja jonkinlaista näyttöä tuloksista mahdollisimman nopeasti. Aktiivinen aikataulujen huomioiminen, käsitteleminen ja esille ottaminen ensitapaamisesta alkaen on myyjäyrityksen projektinhallintataitojen ensimmäinen osoitus.

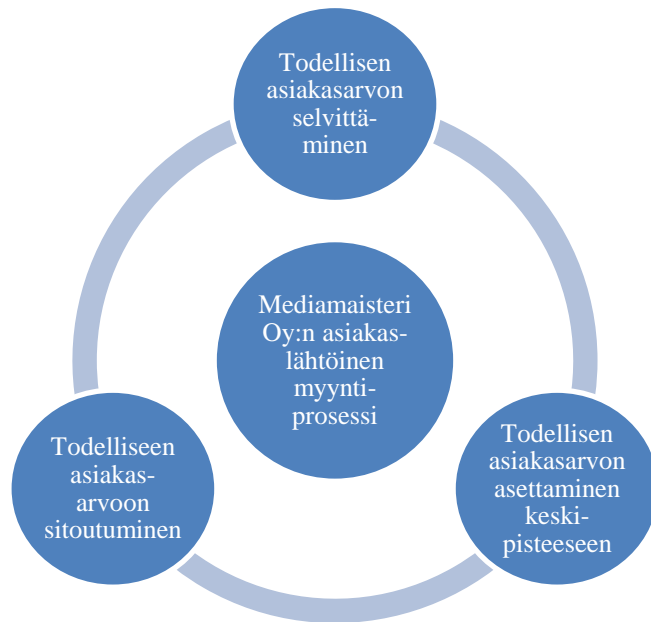
5.2 Tutkimuksen avulla saadun asiakastiedon hyödyntäminen Mediamasteri Oy:n asiakaslähtöisen myyntiprosessin kehittämisessä

Opinnäytetyön toisena tutkimustehtävänä oli etsiä vastausta kysymykseen siitä, miten tutkimuksen avulla saatua asiakastietoa voidaan hyödyntää Mediamasteri Oy:n asiakaslähtöisen myyntiprosessin kehittämisessä. Opinnäytetyön rajauksen mukaisesti kysymyksessä keskityttiin asiakkuuden alkuvaiheeseen eli ensimmäiseen asiakastapaamiseen ja sitä edeltävään aikaan. Tuulaniemen (2013) mukaan tutkimuksen tuloksena saadun asiakastiedon hyödyntäminen perustuu aineiston perusteelliseen analyysiin ja tulkintaan. Olennaista on laajemmalle asiakasjoukolle arvokkaiden ja merkityksellisten asioiden löytäminen aineistosta ja saadun tiedon mielekäs tulkinta sekä yhdistely muihin tietolähteisiin. Tuulaniemi (2013, 154.) Tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta opinnäytetyön aineiston analyysissä olennaisiksi nousivat sekä

asiakslähtöisyydestä että asiakkaiden kehittämisehdotuksista, tarpeista, arvo-odotuksista ja huolista tai epävarmuustekijöistä tehdyt tulkinnat ja niiden yhdistäminen aiempaan teoreettiseen tietoon.

5.2.1 Mediamaisteri Oy:n asiakaslähtöinen myyntiprosessi

Opinnäytetyön tuloksien mukaan asiakaslähtöisyys näyttäytyy Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaalle asiakkaan ja asiakasnäkökulman asettamisena keskipisteeseen kaikessa myyjäyrityksen toiminnassa. Opinnäytetyön aineistoon perustuvan tulkinnan mukaan myyntiprosessin asiakaslähtöisyyteen kuuluvat todellisen asiakasarvon eli asiakkaan tarpeiden ja toiveiden selvittäminen, ymmärtäminen ja huomiointi ja asiakaslähtöinen ongelmanratkaisu. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esitetään asiakaslähtöisyydestä vastaavanlaisia tulkintoja. Moncriefin ja Marshallin (2005, 18, 21) kuvaaman kehittyneen ja asiakaslähtöisen myyntiprosessin perusolettamus on, että asiakas on keskipisteessä prosessin jokaisessa vaiheessa. Selin ja Selin (2013, 18-20) kuvaavat myyntiprosessin asiakaslähtöisyyttä ajattelun painopisteen siirtämisenä tuotteen tai palvelun ominaisuuksista sen asiakkaalle tuottamaan arvoon, jolloin näillä ominaisuuksilla on merkitystä ainoastaan, jos ne soveltuvat asiakkaiden tarpeisiin. Laineen (2008, 13-14) mukaan asiakaskeskeisessä myyntikulttuurissa olennaisina tekijöinä myyjän toiminnassa nähdään mm. asiakkaan kanssa käytävä vuoropuhelu ja keskustelu, asiakkaiden auttaminen ja asiakkaiden ongelmien tarkka analyysi. Edellä mainittujen näkökulmien perusteella asiakaslähtöisyyden kehittämisen myyntiprosessissa nähdään tässä opinnäytetyössä tarkoittavan sitä, että todellinen asiakasarvo selvitetään, nostetaan keskeiseen asemaan ja siihen sitoudutaan siten, että se ohjaa myyjäyrityksen toimintaa myyntiprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Mediamaisteri Oy:n asiakaslähtöinen myyntiprosessi rakentuu näistä tekijöistä (kuvio 20).



Kuvio 20. Mediamasteri Oy:n asiakaslähtöinen myyntiprosessi

Mediamasteri Oy:n asiakaslähtöisen myyntiprosessin kehittämisessä tärkeää on ottaa esille myös tutkimuksessa esille tulleet asiakkaiden kehittämissuhteet myyntiprosessin alkuvaihetta koskien (kuviot 21). On huomioitavaa, että lähes kaikki esille tuoduista kehittämissuhteista liittyivät yhteisen ymmärryksen lisäämiseen.



Kuvio 21. Mediamasteri Oy:n asiakkaiden kehittämissuhteet ensimmäiselle asiakastapaamiselle

5.2.2 Asiakasprofiilit ja niiden hyödyntäminen

Tutkimusaineiston pohjalta saatu asiakastieto kiteytettiin Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan asiakasprofiileiksi, joita voi hyödyntää yrityksen asiakaslähtöisen myyntiprosessin kehittämisessä asiakkuuden alkuvaiheesta lähtien. Stickdornin ja Schneiderin (2011) mukaan asiakasprofiilit edustavat asiakkaan "luonnetta" toimien kyseisen asiakastyypin kuvauksena tai henkilökuvana, johon suunnittelussa voidaan peilata tehtyjä ratkaisuja. Hyvin laadittu asiakasprofiili lisää asiakasymmärrystä suunnaten huomion pelkistä demografisista tiedoista niiden takana olevaan todelliseen asiakkaaseen tarpeineen, odotuksineen ja toiveineen. (Stickdorn & Schneider 2011, 172-173.) Asiakaslähtöisen myyntiprosessin kehittämisessä asiakasprofiileja voi hyödyntää konkreettisina suunnitteluajureina, jotka ohjaavat huomion suuntaamista todelliseen asiakasarvoon. Tuulaniemen (2013, 154-155) mukaan profiilit olisi hyvä muodostaa laajemman asiakasryhmän havaittujen toimintamallien pohjalta, mutta toisaalta yksittäinenkin löydös toimintamallista voi olla tärkeä huomio.

Tämän tutkimusaineiston pohjalta laadittiin Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan yleinen asiakasprofiili (kuvio 22), joka kuvaa kyseistä asiakassegmenttiä neljän keskeisen valikoidun piirteen osalta. Nämä piirteet kuvaavat yritysasiakkaan 1) keskeistä tavoitetta, 2) myyjäyritykseen kohdistuvia odotuksia, 3) palveluilta odotettuja hyötyjä ja 4) keskeisiä huolia ja epävarmuustekijöitä.

<p>Tavoittelee</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstökoulutuksen ja henkilöstökoulutustarjonnan kehittämistä - Asiakkaille tai sidosryhmille suunnatun koulutuksen ja koulutustarjonnan kehittämistä 	<p>Odottaa myyjäyritykseltä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen ja ammattitaidon osoittamista - Avoimuutta ja luottamusta - Yhteistyökumppanuutta
<p>Palveluilta odotetut hyödyt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen kehittyminen - Imagon ja kilpailukyvyyn parantuminen - Liiketoiminnan kehittyminen - Koulutustarjonnan ja palvelujen kehittyminen - Työmäärän vähentyminen - Kustannussäästöt 	<p>Huolet ja epävarmuustekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tekniset kysymykset - Omaan osaamiseen liittyvät kysymykset - Järjestelmän ominaisuudet ja niiden soveltaminen omiin tarpeisiin

Kuvio 22. Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan yleinen asiakasprofiili

Yleisen asiakasprofiilin lisäksi tutkimusaineiston pohjalta luotiin kolme piirteiltään toisistaan erottuvaa yritysasiakkaan asiakaspersoonaa, jotka aineiston kokonaislaajuuden huomioiden pohjautuvat laajan asiakasryhmän sijaan yksittäisempiin löydöksiin. Nämä asiakaspersoonat ovat:

1. ”Rationalisti”

”Rationalisti” on ensisijaisesti toteuttamassa kertaluontoista projektia, joka edellyttää verkko-oppimisympäristön käyttöönottoa ja järjestelmän toimittajaa. Asiakkaalle Mediamasterin palveluilta haettava hyöty liittyy organisaation sisäisen tai ulkoisen koulutuksen ja materiaalin jakamisen helpottamiseen ja yhtenäistämiseen ja kustannusten säästöön. ”Rationalisti” odottaa käyttöönoton toteuttamiseksi järjestelmän toimittajalta osaamista ja ammattitaitoa, joista halutaan jo ensitapaamisessa vahvaa näyttöä. Toimittajan valintaperusteena asiakas pitää sitä, että yhteistyö sujuu, aikataulut pysyvät ja projektinhallinta on ”hyvissä käsissä”.

2. ”Innostunut”

”Innostunut” on aloittamassa laajaa e-oppimisen kehittämisprosessia, jonka toteuttamiseen hän hakee pitkäaikaista ja luotettavaa yhteistyökumppania. Asiakkaalle Mediamasterin palveluilta haettava hyöty liittyy organisaation kilpailukyvyyn ja imagon parantamiseen, loppukäyttäjille suunnattujen palvelujen ja koulutustarjonnan kehittämiseen ja järjestelmän käyttöön liittyvän oman osaamisen kehittämiseen. Pitkässä yhteistyökumppanuudessa tärkeänä asiakas pitää palveluasennetta ja asiakassuhteen avoimuutta ja luotettavuutta. ”Innostunut” odottaa jo ensimmäiseltä tapaamiselta rehellisiä vastauksia itselleen tärkeisiin kysymyksiin koskien järjestelmää ja sen sovellettavuutta hänen tarpeisiinsa. Toimittajan tärkeimpänä valintaperusteena on luottamus ja ”asenne ratkaisee”-mentaliteetti.

3. ”Visionääri”

”Visionääriin” tavoitteena on asiakkaille suunnatun digitaalisen koulutustarjonnan ja yrityksen liiketoiminnan kehittäminen. Asiakkaalle Mediamasterin palveluilta haettava hyöty liittyy organisaation kilpailukyvyyn kehittämiseen. ”Visionääriin” suurin huoli on tarpeeksi hyvän tuotteen saaminen käyttöön ja käyttöönoton onnistuminen. Jo ennen ensitapaamista asiakas on tutustunut järjestelmään ja sen perusominaisuuksiin tarkkaan. Ensimmäiseltä myyntitapaamiselta hän kaipaa lisätietoa yksityiskohdista sekä järjestelmää että tarjotun palvelun mahdollisuuksia koskien. Myyjäyritykseltä hän

odottaa proaktiivista otetta, joka pohjautuu asiantuntemukseen ja ymmärrykseen asiakkaan liiketoiminnasta. ”Visionääri” pitää tärkeänä aktiivista vuorovaikutusta, syvällistä keskustelua ja yksityiskohtaistenkin kysymysten käsittelyä yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi. Asiakas arvostaa konkreettisia esimerkkejä, esimerkkitarinoita ja demoesityksiä järjestelmän mahdollisuuksista ja niiden sovellettavuudesta hänen omia tarpeitaan vastaaviin käyttötarkoituksiin. Järjestelmän ominaisuuksia tuntevan ja sitä demoamaan kykenevän asiantuntijan tai oppimiskonsultin mukanaolo ensimmäisessä tapaamisessa lisää tapaamisen koettua arvoa. Toimittajan tärkein valintaperuste on enemmän tunne- kuin järkiperuste, joka pohjautuu kokonaisuuden pohjalta syntyneeseen ”hyvään fiilikseen” ja luottamukselliseen tunnelmaan.

5.2.3 Suositeltavat käytännön kehittämistoimenpiteet case-yrityksessä

Opinnäytetyön tutkimusaineistoon pohjautuvaan tulkintaan asiakaslähtöisestä myyntiprosessista kuuluvat todellisen asiakasarvon eli asiakkaan tarpeiden ja toiveiden selvittäminen, ymmärtäminen ja huomiointi sekä asiakaslähtöinen ongelmanratkaisu. Case-yritys Mediamaisteri Oy:n B2B-myyntiprosessin alkuvaiheen asiakaskohtaamisissa asiakaslähtöisyyttä voidaan käytännössä lisätä juuri näitä tekijöitä edistävillä toimenpiteillä. Olennaiseksi nousee asiakkaan tavoitteiden, tilanteen ja arvonmuodostuksen syvälinen ymmärtäminen, joka pohjautuu asiakastietoon ja sitä tarkentavaan vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Koska asiakas odottaa jo ensimmäisessä tapaamisessa myyjäyritykseltä vahvaa asiakaslähtöistä otetta ja vastauksia itselleen tärkeisiin kysymyksiin, on tämän ymmärryksen hankkiminen ja siihen valmistautuminen suositeltavaa aloittaa heti siinä vaiheessa, kun asiakkaan ensikontakti yritykseen tapahtuu.

Käytännössä asiakasprofieileja kuten muutakin tutkimusaineistoon pohjautuvaa asiakastietoa on suositeltavaa hyödyntää case-yrityksen asiakkuuden alkuvaiheen asiakaskohtaamisten suunnitteluun ja valmisteluun. Tässä opinnäytetyössä sekä opinnäytetyön tutkimusaineistoon pohjautuva tulkinta Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan positiivisesta asiakaskokemuksesta että tutkimusaineiston pohjalta kiteytetyt yritysasiakkaan asiakasprofiilit antavat todellista tietoa asiakkaan motiiveista, tavoitteista, odotuksista, toiveista ja arvostuksista liittyen yrityksen palveluihin. Näin ne toimivat suoraan suunnan näyttäjänä sille, mihin myyntiprosessin alkuvaiheen

kehittämistoimenpiteissä kannattaa kiinnittää huomiota ja mitä asioita on syytä selvittää tarkemmin vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa onnistuneen asiakaskokemuksen syntymiseksi. Esimerkiksi kun Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan yleisen asiakasprofiilin mukaan huolia tai epävarmuustekijöitä palvelujen hankintavaiheessa ovat tekniset, omaan osaamiseen ja järjestelmän ominaisuuksiin ja niiden omiin tarpeisiin soveltamiseen liittyvät kysymykset, kannattaa tämä huomioiden suuntautua selvittämään tarkemmin mitkä näistä ovat ajankohtaisia ja mitä ne käytännössä tarkoittavat kunkin asiakkaan kohdalla. Tällöin päästään mahdollisimman pian miettimään, miten näihin kysymyksiin voidaan yrityksen taholta vastata ja miten nämä huolet ja epävarmuustekijät voidaan poistaa tai miten niitä voidaan lieventää. Tällaisiin asiakkaalle tärkeisiin asioihin syventymällä voidaan lisätä yrityksen asiakasymmärrystä ja tuottaa asiakkaalle myyntiprosessin alkuvaiheessa arvokokemuksia, joiden avulla on mahdollista edistää asiakassuhteen muodostumista.

Myynnin alkuvaiheen asiakaskohtaamisten suunnittelun ja valmistelun lisäksi tutkimusaineistoon pohjautuvaa tulkintaa yritysasiakkaan positiivisesta asiakaskokemuksesta ja sen osa-alueista on suositeltavaa hyödyntää case-yrityksessä myös myyjien toiminnan ja osaamisen tarkasteluun, arviointiin ja kehittämiseen. Käytännössä tämä voi tapahtua siten, että positiivisen asiakaskokemuksen osa-alueita tarkastellaan myyjän osaamisen osa-alueina (kuvio 23). Ideana tässä on se, että myyjä voi arvioida vahvuuksiaan ja kehittymistarpeitaan eri osa-alueilla suhteessa asiakasnäkökulmaan. Lisäksi myyjä voi pohtia, miten hän konkreettisesti ilmentää positiivisen asiakaskokemuksen osatekijöitä ja näiden asiakkaan kokemia ilmenemismuotoja omassa toiminnassaan, pyrkii kehittymään heikommiksi kokemillaan osa-alueilla ja näin kehittää käytännössä yrityksen asiakaslähtöistä myyntiprosessia.



Kuvio 23. Positiivisen asiakaskokemuksen osa-alueet myyjän osaamisen osa-alueina

6 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, miten opinnäytetyön nähdään vastaavan sille asetettua tavoitetta ja tarkoitusta sekä pohditaan työn tuloksia aikaisemman aihetta käsittelevän teoreettisen tietämyksen näkökulmasta. Lisäksi luvussa pohditaan opinnäytetyön eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä sekä esitetään ideoita mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

6.1 Opinnäytetyön toteutuksen ja tuloksien tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Mediamaisteri Oy:n B2B-myyntiprosessin kehittäminen. Tarkoitus oli hyödyntää palvelumuotoilua lisäämään asiakasymmärrystä ja tukemaan asiakkaiden kokeman arvon muodostumista ja positiivisten asiakaskokemusten syntymistä myyntiprosessin alkuvaiheessa. Lisäksi tarkoitus oli kiteyttää empiirisen aineiston pohjalta saatu tieto asiakasprofiileiksi, joita voidaan hyödyntää asiakaslähtöisten ratkaisujen suunnittelussa heti ensimmäisestä asiakastapaamisesta lähtien. Työn teoreettinen viitekehys rakennettiin B2B-myyntiin, asiakasarvon muodostumisen sekä positiivisen asiakaskokemuksen teorioista ja käsitteiden määrittelyistä. Empiirisessä osuudessa tarkennettiin ensin tutkimuskohde kuvaamalla Mediamaisteri Oy:n asiakkuuden alkuvaiheen palvelupolku palvelujen hankintavaiheessa sekä sen jälkeen määrittelemällä siitä osa, jota tässä opinnäytetyössä tarkastellaan eli ensimmäinen asiakastapaaminen ja sitä edeltävä palvelujen hankintavaihe.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli pyrkiä löytämään vastauksia siihen, millainen on Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan näkökulmasta positiivinen asiakaskokemus palvelujen hankintavaiheessa ja ensimmäisen asiakastapaamisen aikana. Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan näkökulmaa positiivisesta asiakaskokemuksesta asiakkuuden alkuvaiheessa selvitettiin asiakkaille suunnatulla virtuaalisesti toteutetulla teemahaastattelulla. Aineiston analyysin menetelmänä hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tuloksien mukaan Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan positiivinen asiakaskokemus palvelujen hankintavaiheessa ja ensimmäisen asiakastapaamisen aikana koostuu seitsemästä myyjäyrityksen suhteen koetusta tekijästä, jotka ovat 1) osaaminen

ja ammattitaito, 2) palveluasenne, 3) asiakaslähtöisyys, 4) vuorovaikutustaidot, 5) yhteistyötaidot, 6) avoimuuden ja luottamuksen tunne ja 7) projektinhallinta.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli se, miten tutkimuksen avulla saatua asiakastietoa voidaan hyödyntää case-yrityksen asiakaslähtöisen myyntiprosessin kehittämisessä. Opinnäytetyön tuloksien mukaan asiakaslähtöisyyden kehittäminen myyntiprosessissa tarkoittaa, että todellinen asiakasarvo selvitetään, nostetaan keskeiseen asemaan ja siihen sitoudutaan siten, että se ohjaa myyjäyrityksen toimintaa myyntiprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Asiakaslähtöisen myyntiprosessin kehittämisen konkreettisina työkaluina voi hyödyntää asiakasprofiileja, jotka ohjaavat huomion suuntaamista todelliseen asiakasarvoon. Opinnäytetyön tutkimusaineiston pohjalta saatu asiakastieto kiteytettiin Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan yleiseksi asiakasprofiiliksi, joka kuvaa yritysasiakkaan keskeisiä tavoitteita, myyjäyritykseen kohdistuvia odotuksia, palveluilta odotettuja hyötyjä ja asiakkaan keskeisiä huolia ja epävarmuustekijöitä. Yleisprofiiliin lisäksi luotiin kolme piirteiltään toisistaan erottuvaa Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan asiakaspersoonaa, jotka pohjautuvat tutkimusaineistosta nousseisiin yksittäisempiin löydöksiin. Sen lisäksi, että Mediamaisteri Oy:ssä voidaan hyödyntää asiakasprofiileja myynnin alkuvaiheen asiakaskohtaamisten suunnitteluun ja valmisteluun, voidaan tutkimusaineistoon pohjautuvaa tulkintaa yritysasiakkaan positiivisesta asiakaskokemuksesta hyödyntää myös myyjien toiminnan ja osaamisen tarkasteluun, arviointiin ja kehittämiseen siten, että positiivisen asiakaskokemuksen osa-alueita tarkastellaan myyjän osaamisen osa-alueina. Tarkasteltaessa positiivisen asiakaskokemuksen osa-alueita myyjän osaamisalueina, oli opinnäytetyön tuloksissa huomioitavaa, että valtaosa koetun positiivisen asiakaskokemuksen osatekijöistä asiakkuuden alkuvaiheessa liittyi myyjäyrityksen edustajien koettuihin sosiaalisiin ja asenteellisiin valmiuksiin (palveluasenne, asiakaslähtöisyys, vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot, avoimuuden ja luottamuksen tunne) myyjäyrityksen toimialaan tai verkko-oppimisympäristön käyttöönottoprojektin käytännön toteuttamiseen liittyvien valmiuksien (osaaminen ja ammattitaito, projektinhallinta) sijasta. Tätä havaintoa tukee myös opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esitetty näkemys (Wendelin 2015), jonka mukaan myyjien tulisi tulevaisuuden arvomyynnissä panostaa erityisesti tunneperäisiin ja asenteellisiin taitoihin.

Kirjoittajan arvion mukaan opinnäytetyössä saatiin hyvin vastaukset sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tuloksissa on havaittavissa yhtymäkohtia opinnäytetyön viitekehyksessä esitettyyn aikaisempaan teoreettiseen tietoon B2B-myyntistä, asiakasarvon muodostumisesta ja positiivisesta asiakaskokemuksesta, mutta suhteessa aikaisempaan tietoon opinnäytetyön tuloksien uutuusarvo jäänee vaatimattomaksi. Opinnäytetyö tuo kuitenkin oman lisänsä B2B-asiakkaiden arvo-odotusten ymmärtämistä myyjäyriksen taholta käsittelevään tutkimukseen, joka on Kasken ym. (2017, 47) mukaan vähäistä. Useimmat asiakasarvon luomiseen liittyvät tutkimukset keskittyvät arvomyynnin asemasta tuoteorientoituneeseen myyntiin ja asiakasarvoon liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa on vasta viime aikoina alettu huomioida asiakassuhde ja myyjän rooli osana arvonluontiprosessia. Kuitenkin asiakastyytyväisyys ensimmäiseen B2B-myyntitapaamiseen voi vaikuttaa yrityksen tulevaisuuden myyntimahdollisuuksiin merkittävästi. (Kaski ym. 2017, 47, viitattu lähteisiin Corsaro & Snehota, 2010, Parasuraman ja Grewal, 2000 ja Terho ym. 2012).

Opinnäytetyön tulokset keskittyvät Mediamaisteri Oy:n yritysasiakkaan näkökulmaan ja niiden käyttöarvo on luonnollisesti suurin case-yritys Mediamaisteri Oy:lle, joka saa tutkimuksen kautta arvokasta asiakastietoa tukemaan yrityksessä käynnissä olevaa prosessien kehittämistyötä. Tuloksien yleisempää käyttöarvoa on arvioitava erikseen riippuen kontekstista, jossa niitä ajatellaan käyttävän. Tätä kysymystä tarkastellaan vielä myöhemmin opinnäytetyön luotettavuutta ja sen tuloksien siirrettävyyttä ja vahvistuvuutta käsittelevien kysymysten yhteydessä.

Opinnäytetyön kirjoittajalle työ on ollut henkilökohtaisesti merkittävä paitsi opinnäytteenä, myös uuteen työhön ja sen toimintakenttään perehdyttävänä kontekstina. Opinnäytetyön toteuttamisprosessin voi tässä mielessä nähdä täyttäneen tehtävänsä opiskelijan laaja-alaisen oppimisen tukemisessa koskien tämän hetken B2B-myyntiä ja arvomyynnin näkökulmaa. Kirjoittajan oma arvio sekä opinnäytetyöstä että sen toteuttamisprosessista on positiivinen. Prosessi vei huomattavan paljon odotettua enemmän aikaa ja voimavaroja, mutta kirjoittaja kokee tehneensä kaiken voitavansa työn mahdollisimman laadukkaasti toteuttamisen eteen.

6.2 Opinnäytetyön eettiset kysymykset

Opinnäytetyön kannalta olennaisina eettisinä kysymyksinä tarkastellaan työn aiheenvalintaa, tutkittavien suojaa ja eettisyyttä tutkimusprosessin käytännön toteuttamisessa.

Opinnäytetyön aiheenvalinta pohjautuu ensisijaisesti kirjoittajan jäsenyyteen TAMKin B2B-myyntin tutkimusryhmässä, jossa keskitytään kyseiseen aihepiiriin liittyvään tutkimukseen. Toinen syy aiheenvalinnalle oli kirjoittajan 2017 tammikuussa aloittama Mediamasteri Oy:n asiakkuuspäällikön työ, joka tarjosi mahdollisuuden tutkimuksen toteuttamiselle osin osana kyseiseen työhön ja toimenkuvaan perehtymistä. Lopulliseen aiheenvalintaan vaikutti opinnäytetyön toimeksiantaja Mediamasteri Oy, jossa käynnissä olevan yrityksen prosessien kehittämistyö antoi todellisen työelämän ongelman tutkimuksen lähtökohdaksi.

Tuomen ja Sarajärven (2011) mukaan tutkimusetiikkakeskustelussa tärkeimpiä eettisiä kysymyksiä on tutkittavien suoja, johon kuuluu mm. osallistumisen vapaaehtoisuus, tutkimuksen tavoitteiden ja tarkoituksen selvittäminen osallistujille, saadun tutkimustiedon luottamuksellisuus, osallistujien nimettömyys ja tutkijan vastuullisuus ja rehellisyys (Tuomi & Sarajärvi 2011, 131). Tässä opinnäytetyössä pyrittiin ottamaan nämä asiat huomioon kattavasti. Osallistujille lähetettiin sähköpostitse haastattelupyyntö, jonka yhteydessä heille tiedotettiin tutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta. Haastattelutilanteessa tämä tieto kerrattiin ja osallistujille tarjottiin mahdollisuus lisätietojen kysymiseen asiaa koskien. Osallistujat saivat itselleen myös haastattelurungon tutustuttavaksi etukäteen. Sekä haastattelupyynnössä että haastattelussa painotettiin osallistujien anonymiteettiä ja yksityisyyden suojaa ja luvattiin, että niin henkilöt kuin asiakasyrityksetkin tulevat pysymään nimettöminä tutkimuksen tuloksia raportoitaessa. Raportissa kiinnitettiin tarkkaa huomiota siihen, etteivät tulokset tai aineistosta nostetut sitaatit ole yhdistettävissä henkilöihin tai asiakasyrityksiin.

Tutkimuksen etiikkaan kuuluu olennaisena osana hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. Tähän sisältyvät mm. tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen eli rehellisyyden, yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen, tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisten menetelmien käyttö, muiden tutkijoiden työn ja

saavutusten asianmukainen huomioiminen ja tieteelliseltä tutkimukselta edellytettävät suunnittelu-, toteutus- ja raportointikäytännöt. (Hirsjärvi 2009, 22, Tuomi & Sarajärvi 2011, 132.) Opinnäytetyön suunnittelussa, toteuttamisessa ja raportoinnissa otettiin nämä näkökohdat huomioon ja noudatettiin niitä parhaan mukaan pyrkimällä niin huolellisuuteen ja tarkkuuteen kuin myös rehellisyyteen, avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen kaikkien prosessin aikana tehtyjen ratkaisujen suhteen. Myös lähdeviittauksissa pyrittiin noudattamaan erityistä tarkkuutta ja huolellisuutta.

6.3 Opinnäytetyön luotettavuuteen liittyvät kysymykset

Opinnäytetyön luotettavuuteen liittyvinä kysymyksinä tarkastellaan tutkimuksen puolueettomuutta, aineiston keruun ja analyysin luotettavuutta ja tutkimuksen tuloksien luotettavuutta.

Kysymys tutkimuksen puolueettomuudesta liittyy mm. kysymykseen siitä suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman näkökulman läpi eli vaikuttavatko tutkijan ennakkokäsitykset ja asiantuntemus siihen, miten hän ymmärtää ja tulkitsee saamaansa tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2011, 136). Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, kattaen B2B-palvelujen myyntiprosessin, asiakasarvon luomisen ja asiakaskokemuksen teorialat, oli kirjoittajalle opinnäytetyöprosessin käynnistyessä täysin uusi. Myös tutkimukseen osallistuneet Mediamaisteri Oy:n asiakkaat olivat kirjoittajalle ennestään vieraita. Tästä johtuen voi todeta, että tutkimuksen kohteena oleviin ilmiöihin liittyvää teoreettista ymmärrystä on rakennettu opinnäytetyön toteuttamisprosessin aikana tutkimuksen viitekehyksessä kuvattua teoriaa ja empiriaa hermeneuttisesti ymmärtäen ja tulkiten.

Kysymykset tutkimuksen aineiston keruun ja analyysin luotettavuudesta liittyvät siihen, mitä käytännön ratkaisuja tutkimuksessa on näiden asioiden suhteen tehty ja miten lukijoille kuvaillaan prosessin toteuttamista. Mahdollisimman tarkka tutkimusprosessin toteuttamisen kuvaus tukee tutkimustuloksien selkeyttä ja ymmärtämistä ja antaa lukijoille mahdollisuuden tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 141.) Opinnäytetyön toteuttamisessa pyrittiin hyvän tieteellisen käytännön noudattamisen lisäksi kuvailemaan tutkimukseen osallistuneita, tutkimusprosessia ja siinä tehtyjä menetelmällisiä ratkaisuja mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi, jotta prosessi näyttäytyisi lukijan näkökulmasta ymmärrettävänä ja selkeänä. Aineiston

analysoinnissa pyrittiin huolehtimaan tutkimuksen tuloksien vääristymättömyydestä mm. litteroimalla aineisto ensin sana sanalta ja myöhemmin pyrkimällä tutkittavien näkemyksien kuvailussa selkeään ja alkuperäisaineistoa kunnioittavaan käsitteenmäärittelyyn. Käytettyjen pääkäsitteiden uskottavuutta ja luotettavuutta pyrittiin tukemaan käyttämällä käsitteiden kuvailussa pelkistettyjä ilmauksia ja alkuperäisaineistosta nostettuja sitaatteja. Nämä toimintatavat edesauttavat tutkimuksen uskottavuutta ja vastaavuutta eli tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138).

Tutkimustuloksien luotettavuuteen liittyvät kysymykset tuloksien siirrettävyydestä ja vahvistuvuudesta. Tuomen & Sarajärven (2011) mukaan tutkimustuloksien siirrettävyyttä voi arvioida sen pohjalta, kuinka samankaltainen tutkimusympäristö on sen ympäristön kanssa, johon tuloksia ajatellaan sovellettavan (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138, viitattu lähteisiin Niiranen 1990 ja Tynjälä 1991). Siirrettävyydessä huomionarvoinen tekijä on tämän käsityksen mukaan mm. yrityksen toimiala ja siihen liittyvät erityiskysymykset. Mediamaisteri Oy on osaamisen kehittämisen ja oppimisen verkkopalveluiden asiantuntija- ja ohjelmistoyritys, joten opinnäytetyön tuloksien mahdollista siirrettävyyttä voi arvioida suhteessa tähän kontekstiin. Kysymys tuloksien vahvistettavuudesta viittaa puolestaan siihen, miten muut tutkimuksen aihepiiriä vastaavat tutkimukset tukevat ja vahvistavat tutkimuksessa saatuja tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2011, 139). Voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön tuloksissa on yhtymäkohtia opinnäytetyön viitekehyksessä esitettyyn aikaisempaan teoreettiseen tietoon B2B-myyntistä, asiakasarvon muodostumisesta ja positiivisesta asiakaskokemuksesta. Tämä havainto omalta osaltaan tukee opinnäytetyön tuloksien vahvistuvuutta.

6.4 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön toteuttamisprosessin aikana ilmeni lukuisia asioita, jotka ansaitsivat paikkansa jatkotutkimuksen aiheena. Erityisesti mieleen jääviä olivat koetut ”heikot signaalit”, jotka herättivät kiinnostuksen, mutta fokusoituvat sen verran kauas tutkimuskysymyksistä, ettei niitä ollut mielekästä lähteä työssä käsittelemään. Tässä alaluvussa nostetaan esille muutama mahdollinen jatkotutkimusaihe, joka näyttäytyi opinnäytetyön kirjoittajan näkökulmasta merkittävänä.

Asiakaskokemus on yksi teemoista, joka kaikessa ajankohtaisuudessaan olisi oivallinen jatkotutkimuksen kohde. Kyseiseen teemaan liittyen maininnan asteelle jäi tässä opinnäytetyössä ylivertaisen tai odotukset ylittävän asiakaskokemuksen käsite, jonka merkitystä asiakkaalle ja potentiaalia yritykselle osana B2B-myyntiprosessia olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin. Muista huomion kiinnittäneistä asioista esille nousi mm. kysymys käytetyn vuorovaikutuskanavan merkityksestä asiakaskokemuksen suhteen eli kysymys siitä, miten asiakaskokemuksen kanavariippumattomuus toteutuu osana B2B-myyntiä. Tässä yhteydessä voi nostaa esimerkiksi asiakaan, joka koki negatiivisena asioinnin puhelimitse ja toi esille, että yhteydenpitoon käytetystä vuorovaikutuskanavasta olisi sovittava yhteisesti heti asiakkuuden alussa.

Menetelmien osalta tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin palvelumuotoilua asiakkuuden alkuvaiheen palvelupolun määrittämiseen ja tutkimustiedon kiteyttämiseen asiakasprofiileiksi. Palvelumuotoilun kentältä löytyy kuitenkin asiakaskokemuksen ja palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen lukuisia muitakin menetelmiä, joita voi hyödyntää konkreettisesti yhdessä asiakkaiden kanssa. Käyttäjälähtöinen palvelumuotoilu tuo suunnitteluun ja kehittämiseen todellista asiakasnäkökulmaa ja uusia mahdollisuuksia, joiden kokeilu onnistuu ketterästi ja riskittömästi.

Lopulta vuorovaikutustaidot ja niiden merkitys ensimmäisessä B2B-myyntitapaamisessa myyjä- ja asiakasosapuolien yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi kristallisoituu tämän opinnäytetyön osalta yhdeksi vetovoimaisimmista jatkoselvitystä ansaitsevien kysymyksien joukossa. Opinnäytetyössä ilmeni, että asiakasymmärryksen tavoittelu jää ensitapaamisessa usein pinnalliselle tasolle ja asiakkaalle tärkeimpiä kysymyksiä ei välttämättä sivuta keskustelussa millään tavalla. On toivottavaa ja suositeltavaa, että tähän aihepiiriin keskitytään lisää lähitulevaisuuden B2B-myyntiä ja asiakasarvon luontia käsittelevissä tutkimuksissa.

LÄHTEET

Caligiuri, R., 2014. Stop making these four major sales mistakes. *Canadian Plastics*, 72(6), pp. 10-10.

Daudt, K., 2017. Today's Top Buying Scenarios In B2B. *Manufacturing Business Technology*; Rockaway, , pp. n/a.

DiJulius, J.R., 2008. *What's the Secret? : To Providing a World-Class Customer Experience*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Dixon, A.L. & Tanner, J.F., 2012. Transforming Selling: Why it is Time to Think Differently about Sales Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), pp. 9-14.

Eichentopf, T., Kleinaltenkamp, M. & Stiphout, J.V., 2011. Modelling customer process activities in interactive value creation. *Journal of Service Management*; Bingley, 22(5), pp. 650-663.

Fill, Chris & McKee, Scot., 2011. *Business Marketing Face to Face*. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.

Fischer, M. & Vainio, S., 2015. *Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä* (2. p. ed.). Helsinki: Talentum Pro.

Flodin, M. & Norton, D., 2011. Customer Experience Blueprint Drives B2B. *CRM Magazine*, 15(11), pp. 38-38.

Gad, T., 2016. *Customer experience branding*. London. Kogan Page.

Griffin, R., 2010. Fixating on what the client want. *Money Management*, 24(1), pp. 17-17.

Grönroos, C., 2000. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Porvoo.WS Bookwell Oy.

Grönroos, C., 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), pp. 99-113.

Grönroos, C. & Voima, P., 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), pp. 133-150.

Hague, N., 2014. *Greater Insight: Why adding value should not be confined to the margins*. Marketing; London, , pp. 113.

Hakala, P. & Michelsson, L., 2009. *Myynninmurtajat. 20 uskomusta B2B myynnistä*. Saarijärven Offset Oy.

Hildén, V., 2017. *Projektitoiminnan kehittäminen projektimallilla. Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma (Ylempi AMK)*. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E., 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. edn. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, P. & Helander, N., 2001. Towards joint value creation processes in professional services. *The TQM Magazine*, 13(4), pp. 281-291.
- Holloway, P., 2014. A Dozen Ways to Screw Up Sales Meetings - and How to Fix Them. *American Salesman*, 59(7), pp. 16-21.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., & Kock, H., 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio (1. painos ed.). Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kananen, J., 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaski, T.A. & Hautamäki, P., 2017. Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), pp. 46-56.
- Koivisto, M., 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S.(toim.) 2011. Palvelumuotoilu : uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. p. edn. Teknologiateollisuus.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B., 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus : työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Kubr, M. (toim.) 2002. Management consulting. A Guide to the Profession. International Labour Office, Geneva, 12-13.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja : Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 1. painos ed. Kauppakamari.
- Laine, P., 2008. Myynnin anatomia : anna asiakkaan ostaa. Talentum Media.
- Leonard, D. & Rayport, J.F., 1997. Spark Innovation Through Empathic Design. *Harvard Business Review*, 75(6), pp. 102-113.
- Löytänä, J. & Korteso, K., 2011. Asiakaskokemus : palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S.(toim.) 2011. Palvelumuotoilu : uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. p. edn. Teknologiateollisuus.
- Moncrief, W.C. & Marshall, G.W., 2005. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), pp. 13-22.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K., 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J., 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pine, B.J., 2015. How B2B companies create economic value by designing experiences and transformations for their customers. *Strategy & Leadership*; Chicago, 43(3), pp. 2-6.

- Rantanen, M., 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.
- Rauhala, M. & Vikström, T., 2014. Storytelling työkaluna. Vaikuta tarinoilla bisneksessä. Talentum Media Oy.
- Rapp, A., Bachrach, D.G., Panagopoulos, N. & Ogilvie, J., 2014. Salespeople as knowledge brokers: a review and critique of the challenger sales model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(4), pp. 245-259.
- Roune, T. & Joki-Korpela, E., 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Salomonson, N., Åberg, A. & Allwood, J., 2012. Communicative skills that support value creation: A study of B2B interactions between customers and customer service representatives. *Industrial Marketing Management*, 41(1), pp. 145-155.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint Oy.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Amsterdam: BIS publishers.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.
- Thomas, M.A., 2003. CHAPTER FOUR: Managing initial client meetings. *High Performance Consulting Skills*. pp. 105-129.
- Tuli, K.R., Kohli, A.K. & Bharadwaj, S.G., 2007. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71(3), pp. 1-17.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A., 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7. uud. laitos edn. Tammi.
- Tuulaniemi, J., 2013. Palvelumuotoilu. Talentum: Helsinki.
- Wendelin, L., 2015. Ratkaisumyynnin kohtalon hetket. Kirjoitus Rainmakerin blogissa 22.12.2015. Viitattu 15.4.2017. <http://www.rainmaker.fi/blogi/ratkaisumyynnin-kohtalon-hetket/>
- Wollan, R., 2016. B2B Customers Want a Good Experience, Too. *Customer Relationship Management: CRM*; Medford, 20(1), pp. 8.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

ALOITUS/ORGANISAATION TIEDOT

- Kertokaa lyhyesti yrityksestänne ja sen liiketoiminnasta (yrityksen koko, liiketoiminnan tavoite, asiakkaat/palvelujen loppukäyttäjät)

ENSI KONTAKTI/ASIAKKUUDEN ALKUVAIHEEN ENSI KOHTAAMINEN

- Muistelkaa ensi kontaktia/kontakteja yritykseemme eli tilannetta jo ennen ensimmäistä asiakastapaamista. Miten löysitte Mediamaisterin palvelut ja miksi kiinnostuitte niistä?
- Minkälainen mielikuva teille syntyi yrityksestämme ensi kontaktien perusteella (esim. www/puhelinsoitto/muu)?

PALVELUILTA HAETTAVAT HYÖDYT JA NIIDEN KÄYTTÖARVO ASIAKKAALLE

- Mitkä ovat yrityksenne tavoitteet tai tarpeet, joiden saavuttamiseen olette hakemassa ratkaisua palvelujemme avulla?
- Miten näiden tavoitteiden saavuttaminen onnistuneesti näkyy/miten toivotte sen näkyvän yrityksenne toiminnassa käytännön tasolla? Mitä käytännössä tarkoittaisi yrityksenne näkökulmasta, jos tavoitteen saavuttamisessa epäonnistuttaisiin?
- Entä mitä näiden tavoitteiden toteutuminen/toteutumattomuus merkitsisi tai tarkoittaisi käytännössä teille itsellenne henkilökohtaisesti?

ENSIMMÄINEN ASIAKASTAPAAMINEN (MYYNTITAPAAMINEN)

- Mitä odotitte ensimmäiseltä asiakastapaamiselta yrityksemme kanssa?
- Minkälaisia kysymyksiä, huolia tai epävarmuustekijöitä teillä oli ennen tapaamista?
- Miten valmistuitte tapaamiseen?
- Kuvailkaa ensimmäistä asiakastapaamista?
 - Missä ja milloin tapaaminen järjestettiin?
 - Keitä tapaamiseen osallistui omasta yrityksestänne ja mitkä olivat eri toimijoiden tehtävät ja roolit? Entä keitä Mediamaisterin edustajia oli paikalla?
 - Miten tapaamisessa käytiin läpi yrityksenne liiketoimintaa, tarpeita ja tavoitteita?
 - Miten hyvin koitte yrityksenne tilanteen tulleen ymmärretyksi ja miten tämä mielestänne ilmeni tapaamisessa?
 - Miten tapaamisessa tuotiin esille palvelujemme hyötyjä liiketoimintanne näkökulmasta?
 - Miten hyvin koitte huolienne vähentyneen ja saitteko kysymyksiinne vastauksia tapaamisen aikana?
 - Miten hyvin koitte myyjän ymmärtävän henkilökohtaisia tavoitteitanne ja miten tämä mielestänne ilmeni tapaamisessa?
 - Mitä tapaamisesta jäi erityisesti mieleenne?

- Millä adjektiiveilla kuvailisitte tapaamisen ilmapiiriä?
- Millä adjektiiveilla kuvailisitte tapaamisen vuorovaikutusta?
- Mihin asioihin olitte tapaamisen sisällön ja toteutuksen suhteen tyytyväisiä?
- Miten tapaamisen sisältöä ja toteutusta olisi voinut muuttaa siten, että olisitte olleet siihen vielä tyytyväisempiä?
- Miltä osin koitte tapaamiseen liittyvien odotustenne täyttyneen?

ASIAKASKOKEMUS

- Kuvailkaa jotain erityisen positiivista asiakaskokemusta tai palvelutilannetta. Mikä siitä teki hyvän?
- Voisitko antaa esimerkin vastaavasti huonosta asiakaskokemuksesta?
- Entä millainen voisi olla poikkeuksellisen hyvä, odotukset ylittävä asiakaskokemus?
- Millä perusteella valitsitte juuri tietyn palveluntoimittajan muiden samanlaisten joukosta?
- Mitkä olisivat syitä, joiden vuoksi suosittelisitte palveluntoimittajaa muille?