

ASIAKKUUDENHOITOMALLIN LUOMINEN JA SEN VAATIMUKSET YRITYKSELLE

Case: Rosendahl Digital Networks Oy, asiakkuudenhoitomalli

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Kevät 2008
Tekijän nimi
Elisa Laukkanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LAUKKANEN, ELISA:

Asiakkuudenhoitomallin rooli onnistu-
neessa asiakkuussuhteessa
Case: Rosendahl Digital Networks Oy,
Asiakkuudenhoitomalli

Markkinoinnin opinnäytetyö, 69 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkuudenhoitomallin vaatimuksia ja hyötyjä yritykselle sekä siihen liittyviä eri osa-alueita. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimiva asiakkuudenhoitomalli case -yritys Rosendahl Digital Networks Oy:lle. Toimeksianto opinnäytetyöhön tuli case -yritykseltä.

Teoriaosan tarkoituksena on muodostaa mahdollisimman kattava käsitys siitä, mitä asiakkuudenhoitomallia varten vaaditaan yritykseltä ja mitä asioita tulee ottaa huomioon sitä luotaessa.

Teoriaosassa perehdytään aluksi käsitteisiin, kuten asiakkuuslähtöiseen johtamiseen ja sen vaatimuksiin, sekä asiakkuudenhallintaan. Lisäksi kerrotaan yleisellä tasolla erilaisista asiakasryhmistä. Tämän jälkeen kerrotaan asiakastiedon hyödyntämisestä sekä asiakkuuksien kartoittamisesta eri tavoin. Asiakasuskollisuuteen ja -tyytyväisyyteen ja niiden merkitykseen yritykselle paneudutaan myös työssä. Asiakkuuden elinkaari ja ABC-analyysi kuuluvat niin ikään käsiteltäviin asioihin.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tarkoituksena on selvittää syvähaastatteluiden avulla Rosendahl Digital Networks Oy:n asiakkaiden ja henkilökunnan näkemykset asiakkuudesta. Haastatteluilla halutaan selvittää, miten asiakkuus koetaan elinkaarren eri vaiheissa, sekä mitkä ovat asiakkuudenhoidon asettamat vaatimukset yritykselle. Näiden saatujen tietojen pohjalta empiirisen osan tavoitteena on luoda Rosendahl Digital Networks Oy:lle asiakkuudenhoitomalli.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Rosendahl Digital Networks Oy:n henkilökunnan ja asiakkaiden näkemykset asiakkuudesta ja sen hoitamiseen liittyvistä asioista olivat melko yhtenevät monilta osin. Pieniä poikkeamia toki oli eri henkilöiden kesken. Asiakkuudenhoitomallin luomisen ja käyttöönoton tavoitteena on saada henkilökunnan toimintatavat yhtenäistettyä ja antaa selkeä malli tulevalle asiakkuudenhoidolle ja siten kehittää yrityksen toimintaa.

Avainsanat: Asiakkuudenhallinta, Asiakkuudenhoitomalli, Asiakkuuksien kartoittaminen, Asiakkuuden elinkaari, ABC-analyysi

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

LAUKKANEN, ELISA:

The role of customer care model in successful customer relationship
Case: Rosendahl Digital Networks Oy,
Customer care model

Bachelor's thesis in marketing, 69 sivua, 2 liitesivua

Spring 2008

ABSTRACT

This thesis deals with the requirements for customer care model and its benefits for the company and also includes the different parts of customer care model. The target of this thesis is to create a customer care model for the case company Rosendahl Digital Networks Oy. This thesis is done by order of the case company.

In the theoretical part of the study the purpose is to form as comprehensive idea as possible of that what is needed for a customer care model by a company. Things that company has to take into consideration are also covered

The beginning of the theoretical part introduces to the concepts, such as customer orientated leading and its requirements and to customer relationship management. In addition to the previous this thesis tells about the different types of customer groups. The utilization of customer information and the different ways to survey the customers comes after that. Customer loyalty and satisfaction as well as their importance to the company are also as a part of the theory. Customer lifecycle and ABC -analysis are as well matters to be taken into consideration.

The purpose of the empirical part of the thesis is to sort out the opinions about customer relationship by the in-depth interviews with the employees and the customers of Rosendahl Digital Networks Oy. The intention of the interviews is to find out how the customer relationship is experienced in the different phases of lifecycle as well as the requirements of successful customer care set for the company. The customer care model is created on the basis of these results and theory.

Rosendahl Digital Network Oy's employees and customer have quite similar opinions of many parts of customer relationship and what comes to its maintenance. But there are also some differences among people. The goal of the customer care model is to standardize the course of actions among the employees and create a clear model for the customer care in order to develop future activities.

Keywords: Customer relationship management, Customer care model, Survey the customers, customer lifecycle, ABC-analysis

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKKUUDET	3
2.1	Asiakkuus johtamisen lähtökohtana	3
2.1.1	Asiakkuusjohtamisen vaatimukset	4
2.1.2	Asiakkuusjohtaminen osana kilpailukykyä	6
2.2	Asiakasryhmät	7
2.2.1	B to B asiakkaat	7
2.2.2	Asiakkuuksien kesto	8
2.3	Strategiset asiakkuudet	9
3	ASIAKKUUDENHOITO	11
3.1	Asiakkuudenhallintamalli käsitteenä	11
3.2	Tiedonhallinta ja sen hyödyt	12
3.3	Asiakkaiden kartoittaminen	13
3.3.1	Kannattavuus lähtökohtana	14
3.3.2	Asiakkuuksien luonne	15
3.3.3	Asiakkuuden arvo	17
3.4	Asiakasuskollisuus ja -tyytyväisyys	18
3.4.1	Asiakasuskollisuuden edut yritykselle	19
3.4.2	Asiakkuussuhteiden seuranta	20
3.5	Asiakkuusstrategiat	21
3.5.1	Elinkaari	22
3.5.1.1	Uusiasiakkuuksien hankinta	23
3.5.1.2	Asiakkuuksien haltuunotto	23
3.5.1.3	Asiakkuuksien kehittäminen	24
3.5.1.4	Asiakkuuksien säilyttäminen	25
3.5.1.5	Menetetyt asiakkuudet	26
3.5.2	Asiakkuuksien ABC –analyysi	27
3.6	Teoreettinen viitekehys	29
4	CASE: ROSNDAHL DIGITAL NETWORKS OY, ASIAKKUUDENHOITOMALLI	30
4.1	Rosendahl Digital Networks Oy lyhyesti	30
4.2	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet	30

4.3	Tutkimusmenetelmän valinta	31
4.4	Tutkimuksen toteutus ja aineiston edustavuus	32
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	33
4.6	Tutkimustulokset	34
4.6.1	Asiakkuuden elinkaarenvaiheet	34
4.6.2	Asiakkuuksien kehittäminen ja niistä huolehtiminen	42
4.6.3	Yhteydenpito ja palautteenanto	47
4.6.4	Haastatteluiden yhteenveto	50
4.7	Asiakkuudenhoitomalli	53
	5 YHTEENVETO	61
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	69

1 JOHDANTO

Asiakkuudenhallinnan merkitys kasvaa koko ajan. Yritys, joka pystyy vastaamaan asiakkuuksiensa tarpeisiin tehokkaasti, saavuttaa kilpailuetua muihin kilpaileviin yrityksiin nähden. On luonnollista, että suuntaviivat hakevat vielä paikkaansa uudessa yrityksessä, jolla ei ole monien vuosien tai vuosikymmenten tuomaa kokemusta toiminnasta ja asiakkaista. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiakkuuksienhoidolle asetetaan nopeasti selkeät tavoitteet, jolloin asiakas ei joudu kärsimään, pysyy tyytyväisenä ja ennen kaikkea yrityksen asiakkaana jatkossakin. Asiakkuus on herkimmillään sen alkuvaiheessa, minkä vuoksi uuden yrityksen on oltava sitoutunut asiakkuudenhoidon tai muutoin asiakas saattaa pettyä saamaansa palveluun ja vaihtaa toimittajaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda asiakkuudenhoidomalli case-yrityksen käyttöön ja samalla selvittää, mitä se vaatii yritykseltä. Lähtökohtana on, ettei vastaavaa mallia vielä ole yrityksen käytössä. Case-yrityksen liiketoiminnan luonteeseen pohjautuen opinnäytetyössä tullaan käsittelemään asiakkuuksia yritysasiakkuuksien näkökulmasta, minkä vuoksi kuluttaja-asiakkuudet rajataan pois.

Teoriaosuudessa käsitellään asiakkuuden johtamista lähtökohtana asiakkuudenhoidolle. Samalla kartoitetaan sen vaatimuksia ja toisaalta taas sen tuomia etuja yrityksen kilpailukykyä ajatellen. Lisäksi käydään läpi asiakasryhmiä eri näkökulmista sekä niiden kartoittamista eri keinoin. Teoriaan sisältyy myös asiakastiedon ja sen hallinnan hyöty yritykselle kuten myös asiakasuskollisuuden ja tyytyväisyyden merkitys yritykselle.

Empiria osassa luodaan case -yritykselle asiakkuudenhoidomalli, joka perustuu yrityksen sisällä suoritettuihin ja asiakasyrityksille tehtyihin henkilöhaastatteluihin. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja on luonteeltaan vapaamuotoinen syvähaastattelu. Empiriaosuudessa kartoitetaan, kuinka hyvin case -yritys Rosendahl Digital Networks Oy:n työntekijöiden ja yrityksen asiakkaiden ajatukset

asiakkuudesta vastaavat toisiaan ja miltä osin löytyy eniten poikkeavuuksia. Tulosten ja teoria osassa kerrottujen tietojen perusteella luodaan parhaiten toimiva ratkaisu yrityksen asiakkuuksien hoitoon. Empiria osan lopussa esitetään tutkimuksen tulokset sekä luotu asiakkuudenhoitomalli, jonka avulla yritys voi tehostaa asiakkuuksiensa strategista johtamista ja siten varmistaa asiakkuuksiensa jatkuvuuden.

2 ASIAKKUUDET

2.1 Asiakkuus johtamisen lähtökohtana

Yritys, joka onnistuu pitämään asiakkaansa tyytyväisinä, on käytännöllisesti katsoen voittamaton. Tämä pitkäaikainen kilpailuetu, joka saadaan pitämällä asiakkaat tyytyväisinä, on yrityksen kannalta korvaamaton. Vahvat asiakkuudet ovat kilpailukyvyn lähtökohta, sillä asiakkuuksien arvon kehittäminen on suoraan verrannollinen kilpailukyvyn kehittämiseen. Tämän vuoksi asiakkuuksien johtaminen on avainasemassa yrityksen kilpailukyvyn kehittämisessä. (Lele & Sheth 1991, 1; Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 19.)

Asiakkuuden johtamisen tarkoituksena, kuten sanottua, on luoda arvokkaita asiakkuuksia. Asiakkuutta voi lähteä rakentamaan siten, että se on saman tien arvokas, tai että asiakkuudesta tulee arvokas tulevaisuudessa kehittämällä sen arvoa myönteisesti. Tämä kuitenkin vaatii, että johtamisen lähtökohtana on asiakkuuden syvälinen ymmärtäminen. Asiakkuudenhallinta korostaa aktiivista päätöksentekoa asiakkuuden kehittämisessä. Asiakkuuden kehittäminen vaatii yritykseltä valmiutta panostaa myös resursseja siihen. Yritys, joka kykenee säilyttämään kannattavimmat asiakkuutensa ja siirtämään kannattamattomat kilpailijoilleen, on kilpailijoihin verrattaessa kannattavampi ja kilpailukykyisempi, eli se on onnistunut asiakkuudenhallinnassaan. (Mäntyneva 2001, 11, 29–30; Storbacka ym. 2003, 19.)

Syitä strategisten asiakkuuksien johtamisprosessien kehittämiseen ovat esimerkiksi yrityksen tarjoaman monimutkaisuus, sillä se saattaa koostua nykyään monistakin eri osa-alueista. Kansainvälistyminen ja globalisaatio ovat merkittäviä tekijöitä. Kun yritykset muuttuvat yhä globaalimmiksi ja liiketoimintamahdollisuudet laajenevat, pyritään nämä uudet mahdollisuudet hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Tällöin myös yhteistyökumppaneiden pitää pystyä reagoimaan siihen. Muu-

toin asiakkaat saattavat siirtää hankintansa kilpailijoille. Asiakkuusjohtamiseen siirtymistä tukee myös se, että asiakkuuskohtaukset laajenevat, jolloin toiminnan tarvitsee olla yrityksen sisällä yhdenmukaistettua ja siten tehostettua. Yritysten suoriin ja kilpailukykyyn kiinnitetään niin ikään entistä enemmän huomiota. Lisäksi ostotavat kehittyvät, jolloin uusia ratkaisumalleja tarvitaan. Asiakkaiden kasvaviin odotuksiin tulee pystyä vastaamaan. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 17,18; Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 101.)

2.1.1 Asiakkuusjohtamisen vaatimukset

Organisaatiolta vaaditaan aiempaa enemmän, jotta saavutetaan menestyksekkäs asiakkuudenhallinta. Päähuomio yleensä keskittyy osaamistarpeiden lisääntymiseen, informaatioteknologian hyväksikäyttöön, organisaation- ja toiminnanrakenteen mukauttamiseen asiakkuudenhallintaa tukeväksi sekä asiakkuuksiin liittyvän kokonaisvaltaisen ajattelun ja kulttuurin iskostamiseen yrityksen omaan yrityskulttuuriin. Asiakkuudenhallinta on huomattavasti enemmän kuin teknologian tukema tapa toteuttaa markkinointia. Asiakkuudenhallinnan avulla pyritään oppimaan, ymmärtämään ja tunnistamaan asiakkaiden tarpeita ja siten vastaamaan niihin entistä paremmin. (Mäntyneva 2001, 14–15.)

Storbacka ym. (2003, 23–25,34) nimeää asiakkuuslähtöisen yrityksen kolmeksi avaintekijäksi saavutettavuuden, vuorovaikutteisuuden ja arvontuotannon. Asiakkuuden johtamista käsittelevissä kirjoissa saavutettavuus jää vähäiselle huomiolle, vaikka se on yksi avaintekijöistä, kun mietitään kilpailuedun kasvattamista muihin kilpailijoihin nähden. Vuorovaikutteisuus muodostuu perinteisistä asiakaskohtauksista, ja jotta niistä saataisiin maksimaalinen hyöty irti, on luotava uusia ja kehitettävä vanhoja kohtaamispaikkoja. Asiakaskohtauksien tavoitteena on tiedon, osaamisen ja tuotteiden vaihto. Mitä useammassa yrityksen prosessissa asiakas on mukana, sitä paremmat lähtökohdat on mukauttaa toimintaa ja kehittää hyviä asiakkuuksia. Johtotasolla vuorovaikutteisuus ilmenee verkostojen rakentamisena niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolellakin. Asiakkaille annettavat tiedot ja heiltä saatava palaute täydentävät yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta ja antavat ne valmiudet,

jotka vaaditaan asiakassuhteen kehittämiseen. Palautteen annosta tulee tehdä mahdollisimman helppoa ja siten yrityksen tulee tarjota myös eri kanavavaihtoehtoja ja lisäksi järjestää asiakaskohtaisia nimenomaan palautekeskusteluja varten. Arvotuotanto on erilaistamisen ja kilpailuetujen perusta. Yrityksen ja asiakkaan välisen arvotuotannon tavoitteena on optimoida arvo kaikissa rajapinnoissa. Jotta tämä onnistuisi, molemmilta osapuolilta vaaditaan vastavuoroisuutta ja keskinäistä luottamusta. Arvotuotanto selitetty tarkemmin luvussa 3.3.3

Asiakkuuslähtöisyys vaatii myös, että yritys analysoi jatkuvasti asiakaskantaansa ja kehittää vaihtoehtoisia tapoja hoitaa asiakkuuksiaan. Nykyään useimpien yritysten on nähtävä vaivaa ja kehittää vaihtoehtoisia asiakkuusstrategioita visionsa ja liikeideansa rajoissa. Tämä sen takia, että useimmilla yrityksillä on niin erilaisia asiakkuuksia, että niiden hoitamiseen on pakko kehitellä erilaisia tapoja. Asiakkuuden hoitomallilla tarkoitetaan siis niitä tapoja, joilla asiakkuusstrategiat toteutetaan käytännössä. Jos käy niin, että yritys ei toimi tässä asiassa systemaattisesti, erilaisille asiakkaille muodostuu helposti erilaisia asiakkuusprosesseja, mikä puolestaan heikentää niin sisäistä kuin ulkoista tehokkuutta. Yrityksen halutessa syventää asiakaslähtöisyyttään sen tulee pystyä analysoimaan asiakkuuksiaan jatkuvasti, sekä kehittää niitä järjestelmällisesti, siten että asiakkaat ymmärtävät käytettävissä olevat mahdollisuudet. Strategioista ei kuitenkaan ole mitään hyötyä, jos asiakas ei koe niitä konkreettisina parannuksina. Kokemus osoittaa, että asiakkuuksien laatu- ja tuottavuusongelmat johtuvat siitä, etteivät asiakkuusstrategiat ole selväpiirteisiä, jolloin kustannukset nousevat ja laatu heikkenee. (Storbacka ym. 2003, 27; Lehtinen 2004, 157, 161–162.)

Pitkällä aikavälillä, yhtenä kannattavan yrityksen kulmakivistä, ovat oikeat asiakasvalinnat ja se, että yritys tulee itse oikeiden asiakkaiden valitsemaksi. Miten löytää ne yritykset, jotka pysyvät asiakasuskollisina? Yritys voi esimerkiksi tutkia, löytyykö uskollisista asiakkuuksista joitain yhteisiä tunnistettavia piirteitä. Lisäksi yritys voi kysyä itseltään, millaiset kannattavuusmahdollisuudet ovat ja millaiset asiakkaat sopivat yhteen yrityksen oman arvotuotannon kanssa. Yksikään yritys ei voi tarjota kaikkea kaikille. Oikeiden asiakkaiden valinta tarkoittaa myös kykyä karsia asiakkaat, jotka eivät ole kannattavia yritykselle. (Storbacka ym. 2003, 41.)

2.1.2 Asiakkuusjohtaminen osana kilpailukykyä

Yrityselämässä yksi kilpailukyvyn keskeisistä lähtökohdista on ylivoimainen osaaminen. Asiantuntemus liittyen tuotantoon ja tuotteisiin ei enää riitä vaan on oltava myös asiakastuntemusta. Se tarkoittaa, että on ymmärrettävä, mistä asiakkaan arvotuotanto muodostuu, eli millaisilla prosesseilla asiakas tuottaa arvoa itselleen, mitä tavoitteita hänellä on ja miten yritys voi auttaa häntä pääsemään tavoitteisiinsa. Kun näihin liittyvät asiat on selvitetty, voidaan alkaa miettiä, miten toimittajan prosessin saisi muokattua yhteensopivaksi asiakkaan prosessin kanssa. Asiakkaan muuttuvia tarpeita ennakoivaa yritystä kutsutaan proaktiiviseksi yritykseksi. Kilpailukykyinen yritys suhtautuu asiakkaaseensa ennakoivasti ja pyrkii aina olemaan askeleen edellä asiakastaan pystyäkseen ennakoimaan eri tilanteet ja tehdäkseen asiakkaan elämän vaivattomaksi. Tarkoituksena ei siis ole olla lähellä asiakasta vaan elää yhdessä asiakkaan kanssa. Kilpailukykyisellä yrityksellä tulee aina olla jotain ainutlaatuista tarjottavana. Tuotteiden ja palveluiden erilaistaminen ei lähde siitä, että tuotteeseen paketoidaan yhä uusia palveluita, eli panostetaan lisäarvoon. Yrityksen tulisi pikemmin keskittyä siihen, että tarjoama nähdään prosessina, sillä prosessi muodostuu suuresta määrästä komponentteja ja on näin ollen huomattavasti vaikeampi kopioida kuin lisäarvo. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen ohella yrityksen tulee huomioida vähintään yhtä hyvin myös kustannukset, jotka syntyvät asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä. (Ylikoski 2001, 38–39; Storbacka ym. 2003, 15–16, 21.)

Asiakkuuksien johtaminen lisää yrityksen asiakkuuksien tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Tähän päästään siirtämällä johtamisen painopistettä yrityksen sisältä ulos, eli markkinoilla toimivien osapuolten suhteisiin, niin asiakkaisiin kuin toimittajiinkin. Myös myyntihenkilöstön tehokkuutta halutaan parantaa, minkä takia menettelytapoja, jotka tukevat myyjän työtä, tulee kehittää tukemaan asiakkuudenhallintaa. (Storbacka ym. 2000, 16,19.)

2.2 Asiakasryhmät

Asiakkaat voidaan aluksi jakaa karkeasti kahteen ryhmään, kuluttaja- ja yritysasiakkaisiin, sekä jakaa niiden sisällä vielä potentiaalsiin, satunnais-, kanta- ja entisiin asiakkaisiin. (Bergström & Leppänen 2003, 58–59; Rope 1998, 131–132.) Kirjoittajasta riippuen käytetään hieman eri termejä kustakin asiakasryhmästä. Asiakkuuden keston perusteella on loogista ryhmitellä asiakkuudet sen mukaan, missä vaiheessa ne ovat elinkaarella. (Mäntyneva 2001, 18.)

2.2.1 B to B asiakkaat

Business to Business asiakkaat ovat aina yrityksiä tai organisaatioita. Asiakkaat voidaan jakaa kolmeen luokkaan: kaupalliset organisaatiot, julkiset organisaatiot sekä aatteelliset organisaatiot. Kaupalliset organisaatiot voidaan jakaa teollisuusyrityksiin, palveluyrityksiin ja kauppayrityksiin. B to C-kaupalla puolestaan tarkoitetaan kuluttajakauppaa, eli hyödyke ostetaan henkilökohtaiseen tarpeeseen. (Rope 1998, 13.)

Yritysasiakkuuksia hoidetaan usein eri myyntimalleilla ja arvokkaimmilla asiakkailla on omat key accounterit. B to B-liiketoiminnan johtamisessa haasteena on ostajan motivointi ja palkitseminen ja samaan aikaan etujen tarjoaminen ostavalle yritykselle. (Arantola 2003, 86–87.) Key accounterilla tarkoitetaan henkilöä, yleensä myyjää, jonka vastuulla on yrityksen tärkeimmät asiakkuudet (Wikipedia; BNET Business Dictionary).

Erytyspiirteenä B to B-kaupassa verrattuna B to C-kauppaan on se, että yleensä tavoiteasiakasryhmä on kapeampi kuin kuluttajakaupassa. Lisäksi asiakkuuden etujen tulee olla hyödyllisiä yritykselle ja henkilökohtaisen myyntityön rooli on tärkeämmässä asemassa. B to B-kaupassa tavoiteltavaa on myös kumppanuus, eli molempien osapuolten tulee kokea hyötyä toisin kuin B to C-kaupassa. Rope (1998, 15–16) listaa eroiksi myös, että yleensä B to B-kaupassa ostoprosessi on monimutkaisempi, huoltotarve on yleensä suurempi ja ostajat ovat ”ammattilaisia”.

Tosin Rope samalla painottaa erojen häilyväisyyttä ja sitä, etteivät ne ole yksioikoisia vaan myös tilannekohtaisia ja yleistäviä. Kolme eroavaisuutta Rope (1998, 16) pitää ratkaisevassa asemassa:

- Organisaation ostoprosessi vs. kuluttajan ostoprosessi
- Organisaatioiden tarpeet hankintapäätösten pohjana vs. henkilökohtaiset tarpeet
- Ostamisen ammattimaisuus vs. suunnittelematon ostotoiminta (harrastelijamainen)

(Rope 1998, 13–16; Arantola 2003, 86–87; Kotler 2006, 20–21.)

2.2.2 Asiakkuuksien kesto

Potentiaalinen asiakas kuuluu yrityksen tavoittelemaan kohderyhmään, mutta ei ole vielä ostanut yrityksen tuotteita tai palveluita. Potentiaaliset asiakkaat voidaan vielä jakaa kahteen eri ryhmään: suspekteihin ja prospekteihin. Suspekteista ei tiedetä juuri ollenkaan, mutta prospekteilta on saatu jo yhteystiedot sekä mahdollisesti jotain tietoa ostopotentiaalista. (Bergström & Leppänen 2003, 410–411.)

Uusien asiakkaiden pitäminen tyytyväisenä on tärkeää yritykselle, jotta asiakkuussuhdetta voidaan kehittää eteenpäin, sillä asiakassuhde on herkimmillään juuri asiakkuuden alkuvaiheessa. (Mäntyneva 2001, 22; Bergström & Leppänen 2003, 411.) Rissanen (2005, 48) toteaa: jotta asiakkuus saadaan luotua, tarvitaan liiketoiminnassa yhteistyötä sekä edellytykset luottamuksen rakentamiselle. Avoimuus ja vilpittömyys ovat silloin avainasemassa Rope ja Pöllänen (1998, 137) tuovat esille, että asiakkuuden alkuvaiheessa ennako-odotukset, jotka ovat syntyneet markkinoinnin kautta, ovat joskus jopa erittäin suuret. Tämä puolestaan johtaa siihen, että asiakas on kriittinen toiminnan laatua kohtaan, jolloin lieväkin pettymys saattaa katkaista asiakkuuden syventymisen. Ylikosken (2001, 178) mukaan sen

jälkeen, kun asiakas on käyttänyt yrityksen palvelua ensimmäisen kerran, hänelle muodostuu odotuksia siitä, millaista kyseisen organisaation asiakkaana voisi olla.

Asiakkaan sitouttaminen uusiasiakkuus vaiheesta vie normaalisti noin 1 - 2 vuotta. Tämän jälkeen alkaa jo vakiintuneiden asiakkuuksien vahvistaminen. Tarkoituksena on tehdä asiakkaasta koko ajan tarkoituksenmukaisempi ja kustannustehokkaampi molemmille, sekä sitouttaa asiakas yritykseen. (Storbacka, Korkman, Mattinen & Westerlund 2001, 223.)

Nykyisten asiakkuuksien kohdalla pyritään syventämään asiakkuuksia, sekä samanaikaisesti kasvattamaan yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisuudesta (Mäntyneva 2001, 21). Yhtenä ryhmittelyperusteena nykyisille asiakkaille voidaan käyttää jakoa suojeltaviin, kehitettäviin ja muutettaviin asiakkuuksiin. Suojeltavat asiakkuudet ovat kannattavia ja pitkäkestoisia asiakassuhteita eli toisin sanoen yrityksen tärkeimpiä asiakkuussuhteita. Siksi niitä tulee suojella kilpailijoilta. Kehitettävien asiakkuuksien kannattavuutta on mahdollista parantaa esimerkiksi karsimalla turhista kustannuksista tai lisäämällä ostojen tai palvelujen käyttöiheyttä. Muutettaviin asiakkuuksiin kuuluvat tällä hetkellä kannattamattomat asiakkuudet. Yleensä ne on mahdollista muuttaa kannattaviksi, minkä vuoksi tärkeintä olisikin tunnistaa kannattamattomuuden syyt. (Ylikoski 2001, 187–188.) Lisäksi on huomioitava, että tässä vaiheessa on syytä panostaa edelleen asiakastyytyväisyyteen, sillä asiakas saattaa vaihtaa toimittajaa aivan yhtä helposti kuin asiakkuuden alkuvaiheessa. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa tyytymättömyystekijät ja reagoida niihin parantavin toimenpitein, sillä se usein on varsin helppoa. (Mäntyneva 2001, 22–24.)

2.3 Strategiset asiakkuudet

”Strategisten asiakkuuksien johtamisen tulisi lähteä ylimmän johdon visiosta tunnistaa arvokkaimmat asiakkaat ja panostaa näihin asiakkuuksiin (Storbacka ym. 2000, 105)”.

Haasteena onkin saada muutettua tämä visio dynaamiseksi käytännöksi yrityksen sisällä, sillä yritykset on perinteisesti organisoitu tuotteiden, funktioiden ja maantieteellisten alueiden pohjalta (Storbacka ym. 2000, 105). Jenkinsin (2002, 15) mukaan organisaation strategioissa asiakas on harvoin keskeisessä asemassa. Strategioiden päähuomio on keskittynyt tuote-elinkaareen, Boston Consulting Groupin luomaan malliin, Ansoffin matriisiin ja muihin vastaaviin malleihin. Ongelma syntyy siinä, että kaikki nämä mallit keskittyvät asiakkaiden sijasta vallitseviin markkinoihin.

Asiakkuuksia arvioitaessa on huomioitava, että yrityksen kaikki asiakkuudet eivät ole strategisesti tärkeitä ja siten tunnistaa ne asiakkuudet, jotka ovat tärkeitä yritykselle. Arvokkaimmat asiakkuudet ovat sille myös strategisesti tärkeitä, sillä asiakkuus voi olla arvokas tämänhetkisen liikevaihdon tai kannattavuuden mukaan mitattuna tai sitten tulevien liiketoimintamahdollisuuksien näkökulmasta. Yrityksen tuleekin selvittää, mitkä asiakkuudet ovat sille sen oman kehityksen kannalta keskeisessä asemassa. Asiakkuuden tuoma arvo saattaa olla myös osaamisarvoa, jolloin se ei suoranaisesti vaikuta yrityksen taloudelliseen arvoon, mutta antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää toimintaansa esimerkiksi uusien innovaatioprojektien kautta. (Storbacka ym. 2000, 15 Jenkins 2001, 62–63.)

Strategiset asiakkuudet tuottavat huomattavan osan yrityksen liikevaihdosta ja vaikuttavat yritystoiminnan kestävyYTEEN. Strategisten asiakkaiden kanssa on myös mahdollista kehittää omia resursseja ja uutta liiketoimintaa oppimis- ja referenssi-potentiaalin hyödyntämisen kautta. (Storbacka ym. 2000, 15.) Strategisia asiakkaita kutsutaan usein avainasiakkuuksiksi (Ala-Mutka & Talvela 2004, 53).

3 ASIAKKUUDENHOITO

3.1 Asiakkuudenhallintamalli käsitteenä

Asiakkuudenhallinnan sisällön kehittyminen voidaan jakaa kolmeen eri aaltoon, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet yrityksen toimintaan.

- Teknologia ja tiedon jakaminen
- Asiakasarvon aalto
- Strategia-aalto (asiakaslähtöinen liiketoiminta malli)

Ensimmäisen eli teknologian ja tiedon aallon vaikutuksesta yritykset alkoivat kerätä järjestelmällisemmin tietoa asiakkaistaan ja jakamaan sitä organisaation sisällä sitä tarvitseville. Toisen aallon mukana asiakkuudenhallinta sai uusia ulottuvuuksia. Silloin alettiin puhua arvon tuottamisesta asiakkaalle ja asiakaslähtöisyydestä, joka tuli yrityksiin markkinoinnin kautta jo 1980-luvulla. Usein kuitenkin on käynyt niin, että asiakashallintaan ei ole liitetty kannattavuuden näkökulmaa tai se on muuten ollut irti yrityksen muusta toiminnasta. Kolmannen aallon mukana tulivat strategiset toimenpiteet, eli yrityksen strategioista johdetaan asiakkuudenhallinnan tavoitteet ja yrityksen tapa toimia. Valitun strategian perusteella määrätty, minne yrityksen voimavarat kohdistuvat ja miten toimintaa johdetaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20–21.)

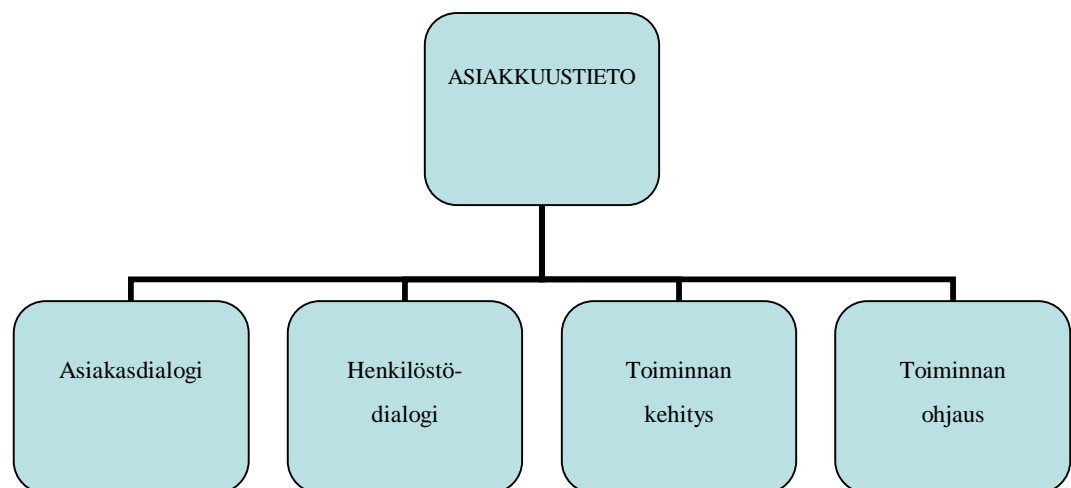
Asiakkuudenhallinta on liiketoimintastrategia, jolla tehostetaan asiakassuhteiden valintaa ja hallintaa. Sen avulla pyritään myös parantamaan asiakkaiden hankintaa, pysyvyyttä, asiakastyytyväisyyttä ja -kannattavuutta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21.)

3.2 Tiedonhallinta ja sen hyödyt

Asiakaskeskeisen yrityksen lähtökohtana tulee olla, että yrityksellä on käytössä tietojärjestelmä asiakkuuksista. Asiakastiedon tulisi olla helposti saatavilla ja vaittomasti luettavissa, jotta siitä olisi hyötyä yritykselle. Hyvä asiakastietokanta on lisäksi hyvä myynnin työkalu ja siten tukee esimerkiksi ristikkäismyyntiä ja auttaa uusien tuotteiden myynnissä. (Gröönroos 2000, 31.)

Asiakashallintaa ohjaavaa ja tukevaa tietoa pitäisi olla jokaisessa organisaation toiminnossa, sekä johdon ja kumppaneiden käytössä. Asiakastiedon lisäksi yrityksellä tulisi olla tietoa kilpailijoista ja toimintaympäristöstä. Esimerkiksi asiakashallinnan näkökulmasta on tärkeää tietää, millainen on toimitusvarmuus eri asiakassegmentteittäin tai avainasiakkaittain. Eri segmenteille voidaan esimerkiksi asettaa eri palvelutasoja toimitusvarmuuden suhteen, jolloin on tärkeää, että kyseiset tiedot on kiinnitetty asiakkaisiin. Tällöin se tukee asiakkuuden hallintaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 102.)

Asiakastietojen käyttöalue voidaan Storbackan ym. (2003, 83) mukaan jakaa neljään osaan.



KUVIO 1. Asiakkuustiedon neljä käyttöaluetta (Storbacka ym. 2003, 83)

Asiakasdialogilla tarkoitetaan asiakkuudesta hankittujen tietojen vaihdantaa asiakkaan saaman hyödyn lisäämiseksi ja asiakkuuden lujittamiseksi. Henkilöstödialogi puolestaan tarkoittaa asiakkuustietojen levittämistä organisaation sisällä, jotta työntekijät saavat tarvittavat tiedot niin omaa työtään kuin koko toiminnan kehittämistä varten. Toiminnan kehittämisessä asiakastietojen perusteella voidaan kehittää uusia tarjoomia ja prosesseja sekä parantaa vanhoja. Asiakastietoa tulee lisäksi käyttää myös toiminnan ohjauksessa, jotta toimintaa tulee tarkasteltua myös asiakkuusnäkökulmasta. (Storbacka ym. 2003, 83.)

Erilaisten asiakastietokantojen käyttö mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen entistä tehokkaammin niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Koska tiedonmäärä lisääntyy vuosi vuodelta, on yritysten tehtävä selvät rajaukset sille, mikä on oleellista tietoa yrityksen kannalta. Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ja ostokäyttäytymisen parempi tuntemus antaa mahdollisuuden myös entistä tarkempaan tuotekehitykseen. Toinen etu, jonka tietokantojen käyttö yritykselle tarjoaa, on asiakkuuksien ja niihin liittyvien tapahtumien sekä taustatekijöiden tarkastelu pidemmällä aikavälillä. Tämä puolestaan helpottaa asiakkuuksien näkemistä pitkäaikaisina suhteina. Asiakastiedon hallinta parantaa myös asiakaspalvelun tehokkuutta ja palvelutasoa. (Mäntyneva 2001, 76–78.)

3.3 Asiakkaiden kartoittaminen

Asiakkuusstrategiat perustuvat siihen, että asiakkuudet voidaan jakaa segmentteihin. Muodostettujen segmenttien mukaan määritellään yrityksen toimintamallit eri asiakkuussegmenteille. Asiakkuuksien johtaminen perustuu siihen, että yritys pystyy keräämään tietoa niin uusista kuin nykyisistäkin asiakkaista. Tietoja kerätessä tulee ottaa huomioon niin ulkoiset kuin sisäiset tekijät. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakkaiden erilaisia tarpeita ja muita asiakkuuksia erilaistavia tekijöitä. Sisäinen näkökulma puolestaan käsittää yrityksen toiminnot ja sen saamat hyödyt, kuten myyntivolyymi ja kannattavuus. Myös suhteen ylläpitämiseen ja kehittämiseen tarvittavat panostukset pitää pystyä arvioimaan. Kerättyjen tietojen perusteella asiakkuudet ryhmitellään tavoitteiden asettamista varten ja oikean stra-

tegian löytämiseksi.(Rope 1998, 114,119; Ylikoski 2001, 188; Bergström & Lepänen 2003, 410; Ala-Mutka ym. 2004, 47,49.)

Yrityksen tulee pystyä löytämään oikeat asiakkaat, koska muutoin tuhlataan yrityksen resursseja yrityksen kannalta epäsoviviin asiakkaisiin (Jenkins 2002, 71). Asiakasryhmittelyn avulla on myös helpompaa koemarkkinoida tiettyä tuotetta pienelle joukolle kohderyhmää tai tehdä pilottikokeilu, kuin aloittaa saman tien tuotteen laajamittainen myynti ja markkinointi (Roberts-Phelps 2001, 6).

Yleisesti ajateltuna segmenttien määrään vaikuttavat määritetyt strategiat, yrityksen käytössä olevat voimavarat sekä valitut palvelukanavat. Segmenttejä ei tulisi olla liian monta, sillä normaalisti ihmisellä ei ole kapasiteettia muistaa kymmeniä eri asiakassegmenttejä ja niiden ominaisuuksia. Jos asiakkaan voi tunnistaa tietokannasta, segmenttejä voi olla useampia. Asiakashallinnan segmentointi luo perustan asiakaslähtöiselle toiminnalle, asiakaskohtaamisille, markkinointiviestinnän keinoille, logistiikkaprosesseille ja tuotantoteknologeille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52.)

3.3.1 Kannattavuus lähtökohtana

Yritysten laskenta- ja seurantamahdollisuudet ovat parantuneet, joten yhä useammat laskevat asiakkuuksiensa arvon. Silti pelkän asiakaskannattavuuden tietäminen ei ole yrityksen kannalta kovinkaan kiinnostavaa, jos tätä tietoa ei käytetä hyväksi asiakkuuksien kannattavuuden tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi. (Storbacka ym. 2000, 43.)

Asiakkuuksien kartoittamista kannattavuuden perusteella voi lähestyä esimerkiksi ottamalla nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden lähtökohdaksi. Pitkälle kehitettyä asiakkuusstrategiaa ei kannata luoda, jos asiakas ei ole kiinnostunut pysymään asiakkaana. Toinen tapa, jolla voidaan tarkastella asiakkuuden kannattavuutta, kuin asiakkuuden kesto, on asiakkaan taloudellinen kannattavuus nyt ja tulevaisuudessa. Kun nykyinen ja potentiaalinen kannattavuus on saatu selvitettyä, voi-

daan asiakkuudet jakaa ryhmiin sen mukaan ja luoda eri ryhmille omat asiakkuusstrategiat. Esimerkiksi asiakkaat, joiden nykyinen kannattavuus on heikko eikä potentiaalinen kannattavuuskaan näytä lupaavalta, ovat yrityksille painolasti ja niitä kannattaa luopua, ellei yritys sitten näe kannattavuuden parantamista mahdolliseksi vaihtoehdoksi. Asiakkuudesta luopuminen ei välttämättä tarkoita itse asiakassuhteen katkaisemista, vaan pikemminkin sitä, että asiakkuuden ylläpitoon ja kehittämiseen ei enää panosteta. (Mäntyneva 2001, 27–28.) Asiakkuuksia arvioitaessa tulisi myös ottaa huomioon, että vaikka asiakkuus olisi kannattava tällä hetkellä, niin on pystyttävä katsomaan loistavan asiakkuushistorian ohi. Usein käy niin, että käytetään suhteellisesti liian paljon energiaa asiakkuuksiin pelkästään sen vuoksi, että ne ovat olleet kannattavia asiakkuuksia aiemmin. (Storbacka 2006, 37.)

Mahdollisia ongelmia, jotka voivat esiintyä, kun asiakkuuksia kartoitetaan kannattavuuden mukaan, ovat ”huonon asiakkaan” leima ja se, ettei oteta huomioon asiakkaan mahdollista referenssiarvoa tai osaamisarvoa. Huonon asiakkaan nimitys leviää herkästi asiakaspalveluhenkilöstön tietoisuuteen ja vaarana on, että asiakasta kohdellaan myös siten, kun asiakaskohtaamisissa ei aina olla tietoisia kokonaisuuksista. Syy, miksi asiakkaat ovat kannattamattomia, johtuu, siitä että yrityksen strategia antaa heille mahdollisuuden yrityksen kannalta kannattamattomaan ostokäyttäytymiseen. Lisäksi yritysten tulisi ottaa huomioon, että vain paljon ostavat asiakkaat voivat olla todella kannattamattomia. Silti myyntiorganisaatiot ovat jumiutuneet usein volyymipohjaiseen ajatteluun. Kannattavuusanalyysien pohjalta voi yksiselitteisesti todeta, että kannattavuuden ja myyntimäärän välillä on yhteys, mutta kannattamattomimmat asiakkaat ovat suurostajia. Vähän ostavista asiakkaista ei voi yksinään tulla yritykselle kovin kannattamattomia. (Storbacka ym. 2003, 46–47.)

3.3.2 Asiakkuuksien luonne

Asiakkuuksia voi myös luokitella asiakkuuksien luonteen perusteella neljään luokkaan: transaktio-, sopimus-, preferenssi-, ja kumppanuusasiakkuuksiin. Transaktioasiakkuudet suosivat tuotteen edullista hintaa tai ostamisen vaivattomuutta.

Näille asiakkaille asiakkuuden olemassaolo tai suhde yritykseen ei tuo suurta arvoa. Usein juuri uudet asiakkaat ovat transaktioasiakkuuksia, jotka saadaan asiakkaiksi hinnanalennuksin. Siksi myös asiakkuuden lujuus on suhteellisen heikko ja yrityksen tuleekin huomioida, että asiakas on valmis siirtymään sellaisen yrityksen asiakkaaksi, joka pystyy tarjoamaan tuotteen edullisemmin. Asiakkuuden hallinnalla pyritäänkin juuri muuttamaan nämä asiakkuudet kiinteämmiksi asiakkuussuhteiksi. (Mäntyneva 2001, 29–30.) Periaatteessa Internet mahdollistaa helpot ja nopeat transaktiot tuntemattomienkin osapuolten välillä, ja olisi näin omiaan vähentämään asiakasuskollisuutta (Turun Sanomat 25.10.2002).

Sopimusasiakkuuksille on ominaista, että asiakkuutta lujittaa jonkinlainen kirjallinen sopimuksen luonteinen tahdonilmaisu tai muu vastaava. Esimerkiksi luottoliimitit ja alennuskortit ovat luettavissa niihin. Vaikka sopimusasiakkuus onkin luonteeltaan lujempi kuin transaktioasiakkuus, se ei silti takaa asiakkuuden kannattavuutta, sillä on mahdollista, että asiakkaalla on sopimuksia useampien tahojen kanssa ja asiakas keskittyy ostamaan sieltä, missä sillä hetkellä on edullisinta. (Mäntyneva 2001, 30.)

Preferenssiasiakkuudet puolestaan suosivat tiettyä yritystä toimittajana aina kun mahdollista. Preferenssiasiakas onkin yleensä tavoiteasiakkuus. Preferenssiasiakkuuksien yhteydessä korostuu heidän tekemiensä kokonaisostojen suhde asiakkaan yritykseltä tekemiin ostoihin. Yrityksen tulee säilyttää toiminnallaan ja markkinoinnillaan asiakkaan lojaalius ja tyytyväisyys palveluihinsa, jotta asiakas ei vaihda muihin kilpaileviin yrityksiin. (Mäntyneva 2001, 30.) Preferenssiasiakkuutta voidaankin kutsua selkeämmin kanta-asiakkuudeksi. Kanta-asiakkaan määritelmänä käytetään usein lojaalia ja pitkään jatkunutta asiakkuutta. (Mutanen 2005)

Vaikka useat markkinointikirjallisuuden teokset kannustavat kumppanuuteen asiakkaan kanssa, yrityksen tulee huomioida, että kumppanuus vaatii molemminpuolista sitoutumista. Tästä johtuen kumppanuustyyliset asiakkuudet solmitaan yleensä yritysten johdon päätöksellä. Kumppanuusasiakkuuksien yhteydessä kannattaa myös muistaa, että usein yrityksen resurssit eivät riitä kuin muutaman kumppanin laadukkaaseen hoitamiseen. Resurssit ja mahdollisuudet täytyy kartoittaa realisti-

sesti, sillä toimivien kumppanuussuhteiden ylläpito vaatii merkittävästi yrityksen resursseja, mutta preferenssiasiakkuuksia yrityksellä voi olla periaatteessa rajattomasti (Mäntyneva 2001, 31.) Lisäksi kumppanuusasiakkuus vaatii yleensä strategista yhteensopivuutta asiakkaan kanssa, joten yhteensopivuus tulee selvittää sekä mahdolliset riskit, jotka kumppanuuteen liittyvät. (Heiskanen 2004)

3.3.3 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuden arvo voidaan jakaa eri arvokategorioihin. Asiakkuusstrategioita ja asiakkuudenhoitomalleja varten yrityksen tulisi pystyä sovittamaan oma arvotuo-
tantonsa asiakkuuden arvotuo-
tantoon. Asiakkaan arvo voidaan jakaa sen mukaan vielä, että onko arvo mitattavissa ja dokumentoitavissa vai ei. Ei mitattavat -arvot ovat kuitenkin tärkeitä yrityksen kannalta, kun arvioidaan asiakkuuden kokonaisarvoa.

Asiakkuuden arvokategorioiksi voidaan ottaa esimerkiksi:

- Asiakkaan taloudellinen arvo: onko kannattava yritykselle. Eli onko asiakkuuden tuotot suuremmat kuin sen kustannukset.
- Referenssiarvo: hyötykö yritys asiakkuuden tunnettuudesta. Yritykselle voi olla hyötyä uusia asiakkuuksia hankittaessa saaduista referensseistä.
- Kontaktiarvo: onko asiakkaan kontaktiverkosto tavoiteltava yrityksen kannalta.
- Emotionaalinen arvo: löytykö arvoyhteensopivuus ja tarvittava henkilökemia.
- Oppimisarvo: voidaanko asiakkuudesta oppia ja kehittää siten toimintaa. Asiakkaat, jotka eivät tuo omaa oppimistaan, mutta kuluttavat paljon yrityksen energiaa ongelmien ratkaisuun, tulee pystyä tunnistamaan.

Arvokokemukseen vaikuttaa lisäksi myös toisen osapuolen strateginen tilanne. Yrityskauppoja tehdään yhä enemmän, joten asiakkuuden arvoon vaikuttaa ratkaisevasti se onko asiakas ostaja vai ostettava. Mikäli yritys on todennäköisesti ostettava, asiakkuussuhteen muuttumisen riski on suuri. Toisaalta se saattaa olla myös uusi mahdollisuus. Strategisen tilanteen arviointi on usein vaikeaa, ellei mahdotonta, joten kaikki signaalit, jotka ovat saatavilla, kannattaa huomioida. Lisäksi arvo tuotantoon liittyy yrityksen pyrkimykset. Yrityksen strategiat määrittelevät pyrkiikö yritys esimerkiksi nopeaan kasvuun vai kannattavuuden kehittymiseen. Nämä eri strategiat määrittelevät sen, mitä arvoja painotetaan. Nopean kasvun ollessa tavoitteena referenssiarvot ja kontaktiarvot ovat keskeisessä roolissa, kun taas kannattavuuttaan kehittäväälle yritykselle on luonnollista painottaa asiakkuuden tulosta ja volyymia. (Lehtinen 2004, 123–133.)

3.4 Asiakasuskollisuus ja -tyytyväisyys

Asiakkuuden lujuus ja asiakasuskollisuus ovat lähes samaa tarkoittavia asioita. Asiakkuuden lujuus on kuitenkin hieman laajempi käsite. Yleensä asiakasuskollisuudella tarkoitetaan emotionaalista uskollisuutta. Asiakkuuden lujuus käsite pyrkii myös ottamaan huomioon rationaaliset tekijät sillä välillä saattaa syntyä tilanne, jossa asiakkuus on luja pikemminkin pakosta, jos vaihtoehtoja ei ole. (Lehtinen 2004, 25.) Kuitenkin on huomioitava, että tyytyväiset asiakkaat eivät välttämättä ole uskollisia asiakkaita, eivätkä uskolliset asiakkaat ole välttämättä kannattavia. Ristiintaulukoimalla asiakkuuden tyytyväisyyden ja kannattavuuden saadaan yrityksen kannalta tärkeää tietoa. Esimerkiksi kuinka saadaan kohdennettua resursseja uudella tavalla. Esimerkiksi, jos yrityksen kannalta kannattamaton asiakas on tyytymätön, voidaan yrityksen sisällä miettiä, kuinka paljon siihen halutaan edes panostaa. Pikaista reagoimista puolestaan kaivataan, jos yrityksen tärkeä ja kannattava asiakas on tyytymätön. (Storbacka ym. 2003, 66)

Asiakasuskollisuus voi perustua erilaisiin tekijöihin asiakkuudesta riippuen. Hintakeskeisille asiakkaille hinta on asiakkuuden keskeinen tekijä. He laskevat, mitä asiakkuudelta saavat ja mitä siihen panostavat. Rajoitukselliset asiakkaat ovat uskollisi-

sia sen takia, koska heillä on rajoituksia tai esteitä, joiden takia he eivät voi vaihtaa toimittajaa. Toisaalta heillä saattaa olla vaihtoehtojen puute tai sitova sopimus nykyiseen toimittajaan. Tunteella sitoutuneet asiakkaat kokevat asiakkuuden heille sopivaksi. Asiakkaalla saattaa olla myös henkilökohtaiset siteet toimittajan henkilökuntaan tai muuten kokevat tulevansa arvostetuksi. Asiakasuskollisuutta voi lujittaa myös tunne ylivoimaisesta palvelusta tai pitkäaikainen yhteistyö toimittajan kanssa. (Lehtinen 2004, 26–27.)

Joissakin tilanteissa liiallinen asiakasuskollisuus ja -tyytyväisyys saattavat olla pikemminkin haitta yritykselle. Yrityksen kehitys saattaa pysähtyä, jos asiakkaat ovat koko ajan tyytyväisiä, eivätkä vaadi mitään uudistuksia. Yrityksen kehittymisen kannalta on siis oleellista saada myös kriittisempää asiakaspalautetta, jottei jäädä muiden jalkoihin kehityksessä. (Hougaard & Bjerre 2002, 119)

3.4.1 Asiakasuskollisuuden edut yritykselle

Uskollisia asiakkaita pidetään yleensä kannattavampina kuin muita johtuen monesta syystä. Ensinnäkin olemassa olevalle asiakkaalle on helpompi myydä lisää. Sen lisäksi olemassa olevia asiakkuuksia voi käyttää hyväksi uusien asiakkuuksien synnyttämisessä. Viimeisenä ja varsin tärkeänä synnä on, että asiakkaita voi ohjata käyttämään yrityksen palveluita kustannuksia alentavasti. Kuitenkin monet analyysit osoittavat, että suuri osa asiakkuuksista on kannattamattomia. Asiakasuskollisuus ei muuta suoraan kannattamattomia asiakkuuksia kannattaviksi vaan yrityksen on pystyttävä vaikuttamaan myös asiakkaan tuottoihin ja kustannuksiin. Asiakasuskollisuus on pikemminkin lopputulos siitä, että yritys tuottaa asiakkaalleen arvoa. Kuitenkin on huomattava, että luja asiakassuhde nostaa asiakkaan vaihtamiskynnystä toiseen toimittajaan. (Jenkins 2002, 113; Storbacka ym. 2003, 65; Lehtinen 2004, 25.)

Asiakasuskollisuuteen ja -tyytyväisyyteen kannustavat myös ne kustannukset, jotka aiheutuvat asiakasmenetyksistä. Ensinnäkin kassavirtoja menetetään, toiseksi pettynyt asiakas kertoo kielteistä palautetta yrityksestä paljon todennäköisemmin kuin

tyytyväinen asiakas. Lisäksi uuden asiakkaan hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhasta huolehtiminen. (Lehtinen 2004, 26.)

3.4.2 Asiakkuussuhteiden seuranta

Bergström & Leppäsen (2003, 428) mukaan asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen edellyttää yritykseltä asiakassuhteiden ja toimenpiteiden tulosten aktiivista seuranta. Asiakassuhteen seurannan lähtökohtana on asiakasuskollisuus ja -tyytyväisyys.

Uskollisuuden mittaamiseen ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä tapaa mitata tai arvioida sitä. Osa yrityksistä mittaa uskollisuutta ostojen viimekertaisuuden, ostojen useuden ja arvon perusteella. Uskollisuutta ei aina kuitenkaan voida mitata eri muuttujilla, sillä uskollisuuteen liittyy myös vaikeasti mitattavia tunnesiteitä. Asiakasuskollisuus on myös toimialan luonteesta ja yrityksen tarpeista riippuvainen. Näiden seikkojen vuoksi jokaisen yrityksen tulisikin määritellä oman yrityksensä kohdalla asiakasuskollisuuden kriteerit. (Bergström & Leppänen 2003, 430–431; Hellman ym. 2005, 38.) Bergström & Leppänen (2003, 431) listaa asiakasuskollisuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi yhteiset aatteet ja arvot, sitovat sopimukset, taloudellisen pakon (esimerkiksi velkasuhde), luottamuksen, sijainnin (ei vaihtoehtoja lähellä), sen että asiakas tunnetaan, aukioloajat ja tekniikan tuomat rajoitukset (ei voi käyttää muuta).

Asiakastyytyväisyyden seuranta yleensä auttaa yritystä huomaamaan, jos jokin asia ei toimi. Seuranta auttaa yrityksiä reagoimaan nopeammin, jolloin välttyään myös turhilta asiakkuuden menetyksiltä. Asiakastyytyväisyyden seurantaan ja kehitykseen voidaan käyttää hyväksi spontaania palautetta, joka saadaan asiakkailta sekä itse toteutettuja tyytyväisyystutkimuksia. Lisäksi suositteluiden määrä kertoo paljon asiakkuuksien tyytyväisyydestä. (Bergström & Leppänen 2003, 429)

3.5 Asiakkuusstrategiat

Asiakkuusstrategioiden perusajatuksena on, että niihin laitettu panostus tuottaa: ROR eli return on relationship (asiakkuussuhteen tuotto). Eli tarkemmin sanottuna yrityksen toiminnan periaatteena on, että asiakkuusstrategioiden kautta resursseja saadaan yritykseen asiakkailta enemmän, kuin asiakkuuteen panostetaan, jotta toiminta pysyy kannattavana yrityksen kannalta. Asiakasstrategioissa kannattavuustavoitteet asetetaan asiakkuuksille. (Lehtinen 2004, 157; Hellman ym. 2005, 157.)

Käytännössä asiakkuustavoitteet johdetaan liiketoimintatavoitteista ja asiakasstrategiat puolestaan muodostuvat asiakastavoitteista siten, että yrityksen käytössä oleva liiketoimintastrategia otetaan siinä huomioon. Asiakasstrategioiden sisällön perustana on määritellä, kuinka yritys pääsee tavoitteisiinsa asiakkuuksiaan kehittämällä. Asiakasstrategiassa määritellään yrityksen asiakastavoitteet ja strategiat niihin pääsemiseksi. Lisäksi on otettava huomioon, että strategiat ja asiakkuusryhmät ovat vahvasti liitoksissa toisiinsa. (Hellman ym. 2005, 154–157.)

Asiakkuusstrategian tehokkuus ilmenee siinä, saadaanko kaikki yksiköt ja yksilöt toimimaan yhtenäisesti. Yhtenäinen toimintatapa vaatii, että yrityksen henkilöstöllä on yhteinen näkemys strategiasta. Jotta asiakasstrategiasta saadaan mahdollisimman tehokas, yrityksen tulee tuntea:

- markkinapotentiaali
- asiakkaiden tarpeet ja odotukset
- asiakkaiden omien asiakkaiden tarpeet, jos vain mahdollista
- asiakkaan toimintalogiikka
- yrityksen toiminnan reunaehtojen määrittelyt (asiakaskannattavuus, palvelukanavat)

- toimialalogiikka (kilpailijat, liiketoimintamallit)

(Ala-Mutka & Talvela 2004, 27–28.)

3.5.1 Elinkaari

Elinkaariajattelua voi lähestyä monesta eri suunnasta. Yritys voi esimerkiksi ottaa lähestymistavoiksi asiakkuuden elinkaaren, eli asiakkuuden kehittymisen vaiheet, asiakkaan oman elinkaaren, joka kuvastaa puolestaan asiakkaan elämäntilannetta ja asiakkaan osaamisen tai tuotteen käytön ammattimaisuuden (aloittelija tai ammattilainen). Yksi tapa jaotella asiakkuuden elinkaarenvaiheet on tietoisuus, kartoitus, laajentuminen, sitoutuminen ja irtautuminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 60.) Hellman ym. (2005, 42) puolestaan jakavat asiakkuuden elinkaaren neljään eri vaiheeseen: uusasiakashankintaan, uuden asiakassuhteen käynnistämiseen, asiakassuhteen syventymiseen ja asiakassuhteen päättymisen estämiseen. Yhtenä määritelmänä vielä mainittakoon Mäntynevan (2001, 17) määritelmä: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Kaikille yhteisenä piirteenä on asiakkuuden eri vaiheiden erotteleminen prospektivaiheesta aina jatkuneeseen asiakassuhteeseen. Tommi Järvinen (2005) kritisoi kuitenkin elinkaarimallin käyttöä muussa kuin kertaostoksien tai projektiluonteisten suhteiden yhteydessä, sillä ainoastaan näissä tilanteissa arkielämässä voi muodostua peräkkäisistä vaiheista asiakkuuden kehityskaari.

Ala-Mutka & Talvela (2004, 61) mainitsevat myös, ettei asiakkuuden elinkaarta kaikissa liiketoiminnoissa voida aina määritellä yhtä suoraviivaisesti ja kronologisesti. Erityisesti organisaatioiden välisissä toiminnoissa päätöksentekijät vaihtuvat ja organisaatorakenteet saattavat muuttua, jolloin vakiintuneessa tilassa oleva asiakas saattaa esimerkiksi päätöksentekijän vaihtuessa palata takaisin asiakkuuden alkuvaiheeseen.

Asiakkuudenhallinnan keskeisenä haasteena on kuljettaa asiakkuutta elinkaaren eri vaiheisiin. Asiakkuuden arvoa tulee saada kasvatettua ja saada se tehtyä mahdolini-

simman kustannustehokkaasti. (Mäntyneva 2001, 18–19.) Asiakkuuden elinkaarta voidaankin käyttää perusteena segmentointiperusteiden tunnistamisessa. Tällöin pyritään hahmottamaan, kuinka uusasiakashankinta eroaa nykyisten asiakkaiden hoitamisesta, eli hyödynnetään elinkaariajattelua yrityksen toiminnan tehostamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 61.)

Seuraavaksi käydään läpi elinkaaren eri vaiheet, jotka on otsikoitu Mäntynevan (2001, 19) mukaan. Lopuksi käsitellään vielä menetetyt asiakkuudet -ryhmää.

3.5.1.1 Uusasiakkuuksien hankinta

Potentiaalisten asiakkuuksien tavoittamiseksi on usein perusteltua käyttää useaa eri kanavaa viestimisessä. Asiakkuudenhallinnassa uusasiakkuuden hankinnan haasteena on saada jalostettua asiakas. Asiakkuus, joka on tullut hankittua tappiolla, tulisi saada säilytettyä, jottei toiminnasta tule tämän asiakkaan kohdalla yritykselle tappiollista. Asiakkuusportfolion arvomaksimoinnin näkökulmasta ei ole mielekästä keskittyä vain uusien asiakkaiden hankintaan vaan pikemminkin jalostaa nykyisiä, sillä kuten aiemmin on todettu, uusasiakkaiden hankinta on kalliimpaa kuin asiakkuuksien säilyttäminen. (Mäntyneva 2001, 20.) Lisäksi potentiaalisen asiakkuuden asialliseen hallintaan tulee kiinnittää huomiota. Asiakkuudet tulee myös luokitella niiden arvon mukaan ja keskittyä tavoiteasiakkuuksien hankintaan. Mahdollisesti tarjouksien käyttäminen asiakkuuden saamiseksi on kannattavaa, mutta referenssi- en käyttö on luonteenomaista business to business -toimialoilla. (Storbacka & Lehtinen 1997, 87,91,94; Hellman ym. 2005, 42.)

3.5.1.2 Asiakkuuksien haltuunotto

Vakioratkaisut harvoin täyttävät minkään asiakkuussegmentin tarpeita ja toiveita, joten asiakkuuden haltuunotto tulee aloittaa tarjoaman sovittamisesta asiakkuuden tarpeisiin. Yrityksellä tulee siis olla hyvä ote asiakkaaseen, jotta asiakkaan tarpeet ja tärkeänä pitämät asiat pystytään ottamaan huomioon. Jos asiakkaalle pystytään

myymään heti alkuun useampi eri tuote, on todennäköisempää, että asiakkuudesta tulee pidempiaikainen. Asiakkuussuhteen olemassaolo onkin siis herkimmillään asiakkuuden alkuvaiheessa. (Mäntyneva 2001, 19–20; Peelen 2005, 171.)

Uusien asiakkaiden hankinnassa pyrkimyksenä on, että jo ensimmäinen kauppa olisi suhteellisen kannattava ja luoda samalla asiakkuus. Käytännössä uusien asiakkaiden hankinta on huomattavasti kalliimpaa kuin asiakkuuksien säilyttäminen. Sillä alennukset, joilla yritys pyrkii saamaan uusasiakkaita saattavat laskea myyntihinnan jopa alle omakustannushinnan, jolloin siitä muodostuu tappiollista toimintaa. (Mäntyneva 2001, 19–20.)

Asiakkuussuhteen haltuunottovaiheessa on myös tärkeää, että asiakkuudesta kannetaan vastuu yrityksen sisällä. Asiakkaalla täytyy olla tunne, että on haluttu, eli tervetullut asiakas. Asiakkuudesta tulisi kerätä mahdollisimman paljon tietoa asiakkuudenhallinnan parantamiseksi. Sopimuksen tekeminen ja oikeaan muotoon saaminen kuuluu myös tähän vaiheeseen ja tässä kohtaa viimeistään voidaan todeta asiakkuuden syntyminen. Ennen kaikkea tulee muistaa asiakastyytyväisyys. (Hellman ym. 2005, 42.)

3.5.1.3 Asiakkuuksien kehittäminen

Asiakkuuksien kehittämisvaiheen tavoitteena on saada syvennettyä asiakkuuksia esimerkiksi ryhmäkohtaisten suunnitelmien ja toimintamallien kautta. Asiakaskanta, joka on jo sitoutunut, on täynnä kannattavuuspotentiaalia. Tämä potentiaali on mahdollista saada yrityksen käyttöön keskittymällä paremmin asiakkuuksiin, tehostamalla asiakassuhdemarkkinointia ja panostamalla asiakkuuksien kehittämistöimiin. Kaiken kaikkiaan asiakkuuksien johtamisen edellytyksenä on ymmärtää asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus ja niihin liittyvä potentiaali. (Mäntyneva 2001, 21.) Asiakkuuden jalostumisen, eli kehittymisen, aikana tapahtuu asiakkuuden suurin arvonnousu (Storbacka & Lehtinen 1997, 97).

Säännöllinen kontaktointi on kriittistä asiakkuussuhteita kehittäessä, koska sen vaikutus asiakkuuteen voi olla joko myönteinen tai kielteinen. Monien tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä syistä, miksi asiakas on vaihtanut toimittajaa, on yhteydenpidon puutteellisuus. Lisäksi asiakastiedolla on suuri merkitys tässä vaiheessa ja etenkin sen ylläpidolla. Ajan tasalla olevat tiedot helpottavat yrityksen myyntihenkilöstön työtä. Ristikkäismyynti ja lisämyynti kuuluvat asiakkuuden kehittämisvaiheeseen, kuten myös reklamaatioiden asiallinen käsittely. Mahdollisesti tarjoukset voivat olla yrityksen kannalta aiheellisia tässä asiakkuuden vaiheessa, sillä asiakkuustyytyväisyydestä tulee huolehtia koko ajan. Tämä edesauttaa referenssien saamista ja sitä, että asiakas on aktiivisemmin mukana kehittämistyössä eli antaa omaa osaamistaan yrityksen käyttöön. Pitkät asiakkuudet ovat siis pääsääntöisesti arvokkaampia kuin lyhyet. (Storbacka & Lehtinen 1997, 97; Helman ym. 2005, 24,42; Peelen 2005, 170.)

3.5.1.4 Asiakkuuksien säilyttäminen

Yrityksen on tunnettava asiakkaansa ja heidän todelliset tarpeensa, jotta asiakkuuden syvälinen ymmärtäminen ja siten sen säilyttäminen on mahdollista. Jos yritys tuntee asiakkaansa tarpeeksi hyvin, sillä on mahdollista selvittää ne asiakkaat, jotka ovat todennäköisesti vaihtamassa toimittavaa yritystä ja siten lopettamassa asiakkuutensa. Kun tämä tieto yhdistetään kyseisten asiakkaiden taloudellisen kannattavuuden ja potentiaalın analyysiin, voidaan perustellummin tehdä mahdolliset säilyttämiseen tähtäävät päätökset, kuten kuinka paljon säilyttämiseen ollaan valmiita panostamaan. Esimerkiksi ostohistoriaa tarkastelemalla voidaan päätellä, mitkä asiakkuudet täyttävät parhaiten säilytysohjelmalle asetetut kriteerit. Näiden perusteella puolestaan määritellään, millaisia ovat ne asiakkuudet, jotka yritys todella haluaa säilyttää. (Mäntyneva 2001, 22.) Jotta asiakkuus saadaan säilytettyä, tarvitaan kilpailukykyinen hinnoittelu ja yhteistyötä asiakkaan kanssa. Luottamuksen säilyttämiseksi on myös tärkeää, että sopimukset ovat selkeitä (Rissanen 2005, 48).

Yleensä tässä asiakkuuden kypsässä vaiheessa asiakasuskollisuus on rakentunut osapuolten välille ja kumpikin tietää, mitä odottaa toiselta. Jos toinen tekee vir-

heen, se harvoin johtaa tässä vaiheessa asiakkuuden päättymiseen, vaan odotetaan että toinen korjaa aiheutuneen vahingon. Tässä kohdassa yksi suurimmista haasteista onkin rutiineiden rikkominen, jotka ovat muodostuneet jo asiakkuuden alkuvaiheessa. (Peelen 2005, 173.)

Yrityksen tavoitteena on tässä vaiheessa estää asiakkaan passivoituminen, joka puolestaan saattaa olla merkki siitä, että asiakas saattaa olla harkitsemassa toimittajan vaihtamista. Yrityksen asiakkuudenhoidon tulisi sisältää toimenpiteet, joiden kautta reagoidaan muuttuneeseen asiakkuuteen, kuten kuinka saadaan asiakas aktivoitua uudelleen. Toisaalta yrityksen tulee kuitenkin muistaa, että kaikki asiakkuudet eivät välttämättä ole taloudellisesta näkökulmasta säilyttämisen arvoisia. Jos päädytään asiakkuuden lopettamiseen, tulisi se kuitenkin tehdä tyyllillä. (Mäntyneva 2001, 22–23; Hellman ym. 2005, 42.)

3.5.1.5 Menetetyt asiakkuudet

Yritykselle menetetyt asiakkuudet on tärkeä segmentti muiden asiakkuussegmenttien joukossa. Menetetyt asiakkuudet tarjoavat yritykselle mahdollisuuden oppia ja kehittää toimintaansa tulevaisuudessa. Yritys voi lähes poikkeuksetta jakaa menetetyt asiakkuutensa seuraaviin kolmeen ryhmään:

- Asiakkaisiin, jotka vaihtavat toimittajaa, vaikkeivät ole erityisen tyytymättömiä yrityksen tuotteisiin tai prosesseihin
- Asiakkaisiin, jotka vaihtavat oltuaan tyytymättömiä johonkin yksittäiseen asiakaskohtaamiseen tai ihmiseen
- Asiakkaisiin, jotka eivät koe yrityksen tuovan heille kokonaisuudessaan arvoa

Asiakkaat, jotka eivät koe saavansa arvoa asiakkuudesta ovat yrityksen kannalta tärkein ryhmä. Jos suurin osa menetetyistä asiakkuuksista kuuluu tähän ryhmään,

yrityksellä on syytä huoleen. Kilpailukyvyltä niin ikään katoaa silloin äkkiä pohja pois. (Storbacka ym. 2003, 42–43,133.)

Asiakkuuksien päättyessä tulee huomioida asiakkuuden mahdollisimman tyylikäs lopettaminen, eikä mitään keskeneräisiä asioita saisi jäädä roikkumaan yritysten välille. Lisäksi yrityksen tulevan toiminnan kannalta on tärkeää, että päätökseen johtaneet syyt dokumentoidaan. (Lehtinen 2004, 158.)

3.5.2 Asiakkuuksien ABC–analyysi

ABC-analyyseja voidaan toteuttaa ottamalla eri lähtökohdat sille, kuten tuote tai kustannukset. Tässä yhteydessä ABC-analyysiin valitaan asiakkuuskeskeinen lähestymistapa. Tällöin ABC-analyysin lähtökohtana on, että yritys jakaa asiakkaansa kolmeen ryhmään siten, että suurimmat asiakkaat kuuluvat ryhmään A, keskikokoiset asiakkaat kohtaan B ja pienimmät asiakkaat ryhmään C. (Berry 1999.)

Asiakkuudet, jotka kuuluvat ryhmään A, yleensä edustavat sitä ryhmää, joka muodostaa suurimman osan yrityksen liiketoiminnasta, sanotaan vaikka 70 %. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna voidaan sanoa, että A asiakkuudet muodostavat yrityksen ”työnantaja” -ryhmän, sillä ilman heitä myös yrityksen liiketoiminta päättyisi. Monella suuremmalla yrityksellä on tällainen ote pienemmästä yrityksestä. Lisäksi suuremmat yritykset saattavat maksaa melko pitkälläkin viiveellä, esimerkiksi 90–120 päivää, jolloin yrityksen talous saattaa ajautua epätasapainoon. Tämän vuoksi yrityksellä on myös B-ryhmän asiakkuuksia korjaamaan tilanne. Panostaminen C-ryhmän asiakkuuksiin ei välttämättä ole kannattavaa yrityksen kannalta. (Berry 1999.)

Potentiaali	A	AC	AB	AA
	B	BC	BB	BA
	C	CC	CB	CA
		C	B	A

Osuus yrityksen liiketoiminnasta

KUVIO 2. Asiakkuuksien luokittelu (Weisenböck 2007)

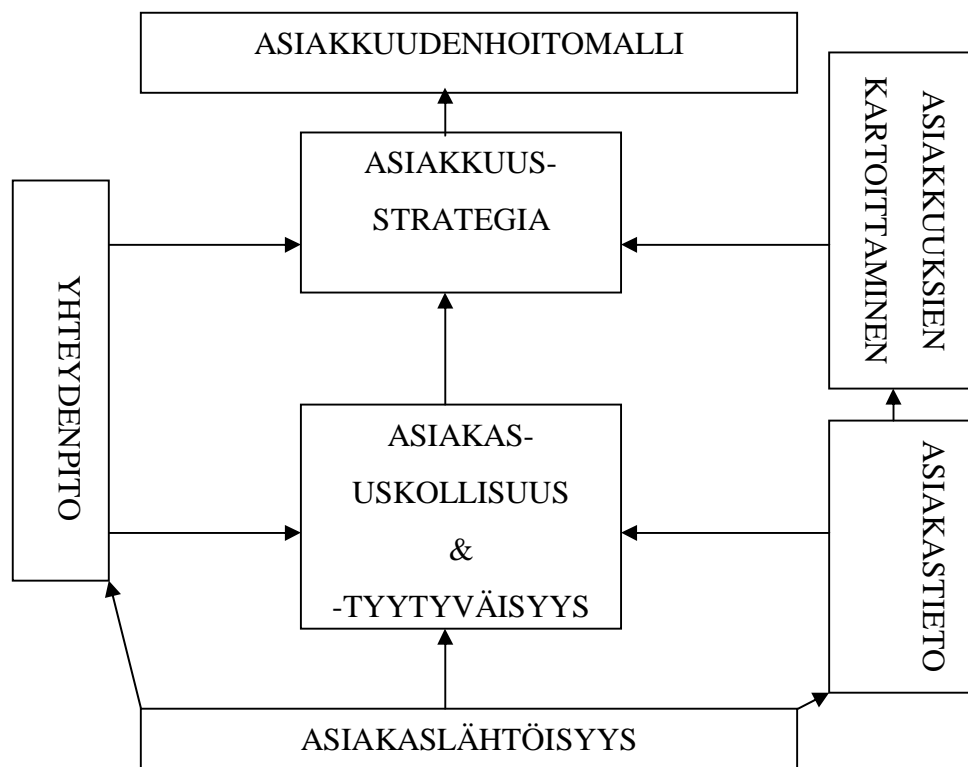
Yllä oleva kaavio jakaa asiakkuudet eri ryhmiin sen mukaan, kuinka suuri heidän potentiaalinsa on ja sen mukaan, mikä on heidän tämän hetkinen osuus yrityksen liiketoiminnasta. Toinen lähtökohta ryhmittelyssä voi olla esimerkiksi asiakkuus-suhde, eli kuinka luja se on ja kuinka kiinnostavana asiakas pitää suhdetta yritykseen. Kummassakin ryhmittelymallissa AA-asiakkuudet ovat yrityksen parhaita asiakkuuksia sillä hetkellä ja tulee siten pitää tyytyväisinä, kun puolestaan CC -asiakkuudet eivät ole yrityksen kannalta kiinnostavia tai säilyttämisen arvoisia. Tämän 9-kenttämallin perusteella voidaan luoda asiakkuudenhoitomallit eri asiakasryhmille. (Sulkanen 2006; Weisenböck 2007.)

Yllä esitettyjen ryhmien perusteella voidaan todeta, että AA-asiakkuudet ovat yrityksen kannalta parhaat tällä hetkellä. AC- ja AB-asiakkuudet puolestaan tulisi saada aktivoitua, sillä niillä on korkea potentiaali, joka ei vielä ole yrityksen käytössä. Esimerkiksi yhteydenpidossa, jos AA-asiakkuuksia kontaktoidaan kaksi kertaa kuukaudessa, niin AC- ja AB-asiakkuuksia tulisi lähestyä neljä kertaa vastaavana aikana. Kun taas esimerkiksi CA-asiakkuuksia, jotka ovat yrityksen kannalta hyviä, sillä niistä saadaan tuloja, mutta eivät omaa potentiaalia kasvuun, ei tarvitse kontaktoida niin aktiivisesti. Tällöin esimerkiksi yksi kerta kahdessa kuukaudessa riittää yhteydenpitoon. Asiakkuudet, joiden potentiaali kuuluu B-ryhmään, kuuluvat yrityksen mittapuussa niin sanottuun keskikastiin. Ne eivät ole yrityksen kannalta kaikkein kiinnostavimpia, mutta ovat säilyttämisen arvoisia ja siten niiden ylläpitoon tulee myös panostaa. Jos yrityksen täytyy tehdä päätös, siitä minkä saman luokitusluokan asiakkuuksiin panostetaan, niin päätökset voidaan pohjata eri-

lasiin taustatietoihin. Tietoja, joiden perusteella yritys voi valintansa tehdä ovat muun muassa välimatka tai se onko kyseessä uusi vai vanha asiakkuus. (Weisenböck 2007.)

3.6 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten lähtökohtana on tuoda esille asiakkuudenhallinnan vaatimukset, edut yritykselle sekä sen onnistuneeseen toteuttamiseen käytettävät menetelmät. Asiakkuudenhoidomallin onnistunutta kehittämistä varten on kuitenkin aluksi selvitettävä lähtökohdat asiakkuuslähtöiselle yritykselle. Itse asiakkuudenhoidomalli koostuu seuraavista osa-alueista: Asiakkuuksien kartoittamisesta, ryhmittelystä ja luokittelusta, asiakastiedonkeruusta ja sen hyödyntämisestä, asiakasuskollisuudesta ja -tyytyväisyydestä sekä yhteydenpidosta. Yrityksellä tulee olla lisäksi asiakasstrategia, joka ottaa huomioon kaikki nämä eri tekijät. Näiden tietojen perusteella yritykselle on mahdollista luoda asiakkuudenhoidomalli.



KUVIO 3. Teoreettinen viitekehys

4 CASE: ROSNDAHL DIGITAL NETWORKS OY, ASIAKKUUDENHOITOMALLI

4.1 Rosendahl Digital Networks Oy lyhyesti

Rosendahl Digital Networks Oy toimii Hollolassa. Yritys perustettiin vuonna 2005 ja sen liikevaihto oli 320 000 € vuonna 2006. Yrityksessä työskentelee 24 työntekijää ja 3 harjoittelijaa. Yritys toimii kansainvälisesti ja sillä on työntekijöitä Ruotsissa ja Venäjällä.

RDN tarjoaa myynnin it-ratkaisuja, jotka on erityisesti suunniteltu vastaamaan vaatetusalan tarpeisiin ja toiveisiin. RDN:n toiminta on jaettu kahteen yksikköön: RDN Softwareen ja RDN Mediaan. Yksiköt toimivat kiinteässä yhteistyössä, jotta saadaan tarjottua ohjelmistojen lisäksi myös visuaalinen ilme. RDN Media-tarjoamaan kuuluvat myös markkinointimateriaalin tuottaminen sekä web-suunnittelu. Yrityksen toimintamalli on proaktiivinen.

RDN Softwareen tarjoama koostuu myyntiohjelmistoratkaisuista, jotka on jaettu B to B ja B to C ratkaisuihin.

(Rosendahl Digital Networks Oy:n verkkosivut)

4.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Aihe tutkimukselle tuli työharjoittelupaikastani Rosendahl Digital Networks Oy:ltä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää asiakkaiden toiveet, tarpeet ja kompastuskivet asiakkuudessa, sekä yrityksen henkilökunnan näkemykset asiakkuudesta. Näiden tietojen pohjalta luodaan asiakkuudenhoitomalli -ratkaisun Rosendahl Digital Networks Oy:lle. Lähtökohtana asiakkuudenhoitomallin tarpeelle on, ettei yri-

tyksellä vielä ole käytössä vastaavaa mallia. Tämän takia katsottiin, että on ajan-kohtaista saada parempi käsitys asiakkuudenhoitomallin vaatimuksista sekä ehdotus siitä, kuinka se tulisi toteuttaa. Rosendahl Digital Networks on suhteellisen nuori yritys, joten on tärkeää, että asiakkuuksista huolehditaan mahdollisimman hyvin.

Asiakkuudenhoitomallin tulisi sisältää kaikki yleisimmät vaatimukset ja ratkaisut asiakkuudenhoitoon. Tavoitteena on saada selkeä ja yhtenäisempi malli sille, kuinka asiakkuuksia tulisi hoitaa. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää asiakkuuden elinkaaren vaiheita asiakkaiden ja henkilökunnan näkökulmista ja siten löytää ne asiat, joissa on eniten eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä asiakkaiden ja henkilökunnan välillä. Tutkimustuloksia käytetään apuna asiakkuudenhoitomallin luomisessa ja sen vaatimuksia selvitettäessä. Tavoitteena on saada asiakkuudenhoitomallin kautta konkreettisia parannuksia asiakkuudenhoitoon ja siten asiakkuuden lujuuteen, kannattavuuteen, tyytyväisyyteen ja arvoon.

4.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus ja tarkemmin määriteltynä syvähaastattelu. Tutkimuksen aineisto koottiin näytteenä. Haastateltaviksi valittiin Rosendahl Digital Networks Oy:n henkilökunnasta kuusi henkilöä sekä neljä henkilöä eri asiakasyrityksistä. Tutkimuksessa oli mukana henkilökunnasta eri asemissa olevia työntekijöitä: myyntipäällikkö, partnership johtaja, asiakaspalvelukoordinaattori ja asiakaspalvelu- ja -tukipäällikkö, operatiivinen johtaja ja tuotepäällikkö. Asiakasyrityksistä haastateltiin järjestelmäpäällikköä, myynnin järjestelmien it-vastaavaa, tietohallintopäällikköä ja toimitusjohtajaa. Tutkimukseen haluttiin saada sekä henkilökunnan että asiakkaiden näkemykset, jotta voidaan verrata myös sitä miltä osin näkemykset ovat erilaiset ja miltä osin taas yhtenevät. Haastateltavat on valittu yritysjohdon päätöksellä, joten kyseessä on näytemenetelmällä toteutettu tutkimus (haastatteluita yhteensä 10 kpl). Tutkimus toteutettiin henkilökunnan osalta kahtena peräkkäisenä päivänä ja asiakkaiden haastattelut toteutettiin viikon sisällä toisistaan. Kaikki haastattelut tehtiin kahden viikon aikana.

Syynä syvähaastatteluiden valintaan oli, että henkilökohtaisen haastattelun kautta koettiin saatavan syvällisempiä ja laajempia tuloksia, kuin mitä kvantitatiivinen tutkimus olisi antanut. Syvähaastattelut kestivät noin 30–60 minuuttia henkilöstä riippuen ja ne olivat yksilöhaastatteluita. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien henkilöiden luvalla. Syvähaastatteluiden tukena käytettiin haastattelurunkoa, joka oli jaettu eri teemoihin. Tutkimustulokset esitetään tapauskohtaisesti henkilökunnan tai asiakkaiden osalta sekä yhtenäisinä tuloksina henkilökunnan ja asiakkaiden osalta.

4.4 Tutkimuksen toteutus ja aineiston edustavuus

Tutkimus toteutettiin syvähaastatteluina henkilökunnan osalta Rosendahl Digital Networks Oy:n tiloissa Hollolassa, sekä asiakkaiden tiloissa maaliskuussa 2008. Syvähaastattelun runko muodostui seitsemästä pääteemasta, sekä lisäksi esitettiin vielä kaikkien kysymysten osalta tarkentavia kysymyksiä aiheisiin liittyen.

Teemat noudattavat seuraavaa rakennetta: ensimmäinen teema käsittelee elinkaarella prospekti-vaiheessa olevan asiakkaan vaatimuksia, toiveita ja tarpeita etsiessä uutta toimittajaa ja aloituspäätöstä tehdessä. Toinen kohta käsittelee sitä, miten toiveet ja odotukset muovautuvat uusiasiakasvaiheessa ja toisaalta jo jatkuvassa asiakkuudessa. Kolmannessa teemassa käsitellään asiakkaan tärkeintä vaihetta elinkaarella. Lisäksi käydään läpi palvelussa yleensä tapahtuvia ongelmia. Neljännessä vaiheessa käydään läpi yhteydenpitoa ja miten sitä tulisi toteuttaa. Viidennessä vaiheessa arvioidaan palautteenannon tärkeyttä ja keinoja. Kuudennessa kohdassa selvitetään, kuinka uudet tuotteet ja versiot vaikuttavat koettuun asiakassuhteeseen sekä kokevatko asiakkaat kehitystyössä mukana olon tärkeäksi. Lopuksi käytiin läpi asiakkuuden päättymiseen vaikuttavia syitä ja mahdollisia keinoja estää asiakkuuden loppumisen. Kysymykset olivat samat asiakkaille ja työntekijöille. Työntekijöitä pyydettiin miettimään kysymyksiä tämän hetkisen käytännön ja toteutuksen kannalta sekä sen pohjalta, miten luulevat asiakkaiden ajattelevan.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa lähtökohdiksi otetaan sen validiteetin ja reliaabeliuden toteutuminen. Jotta tutkimus on luotettava, tulee sen mittariston olla validi ja reliaabeli. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa käytettävä mittaamenetelmä mittaa juuri oikeita asioita, eli onko tutkimus pätevä. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen varmuutta ja luotettavuutta. Reliabelin tutkimuksen tulokset tulee olla pysyviä, mielialasta tai tutkijasta riippumattomia. Tulokset eivät saa siis olla sattumanvaraisia, joten tulosten tulee pysyä samoina, jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen samoissa olosuhteissa. (Gummesson 2000, 187; Kinnunen 2005; Tilastokeskus; Turun yliopisto)

Tutkimuksen validiteetti on kohtalaisen hyvä. Tarkoituksena oli tutkia asiakkaiden ja henkilökunnan kokemuksia ja ajatuksia elinkaaren eri vaiheista, sekä asiakkuuden ylläpitoon vaikuttavista asioista, joiden pohjalta luodaan asiakkuudenhoitomalli. Haastattelujen toteuttamisen jälkeen kuitenkin huomasi, että kysymys liittyen saadun palvelun ongelmiin (palvelu ei kohtaa tarvetta) ei yksittäisenä kysymyksenä antanut aivan niin oleellista tietoa liittyen asiakkuudenhoitomalliin. Vastauksista on hyötyä yritykselle, mutta miettimällä kysymyksen asettelun uudestaan, olisi voitu saada tarkempaa tietoa asiakkuudenhoitomallia varten. Muuten haastattelun kysymysrunko vastasi haluttuihin asioihin. Haastattelujen ollessa syvähaastatteluja oli tarkoituskin, että saadut vastaukset voivat ylittää varsinaisen kyselyrunгон aiheet, jotta tietoa saadaan mahdollisimman laajasti. Haastattelut sisälsivät kaikki tutkimustavoitteen sisältämät asiat.

Tutkimus on suhteellisen reliaabeli eli luotettava. Haastattelututkimuksen tulokset olisivat samat, vaikka haastattelijana olisi toinen henkilö, eikä haastateltavien mielialalla ollut vaikutusta vastauksiin. Reliabiliteettia heikentää se, että tutkimusaineisto on kerätty näytteenä, eli valittu harkinnan mukaan, jolloin tulokset eivät ole sattumanvaraisesti saatuja keneltä tahansa perusjoukkoon kuuluvalta. Reliabiliteettia olisi siis parantanut, jos haastateltavina olisi ollut koko perusjoukko, eli kaikki työntekijät sekä asiakkaat. Vaikka tutkimusta varten ei haastateltu koko perusjoukkoa, voidaan tuloksien pohjalta tehdä melko hyvin yleispäteviä päätelmiä ja

pitää saatuja tuloksia suurimmaksi osin suhteellisen pätevinä, sillä haastateltaviksi pyrittiin ottamaan henkilökuntaa eri asemista yrityksen sisällä sekä yrityksen asiakaskuntaa kuvaava joukko. Reliabiliteettia arvioitaessa on huomioitava, että tulokset eivät välttämättä pysy kaikilta osin samoina, jos tutkimus toteutettaisiin puolen vuoden päästä, johtuen tutkimuksen aiheesta.

4.6 Tutkimustulokset

Seuraavaksi esitellään saadut tutkimustulokset Rosendahl Digital Networks Oy:n henkilökunnalle ja asiakkaille toteutetusta haastatteluista. Tutkimustulokset esitellään aiheittain ja käsitellään laajemmin asiakkaiden osalta.

4.6.1 Asiakkuuden elinkaarenvaiheet

Prospekti -vaihe

Yrityksen työntekijöiltä ja asiakkailta kysyttiin, mitkä ovat suurimmat vaikuttimet ja toiveet lähtiessä etsimään uutta toimittajaa. Vastauksia saatiin seuraavanlaisesti asiakkaiden osalta: Markkina-aseman ja sitä kautta tunnettuuden ja referenssien koettaan olevan tärkeässä asemassa. Lisäksi on tärkeää, että voidaan luottaa siihen, että yritys toimii vielä tulevaisuudessakin. Yrityksen tulee olla myös selkeä siinä, mitä pystyy tarjoamaan ja ottaa ammattimainen ote heti alusta alkaen, jotta saadaan luottamus syntymään osapuolten välille. Aikataululla ja hinnalla katsotaan myös olevan merkitystä, mutta ne eivät ole tärkeimpiä tekijöitä. Toiveina on, että yritys on innovatiivinen ja pystyy vastaamaan yrityksen muutos- tai kehitys tarpeeseen ja näyttämään, että tuote on oikeasti olemassa ja toimiva. Luonnollisesti tuotteen tulee myös vastata yrityksen tarpeeseen.

”--viimenen sysäys -- jos löytyy jotain näyttöä (referenssejä) ja sitten et se tuote on edes olemassa--” (asiakas 4)

”--on jo jollain toteutettu ja näytetty -- proof of -consept, sellanen kannattais aina löytyy -- ja mä pystysin tietää, et mis tätä moduulia on aikasemmin käytetty-- asiantunteva myynti -- joku jolla on sellanen vahva ote --” (asiakas 2)

Hieman ristiriitaisia vastauksia tuli referenssien ja yrityksen koon puolesta. Yksi asiakas neljästä ei kokenut referenssejä tärkeänä vaikuttimena toimittajaa valitessa. Yksi asiakas puolestaan halusi toimittajan mieluummin olevan pieni ja ketterä yritys, koska se mahdollistaa nopeamman reagoinnin muuttuviin tarpeisiin. Kaksi asiakasta puolestaan taas mainitsivat, että yrityksen koolla on merkitystä asiakkuuden aloituspäätöstä harkittaessa. Lisäksi kysyttäessä kustomoitujen ratkaisuiden vaikutuksesta asiakkuuden aloituspäätöstä tehdessä niin kolme yritystä neljästä koki, etteivät kustomoidut ratkaisut ole enää yrityksen kannalta kovin haluttuja. Yksi asiakas kuitenkin koki, että kustomoidut ratkaisut ovat haluttuja ja siten etuna asiakkuuden aloituspäätöstä tehdessä.

”Toimittaja on tuota vakaa ja riittävän suuri -- voidaan olla varmoja siitä, että se on vielä viidenkin vuoden päästä, että se jatkuvuus on siinä hirmu tärkeä--” (asiakas 3)

”Me joudutaan aina ettii tämmöstä pienempää ja ketterää, koska me eletään aika impulsiivisesti ja nopeella syklillä -- sitten kun me päätetään jotain sit pitää olla valmista melkein heti ja isommat yritykset ei vaan pysy vauhdissa mukana --” (asiakas 4)

”--Aikasemmin oli näin – mut et nyt on pikkasen niinku ajatukset muuttunut tässä, et semmonen standardisoitu veriso, mikä on muillakin käytössä, et ei tuu niitä tavallaan niitä yhden yrityksen ongelmia, että se on vaan meille ja sitten, sitten me ei saadakaan sitä jatkopalvelua ja kehitystä siihen ohjelmaan--” (asiakas 1)

Työntekijöiltä kysyttäessä, mitkä asiat he näkisivät tärkeimpinä vaikuttimina ja mitä mahdollisia toiveita asiakkaalla olisi asiakkuuden prospekti-vaiheessa toimittajalle, niin saatiin seuraavanlaisia vastauksia: viisi kuudesta työntekijästä listaa referenssit yhdeksi tärkeistä tekijöistä, lisäksi puolet nosti esiin, että tarjotun ratkaisun täytyy

olla asiakkaan tarpeeseen sopiva, sekä että asiakkaan tulee pystyä luottamaan toimittajaan. Puolet työntekijöistä myös mainitsi, että on oleellista pystyä näyttämään itse tuote ja miten se toimii. Myös käyttöönoton helppous, ja hinta nähtiin asiakkaiden kriteereinä toimittajan valinnassa.

”--et on referenssejä. Harva haluaa olla pilottina.-- et toimittajalla on joku historia, et sä voit niin ku luottaa siihen -- Sen (asiakkaan) pitää nähdä et se toimittaja on hengis vielä -- ERP –järjestelmät elää tyypillisesti 10 vuotta. -- ”(työntekijä 6)

”--Hyvät referenssit on varmaa tärkeä, niillä saadaan se mielenkiinto heräämään -- ja sitten toinen tärkeä on et löytyy sopiva tuote, et mitä ne hakee -- sit sen jälkeen hinta ja tälläiset--” (työntekijä 2)

”--haluaa nähdä siinä vaiheessa -- jonku demo –version, et miten se toimii.”(työntekijä 4)

Kustomoiduista ratkaisuista kysyttäessä suurin osa työntekijöistä on sitä mieltä, etteivät asiakkaat enää halua vain heille räätälöityjä ratkaisuja.

”--Ketkäänhän ei periaatteessa haluis ostaa räätälöityä, vaikka ne haluisi, et se toimis vähä niin ku omalla tavalla -- räätälöidyille ohjelmille tuki ja sitten tämänöne jatkokehitys on niin ku vaikeempaa --sit ku se yks (asiakas) vaa maksaa siitä, ku se on sille räätälöity niin se on sille todennäköisesti kalliimpaaki --” (työntekijä 2)

Uusiasiakkuusvaihe

Uusiasiakkuusvaiheen tärkeimmiksi asioiksi asiakkaat listaavat toimittajan sitoutumisen asiakkaaseen, järjestelmän käyttöönoton nopeuden ja siten aikataulussa pysymisen. Lisäksi mainittiin, ettei saa jäädä keskeneräisyyksiä järjestelmään vaan projekti pitää hoitaa loppuun asti. Lisäksi toivotaan nopeaa palvelua ja reagointia ongelmatilanteisiin. Asiakkaan toiveena on saada realistisia lupauksia, eli rehellisyyttä juuri liittyen aikataulutukseen ja muihin järjestelmän käyttöönottoon liittyviin

asioihin. Tämä myös senkin takia, että asiakas antaa omat lupauksensa omille asiakkailleen saatujen tietojen perusteella. Lisäksi puolet asiakkaista painotti jämäkkää ja ammattimaista otetta projektin hallintaan. Myös riittävä koulutus järjestelmille nähtiin tärkeänä.

”--Odotetaan, et se yritys (toimittaja) on niin ku 100 prosenttisesti mukana siinä -- jos toistuvasti vaan niinku selitellään tai -- varsinki jos ei oo selkeitä vastauksia ja aikatauluja antaa, että ne asiat on tiettyssä ajassa hoidettu, niin se aiheuttaa sitten sitä tyytymättömyyttä” (asiakas 1)

”--Siin firmassa itsessään (toimittaja yrityksessä) pitää olla kantava projektipäällikkö, joka kattoo et aina on oikee jätkä tekemässä oikeet juttuu. Sen pitäis olla se aktiivinen, joka ottaa yhteyttä ja on asiakkaaseen kontaktissa. --” (asiakas 2)

”--Pitäydytään siin sopimuksis ja aikatauluis, mitä on sovittu et siitähän se lähtee jos niissä liu'utaan tai lipsutaan heti alkuun ni ei oo hyvä alku projektille, -- ja sit tietysti kuitenkin jämäkkää otetta (projektiin) --” (asiakas 4)

Kolme neljästä asiakkaasta on sitä mieltä, että asiakkuus on herkimmillään juuri uusasiakkuusvaiheessa. Asiakas voi helpommin vaihtaa järjestelmän tarjoajaa, jos vaikuttaa sitä, ettei toimittaja pysty sitä toteuttamaan kunnolla ja se ei vastaa tarvetta, eli toimittaja ei pysty pitämään annettuja lupauksia. Yksi asiakas tosin sanoi, ettei uusasiakkuusvaiheessa lähdetä helposti vaihtamaan toimittajaa, pikemminkin suuremmat syyt tarvitaan, kuin jatkuvan asiakkuuden päättämiseen.

”--Kyllä se siinä vaiheessa (uusasiakasvaiheessa) on helppoa vielä vaihtaa--” (asiakas 3)

”--On joo (helpompaa), siin viel pystyy, jos ei nyt kauheen pitkälle oo menty ni, kyllä siinä (uusasiakkuus) vaiheessa, vielä voi vetäytyä, jos totee ettei tuu mitää-- on vaa vihellettävä peli poikki--” (asiakas 4)

”--Se aika on varmaan aika lyhyt et mä sanoisin et muutama kuukaus korkeintaa -- et mitkää lupaukset ei pidä, niin sit se varmaan kyllä puretaan kyllä hyvin helposti – siin se kriittisyys on äärimmäisen korkeella tasolla--” (asiakas 1)

”--Se on kaikkein vaikein kohta (lähtee vaihtaa), silloin ku sitä rakennetaan. Sä oot tehny alkuinvestoinnit siihe, etkä oo saanu viel mitää takas siit -- alkuinvestoinnit ei oo välttämättä sitä et toimittajalle maksetaan, vaan ne alkuinvestoinnit on sitä, mitä muutoksia on tehty siihen omaan organisaatioon, et se pystytään yleensäkin se järjestelmä ees integroimaan siihe sisää -- puolessa välissä olevaa projektii ei kukaa halua -- toimittajaa ei voi vaihtaa ennen ku todetaan, joko tää ei koskaa valmistu tai tää valmistuu mut ”on todella huono”, mut aina se niin ku vedetään siihen rajaan et katotaa se joko valmiiks tai sit joudutaa todellaki totee et tää ei todellakaa valmistu. ” (asiakas 2)

Työntekijöiltä kysyttäessä mitkä he kokevat olevan uusien asiakkaiden toiveina toimittajayritykselle, niin vastauksiksi saatiin käyttöönoton helppous, se että pystytään vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin palvelun suhteen, eli nopea palvelu ongelmatilanteisiin. Annetut lupaukset tulee myös pystyä pitämään. Ammattimainen ote asiakkuuden alkuvaiheessa mainittiin myös kerran sekä se, että asiakkuudesta huolehditaan, niin ettei asiakas tunne olevansa vain yksi monien joukossa.

”--Minkälainen ote siihen on siihen sen palvelun tekemiseen siltä toimittavalta yritykseltä, se varmaan vaikuttaa siihen että, miten tulee suhtautumaan siitä eteenpäinkin -- saa tietoa mitä haluaa ja tarvii--” (työntekijä 4)

”--asiakkaasta huolehtiminen. Erityisesti, että se kokee, että nyten hän on tärkeä, että me todellakin huomioidaan ja tehdään niitä juttuja hänelle, eikä, että hän on vain yksi monien kymmenien muitten joukossa--” (työntekijä 5)

”--Edellyttää hyvin ammattimaista toimintaa – määrittely – koulutus – ja ennen kaikkea mä oon huomannu sen et asiakkaat arvostaa yli kaiken sitä että pitää minkä lupaa -- asiakkaat arvostaa varsinkin siinä projekti ja sit siin käyetettävyyys

vaiheessa sellasta systemaattista ja ammattimaista yhteydenpitoa, eli asiakasta ei saa jättää yksin.-- ”(työntekijä 6)

Kypsä asiakkuus -vaihe

Uusiasiakkuusvaiheen jälkeen siirryttiin tiedustelemaan, mitä toiveita asiakkaalla on siinä vaiheessa, kun on siirrytty jo kypsempään asiakkuuden vaiheeseen. Asiakkaita haastatellessa nousi esiin seuraavia asioita: kypsemässä asiakkuuden vaiheessa asiakas on valmis antamaan anteeksi enemmän asioita, mutta toisaalta ollaan kriittisiä toimittavaa yritystä kohtaan, sillä palvelun laadun tulee pysyä hyvänä. Jatkokehitystä odotetaan ja ylipäättänsä yrityksen oletetaan kehittyvän koko ajan. Lisäksi yrityksen tulee pitää asiakas jatkossakin ajan tasalla tulevaisuuden suunnitelmistaan ja olla yhteydessä asiakkaaseen. Tärkeäksi asiaksi nostettiin se, ettei asiakas saa jäädä yksin järjestelmänsä kanssa. Myös myyjän tai kontaktihenkilön aktiivisuuden koettiin vaikuttavan siihen, miten asiakas kokee asiakkuussuhteen. Lisäksi asiakkaat kaipaavat asiakkuuden ylläpitoa sen jälkeenkin, kun itse projekti on saatu päätökseen.

”--Siin ehkä tietysti enemmän, jos noin yleisesti vois sanoo niin siin tietysti sit annetaan vähän enemmän anteeks, kun siitä on tullu tämmönen vaikiintunut asiakassuhde niin silloin sille toimittajalle tai palveluntarjoajalle annetaan sit ehkä vähän enemmän sitten anteeks -- kun tulee koko ajan uusia tuotteita ja uusia palveluja -- kun siin on koko ajan sitä kehitystä -- silloin se suhde se säilyy ehkä tämmösenä vähän nii,n ku et siin on sitä jännitettä enemmän ja kriittisyyttä enemmän --” (asiakas 1)

”--väliraportointia, joka ois semmosta laadukkaampaa – tässä kohtaa -- mä odotaisin ihan hirveesti, et sielt tulis myyjää ja toteuttajaa, istuttas alas ja katottas et mitä tässä nyt ollaa tehty ja miten tässä edetään – miten tää jatkuu tää juttu?--” (asiakas 2)

”--Pystyy palvelemaan se järjestelmä hyvin mejän käyttäjiä. – vaikka ei ois tätä ohjelma asia vaan jotai muutaakin, jos siel on jotai uusia juttuja keksitty tai halu-

taan esitellä ni ihan mielellään -- et periaattees kaikki ton tyyppiset tuotteet kiinnostaa -- ajantasalla pitämistä--” (asiakas 3)

”--Täytyy sitä informaatiota saada -- miten tuote kehittyy, miten he itse on kehittymässä, tällöinen jonkinlainen säännöllinen palaverointi on se sitten kuukauden vai kolmen kuukauden – vahvasti pysyy jyvällä että mitä he tekee--” (asiakas 4)

Työntekijöiltä kysyttiin samaa asiaa haastattelussa, eli mitkä asiat he kokevat olevan tärkeitä asiakkaille kypsässä asiakkuusvaiheessa. Työntekijöistä kolme mainitsi tuotteiden kehittämisen. Yhteydenpito ja informointi ylipäättänsä mainittiin neljästi. Ohjelmien ja palvelun toimivuus tuotiin esiin kahdesti ja niihin saatavan tuen tärkeys kolmesti. Rehellisyys ja lupauksen pitäminen mainittiin niin ikään kerran kuten myös lisämyynti. Lisämyynnin osalta tarkoitettiin olemassa olevaan järjestelmään tapahtuvaa lisämyynnin lisäksi, myös muiden tuotteiden myyntiä.

”--Täytyy olla sellanen menetelmä, että ongelmatilanteissa, pulmissa ni saadaan se supportin kautta se tuki heti -- pitää aktiivisesti yhteyttä, sitä kautta saadaan ne uudet toiveet -- säännölliset tapaamiset tai kontaktit et soitetaan ja käydään ja kuulostellaan et mites menee ja ne on tosi tärkeit -- me osotetaan et me ollaan niist kiinnostuneita, me halutaan kehittää sit ratkasua et se palvelee niitä--” (työntekijä 6)

”--Ehdottomasti jatkokehitys (tärkeää) -- onko pystytty siinä jatkokehityksessä lunastaa ne lupaukset mitä on annettu ja onko toiminu se palvelu, mitä me alunperin ollaa myyty -- eli miten se koko konsepti, mitä sinne on myyty ni on sinä aikana toiminu ja sehän tietysti käsittää sen kaiken yhteydenpidon sinne asiakkaalle--” (työntekijä 2)

Asiakkuuden päättymisen

Asiakkuuden päättymiseen liittyviä asioita haluttiin myös selvittää haastatteluissa. Asiakkailta kysyttäessä yksimielinen vastaus oli, ettei toimittajaa lähetä vaihtamaan enää siinä vaiheessa, kun on kysymys jo pidempiaikaisesta asiakkuudesta, kovin-

kaan helpoin perustein. Kynnys vaihtaa on it-alalla melko suuri, ja asiakas on valmis kärsimäänkin melko pitkään tilanteesta, ennen kuin lähtee vaihtamaan toimittajaa. Täytyy olla todella painavat syyt, että lähdetään vaihtamaan järjestelmää ja sitäkin ennen yritetään vielä päästä yhteisymmärrykseen sen hetkisen toimittajan kanssa. Kysyttäessä, mitkä sitten olisivat tällaisia erittäin painavia syitä, niin jokainen haastateltavista asiakkaista listasi yhden saman syyn. Asiakkaat ovat valmiita vaihtamaan järjestelmänsä, jos nykyinen palveluntarjoaja ei pysty tai halua kehittää järjestelmiään siten, että ne vastaavat asiakkaan tarvetta. Tämä on oleellista asiakkaan liiketoiminnan kehittyessä tai mahdollisesti jopa muuttuessa. Lisäksi kolmesti mainittiin syyksi, että jos järjestelmän käytettävyydessä on suuria ongelmia. Muina syinä nähtiin luottamuksen menettäminen, se ettei pystytä enää näkemään yrityksen olevan sitoutunut pitkällä tähtäimellä, sekä jos asiakas kokee jäävänsä yksin järjestelmän kanssa. Hinta mainittiin kertaalleen syynä, eli jos joku tarjoaa saman palvelun huomattavasti halvemmalla. Muuten koettiin, ettei hinnalla niinkään ole merkitystä, tai se ei ainakaan ole tärkein tekijä.

”--pari vuotta puhuin, siitä että meidän täytyy saada tiettyjä ominaisuuksia siihen -- kun mä huomasin, että ne ei tule tai sitten ne ei niitä tee tai se ei niitä kiinnosta -- ajatukset alko kääntyä siihen et halua sellasen järjestelmän, mikä niin ku on parempi ja missä on ne ominaisuudet -- heidän kassajärjestelmään mä en halua enkä voi sitoutua kun se ei täyttänyt niitä odotuksia ja tarpeita mitä oli -- aika pitkää odotin ja useemman kerran kysyin -- sit huomasin et siltä organisaatiolta ja siltä yritykseltä sitä ei tule -- se kynnys vaihtaa on niin iso--” (asiakas 1)

”--No kustannukset kysymyksethän tulee varmaan yhtenä, jos jostakin huomattavasti halvemmalla saadaan -- kyllä se kustannuskysymys on pitkälti--” (asiakas 3)

Henkilökunnan vastaukset asiakkuuden lopettamisen osalta ovat melko yhtenevät. Viisi työntekijöistä koki järjestelmän toimimattomuuden syyksi vaihtaa palvelun tarjoajaa. Lisäksi puolet haastateltavista työntekijöistä mainitsi hinnan ja tyytymättömyyden yrityksen toimintaan syyksi lopettaa asiakkuus. Kerran nähtiin paremman järjestelmän löytymisen olevan vaikuttimena ja sen ettei yrityksellä ole tarpeeksi resursseja hoitaa asiakkuutta asiakkaan mielestä.

”--Kynnys vaihtaa on erittäin iso, eli silloin hommat saa olla todella persuksillaa, ennen kuin vaihetaan, ja se taas johtuu siitä et pelätään muutosta -- hommat on ihan solmussa -- siinä (tilanteessa) on paljonkin tehtävissä (toimittajan osalta) -- tehdään joku pikasuunnitelma et asiat korjataan--” (työntekijä 6)

”--One dangerous perhaps is the size of the company, they could maybe worry about the resources -- other solution that they found is better -- cheaper, because price is always there -- they are not satisfied with our service – software doesn’t meet their needs--“ (työntekijä 1)

“--Ihan totaalinen toimimattomuus, siinä että se järjestelmä ei yksinkertaisesti vastaa niitä tarpeita, mistä asiakas on maksanut, niinku sanotaanko, että neuvotteluidenkaan jälkeen tai sopimisyrityksen jälkeenkään – se (järjestelmä) ei hyödyttä asiakasta mitenkään --” (työntekijä 3)

4.6.2 Asiakkuuksien kehittäminen ja niistä huolehtiminen

Tärkein asiakkuuden-vaihe

Haastatteluissa tiedusteltiin, mitä asiakkuuden elinkaarenvaihetta asiakkaat pitävät tärkeimpänä asiakkuutta ajatellen. Kaksi asiakasta sanoo uusasiakkuusvaiheen olevan tärkein. Yhden asiakkaan mielestä toimittavan yrityksen tulisi panostaa ensiten prospekti-vaiheeseen ja yksi asiakkaista koki kypsän asiakkuus-vaiheen olevan tärkein. Mielenpiteitä perusteltiin seuraavasti:

”--Kyllä mä sanoisin, että uusasiakkuusvaihe on kaikista kriittisin ja tärkein vaihe -- koska sillon rakennetaan se niin ku luottamus, et yleensä siinhä on sitä muutosvastarintaa -- se pitää voittaa -- jokainen työntekijä ja jokainen käyttäjä, joka sitä uutta palvelua tulee käyttämään, niin niitten henkilöiden niin ku sen asiakasorganisaation sisällä pitää niin ku voittaa, et se ei riitä pelkästään et siellä saa puhuttua ja sitoutettua sitte muutamat henkilöt vaan sen pitää olla niin ku siellä koko organisaatiossa – koulutukseen pitää panostaa paljon--” (asiakas 1)

”--aika usein unohtuu tää vanha asiakas ja keskittyy uusiasiakashankintaa – tää vanha asiakkuus jää ja ja sitten ku se vanha asiakkuus jää, joskus jää hoitamatta se karkaa toiselle toimittajalle – varsinkin jos kysymys on jostai suhteellisen pienestä, mut se pieni kasvais nopeesti suureks jos siihä ois yhteydessä -- jos on todella hyvin hoidettu se alkuvaihe ni kyl mä näkisin niin ku, et jos jossai kehitetään ni sit siel loppuvaiheessa--jos se projekti meni hyvin, ni se mitä ne teki tuottaa sille asiakkaalle rahaa, jonka se asiakas yleensä haluaa myös käyttää johonki vastaavan tyyppisten uusien järjestelmien hankintaan, laajentaa sitä omaa toimintaansa --” (asiakas 2)

”--Suurin panostushan pitää olla siinä prospekti -vaiheessa, koska saada se asiakas kiinnostumaan, ja niin kun innostumaan tosta hommasta, et sielhä se on helppo panna poikki ja lopettaa -- siin vaiheessa kun on jo sopimukset ja homma on jo käytössä niin -- täytyy olla isot jutut että siinä vaiheessa pistetään homma poikki -- mut siin vaiheessa kun ollaan eletty jo joku vuosi ja jos ei se tuki / kehitys toimi niin siin vaiheessa voi tietysti tulla houkutus -- et kyl se jälkihoito ja jatkuvuus, ni siellä voidaan myös töpeksiä niin pahasti, et asiakas katsoo, ettei voi jatkaa toimittajan kanssa-- ” (asiakas 4)

Työntekijöiden keskuudessa puolet kokee uusasiakkuusvaiheesta käyttöönoton ja ensimmäisen toimituksen vaiheena, johon tulisi panostaa eniten. Yksi työntekijöistä koki, että käyttöönoton jälkeiset kuukaudet ovat tärkeimmät ja niihin tulee yrityksen panostaa eniten. Kahden haastateltavan mielestä prospekti vaihe puolestaan vaatii eniten panostusta.

”--Miten siihen kontaktoidaan, kuka kontaktoi – tulee ratkasemaan sen, että tulee siitä ylipäättään asiakas--” (työntekijä 4)

”--käyttöönotossa -- Se ois hirveen tärkeätä et siinä vaiheessa asiakkalle tulis sellanen tunne et tää tapahtu nopeesti ja helposti -- koulutus suju vaivattomasti--” (työntekijä 5)

”--Käyttöönoton jälkeen ne ensimmäiset kuukaudet on ihan kriittisiä, että saa sen ratkasun todella niin kun pelaa -- pitää saada ne käyttäjät esiin, jotka ei käytä ja selvittää se mistä se johtuu ja tulee niitä--” (työntekijä 6)

Asiakaspalvelu ja -tuki

Haastattelussa kysyttiin myös asiakaspalvelun ja -tuen tärkeydestä ja sitä, miten tulisi varmistaa, että oikeanlaista palvelua saadaan tarvittaessa. Asiakkaat kokivat, että osana selkeää palvelua on aikatauluista informointi ja selkeys niissä. Lisäkoulutusta tulisi myös tarjota itse alkukoulutuksen jälkeen. Lisäksi mainittiin, että vaikka olisikin kyse vain pienistä asioista, niin ne tulisi silti korjata, jos vain mahdollista. Yhden asiakkaan mielestä, jos palvelu ei kohtaa asiakkaan tarvetta, on usein syynä kommunikointi asiakkaan ja toimittavan yrityksen henkilökunnan välillä, eli asiakas ei tule ymmärretyksi tai ei osaa selittää itseään oikein. Tämän kysymyksen osalta vastaukset eivät noudattaneet yhteistä linjaa.

”--Oppimisprosessi on yksilöllistä ja kaikki ei mee nii ku samassa, et ku se tunti tai kaksi annetaan koulutusta ni se on selvää, et siel jos 10 on kuuntelemassa ni ne ei oo nii ku samalla tasolla kaikki -- miten se koulutus tehdään, ja sitä kannattaa miettii vielä--” (asiakas 1)

”--Kyllä se on aika useesti asiakkaassakin se vika, se (ongelma) pitäis pystyy selittää -- se kommunikaatio -- et käyttäjän kaa jumpaaminen, varsinki, jos se on johdotason käyttäjä on sellasta suicide touhuu, et mun mielestä juosta silmät kii keskellä kehää on järkevämpää--” (asiakas 2)

Neljä haastateltavista työntekijöistä totesi, että jos asiakas ei koe saavansa riittävää palvelua, niin syynä saattaa olla, ettei asiakas ole kunnolla ymmärtänyt, mitä kuuluu palveluun ja asiakastukeen. Tilanteen välttämiseksi tulisi heti alkuun määritellä selkeästi, mitkä asiat kuuluvat tukeen tai muuhun palveluun. Palvelun tasoon vaikuttaa myös resurssit yhden työntekijän mielestä. Lisäksi mainittiin lupausten pitämisen tärkeys. Ratkaisuna tilanteeseen, jossa asiakas ei ole saanut haluamaansa palve-

lua, yrityksen tulisi ensin käsitellä ongelma sisäisesti ja vasta sen jälkeen selkeän ratkaisuehdotuksen kanssa lähestyä asiakasta.

”--tulkinta eroja, miten asiakas on kokenu -- ja miten me on se koettu, ja sit sitä ei oo riittävän selkeästi sovittu--” (työntekijä 3)

”--se on meidän sisäinen prosessi, et se mitä me asiakkaalle näytetään, luvataan, kerrotaan ni pitää, et on se sitten ku puhutaan määrittelyst, koulutuksesta, käytönotosta -- ei samoja mokia uudestaan -- sitä ne asiakkaat arvostaa, et ne voi luottaa siihe, mitä me sanotaan -- me eka käsitellään sisäisesti se ongelma sit mennää esittää sen ratkasu--” (työntekijä 6)

Tuotteiden kehitys ja kehitystoimeen osallistuminen

Haastatteluissa tiedusteltiin asiakkailta, kuinka tärkeänä he näkevät tuotteiden kehittämisen ja onko heillä kiinnostusta antaa siihen omaa panostaan. Asiakkaiden mielestä tuotteiden kehittyminen on oleellinen osa yrityksen toimintaa ja asiakkuussuhdetta. Lisäksi asiakkaat ovat kiinnostuneet kuulemaan muistakin tuotteista ja niiden mahdollisuuksista liiketoiminnalle. Asiakkaita kiinnostaa lisäksi kuulla yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista jo ennakoivasti, jotta jää aikaa sulatella asioita yrityksen sisällä. Kaksi haastateltavista olisi valmis osallistumaan kehitystyöhön, jotta saadaan omaa näkemystä myös tuotua esille. Yksi asiakasta kokee kehitystyöhön osallistumisen kommentteja antamalla mielekkääksi, jos kehitettävä tuote koskettaa erityisen läheisesti yrityksen toimintaa. Yksi asiakas ei kokenut kehitystyöhön osallistumista mielekkäänä heidän yrityksensä osalta, vaikka yksittäisiä henkilöitä kehitystyössä mukana olo saattaisikin kiinnostaa. Uusista versioista kysyttäessä asiakkaiden mielipide oli, etteivät he koe sitä tärkeäksi, ellei sitten uudessa versiossa ole joitain uusia ominaisuuksia, jotka oleellisesti parantavat järjestelmän toimivuutta tai käytettävyyttä.

”--Kertoo mitä on olemassa olevia palveluita ja sit pitäs kertoa vielä se mitä on tulevia, sanotaan nyt vaikka vuoden visio vähän siitä, mitä on niin kun tulossa mahdollisesti uusia palveluita tai sitten miten nää palvelut kehitty tai miten nää

tuotteet kehitty, mut se visiointi on kyllä tosi tärkeä kans -- et kerrotaan eteenpäin -- sanotaan nyt vaikka vuos eteenpäin, et mitä on tulossa -- se kun päätöksen teko aina sitten kestää -- antaa hyvän kuvan palvelun tarjoajasta -- jos pystyy visioimaan vielä asiakkaan bisnestä ni se on tosi kova juttu--” (asiakas 1)

”--jos tulee niin ku uusia versioita ni se on hoidettava hallitusti, et saadaan se informaatioki läpi -- se et saadaan ne ihmiset ymmärtämään, et mitä siel on ja miten toimitaan, et se pitäis pystyä ohjaamaa -- ihmisille informoitu ja koulutettu -- ilaman muuta on tärkeää (olla mukana kehittämässä) ja sitä kautta saa sitä infooki paremmin, ku et jos jää ihan passiiviseks--” (asiakas 4)

”--Vaan sillo jos tulee jotain tosi tarpeellista ni vaa sillo tulis vetää paivitykset, et ei muute, jos se on toimiva eikä se ei oo kriittinen se päivitys, ni en mä nää siihen tarvetta – mä voisin olla kiinnostunut henkilönä, mutta mä en usko et täs tapauksessa asiakasyritys on millään tavalla kiinnostunut kehittämään niitä—ne rakastaa sitä et se tekniikka vaan toimii-- ” (asiakas 2)

Työntekijöistä suurimman osan mielestä uusista versioista kerrotaan ja tiedotetaan kattavasti. Työntekijöiltä kysyttäessä puolet mainitsi ennakoivan tiedottamisen olevan tärkeää mielenkiinnon herättämisen kannalta ja siten auttaa asiakkaita näkemään uusia tarpeita. Lisäksi suurin osa koki tiedottamisella olevan positiivinen vaikutus asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Yksi työntekijöistä mainitsi, että mahdollisesti extranetin käyttö uusista tuotteista tiedottamisessa voisi olla hyödyllinen. Kehitystyö asiakkaan kanssa koettiin tärkeäksi yrityksen kannalta työntekijöiden keskuudessa.

”--No varmaa ne jossai mielessä on niistäki (uusista tuotteista) kiinnostunu, et kiinnostas tietää, et mitä mejän yritys ylipäänsä tekee--” (työntekijä 2)

”--Kyllä mä näkisin, että se asiakkaalle kuvastas varmaa luottamusta, sitä kohtaa et me oikeesti kehitetään niitä palveluita ja me halutaan palvellla sitä asiakasta paremmin jos me pystytää julkasemaa sille melkee koko vuoden suunnitelmat--meillehän se on tosi tärkeä jos asiakas halua olla mukana (kehityksessä) – kyllä

mä näkisin et suurin osa asiakkaista kokee sen hyväks, koska palveleehan se heitäkin--” (työntekijä 3)

4.6.3 Yhteydenpito ja palautteenanto

Yhteydenpito

Yhteydenpidosta kysyttäessä asiakkaat kokivat henkilökohtaisten tapaamisten olevan tärkeitä asiakkuuden kannalta. Esimerkiksi projektin loppuvaiheessa tulisi pitää palaveri liittyen projektin loppuun viemiseen. Lisäksi henkilökohtaisten palaverien puolesta mainittiin, ettei kaikki oleellinen tieto välttämättä välity pelkkien puhelinsoittojen ja sähköpostien kautta. Pikkujutut voidaan laittaa sähköpostitse, mutta esimerkiksi puhelinsoitot nähtiin tarpeellisina, jos käsiteltäviä asioita on enemmän. Puhelinsoittoon liittyen voidaan sitten laittaa sähköpostia perään liittyen käsiteltäviin asioihin. Kolme neljästä asiakkaasta halusi olla yhteydessä vain yhteen määriteltyyn kontaktihenkilöön, mutta järjestelmän käyttäjät puolestaan voivat olla yhteydessä suoraan tukeen. Yksi haastateltavista ei nähnyt ongelmaa useamman yhteyshenkilön käyttämisessä, jos henkilöt ovat tietoisia yrityksen tilanteesta ja historiasta. Yhteydenpidossa yksi asiakkaissa toivoi hieman aktiivisempaa otetta paikoittelun, voisi esimerkiksi aktiivisemmin tiedustella tarvetta lisäkoulutukseen.

”--Kyl nyt ku on ollu erihenkilöitä, ni ei siinä mulla mitää. Itse asiassa se voi olla parempiki, et sielt tulee niin ku erilaista osaamista tulee ja näkemystä, mut tietysti kaikkien henkilöidenhän pitää osata ne hommat --” (asiakas 1)

”--jos toimittaja lähettää pelkkiä sähköposteja -- siin jää semmonen kuva – et ne ei käytä normaali työaika näihin juttuihin -- jos on jotai niin ku oikeesti asiaa ni puhelinsoitto ja sähköposti perään koskien puhelinsoittoa, et se on mun mielestä miellyttävämpi tapa -- niitä (henkilökohtaisia tapaamisia) ois saanu olla vähän useemmin. Me oltas pystyty paljon sellasii haasteit ennakoimaan paremmin--” (asiakas 2)

”--aina samaan henkilöö ehdottomasti, projekti vaiheessa ollaan aina yhteydessä samaan henkilöön, muuten siit ei tuu yhtään mitään. Projekti ihmiset soittaa soivasti, mut käyttäjä tsoittaa sit sinne tukeen, kun siinä vaiheessa ollaan--” (asiakas 4)

Työntekijöistä neljän mielestä yhteydenpito tällä hetkellä ei ehkä ole tarpeeksi aktiivista ja siihen voitaisiin panostaa enemmän. Kaksi työntekijää puolestaan koki yhteydenpidon riittäväksi tällä hetkellä. Kaksi haastateltavista painotti henkilökohtaisten tapaamisten tärkeyttä koko ajan ja yksi henkilöistä koki henkilökohtaiset tapaamiset tärkeiksi asiakkuuden alussa. Muuten puolet työntekijöistä koki, että sähköpostit ja puhelinoimitot riittävät yhteydenpitoon. Työntekijät sanoivat asiakkaiden luultavasti haluavan olla yhteydessä samaan henkilöön projektiin liittyen, mutta muuten voi ottaa yhteyttä asiakastukeen.

”--No varmaan niinku sellanen projektikoordinaattori tapa varmaa toimii parhaiten -- aina tietää et se on tää yks henkilö johon ottaa yhteyttä--” (työntekijä 5)

”--ihan alussa (asiakkuuden), ni mielellään ihan kasvotusten samoin ku sitten siinä projektin alkuvaiheessa -- ollaan mielestäni pidetty ihan tarpeeksi yhteyttä, ja tietysti sitten niin ku siinä projektin edetessä, ni se siirtyy enemmän siitä, että alussa ollaan naamatusten samassa palaverissa, mutta sitten ku se etenee, ni sitten lähetellää sähköposteja--” (työntekijä 4)

Palautteenanto

Palautteen annon osalta asiakkaat pitävät sitä hyödyllisenä ja ovat kiinnostuneita sitä antamaan, mutta toimittajan tulee olla aktiivinen asian suhteen. Eräs asiakkaista totesikin, että jos yritys on kiinnostunut kuulemaan ja keräämään palautetta, niin se antaa hyvän kuvan yrityksestä, eli yritys on kiinnostunut kehittämään toimintaansa. Asiakkaiden mielestä kokoavat palautteet tulisi antaa henkilökohtaisten tapaamisten yhteydessä. Johtotasolla palautekeskustelu voitaisiin käydä esimerkiksi noin kerran neljännesvuodessa tai kerran puolessa vuodessa. Muutoin palautetta annetaan tilanteen mukaan, jolloin se tosin yleensä johtuu siitä, ettei jokin asia toimi

halutusti. Käyttäjiltä haluttu palaute voitaisiin kerätä vaikka kyselyn avulla, kunhan se on vain tarpeeksi lyhyt. Lisäksi projektin jälkeinen palaute keskustelu mainittiin kahdesti, ja lisäksi että projektin päättymisen jälkeen olisi hyvä käydä palaute keskustelu muutaman kuukauden tai jopa puolen vuoden jälkeen.

”--Mun mielestä kuuluu antaa (palautetta) vaan siinä vaiheessa, kun tavataan, et se on ihan turha lähettää sähköpostilla mitään palautteita -- mutta kyllä se palaute sillon ku projekti on päällä ni on parasta hoitaa nokikkain -- jos on projekti vaihe meneillään ni sillonhan sitä voi olla et tavataa viikoittain tai kerran kuussa -- sitten kun on myöhäsemmässä vaiheessa ni sehän riittää, kun onko ne sitten puol-vuotis palavereita vai neljännesvuosi palavereita ni sillo annetaan sen palautteen tämmösistä yleisestä palautteesta. Tietysti jos on ongelmia niin niistä annetaan se palaute välittömästi--”(asiakas 4)

”--Jos näkee jotai ongelmaa tai jotain niin tottakai annetaan palautetta -- ois tietenkin hyvä, jos semmosia pidetään (kokoovia palautteenantoja)ni ois kuitenkin niitä jotka käyttää sitä järjestelmää ni mukana siinä--”(asiakas 3)

Palautteenannosta kysyttäessä työntekijöiden yleinen mielipide on, että palautetta saa, jos jokin asia ei toimi, mutta muuten palautetta ei ole tullut kovinkaan paljoa. Säännöllinen palautteenanto koettiin tärkeäksi yrityksen kehityksen kannalta. Kaksi kertaa tuotiin esiin kyselylomakkeiden mahdollisuus asiakaspalautteen keräämiseen. Kokoavaa palautetta toivottiin saavan kerran tai pari vuodessa toinen mielipide asiasta oli kerran neljännesvuodessa ja yksi haastateltavista sanoi, että kerran kuukaudessakin vois saada hieman kokoavampaa palautetta yleisellä tasolla. Lisäksi mainittiin kertaalleen, että käyttöönoton jälkeen olisi hyvä saada palautetta sekä muutaman kuukauden jälkeen siitä olisi aiheellista kerätä hieman palautetta.

”--näistä ongelmistahan tulee aina palautetta, mut et miten noin ylipäätänsä järjestelmä on käytössä ja mitä tarttis tehdä -- kerran kuussa näist isoimmist – myyjä menee ja kyselee ne asiat--”(työntekijä 6)

”--vähintään kerran kuussa nyt ois jonkin näkönen yhteenveto siitä et mitä käyttäjät on tykänny -- ja ainakin sillo ku julkastaa joku uus päivitys ominaisuus ni siitä viikon kahen jälkeen vasta kannattas kysellä et onko ne tykänny siitä—et me ite kysyttäs vaikka sähköpostitse--” (työntekijä 3)

4.6.4 Haastatteluiden yhteenveto

Haastattelujen yhteenvetona voidaan todeta, että mielipiteet asiakkaan toiveista ja odotuksista prospektivaiheessa ovat melko yhtenevät monilta osin. Kaikki asiakkaat ja työntekijät eivät tietenkään listanneet täysin samoja asioita, mutta suurin osa asiakkaiden keskuudessa mainituista asioista tuli mainittua myös työntekijöiden parissa ainakin yhden työntekijän toimesta. Prospektivaiheessa korostui referenssinen tarve niin asiakkaiden kuin työntekijöiden vastauksissa. Lisäksi yritykseen tuli pystyä luottamaan, joka saavutetaan vastausten perusteella ammattimaisella toiminnalla. Henkilökemioiden pitää toimia ja yrityksen tulee uskoa tuotteeseen, jolloin olisi hyvä pystyä näyttämään itse tuote.

Uusiasiakkuus vaiheessa kaivattiin tunnetta toimittajan sitoutumisesta asiakkaaseen, annettussa aikataulussa pysymistä ja ammattimaista otetta projektin läpiviemiseen, eli toimittaja yrityksen vetovastuuta. Lisäksi toivottiin, ettei jää keskeneräisyyksiä järjestelmään, riittävää koulutusta sekä realistisia lupauksia. Nopea reagointi ongelmatilanteisiin nähtiin asiakkaiden ja työntekijöiden keskuudessa tärkeänä tekijänä. Tosin ammattimaista otetta, joka tuntui olevan asiakkuuksien keskuudessa melko tärkeä, ei mainittu työntekijöiden keskuudessa kuin kertaalleen. Huomioitavaa asiakkaiden ja työntekijöiden vastauksissa oli se, että asiat, jota asiakkaat painottivat, eivät kauttaaltaan painottuneet työntekijöiden vastauksissa.

Kypsän asiakkuusvaiheen osalta asiakkaiden ja työntekijöiden näkemykset olivat samankaltaiset suurimmaksi osin, mutta asiakkaiden keskuudessa nostettiin esiin muutamia seikkoja, joita työntekijöiden haastatteluissa ei tullut mainittua ollenkaan. Asiakkaat painottivat, ettei heille saa tulla tunnetta, että olisivat jääneet yksin ohjelman kanssa. Toiveena on myös, että palavereja pidetään säännöllisesti myös kyp-

sässä asiakkuuden vaiheessa. Vastauksista voi päätellä, että asiakkuuden kehittäminen eteenpäin ja lisämyynti ovat helpompaa, kun asiakkaalla on tunne, että heistä välitetään ja pidetään siten ajan tasalla säännöllisellä kontaktoinnilla unohtamatta henkilökohtaisia tapaamisia. Vastauksista kävi myös ilmi, että asiakkaat ovat valmiita antamaan hieman enemmän anteeksi, mutta olettavat toimittajan kehittyvän koko ajan.

Asiakkuudenlopettamiseen liittyen asiakkaat antoivat erittäin yhtenevän vastauksen. It-järjestelmien vaihtaminen ei ole yleistä. Asiakkuudenlopettamiseen tarvitaan erittäin suuria ongelmia järjestelmän toiminnassa, tai ettei toimittaja ole valmis kehittämään järjestelmiä asiakkaan tarvetta vastaaviksi. Tässäkin tapauksessa ollaan valmiita odottamaan, että toimittaja korjaa asian. Vasta, jos todetaan, ettei asia tule hoidetuksi ja luottamus menetetään, aletaan harkita toimittajan vaihtamista. Suurin osa asiakkaista ei nähnyt hintaa relevanttina tekijänä harkitessa vaihtoa. Työntekijöiden näkemys syystä, joka johtaisi toimittajan vaihtoon, on järjestelmän toimimattomuus. Lisäksi kilpailevan tuotteen halvempi hinta mainittiin mahdollisena syynä, vaikkei yleisesti asiakkaiden mielestä se ollut niin oleellinen tekijä. Yleisesti voidaan todeta, että niin kauan kuin asiakas luottaa toimittajaansa ja sen kykyyn kehittyä ja vastata tarpeeseen, eivät pienet vaikeudet aiheuta asiakkuuden päättymistä.

Tärkeimmäksi asiakkuudenvaiheeksi mainittiin asiakkaiden keskuudessa uusasiakkuusvaihe kahdesti, prospekti -vaihe ja kypsän asiakkuus -vaiheen mahdollinen hiipumis -vaihe kertaalleen. Työntekijöiden keskuudessa mielipiteet jakaantuivat siten, että enemmistö piti uusasiakkuus -vaihetta tärkeimpänä asiakkuuteen panostamista ajatellen ja loput työntekijöistä koki prospektivaiheen tärkeimmäksi. Tulosten perusteella voidaan todeta, että yleisesti ottaen asiakkuuden elinkaaren alkuvaiheeseen tulisi panostaa eniten.

Asiakastukea koettiin saatavan riittävästi asiakkaiden keskuudessa. Nopea reagointi ongelmatilanteisiin, vaikka olisikin kyse pienemmistä asioista, koettiin yleisesti ottaen tärkeäksi, kuten myös lupauksen pitäminen aikataulujen suhteen. Asiaan liittyen tuotiin ilmi, että lupauksen perusteella asiakas antaa lupauksia omille asiakkailleen ja myöhästymiset vaikuttaa silloin myös asiakkaiden asiakkaisiin ja aiheut-

taa siten tyytymättömyyttä. Palvelun ongelmiin liittyen eräs asiakkaista näki syyksi kommunikaatio-ongelmat asiakkaan ja toimittavan yrityksen välillä. Työntekijät taas listasivat syiksi, miksi asiakas ei koe saavansa halutun laista palvelua sen, että palvelun sisältöä ei ole selvitetty tarpeeksi hyvin asiakkaille. Lupausten pitämisen tärkeyttä liittyen asiakkaiden omien asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä ei välttämättä ole saatujen vastausten perusteella ymmärretty työntekijöiden keskuudessa kunnolla.

Tuotteiden kehittämiseen liittyen toimittavan yrityksen tulisi tuntea asiakkaansa tarpeeksi hyvin ja tunnistaa ne yritykset, joilla on kiinnostusta siihen osallistua. Vaikka asiakas ei itse osallistuisikaan kehitykseen, voi hän silti pitää muiden asiakkaiden mukana oloa kehityksessä etuna. Yleisesti ottaen asiakkaat odottavat toimittavan yrityksen kehittävän toimintaansa ja antavan ennakoivaa informaatiota yrityksen tulevista kehityssuunnitelmista niin nykyisten tuotteiden kuin uusien tuotteiden osalta. Työntekijät näkivät asiakkaiden myös olevan kiinnostuneita kehitystyöhön osallistumisesta, mutta erikoista kyllä, he olettivat asiakkaiden itse ilmoittavan, jos ovat kiinnostuneita. Tuotteiden kehitys nähtiin myös työntekijöiden keskuudessa tärkeänä osana asiakkuuden kehittymistä.

Yhteydenpidon osalta tärkein asia, jonka asiakkaat toivat esiin, oli henkilökohtaisten palaverien tärkeys. Eräs asiakkaista korosti henkilökohtaisen palaverin tärkeyttä projektin loppuvaiheessa, jotta projekti saadaan hoidettua loppuun asti. Yhteydenpidon osalta toivottiin toimittavan yrityksen aktiivisuutta. Suurin osa asiakkaista on ollut tyytyväinen yhteydenpitoon. Yleisesti ottaen toivottiin, että jos on enemmän asiaa, niin soitetaan myös, eikä yritetä selvittää asioita pelkästään sähköpostin välityksellä. Eräs asiakkaista koki puhelinsoiton merkkinä siitä, että ollaan aidosti kiinnostuneita, sillä pelkän sähköpostin lähettäminen ei anna kovin hyvää vaikutelmaa. Osa työntekijöistä painotti myös henkilökohtaisia tapaamisia muun yhteydenpidon rinnalla. Yleisvaikutelmaksi kuitenkin jäi, että henkilökohtaisia palavereihin panostettaisiin lähinnä asiakkuuden alkuvaiheessa, vaikka niitä tulisi olla säännöllisin väliajoin koko ajan. Suurin osa asiakkaiden yhteyshenkilöistä haluaa pitää yhteyttä koko ajan samaan henkilöön, mutta käyttäjät puolestaan voivat soittaa tukeen. Työntekijät kokivat myös, että projektin osalta on selkeintä kaikille,

että asioidaan koko ajan saman henkilön kanssa, mutta jäi hieman epäselväksi oletetaanko yhteyshenkilönkin ottavan yhteyttä tukeen ongelmatilanteissa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että asiakkaat ovat valmiita antamaan palautetta ja työntekijät haluavat sitä saada. Lähinnä tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka useasti sitä kerätään ja miten. Toimittajalta odotetaan oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta, jos halutaan saada palautetta muistakin kuin ongelmatilanteista. Asiakkaat kokevat, että palautetta haluava yritys myös pyrkii kehittämään toimintaansa ja siten arvostaa asiakastaan. Asiakastytyväisyyskyselyjä voidaan myös toteuttaa käyttäjille, kunhan ne ovat tarpeeksi lyhyitä. Työntekijät ovat ehkä olleet hieman passiivisia palautteen hankinnassa ja siksi on ajautettu tilanteeseen, jossa palautetta lähinnä saadaan vain ongelmatilanteiden yhteydessä.

Lopuksi todettakoon, että vastaukset olisivat saattaneet olla yhdenmukaisemmat, joiltakin osin, jos haastattelussa olisi kysytty tarkemmin mielipiteitä tiettyihin asioihin. Koska tavoitteena oli antaa haastateltavien vastata vapaammin kysymyksiin, ei niin selkeitä rajoituksia tehty. Tämä vaikutti siihen, että jotkut asiat tulivat toisille mieleen ja toisille taas ei. Toisaalta taas, näin ehkä saatiin rehellisempi kuva siitä, kuinka asioita hoidetaan. Vaihtoehtoja suoraan annettaessa olisi saatettu saada liian oppikirjamaisia vastauksia, joka taas ei olisi kuvastanut niinkään todellisuuden toimintatapoja ja ajatuksia.

4.7 Asiakkuudenhoitomalli

Asiakkuuksien valintaan ja luokitteluun tulisi kiinnittää huomiota jo prospekti vaiheessa. Asiakkuuksien hankinnassa kannattaa arvioida asiakkuuden potentiaalista arvoa heti alkuun. Pieniä asiakkaita, joilla ei ole suurta arvoa yritykselle nyt, eikä niiden tulevaisuuden kehityskään näytä lupaavalta, ei tulisi hankkia tappiolla. Yrityksen kannattaa mieluummin keskittyä jo olemassa oleviin asiakkuuksiin ja pyrkiä kehittämään niitä eteenpäin. Yrityksen asiakkaat kärsivät tilanteesta, jossa menossa olevia projekteja on enemmän kuin niihin on laittaa resursseja. Asiakastytyväisyyden kannalta on tärkeää hoitaa projektit huolella loppuun asti.

Tämän asiakkuudenhoitomalli on luotu silmälläpitäen uudelle yritykselle oleellisia asioita. Tarkoituksena on antaa avaimet yhtenäiseen asiakkuudenhoitoon ja siten kehittää asiakasuskollisuutta/-lujuutta sekä asiakastyytyväisyyttä asiakkuuksien kehittämisen ohella. Asiakkuuksienhoitomalli jaetaan kahteen eri ryhmään eli uusasiakkuuksien hoitomalliin sekä elinkaarella jo kypsien, kehittämis- ja syventämisvaiheessa olevien asiakkuuksienhoitomalliin. Hoitomallissa käytetään ABC - luokittelua. Tämä sen takia, että uusasiakkuuksien kohdalla painotetaan eri arvoja kuin kypsässä asiakkuudenvaiheessa. Elinkaarella jo kypsään asiakkuusvaiheeseen päässeän yrityksen kohdalla on tärkeää lähteä kehittämään asiakkuutta kannattavaksi yritykselle ja siirtyä pois alun referenssi-, kontakti-, ja oppimisarvo keskeisestä ajattelusta.

Yleisesti ottaen kummasakin asiakkuudenhoitomallissa yrityksen tärkeimmistä asiakkuuksista tulee pitää huolta ja varmistaa, että projektit saadaan vietyä läpi annetussa aikataulussa. Tärkeimpien asiakkaiden osalta tulee panostaa laadukkaaseen yhteydenpitoon, eli muistaa henkilökohtaiset tapaamiset sekä puhelinoimit sähköpostien ohella. Koulutukseen tulee niin ikään kiinnittää huomiota ja tarjota omaaloitteisesti lisäkoulutusta esimerkiksi noin kahdesta viikosta kuukauteen sisällä ensimmäisestä koulutuksesta. Palautekeskustelut näiden asiakkaiden osalta ovat tärkeimmässä osassa yrityksen kehityksen ja kasvun kannalta. Äärimmäisen tärkeää on huolehtia näistä asiakkaista ja heidän tyytyväisyydestään.

Uusasiakkuuksienhoitomalli

Yrityksen tulisi panostaa asiakkuuksien hankintaan heille tärkeiden asiakkuuksien osalta. Tällä hetkellä Rosendahl Digital Networks Oy:n (Rosendahl Digital Networks Oy = RDN) kannattaa asiakkuuksien hankinnassa keskittyä asiakkaisiin, joilla on merkittävä kontakti ja referenssi arvo. Tämän sen takia, että haastatteluiden tuloksiin perustuen suurin osa asiakkuuksista pitää toimittajan referenssejä yhtenä avaintekijöistä asiakkuuden aloituspäätöstä tehdessä ja varmasti painottuu uuden yrityksen kohdalla. Kontaktiarvo puolestaan on tärkeässä asemassa sen takia, että on kyse uudesta yrityksestä, jolloin uudet kontaktit ovat keskeisessä roolissa yrityksen kasvua ajatellen. Asiakkailta saatava oppimisarvo on myös tärkeää

toiminnan kehittymisen kannalta ja haastatteluiden perusteella voisi olettaa, että asiakkaat arvostavat, että asiakkaiden osaamista on hyväksi käytetty järjestelmiä kehitettäessä

Uusiasiakkuuksien luokittelun perustana käytetään asiakkuudenarvo näkökulmaa ja painotetaan asiakkuuksien referenssi-, kontakti-, ja oppimisarvoa kuitenkin täysin unohtamatta asiakkuuden taloudellista arvoa. Teoriaan ja haastatteluiden tuloksiin pohjaten referenssit ja uudet kontaktit, joita asiakas voi mahdollisesti RDN:lle antaa ovat, kuten sanottua, yrityksen kasvun kannalta oleellisessa osassa. Lisäksi oppimisarvo, eli tässä tapauksessa järjestelmien kehittämiseen pohjautuva tieto - taito on merkittävässä roolissa, jotta järjestelmistä saadaan toimivia ja siten RDN:n palvelua kehitettyä. Haastatteluihin ja teoriaan pohjaten uusiasiakkuusvaihe on kaikkein riski-altein vaihe asiakkuuden elinkaarella, jolloin huonot kokemukset saattavat johtaa asiakkuuden päättymiseen

Parhaimpia asiakkuuksia yritykselle ABC-luokittelussa ovat AA-asiakkuudet, joiden tuoma asiakkuudenarvo on täysin yrityksen käytössä ja heillä on vielä korkea potentiaalinen arvo. Asiakkuudenhoidossa voidaan AA-asiakkuuksille määritellä omat Key accountit ja siten luoda asiakkaalle hieman lisäarvoa. RDN:n tulee pitää tähän ryhmään kuuluvat asiakkuudet erittäin tyytyväisinä. AC- ja AB-asiakkuudet omaavat korkean potentiaalisen arvon, mutta tämän hetkinen arvo ei ole vielä kokonaan yrityksen käytössä. Näihin luokkiin kuuluvat asiakkuudet tulisi saada aktivoitua, jolloin heidän kontaktointiin täytyy nähdä erityisesti vaivaa, jotta saadaan se potentiaali yrityksen käyttöön. Esimerkiksi mahdollisia kampanjoita tulisi suunnata heille ja yhteydenpitoon tulee panostaa eniten kaikista ryhmistä. Näillä asiakkailla saattaa olla esimerkiksi valtavasti oppimisarvoa yritykselle, mutta heidät täytyy saada myös mukaan itse kehitysohjelmaan tai heidän tieto - taidostaan ei ole mitään hyötyä yritykselle. Näiden asiakkuuksien kehittämiseen ja sitouttamiseen kannattaa panostaa esimerkiksi asiakastilaisuuksien avulla.

BC-, BB- ja BA-asiakkuudet kuuluvat yrityksen keskisuuriin asiakkuuksiin. He ovat yritykselle kannattavia yrityksiä. Heidän asiakkuudenhoitoon ei tule panostaa niin paljon AA-, AB- ja AC-luokkiin kuuluviin asiakkuuksiin, mutta heidät tulee

pitää suhteellisen tyytyväisinä. Ota heidät mukaan kaikkiin isoimpiin kampanjoihin ja näe vaivaa yhteydenpitoon. Resursseja jakaessa henkilökohtaisia tapaamisia ei tarvitse olla yhtä paljon. Näiden asiakkuuksien kohdalla tulee kuitenkin pitää huolta, että projektit hoidetaan kunnialla loppuun, sillä näihin ryhmiin kuuluvat asiakkuudet muodostavat luultavasti suurimman osan yrityksen asiakkuuskannasta. BA -asiakkuudet voitaisiin myös kutsua järjestettyihin asiakastilaisuuksiin

CA-asiakkuudet ovat tällä hetkellä arvokkaita, mutta heillä ei ole juurikaan potentiaalista arvoa. Yritykset ovat tällä hetkellä kannattavia, mutta tulevaisuuden suunnitelmia tehdessä heidän varaansa ei kannata laskea ja siten heihin ei tule sitoa turhaan resursseja. CA-asiakkuudet tulee pitää tyytyväisinä, mutta minimoida kustannukset ja panostaa yhteydenpidossa mieluummin puhelinsoittoihin ja sähköposteihin kuin henkilökohtaisiin tapaamisiin. CA-asiakkaat mukaan asiakastilaisuuksiin. CB- ja CC-asiakkuudet eivät ole yrityksen kannalta tärkeitä ja heidän kohdallaan kannattaa miettiä onko heidän kehittämiseen kannattavaa panostaa. Resurssien jakoa ajatellen karsitaan heihin käytettäviä resursseja, jos huomataan, että heihin on sidottu yrityksen resursseja enemmän kuin on kannattavaa. Nämä mahdollisesti vapautuvat resurssit tulee siirtää AA-, AB- ja AC-asiakkuuksien hoitoon. Yrityksen tulee pystyä luopumaan asiakkuuksista, jotka ovat sille tappiollisia nyt ja tulevaisuudessa (CC-asiakkuudet). Näin saadaan vapautettua resursseja kannattavien ja kasvuominaisuuksia omaavien asiakkuuksien hoitoon.

Kypsän asiakkuusvaiheen hoitomalli

Kypsien asiakkuuksien kohdalla yrityksen kannattaa analysoida asiakkuutensa uudelleen ja vaihtaa luokitteluperuste taloudelliseen arvoon sidotuksi. Sillä tässä vaiheessa yrityksen tulisi alkaa keskittyä asiakkuuden kannattavuuteen sen muiden arvojen sijasta. Kypsään asiakkuuteen mennessä yritys on saanut hyödynnettyä jo asiakkaiden referenssi-, kontakti- ja oppimisarvon, jolloin on luonnollista alkaa kehittämään heidän taloudellista arvoa. Yrityksen toiminnan kannalta on oleellista, että asiakkuudet alkavat tuottamaan myös taloudellista arvoa yritykselle, jotta toiminta saadaan ylläpidettyä. Tässä vaiheessa olevien asiakkaiden osalta lisämyynnin

merkitys ja siten kannattavuuden kehittäminen alkavat olla avainasemassa, jotta tulosta saadaan parannettua.

AA-, AB- ja AC-asiakkuuksien kohdalla toimii samat periaatteet kuin uusiasiakkuusvaiheen luokittelussa. AA-asiakkuudet ovat yrityksen kannattavimpia asiakkaita. Heidät tulee pitää tyytyväisinä ja saada tehtyä lisämyyntiä. AA-asiakkuuksien kohdalla key account -lähtöinen toiminta on perusteltua. AB- ja AC-asiakkuuksiin tulisi panostaa eniten resursseja, koska näillä ryhmillä on potentiaalia muuttua erittäin kannattaviksi yrityksen kannalta. Toteuta aktiivista henkilökohtaista myyntiä, eli suhteellisesti eniten palavereja. Myyntikampanjoiden avulla voidaan myös yrittää toteuttaa lisämyyntiä, mutta kontaktointia ei tule jättää pelkän kampanjan varaan vaan tulee ottaa yhteyttä sen jälkeen kampanjaan liittyen. Tähtäimessä on saada asiakkaat kiinnostumaan luomalla visiota tuotteiden käyttömahdollisuuksista, ja miten niillä voidaan kehittää asiakkaan omaa liiketoimintaa ja siten kehittää heidän omia asiakkuuksiaan. Asiakkuuksienhoidossa tulee huomioida, että asiakkailla säilyy tunne, että ovat arvokkaita yritykselle, joten palvelun laatuun ja muuhun yhteydenpitoon myynnin ohella tulee panostaa. Asiakkuuteen panostaminen voi tapahtua esimerkiksi järjestämällä heille laadukkaita kehityskeskusteluja tai epävirallisempia asiakastilaisuuksia.

BA-, BB-, BC-asiakkuuksien osalta pyri lisämyyntiin, mutta vältä turhia kustannuksia siihen pyrkiessä. Näiden asiakkuuksien osalta lisämyynti on mahdollista, mutta ei niin suuressa määrin. Panosta kustannustehokkaaseen, mutta laadukkaaseen palveluun. Heidän kohdallaan voidaan toteuttaa myyntikampanjoita lisäämään myyntiä, mutta jättää sen jälkeinen henkilökohtaisen myyntityön osuus hieman pienemmäksi kuin A-ryhmän asiakkuuksien osalla. Henkilökohtaisia palavereja ei myöskään tarvitse järjestää yhtä usein kuin A-ryhmälle. Näiden ryhmien kesken panosta laadullisesti enemmän BA-asiakkuuksiin kuin BC-asiakkuuksiin. Toisaalta taas BC ja BB asiakkuuksia tulisi saada aktivoitua, mutta kannattaa kiinnittää huomiota siihen, mihin suuntaan asiakas on menossa. Esimerkiksi BC-ryhmään kuuluvan asiakkuuden passivoituessa kannattaa yrityksen pohtia onko heillä tarpeeksi resursseja sen aktivoimiseen, sillä asiakkuuden kannattavuus tällä hetkellä ei ole kovin hyvä, eikä potentiaaliakaan ole yhtä paljon kuin AC-asiakkuuksilla. BB-

luokkaan kuuluvien asiakkuuksien kutsuminen mahdollisiin asiakastilaisuuksiin on perusteltua, sillä he ovat kannattavia asiakkaita yritykselle ja heillä on myös jonkin verran potentiaalia.

CA-, CB- ja CC-asiakkuuksista pidä säännöllisesti yhteyttä CA-asiakkaisiin, sillä he ovat kannattavia tällä hetkellä, vaikkei heidän osalta voidakaan puhua potentiaalisesta kannattavuudesta. Myyntikampanjasta riippuen voidaan perutellusti jättää C-luokkaan kuuluvat asiakkuudet pois, jolloin säästetään resursseja. Heillä ei ole potentiaalia kasvuun. CA-asiakkuudet kannattaa kutsua asiakastilaisuuksiin, jotta saadaan samalla ylläpidettyä asiakaskontaktia.

Uusiasiakkuus -vaihe

Asiakkaan potentiaalinen arvo (y-akseli), asiakkaan nykyinen arvo (x-akseli)

A	AC	AB	AA
	-aktivoi - kontaktoi 1krt/2vko -henk.koht. tapaamiset vähintään kerran kk:ssa palaute/kehityskeskustelu -asiakastilaisuudet -kampanjat -tuotekehitykseen osallistuminen -asiakastuki, välitön reagointi	-aktivoi -kontaktoi 1krt/2vko -Henk.koht. tapaamiset vähintään kerran kk:ssa palaute/kehityskeskustelu -asiakastilaisuudet -kampanjat -tuotekehitykseen osallistuminen -asiakastuki, välitön reagointi	-key accounter -lisäkoulutus - panosta yhteydenpidon laatuun -henk.koht. .tapaamiset vähintään kerran kk:ssa -palaute/ kehityskeskustelut -asiakastilaisuudet -tuotekehitykseen osallistuminen -asiakaspalvelu & -tuki
	B	BB	BA
	BC		
	-kampanjat -henk.koht tapaamiset tarpeen mukaan (1-2kk välein) -yhteydenpidossa painotettu puheluita ja sähköpostia -perus asiakastuki	-kampanjat -henk.koht tapaamiset tarpeen mukaan (1-2kk välein) -yhteydenpidossa painotettu puheluita ja sähköpostia -perus asiakastuki	-kampanjat -asiakastuki -> nopea reagointi -henk.koht. tapaamiset vähintään kerran 1-2kk:ssa -yhteydenpidossa mielummin puh.soittoja kuin s.postia -asiakastilaisuudet -palautekeskustelut
C	CC	CB	CA
	-älä sido resursseja -tulisiko asiakkuudesta luopua -> päätä asiakkuus, mutta tyylikkäästi	-älä sido turhaan resursseja -ei tarvetta kehitystoimenpiteisiin -yhteydenpito pääasiallisesti s.postin ja puhelinsoittojen varassa	-pidä tyytyväisenä, mutta älä panosta -asiakastilaisuudet -kontaktoi säännöllisesti puhelinsoitto, s.posti -henk.koht. tapaamiset kerran 2kk -> kerää palaute -asiakastuki - hyödynnä annettu palaute

C

B

A

Kypsäasiakkuus -vaihe

Asiakkaan potentiaalinen arvo (y-akseli), asiakkaan nykyinen arvo (x-akseli)

A	AC	AB	AA
	<ul style="list-style-type: none"> -aktivoi -ota yhteyttä kerran kk:saa -tulevaisuuden visiointi -myyntikampanjat -asiakastilaisuudet -kehitystoimenpiteet -> kerää palaute 	<ul style="list-style-type: none"> -aktivoi -ota yhteyttä kerran kk:ssa -tulevaisuuden visiointi -myyntikampanjat -asiakastilaisuudet -kehitystoimenpiteet -> kerää palaute 	<ul style="list-style-type: none"> -key accounter -ota yhteyttä noin kerran 2kk:ssa -lisäkoulutus tarvittaessa -asiakastilaisuudet -kehityskeskustelut -palautteen kerääminen -> key accounter -lisämyynti -asiakaspalvelu & -tuki
	BC	BB	BA
B	<ul style="list-style-type: none"> -myyntikampanjat -> -pyri lisämyyntiin -yhteydenpito pääasiallisesti sähköpostilla & puhelut -karsi kustannuksista - perus asiakastuki 	<ul style="list-style-type: none"> -myyntikampanjat -> -pyri lisämyyntiin -yhteydenpidossa painotettu puheluita ja sähköpostia - vältä turhia kustannuksia - perus asiakastuki 	<ul style="list-style-type: none"> -myyntikampanjat -> -pyri lisämyyntiin -asiakastilaisuudet -asiakastuki -> nopea reagointi -henk.koht. tapaamiset vähintään kerran 1-2kk:ssa -yhteydenpidossa mieluummin puh.soiittoja kuin s.postia
	CC	CB	CA
C	<ul style="list-style-type: none"> - minimoi kustannukset -älä panosta - tulisiko asiakkuudesta luopua 	<ul style="list-style-type: none"> -älä panosta resursseja -karsi kustannuksia -ei tarvetta kehitystoimenpiteisiin -yhteydenpito pääasiallisesti s.postin ja puhelinsoittojen varassa 	<ul style="list-style-type: none"> --pidä tyytyväisenä, mutta älä panosta -asiakastilaisuudet -henk.koht tapaamiset kerran 2kk -> kerää palaute -asiakastuki

C

B

A

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli asiakkuudenhoitomallin vaatimukset ja sen luominen. Lisäksi tässä opinnäytetyössä käsiteltiin erialaisia asiakkuuksia kuten myös asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta.

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin asiakkuudenhoitomallin luominen case yritys Rosendahl Digital Networks Oy:lle. Työn odotettiin tarjoavan selkeän mallin asiakkuuksienhoitoon. Lisäksi työn odotettiin antavan tietoa asiakkuudenhoitomallin vaatimuksista sekä selvittää mahdolliset eroavaisuudet haastateltavien Rosendahl Digital Networks Oy:n asiakkaiden ja työntekijöiden välillä liittyen asiakkuuteen ja sen hoitoon, kuten myös asiakkaiden odotuksiin. Työn tarkoituksena on yhdenmuukaistaa asiakkuuksienhoitoa yrityksen sisällä ja luoda sen toteutukseen selkeyttä.

Teoriaosan alussa käsiteltiin asiakkuuslähtöisyyttä, asiakkuudenhallintaa ja -hoitoa, kuten myös eri asiakasryhmiä sekä strategisia asiakkuuksia. Tämän jälkeen siirryttiin lähemmin tarkastelemaan asiakastiedon hyödyntämistä, asiakkuuksien kartoittamista, asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä. Lisäksi käytiin läpi asiakasstrategioista asiakkuuden elinkaarimalli ja ABC -analyysi.

Empiriaosan lähtökohtana oli luoda asiakkuudenhoitomalli Rosendahl Digital Networks Oy:lle pohjaten haastatteluihin ja teoriassa käsiteltyihin asioihin. Syvähaastatteluiden tarkoituksena oli tutkia asiakkaiden ja työntekijöiden näkemyksiä asiakkuuden eri vaiheista, yhteydenpidosta ja palautteesta. Lisäksi haastatteluiden haluttiin tuovan tietoa koettuun asiakkuudentasoon vaikuttavista asioista: mikä asiakkuuden vaihe on koettu tärkeimmäksi, mitä odotetaan asiakaspalvelulta, sekä kuinka tuotteiden kehitys ja kehitystyöhön osallistuminen koetaan.

Syvähaastatteluiden osalta ei saatu täysin yhteneviä vastauksia asiakkaiden eikä työntekijöiden keskuudessa. Saaduista tuloksista oli kuitenkin nähtävissä yleinen linjaus käsiteltäviin asioihin. Vastauksien eroavaisuuksiin vaikutti myös, se että kyseessä oli syvähaastattelu, eli selkeitä kysymyksiä ja vaihtoehtoja ei ollut annettu haastateltaville. Jos haastateltavia asiakkaita olisi ollut enemmän, olisi vastauksien

yhdenmukaisuus varmastikin vahvistunut. Työntekijöiden osalta vastauksien erilaisuus paikoin selittyy sillä, että haastateltavien työnkuvat olivat melko poikkeavat toisistaan. Yleisesti ottaen oli kuitenkin nähtävillä, mihin asioihin asiakkaat haluavat, että toimittaja panostaa asiakkuudenhoidossa.

Jatkotoimenpiteenä tälle luodulle asiakkuudenhoitomallille on, että Rosendahl Digital Networks Oy:n sisällä asiakkuudenhoitomallia kehitetään eteenpäin ja täydennetään täsmätoimenpiteillä. Tämän luodun asiakkuudenhoitomallin tarkoitus on ohjata yrityksen toimintaa enemmän asiakkuuslähtöiseen suuntaan. Lisäksi tavoitteena oli tarjota perusmalli asiakkuudenhoitoon, jota yritys voi lähteä täydentämään tulevaisuudessa. RDN:n kannattaisi kuitenkin noin viiden vuoden kuluttua tästä, kun yritys on kasvanut hiukan, luoda uusi sen hetkisiä tarpeita ja vaatimuksia paremmin vastaava asiakkuudenhoitomalli pohjaten tähän nyt luotuun malliin tai kehittää uuden tiedon pohjalta aivan uusi malli. Tämä sen takia, että nykyinen malli on suunniteltu uudelle, liiketoiminnan kasvuun tähtäävälle yritykselle.

Tässä opinnäytetyössä on onnistuttu kattamaan asetetut tavoitteet, eli on luotu case yritys Rosendahl Digital Networks Oy:n käyttöön asiakkuudenhoitomalli. Lisäksi haastatteluissa selvisi laajemmin tietoa asiakkuudesta, kuin ehkä alun perin oli ajateltu. Haastatteluissa selvisi ne asiat joihin yrityksen tulee kiinnittää huomiota ja panostaa toiminnassaan. Niin ikään selvisi myös, miltä osin yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden näkemykset yhtenevät ja miltä osin löytyy taas eroavaisuuksia, lähinnä asioiden tärkeysnäkökulmasta.

Haastatteluiden kautta saatujen tietojen pohjalta voidaan todeta, että yrityksellä on käyttöä yhtenevälle toimintamallille asiakkuudenhoitoon. Työntekijöiden keskuudesta löytyy tarvittavaa tietoa asiakkuuksien hoitoon, mutta se on suureksi osin jakautunut eri ihmisten kesken. Haastatteluista jäi tunne, että asiakkuudenhoitoon liittyvistä asioista kyllä tiedetään, mutta itse toteutus on jäänyt paikoin. Lisäksi tuli vaikutelma asiakkuuksien luokittelun tärkeydestä yrityksen sisällä, sillä asiakkuuksien välille ei vastausten perusteella tehty juurikaan eroa. Tämä puolestaan vaikuttaa yrityksen resurssien hallintaan. Luodun asiakkuudenhoitomallin avulla yritys

pystyy huolehtimaan asiakkuuksistaan niiden arvon perusteella ja siten tehostamaan ja kohdentamaan resurssejaan paremmin.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

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

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing. Second Edition: John Wiley & Sons, Ltd, England.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. Porvoo: WSOY.

Gummesson, E. 2000. Qualitative Methods in Management Research. Second Edition: Sage Publications, Inc, California, United States of America.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Hougaard, S. & Bjerre, M. 2002. Strategic Relationship Marketing. First edition: Samfundslitteratur Press.

Jenkins, M. 2002. The Customer Centred Strategy. A Pearson Education Print on Demand Edition: Printed & Bound by Anthony Rowe Ltd, Eastbourne.

- Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. B 2 B Brand Management. Heidelberg: Springer Berlin, Printed in Germany.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lele, M.M., Sheth, J.N. 1991. Asiakas menestyksen avain. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Peelen, E. 2005. Customer Relationship Management. Edition Pearson Education Limited: Printed by Ashford Colour Press Ltd., Gosport.
- Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja 2005 -Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Fram.
- Roberts-Phelps, G. 2001. Customer Relationship Management. Hawksmere, London, Great Britain.
- Rope, T. 1998. Business to business –markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyys johtaminen. Juva: WSOY.
- Storbacka, K. 2006. Driving Growth with Customer Asset Management. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. RED. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas. Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kurssimateriaali

Kinnunen, R. 2005. Kurssi: Tutkimusmenetelmät, Lahti

Sulkanen, L. 2006. Kurssi: Suhdemarkkinointi, Lahti

Weisenböck, E. 2007. Kurssi: Trends in International Sales Management. Wiener Neustadt, Itävalta.

Elektroniset lähteet:

Turun Sanomat [verkkojulkaisu] 2002 [viitattu 10.12.2007] Saatavissa: <http://www.tukkk.fi/~rsuomi/Arkisto/TS%200201025%20Kanta-asiakkuus%20a.pdf>

Wikipedia. Key account manager. [verkkojulkaisu] 2007 [viitattu 13.3.2008] Saatavissa: http://sv.wikipedia.org/wiki/Key_account_manager

BNET Business Dictionary. Business Definition for: Key Account Management. [verkkajulkaisu] 2008 [viitattu 13.3.2008] Saatavissa: <http://dictionary.bnet.com/definition/key+account+management.html>

Järvinen, T. Onko asiakassuhteen elinkaariajattelu elinkaarensa päässä? [verkkajulkaisu] 2005 [viitattu 19.3.2008] Saatavissa: <http://www.asiakkuus.com/materiaali/elinkaari.pdf>

Mutanen, T. Asiakkaan elinkaariarvon viitekehys. [verkkajulkaisu] VTT 2005 [viitattu 23.3.2008] Saatavissa: http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2005/ltv_raportti.pdf

Heiskanen, A. Palveluyrityksen asiakkuusmuodot. [verkkajulkaisu] AE Partners Oy 2004 [viitattu 23.3.2008] Saatavissa: <http://www.aepartners.fi/julkaisut/esitelmat/files/TKK-RAK-04.pdf>

Berry, J. ABC Analysis [verkkoartikkeli] The Berry Group 1999. [viitattu 24.3.2008] Saatavissa: <http://membrane.com/buylow/think/articles/abc.htm>

Rosendahl Digital Networks Oy [verkkajulkaisu] 2008 com [viitattu 27.3.2008] Saatavissa: <http://www.rdnsoftware.com>. <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Tilastokeskus [verkkajulkaisu] 2008 [viitattu 1.4.2008] Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Turun yliopisto [verkkajulkaisu] [viitattu 2.4.2008] Saatavissa : http://www.tkk.utu.fi/avoin/opetustarjonta/oppiaineet_ja_opetusohjelmat/psykologia/index/spotti1valrel.pdf

Haastattelut

Partnership-johtaja 2008. Rosendahl Digital Networks Oy. Haastattelu 6.3.2008

Asiakaspalvelu- ja -tukipäällikkö 2008. Rosendahl Digital Networks Oy. Haastattelu 6.3.2008

Asiakaspalvelukoordinaattori 2008. Rosendahl Digital Networks Oy. Haastattelu 6.3.2008

Tuotepäällikkö 2008. Rosendahl Digital Networks Oy. Haastattelu 6.3.2008

Myyntipäällikkö 2008. Rosendahl Digital Networks Oy. Haastattelu 7.3.2008

Operatiivinen johtaja 2008. Rosendahl Digital Networks Oy. Haastattelu 7.3.2008

Toimitusjohtaja 2008. Naisten Pukutehdas Oy. Haastattelu 12.3.2008

Järjestelmäpäällikkö 2008. Oy Vallila Interior Ab. Haastattelu 14.3.2008

Myynnin järjestelmien vastaava 2008. Virke Oy. Haastattelu 17.3.2008

Tietohallintopäällikkö 2008. Marimekko Oyj. Haastattelu 18.3.2008

LIITTEET

LIITTE 1

HAASTATTELURUNKO

Kysymykset asiakkaille:

1. Mitkä ovat suurimmat vaikuttimet ja toiveet etsiessä uutta toimittajaa ja asiakkuuden aloituspäätöstä tehdessä

2. Miten toiveet ja odotukset muovautuvat ja muuttuvat
 - a) Uusiasiakas vaiheessa?
 - b) Kypsässä asiakkuudenvaiheessa

3. Missä kohtaa koet, että
 - a) Asiakkuuteen tulisi panostaa eniten?
 - b) Tarvittavaa palvelua ei saa tai saatu palvelu ei kohtaa tarpeita?

4. Miten toivoisit yhteydenpidon tapahtuvan? Tulisiko palvelun tarjoajan olla aktiivisemmin yhteydessä?

5. Miten tärkeäksi näet palautteen antamisen ja miten haluaisit sitä antaa?

6. IT firman ollessa kyseessä, mitä odotuksia on tuotteiden kehittymisen kannalta ja miten koet itse kehitystyöhön osallistumisen?

7. Mikä saa harkitsemaan palveluntarjoajan vaihtamista?

Kysymykset henkilökunnalle:

1. Mitkä luulet olevan suurimmat vaikuttimet ja toiveet asiakkaalla hänen lähtiessä etsimään uutta toimittajaa ja asiakkuuden aloituspäätöstä tehdessä?

2. Miten asiakkaan tarpeet (toiveet ja odotukset) muovautuvat ja muuttuvat
 - a) Uusiasiakas vaiheesta
 - b) Kypsässä asiakkuudenvaiheessa

3. Missä kohtaa koet, että
 - a) Asiakkuuteen tulisi panostaa eniten?
 - b) Tarvittavaa palvelua ei saa tai saatu palvelu ei kohtaa tarpeita?

4. Miten toivoisit yhteydenpidon tapahtuvan? Tulisiko olla aktiivisemmin yhteydessä?

5. Miten tärkeäksi näet palautteen antamisen yrityksen toimintaa ajatellen ja miten haluaisit sitä saada?

6. Mitä odotuksia luulet, että asiakkaalla on liittyen tuotteiden kehittämiseen ja ovatko he kiinnostuneita osallistumaan itse kehitystyöhön?

7. Minkä uskot asiakkaan saavan harkitsemaan palveluntarjoajan vaihtamista?