

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Kansainvälinen kauppa

Veera Nurmi

Tuomas Salonen

ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN KEHITTÄMINEN POMARKUN URAKOITSI-  
JATARVIKE OY:SSÄ

Opinnäytetyö 2014

## TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Kansainvälinen kauppa

NURMI, VEERA

SALONEN, TUOMAS

Asiakastyytyväisyyden kehittäminen Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy:ssä

Opinnäytetyö

49 sivua + 2 liitesivua

Työn ohjaaja

yliopettaja Satu Peltola

Toimeksiantaja

Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy

Maaliskuu 2014

Avainsanat

asiakastyytyväisyys, asiakkuuden hallinta, asiakasosaaminen, asiakastyytyväisyyskysely, CRM

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa toimeksiantajayritystä ymmärtämään asiakastyytyväisyyden ulottuvuuksia ja jalostaa niitä omaan liiketoimintaansa. Teoriaosuus käsittelee asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta, asiakasosaamista, sekä asiakkuuden hallintaa. Teoriaosuuden lisäksi asiakastyytyväisyyttä tutkittiin asiakastyytyväisyyskyselyn avulla.

Työn teoriaosassa on pyritty esittämään luvuissa esiintyvät aiheet mahdollisimman käytännönläheisinä. Tällöin yrityksen on mahdollista hyödyntää ja ymmärtää opinnäytetyön teoreettista sisältöä. Teoriaosan aihealueet käsittelivät asiakkuutta ja sen hallintaa, sen koko elinkaaren ajalta.

Kvantitatiivinen asiakastyytyväisyyskysely suoritettiin syksyllä 2013, ennen toimeksiantajayrityksen kiireisimmän sesongin alkua. Asiakastyytyväisyyskysely tehtiin Likert-asteikolla suomen ja englannin kielellä, koska muutama asiakkaista oli ulkomalaisia.

Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden asiakkaiden määrä jäi hyvin pieneksi, mutta vastanneiden asiakkaiden tyytyväisyyden taso oli hyvä. Työn kannalta merkittävin havainto oli se, että hyvin toimiva asiakkuuden johtaminen lisää asiakastyytyväisyyttä ja hyvä asiakastyytyväisyyden taso lisää asiakasuskollisuutta. Johtamalla uskollista asiakasta oikein asiakassuhteesta saadaan pidempiaikainen ja kannattava.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

International Trade

NURMI, VEERA

SALONEN, TUOMAS

The Development of Customer Satisfaction in Pomarkun  
Urakoitsijatarvike Oy

Bachelor's Thesis

49 pages + 2 pages of appendices

Supervisor

Satu Peltola, Principal Lecturer

Commissioned by

Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy

March 2014

Keywords

customer satisfaction, customership management, customer  
expertise, customer satisfaction, customer satisfaction sur-  
vey, CRM

The purpose of this thesis was to help the commission company to understand different aspects of customer satisfaction and refine those to their business. The theoretical part deals with customer satisfaction and customer loyalty, customer expertise and customer ship management. Customer satisfaction was also examined through a customer satisfaction survey.

The thesis' theoretical part aimed to explain topics as practical as possible. The practical examination makes it possible for the company to understand and exploit the theoretical part. The theoretical part topics deal with customer relationship and its management through its entire life cycle.

A quantitative customer satisfaction survey was made in autumn 2013, just before the busiest season of the commission company. The customer satisfaction survey was made with the Likert scale in both Finnish and in English, since a few customers were foreigners.

The number of respondents of the customer satisfaction survey was very modest, but the satisfaction level was good among all. The most important observation in this thesis was that good customer management increases customer satisfaction and a good level of customer satisfaction increases customer loyalty. Managing loyal customers correctly, results in longer-term and more profitable customer relationships.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	7
1.3	Tutkimusmenetelmät	8
1.4	Työn rakenne	9
2	ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA ASIAKASUSKOLLISUUS	9
2.1	Asiakastyytyväisyys ja sen merkitys	10
2.1.1	Asiakastyytyväisyyden muodostuminen	11
2.1.2	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	14
2.1.3	Asiakastyytyväisyyden merkitys B to B -markkinoilla	16
2.2	Asiakasuskollisuus	17
2.2.1	Asiakastyytyväisyydestä asiakasuskollisuuteen	18
2.2.2	Asiakasuskollisuuden vaikutus asiakaskannattavuuteen	20
3	ASIAKASOSAAMINEN	21
3.1	Asiakassuhteen kannattavuus	22
3.1.1	Arvokkaat ja arvottomat asiakkaat	23
3.1.2	Asiakkuuden arvon määrittely	25
3.2	Asiakaslähtöinen ajattelu	28
4	ASIAKKUUDENHALLINTA	29
4.1	CRM	32
4.2	Asiakkuuksien johtaminen ja prosessimallit	36
4.3	Asiakkuuksien elinkaari	37
4.4	Asiakkuudenhallinnan työkalut	39
4.4.1	Asiakastase	40

4.4.2	Asiakastuloslaskelma	41
4.4.3	Asiakasvirtakortti	42
4.4.4	Asiakasportfolio	43
5	ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYN TOTEUTTAMINEN	44
5.1	Kyselyn toimeksiantaja Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy	45
5.2	Kyselyn tausta	46
5.3	Kyselyn otanta	47
5.4	Aineiston keruu	47
5.5	Aineiston analysointi	48
5.6	Kyselyn tulokset ja yhteenveto	48
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUKSEN AIHEET	49
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	

Liite 1. Asiakastyytyväisyyskysely

## KUVAT

Kuva 1. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheet	8
Kuva 2. Asiakastyytyväisyysmittaamisen ohjeistus	12
Kuva 3. Asiakkaan näkemys laadusta ja asiakastyytyväisyydestä	16
Kuva 4. Asiakkaan kuuntelu, asiakkuuksien simulointi ja asiakasempaattinen toimintatapa nivoutuvat yhteen	19
Kuva 5. Näkökulmia asiakkuudenhallintaan	28
Kuva 6. CRM: n lajittelua asiakaskunnan ja pääasiallisen käyttötarkoituksen perusteella	30
Kuva 7. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella	34
Kuva 8. Asiakasvirtakortti: kappalemäärät ja prosenttimuutokset	40

## TAULUKOT

Taulukko 1. Yksinkertaistettu asiakkuuden tuloslaskelma	22
Taulukko 2. Katsaus evaluatiivisten ulottuvuuksien arvioinnin onnistumiseen	23
Taulukko 3. Asiakastase	37
Taulukko 4. Asiakastuloslaskelma 1	38
Taulukko 5. Asiakastuloslaskelma 2	38

# 1 JOHDANTO

Johdanto pitää sisällään tutkimuksen taustan, -tavoitteet, -menetelmät ja työn rakenteen.

Tutkimuksen tausta avaa syitä opinnäytetyön aiheen valinnalle ja tarkastelee työn tuomia hyötyjä koko toimialaa ja toimeksiantaja yritystä koskien. Tutkimuksen tavoitteet rajaa työn, esittää tutkimusongelman ja esittää opiskelijoiden esittämät tavoitteet työlleen. Tutkimusmenetelmät käsittelevät laadullista tutkimusta ja sen käsitettä eri lähteiden avulla, sekä syitä tämän työn laadullisen tutkimusmenetelmän valintaan. Työn rakenne -otsikon alla esitellään opinnäytetyön pääluvut.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy on perheyritys, jossa ei ole ollut resursseja syventyä asiakkuuksien hallintaan. Opinnäytetyö antaa yritykselle teoreettisia valmiuksia kehittää asiakkuuksiensa hallintaa, minkä avulla yrityksen kannattavuus voi kasvaa. Tämän lisäksi yritys saa opinnäytetyöstä näkökulmia kannattavaan asiakkuuteen ja työkaluja sen kehittämiseen.

Maanrakennusalalla tätä opinnäytetyötä voidaan hyödyntää yleisesti, koska alalla toimivien yritysten toimintatavat ja organisaatiot ovat hyvin samankaltaisia. Alan yrityksillä on kova kilpailu samoista asiakkaista, joten asiakkuuden hallinnan merkitys korostuu. Asiakkaat odottavat yrityksiltä nykyään laadukkaiden tuotteiden lisäksi toimivaa asiakaspalvelua, joten sen teoria olisi hyvä olla yritysten hallinnassa.

Opintomme ovat sisältäneet kursseja opinnäytetyössä käsitellyistä aiheista, joten koimme opinnäytteen aiheiden olevan meille mieleisiä. Olemme työskennelleet toimeksiantajayrityksessä ja näimme liiketoiminnan kehittämisen kannalta asiakkuuden hallinnan ja sen kehittämisen tärkeäksi aiheeksi. Aiheen valintaan vaikutti myös perhesuhteemme toimeksiantajayritykseen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on suurimmilta osin teoreettinen ja sen toiminnallinen osuus toteutettiin Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy:n toimeksiantona. Opinnäytetyön tavoitteena

on selvittää erilaisia tapoja toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan parantamiseksi. Liiketoiminnan edistämistä tarkastellaan asiakastyytyväisyyden ja asiakashallinnan eri ulottuvuuksien kautta. Tavoitteena on antaa toimeksiantajayritykselle keinoja asiakashallinnan kehittämiseen, sen pienistä resursseista huolimatta.

Maanrakennusalalla kilpailijoista erottuminen on hankalaa, sillä monet yritykset tarjoavat samankaltaisia tuotteita. Yleinen taantuma on heikentänyt alan taloutta ja yritykset yrittävät etsiä keinoja tilauskantansa ylläpitämiseen, koska hintakilpailu ei ole toimialalla kannattava ratkaisu, miten erottua kilpailijoista?

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy, halusi toteuttaa teoreettisen opinnäytetyön lisäksi asiakastyytyväisyyskyselyn avainasiakkailleen. Avainasiakkaiksi yritys valitsi 100 ostovolyymiltaan merkittävintä asiakasta. Tämän lisäksi asiakastyytyväisyyskysely käännettiin englannin kielelle ja toimitettiin Ruotsiin sekä Norjaan, joissa yrityksellä on kaksi suurta jälleenmyyjäasiakasta. Yritys koki kyselyn tärkeäksi, koska ei ollut toteuttanut kyselyä asiakkailleen pitkään aikaan.

Asiakastyytyväisyyskyselyn menetelmäksi valikoitui määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin lomaketutkimuksena viisiportaisella Likertasteikolla. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä rakentuu lukujen ja niiden välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii, että aineisto esitetään taulukkomuodossa. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselle tutkimusyksikölle annetaan arvo eri muuttujilla. Muuttujat ovat yleisesti numeroita. Liitteenä esiintyvässä asiakastyytyväisyyskyselyssämme on käytetty pääasiassa numeraalisia muuttujia, sillä niiden yhteenvetoa on helpompi analysoida. Tutkimusyksikölle annetaan arvoja useilla eri muuttujilla, ja analyysi tapahtuu muuttujien välisiä tilastollisia yhteyksiä etsimällä. (Alasuutari 1999, 34.)

Tutkimusyksikköinä voivat olla yksilöt tai laajemmat ihmisryhmät. Tutkimusyksiköt voivat olla myös erilaisia ajanjaksoja tai vaikkapa kulttuurituotteita, kuten eri sanomalehtiä. Tässä työssä esiintyvään tutkimukseen tutkimusyksiköiksi valikoituivat toimeksiantajayrityksen valitsevat asiakkaat. Koska tilastollinen analyysi perustuu tutkimusyksiköiden välisten erojen selittämiseen muilla muuttujilla, muuttujien tulee olla erottelukykyisiä. (Alasuutari 1999, 36–37.) Tässä työssä toteutetun kyselyn muuttujia



olivat vastaajien asema yrityksessä, asioinnin määrä toimeksiantajayrityksen kanssa ja tiedonsaanti toimeksiantajayrityksestä.

Lomaketutkimuksesta voidaan erottaa kaksi vaihetta: havaintojen tuottaminen ja selittäminen. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään muuttujat ja koodit, koodataan kerätty aineisto ja tehdään siitä tilastolliset analyysit. Tämä vaihe alkaa joiltakin osin jo ennen aineiston keräämistä. Toisessa vaiheessa tulokset tulkitaan. Jotkin tilastolliset yhteydet tulkitaan esimerkiksi osoituksiksi syysuhteista. Tulkinta apuna käytetään lisäksi muuta informaatiota, aiempia tutkimustuloksia ja niiden pohjalta johdettuja oletuksia.

(Alasuutari 1999, 50–51.)

#### 1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden merkitystä yritystoiminnassa. Parhaimmassa tapauksessa asiakastyytyväisyys muuttuu asiakasuskollisuudeksi, joka lisää yrityksen kannattavuutta. Kolmas luku käsittelee asiakasosaamista, joka on hyvin toimiessaan yritykselle suuri kilpailuetu.

Asiakasosaamisen syventymiseen vaaditaan asiakkuuden arvon oikeanlainen määrittely, sekä asiakaslähtöistä ajattelutapaa. Neljännessä luvussa syvennytään asiakkuuksien hallintaan ja sen työkaluihin.

Luku viisi kertoo asiakastyytyväisyyskyselyn toteutuksesta ja tutkimustuloksista. Kyselyn tulokset käytiin läpi yrityksen johdon kanssa ja he saivat tärkeää tietoa asiakaidensa ajankohtaisista mielipiteistä. Kyselyn kautta saatu vastausten määrä oli kuitenkin niin pieni, ettei siitä voitu tehdä suurempia johtopäätöksiä. Kyselyn kautta saatiin muutamia yksittäisiä palautteita, jotka on käsitelty opinnäytetyön ulkopuolella.

Kuudes luku sisältää opinnäytetyön johtopäätökset, vastauksen tutkimuskysymykseen ja ehdotuksia yrityksen asiakassuhteiden kehittämiseksi. Kuudennessa luvussa on myös esitetty aiheita mahdollisiin jatkotutkimuksiin.

## 2 ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA ASIAKASUSKOLLISUUS

Asiakastyytyväisyys vaikuttaa varsinkin pk-yrityksissä yrityksen tulokseen. Kun yrityksellä on tyytyväisiä asiakkaita, he tuovat lisää tuottoja. Tyytyväinen asiakas on hyvä markkinointikeino yritykselle. Kun yritys ajattelee ympärillä olevaa suhdeverkos-

toaan, asiakas on aina sijalla yksi. Ilman asiakasta ei ole liiketoimintaa. (Rope & Pöllänen 1998, 57.)

Kun yrityksessä ymmärretään asiakastyytyväisyyden merkitys, sillä on edellytykset menestykseen nyt ja tulevaisuudessa (Rope & Pöllänen 1998, 58). Pitkän aikavälin panostuksella asiakastyytyväisyys kasvaa asiakasuskollisuudeksi, mikä vakauttaa yrityksen toimintaa. Tällöin asiakas ei osta kilpailijoilta esim. edullisempia tuotteita, koska koko palvelukonsepti on kyseisessä yrityksessä toimiva.

## 2.1 Asiakastyytyväisyys ja sen merkitys

Hinta voi olla edullinen, tuote voi olla moitteeton ja toimitusehdot miellyttävät ostajaa. Asiakaspalvelu ratkaisee kaupanteossa paljon. Jos yrityksen muut osa-alueet ovat kunnossa, heikko palvelu voi vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ja jopa peruuttaa kaupan.

Tyytyväisyystekijä	Tyytymättömyystekijä
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poikkeuksellisen hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu</li> <li>• Tilannekohtainen asiakkaan ongelmatilanteen mallikas hoitaminen</li> <li>• Yllättävän positiivisen ekstraelementin antaminen tuotteen mukana</li> <li>• Poikkeuksellinen hyvin hoidettu valitus</li> <li>• Neuvon antaminen asiakkaan ongelmantilanteen kuntoon saattamiseksi</li> <li>• Asiakkaan pyytämää ratkaisua positiivisemmän (=edullisemmän/laadukkaamman) ratkaisun tarjoaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sovittujen asioiden pettäminen esimerkiksi <ul style="list-style-type: none"> <li>- aikataulu</li> <li>- tuoteominaisuudet</li> <li>- toimitusvarmuus</li> </ul> </li> <li>• Epätasainen toimintataso/alle imago-odotusten jäävä toiminta</li> <li>• Hintaan laitettavat lisukkeet (pienlaskutuslisä yms.), joista asiakas ei ollut etukäteen tietoinen</li> <li>• Asiakkaalle yllätyksenä tulleet maksun yhteydessä ilmi tulleet suuret hintojen nousut</li> <li>• Valitusten käsittelemättä jättäminen/niistä tiedottamatta</li> <li>• Asiakkaan pyyntöihin (esim. soittopyyntö) reagoimattomuus</li> </ul>

Kuva 1. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheet (Rope 2000, 558.)

Kuvan 1 mukaisesti asiakastyytyväisyys ei ole suoranaisesti verrattaessa asiakkaiden tyytymättömyyteen. Tyytyväisyys ei välttämättä ainakaan kokonaan parane korjaamalla asioita, johon asiakkaat ovat tyytymättömiä. Taustalla voi olla paljon asioita, joihin panostamalla tyytyväisyyttä voidaan parantaa. Tässä ei auta yksinkertainen ajattelumalli, vaan asiakaspalvelun merkitys on laaja käsite, jota pitää ajatella monelta eri kannalta. (Rope & Pöllänen 1994, 165.)

### 2.1.1 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen

David Freemantle (1993, 3-60) on esittänyt 14 päätekijää, joista hyvä asiakaspalvelu koostuu.

#### 1. Lupausten pitäminen

Luvatut asiat tulee täyttää, joten asiakkaalle on turha luvata jotain, jonka joutuu jälkeenpäin kumoamaan. Tällä tavoin yritys saa luottamusta asiakkailta, joka on perusedellytys yrityksen toimintaa ajatellen.

#### 2. Viiden sekunnin viive puhelimesta

Freemantle painottaa sitä, että kun puhelin soi, on yrityksessä vastattava siihen niin pian kuin mahdollista. Kirjassa painotetaan puheluun vastaamista viimeistään viiden sekunnin kuluttua hälytyksen alkamisesta. Jos asiakas joutuu odottamaan pitkään puhelimesta, hän voi turhautua ja jopa jättää mahdollisen tilauksen tekemättä. Kilpailu on kovaa ja usein asiakkaat haluavat toimivaa palvelua. Jos sitä ei saa kyseiseltä yritykseltä, asiakas voi siirtyä kilpailevalle yritykselle. Puhelinkontakti on yhtä tärkeä kuin konkreettinen asiakaspalvelu, joten siinä on oltava valppaana, palvelualttiina ja selkeänä.

#### 3. Vastaus kirjallisiin pyyntöihin

Kaikki kyselyt, tarjouspyynnöt, tilauskäsittelyt jne. tulisi hoitaa kahden arkipäivän kuluessa niiden saapumisesta. Tällöin asiakas ei joudu tekemään ylimääräistä työtä kyseisessä viestiensä perään, vaan tietää, että viesti on kulkeutunut perille ja siihen on reagoitu. Asiakas tuntee itsensä merkitykselliseksi yritykselle. Nopea palvelu antaa positiivisen kuvan yrityksestä.

#### 4. Minimoidaan odotusaika

Asiakas saisi odottaa maksimissaan viisi minuuttia. Jos asiakas joutuu odottamaan kauemmin esimerkiksi puhelinlinjoilla tai työntekijän ollessa myöhässä sovitusta tapaamisesta, se antaa aina heikkoa kuvaa yrityksen toiminnasta. Mitä nopeampaa ja sujuvampaa palvelu on ja mitä paremmin sovitut ajankohdat pitävät, sitä paremman kuvan asiakkaat yrityksestä saavat.

#### 5. Positiivinen asenne

Asiakaspalveluhenkilöiden positiivinen asenne näkyy ja kuuluu yleensä asiakkaille ensimmäisenä mielikuvana koko yrityksestä. Tämä väylä toimii hyvänä tai huonona mainoksena yrityksestä, ja siihen on syytä panostaa. Tämä kohta tuo myös esille mielikuvan yrityksen työpaikkojen laadusta ja työympäristön viihtyvyydestä. Aidon positiivisen asenteen saa luotua ainoastaan hyvän sisäisen kommunikoinnin ansiosta siten, että osa näistä luetelluista kohdista täyttyy.

#### 6. Ennakointi

Jos toimituksessa on ongelmia, yrityksen on otettava ensimmäisenä yhteyttä asiakkaaseen. Asiakas ei saa huomata viivästymisiä niin, ettei ole kuullut yritykseltä siitä mitään. Tässä vaiheessa yrityksen on seliteltävä asiakkaalle viivästymisen lisäksi myös huonoa palvelua.

#### 7. Rehellisyys

Jokaiselle yrityksessä asioivalle tai yrityksen kanssa yhteistyötä tekeville toisille yrityksille täytyy olla avoin ja rehellinen. Tällöin sidosryhmät ovat vakaammat ja asiakkaat tulevat mielellään asioimaan yrityksessä uudelleen. Jokaiselle työtä tekevälle sattuu virheitä uran varrelle, mutta kun ne käsitellään avoimesti ja rehellisesti kaikkien osallisten kanssa, lopputulos on yleensä jopa asiakassuhdetta vahvistava. Virheiden peittäminen ja valehtelu tulevat usein asiakkaalle ilmi, ja luottamus järkkyy. Sitä on vaikea saada takaisin.

## 8. Järjestelmien toimivuus

Kaikkien toimintajärjestelmien tulisi toimia aina, ympäri vuorokauden moitteettomasti. Jos järjestelmille täytyy tehdä päivityksiä tai korjauksia, näistä on hyvä varoittaa etukäteen.

## 9. Laadukas palautteenkäsittely

Yrityksen tulee käsitellä negatiiviset palautteet ja reklamaatiot huolellisesti. Jos asiakas ottaa yhteyttä yritykseen ongelmien esiinnyttyä, tilanne tulee selvittää niin, että lopputulos tyydyttää molempia osapuolia. Hyvin käsitellyt reklamaatiot ja palautteet vahvistavat yhteistyötä ja yrityksen ammattitaitoisuutta hoitaa myös negatiiviset asiat.

## 10. Yleinen tietoisuus

Yrityksen henkilökunnan tulee olla tietoisia yrityksen tuotteista, palveluista, ongelmista, asiakkaista ja organisaatiosta. Yleinen tietoisuus esiintyy asiakaspalvelussa näyttönä ammattitaidosta ja kouluttautumisesta asiakkaiden palvelemiseen.

## 11. Palvelulähtöisyys

Asiakaspalveluhenkilöiden tulee toimia asiakas- ja palvelulähtöisesti. Asiakkaan turha odotuttaminen on minimoitava ja ongelmiin etsittävä nopeasti ratkaisua.

## 12. Lisäpalvelu

Kun asiakkaiden perustarpeet saadaan tyydytettyä, asiakassuhdetta voidaan vaalia esimerkiksi pienten liikelahjojen avulla. Tällöin asiakasta huomioidaan erityisellä tavalla.

## 13. Asiakkaan tarpeiden huomioiminen

Kun asiakkaan tarpeet laitetaan etusijalle, se on vahva merkki yrityksen palveluhalukkuudesta. Esimerkiksi aina ei ole etusijalla myydä asiakkaalle parasta ja kalleinta tuotetta tai palvelua, vaan mennä asiakkaan ehdoilla. Asiakas tuntee tätä kautta olevansa yksilö ja pidetty henkilö yritykselle.

## 14. Ympäristö

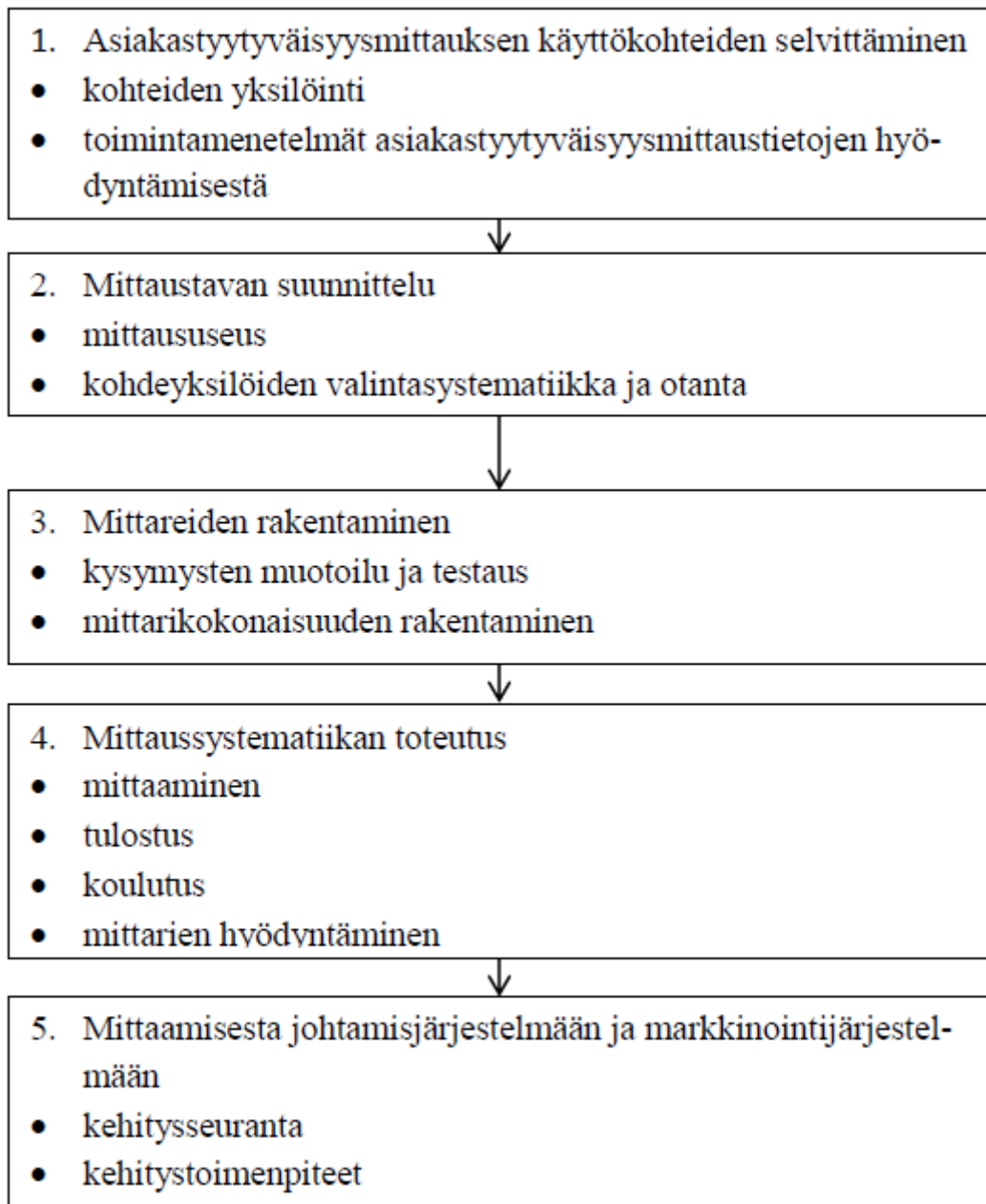
Kun yrityksen ympäristö ja ulkoasu ovat siistejä, se antaa yrityksestä luotettavaa ja vakaata kuvaa asiakkaille. Myös työntekijöiden siisteys ja pukeutuminen ovat hyvä käyntikortti yritykselle.

Kaikki nämä 14 kohtaa ovat suuntana toimivalle asiakaspalvelulle. Olemme käyttäneet myös tässä mainittuja kohtia osana asiakastyytyväisyyskyselyämme, joka esiintyy liitetiedostona työssämme.

### 2.1.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on hyvä keino selvittää asiakkaan vaatimuksia. Mittauksen kautta yrityksen on helppo havainnollistaa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja olemassa olevat ongelmat. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen avulla yritys on valmiimpi tuottamaan asiakasta tyydyttävää laatua. (Lotti 2001, 67–71.)

Mittaus tulee toteuttaa ja suunnitella huolellisesti, jotta sen lopputulos olisi yritykselle hyödyllinen.



Kuva 2. Asiakastyytyväisyysmittaamisen ohjeistus (Rope 2000, 578.)

Kuvassa 2 esitetyt asiakastyytyväisyyden mittaamisessa käytetyt keinot ovat apuna asiakastyytyväisyysjohtamista ajatellen. Ilman palautetta yritys ei voi kehittää itseään, ja tämä voi johtaa jopa asiakkaiden menettämiseen. Kun asiakastyytyväisyystutkimukset ja asiakastyytyväisyyskyselyt laitetaan yhteen suoran asiakaspalautteen kanssa, ne täydentävät toisiaan. (Rope 2000, 567–577.)

Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa tärkeintä on asiakkaan kuunteleminen. Tätä voidaan tutkia esimerkiksi asiakastyytyväisyysluvuilla, jossa asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön yrityksen palveluihin. Yksi tapa on kerätä asiakaspalautetta,

jonka kautta selviävät mahdolliset kommentit ja valitukset koskien yrityksen toimintaa. Asiakaspalveluhenkilöt ovat etusijassa asiakaspalautteiden käsittelyssä, sillä he asioivat konkreettisesti heidän kanssaan päivittäin.

### 2.1.3 Asiakastytyväisyyden merkitys B to B -markkinoilla

B to B -markkinoilla tarkoitetaan markkinoita, jossa ostaja osapuolena on toinen yritys tai organisaatio. B2B:lla voidaan tarkoittaa myös laajempaa kokonaisuutta, se voidaan käsittää kaikkena toimintana, joka sisältyy arvoketjussa olevaan liiketoimintaan. Arvoketjun sisäiset toimet ovat tuottaja-markkinoija-keskusliike-vähittäiskauppa. Käytännössä kaikki liiketoiminta, mikä tapahtuu ennen tuotteen myyntiä lopulliselle yksityiselle kuluttajalle, on B2B markkina-alueella tapahtuvaa liiketoimintaa. (Sipilä 2008, 112–114.)

B2B -ympäristössä tehtävät ostopäätökset eroavat suuresti yksityisen kuluttajan ostopäätöksistä. Ammattiostaja harvoin tekee ostopäätöstä yksin; usein hän on osana isompaa työryhmää. Mitä isommasta B2B -kaupan ostosta on kyse, sitä useampia henkilöitä päätöksentekoon osallistuu. Näin ollen ostopäätös on pidempi prosessi. Yrityksen ostoprosessi on monimutkaisempi ja järkiperaisempi kuin kuluttajan ostos. Ostoprosessiin sisältyy hintakilpailutus, ominaisuuksien vertailu ja huoltovarmuus. (Sipilä 2008, 113.)

B2B -markkinoilla asiakastytyväisyyden vaaliminen on erittäin tärkeää, koska markkinat ovat useimmiten erittäin tiiviit, asiakasuskolliset ja asiakas määrät ovat rajatunmat. Sisäisesti tiiviit markkinat tulevat ilmi siten, että suurin osa alan toimijoista tuntee toisensa, joten palaute ja kokemukset jakautuvat nopeasti ostajakunnan sisällä. Yrittäjäpiireissä onkin tapana sanoa, että erittäin hyvästä kokemuksesta asiakas kertoo ehkä sattumalta muutamalle kaverilleen, mutta huonosta kokemuksesta asiakas kertoo kaikille. B2B -markkinoilla asiakkaiden määrä on rajatumpi, joten menetetty asiakas on erittäin suuri menetys. (Rope 2005, 67.)

B2B -markkinoilla asiakas on vaikeampi ja kalliimpi korvata kuin kuluttajamarkkinoilla. Asiakkaan vaihtaminen ei ole helppoa vielä edes uuden mahdollisen asiakassuhteen löytymisen jälkeen, sillä uuden asiakkaan kanssa kulut ovat alussa erittäin suuret, kun järjestelmiä ja toimintatapoja yhdistellään ja opetellaan. Päätös uuden asiakasyrityksen käyttämisestä eivät synny hätiköidysti, eikä kevein perustein. Yrityk-



selle on erittäin tärkeää pystyä pitämään asiakas tyytyväisenä, että asiakassuhde jatkuisi mahdollisimman pitkänä ja arvokkaana. (Rope 2005, 67.)

Asiakasuskollisuus näkyy B2B markkinoilla siten, että jos myyjä on onnistunut luomaan syvän ja henkilökohtaisen suhteen ostaja yrityksen avainhenkilöihin, niin asiakassuhdetta on erittäin vaikea syrjäyttää pelkällä korvaavalla tarjonnalla. Yritys ei useinkaan voi löytää pikaista korvaajaa menetetyt ja kiinteän asiakkaan tilalle. Kilpailun koventuessa yrityksen täytyy pystyä säilyttämään arvokkaimmat asiakkaansa ja pitämään heidät tyytyväisinä, sillä arvokkaimmat asiakkuudet tuottavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta. Arvokkaimmat asiakkuudet pystyvät pitämään liiketoiminnan kestävässä vaikeinakin aikoina, joten heidän kanssaan asiakastyytyväisyys korostuu. (Rope 2005, 67.)

Asiakastyytyväisyys on B2B markkinoilla erittäin tärkeää, sillä sen myötä luodaan pohja asiakasuskollisuudelle. Kun yritys saavuttaa tyytyväisen ja uskollisen asiakkaan, niin siinä piilee mahdollisuus, että asiakas suosittelee yritystä eteenpäin. Näin ollen asiakas hoitaa markkinointia yrityksen puolesta. Yritystä mainostavan asiakasyrityksen toteuttama markkinointi on vielä tehokkaampaa, kuin yrityksen itse toteuttama, sillä se pohjautuu omakohtaiseen kokemukseen. (Rubanovitch & Aalto 2007, 169–170.)

## 2.2 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuutta ja asiakastyytyväisyyttä ei kannata sekoittaa toisiinsa, sillä nämä kaksi asiaa ovat hyvinkin eriarvoisia yritykselle. Asiakasuskollisuus vaikuttaa suoraan tulokseen, kun taas asiakastyytyväisyys ainoastaan välillisesti, tai ei ollenkaan. Usein yritykset mittaavat asiakastyytyväisyyttä ja rinnastavat sen tulokset asiakasuskollisuuteen. Näiden termien erottaminen onnistuu niin, että yritys laatii tarkat mittarit molemmille asioille. (Hellman ym. 2005, 40–41.)

Asiakasuskollisuus on nykyisin vähäisempää ja asiakkaat tekevät hankintansa yhä useammista kilpailevista yrityksistä. Tämän vuoksi yrityksille on entistä tärkeämpää luoda pysyviä asiakassuhteita. Näitä asiakassuhteita yrityksen myyjät pystyvät kehittämään ja ylläpitämään. Uskollisesta asiakassuhteesta voidaan puhua silloin, kun asiakas käyttää säännöllisesti yrityksen palveluita ja yritys omalla toiminnallaan tukee asiakkaan sitoutumista.

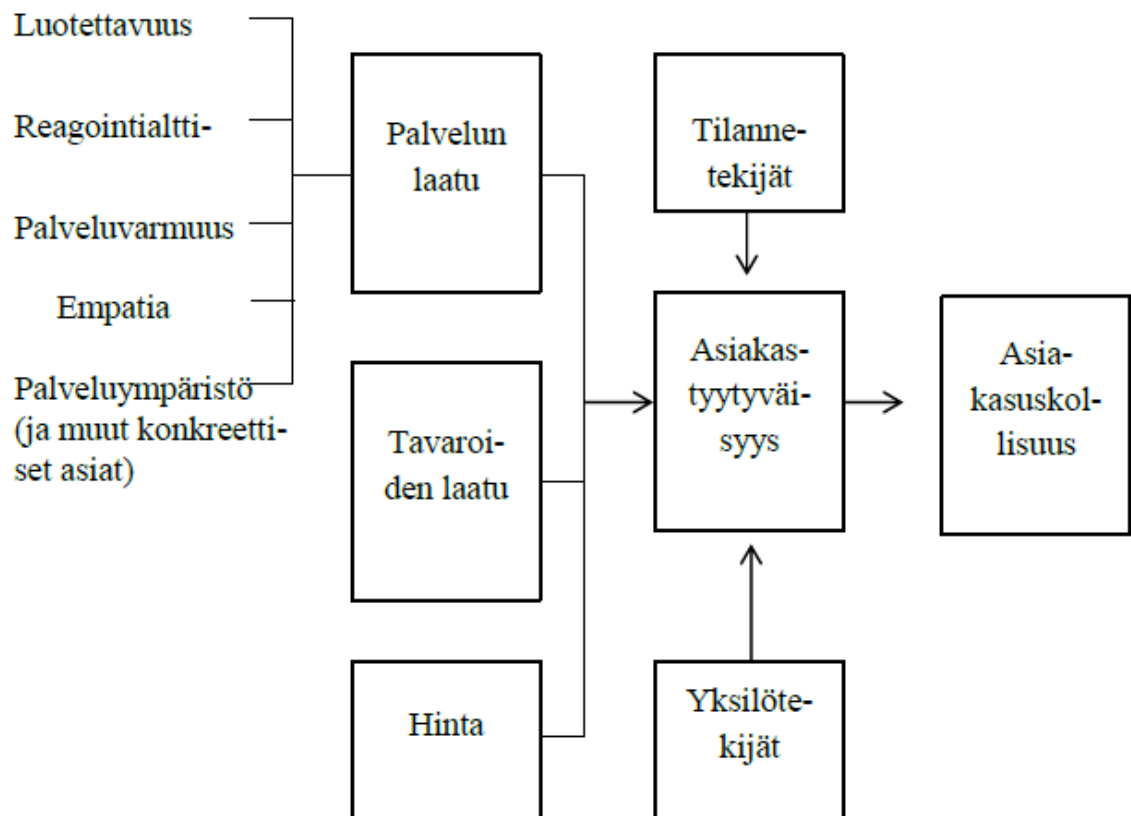
Asiakasuskollisuus on vaikea määrittää, sillä siihen liittyy niin paljon erilaisia tunteita. Uskollisuus syntyy kahdesta asiakkaan ja yrityksen välisestä sidoksesta. Ensimmäisenä näistä ovat rakenteelliset sidokset, jotka sisältävät esimerkiksi taloudellisia, teknisiä ja juridisia ominaisuuksia. Toisena mainittuna ovat koetut sidokset, jotka sisältävät tiedostetut, kulttuurilliset ja ideologiset ominaisuudet. (Storbacka ym. 1999, 61.)

Mäntynevan (2001, 23–24) mukaan taas asiakasuskollisuus jaetaan kahteen eri ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on passiivisesti uskolliset asiakkaat. Tämä asiakasryhmä sijoittaa yritykseen paljon rahaa, mutta voi lopettaa asiakassuhteen välittömästi paremman hintatarjouksen vuoksi. Toinen ryhmä koostuu aktiivisesti uskollisilta asiakkailta. He eivät vaihda kilpailijan palveluihin helposti ja he maksavat mielellään juuri kyseisen yrityksen palveluista vaikka vähän enemmän, jotta asiakassuhde pysyy molemmin puolin uskollisena.

### 2.2.1 Asiakastyytyväisyydestä asiakasuskollisuuteen

Tyytyväinen asiakas ei välttämättä ole uskollinen asiakas. Jopa 75 prosenttia yrityksen tuotteisiin ja palveluihin tyytyväisistä asiakkaista päättävät asiakassuhteensa. Vaikean asiakkaan ostokäyttäytymisestä tekee se, että tyytymättömätkin asiakkaat voivat olla uskollisia asiakkaita, sillä he eivät välttämättä vain usko, että tilanne paranisi vaihtamalla kilpailijan palveluihin. Yksi vaikutus voi olla se, että asiakkaan ostot ovat niin pienet, että hintakilpailu ja hinnan eroavaisuudet eivät merkitse näille asiakkaille juuri mitään. (Storbacka, Lehtinen 2006, 102.)

Useat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden olevan vahvasti yhteydessä toisiinsa. Uuden asiakkaan hankkimiseen joudutaan panostamaan viisinkertaisesti enemmän aikaa, rahaa ja voimavaroja verraten jo olemassa olevan asiakkaan pitämiseen. (Naumann & Giel 1995, 5.)



Kuva 3. Asiakkaan näkemys laadusta ja asiakastyytyväisyydestä (Zeithaml ym. 2006, 107.)

Kuvassa 3 havainnollistetaan, kuinka olemassa olevan asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa moni tekijä. Yksilötekijöistä mm. tunnetila vaikuttaa ostopäätöstä tehdessä. Myös tilannetekijät voivat vaikuttaa ostopäätökseen, esimerkiksi toisten asiakkaiden mielipiteet ostettavasta tuotteesta. Palvelun ja tavaroiden hinta-laatusuhteen tulee kohdata toisensa hyvin. (Zeithaml ym. 2006, 107.)

Yritykseltä vaatii paljon panostusta saada asiakas pidettyä tyytyväisenä kokonaisvaltaisesti. Tätä kautta asiakasuskollisuus kasvaa ja yrityksen taloudellinen tilanne vakautuu kyseisen asiakkaan kohdilta. Asiakkaan unohtaminen on suurin virhe, joka valitettavan usein isojen yritysten kohdalla tapahtuu. Tällöin uusien asiakkaiden hankinta osoittautuu kalliiksi toimenpiteeksi. Usein pienemmissä yrityksissä yhden asiakkaan ostopanostus on niin merkittävä, että jokainen asiakas tuntee olonsa tärkeäksi. Tätä kautta myös asiakasuskollisuus kasvaa.

## 2.2.2 Asiakasuskollisuuden vaikutus asiakaskannattavuuteen

Asiakasuskollisuuden positiivinen vaikutus asiakaskannattavuuteen on todistettua. Esimerkiksi IBM on laskenut, että ainoastaan 1 %:n asiakastyytyväisyyden kasvu on lisännyt yrityksen myyntituottoja 500 miljoonan dollarin verran viiden vuoden aikana. (Hill ym. 2002, 4.)

Yrityksen on tärkeää selvittää sellaisia keinoja, joilla saada uskollisista asiakkaista kannattavia. Jos asiakkaista ei saada riittävää katetta, yritys ei pysty kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan niin, että asiakkaat pysyisivät yritykselle uskollisina. Tämä on ketju, joka tulee ottaa huomioon.

Arantolan (2003, 22–24) mukaan on olemassa kuusi tekijää, jotka vaikuttavat uskollisten asiakkaiden asiakaskannattavuuteen:

1. Uusasiakashankinnassa käytetyt kustannukset pienenevät.
2. Uskolliset asiakkaat tuovat yritykselle tasaisesti tuloa.
3. Uskolliselle asiakkaalle on helpompi käyttää lisämyyntiä tulojen kasvattamiseksi.
4. Uskollisten asiakkaiden suhteen ylläpidosta ei välttämättä synny niin paljon kustannuksia.
5. Pitkään kestänyt asiakassuhde voi tuoda yritykselle lisää uusia asiakkaita.
6. Pitkäaikaiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan saamastaan palvelusta enemmän.

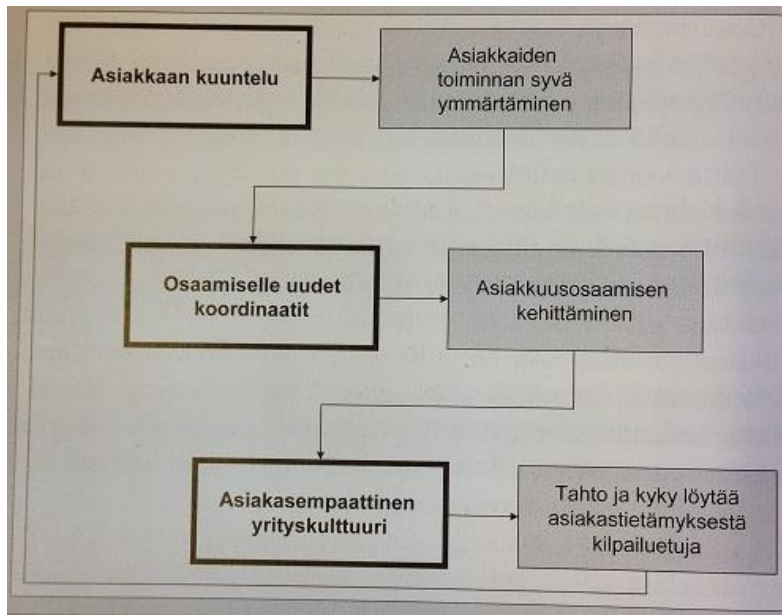
Asiakassuhde voi muuttua kannattavaksi vasta muutaman vuoden kuluttua, sillä siihen sijoitetut kustannukset voivat olla todella korkeita. Muutaman vuoden kuluttua nämä investoinnit alkavat olla maksettuna takaisin yritykselle, jonka jälkeen asiakassuhde voi jatkaa kehitystään yhä kannattavammaksi. Asiakasuskollisuus paranee ja asiakkaaseen kohdistuvat suhteen ylläpitokustannukset pienenevät luottamuksen kasvaessa. Uskollinen asiakas oppii käyttämään esimerkiksi sähköisiä tilauskanavia, eikä tarvitse neuvoa tuotteiden ostoon tai tilauksien tekemiseen. Uskollisilta asiakkailta voi myös olettaa saavansa suoraa, rakentavaa palautetta, ilman pelkoa siitä, että asiakas lopettaisi

si suhteensa yrityksen kanssa. Tämä asettelu antaa asiakkaille lisäarvoa, sillä he saavat olla ns. asiantuntijoita, joiden avulla yritys voi kehittää palveluidensa laatua. Tässä asettelussa molemmat osapuolet tuntevat olonsa tärkeiksi ja merkityksellisiksi toisilleen. (Arantola 2003, 23–24.)

### 3 ASIAKASOSAAMINEN

Asiakasosaaminen pohjautuu asiakkaan kuunteluun ja sen ymmärtämiseen. Asiakasta kuunnellessa pyrkimys on syventää ymmärrystä asiakkaan ajatuksista ja toiminnasta. Menestyvään liiketoimintaan ei riitä se, että yrityksessä osataan seurata liiketoimintaan ainoastaan lukuina, kuten tuloslaskelmia, tasetta ja kassavirtaa. Luvut ovat toki tärkeitä mittareita, mutta yrityksen sisällä tulisi ymmärtää, mistä nämä luvut pohjautuvat ruohonjuuritasolla. Yritykselle on valtava voimavara, kun he ymmärtävät asiakaidensa mielen liikkeitä ja sen kautta he tietävät, mikä ohjaa heidän valintojaan. Tällöin yritys voi toimia eri tavalla kuin kilpailijat. Tällaisen ymmärryksen saavuttamiseen vaaditaan asiakkaan lähelle menemistä, antamalla asiakkaalle puheenvuoro ja kannustamalla häntä kertomaan asioista tavalla, jota aiemmin ei ole kokeiltu. (Mattiinen 2006, 7.)

Asiakkaan kuuntelulla ei suinkaan ole kysymyslista tai haastattelututkimus, eikä asiakkaan kuunteluun riitä, että hänen annetaan kertoa mielipiteensä. Kun yritys kuuntelee jo ennalta hyvin tuntemaansa asiakasta, niin uusien näkökulmien löytäminen vaatii kuuntelijalta hyvää kykyä viedä keskustelu uusille poluille. On osattava kuunnella heikkoja signaaleja ja annettava suunta keskustelulle, ilman että ohjailee asiakkaan mielipiteitä ja kannanottoja. Tämä edellyttää tietynlaista etäisyyttä liiketoiminnan arjesta, mutta myös kykyä perehtyä asiakkaan maailmaan ja asiakasorganisaatioon sen kaikilla tasoilla. Kun kyseessä on organisaatioiden välinen yhteistyö, on ymmärrettävä asiakkaan liiketoimintaympäristöä, organisaatiota, kulttuuria ja tarjolla olevia vaihtoehtoja. Tällöin keskustelua ei voi rajata ainoastaan yhteistyöhön, vaan sen tulee kattaa ymmärryksen asiakkaan ajatusten ja tekojen maailmasta. Kuuntelijan pitää pystyä tulkitsemaan asiakasorganisaation sisäisiä valtasuhteita ja päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. Tämän onnistuessa, yritykselle avautuu asiakkaansa ajatusmallit ja asiakasorganisaation toimintatavat, joidenka myötä niissä piilevät uudet yhteistyömahdollisuudet tulevat esiin. (Mattiinen 2006, 9.)



Kuva 4. Asiakkaan kuuntelu, asiakkuuksien simulointi ja asiakasempaattinen toimintatapa nivoutuvat yhteen (Mattinen 2006, 10.)

Kuvassa 4 on esitetty näkemys siitä, miten asiakkaan kuuntelu, asiakkuuksien simulointi ja asiakasempaattinen toimintatapa nivoutuvat yhteen. Asiakkaan kuuntelu on metodi asiakkaiden toiminnan ymmärtämiseksi. Asiakkuuksien simulointi on toimintatapa organisaation tästä syntyneen ymmärryksen ja osaamisen jakamiseksi, sekä asiakkuustyön yhtenäistämiseksi. Kun nämä kaksi yhdistetään asiakasempatiaksi, niin samalla kehitetään yrityskulttuureja paremmin asiakkaiden valintoja ymmärtäviksi. Kaikki kolme toimenpidettä tukevat ja rakentavat toisiaan. Simulointi tarvitsee tuekseen kuuntelussa tuotettua aineistoa ja asiakasempatia tarvitsee tuekseen simuloinnissa aikaansaattua osaamista. (Mattinen 2006, 10–12.)

### 3.1 Asiakassuhteen kannattavuus

Asiakaskannattavuudella mitataan jonakin menneenä ajanjaksona saatua tuottoa tai tappiota, eli se kuvastaa asiakassuhteen historiallista arvoa (Ryals 2008, 21). Asiakaskannattavuuden mittaamiseen ei ole yhtä oikeaa valmista kaavaa. Laskentatapa täytyy määrittää tapauskohtaisesti. Yrityksen toimialasta ja toimintamallista riippuen määräytyvät kannattavuustekijät, jotka tulee huomioida kustannustekijöitä valittaessa. (Hellman & Värilä 2009, 120.)

Kun yritys tarkastelee asiakaskannattavuuttaan, niin sen tulee huomioida sen koko elinkaari. Tavoitteena tulisi olla mahdollisimman pitkäikäisten asiakassuhteiden luo-

minen. Uuden asiakassuhteen alussa yritys joutuu tekemään hankintoja, joista syntyy kustannuksia, jonka kautta asiakassuhde saattaa alussa näyttää kannattamattomalta. Asiakassuhteen kannattavuutta mitattaessa tulisikin ottaa huomioon sen tulevaisuuden kehittymismahdollisuudet, sillä yleisimmin asiakassuhteen muuttuminen kannattavaksi ottaa aikansa. (Hellman & Värilä 2009, 120.)

Yrityksen liikevaihdosta 90 prosenttia kattaa vain kymmenesosa yrityksen asiakkaista. On tärkeämpää huomioida tämän kymmenesosan tyytyväisyys, kun yrittää heikommin hoitaa kaikkia yrityksen asiakassuhteita. Jos tähän kaikkien asiakkaiden tasarvoisuuteen pyrittäisiin, usein käy niin, että kukaan asiakkaista ei saa erinomaista palvelua. Panostus palvelun priorisoinnissa ja palvelun laadullisen sisällön yksilöinnissä mahdollistaa laadukkaampaa ja tuottavampaa asiakaspalvelua. (Aarnikoivu 2005, 44.) Storbackan (1999, 65) mukaan 20 % asiakkaista tuottaa 180 % voitoista, mikä merkitsee, että hyvin suuri osa asiakkaista on kannattamattomia. Asiakasuskollisuus siis ei sinänsä muuta asiakkaita kannattavammiksi, vaan yrityksen pitää pystyä vaikuttamaan merkittävästi asiakkuuden tuottoihin ja kustannuksiin.

Asiakassuhteen kannattavuudelle on kolme eri määritelmää: asiakassuhteen kannattavuus, asiakkaan oma kannattavuus ja asiakassuhteen tuleva kannattavuus. Yleisin näistä on asiakassuhteen kannattavuus, joka määritetään asiakkaan tuotoista ja niistä vähennetyistä asiakaskohtaisista kustannuksista. Asiakkaan oma kannattavuus on B2B markkinoilla käytettävä tapa, silloin yrityksellä pitää olla toisia yrityksiä asiakkaina. Asiakkaan omaa kannattavuutta mitattaessa yrityksen tulee kiinnittää huomiota esimerkiksi asiakkaansa luottotietoihin, toimialan kehitykseen, jotka voivat vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Kolmas tapa, eli asiakassuhteen kannattavuus mittaa asiakkaan elinkaaren arvoa. (Hellman & Värilä 2009, 124–129.)

### 3.1.1 Arvokkaat ja arvottomat asiakkaat

Kaikki asiakkaat eivät ole yritykselle arvokkaita. On ammattitaitoa ymmärtää arvokkaan ja arvottoman asiakkaan eroavaisuudet. Ammattitaidotonta on ajatella kaikki asiakkaat samanarvoisiksi, sillä silloin yritys näkee asiakkaansa massana, ei yksilöinä. Asiakkaan arvo ja asiakaspotentiaali ohjaa yrityksen toimintaa ja asiakkaalle suunnattuja palvelukokonaisuuksia. On toki tärkeää kunnioittaa jokaista asiakasta. Arvottomat asiakkaat eivät saa tuntea oloaan vähempi arvoisiksi. Jos yritys on kannattava, sen on

järkevää luokitella asiakkaitaan, jotta arvokkaat asiakkaat saavat varmasti tarvitsemansa huomion. (Aarnikoivu 2005, 43-44.)

Usein on harhaluuloa, että uskollinen asiakas on kannattava. Tämä johtuu yleensä siitä, että uskolliset asiakkaat tuovat rahaa yritykselle säännöllisesti. Hyvä analysoinnin jälkeen voidaan huomata asiakkaan kannattavuus pitkään kestäneestä asiakassuhteesta huolimatta. Arvokas asiakas on sellainen, jonka tuomiin tuottoihin ja kustannuksiin pystytään yrityksen toiminnalla vaikuttamaan (Storbacka ym. 1999, 65).

Yrityksillä ei ole taloudellisia mahdollisuuksia palkata henkilökuntaa ainoastaan asiakaspalvelun varmistamiseksi, vaan kaikki talossa jo työskentelevät henkilöt hoitavat asiakaspalvelua osana omia työtehtäviään. Kun ottaa huomioon yrityksen resurssit, tavoitettavuus, saatavuus ja laadun tuomat määreet, on yrityksen ratkaisuna tunnistaa asiakkaidensa arvo. Yrityksen ei kannata kiinnittää liikaa huomiota asiakkaiden määrään, vaan niiden laatuun. Yrityksen kannattaa miettiä tarkasti kenet se haluaa asiakkaakseen. Tällä tavoin yritys palvelee asiakkaitaan hyvin. (Aarnikoivu 2005, 43-44.)

Avainasiakkaiden, edellä mainittujen kymmenesosan, asiakastyytyväisyys on kaikkein tärkeintä. Tähän ryhmään panostetaan enemmän ja heidät yritetään pitää tyytyväisinä. Muiden asiakkaiden kohdalla tyydytään hieman vähempään ja joidenkin asiakassuhteiden toivotaan jopa päättyvän. Potentiaaliset asiakkaat tulee huomioida, heistä yritys yrittää tehdä kannattavia asiakkaita. (Aarnikoivu 2005, 43-44.)

Yrityksellä on olemassa asiakkuuksia, joita kannattaa suojella, esim. pitkä-aikaiset asiakassuhteet. Asiakkuuksia, joiden arvo on yritykselle merkityksellinen, esim. voilyymiostajat. Potentiaalisia asiakkuuksia, joita tulee kehittää, sekä kannattamattomia asiakkuuksia, jotka saatetaan joutua päättämään. Tällä tavoin asiakkaiden segmentointi edellyttää yritykseltä rohkeutta ja kykyä luottaa tulevaisuuteen. Aarnikoivun mukaan (2005, 47): *”Kun asiakkuuksia on priorisoitu ja osa jopa rajattu ulkopuolelle, mahdollistuu asiakaspalvelun tuloksellinen toteuttaminen. Resurssit kohdennetaan suhteessa asiakkaan arvoon, kuten myös kaikki muut toimenpiteet. Seurauksena on tehokkuutta ja kannattavuutta. Tällöin yrityksen on mahdollista kilpailla sekä hinnalla, että laadulla. Yrityksen toiminnan lähtökohtana ovat oikeat toimenpiteet oikeaan aikaan ja oikeille asiakkaille.”*



### 3.1.2 Asiakkuuden arvon määrittely

Asiakkuuden arvo voidaan määrittellä kahdella tavalla:

#### 1 Asiakkuuden talous

Asiakkuuden taloutta voidaan määrittellä kahden erilaisen mittarin avulla. Volyymimittarilla tarkastellaan asiakkaan kanssa toteutunutta volyymia suhteessa koko yrityksen volyymiin. Tällöin selviää se, että toiset asiakkaat ovat volyymin suhteen huomattavasti merkittävämpiä kuin toiset. Asiakkaan kasvavan volyymin tuloksena myös asiakkaan riski yritykselle kasvaa. Todella suuren ostovolyymin asiakkaan menetys voi tuoda suuria vaikeuksia yritykselle tai pahimmassa tapauksessa jopa lakkauttaa yrityksen toiminnan. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa kiinnittää erityisen paljon huomiota volyymin ja käyttöasteen yhteyteen. (Lehtinen 2004, 125.)

Taulukossa 1 esitetään, miten asiakkuuden kannattavuutta voidaan laskea yksinkertaisen katelaskelman avulla. Katelaskelmassa asiakkuustuloista vähennetään kaikki asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset. Jokainen yritys määrittelee itse omista asiakkaistaan aiheutuvat kustannukset. Tavoitteena on luoda asiakaskohtaista arvojärjestystä, joten on tärkeää tehdä laskelma jokaisen asiakkaan kanssa laskelma samalla tavalla. (Lehtinen 2004, 125 -126.)

Taulukko 1. Yksinkertaistettu asiakkuuden tuloslaskelma (Lehtinen 2004, 127.)

<b>Asiakkaan tuoma liikevaihto</b>	100
- oikaisuerät	002
- suorat tuotekustannukset	040
<b>Kate 1</b>	058
- asiakkuuskohtaiset kustannukset (alennukset tms.)	010
<b>Asiakkuuskate</b>	48
- osuus markkinointi kustannuksista	6
- osuus yleiskustannuksista	4
<b>Asiakkuustulos</b>	38

Lehtisen (2004, 127) mukaan: ”Asiakkuuden arvo voidaan esittää sekä absoluuttisina lukuina, jolloin tiedetään, kuinka paljon asiakkaalta saadaan resursseja. Tai suhtees-

*sa asiakkaan tuomaan liikevaihtoon, jolloin nähdään asiakkaan suhteellinen kannattavuus. Kolmantena vaihtoehtona on tarkastella yksittäisen asiakkaan merkitystä koko asiakaskannan arvon osalta.”*

## 2 Arvioitavat arvon ulottuvuudet

Parhaiten asiakkaansa tunteva yrityksen toimihenkilö, tai toimihenkilöt, tekevät arvioitavan asiakkaan arvon yrityksessä. Isommissa yrityksissä arvion voi toteuttaa siihen tehtävään kuuluva asiakkuustiimi. Kyseisessä arvio tavassa asiakkaat luokitellaan esimerkiksi arvoasteikolla 1-10.

Taulukon 2 avulla on helppo katsoa, kuinka vaikeaa asiakkuuden arvoa on arvioida. Ainoastaan B2B asiakassuhteessa evaluatiivinen arviointi on melko luotettava arvon arviointitapa.

Taulukko 2. Katsaus evaluatiivisten ulottuvuuksien arvioinnin onnistumiseen (Lehtinen 2004, 128.)

Asiakkuuden luonne	Faktuaaliset kriteerit	Evaluatiiviset kriteerit	Potentiaalinen arviointi
B2B	Helppo	Kohtuullisen helppo	Kohtuullisen helppo
B2BC	Kohtuullisen helppo	Hankalahko	Hankalahko
B2C	Mahdollista	Erittäin hankalaa	Mahdollista
B2G	Helppo	Hankalaa	Mahdollista

## Referenssiarvo

Yritys, joka omistaa arvostettuja asiakkaita, koetaan arvostetummaksi yritykseksi markkinoilla. Referenssiarvoa voidaan katsella kahdesta eri näkökulmasta, asiakkaiden tunnettuuden ja asiakkaiden tunnettuuden sisällön perusteella. Suuret ja paljon näkyvyyttä omaavat asiakasyritykset ovat tunnettuja ja siksi yritysten keskuudessa haluttuja. Näiden asiakkaiden suuri brändi-arvo on myös merkittävä tekijä. Tunnettuuden sisällön perusteella keskeisimpinä vaikuttavina tekijöinä asiakkuuden arvionnissa on esimerkiksi asiakasyrityksen eettisyys ja arvomaailma. Asiakkaan referenssiarvoa on suhteellisen helppo arvioida yrityksestä saatujen kokemusten perusteel-

la. Myös erilaiset esitteet, nettisivut ja muiden asiakasyrityksen sidosryhmien kautta käyty keskustelu auttaa arvioimaan asiakkaan referenssiarvoa. (Lehtinen 2004, 129.)

#### Kontaktiarvo

Verkostoituneessa yritysmaailmassa asiakas toimii useasti niin sanottuna portinvartijana muihin mahdollisiin asiakaskontakteihin. Tästä toimii hyvänä esimerkkinä pienempi asiakas, joka kuuluu isompaan yritysketjuun, tai konserniin. Kontaktiarvon arvioinnissa yrityksen tulee ottaa huomioon asiakkaan verkostoituneisuus muihin kiinnostaviin yrityksiin. Arvioinnissa kannattaa myös huomioida niiden haluttujen asiakkaiden tavoitettavuus ja se, estääkö portinvartija asiakas näitä kontakteja negatiivisella tavalla. Positiivisesti tarkasteltuna tämä pieni asiakas suuren verkoston kanssa voi toimia mahdollisuutena solmia jopa useita uusia, laajempia ja merkittävämpiä asiakassuhteita, joita ilman pientä asiakasta ei olisi voitu tavoittaa. (Lehtinen 2004, 129–130.)

#### Emotionaalinen arvo

Emotionaalinen arvo on vaikein arvioida. Tähän arvoa tutkitaan yritysten välisten henkilökohtaisten suhteiden ja vuorovaikutustaitojen avulla. Emotionaalista arvoa voidaan mitata luotettavuuden, asiakkuuden miellyttävyyden, yritysten arvomaailmojen ja organisaatioiden yhteensopivuuden perusteella. (Lehtinen 2004, 130.)

#### Oppimisarvo

Usein yrityksillä on verkostossaan muiden osaamisalojen yrityksiä, joiden osaaminen ja vahvuudet ovat sellaisia, joista kannattaa ottaa mallia. Suuret yritykset kannustavat usein myös sidosryhmiään pysymään mukana koulutuksissa ja kehityksessä. Tällä tavoin oppimisarvo on yksi selkeä ja tärkeä tekijä yritysten välisessä yhteistyössä ja se nostaa yhteistyöyrityksen arvoa. Myös asiakkaat tuovat yritykselle oppimisarvoa. Yleensä hankala ja vaativa asiakas opettaa yritystä esimerkiksi parantamaan jotain toimintaa tai tuotteitaan. Yrityksen olisi hyvä käyttää omia asiakkaitaan enemmän hyödyksi tuotteiden kehittämisessä ja laadun parantamisessa. Usein näitä asioita pohditaan vain yrityksen sisällä, vaikka todelliset tietäjät ovat ne, jotka tuotteita ostavat ja käyttävät. (Lehtinen 2004, 131.)

#### Säännönmukaisuusarvo

Asiakkaan säännöllinen tilausrytmi helpottaa varsinkin tuotannollisilla aloilla, sillä usein tuotetta valmistetaan jatkuvalla syötöllä ja tulevaa menekkiä arvioidaan suurilta osin edellisten tilauskantojen mukaisesti. Näin mahdollinen hävikki minimoidaan ja asiakkaan tilauskannan säännönmukaisuus on yritykselle todella arvokasta. (Lehtinen 2004, 131.)

### 3.2 Asiakaslähtöinen ajattelu

Asiakaslähtöinen ajattelu on saanut alkunsa markkinoinnin kehityksen myötä. Markkinointi suunnattiin aluksi massamarkkinoille. Tällöin tuotteita tehtiin suuria määriä ja ne piti saada nopeasti ja tehokkaasti asiakkaille. Hyvin pian huomattiin asiakkailla olevan eriäviä tarpeita tuotteiden suhteen ja alettiin siirtyä yksilöllisemmän suoramarkkinoinnin pariin. Palveluiden markkinointi on ollut merkittävässä asemassa, kun tarkastellaan lähemmin asiakaslähtöistä ajattelua. (Lehtinen 2004, 16.)

Asiakaslähtöisen ajattelun voi jakaa kahteen segmenttiin, palvelupainotteiseen yritykseen ja tavarapainotteiseen yritykseen. Näissä yritysmalleissa on lähtökohtaisesti jo erilaiset näkemykset asiakaspalvelun merkityksellisyydestä. Jokainen myy kuitenkin jotain tuotetta ja tuotteen ominaisuudet asiakaslähtöisessä ajattelussa jaetaan kolmeen osaan. Ensimmäisenä itse fyysinen tavara, jolla on fyysinen ulottuvuus ja se onkin siksi helppo määritellä. Toisena tulee tieto, liittyen tavaran arvon tuottamiseen. Vaikka yrityksellä on maailman paras tuote, eikä tietoa sen tuotteen kanssa toimimisesta, voi yritys olla merkityksetön. Viimeisenä asiakaspalvelu, joka kattaa kaiken tuotteen ostosta sen käyttöapuun. (Lehtinen 2004, 17.)

Asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet ovat yritysten liikeidean lähtökohtina. Tästä syntyy ajatus asiakaslähtöisyydestä ja siitä, miten yritys huomioi mahdollisimman yksilöllisesti asiakkaidensa tarpeet. Jos yritys kertoo toimintansa ja arvojensa olevan asiakaslähtöistä, voi todellisuus olla jotain muuta. Jokainen yritys kulkee markkinoinnissa trendien mukaan ja tuo esille juuri sillä hetkellä markkinoinnillisesti toimivia mainoslauseita. Se miten asiakaslähtöisestä ajattelusta ja markkinoinnista päästään asiakaslähtöiseksi toiminnaksi on keskeisintä. (Aarnikoivu 2005, 29–31.)

Asiakaslähtöisen ajattelun toimivuutta on vaikea mitata. Usein tiedonhankintaan käytetään asiakastyytyväisyyskyselyjä ja asiakaspalautteita. Jos yritys panostaa tiedonhankinnasta saatuja tietoja palvelunsa laadun kehittämiseen, on yritys mitä luultavim-

min asiakaskeskeinen. Asiakslähtöisen ajattelun käytöstä kertoo myös se, kuinka paljon henkilökuntaa koulutetaan asiakaspalveluun liittyvillä koulutuksilla. Myynti- ja tuotekoulutuksia on paljon, mutta asiakaspalveluun liittyvät koulutukset ovat vähäisempiä. Tässä on asia, johon yritysten on jatkossa panostettava, jotta asiakslähtöinen ajattelu näkyisi yrityksessä loppukuluttajille asti. (Aarnikoivu 2005, 31.)

#### 4 ASIAKKUUDENHALLINTA

1980-luvulla uskomuksena oli, että onnistuneet asiakaskohtaukset johtavat automaattisesti asiakastyytyvyyteen ja asiakasuskollisuuteen ja niiden myötä yrityksen menestykseen. 90-luvun puolivälissä syntyneen asiakkuusajattelun ideana oli sitoa asiakaskohtaukset yhteen, joiden pohjalta syntyy asiakkuus. Yritykset huomasivat, että asiakkaat arvioivat kriittisemmin yksittäisiä kohtauksia, kuin koko asiakkuuttaan. Nykyisin asiakkuusajattelulla tarkoitetaan asiakkuuspääoman johtamista, eli yritykset eivät tarkastele enää yksittäisiä asiakkuuksia vaan ne ovat siirtyneet tarkastelemaan asiakaskantoja. Asiakkaita on alettu segmentoimaan entistä tarkemmin sen perusteella, miten he vaikuttavat liiketoimintaan. (Arantola 2006, 28.)



Kuva 5. Näkökulmia asiakkuudenhallintaan (Mäntynevä 2001, 11.)

Kuvassa 5 on näkemys asiakkuudenhallinnan rakenteesta. Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan yrityksen liiketoimintastrategiaa, jolla tavoitellaan yrityksen toimintojen yhtenäistämistä ja ymmärtämistä eri asiakassegmenteissä. Se pyrkii edistämään asiakaslähtöistä ajattelua ja integroimaan kaikki liiketoimintaprosessit mahdollisimman tehokkaiksi koko toimintaketjussa, asiakkaista aina toimittajiin asti. Asiakkuudenhallinta on jatkuva oppimisprosessi, jonka avulla yritys pyrkii tutustumaan asiakkuuksiinsa paremmin ja sitä kautta ymmärtämään niitä entistä paremmin. Asiakkuudenhallinta ohjaa asiakkuuksien kehittymistä koko elinkaaren ajan, aina prospektien tunnistamisesta asiakassuhteiden vahvistamiseen ja asiakkuuden poistumiseen asti. (Mäntynevä 2001, 9.)

Asiakashallinta on erittäin laaja-alainen kokonaisuus, joten siitä on hyvä tehdä rajauksia ja keskittyä vain asiakkuuksien rajapinnassa toimimisen osa-alueisiin. Rajaamisella varmistetaan se, että lopputuloksena olisi käytettävissä olevaa tietoa. Rajapinnalla tarkoitetaan Selinin ja Selinin (2005, 15) mukaan ”*kaikkia niitä yrityksen toimintoja,*

*joiden kautta ollaan yhteydessä asiakkaaseen joko suoraan tai välillisesti*". Heidän mukaansa tärkeimmät rajapinta-alueet ovat ne toiminnan osa-alueet, jotka vaikuttavat eniten asiakkaisiin. Yrityksen tulisi lähtökohtaisesti tunnistaa ja tarkentaa rajapinnat.

Asiakkuudenhallinnalla pyritään saamaan asiakas tekemään ostopäätös juuri sinun yritykseltäsi, eikä kilpailijoltasi. Jotta yritys pystyisi lisäämään tietämystään asiakkaitaan ja asiakkaidensa ostoajomuksista, pitää yrityksen pystyä tarkastelemaan asioita asiakkaan näkökulmasta. Kun asiakastuntemus kasvaa, niin yritys kykenee markkinoinnissaan luomaan sellaista asiakasarvoa, jota asiakas itse arvostaa. Yleisesti yritysten päämääränä on pitää jo hankitut asiakkaansa tyytyväisinä, ja saada heihin mahdollisimman pitkäaikainen suhde. Asiakkuudenhallinta antaa suunnan yrityksen päätöksenteolle siltä osin, mihin sen kannattaa jatkossa panostaa. (Mäntyneva 2001 10–11.)

Yrityksen toiminnan edellytys on asiakaskanta, se tarvitsee asiakkaitaan olemassaolonsa turvaamiseksi. Ilman asiakkuuksia yritys ei voi käytännössä toimia. Mäntynevan (2001, 7) mukaan: *"Asiakkuuden hallinta on luonteeltaan jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Vastaamalla entistä paremmin olemassa oleviin ja tuleviin asiakstarpeisiin, yritys pääsee parempaan asiakaskannattavuuteen ja tämän myötä asiakkuuksien suurempaan kokonaisuuteen"*. Kehittyvä teknologia on tuonut mukanaan paljon erilaisia työkaluja asiakashallintaan.

Asiakasjohtaminen vaatii omat työkalunsa, joihin kuuluvat asiakastase, asiakasportfoliot, asiakkaisiin liittyvät tuloslaskelmat ja asiakasvirtakortti. Nämä työkalut antavat mahdollisuuden hallita liiketoimintaa asiakasnäkökulmasta. (Hellman ym. 2005, 168–174.)

Asiakkuudenhallinnan edut voidaan Mäntynevan (2001, 12) mukaan jakaa kahteen ryhmään: *"Ensinnäkin asiakkuudenhallinta lisää yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä siitä, miksi he ostavat. Toisaalta asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta, mikä osaltaan vahvistaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta"*. Myynti ja markkinointi eivät Mäntynevan mukaan kuitenkaan parane itsestään, vaan vain asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien määrätietoisella kehittämisellä.

## 4.1 CRM

CRM on lyhennys sanoista Customer Relationship Management. Käsite on vakiintunut 1990-luvun alussa. Termille ei ole yhtä ainoaa oikeaa vastinetta suomenkielessä. Termille tarjotaan sellaisia käännöksiä, kuten asiakashallinta, asiakassuhteen johtaminen ja asiakkuuksien johtaminen. Joidenkin mielestä pelkkä asiakaspalvelu olisi sopivin käänнос.

Nykyisin yritykset pyrkivät kustannussäästöjen sijaan tuottavuuteen ja myynnin kasvattamiseen. Jotta myyntiä pystyttäisiin tehostamaan ja lisäämään, asiakkaat tulee tuntea paremmin. Yrityksen täytyy tietää ostavat asiakkaansa, parhaat asiakkaansa ja tämän kautta saada motivoitua asiakkaitaan pysymään yrityksen asiakkaina. Yrityksen tulee tiedostaa, että uuden asiakassuhteen läpivieminen ostavaksi asiakkaaksi maksaa yritykselle kuusi kertaa enemmän, kuin vanhan asiakkaan houkuttelemisen ostamaan. (Dyche 2002, 3-4.)

CRM:n määrittäminen saattaa olla siksi niin vaikeaa, että kyseessä on niin moniulotteinen termi. CRM tarkoittaa Oksasen (2010, 22) mukaan ainakin seuraavia asioita:

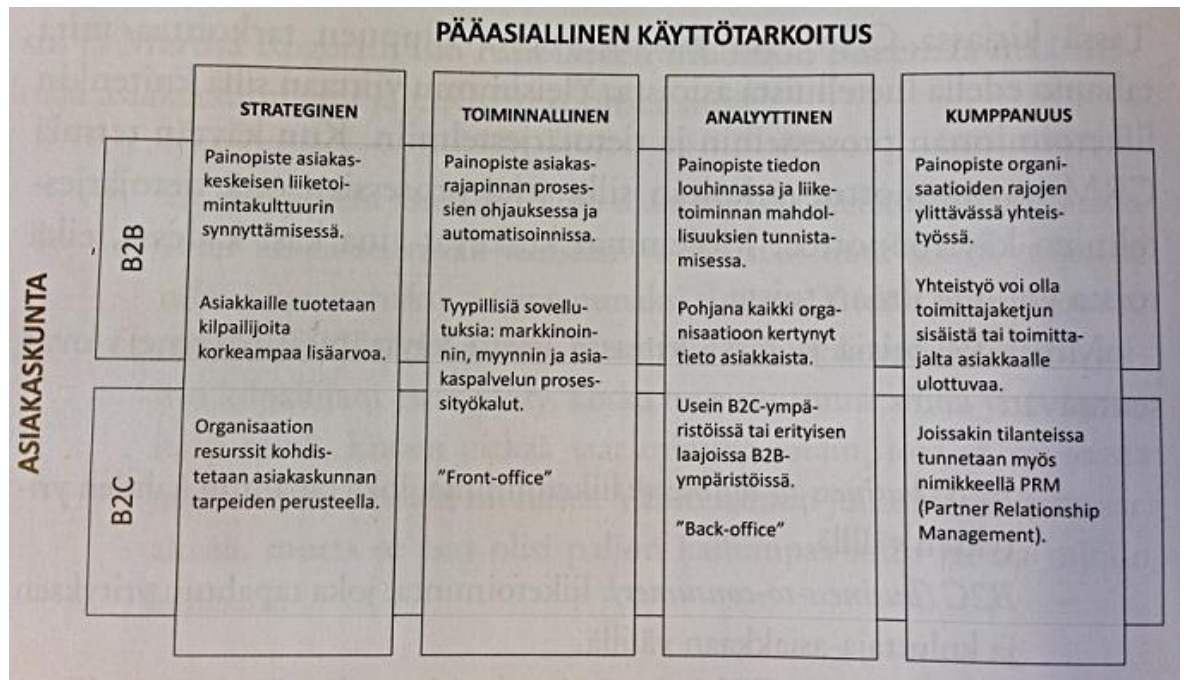
- *”Käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan.*
- *Prosessi, jolla hallitaan asiakaskohtaamisia.*
- *Lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen.*
- *Liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa.*
- *Liiketoimintastrategia, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys.”*

Kaikki CRM ei ole samanlaista. CRM-termillä on eri merkityksiä eri toimialoilla. Yleensä ensimmäinen jako luokittelussa tehdään pääasiallisten asiakkaiden perusteella. B2B ja B2C asiakkaille suunnattu liiketoiminta eroaa toisistaan muun muassa lainsäädännöllisesti. Asiakaskunnalla ei ole kuitenkaan erityistä merkitystä teknisessä toteutuksessa, sillä useimmat CRM-järjestelmät toimivat yhtä hyvin yri-



tysasiakkaiden ja kuluttaja-asiakkaiden tietojen käsittelyssä. (Oksanen 2010, 22–23.)

CRM:n tarkoitus voidaan lajitella Buttlen (2009, 3-4) mukaan neljään eri tyyppiin: Strateginen toiminnallinen, analyttinen ja kumppanuus- CRM, jotka ovat esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. CRM:n lajittelua asiakaskunnan ja pääasiallisen käyttötarkoituksen perusteella (Oksanen 2010, 24.)

Tavallisimpia käyttötarkoituksia on esitelty kuvassa 6. Kuvassa 6 esitettävät lajittelut eivät ole absoluuttisia, eikä niistä ole täysin yhtenevää näkemystä. Jotkut asiantuntijat, kuten Jill Dyché näkevät analyttisen ja strategisen CRM:n toisiaan vastaavana asiana, kun taas esimerkiksi Francis Buttle käsittelee niitä erillisinä. Molemmilla on näkemyksilleen hyvät perustelut, mutta kallistun Buttlen mallin kannalle, koska käsittelemme pohjoismaista yritystä, ja useimmissa pohjoismaisissa organisaatioissa strateginen CRM on käytössä ilman sen suurempia analyttisiä työkaluja.

Strateginen CRM pyrkii synnyttämään asiakaskeskeistä liiketoimintakulttuuria. Yrityksen pyrkimyksenä on säilyttää asiakkaansa, tuottamalla heille kilpailijoitaan korkeampaa lisäarvoa. Yritys kohdistaa resurssinsa asiakaskuntansa tarpeiden perusteella, ja tätä kautta yritys saavuttaa uusia asiakkaita. Yrityksen on huomattavasti halvempaa ja

helpompaa hankkia uusia asiakkaita vanhojen asiakkaiden kautta. Yrityksellä on jo valmiiksi tietoa tästä ryhmästä, joten tuotteiden ja palveluiden markkinointi on paljon helpompaa. (Buttle 2009, 6-7.)

Toiminnallista CRM:ää voidaan pitää niin sanottuna ”perus- CRM:nä” molemmissa, niin B2B ja B2C – ympäristöissä. Se kattaa yleisimmät sovellutukset, kuten markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun työkalut. Toiminnallinen CRM pitää sisällään sellaiset toimialueet, jossa ollaan suorassa kontaktissa asiakkaaseen. Kontakti voi olla esimerkiksi yrityksen myyjän suora yhteydenotto puhelimitse asiakkaaseen tai vastavasti asiakkaan yhteydenotto esimerkiksi yrityksen asiakaspalveluun. Järjestelmien avulla yrityksellä on mahdollisuus hallita sen asiakassuhteita, arvioida myyntiprosessia, kehittää kommunikaatiota sekä parantaa asiakaspalveluita ja -tyytyväisyyttä. (Buttle 2009, 7-8.)

Analyttinen CRM on datan keräämistä yrityksen asiakkaista. Yritys kerää tietoa jo aktiivisista asiakkaista ja yrityksen ulkopuolisista asiakkaista Tätä kerättyä dataa yritys analysoi ja pyrkii selvittämään arvokkaimmat asiakkaansa, menetyshän alla olevat asiakkaat ja mahdolliset uudet asiakkaat. Tiedonkerääminen voidaan toteuttaa esimerkiksi asiakaskyselyillä, myyntitilastoja tutkimalla ja luomalla erilaisia mittareita. Kun data on kerätty ja sitä on saatavilla, niin tulee sitä osata myös tulkita. Aineiston tulkinta helpottaa ja nopeuttaa päätöksentekoa ja lisää onnistuneiden päätösten todennäköisyyttä. (Buttle 2009, 9-10.)

Kumppanuus- CRM on hieman kattavampi malli kuin muut, sillä kumppanuuksien hallintaan liittyvät ratkaisut voivat olla strategisia, toiminnallisia ja analyttisiä. Nimestään huolimatta se ei liity ainoastaan kumppanuussuhteisiin, vaan ulottuu usein myös loppuasiakkaihin asti. Kumppanuus- CRM esimerkkinä voi käyttää suuria verkko kauppoja, kuten Amazon.com. Tällaisen yrityksen CRM- ratkaisut kattavat koko ketjun toimittajista yhteistyökumppanien kautta loppuasiakkaisiin. Kaikki nämä suhteet voidaan lukea kumppanuuksiksi. (Oksanen 2010, 23–25.)

Jos yritykseltä puuttuu CRM, niin se ei yleensä aiheuta suuria vahinkoja lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna. Mikäli CRM- järjestelmä kaatuisi teknisistä syistä, niin liiketoimintaa pystyttäisiin pyörittämään normaalisti, toiminta vain usein hidastuu. Yrityksen toiminnot ovat pääosin hoidettavissa, sillä esimerkiksi myyjät pystyvät jatkamaan

toimintaansa asiakkaidensa kanssa muistinsa varassa, siihen vaadittava osaaminen on kuitenkin muualla kuin CRM järjestelmässä.

Kun yritys on saanut CRM:n käyttöönsä, niin seuraava askel on saada sitoutettua työntekijät käyttämään sitä. CRM:n käyttämättömyys ei useimmiten johdu suinkaan järjestelmän puuttumisesta, vaan jostain aivan muusta. Järjestelmä on käytettävissä, mutta sitä ei vain käytetä. Käyttämättömyydelle löytyy usein selitys kiireestä tai muusta vastaavasta. Todellisuudessa se johtuu kuitenkin siitä, ettei sitä koeta tärkeäksi. Kun kyseessä on hyvä myyjä, niin ei hän tarvitse tietojärjestelmää muistaakseen, mitä asiakkaan kanssa on viimeksi sovittu. Mikäli näin kuitenkin pääsisi tapahtumaan, niin aina voi soittaa asiakkaalle.

Varsinaista ongelmaa ei muodostu, sikäli kun myyjät toimivat aktiivisesti omien asiakkaidensa kanssa. Ongelma muodostuu kuitenkin siinä vaiheessa, kun esimerkiksi henkilöstö vaihtuu. Tällöin uusi työntekijä kohtaa hyvin haastavan alun, miettien ketä ovat asiakkaitani ja mitä kenenkin kanssa on sovittu. Käyttöönottoa voidaan Oksasen (2010, 29) mukaan pitää onnistuneena, jos: *”kaksi vuotta projektin päättymisen jälkeen jokainen seuraavista kriteereistä toteutuu:*

- 1. Vähintään 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti.*
- 2. Käyttäjäorganisaatio on riippuvainen järjestelmästä, eli järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa.*
- 3. Järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa.”*

Ensimmäinen kriteeri on helpoin mitata. Optimitilanteessa käyttäjiä olisi jopa enemmän, mitä oli alun perin suunniteltu. Toinen kriteeri on ehkä se, mitä yritykset jopa pelkäävät, eli liiketoiminta olisi liian riippuvainen järjestelmästä. Toimiessaan se on äärimmäisen tehokas ja tärkeä työkalu, mutta romahtaessaan vaikuttaisi liiaksi liiketoimintaan. Kolmas kriteeri on hieman samoilla linjoilla toisen kanssa, siinä järjestelmän avulla asiakkaat tunnetaan aidosti. Surullinen tosiasia CRM-järjestelmien käyttöönotoista on se, että valtaosa niistä epäonnistuu ja järjestelmä jää toissijaiseksi liiketoiminnassa. Varmasti monella yrityksellä on erinäisiä puolivalmiita toteutuksia ja mahdollisia kehityskelpoisia malleja, kuten repaleisia asiakasrekisterejä, puutteellisia markkinointikantoja ja kontaktiraportointeja. CRM-käyttöönotto edellyttää vahvaa johtajuutta ja määrätietoisia toimenpiteitä. Asiakkuuksien todellinen haltuunotto vaatii

tuukseen heti käyttöönoton yhteydessä oikeanlaiset toimintatavat ja järjestelmät. (Oksanen 2010, 29–30.)

#### 4.2 Asiakkuuksien johtaminen ja prosessimallit

Useat yritykset ovat kehittäneet asiakaskeskeisyyttään parhaimpansa mukaan jo useita vuosia. Täysin uuden ajatustavan ja toimintamallin vieminen yrityksen toimintaan asti on erittäin suuri prosessi, oli sille kuinka suuri tarve tahansa. Kun yritys alkaa muuttaa toimintamalliaan asiakaskeskeiseen suuntaan, se huomaa hyvin nopeasti, että muutos luo vastarintaa ja tuo mukanaan paljon uutta tietoa yrityksen johtamiseen. Vastarinta ja epäilyt syntyvät useimmiten siitä, että muutos vaatii ajatuksellisia ja asenteellisia muutoksia. (Hellman 2008, 17.)

Muutos asiakas johtamiseen on hyvin vaativa ja merkittävä, koska se ei onnistu ainoastaan rakenteita, osaamista ja toimintaa kehittämällä. Muutos vaatii oman aikansa, sillä vanhoista toimintatavoista ja asenteista irtautuminen on haaste jo itsessään. Asiakkaiden johtamisen läpiviennillä on Hellmanin (2008, 17) mukaan kaksi keskeistä käyttöön otettavaa etua: runsaasti asiakkaisiin liittyvää tietoa, sekä työkalut sen hyväksikäyttöön.

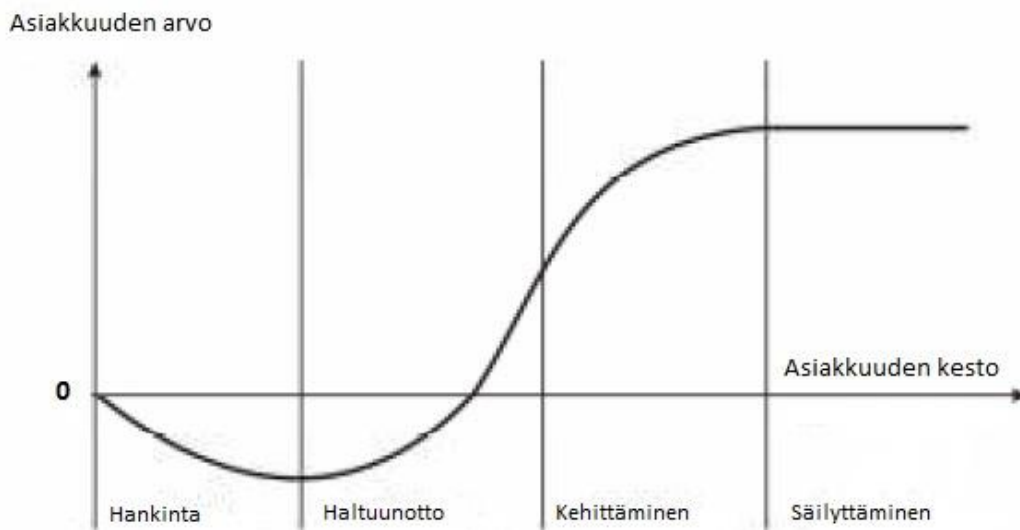
Yritykselle ei aina ole selvää haluaako tai edes voiko se johtaa asiakkaitaan. Tämä päätös riippuu monista asioista ja vaatii pohdintaa. Päätös voi olla tällä hetkellä kielteinen, mutta sitä olisi hyvä tutkia ja arvioida uudelleen tietyin väliajoin. Yrityksen liiketoimintaympäristö muuttuu nykypäivänä niin nopeassa tahdissa, että väliajat tulisi olla suhteellisen lyhyitä. (Hellman 2008, 17.)

Kun asiakasjohtamisesta alettiin enemmän puhua 90-luvun loppupuolella, niin useimmat yritykset siirtyivät asiakaslähtöisiin toimintamalleihin. Alussa yrityksistä suurin osa käytti asiakasjohtamiseen prosessimallia. Prosessimallissa yrityksen ja asiakkaan prosessit selvitetään ensin erillään, jonka jälkeen ne pyritään yhdistämään. Tällaista toimintaa kutsutaan asiakasprosessien kuvaamiseksi, minkä yhteydessä yritykset useasti uudistavat asiakassegmentointia, muuttavat tarjontaansa ja suunnittelevat toimia asiakasuskollisuuden saavuttamista varten. Prosessikuvaukset olivat pääosin konsulttien tekosia ilman, että asiakkaita kuultiin. Koska prosessit eivät ottaneet huomioon asiakkaan valintoja, toiminnan syitä ja motiiveja, niin se oli hyvin hataralla

pohjalla. Asiakkuusprosessien kuvaaminen oli lähinnä olemassa olevan dokumentointia, joten se ei antanut kilpailuetua yritykselle. (Mattinen 2006, 40–41.)

### 4.3 Asiakkuuksien elinkaari

Luodakseen menestyvän asiakkuudenhallinnan, yrityksen tulee ymmärtää ja tunnistaa asiakkaansa tarpeet. Yrityksen tunniessa edes hieman paremmin, mitä sen asiakkaat tahtovat, se pystyy kohdentamaan markkinointiaan tietyille asiakasryhmälle. Markkinoinnissa pienikin kohdentaminen tehostaa markkinoinnin kannattavuutta merkittävästi. Yrityksen oppiessa tuntemaan asiakkaitaan, se pystyy määrittelemään asiakkaidensa elinkaaren vaiheet. Asiakkaan elinkaaren vaihe vaikuttaa asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen. Jokainen asiakas kuuluu johonkin asiakasvirran vaiheeseen. Yrityksen tavoitteena asiakkuudenhallinnassaan on asiakkuuksien kuljettaminen elinkaaren eri vaiheissa. Kun asiakkuus on hankittu, niin yksittäisen asiakkaan ostomäärä pitäisi saada kasvamaan, jotta asiakkuus muuttuisi kannattavaksi. (Mäntyneva 2001, 15–16.)



Kuva 7. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2001, 17.)

Asiakassuhde kehittyy ajan myötä, ollen alussa luonnollisesti herkempi, kuin vuosia kestänyt asiakassuhde. Asiakassuhdetta pitää pystyä ylläpitämään ja kehittämään, jotta asiakassuhde etenee elinkaarellaan ja pitää arvonsa. Asiakassuhteen vaihetta ja kehittymistä voidaan tarkastella elinkaarimallin avulla, kuva 7. Malli kuvaa asiakkuuden eri vaiheiden arvoa suhteessa asiakassuhteen kestoan. Elinkaarimalli jakaa asiakassuhteen neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyt-

täminen. Jokaisessa vaiheessa on omat asiakkuuden syvyyteen vaikuttavat tekijät. Kuten kuvasta 7 ilmenee, niin asiakkuudet ovat alkuvaiheessa kannattamattomia, ja sen kannattavuus kasvaa vasta lisääntyneen keston ja ostojen myötä.

Asiakkuuden hankintavaiheessa asiakassuhde on aina katkolla: potentiaalinen asiakas joko tulee asiakkaaksi tai ei tule. Pyrkimyksenä on tehdä ensimmäinen kauppa uuden asiakkaan kanssa suhteellisen kannattavasti ja luoda samalla uusi asiakkuus. Uutta asiakkuutta ei tule hankkia tappiolla, sillä jos asiakkuutta ei onnistuta säilyttämään, niin yritys menettää vain rahaa. On siis hyvin riskialtista hankkia uusia asiakkuuksia erityyppisillä alennuksilla, jotka laskevat myyntihintaa alle omakustannehinnan, sillä se johtaa tappiolliseen toimintaan. Kun yritys painottaa markkinointiaan uusasiakashankintaan, niin se on huomattavasti kalliimpaa, kuin kohdentaminen jo saavutetuille asiakkaille. Niinpä asiakkuuksien arvomaksimoinnin näkökulmasta tulisikin keskittyä ainoastaan uusien asiakkaiden hankinnan sijaan nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen. Molemmille toimille tulisi määritellä toimiva panostus, ja löytää se oikea suhde, kuinka paljon tulisi panostaa uusasiakas hankintaan ja kuinka paljon nykyisten jalostukseen. (Mäntyneva 2001, 15–20.)

Asiakkuuksien haltuunotto vaiheessa on selvää, että asiakkailla on eri prioriteetit tuotteittain. Siispä yrityksen on mahdotonta ottaa kaikki asiakkuudet haltuun, nostamalla vain yhden tuotteen myyntiä. Enemmänkin on siis kyse koko tuoteskaalan sovittamisesta asiakkaan tarpeisiin. Tässäkään vaihtoehdossa on miltei mahdotonta löytää yhtä ja oikeaa vakioratkaisua, joka täyttäisi kaikkien segmenttien tarpeet ja odotukset. Yrityksen tuleekin siis pystyä myymään useampia eri tuotteita asiakkaalleen, silloin asiakkuudesta tulee todennäköisemmin pidempiaikainen. Mikäli asiakkuus pohjautuu vain muutamaaan ostotapahtumaan, niin ei voida vielä puhua kovin vahvasta asiakassuhteesta. Asiakassuhde onkin herkimmillään juuri alkuvaiheessa. (Mäntyneva 2001, 20–21.)

Asiakkuuksien kehittämisessä on tarkoituksena syventää asiakkuutta. Kun asiakkuutta syvennetään, niin pyrkimyksenä on lisätä yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoihin. Jo saavutetut sitoutuneet aktiiviasiakkaat ovat täynnä kannattavuuspotentiaalia. Hellmanin (2008, 185) mukaan: *”Aktiiviasiakkaat ovat yrityksen tuottavin asiakasryhmä. Liikevaihdosta he tuovat yleensä noin 80–95%. Tähän ryhmään kuuluvat yrityksen parhaat asiakkaat eli avain- tai kanta-asiakkaat, muut toistuvaisasiakkaat ja*

*muut aktiiviasiakkaat. Kullakin yrityksellä on omat asiakasmäärityksensä, mutta pääsääntöisesti avain- tai kanta-asiakkaat ovat paljon ja usein ostavia asiakkaita. Muiden toistuvaisasiakkaiden asiakassuhde ei ole kooltaan niin mittava, mutta se on säännöllinen ja kohdistuu yleensä useampaan kuin yhteen yrityksen tarjoaman tuotteeseen tai palveluun. Muut aktiiviasiakkaat ovat ostoiltaan pienempiä, mutta kuitenkin olemassa olevia asiakassuhteita.”* Kehittämällä yrityksen vähemmän tuottavia asiakkaita, eli toistuvaisasiakkaita ja muita aktiiviasiakkaita, heistä on mahdollista jalostaa tulevaisuudessa avain- tai kanta-asiakkaita.

Asiakkuuden saavutettua kypsä vaihe elinkaarellaan, yrityksen tulee keskittyä asiakkuuden säilyttämiseen ja ylläpitämiseen. Vaikka asiakas väliaikaisesti siirtäisikin ostovoimansa kilpailevaan yritykseen, tulee yrityksen pyrkiä tarjoamaan tuotteitaan ja palveluitaan edelleen asiakkaalleen, jotta tämä saataisiin takaisin. Usein yritykset eivät huomaa tarpeeksi ajoissa hiipuvia asiakassuhteita ja niiden lipumista kilpailijoille. Yrityksen on jo myöhäistä reagoida, kun asiakassuhde on päättynyt. mielestä yrityksen suunnitellessa asiakkuuksien säilytysohjelmaa, on sen syytä luoda tarkat kriteerit, jotka ilmaisevat, millaisia asiakkaita ei mistään hinnasta haluta menettää. Tällaiset asiakkuuden kriteerit löytyvät helposti tarkasteltaessa koko asiakaskannan ostohistoriaa. Ongelmaksi muodostuvatkin, että millä keinoilla yritys pitää parhaat asiakkaat jatkossa yrityksen asiakkaina. (Mäntyneva 2001, 22–24.)

#### 4.4 Asiakkuudenhallinnan työkalut

Patelin (2010, 157) mukaan asiakaspääoma on yrityksen tärkein pääoma, eikä sen mittaamiseen riitä pelkät perinteiset myynnin mittarit. Yleispäteviä mittareita ja työkaluja asiakaskannan johtamiseen ei ole olemassa, vaan jokainen yritys muokkaa omat mittarinsa ja työkalunsa liiketoimintansa mukaan (Storbacka ym. 1999, 148). Yritys pystyy hyödyntämään työkalujen myötä saamaansa informaatiota vastuualueiden ja tehtävien delegoinnissa, liiketoiminnan suunnittelussa, tavoitteiden suunnittelussa ja asiakkuuksien seurannassa ja mittaamisessa. (Hellman ym. 2005, 180.)

Tässä luvussa esittelen neljä Hellmanin (2008, 180–259.) kehittämää asiakkuuksien johtamisen työkalua, joita soveltamalla yritys pystyy seuraamaan liiketoimintansa kehitystä ja asiakkuuksiensa johtamista. Perinteiset liiketoiminnan mittarit, kuten tase ja tilinpäätökset eivät kerro tarpeeksi yritykselle sen asiakkuuksien kunnosta. Nämä neljä mittaria on kehitetty perinteisten mittareiden tueksi.

## 4.4.1 Asiakastase

Ensimmäinen työkalu on asiakastase. Sen tehtävänä on antaa yleiskuva yrityksen asiakaskannasta, sen nykyisestä arvosta ja kehityksestä. Asiakastaseessa asiakkaat jaetaan eri asiakasryhmiin. Asiakastase osoittaa kunakin hetkenä asiakkaiden rahallisen arvon ja sen kehittymisen asiakkaiden ostojen perusteella. Mittareina käytetään euroja, että lukumääriä. Asiakastaseen ryhmät jakautuvat asiakasvirta-ajattelun mukaan kolmeen vaiheeseen: 1. asiakkaisiin, joihin ei vielä ole asiakassuhdetta, mutta jotka haluttaisiin yrityksen asiakkaiksi 2. yrityksen olemassa oleviin asiakkaisiin, joista liikevaihto syntyy, sekä 3. asiakkaisiin, jotka ovat aiemmin olleet, mutta eivät enää ole yrityksen asiakkaita. (Hellman 2008, 183–184.)

Taulukko 3. Asiakastase (Hellman 2008,182.)

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
Toistuviasiakkaat	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 toistuviasiakkaat	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)
Menetettyt asiakkaat	50 000	52 000	(arvo)	(arvo)
< 12 kk	25 000	28 000	(arvo)	(arvo)
> 12 kk	25 000	24 000	(arvo)	(arvo)

Kuten taulukosta 3 käy ilmi, niin tämän esimerkki yrityksen asiakkuudet näyttäisivät pysyneen melko samana verrattuna edelliseen kauteen. Eroja on kuitenkin syntynyt uusasiakashankinnassa, josta huomataan, että yritys on onnistunut hankkimaan asiakkaita lisää, kuitenkin heidän keskiostoksen laskiessa. Aktiiviasiakkaiden keskiostos on noussut, mutta aktiiviasiakkaiden määrä on laskenut, osan siirryttyä passiiviasiakkaiksi. Tämän lisäksi yrityksen prospektit, eli mahdolliset tulevat asiakkaat ovat lisäänty-



neet, ja niitä onkin saatu houkuteltua asiakkaiksi edellistä kautta paremmin. Edellä olevan taulukon tietojen pohjalta yritys voisi suunnata tavoitteekseen asiakassäilyvyyden lisäämisen, keskiostoksen noston sekä uusien asiakkaiden keskiostojen kehittämisen. (Hellman 2008, 182.)

#### 4.4.2 Asiakastuloslaskelma

Toinen Hellmanin (2008, 188) työkaluista on asiakastuloslaskelmat. Asiakastuloslaskelma osoittaa yrityksen asiakastuloksen kahdella eri tavalla, lukumääräisesti (asiakastuloslaskelma 1) sekä asiakaskannattavuuden (asiakastuloslaskelma 2) mukaan.

Taulukko 4. Asiakastuloslaskelma 1 (Hellman 2008, 188.)

<b>ASIAKASTULO SLASKELMA 1</b>			
Kausi: _____ - _____		Yksikkö: _____	
(KPL)	Tavoite	Kuluva kausi	Edellinen kausi
Aktiiviasiakkaita kauden alussa	144	144	130
Säilyneet asiakassuhteet	133 (92 %)	118 (82 %)	119 (92 %)
+ Uudet asiakkaat	28	18	22
* Ensiasiakkaat		14	19
* Aktivoidut asiakkaat		4	3
- Päättyneet asiakassuhteet	7	22	8
<b>Yhteensä</b>	<b>161</b>	<b>136</b>	<b>144</b>

Aktiiviasiakkaat	Kauden alku	Säilyneet	Uudet	Menetetyt	Yht.
* Avain-/kanta-asiakkaat					
* Toistuvaisasiakkaat					
* Muut aktiiviasiakkaat					

Passivoituvat asiakkaat	Kauden alku	Säilyneet	Uudet	Menetetyt	Yht.
* Entiset avain-/kanta-asiakkaat					
* Entiset toistuvaisasiakkaat					
* Entiset muut aktiiviasiakkaat					

Asiakastuloslaskelma 1 keskittyy asiakkaiden lukumäärään. Taulukko 4 osoittaa yritykselle, miten se on onnistunut uusasiakashankinnassaan, asiakkaiden pysyvyyden, sekä yrityksen menetetyt asiakkaat. Luvut kertovat tehokkaasti ja nopeasti tiedon asiakaskannan määrän kehityksestä tietyinä ajanjaksona, eli kauden alussa ja kauden lopussa. Taulukosta on helppo seurata, tavoitteiden saavuttamista ja mahdollisia tulevan kauden kehityskohteita.

Taulukko 5. Asiakastuloslaskelma 2 (Hellman 2008, 191.)

ASIAKASTULO SLASKELMA 2									
Aikajakso:		Yksikkö:							
Asiakastyyppi	Lkm	Asakaskate 1	Hankinta	Suhde	Myynti	Kanava	Poik- keama	Yhteiskulu- osuus	Asiakas- tulos
Uudet asiakkaat	18	12 000	18 000	3 000	8 000	1 000	2 000	3 000	-23 000
Ensiasiakkaat	12	8 000	8 000	1 000	6 000		1 500	2 000	-10 500
Aktivoitunut	6	4 000	10 000	2 000	2 000	1 000	500	1 000	-12 500
Aktiviasiakkaat	116	124 000		34 000	29 000	4 000	1 000	15 000	41 000
Avain- / kanta-asiakkaat	24	26 000		8 000	4 000	3 000	0	3 000	8 000
Toistuvaisasiakkaat	73	82 000		22 000	21 000	1 000	500	9 000	28 500
Muut aktiiviasiakkaat	19	16 000		4 000	4 000		500	3 000	4 500
Passivoituvat asiakkaat	21	18 000		1 000	15 000	1 000	1 000	3 000	-3 000
Ent. avain-/kanta-asiakkaat	4	6 000		600	6 000	400		500	-1 500
Entiset toistuvaisasiakkaat	11	2 000		200	5 000	300	500	1 500	-5 500
Entiset muut asiakkaat	6	10 000		200	4 000	300	500	1 000	4 000
<b>Yhteensä</b>	<b>155</b>	<b>154 000</b>	<b>18 000</b>	<b>38 000</b>	<b>52 000</b>	<b>6 000</b>	<b>4 000</b>	<b>21 000</b>	<b>15 000</b>

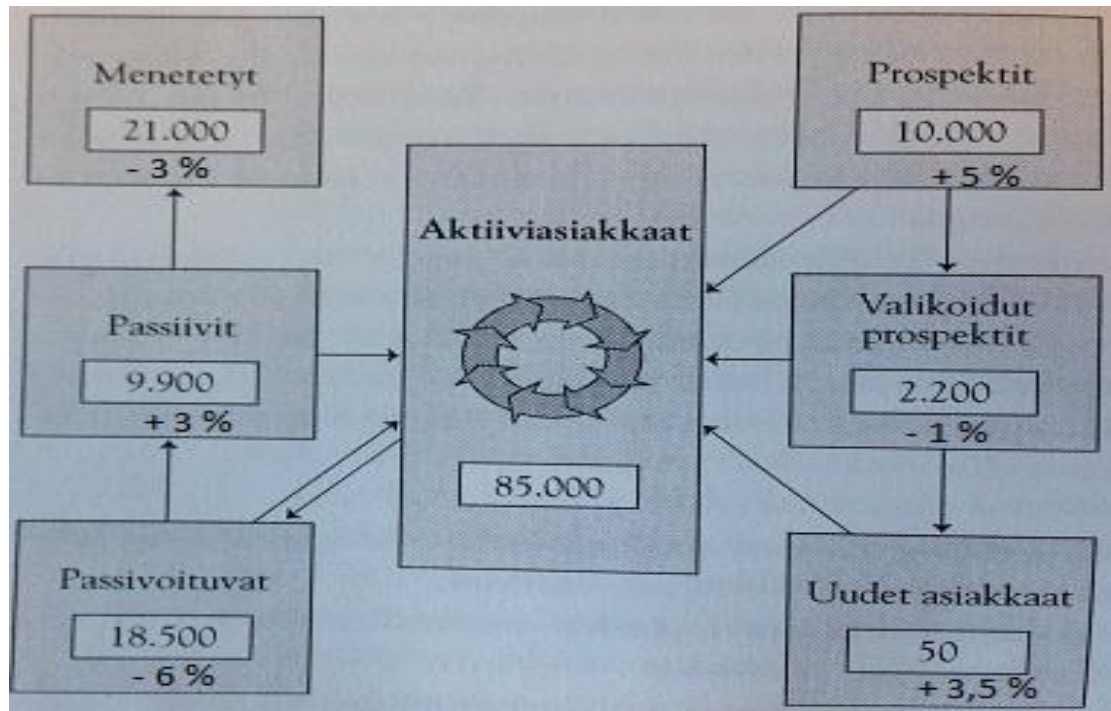
Taulukossa 5, asiakastuloslaskelma 2 antaa nopean yleiskuvan yrityksen eri asiakasryhmien kannattavuudesta tietyssä ajankohtana. Kannattavuus määritetään vähentämällä asiakaskate 1:stä asiakkuuksien hankinnan, ylläpidon, myyntitoiminnan, kanavien ja asiakassuhteen poikkeamien kustannukset, sekä lopuksi ICT-kustannukset ja osuus kiinteistä kuluista. Asiakastuloslaskelma on yksi tärkeimmistä työkaluista yrityksessä. Sen avulla yritys voi tarkastella asiakkaiden kokonaiskannattavuutta, sekä eri asiakasryhmien kannattavuutta ja asettaa tavoitteita niille. (Hellman 2008, 191–193.)

#### 4.4.3 Asiakasvirtakortti

Asiakasvirtakortti on kolmas Hellmanin (2008, 194) työkaluista. Sen perusajatus on, että jokainen asiakas kuuluu johonkin asiakasvirran suvanton ja jokainen asiakas kulkee elinkaarensa aikana läpi koko virran. Ostotapahtuma on ratkaisevin tekijä jaotellussa asiakkaita eri ryhmiin. Toinen ratkaiseva tekijä on aika, esimerkiksi jos asiakkaalla ei ole ostotapahtumia, niin aika ratkaisee sen missä vaiheessa asiakas siirtyy virran seuraavaan vaiheeseen. (Hellman 2008, 195.)

Asiakasvirtakortin hyöty yritykselle piilee siinä, että se antaa nopean yleiskuvan asiakkuuksien jakautumisesta eri suvantoihin, sekä mahdollistaa asiakkuuksien hallinnan osoittamalla selvästi asiakkaiden siirtymät suvantojen välillä. Asiakaskantaa on näin ollen helppo analysoida ja siitä voi huomata vallitsevat trendit. Yrityksen on helppo varmistua asiakasvirtakortin kautta siitä, että sillä on asiakaskannassaan riittävästi aktiivisia asiakkaita ja tulevaisuuden varalle tulossa prospekteja ja valikoituja prospekte-

ja. Asiakasvirtakortin antaman informaation myötä yrityksen on helppo kohdentaa voimavarojaan oikeisiin asiakasryhmiin ja kehittää liiketoimintaansa. (Hellman 2008, 195–197.)



Kuva 8. Asiakasvirtakortti: kappalemäärät ja prosenttimuutokset (Hellman 2008, 197.)

Kuvassa 8 on esitetty asiakasvirta. Asiakasvirrassa on yhteensä seitsemän korttia, joista ainoastaan kolme on sellaisia, jotka tuottavat kassavirtaa yritykselle: uudet asiakkaat, aktiiviasiakkaat sekä passivoituvat asiakkaat. Kaikki muut kortit synnyttävät ainoastaan kuluja. Yrityksen tulisi siis seurata asiakasvirtaansa säännöllisesti, sillä uusasiakkaan aktivointi on kallista ja passivoituneen asiakkaan aktivointi on sitä kalliimpaa, mitä kauemmaksi asiakas aktiivisuudesta ajautuu. (Hellman 2008, 196–198.)

#### 4.4.4 Asiakasportfolio

Neljäs Hellmanin (2008, 210) työkaluista on asiakasportfoliot. Ne voidaan käsittää ”salkkuina”, jotka tarkastelevat asiakaskantaa eri näkökulmista. Salkkujen lukumäärä on suhteellisen suuri, joten yrityksen tulee valita käyttöönsä vain ne, jotka sopivat yrityksen liiketoimintaan. Valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen tavoitteet ja strategiat asiakkaitaan kohtaan ja liiketoiminnan kriittiset menestystekijät. Salkkujen tarkan sisällön sekä skaalautuvuutensa ansiosta ne ovat erinomaisia apuvälineitä yritykselle strategian määrittelyyn ja tavoitteiden asettamiseen. (Hellman 2008, 210–211.)

Hellmanin (2008, 210–211) mukaan salkkujen sisältö voi olla esimerkiksi seuraava:

1. Asiakasrakenne – asiakassuhteiden koko ja keskittyneisyyden aste
2. Toimialat – yrityksen asema sen asiakkaisissa, eri toimialoilla
3. Asiakassuhteiden koko ja laajuus – tuotelinjan tai tuotteen lukumäärä per asiakas
4. Asiakasosuus – yrityksen osuus asiakkaiden ostoista
5. Frekvenssi – ostojen määrä tietyllä ajanjaksolla
6. Kanavat – minkä kanavien kautta asiakas tekee ostonsa
7. Asiakasuskollisuus – asiakassuhteen kesto, ostojen viimeaikaisuus, asiakasosuus
8. Muutokset asiakkaisissa – asiakassuhteen ostojen tai asiakasosuuden muutos
9. Asiakaskannattavuus – kannattavuus liikevaihtoluokittain
10. Uudet asiakkaat – uusasiakassuhteiden luominen pitkällä aikavälillä.

Jokainen portfolio tarkastelee asiakaskantaa vähintään kahdella ristikkäisellä tekijällä. Analyysien ulkopuolelle on jätetty prospektit ja passiiviset asiakkaat, joten ne tarkastelevat ainoastaan aktiivisia asiakkaita. Tämä varmistaa sen, että salkut käsittävät aina saman perusjoukon asiakkaita ja ne ovat vertailukelpoisia niin sisällöltään kuin myös ajallisesti. Jos yritys haluaa tarkempaa informaatiota, analyysiin voidaan ottaa mukaan lisäfaktori, joka rajaa asiakaskantaa entisestään. Tällaisia tarkemman kohdentamisen kriteereitä ovat muun muassa seuraavat:

1. Asiakkaat: a) kaikki b) vain uudet c) vain aktiiviasiakkaat
2. Tarkasteltava yksikkö: a) koko yritys b) SBU c) osasto d) ryhmä e) yksilö
3. Jakso: a) ajanjakso ja vertailujakso valinnan mukaan.

(Hellman 2008, 211–212.)

## 5 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYN TOTEUTTAMINEN

Toteutimme Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy:lle asiakastyytyväisyyskyselyn. Yritys on Tuomaksen perheen oma yritys, joten kohde oli helppo valinta meille. Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy, jatkossa POME–nimellä esiintyvä yritys, ei ollut tehnyt asiakastyytyväisyyskyselyä moneen vuoteen, joten asia oli yritykselle hyvin ajankohtainen.

Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan ja henkilökuntaan. Kyselyn kautta POME sai tärkeää tietoa sen toiminnasta asiakkaiden näkökulmasta. Toteutimme kyselyn sähköpostitse lähetettävällä kyselylomakkeella.

Lomakkeessa suurin osa kysymyksistä on viisiportaisella Likert-asteikolla ja vain muutama kysymys on avoimempi. Kysely on kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Käytimme kyselyssä yrityksestä saamiemme tietojen lisäksi teoreettista näkemystä aiheeseen kolmesta eri lähteestä. Kaksi lähteistä oli kirjallisia lomaketutkimuksen haasteista ja siitä, miten kysymyksiä voidaan väärin ymmärtää. Otimme myös mukaan tutkimukseen yhden lehtiartikkeli lähteen, jossa puhuttiin asiakkaiden merkityksestä yrityksen toimintaan.

## 5.1 Kyselyn toimeksiantaja Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy

Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy on neljän omistajan perheyrittys, jonka hallitukseen kuuluu kaksi perheenjäsentä. Yritys sijaitsee Satakunnassa, vajaan 3 000 asukkaan kunnassa nimeltä Pomarkku. Yritys tunnetaan myös nimellä POME. POME on keskiraskas konepaja, joka on erikoistunut maanrakennuksen- ja kiinteistönhoidon tuotteisiin. Yritys lukeutuu lumenpuhdistuskaluston valmistajana Suomen markkinajohtajiin.

Yritys aloitti toimintansa vuonna 1976 Pomarkun Metalli nimellä. Alussa yritys työllisti 5–6 henkilöä ja tuotteita olivat kaivurin telat ja kauhat. Yrityksen nimi muutettiin Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy:ksi vuonna 1980. Se sai Vuoden yrittäjäpalkinnon vuonna 2001. Palkinnon perusteena olivat hyvä ja esimerkillinen yrityksen eteenpäin vienti. Seuraavana vuonna POMEn liikevaihto kolminkertaistui.

POME on vuosien varrella laajentanut toimitilojaan. Nyt se toimii 3 000 m<sup>2</sup> tiloissa kahdessa rakennuksessa ja työllistää noin 30 työntekijää. POMEn tarkoitus on valmistaa laadukkaita, kulutusta kestäviä tuotteita maanrakennus- ja kiinteistöhoitoalalle asiakkaiden standardien, sopimusten, ohjeiden ja piirustusten mukaan yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Yritys myy tuotteita ja palveluita yksityisille pienyrittäjille ja suurille sopimusasiakkaille.

Valmiit tuotteet myydään suurimmaksi osaksi suoraan kuluttajayrityksille. Tuotteilla käydään myös B to B -kauppaa Pohjoismaihin ja Baltiaan. Keskusliikkeiden kautta POMEn tuotteita on myyty myös Aasiaan, Pietariin, Kreikkaan ja Ranskaan. Yrityksen ulkomaankaupan osuus kuluvana vuonna on noin 15 % liikevaihdosta.

POME yrittää pitää varastojen hyvän kiertonopeuden yllä ja valmistaa tuotteita vasta tilauksen teon jälkeen. Koska POMEn jokainen tuote on yksilöllisesti mitoitettu, sitä on vaikea myydä eteenpäin, jos tilaus jostain syystä peruuntuu.

## 5.2 Kyselyn tausta

Olemme opiskelleet koulussamme erilaisten tutkimusmenetelmien käyttöä ja halusimme käyttää osaamistamme hyväksi tätä kyselyä toteuttaessamme. Olemme molemmat olleet POME:lla töissä ja sen kautta aihe on tullut mielenkiintoiseksi. Keskustelimme yrityksen johdon kanssa siitä, että yritykselle ei ollut tehty asiakastytyväisyyskyselyä pitkään aikaan.

POME oli kiinnostunut tietämään tärkeimpien asiakkaidensa tuntemuksia, ennen kauden kiireisimmän sesongin tuloa. Kiinnostus oli tietää mm. tuotteiden laadusta ja tilaus- /toimitusketjun toimivuudesta. Raportointi, seminaarityö ja erilaiset asiakkuuksiin viittaavat kurssit antoivat meille hyvän pohjan ja lisäopit toteuttaa asiakastytyväisyyskyselyä.

Opiskelumme myötä olemme huomanneet asiakastytyväisyyden muuttuvan koko ajan laajemmaksi ja tärkeämmäksi käsitteeksi yrityksille. Iso osa yrityksistä on valmiita panostamaan suuriakin osuuksia liikevaihdostaan juuri asiakkaisiin. Tämän vuoksi olemme kiinnittäneet erityistä huomiota myös POME:n toimintaan asiakkaiden näkökulmasta, josta syntyikin idea tämän kyselyn tekoon ja toteutukseen.

Yritykset, mukaan lukien POME, haluavat nykyisin entistä enemmän tietoa asiakassuhteistaan ja niiden kehityksestä. Tehtyjen tutkimusten mukaan asiakasjohtamisen merkitys yrityksissä kasvaa ja sen odotetaan laajenevan pääoma-ajatteluksi. On tärkeää oppia ja muistaa, että asiakkuus ei pidä sisällään vain markkinointikuluja, vaan asiakassuhteet ovat yritykselle sen suuri tulonlähde pitkällä aikavälillä. Taloushallinto tarvitsee entistä laadukkaampia asiakkuusmittareita ja työkaluja. Asiakkuuksiin liittyvää tietoa johto saa lähinnä asiakastytyväisyystutkimuksista. (Sijoittajat haluavat enemmän tietoa yritysten asiakkaista 2005.)

Internetin ja tietokoneiden yleistyttyä yritykset ovat alkaneet siirtyä enemmän verkkosa tapahtuvien kyselyiden pariin (Selkälä 2008, 128). Kyselytulokset saadaan tällöin nopeammin ja visuaaliseen ilmeeseen voidaan panostaa entistä tehokkaammin. Koh-

deryhmällä on entistä helpompaa vastata kyselyyn, sillä siihen riittää vain muutama hiiren klikkaus oikean ruudun päällä. Jos kysely suoritetaan interaktiivisesti, sen visuaalinen sisältö on täysin tekijän hallittavissa. Vastaaja voi edetä kyselyssä vastauskerrallaan, tai vaihtoehtoisesti jos tekijä niin haluaa, hän näkee koko kyselyn samalla aukeamalla. (Selkälä 2008, 128–129.)

Kyselylomake on perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Sitä on pidetty erityisenä aineistonkeruumenetelmänä 1930-luvulta alkaen. (Valli 2002, 1.) Tutkimuksen täytyy olla hyvin suunniteltu, sillä muutoksia siihen on mahdotonta tehdä jälkikäteen. Tutkimme internetistä muiden tekemiä kyselylomakkeita jo etukäteen ja miettiä tarkasti oman kyselymme sisältöä. Kyselylomakkeessa kannattaa olla ainakin suurimmalta osin jo valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselyssä kannattaa myös selittää hyvin esimerkiksi se, että monivalintakysymyksissä vastaaja valitsee vain yhden mielestään lähimpänä omaa mielikuvaansa olevan vastauksen. (Valli 2002, 3.)

### 5.3 Kyselyn otanta

Toteutimme asiakastyytyväisyyskyselyn sähköpostin välityksellä. Toimitimme kyselyn niille asiakkaille, jotka yrityksen johto näki tärkeimmiksi asiakkaikseen. Asiakkaita valikoitui noin 100 kpl.

Tärkeimmiksi asiakkaikseen POME listasi keskusliikkeet ja suuret maanrakennusalan yritykset. Asiakastyytyväisyyskysely toimitettiin yrityksen pyynnöstä myös kansainvälisille asiakkaille Ruotsiin ja Norjaan, englannin kielelle käännettynä. Kansainvälisiä jälleenmyyjäasiakkaita valikoitui kaksi, joiden mielipidettä pidettiin tärkeänä, sillä heidän ostovolyyminsa on yritykselle merkittävä.

### 5.4 Aineiston keruu

Kysely on sähköisessä muodossa nopea ja helppo lukea ja tutkijalle helppo ja nopea analysoida. Lomake on Word tiedosto ja alkuun vastaaja täyttää omat tietonsa ja asiakkuuden keston, joiden jälkeen on muutama avoin kysymys. Avointen kysymysten jälkeen kysymyksiä on 20 kpl, jotka ovat viisiportaisella Likert-asteikolla.

Kysely toimitettiin asiakkaille sähköpostitse, koska se on ilmainen ja nopea tapa tavoittaa asiakkaat. Saadaksemme mahdollisimman suuren vastausprosentin, osoitimme

Outlookilla viestin olevan tärkeä. Saimme viestit toimitettua kahden päivän aikana, saatuamme kaikki yhteystiedot. Yhteystietojen keräämisessä meni paljon aikaa, koska jouduimme etsimään niitä internetin ja toiminnanohjausjärjestelmän avulla, saatuamme asiakkaiden nimet ja yritykset tietoomme. Kun viestit oli toimitettu, jäimme odottamaan vastauksia kahden viikon ajaksi.

## 5.5 Aineiston analysointi

Vastaukset oli suuri, joten kyselyn tulosten analysointi oli suppeaa. Kyselyn perusteella saaduista vastauksista ei voida tehdä luotettavaa yhteenvetoa. Aineiston analysointi perustui yksittäisten asiakkaiden mielipiteisiin.

Yllätyimme siitä, kuinka nopeasti vastauksia tuli yli kymmenen kappaletta. Suoritimme jokaisen vastauksen analysoinnin heti sen saavuttua. Poimimme avoimista vastauksista kehitysehdotuksia ja mielipiteitä sekä teimme niistä muiden vastausten kanssa yhteenvetoa. Näin näimme heti, nousisiko jokin ehdotus tai mielipide useasti esille. Odotimme vastauksia kaksi viikkoa, joka oli kyselyn aikataulullinen suunnitelma. Vastauksia saapui yhteensä 13 kappaletta eli selvästi vähemmän, kuin odotimme. Näistä 13 vastauksesta saimme kuitenkin koottua pienen, mutta selvän kuvan asiakkaiden mielipiteistä. Teimme kaikkien vastauksien saavuttua yhden ”yhteenvetovastauspaperin”, joka oli aivan samassa muodossa kuin kyselylomake, mutta vastauksien kohdille laskimme prosentuaaliset osuudet.

## 5.6 Kyselyn tulokset ja yhteenveto

Ensimmäiseksi laskimme vastaajien aseman yrityksessään. Enemmistö vastaajista (70 %) oli työntekijöitä, 10 % yrittäjiä ja 20 % johtavassa asemassa olevia. Toisessa kohdassa kartoitimme vastaajan asioinnin määrän POMEn kanssa viimeisen vuoden aikana, keskiarvoksi muodostui noin 17 kertaa per asiakas, vastaajien yhteis-asiointimäärä oli noin 220 kertaa. Vastaajista 36 % oli saanut tiedon POMEstä yrityksen perustajalta Antti Saloselta. 36 % vastanneista ei muistanut mistä, koska olivat olleet yrityksen asiakkaana niin kauan. Loput vastaajista olivat saaneet tiedon POMEstä työkavereiltaan tai tutuiltaan. Likert-asteikkokysymyksissä pistimme jokaisen vastauksen kohdalle kyseisen vastausvaihtoehdon esiintymisprosentin.



Asiakastyytyväisyyskyselyn yhteenvedona voisi mainita, että asiakkaat olivat tyytyväisiä liikekumppanuuteensa ja siihen, miten kaupat ovat sujuneet, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kyselyn loppuun lisäsimme lainauksia vastaajien omista kommentista ja terveisistä. Olimme tyytyväisiä siihen, kuinka hyvin vastaajat olivat antaneet avointa palautetta. Asiakastyytyväisyyskyselyn yhteenvetolomake on nähtävissä tämän työn lopussa.

Yleistä luotettavuutta tärkeämpänä yritys piti mahdollisten yksittäisten tyytymättömiä asiakkaiden löytymisen avainasiakkaidensa joukosta. Yritys uskoi, että tyytymättömät asiakkaat vastaisivat kyselyyn, jos haluaisivat yrityksen muuttavan joltain osin toimintatapojaan. Yrityksessä osattiin odottaa suurta vastauskatoa, sillä kyselyyn vastanneille ei ollut tarjolla mitään kannustinta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUKSEN AIHEET

Toimialan markkinoilla tulisi erottua kilpailijoista tuotteiden ja palvelun laadulla. Maanrakennus- ja kiinteistöhoitoalalla yritysten verkostot ja sidosryhmät ovat hyvin tiiviit, koska toimijoita on suhteellisen vähän. Rope & Pöllänen (1998, 9) mukaan yrityksellä on edellytykset menestykseen nyt ja tulevaisuudessa, kun se ymmärtää asiakastyytyväisyyden merkityksen.

Asiakastyytyväisyyden kasvaessa asiakas ostaa todennäköisemmin vähemmän tuotteita kilpailijoilta, koska palvelukonsepti on yrityksessä toimiva. Tästä johtuen yksittäisten yritysten täytyy pitää huolta omista asiakkaistaan, eikä niitä ole varaa menettää kilpailijoille. Dychen (2002, 31) mukaan, uuden asiakassuhteen läpivieminen ostavaksi asiakkaaksi maksaa yritykselle kuusi kertaa enemmän, kuin vanhan asiakkaan houkuttelemisen ostamaan.

Toimeksiantajayritys on pk-yritys, jolla on rajalliset resurssit kehittää asiakkuuden hallintaa. Tällä hetkellä yritys ei pysty palkkaamaan yksittäistä henkilöä, tai uutta työntekijää tutkimaan ainoastaan yrityksen asiakkuuksia. Tämän hetkiselä henkilöstöllä jää omien töiden ohella liian vähän aikaa paneutua asiakassuhteiden syvempään kehittämiseen. Tämän vuoksi tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli auttaa Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy:tä tarkastelemaan laajemmin asiakastyytyväisyyden ulottuvuuksia ja niiden merkityksiä yrityksen liiketoiminnassa, heidän resurssien sallimissa rajoissa. David Freemantle (1993, 10–11) esittää 14 päätekijää, joista hyvä asiakaspal-

velu koostuu. Nämä 14 tekijää eivät vaadi yritykseltä taloudellisia panostuksia, vaan ainoastaan lisäpanostusta päivittäisten työskentelytapojen ja asenteiden huomiointiin. Nämä tekijät ovat hyvin pieniä yksittäisiä tekoja, jotka kuitenkin tuovat lisäarvoa yritykselle.

Hyvin laaditun asiakkuuden hallinnan kautta toimeksiantajayritys pystyy syventämään asiakassuhteita ja tämän kautta sen kannattavuus paranee. Dychen (2002, 31) mukaan yritykset pyrkivät kustannussäästöjen sijaan tuottavuuden ja myynnin kasvattamiseen. Jotta myyntiä pystyttäisiin tehostamaan ja lisäämään, asiakkaat tulee tuntea paremmin. Panostaminen asiakkuuksien johtamiseen on kilpailuetu, sillä maanrakennusalalla monet yritykset tarjoavat samankaltaisia tuotteita. Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy:n vahvuutena ovat useat pitkäaikaiset asiakkaat ja heidän tunteminen.

Yrityksen heikkoutena on uusien asiakkaiden hankinta ja uusien asiakassuhteiden syventäminen. Mäntynevan (2001, 36) mukaan asiakassuhde kehittyy ajan myötä, ollen alussa luonnollisesti herkempi, kuin vuosia kestänyt asiakassuhde. Asiakassuhdetta pitää pystyä ylläpitämään ja kehittämään, jotta asiakassuhde etenee elinkaarellaan. Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy:n tulisi tunnistaa tällaiset aluillaan olevat herkäät asiakassuhteet ja pyrkiä kehittämään keinoja asiakkaan sitouttamiseen. Tähän yritys voisi käyttää apuna erilaisia lähestymistapoja uuden asiakkaan tilauksen toimituksen jälkeen, kuten soitto asiakkaalle tuote/palvelu tyytyväisyyden kartoittamiseksi. Tämä loisi asiakkaalle tuntemusta siitä, että hänestä välitetään ja yritys haluaa pitää huolta asiakkaistaan myös kaupanteon jälkeen.

Yleisesti maanrakennusalalla on tällä hetkellä vaikeuksia menestyä taantuman vuoksi. Taantuman aikana yksittäiset uskolliset asiakassuhteet tulevat yrityksille entistä merkityksellisemmiksi, sillä hintakilpailu ei ole kyseisellä toimialalla kannattava ratkaisu erottuakseen kilpailijoista. Ratkaisuna Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy:n tulisi pyrkiä lisäämään asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuus rakentuu Zeithaml ym. (2006, 18) mukaan useista eri tekijöistä. Ensimmäiseksi yritys voisi luoda asiakastyytyväisyyttä palvelun laadun luotettavuudella, reagointialttiudella ja palveluvarmuudella. Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy tunnetaan laadukkaista tuotteistaan ja he antavat tuotteilleen takuun. Tuotteiden hinta syntyy palvelun ja tuotteiden laadusta. Jotta asiakastyytyväisyys kasvaisi, Zeithaml ym. (2006, 18) mukaan palvelun ja tavaroiden hintalaatusuhteen tulee kohdata toisensa hyvin.

Tämän lisäksi yrityksen tulee huomioida jokainen yksittäinen asiakas, sillä asiakkaat jakavat mielipiteitään ostettavasta tuotteesta. Myös kaupantekotilanteessa tulisi toimeksiantajayrityksen kiinnittää huomiota yleiseen asiakkaan tunnetilaan, hänen tehdessä ostopäätöstä. Jos näihin edellä mainittuihin tekijöihin kiinnitetään huomiota yrityksessä, sen asiakasuskollisuus kasvaa. Asiakasuskollisuus lisää asiakaskannattavuutta, jonka etuja listaamme kappaleessa 2.2.2.

Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy on kolmannessa sukupolvessa toimiva perheyritys. Perheyrityksen sisällä on joskus vaikeaa tuoda omia mielipiteitään esille, sillä kaikki läheiset työntekijät ovat osa omaa perhettä. Tämän vuoksi koimme tärkeäksi tuoda omaa näkemystä yrityksen toiminnasta, sitä hieman kauempaa tarkastellen. Vaikka toinen meistä on ollut pienestä pojasta asti mukana tämän perheyrityksen toiminnassa, on muualla asuminen ja ammattikorkeakoulussa opiskelu antanut positiivisia uusia näkökulmia hoitaa yritystä tulevaisuudessa.

Tämä työ toimii hyvin Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy:lle pohjana liiketoiminnan kehittämiseksi asiakastyytyväisyyden kautta. Työn tarkoitus oli herättää yrityksessä kiinnostusta koskien asiakastyytyväisyyttä ja asiakashallintaa. Olemme onnistuneet mielestämme tässä tehtävässä hyvin. Vaikka kyselylomakkeeseen vastaajia oli vähän, sai yritys jo näistä vastauksista apua. Kyselyn pohjalta yrityksessä on uusittu mm. vastanneiden asiakkaiden mielestä liian pitkä ja sekava kuvasto selkeämmäksi. Myös nettisivujen uudistus ja päivittäminen on otettu työn alle.

Työn aikana emme tutkineet lukuina asiakkaiden ja tuotteiden kannattavuutta. Vaikka yrityksellä on paljon uskollisia asiakkaita, se ei välttämättä tarkoita, että asiakassuhteet olisivat kannattavia. Tämä voisi olla aiheena uudelle tutkimukselle, joka keskittyisi todellisiin kannattavuus lukuihin.

Tekemäämme asiakastyytyväisyyskyselyyn ei saatu niin paljoa vastauksia, että sen pohjalta olisi voitu tehdä vakuuttavia johtopäätöksiä liiketoiminnasta. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset olivat lähinnä yksittäisiä asiakaspalautteita, jotka toki käsiteltiin huolellisesti. Yrityksessä voitaisiin toteuttaa laajempi asiakastyytyväisyyskysely sen kaikille asiakkaille. Tiedostamme jo nyt, että sitä varten yrityksessä pitäisi olla ajan tasalla oleva asiakasrekisteri, josta asiakastiedot saisi helposti ja nopeasti esille. Lisäksi asiakastyytyväisyyskyselyssä tulisi olla jokin tuntuva etu, jonka asiakas voisi saada tai voittaa täytettyään kyselylomakkeen. Jos vastausprosentti olisi kattava,

yritys saisi laajan käsityksen siitä, mitä mieltä asiakkaat yrityksen toiminnasta ovat ja tätä kautta saisivat ideoita kehittää mahdollisia heikkouksiaan.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Arantola, H. 2006. Tutkiva toiminta, ja ilmiasu, teos, tekeminen. Tallinna: AS Pakett.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas – Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Buttle, F. 2009. Customer relationship management: concepts and technologies. 2nd edition. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Dyche, J. 2002. The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management. Boston, MA, USA: Addison- Wesley.
- Freemantle, D. 1993. Incredible customer service – the final test. London: McGRAW-HILL Book Company Europe.
- Hill, N., Brierley, J., MacDougal, R. 2002. How to measure customer satisfaction. Aldershot, Hants, England: Burlington, VT: Gower.
- Hellman, K. 2008. Asiakastavoitteet ja -strategiat – asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. 2.painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Helmann, K., Peuhkurinen E., Raulas M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina- analyysi. Helsinki: WSOY.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

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

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 4. painos. Juva: WSOY.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

Rubanovitch, M & Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. 3. painos. Porvoo: WSOY.

Ryals, L. 2008. Managing Customers Profitably. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: RT-Print.

Selkälä, A. 2008. Lomaketutkimuksen haasteet ja verkkolomakkeiden mahdollisuudet niihin vastaamisessa. Doria. Saatavissa:  
<http://www.doria.fi/handle/10024/58364>[viitattu 5.3.2014].

Sijoittajat haluavat enemmän tietoa yritysten asiakkaista. Taloussanomat 14.9.2005. Saatavissa:  
<https://www.hs.fi/yritykset/sanoma-arkisto/artikkeli.do?id=TS4549000&hakusanat=sijoittajat+haluavat+enemm%C3%A4n+tietoa&pvm=vuosi2005&alkaen=&loppuen=&lehti=TS&sivu=1&tulokset=3&lyhenne=TS&artikkeli=3&haku=TASA>[viitattu 2.3.2014].

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Keuruu: Infor Oy.

Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 1999. Create value with strategic accounts. Helsinki: Kauppakaari.

Storbacka, K., Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 7. painos. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Valli, R. 2002. Yksinkertainen kysymys – vaikea ymmärtää. Doria. Saatavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/56755> [viitattu 17.3.2014].

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. 2006. Services marketing: Integrating customer focus across the firm. Boston, USA: McGraw-Hill.

## POMARKUN URAKOITSIJATARVIKE OY

### ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Pyrimme kehittämään jatkuvasti toimintaamme ja yhtenä merkittävänä tekijänä on asiakastyytyväisyys. Vastaa kysymyksiin rehellisesti oman tuntemuksesi mukaan.

Kiitämme palautteestasi!

#### Tiedot vastaajasta

Asema työskentelemässäsi yrityksessä? (esim. yrittäjä/ työntekijä)

Työntekijä 70%, Yrittäjä, 10%, Johtaja 20%

Asioinnin määrä POME Oy:n kanssa vuoden 2013 aikana? (esim. noin 3 kertaa)

Vastaajien asioinnit yht. noin 219 kertaa, keskiarvo noin 20 kertaa/asiakas.

Mistä sait tiedon POME Oy:stä? (esim. konealan lehdestä, netistä, tutulta, vai jostain muualta)

Asiakas vuosikymmenien ajan 36%, Työkavereilta 18%, Tutulta 9%, Antti Saloselta 36%.

#### Vastausohjeet

Vastaa jokaiseen kysymykseen

Ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto

Vastaa kuhunkin kysymykseen vain yhdellä ympyrällä

#### Asteikko

1	2	3	4
Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimieltä

#### Yleiskuva POME Oy:stä

1. asiointi puhelimitse on mutkatonta	1 50%	2 50%	3	4
2. tilausten teko on sujuvaa	1 50%	2 42%	3 8%	4
3. palvelu on sujuvaa	1 58%	2 33%	3	4 9%

#### Mitä mieltä olet POME Oy:n henkilökunnasta

1. on ystävällistä	1 50%	2 42%	3 8%	4
2. on yhteistyökykyistä	1 42%	2 50%	3	4 8%
3. kunnioittaa asiakkaita	1 42%	2 42%	3 8%	4 8%
4. on helposti lähestyttävää	1 42%	2 50%	3 8%	4



**Mitä mieltä olet POME:n toiminnasta**

1. henkilökunta perehtyy asiakkaiden tarpeisiin	1 33%	2 67%	3	4
2. tuotteet suunnitellaan asiakkaan toiveiden mukaisesti	1 33%	2 67%	3	4
3. toiminta on rehellistä	1 50%	2 42%	3 8%	4
4. tuotevalikoima on riittävän monipuolinen	1 33%	2 67%	3	4
5. POME Oy:n tuotteet ovat korkealaatuisia	1 25%	2 75%	3	4
6. huoltopalvelu on laadukas	1 8%	2 84%	3 8%	4
7. tekninen neuvonta on hyödyksi	1 25%	2 67%	3 8%	4
8. varaosapalvelu on monipuolinen ja varaosat on helposti saatavissa	1 17%	2 75%	3 8%	4
9. sovitut ajankohdat pitävät	1 17%	2 33%	3 33%	4
10. laskutus hoidetaan täsmällisesti	1 50%	2 50%	3	4
11. tuote vastasi odotuksia	1 27%	2 64%	3	4 9%
12. tuotteen/palvelun laatu vastasi hintaa	1 33%	2 67%	3	4
13. suosittelen POMEA myös muille	1 75%	2 17%	3	4 8%

Omat kommentit ja terveiset Pomarkun Urakoitsijatarvike Oy:lle:

**Kari Uusinoka:** Hinnasto on pitkä, luin nälkävuoden. Pitäisi saada helppolukuisemmaksi. (lähetetty uusi hintakuvasto).

**Viljo Takala:** Pojat kuunnelkaa isäänne, tsemppiä!

**Hannu Hänninen:** Aurinkoista kesää Pomelaisille!

**Tero Sihvo:** Kiitoksia hyvästä palvelusta. Jatkaa samaan malliin.

**Salminen Pekka:** Osa laitteista hieman liian järeitä ja painavia pieniin koneisiin. Hinnastoa voisi selkeyttää. (lähetetty uusi hintakuvasto).

**Vesa Hänninen:** Hyvää joulua kaikille Pomelaisille!

**Kari Havia:** Homma toiminut mielestäni yhteistyökykyisesti; hyvin!

**Mikko Linna:** Ilkka Saloselle viesti: Joskus hankalatkin asiat täytyy ratkaista. Puolivälin ratkaisu voisi olla parempi kuin ehdoton kieltäminen. Niin kaupallisessa elämässä vaan yleensä toimitaan. (sähköpostia laitettu).

