

Asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän (CEM) myynnin erityispiirteet - Case Itella Asiakkuusmarkkinointi

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Samuel Davidkin

2010



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄN (CEM) MYYNNIN ERITYISPIIRTEET

Case Itella Asiakkuusmarkkinointi

Pro gradu -tutkielma
Samuel Davidkin
13.07.2010
Markkinointi

Hyväksytty markkinoinnin ja johtamisen laitoksella __.__.201_ arvosanalla

1. tarkastajan nimi

2.tarkastajan nimi

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄN (CEM) MYYNNIN ERITYISPIIRTEET – Case Itella Asiakkuusmarkkinointi

Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena oli tutkia, millä tavalla asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmää (CEM) myyvä yritys järjestää ja toteuttaa myynnin. Tutkimus on mielekäs, koska vaikka järjestelmien myyntiä yleisesti on tutkittu, tätä aihetta ei ole. Tarkoitus on löytää niitä tekijöitä, jotka ovat tunnuksenomaisia juuri CEM:n myynnissä: mitä asioita painotetaan ja mitä myyvän yrityksen tulee ottaa huomioon. Tutkimuksessa pyritään vahvistamaan jo olemassa olevaa tietoa ja luomaan uutta, sekä valaista kiinnostavia väyliä lisätutkimukselle. Lisäksi tutkimuksen pohjalta on tarkoitus antaa järjestelmää myyvän yrityksen johdolle CEM:n myynnin kuvauksen lisäksi toiminnallisia suuntaviivoja.

Menetelmät

Empiirinen tutkimus suunniteltiin viitekehysmallin pohjalta. Laadullisen teemahaastattelun keinoin kerättiin ja analysoitiin case-yritys Itella Asiakkuusmarkkinointi Oy:n johdon ja myyntihenkilökunnan näkemyksiä.

Tulokset

Tutkimustulokset koottiin tulkitsemalla saatua tutkimusaineistoa viitekehysmallin ja teorian taustaa vasten. Tulosten todettiin olevan tietyin rajoituksin yleistettäviä. Tulokset osoittavat, että CEM:n myynnillä on omat erityispiirteensä. Ne eroavat erityisen voimakkaasti tuotokeskeisestä lähestymistavasta. CEM:n myynnissä painottuu asiakaslähtöisyys ja ratkaisumyynnin osaaminen. Syntyvä asiakassuhde nähdään pitkänä strategisena kumppanuutena, jossa kyky lisämyyntiin painottuu. CEM:n myynti on pitkälinen ja tarkkaa suunnittelua vaativa kokonaisuus, jossa myyntiä tukeva markkinointi on haastavaa ja myyjäorganisaation sisäisen viestinnän tehokkuus tärkeää. Myyjien ja asiantuntijoiden välisen roolijaon ja vastuiden selkeys korostuu.

Avainsanat

Asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaskokemus, yritysmyynti, järjestelmien myynti, arvon luominen

SISÄLLYSLUETTELO

Sivu

| | |
|--|-----------|
| 1. JOHDANTO..... | 1 |
| 1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoite..... | 1 |
| 1.2. Tutkimusongelma, näkökulma ja rajaukset..... | 2 |
| 1.3. Keskeisten käsitteiden määritelmät..... | 3 |
| 1.4. Tutkimuksen rakenne..... | 4 |
| 2. MYYNNIN HISTORIA JA NYKYHETKI..... | 5 |
| 2.1. Myynnin ensimmäiset kuvaukset ja seitsemän askelta..... | 5 |
| 2.2. Myynnin nykytila..... | 7 |
| 2.3. Tiedon, asiakassuhteen ja kokemusten merkitys..... | 9 |
| 3. JÄRJESTELMIEN MYYNTI..... | 10 |
| 3.1. Synty..... | 10 |
| 3.2. Keskeiset piirteet..... | 10 |
| 3.3. Nykytila..... | 16 |
| 3.3.1. Järjestelmien myynnin kehityssuuntia..... | 17 |
| 3.3.2. Arvon luominen..... | 18 |
| 3.3.3. Järjestelmien myynti kilpailuvalttina..... | 19 |
| 4. ASIAKASKOKEMUS JA SEN JOHTAMINEN..... | 20 |
| 4.1. Asiakaskokemus..... | 20 |
| 4.2. Asiakaskokemuksen johtaminen..... | 21 |
| 4.2.1. Keskeiset ominaisuudet ja tavoitteet..... | 21 |
| 4.2.2. CEM:n ja CRM:n erot:..... | 23 |
| 4.3. Tutkielman viitekehysmalli..... | 24 |
| 5. TUTKIMUSMENETELMÄ..... | 29 |
| 5.1. Laadullinen tutkimus..... | 29 |
| 5.2. Teemahaastattelu..... | 30 |
| 5.3. Tapaustutkimus..... | 31 |
| 5.4. Haastateltavien valinta..... | 32 |
| 5.5. Haastattelutilanne..... | 32 |

| | |
|--|-----------|
| 5.6. Aineiston analysointi..... | 34 |
| 5.7. Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi..... | 35 |
| 6. TUTKIMUSTULOKSET..... | 38 |
| 6.1 Myynnin valmistelu ja taustatoiminnot..... | 38 |
| 6.1.1. Ymmärrys siitä, mitä myydään..... | 39 |
| 6.1.2. Markkinanäkemys ja myynnin kohdistaminen..... | 39 |
| 6.1.3. Myyntiä tukeva markkinointi..... | 41 |
| 6.1.4. Myyntiryhmän kokoaminen ja järjestäytyminen..... | 42 |
| 6.2. Myyntiprosessi..... | 43 |
| 6.2.1. Asiakkaan lähestyminen, tuotteen esittely ja asiakastarpeen määrittäminen..... | 43 |
| 6.2.2. Konsultoiva myynti, jatkuva yhteydenpito ja omien resurssien hyödyntäminen..... | 46 |
| 6.3. Kaupanteon jälkeen..... | 47 |
| 6.3.1. CEM:n käytön aloittaminen ja ylläpito..... | 47 |
| 6.3.2. Asiakkaan tarpeiden uusi määrittely, luova konsultointi ja lisämyynti..... | 47 |
| 6.3.3. Saatujen kokemusten ja tiedon hyödyntäminen..... | 49 |
| 7. JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 50 |
| 7.1. Tutkimuksen tiivistelmä..... | 50 |
| 7.2. Teoreettiset tulokset..... | 50 |
| 7.3. Pohdintaa..... | 55 |
| 7.4. Tutkimuksen anti CEM:iä myyvän yrityksen johdolle..... | 57 |
| 7.5. Tutkimuksen rajoitukset ja lisätutkimuksen aihioita..... | 58 |
| 8. LÄHTEET..... | 61 |
| 9. LIITTEET..... | 66 |
| Liite 1. Haastatteluiden runko..... | 66 |
| Liite 2. Haastatellut henkilöt..... | 68 |

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Myynnin historia ja nykyhetki..... | 9 |
| Kuvio 2. Järjestelmien myynnin erityispiirteet Mattssonin (1973) mukaan..... | 12 |
| Kuvio 3. Järjestelmien myynnin kuusi strategiaa Hannafordin (1976) mukaan..... | 14 |
| Kuvio 4. Järjestelmien myynnin kehittymiseen johtaneet neljä tekijää Pagen ja Siemplenskin (1983) mukaan..... | 15 |
| Kuvio 5. Tutkielman viitekehysmalli: CEM-järjestelmän myynnin vaiheet..... | 28 |
| Kuvio 6. Tutkielman muutettu viitekehysmalli: CEM-järjestelmän myynnin vaiheet..... | 54 |

1. JOHDANTO

Tässä luvussa esitellään tutkimus. Aluksi esitellään tutkimuksen tausta ja tavoite, sitten tarkennetaan ja rajataan tutkimuksen kohdetta. Lopuksi annetaan keskeisistä käsitteistä lyhyet määritelmät ja esitellään tutkimuksen rakenne.

1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän (CEM) myyntiin liittyviä erityispiirteitä.

CEM-järjestelmiä on myyty ja käytetty lähinnä 2000-luvun alusta lähtien, mutta tutkimustietoa järjestelmän myynnistä on niukasti. Tutkimuksia itse CEM-järjestelmän käytöstä ja ominaisuuksista löytyy (esim. Schmitt 2003; Grewal et al. 2009; Puccinelli et al. 2009; Verhoef et al. 2009), mutta suoraan sitä, miten myydä toiselle yritykselle juuri tällainen järjestelmä, ei ole tietojemme mukaan tutkittu. Tässä on tutkimusaukko täytettäväksi uudella tiedolla.

Tutkija kokee tämän aiheen erityisen mielenkiintoiseksi, koska asiakaskokemuksesta ylipäättäen ei ole kovin paljon puhuttu Suomessa, mutta asiakaskokemuksen johtaminen on kuitenkin rantautunut Suomeenkin. On kiinnostavaa seurata, millä tavalla CEM:n myynti lähtee liikkeelle ja minkälaisia vaikutuksia sillä on vähittäismyyjien toimintaan ja ostosympäristöihin. Pinen & Gilmoren (1998) antamat viitteet kokemusten myyntiin liittyvistä sykähdyttävistä mahdollisuuksista tekevät asian seuraamisesta erityisen mielenkiintoista. Lisäksi aihe on tutkijalle läheinen siksi, että hän voi hyvin nähdä työskentelevänsä jatkossa CEM:n parissa.

1.2. Tutkimusongelma, näkökulma ja rajaukset

Tutkielman teoreettisen perustan on tarkoitus asettaa kokeellisessa osuudessa koeteltavaksi tarkoin määritellyjä kysymyksiä tai yhden keskeisen kysymyksen, johon pyritään löytämään vastaus. Muut kysymykset rajataan pois. Teoriasta kumpuava keskeinen kysymys ohjaa kokeellista osuutta. Tosin kokeellisessakaan osuudessa ei tehdä pelkästään havaintoja, vaan jokainen empirian yksityiskohta ja työvaihe pyritään rakentamaan teoreettiselle pohjalle. (Popper 1959, 89-90)

Samansuuntaisesti ajattelevat Hirsjärvi ja Hurme (2000, 16), joiden mukaan tutkimusongelma ohjaa tutkijan päätöksentekoa kaikissa tutkimuksen vaiheissa. He kuitenkin tuovat esille myös asian toisen puolen: tutkimusongelmaa voidaan palata tarkentamaan tutkimuksen aikana.

Grönfors (1982, 42-43) katsoo, että tutkijan intuitiolla ja omilla kiinnostuksen kohteilla on keskeinen merkitys tutkimuskohteen löytämisessä. Hänen mukaansa laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma myös lähes aina tarkentuu tutkimuksen aikana, missä edesauttaa laadullisten menetelmien joustava luonne.

Tutkielman kohdeilmäksi määritellään järjestelmien myynti, jonka alle CEM-järjestelmän myynti sijoittuu.

Tutkimusongelma:

- *Mitä erityispiirteitä voidaan tunnistaa asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän (CEM) myynnissä?*

Alakysymykset, joita käytetään apuna tutkimusongelmaan vastaamisessa:

- a) Mistä eri vaiheista CEM:n myyntiprosessi koostuu?
- b) Minkälaisia taitoja CEM:iä myyvät henkilöt tarvitsevat?
- c) Kuinka CEM:n myyntiin valmistaudutaan ja miten yrityksiä lähestytään?

d) Millä tavoin CEM:iä myyvä yritys luo arvoa asiakasyritykselleen?

Tutkimusongelman johdattamana saatuja havaintoja tarkastellaan tietystä näkökulmasta. Näkökulma vaikuttaa siihen, millä tavoin tutkimus tehdään ja miten havaintoja tulkitaan. Näin havainnoista tulee johtolankoja matkalla tiettyyn tulokseen. (Alasuutari 1999, 79-80)

Näkökulma:

- *Tutkimusongelmaa tarkastellaan asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän myyjäyrityksen näkökulmasta*

Tämän tutkielman keskeinen rajaus on, että siinä ei pyritä käsittelemään CEM-järjestelmän tuoteominaisuuksia, vaan keskitytään järjestelmän myynnin tarkasteluun. Tutkija on päätenyt tarkastelemaan tiettyjä rajattuja teoreettisia lähteitä ja teemoja, joiden hän katsoo muodostavan toimivan ja osuvan kehikon empiiriselle tutkimukselle. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu esimerkiksi organisaatioiden ostokäyttäytyminen, vaikka sen tutkiminen saattaa olla mielenkiintoista CEM-järjestelmää myyvälle yritykselle. Tämä alue voi olla jatkotutkimuksen kohde.

On myös huomattava, että projektimyyni rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Vaikka projektimyynnissä myydään usein järjestelmää, järjestelmien myyntiin ei kuulu projektimyynnille ominaiset myyntivaiheet ja prosessi (Skaates & Tikkanen 2003).

1.3. Keskeisten käsitteiden määritelmät

Järjestelmien myynti viittaa suurten, usein runsaasti teknologiaa ja tietotekniikkaa sisältävien ja useasta osasta rakennettujen järjestelmien myyntiin. Järjestelmien myynti vaatii yleensä laaja-alaisen ja pitkäkestoisen myyntiponnistuksen, ja se eroaa muiltakin osin muusta myyntityöstä. Myyjäyrityksen tuottojen odotetaan toteutuvan pitkien asiakassuhteiden ja lisämyynnin sekä järjestelmän ylläpidon kautta. (Mattsson 1973; Hannaford 1976; Salonen et al. 2006)

Järjestelmien myyntiin viitattaessa käytettävä sanasto on nykyään jonkin verran sirpaloitunut, ja siihen voidaan katsoa kuuluvaksi esimerkiksi ratkaisumyynti (Davies et al. 2007). Myös konsultoiva myynti viittaa useimmiten järjestelmien myyntiin (Hannaford 1976; Dunn et al. 1981).

Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM) tarkoittaa, että yritys tutkii asiakkaidensa kokemuksia (yksityisluontoisia ajatuksia ja tunteita) kaikissa kohtaamisissaan asiakkaan kanssa, ja pyrkii saadun ymmärryksen pohjalta tuottamaan yhä parempia kokemuksia kokonaisvaltaisesti. Tavoite on yrityksen ja asiakkaan välinen tunneside ja asiakasuskollisuuden vahvistuminen. (Holbrook & Hirschman 1982; Pine & Gilmore 1998; Schmitt 2003; Gentile et al. 2007; Frow & Payne 2007; Verhoef et al. 2009;)

1.4. Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimusongelma, näkökulma, rajaukset ja keskeisten käsitteiden määritelmät. Toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa käydään läpi aiheeseen liittyvää akateemista kirjallisuutta. Toisessa luvussa käsitellään myynnin historiaa ja nykytilaa. Kolmannessa luvussa tarkastellaan järjestelmien myyntiä, ja neljännessä asiakaskokemusta ja sen johtamista. Kirjallisuuskatsaus päättyy viitekehysmalliin, jonka pohjalta viidennessä luvussa edetään tutkimusmenetelmiin.

Viides luku esittelee, millä tavoin tutkimus tehdään ja perustelee valitut menetelmät. Luvussa kuvataan tutkimuksen luonne ja teemahaastatteluiden asetelma. Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimustulokset järjestettynä CEM:n myyntiprosessin vaiheiden mukaan. Seitsemännessä luvussa kuvataan tutkimuksen johtopäätökset. Tärkeimmät löydökset käydään läpi peilaten tuloksia tutkimusongelmaan. Luvussa esitellään myös tulosten pohjalta paranneltu viitekehysmalli, tutkijan omaa pohdintaa, tutkimuksen anti yrityksen johdolle, tutkimuksen rajoitukset ja ehdotetaan suuntaviivoja lisätutkimukselle.

2. MYYNNIN HISTORIA JA NYKYHETKI

2.1. Myynnin ensimmäiset kuvaukset ja seitsemän askelta

Dawson (1970) kuvaa myyntityön kehitysvaiheita 1800-luvun lopulta 1970-luvulle (ks. Kuvio 1). Hänen mukaansa 1800-luvun loppu oli nopean teknologisen ja tuotannollisen kehityksen aikaa, jota voidaan nimittää tuotannon aikakaudeksi. Tuolloin myyjää ei juuri arvostettu: hän toimi myyntijohdon tiukassa valvonnassa ja hänen roolinsa nähtiin lähinnä tiedon levittäjänä yrityksen tuotteista. Onnistunutta myymistä pidettiin taiteenlajina, joka oli tieteellisen tutkimuksen saavuttamattomissa.

1920-luvun loppupuolella alkoi myynnin aikakausi, jolloin myyjän sekä myyntijohdon asema muuttui merkittävästi. Myyntijohdon vastuu kasvoi ja heidän tehtäväkseen tuli tuotteiden vieminen markkinoille. Uskottiin, että kaupaksi saatujen tuotteiden määrä johtaa automaattisesti myyntivoittoon, ja näin ollen myynnin kokonaismäärää painotettiin. Myyjän rooli alettiin nähdä vähemmän mystisenä ja entistä enemmän tutkimukselle ja kehittämiselle avoimena. Sen arvostus kasvoi, ja myyjän esitystapaan kiinnitettiin erityistä huomiota. Myyjän työ oli kuitenkin edelleen yksisuuntaista ja tuotekeskeistä: hän esitteli yrityksen tuotteita eikä hänen oletettu tarvitsevan merkittävää tietoutta markkinoista tai edes omasta yrityksestään. (Dawson 1970)

Toisen maailmansodan jälkeen käynnistyi markkinoinnin aikakausi. Se rakentui ennennäkemättömän vaurastumisen pohjalle. Kuluttajilla oli entistä enemmän valinnanvaraa ja mahdollisuuksia. Tämä teki myyntijohdon ja myyjän rooleista entistä tärkeämpiä ja haastavampia. Myyjää ei nähty enää pelkkänä työntekijänä, vaan tiettyjen vastuualueiden päällikkönä. Hänen tehtävikseen tulivat mm. tavoitteiden asettaminen, markkinoiden tuntemus ja pitkänkin tähtäimen ennustaminen. Tiedosta tuli myyjälle tärkeä työväline. Asiakkaan hyvin tunteva myyjä sovelsi markkinointitietämystään asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen, ja samalla myyjästä tuli tärkeä osatekijä hänen edustamansa yrityksen tuotteiden kehittämisessä ja eriyttämisessä asiakkaan tarpeisiin sopiviksi. Myyjän oli myös sopeuduttava kouluttajan rooliin, sillä monissa tilanteissa

hänen tehtäväkseen tuli ymmärtää poikkitieteellisiä- ja toiminnallisia kokonaisuuksia ja viestiä niistä. Kyky samastua asiakkaan tilanteeseen nousi myyjälle tärkeäksi. Jos voidaan sanoa, että myyjistä tuli itsenäisempiä ja heidän roolinsa omaksui joiltain osin myyntijohdon aiempaa roolia, niin vastaavasti myyntijohto astui kauemmaksi myynnin jokapäiväisestä käytännön ohjaamisesta. Myyntijohto nousi mukaan päättämään yritysten kokonaismarkkinoinnista ja suunnittelemaan strategisia linjauksia, edustaen myynnin näkökohtia. Myyntijohto alkoi myös siirtyä kohti kannattavuusajattelua: myynnin kokonaismäärän ei enää katsottu johtavan suoraan myyntivoittoon, vaan ymmärrettiin, että suurista kokonaismääristä huolimatta kannattavuus saattoi olla huono. (Dawson 1970)

Myyntityön seitsemän askelta on yksi vaikutuksiltaan merkittävimmistä myynnin prosessin kuvauksista (Dubinsky 1980/1981; Anderson & Huang 2006). Myynnin seitsemän askelta ovat toimineet jo ainakin 1920-luvulta lähtien etenkin henkilökohtaisen myyntityön saralla yleisesti hyväksyttynä kuvauksena, johon eri tahot ovat tehneet omia pieniä muutoksiaan (Moncrief & Marshall 2005).

Myyntityön seitsemän askelta ovat seuraavat: 1) *Prospektointi* eli uusien asiakkaiden etsintä on perinteisesti eniten myyjän aikaa vievä vaihe. Myyjä etsii itse mahdollisia uusia asiakkaita monin keinoin. 2) *Esilähestyminen*. Tämä tarkoittaa käytännössä asiakkaaseen ja tämän liiketoimintaan tutustumista ennen tapaamista, oikeiden yhteyshenkilöiden tunnistamista yrityksessä jne. 3) *Lähestyminen*. Asiakkaan kohtaamisen ensivaiheet, joihin yleensä kuuluu pyrkimys henkilökohtaisen suhteen luomiseen. 4) *Esitys*. Tämä on asiakastapaamisen tärkein osuus, jota ennen asiakkaan tarve on arvioitu. Yleensä sisältää asiakkaan tarpeisiin sopivaksi koettujen tuotteiden esittelyn. 5) *Vasta-argumenttien voittaminen* eli asiakkaan epäröintiin ja kysymyksiin vastaaminen vakuuttavasti. Vastalauseisiin on valmistauduttava kaikissa asiakastapaamisissa. Perinteisesti niitä pidettiin myynnin hidasteina ja pakollisena pahana, mutta ne voidaan nähdä myös mahdollisuutena selvittää asiakkaan todelliset tarpeet. 6) *Kauppan sopiminen* eli asiakkaan ostositoumuksen saaminen. Kohtaamisen lopuksi myyjä pyytää asiakkaalta sitoumusta. Tämä on koettu vaikeaksi askeleeksi

etenkin uusille myyjille. 7) *Jatkotoimenpiteet*. Tähän kuuluu asiakastyytyväisyyden varmistaminen esim. kiitoskirjeellä tai puhelinsoitolla. (Dubinsky 1980/1981; Moncrief & Marshall 2005)

Viime vuosikymmeninä perinteiset myynnin seitsemän askelta ovat muuttuneet. Askeleet eivät enää välttämättä tapahdu vanhassa järjestyksessä, ja eri askeleiden välillä voi kulua runsaastikin aikaa. Monesti niitä enää voidaan edes erottaa omiksi askeleikseen. Vaikka vanhoja myyntitoimintoja tehdään edelleen, niiden lisäksi on syntynyt kymmeniä uusia, lähinnä teknologian kehittymisen, asiakaskannan muutosten ja globalisaation ansiosta. (Moncrief & Marshall 2005)

Myyntitoimintojen lisääntyminen ei tosin suoraan merkitse perinteisten askeleiden häviämistä, koska askeleet kuvaavat myynnin etenemisen rakennetta eivätkä sen välineitä tai sisältöä, ja suurimman osan uusista myyntitoiminnoista voidaan katsoa kuuluvan jälkimmäisiin (Anderson & Huang 2006).

2.2. Myynnin nykytila

Myyjän rooli on muuttunut edelleen merkittävämmäksi, vaikka yhtä asiakasta voidaankin nyt palvella usean myyjän voimin. Teknologian kehittyminen on vapauttanut myyjän monista käytännön toimenpiteistä ja tehnyt myyjästä yhä enemmän asiakkaan strategisen kumppanin ja ongelmanratkaisijan. Nykyaikaa voidaankin kutsua asiakassuhteen aikakaudeksi. Vastaavasti myyntijohdon painoarvo yritysten markkinoinnin kokonaiskuvassa on kasvanut. Samalla yritysten koko organisaatio on monesti valjastettu myynnin tueksi ja tuotekehitys tapahtuu markkinalähtöisesti myyjien keräämän tiedon ohjaamana. (Moncrief & Marshall 2005)

Viime vuosikymmenien muutokset voi ehkä käsittää tarkastelemalla perinteisten myynnin seitsemän askeleen nykytilaa: 1) Prospektointi on muuttunut rajusti. Nykyään keskitytään vanhojen asiakkuussuhteiden ylläpitämiseen ja arvon kasvattamiseen. Uusien asiakkaiden etsimisen sijaan pyritään lopettamaan yhteydenpito pienien ja vähän

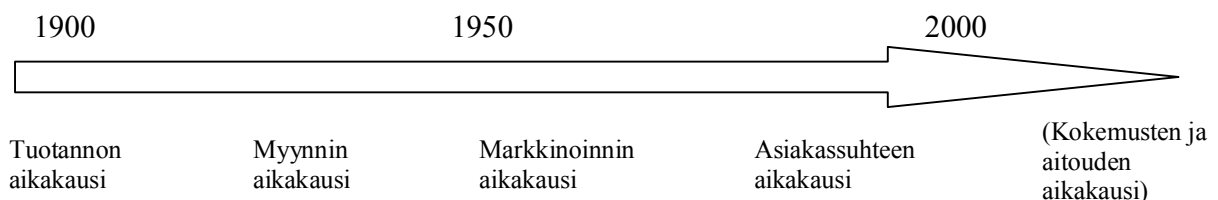
kannattavien asiakkaiden kanssa. Mahdollinen prospektointi toteutetaan puhelinmarkkinoinnin ja myynnin tuen kautta, käyttäen apuna kehittyneitä yritystietokantoja ja CRM-järjestelmiä. 2) Esilähestyminen on entistä vähemmän myyjän tehtävä. Yritykset keskittyvät asiakastietokantojen ylläpitoon, ja näistä järjestelmistä saadaan nopeasti tarvittavat tiedot esilähestymiseen, jossa ei enää välttämättä etsitä yhtä oikeaa yhteyshenkilöä, vaan ostajaorganisaation useita avainhenkilöitä. 3) Lähestymisvaihe on muuttunut entisessä muodossaan merkityksettömäksi. Koska uusia asiakkaita ei enää etsitä, asiakassuhde on jo olemassa ja näin ollen entinen lähestyminen on nyt asiakassuhteen mahdollisimman hyvää hoitamista ja uusien ideoiden esittelyä asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi. 4) Esitys on muuttunut merkittävästi. Lähtökohta on siirtynyt omien tuotteiden esittelystä asiakkaan kuuntelemiseen, tarpeen määrittämiseen ja ongelmanratkaisuun. Keskustelukumppani ei usein ole vain yksi henkilö, vaan saattaa olla kokonainen ostoyksikkö. Myös myyjiä voi olla useita, samoin kuin tapaamiskertoja. Teknologian kehitys on avannut uusia mahdollisuuksia havainnollisen esityksen luomiseen. Asiakas voi kuitenkin saada tarvittavat tuotetiedot myös esim. myyjän kotisivuilta tai sähköpostitse. Asiakastapaamisten funktio on entistä enemmän markkinoinnillinen. 5) Viides askel on kääntynyt pääläelle: vasta-argumenttien voittamisen tavoittelun sijaan vasta-argumentteja arvostetaan, niistä pyritään oppimaan ja niiden esille tuomia ongelmia ratkaisemaan. Ne avaavat myyjälle ainutlaatuisen mahdollisuuden vahvistaa kumppanuussuhdetta ja kerätä asiakastietoa. 6) Kaupan sopimisessa pyritään nykyään ennemminkin rakentamaan pitkän tähtäimen asiakassuhdetta ja luomaan asiakkaan yritykselle arvoa kuin saattamaan jotain päätökseen. On tärkeää ymmärtää, että ostajalla ja myyjällä on yhteisiä etuja. Asiakkaan sitoumusta ei kannata kärkeä arvona sinänsä eikä siihen tarvita erityistä tekniikkaa. Tulee olla varmuus, että sitoumus on hyödyllinen sekä ostajalle että myyjälle. Vain silloin palvellaan kummankin pitkän tähtäimen etua. 7) Jatkotoimenpiteet on muuttunut askelista vähiten. Uusi teknologia on tehnyt myynnin jälkeisestä yhteydenpidosta helpompaa, ja nykyään tavoitteena on alkaa heti rakentaa tulevaa yhteistyötä ennemmin kuin vain varmistaa tyytyväisyys aiempaan. (Moncrief & Marshall 2005)

2.3. Tiedon, asiakassuhteen ja kokemusten merkitys

Tiedon merkityksen kasvu myyjän roolissa on myös luonut myyntijohdolle uusia haasteita myynnin ohjaukseen ja sen tuottaman tiedon hallintaan. Myynnin asema markkinoilta (ulkopuolelta) sekä yrityksestä (sisäpuolelta) saatavan tiedon kerääjänä, rikastajana, järjestäjänä ja välittäjänä vaatii myyntijohdon palaamista lähemmäksi käytännön myyntityötä ja myynnin ohjaamista. Tätä vaatii myös myyjän tehtävän ja työvälineiden monimuotoisuus nykykaupankäynnissä: myyntijohdon tehtävä on kommunikoida myyjille selkeästi, mitä heiltä vaaditaan. (Liu & Comer 2007)

Dawsonin (1970) mainitsemien myynnin kolmen aikakauden jatkoksi on perusteltua puhua asiakassuhteen aikakaudesta (Moncrief & Marshall 2005) (ks. Kuvio 1). Tätä näkemystä tukee se, että myynti- ja markkinointikirjallisuus on 90-luvulta lähtien painottanut yhä enemmän tuottavien asiakassuhteiden pitkäaikaisen säilyttämisen ja kasvattamisen merkitystä sekä asiakkaan kuuntelua ja strategista kumppanuutta (Chen & Popovich 2003).

Pinen & Gilmoren havaintojen myötä kokemusten ja aitouden merkitys on myös alettu huomaamaan. Tutkijoiden mukaan olemme parhaillaan siirtymässä kohti kokemustaloutta, joka seuraa palvelutaloutta ja tulee syrjäyttämään sen. Kokemustaloudessa pyritään myymään kokemuksia, jotka ovat henkilökohtaisia ja muistettavia. Kokemuksia myyvälle yritykselle on keskeistä, että asiakkaat (”vieraat”) kokevat sen aitona. Kokemusten vanavedessä myydään myös tuotteita ja palveluja. (Pine & Gilmore 1998, 2008)



Kuvio 1. Myynnin historia ja nykyhetki (Dawson 1970; Moncrief & Marshall 2005; Pine & Gilmore 1998, 2008).

3. JÄRJESTELMIEN MYYNTI

3.1. Synty

Järjestelmien myyntiä erillisenä myynnin osa-alueena kuvasi luultavasti ensimmäisenä markkinoinnin näkökulmasta ruotsalainen Mattsson (1973). Järjestelmien myynnin mainitsi tosin jo edellisellä vuosikymmenellä Murray (1964, Pagen & Siemplenskin 1983 mukaan). Mattsson määritteli järjestelmien myynnin ”tuotteiden myynnin” vastakohtaksi sikäli, että järjestelmien myyjä ei myy yksittäisiä tuotteita, vaan puhtaimmillaan kokonaisen ja sellaisenaan toimivan tuotteiden ja palvelujen yhdistelmän (ks. Kuvio 2). Mattsson näkee järjestelmien myynnin kumpuavan asiakaslähtöisestä markkinointifilosofiasta, jossa ei keskitytä tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin, vaan siihen, mitä asiakas tarvitsee. Nämä tarpeet pyritään sitten tyydyttämään laajemmin kuin tuotteita myymällä. Hän katsoo, että järjestelmien myyjälle kansalliset markkinat saattavat olla liian pienet, ja näin ollen kansainvälisen liiketoiminnan merkitys korostuu. Järjestelmien myyntiä harjoittivat sen alkuaikoina 60-80 -luvulla lähes yksinomaan suuret teollisuusyritykset (Page & Siemplenski 1983; Paliwoda & Thomson 1985). Tuolloin järjestelmien myymisen teoria on saanut perusmuotonsa ja monet tärkeimmistä oivalluksista tehty.

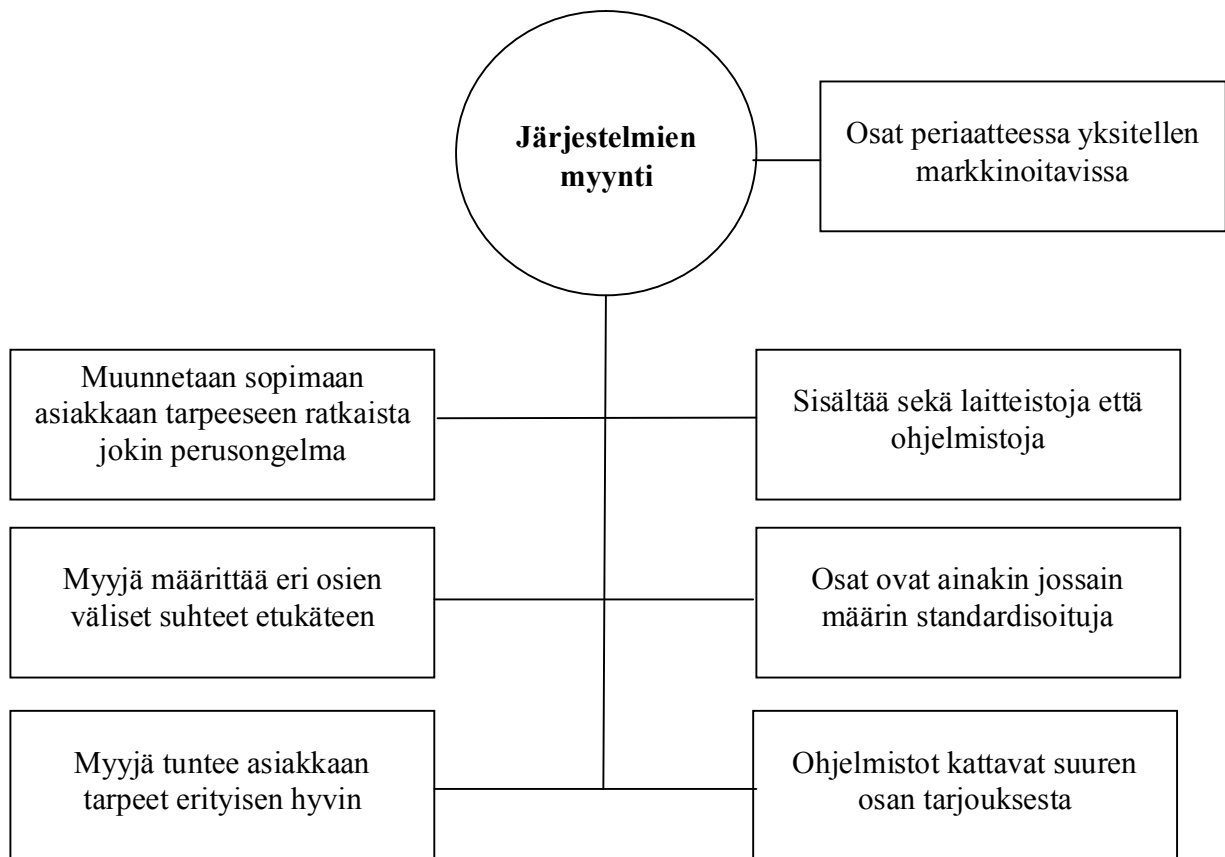
3.2. Keskeiset piirteet

Mattsson (1973) luettelee useita tunnusmerkkejä, joiden tulisi päteä, jotta myyntiä voi kutsua järjestelmien myynniksi. Näitä kuuluvat ainakin seuraavat: 1) järjestelmän tulee pitää sisällään sekä laitteistoja että ohjelmistoja; 2) järjestelmän osat voisi periaatteessa markkinoida myös yksitellen; 3) järjestelmän osat ovat ainakin jossain määrin standardisoituja; 4) järjestelmää muunnetaan sopimaan yksittäisen asiakkaan tarpeeseen ratkaista jokin perusongelma; 5) myyjä määrittää tarjottavan järjestelmän eri osien väliset suhteet etukäteen kahdella askeleella: a) järjestelmän yleinen suunnittelu, ja b) järjestelmän suunnittelu muunneltuna yksittäiselle asiakkaalle; 6) järjestelmän myyjä tuntee asiakkaan tarpeet laajemmin ja tarkemmin kuin tuotteiden myyjä; 7) järjestelmien

myynnissä ohjelmistot kattavat suuremman osuuden tarjouksesta kuin tuotteiden myynnissä.

Se, että myyjä määrittää tarjottavan järjestelmän eri osien väliset suhteet etukäteen, on huomionarvoista. Järjestelmän myyjä ei vain toimita osasia ostajalle tämän itse koottavaksi, vaan myyjä ottaa järjestelmän suunnittelusta vastuun. Toisaalta on huomattava, että järjestelmien myynti ei tarkoita räätälöityjen ja täysin yksilöllisten ratkaisujen kehittämistä jokaiselle asiakkaalle. (Mattsson 1973)

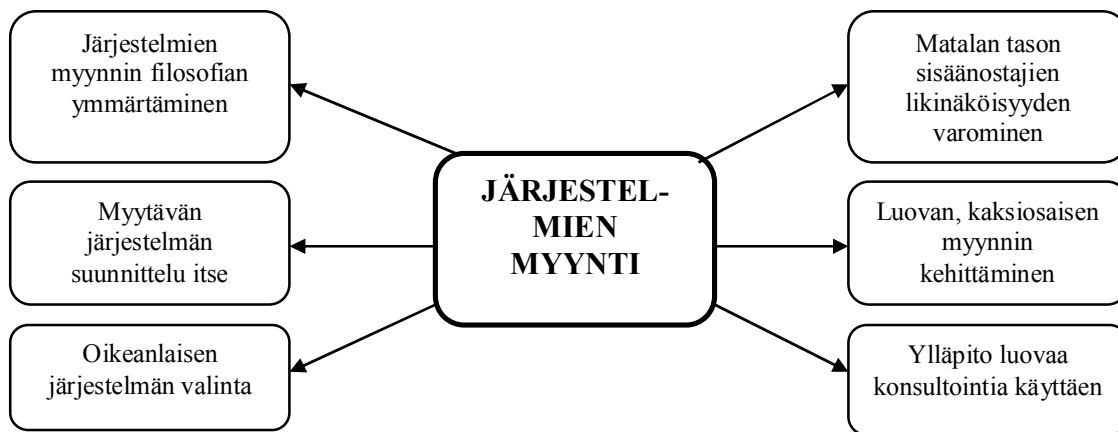
Myyjän aktiivinen rooli järjestelmän eri osien välisten suhteiden määrittämisessä on mielenkiintoinen myös siksi, että sen voi katsoa osaltaan asettavan järjestelmien myymisen vastahankaan 70-luvun vallalla olleeseen markkinointikeskeiseen näkemykseen nähden. Tuolloin asiakaslähtöisyys ja asiakkaan toiveiden kuunteleminen oli johtava ajatus (esim. Dawson 1970). Järjestelmien myyminen ei hylännyt tätä näkökantaa ja pyrki kyllä asiakkaan tarpeiden ja ongelmien selvittämiseen ja ratkaisemiseen, mutta ehkä on perusteltua sanoa, että järjestelmien myynti siirsi vastuuta myyjän suuntaan ja vaati tältä rohkeutta tehdä omia linjauksia. Toteavathan Page & Siemplenski (1983), että ulkopuolisuus on myyjän valtti: myyjä voi analysoida ostajan ongelmia ja tarpeita puolueettomammin kuin ostaja itse, ja ostajan on helpompi kritisoida ulkopuolista tahoa mahdollisista epäonnistumisista.



Kuvio 2. Järjestelmien myynnin erityispiirteet Mattssonin (1973) mukaan.

Järjestelmien myynnin juurtuessa yritysmaailmaan ja useiden teollisuusyritysten ottaessa sen mukaan tarjontansa, Hannaford (1976) havaitsi, että myynti ei näyttänyt onnistuvan yritysten toivomalla tavalla. Hän huomasi, että järjestelmien ostajat olivat yhteistyöhön monesti paljon tyytyväisempiä kuin myyjät, joille muiden tuotteiden myynti pysyi järjestelmiä kannattavampana. Toinen myyjien ongelmista oli, että asiakkaille hinta oli kaikkein merkittävin yksittäinen asia sopimusta tehtäessä. Järjestelmien myynnissä hinta kuitenkin saattaa muuttua ja joustaa pitempään kuin yksinkertaisempien tuotteiden kaupassa, johtuen järjestelmien pitemmästä toimitusajasta ja järjestelmiin keskeisesti liittyvistä palveluista.

Hannaford (1976) ehdottaa järjestelmien myyjille kuutta myyntistrategiaa: 1) *Järjestelmien myynnin filosofian ymmärtäminen*. Myyjän on ymmärrettävä järjestelmien luonne asiakkaan ongelmien ratkaisijoina. Liika keskittyminen hintaan ostohetkellä sivuuttaa sen, että järjestelmän onnistunut toiminta ostajan hyväksi edellyttää suurta määrää myyjän tuottamia palveluita, joilla on kustannuksensa. Myyjän ei tule myöntyä ostajan vaatimukseen hinnan lyömisestä lukkoon liian aikaisin. 2) *Myytävän järjestelmän suunnittelu itse*. Myyjän kannattaa suunnitella yksi standardi, mutta joustava järjestelmä. Tästä koituu säästöt, kun ei tarvitse räätälöidä jokaiselle erikseen. Myyjä rakentaa palvelu- ja ratkaisu-lähtöisen järjestelmän, josta on hyötyä kummallekin osapuolelle. Ulkopuolisen suunnitelman epävarmuudet poistuvat. 3) *Oikeanlaisen järjestelmän valinta*. Erilaisten yhdistelmien tuomaa valinnanvaraa on runsaasti, ja oikean valitseminen on tärkeää. Järjestelmän tilaamisessa/sopimuksen tekemisessä myyjän aktiivinen rooli ja sopimuksen jättäminen riittävän avoimeksi sekä keskinäistä luottamusta painottavaksi on kannattavaa. 4) *Matalan tason sisäänostajien kapeakatseisuuden varominen*. Matalan tason sisäänostajat suhtautuvat järjestelmiin kielteisesti kahdesta syystä. He pelkäävät järjestelmän johtavan organisaatiomuutoksiin ja työpaikkansa menetykseen. Lisäksi he yrittävät työntää hintaa alas, mutta järjestelmien myyjät eivät pääse kovin alhaiseen ”kappalehintaan”, koska myydään kokonainen järjestelmä. 5) *Luovan, kahteen osaan jakaantuneen myynnin kehittäminen*. Myynnin jakaminen kahteen osaan: strategiseen myyntiin ja konsultoivaan myyntiin. Strateginen myynti koostuu myynnin keskeisistä henkilöistä, jotka neuvottelevat sopimuksen ostajan päättäjien kanssa. Konsultoiva myynti aloittaa tämän jälkeen keskustelut ja koulutuksen alemman portaan kanssa, joka ovat järjestelmän kanssa suoraan tekemisissä. 6) *Järjestelmän ylläpito luovaa konsultointia käyttäen*. Järjestelmän laadukas ylläpito varmistaa sopimuksen automaattisen jatkon ilman uusia neuvotteluja. Ylläpidossa konsultoiva myynti on jatkuvasti yhteydessä järjestelmän käytännön käyttäjiin, tarttuu mahdollisiin ongelmiin ja kouluttaa. Näin luodaan luottamusta, ja järjestelmään voidaan myös vähitellen tuoda uusia ominaisuuksia ja kasvua. (ks. Kuvio 3)

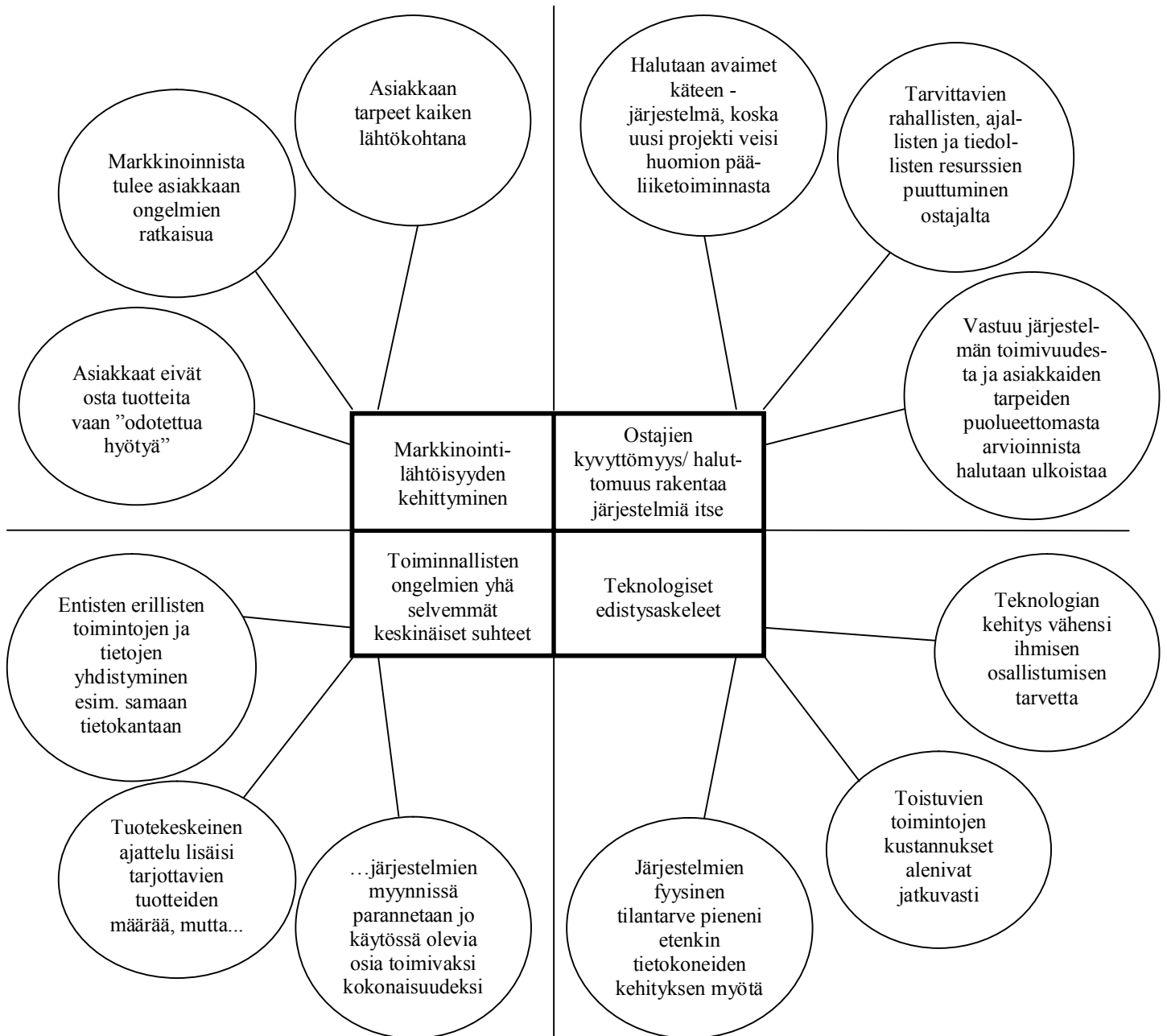


Kuvio 3. Järjestelmien myynnin kuusi strategiaa Hannafordin (1976) mukaan.

80-luvulle tultaessa Page & Siemplenski (1983) kuvaavat, kuinka teollisuusyritysten tapa markkinoida tuotteitaan muuttui 70-luvulla: järjestelmien myynti (tutkijat käyttävät mieluummin nimitystä ”järjestelmien markkinointi”) syrjäytti laitteiden markkinoinnin keskeisenä markkinointistrategian menestystä ajavana tekijänä. Nyt järjestelmien myynti oli kuitenkin kehittynyt kattamaan kulutustavarat ja palvelujen markkinoinnin. Pagen & Siemplenskin mukaan on hyödyllistä jakaa myytävät järjestelmät kolmeen ryhmään: tuotejärjestelmät, järjestelmien sopimuskäyttö (tässä ei varsinaisesti myydä järjestelmää, vaan sen käyttöoikeus) ja palvelujärjestelmät. Page & Siemplenski kohdistavat oman tutkimuksensa tuotejärjestelmien myyntiin, ja etenkin järjestelmien myynnin alkuvuosina tämä olikin ryhmistä tärkein.

Page & Siemplenski tunnistavat myös monien ostajien toiveen saada *avaimet käteen* -järjestelmä. Tämä näkemys syventyy myöhemmässä tutkimuksessa (etenkin projektimyynnin saralla), ja tärkeänä tullaan pitämään *avaimet käteen plus* -projekteja, joissa myyjä toimittaa jälkikäteen runsaasti järjestelmään liittyviä palveluita jne. (esim. Skaates & Tikkanen 2003). Page & Siemplenski esittelevät lisäksi ne neljä tekijää, joiden tuomiin haasteisiin järjestelmien myynnin syntyminen heidän mukaansa pyrkii vastaamaan (ks. Kuvio 4). Ne ovat markkinointilähtöisyyden kehittyminen, ostajien kyvyttömyys tai haluttomuus rakentaa järjestelmä itse, teknologiset edistysaskeleet ja

toiminnallisten ongelmien yhä selvemmät keskinäiset suhteet. Nämä kertovat, mitä lisäarvoa järjestelmän ostaminen voi tuottaa.



Kuvio 4. Järjestelmien myynnin kehittymiseen johtaneet neljä tekijää Pagen & Siemplenskin (1983) mukaan.

Järjestelmien myynnin alkuvuosikymmeninä kuultiin myös varoittavia ääniä, ja niitä on hyvä tuoda tässä esiin, koska suurin osa tutkimuksista suhtautuu selkeän positiivisesti järjestelmien myyntiin. Dunn et al. (1981) käsittelevät konsultoivan myynnin sudenkuoppia. Konsultoivalla myynnillä on huomattavia yhtäläisyyksiä järjestelmien myynnin kanssa, ja Dunn et al. mainitsevat järjestelmien myynnin yhtenä keskeisenä esimerkkinä konsultoivasta myynnistä. Heidän mukaansa konsultoiva myynti tarkoittaa sitä, että myyjä ei ole enää perinteisessä myyntihenkisessä roolissaan, vaan hänestä tulee asiakkaan kumppani, neuvonantaja ja ongelmien ratkaisija. Tässä mallissa myyjä tarvitsee merkittävää osaamista usealla eri ei-myyntillisellä alalla sekä kykyä muistaa ja käsitellä suurta määrää asiakkaaseen ja omaan yritykseen liittyvää tietoa.

Dunnin et al. mukaan konsultoiva myynti ja sen mukana järjestelmien myynti on yliarvostettua. Suuri osa sitä käyttävistä yrityksistä ei saa toivottua hyötyä. Tutkijoiden mukaan suurin osa konsultoivan myynnin ongelmista syntyy, kun tuotepuolen asiantuntijoiden ja ammattilaisten annetaan vastata myynnistä. Tällöin asiakasviestintää ei osata eikä asiakkaan ongelmia kyetä ratkaisemaan, kun ollaan liian tuotekeskeisiä. Jos konsultoiva myynti käsitteenä on toimiakseen, se kuitenkin vaatii myös ei-myyntillistä asiantuntemusta. (Dunn et al. 1981)

Voidaan esittää, että Hannafordin (1976) ehdottama järjestelmien myynnin jakaminen kahteen osaan, strategiseen myyntiin ja konsultoivaan myyntiin, ratkaisee ongelmat, joista Dunn et al. varoittavat ja jotka liittyvät lähinnä myynnin liialliseen tuotekeskeisyyteen ja asiantuntijapainotteisuuteen. Hannafordin näkemyksessä strategisen myynnin tulisi selkeästi koostua myynnin ammattilaisista ja konsultoivan myynnin painottua teknisiin asiantuntijoihin.

3.3. Nykytila

Tässä alaluvussa käsitellään sitä, millä tavalla järjestelmien myynti ja sen paikka tieteellisessä kirjallisuudessa on kehittynyt alkutaipaleen teoreettisen perustan jälkeen.

3.3.1. Järjestelmien myynnin kehityssuuntia: kohti ratkaisuja

Järjestelmien myynnin eräs merkittävä kehityssuunta on ollut yhä monimutkaisempien järjestelmien kysyntä, joihin usein liittyy useita erilaisia teknologiaa sisältäviä osia ja laaja valikoima tuotteita. 1990-luvun puolivälistä alkaen järjestelmien myyjät ovat vastanneet tähän haasteeseen käyttämällä useita sisäisiä ja ulkoisia alihankkijoita ja kehittäneet omaa kykyään koota erilaisista osista toimivia kokonaisuuksia. Tätä voidaan kutsua yhdistelmäratkaisujen tuottamiseksi, vaikka myöskään perinteinen järjestelmien myynti ei ole kadonnut. Vaikka asiakaslähtöisyys on aina ollut järjestelmien myynnissä tärkeää, järjestelmien myynti on kuitenkin painottunut asiakkaan jonkin toiminnallisen tarpeen tyydyttämiseen. Ratkaisumyynti ottaa konsultoivamman otteen ja asiakkaan organisaatioon tutustutaan perinpohjaisesti, sen ongelmia tunnistetaan ja niihin kehitetään ratkaisuja eri käytössä olevia osasia yhdistelemällä. Vaikka tietty standardointi tuo järjestelmien myyjälle kustannushyötyjä, ratkaisumyynnissä on tärkeää saada tarjottavaan järjestelmään riittävästi joustavuutta esimerkiksi eri osasten vapaalla yhdistelymahdollisuudella, jotta asiakkaalle räätälöidään tämän tarpeisiin sopiva ratkaisu. (Davies et al. 2007)

Järjestelmien myynnin voidaan nähdä täyttävän tärkeää tarvetta yritysmaailmassa, sillä yritysten kyky ottaa käyttöön järjestelmiä on yrityksille kilpailullinen etu. Yrityksillä saattaa tulla nopeastikin tarve ulkopuolisen tahon tuottamalle järjestelmälle, koska sellaisen rakentaminen itse saattaisi olla mahdotonta tai tulisi kalliimmaksi. (Hobday et al. 2005)

Järjestelmän ylläpito ja jatkuvat palvelun tarjoaminen nähdään edelleen keskeisinä osina järjestelmien myyjän (tuottajan) asiakasstrategiaa. Järjestelmän tuottajan on tärkeää pitää asiakasrajapinnassa yllä sekä korkean tason teknologista että johtamisen osaamista. Asiakkuuden hoidosta vastaavassa ryhmässä yksikin heikko jäsen voi vaikuttaa ratkaisevasti. Asiakkaan strategian muutoksiin tulee reagoida nopeasti ja järjestelmän uusista ominaisuuksista tulee kommunikoida tehokkaasti, jos asiakkaan näkemykseen tulevaisuuden yhteistyöstä halutaan vaikuttaa. (Helander & Möller 2007)

Myös Millman (1996) näkee asiakassuhteen säilyttämisen elintärkeänä järjestelmien myyjälle. Hänen mukaansa tämän päämäärän saavuttamiseksi tulisi käyttää avainasiakkuuksien hallinnan periaatteita. Jokaisesta asiakkuudesta vastaa yksi erityisen kyvykäs ja monipuolinen avainasiakasvastaava, jonka tehtäviin kuuluu kaiken asiakkuuteen liittyvän toiminnan yhteensovittaminen, viestintä sekä asiakkaaseen että omaan yritykseen päin, eteenpäin katsova suunnittelu ja asiakkuuden rahallisen tuottoisuuden varmistaminen. Millmanin mukaan avainasiakkuusmalli on hyväksi todettu tapa johtaa järjestelmäasiakkuuksia, myös kansainvälisissä yhteyksissä.

Myyntiä tukevan markkinoinnin merkitys nousee myös esiin. Helander & Möller (2007) huomauttavat, että järjestelmien myyjälle sopivaa markkinointia on tutkittu hyvin vähän ja sitä ymmärretään heikosti, vaikka jo Mattsson (1973) mainitsee markkinointiviestinnän olevan osa järjestelmien myyntiä. Uudemmassa tutkimuksessa painotetaan lähestyttävään yritykseen liittyvien ihmisverkostojen tunnistamista ja kokonaisvaltaisen, henkilökohtaisen markkinoinnin kohdistamista näihin (Helander & Möller 2007; Cova & Salle 2008).

3.3.2. Arvon luominen

Arvon luomisen voidaan sanoa olevan toimittajayrityksen ja asiakasyrityksen suhteen ytimessä. Tästä suhteesta voidaan tunnistaa kolme toimittajayritykselle välitöntä arvoa luovaa toimintoa: sen on toimitettava riittävä määrä tuotettaan riittävällä katteella ja samalla varmistettava itselleen markkinoilla vakaa ja hallinnassa oleva asema myyjänä. Yrityksen on tärkeää varoa tilannetta, jossa se unohtaa oman etunsa pyrkiessään palvelemaan asiakasta. Tällainen vain asiakkaan edusta huolehtiminen johtaa taloudelliseen tappioon. Toimittajayrityksen on myös analysoitava asiakassuhteitaan järjestelmisesti ja tunnistaa sellaiset, joihin ei kannata jatkossa tuhlata voimavaroja. Lisäksi asiakasvastuu tulee siirtää omassa yrityksessä sille osastolle, jonka osaamisalueelta asiakkuuden arvon nähdään eniten tulevan. Palkitsemisjärjestelmiin on rakennettava painotus siihen suuntaan, jossa arvoa luodaan. (Walter et al. 2001)

Myös Cova & Salle (2008) esittävät sellaista markkinointiprosessia, joka ottaa huomioon toimittaja/myyjäyrityksen näkökannan. Heidän mukaansa onnistunut monimutkaisen tuotteen tai ratkaisun myyminen tarkoittaa ihmisverkostojen tunnistamista ja hyödyntämistä. Yritys voi tuottaa itselleen arvoa kohdentamalla markkinointi- ja suhdetoimintansa asiakasta ympäröivässä verkostossa toimiviin keskeisiin vaikuttajiin eikä vain muutamaa nimelliseen päättäjään. Ostopäätös saattaa syntyä aivan muuta kautta kuin suoraan viimeksi mainittuihin keskittymällä. Tähän lähestymistapaan kuuluu näiden lähiverkoston vaikuttajien analysoiminen ja heitä liikuttavien tekijöiden tunnistaminen. Sitten strategiaksi muodostuu suhteen luominen heihin niin, että heille luodaan suhteessa arvoa ja heidän paikkansa vahvistuu heidän omassa organisaatiossaan, jolle myyjäyritys pyrkii myymään. Sekä verkoston vaikuttajat että myyjäyritys hyötyvät. Tämä Covan & Sallen näkemys edustaa irtautumista arvoketjusta kohti arvoa luovaa verkostoa.

Uлага & Eggert (2006) tutkivat niitä erottavia tekijöitä, joiden kautta toimittajayritys voi luoda arvoa sekä itselleen että asiakkaalle. Heidän mukaansa hinta merkitsee vain vähän. Sen sijaan suhdetoiminnot kuten henkilökohtaisten yhteyksien ylläpito, jatkuva palveluvalmius, toimittajan tietotaito sekä asiakkaan tuotteen tuomisen markkinoille nopeuttaminen ovat tekijöitä, jotka erottavat yrityksen kilpailijoista. Ulagan & Eggertin mukaan nämä tekijät luovat arvoa sitä kautta, että asiakassuhteella on paremmat mahdollisuudet jatkua ja kasvaa.

3.3.3. Järjestelmien myynti kilpailuvaltina

Salonen et al. esittävät tutkimuksessaan, että järjestelmien myynti voi olla etenkin länsimaisten yritysten kilpailullinen valtti suhteessa aasialaisiin yrityksiin, joita vastaan on haastavampaa kilpailla yksittäisten tuotteiden tuotantokustannuksissa. Järjestelmien myyjää on vaikeaa jäljitellä, koska tämän etu on korkea tekninen tietotaito, syvä markkinatuntemus sekä mahdollisesti laaja maantieteellinen ulottuvuus. (Salonen et al. 2006)

4. ASIAKASKOKEMUS JA SEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa esitellään, mitä tarkoitetaan, kun puhutaan asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta. Vaikka tutkimuksemme kohteena on asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän myyminen eikä itse järjestelmä, on kuitenkin syytä saada tyydyttävä ymmärrys siitä, mikä on myytävän tuotteen luonne ja mistä se koostuu. Luvun viimeisessä alaluvussa esitellään tutkimuksen viitekehysmalli.

4.1. Asiakaskokemus

Asiakaskokemus (CE) tarkoittaa kaikkien niiden kokemusten summaa, joita asiakas saa ollessaan eri tavoilla tekemisissä tietyn yrityksen tai brändin kanssa. Asiakaskokemuksia ovat yhtä lailla asiakaspalvelutilanne kuin yrityksen logon näkeminen, ja ne muodostuvat asiakkaan tulkinnan kautta. (Schmitt 2003, 19-21; Frow & Payne 2007; Meyer & Schwager 2007)

Pinen & Gilmoren mukaan asiakaskokemusta voi kuvata kahdella janalla. Yksi kulkee aktiivisesta osallistumisesta passiiviseen osallistumiseen ja toinen kulkee kokemuksen vastaanotosta (esim. kilpailun katsominen aitiosta) siihen uppoutumiseen (esim. elokuvan katsominen uusimmalla tekniikalla varustetussa elokuvateatterissa). Näiden janojen asettaminen ristikkäin luo asiakaskokemuksen neljä eri aluetta: viihdyttävän, opettavaisen, esteettisen ja eskapistisen. Onnistuneen kokemuksen mittariksi tulee *unohtumattomuus*. (Pine & Gilmore 1998)

Etenkin Pinen & Gilmoren, mutta myös muiden käsitys asiakaskokemuksesta saa terävää kritiikkiä Poulssonilta & Kalelta (2004). He suhtautuvat sarkastisesti Pinen & Gilmoren (1998) sekä Schmittin (1999) väitteisiin asiakaskokemuksen roolin kasvamisen synnyttämästä markkinoinnin vallankumouksesta. Heidän mukaansa asiakaskokemusta ei edes ole kunnollisesti määritelty tieteellisessä kirjallisuudessa. Lisäksi heidän mukaansa kuluttajat eivät välttämättä hae kokemuksia, vaan toivovat hyödyllisyyttä, eli esimerkiksi ostotilanteen sujumista toimivasti.

Voidaankin sanoa, että Pinen & Gilmoren (1998) ja Poulssonin & Kalen (2004) näkemysten erot kuvaavat hyvin sitä ristiriitaisuutta, mikä asiakaskokemusta käsittelevästä tieteellisestä kirjallisuudesta löytyy. Ensin mainittujen edustama linja olettaa, että kuluttajat kaipaavat voimakkaita kokonaisvaltaisia kokemuksia ja menestymään mielivien yritysten tulee järjestää niitä. Viimeksi mainittujen edustama linja taas näkee asiakaskokemuksen maallisempänä ja käytännöllisempänä asiana, jonka voimistamista kuluttajat eivät välttämättä kaipaa eikä ainakaan kaikkien yritysten kannata siihen satsata. Sen sijaan, että kuluttajille luotaisiin unohtumaton, aisteja ja mielikuvitusta sykähdyttävä nautinnollinen kokemus, he saattavatkin kaivata hyödyllisyyttä ja jatkuvia riittävän hyviä kokemuksia. Gentile et al. (2007) päätyivät kahden ääripään välille: heidän tutkimuksensa mukaan yritysten on tärkeää pystyä tuottamaan kuluttajille arvoa sekä hyödyllisyyden että nautinnollisten kokemusten kautta, toisin sanoen asiakkaan kohtaamisessa tulee olla sekä utilitaristisia että hedonistisia piirteitä.

4.2. Asiakaskokemuksen johtaminen

4.2.1. Keskeiset ominaisuudet ja tavoitteet

Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM) tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii hallitsemaan asiakkaidensa kokemuksia ja luomaan niitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kaikissa asiakaskohtaamisissa ja muissa tilanteissa, joissa asiakaskokemuksia syntyy. Asiakaskokemuksen johtaminen tarvitsee usein tuekseen järjestelmän, jolla asiakaskokemuksen hallintaan vaadittavaa valtavaa tietomäärää voidaan käsitellä ja toimintoja yhdistää kokonaisuuksiksi. Tällaiseen järjestelmään kuuluu yleensä asiakkaan ajatusten ja kokemusten rekisteröiminen ja tutkiminen, jonka jälkeen näiden pohjalta kokonaisvaltaisen asiakkaan lähestymistavan rakentaminen. (Schmitt 2003; Gentile et al. 2007; Grewal et al. 2009; Puccinelli et al. 2009; Verhoef et al. 2009)

Akateemisessa kirjallisuudessa katsotaan, että Holbrook & Hirschman (1982) esittivät ensimmäisinä järjestyneen mallin siitä, kuinka yritys voi hyötyä asiakaskokemuksen

tutkimisesta ja hyödyntämisestä. Tutkijat tosin itse huomauttavat, että asiaan on kiinnitetty huomiota jo ennen heitä. Holbrookin & Hirschmanin mukaan yrityksille saattaisi avautua huomattavia hyötyjä, jos ne eivät tarkastelisi saamaansa markkinatietoa vain tiedonkäsittelyn näkökulmasta, vaan tutkisivat esimerkiksi kyselyjen kautta sitä, mitkä ovat asiakkaiden kokemukset tunteiden, mielikuvien, aistien ja esteettisyyden alueilla ja kuinka paljon aikaa nämä ovat valmiit uhraamaan nautinnon saavuttamiseksi.

Asiakaskokemuksen johtamisen merkittävänä tavoitteena mainitaan usein tunnesiteen luominen yrityksen ja asiakkaan välille sekä asiakasuskollisuus (Carbone & Haeckel 1994; Schmitt 2003, 215; Gentile et al. 2007). Ryderin (2007) mukaan tavoitteita ovat myös yrityksen kassavirran kasvattaminen ja siihen kohdistuvien riskien pienentäminen.

Jotta näihin tavoitteisiin päästäisiin, asiakkaiden tulisi kuluttaa kokemuksellisista syistä, ja yrityksen tulisi tutkia näitä syitä (Frow & Payne 2007). Monet yritykset tuntevat asiakkaidensa tulot ja tottumukset hyvin, mutta eivät tunne lainkaan niitä ajatuksia ja tunteita, jotka ovat syynä asiakkaan toiminnalle, ja näin asiakkaiden tyytyväisyys saattaa jäädä haaveeksi (Meyer & Schwager 2007).

Yrityksen on kuitenkin pohdittava, painottaako se tavoitellussa asiakaskokemuksessa järjellistä vai tunteellisen puolta. (Tämän voi nähdä vastaavan asiakaskokemuksen jakautumista hyödyllisyyden ja nautinnollisuuden välille.) Yritysmyyntiin kohdalla asiakaskokemuksen johtaminen painottuu todennäköisesti järjelliseen eli asioiden käytännön toimivuudesta huolehtimiseen, kun taas kuluttajamyynnissä tunteelliseen. Jälkimmäisessä yrityksen olisi nähtävä sen tuottama arvo kuluttamisen kokemuksessa, ei vain kulutuksen kohteessa. (Frow & Payne 2007)

Pine & Gilmore (1998, 2008) esittävät, että olemme astumassa kokonaan uudenlaiseen talouteen – kokemustalouteen. Heidän mukaansa nautittavien ja kokonaisvaltaisten asiakaskokemusten tuottamisen ja johtamisen kyvyistä tulee yrityksille ratkaiseva miehuuskoe. Asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmien käytännön sovellukset ovat kuitenkin olleet maanläheisempiä. CEM:stä on tullut vähittäismyyjien käyttämä väline,

jolla ne pyrkivät monikanavaiseen yhteydenpitoon kuluttaja-asiakkaidensa kanssa ja jolle on ominaista pyrkiä ymmärtämään ostopäätösten tekemiseen vaikuttavia syitä ja muokata asiakaspalvelua, myymäläympäristöä sekä muuta markkinointia saadun ymmärryksen mukaan (Grewal et al. 2009; Puccinelli et al. 2009).

Voidaan kuitenkin sanoa, että etenkin Pinen & Gilmoren (1998, 2008), mutta heidän ohellaan Schmittin (2003) ja Frow'n & Paynen (2007) maalaama toiveikas kuva CEM:n mullistavasta voimasta on jättänyt jälkensä ja muovannut CEM:n tavoitteita. Monet vähittäismyyjät kirjaavat nykyään asiakaskokemuksen johtamisen strategiaansa (Verhoef et al. 2009). Lisäksi asiakaskokemuksen näkeminen tutkimisen arvoisena, kokonaisvaltaisena ja jokaisen pienenkin asiakaskohtaamisen merkityksen huomioiminen ovat tulleet yleisesti hyväksytyiksi määritelmiksi, jotka löytyvät lähes jokaisesta alueen tutkimuksesta (esim. Gentile et al. 2007; Mosley 2007; Verhoef et al. 2009).

4.2.2. CEM:n ja CRM:n erot

Asiakassuhteiden johtamisesta (CRM) saatujen pettymysten vuoksi alkoi siirtyminen kohti kokonaisvaltaisempaa asiakasrajapinnan hallintaa. CRM ei ollut tuottanut toivottua myynnin kasvua, asiakastyytyvää asiakasuskollisuutta. (Mosley 2007)

Chenin & Popovichin (2003) mukaan asiakassuhteiden johtamisen tavoite on palauttaa yrityksen ja asiakkaan välinen yksilöllinen suhde, syventää asiakasymmärrystä ja maksimoida asiakkaan arvo yritykselle.

Asiakaskokemuksen johtaminen astuu askelen pitemmälle: siinä, missä CRM pyrkii taltioimaan, analysoimaan ja hyödyntämään numeerista tietoa asiakkaasta, CEM:n tavoite on tuottaa tietoa asiakkaan subjektiivisesta kokemuksesta. CRM pitää kirjaa asiakkaan toiminnasta ja ostoista, CEM pyrkii saavuttamaan asiakkaan välittömän reaktion yrityksen kohtaamistilanteessa. Myös tiedon keräämistavat eroavat toisistaan CRM:n ja CEM:n välillä. CRM kerää ”kylmää” tietoa mm. myyntilukujen ja markkinatutkimuksen avulla, kun taas CEM kerää henkilökohtaisista ajatuksista ja kokemuksista paremmin

kertovaa tietoa mm. havainnoinnin ja asiakaskyselyiden avulla. (Meyer & Schwager 2007)

Schmittin mukaan CRM tuottaa yritykselle tietoa sen asiakkaiden ostotottumuksista ja antaa mahdollisuuden suunnitella tarjonta aikaisemman käyttäytymisen perusteella. CRM ei kuitenkaan luo tunnesidettä asiakkaan ja yrityksen välille, toisin kuin CEM. Lisäksi CEM kykenee asiakkaan ja yrityksen välisten useiden erilaisten kosketuspintojen yhdistämiseen sekä tiedon keräämisessä että aktiivisuudessa asiakkaan suuntaan. (Schmitt 2003, 16-17)

4.3. Tutkimuksen viitekehysmalli

Tässä alaluvussa esitellään tutkielman viitekehysmalli, joka on teoriakatsauksen pohjalta rakennettu kuvaus siitä, miten asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmää (CEM) myydään. Tutkielman haastattelut rakennetaan viitekehysmallin ohjaamana, ja johtopäätöksissä tarkastellaan, mitä muutoksia viitekehysmalliin voisi tehdä, jotta tutkimuksen aiheen kuvaus olisi mahdollisimman tarkka.

Viitekehysmalli (ks. Kuvio 5) tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa sitä, että havaintoja ei tarkastella asioina sinänsä, vaan niitä lähestytään aina tietystä kulmasta ja pidetään johtolankoina matkalla kohti tutkimuksen tuloksia tai hypoteesin vahvistamista. (Alasuutari 1999, 79-81)

Tutkimuksen ohjaavana perustana oleva teoria ei synny tutkijan välittömien kokemusten, vaan hänen vapaan valintansa kautta. Valintaan vaikuttaa osin hyöty, osin koeteltavuus ja selviytyminen niistä kokeista, joille teoria on jo altistettu. Teorian valinta on kuitenkin pohjimmiltaan samankaltainen luova teko kuin muutkin ihmisen saamat ajatukset ja oivallukset. Uusien oivallusten saamiseen liittyy annos irrationaalisuutta, eikä siihen välttämättä ole mitään loogista menetelmää. Tärkeää ei olekaan teorian valintaprosessin tutkiminen, vaan se, onko teoria perusteltavissa ja pätevä. (Popper 1959, 8; 91-92)

Viitekehysmallissa CEM:n myynnin oletetaan jakaantuvat kolmeen eri vaiheeseen. Ajallisesti näiden voi hahmottaa tapahtuvan peräkkäin, mutta ne muodostavat myös jatkumon, sillä parhaassa tapauksessa jälkimmäisistä vaiheista saadut kokemukset ohjaavat edellisten vaiheiden toteutumista aina seuraavalla myyntikerralla. Myyntitoimenpiteiden jakaminen vaiheisiin nähtiin perustelluksi, koska myyntiä on tavanomaisesti kuvattu vaiheissa (esim. Hannaford 1976; Dubinsky 1980/1981; Moncrief & Marshall 2005; Anderson & Huang 2006).

CEM:iä myyvän yrityksen toimenpiteiden ensimmäisen vaiheen osatekijät valmistavat myyjäyrityksen etsimään ja kohtaamaan potentiaaliset asiakkaansa myynnillisesti mahdollisimman tehokkaalla tavalla sekä ylläpitämään ja syventämään muodostettua yhteyttä. Toisen vaiheen, itse myyntiprosessin, osatekijät liittyvät käytännön myyntityöhön: asiakkaan kohtaamiseen ja tälle mahdollisimman sopivan ratkaisun tarjoamiseen vakuuttavalla ja sitovalla tavalla. Kolmannessa vaiheessa kaupan oletetaan tapahtuneen. Järjestelmän käytännön toimimaan varmistaminen on tärkeää, mutta tämän jälkeen pyritään laajentamaan yhteistyötä ja myymään järjestelmään lisää osia tai muita oheispalveluja. Järjestelmän käytännön sovelluksesta ja asiakasyhteistyöstä saadun tiedon ja kokemusten hyödyntäminen jatkossa on keskeinen osatekijä.

Myynnin valmistelu alkaa esilähestymisestä, johon kuuluu markkinoiden analysointi, kohdeyritysten valinta ja niiden liiketoimintaan tutustuminen. Kohdeyritysten valintaan liittyy oikeiden yhteys henkilöiden löytäminen. Tärkeää on löytää riittävän korkeaarvoiset yhteys henkilöt, joilla on valta tehdä päätöksiä. (Hannaford 1976; Dubinsky 1980/1981; Moncrief & Marshall 2005)

Lisäksi on tunnistettava sellaiset henkilöt, joilla ei välttämättä ole virallisesti korkeaa asemaa lähestyttävässä yrityksessä, mutta jotka silti ovat taustalla vaikuttamassa päätöksiin ja joihin on pyrittävä luomaan suhteet. Heihin kohdistetaan myyntiä tukevaa henkilökohtaista markkinointia. Aktiivisen myynnin aikana heitä – ja lähestyttävän yrityksen koko johtoa sekä teknisiä osaajia – tavoitellaan jatkuvasti ja kohdellaan avokätisesti. (Ulaga & Eggert 2006; Helander & Möller 2007; Cova & Salle 2008)

Myynnin valmisteluun liittyy vastuiden selventäminen ja myyntiprosessin vaiheista sopiminen. Myyntijohdon on määriteltävä myyjän tehtävät (Liu & Comer 2007). Myynnin ja teknisten tukihenkilöiden välisten vastuiden on oltava selviä niin, että strategisen myynnin hoitamisesta ja itse asiakkuuksista vastaavat vain myynnin ammattilaiset ja asiakasviestintä ei tapahdu liian teknisillä ja tuotokeskeisillä sanoilla (Dunn et al. 1981; Millman 1996). Aktiivisimman, strategisen myyntivaiheen jälkeen konsultoivan myynnin eli järjestelmän käyttöön ja ylläpitoon erikoistuneiden henkilöiden rooli kasvaa ja he ovat tärkeä taustajoukko myynnin tueksi (Hannaford 1976).

Sopivien myyjien ja teknisten tukihenkilöiden valintaa ja mahdollista koulutusta ei tule jättää huomiotta. Järjestelmien myynnissä korostuvat ratkaisumyynnin, asiakaslähtöisyyden ja konsultoivan myynnin taidot, ja nämä saattavat vaatia koulutusta. Hyvillä myyjillä myymisen taito on kuitenkin ainakin jossain määrin luontaista. Tällaisten henkilöiden tulisi vastata strategisesta myynnistä ja asiakkuuksien hoidosta. On virhe ajatella, että kuka tahansa osaa myydä ja että teknisesti suuntautuneet henkilöt voivat aivan yhtä lailla olla yhteydessä lähestyttävään yritykseen. Hyvän konsultoivan ratkaisumyynnin tulee kuunnella asiakasta ja näin perehtyä tämän liiketoimintaan. (Hannaford 1976; Dunn et al. 1981; Page & Siemplenski 1983; Millman 1996)

Ennen myynnin aloittamista on tärkeää kiteyttää, miten prosessissa tuotetaan arvoa sekä myyjäyritykselle että asiakkaalle. Tämä mahdollistaa tuottaviin toimintoihin keskittymisen ja ei-tuottavien toimintojen tai asiakassuhteiden karsimisen. Aktiivisessa myyntivaiheessa myyjien aikaa ei ole järkevää kuluttaa sellaisiin asiakassuhteisiin, joista arvoa on odotettavissa niukasti tai pelkästään asiakkaalle, myyjäyrityksen kustannuksella. Lisäksi myyjäyrityksen palkitsemisjärjestelmiä on taivutettava arvoa tuottavien toimintojen suuntaan. Tämä on tärkeää erityisesti kaupanteon jälkeen – lisämyynnissä ja konsultoivassa myynnissä – koska järjestelmien myynnin kilpailuvaltti ja myyjäyrityksen arvon merkittävin lähde on juuri lisämyynti ja järjestelmän ylläpitäminen. (Walter et al. 2001; Salonen et al. 2006; Ulaga & Eggert 2006; Helander & Möller 2007)

Koska asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmä on laaja kokonaisuus, sen myymistä voi edistää tekemällä myytävän tuotteen kokoonpanosta joustavan (Davies et al. 2007). Jo Mattssonin (1973) mukaan järjestelmien myyjän tulisi sallia jonkin verran räätälöintivaraa. Tämä voi tarkoittaa järjestelmän pilkkomista pienempiin, helposti ostettaviin osiin. Toisaalta ylenmääräisessä joustamisessa ja pilkkomisessa piilee myös vaara, että myyjäyrittäjä keskittyy vain asiakkaan tarpeeseen ja laiminlyö arvon luomisen itselleen (Walter et al. 2001; Ulaga & Eggert 2006). Lisäksi Salosen et al. (2006) kuvaavat kokonaisen järjestelmän myymisen tuomat kilpailuedut voi nähdä uhattuina, jos myydäänkin vain järjestelmän osa. Tämän tutkielman viitekehysmallissa kuitenkin lähdetään siitä, että valmius järjestelmän hallittuun räätälöintiin ja jakamiseen pienempiin osiin on osa CEM:n myyntiä.

Kaupanteon eli myynnistä sopimisen jälkeen myyjäyrittäjän on tärkeää säilyttää läheinen yhteys ostajaan. Tämä tapahtuu luonnollisesti järjestelmän käyttökoulutuksen ja ylläpidon kautta, johon tulisi liittyä konsultoiva myynti (Hannaford 1976). Pitkäaikaisten asiakassuhteiden synnyttäminen korkean tason osaamista vaativan järjestelmän ylläpidon kautta ja lisämyynti tämän pitkän kumppanuuden aikana onkin järjestelmien myyjän keskeinen tulonlähde (Salonen et al. 2006). Järjestelmien myyjä saa kilpailuetua myös hankkimallaan syvällisellä markkinaymmärryksellä (ibid.). Myyjäyrittäjän on pyrittävä varmistamaan asiakkaan tyytyväisyys ja olemaan tietoinen asiakkaan liiketoiminnassa tapahtuvista muutoksista ja reagoimaan niihin nopeasti, kartoittaen jatkuvasti arvon luomisen uusia mahdollisuuksia asiakkaalle (Helander & Möller 2007).

Myynnin aikana saatua tietoa ja kokemuksia tulisi kyetä hyödyntämään myyjäyrittäjän toimenpiteiden ja tuotteiden kehittämisessä. Myyjät ovat keskeisessä asemassa arvokkaan tiedon kerääjinä sekä asiakkaan että oman organisaation suunnasta. Tämän tiedon kerääminen ja jäsentäminen voi ohjata myynnin jokaista vaihetta tehokkaampaan suuntaan. (Moncrief & Marshall 2005; Anderson & Huang 2006; Liu & Comer 2007)

Viitekehysmallista (ks. Kuvio 5) on huomattava, että se rakentuu pitkälti järjestelmien myynnin teorian pohjalta, koska erityisesti asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän

(CEM) myyntiä on tutkittu vain vähän. Tutkimuksen empiirisessä osiossa on tarkoitus selvittää, millä tavalla viitekehysmallia voidaan tarkistaa kuvaamaan paremmin juuri CEM:n myyntiä.



Kuvio 5. Tutkielman viitekehysmalli: CEM-järjestelmän myynnin vaiheet

5. TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa esitellään tutkielmassa valittu empiirinen tutkimusmenetelmä ja käydään läpi perustelut sen valinnalle. Tutkimusmenetelmä on valittu hyvin soveltuvana tutkielman aiheeseen ja teoreettisen viitekehyksen antaman mallin empiiriseen tarkasteluun.

5.1. Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa tutkittavaa ilmiötä ymmärretään ennalta varsin vähän ja tutkimusongelmat eivät välttämättä ole selkeästi jäsenyneitä. Tällaista uutta kartoittavaa eli eksploratiivista tutkimusotetta käyttävän tutkijan on kyettävä reagoimaan joustavasti eteen tuleviin tilanteisiin. Hän voi myös hyödyntää omia ennako-olettamuksiaan ja epäilyjään. (Ghauri & Gronhaug 2005, 58; 202)

Tutkimuskysymyksen ollessa *Mitä erityispiirteitä voidaan tunnistaa asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän (CEM) myymisessä?* katsotaan perustelluksi valita tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus. Tutkimuksen aihetta on tutkittu suhteellisen vähän, ja siksi tavoitteena on kokonaan uuden ymmärryksen saavuttaminen. Erikssonin ja Kovalaisen (2008: 4-5) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii havaintojen tulkitsemiseen ja tämän pohjalta kokonaiskuvan muodostamiseen tutkittavasta ilmiöstä. Kvantitatiivinen tutkimus kohdistuu ennemminkin selittämiseen, hypoteesien testaamiseen ja tilastolliseen analyysiin (Eriksson ja Kovalainen 2008, 5).

Alasuutarin (1999, 31-32) mukaan jako kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin ihmistieteellisiin tutkimusmenetelmiin on mahdotonta, ja pitäisi mieluummin puhua luonnontieteen koasetelmasta ja arvoituksen ratkaisemisesta. Eriksson ja Kovalainen (2005, 5) kuitenkin katsovat, että laadullinen tutkimus on omaksi alueekseen erottuva ja itsessään riittävä menetelmä tiedon tuottamiseen.

Laadullista tutkimusta kuvaa arvoituksen ratkaisemiseksi ja tutkijaa johtolankoja hakevaksi ja epäiltyjä nimeäväksi etsiväksi Alasuutarin (1999, 32; 44-48) lisäksi Ghauri & Gronhaug (2005, 58).

Grönfors (1982, 45) painottaa, että kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää sen etenemisen vakioimattomuutta: tutkijan on varauduttava yllättäviin tilanteisiin ja havaintoihin tutkimuksen aikana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei laadullisen tutkimuksen tulisi perustua vahvalle teoreettiselle ja menetelmälliselle taustatyölle, kuten Grönforsin ohella Popper (1959, 89-90) huomauttaa.

5.2. Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen menetelmäksi valittiin teemahaastattelu.

Haastattelu menetelmänä sopii tutkimukseen, jonka aihealuetta on kartoitettu vain vähän. Tutkijalle avautuu mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa keskellä tutkimustilannetta, esittää lisä- ja syventäviä kysymyksiä ja tehdä tärkeitäkin havaintoja asioista, joita esimerkiksi haastateltavien äänenpainot elekieli viestivät. Toisaalta haastattelu on altis mahdollisille virhelähteille, ja analysointi ja tulkinta voivat olla ongelmallisia. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 34-35)

Myös Gummessonin (2000, 127-131) näkemys on, että etenkin strukturoimattomissa haastatteluissa tutkijan tulisi pyrkiä havainnoimaan haastateltavan ei-sanallista olemusta ja viestintää sanallisen ohella. Näissä tilanteissa on lisäksi mahdollista tarkkailla haastateltavan reaktioita esimerkiksi johonkin tutkijan kertomaan oletukseen tai väittämään. Gummesson huomauttaa, että tutkijan välikysymykset ja nopea reagointi eri tilanteisiin voi tuottaa jotain kaavoja rikkovaa: vaihtoehtoisia näkökantoja ja kehitysehdotuksia.

Teemahaastattelussa haastattelija pitää huolen, että kaikki etukäteen valitut aihepiirit käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta haastattelu ei ole strukturoitu ja näin ollen

kysymysten muoto ja kunkin aihepiirin käsittelyn laajuus, järjestys ja lähestymistapa voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola ja Suoranta 1998, 86)

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 80-82) mukaan ohjatuissa haastatteluissa (joihin teemahaastattelu kuuluu) kysytään ”mitä” ja ”kuinka” -kysymyksiä. He näkevät menetelmän etuna, että haastattelu voidaan pitää suhteellisen hyvin järjestyneenä, mutta kuitenkin ilmapiiriltään keskustelevana ja epämuodollisena.

5.3. Tapaustutkimus

Tutkittavaan aiheeseen soveltuu tapaustutkimus (case-tutkimus), jonka tavoite on yksittäistä tapausta (tässä yritystä) tutkimalla pyrkiä ymmärrykseen kohdeilmiöstä.

Tapaustutkimus on kokonaisvaltainen tutkimusmenetelmä, jolla on oma erityinen lähestymistapansa tutkimuksen suunnitteluun, tiedon keräämiseen sekä tiedon analysointiin. (Yin 2009, 18)

Tapaustutkimuksen avulla voidaan pureutua monimutkaisiin ihmistenvälisiin ilmiöihin ja saada niistä kokonaisvaltainen käsitys. Tapaustutkimuksessa on mahdollista tutkia aiheeseen liittyvän todellisen elämän merkityksellisiä piirteitä. Tällaisessa tutkimuksessa voidaan kysyä erityisesti miten- ja miksi-kysymyksiä. (Yin 2009, 4-8)

Tapaustutkimus empiirisenä tutkimusmenetelmänä tarkastelee jotain nykyhetkessä havaittavaa ilmiötä syvällisesti ja soveltuu etenkin tilanteeseen, jossa yhteydet tutkittavan ilmiön ja sen viitekehyksen välillä ovat epäselvät. (Yin 2009, 18)

Käytännön toteuttamisessa tapaustutkimusta määrittävät seuraavat piirteet: 1) pyritään tuottamaan yhtenäinen tulos, vaikka kiinnostavia muuttujia on enemmän kuin määriteltyjä tutkittavia seikkoja, joista tietoa kerätään ja analysoidaan, 2) tutkimusaineistoa saadaan useasta lähteestä, joiden tiedot kootaan yhteen, 3)

hyödynnetään aiemmissa tutkimuksissa saatuja teoreettisia tuloksia tiedon keräämisen ja analysoinnin ohjaamisessa. (Yin 2009, 18)

Tapaustutkimuksen kohdeyritykseksi valittiin Itella Asiakkuusmarkkinointi Oy, koska se myy tutkimuksen aikaan tietävästi Suomen ainoaa asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmä (CEM) -nimellä tunnettua palvelua. Lisäksi tutkijan oli mahdollista päästä haastattelemaan Itella Asiakkuusmarkkinointi Oy:n palveluksessa olevia tutkimuksen kannalta merkittäviä henkilöitä, ja yritys tarjosi tutkimuksen tekemiselle kannustavan ja avoimen ilmapiirin.

5.4. Haastateltavien valinta

Haastateltavaksi valittiin Itella Asiakkuusmarkkinointi Oy:n johdosta ja myynnistä sellaisia henkilöitä, joilla nähtiin olevan keskeinen rooli asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän myynnissä joko operatiivisella tasolla, suunnittelussa tai yrityksen strategisella tasolla (ks. Liite 2). Valintaan vaikutti henkilöiden aseman ja toimenkuvan lisäksi vapaamuotoiset keskustelut, joita tutkija kävi Itella Asiakkuusmarkkinointi Oy:n palveluksessa olevien muiden henkilöiden kanssa, joilla oli tuntemusta yrityksen organisaatorakenteesta ja käytännön toiminnasta asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmään liittyen.

Lisäksi valittiin kaksi muuta haastateltavaa harjoittelua varten. Valitut henkilöt olivat Itella Asiakkuusmarkkinointi Oy:n päällikötason työntekijöitä ja tekemisissä CEM:n myynnin kanssa, mutta löyhemmin kuin itse tutkimushaastatteluun valitut. Näiden ennen varsinaisia haastatteluita suoritettujen harjoitushaastatteluiden avulla haastattelurunko hiottiin mahdollisimman toimivaan ja tehokkaaseen muotoon.

5.5. Haastattelutilanne

Haastattelut tehtiin maalisi- ja huhtikuussa 2010. Kaikki haastateltavat suostuivat haastattelun nauhoittamiseen, ja haastatteluita ei ollut koskaan enempää kuin yksi

päivässä. Haastatteluissa haettiin vastauksia viitekehysmalliin (ks. Kuvio 5) pohjautuviin kysymyksiin (ks. Liite 1). Keskustelua jokaisesta kysymyksestä jatkettiin kunkin haastateltavan kanssa tarkentavin kysymyksin niin kauan, kunnes haastateltavan kanta tuli tutkijalle selväksi ja mahdolliset väärinkäsitykset saatiin poissuljettua. Sopivassa tilanteessa haastattelun aikana tutkija saattoi esittää väitteen, jonka tarkoitus oli tutkia haastateltavan reaktiota. Haastatteluissa kiinnitettiin huomiota siihen, että haastateltavia ei johdateltu minkään tietyn vastauksen suuntaan. Haastattelujen kieli oli suomi, joka on myös haastateltavien ja haastattelijan äidinkieli.

Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluita suoritettiin kaksi haastattelua harjoittelumielessä. Näiden avulla haastattelurunko saatettiin mahdollisimman tarkoituksenmukaiseen muotoon.

Kysymysten tarkka muoto ja esittämisjärjestys eivät olleet jokaisessa haastattelussa samoja, vaan niihin vaikutti haastattelun muu kulku ja keskustelun säilyminen luonnollisena. Haastattelut suoritettiin Itella Asiakkuusmarkkinointi Oy:n tiloissa niin, että läsnä jokaisessa haastattelussa olivat vain tutkija ja haastateltava. Haastatteluiden kesto vaihteli puolesta tunnista yli tuntiin, riippuen haastateltavan puheliaisuudesta sekä siitä, kuinka nopeasti tutkija katsoi saaneensa tyydyttävän vastauksen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja lisäksi niistä otettiin käsin kirjoitetut muistiinpanot.

Malhotran & Birksin (2007, 172-173) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava siihen liittyvät eettiset kysymykset. Tämä tarkoittaa lähinnä niiden tekijöiden tiedostamista, jotka saattavat olla tavalla tai toisella vahingoksi tutkimuksessa mukana oleville tahoille. Haastateltavien oikeiden nimien suojeleminen on yksi huomioon otettava seikka. Näistä syistä haastateltaviin ei viitata tutkimuksessa nimellä. Lisäksi haastattelujen tarkka sisältö on vain tutkijan tiedossa.

5.6. Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnilla pyritään tuomaan saatuun aineistoon selkeyttä ja tätä kautta luomaan uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Eskola ja Suoranta 1998, 137)

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 136) mukaan aineiston analyysi on hyvä tehdä asiayhteyteen liittyvällä välineellä, eli laadullisessa tutkimuksessa on luontevaa säilyttää aineisto sanallisessa muodossa. Heidän mukaansa tutkija voi soveltaa aineiston analyysissa induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Tämä tutkimus noudatteli lähinnä jälkimmäistä, johon kuuluu teoreettisten johtolinjojen näyttäminen todeksi empiirisen aineiston pohjalta.

Tässä tutkimuksessa käytetään analysointimenetelminä teemoittelua.

Teemoittelun avulla aineistosta voi tuoda esiin tutkimusongelmaan nähden kiinnostavia tietoja. Teemoittelu on erityisen toimiva tapa jonkin käytännön ongelman ratkaisemiseen (kuten tässä tutkimuksessa). Näin tutkimusaineistosta nostetaan esiin tiettyyn kysymykseen liittyvä tulokokoelma. Aineiston analyysin tuloksien lomassa voidaan myös antaa otteita haastatteluista. (Eskola ja Suoranta 1998, 174-179)

Teemoittelun keinoin tehdyssä analyysissa aineistosta nostetaan teemoja, jotka pohjautuvat tutkijan tulkintaan haastateltavan sanomisesta. Kaikki haastateltavat todennäköisesti poikkeavat toisistaan siinä, millä sanoilla he ilmaisevat itseään, vaikka tarkoittaisivat samaa asiaa. Tutkijan tehtävä analyysissa onkin sijoittaa haastateltavan vastaus tiettyyn luokkaan. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 173)

Haastattelukysymykset (ks. Liite 1) koostettiin teemoittain viitekehysmallista (ks. Kuvio 5). Jokaisen haastattelun loputtua tarkastettiin haastattelun aikana kirjoitetuista muistiinpanoista, että kaikki kysymykset oli käyty läpi ja että niihin oli saatu riittävän tyhjentävät vastaukset. Lisäksi tulevia haastatteluja ajatellen kirjattiin ylös mahdolliset

esiin tulleet oleellisiksi koetut seikat, jotka eivät vielä kuuluneet haastattelurunkoon, mutta joita olisi hyvä nostaa jatkossa esiin.

Haastattelujen välillä arvioitiin myös siihen mennessä kerätyn aineiston kokonaisuutta ja pyrittiin tunnistamaan mahdollisia puutteita tai vahvistusta kaipaavia tietoja, joita voisi tarkentaa jäljellä olevissa haastatteluissa. Lisäksi haastatteluiden välillä arvioitiin kerääntyneen aineiston perusteella, onko tutkimuksessa tarvetta pyytää haastatteluun vielä uusia henkilöitä, jotka voisivat antaa tutkittavaan kysymykseen uuden näkökulman tai tärkeää puuttuvaa tietoa.

Kaikkien haastatteluiden suorittamisen jälkeen niitä analysoitiin syvemmin. Ne jaettiin teemoihin ja niistä etsittiin yhteisiä linjoja ja toisaalta eriävyyksiä. Eriävyyksien merkittävyydestä ja syistä pyrittiin pääsemään selvyyteen. Pohtimisessa otettiin huomioon haastateltavan asema, kokonaisnäkökulma sekä haastattelun tunnelma ja mahdolliset tutkijan toiminnasta tai olosuhteista johtuvat poikkeamat muihin haastatteluihin nähden. Aineistomassasta nostettiin tarkasteltavaksi erityisesti tutkimusongelman kannalta tärkeät osat. Näin haastatteluiden jokaiseen teemaan saaduista vastauksista muodostui kokonaiskuva.

5.7. Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka varmasti päästäisiin samaan lopputulokseen, jos tutkimus uusittaisiin samalla menetelmällä (Malhotra & Birks 2007, 159). Tutkimuksen validiteetti taas kertoo siitä, kuinka tarkasti tutkimustulosten voidaan olettaa kuvaavan totuutta (Ghauri & Gronhaug 2005, 80-81).

Ei ole selvää, että kvantitatiivisesta tutkimuksesta tuttuja validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä voitaisiin samalla tavoin käyttää laadulliseen tutkimukseen viitattaessa. Laadullisen tutkimuksen validiteetin varmistamiseksi voidaan kuitenkin soveltaa esimerkiksi triangulaatiota. Tämä tarkoittaa usean eri näkökulman tai lähteen käyttämistä tutkimuksen lopputuloksen vahvistamiseksi. Voidaan esimerkiksi käyttää useaa

empiiristä lähdettä ja katsoa, saadaanko kaikista sama tulos. Eriksson ja Kovalainen (2008, 292-293)

Triangulaation kautta ajateltuna tämän tutkimuksen validiteettia vahvistaa se, että muodoltaan joustavissa haastatteluissa kyetään keskustelun ja tarkentavien kysymysten avulla varmistamaan edellisten haastateltavien antamia tietoja. Tämä onnistuu joko suoraan kysymällä tai vaihtoehtoisesti lausumalla jonkin edellisissä haastatteluissa esiin tulleen väittämän ja tarkkailemalla haastateltavien reaktiota siihen. Lisäksi eri haastateltavien vastaukset tulevat jo ilmankin tarkennuksia vertailukelpoisiksi, koska haastattelujen runko ja teemat ovat kaikille haastateltaville yhteiset.

Tutkimuksen validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksen teoreettinen osuus oletuksineen ja johtopäätöksineen on sisäisesti johdonmukainen. Ulkoinen validiteetti taas kertoo tutkimuksen teoreettisten kantimien suhteesta empiiriseen osuuteen. Haastattelututkimus on ulkoisesti validi, jos haastateltavien tiedetään vastanneen kysymyksiin totuudenmukaisesti. Tutkimuksen aineistolla on reliabiliteettia, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Grönfors 1982, 173-175)

Tämän tutkimuksen sisäistä validiteettia tukee se, että siinä on perehdytty aiheesta saatavilla olevaan tieteelliseen kirjallisuuteen. Tutkimuksen viitekehysmalli on rakennettu aiemman tutkimuksen käsitteistön ja johtopäätösten pohjalle. Ulkoista validiteettia puolestaan tukee se, että haastatellut antoivat samoista kysytyistä asioista samansuuntaisia, ja jokainen oman erityisen tehtävänsä tuomaan näkökulmaan järkevästi sopivia tietoja.

Grönforsin (1982, 175) mukaan yksi reliabiliteetin arvioinnin työkalu on kongruenssin eli yhdenmukaisuuden tarkistaminen. Tämän tutkimuksen reliabiliteetti saa tukea siitä, että yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat ovat työskennelleet samassa yrityksessä vuosia, ja näin ollen heidän voidaan olettaa tarkoittavan tiettyjä samoja asioita samoilla sanoilla. Jokaisen haastattelun alussa myös kysyttiin suoraan tutkimusongelmaan liittymättömänä kysymyksenä, mitä haastateltava katsoo asiakaskokemuksen

tarkoittavan. Haastateltavat vastasivat tähän yhdenmukaisesti, mutta ei kuitenkaan niin yhteneväisesti, että heidän voisi yhteisestä sopimuksesta olettaa valehtelevan. Grönforsin mukaan haastateltavien johdonmukainen valehtelu voisi olla reliaabilia, mutta tuhoaisi validiteetin.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 185-190) suhtautuvat kuitenkin varauksella validiteetin ja reliabiliteetin perinteisiin määrittämistapoihin. Heidän mukaansa etenkin laadullisessa haastattelututkimuksessa on syytä hyväksyä, että vaikka joitain käyttökelpoisia keinoja määrittämiseen on olemassa, ne eivät välttämättä ole yhtä yksiselitteisiä tai tarkkoja kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Popper tuo tutkimustulosten arviointiin annoksen lisää skeptisyyttä. Hänen mukaansa empiirisen tutkimuksen tulokset eivät voi todistaa tiettyä teoriaa yleisesti todeksi tai todennäköiseksi. Sen sijaan voidaan ehdottaa, että tulokset pitävät paikkansa tietyn tutkimuksen puitteissa. Tulosten teoreettisen annin ansioita voidaan arvioida sillä perusteella, kuinka toimivia erilaisia uusia koeasetelmia ne tarjoavat ja kuinka hyvin mahdollisten uusien kokeiden tulokset ovat linjassa alkuperäisen tutkimuksen tuloksien kanssa. (Popper 1959, 3-10; 316-317)

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkielman empiiriset tulokset. Tulokset pohjautuvat haastatteluihin, jotka tehtiin Itella Asiakkuusmarkkinointi Oy:n neljälle johtajalle sekä neljälle päällikkötason henkilölle, jotka ovat keskeisesti mukana CEM-järjestelmän myynnissä. Haastattelujen sisältöä kuvataan sanallisesti ja havainnollisesta sitaatein. Saatuja tuloksia peilataan tutkielman viitekehysmallin (ks. Kuvio 5) esittämään jäsentelyyn, joka kulkee tulosten käsittelyssä mukana taustalla. Tulokset esitellään analysointimenetelmäksi valitun teemoittelun mukaisesti eli jaettuna teemoihin, joista jokaisen kohdalla nostetaan esiin siihen liittyvä tutkimushaastatteluista saatu tulostulokkoelma. Tämä noudattaa Eskolan ja Suorannan (1998, 174-179) kuvausta teemoittelusta. Tutkimustulosten esittelyssä pyritään myös jatkuvasti käymään vuoropuhelua edellisissä luvuissa esitellyn tutkimuksen teoriapohjan kanssa.

Haastatteluiden laadullisesti analysoidun aineiston tulokset on mahdollista esittää sanoin, numeroina, kuvina tai kuvioina. Sanallisesti esitettynä tulokset voivat olla tutkijan suoraa kuvausta aiheesta, ja tekstiin voi sisällyttää otteita haastatteluista. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 169)

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja niistä otettiin haastattelun aikana muistiinpanot. Seuraavassa esiteltävät tulokset perustuvat näihin lähteisiin.

6.1. Myynnin valmistelu ja taustatoiminnot

CEM-järjestelmää myyvän yrityksen toimenpiteiden ensimmäinen vaihe on itse myyntiä valmisteleva. Siinä on tärkeää ymmärtää, mitä myydään, ja suhteuttaa se markkina- ja yritystietoon sekä myynti- ja markkinointiosaamiseen.

6.1.1. Ymmärrys siitä, mitä myydään

Haastateltavilla oli yhtenäinen näkemys siitä, mitä myydään eli mikä CEM on. CEM:iä kuvattiin asiakaskohtaamisten hallintaratkaisuksi, johon kuuluu oikein ajoitettu ja automatisoitu viestien lähettäminen asiakkaille eri kanavamahdollisuuksia pitkin. Osa haastateltavista myös mainitsi, että CEM:ssä on kyse yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta, joka antaa sitä käyttävälle yritykselle keinot pyrkiä asiakaslähtöisyyteen ja asiakasymmärrykseen sekä kysymään, miksi tietty asiakas ostaa tietyn tuotteen tai palvelun.

”CEM on ajattelumalli: se on asiakaskohtaamisten optimaalista hallintaa.” (Johtaja A)

Yksi haastateltava kertoi, että CEM:n avulla voidaan päästä tarkastelemaan ns. pehmeää tietoa eli lyhyesti määriteltynä asiakkaiden tunteita, mielikuvia ja mieltymyksiä. Muutkin haastateltavat tosin mainitsivat, että CEM:n avulla yritys voi herättää asiakkaassa tunteita ja pyrkiä rakentamaan mielikuvia yrityksestä. Kaiken kaikkiaan asiakaskohtaamisten hallinnan tavoite on hyvä asiakaskokemus ja myynnin lisääminen oikein ajoitetulla ja kohdennetulla viestinnällä.

CEM:n arvo myyjäyritykselle nähtiin myös merkittävänä, etenkin sen yhdistävä potentiaali. Tällä tarkoitetaan, että kyseessä on niin laaja ja monikanavaisuutta hyödyntävä järjestelmä, että siinä voivat yhdistyä myyjäyrityksen tuotevalikoiman näennäisesti kaukaisetkin osa-alueet samaksi kokonaisuudeksi.

6.1.2. Markkinanäkemykset ja myynnin kohdistaminen

Tässä kohtaa haastateltavien näkemykset erosivat toisistaan. Yhden puolen mukaan – CEM:n ollessa uusi, vasta markkinoille tuotu järjestelmä ja asiakkaiden etsinnän ollessa (haastattelujen aikaan) alkuvaiheessa – oikea tapa etsiä ja lähestyä mahdollisia asiakkaita on panostaminen määrään vain muutamalla laatu-kriteerillä (kuten yrityksen koko). Eli on parasta ottaa yhteyttä ja esitellä CEM ripeässä aikataulussa niin monelle yritykselle kuin

vain mahdollista. Näin saadaan järjestelmä vietyä markkinoiden tietoisuuteen ja synnytettyä sen ympärille liikettä ja ”pöhinää”. Tärkeää kuitenkin on, että asiakkaalla on riittävän suuri oma kuluttaja-asiakasrekisteri, jota CEM:n avulla voidaan sitten käsitellä ja hyödyntää.

Toinen mielipide haastateltavien keskuudessa taas katsoi, että alkuvaiheessa on tärkeää panostaa markkinoiden analysointiin, jotta aidosti potentiaaliset asiakkaat löytyvät, ja sitten näihin voidaan suunnata runsaasti myyntiresursseja ja pyrkiä ymmärtämään yksittäisen yrityksen liiketoimintaa. Yleisesti koettiin kuitenkin, että juuri lanseeratun tuotteen kohdalla niitä piirteitä, joista potentiaalisen asiakkaan voi tunnistaa, ei välttämättä vielä tiedetä, jolloin markkinoiden analysointiin panostaminen voisi itse asiassa olla resurssien haaskausta – ja aikaa pois useiden asiakkaiden lähestymisestä. Nähtiin joka tapauksessa toivottavaksi, että myyjät itse osallistuvat potentiaalisten asiakaslistojen kokoamiseen, koska heillä on läheinen tuntuma asiakkaiden toiveisiin.

Yrityksissä sopivina lähestyttävänä yhteyshenkilöinä pidettiin korkean tason päättäjiä. Alemman tason päättäjillä ei ole valtuuksia päättää näin ison kokonaisuuden hankkimisesta, ja toisaalta he eivät välttämättä halua viedä asiaa eteenpäin, jos on riski heidän oman työnsä merkityksen vähenemisestä CEM:n käytön tuoman automatisoinnin myötä. Samaa painotti Hannaford (1976).

”[Mahdollisen asiakasyrityksen] IT-ihmiset eivät halua muutoksia ja he eivät halua tätä [CEM:iä]” (Päällikkö C)

Esille tuli myös, että yrityksen todennäköisyyteen olla kiinnostunut CEM:stä vaikuttaa heidän oman kuluttaja-asiakastietokantansa koko ja järjestäytyneisyys. Suurempaa ja paljon tietoa sisältävää tietokantaa on helppoa ja tehokasta hyödyntää CEM-järjestelmässä. Useat haastateltavat mainitsivat lisäksi, että markkinoita olisi hyvä pyrkiä segmentoimaan ja valita lähestymiskanava segmentin perusteella, mutta tämä nähtiin vaikeana etenkin tilanteessa, jossa CEM:n myynnistä ei ole riittävästi kokemusta.

6.1.3. Myyntiä tukeva markkinointi

CEM:n myyntiä tukeva markkinointi nähtiin tärkeäksi, mutta haastavaksi alueeksi. Useimmat antoivat tähän lyhyet vastaukset. Vaikka vastausten sanallinen muoto vaihteli tässä kohtaa erityisen paljon haastateltavasta toiseen, lähes kaikki vastaukset voitiin kuitenkin tulkita samansuuntaisiksi. Menettely noudattaa Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 173) kuvausta teemoittelusta, jossa tutkijan tehtävänä on tulkita ja sijoittaa näennäisesti hyvinkin erilaisia vastauksia samaan luokkaan. Yksi haastateltava sanoi, että markkinointiin on todella panostettava, kun käsissä on mahdollinen tuleva asiakas. Asiakasta tulisi lähestyä laajalla rintamalla ja järjestää laadukkaita yhteisiä tilaisuuksia, joihin osallistuisi mahdollisimman runsaasti asiakkaan henkilökuntaa ja varsinkin päättäjiä. Tämä kasvattaa asiakkaan päättäjien henkilökohtaista sitoutumista myyjäyrityksen ihmisiin ja ajatuksiin.

Jos markkinointia ei osata, yritystä, jolla on uusi myytävä ja toimivaksi saatu tuote, voi Johtaja C:n mukaan verrata uuteen formulatalliin: *”Autot ovat käynnissä, mutta säädöt hukassa ja kilpailijoita ei tunneta.”*

Osa haastateltavista kertoi, että markkinoinnissa tärkeää on CEM:n maininta laadukkaassa ja hyvässä yhteydessä, eli esimerkiksi mainos tai haastattelu näkyvällä paikalla arvostetussa lehdessä. Samoin osassa vastauksista tuli esille, että CEM:iä myyvistä yrityksistä heräävän mielikuvan olisi suotavaa olla dynaaminen ja IT-painotteinen, ja siksi aiemmin muunlaisia tuotteita myyneelle yritykselle mielikuvan muuttaminen on varteenotettava tehtävä. Tavoitteena on, että CEM:iä myyvä yritys tulee ensimmäisenä mieleen, kun joku huomaa tarpeen ratkaista tietynlaisia haasteita.

Jos CEM eroaa huomattavasti yritysten perinteisistä toimintamalleista, potentiaaliset asiakkaat saattavat pelätä, että tämä merkillinen kokeilu lopetetaan parin vuoden sisällä. Asiakkaat eivät uskalla sitoutua.

6.1.4. Myyntiryhmän kokoaminen ja järjestäytyminen

Kaikkien haastateltavien mukaan CEM:n kaltaisen monitahoisen ja suhteellisen arvokkaan tuotteen myyminen vaatii erityisiä taitoja sekä hyvää organisointia. Keskeistä on myyntiryhmän vastuiden selvyys ja roolien jakautuminen.

Myyjillä tulee olla ratkaisumyynnin ja konsultoivan myynnin osaamista, koska CEM:n myynnissä ei riitä, että tuote yksinkertaisesti esitellään ominaisuuksineen ja sitten asiakas ilmoittaa, ostaako vai ei. CEM:n myyntisykli on pitkä, eli asiakkaat tekevät mahdollisen ostopäätöksen pitkän pohdinnan ja usean eri päätöksentekovaiheen seurauksena. Tänä aikana taitava myyjä voi oppia mahdollisimman paljon asiakkaan liiketoiminnasta ja hioa tarjoutta yhä paremmin yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Opittuja asioita voidaan myös käyttää tulevilla tarjouksissa muille asiakkaille.

CEM-järjestelmän myynnissä tarvitaan tueksi oman yrityksen teknisten asiantuntijoiden tietämystä heti ensimmäisestä asiakastapaamisesta lähtien. Haastateltavat näkivät tarkoituksenmukaiseksi, että nämä tuotepuolen ihmiset saavat tarvittavan opastuksen myynnin luonteesta, jotta he voivat tavata asiakkaita myyjän ohella. ”Teknistä” ja vaikeasti ymmärrettävää sanankäyttöä on vältettävä myyntitilanteissa. Samaa painottavat Dunn et al. (1981). Tämä heijastaa myös Hannafordin (1976) näkemystä (ks. Kuvio 3), jonka mukaan järjestelmiä myyvän joukon tulisi jakaantua kahtia: strategiseen ja konsultoivaan myyntiin, joista ensin mainittu neuvottelee sopimuksen asiakkaan kanssa ja sitten jälkimmäinen aloittaa asiakkaan alemman portaan henkilöiden kanssa käytännön asioista keskustelun ja järjestelmän käyttökoulutuksen.

”[Asiakastapaamisiin lähteväksi kokoonpanoksi] myyjä ja asiantuntija -yhdistelmä on parempi kuin myyjä ja myyjä.” (Päällikkö B)

Yrityksen vanhojen asiakkaiden kohdalla on pohdittava tarkkaan, mikä on totutun vastuumyyjän ja mahdollisen CEM-ratkaisumyyjän välinen suhde. Vastuumyyjän tulisi vähintään ”avata ovi” sisälle asiakasyritykseen eli sopia tapaamiset ja esitellä aihe. Samaa

painottaa Millman (1996), jonka mukaan avainasiakkuuksien hallinnan periaatteet ovat erityisen hyödyllisiä järjestelmien myynnissä.

6.2. Myyntiprosessi

CEM-järjestelmän myynnin toinen vaihe on itse myyntiprosessi. Tämä vaihe rakentuu asiakkaiden varsinaisen lähestymisen ympärille. Valmistellut asiat tulevat käytäntöön. Näin ollen vastauksissa tuli tässä kohdin esiin joitain päällekkäisiä asioita valmistautumisvaiheen kanssa. Toiston välttämiseksi alla pyritään mainitsemaan vain uudet huomiot.

6.2.1. Asiakkaan lähestyminen, tuotteen esittely ja asiakastarpeen määrittäminen

Haastateltavat korostivat myyjien ratkaisumyynti- ja konsultoivan myynnin taitojen merkitystä. Vain toimiva ratkaisu tuottaa asiakkaalle arvoa. Tuotokeskeinen myyntiorganisaatio, joka ei ole suuntautunut ratkaisu- tai konsultoivaan myyntiin, soveltuu huonosti CEM-järjestelmän myyntiin. Näiden taitojen koettiin osin olevan myyjän luonteessa, mutta toisaalta niitä voi kehittää koulutuksella. Ongelmalliseksi nähtiin tilanne, jossa myyjä on vuosikaudet myynyt huomattavasti CEM:iä yksinkertaisempia tuotteita eikä tottunut aloittamaan myyntiä asiakkaan lähtökohtien ymmärtämisestä. Muutoksen aikaansaaminen voi olla vaikeaa.

CEM:n myynnissä nähdään keskeisenä asiakkaan kuunteleminen, tämän liiketoiminnan ymmärtäminen ja asiakastarpeen nopea tunnistaminen ja sen ratkaisun tavoitteleminen. Tarvitaan siis luovuutta. Jotta päästään selville asiakkaan haasteista ja pystytään rakentamaan ratkaisuehdotuksia, asiakkaalta on osattava kysyä oikeat kysymykset. Sitten asiakkaan haasteet kuvataan tämän ymmärtämällä selkokielellä ennen ratkaisuehdotusten esittelemistä.

”Esittelyn pitäisi lähteä tarvekartoituksesta; ei pidä mennä [asiakastapaamiseen] valmis hattu päässä.” (Päällikkö B)

Ratkaisumyynnin taitojen ja asiakastarpeen tunnistamisen osalta tämä tutkimus vahvistaa järjestelmien myyntiin liittyviä teoreettisia löydöksiä (Page & Siemplenski 1983; Hobday et al. 2005; Davies et al 2007).

Myös sitä pidettiin tärkeänä, että myyntiryhmää johtava myyjä osaa pitää oman ryhmänsä yhtenäisenä ja järjestelmällisenä.

Itse tuotteen esittelemisen tulee olla asiakastapaamisessa hyvin yksinkertainen ja nopea. Ei myöskään tule kertoa tuotteen yksityiskohdista tai ominaisuuksista, vaan keskittyä siihen, mihin tuote voi tuoda ratkaisun. Jos tavattavaa yritystä on analysoitu ennakolta huolella, tapaamisessa voidaan varovasti ehdottaa ratkaisua johonkin yrityksen oikeaan ongelmaan. Tapaaminen ei kuitenkaan saa mennä yksipuoliseksi esittelyksi, vaan asiakkaan toiveiden ja tarpeiden kuvausta on kuunneltava. Omasta tuotteesta ”hullaantuminen” (Johtaja B:n käyttämä sana) on vakava virhe.

”Jo ensimmäiseen tapaamiseen pitäisi mennä kotityöt tehtynä ja ratkaisumyynti heti mukana.” (Johtaja A)

Haastateltavat näkivät uusien ratkaisumyynnin ammattilaisten rekrytoinnin hyvänä keinona saada tarpeen vaatiessa tehoa CEM:n myyntiin.

Yksi haastateltava painottaa, että tapaamisessa on kyettävä osoittamaan CEM:n yritykselle tuoman edun lisäksi sen tuoma *henkilökohtainen* hyöty ihmiselle, jolle sitä myydään ja joka vastaa ostopäätöksestä tai vaikuttaa siihen. Tapaamisen tulisi myös olla viihdyttävä. Lisäksi siinä ei saisi antaa asiakkaalle tunnetta, että CEM on ”liian hyvää ollakseen totta”, koska silloin uskottavuus heikkenee.

Vasta asiakkaan kuuntelemisen sekä numeeristen, laadullisten ja henkilökohtaisten hyötyjen läpikäymisen jälkeen voidaan lähestyä hintakysymystä. Siihen ei saa hypätä liian nopeasti.

Kaikki haastateltavat pitivät erittäin tärkeänä, että CEM:n koko- ja hintaluokan laajaa järjestelmää kyetään myymään myös pienissä osissa asiakastarpeen mukaan. Näin asiakkaat voivat kohtuullisella investoinnilla kokeilla järjestelmän yhtä osaa. Asiakassuhde saadaan käyntiin, ja asiakkaan ollessa tyytyväinen tuloksiin voidaan myydä lisää. Lisäksi on hyvä olla valmius tehdä huokeita asiakaskohtaisten hyötyjen esiselvityksiä.

Järjestelmän pilkkomisen pieniin, huokeampiin osiin voi nähdä käyvän arvon luomisen periaatteita vastaan. Ulagan & Eggertin (2006) mukaan hinnalla on vain vähän merkitystä verrattuna suhdetoimintojen suureen painoarvoon. Myös Cova & Salle (2008) painottavat suhde- ja verkostotoimintojen merkitystä. Salosen et al. (2006) mukaan järjestelmästä tekee houkuttelevan kilpailuvaltin juuri se, että sitä on vaikea jäljitellä monimutkaisuuden tähden. Pilkkominen pieniin osiin voisi murentaa tätä etua. Walter et al. (2001) varoittavat myös tilanteesta, jossa yrityksen oma etu unohdetaan asiakasta palvellessa. Toisaalta Davies et al. (2007) katsovat, että ratkaisumyynnissä on tärkeää saada järjestelmän eri osasten välille riittävästi joustavuutta, jotta asiakkaalle voidaan räätälöidä tämän tarpeisiin sopiva ratkaisu. On myös huomattava, että jo Mattsson (1973) näki järjestelmän muuntelun asiakastarpeen mukaan tärkeäksi, mutta hänelle järjestelmän osien tuli olla standardoituja ja niiden väliset suhteet myyjän ennalta määrittämiä. Tämän tutkimuksen haastateltavat olivat selkeästi samoilla linjoilla kuin Davies et al. (2007).

Suurin osa haastateltavista katsoi, että myynnin alkuvaiheelle ominainen piirre on pyrkiä tapaamaan niin monen yrityksen päättäjiä kuin mahdollista, jotta tarjouskanta saadaan suureksi ja vähitellen niitä myös muuttuu kaupaksi.

Yhden haastateltavan mukaan potentiaalisten CEM-asiakkaiden voi nähdä jakaantuvan kolmeen ryhmään, joille jokaiselle on puhuttava eri tavalla ja painotettava eri asioita. Ensimmäinen ryhmä ei tiedä, että heillä ylipäätään olisi markkinoinnissa parannettavaa. Toinen ryhmä tietää, että olisi parannettavaa, mutta ei tiedä, millä keinoin sen voisi

toteuttaa. Kolmas ryhmä tietää, että olisi parannettavaa ja keinotkin ovat selvillä, mutta vain työkalut puuttuvat.

6.2.2 Konsultoiva myynti, jatkuva yhteydenpito ja omien resurssien hyödyntäminen

Kun ensimmäiset tapaamiset mahdolliseen asiakasyritykseen ovat takanapäin, tämä vasta tarkoittaa, että CEM tuoma ratkaisu on saatu esiteltyä, samoin kuin esiselvitys CEM:n hyödyistä. Alustava tarjouskin on ehkä tehty. Haastateltavat näkivät seuraavan vaiheen haastavaksi. Nyt jatkuva kontakti on hiipunut ja asiakas pohtii tarjousta. Tässä vaiheessa myynnin olisi kuitenkin pyrittävä olemaan aktiivinen ja syventämään asiakasymmärrystä, hiomaan tarjousta ja ylipäätään muistuttamaan ratkaisun merkityksestä.

Myyjäyrityksen tekniset asiantuntijat ovat usein tässä vaiheessa yhteydessä asiakasyrityksen vastaaviin henkilöihin. Huomionarvoisena pidettiin, että tästä ei saisi tulla yhteydenpitokanavaa asiakkaan päättäjiin, vaan juuri myyjien vastuulla on pitää yllä henkilökohtaista yhteyttä päättäjiin. Tekniset asiantuntijat voivat käydä läpi yksityiskohtia, mutta myyjien on hallittava strategisen viestin välittäminen ja asiakassuhteen hoitaminen. Asiakkuudesta vastaavan myyjän vahvaa roolia ja selkeiden viestintäkanavien merkitystä ovat painottaneet myös Dunn et al. (1981), Millman (1996) ja Helander & Möller (2007).

*”Asiakkaalle täytyy olla kristallinkirkasta, kehen ottaa yhteyttä [myyjäyrityksessä]”
(Päällikkö B)*

Yksi haastateltava painotti, että CEM:n myynnin onnistumisen kannalta on olennaista saada jo alkuvaiheessa asiakkaalta riittävästi tietoa, jota käyttäen voidaan rakentaa räätälöity ja toimiva esiselvitys ja tarjous. Tiedon jakaminen vaatii luottamusta. Mahdollinen keino luottamuksen saavuttamiseen on ottaa asiakas mukaan tuotekehitykseen ja näkemään ”CEM:n sisälle” – esimerkiksi seuraamaan, kuinka myyjäyritys käyttää CEM:iä esiselvityksen laatimiseen. Näin arvoa luodaan asiakkaan kanssa, ei vain asiakkaalle, mikä mukailee Covan & Sallen (2008) ajatuksia.

6.3. Kaupanteon jälkeen

CEM:n myynnin kolmas vaihe alkaa myyntisopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Nyt asiakassuhteen keskiöön tulee lisäarvon luomisen asiakkaalle ja myydyin järjestelmän ottaminen käyttöön. Jos CEM:n käyttö tuo hyviä tuloksia ja asiakas on tyytyväinen, kyseessä voi olla pitkän asiakassuhteen alku.

6.3.1. CEM:n käytön aloittaminen ja ylläpito

CEM:n käyttöönotto- ja ylläpitovaiheessa myyjät väistyvät yhä taaemmaksi järjestelmäasiantuntijoiden tieltä. Aluksi tarkoitus ei ole myydä uusia sovelluksia, vaan saada myyty järjestelmä toimintakuntoon. Tämä vaatii paljon yhteydenpitoa myyjän ja ostajan organisaatioiden välillä, mutta yhteydestä vastaavat käytännön tasolla järjestelmää hallitsevat ihmiset. Myyjän rooli ei ole toimia kahden asiantuntijan välikätenä.

Haastateltavat pitivät kuitenkin tärkeänä, että oman organisaation asiantuntijat pitävät asiakkuudesta vastaavan myyjän ajan tasalla tapahtumista. Myyjän on myös hyvä tarkkailla asioiden etenemistä sovitulla tavalla ja varmistaa asiakkaan toiveiden mukainen toiminta.

6.3.2. Asiakkaan tarpeiden uusi määrittely, luova konsultointi ja lisämyynti

Haastateltavien mukaan eräs CEM:n myynnin haastavimmista ja tärkeimmistä osa-alueista on myynnin jatkaminen sen jälkeen, kun asiakas on ottanut ratkaisun käyttöön. Lähes kaiken myyjäyrittäjälle CEM:n myynnistä kertyvän rahallisen hyödyn oletetaan tulevan lisämyynnistä ja yhteistyön syventämisestä asiakkaan kanssa. Tässä haastattelutulokset ovat samansuuntaisia Salosen et al. (2006) löydösten kanssa.

”CEM:n kohdalla varsinainen myyntityö vasta alkaa sopimuksen tekemisestä.”
(Päällikkö C)

Myyntiosaamista tai ainakin lisämyyntimahdollisuuksien tunnistamiskykyä pitäisi löytyä jatkuvasti asiakkaaseen yhteydessä olevilta teknisiltä asiantuntijoilta. Jos teknisiltä asiantuntijoilta halutaan myynnillistä otetta, heidän palkkaustaan on ensinnäkin tarkistettava myyntiin kannustavaan suuntaan. Lisäksi haastateltavat näkivät, että heidän koulutuksensa ratkaisumyynnin taitojen parantamiseksi voi olla harkittava seikka.

Yhden haastateltavan mukaan eräs ongelma on, että vaikka CEM-järjestelmää hallinnoivat tekniset asiantuntijat osaisivat tunnistaa asiakkaan tarpeen juuri CEM:n lisämyyntiä ajatellen, niin heidän saattaa olla vaikeaa tunnistaa jonkin muun tuotteen tarve, ja näin on vaara hukata myyntimahdollisuuksia.

Myyjien on myös aktivoitettava asiakkaan suuntaan uudelleen, vaikka heidän panostaan ei välttämättä käyttöönottovaiheessa tarvittu. Nyt myyjiltä vaaditaan kärsivällisyyttä. Asiakkaan otettua CEM:n käyttöön myyjäyrittäjä on hallinnoijana saanut merkittävästi lisää tietoa asiakkaan liiketoiminnasta ja sen haasteista. Myyjän tulisi perehtyä tähän tietoon ja edelleen asiakasta kuunnellen pyrkiä löytämään kohteita, joissa asiakkaalle voisi vielä tuottaa lisää arvoa. Asiakastarpeiden ei voi olettaa olevan täysin samat kuin ennen järjestelmän käyttöönottoa. Myyjän tulee jälleen kuunnella asiakasta ja asiakasvastuullisena pitää huoli myös sisäisestä viestinnästä. Myyjän on saatava riittävästi tietoa teknisiltä asiantuntijoilta, jotka hallinnoivat asiakkaan järjestelmää. Vastaavasti hänen on omalla tiedollaan ohjattava järjestelmän hallinnointia. Myös Helander & Möller (2007) painottavat sitä, että järjestelmää ylläpitävän ja myyvän yrityksen on jatkuvasti oltava tietoinen asiakkuudessa tapahtuvista muutoksista ja kyettävä reagoimaan niihin nopeasti.

Haastateltavien mukaan lisämyynnin tarkoitus on, että Itella Asiakkuusmarkkinointi Oy voi kasvaa sen asiakkaiden kanssa. CEM:n käytön laajeneminen ja syventyminen tehostaa asiakkaiden liiketoimintaa, minkä seurauksena asiakkaat laajentavat CEM:n käyttöä entisestään ja ostavat myös Asiakkuusmarkkinoinnin muita tuotteita ja palveluita.

CEM:n kehikko mahdollistaa Asiakkuusmarkkinoinnin tarjoamien tuotteiden ja palveluiden näkemisen yhtenä monikanavaisena kokonaisuutena.

6.3.3. Saatujen kokemusten ja tiedon hyödyntäminen

Haastateltavat pitivät tavoiteltavana, että CEM:n toiminnasta ja tehosta saatuja kokemuksia ja tietoa käytetään jatkossa myynnin ja tuotteiden kehittämiseen. Tämän kerrottiin kuitenkin jo nyt toimivan. Etenkin tuotekehitykseen suhtauduttiin varovaisesti, koska tuotteen koettiin olevan nyt valmis ja resursseja viisaampaa kohdistaa sen tuomiseen markkinoille.

Myynnin eri vaiheiden kehittämistä ja asiakaspalautteen kuuntelemista pidettiin kuitenkin tärkeänä. Tämän tiedon pitäisi parhaimmillaan ohjata myynnin painotusten lisäksi tarvittavien kykyjen rekrytointia ja markkinointia.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tarkastellaan, mitä tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä. Luvussa esitellään tärkeimmät löydökset, pyritään antamaan vastaus tutkimusongelmaan ja käydään läpi sitä, miten hyvin tulokset sopivat yhteen tutkielman teoreettisen kehikon kanssa. On myös tärkeää pohtia, mitä uusia tutkimusaiheita avautuu tämän tutkielman pohjalta.

7.1. Tiivistelmä tutkimuksesta

Tutkimuksessa haettiin vastausta tutkimusongelmaan ”Mitä erityispiirteitä voidaan tunnistaa asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän (CEM) myynnissä?” Kirjallisuuskatsauksen perusteella rakennettiin viitekehysmalli, jonka pohjalta suunniteltiin laadullisten teemahaastattelujen runko. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa henkilöä Itella Asiakkuusmarkkinointi Oy:n johdosta. Tutkimustulokset esitettiin sanallisesti ja analysoidaan teemoitellusti.

7.2. Teoreettiset tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimusongelmaan eli tunnistaa asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän (CEM) myynnin erityispiirteet. Näitä erityispiirteitä löydettiin haastattelututkimuksessa ja niitä kuvataan tutkimustuloksissa.

Voidaan sanoa, että CEM-järjestelmän myynti noudattelee pitkälti järjestelmien myynnin teoriasta löydettyjä olettamuksia. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin ja painottui joitakin teemoja. Näitä löydöksiä, jotka on havainnollistettu tutkimuksen muutetussa viitekehysmallissa (ks. Kuvio 6) esitellään tässä alaluvussa.

Tutkimuksen empiirisen osion tuloksena korostuu *myynnin vastuiden selventäminen ja prosessin vaiheista sopiminen*. Samaa ovat painottaneet mm. Hannaford (1976), Dunn et al. (1981), Millman (1996) sekä Liu & Comer (2007). Haastatellut pitivät myynnin

sisäisten vastuiden ja tehtävien tarkan jakautumisen koordinoitua tärkeänä. Myynnin valmisteluvaiheessa myyntikokoonpanon sisäiset vastuut tulee sopia erityisen tarkasti, koska järjestelmien myyntiprosessi on verrattain pitkä ja vaatii toistuvaa yhteydenpitoa asiakasyrityksen kanssa.

Merkittävään asemaan nousi myös *myyntiä tukeva markkinointi*, jota ovat käsitelleet myös Ulaga & Eggert (2006), Helander & Möller (2007) ja Cova & Salle (2008). Valmisteluvaiheessa ja sen jälkeen on panostettava sellaiseen markkinointiin, joka rakentaa yrityksestä kuvaa juuri asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän myyjänä. Tavoite on, että yritys tulee heti mieleen, kun joku pohtii tällaisen ratkaisun hankkimista. Aktiivisessa myyntivaiheessa potentiaalisen asiakkaan johto on pyrittävä sitouttamaan myyjäyritykseen erilaisilla markkinointi- ja myyntitapahtumilla ja jatkuvalla yhteydenpidolla.

Tutkimuksessa painottuivat *myyjien taidot ratkaisumyynnissä ja konsultoivassa myynnissä*. Tätä pidettiin aivan ensisijaisen tärkeänä, ja katsottiin, että näiden taitojen puuttuessa *koulutus* on suotavaa. Samojen kykyjen merkitystä ovat korostaneet mm. Hannaford (1976), Dunn et al. (1981) ja Helander & Möller (2007). Tähän kokonaisuuteen liittyy myös *asiakkaan tarpeen tunnistaminen ja riittävän taustajoukon tuominen myynnin tueksi*, minkä haastateltavat näkivät tärkeänä. Viimeksi mainittu osa-alue kuuluu viitekehysmallin (ks. Kuvio 5) mukaiseen CEM:n myynnin toiseen vaiheeseen, jossa kaikkein selvimmin otetaan asiakkaaseen yhteys. Myyjien tulee kyetä tehokkaasti – mutta kärsivällisesti kuuntelemalla – selvittämään asiakastarve ja sitten kehittämään luovia, asiakkaalle arvoa tuottavia ratkaisuja

Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa selkeästi painottunut teema on, että *liiallista tuotteen teknisiin ominaisuuksiin keskittymistä ja niistä puhumista tulee välttää myynnissä*. Myyjän on otettava johtorooli ja vastattava sisäisen ja ulkoisen viestinnän toiminnasta ja selkeydestä myyntikokoonpanossa, johon kuuluu tuoteosaajia ja teknisiä asiantuntijoita. Myyjän on osattava tuotteen ominaisuudet niin hyvin, ettei hänen tarvitse toistaa niitä asiakkaalle, vaan nähdä niiden taakse ja niiden luomiin

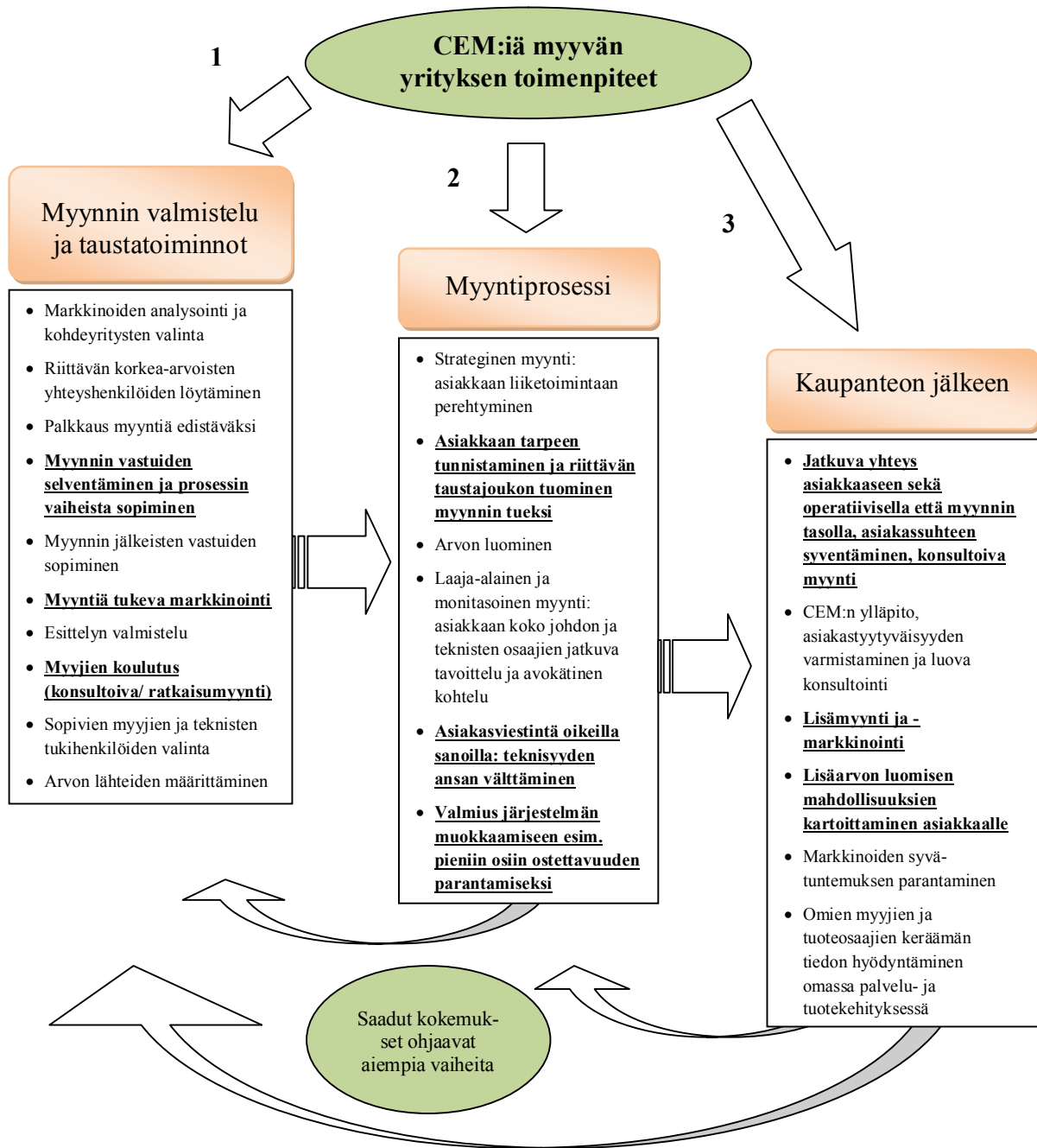
ratkaisumahdollisuuksiin. Teknisiin ominaisuuksiin keskittymisen ansasta ovat varoittaneet etenkin Dunn et al. (1981), mutta myös mm. Hannaford (1976) pitää teknisten osaajien roolia vasta strategista myyntiä seuraavana askeleena.

Tutkimustuloksissa *valmius järjestelmän pilkkomiseen pieniin osiin ostamisen kynnyksen madaltamiseksi* nousi hyvin tärkeäksi. Haastateltavat katsoivat asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän rakenteellisen joustavuuden olevan avainasemassa myynnin onnistumisessa. Asiakkaan luottamuksen saamisen ja järjestelmän toimivuuden todentamisen jälkeen asiakkaalla on kannustimia jatkaa yhteistyötä ja jakaa tietoa myyjäyrityksen kanssa. Asiakassuhde alkaa ja lisämyynti tulee mahdolliseksi. Myös Mattsson (1973) katsoo rajatun räätälöinnin olevan osa järjestelmien myyntiä. Davies et al. (2007) pitää myytävän järjestelmän joustavuutta keskeisenä. Helander & Möller (2007) puolestaan painottavat, että myyjäyrityksen on kyettävä reagoimaan asiakkaan muuttuneisiin tarpeisiin ja muokkaamaan järjestelmäänsä nopeasti. Hieman yllättäväksi empiirisen tuloksen yksiselitteisyyden tekee se, että arvon luomisen ja kilpailuedun säilyttämisen kannalta voidaan olettaa, että myytävän järjestelmän pilkkominen pieniin osiin ei välttämättä palvelisi myyjäyrityksen etua (Walter et al. 2001; Salonen et al. 2006; Ulaga & Eggert 2006).

Empiirisessä tutkimuksessa havaittiin kaupanteon jälkeen korostuvan, että myyjäyrityksen *on säilytettävä jatkuva yhteys asiakkaaseen, syvennettävä asiakassuhdetta, myytävä järjestelmään lisäosia ja oheispalveluja sekä kartoitettava jatkuvasti lisäarvon tuottamisen mahdollisuuksia asiakkaalle*. Tätä myynnin aktiivista otetta painottavat myös useat tutkijat. Hannafordin (1976) mukaan järjestelmän myyneen yrityksen on tärkeää harjoittaa luovaa konsultointia, jossa asiakkaaseen ollaan jatkuvassa yhteydessä ja luodaan luottamusta, mitä kautta voidaan vähitellen tuoda järjestelmään lisäominaisuuksia. Salonen et al. (2006) huomauttavat, että merkittävä osa myyjäyrityksen tuotoista on odotettavissa lisämyynnistä ja yhteistyön syventämisestä sitä kautta, että järjestelmän myyjä ei ole kovin altis kilpailulle ja jäljittelylle, kun monimutkainen järjestelmä on kerran myyty ja sitä ylläpidetään aktiivisesti. Helander & Möller (2007) painottavat, että järjestelmän myynyt ja sitä ylläpitävä yritys voi säilyttää

asemansa vain asiantuntevalla myyntihenkilöstöllä, joka seuraa läheisesti asiakkaan liiketoimintaympäristön muutoksia ja kartoittaa lisäarvon tuottamisen mahdollisuuksia myydyin järjestelmän puitteissa.

Viitekehysmalliin nostetuista teemoista empiirisessä tutkimuksessa jäi vähimmälle huomiolle *markkinoiden analysointi ja kohdeyritysten valinta*. Haastatellut katsoivat ennemminkin, että kun potentiaalisiin asiakasyrityksiin otetaan yhteyttä, on paras ottaa yhteyttä niin suureen määrään yrityksiä kuin mahdollista ja näin levittää sanaa uudesta tuotteesta ja saada jonkinlaiset keskustelut vireille useassa paikassa.



Kuvio 6. Tutkielman muutettu viitekehysmalli: CEM-järjestelmän myynnin vaiheet. Ne osa-alueet, joiden merkitys on kasvanut, on lihavoitu ja alleviivattu.

7.3. Pohdintaa

Tutkija näkee, että tutkimuksen tuloksista johdetut muutokset teoriaan voidaan ajatella lähinnä kolmen seikan vaikutukseksi. Nämä seikat ovat asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän uutuus Suomessa, Itella Asiakkuusmarkkinointi Oy:n ja koko Itella-konsernin tausta sekä kolmantena suomalaisen liiketoimintaympäristön suhde ja kitka Yhdysvalloissa ajatuksellisesti kehittyneeseen järjestelmään.

Viitekehysmalliin nostetuista osa-alueista juuri *markkinoiden analysoinnin ja kohdeyritysten valinnan* jääminen vähimmälle huomiolle tutkimustuloksissa selittyy sillä, että myytävän tuotteen uutuudesta johtuen myyjäyryyksessä ei ollut kuvaa siitä, ketkä ylipäättään olisivat kiinnostuneita asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmästä. Lisäksi järjestelmän yleisestä tuntemattomuudesta johtuen ei myöskään nähty tarpeelliseksi kohdistaa myyntiä kovin tarkasti, vaan mieluummin kertoa järjestelmästä mahdollisimman monelle suurelle yritykselle ja kasvattaa tunnettuutta.

Sen sijaan *myynnin vastuiden selventämisen ja prosessin vaiheista sopimisen, myyntiä tukevan markkinoinnin* sekä *myyjien ratkaisumyyntikoulutuksen* korostuminen empiiristen tulosten seurauksena johtunee siitä, että Itella Asiakkuusmarkkinointi Oy ei ole aiemmin myynyt yhtä monimutkaista ja kokonaisvaltaista tuotetta, joka vaatii laajoja asiakaskontakteja ja asiakkaan liiketoiminnan aitoa ymmärrystä. Koko konserninkaan tasolla ei ole aiemmin tarvittu syvällistä ratkaisumyyntiosaamista, vaan suhteellisen selkeiden ja kouriintuntuvien tuotteiden myyntitaitoja. Yrityksessä on siis jouduttu oppimaan uutta sekä myyntijohdossa että yksittäisten myyjien tasolla. Itellan taustan ohella yllä mainittujen viitekehysmallin osa-alueiden korostumiseen vaikuttaa suomalaisuus. Ratkaisumyynti ja myynnin järjestäminen asiakastarpeen ympärille sekä näihin liittyvät henkilöroolit ja -vastuut ovat Suomessa verrattain uutta. Samoin resurssien kohdistaminen myyntiä tukevaan pitkäjänteiseen ja räätälöityyn markkinointiin eivät välttämättä ole yhtä syvälle juurtuneita toimintatapoja kuin CEM:n alkulähteillä Yhdysvalloissa.

Itellan tausta tuotelähtöisenä myyjänä ja suomalainen yrityskulttuuri yleensäkin vaikuttavat myös siihen, että asiakasviestinnässä tuotteen teknisiin ominaisuuksiin keskittyminen nähdään ongelmana ja siitä vapautuminen tärkeänä.

Toisaalta tutkija näkee, että *järjestelmän myynnin pienissä osissa* korostuminen ilmeisesti johtuu ostajien varovaisuudesta, koska kyseessä on Suomessa uusi tuote. Pilkkomiseen ei välttämättä lähdetä, jos asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmästä olisi Suomen yritysmaailmassa jo runsaasti hyviä kokemuksia ja järjestelmän ostoon kokonaisuutena suhtauduttaisiin selkeänä etuna. Oman lisänsä ostajien varovaisuuteen antanee CEM:n abstraktisuus: sen hyötyjä on vaikea esittää yhtä käytännönläheisesti kuin esimerkiksi jonkin tietyn tuotteen valmistuksessa käytettävän teollisuusjärjestelmän, jonka hyödyt tiedetään jo tarkkaan ennakolta. Varovaisuutta kasvattanee myös vaikea taloustilanne.

Kaupanteon jälkeen *asiakassuhteen jatkuvan syventämisen ja lisämyynnin* painottuminen ovat tutkijan mielestä parhaiten ymmärrettävissä niiden itseisarvon tähden: nämä tekijät ovat järjestelmien myynnin koko tavoite. Tarkoitus on kasvaa yhdessä asiakkaan kanssa ja estää kilpailijoiden pääseminen väliin. Asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän myynti tarjoaa erityisen hyvän mahdollisuuden lisämyyntiin ja myyjäyrityksen markkinatiedon syventämiseen, koska kyseisen järjestelmän kautta hallitaan asiakkaan koko asiakasrekisteriä. Tällaista järjestelmää ylläpitävä yritys saa ainutlaatuisen ja laajan näkymän asiakkaan liiketoimintaan, ja tämä erottaa CEM:n esimerkiksi perinteisistä tuotteiden valmistuksessa käytettävistä teollisuusjärjestelmistä.

Tutkija katsoo, että myyjäyrityksen on kuitenkin oltava heti myyntiprosessin alusta lähtien tietoinen siitä, että läheiseen kumppanuuteen asiakkaan kanssa pääseminen ja kilpailijoiden jäljittelyltä suojautuminen vaativat todella *järjestelmän*, eivätkä yksinäiset osat muodosta järjestelmää. On siis vaara, että pienien osien myyminen alkuvaiheessa vaarantaa sen arvon luomisen lupauksen, jota järjestelmien myyntiin ryhtyminen kantaa. Jos lähdetään myymään pieniä osia järjestelmästä, tulee olla erityisen hyvä strategia muidenkin osien myymiseen samalle asiakkaalle, jotta tuloksena on kokonainen järjestelmä. Asiakkaan luottamuksen saaminen on tässä keskeinen väline. Näin ollen

empiiristen tulosten esiin tuoma asiakassuhteen syventämisen ja lisämyynnin painottaminen on perusteltua ja pitkällä aikavälillä elintärkeää.

7.4. Tutkimuksen anti CEM-järjestelmää myyvän yrityksen johdolle

Tässä luvussa käsitellään, miten CEM:iä myyvän yrityksen johto voi hyötyä tästä tutkimuksesta.

Tutkimuksessa korostuu, että *CEM:n myynti vaatii yrityksessä runsaasti suunnittelua, taustatyötä ja osaavan (ratkaisumyynnin taitoja painottaen) myynti- ja markkinointihenkilöstön*. Tämän joukon on myös tultava keskenään hyvin toimeen, jotta viestintä toimisi tehokkaasti ja virheistä voitaisiin oppia.

Tutustumalla tutkimuksen tuloksiin CEM:iä myyvän yrityksen johto voi nähdä suuntaviivat, joiden perustalle myyntiorganisaatio ja -ponnistus voidaan rakentaa. Tutkimuksesta ilmi käyviin ja oletettavasti kiinnostaviin tietoihin kuuluvat, *millaisia kykyjä yritys tarvitsee ja kuinka myyntiprosessi kulkee alusta loppuun* (jos järjestelmien myynnin kohdalla lopusta voidaan edes puhua).

CEM-järjestelmän myynti on merkittäviä resursseja sitova valinta, ja siihen ryhtyvän yrityksen on oltava hankkeessa pitkällä aikajänteellä. *CEM-sopimus yksittäisen asiakkaan kanssa saattaa muuttua myyjäyritykselle tuottoisaksi vasta useiden vuosien kuluttua*. Vastaavasti CEM:n hankkiminen on ostajalle suuri päätös. Ostaja on myös pitkäjänteisesti mukana, ja vasta ostajan ollessa tyytyväinen on myyjäyrityksellä mahdollisuus hyötyä yhteistyöstä. Myyjäyrityksen jokaisella toimenpiteellä on seuraukset, ja *CEM täytyy saada ostajalle nopeasti kannattavaksi*.

Näin ollen myyntiprosessi ei lopu sopimuksen tekemiseen, vaan jatkuu pitkään sen jälkeen. *Myyjäyrityksen on tärkeää tuntea lisämyynnin ja asiakasyhteistyön syventämisen merkitys ja sopeutettava myyntiorganisaatio näiden mukaiseksi*. CEM on strateginen valinta, joka sitoo ostajan ja myyjän toisiinsa. Yhden osapuolen liiketoiminnan kasvu

mahdollistaa kasvun myös toisessa. Tätä CEM:n myynnin järjestäminen ja toteuttaminen heijastelee.

7.5. Tutkimuksen rajoitukset ja lisätutkimuksen aihioita

Tutkimuksen tulokset ovat rajallisesti yleistettäviä. Tapaustutkimuksessa selkeä rajoitus on se, että kaikki haastateltavat ovat yhden ja saman yrityksen työntekijöitä. Lisäksi yritys on myynyt CEM:iä vasta lyhyen aikaa, ja järjestelmän myyntisyklin ollessa pitkä on myös luonnollista, että haastateltujen kokemus tutkielman kohdeilmioista on vielä kehittymässä.

Kokemukset CEM:n myynnistä ovat hyvin suppeat koko Suomessa, ja kaikki haastateltavat olivat suomalaisia. Myös CEM:n ostajan näkökulma puuttuu. Haastatteluihin valittiin vain myyjäyrityksen henkilökuntaa. Näillä seikoilla saattaa olla merkitystä tutkimuksen tuloksiin ja niiden yleistettävyyteen.

Lisäksi on otettava huomioon, että tutkimuksen tekijänä on vain yksi henkilö. Teemahaastattelu on vahvasti sosiaalinen tilanne, ja haastattelijan arviointikykyyn, havaintojen tarkkuuteen ja yhtenäisyyteen sekä aineiston analysointiin haastattelusta toiseen vaikuttavat monet mielelliset tekijät, joista tutkija ei edes välttämättä ole ollut itse tietoinen ja joiden merkitystä on käytännössä mahdotonta määritellä.

Oman epävarmuustekijänsä tuloksiin tuo se, että tutkimus suoritettiin taloudellisesti harvinaisen epävakaina aikana, vuosien 2008-2009 finanssikriisin runtelemassa ympäristössä. Tämän voidaan olettaa tekevän yritykset varovaisiksi suurien hankintojen, kuten CEM:n, suhteen. Lisäksi Itella Asiakkuusmarkkinointi Oy kuuluu Itella-konserniin, jota ei ole perinteisesti liitetty tietotekniseen osaamiseen. Tietynlainen mielikuva yrityksestä voi vaikeuttaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä.

Tämän tutkielman pohjalta avautuu useita mahdollisia uusia tutkimuskohteita. On tärkeää tehdä ero CEM:n toiminnan ja ominaisuuksien tutkimisen ja CEM:n myynnin tutkimisen välille. Tämän tutkielman pohjalta voi nimenomaan paneutua syvemmin jälkimmäiseen.

Saattaisi olla mielenkiintoista lähteä tarkastelemaan sitä, johtavatko tässä esiteltyt CEM:n myynnin erityispiirteet onnistuneesti kauppojen syntymiseen. Mikä on ostajien ja asiakkaiden näkemys CEM:n myyntiprosessiin? Entä millaiset yritykset ylipäättään ovat kiinnostuneita ostamaan CEM:n? Milloin strateginen ostopäätös tehdään ja miksi? Entä mistä syistä yritykset alkavat myydä CEM:iä? Tärkeää olisi myös tutkia, onko olemassa useita mahdollisia tapoja myydä CEM:iä. Mitkä ovat kilpailijoiden erot ja mitkä myyntimallit ovat osoittautuneet parhaimmiksi?

Eräs mahdollisesti mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi, millä tavalla asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmän myymiseen ryhtyminen muuttaa koko myyjäorganisaatiota. Saattaisi olla myös arvokasta tietää, kasvattaako CEM:n myynnin harjoittaminen yrityksen muuta liiketoimintaa ja millä tavoin.

Luonteva lisätutkimuksen kohde on myyntiprosessin vaiheiden tarkempi läpikäynti: millä tavoin myynnin vaiheet käytännössä ja yksityiskohdiltaan eroavat muiden tuotteiden tai palvelujen (tai kokemusten) myynnistä?

CEM:iä myyvän yrityksen kannalta olisi myös mielenkiintoista tutkia (potentiaalisten) asiakkaiden asiakkaita. Jälkimmäisten vuoksihan yritykset ylipäättään ovat kiinnostuneita CEM:stä. Voiko myyjäyritys vaikuttaa CEM:n myynnin onnistumiseen juuri mahdollisen ostajayrityksen asiakkaiden kautta?

Kiinnostava tutkittava seikka olisi myös se, kuinka myyty asiakaskokemuksen johtamisjärjestelmä tuottaa arvoa myyjäyritykselle pitkällä tähtäimellä. Tämän kysymyksen käsillä oleva tutkimus jättää avoimeksi. Mitkä toiminnot ovat kannattavimpia ja mitkä taas karsimisen arvoisia? Entä onko järjestelmän pilkkomisella pieniin osiin asiakkaan ja järjestelmän myyjän välisen ensisopimuksen tekovaiheessa

merkitystä jatkossa: menettääkö myyjäyritys pitkän aikavälin arvoa ja kilpailuetua vai syveneekö yhteistyö lopulta yhtä vahvaksi kuin jos olisi heti aluksi päästy sopimukseen laajemman järjestelmän toimittamisesta?

Tässä tutkimuksessa saavutettujen johtopäätösten pätevyyden lisääminen uusien tutkimusten kautta nähdään aiheellisena. Esimerkiksi tapaustutkimuksen keinoin voitaisiin tutkia, pätevätkö johtopäätökset myös muiden yritysten kohdalla ja muissa tilanteissa.

8. LÄHTEET

Alasuutari, P. (1999) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Anderson, R.E. & Huang, W. (2006) Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives. *Psychology&Marketing*. 23 (2): 139-159.

Carbone, L.P. & Haeckel, S.H. (1994) Engineering Customer Experiences. *Marketing Management*. 3 (3): 8-19.

Chen, I.J. & Popovich, K. (2003) Understanding customer relationship management (CRM: People, process and technology. *Business Process Management Journal*. 9 (5): 672-688.

Cova, B. & Salle, R. (2008) Creating Superior Value Through Network Offerings. *Advances in Business Marketing and Purchasing*. 14: 317-342.

Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. (2007) Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*. 36: 183-193.

Dawson, L.M. (1970) Toward a New Concept of Sales Management. *Journal of Marketing*. 34 (2): 33-38.

Dubinsky, A.J. (1980/1981) A Factor Analytical Study of the Personal Selling Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 1 (1): 26-33.

Dunn, D.T. & Thomas, C.A. & Lubawski, J.L. (1981) Pitfalls of Consultative Selling. *Business Horizons*. 24 (5): 59-65.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Los Angeles etc.: Sage.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Frow, P. & Payne, A. (2007) Towards the “perfect” customer experience. *Journal of Brand Management*. 15 (2): 89-101.

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007) How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*. 25 (5): 395-410.

Ghauri, P. & Gronhaug, K. (2005) *Research Methods in Business Studies: a practical guide*. Harlow etc.: Prentice Hall.

Gilmore, J.H. & Pine, B.J. (2002) Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership*. 30 (4): 4-11.

Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V. (2009) Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*. 85 (1): 1-14.

Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätymenettelmät*. Porvoo jne.: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hannaford, W.J. (1976) Systems Selling: problems and benefits for buyers and sellers. *Industrial Marketing Management*. 5 (2-3): 139-145.

Helander, A. & Möller, K. (2007) System supplier’s customer strategy. *Industrial Marketing Management*. 36 (6): 719-730.

Hobday, M., Davies, A. & Prencipe, A. (2005) Systems integration: a core capability of the modern corporation. *Industrial and Corporate Change*. 14 (6): 1109-1143.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Holbrook, M.B. & Hirschman, E.C. (1982) The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*. 9 (2): 132-140.

Liu, S.S. & Comer, L.B. (2007) Salespeople as information gatherers: Associated success factors. *Industrial Marketing Management*. 36 (5): 565-574.

Malhotra, N.K. & Birks, D.F. (2007) *Marketing Research: An Applied Approach*. Harlow etc.: Prentice Hall.

Mattsson, L-G. (1973) Systems Selling as a Strategy on Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*. 3 (2): 107-120.

Meyer, C. & Schwager, A. (2007) Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. 85 (2): 117-126.

Millman, T.F. (1996) Global Key Account Management and Systems Selling. *Industrial Business Review*. 5 (6): 631-645.

Moncrief, W.C. & Marshall, G.W. (2005) The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*. 34 (1): 13-22.

Mosley, R.W. (2007) Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*. 15 (2): 123-134.

Murray, T.J. (1964) Systems Selling: Industrial Marketing's New Tool. *Dun's Review and Modern Industry*. Oct: 51-52, 97-98.

Page, A.L. & Siemplenski, M. (1983) Product Systems Marketing. *Industrial Marketing Management*. 12 (2): 89-99.

Paliwoda, S. & Thomson, P. (1985) The Practice of Systems Marketing in the French Packaging Industry. *Journal of Marketing Management*. 1 (1): 99-113.

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1998) Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*. 76 (4): 97-105.

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (2008) The eight principles of strategic authenticity. *Strategy & Leadership*. 36 (3): 35-40.

Popper, K.R. (1959) *The logic of scientific discovery*. New York: Routledge.

Poulsson, S.H.G. & Kale, S.H. (2004) The Experience Economy and Commercial Experiences. *The Marketing Review*. 4: 267-277.

Puccinelli, N.M., Goodstein, R.C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P. & Stewart, D. (2009) Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing* 85 (1): 15-30.

Ryder, I. (2007) Customer experience. *Journal of Brand Management*. 15 (2): 85-88.

Salonen, A., Gabrielsson, M. & Al-Obaidi, Z. (2006) Systems sales as a competitive response to the Asian challenge: Case of a global ship power supplier. *Industrial Marketing Management*. 35 (6): 740-750.

Schmitt, B.H. (1999) Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*. 15 (1-3): 53-67.

Schmitt, B.H. (2003) *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Skaates, M.A. & Tikkanen, H. (2003) *International project marketing: an introduction to the INPM approach*. *International Journal of Project Management*. 21 (7): 503-510.

Uлага, W. & Eggert, A. (2006) *Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status*. *Journal of Marketing*. 70 (1): 119-136.

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. (2009) *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*. *Journal of Retailing*. 85 (1): 31-41.

Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H.G. (2001) *Value Creation in Buyer-Seller Relationships. Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective*. *Industrial Marketing Management*. 30 (4): 365-377.

Yin, R.K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles etc.: Sage.

9. LIITTEET

Liite 1. Haastattelun runko

Ennen itse tutkimuskysymyksiä käytiin läpi seuraavat kolme asiaa:

- ✓ Aluksi kerrottiin haastateltavalle perustiedot tutkimuksesta ja haastateltava kertoi tietoja itsestään.
- ✓ Kerrottiin haastattelun olevan luottamuksellinen ja että haastatellun antamat vastaukset tulevat vain tutkijan tietoon.
- ✓ Varmistettiin haastateltavalta hyväksyntä haastattelun nauhoittamiselle.

MYYNNIN VALMISTELU JA TAUSTA

- Mikä on CEM ja mistä asiakaskokemus koostuu?
- Millaisille yrityksille CEM-järjestelmää ensisijaisesti tarjotaan ja keitä päättäjiä niissä kannattaa lähestyä?
- Onko oikea tapa panostaa yhä uusien yritysten lähestymiseen vai siihen, että keskitytään muutamaankin kaikkein potentiaalisimmaksi nähtyyn yritykseen?
- Miten myyjät valmistautuvat CEM:n myymiseen ja minkälaisia taitoja he tarvitsevat?
- Voidaanko markkinointitoimenpiteillä tukea CEM:n myyntiä ja jos, niin millaisilla?

MYYNTIPROSESSI

- Miten CEM:n myynti on yrityksessänne onnistunut?
- Mitkä ovat tärkeimmät toimenpiteet, joita myynnin tehostamiseksi on tehty ja voidaan tehdä?
- Minkälaisilla myyntikokoonpanoilla asiakastapaamisiin mennään, ja miten myyntiprosessin vastuut määritetään?

- Millä tavoin CEM esitellään asiakkaalle?
- Miten asiakkaan tarpeesta päästään selvyyteen ja kuinka siihen vastataan?
- Voidaanko tarjottavaa CEM-kokonaisuutta muuttaa yksittäisen asiakkaan tarpeisiin räätälöidyksi tai ostamisen helpottamiseksi?
- Onko liiallinen tuotteeseen/teknologiaan keskittyminen asiakastarpeen kustannuksella ongelma ja jos, niin millä tavalla tämä ilmenee?
- Millä tavoin CEM-tarjousta pidetään asiakkaan mielessä ja asiakaskontaktia yllä tarjouksen jättämisen jälkeen?

KAUPANTEON JÄLKEEN

- Järjestelmien myynnissä korostuu lisä- ja jälkimyyntin merkitys ja näiden avulla arvon luominen asiakkaalle pitkällä aikavälillä. Miten tähän asiaan on pureuduttu?
- Kuinka tärkeä rooli CEM:n myynnin ja lisämyynnin kanssa tekemisissä olevien henkilöiden palkkojen määräytymisellä on?
- Minkälaiset myynnilliset roolit myyjillä ja toisaalta järjestelmää hallinnoivilla teknisillä asiantuntijoilla on kaupanteon jälkeen?
- Kuinka tärkeää on tiedonvälitys CEM:n myynnin ja hallinnoinnin asiakasrajapinnasta järjestelmän tuotekehitykseen?

LOPUKSI

- Tuleeko mieleenne vielä jotain sellaista, mitä emme ole käsitelleet, mutta mikä saattaisi olla tutkimuksen kannalta huomionarvoista?
- Voinko vielä palata asiaan ja esittää lisäkysymyksiä tai tarkennuksia, jos tarvetta ilmenee?

Liite 2: Haastatellut henkilöt

| NIMI | ASEMA | VUODET YRITYKSEN PALVELUKSESSA |
|--------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Johtaja A | Johtaja | 7 |
| Johtaja B | Liiketoimintayksikön johtaja | 12 |
| Johtaja C | Liiketoimintayksikön johtaja | 2 |
| Johtaja D | Liiketoimintayksikön johtaja | 4,5 |
| Päällikkö A | Myyntipäällikkö | 20 |
| Päällikkö B | Myyntipäällikkö | 8,5 |
| Päällikkö C | Liiketoimintapäällikkö | 10 |
| Päällikkö D | Kehityspäällikkö | 0,5 |