



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjauksen kehittäminen

Hintsanen, Taru

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjauksen kehittäminen

Taru Hintsanen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu 2016

Taru Hintsanen

Asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjauksen kehittäminen

Vuosi 2016 Sivumäärä 68

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää miten kohdeyrityksen asiakkuudenhallintaa ja myynnin ohjausta tulisi kehittää. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisilla toimilla kohdeyrityksen kannattaisi kehittää asiakkuudenhallintaa ja myynnin ohjausta, jotta myynnin resurssit voitaisiin kohdistaa yrityksen kannattavuuden kannalta oikeiden asiakasryhmien myynnin kasvattamiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui asiakkuudenhallinnan, asiakasstrategian, asiakassegmentoinnin, B2B-myyntin ja myynnin ohjaamisen ympärille. Tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen tutkimusote, jonka aineistoa kerättiin asiakastyytyväisyyskyselynä, kohdeyrityksen nykytila-arviokyselynä, käytännöntyön kokemuksina sekä analysoimalla erilaisia myyntitilastoja.

Tutkimuksen tuloksista saatiin monia kehitysehdotuksia koko yrityksen toiminnan tehostamiseksi. Tärkeimmiksi kehitysehdotuksiksi nousivat kohdeyrityksen koko asiakas- ja myyntistrategian sekä asiakassegmentoinnin kehittäminen. Tutkimuksen edetessä saatiin kohdennettua asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjauksen kehittämissuunnitelman pohjaksi vaadittuja аспекteja, joiden tuloksena voitiin luoda konkreettiselle kehittämisprojektille runko.

Asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjaamisen kehittäminen on monien erillisten prosessien kehittämistä ja kokonaisuutena aikaa vievä muutos, joka vaatii organisaatioltaan sitoutumista. Asiakkuudenhallinnan ja myyntitoimien kehittäminen on samalla koko asiakaslähtöisen yrityksen toimintojen kehittämistä.

Prosessina strategiaan pohjautuvan asiakkuuden ja myynnin kehittäminen on kannattavuuden kasvua hakevalle yritykselle jatkuva kehittämistyö, jonka onnistuminen toisi yrityksen toimintaan tehokkuutta, auttaisi resurssien oikeanlaisessa kohdentamisessa ja parantaisi yrityksen kannattavuutta, jolloin saavutettaisiin paremmat menestymismahdollisuudet.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, asiakasstrategia, asiakassegmentointi, B2B-myynti, myynnin ohjaaminen.

Taru Hintsanen

The Development of Customer Relationship Management and Sales Management

Year	2016	Pages	68
-------------	-------------	--------------	-----------

The aim of this Bachelor's was to establish how the target company's customer relationship management and sales management could be developed. The goal of this thesis was to demonstrate the concrete actions that the target company should do to advance their customer relationship management, so that sales resources could be allocated to the most profitable customer group.

The study's theoretical frame of reference was built around customer relationship management, customer strategy, customer segmentation, B2B-sales and on sales management. A qualitative research approach was used to collect information from a customer satisfaction survey, an assessment questionnaire on the target company's current state, practical work experience as well as an analysis of sales statistics.

The results highlighted many development proposals for the target company to improve its efficiency. The most important proposals were found to be connected to the development of sales and customer strategy and also to the development of customer segmentation. As the study progressed the main development proposals were targeted so well that it was possible to create the frame for the practical development project to improve customer relationship management and sales management.

The development work of the customer relationship management and sales management consists of a number of separate processes. It is a time consuming change that requires the whole organization's commitment. Customer relationship management and sales management are at the same time the development of the whole of a customer-oriented company's operations.

When a company seeks to increase its profitability, the process of developing a strategy for customer relationship management and sales management should be constant. Therefore, a successful development process would bring operational efficiency to a company's activities, improve its profitability and thereby make it possible to achieve more business success.

Keywords: Customer Relationship Management, Customer Segmentation, Customer Satisfaction, B2B Sales, Sales Management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite, rajaus, tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
1.3	Tutkimusmenetelmät	9
1.4	Reliabiliteetti ja validiteetti	11
2	Kohdeyritys.....	13
3	Asiakkuuksien hallinta.....	14
3.1	Asiakkuudenhallinta CRM	15
3.2	Asiakkuuksien johtaminen	18
3.3	Asiakkuudenhallinnan hyödyt	20
3.4	Asiakkuusstrategia ja segmentointi	21
3.5	Asiakastyytyväisyys ja asiakasymmärrys	23
3.6	Asiakkuudenhallinnan kehittäminen	26
4	B2B-myynti	28
4.1	Myyntihenkisyys	30
4.2	Myyntistrategia	31
4.3	Käytännön myyntiprosessi	33
4.4	Asiakasryhmien vaikutus myyntityöhön	35
4.5	Myynti ohjauksen kehittäminen	38
5	Kohdeyrityksen asiakkuus- ja myyntiprosessien tutkiminen.....	42
5.1	Asiakastyytyväisyyskysely	44
5.2	Kyselylomakkeen laadinta, testaus ja toteuttaminen	45
5.3	Kohdeyrityksen nykytila-arviokysely	46
5.4	Kohdeyrityksen nykytila-arviolomakkeen laadinta, testaus ja toteuttaminen	46
6	Kohdeyrityksen asiakkuus- ja myyntiprosessien tulokset	47
6.1	Asiakastyytyväisyys	48
6.2	Kohdeyrityksen nykytila.....	52
6.3	Asiakkuudenhallinnan ja myynti ohjauksen kehittämissuunnitelman pohja	56
7	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	60
	Lähteet	61
	Kuviot	64
	Liitteet.....	65

1 Johdanto

Kannattava liiketoiminta vaatii tekijöiltään jatkuvan kehitysprosessin. Kilpailuympäristö ja asiakkaiden tapa ostaa muuttuu alati ja kaupanalalla kilpailu maksavista asiakkaista elää jatkuvaa muutosprosessia. Kasvua ja kannattavuutta hakevat yritykset tarvitsevat riittävän määrän asiakkaita yrityksensä olemassaolon jatkumiseksi. Varsinkin kaupan alalla kilpailu maksavista asiakkaista on ankaraa, kun kilpailua käydään nykYTEKNOLOGIAN tarjoamalla uusilla tavoilla ja kanavilla. Uudet markkinat ja uudet innovaatiot kutsuvat jatkuvasti uusia yrityksiä mukaan kilpailuun ja yritysten kehittyminen tässä muutoksessa on pysyvä elinehto yritysten toiminnan kannattavuudelle.

Menestyäkseen markkinoilla tulee yritysten keskittyä oman toimintansa tehostamiseen huomioimalla yrityksen kallein pääoma, tyytyväiset asiakkaat, jotka kerta toisensa jälkeen palaavat asioimaan ja ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita. Asiakaspääoman arvostaminen ja kasvattaminen on rinnastettavissa liikevaihdon ja kannattavuuden kasvattamista. Asiakaslähtöinen ajattelu on tullut pysyäkseen. Muuttuneissa markkinoissa asiakkaiden on yhä helpompi valita missä he haluavat asioida ja löytää ne kanavat, joista he kokevat saavansa hakemaansa hyötyä suhteessa antamaansa arvoon. Käytännön tasolla yritysten tulisi tunnistaa asiakkaiden tarpeet entistä paremmin ja kyetä täyttämään ne vastaten asiakkaiden asettamia odotuksia. (Mäntyneva 2001, 9-11.)

Asiakkuuksien parempi hallinta ja asiakkuuksien kehittäminen ovat yrityksen strategisia valintoja sille, miten yrityksen kannattaa toimia asiakkaidensa kanssa ja miten asiakkuudenhallinta saadaan kohdistettua vastaamaan asiakkaiden sekä yrityksen tarpeita. Kannattavuuden ja asiakashallinnan kehittämiseksi yrityksen on tunnistettava millaisia asiakkaita yrityksellä on ja millaisia kasvumahdollisuuksia nämä asiakkuudet tarjoavat. Asiakkuuksien ollessa usein keskenään erilaisia, kannattaa erilaiset asiakkuudet segmentoida yrityksen näkökulmasta vastaamaan eri asiakasegmenttien tuomaa myynnillistä kannattavuutta. Asiakkuuksien oikeanlainen segmentointi helpottaa yrityksen asiakkuuksien hallintaa ja tehostaa myynnin oikeanlaista kohdistusta suhteessa yrityksen olemassa oleviin resursseihin ja mahdollistaa näin asiakaspääoman ja kannattavuuden kehittymisen. (Porkka 2014; Mäntyneva 2001, 11-12.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miten kohdeyrityksen asiakkuudenhallintaa ja myynnin ohjausta tulisi kehittää. Tutkimuksen toivotaan tuovan esiin konkreettisia keinoja siihen, miten kohdeyritys voi jatkossa kehittää ja ohjata myynnillisiä toimiaan sekä kohdentaa ne vastaamaan paremmin yrityksen kannattavuuden kannalta oikein segmentoitujen asiakasryhmien myynnin kasvattamista.

1.1 Opinnäytetyön tavoite rajaus, tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytteen tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen asiakkuudenhallintaa ja myynnin ohjausta. Tavoitteena on samalla nostaa esille asiakkailta ja henkilöstöltä tulevia kehitysehdotuksia koskien yrityksen asiakas- myyntiprosesseja. Näiden esiin tulevien kehitysehdotuksien avulla on tarkoitus luoda kohdeyritykselle asiakkuuden ja myynnin ohjauksen kehittämissuunnitelma. Kohdeyrityksen on lähitulevaisuudessa tarkoitus siirtyä käyttämään kaupallista CRM-järjestelmää. Tätä opinnäytetyötä tuloksineen on tarkoitus hyödyntää pohjana kohdeyrityksen lopullisessa CRM-järjestelmässä.

Opinnäytetyön sisältämien kyselyillä avulla toivotaan saavutettavan kohdeyrityksen toiminnan tehostamiseen muitakin konkreettisia asioita, joiden kautta nopeasti kasvaneen yrityksen toimintaa voidaan tehostaa entisestään. Näitä tämän opinnäytetyön aihealueen ulkopuolelle jääviä toiminnan tehostamishuomioita tullaan jatkokesittelemään yrityksen toiminnassa omana projektina.

Kohdeyrityksen asiakaspääomasta yli 90 % on yritysasiakkaita, joten opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain kohdeyrityksen B2B-asiakkuuksia ja heille kohdistettua myyntiä. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin yrityksen yksityisille kuluttajille tapahtuva myynti sekä yrityksen verkkokauppamyynti.

Kohdeyrityksen tämän hetkinen asiakassegmentointi ei enää täysin vastaa kasvaneen yrityksen tarpeita ja tarvitsee päivitystä. Samalla halutaan kartoittaa tarvetta ottaa käyttöön asiakkuudenhallintajärjestelmä, jota kohdeyrityksessä ei tällä hetkellä ole käytössä. Tutkimusongelmana on rakentaa nopeasti kasvaneelle yritykselle sen asiakkuudenhallintaan ja myynnin ohjaukseen alustava kehittämissuunnitelma, jotta kohdeyrityksen myynnin ohjattavuus ja kannattavuus kehittyisi.

Tutkimusongelma voidaan asetella kysymysmuodossa seuraavasti.

Pääongelma:

Millä toimilla kohdeyrityksen asiakashallinnan ja myynnin ohjauksen kehittäminen aloitetaan?

Alaongelmat:

- Mikä on kohdeyrityksen tämän hetkinen asiakas- ja myyntiprosessien tila?
- Mihin asioihin on kiinnitettävä huomiota asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjauksen kehittämisessä?

Teoria toimii tämän opinnäytteen pohjana aiheen tutkimiselle. Opinnäytetyön teoria-aiheista on kirjoitettu valtavasti ja työhön liitetty teoria on pyritty rajaamaan tutkimuksen kannalta keskeisiin käsitteisiin. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pääpaino on asiakkuudenhallinnassa ja B2B-myyntissä. Asiakashallintaan paneudutaan perusteiden ja tavoitteiden kautta ja sitä tarkastellaan myöskin asiakkaiden näkökulmasta. B2B-myyntin osalta teoria keskittyy käytännön myyntiprosesseihin ja niiden toimintojen ohjaamiseen. Näistä osa-alueista muodostuvat tämän tutkimuksen teorian keskeisimmät käsitteet; asiakkuudenhallinta, asiakassegmentointi asiakastyytyväisyys, B2B-myynti ja myynnin ohjaaminen. Keskeisten käsitteiden määritelmät on kuvattu alla olevassa kuviossa yksi.

Käsite:	Käsitteen määritelmä:
Asiakkuudenhallinta	Asiakslähtöinen ajattelutapa yrityksessä sekä siihen liittyvät tietojärjestelmät. Synonyymi CRM.
Customer relationship management, CRM	Moniulotteinen termi, tarkoittaa ainakin seuraavia asioita: Käsitteenä: CRM on määritelmä toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla yritys järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan. Prosessina: CRM:lla hallitaan kaikkia asiakaskohtauksia. (esim. markkinointi, myynti, asiakaspalvelu) Lähestymistapana: CRM on asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen. Tietojärjestelmänä: CRM-järjestelmän avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa. Liiketoimintastrategiana: CRM mahdollistaa asiakkaiden kannattavuuden, tuottojen ja tyytyväisyyden maksimoinnin.
Asiakassegmentointi	Asiakkaiden luokittelu tai ryhmittely, yhtenäisiin, järkeviin helposti käsiteltäviin segmenttiluokkiin, jotka perustuvat esimerkiksi ostojen määrään, asiakkaan ostopotentiaaliin, ostokäyttäytymiseen ja asiakkaan tarpeisiin.
B2B-myynti	Liiketoiminta, joka tapahtuu kahden yrityksen välillä.

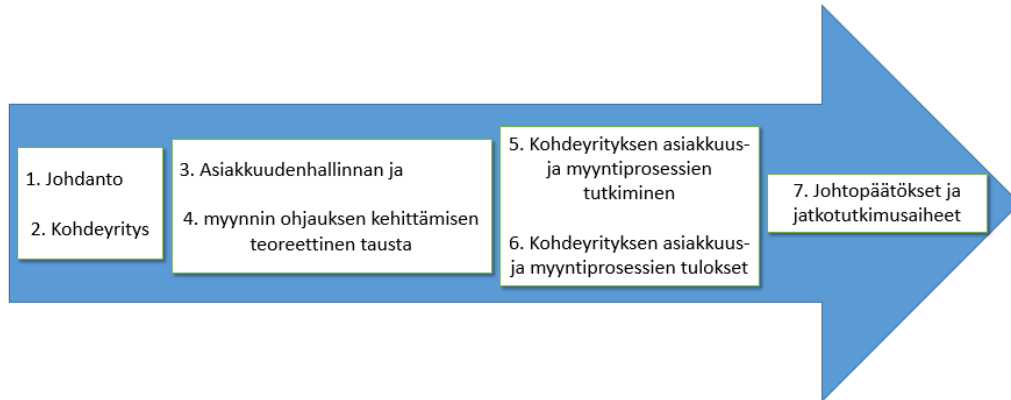
Kuvio 1: Keskeisten käsitteiden määritelmät (Oksanen 2010, 22; Porkka 2014.)

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Johdantoluvulla avataan lukijalle opinnäytetyön aihepiiriä ja taustoja. Tässä luvussa käsitellään samalla työhön valittuja tutkimusmenetelmiä, tiedonkeruu ja analyysimenetelmiä sekä tutkimuksen luotettavuus. Luvulla kaksi avataan opinnäytetyössä anonyymina pysyvän kohdeyrityksen taustaa ja tämän kehitystutkimuksen tarvetta. Luvussa kolme ja neljä esitetään tämän opinnäytetyön teoreettinen tausta, eli asiakkuudenhallinta ja B2B-myynti, sekä näihin liittyviä asioita, kuten asiakkuuksien segmentointi, asiakastyytyväisyys, myyntistrategia ja myynnin ohjauksen kehittäminen. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen jälkeen luvussa viisi käydään läpi kehittämistutkimuksen toteuttaminen. Luvussa kuusi esitellään ja analysoidaan toteutetun tutkimuksen tulokset, jotka perustuvat

tutkitun aineiston analyysihin. Viimeisessä luvussa seitsemän käsitellään tutkimuksessa esiin tulleita johtopäätöksiä, opinnäytetyön onnistumista ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

Opinnäytetyön rakenne voidaan kuvata seuraaviin vaiheisiin.



Kuvio 2: Opinnäytetyön rakenne

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi tässä työssä valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus sisältää edetessään teoreettisia pohdintoja, kaksi kyselytutkimusta, sekä yhteenvetona kehityssuunnitelman. Kehittämissuunnitelmassa käsitellään konkreettisia ideoita ja käytännön toimia asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjattavuuden kehittämiseksi.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii valinnaksi silloin, kun tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole etsiä keskeisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia kuten määrälliset menetelmät tekevät. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on esimerkiksi tutkia kohteeksi valittuja tapoja tai ilmiöitä. Laadulliset menetelmät sallivat tutkittaville asioille, ilmiöille ja vastaajille liikkumatilaa. Laadullisen tutkimuksen kautta voidaan saavuttaa aihepiiristä ja tutkimuksesta yleisesti enemmän palkitsevia käytännön tulkintoja sekä saada tutkimusvastauksina yksityiskohtaista ihmispohjaista kokemus- ja tuntemusdataa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä, sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2003, 15-19). Käytännössä tämä tarkoittaa tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille, sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 174.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein harkinnanvaraista otantaa, jolloin tutkittavia yksilöitä ei valita suurta määrää, vaan tutkitaan selvästi perusteellisemmin, jolloin aineiston laadun merkitys korostuu. (Eskola & Suoranta 2003, 19; Metsämuuronen 2006, 83.)

Laadullinen tutkimus on käyttökelpoisiin silloin, kun se on käytännöllinen ja auttaa koko tutkimusta. Tutkimustekniikka on käytännöllinen, kun se onnistuu kytkemään teorian, hypoteesit ja tutkimustekniikan yhteen. (Metsämuuronen 2006, 83). Tämän opinnäytteen aihe tutkii käytäntöjä ja teorioita, jotka koskevat ihmisiä ja heidän otaksuntojaan ja näkemyksiään asioista. Aihetta lähestytään sosiaalisesta perspektiivistä, jolloin tämä laaja-alaisempia vastauksia antava tutkimusote on oikeampi vaihtoehto tutkittavalle kohteelle. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ei tulisi erotella toistensa vihollisiksi, vaan ne tulisi nähdä toistensa täydentäjinä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tärkeintä se, miten lopputulokseen päädytään, vaan se kuinka lähelle totuutta päästään. Menetelmällä ei siis ole väliä, vaan tärkeintä on lopputulos. (Metsämuuronen 2008, 7.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tavallista, että tutkimustehtävät ja kysymykset muuttuvat itse tutkimuksen edetessä, jotka itsessään antavat tutkimukselle ja tutkittavalle joustavuutta. Fairbrother (2007, 43). ”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistävyyttä ajatellen. Ajatuksena on kuitenkin alun perin aristoteelinen ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla.” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 182.)

Hyvän laadullisen tutkimuksen prosessin perimmäinen tarkoitus on kuvata monipuolisesti todellisen elämän ilmentymiä. Laadullinen tutkimus prosessi kasaantuu tutkittavan ilmiön ympärille aineistolähtöisesti, jolloin tutkittavaa ilmiötä pyritään tutkimaan mahdollisimman monelta suunnalta kattavasti, luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voidaan pitää jonkin valitun ilmiön näkyviä merkityksiä, niin että lopputulosta voidaan ymmärtää ja tulkita. Tästä syystä teorian kirjoittajat suosivatkin aineiston keruumenetelmiä, joissa tiedonantajien näkökulmat ja näkemykset pääsevät esille. (Hirsjärvi ym.1997.)

Tutkimuksen ensimmäinen osa, asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin otantatutkimuksena puhelimitse. Otantatutkimuksella tarkoitetaan osajoukon, eli otoksen poimimista koko tutkittavasta perusjoukosta. Otannan tarkoitus on löytää mahdollisimman edustava joukko, joka vastaa koko perusjoukkoa pienennetyssä mittakaavassa. Otantaa ja otosta käytettäessä tulisi pyrkiä löytämään koko tutkittavasta joukosta mahdollisimman kattava ja erilainen joukko niin, että saadut vastaukset kattaisivat sisällöllisesti myös otoksen ulkopuolelle jäävän kannan. Otantatutkimuksella voidaan saavuttaa pääsuuntaisia tuloksia, joiden avulla voidaan tehdä päätelmiä ja oletuksia. (Hirsjärvi ym. 2009.) Tässä työssä otantaryhmät valittiin kattamaan koko kohdeyrityksen asiakaskunta, otantaan valikoituneet yritykset olivat kuitenkin satunnaisia valintoja kaikista otantaryhmän määreet täyttävistä asiakkaista.

Tutkimuksen toinen osa toteutettiin kyselytutkimuksena e-lomakkeella ja lähetettiin henkilöstölle sähköpostitse. Kyselytutkimuksen tutumpi kutsumanimi on lomaketutkimus. Menetelmänä tutkimuslomake voi olla joko paperinen tai sähköinen. Yleisimmin tutkimus toteutetaan sähköisenä, koska tällöin se on huomattavasti helpompi täyttää ja analysoida. Kyselylomakkeella voidaan kysyä joko yksittäisiä tai suuria määriä kysymyksiä. Lomaketutkimuksessa kyselylomakkeen suunnittelu, kysymysten laadinta ja kyselyn testaus ennen kyselyn toteuttamista on tärkeää, jotta kysymykset, kyselyn termit ja käsitteet ymmärretään varmasti oikein. Tämän tutkimuksen osalta kohdeyrityksen henkilöstöltä haluttiin saada perustyön ohessa, sitä häiritsemättä, heidän mielteitään yrityksen käytännön toimista, jolloin tämä tutkimustapa osoittautui parhaaksi.

Tutkimuksen ensimmäisen osan asiakastyytyväisyyskyselyssä ja toisen osan henkilöstön nykytila-arviokyselyssä, sekä näiden tulosten analysoinnissa hyödynnettiin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Saadut vastaukset analysoitiin kokonaisuutena sekä toimipaikkakohtaisesti. Kvantitatiiviset eli määrälliset tutkimusmenetelmät sopivat tilanteisiin, joissa tutkitaan jotain konkreettista olemassa olevaa teoriaan tukien. Kvantitatiivinen tutkimustapa keskittyy tilastollisen ja useasti numeraalisen materiaalin käsittelyyn eli ns. selkeiden asioiden tutkimiseen. Kvantitatiivinen tutkimusote sopii silloin, kun halutaan kerätä empiiristä aineistoa, eikä haastateltaville haluta antaa liikaa liikkumatilaa vastauksissaan, tai silloin, kun pyritään tutkimaan eri asioiden välisiä yhteyksiä. (Hirsjärvi ym. 1997).

Tutkimuksen kolmas osa toteutettiin kehityssuunnitelman muodossa teoriaan ja kyselytutkimusten tuloksiin pohjaten. Kyselyistä saatujen vastausten analysoinnin jälkeen toteutettiin tutkimuksen kolmas vaihe, kehityssuunnitelman rungon rakentaminen. Kolmannessa osassa paneuduttiin aiemmissa kyselyissä esiin nousseisiin asiakointiin ja pyrittiin löytämään sieltä kehitysehdotuksia asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjauksen kehittämistavoitteiden tueksi.

1.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetöiden teossa arvioidaan usein tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Termi validiteetti kuvaa tutkimuksen tulosten pätevyyttä ja termillä reliabiliteetti tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, mitä vähemmän sattumalla on osuutta asiaan, sitä parempi on tutkimuksen reliabiliteetti. (Metsämuuronen 2000, 50.)

Reliabiliteetti on sama kuin luotettava. Tutkimus, sen tulokset, päätelmät ja johtopäätökset voivat olla luotettavia, jos siitä on tutkimusta tehdessä pidetty huolta. Tutkimuksen arviointia ja onnistumista voidaan arvioida erilaisten käyttöön suunniteltujen mittareiden avulla.

”Mittari on tarkka jos se on harhaton ja reliaabeli: Mittari on harhaton, jos se ei systemaattisesti ali- tai yliarvioi mitattavan ominaisuuden määrää. Mittari on reliaabeli eli luotettava, jos mittaustulos ei muutu, kun mittaus toistetaan.” (Mellin 2006, 22.)

Tämän kehittämistutkimuksen laatu varmistettiin sillä, että tutkimukseen työstöön osallistui yrityksen henkilöstöä. Kehitystutkimukseen osallistuvat henkilöt ja erityisesti yritysjohto tiesivät jo entuudestaan, ennen tutkimukseen lähtöä mitä kehityskohteita yrityksessä on. Tutkimuksen kyselyissä syntyneet aineistot ovat dokumentoitu yrityksen haltuun. Tämä tutkimus täyttää luotettavuudelle ja pätevyydelle esitetyt vaatimukset tutkimuksen ollessa alustavan suunnitelman mukainen. Kyselylomakkeiden luotettavuuden raja täyttyy silloin kun vastausprosentti ylittää 40 %.

Kvalitatiivisella tutkimusotteella päästiin sisälle kohdeyrityksen toimintaan kyselyiden ja erilaisten materiaalien sekä yrityksen toimitusjohtajan kanssa keskustellen. Tutkimus pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman hyvin valitulla toteutustavalla, niin että kohdeyrityksen tarpeet ja toiveet huomioitiin mahdollisimman kattavasti. Itse kyselyiden vastauksiin vaikuttaa osallistujien oma näkemys ja perustieto kysytyistä asioista. Reliabiliteetti varmistettiin kuvaamalla se mitä on tehty, miten kehitystyö on tehty ja miksi se on tehty. Tutkimuksessa alustettiin se, miksi kehitystutkimuksen tekoon on lähdetty, miten se toteutettiin ja mikä lopputuloksena syntyi. Nämä asiat huomioiden voidaan todeta tutkimuksen reliabiliteetin olevan hyvä.

Validiteetti on sama kuin oikeanlainen, tarkoituksensa täyttävä. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, millä tavoin käytettävä mittari mittaa sitä mitä pyritään mitata. Valitulta, validilta, mittarilta vaaditaan sen kuvaavan tutkittavaa kohdetta tai joukkoa mahdollisimman hyvin ja niin, ettei valittu mittari johdata tutkimusta harhaan. ”Mittari on validi eli oikea, jos se esittää mittauksen kohteena olevaa ominaisuutta oikein, merkityksellisesti ja tarkoituksenmukaisesti ” (Mellin 2006, 22).

Opinnäytetyön validiteetti, joka kuvaa tulosten pätevyyttä täyttyi, kun työvaiheiden jälkeen saatiin luotua pätevä teoriaperusteinen runko kehittämiskohteiden konkreettisen kehittämishankkeen toteuttamiselle. Validiteetin seurattavuus jatkuu nykytila-arviointia toistettaessa, kun tuloksien muutoksista voidaan tulevaisuudessa nähdä kehittymisen suunta.

Valituilla tutkimusotteilla- ja menetelmillä pyritään luomaan yritykselle entistä parempi pohjastruktuuri asiakkuudenhallintaan ja sillä tavoin edesauttaa myynnin ohjattavuuden helpottumista. Kehittämistutkimukselle asetetut tavoitteet vastaavat tutkimuksen tuloksia ja näin voidaan todeta tutkimuksen validiteetin olevan huomioitu hyvin.

Tutkimuksen aihe, sen edistyminen ja tutkimuksen tulosten kautta saavutetut tiedot otettiin yrityksessä mielenkiinnolla vastaan. Tämä opinnäytetyö ja siinä tehdyt kyselyt mahdollistavat sen, että kehittämisen tuloksia voidaan yrityksessä seurata jatkossa, niin lyhyellä, kuin pitkällä aikavälillä. Kehitystutkimuksen tuloksena kohdeyritykselle syntyi asiakkuudenhallintaan ja myynnin ohjaukseen kehittämissuunnitelma, jonka yhteenvetorungon avulla yritys pääsee aloittamaan konkreettisen kehittämistyön. Kyseistä kehitystyötä jatketaan tämän opinnäytetyön päätyttyä.

2 Kohdeyritys

Kohdeyritys on osa ruotsalaista konsernia. Koko konsernissa on yhteensä 49 liikettä Ruotsissa, Norjassa, Suomessa ja Virossa. Työntekijöitä konsernissa on noin 400. Liikevaihto vuonna 2015 oli noin 108 miljoonaa euroa. Konsernille laatu ja palvelu ovat ensiarvoisen tärkeitä seikkoja. Korkealaatuisten tuotteiden ja asiakaspalvelun asiantuntijuus ovat yrityksen tärkeimmät kulmakivet ja niihin pyritään panostamaan jokaisessa myymälässä.

Suomessa kohdeyritys keskittyy työvaatteiden ja henkilösuojaimien myyntiin pk-yrityksille. Yritys palvelee niin yritysasiakkaita kuin yksityisiä kuluttajia tarjoten asiakkailleen monipuolisen ja laadukkaan tuotevalikoiman. Asiakkaille pyritään tarjoamaan täyden palvelun-konsepti jossa, työvaatteet, suojaimet, logopalvelut ja asiantunteva asiakaspalvelu ovat kaikki saatavissa saman katon alta. Yrityksen tavoite on tehdä tästä palvelukokonaisuudesta asiakkaille mahdollisimman helppo, jotta heille jää enemmän aikaa keskittyä omaan päätoimialaansa.

Suomessa kohdeyrityksellä on ollut toimintaa jo vuodesta 1996, mutta vasta vuoden 2011 jälkeen nykyisellä yritysnimellä. Yritys toimi pitkään yhden myymälän voimin ja aloitti nykyisen kasvutiensä vuonna 2008. Viimeisen 4 vuoden aikana ketju on kasvanut kolmella uudella myymälällä ja 14 työntekijällä. Vuonna 2015 liiketoiminta oli 3,7 miljoonaa euroa ja vuodesta 2009 liiketoiminta on kasvanut 469 %. Tällä hetkellä Suomessa on neljä myymälää ja 17 työntekijää. Kohdeyritys tavoittelee suomen markkinoilla kasvua ja ketjun on tarkoitus laajeta tulevana vuosina uusilla myymälöillä.

Viime vuosina nopeasti kasvaneen yrityksen myymäläkohtaisten toimintatapojen monistaminen ja ketjuuntuminen on jäänyt myymäläkohtaisten liiketoimintojen kannattavuuden tavoittelun taustalle. Ketjutoiminnan kasvaessa on herännyt tarve tehostaa ja yhdenmukaistaa eri toimipisteiden toimintaa, jonka johdosta yrityksessä on viime vuonna käynnistetty kehityshanke toiminnan tehostamiseksi. Tämä opinnäytetyö tulee omalta osaltaan tukemaan tätä kokonaistavoitetta ja opinnäytetyön tuloksia silmällä pitäen yritys pyrkii lähitulevaisuudessa siirtymään asiakkuuksien hallinnassa CRM-järjestelmän käyttöön.

3 Asiakkuuksien hallinta

Menestyvän liiketoiminnan taustalla on aina asiakas. Asiakasosaaminen ja asiakkuuslähtöisyys toimivat tänä päivänä yhä useamman yrityksen kilpailukyvyn pohjana, varsinkin niiden yritysten, joiden liiketoiminnan pääprosesseihin sisältyy asiakaspalvelu. Asiakkuudessa asiakasta ei enää nähdä pelkkänä tekemisen kohteena, objektina, vaan tekijänä eli subjektina. Asiakkuudessa on siis kaksi osallistujaa, yritys tai yhteisö ja asiakas.

Asiakslähtöisessä liiketoiminnassa yritysten tulisi perustaa asiakkuusajattelunsa suunnitelmalliseen ja selkeään strategiaan, joka onnistuneesti jalkautuu asiakaspalvelutasolla aina siihen rajapintaan asti, jossa yritys ja asiakas kohtaavat. Itse asiakkuusajattelulla nähdään olevan kolme kulmakiveä; asiakkaan arvontuotanto, tuotteen määrittely prosessiksi ja yrityksen vastuunkantaminen. Asiakkuusajattelun keskeisimpänä käsitteenä toimii asiakkaan arvontuotanto. Asiakkuus nähdäänkin asiakkaan ja yrityksen välisenä prosessina, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. Karkeasti tiivistettynä asiakkuus on siis prosessi, jossa molemmat toimijat suorittavat oman osansa, tuottaen toisilleen arvoa. (Storbacka & Lehtinen 2006, 19.)

Asiakkuuslähtöinen yritys pyrkii jatkuvasti kasvattamaan omaa ymmärrystään siitä miten asiakkaat pyrkivät tuottamaan itselleen arvoa. Yrityksen toimintojen keskiöön nouseekin useasti ne prosessit ja keinot, millä asiakkuuksien itselleen kokemaa arvoa voidaan kasvattaa. Asiakkuudenhallinta voidaan näin nähdä prosessina, jossa tarkastellaan sitä miten hyvin yritys hallitsee omat asiakkuusprosessinsa ja kuinka hyvin se onnistuu näiden prosessien kehittämisessä. Onnistuminen asiakkuuden hallinnassa kulminoituu yritystoiminnan kannattavuuteen eli siihen, saavuttaako yritys tavoittelemansa arvon suhteessa asiakkuuksiinsa sijoittamiin arvoresursseihin. (Storbacka & Lehtinen 2006, 29-30.)

Termi asiakkuudenhallinta kattaa sisällöllisesti yrityksen kaikkien asiakkuuksien hallinnan. Nämä käsitteet ovat toisilleen synonyymejä, joita erottaa vain termien asiakkuus-sanana yksiköllinen ja monikollinen erottelu. Tässä opinnäytetyössä asiakkuuksien hallintaa käsitellään jatkossa myös termillä asiakkuudenhallinta. Itse asiakkuudet ovat yrityksen keskeisin resurssi, sen tärkein pääoma. Yrityksen kannattavuuden ratkaisee usein se, kuinka taitavasti yritys hallitsee asiakkuutensa. ”Asiakkuudenhallinta on luonteeltaan jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yritysten tietämystä ja ymmärrystä niiden asiakkuuksistaan.” (Mäntyneva 2001, 7.)

3.1 Asiakkuudenhallinta CRM

Asiakkuudenhallinta tarkoittaa tässä työssä sitä käsitettä, jota englanninkielisessä kirjallisuudessa nimitetään Customer Relationship Management ja lyhennetään CRM. Käytännössä CRM voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita: johtamistapaa, asiakkuuksien hallintaa, asiakastietokantaa tai yksinkertaisimmillaan pelkkää asiakastiedon hallinnointiohjelmia. (Bergström & Leppänen 2015, 418.)

CRM-käsite on hyvin moniulotteinen termi, joka tarkoittaa käsitettä yrityksen toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla yritys hallitsee sen asiakkuuksia ja prosesseja.

Asiakkuudenhallinnalla pyritään hallitsemaan kattavasti asiakaskohtauksia aina asiakkaiden tunnistamisesta niiden hankkimiseen ja säilyttämiseen. Suomessa CRM on suhteellisen tuore käsite, jolle ei ole vielä vakiintunut selvää käännöstä sanasta Customer Relationship Management. Alalla käsitellään käsitettä seuraavien asioiden muodossa: asiakashallinta, asiakassuhteenjohtaminen ja asiakkuuksien johtaminen. (Oksanen 2010, 21-23.)

Peelen (2005) taas näkee CRM:n pääelementeiksi neljä tärkeää kohtaa, joiksi lukeutuu asiakasymmärrys, asiakassuhdestrategia, kommunikaatio ja yksilöllisen arvon määrittäminen asiakkuuksille. Hänen näkemyksellään CRM voidaan nähdä käsitteenä, jolla johdetaan, hallinnoidaan ja mitataan asiakkuuksien pitkän aikavälin arvoa yritykselle. Tämä taas voidaan kuvata prosessina, joka vaatii yritykseltä asiakaskeskeistä ajatusmaailmaa ja toimintaa, joka omalta osaltaan tukee yrityksen markkinointia, myyntiä ja asiakaspalveluprosessia. (Peelen 2005, 6-7.)

Asiakkuudenhallinnan tulisi olla pysyvä osa yrityksen kaikkia toimintaprosesseja, jotta asiakkuudenhallinnassa voitaisiin onnistua. Se tarvitsee onnistuakseen taakseen tarkkaan määritellyt tavoitteet ja strategian. (Hellman 2003, 143.) Toisen teorian mukaan asiakkuudenhallintaa kuvataan liiketoimintastrategiaksi asiakassuhteiden valinnassa ja hallinnassa ja näillä valinnoilla pyritään parantamaan asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä, asiakastyytyvyyttä sekä asiakaskannattavuutta. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 21.)

Asiakkuudenhallinta korostaa yrityksen aktiivista päätöksen tekoa siihen keiden asiakkaiden kehittämiseen yritys haluaa panostaa. Asiakkuudenhallinta pyrkii lisäämään asiakkaiden ostamista juuri yritykseltäsi eikä kilpailevilta toimittajilta. Asiakkuudenhallinnan edut voidaan jakaa kahtia, se lisää yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä, siitä miksi he ostavat ja se lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Nämä edut tavoittelevat yritykselle kokonaiskannattavuutta, joka vaatii taakseen määrätietoista asiakaslähtöisten toiminta- ja prosessimallien kehittämistä. Asiakaskannattavuus sekä

yrittäjien asiakkuuksien kokonaisarvo kasvavat yritysten pyrkiessä vastaamaan entistä paremmin yrityksen olemassa oleviin ja tuleviin asiakastarpeisiin. (Mäntyneva 2001, 7).

Systemaattisen asiakkuuksien hallinnan taustalla on hyvä asiakastuntemus. Yrityksen on tiedettävä asiakkaidensa tarpeet ja sovitettava oma toimintansa vastaamaan näitä tarpeita mahdollisimman hyvin. Asiakkuudenhallinnan tehtävänä on varmistaa asiakastarpeiden täyttyminen nyt ja tulevaisuudessa. Hannuksen (2004, 13) mukaan systemaattisella ja hyvin toteutetulla asiakkuuksien hallinnalla voidaan varmistaa:

- Kokonaisuuden kannalta tehokas ja kannattava toiminta
- Asiakasyhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuus
- Yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa
- Asiakkaiden tyytyväisyys nyt ja tulevaisuudessa

Greenberg (2001, 37) ja Payne (2006, 21) tapaavat molemmat kuvata CRM-elementit yksinkertaistettuna kolmeen pääelementtiin pyramidin muodossa. Greenberg (2001, 37) jakaa asiakkuudenhallinnan, CRM:n, pääelementit yksinkertaisesti ylhäältä alas kolmeen osaan strategiaan, ihmisiin ja prosesseihin sekä informaatioteknologiaan.



Kuvio 3: CRM pyramidi (Greenberg 2001, 37.)

Payne (2006, 22) taas kuvaa omassa teoksessaan asiakkuudenhallinnan pyramidiin toimintoina ja niiden määritelmänä.



Kuvio 4: CRM pyramidi selitteillä (Payne 2006, 22.)

Mitä enemmän CRM:n tutkitaan, sitä selvemmäksi nousee sen näkeminen eri asioina eri näkökulmista. Tämäkin osaltaan vaikuttaa siihen, etteivät tutkijatkaan näytä pääsevän CRM-käsitteestä täyteen yksimielisyyteen. Parhaiten kuitenkin tämän opinnäytetyön osalta käsitteitä kuvaa Soliman (2011, 3) omassa tekstissään.

Näkökulma	Kuvaus	Käsite
Prosessi	Parannetaan ostajan ja myyjän välistä suhdetta, jonka tulee olla vahva ja kestävä.	CRM on suhteiden luomista ja sitoutumista sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä erityisesti loppukäyttäjien.
Strategia	Tarkastellaan asiakkaan elinikäistä arvoa suhteessa asiakkaaseen käytettävään resurssiin ja siihen kuinka paljon yritys voi investoida asiakkaaseen.	CRM on investointi yritykselle ja yritysten asiakkaille, jotka odottavat olevansa arvokkaita yritykselle.
Filosofia	Asiakaspysyvyys saavutetaan keskittymällä vahvoihin asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitoon.	CRM tarkoittaa työfilosofiaa jonka tavoitteena on saattaa asiakas yrityksen päähuomioon.
Kyky	Kannattavat ja pitkäaikaiset asiakassuhteet syntyvät silloin, kun yritys pystyy muokkaamaan käytöstään suhteessa jokaiseen asiakkaaseen.	CRM tarkoittaa yrityksen halua ja kykyä muokata käyttäytymistään jokaiselle asiakkaalle, joka perustuu asiakkaan kertomiin tietoihin ja siihen mitä yritys tietää asiakkaasta.
Teknologia	Tiedolla johtamisen ja reaktioiden seurauksena määritellään resurssit, joilla yritys saavuttaa pitkäaikaiset ja tuottavat asiakassuhteet.	CRM on teknologia, joka integroidaan myyntijärjestelmiin, markkinoinnin järjestelmiin ja tietojärjestelmiin tavoitteena luoda suhteita asiakkaisiin.

Kuvio 5: Tärkeimmät CRM käsitteet (Soliman 2011, 3.)

Soliman (2011, 3) jakaa CRM-käsitteet viiteen eri prosessiin, kuvaa eri prosessit CRM-käsitteiden toimintoina ja niiden kuvauksina. Näin erottelemalla saavutetaan käsitteistä mahdollisimman kattava kuvaus.

3.2 Asiakkuuksien johtaminen

Yrityksen saavutettuja asiakkuuksia on johdettava, jotta niiden arvo säilyy ja pääsee kasvamaan. Asiakkuudet muodostavat yrityksille keskeisen pääoman. Mitä enemmän määrin tätä pääomaa pystytään kehittämään, sitä suurempi pääoma yritykselle kasvaa. Asiakkuuden johtamisella tavoitellaan asiakkuuksien arvon nostamista. Yritykselle voidaan rakentaa tarkat asiakkuusstrategiat, joiden avulla asiakkuuksia voidaan kehittää entisestään. Tämä kuitenkin tarkoittaa asiakkuuksien tarkkaa tausta-analysointia, jotta strategiat kohdentuvat varmasti oikein. Asiakkuuksien johtamiselle kuvataan olevan kolme ulottuvuutta: vaihdanta, asiakkuuden rakenne ja asiakkuuden vaiheet. (Storbacka & Lehtinen 2006, 31-32.)

Asiakkuuksien johtaminen on kohtalaisen uusi CRM-käsite. Se kuvaa johtamistapaa, joka ohjaa koko yrityksen toimintaa. Valitaan strategisesti tärkeät asiakkuudet, asetetaan tavoitteet ja laaditaan toimintastrategia, joita toteutetaan ja seurataan. (Bergström & Leppänen 2005, 408.) Alla kuviossa kuusi kuvataan asiakkuuksien johtamiseen liittyvät prosessit.



Kuvio 6: Asiakkuuden johtaminen prosessina (Bergström & Leppänen 2005, 409.)

Asiakkuudenhallinta on kiinteä osa yrityksen toimintaprosesseja, jonka vuoksi asiakkuuksien hallintaan liittyvissä valinnoissa on päätettävä ne aspektit ja prioriteetit mitä yritys haluaa tavoitella. Yrityksen asiakaspääomassa on sisällä yritykselle eriarvoisia asiakkuuksia ja

tehdessä asiakkuudenhallinnan strategisia valintoja tulisi varmistaa, etteivät ne vahingoita yrityksen asiakaskannallista pääomaa. (Mäntyneva 2000, 33-34.)

”Asiakkuuden tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen on asiakkuudenhallinnan menestyksen kannalta keskeistä. Yritys jolla on paras tuntuma asiakkaisiinsa, kykenee parhaiten ennustamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja toimimaan sen mukaisesti.” (Mäntyneva 2001, 15.)

Porkka (2014) määrittelee asiakas- ja myyntistrategian ottavan asiakkuuksien johtamiselle uuden tavan ja kuvaa asiakkuuksien johtamista asiakaspääoman arvon kehittämistä asiakas- ja myyntistrategian avulla. Tässä ajattelutavassa pyritään tunnistamaan yritykselle parhaat toimintamallit asiakaslähtöisen yhteistyön kehittämiseen yrityksen ja asiakkaan välillä. On siis löydettävä varmoja tapoja siihen, että asiakkaat saavat palvelua, jolla yritys haluaa toimia eri asiakkaidensa kanssa ja että olemassa olevaa asiakaspääomaa kehitetään systemaattisesti yrityksen strategisesti valitsemaan suuntaa.

Asiakkuuksien johtaminen helpottuu silloin kun asiakkuudenhallinnan prosessit on määritelty. Alla eräs tapa erotella asiakkuuden hallinnan prosessit.

Asiakkuuksien hallinnan strategia ja suunnittelu

strategian laadinta, segmentointi, asiakkuudenhoidon malli ja asiakkuussuunnitelma

Asiakastietojen hallinta

kerääminen, hallinta, analysointi ja hyödyntäminen.

Asiakassuhteen ylläpito

asiakaspalvelu, asiakassuhteen hoitaminen, asiakassuhteen kehittäminen

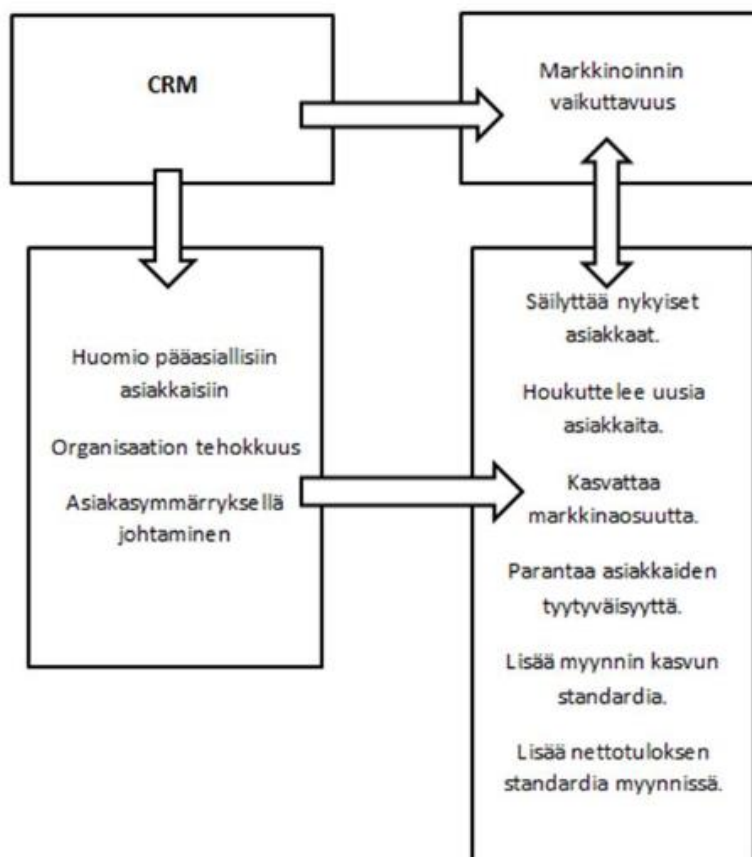
Kuvio 7: Asiakkuuksien hallinnan prosessit (Ikonen & Karnijoki 2010.)

Ikonen ja Karnijoki (2010) kuvaa kuvioissa asiakkuuksien hallinnan pääprosessit ja niiden alaprosessit. Näiden prosessien kautta voidaan hallita koko asiakaslähtöisen yrityksen asiakkuuksia ja niihin liittyviä prosesseja kokonaisuutena.

3.3 Asiakkuudenhallinnan hyödyt

Asiakkuudenhallinnan yksi keskeisimmistä tavoitteista on antaa yritykselle parempi ote asiakkuuksiin ja parantaa niiden kannattavuutta. Asiakkuudenhallinta mahdollistaa yritykselle kannattavien asiakkaiden paremman profiloinnin, kuin se että myyntityö kohdistettaisiin kaikille satunnaisesti valituille potentiaalisille asiakkaille. Yrityksen tuntiessa hyvin asiakaskannattavuuteensa vaikuttavat tekijät, pystyy se tarkentamaan olemassa olevat resurssinsa paremmin niihin asiakkaisiin, joista yrityksen kannattavuus kasvaa parhaiten. (Mäntyneva 2000, 33-35.)

Kairolaisen luennoitsijan Dr. Solimanin (2011, 15) tutkimuksessa nähdään CRM:n ja markkinoinnin vaikuttavuuden välillä suurta hyötyä. Samassa tutkimuksessa tarkoitetaan markkinoinnin vaikuttavuudella nykyisten asiakkaiden säilyttämistä, uusien asiakkaiden saavuttamista, yrityksen markkinaosuuden kasvua, asiakastytyväisyyden parantumista sekä myynnin ja yrityksen nettotuloksen kasvua. Alla olevan kuvion avulla voidaan todeta CRM:n auttavan kohdistamaan oikeanlaisen markkinoinnin oikeisiin asiakkaisiin ja tavoittamaan nämä entistä varmemmin.



Kuvio 8: CRM:n ja suhde markkinoinnin vaikuttavuuteen (Soliman 2011, 15.)

Suurin hyöty asiakkuudenhallinnassa keskittyy yrityksen olemassa oleviin resursseihin ja niiden kohdistamiseen oikeisiin kohteisiin. Peelen (2005, 58) mukaan asiakashallinnan hyödyt ovat ilmeisimmät silloin, kun asiakashallinta tuottaa pitkäaikaisia ja kestäviä asiakassuhteita. Asiakashallinnan hyödyt ovat mitattavissa asiakaspääoman kasvulla, jota voidaan samalla mitata yrityksen liikevaihdon ja kannattavuuden kasvuna. Yritysten omat resurssit ja osaamiset vaihtelevat eri asiakasryhmissä, siksi resurssien kohdistaminen oikein luo yrityksen kannattavuuteen hyötyä. Yrityksen oikein kohdistettu asiakkuuksien hallinta tuo suurimman hyödyn silloin, kun yrityksen tarjooma, markkinointi, kanavahallinta, sekä asiakas- ja myyntityö kohtaavat asiakkaan oikealla tavalla, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Näiden asioiden kohtaaminen varmistaa sen, että asiakas valitsee yrityksen silloin kun asiakkaalla herää ostotarve ja sen, että asiakas kääntyy yrityksen puoleen yhä uudelleen ja uudelleen. (Porkka 2014.)

3.4 Asiakkuusstrategia ja segmentointi

Asiakkuusajattelussa kilpailukyvyn sanotaan syntyvän siitä, että yritys kehittää asiakkuusstrategioita, jotka tukevat asiakkaan arvon tuotantoa. Yrityksen koko strategian ratkaisee se, miten kyseinen yritys pärjää kilpailussa. Yrityksen strategian on oltava asiakaslähtöinen, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että strategiset toiminnot jalkautetaan aina sinne asti, mistä kannattavuus syntyy eli yrityksen asiakkuuksiin. Erilaisille asiakasryhmille valitaan heille strategisesti kohdistetut tuotteet, palvelut, saatavuus- ja markkinointitavat. Onnistuneen asiakkuusstrategian kautta voidaan määritellä asiakkaan ja yrityksen rooli asiakkuudessa ja selvittää tahtotila siinä, miten yritys kohdistaa omaa osaamistaan asiakkaan arvon tuotannon kehittämisessä. Asiakkuusstrategian voidaan sanoa kuvaavan yrityksen valittua ratkaisua silloin, kun oikeilta asiakkailta tavoitellaan hyötyä, näin ollen yrityksessä toteutettavia asiakkuusstrategioita voidaan pitää myös resurssien kohdistamistyökaluina. (Storbacka & Lehtinen 2006, 121.)

Yrityksissä on käytössä erilaisia toimialakohtaisia asiakkuusstrategioita. Yleisimmin nämä erilaiset strategiat voidaan jakaa kolmeen erilliseen vaihtoehtoon:

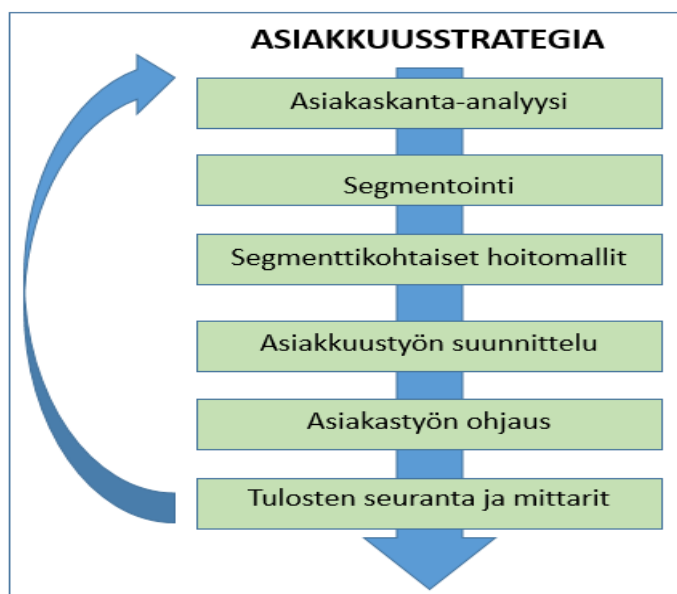
- ”Nepparistrategia”, jossa asiakas sopeutuu yrityksen tarjoamiin prosesseihin.
- ”Vetoketjustrategia”, jossa sekä asiakas että yritys sopeuttaa omia prosessejaan toisiinsa nähden lomittain.
- ”Tarrastrategia”, jossa yritys pyrkii sopeuttamaan omat toimintonsa asiakkaan prosesseihin.

(Storbacka & Lehtinen 2006, 123.)

Asiakkuusstrategiat ovat yritykselle tapa kehittää kilpailukykyä. Onnistuneen asiakkuusstrategian rakentamisen lähtökohtana on asiakkaan syvä ymmärtäminen hänen

arvontuotantoprosessia kohtaan. Yritykset jotka pystyvät tuottamaan asiakkailleen arvontuotannossa lisäarvoa ovat ne kilpailukykyisimmät. Asiakkuusstrategiat ovat keskeisessä merkityksessä silloin, kun mitataan yrityksen menestystä pitkällä tähtäimellä. (Storbacka & Lehtinen 2006, 135.)

Asiakkuusstrategia on kokonaisuus, joka muodostuu useista pienemmistä prosesseista. Nämä alaprosessit on kuvattu alla olevassa kuviossa yhdeksän.

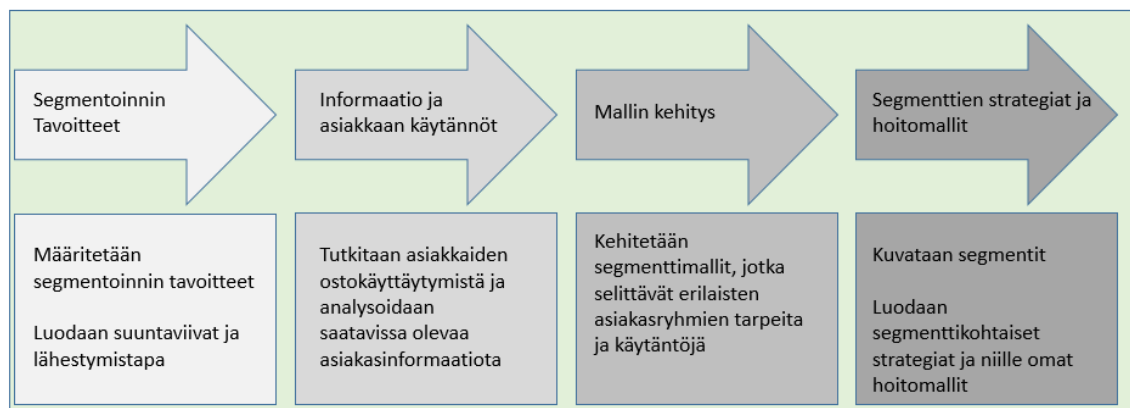


Kuvio 9: Asiakkuusstrategian sisältämät prosessit (Hurme 2015.)

Yritykset eivät kykene täyttämään kaikkien mahdollisten asiakkaiden tarpeita, joten niille on kannattavampaa keskittyä tyydyttämään strategisesti kannattavimmiksi valittujen asiakkaiden tarpeet ja arvontuotto ja tehdä se paremmin ja kannattavammin kuin heidän kilpailijat sen tekevät.

Segmentti on asiakasryhmä, johon luokitelluilla asiakkailla on vähintään yksi ostokäyttäytymiseen liittyvä yhteinen piirre. Tämä yhteinen piirre voi olla ostojen määrä, ostotiheys tai ostojen arvo. Asiakkuuksien segmentoinnin tavoitteena on muodostaa mahdollisimman yhtenäisiä asiakasryhmiä, jotka omaavat mahdollisimman samoja ostokäyttäytymisiä ja näin helpottaa segmenttien hallittavuutta, markkinointia sekä nostaa segmentin kannattavuutta yritykselle. (Bergström & Leppänen 2009, 150-152.)

Segmentointi on prosessi, jolla tutkitaan markkinoita, kohderyhmien valintoja, ostokäyttäytymistä ja joka käsittää erilaisten asiakasryhmien tarpeiden perusteella suunnitellun ja toteutetun markkinoinnin. Yritysten on löydettävä itsellensä sopivimmat asiakasryhmät. (Bergström & Leppänen 2009, 135.) Segmentoinnin vaiheet voidaan kuvata seuraavan sivun, kuviossa kymmenen esitettyihin toimintoihin.



Kuvio 10: Segmentoinnin vaiheet (Bergström & Leppänen 2005, 133.)

Mäntynevan (2001, 25) mukaan asiakkaiden ryhmittely on lähtökohta asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle. Asiakkaiden ryhmittelyllä pyritään keskittämään ostokäyttäytymiseltään samankaltaiset asiakkaat pienempiin ryhmiin, jotta niiden hallinnoiminen helpottuu. Asiakassegmentoinnilla pyritään lokeroimaan asiakkuudet niiden kannattavuuden ja kannattomuuden mukaan ja kohdentamaan yrityksen resurssit niihin asiakkuuksiin, jotka tuovat yritykselle arvoa. Asiakassegmentoinnin toinen hyöty tulee markkinoinnin paremman osuvuuden ja tuloksellisuuden kautta. Mäntyneva (2001, 27) tiivistää segmentoinnin hyödyt seuraavasti: ”Asiakkuuksien segmentointi antaa mahdollisuuden määrittää yrityksen tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvat segmenttikohtaiset tarpeet ja odotukset. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden tuote- ja palveluvalikoiman muokkaamiseen siten, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset kyetään paremmin täyttämään.”

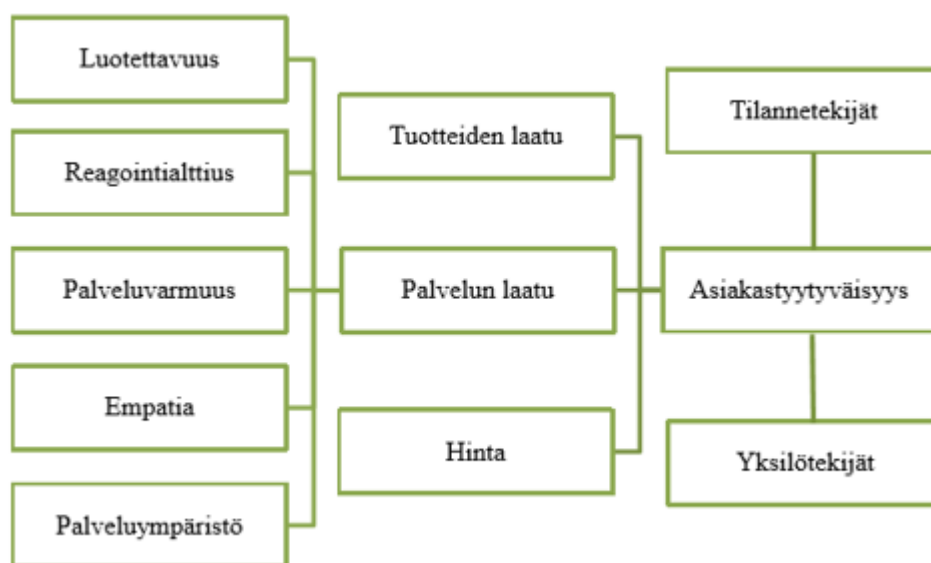
Asiakashallintajärjestelmien periaatteisiin kuuluu se, ettei asiakkaita tarvitse käsitellä yhtenä massana, vaan ne voidaan jakaa erilaisiin, helposti seurattaviin segmentteihin. Asiakassegmenteille pyritään laatimaan segmenttikohtaiset tavoitteet, sekä toimenpide-, että hoitosuunnitelmat jotka kertovat yrityksen työntekijöille miten eri asiakasryhmien kanssa on kannattavinta toimia. Näin CRM:n avulla pystytään kohdistetummin toteuttamaan markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä ja seuraamaan niiden tuomia tuloksia. (Porkka 2014.)

3.5 Asiakastytyväisyys ja asiakasymmärrys

Asiakaspääoma pohjautuu tyytyväisiin asiakkaisiin. Kaiken asiakaspalvelun tavoitteena tulisi olla tyytyväinen asiakas. Asiakastytyväisyys vaikuttaa suoraan asiakkaan käyttäytymiseen riippuen niistä tekijöistä, jotka kullekin asiakkaalle ovat niitä hänelle merkitseviä asioita. Asiakastytyväisyys tarkoittaa käsitteenä sitä asiakkaalle jäävää positiivista tunnetta, jonka hän on yksilöllisesti kokenut yrityksen toiminnasta suhteessa hänen omiin kokemuksiinsa ja

odotuksiinsa. Terminä asiakastyytyväisyys kuvaa asiakkaiden odotusten täyttymistä tai ylittymistä. (Ylikoski 2001, 109.)

Asiakkaan tyytyväisyydellä tarkoitetaan sitä positiivista tunnereaktiota, joka liittyy hänen palvelu- tai tuotekokemukseensa. Asiakaspalvelussa käytetään usein synonyymeinä termejä laatu ja tyytyväisyys. Tyytyväisyys on kuitenkin näistä laatua laajempi käsite ja palvelun laatu on vain osa asiakkaan asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. (Ylikoski 2001, 149.) Alla avattuna Ylikosken (2001,152) kuvaus asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.



Kuvio 11: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Ylikoski 2001, 152.)

Tyytyväinen asiakas mitä yleisemmin jakaa kokemuksensa eteenpäin ja suosittelee yritystä. Hän todennäköisesti palaa samaan yritykseen asioimaan yhä uudelleen ja uudelleen. Hyvin hoidettu asiakassuhde pitää yrityksen, sen tuotteet ja palvelut asiakkaan mielessä myös ostokertojen välissä. ”Asiakassuhdemarkkinointi on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan lähtökohtanaan asiakkuuksien kannattavuus ja molempien tyytyväisyys.” (Bergström & Leppänen 2005, 407).

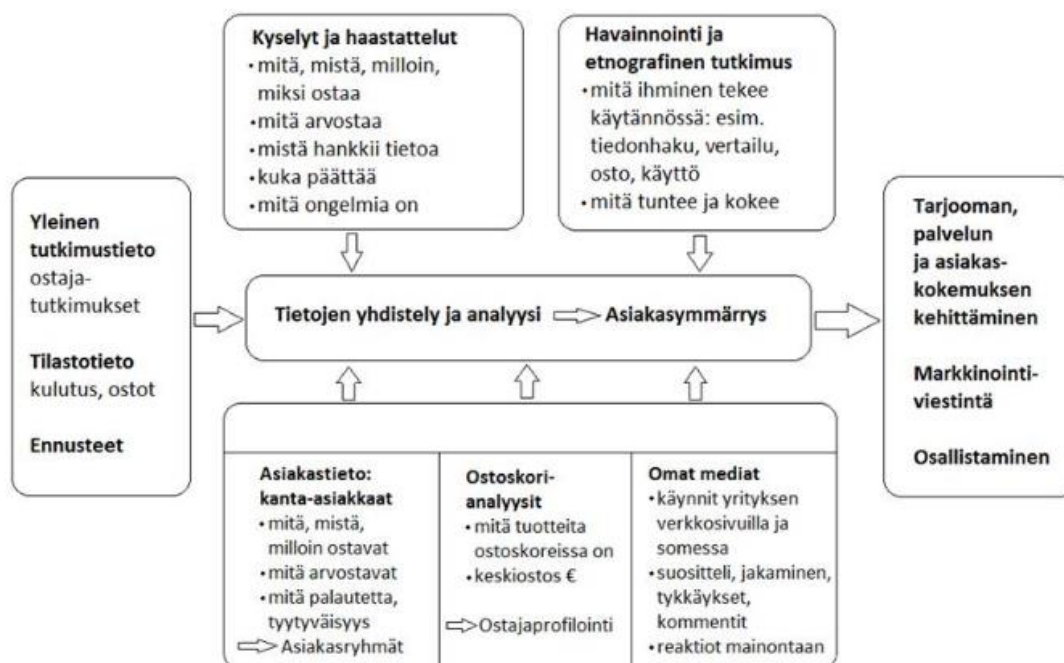
Asiakastyytyväisyys on esitetty Bergströmin ja Leppäsen (2005, 429) mukaan seuraavasti:

$$\text{Asiakastyytyväisyys} = \frac{\text{Asiakkaan kokema laatu}}{\text{Asiakkaan tarpeet ja odotukset}}$$

Asiakastyytyväisyys ilmaisee asiakkaan asiakaspalveluun kohdistuvien odotuksien ja kokemusten suhdetta. Asiakkaiden kokemusten on oltava tasaisesti onnistuneita, jotta yritys onnistuu pitkäaikaisissa asiakassuhteissa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 44) Yrityksille onkin

tärkeää, että asiakastyytyväisyyden seurantaan on valittu luotettavat mittarit ja että tutkimuksia toistetaan usein, jotta asiakastyytyväisyyden tuloksia ja kehitystä voidaan seurata. Yritysten, joiden asiakaskanta on laaja, kannattaa valita asiakkaistaan satunnaisotos, jonka perusteella voidaan kuvata koko asiakaskunnan kokemaa tyytyväisyyttä. (Bergström & Leppänen 2005, 430.)

Yrityksen pyrkiessä toteuttamaan asiakaslähtöistä asiakkuuksien johtamista ja hallintaa, lähtökohdaksi on usein nostettu käsite asiakasymmärrys. Asiakasymmärryksen avainasemassa on asiakkaan kuuntelu ja pyrkimys oppia ymmärtämään asiakkaan toimintaa ja ajatuksia asiakkaan käyttäessä yrityksen tuotteita ja palveluita. Asiakasymmärrys koostuu monenlaisesta tiedosta, aina havainnoinnista, tietojärjestelmiin tallentuneisiin asiakastietoihin. Tiivistäen asiakasymmärrys syntyy siitä, kun yrityksessä yhdistetään sekä määrällistä, että laadullista tietoa kaikista saatavista lähteistä ja ymmärretään soveltaa saatua tietoa käytännöntasolla asiakkuuksissa ja niiden syventämisessä. (Bergström & Leppänen 2015, 421-422.)



Kuvio 12: Asiakasymmärryksen syntyyn vaikuttavat tietolähteet (Bergström & Leppänen 2015, 422.)

Saavuttamalla kuvion mukainen oikeanlainen asiakasymmärrys yrityksen kannalta oikeista asiakkaista voidaan samalla parantaa näiden asiakkaiden lisäarvontuottoa, jolloin asiakkuuksien kannattavuus yritykselle kasvaa.

3.6 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Mäntyneva (2001, 7) kuvaa asiakkuudenhallinnan jatkuvaksi oppimisprosessiksi, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yritysten tietämystä ja ymmärrystä niiden asiakkuuksista. Asiakkuudenhallinta on kokonaisuus joka koostuu useista pienistä prosesseista, siksi Mäntyneva (2001, 110) kuvaakin asiakkuudenhallinnan kehittämistyön aloittamisen järkeväksi pienin askelin, joiden tavoitteena on kuitenkin jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Lehtinen (2004) taas toteaa, että asiakkaat ovat se sidosresurssi, jolta viime kädessä tulevat kaikki yrityksen käytössä olevat resurssit. Yritykset joutuvat kilpailemaan asiakkaiden resursseista yhä kovemmin ja siksi liiketoimintaympäristöä kannattaa tarkastella asiakkuuslähtöisesti. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen asiakaslähtöisyyteen pohjautuen varmistaa yrityksen strategisen oikein kohdentumisen vuosiksi eteenpäin.

Asiakkuudenhallinnassa päästään parhaisiin tuloksiin silloin, kun se pyritään tavoitteenasettelultaan ja toteutukseltaan yhdistämään osaksi yrityksen toiminnan kehittämistä. Asiakkuudenhallinnan kehittämistä voi lähestyä eri näkökulmista riippuen siitä mikä, on yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytila ja siitä, mikä osa-alue kehittämisen painopisteeksi valikoituu. (Mäntyneva 2001, 117.)

Mäntyneva (2001, 111) on omassa teoksessaan kuvannut asiakkuudenhallinnan kehittämisen seuraavaan viiteen vaiheeseen:

- 1) Lähtötilanteen selvitys
- 2) Tavoitetilan määrittely
- 3) Kehittämisen toteutustapa
- 4) Kehittämistoimet
- 5) Seuranta ja arviointi.

Asiakkuudenhallinnassa oppiminen on jaettavissa kahteen ryhmään: strategiseen ja operatiiviseen oppimiseen. Strategisen oppimisen tavoitteena toimii toiminnan uusintaminen ja päämäärien selkeyttäminen, kun taas operatiivisen oppimisen keskeisenä pyrkimyksenä on oppia tekemään samat asiat entistä paremmin ja tätä kautta osaltaan varmistaa asiakastyytyväisyyden kehittyminen. ”Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys selkeyttää itselleen asiakkuuksien ryhmittelykriteerit ja sen, miten erityyppisiä asiakkuuksia hoidetaan.” (Mäntyneva 2001, 120.)

Kehittymisen kannalta on hyvä huomioida Storbackan ja Lehtisen (2006, 139) kanta:

”Osaaminen vanhenee nopeammin kuin asiakkuudet ja voikin olla perusteltua rakentaa organisaatioita, jotka ylläpitävät vakaita suhteita asiakkaisiin, mutta vaihtavat aina tarpeen mukaan asiakkuuksien hoitamiseen tarvittavaa osaamista.” Asiakkuuden kehittäminen vaatii

molempien osapuolten, asiakkaan ja yrityksen sitoutumista. Asiakkuudenhallinnassa asiakas tulisi ottaa osaksi prosessia, jottei kehittäminen muutu liian mekaaniseksi. Asiakashallinnan kehittämisen ei tule olla sitä, että yritys editoisi asiakkuuksia muuttamalla asiakkuuksien rakennetta. Asiakkuuksien kehittämisessä yritysten tulisi lähteä siitä, että se on yhteistä tekemistä, jossa yritys opettelee uusia entistä täsmennettyjä keinoja tuottaa molemmille yhteistä lisäarvoa. (Storbacka & Lehtinen 2006, 153-155.)

Asiakkuudenhallinnan kehittymisen hyötynä on CRM-kirjallisuudessa (Richards & Jonas 2008, 123) nostettu esiin seitsemän ydinhyötyä:

- 1) Kannattavien asiakkaiden tunnistaminen
- 2) Kokonaisvaltainen tarjonta kaikilla viestikanavilla
- 3) Myynnin tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantuminen
- 4) Yksilöllinen markkinointi
- 5) Räätelöidyt tuotteet ja palvelut
- 6) Asiakaspalvelun tehokkuuden parantuminen
- 7) Hinnoittelun kehittyminen.

Ydinhyötyjen seurauksina saavutettavia hyötyjä on CRM-kirjallisuudessa (Kahraman, Kaya, & Öztays 2011, 1) mainittu seitsemän:

- yrityksen tehokkuuden kasvu
- kustannusten aleneminen
- kannattavuuden kasvu
- myynnin kasvu
- asiakasarvon luominen
- asiakasuskollisuuden paraneminen
- asiakastyytyväisyyden paraneminen

Tämän opinnäytetyön osalta asiakkuudenhallinnan kehittämiseen tutustutaan yrityksen toiminnan kehittämisen osana ja vielä tarkennettuna myynnin ohjauksen kehittämisen kannalta. Työssä pyritään löytämään ne konkreettiset kehityskohteet, joilla asiakkuudenhallinnan kehittäminen saadaan alkuun ja samalla löytämään ne kohteet, jotka tehostavat yrityksen myynnin ohjaustoimintaa. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen tarvitsee taakseen halukkaan organisaation ja kykenevät työntekijät. Kaikessa toiminnassa jonkin asian kehittäminen tuo mukanaan lähes aina asioiden muuttumista ja tietynasteista muutosvastarintaa. Asiakashallinnassa kehittyminen on kuitenkin hyvin tiiviisti rinnastettavissa asiakaskannattavuuden kasvuun ja sitä kautta yrityksen kasvuun ja

menestykseen, siksi heti alusta lähtien on tärkeää saada yrityksen koko henkilöstö mukaan hankkeeseen, jolla tavoitellaan entistä parempaa tehokkuutta ja kannattavuutta.

4 B2B-myynti

Myynti on prosessi, jossa yritys tarjoaa tuotteitaan ja palvelujaan asiakkaille joko kasvotusten, puhelimitse tai sähköisesti. B2B-myyntissä sekä myyjä, että ostaja ovat yrityksiä. Termi B2B tulee englanninkielisistä sanoista Business to Business, joka vapaasti suomennettuna tarkoittaa yrityksiltä yrityksille, tämä kuvaa nykykäsitteenä toimintaa, jossa yritykset myyvät tuotteitaan tai palveluitaan toisille yrityksille.

Usein yritykset ostavat tuotteita tai palveluita hyödykkeeksi oman liiketoimintansa tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen tai sitten yritykset ostavat tuotteita niiden eteenpäin myymiseen. Vain harvoin yritys ostaa tuotteita omaan käyttöönsä. Yritysten ostotoiminta poikkeaa pitkälti kuluttajamyynnistä, jossa ostetaan tuotteita suoraan loppukäyttöön. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24.)

Yritykset ostavat hyödykkeitä myydäkseen niitä sellaisinaan edelleen tai tuottaakseen niistä uusia tuotteita tai palveluita. Yritysten ostamien tuotteiden käyttötarpeet tuntuvat usein rationaalisemmilta kuin kuluttajien tarpeet. Taustaltaan ostotapahtumilla on kuitenkin paljon samaa kuten se, että tuotteet ostetaan tyydyttämään erilaisia tarpeita. Organisaatioiden ostamista voisi kuvata jatkuvaksi ongelmanratkomiseksi, johon yrityksen tulisi pystyä vastaamaan. Käytännössä yritysten ostoprosessi esiintyy suunnitelmallisempuna kuin yksityisten kuluttajien ostaminen. Yritysten ostotarpeet ovat usein pitkälle ennakoituja ja laskelmoituja ja ostettaville tuotteille ja palveluille on jo tiedossa loppukohde tai se, mihin sitä lähdetään markkinoimaan. Monissa yrityksissä on erikseen määritetty yksikkö, joka hoitaa yrityksen ostotoiminnot, joka taas omalla osaamisellaan asettaa myynnille omat ehtonsa. (Bergström & Leppänen 2005, 125-128.)

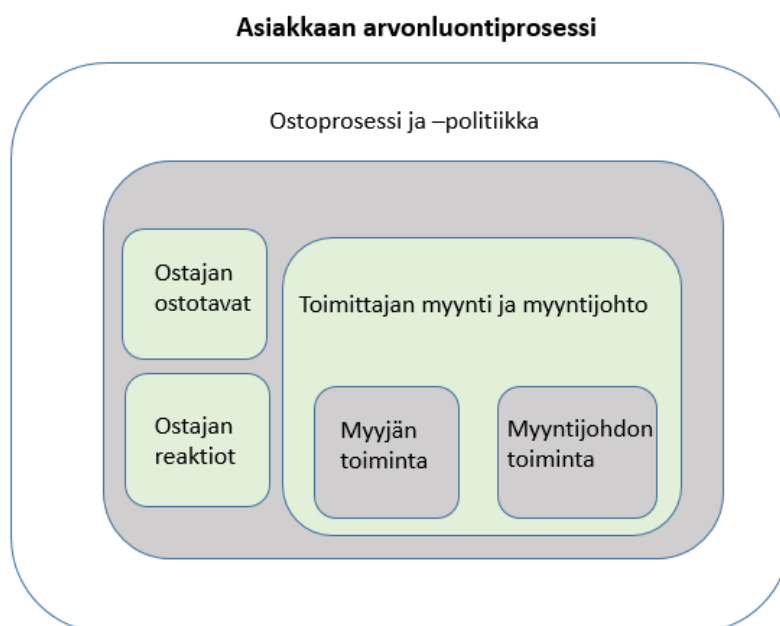
Käsitteenä myynti on laaja-alainen ja sille on teoriassa monia erilaisia määritelmiä. Teoriakirjallisuudessa toistuu kuitenkin seuraavat viisi asetelmaa hieman kirjoittajasta riippuen eritavalla esitetysti.

Sarasvuo ja Jarla (2007, 9) määrittelee myynnin seuraavasti.

- Myynti on tavoitteiden siirtämistä toisille niin, että he mielellään toteuttavat näitä tavoitteita.
- Myynti on suostuttelua yhteistyöhön.

- Myynti on osapuolten vuorovaikutusta, joka tähtää käyttäytymisen myönteiseen muutokseen molemminpuolisesti ja samanaikaiseen hyödyn kasvattamiseen.
- Myynti on prosessi, jossa etsitään ratkaisua ostajan tarpeille ja jossa autetaan ostajaa hyödyntämään ratkaisun mahdollisuudet.
- Myynti on asiakkaan kokeman arvon kasvattamista siihen saakka, että asiakas näkee tuotteen arvon suurempana kuin sen hinnan.

Myyntin ja myyntityön teoriakirjallisuudessa myynnistä puhutaan prosessina, jonka toistuvuus tulisi pystyä kertaamaan uudelleen ja uudelleen. Tämän määritelmän toteuttaminen on käytännön tasolla kuitenkin mahdotonta toteuttaa näin yksiselitteisesti, koska myynti tapahtuu vuorovaikutteisesti ihmisten keskuudessa, jossa jokainen asiakas on yksilöllinen ja jokainen myyntitilanne erilainen variaatio prosessista. Alla olevassa kuviossa kuvataan arvonluontiprosessia yritysostajan näkökulmasta.



Kuvio 13: Ostajaorganisaation arvon luontiprosessi omille asiakkaille (Dixon & Tanner 2012, 11.)

Dixon ja Tanner (2012, 10) ovatkin tiedostaneet tämän käytännön asettaman pakon ja määrittelevät myynnin seuraavasti: ”Myynti on yksilöiden ja organisaatioiden välillä tai sisällä tapahtuvaa ihmislähtöistä vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on synnyttää taloudellista transaktiota ja tuottaa arvoa.”

4.1 Myyntihenkisyys

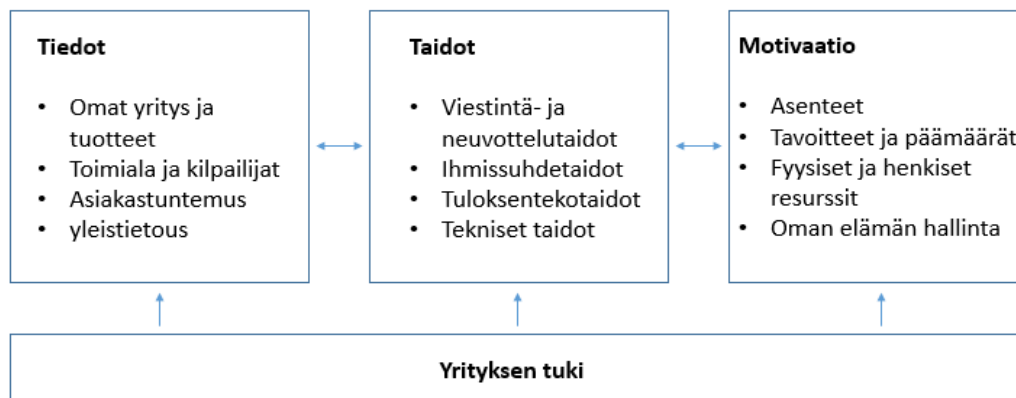
Myyntihenkisyys on yrityksen myyntitoiminnassa esiintyvä ajattelu- ja toimintatapa, jolla pyritään edistämään yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntiä. Myyntihenkisyys on asiakaskeskeisyyden ohella keskeisimpiä tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta. Myyntihenkisyys ei kuitenkaan yksistään riitä siihen, että yritys menestyy. (Martikainen 2015.)

Myyntihenkinen kuvataan sivistyssanakirjassa (2012) seuraavasti: myyntityöstä pitävä, siihen myönteisesti suhtautuva. Myyjän asennoituminen on myynnissä isossa roolissa, asennoituminen joko tukee myyntiä tai pahimmillaan voi olla esteenä myynnin onnistumiselle. Myyntihenkisyys on tavoitetilä jonka luomiseen jokaisen myyntiä tavoittelevan yrityksen tulisi panostaa. Kenenkään ei tarvitse olla luonnostaan myyntihenkinen, vaan se on ajattelumalli, jossa voi kehittyä ja jota voi omaksua ympäristöstä. On tärkeää, että yritys pystyy kehittämään työntekijöidensä myynnillistä osaamista myös asenteita ja ajattelumalleja kehittämällä. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 17.)

Ilman myyntihenkistä henkilöstöä yritys voi menettää kauppvoja sen sijaan, että saa ne itsellensä. Myynti on käsitteenä muuttunut sitten digitalisoitumisen. Tänä päivänä asiakkaiden on mahdollista löytää tietoa muualtakin kuin myyjältä tai myyjäyritykseltä eli kilpailussa ratkaisee moni muukin asia kuin se, että tavoitat asiakkaan sopivaan aikaan. Ostaminen on nykyteknologian avulla tehty asiakkaille helpoksi ja ostopäätökseen vaikuttaa asiakkaan oma kokemus. Menestyäkseen markkinoilla tulee yritysten keskittyä oman toimintansa tehostamiseen huomioimalla asiakkaat. Myyntityössä asenne ratkaisee. Myynnin osaaminen on merkittävässä osassa tämän päivän menestymistä. Myynti on ihmisten vuorovaikutusta, jolloin myynniltä välittyvät asenteet ovat ne, jotka tukevat myyntiprosessia.

Nykyajattelun mukaan koko yrityksen henkilöstön tulisi toimia myyntihenkisesti ja kaikkien toimintojen pitäisi tukea myyntiä. Myyntihenkinen kulttuuri edellyttää hyvää ja avointa viestintää, yhteistyötä ja ilmapiiriä. Näiden tulisi näkyä kaikissa yrityksen sisäisissä toimissa ja välittyä asiakkaalle. Myyntihenkisyyden lisääminen koko yrityksessä edellyttää hyvää johtamista, hyvää tunnelmaa ja yhteistä sitoutumista yrityksen strategioihin. (Kärnä 2010.)

Bergström ja Leppänen (2005, 361) mainitsevat myyntihenkilön roolin markkinoinnissa olevan keskeinen, sillä myyjät ovat asiakasrajapinnassa ne, jotka lunastavat mainonnan antamat lupaukset, edustavat yritystä asiakkaalle ja saavat suoran palautteen asiakkaalta. Myyntityössä tärkeimmiksi ominaisuuksiksi kuvataan: kommunikaatiotaidot, sopiva persoonallisuus, päättävyyys, motivaatio ja tuotetuntemus. Seuraavalla sivulla on kuvattu yrityksen rooli näiden menestymiseen vaikuttavien piirteiden tukemisessa.



Kuvio 14: Myyntityössä menestymiseen vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2005, 361.)

Myynti on tilanne jossa myyjä pyrkii vaikuttamaan ostajan ajatuksiin saadakseen myytyä hänelle tuotteita, palveluita, ideoita tai ajatuksia. Myyntityössä menestyminen vaatii myyntihenkilöltä monia taitoja, joita tukee oikeanlainen motivaatio ja sitoutuneisuus.

4.2 Myyntistrategia

Yrityksissä haetaan jatkuvasti niitä keinoja, joilla tavoitellaan kannattavuuden kasvua. Samaan aikaan haetaan yrityksen menestymistä ja toiminnan tehostumista.

Myyntistrategiaa voi kutsua yrityksen liiketoimintastrategiaksi, joka on jalkautunut asiakasrajapintaan. Myyntistrategia määrittelee sen, mitä myydään, kenelle myydään ja miten myydään, sekä sen kuka myy, mikä on kilpailuetuna muihin ja miten myyntiä johdetaan. Parhaimmillaan myyntistrategia on aktiivisen johtamisen eli ennakkoinnin väline. Myyntistrategia kuvaa tarvittavan polun ja toimenpiteet kasvun saavuttamiseksi juuri kyseisessä markkinatilanteessa. (Maliranta 2014.)

Myyntistrategian keskeisin tehtävä on määrittää reitti tavoiteltuihin kasvutavoitteisiin. Myyntistrategia auttaa yritystä asemoitumaan haluamallaan tavalla ja parhaimmillaan jopa ohjaa asemoitumista. Usein myyntistrategia kulkeekin käsi kädessä yrityksen ylemmän johdon tavoitteiden ja liiketoimintastrategian kanssa. On tärkeää, että kaikki yrityksen työntekijät, varsinkin myyntiportaassa työskentelevät näkevät myyntistrategian yhtenäisesti ja sitoutuvat siihen. Sitoutuneisuus saavutetaan sitä helpommin, mitä tiiviimmin kaikki osallistetaan myyntistrategiaan jo suunnitteluvaiheesta alkaen. Myyntistrategiaa voidaan pitää asiakkaan ostopäätösprosessin ohjaamisena. Laadukas myyntistrategia tarjoaa selkeän vastauksen siihen, kuinka myyntitiimi saavuttaa aloitteen asiakkaan ostoprosessin ohjaamisessa itselleen. (Määttä 2016.)

Rubanovitsch ja Aalto (2008, 44) mainitsevat haasteen olevan siinä, miten valittua strategiaa toteutetaan. Monet yritykset luovat uusia strategioita tuo tuosta, lähinnä siksi, että edellinen ei tunnu tuottavan tulosta. Toisinaan vaikka strategiat ja prosessit olisivatkin mietitty

perusteellisesti, niiden toteuttaminen käytännössä ontuu. Myynti on myyntistrategian ja myyntiprosessien toteuttamista, jos myynti ei hallitse tai ymmärrä yrityksen myyntistrategiaa tai ole riittävän sitoutunut, eivät asetetut tavoitteet täyty, eivätkä prosessit näin pääse kehittymään.

Parhainkaan myyntiyritys ei ole tuloksellinen, mikäli se ei kohtaa asiakasta oikeaan aikaan ja oikealla tavalla ostoprosessin aikana. Digitalisoitumisen myötä yritykset pääsevät nykyään asiakkaan ostoprosessiin yhä myöhemmin kiinni. Yhä useampi asiakas kartoittaa tarvetta, tietoa ja vertailua verkossa ennen kuin ottaa yhteyttä yritykseen. Myyntistrategian tulisi toiminnoiltaan saavuttaa asiakas silloin kun aika on asiakkaan kohdalla oikea. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen elää muutosprosessia ja yritysten myyntiprosessien on seurattava tässä aikaansa. Onnistunut myyntistrategia on jämpä, mutta joustava, helposti ymmärrettävä, henkilöstön mukaansa tempaava, mitä yksinkertaisempi sitä parempi.

Maliranta (2014) kuvaa onnistuneen myyntistrategian sisällön seuraavaan seitsemään askeleeseen:

1. Tunnista toimintaympäristön muutokset ja mahdollisuudet
1. Aseta tavoitteet –kenelle ja mitä haluamme myydä
2. Analysoi miten hyvin nykytila vastaa tahtotilaa
-> tunnista muutostarve
4. Määrittele myyntiprosessit ja –kanavat ja mittarit
5. Määrittele rooli ja vastuut –hyödynnä koko organisaatiota
6. Varmista osaaminen
7. Johda myyntistrategia käytäntöön

Kuvio 15: Myyntistrategian kasvun seitsemän askelta (Maliranta 2014.)

Näitä askeleita noudattamalla Maliranta (2014) kuvailee myyntistrategian kohdentuvan yrityksen kannalta oikeaan muutossuuntaan. Muutosprosessin edetessä päätettyjen vaiheiden seuranta ja analysointi todetaan tärkeäksi, jotta voidaan varmistua oikeiden suuntavalintojen toteutumisesta ja pystytään reagoimaan nopeasti, jos markkinatilanne tai yrityksen toiminta tarvitsee kohdentamista.

4.3 Käytännön myyntiprosessi

”Myyntityö on prosessi, jossa myyjä varmistaa, aktivoi ja tyydyttää ostajan tarpeet niin, että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä.” (Pederson, Wright & Weitz 1988.) Myyntityön tehtävänä on auttaa ja vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä. Myyntityö voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: toimipaikkamyynä, jossa asiakas tulee myyjän luo ja kenttämyyntiin, jossa myyjä lähestyy asiakasta. (Bergström & Leppänen 2005, 359.)

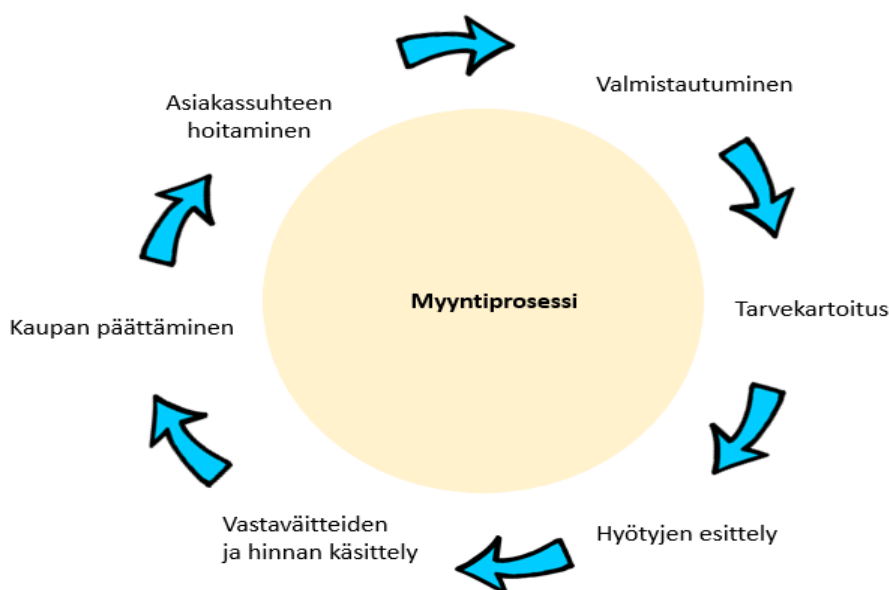
Tämän opinnäytetyön osalta aiheeseen tutustutaan jälkimmäisen eli pääpiirteittäin B2B-näkökulman kautta kenttämyynti työn prosessina

Myyntin tehokkuuden voi varmistaa asiakaskohtaamisten huolellisella ja ennakoivalmistautumisella. Etukäteen on mahdotonta tietää mihin ensikohdatun asiakkaan myyntiprosessi voi johtaa ja minkälainen asiakassuhde siitä voi syntyä. Kenttämyynnissä asiakas pyritään usein tavoittamaan ennen ostotarpeen ilmenemistä, jotta asiakkaalla olisi valmis kontaktipohja mihin ottaa yhteyttä, kun tarvetta ilmenee. Kenttämyyntin tarkoitus on samalla kartoittaa asiakaskontaktin arvoa ja luoda pysyvää vuorovaikutussuhdetta. Tiivistäen kenttämyyntin tarkoitus on luoda yritykselle maksimi arvoa jokaisesta asiakaskäynnistä, koska jokainen käynti on uusi mahdollisuus; myydä, ratkaista asiakkaan pulmia, toimittaa ja kerätä informaatiota, voittaa kilpailijan myyntiargumentit ja parantaa asiakastyytyväisyyttä.

Yleisesti myyntiprosessi pitää sisällään seuraavat asiat:

1. Valmistautuminen, yhteydenotto, avaus
2. Tarvekartoitus
3. Hyötyjen esittely
4. Vastaväitteiden ja hinnan käsittely
5. Kaupan päättäminen
6. Jatkotoimenpiteet, asiakassuhteen hoitaminen

Andersson ja Manninen (2014) kuvaavat myyntiprosessit seuraavan sivun, kuvion 16 mukaan jatkuvana myyntiprosessina.

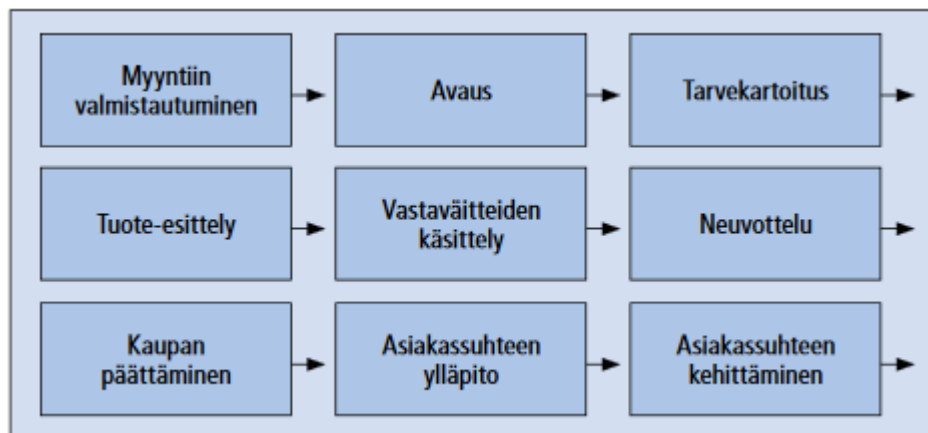


Kuvio 16: Myyntiprosessit (Andersson & Manninen 2014.)

Myyntissä on tärkeää muistaa se, että myyntiprosessi on jatkuva oppimisprosessi, jonka onnistumiseksi koko myyntiprosessi tulisi aina käydä läpi jokaisen asiakkaan kanssa. Myyntiprosessin johdonmukaisuus on asia, joka yrityksen kaikkien työntekijöiden tulisi huomioida jokaisen asiakkaan kanssa. Tämä edesauttaa yrityksen toiminnassa kun käytännössä kaikki myyjät toimivat samalla kaavalla ja on näin helpommin johdettavissa, jos esimerkiksi myyntistrategiaan ja sitä kautta myyntiprosessiin joudutaan tekemään muutoksia. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 35.)

Keskeisimmäksi prosessiksi myyntissä voidaan nostaa esiin asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja myyntimahdollisuuksien löytäminen. Myyjän on osattava muokata omaa lähestymistapaansa tilanteen ja asiakkaan mukaan. Suunnittelu, ennakointi ja asiakkaan tilanteen kartoittaminen ennakkotiedoin mahdollistaa myyjän esittää asiakkaalle asiakkaan tarpeen mukaan räätälöityjä ratkaisuja. Nykymyyntin tavoitteena on löytää asiakkaan kanssa juuri hänen tilanteeseensa sopivat ratkaisut ja perustella esitetyt ratkaisut painottaen asiakkaalle koituvia etuja ja hyötyjä. Erilaiset asiakkaat vaativat erilaisia myyntiargumentteja, yhteistä on kuitenkin se kun myyntiprosessin erivaiheisiin on valmistauduttu huolella kasvaa kaupan syntymiselle suurempi mahdollisuus. Myynti on prosessina yritykselle jatkuva kehittymisen mahdollisuus. Menestyksen saavuttaa se yritys, joka kykenee saattamaan oman myyntiprosessinsa mahdollisimman lähelle asiakkaan ostoprosessia. (Bergström & Leppänen 2005, 387-388.)

Myyntiprosessi voidaan kuvata myös alla olevan, kuvion 17 mukaisena jatkuvana toimintaprosessina.



Kuvio 17: Jatkuva myyntiprosessi (Jobber & Lancaster 2006, 247-270.)

Jobberin ja Lancasterin (2006, 227-270) mukaan myynnin prosessit voidaan jakaa jatkuvaan prosessiin, jossa prosessin osat toistuvat joko kokonaan tai vain osavariaatioina jokaisessa asiakaskohtaamisessa ja toistollaan kehittää myyjää sekä asiakkuutta asiakassuhdetta syventäen.

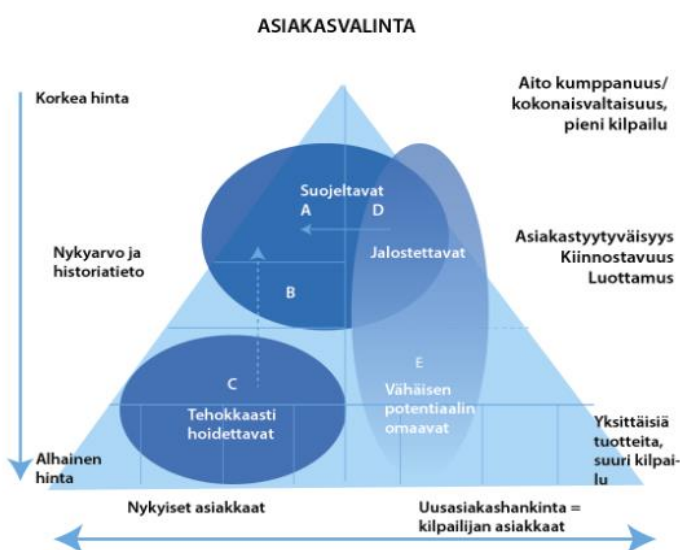
4.4 Asiakasryhmien vaikutus myyntityöhön

Asiakkaiden jakaminen erilaisiin segmentteihin myynnin tai myynnin potentiaalin mukaan voi olla käytännössä kannattavaa. Resurssien hallinnointi helpottuu kun tiedostetaan se, mitä asiakkaan myynti on ja se mihin se voi kasvaa. Ryhmien vaikutus asiakkuuksien hoitamisessa on yrityksen suunnittelua helpottava tekijä ja tehostaa yrityksen toimintaa asiakkuuksien hoitamisessa.

Asiakashallinnan näkökulmasta asiakkaiden segmentointi voitiin nähdä mahdollisuutena hallinnoida asiakkuuksia entistä paremmin sekä asettaa segmenteille ryhmäkohtaiset reunatavoitteet, joiden avulla asiakkaiden tarpeet ja odotukset voidaan täyttää entistä paremmin ja yritykselle kannattavammin. Myynnin näkökulmasta asiakkaiden jako ostokäyttäytymiseltään samankaltaisiin ryhmiin auttaa hallinnoimaan ja kohdistamaan myyntiä oikeisiin kohteisiin niin, että yrityksen on mahdollista saada paras teho ja hyötysuhde sen asiakkaisiin.

Erilaisille asiakasryhmille on kannattavaa luoda erilaiset hoitomallit, joiden sisältö vaihtelee asiakkaan kannattavuuden mukaan. Asiakassegmenteille on tapana laatia segmenttikohtaiset tavoitteet, sekä toimenpide ja hoitosuunnitelma, jotka kertovat miten eri asiakasryhmien kanssa toimitaan. Näin lopullisen CRM:n avulla pystytään helpommin kohdentamaan markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä, sekä seuraamaan toimenpiteiden tuloksia.

Porkka (2014) tiivistää seuraavasti: ”Asiakkaan kannattavuus on lähes aina yrityksen oman toiminnan ja omien valintojen seurausta.” Asiakasvalinnat on kohdistettava yrityksen kannalta oikein, jotta niistä saadaan ryhmiteltyä sellaisia luokkia, joille voidaan rakentaa järkevät toimintatavat. Yrityksen tulisi kyetä tunnistamaan itsellensä tärkeimmät ja sille parhaiten sopivat segmentit, mutta muistettava samalla myös markkinoiden kasvumahdollisuudet ja kilpailun kannalta asetetut tavoitteet. Asiakasryhmien tarkkaa määrää ei ole sen tarkemmin teoriassa tarkennettu, pohja-ajatus kuitenkin on, että ryhmiä olisi sen verran kuin yrityksen resurssit riittävät hoitaa. (Porkka 2014.) Alla kuviossa 18 on kuvattuna teorian yleinen tapa jaotella asiakkaita.



Kuvio 18: Asiakkaiden jaottelu (Rubanovitsch & Aalto 2008, 64.)

Rubanovitsch ja Aalto (2008, 65) kuvaavat A-asiakkaat yritykselle arvokkaimmiksi ja samalla myös uskollisimmiksi. Nämä asiakkuudet ovat niitä jotka toimivat yrityksen menestyksen tukipilarina, jonka vuoksi näiden asiakkaiden hoitamiseen tulisi varata riittävästi resursseja. B-asiakkaat ovat yhtälailla yritykselle tärkeitä, vaikka heidän ostonsa eivät vielä riitä ylemmälle tasolle. B-asiakkaiden kohdalla myynnin tehtävä on jalostaa asiakassuhdetta entisestään ja katsoa mihin B-asiakkaan potentiaali ylittää. C-asiakkaiksi voidaan nimetä harvoin ostavia ja pieniä summia käyttäviä asiakkaita. D-ryhmään taas voidaan nimetä kokeilevat asiakkaat, joiden asiakasarvoa ei vielä voi määrittää. E-ryhmään taas kuvataan yritykselle kannattamattomat asiakkaat. Yrityksen kannattavuuden ylläpitämiseksi ja kasvattamiseksi asiakasryhmien A- ja B-asiakkaat ovat ne, joihin yrityksen pitäisi kohdistaa resurssinsa ja varmistaa näiden asiakkaiden arvon säilyminen tai kasvaminen.

Liiketaloudessa puhutaan usein italialaisen Pareton periaatteesta, jonka mukaan 80 % seurauksista johtuu 20 %:sta syistä. Periaate tunnetaan paremmin nimellä 80/20-sääntönä, jota näkyy viljeltävän hyvin paljon myös asiakassegmenttien jaottelussa ja yleiseksi

ajatukseksi onkin syntynyt seuraava: minimaalinen panostus tuo maksimaalisen tuloksen-ajatus. (Anderson 2006; Ollas 2015.)

Tämä periaatteen soveltaminen asiakasryhmiin voidaan nähdä seuraavana:

A-asiakkaiksi voidaan nimetä ne 20 %, jotka muodostavat yli 80 % myynnistä.

B-asiakkaiksi voidaan nimetä ne 80 %, jotka muodostavat noin 20 % myynnistä.

Tätä sääntöä voidaan hyvin soveltaa myöskin asiakashoitomalleihin, jotka voisi nähdä seuraavasti:

80 % resursseista tulisi ohjata olemassa oleviin asiakkaisiin ja 20 % uusasiakashankintaan.

Rubanovitsch ja Aalto (2008, 66-67) jakaisi pienten ja keskisuurten yritysten ajankäytön keskittymään 75 %:esti olemassa olevien asiakassuhteiden syventämiseen ja vain 25 %:esti uusasiakashankintaan.

Asiakasryhmien vaikutus myyntityölle on resurssien kannalta merkittävä, kun segmentit on asetettu yrityksen kannalta oikein ja kohdentaa se yrityksen resurssit oikeisiin, sen kannalta kannattaviin asiakkuuksiin. Asiakasryhmät eli segmentit ovat asiakkuudenhallinnan toteuttamisen tärkein työkalu. Segmentointi mahdollistaa yrityksen kannalta tärkeimpien tai tärkeimmiksi kasvavien yritysten havainnoinnin ja auttaa asiakassuhteiden hoidossa molemmille arvoa tuovasti.

Asiakassegmenteille on tapana asettaa segmenttikohtaiset hoitomallit, joilla tarkoitetaan niitä käytännön toimia ja tehtäviä, joiden tarkoitus on viedä asiakkuusstrategiat käytäntöön. Tätä segmenttikohtaista hoitomallia voidaan kuvata toiminta- tai työsuunnitelmana asiakkaan kanssa toimimiselle. Hoitomallien tarkoitus on olla käsikirjoitus asiakastyöskentelylle, jossa on liikkumatilaa kuhunkin tilanteeseen ja erilaiseen asiakkaaseen. (Lehtinen 2004, 161.)

Lehtinen (2004, 162-172) toteaa asiakashoitomallien luomisen vaativaksi prosessiksi. Hoitomallien avulla olisi saavutettava asiakasstrategiset tavoitteet, mutta samalla niiden tulisi olla riittävän käytännönläheisiä ja yksinkertaisia, jotta ne toimivat käytännössä. Asiakkuuden hoitomallit ovat ne tavat, joilla strategiaa toteutetaan päivittäisessä työssä. Menestyksekkäät hoitomallit tarvitsevat toimiakseen jatkuvaa kehittymistä, jota saadaan käytännön työstä oppimalla asiakkailta ja työntekijöiltä. Onnistuminen hoitomallien käytännön työssä vaatii taakseen riittävästi kompetensseja, ilman tarvittavia taitoja hoitomallit eivät menesty, vaikka työntekijät olisivatkin sitoutuneita ja motivoituneita niitä työssään hyödyntämään

Hannus (2004, 142) taas kuvaa omassa kirjassaan asiakkuushoitomallien ja sen eri asiakasryhmille seuraavia elementtejä.

Asiakasryhmä B2B	Asiakkuushoitomalli
Strategiset asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> • Kattava ja jatkuvasti päivitettävä asiakkuussuunnitelma kullekin strategiselle asiakkaalle • Nimetyt asiakasvastuuhenkilöt • Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit • Rääätälöidyt lisäarvopalvelut
Avainasiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kompakti asiakkuussuunnitelma kullekin avainasiakkuudelle • Nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi henkilö hoitaa useampaa asiakkuutta • Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit • Massaräätelöidyt lisäarvopalvelut
Strategiset mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuussuunnitelma kunkin strategisen mahdollisuuden osalta. Syvyys riippuu asiakkuuspotentiaalista • Nimetyt vastuuhenkilöt • Panostus asiakkuussuhteen avaamiseen ja tätä tukevat konseptit, esimerkiksi ilmaiset johdon työseminaarit, pilot-palvelut yms.
Kerta-asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannustehokkaat hoitotavat, esimerkiksi verkopalvelujen käyttö pääasiallisena myynti- ja palvelukanavana

Kuvio 19: Asiakkuuden hoitomallien määrittely (Hannus 2004, 142.)

Hoitomalleissa keskeiseksi osaksi nousee asiakkuussuunnitelmaan laadinta, toteutus ja ylläpito. Asiakassuhteiden syvyys vaihtelee eri asiakkuusryhmien sisällä, joka tuo oman haasteensa asiakkuuksien huomioimiselle ryhmäkokonaisuuksina, mutta toisaalta kaikkien asiakkuuden yksilöllisyys tuo mukanaan samoja haasteita käytännön asiakashoitamisen näkökulmaan. Tärkeimmät ryhmät ovat strategiset asiakkuudet, avainasiakkuudet ja strategiset mahdollisuudet. (Hannus 2001, 143.)

4.5 Myynnin ohjauksen kehittäminen

Myynnin johtamisen osa-alueita ovat myynnin suunnittelu, myynnin organisointi ja myynnin seuranta. Myynnin suunnittelu on jatkuva prosessi, joka pohjautuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja markkinoiden kilpailutilanteeseen. Myynnille asetettujen tulostavoitteiden pohjalta laaditaan myyntitavoitteet, jotka yrityksen valinnoista riippuen eritellään haluttuihin osatavoitteisiin. Yleisin tapa on jakaa vuoden tavoite

kuukausitavoitteisiin ja siitä vielä myyjäkohtaisiin tavoitteisiin. Myynnin tavoitteiden ja resurssiarvioinnin jälkeen suunnittelussa pyritään löytämään ne keinot, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään, sekä sovitaan vastuut myynnin toteuttamisesta ja seurannasta. (Bergström & Leppänen 2005, 375.)



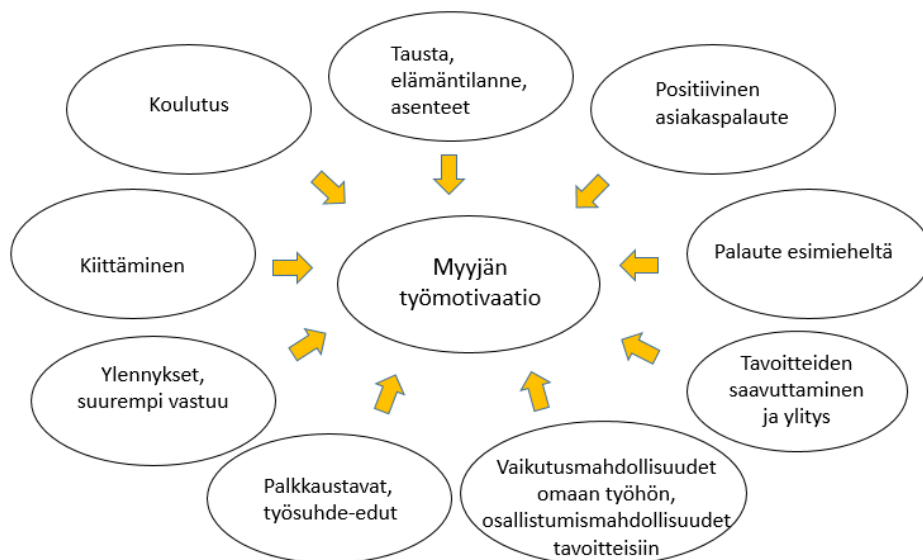
Kuvio 20: Myynnin suunnitteluprosessi (Bergström & Leppänen 2005, 376.)

Myynnin organisoinnin tehtävä on varmistaa laadittujen suunnitelmien toteutuminen. Myynnin organisoinnin keskeisin tehtävä on myyjien ohjaaminen ja tukeminen. Myynnin ohjaaminen sisältää myyjien motivoinnin, palkkaustapojen kehittämisen, sekä myyjien toiminnan arvioinnin ja kehittämisen. (Bergström & Leppänen 2005, 379-380.) Yrityksen kaikkien prosessien näkökulmasta myynti on yrityksen tärkein rajapinta asiakkaaseen, jolloin myynnin ohjauksen merkitys korostuu entisestään. Itse myynti on lähinnä yrityksen myynnin ja myyntijohtajan hallinnassa, mutta asiakasrajapintaa koskettavat omalla työllään kaikki yrityksen työntekijät. Siksi voidaankin todeta, että kaikki yrityksen työntekijät ja toiminnot tukevat myynnin toimintaa. Ja jotta nämä toiminnot voisivat tukea myyntiä tehokkaasti, yrityksen eri prosessien pitäisi toimia yhteen. (Kärnä 2010.)

Hyvää myyntiä taas ei ole ilman hyvää strategiaa. Selkeä strategia auttaa myynnin organisaation rakentamisessa. Kun tarvittavista tukitoiminnoista on näkemys, voidaan arvioida myös resurssien riittävyys. Myynnissä pitää olla ennustamiskykyä, jonka pohjalta tavoitteet, tuki ja niiden seuranta voidaan suunnitella. (Kärnä 2010.) Toisaalta taas jos yrityksen myyntihenkisyyttä ei ole huomioitu, ei hyvälläkään strategialla saavuteta sille asetettuja tavoitteita.

Myynnin ohjauksen kehittämisessä tulisi huomioida yrityskulttuurin myyntihenkisyyden kasvattaminen ja myynnin parissa työskentelevien työntekijöiden motivaatiotekijät, joilla on

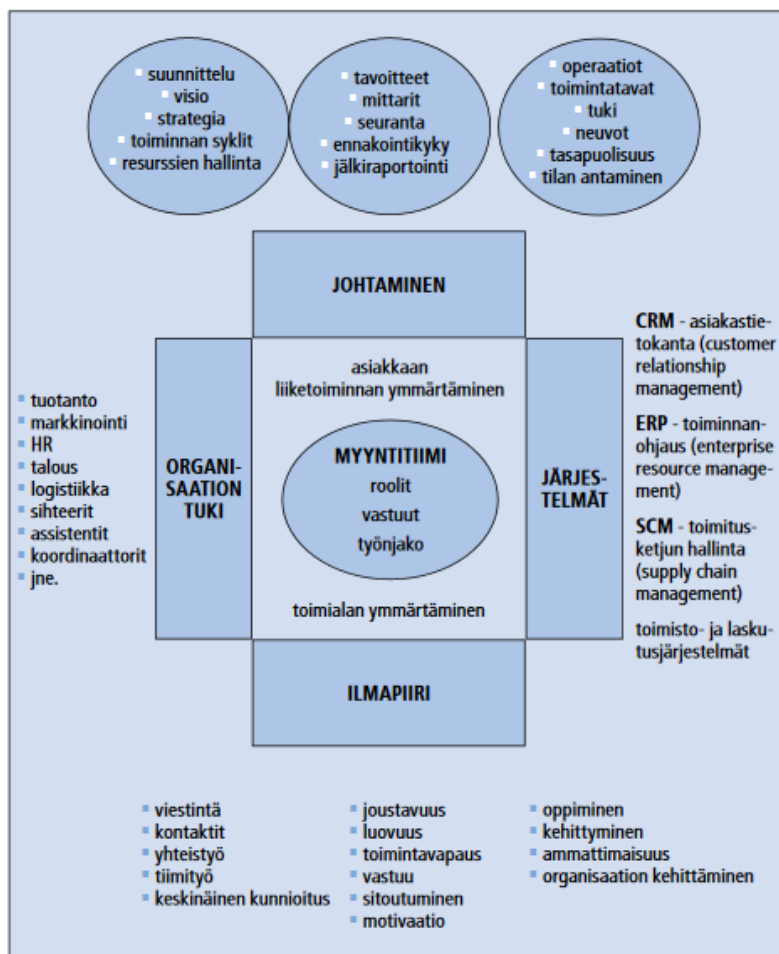
myynnin onnistumiseen valtava merkitys. Seuraavassa kuviossa on esitetty myyjän työmotivaatioon vaikuttavia asioita ja kokonaisuuksia.



Kuvio 21: Myyjän työmotivaatio vaikuttavia tekijöitä (Bergström & Leppänen 2005, 380.)

Rubanovitschin ja Aallon (2007, 12-30) mukaan tulevaisuudessa myynti ohjaa yrityksen toimintoja. Näkemyksessä myyntijohtaja avainasemoituu koko organisaatiossa, jolloin toimitusjohtaja voi keskittyä sijoittaja- ja omistajasuhteisiin sekä samalla varmistaa myynnin saavan yritykseltä tarvitsemansa tuen. Parvinen (2008, 113, 235) näkee myynnin organisoinnin ja koordinoinnin tärkeimpänä kehityskohteena myynnin organisaatorakenteet ja rajapinnat muihin toimintoihin, myyntikanavat ja ratkaisumyynnin, myyntiä avustavat teknologiat, myynnin ennustamisen, asiakastiedon hyväksikäytön, myyntitavoitteet ja asiakashallinnan käytännöt. Parvinen (2008, 236) peräänkuuluttaa muun muassa toimivaa CRM-järjestelmää sekä useiden eri kohteiden kosketuspisteytyksen. Hänen suositukset perustuivat 845 johtajan parissa tehtyyn kyselytutkimukseen ja sopivat myynnin tuen kehittämisen lähtökohdiksi.

Kärnä (2010) kuvaa seuraavan sivun kuviossaan myynnin tuen keskeisimmiksi pääelementeiksi organisaation tuen, johtamisen, ilmapiirin sekä järjestelmät. Samassa kuviossa avataan näiden elementtien alarakennetta sekä niiden vaikutusta myynnin tuen kokonaisuuteen.



Kuvio 22: Myynnin tuen keskeiset elementit (Kärnä 2010.)

Keskeisimmät järjestelmät myynnissä ja myynnin tuessa ovat asiakkuudenhallinnan-, toiminnanohjauksen-, myynnin- ja laskutuksenjärjestelmät. Laineen (2008) mukaan kyseiset järjestelmät auttavat johtamista ja helpottavat myyjien työtä. Tiedonkulusta tulee läpinäkyvää ja asiakastieto on kaikkien käytävissä. Järjestelmät tehostavat toimintaa, tukevat muistia ja auttavat myyntiä näin keskittymään tärkeisiin asioihin. Saavutettuja tuloksia on helpompi seurata sekä mitata ja sitä kautta toimintaa voidaan kehittää. Järjestelmät mahdollistavat tehokkaat tukijärjestelmät, niiden ollessa ajantasainen kontaktipinta asiakkaisiin. Myyntiprosessit nopeutuvat ja tehostuvat, kun yrityksen käytössä on työtä tukevia järjestelmiä.

Asiakkuudenhallinnassa CRM-ohjelmistoilla on usein tärkeä rooli myynnin suunnittelussa ja kohdentamisessa. CRM:n avulla voidaan laajentaa yrityksen kumppanuussuhdetta ja tarjota asiakkaalle entistä paremmin lisäarvoa. CRM-järjestelmällä kyetään hallitsemaan asiakassuhteita, varastoimaan asiakastietoja jakamaan asiakkaat segmentteihin ja seuraamaan asiakkaiden perustoimintaa, kuten ostoja ja tuotevalintoja. CRM-järjestelmällä voidaan myös aikatauluttaa myyntiä ja hallita asiakassuhteisiin sitoutuvia yrityksen toimintoja

sekä toiminnoissa työskentelevien työntekijöiden toimia. Toimiva ja oikein jäsennetty asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM) tuo myynnin ohjattavuuteen aivan uuden tehokkuuden ja toimii myynnin aktiivisena kehittämistyökaluna.

Tämän opinnäytteen kannalta pyritään työssä saavuttamaan ne konkreettiset kehityskohteet, joilla asiakkuudenhallinnan kehittäminen saadaan alkuun ja samalla löytää ne kohteet jotka tehostavat yrityksen myynnin ohjaustoimintaa. Myynnin ohjauksen kehittämiseen tutustutaan myyjän käytännön toiminnan arvioinnin ja kehittämisen kautta ja etsitään sieltä nykyistä toimintaa tehostavia ja kehittäviä ratkaisuja. Yrityskulttuuriin ja myyntihenkilöiden motivointiin liittyviä аспектеja voitaisiin tarkastella myynnin ohjauksen kehittämisteoriassa enemmänkin niiden suuren painoarvonsa puolesta, mutta tämä puoli teoriasta jää tämän opinnäytetyön rajauksen ulkopuolelle.

5 Kohdeyrityksen asiakkuus- ja myyntiprosessien tutkiminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miten kohdeyrityksen asiakkuudenhallintaa ja myynnin ohjausta tulisi kehittää. Tutkimuksen toivotaan tuovan esiin konkreettisia keinoja siihen, miten kohdeyritys voi jatkossa kehittää ja ohjata myynnillisiä toimiaan ja kohdentaa ne vastaamaan paremmin yrityksen kannattavuuden kannalta oikein segmentoitujen asiakasryhmien myynnin kasvattamiseen. Tavoitteena on nostaa esille asiakkailta ja henkilöstöltä tulevia kehitysehdotuksia koskien yrityksen asiakas- myyntiprosesseja. Näiden esiin tulevien kehitysehdotuksien avulla on tarkoitus luoda kohdeyritykselle kehittämissuunnitelma.

Kohdeyrityksen asiakkaista yli 90 % on yrityksiä. Tämä tuo omat haasteensa asiakkuuksiin, koska yritysten ostokäyttäytymiset eroavat hyvin paljon toisistaan. Kohdeyritys palvelee monia erikokoisia yrityksiä aina yhden miehen yrittäjästä tuhansien työntekijöiden yrityksiin. Asiakaskunta jakautuu samalla monille eri toimialoille ja ostokäyttäytyminen näiden yrityskokojen ja toimialojen välillä vaihtelee ostajakohtaisesti. Tässä opinnäytetyössä asiakkaita lähdettiin tutkimaan heidän ostokäyttäytymisen aktiivisuuden ja ostomäärien kautta, siitä asiakkaan kannattavuus ajattelusta johon asiakassegmentointi perustuu.

Yrityksen myyntitoiminnot ovat toimineet tehtyjen kyselyiden pohjana ja siksi nähdään tärkeäksi avata näitä toimintoja tämän opinnäytetyön lukijalle. Kohdeyritys myy asiakkaille tuotteita ilmenneeseen tarpeeseen, jotka taas tukevat tai täyttävät heidän toimialakohtaista toimintaa tai toiminnalle asetettuja määreitä.

Lähes kaikkien asiakkaiden työvaateostojen taustalla on valtioneuvoston päätös ja työturvallisuuslaki, jotka velvoittavat työnantajan tarjoamaan työntekijälle työssä vaaditut suojaimet. Suojaimella tässä yhteydessä tarkoitetaan laitetta, välinettä tai suojavaatetusta,

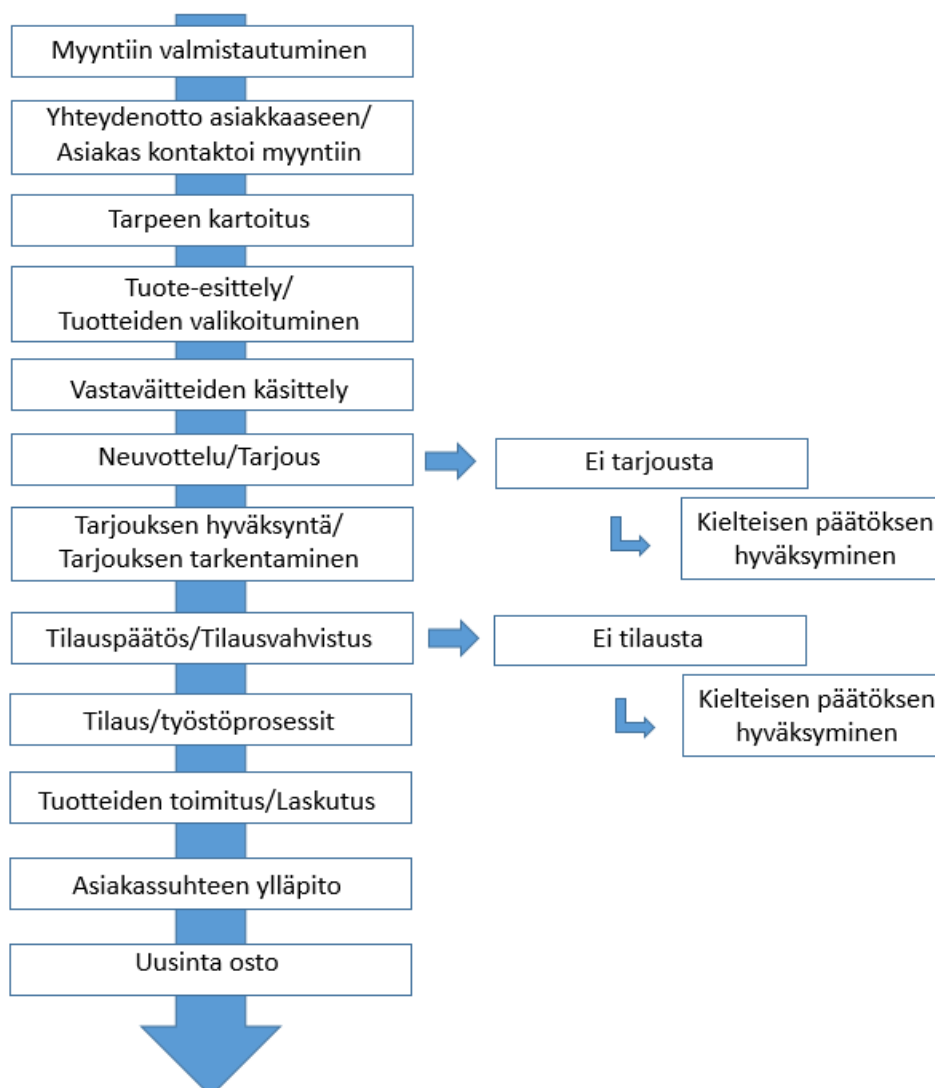
joka on suunniteltu henkilön käytettäväksi suojaamaan yhdeltä tai useammalta terveyttä tai turvallisuutta uhkaavalta vaarantekijältä. (Valtioneuvoston päätös, Vnp /1406/1993.) Henkilösuojainten osalta taustalla on sama periaate, mutta eri päätös. Työnantajan on hankittava ja annettava työntekijän käyttöön erikseen säädetyt vaatimukset täyttävät ja tarkoituksenmukaiset henkilösuojaimet (Työturvallisuuslaki 738/2002, 15§.)

Näiden määritysten lisäksi työvaatteiden ja henkilösuojainten tarvetta täydennetään toimialakohtaisesti tarkennetuilla päätöksillä. Esimerkiksi rakennustyömaalla on käytettävä valtioneuvoston asetuksen mukaan seuraavia henkilösuojaimia:

- Varoitusvaate EN 471 tai EN 20471 lk. 2 ja liikenteenohjauksessa lk. 3
- Polvisuojaimet, lattiatyössä ja muissa vastaavissa töissä
- Kypärä, varustettuna leukahihnalla ja tarvittaessa alushupulla
- Silmiensuojaimet, jos työssä on merkittävä silmätapaturvavaara
- Valjastyypiset putoamissuojaimet
- Turvajalkineet, jotka täyttävät EN 20345: S3-luokituksen
- Käsineiden tarve perustuu työpaikan riskiarviointiin
- Kuulosuojainten käyttö perustuu Työturvallisuuslakiin

Asiakasyrityksillä on erilaisia tapoja ostaa tuotteita, toiset ostavat minimivaatteet täyttävät tuotteet työntekijöille ja toiset ostavat tuotteita yli minimivaatimusten. Toisilla on säännölliset työvaatteiden tai kenkien uusintaostajat ja toiset ostavat tuotteita edellisten mennessä rikki. Toisilla yrityksillä on taustalla osto-organisaatio ja toiset yritykset lähettävät työntekijän myymälään ostamaan sen mitä hän näkee tarpeelliseksi.

Tämän opinnäytetyön rajauksissa keskitytään kenttämyynnin prosesseihin ja lukijan kannalta myyntiprosessi voidaan kohdeyrityksen kannalta avata yksinkertaistettuna prosessipuuna, joka rakentuu seuraavan sivun kuvion 23 mukaisesti.



Kuvio 23: Kohdeyrityksen kenttämyynnin prosessit

Tämä yllä oleva prosessikuvio kuvaa kenttämyynnin koko prosessia, uusasiakashankinnasta kanta-asiakkaaseen. Asiakkuuden syvyys tai vaihe määrittelevät sen kuinka alusta kussakin myyntitilanteessa prosessin vaiheisiin lähetään. Uusintaostojen kohdalla prosessi voi asiakaskohtaisesti käynnistyä esimerkiksi suoraan tarjouspyynnöstä tai tilauksesta.

5.1 Asiakastytyväisyyskysely

Tässä luvussa esitellään kohdeyrityksen asiakkaille toteutettava tutkimus.

Asiakastytyväisyystutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen asiakkaiden tyytyväisyyttä yritykseen. Yrityksessä on vallinnut tutkimaton käsitys asiakkaiden tyytyväisyydestä perustuen yrityksen asiakaskannan koosteeseen, pitkäaikaisiin asiakkuuksiin ja yrityksen kannattavuuden kasvuun. Tämän opinnäytetyön työvaiheessa asiakastytyväisyyttä lähdettiin yrityksessä vasta ensimmäistä kertaa oikeasti tutkimaan.

Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin ennalta määritettynä otantana erilaisista asiakkuuksista. Yrityksen kenttämyyjät valitsivat kukin itse otantaan mukaan otettavat yritykset satunnaisesti omien asiakkaitensa joukosta seuraavalla listauksella:

1. yksi oma A-asiakas
2. yksi ostoja selvästi (vuoden sisällä) kasvattanut yritys
3. yksi pitkäaikainen ja ostoissaan tasaisen aktiivinen asiakas
4. yksi uusasiakas, joka on ostanut kerran tai kaksi
5. yksi asiakas, joka on joutunut tekemään reklamaation
6. yksi asioinnin lopettanut asiakas.

Tämän tutkimusosan helppous, mutta samalla vaikeus oli siinä, ettei asiakkaiden tyytyväisyydestä ollut aiempaa tutkimuskäytäntöä tai -tietoja. Olikin mietittävä tarkkaan mistä näkökulmasta asiaa halutaan tutkia. Asiakastyytyväisyys perustuu asiakkaiden kokemukseen ja tunteisiin siitä, miten yritys on osannut ratkaista heidän pulmansa ja tuottanut samalla asiakkaalle arvontunnetta. Tässä opinnäytetyössä taas pyritään parantamaan asiakkuudenhallintaa, jonka yksi osa asiakastyytyväisyys on.

Teoriaan pohjaten ja muiden yritysten asiakastyytyväisyyskyselyitä tutkimalla kohdeyrityksen asiakastyytyväisyyskysely päätettiin pohjata toiminnan tehostamisen näkökulmaan jota kautta löydettäisiin asiakkaiden näkemykset ja kokemukset niistä asioista, joissa kohdeyrityksellä on vielä kehitettävää.

5.2 Kyselylomakkeen laadinta, testaus ja toteuttaminen

Kyselyn kysymykset suunniteltiin ja muotoiltiin niin, että niillä saadaan etukäteen strukturoidun lomakkeen avulla mahdollisimman hyvä yleiskuva yrityksen asiakastyytyväisyydestä. Kyselyssä kysyttiin asteikolla 1-5 (1= erittäin huono..5=erittäin hyvä) yrityksen tuotteista, palveluista, toiminnasta ja asiakkaan kokemuksista. Kyselylomakkeen laadinnassa hyödynnettiin tutkijan omaa kohdeyrityksen prosessituntemusta ja asiakastietämystä. Näin kysely saatiin kohdennettua juuri tämän yrityksen asiakkaisiin ja toimintaprosesseihin.

Asiakastyytyväisyyskyselyn testaus ja toimivuus varmistettiin lähettämällä kysely kolmelle tutkimukseen kuulumattomalle henkilölle testattavaksi. Heidän näkemyksellään kyselylomaketta parannettiin sisällöllisesti muutamin kohdin, jotta kysely olisi asiakkaille entistä helpommin ymmärrettävissä.

Asiakastyytyväisyyskysely suoritettiin kyselyyn valikoituneelle otantaryhmälle puhelimitse. Tällä tavalla haluttiin varmistaa mahdollisimman hyvä vastausprosentti kun tiedossa on, että

sähköisissä asiakastyytyväisyyskyselyissä vastausprosentti jää usein hyvin pieneksi. Asiakastyytyväisyyskyselyyn valikoitui otantaryhmänä 49 vastaajaa ja kysely suoritettiin heille puhelimitse yhden työpäivän aikana.

Kyselyyn vastaaminen haluttiin tehdä asiakkaille mahdollisimman vaivattomaksi. Kyselyyn vastaaminen vei asiakkaalta aikaa noin 2-5 minuuttia. Kysely sisälsi valmiiksi strukturoituja asteikko kysymyksiä, joihin vastattiin numeraalisin vastauksin, sekä yhden avoimen palautteen-kysymyksen. Kyselylomake täytettiin jokaisen vastaajan kohdalla ensin käsin ja lopuksi viemällä käsinkirjoitettu data Excel-taulukkoon kyselyn jatkoanalysointia varten.

5.3 Kohdeyrityksen nykytila-arviokysely

Tässä luvussa esitellään kohdeyrityksen henkilöstölle toteutettu tutkimus. Ennen tätä opinnäytetyötä kohdeyrityksessä ei ollut tutkittu kyselyyn valikoituja аспекteja tarkemmin. Yrityksen tiedossa oli kuitenkin niin sanottu mututuntuma-asioista perustuen käytännöntyöhön.

Aiemman tutkimuspohjan puuttuessa kyselyn rakentamisessa luotettiin teoriapohjaan, muiden yritysten suorittamien vastaavien kyselyiden malleihin ja tutkijan omaan kokemukseen yrityksestä ja siellä työskentelystä. Kyselyssä pyrittiin löytämään toiminnan tehostamisen kannalta ne asiat, jotka vaativat yrityksen toimia, jotta yritys voi kehittyä. Kyselyyn toivottiin koko henkilökunnan osallistumista, jotta saadut vastaukset kuvaisivat mahdollisimman hyvin vallitsevaa tilannetta.

5.4 Yrityksen nykytila-arviolomakkeen laadinta, testaus ja toteuttaminen

Kyselyn sisältö jakautui kolmeen osa-alueeseen; arvioon asiakkaiden asiakastyytyväisyydestä, henkilöstön omista kokemuksista yrityksen toiminnasta ja henkilöstön työtyytyväisyyskyselyyn. Näitä asioita haluttiin tutkia, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä tuntuma kohdeyrityksen nykytilasta. Ensimmäisessä osassa oli tarkoitus saavuttaa työntekijöiden arvio yrityksen asiakastyytyväisyydestä. Tämä kyselyn osa pohjautui asiakkaille aiemmin suoritettun asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyksiin. Kyselyn toinen osa pohjautui yrityksen toimintaan, sen myyntiin ja toimintaprosesseihin ja niitä tukeviin asioihin. Tässä tutkimusosassa pyrittiin saavuttamaan selvä kuva yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta ja löytämään toiminnan tehostamiseen selkeitä työkohteita. Kolmannessa osassa tutkittiin työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja kokemuksia työnteosta.

Henkilöstön nykytila-arvio testattiin kahdella yrityksen ulkopuolella työskentelevällä myyntihenkilöllä toimesta, joiden työkuvat vastaavat yrityksen työntekijöiden toimia. Kyselypohjaan tehtiin joitain lisäyksiä heidän näkemyksensä ja kehitysehdotustensa pohjalta.

Lopuksi kyselyn selkeys ja ymmärrettävyys testattiin myyntialan ulkopuolisella henkilöllä, jotta kyselystä saatiin mahdollisimman selkeä ja tulevaisuudessa monistettava.

Kysely lähetettiin yrityksen henkilöstölle sähköpostilinkkinä (URL-osoite). Yrityksen työntekijät toimivat hektisessä myymälä/asiakasympäristössä ja kyselyn suorittaminen kohdistui ruuhkakauden aikaan, tämän vuoksi kyselyyn vastaamisesta muistutettiin sähköpostitse uudelleen kyselyn sulkeutumispäivänä.

Kyselyyn vastaaminen haluttiin samalla tehdä työntekijöille mahdollisimman vaivattomaksi, jottei se veisi liikaa työaikaa. Kyselyyn vastaaminen vei työntekijältä noin 10 minuuttia. Kysely sisälsi valmiiksi strukturoituja asteikko kysymyksiä, joihin vastattiin numeraalisin vastauksin, sekä yhden avoimen palautteen-kysymyksen. Saadut vastaukset siirrettiin e-lomakkeen vastauspohjasta Excel-taulukkoon, jotta saatuja tuloksia voitiin käsitellä ja analysoida monipuolisemmin.

6 Kohdeyrityksen asiakkuus- ja myyntiprosessien tulokset

Luvussa kuusi esitellään tutkimusten kautta saadut tulokset, analysoidaan niitä ja pohditaan niiden kautta uusia ideoita asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjauksen kehittämiseksi. Kyselyiden kautta saatiin toiminnan tehostamiseen konkreettisia kohteita, jotka pyritään huomioimaan yhtäläillä. Tämän luvun lopussa on yhteenvedona kehittämissuunnitelma, jossa käsitellään konkreettisia ideoita ja käytännön toimia asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjattavuuden kehittämiseksi.

Suoritettujen kyselyiden tuloksia analysoitiin useampaan otteeseen, jotta voitiin varmistaa niiden paikkansapitävyys. Tulosten oikeanlainen analysointi on tämän opinnäytetyön kehittämisessä ydinasia, jolla varmistetaan syntyvien kehitysideoiden oikea suuntaus. Osa kyselyissä saaduista tuloksista, kuten perustiedot ja avoimet palautteet jäivät tämän opinnäytetyön tulosten ulkopuolelle niiden sisältäessä kohdeyrityksen ja sen asiakkaiden kannalta liian tunnistettavia tietoja.

Opinnäytetyön osina suoritettujen kyselyiden tulokset vahvistivat yrityksen aiempaa ymmärrystä ja ajatusta toiminnan tehostamisesta asiakaskannattavuuden lisäämiseksi. Puhelimitse suoritettuna asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi 32 henkilöä ja kyselyn vastausprosentti oli 69,6 %, joten voitiin nähdä saatujen vastausten kuvaavan kattavasti myös otannan ulkopuolelle jääneiden asiakkaiden kokemuksia. Henkilöstölle suoritettuun nykytila-arvioon vastasi 14 henkilöä ja kyselyn vastausprosentti oli 87,5 %, jonka kautta voitiin saavuttaa hyvät kokonaisnäkemykset kyselyn osa-alueista.

Asiakkaat ja henkilöstö ottivat kyselyihin osallistumisen erittäin positiivisesti vastaan. Henkilöstö koki kyselyn olleen hyödyllinen ja tuovan hyvin esiin yrityksen toiminnan puolia. Yritys ottaa jatkokäyttöön henkilöstön nykytila-arvion sellaisenaan ja tulee sisällyttämään sen yrityksen omaan arviointi toimintaan.

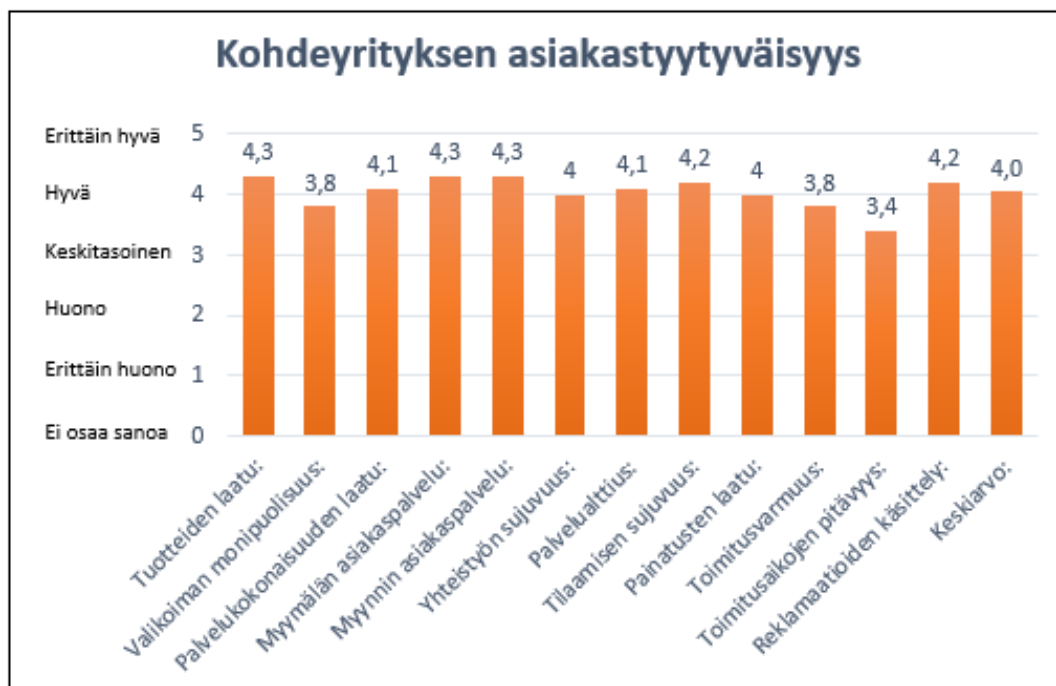
6.1 Asiakastyytyväisyys

Kyselyn tuloksista voidaan todeta kohdeyrityksen asiakastyytyväisyyden olevan hyvällä mallilla. Asiakastyytyväisyyden tuloksia tarkasteltiin tässä työssä kolmelta kannalta, vaikka yritykselle tarkastelu näkökulmaksi olisi riittänyt kaksi. Kolmas näkökulma syntyi tämän kehittämistyön pohjalta.

Asiakastyytyväisyyskysely sisältää muutamia pohja- ja perustietoja, näitä olivat otantaryhmä, yrityksen nimi, vuosiestomäärä, vastaajan nimi sekä työntekijöiden lukumäärä. Näillä taustatiedoilla haluttiin selvittää onko vastaajien kesken suurta eroa taustatietoihin pohjaten. Kyselyn muut kysymykset pohjaavat asiakkaan omaan asiakaskokemukseen yrityksestä.

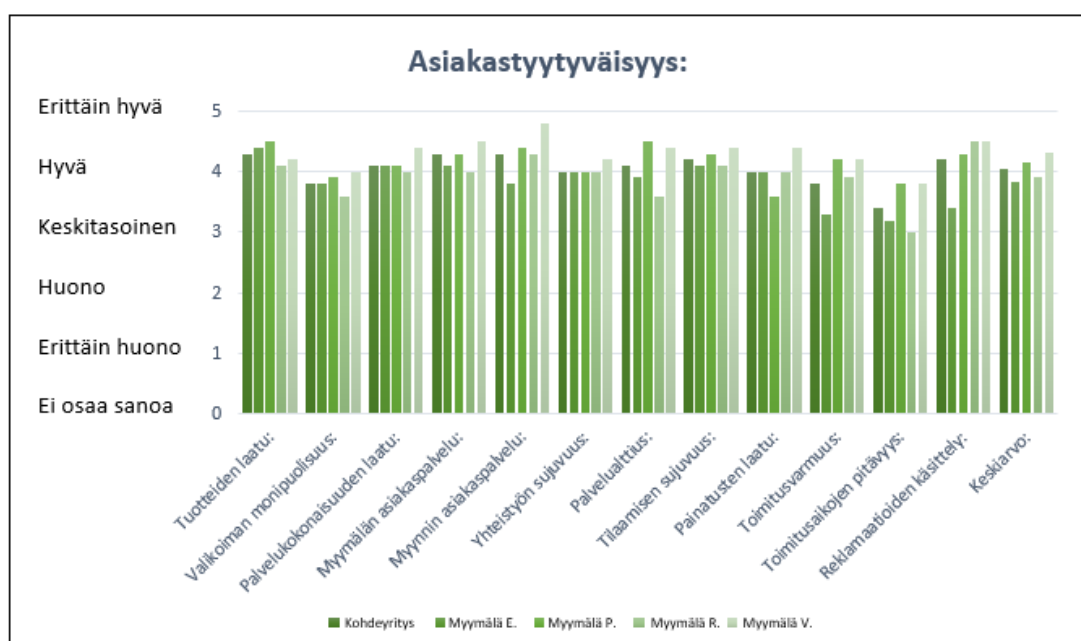
Ensimmäinen näkökulma on koko yrityksen asiakastyytyväisyys, joka tämän otantana suoritettun kyselyn tulosten perusteella voidaan nähdä olevan hyvällä tasolla. Vain toimitusajoissa oli selvää hajontaa muihin vertailukohtiin nähden. Tämä asiakkailta tullut toiminnan kehittämiskohdehuomio on jo aiemmin ollut yrityksessä työn alla. Asiakastyytyväisyyden parantamisen osalta tähän asiaan pyritään jatkossakin löytämään toimintaa tehostavia toimia.

Asiakastyytyväisyyttä tutkittiin asteikolla 1-5 (1= erittäin huono..5=erittäin hyvä)
Kohdeyrityksen asiakastyytyväisyyden keskiarvo on 4,0, joka vastaa sanallisesti termiä hyvä.



Kuvio 24: Kohdeyrityksen asiakastyytyväisyys

Toisena näkökulmana pyrittiin selvittämään maantieteellisesti toisistaan eroavien myymälöiden asiakastyytyväisyyden suhdetta koko yrityksen asiakastyytyväisyyteen. Kohdeyritykseen on vuoden 2008 jälkeen tullut kolme myymälää lisää. Toimipisteillä on kokemuspohjan ja myymälän iän lisäksi hyvin paljon keskenään erilaisia asiakkuuksia ja erilaisia toimintatapoja toimia asiakkaiden kanssa.



Kuvio 25: Kohdeyrityksen ja eri myymälöiden asiakastyytyväisyyden suhde

Tulosten analysoinnissa voitiin huomata asiakastyytyvyydessä olevan pientä hajonta toimipaikkojen välillä. Yhdenkään myymälän asiakastyytyvyyden kokonaiskeskiarvo ei kuitenkaan eronnut merkittävästi toisistaan. Toimipaikkojen olemassaoloiän suhde asiakastyytyvyyteen oli rinnastettavissa, pitkään toimintaa pyörittäneissä myymälöissä asiakastyytyvyys oli hiukan parempi kuin nuoremmissa myymälöissä.

Kolmantena tulosten tarkastelunäkökulmana toimii kohdeyrityksen halu kehittää asiakashallintaa. Asiakaskyselyä lähdettiin suorittamaan otantamaisesti kahdesta syystä. Ensimmäinen syy oli saavuttaa mahdollisimman kattava kokonaiskuva yrityksen asiakastyytyvyyden tolasta ja tehdä se tehokkaasti kattaen yrityksen koko asiakaskunta. Toinen syy perustui asiakashallinnan kehittämistarpeeseen, jossa kohdeyrityksessä nähdään kehitystarvetta varsinkin myynnin resurssien kohdistamisessa.

Kyselyn tuloksia analysoitiin teoriaan pohjautuvien asiakassegmenttein, siltäkin näkökannalta, jos näissä otantaryhmien vastauksissa ilmeni suurta eroa suhteessa toisiinsa ja siihen millaisia asiakkaita he ovat yritykselle.

Otantaryhmät perustuvat kenttämyyjiltä aiemmin pyydettyihin jaotteluihin:

1. yksi oma A-asiakas
2. yksi ostoja selvästi (vuoden sisällä) kasvattanut yritys
3. yksi pitkäaikainen ja ostoissaan tasaisen aktiivinen asiakas
4. yksi uusasiakas, joka on ostanut kerran tai kaksi
5. yksi asiakas, joka on joutunut tekemään reklamaation
6. yksi asioinnin lopettanut asiakas



Kuvio 26: Asiakastyytyväisyys otantaryhmittäin

Otantaryhmittäin tehdyn asiakastyytyväisyyden analysoinnissa hajontaa löytyi hiukan enemmän kuin aiemmissa analyyseissa. Vaikka yrityksessä ei ole ollut tähän mennessä käytössä erillisiä asiakassegmenttejä, on sen kenttämyynti silti osannut kohdistaa myyntitoimiaan niihin asiakkaisiin, jotka tuottavat yritykselle eniten hyötyä. A-asiakkaiden asiakastyytyväisyys (KA 4,2) on selvästi parempi kuin muiden asiakkaiden. Ja vakioasiakkaiden osalta asiakastyytyväisyys (KA 4,0) on hyvin linjassa yrityksen keskiarvon kanssa.

Reklamoineilla asiakkailla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa mihin vain otantaryhmään kuuluvaa asiakasta. Tämän kyselyn otantaryhmästä 32 vastaajasta 17 vastaajaa oli joutunut reklamoimaan jostakin, joka on yli 53 % vastanneista. Reklamoinnit työvaatteiden myynnissä ovat tavallisia. Työvaatteilta odotetaan erittäin hyvää kestävyyttä ja toisaalta vaatteiden kestävyys on toimialakohtaisesti paikoin aivan ääriarjoilla. Reklamointitapauksia oli kuitenkin tässä otannassa suhteellisen paljon, verrattain yrityksen omaan kokemaan reklamaatioiden määrästä. Kohdeyrityksen kannalta lohduttavaa kuitenkin oli se, että yrityksen reklamaatioiden käsittely sai kyselyssä arvosanan 4,2, joka on sanallisella asteikolla hyvä. Tuloksissa oli kuitenkin nähtävänä, että reklamoineet asiakkaat eivät hyvästä reklamointi käsittelystä huolimatta olleet asiakastyytyväisyydestä (KA 3,9) yhtä mieltä kuin muut kyselyyn vastanneet asiakkaat.

Otantaryhmä kuusi, kohdeyrityksessä asiainnin lopettaneita yrityksiä ei asiakastyytyväisyyskyselyä tehdessä tavoitettu tai ne kohteliaasti kieltäytyivät kyselyyn osallistumisesta. Tämän otantaryhmän mielipiteet olisivat olleet yritykselle mielenkiintoisia, koska hyvin harvoin asiakasyritys kertoo syitä asiainnin lopettamispäätökseensä. Näiden yritysten vastaukset olisivat voineet kertoa joitain konkreettisia muutosehdotuksia. Toisaalta asiakaspoistumiselle ei aina ole selviä syitä, toisinaan asiointi voi vain siirtyä muualle ilman mitään konkreettista selitystä. Kohdeyrityksen kannalta asiakaspoistumat eivät ole muodostuneet ongelmaksi niiden jäädessä alle 1 % vuodessa. Tämän opinnäytetyön ja asiakastyytyväisyyskyselyn kannalta näiden vastausten puuttumisella ei ole suurtakaan merkitystä, koska nyt asiakastyytyväisyys kuvaa puhtaasti aktiivisten asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin voidaan yrityksessä olla tyytyväisiä. Arvosana on keskiarvoa selvästi parempi ja osin tyytyväisyyskyselyä onnistuminen on ollut erittäin hyvää. Toimipaikkakohtainen tyytyväisyshajonta on osin selitettävissä myymälöiden toimintavuosieroina. Yrityksen kasvutavoitteiden kannalta yhdeksi kyselyn tärkeimmäksi osaksi muodostui se, että kaikki kyselyyn vastanneet yritykset suosittelisivat kohdeyritystä eteenpäin.

6.2 Kohdeyrityksen nykytila

Kohdeyrityksen nykytilaa kartoitettaessa kyselyn ensimmäisessä vaiheessa pyydettiin yrityksen henkilöstöä arvioimaan yrityksen asiakastyytyväisyyttä. Tämän kyselyosuuden tuloksilla pyrittiin kartoittamaan henkilöstön käsitystä yrityksen asiakastyytyväisyydestä sekä varmistamaan se, että asiakkaille tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset ovat linjassa yrityksen työntekijöiden käsitykseen. Henkilöstö täyttämän asiakastyytyväisyysarvion keskiarvoksi saatiin 4,1, asteikolla 1-5. Sanallisella asteikolla tämä tarkoittaa arvosanaa hyvä.



Kuvio 27: Henkilöstön arvio asiakastytyväisyydestä

Tämän kyselyosuuden tuloksista voidaan havaita yrityksen tunnistavan hyvin omat toimintansa ”pullon kaulat”, näiden vastaten hyvin asiakkaiden kokemaa. Yritys ja sen eri toimipisteet tuntuvat olevan varsin hyvin perillä asiakastytyväisyytensä tilasta.

Henkilöstölle tehdyn yrityksen nykytila-arvion toisessa vaiheessa pyrittiin selvittämään yrityksen toimintaa työntekijöiden oman kokemuksen perusteella. Tämän kyselykokonaisuuden tarkoituksena on löytää yrityksestä konkreettisia kompastuskiviä, jotka vaikuttavat negatiivisesti yritykseen tavoitteeseen tehostaan sen toimintaa. Osa kysymyksistä suuntautuu suoraan asiakashallinnan ja myynnin toimintoihin, joiden kautta pyrittiin tutkijalle saamaan lisää näkökulmia opinnäytetyön kehittämishankkeeseen.



Kuvio 28: Henkilöstön nykytila-arvio kohdeyrityksestä

Viime vuosina nopeasti kasvaneeksi yritykseksi kyselyssä ilmennyt yrityksen toiminnan nykytila-arvio on ymmärrettävä. Yritys, joka hakee nopeaa kasvua ja samaan aikaan kasvun kannattavuutta, joutuu priorisoimaan joitakin asioita myöhemmin tehtäväksi. Kasvutavoitteisiin pääseminen yrityksen tavoiteaikataulua nopeammin on osallistuttanut yrityksen jokaista työntekijää siinä määrin, että uusien henkilöiden palkkaus on ollut nykytehokkuuden säilyttämisen kannalta välttämätöntä ja samalla mahdollista. Henkilöstön resurssien käyttäminen kasvutavoitteiden toteuttamiseen ei ole jättänyt yrityksen kehittämiselle riittävästi aikaa ja näin tuloksia katsoessa voimme tarkastella kasvuvaiheisen yrityksen nykytilaa.

Tämän kyselyosan tuloksia tarkastellessa voidaan huomata monen asian olevan hyvällä mallilla, kun tiedetään yrityksen heräneen toiminnan tehostamiseen jo aiemmin. Erinomaiseen onnistumiseen on vielä matkaa, mutta kysely ei osoita minkään osa-alueen estävän sinne pääsyä, jos tämä vain otetaan yrityksessä tulevaisuuteksi tavoitteeksi.

Eniten kyselyssä nousi esiin IT- ja kassajärjestelmien tila ja tuki. Nämä ovat toiminnan tehostamisen kannalta merkittävässä asemassa ja yrityksen tulisi näiden asioiden osalta tehdä muutoksia, jotta toiminnan olisi mahdollista tehostua entisestään. Kehittymisen esteeksi voi mahdollisesti nousta myös tiedonsaanti emoyhtiöltä. Emoyhtiö toimii myytävien tuotteiden päätoimittajana, jolloin tiedonsaanti on toiminnan kannalta merkittävässä roolissa toimituksien ja toimitusaikojen osalta.

Tämä oli ensimmäinen kerta kun näitä asioita tutkittiin kohdeyrityksessä ja tämän tutkimuksen kautta näihin aiemmin olettamuksina ja mututuntumana olleille asiakohdille saatiin numeraalista tutkimustustusta. Tutkimustulokset otettiin yrityksessä suurella mielenkiinnolla vastaan ja näihin tullaan palaamaan uudelleen toiminnan tehostamisen-projektin muodossa, sekä jatkossa vuosittain tehtävällä nykytila-arvioinnilla. Tämän opinnäytetyön kannalta tämä kyselyosuus ja sen tulokset tulevat muodostumaan kehittämissuunnitelman rungon tärkeimmäksi osaksi teorian ja tutkijan omien kokemusten ohessa.

Viimeisenä osana kyselyyn on liitetty henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitä tukevien asioiden osalta kysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään koko henkilöstön tyytyväisyyttä, sen vaihteluita ja osaltaan yrityksen työntekijöiden motivaation tasoa.



Kuvio 29: Kohde yrityksen työtyytyväisyys ja työssä jaksaminen

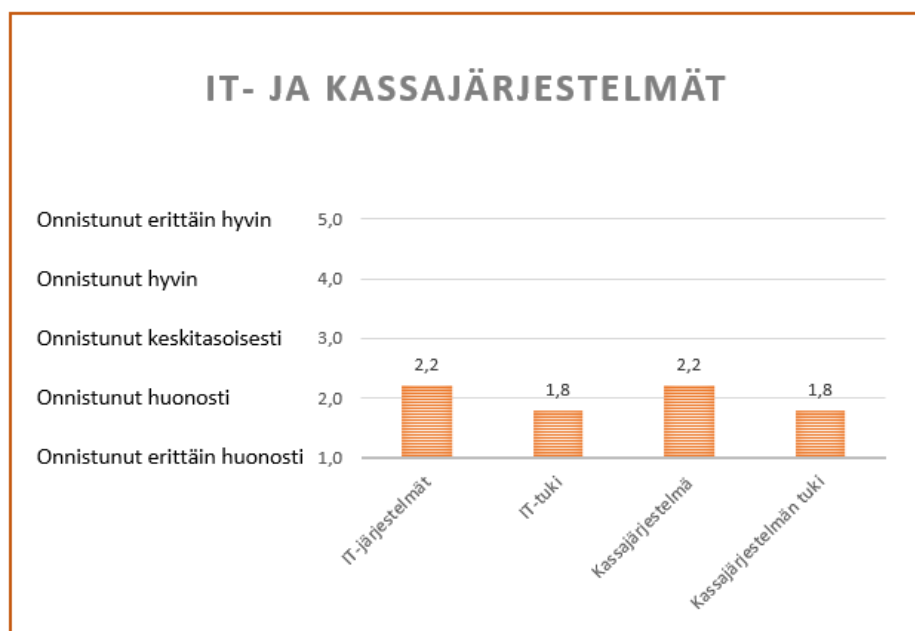
Kohdeyrityksen työtyytyväisyys näyttää olevan hyvällä mallilla, joka osaltaan tukee yrityksen myynnillisiä tavoitteita, koska ilman tyytyväistä ja motivoitunutta henkilöstöä on vaikea saavuttaa strategian asettamia tavoitteita.

Stressikokemus on asia, jonka kyselyiden ulkopuoliset testajat suosittelivat lisäämään nykytila-arvion sisältöön. Tämä oli hyvä lisäys, koska nyt yrityksellä on tieto tämän hetken stressitasosta, joihin tulevia stressikokemuskyselyitä voidaan verrata. Ja osaltaan tämän kysymyksen esittäminen henkilöstölle pakotti jokaisen huomioimaan ja arvioimaan omaa stressikokemustaan. Tietynlainen stressikokemus tehostaa työtä, mutta liiallisena se vie työstä tehon ja aiheuttaa työntekijöiden loppuun palamista.

6.3 Asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjauksen kehittämissuunnitelman pohja

Tämän opinnäytetyön teorian ja työvaiheiden yhteenvedoksi päätettiin tehdä kehittämissuunnitelman runko mihin nostettiin ne asiakkuudenhallintaan ja myynnin ohjaukseen liittyvät asiat, joiden kehittäminen toisi yrityksen toimintaan tehokkuutta ja parantaisi yrityksen kannattavuutta. Tämän opinnäytetyön aiheeseen lähetettiin, yrityksen tiedostaessa valmiiksi toimintansa tehostamisen mahdollisuudet. Kasvun ja kannattavuuden tavoittelussa toiminnan tehostamiseen ei yrityksessä ole jäänyt riittävästi aikaa, eikä riittävästi resursseja, jotta siinä olisi päästy kunnolla alkuun. Kohdeyrityksellä on kuitenkin koko ajan ollut tieto siitä, että asioita ja toimintoja voisi tehostaa ja sitä kautta aikaa jäisi enemmän, siihen työhön joka tuottaa.

Opinnäytetyön vaiheissa suoritettut kyselyt antoivat yritykselle hyvän tilannekatsauksen yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta. Pohjan, josta kehittämistoimet voidaan aloittaa. Kyselyiden tuloksista on nähtävissä, etteivät IT- ja Kassajärjestelmät, tai niiden tuki palvele yrityksen toimintaa, nämä ovat yksi merkittävimmistä asioista koko toiminnan tehostamisen taustalla. Näiden järjestelmien tarkoitus on tukea työtä ja tekemistä. Yrityksen on löydettävä itselleen kasvaneen yrityksen muuttuneet tarpeet täyttävät järjestelmät, joilla mahdollistetaan eri prosessien tehokkuus ja sitä kautta mahdollisuudet kannattavuuden kasvuun. Asiakashallinnan ja myynnin kannalta yrityksen tulisi harkita CRM-järjestelmän käyttöönottoa.



Kuvio 30: IT- ja Kassajärjestelmien nykytila-arvion tulokset

Kohdeyrityksen toiminta on itsenäistä, mutta osin emoyhtiön hallinnoimaa. Konsernin omistaja vaihtui kesäkuussa ja fuusion ollessa kesken tunnelma on jatkotoimenpiteiden osalta odottava. Tämä on myös yksi syy siihen miksi yritys ei vielä tähän mennessä ole tehnyt suuria liikkeitä olemassa olevien järjestelmiensä suhteen. Päätyön ohessa ei siksi vielä ole ollut kannattavaa käyttää resursseja asioihin, jotka saattavat tuoreen ja keskeneräisen fuusioitumisen kautta muuttua hetkessä, jolloin tehdyt panostukset voivat muuttua turhiksi.

Yrityksen toiminnoissa on kuitenkin joitain asioita, joita voidaan lähteä hiljalleen muuttamaan tehokkaammiksi ja paremmin organisoiduiksi. Kohdeyrityksen strategia ja strategian jalkauttaminen on henkilöstön mielestä onnistunut hieman keskiarvoa paremmin, muttei kuitenkaan hyvin. Tämä olisi asia, jonka kehittäminen olisi yritykselle jo nyt mahdollista. Opinnäytetyön taustamateriaalia etsiessä, vastaan tuli kysymys asiakas- ja myyntistrategian olemassa olosta ja sen päivittämisestä. Asiakas- ja myyntistrategiaa ei yrityksessä ole tähän mennessä kirjattu vaan toiminnot ja tavoitteet ovat olleet suusanallisia. Näin ollen yrityksen asiakasryhmittelykin on esillä vain myyntipalavereiden keskusteluissa. Opinnäytetyöprosessin aikana asiakas- ja myyntistrategian kunnollinen kirjaaminen muodostui tutkijalla yhdeksi konkreettisimmaksi kehittämisen aiheeksi, näiden asioiden kirjaaminen mahdollistaisi tavoitteiden asettamisen ja sitä kautta toimien seuraamisen ja jatkokehittämisen helpottuisi. Näin ollen näistä asioista tuli kehittämissuunnitelman konkreettisimmat kohteet, jotka aloittavat koko asiakashallinnan sekä myynnin ohjauksen kehittämisen.



Kuvio 31: Strategian toteuttamisen, asiakkuuksienhallinnan ja myynnin ohjauksen tulokset

Kehittämissuunnitelman rakenne myötäilee Mäntyneva (2001, 111) teoksessa kuvattua asiakkuudenhallinnan kehittämisen viittä vaihetta:

- 1) Lähtötilanteen selvitys
- 2) Tavoitetilan määrittely
- 3) Kehittämisen toteutustapa
- 4) Kehittämistoimet
- 5) Seuranta ja arviointi

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen ja sen toimintatapojen muutos on pitkä prosessi joka vaatii organisaatioltaan sitoutumista. Strategisesti hyvin kohdistetulla asiakassuunnittelulla saadaan kuitenkin aikaan hyötyä, jota ilman suunnittelua ei voida saavuttaa.

Asiakkuudenhallinnan kehittämisen tulee olla koko organisaation yhdessä toteuttama hanke, jotta muutokseen saadaan mukaan siihen tarvittava sitoutuneisuus ja siihen motivoituneet työntekijät. Kenttämyynnin ja sen ohjauksen kehittämiseen taas tarvitaan mukaan kaikki, joita nämä toimet koskevat suoraan, jotta näissä kehittämishankkeissa päästään alkuun on yrityksellä oltava joku pohja, jota tämä opinnäytetyö ja sen yhteenvetona syntynyt kehittämissuunnitelman runko täydentää.

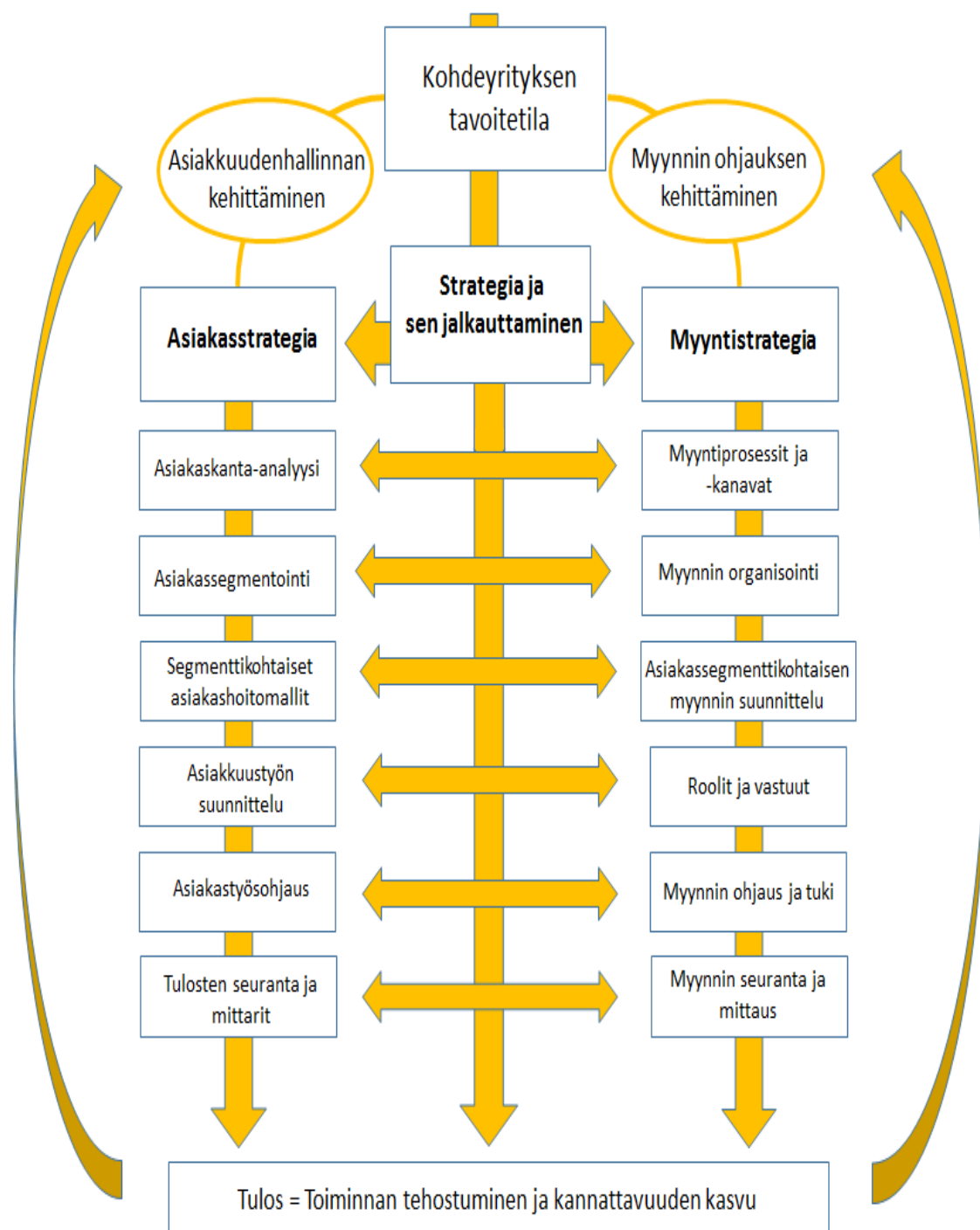
Kohdeyrityksen asiakaskunta on laaja ja kasvanut viimeisen 4 vuoden aikana seitsenkertaiseksi. Kohdeyrityksen jokainen kenttämyyjä on saanut kokea, ettei aika tunnu jakaantuvan olemassa olevien asiakkaiden kesken tasaisesti ja ilman muistuttamista hyväänkin asiakkaaseen ollaan liian vähän yhteydessä. Yhteydenpidon muistamista voidaan parantaa rakentamalla yrityksen asiakkaista asiakassegmentit, joille kullekin rakennetaan omat asiakashoitomallit, jotka pitävät sisällään säännölliset asiakasyhteydenpidot. Asiakkaiden segmentointi sinällään tuo keskittymistä yrityksen kannattavuuden kannalta oikeisiin asiakkaisiin. Kun tähän vielä rakennetaan segmenttikohtainen vuosikello eli niin sanottu yhteydenpitokalenteri, niin oikeiden eli yritykselle kannattavimpien asiakkaiden hoitaminen tehostuu entisestään.

Myynnin ohjausta voidaan kehittää kehittämällä asiakkuuksia ja kun asiakkuudenhallinta on viety asiakassegmenttitasoisesti asiakashoitomalleihin asti, niin myyntiä voidaan ohjata segmenttikohtaisesti sovituin toimintamallein. CRM-järjestelmän lisääminen kohdeyrityksen asiakkuudenhallintaan helpottaa myynnin ohjattavuutta tuomalla myynnin ja markkinoinnin asiakaskohdistettavuuteen uuden tehokkuuden ja toimimalla samalla myynnin aktiivisena kehittämistyökaluna.

Kehittämissuunnitelmaa varten on tämän opinnäytetyön yhteenvedoksi avattu tarvittavat kehittämistoimenpiteet prosessikaavioksi, jota voidaan käyttää konkreettisen

kehittämisprojektin etenemislistana. Jokaisen laatikon kohdalla tulisi yrityksen ja sen kehittämistyöryhmän kysyä itseltään mitä, miksi, miten ja milloin?

Näin toimimalla voidaan varmistaa asioiden ja tavoitteiden oikein kohdistuva toteutuminen ja päästään haluttuun lopputulokseen.



Kuvio 32: Asiakuudenhallinnan ja myynnin ohjauksen kehittämissuunnitelman runko

7 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjauksen kehittäminen on monia pieniä erillisiä kokonaisuuksia sisällään pitävä moniulotteinen asia. Sen kehittämisprosessi ei pidä sisällään vain toimintaan soveltuvien työkalujen ja järjestelmien löytämistä, kuten virheellisesti itse alkuun ajattelin. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen on kärjistetyksi koko asiakaslähtöisen yrityksen toimintojen kehittämistä, joka vaatii kehittämisprosessin taakse myös muutoksen johtamista.

Kohdeyrityksessä koettiin asiakastyytyväisyyden ja yrityksen nykytila-arvion tutkiminen ja konkreettisten tulosten aikaansaaminen positiivisesti. Kehittämistyö on kohdeyrityksen kannalta vasta alussa, mutta toivon tästä työstä olevan apua kehittämishankkeen lähtiessä kohdeyrityksessä konkreettisesti käyntiin. Toivonkin, että asiakashallinnan ja myynnin ohjauksen kehittämissuunnitelman rungolla olevan yhtä positiivinen vastaanotto työntekijöiden keskuudessa.

Seuraavaksi tutkimusaiheeksi nostaisin esiin konkreettisen asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjauksen kehittämistyön prosesseineen, jotka kohdeyrityksessä on tarkoitus käynnistää lähitulevaisuudessa. Tähän samaan aihe maailmaan toiseksi mielenkiintoiseksi jatkotutkimusaiheeksi sopisi asiakkuudenhallinnan kehittämisen muutosjohtamisen prosessit ja niiden kehittyminen. Muina jatkotutkimusaiheina voisi nimetä kohdeyrityksen sisäisen viestinnän parantamisen sekä yrityksen markkinoinnin eli yrityksen ulkoisen viestinnän parantamisen sekä reklamaatioihin ja toimitusaikoihin liittyen laadunhallinnan ja toimitusvarmuuden kehittämisen.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikataulu oli rajallinen ja koin prosessin hiukan haastavana myyntitavoitteellisen kokopäivätyön ja lapsiperhearjen aikatauluttamisen kanssa. Opinnäytetyö valmistui ajoissa ja täyttää mielestäni hyvin sille asettamani kriteerit, joten koen onnistuneeni tässä tavoitteessa. Resurssit huomioon ottaen olen oikein tyytyväinen siihen, mitä näiden aihealueiden teorioihin syventyminen minulle opetti asiakkaista, asiakkuudenhallinnasta, myynnistä ja myynnin ohjauksesta sekä muista aiheista, joita näiden termien ympärille liittyy. Tulen varmasti hyödyntämään omassa työssäni opinnäytetyön aihealueesta oppimaani ja koen tämän opin tukevan hyvin omaa työtäni kenttämyynnin tehtävien parissa.

Lähteet

Anderson, C. 2006. Pitkä häntä; Miksi tulevaisuudessa myydään vähemmän enempää. Suomentaja Pietiläinen, K. Helsinki: Terra Cognita.

Andersson, H. & Manninen, S. 2014. Askel: Dialogi asiakkaan kanssa. Viitattu 8.10.2016.
<http://www.slideshare.net/omniatopo/askel-1232014-dialogi-asiakkaan-kanssa-mat-ja-teht>

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

Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9.-10. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi.15. painos Helsinki: Edita Oyj.

Dixon, A. & Tanner, J.2012, Transforming Selling: Why it is Time to Think Differently about Sales Research. Journal Of Personal Selling & Sales Management, Vol. 32, No. 1.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadullisen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Fairbrother, G. 2008. Quantitative and Qualitative Approaches to Comparative Education. Comparative Education Research. Netherlands: Springer.

Greenberg, P. 2001. CRM at the speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time. California: Osborne McGraw-Hill.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat - Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hurme, S. 2015. CRM-asiakkuusstrategisena työkaluna. Management Institute of Finland. Viitattu 2.10.2016.

<https://www.oosis.fi/docs/aamiainen-2015-10-29/CRM-asiakkuusstrategisena%20tyo%CC%88kaluna,%20Sami%20Hurme,%20MIF%20Oy.pdf>

Ikonen, H-M. & Karnijoki, T.2010. Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen. Case: Vantaan Henkilöstöpalvelut. Laurea Kerava. Viitattu 1.10.2016.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21457/Opinnaytetyo%20Hanna-Mari%20Ikonen%20ja%20Tiia%20Karnijoki.pdf?sequence=1>

Jobber, D. & Lancaster, G. 2006. Selling and Sales Management. 7th ed. Pearson Education. Essex.

Kahraman, C., Kaya, T. & Öztays, B. 2011. Performance comparison based on customer relationship management using analytic network process. Expert Systems with Applications. Vol 38, nro 8, s. 9788–9798.

Kärnä, E. 2010. Tehoa myyntiin. HAAGA-HELIA:n julkaisu. Vantaa: Multiprint Oy. Viitattu 12.10.2016.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97156/tehoamyntiin.pdf?sequence=1>

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: A5 Reppopalvelu Oy.

Laine, P. 2008, Myynnin anatomia - Anna asiakkaan ostaa. Talentum. Helsinki.

Lehtinen, j. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Maliranta, P. 2014. Myyntistrategia kasvun moottorina. Viitattu 8.10.2016.

http://fi.mercuri.net/media/contenttype/public-attachments/White_paper_Myyntistrategia_kasvun_moottorina.pdf

Martikainen, J. 2015. Myyntihenkisyys ja asiakaskeskeisyys ovat valmistuvan valtit. Viitattu 8.10.2016.

<http://kasvualusta2.rssing.com/browser.php?indx=32149725&item=73>

Mellin, I. 2006. Tilastolliset menetelmät. Viitattu 17.9.2016.

<http://math.aalto.fi/opetus/sovtoda/oppikirja/Johdanto.pdf>

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologian-sarja 4. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Määttä, T. 2016. Voittavan myyntityön kulmakivet, osa 1. Viitattu 8.10.2016.

<https://kasvujohtaminen.com/2016/07/01/voittavan-myyntityon-kulmakivet-osa-1/#more-382>

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B -palvelujen markkinointi. Helsinki: Sanoma Pro.

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

Ollas, P. 2015. 80/20-sääntö myynnissä. Get Up Academy. Viitattu 10.10.2016.

<http://getupacademy.fi/2015/06/02/8020-saanto-myyynnissa/>

Parvinen, P. 2008. Marketing Spirit - oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Infor Oy. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Payne, A. 2006. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Oxford:Elsevier Ltd.

Peelen, E. 2005. Customer relationship, management. Pearson Education.

Pederson, C., Wright, M. & Weitz, B. 1988. Selling. Principles and Methods. 9th ed. Illinois: Richard D. Irwin Inc.

Porkka, J. 2014. Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen: asiakas- ja myyntistrategian luonti ja kytkeminen CRM:ään. Viitattu 13.9.2016.

<http://bookboon.com/fi/asiakkuuksien-ja-myyntin-johtaminen-ebook>

Richards, K.A. & Jones, E. 2008. Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*. Vol.37, nro 2, s. 120–130.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia- sanoista tekoihin. Oy Imperial Sales AB.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Myy enemmän, myy paremmin. 6.painos. Oy Imperial Sales AB. WSOY Pro

Sarasvuo, J. & Jarla, P. 2007. Myynnin korkeajännitys. 4.painos. Writer's house.

Sivistyssanakirja-artikkeli. 2012. Viitattu 8.10.2016.
<http://www.suomisanakirja.fi/myyntihenkinen>

Soliman, H. 2011. Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing. *International Journal of Business and Social Science*, Vol 2 No. 10. Viitattu 29.9.2016.
http://ijbssnet.com/journals/Vol.%202_No._10;_June_2011/18.pdf

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo. WSOY.

Työturvallisuuslaki 738/2002, 15§. Finlex. Viitattu 13.10.2016.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>

Valtioneuvoston päätös henkilösuojaimista. Finlex. Viitattu 13.10.2016.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1993/19931406>

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kuviot

Kuvio 1: Keskeisten käsitteiden määritelmät	8
Kuvio 2: Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 3: CRM pyramidi	16
Kuvio 4: CRM pyramidi selitteillä	17
Kuvio 5: Tärkeimmät CRM käsitteet	17
Kuvio 6: Asiakkuuden johtaminen prosessina	18
Kuvio 7: Asiakkuuksien hallinnan prosessit	19
Kuvio 8: CRM:n ja suhde markkinoinnin vaikuttavuuteen	20
Kuvio 9: Asiakkuusstrategian sisältämät prosessit	22
Kuvio 10: Segmentoinnin vaiheet	23
Kuvio 11: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	24
Kuvio 12: Asiakasyymmärryksen syntyyn vaikuttavat tietolähteet	25
Kuvio 13: Ostajaorganisaation arvon luontiprosessi omille asiakkaille	29
Kuvio 14: Myyntityössä menestymiseen vaikuttavat tekijät	31
Kuvio 15: Myyntistrategian kasvun seitsemän askelta	32
Kuvio 16: Myyntiprosessit	34
Kuvio 17: Jatkuva myyntiprosessi	35
Kuvio 18: Asiakkaiden jaottelu	36
Kuvio 19: Asiakkuuden hoitomallien määrittely	38
Kuvio 20: Myynnin suunnitteluprosessi	39
Kuvio 21: Myyjän työmotivaatio vaikuttavia tekijöitä	40
Kuvio 22: Myynnin tuen keskeiset elementit	41
Kuvio 23: Kohdeyrityksen kenttämyynnin prosessit	44
Kuvio 24: Kohdeyrityksen asiakastyytyväisyys	49
Kuvio 25: Kohdeyrityksen ja eri myymälöiden asiakastyytyväisyyden suhde	49
Kuvio 26: Asiakastyytyväisyys otantaryhmittäin	51
Kuvio 27: Henkilöstön arvio asiakastyytyväisyydestä	53
Kuvio 28: Henkilöstön nykytila-arvio kohdeyrityksestä	54
Kuvio 29: Kohde yrityksen työtyytyväisyys ja työssä jaksaminen	55
Kuvio 30: IT- ja Kassajärjestelmien nykytila-arvion tulokset	56
Kuvio 31: Strategian toteuttamisen, asiakkuuksienhallinnan ja myynnin ohjauksen tulokset ..	57
Kuvio 32: Asiakkuudenhallinnan ja myynnin ohjauksen kehittämissuunnitelman runko	59

Liitteet

Liite 1: Asiakastyytyväisyyskysely

Liite 2: Kohdeyrityksen nykytila-arviokysely

Liite 1: Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskysely:
kesto n. 5min

Pohjatiedot:

Otamman asiakasryhmä: _____

Yrityksen nimi: _____

Osto vuonna 2015: _____ €

Perustiedot:

Haluatteko osallistua asiakastyytyväisyys kyselyyn? Kyllä Ei

Vastaajan nimi: _____

Yrityksenne työntekijöiden määrä? _____ henkilöä

Asiakaskokemuksenne Grolls Oy:stä:
Arvioi asteikolla 1-5.

Asteikko: 1 = erittäin huono ... 5 = erittäin hyvä

En osaa sanoa

Tuotteiden laatu:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Valikoiman monipuolisuus:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Palvelukokonaisuuden laatu:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Myyntiä asiakaspalvelu:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Myyntiä asiakaspalvelu:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Yhteistyön sujuvuus:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Palvelualttius:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Tilaamisen sujuvuus:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Painatusten laatu:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Toimitusvarmuus:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Toimitusaikojen pitävyys:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Reklamaatioiden käsittely:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>

Suosittelisitko yritystämme eteenpäin: Kyllä Ei En osaa sanoa

Avoin palaute yritykselle:

Liite 2: Kohdeyrityksen nykytila-arviokysely

Henkilöstön nykytila-arvio yrityksestä:

kesto 5-10 min

Perustiedot:

Haluatko osallistua kyselyyn?

 Kyllä Ei

Toimipiste: _____

Oma arvio, siitä miten asiakkaat kokevat toimipisteenne toiminnan:

Arvioi asteikolla 1-5.

	Asteikko: 1 = erittäin huono ... 5 = erittäin hyvä				En osaa sanoa	
Tuotteiden laatu:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Valikoiman monipuolisuus:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Palvelukokonaisuuden laatu:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Myymälän asiakaspalvelu:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Myynnin asiakaspalvelu:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Yhteistyön sujuvuus:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Palvelualttius:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Painatusten laatu:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Toimitusvarmuus:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Toimitusaikojen pitävyys:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Reklamaatioiden käsittely:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>

Arvioi koko Grolls Oy:n toimintaa oman kokemuksesi kautta:

Arvioi asteikolla 1-5.

	Asteikko: 1 = onnistunut erittäin huonosti ... 5 = onnistunut erittäin hyvin				En osaa sanoa	
Esimiestoiminta:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Strategian toteutuminen:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Strategian jalkauttaminen:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Markkinointi:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>

Asteikko: 1 = onnistunut erittäin huonosti ... 5 = onnistunut erittäin hyvin

En osaa sanoa

Asiakastytyväisyys:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Asiakashallinta:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Myyntin ohjaus:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Myyntin tuki:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Yhteistyö koko yrityksessä:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Toimipisteenne yhteishenki:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Toiminnan tehokkuus:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Tilaustoiminnan sujuvuus:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Tuloutustoiminnan sujuvuus:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Painatustoiminnan sujuvuus:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Toimitusten sujuvuus:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
IT-järjestelmät:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
IT-tuki:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Kassajärjestelmä:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Kassajärjestelmän tuki:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Myyntilätilat:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Varastotilat:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Yhteistyö Grolls AB:n kanssa:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Tiedonsaanti Grolls AB:lta:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Yhteistyö muut toimittajat:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Tiedonsaanti muut toimittajat:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>

Arvioi omaa työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamistasi:

Arvioi asteikolla 1-5.

Asteikko: 1 = erittäin huono ... 5 = erittäin hyvä

En osaa sanoa

Työtehtävien mielekkäys:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Työtyytyväisyys:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Työhyvinvointi:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Työssä jaksaminen:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>
Koetko stressiä työstäsi:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/>

Vapaamuotoinen palaute:
