



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN HENKI- LÖSTÖPALVELUALALLA

Go On Tampere

Ninni Virolainen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Liiketalous
Myynti ja Markkinointi



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Myynti ja Markkinointi

NINNI VIROLAINEN:

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen henkilöstöpalvelualalla
Go On Tampere

Opinnäytetyö 44 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Marraskuu 2016

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda teorian ja tutkimusmenetelmien avulla toimeksiantajalle, Tampereen Go On Henkilöstökumppanille, toimintamalli asiakkuuksien suunnitelmalliseen ja pitkäkestoiseen hoitamiseen. Tampereen Go Onilla ei ole ennestään ollut järjestelmällistä asiakkuuksien hallinnan toimintamallia ja selkeä tarve asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi oli olemassa.

Opinnäytetyön alkupuolella määritellään viitekehys, eli asiakkuudenhallinnan käsitteitä ja teorioita, joihin työn tuloksena syntynyt toimintamalli pohjautuu. Lisäksi kerrotaan toimeksiantajasta, työn toteutuksesta ja tuloksista.

Opinnäytetyön viimeinen osio pitää sisällään varsinaisen toimintamallin asiakkuuksien hoitoon. Toimintamallissa määritellään Tampereen Go Onin asiakkuuksia ja esitellään tapoja asiakkuuksien segmentointiin. Toimintamalli pitää sisällään myös asiakkuussuunnitelmien rungon. Asiakkuussuunnitelma on asiakkuudenhallinnan keskeisin työväline ja sen avulla asiakkuuksia hoidetaan. Toimintamallissa käsitellään myös asiakaspalvelua ja sen eri osa-alueiden kehittämistä, asiakasrajapintatyöskentelyn toimintamalleja, sekä esitetään kehittämissuunnitelmat asiakastiedon tehokkaampaan keräämiseen ja hyödyntämiseen esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksen ja muiden palautekanavien avulla.

Opinnäytetyön tuloksena syntyneestä toimintamallista koettiin olevan todellista hyötyä toimeksiantajalle. Mallin avulla selkiytetään toimintaa asiakasrajapinnassa ja saavutetaan järjestelmällinen, säännönmukainen ja aktiivinen asiakasviestintä. Asiakkaiden tarpeet saadaan paremmin kartoitettua ja täytettyä ja saadaan näin luotua pitkäkestoinen luottamuksellinen suhde asiakkaisiin.

Asiasanat: asiakkuuksien hallinta, toimintamalli asiakkuuksien hoitoon, asiakasrajapinta

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Sales and Marketing

NINNI VIROLAINEN:

Developing Customer Management in the Staffing Service Industry
Go On Tampere

Bachelor's thesis 44 pages, appendices 1 page
November 2016

The objective of this thesis was to create an operational model for customer management in the commissioning company, the staffing service company Go On Tampere. The operational model was created using both theory and research. There was an obvious need for this kind of development project, because the commissioner did not have a systematic model for customer management before.

The theoretical section of this study determines the framework of this development project, describing the main concepts and theories that the operational model is based on. In addition, there is information on the commissioner of the project, and on the execution and results of this project.

The final part of this study includes the actual operational model for the management of customers. The operational model describes the customers of Go On Tampere and introduces the ways of customer segmentation. It also gives a frame for a customer plan, which is a central instrument in customer management and helps the company to take good care of customer relationships. The model also presents development suggestions for customer service, for working in the customer interface and for collecting customer data.

The outcome of this thesis is the operational model for customer management. The commissioner experienced that this model was actual and of genuine benefit for the company. The model helps the company to clarify their operations in the customer interface and to achieve organized and active customer communication. The customers' needs will be canvassed and fulfilled, and this is how the company can create long-lasting, confidential relationships with customers.

Key words: customer management, operational model for customer management, customer interface

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen kohde.....	6
1.2	Tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Aineisto ja menetelmät	7
1.3.1	Havainnointi.....	8
1.3.2	Haastattelu.....	9
1.4	Tutkimuksen kulku	10
2	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA	12
2.1	Käsitteet	12
2.1.1	Asiakkuudenhallinta.....	12
2.1.2	Asiakkuus.....	13
2.1.3	Asiakaskeskeisyys.....	13
2.1.4	Asiakasviestintä.....	13
2.1.5	Asiakaskannattavuus	14
2.1.6	Asiakastyytyväisyys	14
2.1.7	Asiakkuusstrategia	15
2.1.8	Asiakastieto	15
2.1.9	Asiakkuuden rakenne	16
2.1.10	Asiakasrajapintatyöskentely.....	16
2.1.11	Palvelu ja palvelun laatu	17
2.2	Teoria.....	17
2.2.1	Asiakkuuden elinkaari.....	17
2.2.2	Asiakkuudenhallinnan mallit	18
3	GO ON TAMPERE.....	19
3.1	Henkilöstöpalveluista yleisesti	19
3.2	Asiakkaat	20
3.3	Palvelut	21
4	TAUSTA JA LÄHTÖTILANNE.....	23
4.1	Tausta.....	23
4.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmät.....	23
5	TOTEUTUS	25
5.1	Toteutuksen vaiheet	25
6	TULOKSET	26
7	TOIMINTAMALLI ASIAKKUUKSIEN HOITON.....	28
7.1	Alkuun	28
7.2	Asiakkuudet	29

7.2.1 Asiakkuuksien ryhmittely	29
7.3 Asiakkuussuunnitelmat	31
7.3.1 Yleisinformaatio.....	31
7.3.2 Asiakassuhteen kuvaus.....	31
7.3.3 Asiakassuhteen hoito.....	32
7.3.4 Asiakassuhteen kehittäminen	32
7.4 Asiakaspalvelu ja sen kehittäminen	32
7.5 Asiakasrajapintatyöskentely	35
7.5.1 Asiakasrajapintatyöskentelyn organisointi.....	36
7.6 Asiakastyytyväisyystutkimus ja kehittämissuhteet.....	38
7.6.1 Muut palautekanavat ja kehittämissuhteet	39
8 POHDINTA.....	41
LÄHTEET.....	42
LIITTEET	44
Liite 1. Teemahaastattelulomake toimihenkilöille.	44

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen kohde

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Tampereen Go On Henkilöstökumppanille.

Go On Yhtiöt on suomalainen henkilöstöpalveluratkaisuja tarjoava franchising-muotoinen yrityskehitys, jolla on toimipisteet 13:lla paikkakunnalla (Kuvio 1). Yhtiöiden tuotevalikoimaan kuuluu henkilöstövuokraus, rekrytointi, soveltuvuusarvioinnit, koulutus, urasuunnittelu ja ulkoistaminen. Näistä kaikkein tärkeimmät tuotteet ovat henkilöstövuokraus ja rekrytointi. Valtakunnallisesti Go Onin suurin toimiala on teollisuus, mutta Tampereen toimipisteellä suurin toimiala on vielä toistaiseksi kaupan ala. Vuokratyövoimaa toimii runsaasti myyjinä, hyllyttäjinä ja varastotyössä. Toimistohenkilöstöä sekä tuotantotyöntekijöitä vuokrataan myös Tampereella enenevässä määrin ja rakennusalan osuus on nousussa. (Toimihenkilöt. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)



KUVIO 1. Valkoisella Go On Finland Oy:n yhtiöt, sinisellä itsenäiset Franchising yhtiöt (Go On Yhtiöt. 2016. Sisäiset materiaalit.)

Go On Yhtiöillä on valtakunnallisesti töissä yhteensä 32 toimihenkilöä ja vuokratyövoimaa noin 2500 henkilöä. Tampereen toimipisteellä on töissä tällä hetkellä kolme toimi-

henkilöä, mutta kasvutavoitteiden ollessa suuret, nousee Tampereen Go Onin toimihenkilöiden määrä todennäköisesti lähitulevaisuudessa neljään henkilöön. (Toimihenkilöt. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)

Tampereen toimipiste on ollut viime aikoina muutostilassa, sillä toimipiste muuttui vuoden 2016 alusta alkaen yrittäjävetoiseksi ja koko toimiston henkilöstö on vaihtunut. Lisäksi myös Go On Yhtiöiden toiminnanohjausjärjestelmä on vaihtunut vuoden alkupuolella ja Tampereen toimisto on muuttanut kesällä 2016 uusiin tiloihin. Vuoden 2016 loppupuolella otetaan käyttöön myös uusi ja nykyaikainen CRM-järjestelmä. Tässä suuressa muutostilanteessa muodostui erityinen tarve kehittää asiakasrajapintoja, asiakasvuorovaikutusta ja etsiä hyvät toimintamallit asiakassuhteiden pitkäkestoisempaan hoitoon, jotta säilytettäisiin jo olemassa olevat asiakkuudet ja pystyttäisiin jopa parantamaan asiakaspalvelua. (Toimihenkilöt. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)

Tampereen Go Onilla ei ole ollut aiemmin käytössään systemaattista suunniteltua mallia asiakkuuksien hallintaan, eikä asiakasviestinnän toimintamalleja ole määritelty. Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on kehittää teorian ja tutkimuksen avulla toimintamalli asiakassuhteiden hoitoon. Toimintamalli keskittyy erityisesti asiakassuhteiden yleisten toimintamallien luomiseen, parantamiseen ja asiakasviestinnän organisointiin. Toimintamallin avulla saavutetaan järjestelmällinen, säännönmukainen ja aktiivinen asiakasviestintä ja asiakkaiden tarpeet saadaan paremmin kartoitettua ja täytettyä. Näin pystytään luomaan pitkäkestoinen luottamuksellinen suhde asiakkaisiin.

1.2 Tutkimuskysymykset

Millä tavalla asiakkuuksia tulisi hallinnoida, jotta asiakasviestinnän taso olisi riittävä ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä saamaansa palveluun? Millaiset toimintamallit auttavat saavuttamaan organisoidun asiakkuuksien hoidon? Miten luoda pitkäkestoinen, luottamuksellinen suhde asiakkaisiin?

1.3 Aineisto ja menetelmät

Ensimmäiseksi työlle määriteltiin tavoitteet ja tarkoitus. Tämän jälkeen perehdyttiin aihealueeseen liittyvään kirjallisuuteen ja kirjallisuuden avulla määriteltiin työn pääkäsitteet ja teorit joihin työ nojaa, eli teoreettinen viitekehys. Näiden edellä mainittujen asioiden ja muiden aineistojen avulla alettiin muodostamaan toimintamallia, jonka avulla

yrittäjien asiakkuudenhallinta saadaan jatkossa toteutettua järjestelmällisesti ja säännönmukaisesti.

Apuna käytetyt aineistot olivat Go On Yhtiöiden itsensä tuottamia sisäisiä materiaaleja, muun muassa kesällä 2016 teetetty asiakastyytyväisyyskysely, sekä Tampereen Go Onin toimihenkilöiden vapaamuotoiset teemahaastattelut ja havainnot näistä.

Tuloksena tästä opinnäytetyöstä saatiin Tampereen Go Onille toimintamalli asiakkuuksien hoitoon, joka on omana osionaan tässä opinnäytetyössä. Toimintamalli on erityisesti tarkoitettu avuksi asiakkuuksien hoitamiseen. Mallin avulla saavutetaan järjestelmällinen, säännönmukainen ja aktiivinen asiakasviestintä ja asiakkaiden tarpeet saadaan paremmin kartoitettua ja täytettyä. Näin pystytään luomaan pitkäkestoinen luottamuksellinen suhde asiakkaisiin.

Toimintamallissa esitetyt kehittämissuositukset ovat hyvä pohja Tampereen Go Onin asiakkuuksien hallinnan parantamiselle jatkossa. Kehittämissuositusten käytännön toteuttaminen jää Tampereen Go Onin toimihenkilöiden hoidettavaksi, sitä ei sisällytetty tähän opinnäytetyöhön.

Tutkimusmenetelmiä valitessa tulee kiinnittää huomiota siihen, mitä tutkitaan, minkä tyyppistä tietoa on ja mistä tietoa haetaan. Monia erilaisia tutkimusmenetelmiä voi käyttää yhtä aikaa. Havainnointi on hyvä keino silloin, kun halutaan tietää millä tavoin ihmiset toimivat tietyissä tilanteissa. Jos taas tavoitteena on saada tietää mitä ihmiset jostakin asiasta ajattelevat, on tutkimusmenetelmänä silloin kyselyt ja haastattelut. Tärkeä osa tutkimuksesta on myös tutkimusetiikka eli hyvä tieteellinen tapa. On huomioitava esimerkiksi, että tutkimusmenetelmät eivät loukkaa kenenkään tutkimukseen osallistuvan henkilön yksityisyyttä. (Vilka, 2006.) Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät olivat havainnointi, toimihenkilöiden haastattelut, vertailu omaa tutkimusaineistoa lähellä olevien tutkimusten kanssa ja kokemusten reflektointi. Tietoa kerättiin myös kirjallisuudesta ja Go On Yhtiöiden tuottamista sisäisistä materiaaleista.

1.3.1 Havainnointi

Havainnointi on havaintojen keräämistä tieteellisen tutkimuksen käyttöön. Se on yksi tutkimuksen perusmetodeista. Havainnoidessaan tutkija tarkkailee asioita ja ilmiöitä tietoisesti. Kun tehdään laadullista tutkimusta, niin havaintojen merkityksen tulkinta perustellaan kirjallisuuden tai muiden tutkimusaineistojen avulla. (Vilka, 2006, 37.)

Havainnoimalla saadaan selvitettyä esimerkiksi sitä, että toimivatko ihmiset siten kuin he sanovat toimivansa. Havainnointia on mahdollista tehdä luonnollisessa ympäristössä, eli siis siellä missä kyseinen toiminta normaalistikin tapahtuu. Tämä on iso etu, sillä ei tarvitse pelätä, että keinotekoinen ympäristö vaikuttaisi ihmisten toimintaan saaden heidät toimimaan mahdollisesti eri tavoin kuin normaalissa kontekstissa. Toki joissain tapauksissa havainnointi voi olla järkevää toteuttaa laboratorio-olosuhteissa. (Vilka, 2006, 37.)

Havainnointi sopii tähän opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmäksi hyvin, sillä havainnointia käytetään tutkimusmenetelmänä erityisesti sellaisissa tutkimuksissa, joissa selvitetään yksittäisten ihmisten toimintaa ja nimenomaan heidän vuorovaikutustaan muiden ihmisten kanssa, kuten tässä tapauksessa asiakasrajapinnassa toimimisessa. Toimiva metodi se on myös silloin kun tutkitaan luontoa ja ympäristöä, sekä tekstejä, esineitä ja kuvia. (Vilka, 2006, 38.)

Laadullisessa tutkimuksessa havaintojen yhdistäminen eli pelkistäminen tuottaa niin kutsuttuja raakahavaintoja. Tällaisten raakahavaintojen perusteella voidaan luoda havainnoista tulkintaa. Raakahavainnot kertovat siis ihmisten toiminnasta, niistä yksittäisistä tavoista joilla ihmiset toimivat, kirjoittavat tai puhuvat. Havaintojen tulkinnat tulee kuitenkin aina perustaa muuhun materiaaliin, eli teoriaan. ”Tulkinnassa tuotetut havainnot eivät suoraan nivoudu toisiinsa, vaan tutkijan on erikseen ja tarkoituksella yhdistettävä ne yhdeksi kokonaisuudeksi tutkimusaineiston ja teorian avulla.” (Vilka, 2006, 82.)

1.3.2 Haastattelu

Yleinen tapa hankkia tutkimusaineistoa on kerätä talteen ihmisten kokemuksia heidän kertomanaan, eli haastatteluilla. Haastattelut ovat luonteva jatkumo havainnoinnille, jonka perusteella on helpompaa määritellä aiheet haastattelulle. Kaikissa haastattelun muodoissa on kyse järjestelmällisestä tiedon keruusta, sillä niissä on tietty tarkoitus,

joka määräytyy tutkimuksen kohteen mukaan. Laadullisissa tutkimuksissa käytetään erilaisia haastattelun muotoja; lomakehaastattelua, teemahaastattelua ja avointa haastattelua. (Vilka, 2015, 122.)

Näistä kolmesta muodosta teemahaastattelu sopi parhaiten tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi, sillä teemahaastattelussa kerätään tutkimuksen keskeiset aiheet tai teemat, jotka sitten haastattelussa haastateltavan kanssa käydään vapaamuotoisesti ja vapaassa järjestyksessä läpi. Toki teemat tulisi haastattelussa käsitellä loogisessa järjestyksessä. Haastateltava antaa omat näkemyksensä ja kuvauksensa haastattelun aiheista. (Vilka, 2015, 124.)

Teemahaastattelu sopii myös erityisesti sellaisiin tutkimuksiin, jossa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta ei ole vielä kovin paljon tietoa ennestään. Kuten tämän opinnäytetyön tapauksessa, jossa asiakkuudenhallintaan ei oltu aiemmin kiinnitetty juurikaan huomiota. Lomakehaastattelu ei sopinut tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksen kohde oli sen verran laaja. (Vilka, 2015, 124.)

1.4 Tutkimuksen kulku

Tämän opinnäytetyön toisessa luvussa määritellään asiakkuudenhallintaan ja asiakkuuksien hoitoon liittyviä käsitteitä ja kerrotaan asiakkuudenhallinnan teorioista, joita on käytetty pohjana Tampereen Go Onin asiakkuudenhallinnan kehittämisessä.

Kolmannessa luvussa avataan tarkemmin toimeksiantajayritystä, Tampereen Go Onia ja yleisesti henkilöstöpalvelualaa. Lisäksi tässä luvussa tuodaan lisätietoa Go Onin asiakkuuksista ja palveluista. Neljäs luku käsittelee työn taustaa ja lähtötilannetta. Kolmannessa luvussa kerrotaan Go Onin asiakkuudenhallinnan tilasta ennen tämän opinnäytetyön mukanaan tuomia kehitysehdotuksia. Luvussa avataan myös Go Onin nykyisen, olemassa olevan ja tämän vuoden loppupuolella käyttöön tulevan asiakkuudenhallintajärjestelmän peruseräitä.

Viidennessä luvussa kuvataan opinnäytetyön toteutus ja sen vaiheet. Opinnäytetyön kuudes luku käsittelee työn tuloksia.

Luku seitsemän on varsinainen toimintamalli asiakkuuksien hoitoon ja pitää sisällään kehittämissuositukset Go Onin asiakkuuksien hallintaan. Ensimmäiseksi toimintamallissa segmentoidaan asiakkuuksia, sitten kerrotaan asiakkuussuunnitelmista, asiakaspalvelun kehittämisestä ja asiakasrajapintatyöskentelyn kulmakivistä. Toimintamallissa annetaan esimerkkejä työvälineistä, joilla asiakkuuksien hallintaa voidaan tarkastella, edistää ja kehittää. Lisäksi tuodaan esille kehityssuosituksia ja välineitä asiakastiedon tehokkaampaan keräämiseen ja hyödyntämiseen.

Kahdeksannessa eli viimeisessä luvussa pohditaan opinnäytetyön tuloksia, niiden hyödynnettävyyttä ja opinnäytetyöprosessia yleisesti, sen vaiheita ja opinnäytetyön onnistuneisuutta.

2 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

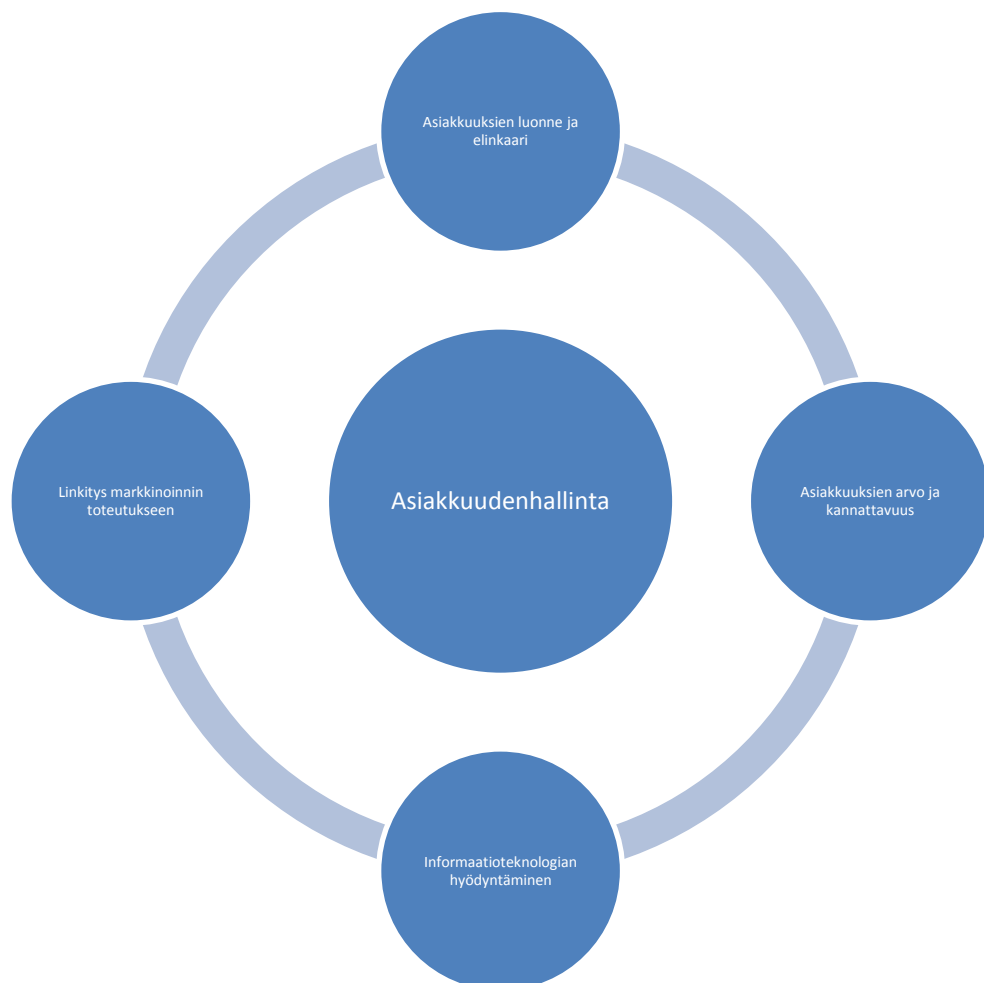
2.1 Käsitteet

2.1.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä resursseja. Ilman asiakaskantaa yritys ei voi käytännössä toimia. Kaikki yrityksen toiminnot jotka liittyvät jollain tapaa asiakkaisiin, kuuluvat asiakkuudenhallinnan käsitteen alle. (Mäntyneva, 2001, 8.)

Asiakkuudenhallinta on toistuva oppimisprosessi, jossa yritys pyrkii saavuttamaan paremman tietämyksen ja ymmärryksen asiakkaistaan. Kun yritys hoitaa asiakkuuksiaan järjestelmällisesti, asiakkaiden tarpeet havaitaan ja ne voidaan täyttää, asiakaspalvelu paranee ja sitä myötä asiakastyytyväisyys kohoaa. (Mäntyneva, 2001, 7.)

Alla olevassa kuviossa kuvataan asiakkuudenhallinnan näkökulmia Mäntynevan (Mäntyneva, 2001, 11) mukaan (Kuvio 2).



KUVIO 2. Näkökulmia asiakkuudenhallintaan (Mäntyneva, 2001, 11).

2.1.2 Asiakkuus

Asiakkuus on prosessi, joka muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisistä kohtaamisista. Yleensä kohtauksiin liittyy resurssien vaihdantaa. Prosessi alkaa silloin, kun asiakas tekee ensimmäisen ostoksensa. (Mäntyneva, 2001, 126.)

”Asiakkuuden onnistumisen keskeisiä edellytyksiä ovat aito vuorovaikutus ja pyrkimys sellaiseen asiakkuuteen, jossa molemmat osapuolet saavat etua panostamisestaan asiakkuuteen” (Lehtinen & Storbacka, 1997, 20).

2.1.3 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys on toimintatapa jota yritys noudattaa. Asiakaskeskeisyydessä tärkein ja keskeisin asia on se, että tyydytetään asiakkaiden tarpeet. (Ylikoski, 2000, 34.)

Asiakaskeskeisyys on sitä, että asiakas on toiminnan keskipiste. Tavoitteena tuottaa asiakkaalle hyvää strategisten päätösten rajoissa. Tällöin yrityksen tärkein arvo on asiakas ja voitto nähdään vain seurauksena. (Lauronen: Mitä asiakaskeskeisyys oikeasti tarkoittaa? 2014.)

2.1.4 Asiakasviestintä

Pääsääntöisesti useimmissa tapauksissa asiakkaat ovat organisaation tärkein kohde-ryhmä. Asiakkaat ovat yrityksen elinehto ja toimintakumppani, joka mahdollistaa toiminnan ja kehittymisen. Asiakasviestintä onkin tästä johtuen tärkeimpiä osia yrityksen ulkoisessa viestinnässä. (Juholin, 2006.)

Tavoitteena asiakasviestinnällä on ihan samat asiat kuin muullakin ulkoisella viestimisellä, eli pyritään kasvattamaan yrityksen tunnettuutta ja mahdollisten asiakkaiden tietoisuutta yrityksestä ja näiden toimintojen avulla pyritään saavuttamaan menestystä.

Asiakasviestintä tosin toteutetaan usein hieman eri kanavissa ja erilaisin keinoin. Kaikki

henkilökuntaan kuuluvat ihmiset ovat itsessään hyvin tärkeitä palasia asiakasviestinnässä ja sen toteuttamisessa. Siksi jokaisen työntekijän pitäisi tuoda viestinnässä esiin omaa persoonaansa tukien samalla yhteisön viestinnälle asettamia arvoja ja tavoitteita. (Juholin, 2006.)

2.1.5 Asiakaskannattavuus

”Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan asiakkuuden tarkastelujaksolla tekemien ostojen ja niihin liittyvien yrityksen kustannuksien välistä erotusta” (Mäntyneva, 2001, 125).

Koko yrityksen kannattavuutta saadaan tehokkaasti kohennettua, kun keskitytään kehittämään asiakaskannattavuuksia. Keskeinen tavoite asiakkuudenhallinnassa on lisätä yrityksen asiakastuntemusta ja sitä kautta parantaa asiakkuuksien kannattavuutta. (Mäntyneva, 2001, 33-34.)

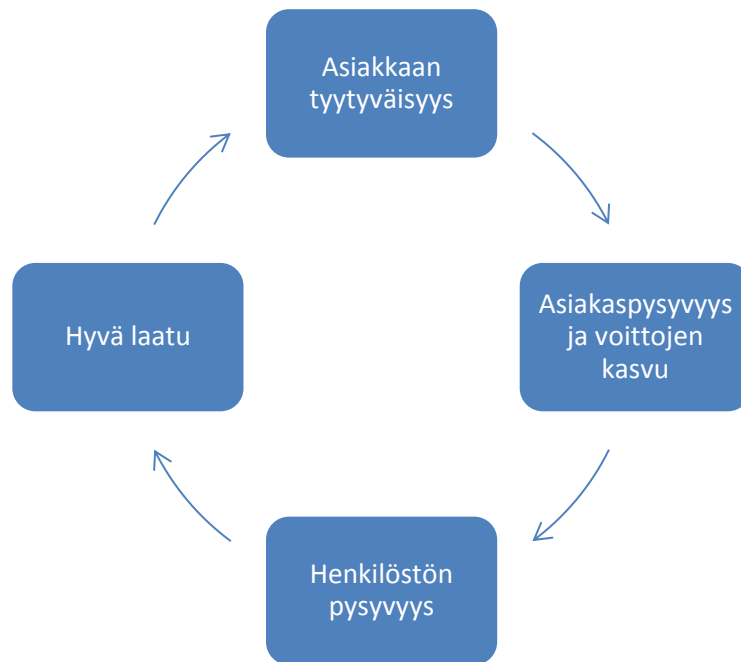
2.1.6 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on suhde, joka muodostuu asiakkaan odotusten ja kokemusten välille. Jos asiakkaan kokemukset vastaavat asiakkaan asettamia odotuksia, voidaan olettaa, että asiakas on tällöin tyytyväinen saamaansa palveluun ja tuotteeseen. (Mäntyneva, 2001, 125.)

Asiakaskokemus on monisyinen ja monitahoinen termi eikä sille ole siksi mitään yleisesti hyväksyttyä määritelmää olemassa. Erilaiset asiaa tutkineet tahot määrittelevät sen kaikki monin eri tavoin. Mutta yhden määritelmän mukaan ”asiakaskokemus on seurausta asiakkaan arvioista ja niihin liittyvistä tunteista, jotka syntyvät yksittäisistä ja toistuvista vuorovaikutustilanteista palvelun tarjoajan työntekijöiden, palvelukanavien, järjestelmien, tuotteiden tai palvelujen kanssa” (Taloussanomat: Asiakastyytyväisyys on tie menestykseen. 2015.)

Asiakaskokemus koostuu toki siitä, miten asiakas kokee hankitun palvelun tai tuotteen hyödyt, mutta myös siitä, millaiset ovat hänen kokemuksensa saamastaan asiakaspalvelusta; miten hänet on kohdattu vuorovaikutustilanteissa, erityisesti ongelmatilanteissa. (Taloussanomat: Asiakastyytyväisyys on tie menestykseen. 2015.)

Alla olevassa kuviossa on kuvattuna hyvän asiakastyytyväisyyden hyödyt organisaatiossa Ylikosken (Ylikoski, 2000, 184) mukaan (Kuvio 3).



KUVIO 3. Asiakastyytyväisyyden hyödyt organisaatiossa (Ylikoski, 2000, 184)

2.1.7 Asiakkuusstrategia

”Asiakkuusstrategia on johdon valitsema tapa, jolla se hoitaa asiakkuuksia tavoitteenaan asiakkuuden arvon maksimointi” (Storbacka & Lehtinen, 2006, 15).

Kun määritellään asiakkuusstrategioita, yrityksen pitää huomioida monia erilaisia asioita omassa toiminnassaan, mutta myös asiakkaan toiminnassa. On mietittävä, mitä vaiheita asiakkuudessa on, minkälaisella asiakkuusrakenteella eri vaiheissa toteutettavat prosessit hoidetaan ja minkälaista vaihdantaa asiakkuussuhteessa tarvitaan. Asiakkaan ja yrityksen rooli asiakkuudessa profiloituu nimenomaan asiakkuusstrategioiden avulla. ”Strategioiden tavoitteena on nostaa asiakkuuksien arvoa ja luoda kilpailukykyä.” (Storbacka & Lehtinen, 2006, 121.)

2.1.8 Asiakastieto

Jotta yritys voi onnistua asiakkuudenhallinnassaan, tulee sen panostaa asiakastietoon. Asiakastieto, jota käytetään, tulee olla ajan tasalla ja laadukasta. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas, 2005, 17.)

Eri tahoilla voi olla hyvin erilaiset tarpeet asiakastietoon liittyen, mutta jonkinlainen tarve asiakastiedolle on jokaisella. Tärkeää on määritellä, että minkälainen tieto on yrityksen toiminnan kannalta relevanttia, eli mitä tietoa asiakkaasta kerätään. Nämä asiat määritellään asiakasstrategiassa. Kerättyjen tietojen perusteella voidaan asiakkuudet jakaa erilaisiin kategorioihin. Kun asiakkaita on jaettu ryhmiin, niin että samankaltaiset asiakkaat ovat samassa ryhmässä, voidaan asiakkaita palvella ryhmittäin kohdennetummin. Ryhmittelyn perusteena voi toimia esimerkiksi asiakkaan toimiala. (Hellman, 2003, 86.)

Asiakastiedosta voidaan saada monenlaisia hyötyjä yritykselle, jos tietoa vain osataan tarkastella eri tavoin. Esimerkiksi asiakaspalvelutyölle on monesti paljon hyötyä tiedoista, joita asiakkaista saadaan kerättyä. Asiakaspalvelua voidaan hoitaa yksilöllisemmin, kun asiakkaasta tiedetään enemmän. Asiakkaan tarpeet ja ongelmat tunnistetaan ja sitä kautta asiakas saa sujuvampaa palvelua. Tuloksena asiakkaan tyytyväisyys palveluun ja sen laatuun on korkeampi. (Mäntyneva, 2001, 78.)

2.1.9 Asiakkuuden rakenne

Asiakkuuden rakenteessa on neljä tasoa: Asiakaskanta, asiakkuudet, asiakaskohtaukset sekä kohtaamisten sisällä tapahtuvat toiminnot. (Lehtinen & Storbacka, 2006, 53.)

Kun asiakkuutta halutaan kehittää kannattavammaksi molemmille osapuolille, on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää asiakkuuden rakenne. Rakenteen tunnistamisen jälkeen voidaan arvioida asiakkuuden kannattavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. (Lehtinen & Storbacka, 2006, 54.)

2.1.10 Asiakasrajapintatyöskentely

Asiakasrajapinta pitää sisällään sellaiset yrityksen toiminnan osa-alueet joiden kautta asiakasyhteydenpitoa hoidetaan joko välillisesti tai suoraan. (Selin & Selin, 2005,15) Tärkeintä on tunnistaa arvioida asiakasrajapintoja, ennen kuin niiden kehittäminen pystytään aloittamaan.

Yritykset voivat kehittää monenlaisia välineitä, joiden avulla pystytään varmistamaan asiakastyytyväisyys ja sitä kautta voidaan onnistua asiakasrajapinnassa työskentelemissä. Kun asiakasrajapinnassa toimimisesta saadaan organisoitua ja järjestelmällistä, voi yritys sen avulla parantaa erityisesti asiakaspalvelua ja saada asiakkuuksista tiiviimpiä, pitkäaikaisempia suhteita (Selin & Selin 2005, 89). Siispä asiakasrajapintatyöskentely on yrityksen tapa toimia. (Selin & Selin 2005, 88).

2.1.11 Palvelu ja palvelun laatu

Palvelu on hyvin monitahoinen käsite ja sen merkitys määräytyy hyvin pitkälti sen tarjoajan ja vastaanottajan mukaan. ”Palveluun sisältyy useimmiten jonkinlaista vuorovai-
kutusta palveluntarjoajan kanssa” (Grönroos, 2009, 77). Palveluiden kolme ominaisuutta jotka määrittelevät palveluita:

1. palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista
2. palvelut kulutetaan sunnilleen samanaikaisesti niiden tuottamisen kanssa
3. asiakas osallistuu osaksi palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. (Grönroos, 2009, 79)

Tärkeimmäksi asiaksi palvelun laadussa asiakkaat kokevat lopputuloksen, eli sen, mitä hyötyä he saavat palvelusta. Kuitenkin pelkkä lopputulos ei ratkaise, vaan jos halutaan varmistaa asiakkaiden tyytyväisyys, niin koko prosessi alusta loppuun tulee hoitaa mallikkaasti. Eli käytännössä tämä siis tarkoittaa sitä, että vaikka asiakas olisi saavuttanut palveluprosessin lopputuloksena sen hyödyn, mitä oli tavoittelemassakin, mutta matkan varrella on tullut esimerkiksi viivästyksiä, vaikuttavat ne negatiivisesti asiakkaan kokonaiskuvaan palvelun onnistumisesta. (Grönroos, 2009, 101.)

2.2 Teoria

2.2.1 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden elinkaari alkaa siitä, kun asiakas hankitaan ja asiakkuuden elinkaaren pituus vaihtelee asiakkuuksittain. Teorian mukaan asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: asiakkuuden alkamiseen, haltuunottamiseen, kehittämiseen ja päättymiseen. (Mäntyneva, 2001, 126)

Asiakkuuksia voidaan jaotella niiden elinkaaren mukaan monella erilaisella tavalla. Mäntynevan jaottelussa on neljä vaihetta: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Asiakkuuksien eri vaiheissa asiakkuudet muuttuvat; kumppanuus syvenee ja asiakkuuden aste vaihtuu. Jokaisessa asiakkuuden elinkaaren vaiheessa on omat piirteensä, joiden perusteella asiakkuudenhallintaa voidaan suunnitella ja kehittää. (Mäntyneva, 2001, 16)

Haastavaa asiakkuudenhallinnassa onkin se, että pystytään huomioimaan asiakkuuden elinkaari ja suunnittelemaan asiakkuuden hoito elinkaaren mukaan. Uudesta asiakkaasta pyritään kehittämään kannattava asiakkuus. Kun asiakkuus on saatu kannattavaksi, on tavoitteena säilyttää asiakkuus, saavuttaa asiakasuskollisuus. (Mäntyneva, 2001, 18)

2.2.2 Asiakkuudenhallinnan mallit

“Asiakkuudenhallinnan kehittämismalli (Mäntyneva, 2001, 111): Asiakkuudenhallinnan kehittämismallin käyttöönotto on perusteltua, mikäli yritys haluaa määrätietoisesti panostaa kehittämistyöhön. Malli on luonteeltaan kehittämistä tukeva vaiheistettu viitekehys, joka osaltaan jäsentää kehittämishankkeen sisältöä, edistää hankkeen onnistumismahdollisuuksia ja parantaa sen toteutukseen liittyvää kommunikaatiota. Kehittämismalli on viisivaiheinen, ja sen keskeinen sisältö ilmenee vaiheiden otsikoinnista:

1. lähtötilanteen selvitys
2. tavoitetilan määrittely
3. kehittämisen toteutustapa
4. kehittämistoimet
5. seuranta ja arviointi” (Mäntyneva, 2001, 111).

Asiakkuuden hoitomalli, Hannus Jouko: Asiakkuuden hoitomallin laatiminen lähtee asiakkaiden segmentoinnista. Asiakkuuden hoitomallissa määritellään valituille segmenteille toimintatapa eli kuinka asiakkuutta aiotaan hoitaa, millä intensiteetillä ja kuka asiakkuuden hoitamisesta on päävastuussa. Asiakkuuden hoitomallin käytännön työvälineenä on asiakkuussuunnitelma. Asiakkuussuunnitelmassa asiakkaasta tehdään yleiskuvaus, kuvataan asiakassuhde sekä määritellään asiakassuhteen hoitamisen vastuut ja toimenpiteet kehittämiselle. (Hannus, 2004, 142–143.)

3 GO ON TAMPERE

3.1 Henkilöstöpalveluista yleisesti

Henkilöstöpalveluiden tarkoituksena on täyttää asiakkaiden työvoiman tarpeet ja toimittaa työntekijöitä oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan, nopeallakin aikataululla. Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat henkilöstövuokrausta ja rekrytointeja jotka ovat monelle henkilöstöpalveluyritykselle tärkeimmät palvelutuotteet. Näiden lisäksi moni yritys tarjoaa myös ulkoistamista, soveltuvuusarviointeja, koulutusta, urasuunnittelua ja joillain yrityksillä tuotevalikoimaan kuuluu myös mm. psykologipalveluita. (Henkilöstöpalvelut auttavat löytämään ammattilaisen. 2014.)

Henkilöstöpalveluita on perinteisesti käytetty eniten suorittavan tason tehtävissä, mutta ne soveltuvat myös toimihenkilötasolle ja yritysjohtoon. Henkilöstöpalveluita käytetään erityisesti logistiikassa, teollisuudessa, rakentamisessa, kaupan alalla, ravintola alalla, toimistotyössä ja myös sosiaalipuolella. (Henkilöstöpalvelut auttavat löytämään ammattilaisen. 2014.)

Moni yritys käyttää vuokratyövoimaa, koska se on turvallinen, joustava ja luotettava keino hankkia työvoimaa, erityisesti muuttuvissa olosuhteissa, ja työvoimaa saa helposti ja nopeasti palkattua äkkinäisiinkin ruuhkatilanteisiin riskittömästi. Monen yrityksen on vaikea arvioida työvoiman tarvettaan tulevaisuuteen, kun esimerkiksi tilauskanta ei ole vakiintunut, eivätkä yritykset siksi uskalla palkata uutta työntekijää auttamaan kiireeseen sen pelossa, että jos työtä ei parin kuukauden päästä olekaan. Vuokratyö on juuri tällaisiin tilanteisiin oiva ratkaisu. Yritykset säästävät myös huomattavasti resursseja, aikaa ja rahaa, kun henkilöstöyritys voi löytää tekijän suoraan heidän cv-pankistaan. (Henkilöstöpalvelut auttavat löytämään ammattilaisen. 2014.)

Henkilöstövuokraus toimii niin, että asiakasyritys kertoo henkilöstöpalveluyritykselle minkälaisen tekijän tarvitsevat ja henkilöstöpalveluyritys etsii tällaisen henkilön, joko omista tietokannoistaan, tai haun kautta. Työntekijät tekevät työtä asiakasyrityksessä ja työnjohdollinen vastuu on asiakasyrityksellä, mutta työntekijät ovat henkilöstöpalveluyrityksen palkkalistoilla ja vuokraajayritys maksaa henkilöstöpalveluyritykselle tehdyistä tunneista sovitulla kertoimella. Vuokratyösuhteet voivat kestää lyhyistä, jopa vain yhden päivän pituisista keikkatoista, yli vuoden mittaisiin määräaikaissuhteisiin tai

joskus jopa toistaiseksi voimassaoleviin työsuhteisiin. (Henkilöstöpalvelut auttavat löytämään ammattilaisen. 2014.)

Rekrytoinnit ovat hyvin arvokkaita investointeja ja henkilöstöpalveluyritys perehtyykin tarkemmin asiakasyrityksen toimintaan ja työntekijän vaatimuksiin silloin, kun kyseessä on vuokratyöntekijän sijaan suorarekrytointi, jotta todella ymmärretään mitä ollaan hakemassa ja saadaan täytettyä asiakkaan toiveet ja löydetään heille juuri se oikea työntekijä. Kun haettava työntekijä on tarkkaan määritelty (osaamiset, kokemus, koulutus, profiili), henkilöstöpalveluyritys laittaa rekrytointiprosessin käyntiin ja hoitaa sen siihen asti, kunnes muutama paras ehdokas on jäljellä ja haastateltuina. Yleensä lopullinen päätös työntekijästä tehdään yhdessä asiakasyrityksen kanssa, esimerkiksi jatkohaastattelujen jälkeen. (Henkilöstöpalvelut auttavat löytämään ammattilaisen. 2014.)

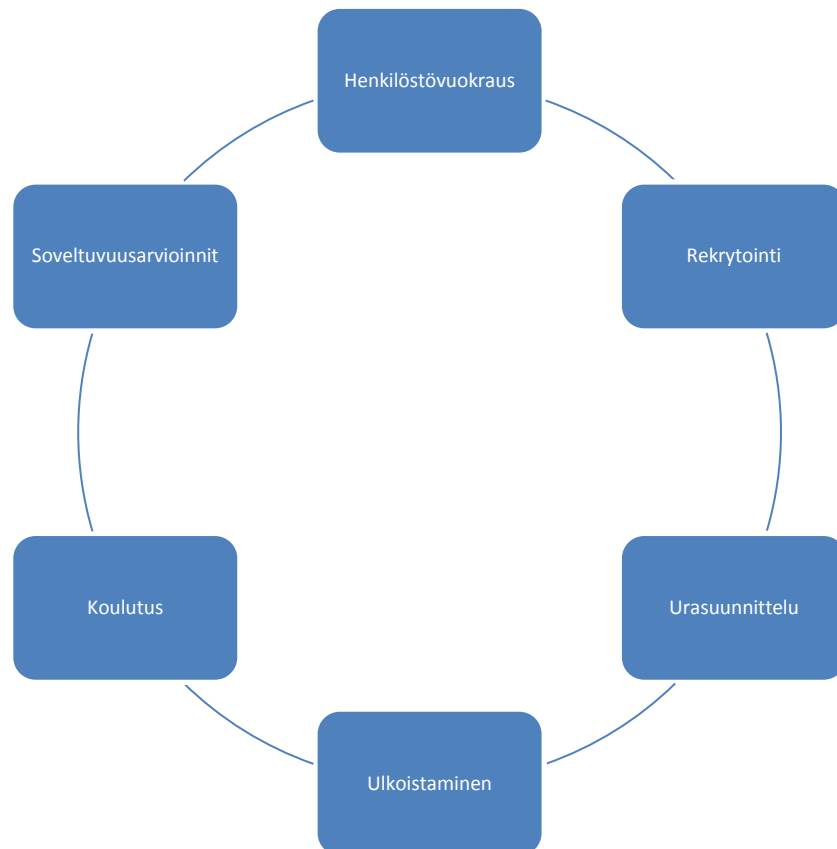
3.2 Asiakkaat

Go On Tampereen asiakkaat toimivat hyvin monilla eri aloilla. Go On Yhtiöiden nettisivuilla sanotaankin, että ”tarjoamme palvelujamme joka toimialalle logistiikasta toimistopalveluihin”. Toistaiseksi suurimpana toimialana Tampereella on kaupan ala, mutta Tampereen Go On pyrkii nostamaan päätään erityisesti myös teollisuudessa ja rakennusalalla, sekä logistiikassa. Aktiivisia asiakkaita, joilla on tällä hetkellä työssä vuokratyöntekijöitä tai joille parhaillaan rekrytoidaan työntekijöitä, on Tampereen toimipisteellä noin 30. Go On Yhtiöiden asiakkaita ovat muun muassa Löytötavaratalo, Sportia Pekka, Ponsse ja Suomen Telecenter. Nämä kyseiset asiakasyritykset ovat nähtävissä referensseinä Go On Yhtiöiden nettisivuilla. (Toimihenkilöt. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)

Iso osa Tampereen Go Onin asiakkaista käyttää pääasiassa henkilöstövuokrauspalveluita, mutta myös rekrytointeja ostavia yrityksiä on muutamia. Henkilöstövuokrauspalveluiden piirissä oleville asiakkaille pyritään myymään lisäksi myös rekrytointeja, kun heillä havaitaan esimerkiksi toimihenkilöiden rekrytointitarpeita. Käytännössä monet rekrytoinneista eivät toteudu suorarekrytointeina, vaan vuokrauksen kautta. (Toimihenkilöt. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)

3.3 Palvelut

Tampereen Go Onin toimintaperiaate on tarjota asiakkailleen kokonaisvaltainen henkilöstökumppanuus. Go Onilla on valikoimassaan laaja henkilöstöpalveluiden kirjo. Palveluja ovat henkilöstövuokraus, rekrytointi, soveltuvuusarvioinnit, koulutus, urasuunnittelu ja ulkoistaminen (Kuvio 4). (Toimihenkilöt. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)



KUVIO 4. Go Onin tarjoamat palvelut

Henkilöstövuokrauksen etuja ovat mm. ajansäästö; asiakas ei joudu itse käymään läpi laajoja ja aikaa vieviä hakumenettelyjä, vaivattomuus; työntekijän saa nopeasti juuri siksi ajaksi kuin tarvitsee, edullisuus; kustannukset kohdistuvat vain toteutuneeseen tuntimäärään, riskittömyys; mikäli jostain syystä työ ja tekijä eivät kohtaakaan, niin henkilövaihdoksen voi tehdä joustavammin. Lisäksi henkilöstövuokraus on myös hyvä rekrytointikanava; henkilöön voi tutustua pidempään ennen vakituista työsuhdetta. (Go On Yhtiöt. 2016. Yrityspalvelut.)

Go Onin rekrytointiosaaminen on käytettävissä myös asiakkaiden omiin työsuhteisiin. Lopullisen rekrytointipäätöksen tekee aina asiakas ja henkilöstöpalveluyritys auttaa ja tukee siinä asiakasta. Rekrytointipäätösten helpottamiseksi voidaan käyttää myös Go Onin tarjoamia soveltuvuusarviointimenetelmiä. (Go On Yhtiöt. 2016. Yrityspalvelut.)

Soveltuvuusarvioinnit auttavat asiakasta tekemään oikeita päätöksiä henkilöstön ja organisaation kannalta, soveltuvuusarviointien avulla löydetään oikean profiilin tekijät oikeisiin hommiin. Go Onin soveltuvuusarvioinnit perustuvat CEB/SHL kehittämään kompetenssijatteluun ja ne tuottavat objektiivista ja luotettavaa tietoa työnhakijoista ja hakijoiden eroista. (Go On Yhtiöt. 2016. Yrityspalvelut.)

Go Onin koulutuspalvelut ovat esimerkiksi verkossa tapahtuvia koulutuksia, jotka soveltuvat niin uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, kuin nykyistenkin kouluttamiseen. Uutena palveluna Tampereen Go Onilla on koulutusyhteistyö-palvelu. Palvelua tarjotaan asiakkaalle tilanteessa, jossa ammattitaitoisia työntekijöitä ei ole vapailla markkinoilla. Koulutuksen tarkoituksena on kouluttaa asiakkaille uusia ammatillaisia yhteistyössä ELY-keskuksen, TE-keskuksen ja aikuiskoulutuskeskuksen kanssa. (Tampereen Go Onin toimihenkilöt. 2016. Haastattelu 23.9.2016. Haastattelija Virolainen, N. Tampere.)

Urasuunnittelu eli outplacement on valmennusohjelma, jonka tavoitteena on auttaa yksilöä muutostilanteessa uudelleensijoittumisessa. Urasuunnittelun avulla kartoitetaan yksilön toimintatapoja, vahvuuksia ja ominaisuuksia sekä räätälöidään niiden pohjalta valmennusta työnhakemiseen ja uudelleensijoittumiseen. Näin tuetaan henkilöä tunnistamaan omia mahdollisuuksiaan ja suuntamaan työpaikan hakua itselleen sopiviin kohteisiin ja työllistymään mahdollisimman nopeasti. (Go On Yhtiöt. 2016. Yrityspalvelut.)

Työvoiman lisäksi yritys voi ulkoistaa työnjohtamisen sekä henkilöstöhallinnon Go On Yhtiöille. Ulkoistaminen on prosessi, jonka onnistumiseen vaaditaan asiaan perehtyneitä henkilöitä. Ulkoistamalla asiakas voi siirtää haluamansa kokonaisuuden Go Onille hoidettavaksi. Ulkoistamalla asiakasyritykselle jää enemmän aikaa keskittyä ydintoimintaansa. (Go On Yhtiöt. 2016. Yrityspalvelut.)

4 TAUSTA JA LÄHTÖTILANNE

4.1 Tausta

Vuoden 2016 alusta alkaen Go On Tampereen toimipiste muuttui yrittäjävetoiseksi. Tämän jälkeen Go On yhtiöille tuli käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä ja toimiston henkilöstö on vaihtunut kokonaisuudessaan. Lisäksi Tampereen toimipiste muutti kesällä 2016 uusiin toimitiloihin. (Toimihenkilöt. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)

Tässä suuressa muutostilanteessa koettiin erityisen tärkeäksi uudistaa ja selkiyttää asiakkuuksien hallintaa ja luoda selkeät toimintamallit asiakkuuksien hoitoon, jotta voitaisiin varmistaa vähintään aiempi asiakaspalvelun taso tai jopa kehittää ja parantaa sitä ennestään. Tärkeää oli vakuuttaa asiakkaat siitä, että vaikka Tampereen Go Onin henkilöstö on vaihtunut, niin toiminta jatkuu jopa entistä parempana. Näin saadaan jo olemassa olevat asiakkuudet säilymään. (Toimihenkilöt. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)

4.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmät

Go On Yhtiöissä on herätty viime aikoina huomaamaan paremman asiakkuudenhallinnan tarve, ja siksi Go Onille on tulossa vuoden 2016 loppupuolella käyttöön myös erillinen CRM-järjestelmä myyntiä tukemaan, jollaista ei Go Onilla ole ennen ollut. Aiemmin asiakkuuksia on hallittu lähinnä toiminnanohjausjärjestelmän asiakkuusvälilehdellä, mutta se on ollut kömpelöä ja hidasta. Järjestelmää ei ole esimerkiksi voinut käyttää kunnolla mobiililaitteilla ja sen toiminnoissa on ollut toivomisen varaa. Myynnin henkilöstön täytyy voida kirjata asiakastietoa järjestelmään missä ja milloin vain, sillä heidän työnsä on hyvin liikkuvaa heidän kiertäessään asiakastapaamisilla. Uusi CRM-järjestelmä tulee jo itsessään parantamaan huomattavasti Go Onin asiakkuudenhallintaa. Uusi järjestelmä tulee olemaan yhteydessä jo olemassa olevaan toiminnanohjausjärjestelmään ja uuteen järjestelmään päivitettävät tiedot päivittyvät siten myös toiminnanohjausjärjestelmään. Näin tieto jonka myynnin toimihenkilöt tallettavat CRM-järjestelmään on käytettävissä nopeasti myös HR-toimihenkilöillä. (Virolainen, T. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)

CRM-järjestelmään pystyy syöttämään liidejä, eli vinkkejä potentiaalisista asiakkaista, sekä omalle yksikölle, että muille yksiköille. Liideistä luodaan prospektiasiakkaita järjestelmään. CRM-järjestelmässä voi perustaa asiakkaat helposti ja nopeasti ja sinne syötetyt

tiedot siirtyvät seuraavana yönä toiminnanohjausjärjestelmään. Kun asiakas on perustettu, CRM-järjestelmässä voi tehdä tarjoukset rekrytoinneista, henkilöstön vuokrauksesta, henkilöstön ulkoistamisesta, henkilöstön koulutuksesta sekä soveltuvuusarvioinneista asiakkaille helposti ja lähettää ne suoraan asiakkaan sähköpostiin allekirjoitettavaksi. (Virolainen, T. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)

CRM-järjestelmän kautta voidaan sopia tapaamiset, hoitaa puhelut asiakkaalle, voidaan lähettää sähköpostit ja tapaamishdotuksia ja sinne saadaan tehtyä kätevästi asiakassopimukset. Kaikki tarjoukset ja sopimukset voi lähettää asiakkaalle suoraan sähköisesti järjestelmästä ja ne tallentuvat automaattisesti myös Go Onin sisäiseen Sharepoint:iin. Järjestelmään voi asettaa yhteydenottoaikatauluja jotka päivittyvät automaattisesti myyjien outlook-kalentereihin ja puhelimiin. Tämä on todella hyvä parannus ja auttaa säännöllistämään asiakasyhteydenpitoa huomattavasti. Tiedot päivittyvät aina reaaliaikaisesti ja kaikki raportoitavat tiedot saa ulos helposti. (Virolainen, T. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)

CRM-järjestelmästä on helppo saada ulos omat aktiviteetit, mahdollisuudet ja asiakkaiden kontaktihenkilöt kaikilla välineillä, tietokoneilla, tableteilla ja puhelimilla ja järjestelmä päivittyy jokaiseen laitteeseen. Järjestelmän kautta voi lähettää myös asiakaskirjeitä, tiedotteita ja markkinointia. Markkinointia varten saa järjestelmässä tehtyä pikakampanjoita ja markkinointiluettelot saa järjestelmästä. (Virolainen, T. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)

CRM-Järjestelmään voidaan asettaa myynnintavoitteita ja niillä tavoitteille on järjestelmässä asetettavissa myös mittausarvoja ja tuloksista saa helposti koontikyselyt sekä lopulta raportit. Järjestelmään saa syötettyä myös kilpailijatietoa. Kaikkiin näihin järjestelmän toimintoihin saa työkaluina asetettua hälytykset, jos haluaa järjestelmän ilmoittavan jostain. (Virolainen, T. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)

5 TOTEUTUS

5.1 Toteutuksen vaiheet

Opinnäytetyöprojektilla oli tiukka aikataulu. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin syyskuun alussa 2016 ja opinnäytetyö valmistui marraskuun lopussa 2016. Ensimmäiseksi projekti laitettiin liikkeelle niin, että tehtiin aiheanalyysi ja opinnäytetyön aikataulu. Sen jälkeen opinnäytetyön aihe hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla. Työlle määriteltiin tavoitteet ja tarkoitus. Aluksi kartoitettiin Tampereen Go Onin tarpeet. Kartoittaminen toteutettiin haastattelemalla vapaamuotoisesti teemahaastatteluilla Tampereen Go Onin yrittäjää ja HR-päällikköä. Lisäksi Go On yhtiöiden tuottamiin sisäisiin materiaaleihin oli mahdollista tutustua. Hyvin nopeasti pinnalle nousi asiakkuuksien hallinnan puutteellisuus ja sen kehittämisen tarve. Tutustuttiin Go Onin asiakkuudenhallinnan nykytilaan ja tavoitteisiin.

Näiden lisäksi perehdyttiin teoriaan aiheesta ja luettiin asiakkuuksien hallintaan liittyvää kirjallisuutta. Teorian pohjalta määriteltiin pääkäsitteet ja teoriat eli teoreettinen viitekehys, jonka perusteella opinnäytetyöprojekti rajattiin toivottuihin asiayhteyksiin.

Tiedonkeruu oli tärkein vaihe opinnäytetyön teossa. Tiedonkeruun avulla saatiin kartoitettua Tampereen Go Onin heikkoudet ja ongelmakohdat asiakkuuksien hallinnan saralla, sekä myös vahvuudet. Näiden asioiden selkiytyttyä voitiin alkaa tekemään varsinaista kehittämistyötä ja etsimään uusia parempia toimintamalleja ja nämä kehittämistoimet pystyttiin kohdistamaan oikeisiin osa-alueisiin.

Kehittämistyö lähtee Hannuksen mallin mukaan käyntiin niin, että ensin asiakkaat ryhmitellään eli segmentoidaan. Kun segmentointi on tehty, voidaan tehdä toimintamalli asiakkuuksien hoitoon. Toimintamalli pitää sisällään kaikki käytännön toimet jotka toteutetaan, jotta asiakkuudenhallinta paranee. Toimintamallin oleellisin osa-alue ovat asiakkuussuunnitelmat. ”Asiakkuussuunnitelmassa kuvataan asiakkaan lähtötiedot, asiakkuussuhteen luonne, asiakassuhteen hoitamisen vastuut sekä asiakkuuden kehittämisen toimenpiteet”. (Hannus, 2004, 143.)

6 TULOKSET

Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimintamalli Tampereen Go Onin asiakkuuksien hoitoon. Toimintamalli keskittyy erityisesti asiakassuhteiden yleisten toimintamallien luomiseen, parantamiseen ja asiakasviestinnän organisointiin. Mallin avulla selkiytetään toimintaa ja saavutetaan järjestelmällinen, säännönmukainen ja aktiivinen asiakasviestintä. Tämä toimintamalli yhdessä uuden loppuvuodesta käyttöön otettavan CRM-järjestelmän kanssa mullistaa Tampereen Go Onin asiakkuudenhallinnan. Asiakkaiden tarpeet saadaan paremmin kartoitettua ja täytettyä ja saadaan varmistettua vähintään jo aiempi asiakaspalvelun taso tai jopa saada asiakaspalvelun taso entisestäänkin paranemaan. Näin pystytään luomaan pitkäkestoinen luottamuksellinen suhde asiakkaisiin sekä saadaan asiakkaat vakuuttuneiksi siitä, että muutoksista huolimatta Tampereen Go Onin toiminta jatkuu vain entistäkin parempana. Tämä on erityisen tärkeää Tampereen Go Onin kohdalla, jotta saadaan säilytettyä jo olemassa olevat asiakkuudet.

Toimintamalli pitää sisällään kuvaukset asiakkuudenhallinnan oleellisimmista osa-alueista. Mallissa on määritelty selkeät toimintamallit asiakasviestintään ja muihin toimintoihin asiakasrajapinnassa. Toimintamallin sisällään pitämät kehittämissuositukset tullaan Tampereen Go Onilla jalkauttamaan HR-asiiantuntijoiden ja myyjien jokapäiväiseen toimintaan jatkossa.

Toimintamallissa vaihtoehdot Tampereen Go Onin asiakkuuksien järkevälle segmentoinnille ja tehty rungot asiakkuussuunnitelmille. Sen jälkeen on pureuduttu asiakaspalvelun kehittämiseen ja niihin osa-alueisiin, joita asiakaspalvelun kehittämisessä tulee huomioida. Näille asiakaspalvelun jokaiselle osa-alueelle on annettu omat kehittämissuosituksensa. Tosin jotkin osa-alueet ovat Tampereen Go Onilla jo niin hyvällä mallilla, etteivät ne tarvitse erityistä kehittämistä. Hyvät toimintatavat ovat monilla asiakaspalvelun osa-alueilla toimihenkilöille itsestään selviä ja muuttuneet jo rutiiniksi toimihenkilöiden työssä.

Asiakasrajapintatyöskentelylle on määritelty tärkeimmät kulmakivet, joihin tulee kiinnittää huomiota. Lisäksi Asiakasrajapintatyöskentelyn organisointiin on annettu kehittämissuosituksia ja asiakasrajapinnassa asiakasviestintään käytettävien kanavien käytön tehostamiseksi on toimintamallissa muutama kehitysidea. Tampereen Go Onilla monien toiminnan osa-alueiden dokumentointi on ollut puutteellista, tai sitä ei aiemmin ole tehty

juuri ollenkaan ja tässä toimintamallissa on siihenkin asiaan puututtu ja tuotu esille helpoja ja yksinkertaisia tapoja paremman dokumentoinnin tuomiseksi osaksi toimihenkilöiden jokapäiväistä työskentelyä. Asiakasrajapintatyöskentelylle on myös muodostettu selkeät toimintaohjeet, jotka jokaisen toimihenkilön tulee tulevaisuudessa jalkauttaa omaan työskentelyynsä.

Asiakkuuksien hoidon toimintamallissa on esitelty myös muutamia työvälineitä jotka helpottavat toimintamallissa eriteltyjen kehitysehdotusten toteuttamista käytännössä. Lisäksi asiakastiedon keräämiseen ja tiedon tehokkaaseen hyödyntämiseen toiminnan kehittämiseksi on tuotu muutamia konkreettisia esimerkkejä ja ehdotuksia. Esimerkiksi asiakas-tyytyväisyystutkimukselle, jota Go On Yhtiöissä on toteutettu kerran vuodessa, on esitetty parannusehdotuksia, joiden avulla asiakkaita voitaisiin saada paremmin vastaamaan kyselyyn. Myös muita palautekanavia on eritelty ja kehitetty toimintamallissa.

Toimeksiantajan kommentit työn tuloksista suorana lainauksena:

”Opinnäytetyö kehittämissuunnitelmeineen tuli meille tarpeeseen. Olemme muutoksessa yritysketjuna valtakunnallisesti ja itsenäisenä yrityksenä paikallisesti. Tässä opinnäytetyössä käsiteltyjen asioiden mukaisesti olemme samanaikaisesti kehittämässä niiden osalta omia asiakkuudenhallinnan toimintoja. Pohdimme tämän opinnäytetyön ja sen tekijän avulla, miten saamme haluamamme muutoksen toteutettua tavoitteemme suuntaan. Olemme jo toteuttaneet järjestelmiemme osalta muutoksia. Hankimme juuri uuden CRM järjestelmän ja suunnitellun toimintamallin käytäntöön siirtäminen on tällä hetkellä menossa. Lisäksi asiakasviestintään tullaan panostamaan, asiakkaat ryhmitellään elinkaaren ja kannattavuuden mukaan sekä tehdään asiakkuussuunnitelmat, joita ei ole aikaisemmin ollut. Koko asiakashallinta -järjestelmäämme toimintamalleineen tullaan jatkossa pitämään jatkuvan kehittämisen ja seurannan kohteena” (Virolainen, T. 2016. Kommentit opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyydestä.)

”Asiakkuuksien hallinnan avuksi ja omien jo nyt tehtyjenkin päätöstemme ja hankintojen tueksi, olemme saaneet tämän opinnäytetyön kautta tärkeää näkökulmaa ja kehitysideoita. Pelkästään omilla resursseilla emme olisi ehtineet näin laajasti tätä asiaa tällä aikataululla toteuttamaan ” (Virolainen, T. 2016. Kommentit opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyydestä.)

7 TOIMINTAMALLI ASIAKKUUKSIEN HOITOON

7.1 Alkuun

Koska toimintamallin laatimisessa lähdettiin liikkeelle tilanteesta jossa Tampereen Go Onilla ei ennestään ollut määriteltyä toimintamallia asiakkuuksien hallintaan, niin malli, jolla toimintaa lähetään kehittämään, täytyy olla selkeä, yksinkertainen ja toimiva. Tällöin kehittämistoimet saadaan vietyä helposti käytäntöön. Parhaimmaksi ja selkeimmäksi malliksi Go On Tampereen tapauksessa osoittautui Jouko Hannuksen (Hannus, 2004, 142) asiakkuuksien hoitomalli, koska asiakkuuksien hoidon pitää muodostua osaksi Tampereen Go Onin toimihenkilöiden arkea, eikä se siksi saa olla monimutkaista. Lisäksi malliin on sovellettu Mikko Mäntynevan (Mäntyneva, 2001) teoriaa.

Toimintamalli keskittyy erityisesti asiakassuhteiden yleisten toimintamallien luomiseen, parantamiseen ja asiakasviestinnän organisointiin. Mallin avulla selkiytetään toimintaa ja saavutetaan järjestelmällinen, säännönmukainen ja aktiivinen asiakasviestintä. Näin asiakkaiden tarpeet saadaan paremmin kartoitettua ja täytettyä ja saadaan varmistettua vähintään jo aiempi asiakaspalvelun taso tai saadaan asiakaspalvelun taso jopa entisestäänkin paranemaan. Näin pystytään luomaan pitkäkestoinen luottamuksellinen suhde asiakkaisiin sekä saadaan asiakkaat vakuuttuneiksi siitä, että muutoksista huolimatta Tampereen Go Onin toiminta jatkuu entistäkin parempana. Tämä on erityisen tärkeää Tampereen Go Onin kohdalla, jotta saadaan säilytettyä jo olemassa olevat asiakkuudet, samalla kun kasvutavoitteet ovat kovat ja tehdään uusasiakashankintaa (Hannus, 2004).

Asiakkuuden hoitomalli, Hannus Jouko: Asiakkuuden hoitomallin laatiminen lähtee asiakkaiden segmentoinnista. Asiakkuuden hoitomallissa määritellään valituille segmenteille toimintatapa eli kuinka asiakkuutta aiotaan hoitaa, millä intensiteetillä ja kuka asiakkuuden hoitamisesta on päävastuussa. Asiakkuuden hoitomallin käytännön työvälineenä on asiakkuussuunnitelma. Asiakkuussuunnitelmassa asiakkaasta tehdään yleiskuvaus, kuvataan asiakassuhde sekä määritellään asiakassuhteen hoitamisen vastuut ja toimenpiteet kehittämiseksi. Hoitomallin toimivuus edellyttää sitä, että kehitystyö on jatkuvaa. Asiakastietoa tulee kerätä ja hyödyntää. Asiakastyytyväisyyden säännöllinen kartoittaminen on oleellista (Hannus, 2004, 142). Tampereen Go Onilla Asiakastiedon keräämisestä päävastuussa ovat myynnin toimihenkilöt.

Tämä toimintamalli asiakkuuksien hoitoon on tarkoitettu työkaluksi Tampereen Go Onin toimihenkilöille, ohjeistamaan ja määrittelemään päivittäisen asiakasrajapintatyöskentelyn hallintaa.

7.2 Asiakkuudet

Tampereen Go Onilla on aktiivisia asiakkaita noin 30, eli siis niitä, joilla tällä on työntekijöitä vuokralla tai joille tällä hetkellä rekrytoidaan työntekijää suorarekrytointina. Toimialoja ovat kaupan ala, rakentaminen, teollisuus, kuljetus/logistiikka sekä pienessä määrin ravintola-ala. Tällä hetkellä Go On toimii siis viidellä eri toimialalla ja tulevaosuuksessa mahdollisesti jopa vielä useammallakin alalla. Tämä tuokin oman haasteensa toimihenkilöiden työskentelylle, kun jokaisen alan asiakkaita pitäisi osata palvella yhtä osaavasti ja asiantuntevasti. (Toimihenkilöt. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)

7.2.1 Asiakkuuksien ryhmittely

Asiakkuuden hoitomallia kehitettäessä asiakkaat on segmentoitava ja analysoitava. Asiakkuudenhallinnassa asiakkaiden kaksivaiheinen segmentointi on monesti paras perustanonnistuneelle markkinointiviestinnälle (Mäntyneva, 2001, 25). Markkinointiviestinnän sisältöä ja tiheyttä voidaan suunnitella kohdennetusti, kun asiakasryhmät on segmentoitu nykyisten ja potentiaalisten kannattavuuksien perusteella ja segmentoinnissa on vielä huomioitu asiakkuuksien elinkaaren vaiheetkin (Mäntyneva, 2001, 26–29).

Aluksi arvioidaan realistisesti asiakkuuksien potentiaalista myyntiä verrattuna nykyiseen myyntiin ja voiko potentiaalinen myynti todellisuudessa toteutua ja suunnitellaan asiakkuuden kehittäminen sen mukaan. Jos näyttää siltä, että asiakkaan nykyinen ja/tai potentiaalinen kannattavuus on heikkoa, tulee tehdä päätös, että jatketaanko sen asiakkuuden kehittämistä vai olisiko taloudellisesti ja ajankäytöllisesti viisaampaa luopua kyseisestä asiakkuudesta. Luopuminen ei tarkoita kirjaimellisesti asiakassuhteen lopettamista heti, vaan lähinnä panostuksen vähentämistä kyseiseen asiakkuuteen (Mäntyneva, 2001, 26–29).

Tampereen Go Onin asiakkuudet voidaan ryhmitellä aloittain kaupanalaan, rakennusalaan, teollisuuteen, kuljetus/logistiikkaan ja ravintola-alaan. Asiakkaita voisi ryhmitellä

myös käytettävän työehtosopimuksen mukaan, mutta asiakasryhmiä tulisi sillä tavalla liian monta ja joissain ryhmissä asiakkaita olisi kovin vähän.

Asiakkaiden ryhmittely aloittain auttaa tuottamaan kohdennetumpaa palvelua asiakkaille, sillä eri aloilla on esimerkiksi tarve hyvin erityyppisille ja eripituisille vuokratyösuhteille. Jollain alalla on tyypillistä, että vuokratyösuhteet ovat vain keikkaluontoisia, hyvin lyhyitä, jopa vain päivän mittaisia ja jollain toisella alalla puhutaan aina vähintään usean kuukauden mittaisista työsuhteista.

Toinen ryhmittelytapa joka toimii Tampereen Go Onin kohdalla erityisesti myynnin näkökulmasta hyvin, olisi asiakkuuksien ryhmittely asiakkuuden elinkaaren mukaan näin:

1. prospektit ja uudet asiakkuudet
 - tavoitteena saada toimeksiantoja asiakkaalta
2. vakiintuneet asiakkaat
 - tavoitteena toimeksiantojen lisääminen
3. henkilöstöpalveluja paljon käyttävät
 - tavoitteena kumppanuuden kehittäminen.

Samoin asiakkuuden eri vaiheissa kannattaa tarjota erilaisia palveluita tai lisäpalveluita asiakkaille ja siksi ryhmittely asiakkuuden elinkaaren vaiheen mukaan on myös järkevää.

Prospektit ja uudet asiakkuudet ovat niitä yrityksiä, joita on kontaktoitu ja jotka ovat osoittaneet kiinnostuksensa henkilöstöpalveluja kohtaan, tai joiden kanssa on jo kenties solmittu sopimus, mutta joilta ei ole vielä saatu toimeksiantoa. Näille asiakkaille tarjotaan informaatiota mahdollisista palveluista ja vakuutetaan heidät siitä, miksi Tampereen Go On on se paras mahdollinen henkilöstökumppani. Tavoitteena on saada asiakkaalta toimeksianto.

Vakiintuneet asiakkaat ovat niitä, jotka ovat jo jonkin aikaa käyttäneet Tampereen Go Onin palveluita. Asiakkaalla on voinut olla vuokratyöntekijöitä töissä, tai heille on tehty suorarekrytointi. Näiden asiakkaiden tarpeista pyritään pysymään tiukasti kartalla, jotta osataan tarjota samoja ja uusia palveluita lisää aina oikeaan aikaan.

Henkilöstöpalveluja paljon käyttävät asiakkuudet ovat sellaisia, joilla on useita Go Onin kautta rekrytoituja tai vuokrattuja työntekijöitä. Näiden asiakkuuksien kohdalla kumppanuussuhdetta pyritään syventämään ja tarjotaan mahdollisia lisäpalveluita. Kumppanuussuhdetta hoidetaan suunnitelmallisesti ja pyritään toimimaan tiiviissä yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa, jotta asiakassuhde syvenee.

7.3 Asiakkuussuunnitelmat

Asiakkuussuunnitelma on tärkein käytännön työväline asiakkuuksien hoidossa. Yleensä asiakkuussuunnitelma luodaan asiakkaiden kanssa yhteistyössä. Tampereen Go Onin tapauksessa asiakkuussuunnitelmille on tehty rungot, joiden perusteella voidaan asiakkuussuunnitelmia lähteä kehittämään paremmiksi jatkossa yhdessä asiakkaiden kanssa (Hannus, 2004, 143).

Asiakkuussuunnitelmassa kerrotaan yleisinformaatio asiakkaasta, kuvataan asiakassuhde ja sen vaihe elinkaarella, asiakassuhteen hoitaminen ja vastuuhenkilöt sekä kehittämistoimet ja niiden tavoitteet. Asiakkuussuunnitelmat on mahdollista tehdä myös segmenteittäin, esimerkiksi toimialoittain, tai asiakassuhteen elinkaaren mukaan. Tällöin voidaan vastata paremmin toimialoille tyypillisiin tarpeisiin. Parhaaseen ja yksilöllisimpään tulokseen kuitenkin päästään, jos jokaiselle asiakkuudelle tehdään oma suunnitelmansa (Hannus, 2004, 143).

7.3.1 Yleisinformaatio

Asiakkaan yleisinformaatio on siis yleinen kuvaus asiakkaasta ja asiakkaan liiketoiminnasta ja toiminnan periaatteista. Yleisinformaatio pitää sisällään tiedot asiakasyrityksen taloudellisesta tilanteesta, liikevaihdosta ym. Myös asiakkaan haasteet ja tavoitteet on hyvä kirjata ylös, sekä strategiset linjaukset. Jos asiakkaalla on joitakin kehitysprojekteja menossa, on niistäkin hyvä olla maininta tässä osiossa (Hannus, 2004, 143).

7.3.2 Asiakassuhteen kuvaus

Asiakassuhteen kuvaus pitää sisällään asiakkaan prosessikuvauksen, sekä kuvauksen siitä, miten omat palvelut kytkeytyvät asiakkaan prosesseihin. Myös se, mitkä toiminta-

tavat asiakkaan kanssa on omaksuttu, on hyvä mainita tässä osiossa. Asiakaskannattavuuden tunnuslukuja voi sisällyttää tähän osioon, sekä tietoa asiakastyytyväisyydestä. Myös asiakkaiden yhteyshenkilöt ja heidän väliset suhteensa määritellään asiakassuhteen kuvauksessa (Hannus, 2004, 143).

7.3.3 Asiakassuhteen hoito

Asiakassuhteen hoito-osiossa määritellään asiakkuuksille omat vastuuhenkilönsä, jotka jatkossa ovat vastuussa asiakkuuden hyvästä hoidosta. Tällä tavoin luodaan henkilökohtaisempaa palvelua, kun asiakasyritysten yhteyshenkilöt tietävät kuka heidän asioitaan hoitaa ja oppivat tuntemaan sen tietyn toimihenkilön paremmin. Näin saavutetaan myös helpommin luottamus asiakkaaseen. (Hannus, 2004, 143.)

Tässä osiossa määritellään myös, minkälaista panostusta mihinkin asiakasyritykseen ja sen hoitoon laitetaan (Hannus, 2004, 143).

7.3.4 Asiakassuhteen kehittäminen

Asiakassuhteen kehittämisen osiossa määritellään toimenpiteet, joilla asiakkuuksia lähekkään kehittämään paremmiksi. Määritellään tavoitteet ja mittarit asiakasliikevaihdolle, -kannattavuudelle, -uskollisuudelle ja -tyytyväisyydelle.

Tähän osioon linkittyy vahvasti juuri tässä opinnäytetyössä tehdyt käytännön toimintaohjeet asiakasrajapinnassa työskentelemiseen.

7.4 Asiakaspalvelu ja sen kehittäminen

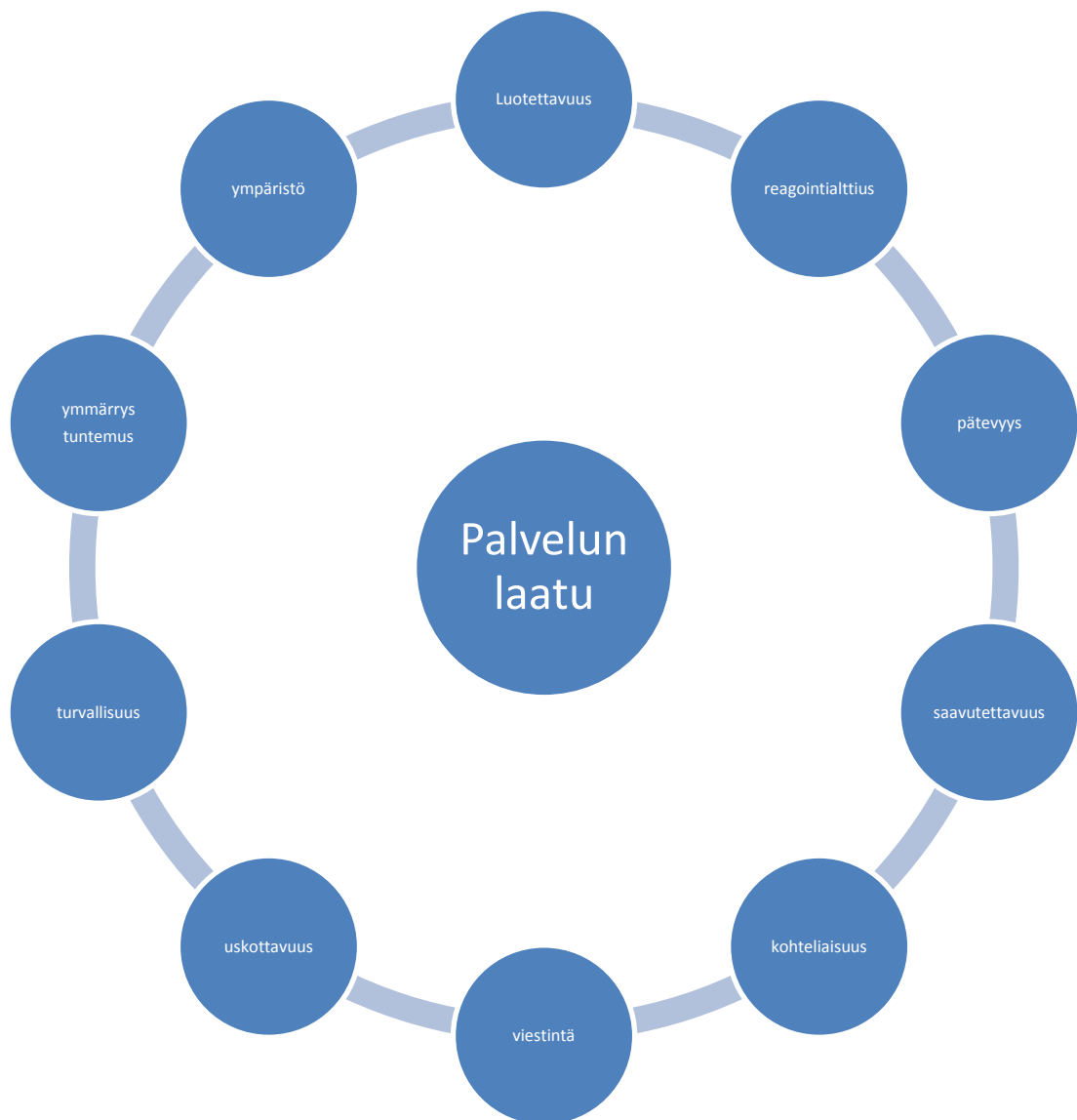
Asiakkaan mielikuva asiakaspalvelun laadusta muodostuu arjessa vuorovaikutuksen ja asiakasviestinnän laadusta.

Go Onin toimihenkilöt hoitavat kaikki jonkin verran kaikkia asiakkuuksia ja se on toiminut hyvin. Asiakaspalvelun laatua voitaisiin kehittää osoittamalla jokaiselle asiakkuudelle selkeästi ns. vastuuhenkilö, joka huolehtii juuri kyseisen asiakasyrityksen asioiden hoidosta ja tarpeen mukaan delegoi toimenpiteitä eteenpäin muille toimihenkilöille. Näin saadaan parannettua prosessin toimivuutta, kun vastuut ovat selkeät. Sitä kautta

myös asiakkaiden tyytyväisyys kasvaa, kun asiakkaan tarpeista pidetään järjestelmällisesti huolta. Asiakkaat saavat kokonaisvaltaisempaa palvelua yhdeltä vastuhenkilöltä ja sitä kautta suhde asiakkaaseen syvenee ja vuorovaikutus helpottuu.

Mielikuva asiakaspalvelun laadusta muodostuu arjessa vuorovaikutuksen ja asiakasviestinnän laadusta.

Alla olevassa kaaviossa mainitut osa-alueet vaikuttavat kaikki asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja siksi kaikkiin näihin tulisi kiinnittää huomiota (Kuvio 5) (Grönroos, 2009, 114-115).



KUVIO 5. Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät (Grönroos, 2009, 114–115, mukailtu)

Luotettavuutta voidaan Tampereen Go Onilla kehittää parempaan suuntaan, niin, että otetaan käyttöön vastuuhenkilömalli, jolloin jokaisella asiakkaalla on Go Onilla se tietty kontaktihenkilönsä, jonka he oppivat tuntemaan myös tapaamisten kautta. Kun Go Onin edustaja saa asiakkaan silmissä kasvot, on häneen helpompi luottaa. Tämä tulisi pitää mielessä uusienkin asiakkaiden kohdalla, että heti asiakassuhteen alkuvaiheessa määritellään vastuuhenkilö.

Reagointialttius on henkilöstöpalvelualalla oleellista. Asiakkailta voi tulla tilauksia välillä hyvinkin lyhyellä varoitusaajalla, jopa samaksi päiväksi saatetaan tarvita tuuraajaa esimerkiksi työntekijän sairastuessa. Kaikkiin asiakkaiden ja myös työntekijöiden yhteydenottoihin tulee vastata niin pian kuin mahdollista, viipymättä. Toimihenkilöiden tulee pitää huoli siitä, että tiettyjen alojen keikkatyöntekijöitä on olemassa ja aktiivisina järjestelmässä tarpeeksi, jotta äkkinäisiinkin tilauksiin saataisiin mahdollisimman usein toimitettua työntekijä.

Pätevyydestä huolehditaan Tampereen Go Onilla toimihenkilöiden huolellisella perehdyttämällä ja koulutuksilla. Koulutuksille olisi hyvä asettaa jokin tavoite, kuinka monta koulutuspäivää jokaisella toimihenkilöllä tulisi olla vuodessa, jotta voitaisiin taata toimihenkilöiden tietämyksen ajantasaisuus. Erityisesti silloin, kun työsopimus- tai työaikalakiin tulee jotakin muutoksia, olisi toimihenkilöiden koulutuksesta huolehdittava.

Yhteydenoton helppous ja vaivattomuus ovat oleellinen osa asiakkaiden kokemaa palvelun laatua. Yleisimmät yhteydenpitokanavat asiakkaiden ja Tampereen Go Onin toimihenkilöiden välillä ovat puhelin ja sähköposti. Toimihenkilöiden on oltava tavoitettavissa puhelimitse ja sähköpostitse aina toimiston aukioloaikoina. Tampereen Go Onilla on melko uutena käytäntönä myös, että jos asiakkaalle tulee yllättäviä työntekijän tarpeita esimerkiksi viikonloppuna tai muulloin toimistoajan ulkopuolella, on Go Onin yrittäjä silloinkin tavoitettavissa. Käytäntö on otettu käyttöön vasta vuoden alusta ja asiakkaille olisi varmasti hyvä tiedottaa asiasta, jotta mahdolliset lisätilauksen tarpeet ym. saataisiin aina tietoon viipymättä.

Asiakaspalvelussa on tärkeää myös toimihenkilöiden käytöstavat ja kohteliaisuus. Tampereen Go Onin tapauksessa näissä osa-alueissa ei ole nähtävissä kehittymistarpeita, vaan kohteliaisuus ja ystävällisyys ovat luonteva ja arkipäiväinen osa asiakaspalvelua.

Kohteliaisuus on huomioitu myös puhelin- ja sähköpostiviestinnässä ja on toimihenkilöille itsestäänselvyys ja automaattinen toimintatapa.

Asiakaspalvelun uskottavuus ja turvallisuus nivoutuvat jo aiemmin mainitun luotettavuuden kanssa yhteen. Tässä avainasemassa on jälleen kontaktihenkilön nimeäminen, jotta asiakkaalle on selkeää, kuka hänen henkilöstöasioidensa hoitamisesta pääasiallisesti vastaa. Kun asiakas tuntee kontaktihenkilönsä ja kontaktihenkilön ammattitaidon, on palvelu silloin uskottavaa ja sitä kautta myös turvallisuuden tunne kasvaa, kun asiakas näkee, että henkilöstöasiat ovat osaavissa ja luotettavissa käsissä. Myös asiakkaiden ymmärtäminen ja tunteminen syvenevät, kun asiakkaille nimetään tietyt vastuuhenkilöt, eikä jokaisen toimihenkilön tarvitse yrittää tuntea kaikkia asiakkaita yhtä hyvin.

Fyysinen ympäristö korostuu erityisesti silloin, kun asiakkaat kutsutaan käymään Tampereen Go Onin toimistolla. Toimitilojen tulee olla siistit ja asialliset, mutta viihtyisät ja ilmapiirin hyvä. Toimihenkilöiden työviihtyvyyden heijastuu ulospäin. Myös toimihenkilöiden tulee olla siistejä ulkoasultaan. Tampereen Go Onin nykyiset toimitilat Tampereen Yliopistonrinteen Technopoliksessa, ovat erittäin toimivat, uudet ja hienot. Fyysinen ympäristö on kaikin puolin kunnossa ja sen kehittäminen on jo hoidettu Go Onin muutettua heinäkuussa näihin uusiin tiloihinsa.

7.5 Asiakasrajapintatyöskentely

Asiakasrajapinnat tulee ensin tunnistaa ja määritellä, jonka jälkeen toimintaa asiakasrajapinnassa päästään parantamaan. Tampereen Go Onin toimihenkilöiden tulee ymmärtää asiakasrajapintatyöskentelyn mahdollisuudet ja tavoitteet ja sitä kautta luoda omansa asiakasrajapinnassa toimimiseen. Tavoitteena asiakasrajapintojen tarkastelemisessa ja kehittämisessä on se, että saadaan parannettua asiakaspalvelua, syvennettyä asiakassuhteita ja saadaan kartoitettua asiakkaiden tarpeet paremmin ja päästään reagoimaan niihin nopeasti. (Selin & Selin 2005, 88–89.)

Asiakkaan kanssa suoraan viestiessään, on toimihenkilön ymmärrettävä viestinnän laadun vaikutus asiakkaan mielikuviin Tampereen Go Onista. Kohtaamiset asiakasrajapinnassa on mietittävä etukäteen, jotta pystyttäisiin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja toiminta tukisi asiakasrajapintatyöskentelyn kehittämiseksi asetettuihin tavoitteisiin pääsyä.

Oleellisia kulmakiviä asiakasrajapintatyöskentelyn kehittämisessä ovat:

- asiakkaiden tuntemisen kehittäminen
- asiakassuhteiden kehittäminen
- perusteellinen ymmärrys asiakkaiden toiminnoista ja prosesseista
- asiakkaiden osallistaminen kehittämistyöhön
- oman henkilöstön sitoutumisen varmistaminen
- teknologian hyödyntäminen.

(Selin & Selin 2005, 88.)

7.5.1 Asiakasrajapintatyöskentelyn organisointi

Vastuuhenkilömalli on kehitysehdotus Tampereen Go Onin asiakkuudenhallintaan. Vastuuhenkilömallin avulla voidaan paremmin varmistaa asiakkuuksien järjestelmällinen hoitaminen, kun vastuut ovat selvät. Vastuuhenkilömallissa siis jokaiselle asiakkuudelle tai vaihtoehtoisesti asiakassegmentille valitaan vastuuhenkilö, yksi Go Onin toimihenkilöstä, joka huolehtii siitä, että asiakkaan tarpeet tulevat kuulluiksi ja asiakasta kontaktoidaan säännöllisesti. Vastuuhenkilön ei tarvitse tehdä kontaktointia välttämättä aina itse, vaan voi delegoida työtä eteenpäin. Tavoitteena kuitenkin on, että vastuuhenkilömallin kautta asiakkaalle muodostuisi henkilökohtaisempi suhde toimihenkilöön. Tällöin toimihenkilöiden asiakastuntemuskin syvenee, kun hekin oppivat tuntemaan paremmin tietyt asiakkaat, eikä niin, että tietävät vähän kaikista asiakkaista.

Sähköiset asiointikanavat

1. **Sähköposti** on puhelimen ohella tärkein ja käytetyin työkalu asiakasviestinnässä toimihenkilöiden ja asiakkaiden välillä. Sähköpostitse asiakkaille lähetetään mm. esittelyjä työntekijäehdokkaista. Kaikki asiat halutaan mustaa valkoisella, hoidetaan sähköpostitse, kuten esimerkiksi se, että kuinka pitkä työsopimus valitulle työntekijälle tehdään. Tällöin vältetään väärinkäsityksiltä ja epäselvissä tilanteissa voidaan todistaa, mitä on asiakkaan kanssa sovittu. (Toimihenkilöt. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)
2. **Haahtela** on Go Onin melko uusi, vuoden alkupuolella käyttöönotettu toiminnanohjausjärjestelmä. Haahtelassa HR-toimihenkilöt hoitavat rekry-

tointiprosessit alusta loppuun ja viestivät työntekijöiden kanssa työsuhteiden aikana. Haahtelan kautta asiakkaat, erityisesti he joilla on tarvetta keikkatyöntekijöille, voivat tehdä itse työvuorotilauksia ja lähettää niistä tarjoukset suoraan työntekijöilleen. Tämä on todella hyvä parannus ja vähentää HR-toimihenkilöiden työtä huomattavasti, sekä nopeuttaa yllättävien asiakastilausten täyttämistä, kun HR-toimihenkilöt jäävät prosessin välistä pois. Asiakkaita pitäisi perehdyttää Haahtelan toimintoihin paremmin, jotta hekin saisivat järjestelmästä kaiken irti. Asiakkaat voivat myös mm. ottaa Haahtelasta ulos monenlaisia raportteja, esimerkiksi työvuoroihin tai työtuntien määriin liittyen. (Toimihenkilöt. 2016. Haastattelu 23.9.2016.)

Vuosikello on graafinen kuvio tai vaihtoehtoisesti tekstimuotoisesti esitetty, jonka avulla voidaan kuvata kaikkien eri vuoden aikana tapahtuvien toimintojen aikataulut. Se on loistava väline asiakkuuksien hallinnan tueksi, ajanhallintaan ja toimintaympäristön hahmottamiseen; vuosikellossa määritellään mitä tehdään ja mitä tapahtuu milloinkin. Vuosikellon avulla nähdään pidemmän aikajakson tapahtumat kokonaisuutena ja sitä kuuluu vuoden aikana jatkuvasti tarkentaa ylläpitää ja päivittää.

Dokumentointi on tärkeää, jotta saadaan tietoa asiakasrajapinnassa tapahtuvista tilanteista, sekä onnistuneista, että erityisesti sellaisista joissa olisi ollut parantamisen varaa. Dokumentoinnilla kerätyn tiedon avulla voidaan kehittää toimintaa ja parantaa palvelun tasoa. Dokumentoinnille on luotava myös yksinkertainen ja nopea tapa, jotta toimihenkilöiden on helpompaa sitoutua noudattamaan dokumentointikäytäntöä päivittäisessä toiminnassaan.

Haastavien asiakastilanteiden dokumentoinnissa voitaisiin hyödyntää Go On Yhtiöiden Sharepointia, jonne voitaisiin luoda kansiot yksiköittäin dokumentointia varten. Huomioitavaa on, että dokumentointi tulee tehdä niin helpoksi, ettei sen toteuttaminen jää kiinni sen aikaa vievyydestä. Dokumentointikansiossa tulisi olla valmis lomakepohja, johon haastava asiakastilanne ja sen ratkaisu olisi helppo kirjata. Näitä tilanteita ja niiden ratkaisuja olisi hyvä käydä läpi viikkopalavereissa toimihenkilöiden kesken, sillä ratkaisumallit voivat auttaa muita toimihenkilöitä heidän joutuessaan mahdollisiin vastaaviin tilanteisiin.

Ennen kuin dokumentointi aloitetaan, täytyy toimihenkilöille perustella, mitä hyötyjä tilanteiden dokumentoimisella saavutetaan ja perehdyttää toimihenkilöt lomakkeiden käytön periaatteisiin huolella. On myös määriteltävä tarkasti minkä tyyppiset tilanteet ovat niitä, jotka on aina dokumentoitava. Näin toimittaessa dokumentoinnin merkitys palvelun laadun kehittämisessä on kaikille selvä ja se edesauttaa toimihenkilöitä huomaamaan epäkohtia ja itsenäisesti kehittämään toimintaansa paremmaksi.

7.6 Asiakastyytyväisyystutkimus ja kehittämissuositukset

Asiakastyytyväisyystutkimus on todella hyvä keino kerätä asiakastietoa, jota voidaan käyttää hyödyksi oman toiminnan kehittämisessä. Kun asiakastyytyväisyystutkimus toteutetaan säännöllisin väliajoin, voidaan seurata asiakastyytyväisyyden kehitystä ja tehtyjen kehitystoimenpiteiden vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen.

B2B-markkinoilla asiakastyytyväisyys on erityisen tärkeää, koska B2B-markkinat ovat usein tiiviit ja sana huonoista kokemuksista kulkee herkästi läpi koko ostajakunnan. B2B-markkinat ovat myös yleensä rajatummat kuin kuluttajamarkkinat, ja se tarkoittaa sitä, että menetettyjä asiakkuuksia ei voida rajattomasti korvata uusasiakashankinnalla ja asiakastyytyväisyys on suurin vaikuttava tekijä pitkäkestoisen asiakasuhteen muodostamisessa. Mikäli yritysasiakkaan luottamus saavutetaan ja asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, ovat yritysasiakkaat myös uskollisempia asiakkaita kuin kuluttajat. Jos yritysasiakkaaseen on saatu luotua toimiva syvä ja henkilökohtainen suhde, on asiakassuhdetta vaikea syrjäyttää tarjoamalla samanlaista korvaavaa palvelua. (Rope, 2000.)

Go On Yhtiöt ovat teettäneet vuosittain asiakastyytyväisyystutkimuksen, jossa on yksiköittäin selvitetty asiakkaiden tyytyväisyyttä kumppanuuteen Go Onin kanssa ja sitä, millainen on asiakkaiden mielestä Go Onin imago. Asiakastyytyväisyystutkimus on toteutettu hyvin, kysymykset ovat harkittuja ja kyselyn rakenne hyvä, mutta vastaajamäärä on jäänyt niin vähäiseksi, ettei tutkimus edusta vastaajajoukkoa kattavasti.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutusta tulisi jatkossa miettiä tarkemmin ja pohtia kehitysideoita. Asiakastyytyväisyyskyselyssä tulisi olla jokin houkutin, jolla asiakkaat saataisiin paremmin vastaamaan siihen. Tällainen houkutin voisi olla esimerkiksi sellainen, että jokaisesta vastauksesta Go On Yhtiöt lahjoittavat tietyn summan jollekin hyvänteke-

väisyyskohteelle. Lisäksi asiakkailta tulisi olla enemmän mahdollisuuksia antaa vapaa-
muotoista palautetta yritykselle, muulloinkin kuin asiakastytyväisyystutkimuksen yh-
teydessä. Syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä voi-
taisiin kerätä parhaiten esimerkiksi haastatteluilla, mutta ne teettäisivät toki paljon työtä.
Ehkä asiakastapaamisten yhteydessä kannattaisi kysyä aina muutamat ennalta valmistel-
lut kysymykset asiakkaiden tyytyväisyyteen ja toiveisiin liittyen.

7.6.1 Muut palautekanavat ja kehittämisehdotukset

Tällä hetkellä ainoana palautekanavana Tampereen Go Onilla on toiminut edellä mainittu
asiakastytyväisyyskysely, ja sekin on jäänyt vastaajamääriltään niin pieneksi, ettei se
edusta asiakasjoukkoa tarpeeksi kattavasti. Go Onilla kannattaisikin miettiä, miten saa-
taisiin kerättyä enemmän tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä Go Onin toimintaan. Mui-
takin keinoja kannattaa ottaa käyttöön asiakastytyväisyyskyselyn ohelle ja asiakasty-
tyväisyyskyselyä kehittää.

Helpoin keino saada asiakkailta palautteita, olisi kysyä niitä suoraan normaalin arkisen
asiakasviestinnän yhteydessä, eli silloin kun asiakkaiden kanssa asioidaan puhelimitse tai
sähköpostin välityksellä. Asiakastapaamistenkin yhteydessä tulisi aina järjestelmällisesti
kerätä tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä. Tällaisille asiakaspalautteille, joita saadaan
muun asiakasviestinnän ohessa, tulisi olla selkeä tapa dokumentointiin ja tallentamiseen,
jotta tietoa voitaisiin paremmin myös hyödyntää palveluiden kehittämisessä. Tällä het-
kellä varsinkaan spontaaneja asiakaspalautteita ei tallenneta säännömukaisesti mihin-
kään tiettyyn paikkaan. Dokumentointiin tulisi siis kehittää toimiva ja helppo järjestelmä
ja ohjeistus.

Kaiken asiakkailta tulevan palautteen, sekä negatiivisen että myös positiivisen palautteen
dokumentointi tulee suunnitella ja järjestää tarkasti, jottei arvokasta tietoa mene hukkaan.
Asiakaspalautteiden tallentamiselle olisi helppo luoda jonkinlainen sähköinen lomake Go
Onin sisäiseen sharepointtiin, johon toimihenkilöt saisivat kätevästi ja nopeasti kirjattua
ylös saamansa palautteet. Tällöin asiakaspalautteet saataisiin nopeasti tiedoksi kaikille ja
analysoitavaksi. Palautteista voitaisiin tehdä yhteenveto, vaikka kuukausittain tai resurs-
seista riippuen vaihtoehtoisesti neljännesvuosittain ja tehdä parannustoimenpiteitä yh-
teenvedon perusteella esille nouseviin asioihin. Kun asiakkaalla on jotakin rakentavaa

palautetta annettavanaan, tulee Go Onilla pyrkiä vastaamaan palautteeseen mahdollisimman ripeästi ja aloittaa myös toimet asian korjaamiseksi ja palvelun kehittämiseksi asiakkaan toivomaan suuntaan.

Tärkeää on myös ohjeistaa kaikki toimihenkilöt tallettamaan kaikki saamansa asiakaspalautteet niille osoitetulla tavalla, jotta asiakaspalautteiden myötä saataisiin maksimoitua toiminnan kehittämisen mahdollisuudet. Alkuun toimihenkilöille voitaisiin asettaa tavoite palautteen keräämiselle, eli että kuinka monelta asiakkaalta tulisi asiakasviestinnän yhteydessä kysyä palautetta esimerkiksi kuukausitasolla. Tällä tavoin toimihenkilöt oppisivat pikkuhiljaa kyselemään ja dokumentoimaan asiakaspalautteita rutiininomaisesti arjessaan.

Go Onin internetsivuilla ehdotettiin liitettäväksi palautelinkki, jota kautta jätetyt asiakaspalautteet tallentuisivat suoraan samaan paikkaan, johon toimihenkilöt tallentavat saamansa asiakaspalautteet.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön rajausta jouduttiin pohtimaan pitkään. Asiakkuudenhallinta on niin laaja yrityksen toiminnan osa-alue, että asiakkuudenhallinnasta olisi saatu aikaiseksi tutkittavaa ja kehitettävää todella paljon enemmänkin. Opinnäytetyö on kuitenkin rajattava aina järkeväksi kokonaisuudeksi, ja tässä tapauksessa rajausta lähdettiin toteuttamaan kartoittamalla ensin Tampereen Go Onin asiakkuudenhallinnan tilaa ja suurimpia kehittämistarpeita asiakkuudenhallinnan osa-alueilla.

Aihealueen laajuuden takia päädyttiin siihen, että tässä opinnäytetyössä tuodaan Tampereen Go Onille välineitä ja malleja asiakkuudenhallinnan kehittämiseen, erityisesti niille asiakkuudenhallinnan osa-alueille, joissa on ollut puutteita. Kriittiset kehittämiskohteet Tampereen Go Onin toiminnoissa saatiin selville yrittäjän ja toimihenkilöiden haastattelujen avulla. Kehittämistoimien varsinainen käytännön toteutus jää Go Onin yrittäjän ja toimihenkilöiden vastuulle jatkossa.

Tiedonkeruu sujui helposti ja ongelmitta, aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta on olemassa runsaasti. Haastattelujen avulla saatiin todella hyvin kartoitettua Tampereen Go Onin asiakkuudenhallinnan puutteet ja kehittämistarpeet. Toimihenkilöt ja yrittäjä olivat koko projektin ajan käytettävissä vastaamaan mahdollisiin lisäkysymyksiin. Hyvän lisän tutkimuksen näkökulmille olisi antanut Go On Yhtiöiden kesällä 2016 teettämä asiakastyytyväisyyskysely, jos kyselyyn olisi saatu tarpeeksi kattava vastaajakunta. Nykyisellään asiakastyytyväisyyskysely on melko toimimaton ja hyödytön, eikä anna luotettavaa kuvaa Go Onin asiakaskunnasta. Siksi sitä ei voitu käyttää tässä opinnäytetyössä lähdemateriaalina. Asiakastyytyväisyyskyselyn toteutukselle löydettiin uusia malleja ja kehitysehdotuksia, joiden avulla vastaajamäärää saataisiin jatkossa kasvatettua.

Opinnäytetyön toteutuksen aikataulu oli tiukka, mutta hyvällä aikataulusuunnittelulla opinnäytetyö saatiin määräajassa hyvin paketoitua. Viime metreillä tuli kuitenkin pientä kiirettä työn viimeistelemisen kanssa. Jos opinnäytetyön toteuttamiseen olisi ollut enemmän aikaa käytettävissä, olisi kehitystyötä saatu vietyä vielä pidemmälle ja syvemmälle.

Yhteydenpito toimeksiantajaan oli saumatonta ja Tampereen Go Onin yrittäjä oli viikoittain käytettävissä vastaamaan mahdollisiin kysymyksiin.

LÄHTEET

- Asiakastyytyväisyys on tie menestykseen; DNA business. Taloussanomat, 20.1.2015. Luettu 27.9.2016. <http://www.taloussanomat.fi/dna/2015/01/20/asiakastyytyvaisuus-on-tie-menestykseen/2015695/325>
- Tampereen Go Onin toimihenkilöt. 2016. Haastattelu 23.9.2016. Haastattelija Virolainen, N. Tampere
- Go On Yhtiöt. 2016. Sisäiset materiaalit. Go On Intranet.
- Go On Yhtiöt. 2016. Yrityspalvelut. Luettu 2.11.2016. <http://www.go-on.fi/yrityspalvelut>
- Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Hannus, Jouko. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat. Juva: WSOY
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WSOY.
- Henkilöstöpalvelut auttavat löytämään ammattilaisen, 27.11.2014. Luettu 19.10.2016. <http://www.henkilostopalveluja.fi/henkilostopalvelut-loyda-tarpeeseen-sopivin-tyontekija/>
- Juholin, E. 2006. Communicare: Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY
- Lehtinen, J. & Storbacka, K. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 7.painos. Juva: WSOY
- Mitä asiakaskeskeisyys oikeasti tarkoittaa?; Heikki Lauronen. Johtamisen kehitys, 24.10.2014. Luettu 10.10.2016 (<http://www.johtamisenkehitys.fi/mita-asiakaskeskeisyys-oikeasti-tarkoittaa/>)
- Mäntyneva, Mikko, 2001. Asiakkuudenhallinta, Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino oy, WSOY
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki. Kauppakaari.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: RT-Print
- Vilka, Hanna. 2006. Tutki ja Havainnoi. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, Hanna. 2015. Tutki ja Kehitä. Juva: PS-kustannus.

Virolainen, T. yrittäjä. 2016. Kommentit opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyydestä. Sähköpostiviesti. timo.virolainen@go-on.fi. Luettu 17.11.2016.

Ylikoski, Tuire, 2000. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino oy.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelulomake toimihenkilöille.

Kehittämistarpeiden kartoitus Tampereen Go Onin asiakkuudenhallinnassa.

1. Millaisia asiakkaita Tampereen Go Onilla on? (Mitkä toimialat, kuinka paljon asiakkaita?)
2. Millaisia palveluita Tampereen Go On tarjoaa asiakkailleen? (Mitkä ovat tärkeimmät palvelut?)
3. Onko Tampereen Go Onilla käytössään CRM-järjestelmä? Kerro siitä.
4. Millainen on Go On Yhtiöiden toimivalta Tampereen Go Oniin nähden?
5. Miten jo olemassa olevista asiakkuuksista huolehditaan?
6. Miten uusasiakashankinta on järjestetty?
7. Onko asiakkuuksia ryhmitelty? Miten?
8. Onko asiakaskannattavuuksiin kiinnitetty huomiota?
9. Tampereen Go On mainostaa itseään henkilöstökumppanina. Miten kumppanuus näkyy toiminnassa?
10. Miten asiakaspalautetta kerätään?
11. Miten asiakastyytyväisyyttä mitataan?
12. Miten asiakastietoa kerätään? Miten sitä käytetään?
13. Dokumentoidaanko asiakastapaamisia?
14. Mitä kanavia käytetään asiakasviestintään?
15. Onko asiakaspalveluun kiinnitetty huomiota?

