

# **PESTI Henkilöstöpalvelu Oy:n asiakas- kashoitomallien kehittäminen**

**Sanna Vilhunen**

Opinnäytetyö

---



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Sanna Vilhunen			
Työn nimi PESTI Hekilöstöpalvelu Oy:n asiakashoitomallien kehittäminen			
Päiväys	21.5.2012	Sivumäärä/Liitteet	70+2
Ohjaaja(t) Antti Iire ja Anneli Juutilainen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) PESTI Henkilöstöpalvelu Oy			
Tiivistelmä			
<p>Tutkimus tehtiin yhteistyössä PESTI Henkilöstöpalvelu Oy:n kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää PESTIn asiakashoitomalleja asiakkaille sähköisesti lähetettävän kyselylomakkeen ja yrityksen toimitusjohtajan haastattelun avulla. Kyselyn tarkoituksena oli saada selville, kuinka asiakkaat ovat kokeneet yhteistyön PESTIn kanssa ja ovatko PESTI:ltä saadut palvelut vastanneet heidän odotuksiaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin käyttäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselyn tekemiseen käytettiin kyselylomaketta ja puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimus toteutettiin 2012 kevään aikana. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsitellään asiakkuuksien johtamista, suhdemarkkinointia ja asiakasjohtamisen työkaluja sekä tutkimusmenetelmiä.</p> <p>Kyselyyn vastanneista suurin osa koki yhteistyön PESTIn kanssa sujuneen erinomaisesti tai hyvin. Suurin osa oli myös sitä mieltä, että palvelun laatu on vastannut heidän odotuksiaan. Haastattelun pohjalta selvisi, että PESTIn asiakkaita on segmentoitu eri kriteerien perusteella eri ryhmiin ja jokaiselle ryhmälle on luotu oma asiakashoitomalli. Teoriaan pohjaten asiakashoitomalleja on mahdollista vielä kehittää ja tästä syystä uudenlaisia segmentointi – ja asiakashoitomalleja on työn lopussa ehdotettu.</p>			
Avainsanat Asiakkuus, asiakkaiden johtaminen, asiakassegmentointi, asiakashoitomallit, suhdemarkkinointi, asiakastieto			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Sanna Vilhunen			
Title of Thesis Developing customer care models of PESTI Henkilöstöpalvelu Oy			
Date	21.5.2012	Pages/Appendices	70+2
Supervisor(s) Antti Iire and Anneli Juutilainen			
Client Organisation/Partners PESTI Henkilöstöpalvelu Oy			
<p><b>Abstract</b></p> <p>This thesis is based on a survey which was conducted in cooperation with PESTI Henkilöstöpalvelu Oy.</p> <p>The purpose of this thesis was to develop PESTI's customer care models by sending quantitative web survey to PESTI's customers and interview the company's CEO. The purpose of the survey was to find out how customers have experienced cooperation with PESTI and if the customer service has been what they have expected. The aim of the interview was to get PESTI's perspective about their customer care models and the way they are implemented.</p> <p>The survey was conducted using quantitative research methods and it was made by using a web questionnaire and a semi-structured interview method. The survey was sent and analyzed by Webropol survey program and the material for this thesis project was collected in spring 2012. The theoretical part deals with customer relationship management, relationship marketing, relationship management tools and research methods.</p> <p>The questionnaire was sent to 114 selected customers of PESTI, of whom 42 responded to the survey. The majority of the respondents felt that cooperation with PESTI had gone very well. They also told that the service quality had met their expectations. On the basis of the interview, it became clear that PESTI's customers are segmented on the basis of different criteria for different groups and each group has its own customer care model. Based on the theory there are still possibilities to develop some of the customer care models and made the new ones in the future with more customer information.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>Customer relationship, customer relationship management, customer segmentation ,customer care models, customer information</p>			



## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Tutkimusongelma ja työn tavoitteet.....	9
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	10
2	HENKILÖSTÖPALVELUALA SUOMESSA .....	11
3	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN.....	13
3.1	Suhdemarkkinointi .....	13
3.2	Kannattaako suhdemarkkinointi? .....	15
4	ARVOKAS ASIAKAS.....	16
4.1	Asiakastyytyväisyys – ja uskollisuus .....	17
4.2	Asiakaskannattavuus .....	20
4.3	Asiakassuhteen kesto .....	22
5	ETENEMINEN ASIAKASJOHTAMISESSA .....	24
5.1	Muutos asiakaskeskeisempään toimintamalliin ja asiakkaiden johtamiseen ...	26
5.1.1	Asiakashallinnan visio: Konvertisointi; asiakastavoitteet.....	29
5.1.2	Asiakastieto ja asiakasstrategia .....	33
5.1.3	Asiakasryhmät ja asiakashoitomallit.....	35
5.2	Asiakasjohtamisen työkalut .....	40
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	52
6.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	52
6.2	Otos ja otanta.....	52
6.3	Kvalitatiivinen tutkimus.....	53
6.4	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	53
6.5	Kyselylomake ja haastattelupohja .....	54
6.6	Aineiston keruu ja tutkimuksen kulku.....	55
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	57
7.1	Haastattelu.....	60
8	TULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	62
9	POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	65
	LÄHTEET .....	68
10	Liite 1 Kyselylomake .....	71
11	Liite 2 Haastattelulomake .....	72



## 1 JOHDANTO

Sain idean opinnäytetyöni aiheesta ollessani työharjoittelussa PESTI Henkilöstöpalvelu Oy:n (jatkossa kuvataan sanalla PESTI) Kuopion toimipisteessä viime kesänä 2011. Kesän jälkeen jäin PESTI:lle töihin ja aloimme yhdessä kollegojeni ja yrityksen johdon kanssa miettiä sopivaa opinnäytetyön aihetta. Valitsimme aiheeksi yritysasiakkaat ja heidän kokemuksensa PESTI:stä. Pohdinnan myötä ajatus kehittyi asiakastytyväisyydestä asiakasryhmittelyihin ja asiakashoitomalleihin, josta päädyimme aiheeseen: PESTI Henkilöstöpalvelu Oy:n asiakashoitomallien kehittäminen. Seuraavaksi kerron PESTI:stä ja sen liiketoiminnasta tarkemmin.

*”PESTI Henkilöstöpalvelu Oy on Itä-Suomessa paikallisesti ja valituilla alueilla valtakunnallisesti toimiva yritysten ja yhteisöjen henkilöstöpalveluihin sekä työntekijöiden monipuoliseen työllistämiseen erikoistunut yritys.”*

(PESTI Henkilöstöpalvelu Oy 2012.)

Nykyinen liiketoiminta alkoi vuonna 2000 monen muun tehtävän ohella ja kesällä 2003 liikeideaa täsmentämällä alkoi henkilöstöratkaisuja palveleva PESTI toimia itsenäisesti. Kuopion toimipiste on avattu vuonna 2008 ja Varkauden toimipiste vuonna 2010.

PESTIn palvelevia aluetoimistoja on tällä hetkellä Joensuussa, Kuopiossa, Mikkelisä, Savonlinnassa, Varkaudessa sekä Uudellamaalla Helsingissä. Syksyllä 2012 aukeavat aluetoimistot myös Lahteen ja Ouluun. Yrityksen omistavat RTK – konserni ja yhtiön toimitusjohtaja Pasi Mikkonen. PESTI työllisti viime vuoden (2011) aikana 1 177 henkilöä ja liikevaihto oli 8,1 M€ (Mikkonen 2012.)

Tutkimuksella on suuri merkitys PESTI:lle, sillä sen avulla yritys voi kehittää jo olemassa olevia asiakashoitomallejaan tai luoda laajemman jatkotutkimuksen uusien asiakashoitomallien kehittämistä varten. PESTIn kannalta oikeanlaisten asiakasryhmittelyjen ja asiakashoitomallien avulla tarjoutuu mahdollisuus koko yrityksen kannattavuuden ja arvon parantamiseen.

Teorian viitekehys rakentui asiakkuuksien johtamisen ja suhdemarkkinoinnin teorioiden pohjalta. Teoriaosuuden alussa avaan käsitettä asiakkuuksien johtaminen, josta siirryn tarkastelemaan aihetta suhdemarkkinoinnin näkökulmasta. Tämän jälkeen palaan takaisin asiakkuuksien johtamiseen ja käyn asiakkuuksien johtamisen proses-

sin vaiheittain läpi sekä avaan käsitteitä asiakkuuden arvosta. Lopuksi esittelen vielä asiakkaiden johtamisen eri työkaluja, tutkimustulokset, johtopäätökset sekä kokoon jatkotoimenpidesuosituksia eri tavoista suunnitella ja toteuttaa asiakashoitomalleja.

### 1.1 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Opinnäytetyöni päätutkimusongelmana on saada selville kuinka PESTIn asiakashoitomalleja voidaan kehittää. PESTIn asiakkaat on ryhmitelty eri ryhmiin ja jokaiselle ryhmälle on suunnattu oma toimintamalli, kuinka asiakkuuksia hoidetaan. Tämä opinnäytetyö selvittää, millaisia eri vaihtoehtoja PESTI:llä olisi kehittää asiakasryhmittelyään ja asiakashoitomallejaan mahdollisimman toimiviksi ja tuottaviksi. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on otettava huomioon sekä asiakkaan että yrityksen näkökulma. Päätutkimusongelmaa selvitetään asiakkaille lähetettävän kyselylomakkeen avulla, jolla pyritään saamaan asiakkaiden näkökulma PESTIn kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja sen onnistumisesta. Yrityksen näkökulmaa selvitetään yrityksen toimitusjohtajalle Pasi Mikkoselle (myöhemmin kuvataan sanalla Mikkonen) tehtävän haastattelun avulla.

Kyselyn ja haastattelun avulla on tarkoitus tutkia kuinka PESTIn asiakkaat on tällä hetkellä ryhmitelty ja millaisia asiakashoitomalleja eri ryhmille on suunniteltu. Teorian pohjalta pyrin luomaan PESTI:lle asiakashoitomallien kehittämisehdotuksia. Tavoitteena ei ole laatia PESTI:lle uusia asiakashoitomalliratkaisuja vaan ideoida, kuinka jo olemassa olevia malleja voitaisiin kehittää/syventää niin, että niiden tuoma arvo kasvatattaisi myös koko yrityksen arvoa.

Asiakashoitomalleja on vaikea määrittää ilman tietoa asiakkaan toiveista, tottumuksista ja mahdollisista tulevaisuuden suunnitelmista. Asiakkaille lähetettävän kyselyn avulla pyrin saamaan asiakkailta sellaista tietoa, joka auttaa PESTIä pääsemään lähemmäksi asiakkaidensa päivittäistä elämää ja mahdollisesti ennakoimaan asiakkaiden tulevia työntekijätarpeita. Kyselyn tarkoituksena on myös selvittää voiko PESTI tarjota asiakkailleen muita mahdollisia tukipalveluja, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa.

Haastattelun tarkoituksena on saada yrittäjän näkökulma päätutkimusongelmaan. Laadin tutkimusongelman perusteella haastattelupohjan, joka rakentuu seuraavista aiheista:

- Kuinka PESTIn asiakkaat on ryhmitelty?

- Onko PESTI:llä kanta-asiakkaita?
- Kuinka asiakastietoa kerätään ja minne se tallennetaan?
- Mitataanko asiakastytyvyyttä, -kannattavuutta, -uskollisuutta tai asiakkaan arvoa ja jos mitataan, niin kuinka?

Näiden kysymysten avulla pyrin saamaan reaaliaikaista tietoa PESTIn asiakkaista, asiakasryhmittelystä ja jo mahdollisesti olemassa olevista asiakashoitomalleista. Tarkoitukseni on verrata haastattelusta saamaani tietoa lukemaani teoriaan ja löytämään tätä kautta mahdollisia parannus/muutosehdotuksia asiakashoitomallien suunnitteluun.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä käytetään sähköistä lomakekyselyä ja teemahaastattelua. Tarkoituksena on saada tietoa PESTIn nykyisistä asiakashoitomalleista ja tiedon saaminen on järkevää tehdä teemahaastatteluna yrityksen toimitusjohtajalle, joka asiakashoitomallit on laatinut. Haastattelun avulla on helpompi saada yksityiskohtaisempaa tietoa asiakashoitomalleista ja aiheeseen voi paneutua syvemmin. Asiakkaiden näkökulman saamiseksi tarvitaan laajempi vastaajakunta, joten sähköinen kyselylomake on nopea tapa tavoittaa asiakkaat.

## 2 HENKILÖSTÖPALVELUALA SUOMESSA

Henkilöstöpalveluala on jatkuvasti kasvava ala Suomessa ja se on vakiinnuttanut paikkaansa työmarkkinoilla. Alan yritysten palveluihin kuuluvat mm. henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelut, ulkoistamis- ja alihankintapalvelut ja suorahakupalvelut. Henkilöstöpalvelualan ammattilaiset haastattelevat ja arvioivat työnhakijat asiakasyrityksen puolesta, jolloin asiakasyritykset voivat keskittyä paremmin omaan liiketoimintaansa ja osaamiseensa. Henkilöstöpalveluyritykset noudattavat voimassa olevaa työ- ja elinkeinolainsäädäntöä ja toimivat työntekijöilleen työnantajana. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2009.)

Verohallinnon tilastojen mukaan Suomessa toimi vuonna 2008 yhteensä 1 400 henkilöstöpalveluyritystä, joista vajaan 200 yrityksen päätoimiala oli jokin muu kuin työllistämistoiminta, esim. rakentaminen. Alan työnantajajärjestön jäsenmäärä oli noin 180 yritystä ja näiden osuus alan liikevaihdosta 1,5 miljardista eurosta oli noin 2/3. Henkilöstöpalvelualojen kokonaisliikevaihto oli vuonna 2008 noin 1 miljardi 50 miljoonaa euroa. Suurin osa liikevaihdosta tuli hotelli-, ravintola- ja catering-alan työstä, kaupanalan työstä sekä toimisto- ja taloushallinnon työstä (Mikkonen 2012.)

Tilastokeskuksen mukaan alan yritysten määrä on kaksinkertaistunut 2000-luvulla. Samanaikaisesti alan liikevaihdon määrä on nelinkertaistunut ja henkilöstö kolminkertaistunut. Pääosa (70 %) toimialan yrityksistä työllistää alle 50 palkansaajaa, mutta keskisuuret ja suuret yli 50 työntekijän yritykset muodostavat 95 prosenttia alan työllisyydestä ja yli 85 prosenttia liikevaihdosta (Mikkonen 2012.)

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL:n (henkilöstöä vuokraavien sekä muita henkilöstöpalveluita tarjoavien yritysten työnantaja- ja toimialaliitto) vuoden 2011 jäsentutkimuksen mukaan koko ala työllisti vuonna 2010 reilu 100.000 työntekijää (Mikkonen 2012.)

HLP on teettänyt tutkimuksen jäsenyrityksilleen vuonna 2008, jossa he ovat selvittäneet jäsenyritystensä mielipiteitä henkilöstöpalveluratkaisuista. Tutkimukseen vastanneista 81 % oli käyttänyt henkilöstövuokrauspalveluita ja 36 % rekrytoinut työntekijöitä yrityksen kautta. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli sitä mieltä, että rekrytointipalveluja käytetään niiden helppouden, nopeuden ja ammattitaitoisten työntekijöiden ansiosta. Samalla yritykset säästävät omaa aikaansa. Rekrytointipalvelun kautta saa myös ammattitaitoisia työntekijöitä. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli myös sitä

mieltä, että rekryointipalvelujen käyttö tulee kasvamaan tulevaisuudessa. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2008.)

PESTIn osuutta Itä-Suomen markkinaosuuteen on tutkittu vertailemalla kilpailijoiden liikevaihtoja vuosi- ja aluekohtaisesti. Tutkimus on tehty ja koottu Mikkosen toimesta ja sen tiedot ovat suuntaa antavia. Suurimpia alan yrityksiä Itä-Suomessa ovat olleet Varamiespalvelu (nykyisin VMP) ja Opteam. Vuonna 2008 PESTIn liikevaihto oli 2 718 000 €, joka oli noin kymmenesosa Varamiespalvelun koko Suomen liikevaihdosta. PESTI:llä oli tuolloin toimipiste avain Joensuussa. Opteamiin verrattuna PESTIn liikevaihto oli suunnilleen samoissa lukemissa.

Vuonna 2009 taloudellinen taantuma laski alan yritysten liikevaihtoja huomattavasti ja osa yrityksistä vetäytyi Itä-Suomesta pois tai lopetti toimintansa kokonaan. PESTIn liikevaihto laski noin 2 462 000 €:oon ja oli Varamiespalvelun liikevaihtoon verrattuna noin kolmasosa. Joensuun Opteamiin verrattuna PESTI oli noin kaksinkertainen. Vuosi 2010 oli alalla taantumien jälkeistä kasvun aikaa ja Itä-Suomesta vuosina 2008-2009 pois vetäytyneet yritykset alkoivat palata takaisin. Vuonna 2010 PESTI nousi markkinajohtajaksi Itä-Suomessa.

Seuraavassa kappaleessa alkaa opinnäytetyön teoriaosuus, jossa pohjustetaan aluksi asiakkuuksien johtamista käsitteenä eri teorialähteiden pohjalta. Tämän jälkeen kerrotaan asiakkuuksien johtamisesta suhdemarkkinoinnin näkökulmasta ja selittää, miksi suhdemarkkinointi on tärkeää.

### 3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan jo olemassa olevien asiakkaiden ja potentiaalisten, uusien asiakkaiden johtamista. Asiakkuuksien johtamisen aloittaminen on yritykselle iso päätös. Se tuo mukanaan uuden ajattelutavan ja kulttuurin, yrityksen sisäisiä muutoksia ja uuden asian perehdyttämistä. Asiakkuuksien johtaminen ei ole helppoa, mutta onnistuessaan se tuo yritykselle lisäarvoa ja menestystä. Parhaimmillaan se voi olla koko liiketoiminnan peruspilari. (Hellman 2003, 17.)

*”Asiakkuuksien johtamisen tarkoituksena on luoda arvokkaita asiakkuuksia. Tätä tehdään joko rakentamalla uudet asiakkuudet sellaisiksi, että ne suoraan ovat arvokkaita tai kehittämällä nykyisiä asiakkaita siten, että niiden arvo kehittyy myönteisesti.”*

(Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 19.)

#### 3.1 Suhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinointi, toisin sanoen suhdemarkkinointi on yksi näkökulma markkinoinnin moninaisessa maailmassa. Suhdemarkkinointi tarkoittaa asiakassuhteiden hoitamista markkinoinnin keinoin. (Gummesson 2004, 43–47.) Suhdemarkkinointiin perehtymisen avulla yritykselle tarjoutuu mahdollisuus parantaa johtamisten ja markkinoinnin keinojaan. Suhdemarkkinointi myös auttaa pitämään yllä jo olemassa olevia asiakassuhteita ja luomaan uusia. (Gummesson 2004, 24–29.)

Käsite suhdemarkkinointi levisi 1990- lopulla ja se perustuu suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen. Kirjassaan Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään Evert Gummesson (2004) kertoo tutkineensa suhdemarkkinointia jo 1970-luvulta lähtien. Gummessonin mukaan suhdemarkkinoinnissa korostuvat yrityksen ja yksilön välinen suhde, sekä pyrkimys mahdollisimman pitkäkestoiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Suhteiden ja toimivan yhteistyön edellytyksenä on, että molemmat osapuolet ovat aktiivisia suhteita kehittäessä (Gummesson 2004, 21, 37–38.)

Suhdemarkkinoinnin tärkeimpiä käsitteitä ovat suhteet, verkostot ja vuorovaikutus. Markkinoinnissa perus-suhde tarkoittaa yleensä toimittajan ja asiakkaan välistä suhdetta, joka on kaiken markkinoinnin perusta. Suhteet on oltava kunnossa, jotta toimittajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus olisi toimivaa ja luotettavaa. Suhdeverkosto puolestaan monimutkaisempi ja muodostuu usean eri suhteen joukosta. Verkostossa

voi olla useita toimittajia ja asiakkaita, sekä heidän kontaktejaan. Vuorovaikutus kuvaa osapuolten välistä kanssakäymistä. (Gummesson 2004, 21–23.)

Suhdemarkkinoinnissa tietyt käsitteet nousevat esille: 1 to 1 (one to one marketing), RM (Relationship Marketing) ja CRM (Customer Relationship Management). 1 to 1 Marketing tarkoittaa yksilöllistä markkinointia, jossa osapuolina ovat vain asiakas ja markkinoija. CRM Marketing eli asiakashallinta on yksilöllistä markkinointia asiakas-kohtaisesti, jossa hallitaan koko asiakkuutta, ei niinkään yhtä henkilöä asiakkuuden sisällä. Molemmissa markkinoinnin muodoissa keskitytään vain asiakkaan ja toimittajan väliseen vuorovaikutukseen. RM pitää sisällään samoja asioita, mutta on kokonaisuudessaan laajempi käsite, kuin CRM ja 1 to 1 marketing, sillä se käsittelee myös verkostoja ja niiden vaikutuksia asiakkuuksiin. (Gummesson 2004, 21–22.)

CRM on moniulotteinen termi ja sitä voidaan käyttää monella eri tapaa. Oksanen (2010) mukailee Buttlea (2009) todetessaan, että CRM voi tarkoittaa käsitettä toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan. Käsite voi tarkoittaa myös prosessia, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaisia (esim. markkinointi, myynti, asiakaspalvelu) tai asiakkaiden kannattavuutta maksimoiva liiketoimintastrategia. CRM voi myös olla lähestymistapa, jonka avulla yrityksellä on mahdollisuus tunnistaa potentiaaliset asiakkaat tai hankkia uusia asiakkaita. IT-järjestelmänä CRM on liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja hoidetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa. (Oksanen 2010, 22–23; Buttle 2009, 4.)

Asiakashallinnan avulla yritys voi parantaa jo olemassa olevia asiakassuhteitaan ja näin ollen sitouttaa asiakkaansa paremmin. Asiakashallinnan avulla jokaiselle yrityksen asiakkaalle on mahdollista tehdä räätälöity asiakassuunnitelma, kuinka asiakkaan kanssa tehdään yhteistyötä asiakkaan toiveet huomioon ottaen. (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders 2008, 24-28.)

Asiakkuuksia ja asiakkaista saatavaa tietoa on mahdollista hallita myös IT-järjestelmien avulla. Sen avulla yritys voi mitata asiakkaan arvoa eri kriteerien perusteella. Asiakashallinnan tietojärjestelmään kirjataan tarkasti kaikki olennainen tieto asiakkuudesta ja asiakkaan tottumuksista sekä toiveista. Ohjelma auttaa yritystä ennakkoimaan, tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja kohdentamaan toimenpiteitään eri asiakkaiden arvon parantamiseksi. Asiakkaasta on tehtävä laaja analyysi jo ennen

analyysikoneen käyttöönottoa, jotta tulokset olisivat mahdollisimman todenmukaisia. (Aarnikoivu 2005, 47–49.)

Yrityksen ottaessa käyttöön CRM-tietojärjestelmän, on yrityksen oltava selvillä, mitä järjestelmän avulla halutaan saavuttaa. Yrityksellä on oltava selvä strategia, jonka apuvälineenä se käyttää CRM-ohjelmaa. Itse CRM-ohjelma ei siis voi toimia strategiana vaan sen tehtävä on tukea yrityksen tapaa hallita asiakkaitaan. (Arantola 2003, 106.)

### 3.2 Kannattaako suhdemarkkinointi?

Suhteiden ja verkostojen kannattavuuden tutkiminen on kasvanut sitä mukaa, kun käsitteet CRM ja RM ovat yleistyneet. Suhdemarkkinointia voidaan tarkastella ja mitata eri näkökulmista, jotka auttavat ymmärtämään suhdemarkkinoinnin monimuotoisuutta. Suhteita pyritään selvittämään suhteiden tuottoasteen avulla. Monesti yrityksissä mitataan suhteiden tuottoastetta taloudellisen vaikutuksen näkökulmasta. (Gummesson 2004, 313–314, 337.)

*”Suhteiden tuottoasteella tarkoitetaan yrityksen suhdeverkoston perustamisen ja ylläpitämisen vaikutuksia pitkän aikavälin taloudelliseen tulokseen.”*

(Gummesson 2004, 312.)

Suhdemarkkinoinnin tarkoituksena on saada mahdollisimman pitkäaikaisia ja kannattavia asiakkaita, jotka nostavat yrityksen arvoa. Nämä asiakkaat ovat arvokkaita yrityksen tulevaisuuden kannalta ja heitä tulisi vaalia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24–25.) Kerron asiakassegmentoinnista ja asiakashoitomalleista lisää kappaleissa: 5.1.3 Asiakassegmentointi ja –hoitomallit. Gummessonin mukaan uusien asiakkaiden hankinta on yritykselle tärkeää, mutta kallista. Yrityksen on pystyttävä jatkuvasti pitämään palvelujensa laadun korkealuokkaisena ja luomaan jokaiselle asiakkaalle henkilökohtainen asiakassuhde, näin asiakas kokee itsensä tärkeäksi. (Gummesson 2004, 57, 67–70.)

Seuraavassa luvussa siirrytään suhdemarkkinoinnista asiakkaisiin ja kerrotaan millaisia ovat arvokkaat asiakkaat ja mitä tarkoittaa asiakkaan arvo yritykselle. Asiakkaan arvoon vaikuttavat myös asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus, asiakaskannattavuus, sekä asiakassuhteen kesto. Seuraavissa luvuissa kerrotaan tarkemmin näistä käsitteistä, mitä ne tarkoittavat ja niiden vaikutuksista yrityksen asiakassuhteisiin.

#### 4 ARVOKAS ASIAKAS

Asiakkaan arvon tunnistaminen ja arvon nostaminen on asiakkuuksien johtamisen yksi kulmakivi. Yrityksen tulee ottaa selvää kuinka arvokkaita asiakkaat heille ovat ja kuinka yrityksen sisällä tapahtuva kehitystyö vaikuttaa asiakkaan arvoon entisestään. (Storbacka 2003, 21.)

Asiakas voi olla yritykselle arvokas monella eri tavalla. Storbackan (1998, 29–30.) mukaan asiakkaan arvoa voidaan mitata seuraavilla mittareilla: asiakkuuden kannattavuus, asiakkuuden rahallinen volyymi, asiakkaan koko elinkaaren kannattavuus, asiakkuuden kesto, asiakkuuden lujuus (asiakastyytyväisyys), asiakkuuden referenssiarvo ja osaamisarvo.

Mäntynevan (2002) mukaan asiakkuuden arvon mittaamista verrataan usein asiakaskannattavuuden mittaamiseen. Asiakaskannattavuutta mitataan kuitenkin lyhyemmällä aikavälillä ja verrataan tilikauden tuloslaskelmaan, kun taas asiakkuuden arvoa tarkastellaan pitkällä aikajänteellä ja verrataan vuosien aikana kertyneeseen katekeritymään. Käsittelen lisää asiakkuuden arvon mittareita seuraavissa kappaleissa: 4.1 Asiakastyytyväisyys ja uskollisuus ja 4.2 Asiakaskannattavuus.

Mäntyneva (2002, 19) summaa asiakkuuden arvon koostuvan kolmesta eri käsitteestä: asiakkuuden tehokkuudesta, asiakkuuden volyymista ja asiakassuhteen kestosta. Asiakkuuden tehokkuus tarkoittaa sitä, kuinka nopeasti ja tehokkaasti asiakkuus pystytään hoitamaan ja asiakkuuden volyymi puolestaan kuvaa myynnin määrää asiakkaalle. Asiakkaan tehokas hoitaminen on suoraan verrannollinen asiakaskohtaiseen katteeseen ja asiakassuhteen kesto vaikuttaa siihen, kuinka kauan asiakkaasta saadaan katetta.

Asiakkaiden arvon kasvattaminen on kokonaisvaltaista asiakkaan arvon tuntemista ja osaamista tuoda asiakkaan arvo kannattavaksi ja tuottavaksi osaksi liiketoimintaa. Yrityksen johdolla ja koko henkilökunnalla tulisi olla selkeä näkemys asiakkaiden arvosta ja mahdollisuuksista arvojen kehittämiseen ja kehittymisen mittaamiseen. Tämän avulla yritys voi luoda itselleen kannattavia malleja asiakkaiden arvon kasvattamiseen. (Hellman 2003, 78–80.)

Monesti yrityksissä ajatellaan, että asiakkaiden tarpeet täyttävä palvelu on kokonaisuudessaan asiakaslähtöisen ajattelun perusta. Tämä on kuitenkin kyseenalaista,

sillä asiakas ei aina itsekkään tunnista tarpeitaan. Kun asiakas tunnistaa tarpeensa, se osaa vaatia siihen tyydyttävän palvelun ja jos palveluratkaisuja on valmiina, enää kilpailevat vain palvelun hinta ja laatu. Kun palveluyrityksellä on tarvittava asiakasymmärrys, se voi auttaa ja ohjata asiakasyritystä tunnistamaan mahdolliset ongelmat ja pohtia yhdessä asiakkaan kanssa niihin sopivia ratkaisuja. (Arantola & Simonen, 2009, 2-4.)

*”Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää siis sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella.”*

(Arantola & Simonen, 2009, 4.)

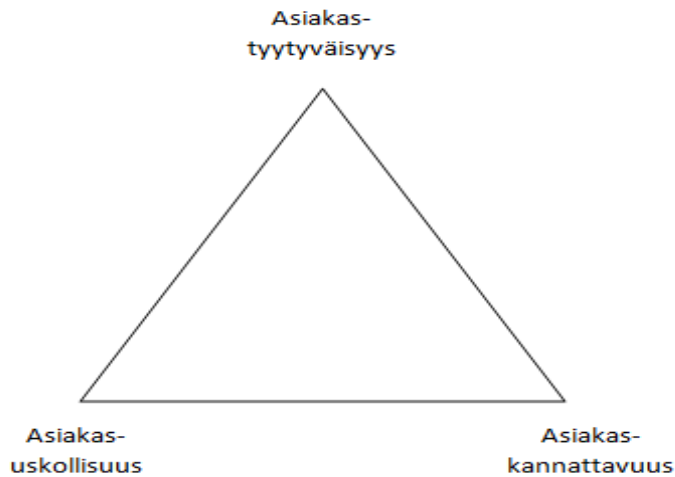
Asiakkaan arvotuotanto tulisi määritellä tarkasti, jotta asiakasta voidaan palvella oikealla tavalla ja oikealla hetkellä. Etsimme vastauksia kysymyksiin: mikä tuottaa asiakkaalle arvoa ja mikä on arvokasta asiakkaalle? Millaisia tavoitteita asiakkaalla on ja miten asiakas itse pyrkii ne saavuttamaan? Entä kuinka me voimme auttaa asiakastamme saavuttamaan tavoitteensa ja minkälainen rooli meillä on asiakkaan päivittäisessä elämässä? (Storbacka 2003, 15–16.)

Asiakaslähtöinen yritys pyrkii kaikilla mahdollisilla keinoilla saamaan tietoa siitä millä tavalla asiakas tuottaa itselleen arvoa. Ei riitä, että yritys on lähellä asiakasta vaan sen täytyy olla sisällä asiakkaan elämässä ja päivittäisessä työssä. Tämän tarkoituksena on auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Asiakaslähtöisyys määrittyykin asiakkuuden molemminpuolisen arvon ja tulevan kannattavuuden mukaan. (Storbacka 2003, 21–23.)

#### 4.1 Asiakastytyväisyys – ja uskollisuus

Asiakassuhdetta ja sen kehittymistä seurattaessa keskitytään asiakastytyvyyteen, -uskollisuuteen ja – kannattavuuteen. Asiakastytyvyydellä tarkoitetaan asiakkaan kokemusta palvelun laadusta ottaen huomioon asiakkaan tarpeet ja odotukset. Asiakastytyvyyttä voidaan mitata asiakastytyvyytutkimuksen- ja suoran (spontaanin) palautteen avulla. Suoralla palautteella tarkoitetaan asiakkaalta saatavia kiitoksia, kehittämideoita, valituksia ja toiveita. Asiakastytyvyytutkimuksilla mitataan yrityksen nykyisen asiakaskunnan tyytyväisyyttä ja kokemusta palvelun laadusta suhteessa asiakkaan toiveisiin ja odotuksiin. (Bergström 2003, 429–430.)

Yksi näkökulma suhdemarkkinoinnin kannattavuutta tarkasteltaessa on asiakastytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden arvo yritykselle. Näitä käsitteitä on mitattava laadullisesti eli mitkä niiden merkitykset ovat yritykselle. (Gummesson 2004, 314.)



KUVIO 1 Asiakkuuksien kolmiyhteys (Mäntyneva 2002, 27.)

Kuviossa 1 Mäntyneva (2002, 27) kuvaa asiakkuuksien kolmiyhteyttä asiakastytyväisyyden, -uskollisuuden ja – kannattavuuden näkökulmasta. Tyytyväinen asiakas on monesti uskollinen ja pidemmällä aikavälillä myös kannattava. Tämä on ns. ihanetila, joka ei kuitenkaan aina toimi. Yhteys näiden kolmen käsitteen välillä selvästi on, mutta aina tyytyväinen asiakas ei ole kannattava tai uskollinen. Kerron asiasta lisää seuraavissa kappaleissa.

Tarkasteltaessa asiakastytyvyyttä palvelun laadun osalta puhutaan usein kriittisestä tilanteesta. Nämä tilanteet voivat olla myönteisiä tai kielteisiä ja voivat vaikuttaa sekä asiakkaan asenteisiin, että käyttäytymiseen. Kriittiset tilanteet voivat syntyä jos kokemus poikkeaa hyvin paljon odotetusta tai jos tilanne on asiakkaalle erityisen tärkeä ja nämä voivat horjuttaa asiakastytyvyyttä suuntaan tai toiseen. Yritykset pyrkivät tunnistamaan kriittiset tilanteet ja toimimaan jatkossa asiakkaalle mieluisalla tavalla, jotta asiakas olisi mahdollisimman tyytyväinen ja uskollinen. (Arantola 2003, 26–35.)

Asiakasuskollisuudelle ei ole olemassa vain yhtä määritelmää, vaan yrityksillä on eri tilanteissa mahdollisuus seurata ja mitata asiakasuskollisuutta eri tavoin. Arantolan (2003, 26, 39) mukaan: ”Asiakasuskollisuus tarkoittaa yleensä jotain määrää uudelleen ostamista samalta toimittajalta tietyn ajan kuluessa.”

Bergströmin (2003, 430) mukaan esimerkkejä asiakasuskollisuuden mittareista ovat: myyntimäärä, myynnin arvon kehittyminen, keskiostosten suuruus, ostoyhteyden muutokset, viimeisin ostoajankohta, asiakasosuuden säilyminen tai muutokset, asiakkaiden vaihtuvuus, lopettaneiden asiakkaiden määrä, takaisin ostajiksi saatujen asiakkaiden määrä ja asiakassuhteen kokonaiskesto vuosina.

Asiakasuskollisuutta on monta eri laatua, riippuen mistä lähtökohdasta uskollisuutta tarkastellaan. Jotkut asiakkaat haluavat ostaa vain yhden yrityksen palveluja ja toiset kilpailuttavat mahdollisimman montaa yritystä tai käyttävät useamman yrityksen palveluja samanaikaisesti. Yritykset kehittävät erilaisia kanta-asiakas ja uskollisuus ohjelmia pitääkseen asiakkaat mahdollisimman uskollisina ja sitoutuneina ostajina. Asiakkaiden ostotapa voi kuitenkin olla aikaisemmin opittua tai tietoista valintaa kilpailijoiden kesken. Parhaiten asiakkaan päivittäiseen ostokäyttäytymiseen ja elämään pääsee sisälle samojen arvojen kautta. Asiakas, joka tuntee omaksuvansa saman arvomaailman yrityksen kanssa, sitoutuu pidemmäksi aikaa käyttämään yrityksen palveluja. (Bergström 2003, 430–431.)

Perinteisesti uskotaan, että palvelun laatu on suoraan verrannollinen asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen (laadun paraneminen-tyytyväisempi asiakas.) Sekä Arantola (2003), että Gummesson (2004) kyseenalaistavat tämän perinteisen ajattelumallin. Pelkästään asiakastyytyväisyys ei ennusta pitkäaikaisia asiakassuhteita, taustalla täytyy olla monipuolista asiakasymmärrystä. (Arantola 2003, 35.)

Yrityksen kannalta asiakastyytyväisyys on asiakassuhteen vaalimista ja siinä on otettava huomioon asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti. Joskus asiakas saattaa kuitenkin vaihtaa toimittajaa pelkästään kokeilun halusta tai kilpailijan paremman markkinoinnin seurauksena. (Gummesson 2004, 314–315.)

Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus eivät siis kulje käsi kädessä. Tyytyväinen asiakas ei välttämättä ole uskollinen ja joskus tyytymätön asiakas saattaa olla jopa uskollisempi. Mikä asian selittää? Joskus asiakkaalle voi esimerkiksi koitua liian suuria kustannuksia toimittajan vaihtamisesta, että se pysyy tyytymättömänäkin samalle toimittajalle uskollisena. Vaihtoehtoisesti tyytyväinen asiakas voi kokeilun halusta testata myös kilpailijoiden palveluja, vaikka moittimista nykyisestä palveluntarjoajasta ei olisikaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 117.)

Myös Internetillä on osansa asiakasuskollisuuteen. Internetin avulla asiakkaat voivat helposti perehtyä ja vertailla yrityksen tuotteita/palvelua ja vaihtaa yhteistyökumppania sen perusteella. Asiakkaista voi myös tulla moniuskoisia, eli he käyttävät monen kilpailijan palveluja yhtä aikaa. Tänä päivänä asiakkaat ovat valveutuneita ja osaavat vaatia yrityksiltä juuri heille suunnattua ja kokonaisvaltaista palvelua. Tässä kohdassa myyjien ja asiakaspalvelijoiden ammattitaito tulee näkyviin ja voi parhaimmillaan luoda pysyvän asiakassuhteen tai pahimmillaan menettää asiakassuhteen kokonaan. (Rubanovitsch, 2008.)

Yksi asiakassuhteen tuottoaste on asiakassuhteen kesto. Markkinoinnissa onkin pohdittu, kuinka paljon yrityksen täytyy käyttää resurssejaan nykyisten asiakkaidensa säilyttämiseen ja kuinka paljon uusasiakashankintaan. Tutkimusten mukaan pitkäaikaiset asiakkaat ovat yritykselle paljon tuottoisampia, kuin jatkuva uusien asiakkuuksien hankinta, olivat uudet asiakkuudet kuinka isoja tahansa. Uusasiakashankintaan kuluu suhteessa paljon enemmän resursseja ja rahaa, kuin asiakassuhteiden vaalimiseen. Asiakassuhteiden vaaliminen on kuitenkin ehdoton pakko asiakassuhteen pysyvyydelle. Asiakkaan ja toimittajan välinen suhde vaikuttaa kokonaisvaltaisesti palvelun laatuun ja tuottavuuteen. Molemminpuoliseksi koettu laadukas yhteistyö edistää asiakassuhteen säilymistä. (Gummesson 2004, 318–320, 323.)

## 4.2 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan asiakkaasta saatavaa tuottoa suhteessa asiakassuhteeseen käytettäviin kuluihin. Asiakaskannattavuutta on mahdollista laskea asiakaskannattavuuslaskelman avulla, joka sisältää mm. asiakkaan ostot, asiakashankinnan kustannukset, asiakassuhteen ylläpitokustannukset, poikkeamakustannukset (valitukset, ylimääräiset alennukset.) (Hellman 2003, 133–135.)

Yritys investoi eli panostaa rahallisesti jatkuvasti asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin. Investoitaessa tulee ottaa huomioon, kuinka kannattavaa investointi on ja saadaanko asiakassuhde pysymään niin kauan, että se olisi yritykselle tuottoisa eli investointi olisi kannattava. Uuden teknologian ja seurantaohjelmien avulla yritys voi seurata onko asiakasinvestointi kannattava vai ei ja kuinka kannattamattomasta asiakkaasta saisi kannattavan. Yrityksellä on monia tapoja mitata asiakkuuden kannattavuutta, mutta yksikään tapa ei itsessään riitä, vaan on käytettävä useampia eri mittareita. Eri mittareiden avulla yritys pyrkii saamaan ennakkotietoa asiakkaan mahdollisista tulevista tarpeista. (Hellman 2003, 80–81.)

Bergströmin (2003, 432) mukaan asiakaskannattavuutta voidaan seurata mm. seuraavien mittareiden avulla:

1. myynti per asiakas ja myynnin lisäys per asiakas
2. keskihinta per asiakas
3. keskikate per asiakas markkinointikustannukset per asiakas
4. palvelukustannukset per asiakas

Asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa tulisi ottaa huomioon koko asiakassuhteen elinkaari ja asiakkaasta mahdollisesti saatava hyöty tulevaisuudessa. Moni asiakas voi suositella yrityksen palveluja eteenpäin kollegayrityksilleen ja tuoda tätä kautta lisäarvoa itselleen. Asiakaskannattavuutta tulisi seurata muutaman perusmittarin avulla jatkuvasti koko asiakaskunnan tasolla ja asiakasryhmittäin sekä asiakastyypeittäin, jotta asiakastietoa voitaisiin vertailla kuukausi- ja vuositasolla. (Bergström 2003, 432.)

Asiakaskannattavuuden mittaamisesta saatavat tulokset on osattava käyttää oikein. Ei riitä, että kannattavuutta pelkästään mitataan, vaan on osattava käyttää tietoa kannattavuuspotentiaalien määrittämiseen ja toteuttamiseen. Kannattavuuspotentiaaliilla tarkoitetaan sitä, kuinka kannattavaksi asiakas olisi mahdollista saada, mutta se ei ole vielä käytännössä toteutunut (Mäntyneva 2002, 16.) Asiakaskannattavuuden mittaaminen ei ole yksinkertaista ja yleisin harhaluulo onkin, että suuret yritykset, jotka ostavat eniten ovat kannattavimpia ja pienet yritykset, jotka ostavat vähiten ovat kannattamattomia. (Storbacka 2003, 101.)

Storbackan (2003, 102–103) mukaan asiakaskannattavuutta ei voi mitata vain ostovolyymin perusteella, sillä silloin tulokset ovat vääristyneitä. Ostovolyymilla tarkoitetaan sitä määrää, kuinka paljon ja usein asiakas yritykseltä ostaa palveluja tai tuotteita. Storbacka toteaa, että ostovolyymiltaan vain suuret asiakkaat ovat kannattavimpia ja kannattamattomimpia. Tästä johtuen asiakasryhmittelyä ei tulisi tehdä ostovolyymin perusteella vaan laskea jokaisen asiakkaan kannattavuus erikseen ja jakaa asiakkaat ryhmiin näiden tulosten perusteella. Samaan ryhmään voi siis kuulua sekä suuria että pieniä yrityksiä.

Miksi asiakas ei ole aina kannattava? Syy löytyy usein yrityksen omista toimintavoista, syitä voivat olla mm:

1. Asiakassuhteen ylläpitoon käytettävä työn määrä on liian suuri. Asiakassuhteen hoitamiseen käytetään liikaa aikaa suhteessa siitä saatavaan tuottoon.
2. Hinnoitteluperiaate. Annetaan alennuksia, mitä enemmän asiakas ostaa. Tässä vaarana, että hintaa alennetaan niin paljon, ettei se kata asiakassuhteesta koituvia kuluja.
3. Volyyymi. Vähiten ostavat asiakkaat ovat usein kannattamattomimpia, sillä volyyymi ei riitä kattamaan kustannuksia.

(Storbacka 2003, 107–108.)

Asiakaskannattavuutta tutkittaessa kannattamattomat asiakkaat eivät ole automaattisesti huonoja asiakkaita. Asiakaskannattamattomuus saattaa johtua myös siitä, että yrityksen omat asiakasstrategiat ja asiakashoitomallit sallivat asiakkaan olla kannattamaton.

*”Asiakaskannattavuus riippuu aina asiakkaan ostokäyttäytymisestä.”*

(Storbacka 2003, 107.)

Kannattamattomiin asiakkaisiin tulisi suhtautua positiivisesti, sillä pienillä strategisilla muutoksilla kannattamattomista asiakkaasta on mahdollista saada kannattava. Yritys voi esimerkiksi ajatella mitä hinnan alentaminen saisi aikaan asiakkaiden ostokäyttäytymisessä tai puolestaan hinnan nostaminen. Samoin asiakkaan kokonaisvaltainen hyvä palvelu voi tuoda asiakasta kannattavampaan suuntaan. Tärkeintä on, ettei asiakasta kohdella eri tavalla vain sen takia, että se on kannattamattomampi kuin toinen asiakas, sillä tässä on vaarana menettää asiakassuhde kokonaan. (Storbacka 2003, 107.)

#### 4.3 Asiakassuhteen kesto

Aiemmassa kappaleessa 4.1 Asiakastyytyväisyys ja – uskollisuus Mäntyneva (2002) yhdisti asiakastyytyväisyyden, -uskollisuuden ja asiakassuhteen keston yhtenäiseksi kolmioksi, jossa kaikki ovat yhteydessä kaikkeen. Storbackan (1998) mukaan:

*”asiakassuhteen kesto yhdessä asiakaskannattavuuden kanssa muodostaa koko asiakkuuden elinkaaren kannattavuuden laskennan lähtökohdan.”*

Asiakkuus, joka on kestänyt jo pidemmän aikaa, on vakaammalla pohjalla, sillä tämän asiakkuuden aikana yrityksen ja asiakkaan väliset siteet ovat ehtineet lujittua. Pidempiaikaisen asiakkaan kanssa on myös mahdollista kehittää uusia yhteistyömahdollisuuksia ja lujittaa asiakassuhdetta entisestään (Storbacka 1998, 31.)

Seuraavassa luvussa siirrytään kuvaamaan asiakasjohtamisessa etenemistä, mitä siinä tulee ottaa huomioon ja millaisia käsitteitä se sisältää. Luku sisältää myös tuotekeskeisestä johtamisesta asiakaskeskeisempään johtamiseen siirtymisen vaiheet sekä teoriaa asiakashallinnan visiosta ja sen toteuttamisesta.

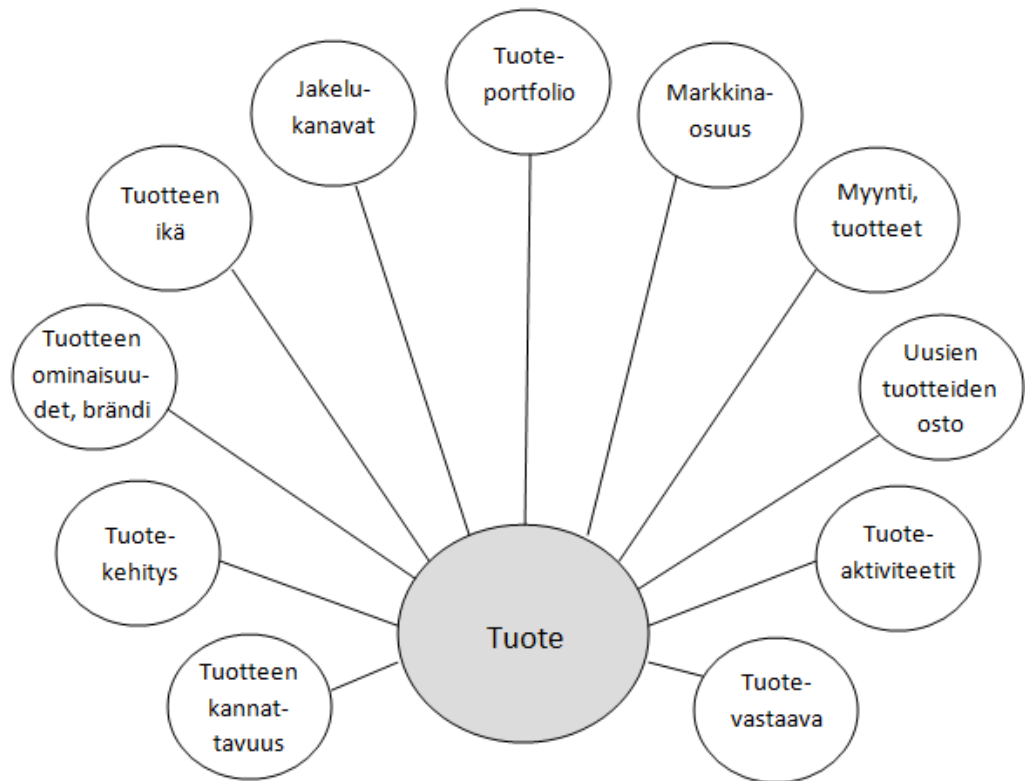
## 5 ETENEMINEN ASIAKASJOHTAMISESSA

Asiakasjohtamisessa eteneminen edellyttää siirtymistä tuotekeskeisestä johtamisesta asiakaskeskeiseen johtamiseen. Tuotekeskeinen johtaminen ja asiakaskeskeinen johtaminen ovat sisällöltään lähes täysin erilaisia vaikka ovat molemmat liiketoiminnan johtamista ja tähtäävät samoihin tavoitteisiin. Tuotekeskeisessä johtamisessa tuote/palvelu on yrityksen peruslähtökohtana ja asiakaskeskeisessä puolestaan asiakkaat. Yritysjohto joutuu tekemään valintoja näiden kahden johtamistavan osalta, eli kumpi on tärkeämpää ja kannattavampaa johtamista yrityksen kannalta. (Hellman, 2003, 23.)

Tuotekeskeisessä liiketoimintayhtälössä tulosta mitataan ja toimintaa suunnitellaan tuotelähtöisesti. Organisaatio panostaa tuotteisiin, myynnin kasvattamiseen, hintaan ja kustannusten hallintaan, sillä kannattavuuden uskotaan tulevan yrityksen kasvun myötä. Tuotekeskeisessä liiketoimintayhtälössä liikevaihto syntyy tuotteiden määrän ja myyntihinnan yhtälöstä. (Hellman 2003, 23–24.)

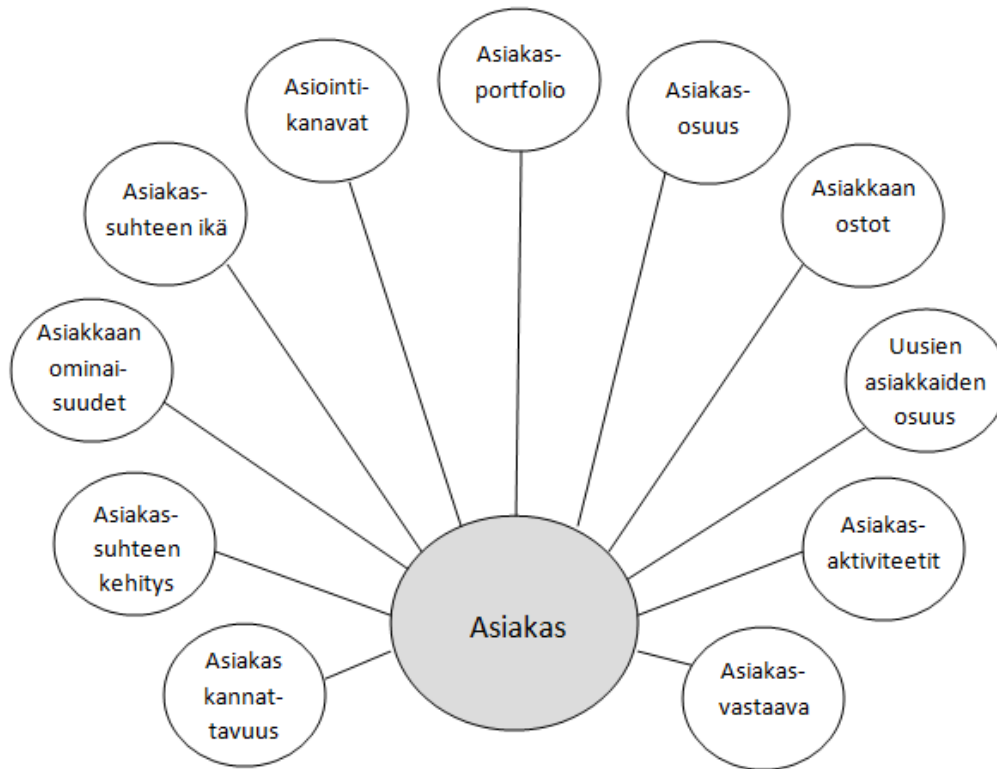
Asiakaskeskeinen liiketoimintayhtälö puolestaan asettaa koko toimintansa keskipisteeksi asiakkaat ja heidän tarpeensa. Tässä yhtälössä keskitytään tuotteen ja myynnin sijaan asiakkaisiin, asiakassuhteisiin, asiakasuskollisuuteen sekä asiakkaan aktiivisuuteen palvelun/tuotteen ostajana. Koska yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on vuosien saatossa muuttunut ja muuttuu edelleen, myös asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Tästä syystä yrityksen on tärkeää pystyä tuntemaan asiakas mahdollisimman hyvin, jotta näihin muuttuviin ja kehittyviin tarpeisiin voidaan vastata parhaalla mahdollisella tavalla (Hellman 2003, 25–26.) Kilpailu lisääntyy koko ajan ja asiakassuhde on usein jakautunut kilpailijoiden kesken. Yritys voi saada kilpailuetua, jos se osaa kerätä asiakkaaltaan haluttua tietoa eri mittareiden ja asiakashallintajärjestelmien avulla ja suunnata palvelu suoraan asiakkaan tarpeisiin (Bergström 2009, 113.)

Kuviossa 2 kuvataan tuotekeskeistä johtamista. Tuotekeskeinen johtaminen on ollut aikaisemmin tunnetumpi johtamistapana kuin asiakaskeskeinen johtaminen. Tuotekeskeisessä johtamisessa tuote toimii koko liiketoiminnan lähtökohtana ja sen avulla mitataan yrityksen toimintaa ja kannattavuutta (Hellman 2003, 71.) Kuvio 2 kuvaa tuotekeskeisen johtamisen suureita, mittareita ja työkaluja.



KUVIO 2 Tuotokeskeisen johtamisen suureet, mittarit ja työkalut. (Hellman 2003, 71.)

Kuviossa 3 kuvataan asiakaskeskeistä johtamista, jossa muutetaan kaikki tuotokeskeisen johtamisen työkalut asiakaskeskeiseen muotoon. Ne ovat perusidealtaan samantyyliä, mutta sisällöltään ja näkökulmiltaan täysin erilaisia tuotokeskeisen johtamisen kanssa. Jotta asiakaskeskeisessä johtamisessa voidaan käsitellä suuria kokonaisuuksia, on tärkeää, että asiakkaisiin yhdistetään kaikki tarvittava tieto samantyyloisena (Hellman 2003, 72.)



KUVIO 3 Asiakaskeskeisen johtamisen suuret, mittarit ja työkalut. (Hellman 2003, 72.)

### 5.1 Muutos asiakaskeskeisempään toimintamalliin ja asiakkaiden johtamiseen

Muutos asiakaskeskeisempään toimintamalliin ja johtamiseen ei tarkoita tuotokeskeisen toimintamallin ja johtamisen syrjäyttämistä, vaan asiakaskeskeisemmän toimintamallin sisällyttämistä ja uuden ajattelutavan lisäämistä yrityksen vanhaan toimintamalliin. Samalla tämä on mahdollisuus liiketoiminnan parempaan ja kokonaisvaltaisempaan hallintaan ja kehittämiseen. (Hellman, 2003, 74.)

Asiakkuusajattelun näkökulmasta tuote on osa asiakkuutta ja kaupankäynti kasvattaa asiakkaan arvoa. Tuotteita ei määritellä erikseen vaan ne kuuluvat osaksi asiakkuutta. Yrityksen ei tarvitse kilpailla tuotteen hinnalla vaan yrityksen kilpailukyky määrittyy siitä, kuinka hyvin se voi kohdentaa eri tavarat/palvelut asiakkaan tarpeiden mukaisesti (Storbacka 1998, 23.)

Asiakkaat ovat muuttuneet vuosien varrella ja osaavat vaatia parempaa ja räätälöidystä palvelua yrityksiltä. Asiakaskeskeisen toimintamallin mahdollistaa tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen, jonka avulla asiakastietojen kerääminen on helpotunut. Uudenlaisen teknologian ansiosta yrityksellä on mahdollisuus kehittyä asiak-

kaan ehdoilla ja toteuttaa asiakaskeskeistä toimintamalliaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Hellman, 2003, 69.)

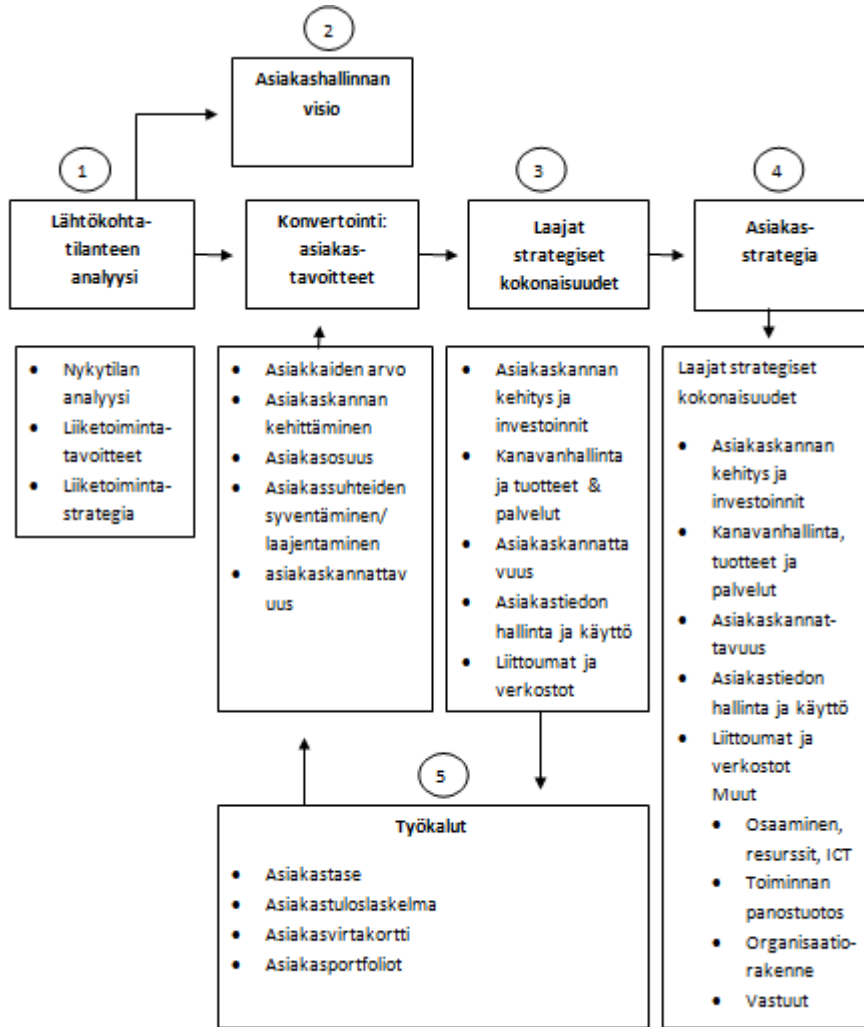
Muutos on kuitenkin haastava, eikä se onnistu ongelmitta kaikissa yrityksissä. Organisaatiomuutos on monelle yritykselle todella suuri muutos. On otettava muutosjohtamisen elementit huomioon, jotta jokainen työntekijä saa sisäistettyä uuden roolin ja uudet toimintamallit työyhteisössä. Monesti suuri muutos aiheuttaa myös epäilyksiä ja negatiivisia tunteita, sillä uusi asia tuntuu vieraalta. Tästä syystä työntekijätkin on otettava huomioon ja sitoutettava heidät organisaatiomuutokseen (Aarnikoivu 2005, 49.)

*”Kun tavoitteena on rakentaa asiakaslähtöistä toimintaa mahdollistava ja tukeva organisaatio, lähtökohtana ovat olemassa olevat asiakkuudet sekä potentiaaliset asiakkaat. Olennaista on perehtyä syvällisesti kumpaankin ryhmään.”*

(Aarnikoivu 2005, 49.)

Lähtökohtana tulisi olla organisaation mahdollistama toiminta, jonka avulla saavutetaan laadukkaat asiakaskohtaukset ja tyytyväiset asiakkaat. Uusi asiakaskeskeinen malli on rakennettava oman yrityksen asiakkuuksia ajatellen, eikä tästä syystä ole kopioitavissa oppikirjoista. (Aarnikoivu 2005, 50.)

Yrityksen eteneminen kohti asiakasjohtamista on monivaiheinen prosessi. Pelkkä asiakkaan arvon tunteminen ei yksistään riitä. On tunnettava myös oma yritys ja sen resurssit kehittyä asiakkuuksien johtajana (Hellman 2003, 90.) Seuraava kuvio havainnollistaa kokonaisvaltaista asiakkuuksien johtamista ja sen sisältämiä edellytyksiä.



KUVIO 4 Asiakkaiden johtamisen määrittelyn viisi eri vaihetta. (Hellman 2003, 90)

Kuviosta 4 käy ilmi asiakkaiden johtamisen määrittelyn viisi eri vaihetta. Määrittely alkaa lähtökohta-analyysistä, joka koostuu kolmesta eri vaiheesta: nykytila analyysistä, nykyisten liiketoimintatavoitteiden analyysistä ja liiketoimintastrategiasta. Jokaisen kolmen analyysin päätehtävänä on saada selville yrityksen sen hetkinen tila asiakasnäkökulmasta ja löytää nykyisten tavoitteiden ja strategioiden yhteys asiakkaisiin. Tavoitteena on saada selville missä roolissa asiakas tällä hetkellä on ja mikä rooli yrityksellä on asiakkaaseen. (Hellman 2003, 90–91.)

Nykytila-analyysissä selvitetään yrityksen liiketoimintaympäristöä, resursseja, asiakashallintaa ja asiakkaiden merkitystä liiketoiminnan muilla kehitysalueilla. Liiketoimintaympäristön analyysissä yritys pyrkii selvittämään vahvuuksiaan asiakashallinnassa ja käsittelemään sisäisiä ja ulkoisia muutostekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa yrityksen omaan käsitykseen asiakashallinnan tärkeydestä. Resursseilla analysoidaan yrityksen jo olemassa olevia voimavaroja asiakasjohtamiseen, hallintaan ja ke-

hittämiseen. Asiakashallinnalla määritellään yrityksen asiakastiedon laajuus tällä hetkellä ja kuinka sitä tulee kehittää sekä millaiset ovat yrityksen valmiudet toimia tällä alueella. Asiakastiedon merkityksellä liiketoiminnan muilla kehittämisalueilla tarkoitetaan sitä, kuinka yritys voi hyödyntää olemassa olevaa tietoa yrityksen eri toimialueilla ja yksiköissä. (Hellman 2003, 92–96.)

### 5.1.1 Asiakashallinnan visio: Konvertisointi; asiakastavoitteet

Yrityksen ympäristö muuttuu jatkuvasti ja nopeaa vauhtia. Tästä syystä on erittäin tärkeää, että yritys muuttaa myös oman toiminnan visiotaan ja toimintamallejaan sen mukaan. Yritykset, jotka ajattelevat oman toimintansa ja muuttuvan toimintaympäristön suhdetta aina samalla tavalla tai samasta näkökulmasta jämähtävät helposti paikoilleen, eivätkä pysty kehittämään toimintaansa. Hellmanin (2003) mukaan yrityksen visiotyöskentely on erittäin tärkeää yrityksen strategian kannalta, sillä strategiat luodaan toimivien visioiden perusteella. Toimivien visioiden takaamiseksi yrityksellä on oltava resursseja ja kannattavaa liiketoimintaa yhdistämään visiot jokapäiväiseen toimintaansa. (Hellman, 2003, 97–99.)

Asiakashallinnan visiossa määritellään se, että millaiseksi yritys haluaa asiakashallinnassa kehittyä ja millaisia toimenpiteitä se voi tulevaisuudessa ottaa käyttöön näiden kehittymisien varmistamiseksi. Yrityksen tulee määrittää myös se kuinka syvästiin asiakkuuksiin se pyrkii ja kuinka yritys on valmis muokkaamaan omaa tuote/palvelutarjontaansa asiakkaiden tarpeiden mukaan (Storbacka 1998, 121.)

Hellmanin (2003, 103) mukaan asiakashallinnan vision tulee vastata näihin kysymyksiin:

1. Millainen arvo yrityksen asiakashallinnalla ja -suhteilla halutaan olevan?
2. Millainen asema asiakaskunnassa yrityksellä halutaan olevan?
3. Millaisiksi asiakassuhteet ja niiden kannattavuus halutaan kehittää?
4. Millainen rooli asiakkailla ja asiakassuhteilla halutaan olevan liiketoiminnan eri alueilla ja johtamisessa?
5. Millaisia uusia liiketoiminta –ja yhteistyö- tai verkostoitumisratkaisuja halutaan saada aikaan?
6. Mitä mahdollisilta uusilta ansaintalogiikoilta tai liiketoimintamalleilta odotetaan?

7. Miten halutaan, että asiakkaat kokevat yrityksen ja asiakassuhteet sen kanssa?

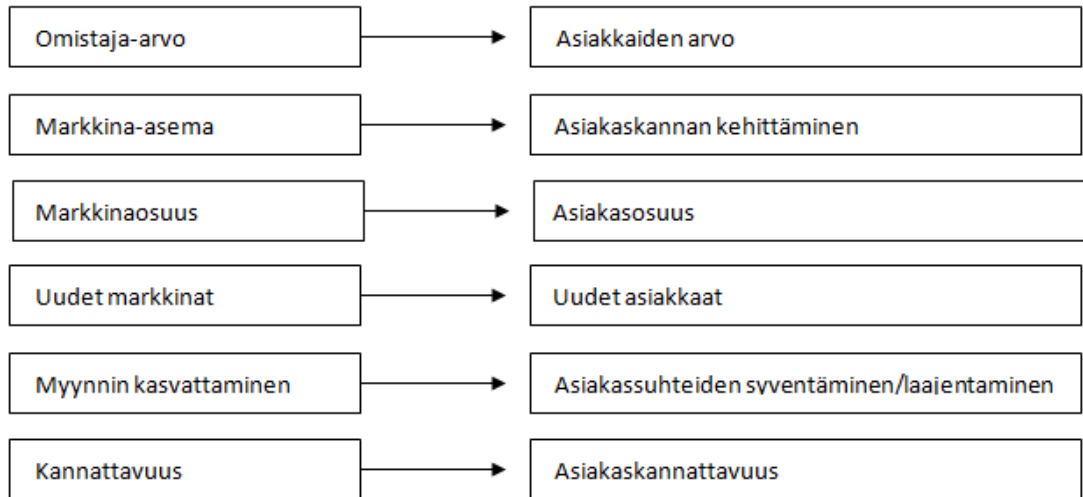
Seuraava askel kohti asiakashallinnan vision toteuttamista on muuttaa yrityksen perinteiset tuloslähtöiset tavoitteet asiakaslähtöisemmiksi tavoitteiksi. Asiakashallinnan tasoja on useita ja yritys voi valita niistä oman tasonsa yrityksen tavoitteiden mukaan. Seuraava taulukko havainnollistaa asiakashallinnan eri tasoja. (Hellman 2003, 103.)

Taso		
Verkostohallinta/ johtaminen	Asiakkaiden hallintaverkoston osana; yhteistyömalli; jaettu asiakastieto	Verkosto
Asiakkaiden johtaminen	Johtamismalli; tuotteiden johtamisesta myös asiakkaiden johtamiseen	Yhtiö
Asiakassuhde- markkinointi	Integroitu, kokonaisvaltainen asiakassuhde; kanavahallinta, rajapinnat	Yksikkö
Tietokanta- markkinointi	Oman myynnin ja markkinoinnin kohden- taminen; aktiviteetit, kampanjat, käynnit	Osasto
Kontaktien hallinta	Päivittäinen toiminta, asiakaskohtaamisten hallinta, kalenteri	Yksilö

KUVIO 5 Asiakashallinnan tasot (Hellman 2003, 104.)

Taulukossa 5 asiakashallinnan tasot lähtevät alhaalta ylöspäin ajatuksena, että ylempi taulukko sisältää aina alempien taulukoiden tason. Tasot lähtevät kontaktien hallinnasta ja etenevät aina verkostohallintaan ja johtamiseen. Ensimmäinen taso ”kontaktien hallinta” tarkoittaa tässä asiakkaiden perustietojen hallintaa (yhteystiedot, osotapahtumat, yhteydenotot ym). Tietokantamarkkinointi vie kontaktointia pidemmälle ja kattaa mm. kampanjat, yrityskäynnit, kutsut ja tiedotteet. Tämän avulla pyritään saamaan asiakkailta palautetta, jota voidaan hyödyntää myöhemmin. Kolmannella tasolla oleva asiakassuhdemarkkinointi hoitaa pitkäaikaisia asiakassuhteita ja pyrkii kehittämään asiakassuhteita ja -kannattavuutta. Asiakkaiden johtamisen edellytyksenä on suunniteltu asiakasstrategia, jota yritys noudattaa ja että asiakassuhteita hallitaan kokonaisvaltaisesti. Verkoston hallinta ja johtaminen tarkoittaa yhteistyömallia, jossa kaikilla verkoston jäsenillä on yhteiset ja sovitut pelisäännöt asiakassuhteista ja niiden hoidosta. (Hellman 2003, 104–105.)

Perinteisten tavoitteiden muuttaminen asiakastavoitteiksi lähtee yrityksen nykyisistä tavoitteista ja strategioista. Seuraavassa kuviossa on kuvattu kuusi perinteistä liiketoimintatavoitetta, jotka muutetaan asiakastavoitteiksi:



KUVIO 6 Vastinparien määrittely liiketoiminta- ja asiakastavoitteille. (Hellman 2003, 113.)

Kuviossa 6 omistaja-arvolla tarkoitetaan sen mittareita eli: yrityksen kannattavuutta, pääomantuottoa, kasvua ja aineetonta pääomaa. Omistaja-arvoja ei voida muuttaa kokonaisuudessaan asiakkaiden arvoiksi vaan asiakkaiden arvo tulisi sisällyttää omistaja-arvoon. Jokaisen yrityksen arvo on riippuvainen tulevaisuuden kassavirroista, joten asiakassuhteista huolehtiminen ja pitkien asiakassuhteiden vaaliminen on nyky-yrityksille tärkeää. (Hellman 2003, 114–115.)

Yrityksellä ei voi olla kannattavaa markkina-asemaa ilman kannattavaa asiakaskantaa. Asiakaskannan vahvistamiseksi ei ole vain yhtä tapaa toimia vaan sitä voidaan kehittää asiakaskannattavuuden, yrityksen asiakaskannan rakenteen sekä yhteistyön ja verkostoitumisen kautta. Yrityksen tulee huolehtia jo olemassa olevien asiakkaidensa kannattavuudesta ja kehittymisestä ja tätä kautta luoda tuottavampi ja vahvempi asiakaskanta. Yritysten on kuitenkin vaikea hallita asiakaskannan rakennetta ja saada siitä kaikkea hyötyä irti, sillä monella yrityksellä puuttuu sellainen olemassa oleva asiakastieto, joka auttaisi yritystä havainnollistamaan asiakkaassa tapahtuvat muutokset ja tarpeet ja kohdentamaan toimintaansa näiden tietojen avulla. Verkostoitumisen kautta yritys voi edullisesti/kannattavasti saada uusia asiakkaita. Yrityksellä tulee kuitenkin olla hyvät ja toimivat työkalut (työkaluista kerrotaan lisää kappaleessa 5.3 Asiakasjohtamisen työkalut s.44) sekä asiakashallinta, jotta yhteistyön ja verkos-

tojen avulla saavutetuista uusista asiakasryhmistä saadaan kannattavia. (Hellman 2003, 118–119.)

Markkinaosuuden määrittäminen on monen yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa ensimmäisenä. Markkinaosuudella tarkoitetaan sitä osuutta markkinoilla, joka yrityksellä on sen tuotteen/palvelun osalta suhteessa kilpailijoihin. Jos yritys haluaa kasvattaa markkinaosuuttaan, sen kannattaa ottaa huomioon myös asiakasosuus markkinoilla. Pelkästään asiakassuhteen laadun parantamisen ansiosta yrityksen ei tarvitse lisätä asiakkaidensa määrää, jotta asiakasosuus parane. Jos yritys haluaa lisätä asiakkaidensa määrää, sen ei tarvitse kasvattaa asiakasosuutta tai jos se haluaa kasvattaa vain asiakasosuuttaan, sen ei tarvitse puuttua asiakassuhteiden laatuun. (Hellman 2003, 120.)

Suunnittelun toteutus vaatii kaikkien edellä mainittujen asioiden yhdistämistä, sillä kaikissa asiakasryhmissä eri toimenpiteet eivät tuota tehokasta tulosta. Yritys voi esimerkiksi lisätä asiakasosuuttaan vain tärkeimmissä asiakkaissa tai parantaa asiakassuhteiden laatua vain valituissa asiakasryhmissä. Näillä eri kohdennuksilla yritys pyrkii saamaan parhaan mahdollisen hyödyn eri asiakkaistaan. Yrityksen täytyy oppia panostamaan oikeisiin asiakkaisiin, jotta se saa kasvatettua asiakasosuuttaan ja tätä kautta markkinaosuuttaan. (Hellman 2003, 121–122.)

Hellmanin (2003, 128) mukaan asiakassuhteiden tehokas hallinta liikevaihdon kasvattamiseksi edellyttää viittä asiaa: uusien asiakkaiden hallintaa, myyntimahdollisuuksien tehokasta hyödyntämistä nykyisessä aktiiviasiakaskannassa, passiiviasiakkaiden aktivointia ja menetettyjen takaisinsaantia, asiakasuskollisuuden lisäämistä ja asiakastiedon tehokasta hyväksikäyttöä.

Myynnin kasvattamisella ja asiakassuhteen syventämisellä on selvä yhteys. Asiakaslähtöisen yrityksen toiminnassa myyntiä kasvatetaan asiakkaan näkökulmasta, eli selvitetään mitä asiakas haluaa ja mitä asiakas on valmis maksamaan? Asiakassuhteita tarkastellaan asiakassuhteen laajuuden, eli kuinka moneen eri tuotteen/palveluun tai yrityksen yksikköön asiakas on sitoutunut sekä asiakassuhteen syvyyden, eli kuinka paljon asiakas ostaa yhtä tuotetta/palvelua suhteessa asiakkaan kokonaisostoihin -avulla. (Hellman 2003, 128–129.)

Yrityksen kannattavuutta kehittäessä vertaillaan yleensä yrityksen kustannustehokkuutta tai tuotteiden/palvelujen ainutlaatuisuutta. Yritys voi parantaa kannattavuuttaan

myös asiakasnäkökulmasta. Asiakaskannattavuutta pystytään arvioimaan monella eri tasolla, joten yrityksen tulee olla tietoinen siitä, mitä osa-aluetta halutaan parantaa. Tällä tavalla toimenpiteitä on helpompi kohdentaa ja toteuttaa. Asiakaskannattavuuden mittaaminen ei ole helppoa, koska se koostuu monesta pienemmästä osatekijästä, jotka vaikuttavat toisiinsa. Yrityksen tulee tiedostaa, että mistä sen kannattavuus syntyy? Tämän kysymyksen pohjalta yrityksen on helpompi hahmottaa oma ja kilpailijoidensa rooli asiakkaiden keskuudessa. Kannattavuus muodostuu pääasiassa yrityksen ja asiakkaan välisestä toiminnasta ja toimimatta jättämisestä. Yrityksen teot vaikuttavat kannattavuuteen yhtä paljon, kuin asiakkaan teot. Tästä syystä yrityksen on pystyttävä kilpailemaan asiakkaistaan, muuten se voi menettää ne kaikki kilpailijoilleen. (Hellman 2003, 129–131.)

### 5.1.2 Asiakastieto ja asiakasstrategia

Asiakastiedolla tarkoitetaan sitä tietoa, mitä yrityksellä asiakkaasta on. Asiakastieto voidaan jakaa kolmeen eri lajiin: dataan, informaatioon ja tietämykseen. Dataa ovat mm. asiakasyrityksen/asiakkaan nimi, toimiala, rakenne, yhteystiedot ja muut yksittäiseen asiakkaaseen liittyvät perustiedot. Dataa yhdistelemällä syntyy informaatio, joka on asiakkaasta analyysitietoa. Tietämystieto tulee toiminnan kautta, se on asiakastiedon tavoitteellista käyttämistä ja toiminnan mittaamista. Tämä kolmen eri tapahtuman yhdistäminen ja käyttöönotto mahdollistaa asiakastiedon hyödyllisen käytön organisaatiossa. (Hellman 2003, 87.)

Kaikkea tietoa asiakkaasta ei voi, eikä kannata kerätä. Kun yritys ryhtyy suunnittelemaan asiakastiedon keräämistä, on hyvä pysähtyä pohtimaan seuraavia kysymyksiä:

- *Mitä tietoa asiakkaasta tarvitaan? Tarvitaanko eri asiakasryhmistä eri tietoa?*
- *Miten tarvittavat tiedot saadaan, ja paljonko tietojen saaminen maksaa?*
- *Missä muodossa tiedot rekisteröidään, ja miten tiedoista voi tehdä poimintoja kampanjoita varten? Mikä on tiedonkeruun taso: yritys, kotitalous, yksilö?*
- *Mihin tietoa aiotaan käyttää ja kenellä on pääsy tietoihin?*
- *Miten tietoa päivitetään, ja kuka päivitykset hoitaa?*
- *Paljonko rekisterin perustaminen, ylläpito ja päivittäminen maksavat?*

(Bergström 2003, 421.)

Edellä mainittujen kysymysten avulla yritys pyrkii keräämään mahdollisimman laajan ja luotettavan asiakastietokannan, joka mahdollistaa yrityksen kokonaisvaltaisen asiakashallinnan asiakasjohtamisen eri työkalujen avulla. (Hellman 2003, 117.) Lisää asiakasjohtamisen työkaluista kappaleessa 2.4.5 Asiakasjohtamisen työkalut.

Asiakastietoa on mahdollista kerätä kahdentyyppisiltä asiakkailta; ”suorilta” asiakkailta, joiden kanssa yritys on tekemisissä suoraan ja joita se laskuttaa, sekä ”välillisiltä” asiakkailta, jotka voivat olla jälleenmyyjä tai muita välikäsiä tuotteen/palvelun myynnissä. Yrityksen on helpompi saada luotettavaa asiakastietoa suorilta asiakkaalta, koska välikäsien kautta palaute voi muuttua tai hävitä. Yrityksen johdolla on oltava selkeä käsitys siitä, kuinka asiakastiedon avulla tehdään lyhyen – ja pidemmän aikavälin tulosta. Tästä syystä yritys tarvitsee avukseen asiakasstrategian, jonka avulla päästä lähemmäs asiakastaan. (Hellman 2003, 85–87.)

Asiakkaat jaetaan eri kohderyhmiin asiakastiedon perusteella ja jokaiselle ryhmälle kehitetään oma asiakasstrategia. Asiakkaat jaetaan eri kohderyhmiin tiettyjen kriteerien perusteella, joita voivat olla esimerkiksi: ostomäärä, ostotiheys, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, asiakassuhteen arvo. Kohderyhmien täytyy sisältää selkeästi erilaisia asiakkaita, jotta jokaiselle kohderyhmälle on mahdollista luoda oikeat palvelukanavat. Näiden kohderyhmien pohjalta yritys määrittelee yhteisesti sovitut toimintatavat ja asiakashoitomallit, joita ryhmien sisällä toteutetaan. (Bergström 2009, 134, 251–252.)

Strategialla tarkoitetaan niitä keinoja, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan visionsa eli liiketoimintatavoitteensa. Asiakasstrategia on yrityksen asiakkaiden näkökulmasta tehty strategia, joka on vahvasti sidoksissa yrityksen omaan strategiaan ja tavoitteisiin. Asiakasstrategian tarkoituksena on saada yritys lähemmäs asiakasta ja saavuttamaan määritellyt tavoitteet asiakassuhteitaan ja niiden hallintaa kehittämällä. Asiakasstrategiat luodaan asiakastavoitteiden perusteella, jotka on muokattu yrityksen omien tavoitteiden mukaan asiakaslähtöisimmiksi. (Hellman 2003, 141–142.)

Ennen, kuin asiakasstrategiat voidaan viedä käytäntöön, yrityksellä on oltava riittävä asiakastieto ja osaaminen asiakastiedon käyttämiseen. Yritys tarvitsee koko organisaation kattavan yksiselitteisen määrittelyn siitä, kuinka asiakkaat luokitellaan, kuka on asiakas, kuka ei ole asiakas ja millaisia asiakkaat ovat. Määrittely tulee olla kaikkien

työntekijöiden tiedossa ja hyväksyttynä, jotta toiminta voidaan ohjata asiakaskeskeisesti ja muuttaa liiketoimintatavoitteita asiakastavoitteiksi. (Hellman 2003, 143–146).

Asiakasstrategian ja asiakastiedon avulla yritys johtaa asiakkuuksien kehittämistä haluamaansa suuntaan. Johtaminen näkyy asiakkaalle myyjän/asiakaspalvelijan välityksellä asiakaskohtaamisissa. On asiakaspalvelijan ammattitaidosta kiinni kuinka strategia saadaan vietyä onnistuneesti käytäntöön, eli kuinka onnistuneesti asiakas on saatu palveltua ja ovatko palvelun tulokset samat, kuin odotetut tulokset. (Europeus 2005.)

Asiakasstrategian määrittelyssä on syytä täsmentää ja käsitellä laajat strategiset kokonaisuudet, jotka voivat eri yrityksillä poiketa suuresti toisistaan. Käsitteitä, joita yrityksen tulisi täsmentää ovat mm: asiakaskannattavuus, asiakastiedon hallinta ja käyttö, asiakaskannan kehitys, asiakasinvestoinnit, kanavanhallinta, tuotteet, palvelut ja verkostot. Kokonaisuuksien kokoamisessa yhdeksi suureksi asiakasstrategiaksi edellä mainitut käsitteet yhdistetään organisaation rakenteeseen, jolloin jokainen organisaation työntekijä on yksimielisesti vastuussa asiakasstrategian läpiviemisessä ja yrityksen toimintaan sisällyttämisessä. Toimivan asiakasstrategian avulla yritys voi määrittää erilaisia asiakasryhmiä ja niille suunnattuja asiakashoitomalleja (Hellman 2003, 162–164.)

### 5.1.3 Asiakasryhmät ja asiakashoitomallit

Asiakasryhmät ovat edellisessä kappaleessa mainittuja kohderyhmiä, joille jokaiselle on suunnattu heitä parhaiten palveleva palveluratkaisu. Ryhmittelytapoja on monia erilaisia, yleisimpiä ryhmittelyperusteita ovat ryhmittely asiakkaiden ostokäyttäytymisen, -asiakkuuden vaiheen – ja asiakkaiden tarpeiden ja arvostuksien perusteella. Bergströmin (2003, 410–411) mukaan asiakasryhmittely tulisi tehdä asiakassuhteen vaiheen perusteella. Ensimmäisenä ryhmänä ovat potentiaaliset asiakkaat, eli mahdolliset uudet asiakkaat, jotka kuuluvat yrityksen tavoittelemaan kohderyhmään. Toiseen ryhmään kuuluvat satunnaisasiakkaat, jotka ostavat satunnaisesti yrityksen tuotteita/palveluja. Kolmas ryhmä sisältää kanta-asiakkaat ja neljänteen ryhmään kuuluvat entiset (menetetyt) asiakkaat.

Edellisten asiakasryhmien sisällä on vielä mahdollista tehdä tarkempia ryhmittelyjä. Potentiaalisen asiakkaat voidaan jakaa suspekteiksi ja prospekteiksi. Suspektit ovat potentiaalisia asiakkaista, joista ei kuitenkaan ole saatu vielä mitään asiakastietoja,

kun prospekteista puolestaan on saatu jo yhteystiedot ja jotain mahdollista tietoa ostokäyttäytymisestä. Satunnaisasiakkaat voidaan jakaa ensiostajiin ja satunnaisostajiin. Yrityksen tulisi pitää huolta juuri ensiostajista, sillä heistä voi tulla kanta-asiakkaita hyvän palvelun avulla. Kanta-asiakkaat eli avainasiakkaat ovat asiakasryhmä, joka tuo yritykselle eniten rahaa. Entiset asiakkaat voidaan ryhmitellä esimerkiksi sen perusteella, miksi asiakkuus on menetetty. Yritys on voinut menettää asiakkaan esimerkiksi huonon palvelun, hinnoittelun tai asiakkaan sitoutumattomuuden perusteella. (Bergström 2003, 411.)

Perinteisen asiakasryhmittelyn lisäksi asiakkaat voidaan ryhmitellä niiden ostokäyttäytymisen tai asiakkaiden arvon ja tarpeiden perusteella. Ostokäyttäytymisen perusteella tehtävä asiakasryhmittely toteutetaan asiakkaasta saadun asiakastiedon ja myyntitilastojen avulla. Tämä onnistuu parhaiten jo kanta-asiakkaiksi muodostuneiden asiakkaiden kohdalla, sillä näistä asiakkaista yrityksellä on eniten asiakastietoa ja kokemuksia heidän ostokäyttäytymisestään. Ostokäyttäytymisen perusteella asiakkaiden ostohistoriaa tutkitaan ja tehdään johtopäätöksiä tämän pohjalta, kuinka asiakas mahdollisesti ostaa tulevaisuudessa ja millaiset ovat asiakkaan tulevat tarpeet. (Bergström 2003, 412–413.)

Jos asiakkuudet ryhmitellään asiakkaan ostokäyttäytymisen mukaan, on otettava huomioon myös asiakasosuus, eli kuinka paljon tietty asiakas ostaa tietyn tuoteryhmän tai palvelun ostoista. Pienempi yritys voi käyttää vähemmän palveluja, kuin suurempi yritys, mutta se saattaa keskittää kaikki ostonsa vain ko. yritykselle ja on näin toimiessaan uskollinen asiakas yritykselle. Bergströmin (2009) mukaan nämä uskolliset asiakkaat tulisi palkita uskollisuutensa ansiosta. Samoin jotkut asiakkaat saattavat ostaa vähemmän, mutta ovat niin tyytyväisiä palveluun, että suosittelevat palveluntarjoajaa kollegayrityksilleen. Tällainen asiakas ei välttämättä ole uskollinen, mutta saattaa tuoda yrityksille lisää uusia asiakkaita.

Asiakkaiden ryhmittely asiakkaan tarpeisiin ja arvoihin perustuen on yleistynyt b-to-b markkinoinnissa eli yritysten välisessä markkinoinnissa. Tässä ryhmittelytavassa on tärkeää tietää asiakkaan arvomaailmaa, eli mikä on asiakkaalle arvokasta ja mitkä arvot saavat nämä asiakkaat tekemään päätöksen, että valitsevat juuri ko. yrityksen palvelun. Tässä ryhmittelyssä asiakastarpeet ovat markkinoinnin lähtökohtana ja se antaa yritykselle mahdollisuuden tarjota asiakkailleen kohdennettua palvelua heidän tarpeidensa mukaan. (Bergström 2009, 255.)

Laskettaessa asiakkaan arvoa yritykselle, tulee ottaa huomioon koko asiakkuuden elinkaari eli asiakassuhteen kesto. Laskennassa asiakkaasta saatuihin tuloihin lisätään asiakkaan tuoma lisähyöty yritykselle ja siitä saatava lisätulo, jonka summasta vähennetään asiakkaasta koituvat menot. Jäljelle jäävästä tuloksesta mitataan asiakkaan arvo yritykselle. Arvon pohjalta asiakkaat ryhmitellään eri ryhmiin ja kuhunkin ryhmään suunnataan erilainen markkinointi ja viestintä. Esimerkiksi kannattavimpiin asiakkaisiin voidaan pitää eniten yhteyttä ja suunnitella tiettyjä kanta-asiakasetuja, jotta asiakkaat pysyisivät jatkossakin sitoutuneina yrityksen palveluihin. (Bergström 2009, 255–256.)

Storbackan (2003, 47) mukaan asiakkaita voi ryhmitellä myös kannattavuuden ja asiakkuusprosessien perusteella. Kannattavuuden perusteella ryhmitteleminen on hankalaa, sillä asiakkaan aikaisempi ostohistoria ei välttämättä kerro sen tulevaa ostokäyttäytymistä. Asiakaskannattavuutta on hyvä seurata tarkasti, mutta vaarana on, että kannattamattomat asiakkaat leimataan ”huonoiksi” asiakkaiksi. Jos asiakas on kannattamaton, se ei välttämättä ole huono asiakas:

*”Asiakkaat ovat kannattamattomia siksi, että yrityksen strategia antaa heille mahdollisuuden  
kannattamattomaan ostokäyttäytymiseen”*  
(Storbacka 2003, 47.)

”Huonon” asiakkaan nimitys jää helposti asiakaspalvelijoiden mieleen ja palvelu saattaa tahattomasti muuttua asiakkaalle epäedulliseksi, josta voi pahimmillaan seurata koko asiakkuuden menettäminen. Syy ”huonoihin” asiakkaisiin voi usein olla yrityksessä itsessään. (Storbacka 2003, 47.)

Asiakkaita ryhmitellessä asiakkuusprosessin näkökulmasta asiakkaat jaetaan eri prosessin vaiheisiin ja suunnataan jokaiselle prosessille oma toimintamalli. Eri prosesseja voivat olla esimerkiksi: asiakassuhdeprosessi, kumppanuusprosessi, sopimusprosessi jne. Kaikki asiakkaat on ryhmitelty niiden prosessien mukaan, joihin he tällä hetkellä kuuluvat. (Storbacka 2003, 47–48.)

Kotlerin (2008, 29) mukaan asiakkaat täytyy jaotella eri ryhmiin, jotta yritys voi tarjota eri ryhmille suunnattua palvelua eri tavalla. Kotler jaottelee asiakkaat niiden kannattavuuden ja uskollisuuden perusteella. Kannattava suuri asiakas ei välttämättä ole uskollinen, vaan voi lähteä helposti kilpailijan mukaan tarjoustensa perusteella. Uskollinen pienempi asiakas saattaa puolestaan olla uskollinen ja käyttää vain yhden yrityk-

sen palveluja, mutta se ei ole kovinkaan kannattava. Kotler jakaa nämä asiakastyypit neljään eri luokkaan. Jokaiselle eri luokalle tulisi suunnata omanlainen strategia, jotta yritys osaisi suunnata oikeanlaiset asiakassuhteet tietyntylaisille asiakasryhmille.

Potential profitability	High profitability	<b>Butterflies</b> Good fit between company's offerings and customer's needs; high profit potential	<b>True Friends</b> Good fit between company's offerings and customer's needs; highest profit potential
	Low profitability	<b>Strangers</b> Little fit between company's offerings and customer's needs: lowest profit potential	<b>Barnacles</b> Little fit between company's offerings and customer's needs: low profit potential
		Short-term customers	Longt-term customers
<b>Projected loyalty</b>			

KUVIO 7 Customer relationship groups (Kotler 2008, 30; Reinartz & Kumar 2002)

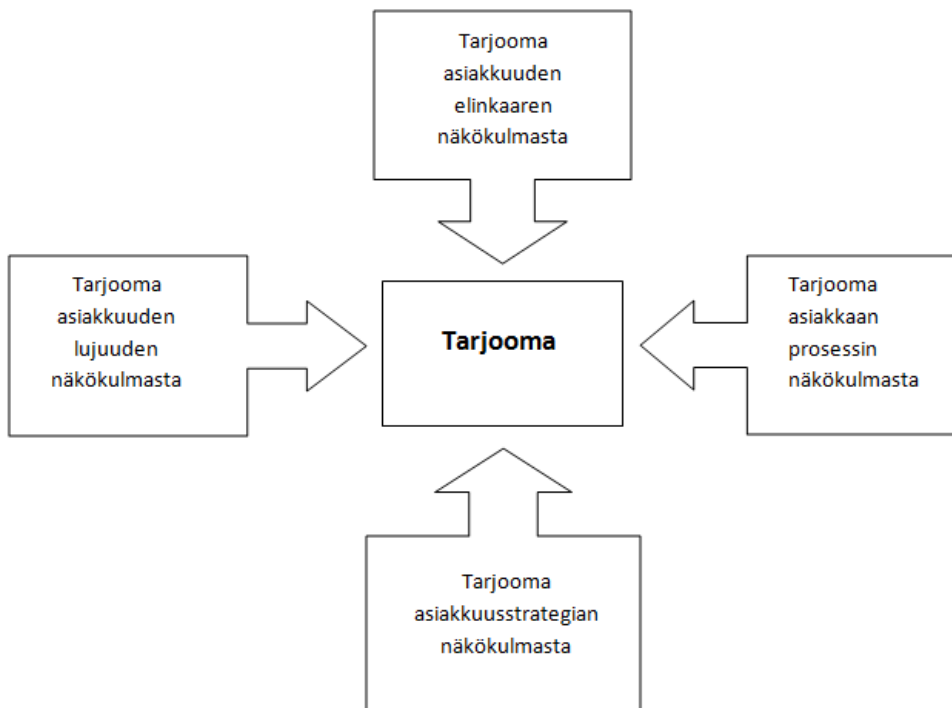
Kuvion 7 luokassa "Butterflies" (suomennettuna perhoset) ovat asiakkaat, jotka ovat tuottavia, mutta pysyvät asiakkaina vain hetken. Tätä ryhmää on vaikea saada sitoutettua vain yhden yrityksen asiakkaaksi, sillä ne karkaavat helposti kilpailijoiden mukaan parempien tarjousten perässä. Kotlerin (2008, 30) suositus on, että yritys panostaisi näihin asiakkuuksiin ja yhteistyön onnistumiseen, silloin kun ne ovat asiakkaana. On suuri todennäköisyys, että ryhmän asiakkaat käyttävät palvelua vain kerran, joten on hyvä lopettaa asiakkaaseen panostaminen heti asiakassuhteen päätyttyä. Jos asiakassuhde on asiakkaan mielestä ollut hyvä tai erinomainen, ne palaavat mahdollisesti asiakkaiksi uudelleen.

Ryhmän "True friends" (suomennettuna todelliset ystävät) asiakkaat ovat yritykselle kaikkein kannattavimpia ja uskollisimpia asiakkaita. Ne ovat riippuvaisia yrityksen palveluista ja haluavat jatkuvasti parantaa yhteistyösuhdetta yrityksen kanssa. Tämän ryhmän asiakkaat myös kertovat eteenpäin onnistuneesta kumppanuudesta ja voivat tuoda samalla yrityksille uusia asiakkaita. (Kotler 2008, 30.)

Vähiten kannattavia yrityksiä ovat ryhmien ”Strangers” (suomennettuna muukalaiset) ja ”Barnacles” (suomennettuna erakko) asiakkaat. ”Barnacles” ryhmän asiakkaat ovat uskollisia, mutta eivät tuottavia. Yrityksen tulisikin pohtia, voisiko tälle asiakasryhmälle myydä erilaisia palveluita, nostaa palvelun hintaa tai vähentää heihin käytettävää työn määrää. Jos tämän ryhmän asiakkaista ei saada kannattavia, on syytä miettiä, että lopetetaanko asiakkuus. ”Strangers” ryhmän asiakkaat ovat puolestaan jo valmiiksi kannattamattomia ja sitoutumattomia asiakkaita, joiden tarpeisiin yritys ei pysty vastaamaan. Tämän ryhmän asiakkaat on hyvä jättää vähemmälle huomiolle, sillä niistä ei todennäköisesti saa kannattavia ikinä. (Kotler 2008, 30.)

Asiakasstrategian ja ryhmittelyn jälkeen on tärkeintä, että suunnitelma viedään myös operatiiviselle eli toiminnalliselle tasolle, josta syntyvät asiakashoitomallit. Asiakashoitomalleissa on jokaiselle asiakasryhmälle suunnattu oma toimintamalli joka pohjautuu erilaisiin valittuihin strategioihin. Yrityksen työntekijät vievät nämä toimintamallit käytäntöön. (Europeaus 2005.)

Jokaisessa asiakashoitomallissa asiakkaille suunnattu tarjooma on muokattu asiakkaan tarpeiden mukaan. Tarjoomalla tarkoitetaan niitä palveluita ja tuotteita, joita yritys asiakkailleen tarjoaa. Sen sisältö ratkaisee usein asiakkaan kokeman arvon asiakassuhteesta ja on tästä syystä suunniteltava tarkasti. Tarjooman on tarkoitus tuottaa arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Se suunnitellaan jokaiselle asiakkaalle erikseen ja sen avulla pyritään vaikuttamaan asiakaskannattavuuteen, -tyytyväisyyteen ja asiakassuhteen keston. Seuraavassa kuviossa havainnollistan, kuinka tarjooman sisältöä voidaan suunnitella eri näkökulmista kuten: asiakkuusstrategian-, asiakkuuden lujuuden-, asiakkuuden elinkaaren- ja prosessin näkökulmista. (Pohjanmäki O.P.) Kuviossa 8 esitellään tarjooma suunnittelun näkökulmasta.



KUVIO 8 Tarjooman suunnittelun näkökulmia. (Pohjanmäki O.P.)

Kilpailukykyisen yrityksen tulisi pystyä tarjoamaan asiakkailleen jotain ainutlaatuista. Storbackan (2003, 16) mukaan ainutlaatuisuus saadaan esiin, kun tarjooma määritellään prosessina, joka on suunnattu suoraan asiakkaalle. Prosessilla tarkoitetaan eri asiakkaille suunnattuja asiakashoitomalleja. Monet yritykset tekevät sen virheen, että tarjoavat asiakkaalle ydin tuotteen/palvelun lisäksi niihin sidottuja lisäpalveluja lisäarvon tuottamiseksi. Prosessiajattelu on parempi vaihtoehto, sillä sitä kilpailijan on vaikea kopioida ja yritys säilyttää ainutlaatuisen tarjoomansa.

## 5.2 Asiakasjohtamisen työkalut

Asiakasjohtamisen työkaluilla tarkoitetaan niitä työkaluja, jotka auttavat yritystä viemään yrityksen asiakasstrategian käytäntöön saakka. Asiakasjohtamisen työkalut perustuvat asiakastietoon ja sen luotettavuuteen. Asiakkaasta saatava tieto on perustuttava tiedon oikeellisuuteen, ajantasaisuuteen ja käytettävyyteen. Virheellinen tai puutteellinen tieto voivat johtaa työkaluilla toteutettavaa lopputulosta harhaan tai vääristää totuutta kokonaan. (Hellman 2003, 167.)

Tietojen pitäminen ajan tasalla aiheuttaa yritykselle kustannuksia, mutta ilman sitä, ei yritykselle tule voittoaakaan. Mitä ajantasaisempi tieto yrityksellä on asiakkaasta, sitä

paremman tuoton yritys asiakkaastaan saa. Jotta asiakastietoa voisi käyttää johtamisen työkaluissa, tiedon tulee siirrettävissä yrityksen liiketoimintaan ja tietojärjestelmään helposti. Myös tietojärjestelmää käyttävillä henkilöillä on oltava samanlainen näkemys asiakastietojärjestelmään lisättävistä tiedosta, jotta sitä voitaisiin käyttää mahdollisimman hyödyllisesti. (Hellman 2003, 167–168.) Tärkeintä on, että kaikki samasta asiakkaasta löytyvä tieto sijoitetaan asiakastietokantaan (CRM) samaan paikkaan. Kaikilla asiakkaaseen yhteydessä olevilla henkilöillä on oltava mahdollisuus päivittää kyseiseen asiakastietokantaan uutta asiakastietoa (Bergström 2003, 421–422.)

Asiakasjohtamisen työkalut koostuvat neljästä eri kokonaisuudesta, jotka tuottavat yritykselle tietoa asiakkaasta. Mitä paremmin työkalut saadaan yhdistettyä yrityksen liiketoimintaan, sitä paremmat edellytykset ne luovat asiakkaiden johtamiselle. Kyseiset työkalut ovat: asiakastase, asiakastuloslaskelma, asiakasvirtakortti ja erilaiset asiakasportfoliot. (Hellman 2003, 178.) Seuraavissa kappaleissa kerrotaan kyseisistä asiakasjohtamisen eri työkaluista ja havainnollistetaan työkaluja kuvioiden avulla.

Kuvion 9 asiakastaseesta käy ilmi yrityksen asiakaskanta, sen koko ja kehittyminen. Tarkoituksena on antaa tietoa kunkin asiakkaan rahallisesta arvosta ja asiakassuhteen kehittymisestä asiakkaan ostojen perusteella, eli kuinka paljon kukin asiakas on tuonut yritykselle liikevaihtoa. Seuraavassa kuviossa Hellmanin (2003) esimerkki asiakastaseesta:

## ASIAKASTASE

Aikajakso: \_\_\_\_\_

• Yksikkö

Olemassa olevat asiakassuhteet	Kuluva kausi (kpl)	Edellinen kausi (kpl)	Kuluva kausi (000€)	Edellinen kausi (000€)
Uudet asiakkaat	18 000	12 000	36 000	26 000
Ensiasiakkaat	12 000	8 000	24 000	18 000
Aktivoidut	6 000	4 000	12 000	8 000
Aktiiviasiakkaat	116 000	124 000	390 000	373 000
Avain-/kanta-asiakkaat	24 000	26 000	154 000	132 000
Toistuvaisasiakkaat	73 000	82 000	149 000	161 000
Muut aktiiviasiakkaat	19 000	16 000	87 000	80 000
Passivoituvat asiakkaat	21 000	18 000	24 000	22 500
Ent. avain-/kanta-asiakkaat	4 000	6 000	6 000	8 000
Entiset toistuvaisasiakkaat	11 000	2 000	5 000	4 000
Entiset muut aktiiviasiakkaat	6 000	10 000	13 000	10 500
<b>Yhteensä</b>	<b>155 000</b>	<b>154 000</b>	<b>714 000</b>	<b>714 000</b>
Prospektit	30 000	28 000	(arvo)	
Passiiviasiakkaat	40 000	45 000	(arvo)	(arvo)
< 12 kk	15 000	14 000	(arvo)	(arvo)
12–24 kk	25 000	31 000	(arvo)	(arvo)
Menetetyt asiakkaat	50 000	52 000	(arvo)	(arvo)
< 12 kk	25 000	28 000	(arvo)	(arvo)
>12 kk	25 000	24 000	(arvo)	(arvo)

KUVIO 9 Asiakaskate (Hellman 2003, 182.)

Mittareina asiakastaseessa käytetään euroja ja lukumääriä. Asiakkaat jaotellaan asiakastaseessa eri asiakasryhmiin, sillä se auttavat yrityksiä havainnoimaan kuinka kukin asiakasryhmä kasvaa ja kehittyy ja miten eri asiakasryhmiä on mahdollista ohjata. Asiakkaat voidaan jakaa kolmeen eri asiakassuhteen vaiheeseen: ensimmäisessä ryhmässä ovat asiakkaat, joihin ei vielä ole asiakassuhdetta, mutta jotka haluttaisiin yrityksen asiakkaiksi. Toinen ryhmä sisältää yrityksen olemassa olevat asiakkaat, joista liikevaihto syntyy. Kolmas ryhmä koostuu asiakkaista, jotka ovat aikaisemmin olleet, mutta eivät enää ole yrityksen asiakkaita (Hellman 2003, 183–184.)

Asiakastaseen rinnalla apuvälineenä toimii asiakastuloslaskelma (kuvio 10), joka jakautuu kahteen osaan: ensimmäinen osa keskittyy asiakkaiden määrään ja toinen osa asiakkaiden kannattavuuteen. Ensimmäisen osan tarkoituksena on antaa tietoa asiakaskannan kehittymisestä suhteessa edelliseen jaksoon ja toinen osa summaa yhteen asiakaskannan muutoksia (kauden aikana säilyneet asiakkaat + uudet asiakkaat – menetetyt asiakkaat = nykyasiakkaat.) (Hellman 2003, 189–191.)

Kausi: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

## ASIAKASTULOSLASKELMA 1

• Yksikkö

(KPL)	Tavoite	Kuluva kausi	Edellinen kausi
Aktiiviasiakkaita kauden alussa	144 000	144 000	130 000
Säilyneet asiakassuhteet	133 000 (92 %)	118 000 (82 %)	119 000 (92 %)
+ Uudet asiakkaat	28 000	18 000	22 000
* Ensiasiakkaat		14 000	19 000
* Aktivoidut asiakkaat		4 000	3 000
– Päättyneet asiakassuhteet	7 000	22 000	8 000
Yhteensä (Akt. asiakkaita kauden lopussa)	161 000	136 000	144 000

	Kauden alku	Säilyneet	Uudet	Menetettyt	Yhteensä
Aktiiviasiakkaat					
* Avain/kanta-asiakkaat					
* Toistuvais-asiakkaat					
* Muut aktiivi-asiakkaat					

Passivoituvat asiakkaat					
* Entiset avain-/kanta asiakkaat					
* Entiset toistuvais-asiakkaat					
* Entiset muut aktiivi-asiakkaat					

KUVIO 10 Asiakastuloslaskelma 1 (Hellman 2003, 188.)

Asiakastuloslaskelman toiseen osioon lasketaan asiakaskannattavuuteen vaikuttavat kulut asiakasryhmittäin, eli mitä kuluja asiakkaasta on syntynyt asiakassuhteen aikana (esim. hankinta, myynti ja suhteen ylläpito.) Tuloslaskelman toinen osa, joka on kuvattu kuviossa 11, on yksi yrityksen tärkeimmistä työkaluista sillä sen avulla yritys saa selkeän kuvan, mitkä asiakkaat ovat kannattavia ja mitkä eivät. Sen avulla saa-

daan myös selville mihin asiakkaisiin kannattaa panostaa ja milloin asiakassuhde on viisainta lopettaa. (Hellman 2005, 186–187.)

Kausi: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

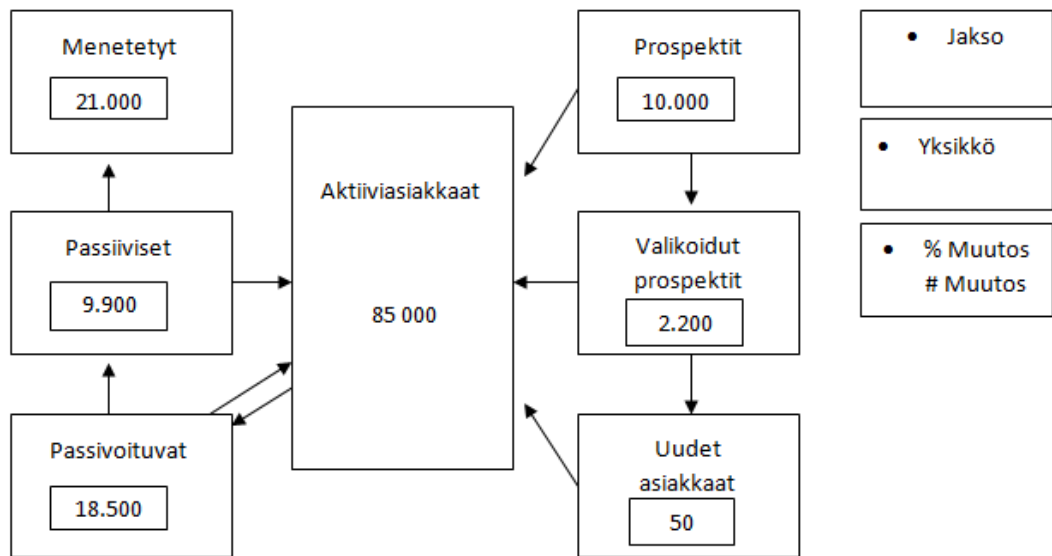
ASIAKASTULOSLASKELMA 2

• Yksikkö

KUSTANNUKSET									
Olemassa olevat asiakas-suhteet	Lukumäärä	Asiakas-kate 1	Hankinta	Suhde	Myynti	Kanava	Poikkeama	IT+osuus	P/L
Uudet asiakkaat	18 000	12 000							
– Ensiasiakkaat	12 000	8 000							
– Aktivoituneet	6 000	4 000							
Aktiiviasiakkaat	116 000	124 000							
– Avain-/kanta-asiakkaat	24 000	26 000							
– Toistuvais-asiakkaat	73 000	82 000							
– Muut	19 000	16 000							
Passivoituvat asiakkaat	21 000	18 000							
– Ent. avain-/kanta-asiakkaat	4 000	6 000							
– Ent. toistuvais-asiakkaat	11 000	2 000							
– Ent. muut aktiivi-asiakkaat	6 000	10 000							
Yhteensä	155 000	154 000							

KUVIO 11 Asiakastuloslaskelma 2 (Hellman 2003, 191.)

Seuraavan kuvion (kuvio 12) Asiakasvirtakortti kuvaa asiakassuhteen elämäntaakkaa. Se kertoo milloin asiakassuhde on kehittynyt suspektitasolta prospektiksi ja milloin asiakassuhde on alkanut. Asiakasvirtakortti kuvaa myös asiakassuhteen passivoitumista ja loppua. Asiakas on aina jonkinlaisessa suhteessa yritykseen, mutta asiakasvirtakortti ryhmittelee asiakkaat ostokäyttäytymisen ja kuluneen ajan mukaan. Jos asiakas ei ole ostanut tietyn ajan sisällä, se siirtyy seuraavaan ryhmään. (Hellman 2003, 195.)



KUVIO 12 Asiakasvirtakortti: kappalemäärät (mukaiillen Hellman 2003, 194.)

Asiakasvirtojen tarkastelu tuo yritykselle mahdollisuuden varmistaa, että heillä on tarpeeksi aktiivisia asiakkaita suhteessa passivoituviin tai menetettyihin asiakkaisiin. Sen avulla yritys voi myös ryhtyä eri toimenpiteisiin asiakasryhmien sisällä, jotta asiakkaita saataisiin siirrettyä ryhmästä toiseen eli aktivoitua uudelleen. (Hellman 2003, 167.)

Asiakasportfoliot ovat tarkempia informaatioltaan kuin asiakastaseet tai asiakastuloslaskelmat, sillä niihin kootaan asiakkaista asiakastietoa aina yhdestä näkökulmasta. Hellmanin (2003) mukaan eri näkökulmat ovat: asiakasrakenne, toimitilat, asiakas-suhteiden syvyys ja laajuus, asiakasosuus, frekvenssi, kanavat, asiakasuskollisuus, muutokset asiakkaissa, asiakaskannattavuus ja uudet asiakkaat. Seuraavaksi kuvataan muutamia esimerkkejä asiakasportfolioista. Seuraavassa kuviossa (kuvio 13) havainnollistetaan asiakasrakenneportfolio:

## Asiakasrakenneportfolio

Asiakassuhteen koko	Asiakkaiden lukumäärä	% asiakkaista	Myynti	% myynnistä	Keski. myynti
>30.00.000					
10.000.000–30.000.000					
5.000.000–10.000.000					
1.000.000–5.000.000					
100.000–1.000.000					
<100.000					
Portfolio yhteensä					
Yritys yhteensä		100		100	

KUVIO 13 Asiakasrakenneportfolio (Hellman 2003, 212.)

Asiakasrakenneportfolio perustuu asiakkaiden ostoihin tietyn ajanjakson sisällä ja sen avulla voidaan määrittää asiakastavoitteet ja strategiat. Asiakkaat jaetaan eri liikevaihtoluokkiin ja kuvion mukaan taulukossa näkyvät asiakkaiden lukumäärä ja prosentuaalinen osuus kaikista yrityksen asiakkaista sekä asiakkaiden ostot suhteessa ja prosentuaaliset osuudet yrityksen kokonaisymyynnistä. Tämän avulla yritys pystyy tarkastelemaan millainen merkitys kullakin asiakasluokalla on myynnillisesti, kuinka riippuvainen yritys on suurista tai pienistä asiakkaista, sekä asiakkaiden keskimääräiset ostot ja ostojen kehityksen (Hellman 2003, 212–213.)

## Kanavaportfolio

	Edustajat	CC-puhelin	e-kanava	Fax, kirje	Muut	Ostot yht.	Asiak- kainta yht.	Yksi kanava	Moni kanava
Ostot viim. 12 kk									
>30.000.000									
10.000.000– 30.000.000									
5.000.000– 10.000.000									
1.000.000– 5.000.000									
100.000– 1.000.000									
<100.000									
0									
Yhteensä									

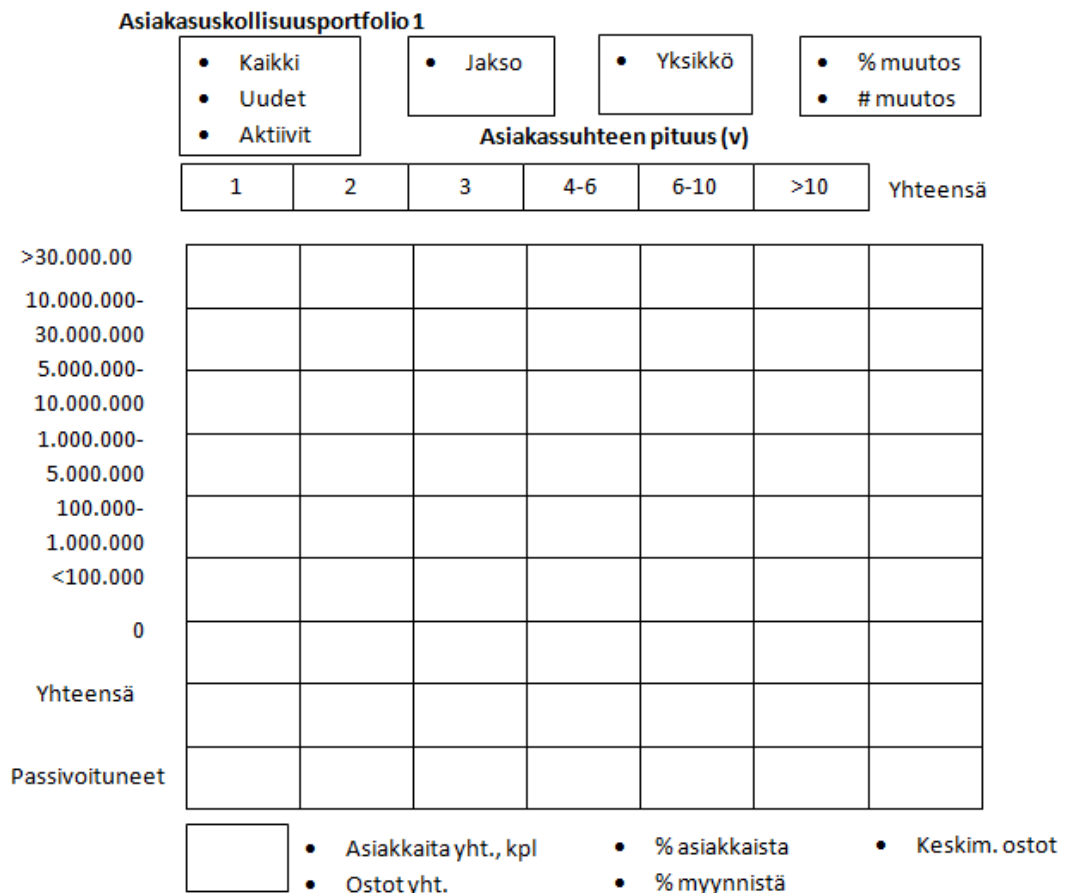


- Tilauksia yht. kpl
- Asiakkaiden lkm
- % myynnistä
- Ostot yht.
- % asiakkaista
- Keskim. ostot

KUVIO 14 Kanavaportfolio (Hellman 2003, 236.)

Kuviossa 14 kuvatun kanavaportfolion avulla yritys voi hallita eri kanavia kustannustehokkaasti. Sen ideana on ryhmitellä asiakkaat sen mukaan, mitä kanavia he käyttävät. Tämän portfolion tarkoituksena on saada vastaukset kysymyksiin: millaiset asiakkaat käyttävät mitään kanavaa? miten eri kanavat vaikuttavat toiminnan tuloksellisuuteen ja entä kannattavuuteen? ja kuinka tyytyväisiä eri kanavien asiakkaat ovat?

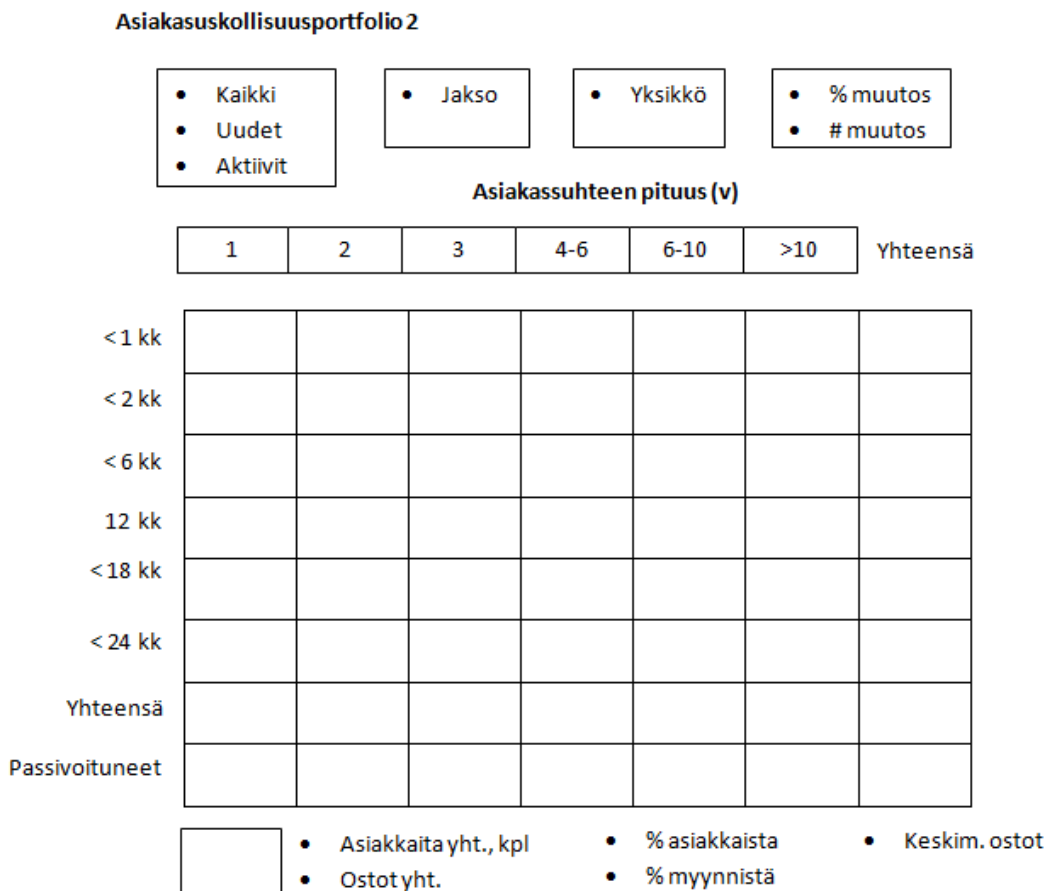
Kanavaportfolion avulla voi seurata myös asiakassuhteiden kehittymistä ja muutoksia pidemmällä tähtäimellä ja kuinka erilaiset muutokset sekä toimenpiteet otetaan vastaan eri asiakaskunnissa. Kanavaportfolio myös auttaa yritystä saamaan selville kustannustehokkaimmat kanavat esimerkiksi: markkinointikeinona e-kanava voi olla erinomainen ja se tavoittaa uusia asiakkaita, mutta jo olemassa olevia asiakkaita tavoiteltaessa erittäin huono ja kallis vaihtoehto. Kun taas faxi tai kirje ovat kustannukseltaan matalampi tapa lähestyä jo olemassa olevia asiakasta, mutta voivat olla huono markkinoinnin tai uusasiakashankinnan keino (Hellman 2003, 236–237.)



KUVIO 15 Uskollisuusportfolio 1: asiakassuhteen koko ja pituus (Hellman 2003, 242.)

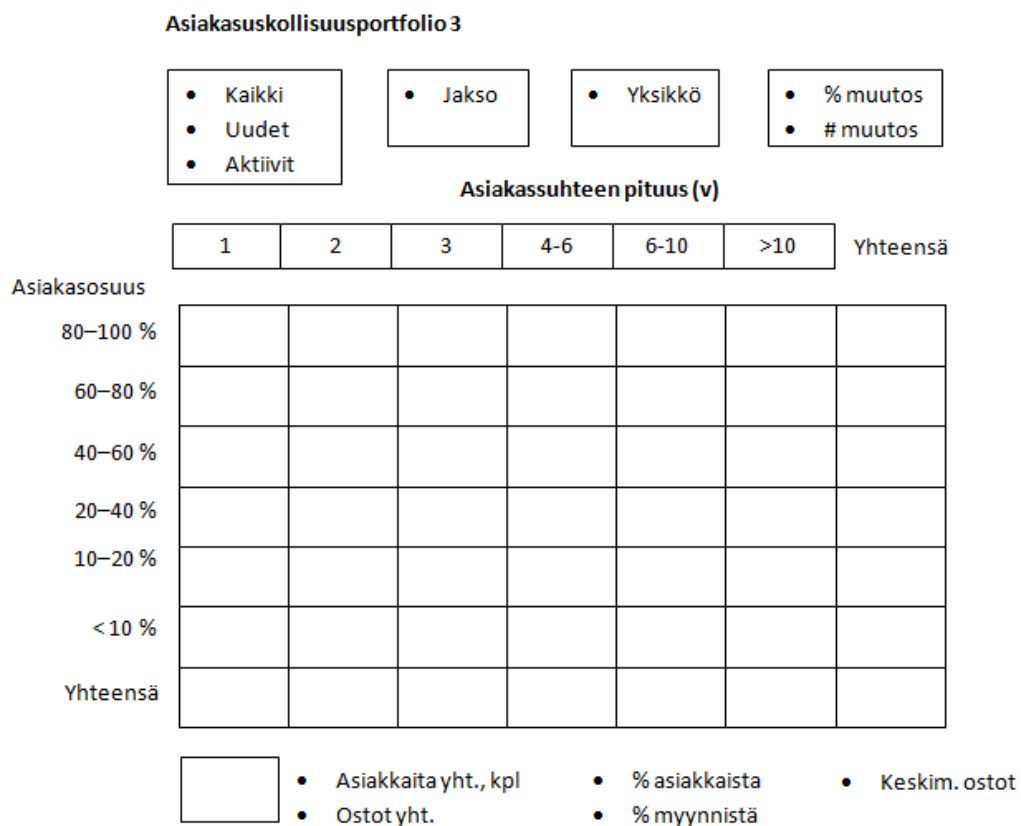
Asiakasuskollisuutta on mahdollista mitata kolmen eri uskollisuustaulukon avulla. Hellmanin (2003, 241–242) teoriaa ja kuvioita mukaillen asiakasuskollisuuden arvioinnissa käytetään seuraavia kolmea tekijää: asiakassuhteen pituus, asiakastapah- tumien viimeaikaisuus ja asiakasosuus. Uskollisuusportfolio 1 (kuvio 15) kertoo sen, kuinka uskollisia ja tuottoisia eripituiset asiakassuhteet yritykselle ovat. Portfolio määrittelee asiakasuskollisuuden vaaka-akselilla näkyvän asiakassuhteen koon ja pysty- akselilla pituuden mittareilla. Kohtaan ”0” merkitään ne asiakkaat, jotka eivät ole os- taneet kuluneen vuoden aikana, mutta ovat vielä asiakkaita.

Oikeassa yläkulmassa ovat pitkäaikaiset, paljon ostavat asiakkaat ja oikeassa ala- kulmassa puolestaan pitkäaikaiset vähän/ei lainkaan ostavat asiakkaat. Uskollisuus- portfolio 1 auttaa yritystä segmentoimaan asiakkaitaan asiakasuskollisuuden näkö- kulmasta ja luomaan eri segmenteille erilaiset toimintamallit. Hellmanin (2003) mu- kaan asiakassuhteita tulisi tarkastella kriittisesti asiakassuhteen kolmanteen vuoteen saakka, sillä nämä ensimmäiset kolme vuotta yleensä määrittävät asiakassuhteen keston ja jatkumisen.



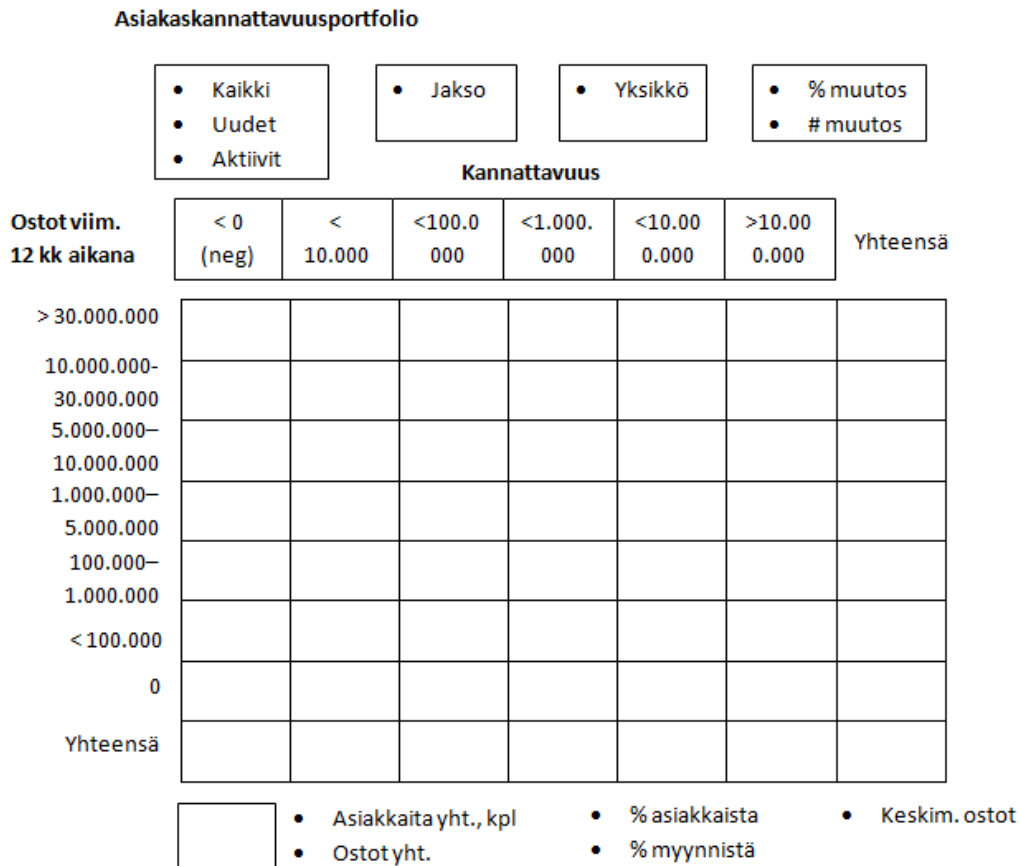
KUVIO 16 Uskollisuusportfolio 2: asiakassuhteen viimeaikaisuus ja pituus (Hellman 2003, 245.)

Kuvion 16 uskollisuusportfolio 2 kuvaa samoja asioita, kuin uskollisuusportfolio 1, mutta hieman eri näkökulmasta ja lyhyemmällä ajanjaksolla mitattuna. Uskollisuusportfolio 2 näkökulmassa painotetaan asiakassuhteen viimeaikaisia ostoja, joita verrataan asiakassuhteen pituuteen. Viimeaikaiset ostot voidaan merkitä kuukauden ajanjaksolla ja niitä verrataan kunkin toimialan keskimääriin uusintaostoihin. Esimerkiksi: onko asiakas uskollisempi, jos hän ostaa yrityksen palveluja kerran vuodessa 10 000€:lla vai kerran kuukaudessa 1 000 €:lla?



KUVIO 17 Uskollisuusportfolio 3: asiakasuskollisuus ja asiakassuhteen pituus (Hellman 2003, 247.)

Edellisen kuvion 17 asiakasuskollisuusportfolio 3 kuvaa asiakasuskollisuutta asiakasosuuden näkökulmasta suhteessa asiakassuhteen pituuteen. Se auttaa yritystä havainnollistamaan kuinka pitkään asiakas voidaan luokitella uskolliseksi, jos sen asiakasosuus ja ostotapahtumat laskevat vuodesta toiseen. Tätä taulukkoa tehdessä yrityksellä tulee olla tarkat tiedot asiakkaiden osuuksista yrityksen ostoissa, jotta tulos olisi luotettava (Hellman 3002, 248.)



KUVIO 18 Asiakaskannattavuusportfolio (Hellman 2003, 253.)

Kuvion 18 asiakaskannattavuusportfolio määrittelee asiakaskannattavuutta asiakkaan viimeisiin ostoihin ja kokonaisostoihin verrattuna kausittain. Tieto asiakaskannattavuudesta tulee suoraan kannattavuuslaskelmista ja on yrityksestä kiinni, kuinka luotettavaa tämä tieto on, eli kuinka paljon yrityksellä on asiakkaansa kannattavuudesta tietoa ja onko tiedot laskettu oikein. Tämä taulukko vaatii erityistä tarkkuutta tekijältään, jotta siitä saatava hyöty olisi mahdollisimman luotettavaa. Asiakaskannattavuusportfolion avulla yrityksen on mahdollista selvittää mm: millaisia ovat pienten ja suurten asiakkaiden kannattavuudet erot? Millainen on yrityksen asiakkaiden kannattavuuden rakenne, kuinka suuri osuus asiakkaista tuo 80 % osuuden kannattavuudesta? Kuinka kannattavia uudet asiakkaat ovat ja kuinka kannattamattomia ovat asiakkaat, jotka eivät ole ostaneet viimeisen 12 kk aikana? Sekä millainen on asiakaskannattavuuden rakenteen muutos edelliseen kauteen verrattuna (Hellman 2003, 253–254.)

Kaikkia asiakasportfolion ryhmiä ei ole tarkoitus käyttää, vaan yrityksellä on mahdollisuus jakaa asiakkaat ryhmiin yrityksen omien tarpeiden mukaan. Asiakasportfolioita käytetään vain olemassa oleviin asiakkaisiin, jotta eri ryhmät olisivat vertailukelpoisia

keskenään. (Hellman 2003, 210–211.) Asiakasportfoliossa näkyvät myös asiakaskunnassa tapahtuvat muutokset, joten ne ovat tehokas tapa seurata asiakkaan tuloksellisuutta. Portfolioiden avulla yritys pystyy tunnistamaan kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat. Kannattavia ja tuottavia asiakkaita tulisi vaalia ja kannattamattomia ja tappiollisia asiakkaita tulisi kehittää niin, että niistä tulisi kannattavia (Mäntyneva 2001, 46–47.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin sekä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, että kvalitatiivista haastattelua apuna käyttäen.

### 6.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään tutkimusongelmaa numeerisesti ja tarkastellaan prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisiä: teoriaan pohjaaminen, käsitteiden määrittely, aineistonkeruu numeerisesti soveltuvaksi, kohderyhmän määrittely, kenelle tutkimus osoitetaan, aineiston muokkaaminen taulukkomuotoon ja päätelmien teko havaintojen pohjalta. Tutkimuksen luonteeseen kuuluu satunnaisotos suuremmasta ryhmästä ja niiden vertaileminen keskenään. (Hirsijärvi 2001, 129.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakasyritysten kokemuksia yhteistyöstä PESTIn kanssa. Samalla pyrin selvittämään asiakasyritysten asiakastyytyväisyyttä ja millaisia odotuksia heillä on PESTIn suhteen ollut ja ovatko odotukset täyttyneet.

Tutkimuksessani toteutettu kysely on tehty survey-tutkimuksen mukaisesti. Survey tarkoittaa kyselyä, jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen, jostain suuremmasta joukosta ja kyselyn aineisto kerätään standardoidusti tarkoittaen, että kysely on kaikille samanlainen. Survey-kyselyn aineisto käsitellään kvantitatiivisesti ja analysoidaan yleensä erilaisten tietokoneohjelmien avulla (Hirsijärvi 2001, 179–180.)

### 6.2 Otos ja otanta

Otos on tutkimuksen kohteena olevasta perusjoukosta karsittu määrä vastaajia, jotka otetaan mukaan kyselyyn. Yleensä määrällisessä tutkimuksessa suositaan otosaineistoja, koska niiden avulla pystytään tekemään paremmin tilastollisia yleistyksiä perusjoukkoon (KvantiMOTV 2003.)

Otanta on useita eri tyyppisiä. Tutkimuksessani käytin ositettua otantaa. Sen avulla pyritään varmistamaan, että otoksessa on mukana tutkimuksen kannalta oleelliset ryhmät. Ositetussa otannassa käytetään hyväksi etukäteistietoja perusjoukon jakautumisesta ryhmiin (KvantiMOTV 2003.) Valitsimme otannaksi PESTIn asiakkais-

ta aktiivisimman ryhmän, johon kuului 114 asiakasta. Nämä asiakkaat olivat aktiivisessa ryhmässä sen perusteella, että olivat antaneet vähintään yhden työntekijätilauksen PESTI:lle viimeisen kuluneen vuoden sisällä.

### 6.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan todellisen elämän kuvaamista ja siinä otetaan huomioon todellisuuden monimuotoisuus. Tutkimuksen luonne on kokonaisvaltaista tiedonkeräämistä eri lähteistä ja ihmisiltä luonnollisissa tilanteissa. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole numeerinen niin, kuin kvantitatiivinen tutkimus vaan siinä pyritään saamaan mahdollisimman laadukasta ja syvällistä tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen kohdejoukko on tarkoin valittu tutkimuksen kannalta oleelliseksi, eikä satunnaisotoksia käytetä. (Hirsijärvi 2001, 152–155.)

Käytin tutkimuksessani puolistrukturoitua haastattelua, joka tarkoittaa sitä, että kysymykset on laadittu ennalta, mutta niiden järjestystä ei ole päätetty. Kyseinen haastattelumenetelmä mahdollistaa myös lisä- ja tarkentavien kysymysten tekemisen (Hirsijärvi 2001, 195.) Haastattelin PESTIn toimitusjohtajaa Pasi Mikkosta. Haastattelun tarkoituksena oli saada yrityksen näkökulma jo mahdollisesti olemassa olevasta asiakasryhmittelyistä ja asiakashoitomalleista.

### 6.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen oikeellisuutta arvioitaessa esiin nousevat reliabiliteetti ja validiteetti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja mittarin johdonmukaisuutta, tarkoittaen, että mitattava asia on aina sama. Luotettavuutta kuvataan tutkimuksen kielellä sanalla validiteetti. Mittarilla puolestaan tarkoitetaan niitä kysymysjoukkoja, tai asenneväittämiä, joita tutkimuksessa käytetään. Mittariin eivät vaikuta erilaiset olosuhteet tai satunnaiset virheet, jos se on täysin reliabeli. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Mittarin validiteetilla tarkoitetaan mittarin pätevyyttä mitata tutkittavaa asiaa tarpeeksi tehokkaasti ja kattavasti. Mittaria on osattava käyttää oikein, jokaisen yksittäisen mittarin validiteetti vaikuttaa tutkimuksen kokonaisvaliditeettiin, eli onko tutkimus luotettava ja totuudenmukainen.

*”Esimerkiksi epäonnistunut otanta, mittauksen ajankohta tai jopa haastateltavan ja haastattelijan välinen henkilökemia voivat aiheuttaa ”epäpätevyyttä” mittarin käytössä. Lähtökohdiltaan virheellinen tutkimusasetelma vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen kokonaisvaliditeettiin. Yksittäisen mittarin hyvä validiteetti onkin välttämätöntä tutkimuksen kokonaisvaliditeetin kannalta.”*

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## 6.5 Kyselylomake ja haastattelupohja

Kyselylomake (liite 1) toteutettiin yhdessä tutkimuksen toimeksiantajan PESTI Henkilöstöpalvelu Oy:n kanssa. Suunnittelimme ensin aiheen, jota yritys haluaisi tutkia ja päädyimme yritysasiakkaisiin ja heille suunnatun palvelun parantamiseen. Pohdimme vielä aihetta ja päädyimme suunnittelemaan PESTIn asiakashoitomalleja ja jokaiselle asiakkaalle suunnattua räätälöityä palvelua. Näin saimme kyselyn otsikoksi ”PESTI Henkilöstöpalvelu Oy:n asiakashoitomallien kehittäminen.”

Kävin läpi teoriaa asiakkaiden johtamisesta ja suhdemarkkinoinnista ja pikkuhiljaa kyselyn kysymykset alkoivat hahmottua. Halusin selvittää asiakkaiden kokemuksia PESTIstä ja heidän tyytyväisyyden tasoaan palvelun laatuun sekä odotuksia ja toiveita, kuinka he jatkossa haluavat, että heitä palvellaan.

Pyrin tekemään kyselystä mahdollisimman asiallisen näköisen ja yhden sivun mittaisen, sillä kyselyyn ei saanut kuluakaan liikaa asiakkaan aikaa. Kyselyn alussa kysyin asiakasyrityksen nimen ja paikkakunnan, jolla yritys toimii. Seuraavaksi selvitin millaista palvelua asiakkaat ovat PESTIltä odottaneet saavansa ja ovatko odotukset täyttyneet. Tämän jälkeen kysyin parannusehdotuksia avoimen vastauksen avulla (risuja/ruusuja). Kartoitin myös asiakkaan toiveita, kuinka he haluavat, että heitä kontaktoidaan jatkossa ja kuinka usein. Tämä helpottaa PESTIn henkilökuntaa suunnittelemaan palveluaan yhteydenpidon osalta juuri asiakkaan toivomalla tavalla.

Kyselyn tarkoitus oli toimia asiakashoitomallien parantamisen ohella myös pienenä asiakastyytyväisyys kyselynä ja asiakkaalle suunnattuna mahdollisuutena antaa palautetta PESTIlle kirjallisena. PESTI ei ole aikaisemmin tehnyt asiakastyytyväisyyskyselyä, joten halusimme ottaa muutaman asiakastyytyväisyyteen liittyvän kysymyksen mukaan kysymyslomakkeeseen.

Lomakkeen kysymykset olivat sekä strukturoituja-, että avoimia ja monivalintakysymyksiä. Strukturoiduilla kysymyksillä tarkoitetaan, että vastausvaihtoehdot on valmiiksi laadittu kyselylomakkeeseen ja vastaaja valitsee vastauksensa vaihtoehdoista. Avoimissa kysymyksissä vastaajalla on ns. sananvapaus, eli mahdollisuus tuoda oma mielipiteensä esille paremmin (Hirsijärvi 2001, 185–186.) Valitsin kyselyyn sekä strukturoituja, että avoimia kysymyksiä, sillä halusin mahdollisimman kattavan kuvan asiakkaan kokemuksista. Strukturoidut kysymykset säästävät asiakkaan aikaa, mutta avoimet vastausvaihtoehdot antavat asiakkaille mahdollisuuden antaa palautetta omin sanoin.

Haastattelupohja oli puolistrukturoitu eli kysymykset oli valmiiksi mietitty, mutta kysymysten järjestys ja lisäkysymykset muodostuivat vasta haastattelun aikana. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää mahdollisimman tarkkaan, onko PESTI segmentoinut asiakkaitaan ja jos on, millä kriteereillä segmentointi on tapahtunut. Asiakkaiden segmentoinnin ja ryhmittelyn lisäksi tiedustelin, kuinka PESTI kerää asiakastietoa ja minne se tallennetaan sekä kuinka PESTI:llä mitataan mm. asiakaskannattavuutta, - tyytyväisyyttä, -arvoa, ja – uskollisuutta. Haastattelupohja löytyy liitteestä 2.

## 6.6 Aineiston keruu ja tutkimuksen kulku

Keräsin tutkimuksen aineiston sähköisen kyselyn avulla. Lähetin kyselylomakkeen 115:sta valikoidulle asiakkaalle. Asiakkaat olimme valikoineet suuremmasta joukosta yhdessä kollegojeni kanssa, kyselyyn valittiin 115 viimeisen vuoden (2011) sisällä toimeksiannon antanutta asiakasta. Kyselyyn vastasi 42 asiakasta eli 35,5 %.

Lähetin asiakkaille kyselylomakkeen sähköpostitse, johon liitin liitekirjeen ja linkin sähköiseen kyselyyn. Liitekirjeessä kerroin tekeväni kyselyä Savonia ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opinnäytetyönä, mutta painotin, kuinka tärkeitä asiakkaiden vastaukset olisivat PESTI Henkilöstöpalvelu Oy:lle tulevaisuutta ajatellen.

Toteutin kyselyni Webropol survey kyselyn avulla. Webropol on Savonia ammattikorkeakoulun käyttämä kyselyohjelmisto. Opinnäytetyöni alkuvaiheessa pohdin kyselyni muotoa, valitsenko paperille tehdyn kyselylomakkeen, jonka lähetän kirjeitse asiakkaille vai toteutanko kyselyn sähköisesti. Päädyin sähköiseen kyselyyn, sillä tiesin asiakkaiden olevan kiireisiä ja paljon tietokoneen äärellä, joten sähköinen kysely tuntui luontevammalta tavalta lähestyä asiakkaita. Koin, että sähköinen kysely on asiakkaalle helpompi ja nopeampi tapa vastata, kuin paperinen versio.

Saatuani kaikki kyselyn vastaukset takaisin tein vastauksista yhteenvedon ja laskin kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat prosentuaalisesti olleet. Käytin analysoinnissa samaa Webropol survey ohjelmaa, jonka avulla laadin ja lähetin kyselylomakkeen.

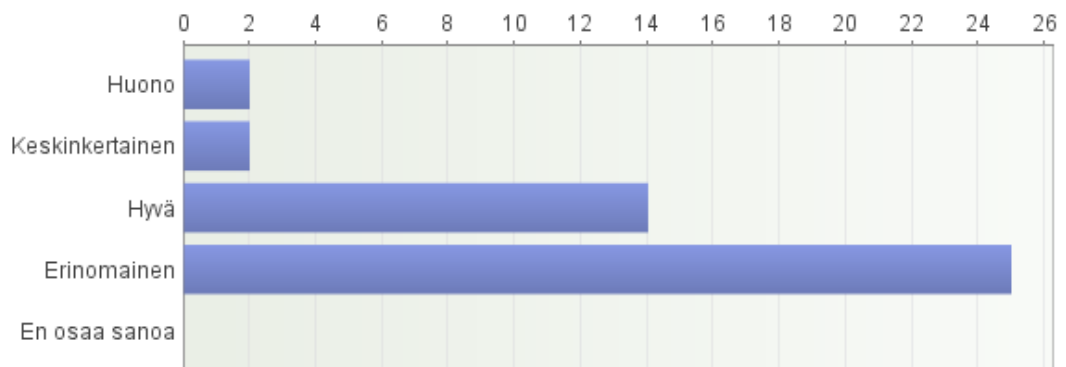
Kyselyn lisäksi haastattelin PESTIn toimitusjohtajaa Pasi Mikkosta 4.4.2012. Suunnitelin haastattelupohjan valmiiksi haastattelupäivää varten ja tein haastattelusta puoli-strukturoidun. Halusin antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa kaikki omin sanoin ja tuoda omaa mielipidettään esille, mutta samalla myös pitää haastattelun tietyn teeman sisällä. Nauhoitin haastattelun ja tein haastattelun aikana muistiinpanoja. Muistiinpanojen avulla vertailin haastattelun tuloksia lukemaani teoriaan ja tein havaintoja, kuinka PESTIn asiakashoitomalleja on toteutettu ja kuinka niitä voisi parantaa.

Kyselyn ja haastattelun jälkeen laadin PESTI:lle ehdotelman, kuinka asiakashoitomalleja olisi mahdollista parantaa ja mitä seikkoja asiakashoitomalleja suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut kehittää PESTI:lle uusia asiakashoitomalleja, vaan kehittää jo olemassa olevia malleja.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselylomake lähetettiin 115 valikoidulle asiakkaalle, joista 42 vastasi kyselyyn. Tutkimustulokset esitellään kysymys kerrallaan samassa järjestyksessä, kuin kysymyslomakkeessa. Näiden kysymysten avulla oli tarkoitus selvittää asiakkaiden kokemuksia PESTIn kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja odotuksia palvelun suhteen.

Kuviosta 19 selviää asiakkaiden mielipide yhteistyön onnistumisesta. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyö PESTIn kanssa on ollut erinomaista ja noin kolmannes sitä mieltä, että yhteistyö on ollut hyvää. Muutaman vastaajan mielestä yhteistyö on ollut huonoa tai keskinkertaista.

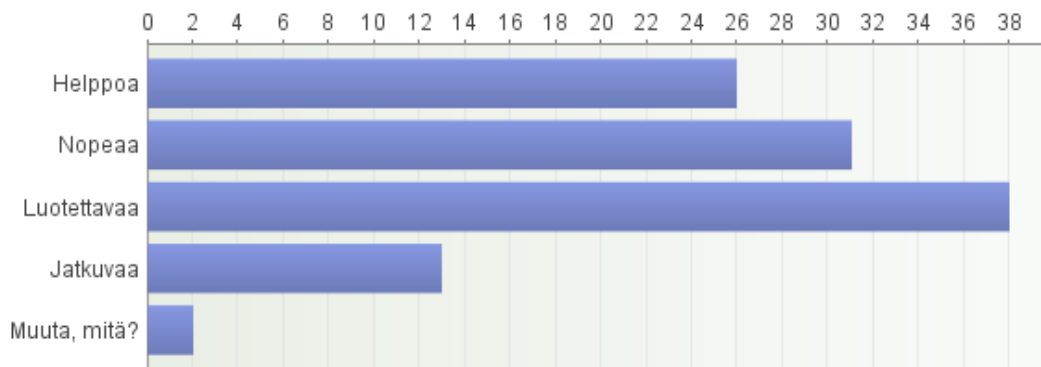


KUVIO 19 *Kuinka onnistuneena olette kokeneet yhteistyön PESTI Henkilöstöpalvelu Oy:n kanssa?* (N=42)

Seuraava kysymys oli avoin kysymys, jonka avulla pyrittiin saamaan asiakkailta palautetta, kuinka yhteistyötä voisi parantaa. Kysymys toteutettiin avoimena, sillä se antoi asiakkaille mahdollisuuden antaa palautetta vapaan sanan muodossa. Yrityksillä oli mahdollisuus antaa sekä risuja, että ruusuja eli negatiivista ja positiivista palautetta. Suhteessa negatiivisiin palautteisiin, positiivista palautetta tuli enemmän. Avoin kysymyksen vastaukset ovat nähtävissä liitteenä olevasta kyselylomakkeesta (liite 1.)

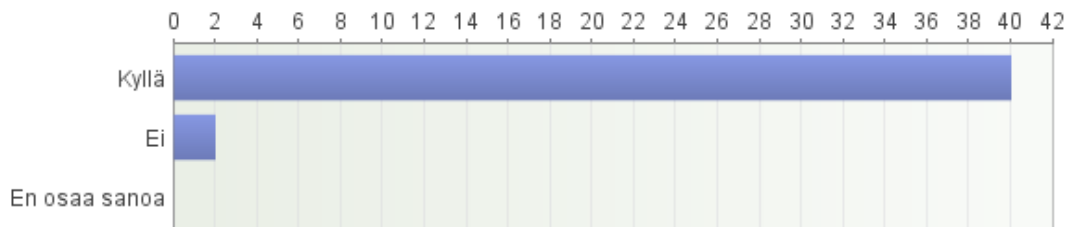
Kuviossa 20 havainnollistetaan asiakkaiden mielipiteitä palvelun monimuotoisuudesta. Tässä kysymyksessä asiakkailta oli mahdollisuus vastata useampaan kohtaan. Vastausvaihtoehdoista "luotettava" sai eniten kannatusta, mutta "nopeaa" ja "helpoa" ovat vastausvaihtoehdoista myös korkealla. Melkein kolmasosa vastanneista vastasi kaikkiin näihin kohtiin. Avoinna olevan vastauksen: muuta, mitä? vastasi kaksi asiakasta. Toisen odotuksena oli, että palvelu on asiantuntevaa (yrityksen omalta

alalta) ja toinen odotti, että olisi mahdollisuus miettiä asiakashoitokeinoja seurantapalveliverissa yhdessä PESTIn kanssa.



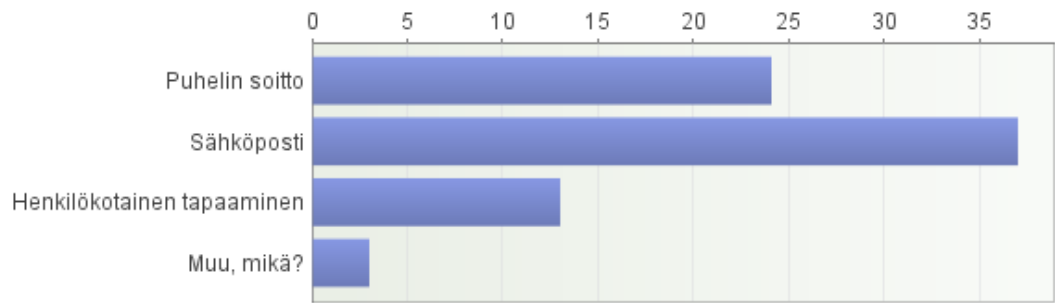
KUVIO 20 Millaista palvelua odotatte PESTI Henkilöstöpalelu Oy:ltä saavanne? (Voitte vastata useampaankin kohtaan)

Seuraavasta kuviosta (21) selviää ovatko asiakkaat mielestään saaneet PESTI:ltä odottamaansa palvelua. Suurin osa (95%) vastanneista oli sitä mieltä, että palvelu on vastannut heidän odotuksiaan ja he ovat kokeneet saavansa sen hyödyn PESTI:ltä, jota olettivat saavansa. Muutama vastaajan mielestä palvelu ei ollut täyttänyt odotuksia. (Ks. kuvio ?.)



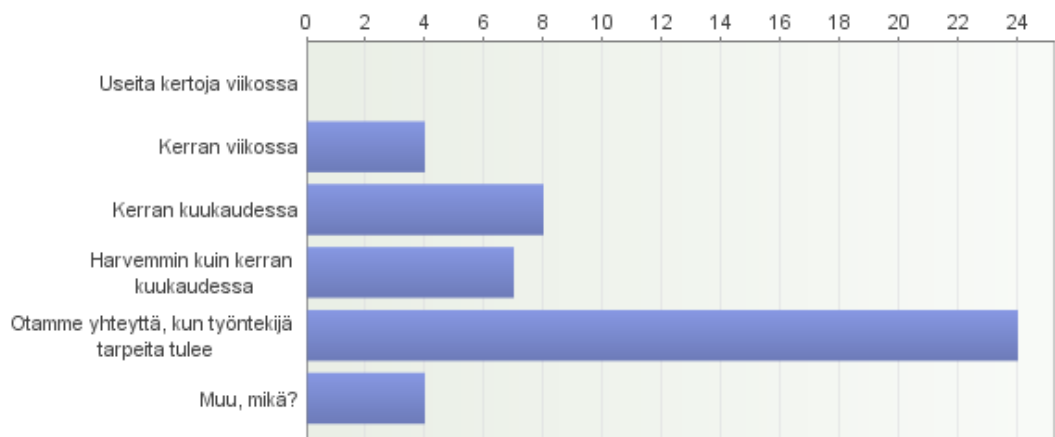
KUVIO 21 Onko saamanne palvelu vastannut odotuksianne ja tuonut sen hyödyn, jota odotitte saavanne?

Kontaktointia eli yhteydenpitoa kysyttäessä yrityksillä oli myös mahdollisuus vastata useampaan eri vaihtoehtoon. Seuraavasta kuviosta 22 on havaittavissa, että yhteydenpito sähköpostin välityksellä oli suurimmalle osalle vastaajista paras vaihtoehto, mutta monet olivat valinneet usean yhteydenottotavan tarpeen mukaan.



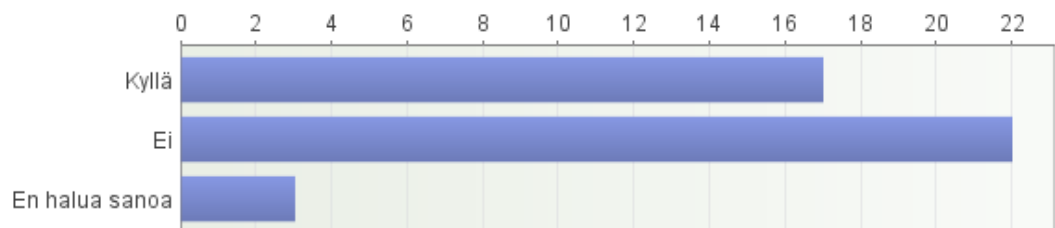
KUVIO 22 *Kuinka haluatte, että kontaktoimme yritystänne jatkossa?*

Kuviosta 23 selviää, kuinka usein asiakkaat haluavat, että heitä kontaktoidaan. Hie-  
man yli puolet vastaajista (57,1%) halusi hoitaa kontaktoinnin niin, että yritys ottaa  
itse yhteyttä, kun työntekijätarpeita ilmenee. Vastausvaihtoehtoon: muu, mikä? asiak-  
kaat olivat vastanneet mm. ”tilanteen vaatiessa”, ”jos asioissa tapahtuu muutoksia  
puolin ja toisin” ja ”rekrytoinnin ollessa käynnissä 2 kertaa kuukaudessa”.



KUVIO 23 *Kuinka usein haluatte kontaktoinnin tapahtuvan?*

Viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka moni PESTIn asiakkaista  
käyttää myös kilpailijoiden palveluja samaan aikaan. Vastaajista 41% käyttää myös  
kilpailijoiden palvelua, 52% käyttää vain PESTIn palveluja ja 7% ei halunnut sanoa.



KUVIO 24 *Käytättekö myös kilpailijoiden palveluja?*

## 7.1 Haastattelu

Haastattelin PESTIn toimitusjohtajaa Pasi Mikkosta 4.4.2012. Tarkoituksenani oli saada selville onko PESTI jaotellut ja ryhmitellyt asiakkaitaan, ja millä kriteereillä? Halusin myös saada selville, kuinka asiakastietoa yrityksessä kerätään ja minne se tallennetaan sekä mitataanko PESTI:llä mm. asiakaskannattavuutta, -tyytyväisyyttä, -arvoa, ja – uskollisuutta sekä kuinka näitä mitataan?

PESTIn asiakkaat on segmentoitu alun perin maantieteellisesti eri toimipisteille (Joensuu, Kuopio, Varkaus). Toimipisteiden sisällä asiakkaat on segmentoitu viiteen eri ryhmään (kuvaan ryhmiä kirjaimilla A, B, C, D ja E) ja jokaiselle ryhmälle on suunnattu oma asiakasstrategia. Asiakkaat on ryhmitelty eri kriteerien perusteella, ryhmät A-D ovat PESTIn nykyisiä asiakkaita ja ryhmän E asiakkaat ovat prospektiasiakkaita. Prospektiasiakkaat ovat potentiaalisia uusia asiakkaita, mutta eivät ole vielä aktivoituneet asiakkaita. Tästä syystä kyselyä ei lähetetty ryhmän E asiakkaille.

PESTIn on hyvin hankala mitata asiakaskannattavuutta, -tyytyväisyyttä, -uskollisuutta tai asiakkaan arvoa, sillä kustannusten kohdistaminen tietylle asiakkaalle ei ole helppoa. Samoja asiakkuuksia saattaa hoitaa useampi henkilö saman päivän aikana ja yleensä henkilöt saattavat hoitaa useampaa asiakkuutta samanaikaisesti. Ajan mittaaminen, joka kuhunkin asiakkaaseen kuluu, on näin ollen ollut hankalaa, sillä kunnollisia mittareita kyseiseen työhön ei ole käytettävissä (Mikkonen 2010.)

Asiakkaasta saatu tieto kerätään Lemonsoft nimiseen tietokantaan. Lemonsoft on asiakaspalvelun, markkinoinnin ja myyntityön avuksi kehitetty ohjelmisto. Se tuo yritykselle mahdollisuuden tallentaa asiakastietoa ja tapahtumia sekä apua tarjouslaskennan, sopimuslaskutuksen ja hinnoittelun osalta (Aacon Oy 2012.)

Lemonsoftiin kirjataan kaikki PESTIn asiakkaat, projektiasiakkaat ja prospektiasiakkaat. Jokaisen asiakkaan tietoihin merkitään asiakkaan yhteys, ja -osoitetiedot sekä yhteydenotot, puhelut ja tapaamiset. Tiedostoon on myös mahdollista lisätä omia kommentteja ja aiheita, joita asiakkaan kanssa on puhuttu. Mikkosen mukaan asiakastiedon keräämisessä olisi kehittämismahdollisuuksia. Asiakastiedon perusteella asiakkaasta täytyisi saada kokonaisvaltainen kuva. Täytyisi päästä vielä syvemmillä asiakkaan elämään ja tuoda PESTI mukaan heidän sisäiseen markkinointiinsa (Mikkonen 2012.)

Kehittämisideoita Mikkosella oli jo muutama. Lemonsoftista löytyy jo valmiiksi tila, jonne asiakkaasta voidaan kerätä myös työn ulkopuolista tietoa mm. harrastukset ja muut mielenkiinnon kohteet. Joistain asiakkaista tietoa on jo kerätty, mutta tiedon hyödynnettävyydessä on vielä kehittämistä. Myöhemmin suunnitteilla on myös esimerkiksi asiakkaan nimipäivän tallentaminen ja automaattinen onnitteluviesti asiakkaalle merkkipäivän saapuessa (Mikkonen 2012.)

## 8 TULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää päätutkimusongelma eli, kuinka PESTIn asiakashoitomalleja voidaan parantaa. Alatutkimusongelmana oli selvittää asiakasyritysten kokemuksia PESTIn kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja palvelun laadusta. Ongelmien ratkaisemiseksi kehitin kyselytutkimuksen asiakkaille ja tein haastattelun yrityksen toimitusjohtajalle Pasi Mikkoselle. Näin sain sekä asiakkaiden-, että yrityksen näkökulman ongelmaan ja peilasin sitä lukemaani teoriaan.

Kyselyyn vastasi vain 42 asiakasta 115 asiakkaasta, joka on alle puolet kokonaisuudesta. Tästä syystä tutkimustulosta voidaan pitää vain suuntaa antavana, ei niinkään pätevä. Vaikka asiakkaat valittiin aktiivisimpien asiakkaiden joukosta, eivät läheskään kaikki vastanneet kyselyyn. Syitä vastaamattomuuteen voi olla monia, esimerkiksi sähköposti on saattanut mennä suoraan roskapostiin tai se on jäänyt huomioimatta. Osa yrityksistä tekee tiiviisti yhteistyötä PESTIn kanssa ja on saattanut kokea kyselyn turhaksi, sillä he antavat palautetta PESTille puhelimitse asiakaspalvelijan ollessa heihin yhteydessä.

Tutkimuksen tulokset antavat PESTille lisää arvokasta asiakastietoa ja auttavat suuntaamaan kullekin asiakkaalle oikeanlaista palvelua asiakkaan toiveiden mukaan. Tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa yleistä tyytyväisyyttä palvelun laatuun ja asiakkaat olivat saaneet suurimmaksi osaksi sellaista palvelua, jota olivat odottaneet. Kyselyyn vastanneet asiakkaat jakautuivat niin, että 42 vastaajasta puolet (21 kpl) oli asiakasryhmään B kuuluvia asiakkaita, 38 % (16 kpl) C ryhmään-, 5 % (2 kpl) D ryhmään- ja 7 % (3 kpl) A ryhmään kuuluvia asiakkaita. E ryhmän asiakkaista ei tähän tutkimukseen kerätty tietoa, sillä ryhmän asiakkaat ovat PESTIn prospektiasiakkaita.

A ryhmän asiakkaista kolme eri henkilöä vastasi kyselyyn, kahdesta eri yrityksestä. Kaksi samassa yrityksessä työskentelevää henkilöä toimivat yrityksen sisällä eri osastoilla ja he käyttävät PESTIn palveluja toisistaan riippumatta, joten heidän vastauksensa ovat vertailukelpoisia. Nimitän tätä yritystä nimellä yritys X. Yritys X:n vastaajista toinen oli sitä mieltä, että PESTIn palvelu on ollut erinomaista ja toinen koki palvelun olleen hyvää. Molemmat ovat kokeneet saavansa odottamaansa palvelua, eikä kumpikaan käytä kilpailijoiden palveluja. Toisen asiakkaan (kutsun asiakasta nimellä Y) mielestä palvelun laatu on ollut erinomaista ja odotusten mukaista, eikä yritys Y käytä kilpailijoiden palveluja.

Ryhmän B asiakkaista liki 2/3 oli sitä mieltä, että heidän PESTI:ltä saamansa palvelu on ollut erinomaista, ja 1/3 sitä mieltä, että palvelu on ollut hyvää. Ryhmä asiakkaista kukaan ei mieltänyt palvelun tasoksi välttävää tai huonoa. Kaikki ryhmän B asiakkaat olivat sitä mieltä, että palvelun laatu on vastannut heidän odotuksiaan ja heistä 38 % käyttää ainoastaan PESTIn palveluja. Hieman yli puolet ryhmän vastaajista käyttää myös kilpailijoiden palveluja.

PESTIn palvelu ryhmän B asiakkaille on asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan onnistunut. Tästä ryhmästä kyselyyn vastasi yrityksestä X ja yrityksestä Y kolme eri henkilöä. Kysely on lähetetty yritysten X ja Y sisällä useammalle eri vastaajalle, sillä yritykset ovat sen verran suuria, ettei yksi henkilö yrityksen sisällä kykene hoitamaan rekrytointia yksin. Tästä syystä myös vastaukset poikkesivat hieman toisistaan. Yrityksen X ensimmäinen ja toinen vastaaja olivat sitä mieltä, että palvelu on ollut erinomaista, mutta kolmas vastaaja mielsi palvelun olleen hyvää. Samoin toinen ja kolmas vastaaja eivät halunneet paljastaa käyttävätkö yritys kilpailijoiden palveluja, mutta ensimmäinen vastaaja kertoi yrityksen käyttävän. Yrityksen Y ensimmäinen ja kolmas vastaaja olivat sitä mieltä, että heidän saamansa palvelu on ollut erinomaista, mutta toinen vastaaja mielsi palvelun hyväksi. Ensimmäinen ja toinen vastaaja kieltävät käyttämästä kilpailijoiden palveluja, mutta kolmas vastaaja myöntää käyttävänsä.

Näissä tapauksissa vastaukset poikkeavat toisistaan, joten voimme päätellä, että yrityksen saama palvelun laatu on mahdollisesti ollut erilaista yrityksen sisällä eri henkilöille. Syitä voivat olla mm. eri yhteyshenkilöiden kokemukset asiakaspalvelusta ja asiakaspalvelijan palvelualltius. Voi olla myös mahdollista, että toisissa yrityksen osastoissa asiakas käyttää myös kilpailijoiden palveluja, mutta toisessa osastossa ainoastaan PESTIn palveluja.

Ryhmän C asiakkaista kyselyyn vastasi kaksi asiakasta ja heistä toinen oli palveluun erittäin tyytyväinen ja toinen vastasi kokeneensa palvelun sekä hyväksi, että keskinertaiseksi. Vastaajista tyytyväisempi ei käytä kilpailijoiden palveluja, kun taas tyytymättömämpi käyttää. Molemmat vastaajista olivat kuitenkin sitä mieltä, että heidän odotuksensa palvelun laadusta täyttyivät.

Ryhmän D asiakkaista löytyivät sekä kaikkein tyytyväisimmät ja tyytymättömimmät asiakkaat. Kyselyyn vastanneista D ryhmän asiakkaista yli puolet oli sitä mieltä, että palvelu on ollut erinomaista, mutta muutama oli sitä mieltä, että palvelu on ollut huo-

noa ja heidän odotuksensa palvelusta eivät ole täyttyneet. Tähän ryhmään kuuluvista suurin prosentuaalinen osuus (noin 69 %) käyttää myös kilpailijoiden palveluja.

Vertasin vastauksia Mäntynevan (2002) teoriaan siitä, kuinka asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja – kannattavuus ovat kytköksissä toisiinsa (ks. kuvio 1, s. 19.) Mäntynevan (2002) mukaan nämä kolme asiaa vaikuttavat suoranaisesti toisiinsa. Tyytyväinen asiakas – sitoutuu paremmin – ja tulee kannattavammaksi. Arantola (2003) ja Gummesson (2004) ovat puolesta sitä mieltä, että pelkästään asiakastyytyväisyys ei voi taata pitkäaikaista asiakassuhdetta. Tutkimus osoitti, että vaikka asiakkaista moni oli tyytyväinen PESTIn palveluun, moni heistä käytti silti myös kilpailijoiden palveluja. Toisaalta kilpailijoiden palveluja käyttävä asiakas voi olla tyytyväinen samaansa palveluun, mutta käyttää vain vanhasta tottumuksesta myös muita kilpailijoita. Joskus asiakas saattaa myös kokeilla kilpailijan palveluja pelkästään kokeilun halusta tai kilpailijan paremman markkinoinnin seurauksena. (Gummesson 2004, 314–315.)

Joskus tyytymätön asiakas saattaa olla uskollisempi, kuin tyytyväinen asiakas, sillä asiakkaalle voi esimerkiksi koitua liian suuria kustannuksia toimittajan vaihtamisesta, että se pysyy tyytymättömänäkin samalle toimittajalle uskollisena. Vaihtoehtoisesti tyytyväinen asiakas voi kokeilun halusta testata myös kilpailijoiden palveluja, vaikka moittimista nykyisestä palveluntarjoajasta ei olisikaan. (Lindroos 2010, 117.)

Jotta asiakkaista saataisiin pidempiaikaisia, taustalla täytyy olla paljon asiakastietoa (Arantola 2003, 35.) PESTI:llä on eniten asiakastietoa ryhmien A ja B asiakkaistaan. Näiden asiakastyhmien kanssa yhteistyö on jo sen verran jalostunutta eli pidemmälle vietyä, että asiakastietoa on voitu asiakaskokemuksien kautta käyttää hyväksi ja näin saatu PESTI mukaan asiakkaan elämään ja lähes jokapäiväisiin käytänteisiin (Mikkonen 2012.)

## 9 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimukseni päätutkimusongelmana oli selvittää PESTIn asiakashoitomallien kehittämismahdollisuuksia. Mikkosen haastattelun ja asiakkaille lähetetyn kyselylomakkeen avulla sain kuvan PESTIn tämänhetkisistä asiakashoitomalleista. PESTIn asiakkaat on ryhmitelty viiteen eri ryhmään. Lähden kehittämään PESTIn asiakashoitomalleja tämän jo olemassa olevan jaottelun pohjalta ja esitän eri vaihtoehtoja ja kokonaisuuksia teoriaan pohjaten, joita tulisi ottaa huomioon asiakkaita segmentoidessa ja eri segmenteille toimintamalleja suunniteltaessa.

Pohjaten Mäntynevan (2002) teoriaan asiakaskannattavuuden parantamiseen asiakkaiden ryhmittelyssä tulisi ottaa huomioon asiakkaan arvo, ostokäyttäytyminen, asiakkaan reagoitiherkkyys ostotarjouksiin ja kuinka asiakas saavutetaan markkinointiviestinnällä. Yrityksen tulisi tunnistaa asiakkuuksista kannattavimmat ja kannattamattomimmat sekä suunnata jokaiselle ryhmälle oma tarjoama.

Asiakkuuksista tulisi myös saada mahdollisimman pitkiä ja tuottavia. Asiakkaan arvon maksimoiminen lähtee yrityksestä itsestään. Asiakkaalle on osattava suunnata juuri oikeanlainen palvelu asiakkaan tarpeen mukaan. Tämä edellyttää laajaa asiakastietoa ja taitoa käyttää sitä (Mäntyneva 2002, 42.) PESTI:llä on jo käytössään CRM- järjestelmä, mutta sinne kirjatut tiedot eivät välttämättä pääse kaikkien asiakaspalvelijoiden tietoon. Onkin erittäin tärkeää, että ne henkilöt, jotka asiakkaiden kanssa ovat yhteydessä, kirjoittaisivat jokaisesta asiakaskohtaamisesta tiedot yhteiseen Lemonsoft järjestelmään ja sen käyttö otettaisiin päivittäiseksi tai viikoittaiseksi rutiiniksi kaikille PESTIn työntekijöille.

Yrityksen päästessä sisälle asiakkaan elämään ja pitäessä asiakkaan tyytyväisenä, yrityksellä on mahdollisuus saada asiakkaasta uskollinen ja pitkäaikainen. Tyytyväinen ja uskollinen asiakaskaan ei välttämättä ole vielä kannattava. Yrityksen olisi pystyttävä minimoimaan asiakkuuden hoitoon kohdistuvat kustannukset (Mäntyneva 2002, 42–43.) Tähän ratkaisuna näkisin jo Mäntynevankin (2002) teoriasta poimimani suosituksen, että riittävän asiakastiedon puitteissa asiakkaiden tarpeita kyettäisiin jo ennakoimaan. Näin kiireellisten työntekijätarpeiden tullessa, ei tarvitsisi käyttää niin suurta resurssimäärää sopivien työntekijöiden etsimiseen. Ennakoivaa työtä tehdään jo nyt PESTI:llä jonkin verran ja se on havaittu kannattavaksi tavaksi. Välillä asiakkaiden tarpeita on lähes mahdotonta ennakoida, sillä jotkut asiakkaat saattavat olla pidemmän aikaa passiivisina ennen, kun jälleen aktivoituvat (Mikkonen 2012.) Tästä

syystä passiivisten asiakkaiden asiakashoitomalleihin tulisi kehittää toimintasuunnitelma, kuinka ne saadaan takaisin aktiivisiksi mahdollisimman pian.

Kustannustehokkuutta pohdittaessa tulisi ottaa huomioon uusasiakashankintaan ja jo olemassa olevien asiakkaiden ylläpitoon menevät kustannukset. Kuinka paljon yritys on valmis panostamaan resurssejaan asiakkaiden sitouttamiseen ja kuinka se tehdään? Tämä kysymys johdattelee meidät suoraan asiakasryhmittelyyn ja asiakashoitomalleihin, joka koko tutkimuksessa on päätutkimusongelmana. Asiakasryhmittelyn apuna PESTI voisi ottaa käyttöön kappaleessa 5.2 mainitsemani asiakasjohtamisen työkalut. Työkalujen avulla asiakastietoa ja asiakkaan ostohistoriaa voidaan tarkastella ja analysoida asiakassuhteessa tapahtuvaa kehitystä. Ne mahdollistavat myös pohjan asiakassuhteen tulevaisuuden ennakkointiin (Hellman 2003, 211.)

PESTIn asiakasryhmittely on sinänsä oikeilla jäljillä, mutta pohjaten Mäntynevan (2002) ja Hellmanin (2003) teoriaan asiakkaat voitaisiin ryhmitellä myös asiakkaan arvon perusteella. Tässä tapauksessa arvolla tarkoitetaan muutakin, kuin asiakkaan tuottamaa tulosta yritykselle. On otettava huomioon mitkä seikat tuovat arvoa asiakkaalle, miksi asiakkaat käyttävät juuri PESTIn palveluja ja mikä PESTIn palveluissa voisi mahdollisesti tuoda asiakkaille lisäarvoa. Kun nämä arvot on saatu tietoon ja nostettu esille, PESTIn on helpompi päästä sisälle asiakkaan elämään ja tätä kautta saada asiakkaasta mahdollisesti kannattavampia asiakkaan sitoutumisen ja uskollisuuden myötä.

Konkreettisesti tämä tapahtuisi mm. asiakasportfolioiden avulla. Teoriassa kuvaamani asiakasrakenne-, kanava-, -kannattavuus ja uskollisuusportfoliot voisivat olla avuksi PESTIn asiakkaiden segmentoinnissa ja strategian määrittelyssä. Eri portfolioiden avulla PESTI:llä olisi mahdollisuus tutkia asiakkaitaan syvemmin ja saada asiakkaitaan luotettavaa tietoa asiakkaan kannattavuutta ajatellen. Asiakkaiden portfolioiden arvo vaikuttaa suoraan yrityksen arvoon, eli mitä totuudenmukaisemmat portfoliot asiakastiedon osalta ovat, sitä paremmin ne palvelevat yritystä (Mäntyneva 2002, 43.)

Asiakasvirtakorttin (ks. kuvio 12, s. 46) käyttäminen auttaisi PESTIä ryhmittelemään asiakkaitaan. Sen avulla aktiiviasiakkaiden kontrollointi ja passiiviseksi muuttuvien asiakkaiden huomioiminen olisi helpompaa. Eri ryhmille voisi kehittää erilaiset strategiat, joissa tulisi ottaa huomioon: kuinka asiakas saadaan siirrettyä ryhmästä toiseen eli kannattavammaksi? Myös passivoituvien tai jo passivoituneiden asiakkaiden ta-

kaisin saamiseksi olisi hyvä tehdä toimintasuunnitelma. Kuinka eri ryhmiin kuuluvia asiakkaita kontaktoidaan? Kuinka paljon kuhunkin asiakkaaseen voidaan varata resursseja ja onko asiakkaasta mahdollista saada kannattava, vai kannattaako asiakassuhde lopettaa?

Nämä asiakasjohtamisen työkalut mahdollistavat asiakkaiden potentiaalın, arvon, uskollisuuden ja kannattavuuden numeerisen ja prosentuaalisen sekä euromääräisen laskemisen ja samalla asiakkaiden ryhmittelyn eri kriteerien perusteella. Työkalut tosin vaativat laajaa asiakastietoa onnistuakseen, joten jos asiakastietopohja ei ole vielä tarpeeksi laaja, tulisi PESTIn aloittaa tarvittavan asiakastiedon kerääminen ennen työkalujen käyttöönottoa.

Asiakastiedon kerääminen ja asiakasjohtamisen työkalujen käyttöönotto vie aikaa. Seuraavan mahdollisen jatkotutkimuksen ideana voisikin olla valmiin asiakashoitomallin esittäminen tämän opinnäytetyön tietojen ja valmiiksi kerätyn, laajemman asiakastiedon perusteella. Olen esittänyt erilaisia asiakasryhmittelyvaihtoehtoja eri näkökulmista ja pohtinut niille strategiaehdotuksia. PESTIn tulisi seuraavaksi valita yritystä parhaiten palveleva asiakasryhmittelytapa ja eri ryhmille räätälöidyt asiakashoitomallit. Asiakastiedon keräämistä suosittelen jatkamaan koko ajan pyrkimyksenä saada asiakkaista juuri se oleellinen tieto esille asiakkaalle oikeanlaisen palvelun suuntaamisen vuoksi.

Tutkimus tehtiin ensimmäistä kertaa PESTIn asiakkaille, eikä vastaavanlaista tutkimusta ole aikaisemmin yrityksessä tehty. Suosittelisin, että tulevaisuudessa tutkimus tehtäisiin uudelleen vuoden välein, jotta asiakastietoa saataisiin päivitettyä. Vastaisuudessa kyselyn voisi tehdä asiakkaan luona paikan päällä haastattelemalla tai antamalla kyselylomakkeen henkilökohtaisesti ja pyytää asiakasta täyttämään lomake.

Sähköpostikysely on suhteessa edullisempi ja kustannustehokkaampi tapa lähettää kysely, mutta vastaaja määrä jäi kovin alhaiseksi. Jos kysely lähetetään tulevaisuudessaakin sähköpostilla, kysely tulisi laittaa kaikille PESTIn asiakkaille, ei valikoidusti pienemmälle osalle. Ei vastanneille asiakkaille voisi vielä soittaa ja ilmoittaa kyselyn tärkeydestä, jos se rohkaisisi asiakkaita vastaamaan. Kysely tulisi lähettää PESTIn sähköpostiosoitteesta, jotta lähettäjän alkuperä tulee heti selville, eikä kysely mene vahingossa suoraan roskapostiin.

## LÄHTEET

Ala-Mutka, J & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteesta tuottava. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas, kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy

Bergström, S; & Leppänen. A 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi *4P:stä 30R:ään*. Hämeenlinna: Kairisto Oy

Gummesson, E. 2005. Many-to-Many markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Hellman K. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat. Juva: WS Bookwell Oy

Hirsijärvi, S., Remes, P; & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy 2001. 6.-7. painos.

Kotler, P. 2008. Principles of marketing. 5., uudistettu painos.

Lindroos, I. E; & Lohivesi. K 2010. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy

Mikkonen Pasi 2012. PESTI Henkilöstöpalvelu Oy. Kuopio 4.4.2012. Haastattelu

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: Dark Oy

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum

Storbacka, K; & Lehtinen, J.R. 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Porvoo: WSOY. 3. painos.

Storbacka, K & al. 2003. Asiakkuuden arvon lähteellä. Juva: WS Bookwell Oy

## Verkkolähteet:

Aacon Oy 2012. Lemonsoft CRM – Asiakkuudenhallinta. [Viitattu 15.4.2012].

Saatavissa:

<http://www.aacon.fi/lemonsoft-crm-asiakkuudenhallinta.html>

Aarnikoivu H, 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY. Verkkokirja.

[Viitattu 21.1.2012]. Saatavissa:

<http://www.wsoypro.fi.ezproxy.savonia->

[amk.fi:2048/kirjasto\\_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=05jo317608](http://www.wsoypro.fi.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=05jo317608)

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

[Viitattu 28.3.2012] Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Arantola, H & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan, asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes. Verkkodokumentti.

[Viitattu 27.1.2011]. Saatavissa:

[http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut\\_ja\\_uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367#](http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut_ja_uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367#)

Europaeus, V. 2005. Asiakastyö. Kauppalehti: Johtamisen käsikirjat. Verkkodokumentti. [Viitattu 20.2.2012]. Saatavissa:

<http://online.blh.dk.ezproxy.savonia->

[amk.fi:2048/client/CursumClientViewer.aspx?CAID=107776&ChangedCourse=true](http://online.blh.dk.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/client/CursumClientViewer.aspx?CAID=107776&ChangedCourse=true)

Henkilöstöpalveluyritysten liitto, 2009. Henkilöstöpalvelualan toimintaperiaatteet.

Verkkodokumentti. [Viitattu 18.1.2012]. Saatavissa:

[http://ek2.ek.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/](http://ek2.ek.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/)

Henkilöstöpalveluyritysten liitto, 2009. Asiakastutkimus 2008. Verkkodokumentti.

[Viitattu 18.1.2012]. Saatavissa:

[http://ek2.ek.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/](http://ek2.ek.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 15.4.2010]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

PESTI Henkilöstöpalvelu Oy, kotisivut 2012. Verkkodokumentti. [Viitattu 20.4.2012]. Saatavissa: <http://www.pestipalvelu.fi/>

Pohjanmäki O.P. Johtamisen käsikirjat; Asiakkuuksien johtaminen. Kauppalehti. Verkkodokumentti. [Viitattu 27.2.2012]. Saatavissa: <http://v4.blh.dk/default.aspx?book=7006&AuthenticationTicket=9ab96c3b-9937-4823-9c69-9866ed2fb3d9&CursumCourseID=119374&AssetID=392006&StatSlideID=1247769>

Rubanovitsch, M. D.; & Aalto, E. 2008. Myy enemmän, myy paremmin. SanomaPro. Verkkodokumentti. [Viitattu 23.1.2012]. Saatavissa: [http://www.wsoypro.fi.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/kirjasto\\_lukutila.aspx?blockid=08ma348833.4&offset=0.0](http://www.wsoypro.fi.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/kirjasto_lukutila.aspx?blockid=08ma348833.4&offset=0.0)

## 10 Liite 1 Kyselylomake



## PESTI Henkilöstöpalvelu Oy:n asiakasohjelmien parantamiskysely

## 1. Yrityksen tiedot

Yrityksen nimi \*  
Yrityksen sijainti \*  

## 2. Kuinka onnistuneena olette kokeneet yhteistyön PESTI Henkilöstöpalvelu Oy:n kanssa? \*

- Huono  
 Keskinertainen  
 Hyvä  
 Erinomainen  
 En osaa sanoa

## 3. Kuinka mielestänne voisimme parantaa yhteistyötämme? (Vapaa sana/palaute)

- Risuja   
 Ruusuja

## 4. Millaista palvelua odotatte PESTI Henkilöstöpalvelu Oy:ltä saavanne? (Voitte vastata useampaankin kohtaan) \*

- Helppoa  
 Nopeaa  
 Luotettavaa  
 Jatkovaa  
 Muuta, mitä?

## 5. Onko saamanne palvelu vastannut odotuksianne ja tuonut sen hyödyn, jota odotitte saavanne? \*

- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

## 6. Kuinka haluatte, että kontaktoimme yritystänne jatkossa? \*

- Puhelin soitto  
 Sähköposti  
 Henkilökotainen tapaaminen  
 Muu, mikä?

## 7. Kuinka usein haluatte kontaktoinnin tapahtuvan? \*

- Useita kertoja viikossa  
 Kerran viikossa  
 Kerran kuukaudessa  
 Harvemmin kuin kerran kuukaudessa  
 Otamme yhteyttä, kun työntekijä tarpeita tulee  
 Muu, mikä?

## 8. Käytättekö myös kilpailijoiden palveluja? \*

- Kyllä  
 Ei  
 En halua sanoa

## 11 Liite 2 Haastattelulomake

1. Onko PESTI:n asiakkaita segmentoitu/jaoiteltu eri ryhmiin?
  - Kuinka/millä perusteella?
2. Onko eri segmenteille tehty erilaisia toimintamalleja?
3. Onko PESTI:llä ns. avainasiakkaita?
4. Kuinka mitataan:
  - asiakaskannattavuutta?
  - asiakastyytyväisyyttä?
  - asiakkaan arvoa?
  - asiakasuskollisuutta?
5. Kuinka asiakastietoa kerätään?
  - Mihin asiakastietoa kerätään?
  - Kuka kerää?
6. Voisiko asiakashoitomalleja parantaa/muuttaa