

ASIAKKUUSSUUNNITELMAN LUOMINEN

Case: Korvenrannan Puusepäntehdas Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Otto Laukkanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LAUKKANEN, OTTO Asiakkuussuunnitelman luominen
Case: Korvenrannan puusepäntehtas Oy

Markkinoinnin opinnäytetyö, 46 sivua, 13 liitesivua

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda asiakkuussuunnitelma Kärkölässä sijaitsevalle Korvenrannan puusepäntehtas Oy:lle. Opinnäytetyö liittyy TEKESin kanssa toteutettavaan Porukalla paras –projektiin.

Asiakkuussuunnitelma on suunnitelma strategisten asiakkuuksien hoitoon. Sillä varmistetaan, että suunnitellut toimenpiteet toteutetaan ja tavoitteet saavutetaan. Asiakkuussuunnitelma on erinomainen keino sitouttaa asiakas entistä tiiviimmin yhteistyöhön yrityksen kanssa.

Ensimmäinen luku käsittelee strategisen asiakasajattelun yleistymistä 80-luvulta lähtien. Sen jälkeen luvussa keskitytään asiakasluokitteluun ja käsitellään asiakkaan arvoa ja strategisen asiakkuuden valintakriteerejä. Asiakkuuden lujuuden arviointia pohditaan luvun loppupuolella.

Toinen luku koskee asiakkuussuunnitelmaa. Siinä keskitytään suunnitelman tarkoitukseen ja sisältöön. Luvusta löytyy myös esimerkkimalli asiakkuussuunnitelmasta. Lisäksi kerrotaan siitä, mitä asiakkuustiimillä tarkoitetaan, ja minkälaisia rooleja tiimin sisältä löytyy. Ennen kaikkea asiakkuuspäällikön tehtäviin ja rooliin on keskitytty tarkasti.

Neljäs luku on case-luku. Aluksi käsitellään päätiedot yrityksestä ja asiakkuuksien hoidon lähtötilanne. Sen jälkeen on listattu tuotoksia, joita yritykselle laadittiin asiakkuuksien hallinnan helpottamiseen. Opinnäytetyön osana yritykselle on laadittu esittelypowerpoint, asiakirjamalli ja asiakasmuistiopohja. Lopussa kerrotaan, minkälaista asiakkuussuunnitelmaa yritykselle ehdotetaan, eli miten yrityksen tulisi hoitaa asiakkuuksiaan ja miten tämän opinnäytetyön tuotoksia tulisi käyttää.

Opinnäytetyö onnistui tavoitteissaan hyvin, sillä asiakasmuistio osoittautui erittäin hyväksi tavaksi kerätä asiakkaiden tiedot yhteen paikkaan ja samalla kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan. Asiakkailta asiakaskäyntien yhteydessä saatu palaute oli hyvää. Palautteesta kävi ilmi, että tämän päivän yritykset pyrkivät strategisiin kumppanuuksiin ja tahtovat olla vahvasti mukana esimerkiksi yhteistyökumppaniensa tuotekehityksessä. Siinäkin mielessä opinnäytetyön aihetta voi sanoa ajankohtaiseksi.

Avainsanat: Asiakkuuksien hallinta, asiakkuustiimi, asiakkuussuunnitelma,

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

LAUKKANEN, OTTO: Creating an Account Plan
Case: Korvenrannan Puusepäntehdas Oy

Bachelor's Thesis in marketing 46 pages, 13 appendices

Autumn 2010

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to create an account plan for Korvenrannan Puusepäntehdas Oy which is a carpenter factory located in Kärkölä, southern Finland. The thesis has to do with the Porukalla paras –project, executed with TEKES.

A customer plan is a plan for managing strategic customers. With the plan one can make sure that the planned actions are executed and the goals are achieved. A customer plan offers a great chance to commit the customer into a close cooperation with one's company.

The first theoretical chapter covers the following areas: the evolution of strategic customer thinking since the 80's, customer value and categorizing customers without forgetting the criteria with which the categorizing is done. The strength of customer relationship is also contemplated at the end the chapter.

The second chapter is about the customer plan, its purpose and its contents. The chapter includes an example of a good customer plan. A definition of an account team is offered, furthermore the chapter also deals with the different roles within a key account team and especially that of the key account manager.

The fourth chapter, the case chapter, begins with the main facts about the company. Then it tells about the state of customer management in the company before this account plan was made. After that it moves on to the tools that were made for the company to ease its customer management. Those tools included a document template, a PowerPoint slideshow and a so called customer memo. The customer memo includes all the vital information about the customer. At the end there is a suggestion for how Korvenrannan Puusepäntehdas Oy should manage their accounts from now on with the help of the tools mentioned above.

The thesis succeeded well in achieving its goals. With the customer memo it is possible to gather all the information about the customer in the same place and monitor the evolution of customer satisfaction. The feedback from the customers was positive. It showed that the companies of today want to be highly involved in many operations of their partners, for example in product development. Therefore the subject of this thesis can be described as topical.

Key words: customer management, customer team, key account plan

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKASAJATTELUSTA ASIAKASLUOKITTELUUN	2
2.1	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja strateginen asiakkuus	2
2.2	Asiakkaan arvo	3
2.3	Asiakasluokittelu	4
2.3.1	Strategisen asiakkuuden valintakriteerit	5
2.3.2	Asiakkuuden lujuuden arviointi	9
3	ASIAKKUUSSUUNNITELMA	11
3.1	Asiakkuussuunnitelman tarkoitus	13
3.2	Asiakkuussuunnitelman sisältö	14
3.3	Asiakkuussuunnitelman esimerkkimalli	15
3.4	Asiakkuustiimin roolit	16
3.5	Asiakkuuksien prosessit	23
3.6	Teoreettinen viitekehys	26
4	CASE: ASIAKKUUSSUUNNITELMA KORVENRANNAN PUUSEPÄNTEHDAS OY:LLE	27
4.1	Korvenrannan Puusepäntehdas Oy	27
4.2	Asiakkuuksienhallinnan lähtötilanne kohdeyrityksessä	29
4.2.1	Porukalla paras –projekti	29
4.2.2	Asiakastieto	30
4.2.3	Asiakasluokittelu ja asiakkuuksien hoito	30
4.3	Kehitystyön tavoitteet ja suunnitelma	31
4.4	Asiakkuussuunnitelman aikana tehdyt tuotokset	31
4.4.1	Asiakirjamalli	31
4.4.2	Yrityksen perustiedot powerpoint-esityksenä	32
4.4.3	Asiakasmuistiopohjan ensimmäinen versio	33
4.4.4	Asiakasmuistiopohjan vakiintunut päivitetty versio	36
4.4.5	Asiakasmuistiopohjan vain yritykselle jäävä lisäsivu	37
4.5	Ehdotettu asiakkuussuunnitelma	38
4.5.1	Ydinasiakkaat	38
4.5.2	Aktiiviset asiakkaat	39
4.5.3	Muut asiakkaat	40
5	YHTEENVETO	41

6 LÄHTEET

43

7 LIITTEET

1 JOHDANTO

Yritykset ovat jo jonkun aikaa tiedostaneet asiakkuuksien hallinnan tärkeyden. Kuitenkin valitettava tosiasia on, ettei yrityksen johdolta löydy kiinnostusta sen kehittämiseksi. Tämä johtuu useimmiten lähinnä ajanpuutteesta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia asiakkuussuunnitelma Korvenrannan Puusepäntehtäas Oy:lle.

Kärköläläinen Korvenrannan Puusepäntehtäas Oy oli jo aloittanut Porukalla paras-projektin, kun aloin työstää tätä opinnäytetyötä. Yrityksessä oltiin innostuneita aiheesta ja odotettiin selvästi tältä työltä uutta näkökulmaa asioihin. Haluttiin ehdotuksia siihen, miten toiminnan asiakkaiden kanssa voisi hoitaa paremmin.

Ensimmäinen teorialuku käsittelee asiakkuuksienhallinnan yleistymistä ja asiakasluokittelua, joka on taustatyötä asiakkuussuunnitelmalle ja jota yrityksessä tullaan jatkuvasti tekemään.

Toinen luku kertoo asiakkuussuunnitelmasta, sen tarkoituksesta ja yleisestä sisällöstä. Myös asiakkuustiimin toimintaa ja rooleja pohditaan luvussa. Siinä keskitytään ennen kaikkea asiakkuuspäällikön rooliin, sillä se on erittäin olennainen tiimin toimivuuden kannalta.

Case-luvussa kerron yrityksen yleistietojen jälkeen siitä, miten asiakkuuksia hoidettiin ennen tätä suunnitelmaa. Sen jälkeen olen laatinut ehdotuksen, miten niitä tulisi tästä eteenpäin hoitaa. Lopussa on vielä listattuna mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Käyttämäni lähteet ovat suurimmalta osalta uusia, mutta osa niistä on yli kymmenen vuotta vanhoja. Toisaalta näistä vanhemmista teoksista voi myös päätellä asiakkuussuunnitelman evoluutiota ja ajattelutapojen muutosta. Asiaan erikoistuneita teoksia ei ole kirjoitettu kovin paljon, mikä hankaloitti välillä tiedonhankintaa.

2 ASIAKASAJATTELUSTA ASIAKASLUOKITTELUUN

Tässä luvussa käydään läpi asiakasajattelun kehitystä 80-luvulta tähän päivään. Tuona aikana yrityksissä on alettu panostaa niin kutsuttuihin strategisiin asiakkuuksiin. Luvussa käsitellään myös lyhyesti strategisten asiakkuuksien valintakriteerejä, sillä ne tarjoavat tietoa siitä, miten yritykset yleensä ja miten case-yritys on valinnut strategisesti tärkeät asiakkaansa. Luvussa siis käydään läpi asiakasajattelun kohdat ”kenelle” ja ”mitä”. Jälkimmäinen kohta käsitellään erittäin lyhyesti, sillä se ei varsinaisesti liity tähän opinnäytetyöhön eikä case-yritykseen. Tämän pääkappaleen loppupuolella käsitellään lyhyesti myös strategisten asiakkuuksien valintaprosessi.

2.1 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja strateginen asiakkuus

Liiketoimintamallina asiakaslähtöisyys tuli yrityksiin 80-luvulla. Asian tärkeys havaittiin, kun alettiin ymmärtää, että yrityksen monet osastot ovat joko suorassa tai epäsuorassa yhteydessä asiakkaaseen. Jokainen näistä osastoista siis kaikella toiminnallaan vähintään vaikuttaa siihen, minkälainen kuva asiakkaalle jää yrityksestä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 18-20.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli (Customer-Focus Business Model) on Almutkan & Talvelan (2004, 16, 20-21) mukaan kokonaisvaltainen kuvaus yrityksen toiminnasta. Siinä liiketoimintalogiikka johdetaan markkinoista ja asiakkaista. Tämän mallin mukaan kaksi edellä mainittua siis vaikuttavat jatkuvasti yrityksen liiketoiminnan logiikkaan ja siihen tehtyihin muutoksiin.

Johdon hidas innostuminen asiakaslähtöisyyttä kohtaan oli helposti ymmärrettävissä. Onhan vaikea uskoa toimintamallin tuomia hyötyjä, mikäli niissä ei ole käytetty kannattavuusnäkökulmaa eurojen muodossa vaan lueteltu vain asiakashallinnan tuomia abstrakteja ”pehmeitä hyötyjä”.

Usein yritykset syyllistyivät myös siihen virheelliseen ajatteluun, että uskollinen asiakas on aina kannattava asiakas (Storbacka ym.1997, 98).

Storbacka ja Lehtinen (1997, 15) määrittelevät asiakkuuden seuraavasti:

Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa.

Asiakkuuden aikana siis joko aineellinen tai aineeton hyödyke vaihtaa omistajaa yrityksen ja asiakkaan välillä. Mäntyneva (2000, 126) lisää omassa määritelmässään, että asiakkuus alkaa asiakkaan tehdessä ensimmäisen ostoksensa. Tuolloinhan ostaja voidaan ensimmäisen kerran laskea yrityksen asiakkaaksi.

Storbacka, Sivula & Kaario (2000, 40) jakavat strategisen asiakkuuden prosessin kolmeen eri osaan, joista kukin on määritettävissä tietyllä kysymysasalla. Ensimmäinen osa, asiakaluokittelu, vastaa kysymykseen ”kenelle”. Toinen osa on määritettävissä kysymyksellä ”mitä”. Kyseisellä osa-alueella tarkoitetaan tarjoomien kehittämistä erilaisille strategisille asiakkaille. ”Miten”, on kolmas kysymys. Siihen liittyvät läheisesti yrityksen asiakasprosessit ja se, miten asiakkuutta hoidetaan. Tämä kohta käsittelee muun muassa sitä, onko organisaatio kykenevä tuottamaan tarvitun tarjoaman ja toimittamaan sen asiakkaalle. Toisin sanoen ”miten” kysymykseen vastataan laatimalla asiakkuussuunnitelma.

2.2 Asiakkaan arvo

Perinteisen ajattelutavan mukaan asiakas ostaa hyödykkeen ja maksaa siitä yritykselle. Tällä tavoin yritys hyötyy asiakkaasta ja päinvastoin. ”Asiakkuuden arvo muodostuu asiakkuuden tuottojen ja kustannusten erotuksena.. Kustannusten laskemisessa tuottaa vaikeuksia se, että myös osa kiinteäluokkaisista kustannuksista tulisi voida kohdentaa tietyille asiakkaalle (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 49.)” Tästä syystä on erityisen tärkeää olla tekemättä hätäisiä johtopäätöksiä asiakkuuksien arvoja laskettaessa. Mikäli yksi kannattamaton asiakas poistetaan, niin kiinteät kustannukset kohdistuvat jäljellejääneisiin asiakkaisiin tehden niistä vähemmän kannattavia kuin aiemmin. (Mäntyneva 2000, 47;; Millman & Wilson 1995.)

Storbacka ym. (1997, 19) kuvaavat asiakkaan arvontuotantoa koko asiakkuusajattelun keskeisimmäksi käsitteeksi. Asiakkuusajattelussa viedään yrityksen ja asiakkaan suhde kuitenkin uudelle tasolle. Asiakkuuksien johtamista toteutettaessa siirretään huomio yksittäisten kauppojen tuotoista pidempiaikaiseen ja monimuotoisempaan asiakassuhteeseen. Toisin sanoen keskitytään siihen, miten voidaan tuottaa mahdollisimman paljon arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Tämä onnistuu molemminpuolisella prosessien yhteensovittamisella. Tärkeäksi nousee myös yrityksen kyky ”auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen”. Erään ostopäällikön antama käytännön esimerkki asiasta oli, ettei kuljetusyrittäjiä nykyään voida enää kiristää hintakilpailutuksella. On alettava ajattelemaan: ”Miten voimme tehdä asian molemmille osapuolille mahdollisimman helpoksi ja säästää yhdessä?” (Koponen 2008.)

Asiakkuuden arvo on aina tarkasteltavana yrityksen näkökulmasta. Asiakkuuden arvon tarkastelussa on siis lyhyesti ja ytimekkäästi sanottuna kyse siitä ”mikä on asiakkuuden arvo tällä hetkellä ja mikä on sen potentiaalinen arvo tulevaisuudessa (Storbacka ym., 1997, 19 ; Lehtinen, 2004, 123.)”

Asiakkuuden koko kestosta käytetään nimitystä asiakkaan elinkaari. Elinkaaren pituus taas vaihtelee asiakaskohtaisesti. Se koostuu neljästä eri vaiheesta, joita ovat asiakkuuden alkaminen, haltuunotto, kehittäminen ja päättyminen (Mäntyneva, 2000, 126). Tässä opinnäytetyössä tulen keskittymään ennen kaikkea kolmannen vaiheeseen eli asiakkuuden kehittämiseen.

2.3 Asiakasluokittelu

Tulen keskittymään tässä opinnäytetyössä jonkin verran asiakaskannan analyysiin, sillä kenelle-kysymys on tärkeä toimeksiantoyrityksessä. Tämä teoriakappale kertoo siitä, mitä yrityksessä on tehtävä strategisten asiakkuuksien valinnan eteen. Tuo valinta on kuitenkin jatkuva prosessi, joten on hyvä tietää miten sitä voidaan suorittaa jatkossakin.

Asiakaskannan analyysissä on pohjimmiltaan kyse arvokkaimpien asiakkaiden valinnasta. Asiakkuuksien arviointi voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: rahalli-

seen ja ei rahalliseen arviointiin. Rahallisella arvioinnilla tarkoitetaan myynnin ja asiakaskannattavuuden arviointia, kun taas ei-rahallisella arvioinnilla tarkoitetaan muun muassa asiakkaan referenssi- ja osaamisarvoa. Asiakasyrityksen arvopotentiaalin tutkimisessa on hyvä käyttää kolmen vuoden aikasykliä (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 41; McDonald & Woodburn 2007, 32.)

Asiakkaita valittaessa useimmiten esiin nouseva tekijä on se, että asiakas tuottaa nyt tai tulevaisuudessa yritykselle voittoa. Joissain tapauksissa asiakkaiden valinta on itsestään selvää. Tällainen on tilanne esimerkiksi vahvasti erikoistuneilla aloilla, joilla yritykset saattavat tehdä tuotteita ja palveluita esimerkiksi sairaaloiden tai lentoyhtiöiden tarpeisiin. Yleisesti ottaen asiakkaiden valinnassa on kyse siitä, missä (minkä asiakkaiden parissa) yritys saavuttaa tavoitteensa. Toisaalta on myös hyvä katsoa sitä, minkä asiakkaiden parissa yritystoiminnan suunta on oikea. Tuo suunta voi tarkoittaa tulevaisuuden uusia markkina-alueita, uutta teknologiaa tai maantieteellistä levittäytymistä. (Burnett 2001, 65.)

Yritysmailmassa on todella yleistä, että jopa yli 30 prosenttia asiakkaista on kannattamattomia. Toinen yleisesti tunnustettu sääntö on, että vain suuret asiakkaat voivat olla erittäin kannattamattomia. Asian mielenkiintoisuutta lisää se, että juuri noista suurista tappiontuottajista voidaan saada onnistuneella asiakkuussuunnitelmalla erittäin kannattavia. Myös käsitys siitä, että kaikki kannattamattomat asiakkuudet ovat huonoja, on väärä. Juuri jossain noista asiakkuuksista voi piillä merkittävä kannattavuuspotentiaali, joka on hyödynnettävissä heti, kun kyseiseen asiakkuuteen onnistutaan käyttämään oikeaa strategiaa. Oikea strategia vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen yritykselle suotuisalla tavalla ja asiakkuudesta tulee kannattavampi. Ajattelutapa ”huonosta asiakkaasta” on kitkettävä yrityksestä pois sisäisestä viestinnästä lähtien, sillä se heijastuu asiakkaaseen jossain vaiheessa väistämättä esimerkiksi asiakkaan huonona kohteluna. Tuolloin kannattavuusongelma pahenee entisestään. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 43-51.)

2.3.1 Strategisen asiakkuuden valintakriteerit

Strategisella asiakkuudella tarkoitetaan yritykselle tärkeää asiakkuutta. Strategiset asiakkuudet muodostavat suuren osan yrityksen liikevaihdosta ja ovat sen toimin-

nan kestävyuden kannalta merkittäviä. Asiakkuus voi olla monella eri tapaa tärkeä. Se voi olla tällä hetkellä taloudellisesti tuottava, mutta se voi myös sisältää arvoa tulevien liiketoimintamahdollisuuksien takia. Myös referenssiarvosta voi olla kyse, tai sitten asiakkuudella on strategista arvoa eli sen kautta yritys pääsee täysin uusille markkinoille. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 15.)

Yritysten käyttämiä kriteerejä strategisten asiakkuuksien valinnassa on paljon. Niistä on hyvä käyttää neljästä seitsemään kriteeriä. Esimerkkejä kriteereistä ovat:

- Kannattavuus
- Asiakasosuus
- Nykyinen ja tuleva arvopotentiaali (taloudellinen vakaus)
- Liiketoiminnan volyyymi, luotettavuus ja lujuus
- Asiakkaiden näkyvä toiminta useilla maantieteellisillä alueilla
- Asiakkuuden referenssiarvo
- Strateginen yhteensopivuus
- Standardituotteiden löytyminen (säästäminen)
- Vähäinen kausivaihtelu ostoissa
- Asiakkaan maksukyky ja taloudellinen vakaus. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 53; Burnett 2001, 64; McDonald & Woodburn 2007, 34; Cheverton 2008, 277.)

Kannattavuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, miten paljon yritykselle jää rahaa asiakkaan tekemistä ostoista, kun niistä vähennetään niihin liittyvät yritykselle kertyvät kustannukset (Mäntyneva 2000, 125). Koska yrityksen tavoite on aina tuottaa voittoa, on tämän kohdan merkitys erittäin suuri avainasiakkuuksien valinnassa. Cheverton (2008, 343) taas korostaa, että myyntivolyyymiltään suuret asiakat ovat harvoin samat kuin kannattavimmat asiakkaat. Tällä tarkoitetaan sitä, kun lasketaan prosentuaalinen sijoitetun pääoman tuotto.

Asiakasosuus voi olla hyvä mittari asiakkuuden tärkeyden arvioinnissa. Mikäli asiakasosuus on suuri, tiedetään ainakin, että yrityksesi on erittäin tärkeä asiakasyritykselle. Tuolloin hekin varmasti ovat valmiita aktiiviseen yhteistoimintaan.

Asiakkuuden arvopotentiali ja liiketoimintapotentiaalini piiriin kuuluu asiakkaan ostobudjetin osuuden lisäksi arvio tämän toimialasta, sen kasvuvauhdista sekä asiakkaan asemasta omalla toimialallaan. Ideaalissa tapauksessa yrityksellä on mahdollisuus valita asiakkaikseen tämän hetken tai tulevaisuuden ”huippuyritykset” omalla toimialallaan. Tähän liittyvät myös referenssi- ja osaamisarvo. Huomioimisen arvoinen seikka on myös hyvässä mielessä opettavainen asiakkuus, joka kannustaa yritystä toimintatapojensa jatkuvaan kehittämiseen. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 54-55.)

Liiketoiminnan volyyymi on helposti mitattavissa oleva yksikkö ja tämän vuoksi usein käytetty asiakkuuksien arvioinnissa. Yrityksenhän on helppo nähdä asiakkaan liiketoiminnan volyyymi asiakkaalle myytyjen tuotteiden määrästä. Volyyymi kertoo liiketoiminnan laajuuden lisäksi sen voittopotentialista. Asiakkaan osuus yrityksen kokonaismyynnistä on hyvä ottaa huomioon esimerkiksi niissä tapauksissa, kun kiinteät kustannukset ovat suuria. Lehtinen nostaa esiin erään huomioimisen arvoinen seikan: joissain tapauksissa asiakkaan volyymin kasvaminen tarkoittaa asiakkuuden riskin kasvamista yritykselle. Tämä voi tarkoittaa pahimmassa tapauksessa sitä, että yksi suuri asiakasmenetys voi syöstä koko yrityksen konkurssiin. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 53; Lehtinen 2004, 125.)

Oman näkemykseni mukaan asiakkaiden näkyvä toiminta useilla maantieteellisillä alueilla ja asiakkuuden referenssiarvo liittyvät läheisesti toisiinsa. Näkyvyys lisää aina asiakkaan referenssiarvoa. Jos asiakas sijaitsee syrjäisellä pienellä paikkakunnalla, on sillä hyvä olla asiakkaita näkyvillä alueilla, koska he tarjoavat mahdollisuuden näkyä.

Strateginen yhteensopivuus on tärkeää, sillä se luo pohjan yrityksen ja asiakkaan yhteiselle toiminnalle. Sen piiriin kuuluu kaksi asiaa. Ensimmäinen strateginen merkitys eli kiinnostaako asiakasta yrityksen tarjoama ja onko asiakas täten valmis panostamaan asiakkuuteen. Toinen asia on tuotteiden lukumäärä eli useiden tuotteiden myyntiprosessin muodostaminen ”yhdeksi monituotetarjoomaksi”. Uudistaminen sisältää aina lukuisia muutoksia. Siksi se edellyttää molemmilta osapuolilta pitkäaikaista sitoutumista sekä jatkuvaa kommunikointi- ja reagoitokykyä. Strateginen yhteensopivuus luo edellytykset synergian syntymiselle asiakkaiden ja

yrittäjien liiketoiminnan yhteydessä. Synergiolla tarkoitetaan sitä, että yhteistoiminnan lopputulos on enemmän kuin sen osasten summa. (Millman & Wilson 1995, Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 55-56; Burnett 2001, 132.)

Standardituotteet ovat mielestäni hyvä keino minimoida kulut. Niiden valmistuksessa voidaan maksimoida tehokkuus, mutta kate standardituotteilla voi silti olla erittäin hyvä.

Asiakas, joka ostaa yritykseltä säännöllisesti, helpottaa yrityksen toimintaa. Oma kokemukseni teollisuusalalla osoitti, että suuria ostoja silloin tällöin yhtäkkiä tekevä yritys voi olla pahimmassa tapauksessa painajainen kaikkine lisäresurssitarpeineen. Yllättäen tullut tilaushan voi vaatia kausityövoimaa ja esimerkiksi raaka-aineiden todella suuren tarpeen. Tuolloin saatetaan joutua turvautumaan esimerkiksi toiseen tavarantoimittajaan, mikä tuo kustannuksia. Jos asiakkaan yllättävää tilausta ei pystytä toimittamaan, saadaan huonoa mainetta tavarantoimittajien keskuudessa.

Asiakkaan maksukyky ja taloudellinen vahvuus ovat tärkeitä tekijöitä. On hyvä tietää, että asiakas maksaa laskunsa ajoissa. On myös hyvä tietää, että heillä on varaa maksaa laskunsa myös tulevaisuudessa. (Millman & Wilson 1995.)

Asiakkaan prosessien analyysi strategisessa asiakkuudessa

Asiakkaan prosessien analyysi on tärkeää, jotta ymmärretään, minkälaiseen asiakkuuteen tämän kanssa on mahdollisuus ja potentiaali. Tutkittavia prosesseja ovat:

- Ostoprosessi. Kertaluontoisia ostoja tekevät asiakkaat harvoin ovat kiinnostuneita pitkäaikaisen asiakkuuden johtamisesta.
- Yhteiset arvot ja yhteinen historia. Luottamus on tärkein asia asiakkuudessa. Yhteinen historia on hyvä pohja asiakkuuden johtamiselle, sillä henkilökohtaiset sidokset ja asiakkaan sekä yrityksen välinen kommunikaatio lujittavat asiakkuussuhdetta entisestään.
- Päätöksentekotavat. Tärkeitä asioita selvittää ovat asiakkaan toiminta- ja päätöksentekotavat, tavoitteet sekä heikkoudet ja mahdollisuudet. Kun tie-

detään esimerkiksi asiakkaan kriteerit valita toimittajansa ja kumppaninsa, on ne huomattavasti helpompi täyttää.

- Maantieteellinen yhteensopivuus. Toimitaanko samoissa maissa kuin asiakas, vai toimiiko asiakas yleensä globaalisti vai paikallisesti? Pyrkiikö yritys saamaan jalansijaa kansainvälisillä markkinoilla? Yhteensopivuus näissä saatavuustekijöissä on olennaista. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 56-59 ; Burnett 2001, 132.)

2.3.2 Asiakkuuden lujuuden arviointi

Asiakkuuslähtöisen johtamisen tavoitteina on rakentaa mahdollisimman lujia ja arvokkaita asiakkaita yrityksen näkökannalta. Asiakkuuden lujuuden arviointiin ei ole olemassa täysin eksaktia ja objektiivista tapaa, koska kyse on joko asiakkaan edustajan näkemyksestä tai yrityksen edustajan näkemyksestä. Asiakkuuden lujuus ja asiakasuskollisuus eroavat toisistaan siinä mielessä, että yleensä asiakasuskollisuus kattaa vain tunnepuolen uskollisuuden. Asiakkuuden lujuus on hieman laajempi termi, koska sillä tarkoitetaan myös rationaalisia syitä eli kylmiä faktoja. (Lehtinen 2004, 25, 40.)

Asiakkuuden lujuus koostuu erilaisista sidoksista. Nämä sidokset voidaan jakaa kahteen luokkaan: rakenteelliset sidokset ja koetut sidokset. Rakenteellisia ovat juridiset, taloudelliset, tekniset, maantieteelliset ja aikaan liittyvät sidokset. Rakenteelliset sidokset ovat niin sanottuja kovia faktoja, jotka kytkevät asiakkaan yhteistyöhön yrityksen kanssa. Koetut sidokset eli tunnepuolen sidokset liittyvät osaamiseen, kulttuuriin, yritysfilosofiaan (arvot) tai psykologisiin tekijöihin. Koettuihin sidoksiin kuuluu myös asiakastyytyväisyys. Yleisesti ottaen strategisten asiakkuuksien yleisin ongelma on vaalia liian suurta määrää asiakkuuksia. Kriteereissä on pitädyttävä tarkasti ja asiakaskantaa analysoitava jatkuvasti kahdesta syystä:

1. Nähdään, täyttävätkö nykyiset asiakkuudet strategisen asiakkuuden kriteerit
2. Sillä tapaa havaitaan uusia potentiaalisia strategisia asiakkuuksia. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 59; Lehtinen 2004, 130-132.)

Miksi lujiin asiakkuuksiin kannattaa sitten pyrkiä? Lehtinen (2004, 25-26) mainitsee seuraavia syitä:

- Lujasti sitoutuneet asiakkaat ovat taipuvaisia lisäämään asiakasosuuttaan, jolloin heille on mahdollista myydä enemmän ja paremmalla hinnalla.
- Jos asiakkaalla on luja suhde yritykseesi, on tällä korkeampi kynnys vaihtaa toimittajaa.
- Uuden asiakkaan hankkiminen on paljon kalliimpaa kuin vanhasta huolehtiminen.
- Pettynyt asiakas kertoo tarinansa todennäköisimmin eteenpäin kuin tyytyväinen asiakas. Tällöin uhkana on negatiivinen julkisuus potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa.

Tarjooman suunnittelu

Kysymyksen mitä käsittely tarkoittaa tarjooman suunnittelua. Siinä otetaan huomioon, että strategisissa asiakkuuksissa on huomattavia eroja. Tämän takia ne tulee jakaa eri ryhmiin, jotta niitä voidaan hoitaa oikealla tavalla. Ryhmiin jako on hyvä hoitaa kahden ulottuvuuden pohjalta: yrityksen rooli asiakkuudessa ja asiakkuuden piirteet.

Näitä ryhmiä ovat: avainasiakkuudet, konsultointiasiakkuudet, ulkoistamiasiakkuudet ja kumppanuusasiakkuudet. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 64-67.)

Tässä opinnäytetyössä en varsinaisesti tule keskittymään mitä-kysymykseen, vaan enemmän kysymyksiin kenelle ja miten. Kysymystä kenelle käsitellään luvussa 2 ja työni kannalta tärkeintä kysymystä miten käsitellään luvussa 3.

3 ASIAKKUUSSUUNNITELMA

Tässä luvussa käsitellään asiakkuussuunnitelmaa. Aluksi käydään yleisesti läpi, mitä asiakkuussuunnitelmalla tarkoitetaan. Sen jälkeen kerron, mikä sen tarkoitus on, eli miksi asiakkuussuunnitelmia tehdään. Tämän jälkeen käyn läpi, mitä tietoja asiakkuussuunnitelman tulisi sisältää asiakkaista. Luvun lopussa keskitytään rooleihin, joita asiakkuustiimi sisältää sekä lähinnä asiakkuuspäällikön toimenkuvan sisältöön.

Asiakkuuspäällikön rooliin keskittyminen on ollut olennaista tätä opinnäytetyötä tehdessä, sillä juuri asiakkuuspäällikön toiminta määrittää paljon asiakkuustiimin toimintaa ja sen suuntaviivoja.

Tutkimukset osoittavat, että asiakkaat kaipaavat yrityksiltä kokonaisvaltaisempaa läsnäoloa prosesseissaan, jotta yritykset oppisivat tuntemaan asiakkaansa. Tällöinhän yrityksillä on myös parempi lähtökohta tarjota asiakkailleen, mitä asiakas haluaa. Mielestäni asiakkuussuunnitelma onkin hyvä keino olla enemmän mukana asiakkaiden prosesseissa. Muun muassa näitä asioita asiakkaat kaipasivat yrityksiltä jo kymmenen vuotta sitten lisää:

- Vaikutusta asiakkaan liiketoimintaan, ei vain näkyvyyttä siinä.
- Enemmän yhdessä käytettyä aikaa ajattelemisessa ja strategioiden kehittämisessä. Ajatuksien johtamista ja tulevaisuuden visioita. Esimerkiksi miltä yritys näyttää viiden vuoden päästä.
- Työntekijöiden asettamista asiakasyrityksiin joksikin kuukausiksi, jotta yritys oppii todella tuntemaan asiakkaan.
- Yhteisiä brainstorming-sessioita liiketoimintaa koskien sekä tapaamisia työpaikkojen ulkopuolella.
- Asiakasyritystä koskevan datan käyttämistä, jotta yritys pysyy ”kartalla” asiakkaastaan. Tuota informaatiota halutaan pyydettävän, eikä vain odotettavan, että asiakas antaa sen.
- Omaa näkemystä asiakasyritysten kilpailijoiden toiminnoista.
- Avointa uusien ideoiden tarjoamista sekä tuoretta näkemystä. (Maister 1999, 1.)

Asiakkuussuunnitelma on suunnitelma siitä, miten strategisten asiakkuuksien hoitoon luotuja työkaluja käytetään. Sillä varmistetaan, että suunnitellut toiminnot toteutetaan ja tulokset saavutetaan. Asiakkuussuunnitelmassa asiakkuuspäällikkö voi ehdottaa resurssien kohdentamista tiettyyn tai tiettyihin asiakkuuksiin. Toisessa tapauksessa se voi olla lista toimenpiteistä, jotka tulee toteuttaa seuraavana vuonna. Tietyn asiakkuuden asiakkuussuunnitelmasta puhuttaessa voidaan käyttää myös nimeä asiakkuuden hoitomalli. Siinä on kyse vuorovaikutteisesta tavasta luoda ”käsikirjoitus”, joka ohjaa yrityksen jokapäiväistä työtä tämän asiakkuuden parissa. Se on harvemmin täysin täsmällinen toimintaohje, mutta sen tulee sisältää myös käytännönläheisiä tekoja asiakkaan kanssa ja asiakkaalle. Asiakkuusstrategia on onnistunut, jos asiakas kokee saavansa sen kautta lisäarvoa ja jos se strategian seurauksena ostaa yritykseltä enemmän. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 72; Lehtinen 2004, 161-162.)

Asiakkuuksien hallintaan voidaan soveltaa kahta eri toimintatapaa. Joko yksi henkilö on vastuussa yhden asiakkuuden hallinnasta, tai yksi tiimi on siitä vastuussa. Tiimi voi keskittyä joko yhteen tai useampaan asiakkuuteen. Yritys voi aina ehdottaa asiakkuussuunnitelman täytäntöönpanoa, mutta loppujen lopuksi asiakas päättää aina, haluaako se osallistua asiakkuussuunnitelmaan. Asiakas saattaa kokea, että hänen tarpeensa toteutuvat hyvin kuulumatta minkäänlaiseen asiakkuussuunnitelmaan. Tutkimusten mukaan on kuitenkin todettu, että asiakkuussuunnitelman käyttöönotto tarjoaa seuraavia etuja yritykselle: Suuri liiketoiminta yhdistettynä pieneen määrään asiakkaita tarjoaa huomattavia mahdollisuuksia parantaa asiakastehokkuutta ja –tuottavuutta. Myyminen kumppanuustasolla voi johtaa erittäin korkeaan volyymiin, liikevaihtoon ja tuottoon. Toistuva asiakkuus on myös huomattavasti helpompi pitää voitokkaana kuin uusi asiakkuus. Pitkät asiakkuudet tarjoavat mahdollisuuksia yhteisten tietojärjestelmien ynnä muiden käyttöön. Tuttavuus ja luottamus asiakassuhteessa helpottavat kaupantekoa. Tällöinhän kummankaan osapuolen ei tarvitse olla ylivarovainen toiminnossaan. Kumppanuudesta puhuttaessa jokaiselle asiakkaalle voidaan kehittää oma parhaiten sopiva oma strategia. Ja viimeiseksi: on helpompaa tarkkailla asiakkuuden eteen tehtyjä toimintoja sekä parantaa niiden tuloksia, kun käytetään asiakkuussuunnitelmaa. (Buttle 2009, 477-478; Marketing Process Company 2000)

3.1 Asiakkuussuunnitelman tarkoitus

Asiakkuussuunnitelman tarkoitus voidaan jakaa kuuteen eri osaan.

1. Se sisältää kaiken informaation asiakkuudesta.
2. Se kokoaa omia ajatuksia yhteen.
3. Se kertoo, miten tärkeä asiakas on yrityksen liiketoiminnalle.
4. Se tuo ilmi tavoitteet ja toiminnot asiakkuustiimin jäsenille.
5. Se on paras tapa peilata asiakkuuden kehitystä sen tavoitteisiin. Tätä kautta voidaan katsoa, ovatko ponnistukset tuottaneet tulosta.
6. Se on mekanismi, jolla varmistetaan seuraavat asiat: oikean arvontuotantotyyppien kehittäminen, kommunikointi ja tuotto. (Cheverton 2008, 354-355.)

Ensimmäinen käyttötarkoitus ei tarkoita sitä, ettei asiakkuussuunnitelman tulisi olla keskittynyt toimintoihin. Nämä toiminnot vain tarvitsevat tietoa pohjaksi. Toisella kohdalla, omien ajatusten kokoamisella, ei myöskään tarkoiteta koko tajunnanvirran kokoamista paperille. Enemmänkin asiakkuussuunnitelma on näiden ajatusten yhteensaattamisen lopputuote. Asiakkaan tärkeyden mittaaminen liiketoiminnalle eli kolmas käyttötarkoitus on erittäin olennainen osa asiakkuussuunnitelmaa. Se ei kuitenkaan ole suunnitelman ainoa tarkoitus. Tärkeimpiä ovat kohdat neljä, viisi ja kuusi. Ne käsittelevät tavoitteiden ja toimintojen kohtaamista, prosessin onnistumisen seuraamista sekä oikean arvontuotannon varmistamista. Täydellinen suunnitelma keskittyy siis pääosin tavoitteisiin ja niihin toimintoihin, joilla tavoitteet saavutetaan. Tämän lisäksi se on niin lyhyt kuin mahdollista, jotta kaikki asiakkuustiimin jäsenet jaksavat lukea sen. (Cheverton 2008, 354-355.)

Burnettin (2001, 142) mukaan taas asiakkuussuunnitelman tulee voida vastata seuraaviin kysymyksiin: Missä olemme nyt? Tämä kohta kattaa yrityksen sisäisen ja ulkoisen analyysin nykytilanteesta. Minne haluamme mennä? On tunnettava yrityksen liikesuunnitelma, toimintatavat sekä tavoitteet. Miten voimme saavuttaa kyseisen tavoitteen? Tämä kohta sisältää tavoitteet ja toimeenpanosuunnitelmat. Miten voimme mitata menestystä? On kyettävä mittaamaan menestystä ja kontrolloimaan toimintoja.

Maisterin (1999) mukaan asiakkuuksien hoitaminen ei saa olla vain sitä, että vie-dään asiakkaat hienoille illallisille tai urheilutapahtumiin. Yrityksen ja ennen kaikkea asiakkuustiimin tulee keskittyä siihen, miten olla hyödyksi asiakkaalleen. Ei riitä että asiakkaiden kanssa vain ”kaveeraa” silloin tällöin, jos ainoat yhteydenotot ovat silloin, kun asiakkaalle halutaan myydä jotain. Ei myöskään riitä, että yksi ihminen (asiakkuuspäällikkö) yrittää vaikuttaa päätöksentekijöihin yritykses-sään.

3.2 Asiakkuussuunnitelman sisältö

Vaikkei asiakassuunnitelmalle ole varsinaista valmista mallia, on olemassa joitain asioita, jotka siitä tulee löytyä:

- tavoitteet
- ihmiset
- projektit ja toiminnot
- resurssit, riskit ja valmiussuunnitelma. (Cheverton 2008, 357.)

Ilman tavoitteita toiminnalla ei ole suuntaa eikä sen onnistumista voida mitata. Tavoitteita tulisi olla muillekin asioille kuin vain myynnille ja tuotoille. Näitä asioita voivat olla asiakassuhteen kehittyminen, viestintä, tärkeimmät projektit ja asiakastyytyväisyys. Se, että jotkut edellä mainituista voivat olla vaikeita mitata, ei tee niistä vähäpätöisiä. ”Minne haluamme mennä?” on olennainen asia toimin-nan kannalta. (Burnett 2001, 142; Cheverton 2008, 357.)

Ihmiset ovat asiakkuussuunnittelun ytimessä, joten ihmisten tulee olla suuressa roolissa myös suunnitelmassa. Siinä tulee tunnistaa asiakkaan päätöksentekopro-sessi ja asiakasyrityksen jäsenet sen päätöksenteossa. Tämän lisäksi tulee olla tieto siitä, kuka asiakkuustiimin jäsen vastaa yhteydenpidosta yritykseen eli toimii yh-teyshenkilönä. Kunnollinen suhde asiakkaaseen vaatii, että moni niistä henkilöis-tä, jotka ovat asiakkaan kanssa tekemisissä, osallistuu täysin tuon asiakassuhteen hoitoon. Kaikki, jotka osallistuvat asiakkaan palvelemiseen, vaikuttavat asiakas-suhteeseen. Lista näistä ihmisistä on siis tärkeä. (Maister 1999; Cheverton 2008, 358.)

Projektit ja toiminnot ovat tärkeässä osassa asiakkuuden suunnittelussa. Sen takia jokaisella projektilla tulee olla selkeä suunnitelma. Tuon suunnitelman tulee sisältää projektin tavoitteet vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. Myös kriittinen analyysi projektin kulusta on hyvä olla mukana. Sillä tarkoitetaan aktiviteettien välilisen yhteyden, esimerkiksi niiden toteuttamisjärjestyksen huomioimista. Usein joku tietty aktiviteettihan tulee olla valmis ennen kuin voidaan siirtyä seuraavaan. (Cheverton 2008, 359.)

Resurssit, riskit ja ennakoimattomat seikat kattavat useita asioita. Tässä tapauksessa resursseilla tarkoitetaan niitä resursseja, joita on laajennettava tai hankittava, jotta asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Ne voivat siis olla uutta työvoimaa, erityisosaamisen lisäämistä, tuotekehityksen lisäämistä, tuotannon laajentamista tai vaikkapa investointeja uuteen teknologiaan. Jokaisen näistä hankkiminen voi olla onnistuessaan suuri mahdollisuus, mutta epäonnistuessaan suuri riski. Asiakkuussuunnitelman tulee arvioida tuo riski ja tarjota mahdollista valmiussuunnitelmaa epäonnistumisen varalta. (Cheverton 2008, 359.)

3.3 Asiakkuussuunnitelman esimerkkimalli

Asiakkuussuunnitelma voi olla jaettuna kahteen päälukuun: tämänhetkisen tilanteen analyysiin sekä toimintasuunnitelmaan (Burnett 2001, 143).

Tämä esimerkkimalli sisältää ehdotuksen siitä, minkälainen voi olla yrityksen ”tyypillinen” asiakkuussuunnitelma. Se sisältää seuraavat asiat:

- asiakkuustiimin kaikkien jäsenten nimet
- tuottosuunnitelma: nykyinen tuottavuus ja tulevaisuuden tavoite
- mahdollisuudet ja tavoitteet (sisältää kilpailuaseman)
- kuvaus siitä, kuka tiimin jäsen yrityksestä on tekemisissä kenenkin asiakkaan työntekijän kanssa
- kilpailija-analyysi
- projektit: tiimit ja merkkipaalut
- tarvittavat resurssit: johdolta vaadittavat toiminnot resurssien saamiseksi
- täytäntöönpano aikataulu

- liitteet: analyysit ja tarvittava taustatieto. (Cheverton 2008, 359; Burnett 2001, 143.)

Asiakkuustiimin jäsenten nimet toimenkuvineen on hyvä olla selkeyden vuoksi ylhäällä. Tällöin tiedetään heti, kehen ottaa yhteyttä missäkin asioissa. Tuotto-suunnitelman tarkoitus on pitää kirkkaana tavoitteita. Kun nykyinen tuottavuus on laskettuna ja tulevaisuuden tavoite merkittynä, voidaan seuraavana vuonna tarkkailla, ollaanko niissä onnistuttu. Mahdollisuudet ja tavoitteet voivat tarkoittaa esimerkiksi uusille markkinoille siirtymistä. Kilpailuasematavoite on hyvä olla kirjoitettuna myös. Kuvio siitä, kuka on kenenkin kanssa tekemisissä voi joissain tapauksissa selkeyttää asiaa. Usein kuitenkin riittää, kun on ylhäällä yhteyshenkilöiden nimet toimenkuvineen. Kilpailija-analyysi on hyvä sisällyttää suunnitelmaan myös siitä syystä, että asiakasta voidaan analysoida suhteessa tämän kilpailijoihin. Yhteisten projektien merkitseminen ylös on olennaista. Kun on merkitty ylös, ketä kaikkia projektissa on mukana, sekä projektin tavoitteet, on sen onnistumista helppo seurata. Tarvittavien lisäresurssien (kuten kausityövoima tai uudet koneet) lista on myös tärkeä osa asiakkuussuunnitelmaa. Erilaisten toimintojen täytäntöönpano aikataulu on myös hyvä sisällyttää suunnitelmaan. Esimerkiksi se, miten usein tavataan ja pidetään suunnitelmaa ajan tasalla. Tarvittava taustatieto ja liitteet sisällytetään asiakkuussuunnitelman loppuun. (Cheverton 2008, 359; Burnett 2001, 143.)

3.4 Asiakkuustiimin roolit

Asiakkuustiimillä tarkoitetaan joukkoa yrityksen henkilöstöä, joka toimii tiettyjen asiakkaiden parissa. Tuo tiimi voi sisältää henkilöitä useiden toimintojen parista ja eri tasoilta (niin johdosta kuin operatiiviseltakin tasolta). Asiakkuustiimi keskittyy noiden asiakkuuksien hoitoon. Asiakkaat on voitu jakaa esimerkiksi alan perusteella. Tällöin esimerkiksi rahoituspuolen asiakkuustiimi voi erikoistua pankkeihin ja vakuutusyhtiöihin, kun taas palveluyritysten asiakkuustiimi sisällyttää autonvuokrausyritykset ja lento- sekä matkayhtiöt omaan toimintaansa. Tällä tavalla voidaan varmistaa, että uusien tuotteiden ja palveluiden sekä sovellusten kehitys vastaa asiakkaiden tarkkoja ja erikoistuneita tarpeita. (Burnett 2001, 22, 131.)

Asiakkuustiimi on käsitteenä hyvä keino rikkoa vanhoja rajoja organisaation toiminnan sisällä. Tuota monimuotoista tiimiä johtaa asiakkuuspäällikkö. Jäsenet voivat tulla esimerkiksi yrityksen seuraavien toimintojen parista:

Alueellinen myynti. Tämä silloin jos on kyse asiakkaasta joka on erittäin laajalle maantieteelliselle alueelle tai jopa kansainvälisiin toimintoihin levittäytynyt.

Asiakaspalvelu, jos palvelussa on komplikaatioita ja odottamattomia tapauksia asiakkaan toimintoihin liittyen. Koulutus, mikäli koulutus on tärkeässä asemassa varmistettaessa, että asiakas saa tuotteesta täyden hyödyn. Tuoteasiantuntijat, jos kyseessä on erittäin erikoistuneita tuotteita. Sisäinen myynti, jos suoraa asiakastoimittaja kommunikointia tapahtuu puhelimen ja faxin (nykyään sähköpostin) välityksellä. Jakelu, jos toimitusten aikataulu on monimutkainen ja poikkeuksellista joustavuutta sekä reagointia pidetään tärkeänä. Mainostaminen, jos luova myynti ja myynninedistäminen ovat suuressa roolissa asiakassuhteessa. Tuotanto, jos tuotteen saatavuus tai kysynnän vaihtelu ovat asiakassuhteen herkkiä osaluoteita. Rahoitus, jos neuvotteluihin liittyy suuria rahallisia tekijöitä, kuten leasing, pääoman sijoittaminen tai verotus. Korkein johto, jos korkean tason asioiden hoitaminen on tärkeä tekijä asiakassuhteeseen liittyen. (Burnett 2001, 130.)

Myyntiosaston kouluttamisessa on käytettävä asiakkuustiimien sisällä hieman erilaista lähestymistapaa kuin ennen. Asiakkuustiimeissä korostetaan ihmissuhteita ja konsultatiivista (”neuvoa antavaa”) näkökulmaa. Myös erillisten asiakkuusosastojen käyttöönotosta yrityksessä on positiivisia kokemuksia. Myöhemmin asiakkuusosasto on saatettu liittää osaksi yrityksen myyntiosastoa. Suurivolyymisten asiakkaiden kohdalla on myös mahdollista, että yksi asiakkuustiimi hoitaa yhtä asiakkuutta. Näin on esimerkiksi Procter & Gamble nimisellä yrityksellä Yhdysvalloissa. Sillä on kokonainen asiakkuustiimi ainoastaan kauppaketju Walmartille. (Millman & Wilson 1995; Burnett 2001, 131; Brady 2004.)

Pienempien resurssien yritykset tyytyvät pakon edessä asiakkuustiimiin, joka on vähemmän erikoistunut, ja jonka piiriin kuuluu useita asiakkaita. Tällöin yhden asiakkuustiimin jäsenellä on useita rooleja. Sama jäsen saattaa olla joidenkin asiakkaiden asiakkuuspäällikkö, ja joidenkin asiakkaiden asiakkuustiimissä vain jäsenenä mukana. Tämän saman jäsenen johtamassa asiakkuustiimissä on mukana jäseniä, jotka kukin johtavat omia asiakasteimejään. Pienissä yrityksissä on tietten-

kin tilanteita, joissa katsotaan järkeväksi, ettei esimerkiksi korkea asiantuntija ole osallisena jokaisessa asiakkuustiimissä. Tuolloin ideaalitalanne olisi, että tiimeissä on ydintiimi, ja sen lisäksi lisäjäseniä. Nuo lisäjäsenet eivät osallistu tiimin kokouksiin, mutta heitä pidetään ajan tasalla tuon asiakkaan kanssa tehdyistä toiminnoista ja muutoksista. Ideaalitalanteessa siis jokainen työntekijä olisi lisäjäsenenä edes yhdessä asiakkuustiimissä. Tällöin työntekijät pysyvät motivoituneina ja pinnan alta saattaa paljastua piilotettuja lahjakkuuksia. Näin toimittaessa myös yrityksen riippuvaisuus yhdestä henkilöstä vähenee. (Burnett 2001, 131.)

On mahdollista, että asiakkuustiimit rakennetaan hyvin yrityksen sisäiseen toimintaan soveltuviksi. Tiedonkulku ulkopuolisten tahojen, kuten asiakkaiden kanssa voi kuitenkin osoittautua tällöin hyvin vaikeaksi. Tämä on yksi syy, miksi on syntynyt radikaaleja lähestymistapoja yritysten liiketoimintaprosesseihin. (Millman & Wilson 1995.)

Asiakkuuspäällikkö on joko suoraan vastuussa tietyistä asiakkaista, tai johtaa tiimiä joka on niistä vastuussa. Hän on siis myös vastuussa asiakassuhteen kasvatamisesta, ja täten jatkuvasti yhteydessä yrityksen eri alojen asiantuntijoihin. Asiakkuuspäällikkö on myös yhteydessä koko yrityksen henkilöstöön yli maantieteellisten rajojen. Hänen tulee olla avainpelaaja yrityksen liiketoimintasuunnitelmasa. Suunnitelman koko riippuu paljon yrityksestä, sen koosta ja toimialasta. Asiakkuustiimin tulee määrittellä, mitä resursseja tarvitaan asiakkuuden hoitoon. Sen tulee myös kyetä ennustamaan tietyn asiakkuuden hallinnan tuloksia. (Burnett 2001, 142; Maister 1999.)

Asiakkuuspäällikön rooliin kuuluu vastuu myynnin ja tuoton kehityksestä yhden tai useamman Asiakkaan osalta. Hän myös vastaa yrityksen tavoitteiden täyttymisestä tärkeiden asiakkuuksien osalta. Myös tarjooman suunnittelu ja räätälöinti asiakkaille kuuluvat asiakkuuspäällikön toimenkuvaan. Ei kuitenkaan tule unohtaa yrityksen eri toimintojen välisen tiedonkulun ja vaihtoprosessien helpottamista. Myös yleinen asiakkuusajattelun edistäminen ja tukeminen on osa asiakkuuspäällikön työtä. (Millman & Wilson 1995.)

Asiakkuuspäälliköllä tulee olla selvä kuva siitä, miksi asiakkuussunnitelmaa toteutetaan, ja hänen tulee osata kertoa se myös muille tiimin jäsenille. Hänen tulee myös osata kommunikoida tiimilleen, miten suunnitelmassa onnistutaan tällä hetkellä. Tähän tarvitaan niin tavoitteiden ja niiden tarkkailun kuin tiimin jäsenten palkitsemisen osaamista. Asiakkuuspäällikkö on tiimin toiminnassa mukana sekä päällikkönä että jäsenenä. Hän osaa tunnistaa tiimin tavoitteiden tiellä olevat esteet ja luoda lista kriittisistä menestystekijöistä. Niiden avulla hän taas osaa johtaa tiimiään poistamaan nuo esteet. Hän vastaa myös uuden ajattelutavan (asiakkuusajattelu) vakiinnuttamisesta. (Cheverton 2008, 302; Chonko 2005, 1.)

Maister (1999) käsittelee asiakkuuspäällikön vaikeaa roolia artikkelissaan. Hänen mukaansa asiakkuuspäälliköitä on ollut olemassa jo vuosia, mutta koska asiakkuuspäällikkö on tekemisissä useiden eri tuottoyksiköiden kanssa, on tämän rooli erittäin monimutkainen. Tätä monimutkaisuutta lisäävät vaihtelevat asiakastarpeet. McDonald & Woodburn (2007, 246) yhtyvät hänen näkemykseensä lisäämällä, että yllättäviä tekijöitä ovat olleet kaikista vastuualueista selviytymiseen vaadittava pätevyys sekä se, miten moni aktiviteetti riippuu asiakkuuspäälliköstä. Burnettin (2001, 137) näkemys asiasta on seuraavanlainen: normaalissa myynnissä ollaan tekemisissä useiden asiakkaiden kanssa, ja keskustelut asiakkaan kanssa rajoittuvat tiettyihin seikkoihin. Näitä seikkoja ovat esimerkiksi heidän tarpeensa peilattuna yrityksen tuotteen ominaisuuksiin ja yrityksen tuote suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin. Asiakkuuksien hallinnassa ollaan tekemisissä harvempien asiakkaiden kanssa, ja mennään tämän vuoksi asioissa syvemmälle tasolle. Asiakkuuspäällikön tulee kyetä keskustelemaan useiden eri tahojen kanssa heidän omalla kielellään. Tämä ei tarkoita, että hänen tulisi olla jokaisen alan kuten, rahoituspuolen, markkinoinnin tai tuotannon asiantuntija. Hänen on kuitenkin osattava keskustella jokaisen näiden asiantuntijoiden kanssa ja hallita suhteita näihin osastoihin niin omassa kuin asiakasyrityksessäänkin.

Asiakkuuspäällikkö on tietynlainen ”suhteen ylläpitäjä”, eli hänen tulee olla samanaikaisesti neuvottelija, asiakastarpeiden tulkitsija, konsultti, ystävä ja paljon muuta. Tämän vuoksi häneltä pitää luonnistua monimutkaisten kaupallisten ja teknisten tilanteiden analysointi, mutta myös politikointi ja ihmisten kanssa toimeen tuleminen. Karkeasti jaoteltuna asiakkuuspäällikön rooli voidaan nähdä kah-

tena eri kokonaisuutena: hän on ”kasvot asiakkaaseen päin” eli yrityksen edustaja asiakkaalle tai ”kasvot yritykseen päin” eli asiakkaan edustaja yrityksessä. Luonnollisesti molempia rooleja tarvii, mutta Maisterin (1999) mukaan tärkeämpi on rooli asiakkaan edustajana yrityksessä. Tuolloin asiakkuuspäällikkö valvoo asiakkaan edun toteutumista yrityksessä, ja yritys hyötyy automaattisesti. Asiakkuuspäällikön ei siis tule nähdä itseään myynnin lisääjänä tai muuna vastaavana, vaan nimenomaan asiakkaan etujen valvojana. Tuolloin myös asiakas hyväksyy hänet varmasti. Millman & Wilson (1995) varoittavat kuitenkin helposti muodostuvasta ristiriitaisesta tilanteesta, jossa suhde asiakkaaseen on todella vahva, itseasiassa vahvempi kuin suhde omaan yritykseen. Tuo tilannehan on erittäin riskialtis sisäiselle viestinnälle.

Asiakkuuspäällikkö yksin ei ole vastuussa yrityksen suhteen rakentamisesta tiettyyn asiakkaaseen. Hänen tehtävänsä on johtaa tuota suhdetta, mutta koko asiakkuustiimi on vastuussa sen jatkuvasta rakentumisesta. Vaikeaa tuon tiimin johtamisesta tekevät useat seikat. Ensiksi, tiimi koostuu usein eri alojen ammattilaisista sekä maantieteellisesti laajasta kirjosta työntekijöitä. Toiseksi, tiimin yksikään muu jäsen ei ole yhtä asialleen omistautunut kuin päällikkö. Tämä johtuu siitä, että tiimin jäsenillä on useita muita vastuualueita hoidettavanaan, ja he voivat usein kokea nämä muut vastuualueet tärkempinä. Siksi asiakkuuspäällikön tulee osata varata tarvittava aika tiimin työskentelyyn, sekä motivoida tiimiä toden teolla. (Maister 1999.)

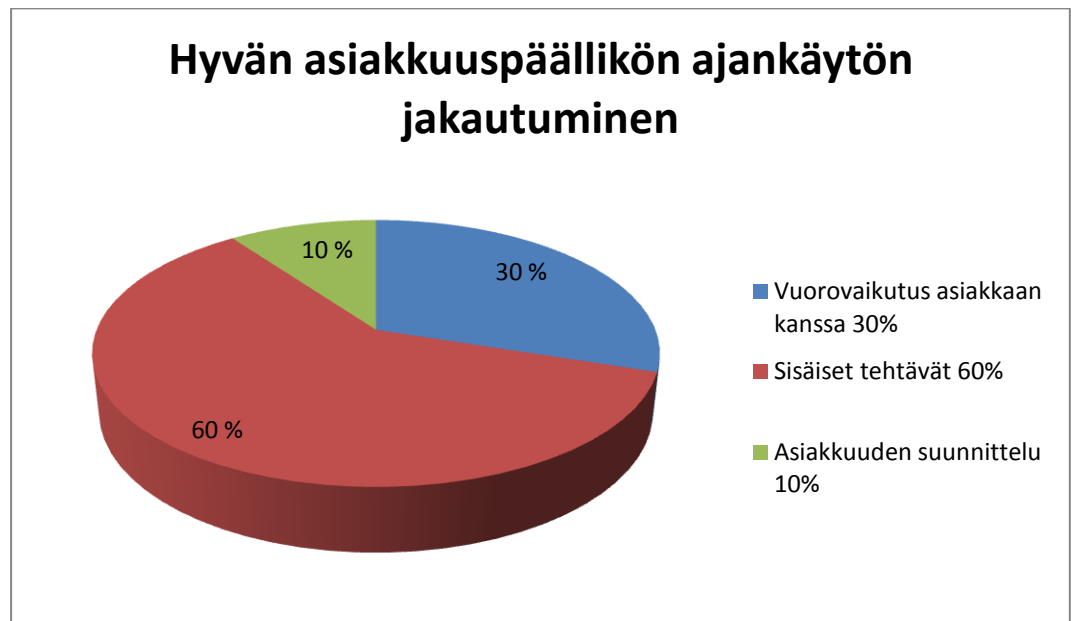
Asiakkuuspäällikön on usein pystyttävä vaikuttamaan tiimin jäseniin ilman varsinaista auktoriteettia heihin. Raha on hyvä motivoija, mutta on olemassa myös muita motivointikeinoja tiimin jäsenille. Griffin (1997) korostaa nimenomaan muita keinoja, esimerkiksi projektin päätöspäivällisiä. Esimerkkejä motivointikeinoista ovat:

- haasteet
- tarkoitus
- osallistuminen
- näkyvyys firmassa ja firman ulkopuolella
- kontaktit

- erityisroolit ja tehtävänannot
- tiedonsaanti
- lisäresurssien saanti
- henkilökohtainen kiinnostus
- tunnustus
- arvostus ja hyväksyntä. (Maister 1999; Chonko 2005.)

Työstä asiakkuuksien parissa on hyvä tehdä haastavaa ja tarkoituksellista, jotta tiimin jäsenillä säilyy kiinnostus sitä kohtaan. Hyvä asiakkuuspäällikkö auttaa alaisiaan pääsemään sisälle asiakkaan toimintaan ja ratkomaan asiakkaan ongelmia. On myös annettava mahdollisuus tiimin jäsenille näyttää hyvältä niin oman yrityksen kuin muiden yritysten työntekijöiden silmissä. Mikäli tiimin jäsenille voidaan tarjota mahdollisuuksia erityisrooleihin ja kontakteihin, jotka eroavat tämän normaalista arkipäivästä, on motivoinnissa mahdollista onnistua. Jotta tiimin jäsenillä on hyvät työskentelyolot, heille tarjotaan työkaluja, tutkimustuloksia, sekä tietoa alasta ja asiakkaasta. Nämä ovat tietenkin helposti käsiteltävissä muodossa. On järjestettävä joku perehtymään asiakkaan alan julkaisuihin, jotta tiimin jäsenet ovat perillä asiakkaan toimialasta jatkuvasti. Hyvä asiakkuuspäällikkö on valmis auttamaan alaisiaan, sillä hyvä keino saada henkilö toimimaan yhteistyössä, on tehdä henkilölle palvelus. Tällöin kyseinen henkilö on vuorostaan sinulle palveluksen velkaa. (Maister 1999; Chonko 2005.)

Holtin (2003) mukaan hyvän asiakkuuspäällikön ajankäyttö jakautuu seuraavasti:



Kuvio 1: Hyvän asiakkuuspäällikön ajankäytön jakautuminen (Holt 2003).

On melko luonnollista, että sisäisiin tehtäviin kuluu paljon aikaa. Kuitenkin itse asiakkuuden suunnittelun osuuden olettaisi oleva suurempi. Taulukko osoittaa sen, miten moninaiset hyvän asiakkuuspäällikön työtehtävät ovat.

Asiakkuustiimin rooleja ei varsinaisesti käsitellä työn empiirisessä osassa.

3.5 Asiakkuuksien prosessit

Prosessi on toimintojen sarja, joka tähtää tiettyyn lopputulokseen. Asiakkailla on korkeat odotukset yrityksen prosessien suhteen. Jotta olisi mahdollista kohdata asiakasyrityksen tarpeet, on yrityksen prosessien oltava seuraavankaltaisia:

- Joustavia. Prosessien tulee vastata asiakkaan tarpeisiin ja oltava avoimia tarvittaville muutoksille.
- Nopeita. On tietenkin pysyttävä sovituissa aikatauluissa, mutta on kyettävä myös tarpeen tullen kiristämään tahtia.
- ”Integroitavia”. Yhdenmukaisuus prosesseissa on tärkeää. Myös se, että omat prosessit pohjautuvat samoihin tai asiakkaan prosesseja täydentäviin puitteisiin.
- Vankalla pohjalla. Toimitusten tulee olla varmoja ja luotettavia. Prosessien tulee kestää paineita ja olla valmiita mukautumaan muutoksiin.
- Selkeitä. Aina pitää olla tietoinen seikoista, ”mitä nyt tapahtuu”, tai ”mitä kehitystä on tapahtunut”.
- Valaisevia. Toimintakyvyn mittaaminen on oltava tarkkaa, helposti saatavilla olevaa ja hallittavaa tietoa.
- Laskettuja. Tavarantoimittajien ja asiakkaiden on oltava tietoisia siitä, mistä kulut tulevat. Näin voidaan keskustella kuluista ja säästämisestä asiakassuhteessa. (McDonald & Woodburn 2007, 242-244.)

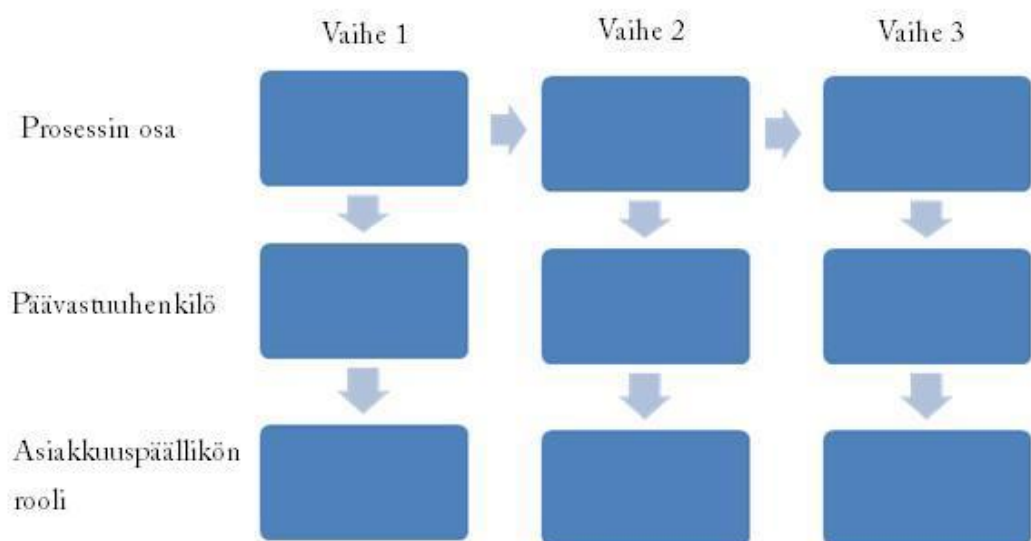
Eri tasoissa prosesseissa asiakkuuspäälliköllä on erilaisia rooleja. Suurin osa hänen ajastaan kuluu arvontuotannon lisäämisen parissa, tämänhetkisten tilanteiden parissa. Kuitenkin hänellä on suuri osuus yrityksen toiminnassa niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla. On tärkeää, että asiakkuuspäällikkö ymmärtää, miten operatiiviset prosessit toimivat. Sitä kautta hän voi selventää itselleen ja kaikille muille, mitä hänen tulee ja ei tule tehdä. (McDonald & Woodburn 2007, 246.)

Strategisella tasolla asiakkuuspäällikkö tekee tärkeää työtä osittain informaation tarjoajana. Tuo taso yleisesti ottaen kuuluu ylemmälle johdolle. Asiakkuuspäälliköllä on suuri vaikutus tuloksiin, joten tämän tulee olla tarkka miten hän roolinsa

hoitaa. Ylempi johto tulee pitää ajan tasolla tiedoista ja varmistaa, että he ymmärtävät kaiken tiedon oikein. Muuten he saattavat sanoa asiakkaalle jotain, mikä ei asiakkaalle välttämättä kuulu. Ylemmällä johdolla ei usein ole aikaa omistautua asiakkuuspäälliköille. Ylemmän johdon toimihenkilön suhde asiakkuuspäällikköön voi olla pahimmassa tapauksessa erittäin huono. Kuitenkin onnistunut informaation kulku asiakkuustiimin sisällä takaa hyvän kilpailuedun yritykselle. Asiakkuuspäällikön tulee siis taata esteetön pääsy asiakkuutta koskevaan informaatioon. (Millman & Wilson 1995; Chonko 2005; McDonald & Woodburn 2007, 246;)

Yksi keino määritellä asiakkuuspäällikön rooli prosessissa, on käydä se läpi vaiheittain oheisen kuvion kautta. Tällöin saa selvän kuvan siitä, miten asiakkuuspäällikkö on mukana yrityksen tietyssä prosessissa sen eri vaiheissa. (McDonald & Woodburn 2007, 247.)

Prosessi X



Kuvio 2: asiakkuuspäällikön rooli prosesseissa (McDonald & Woodburn 2007, 247)

Jos esimerkkinä käytetään vaikkapa tuotekehitysprojektia, niin se on hyvä jakaa eri vaiheisiin. Vaiheisiin jaon jälkeen voidaan tarkistaa, etteivät tuotekehitysprojektin päivastuuhenkilön ja asiakkuuspäällikön roolit mene ristiin. Tällöin vältetään esimerkiksi kiusallinen ”tuplainformointi” asiakkaalle eli saman asian kertominen kahden eri henkilön toimesta.

Avainasiakkuussuunnitelma

Avainasiakkaalla tarkoitetaan sellaista asiakasta, joka on erittäin tärkeä yrityksen toiminnalle. Avainasiakkaan toiminnalla on siis suuri vaikutus yritykseen, minkä takia on kyettävä ohjaamaan tämän toimintaa. Tämän vuoksi avainasiakkaat saavat yritykseltä yksilöllisen ”erityiskohtelun”. (Pardo 1999)

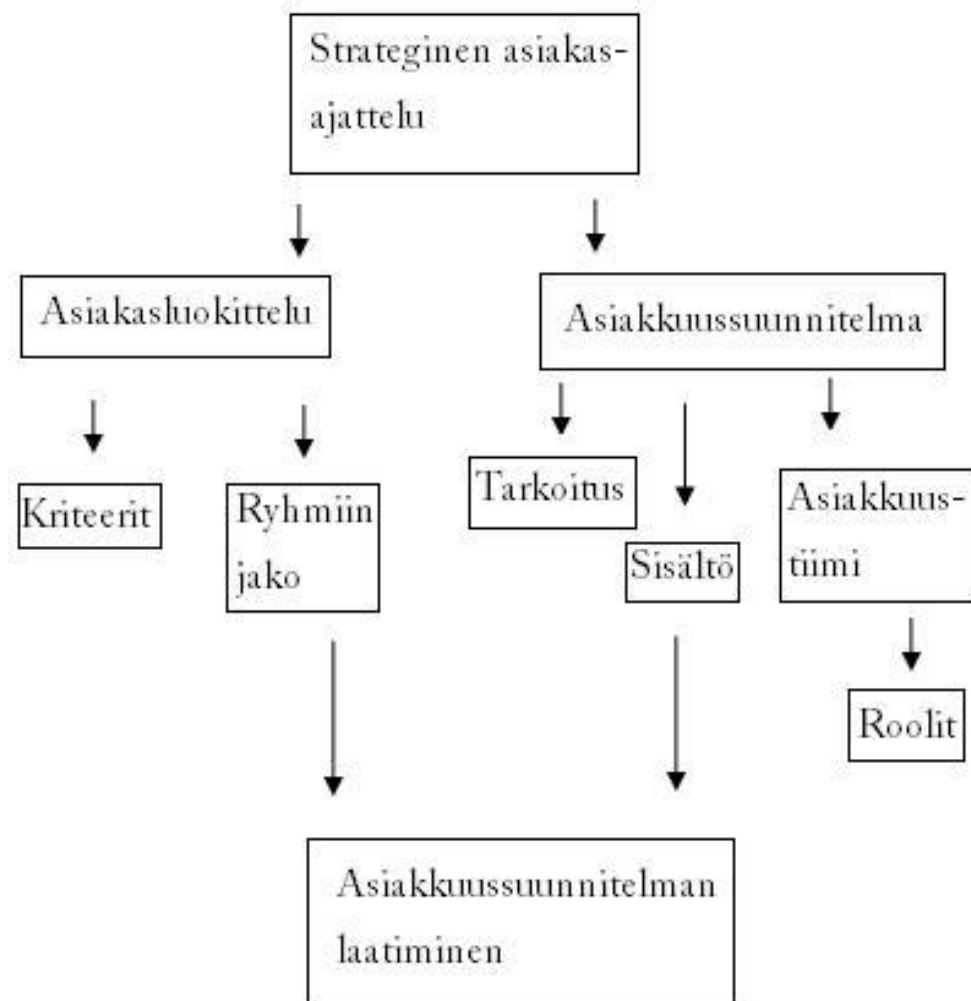
Asiakkuussuunnitelman osa joka koskee pelkkiä avainasiakkaita ja näiden hoitoa on nimeltään avainasiakkuussuunnitelma. Yleispätevää lukemaa ideaalista avainasiakkuuksien lukumäärästä ei ole. Se riippuu monista muuttujista lähtien yrityksen koosta ja toimialasta. Tuo lukumäärä vaihtelee jossain viiden ja viidenkymmenen välillä. Avainasiakkuussuunnitelman aluksi on tärkeää määritellä, miten monta avainasiakkuutta yrityksessä pystytään hoitamaan. (McDonald & Woodburn 2007, 23.)

Tämän opinnäytetyön avainasiakkaat ovat ne noin kymmenen asiakasta, joista käytän case-osiossa nimitystä ydinasiakkaat. Heihin liittyvä asiakkuussuunnitelma on avainasiakkuussuunnitelma.

3.6 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys lähtee strategisesta asiakasajattelusta. Sen jälkeen teoria jakautuu kahteen pääasiaan, asiakasluokitteluun sekä asiakkuussuunnitelmaan. Asiakkuussuunnitelmaa voidaan pitää teorian pääaiheena, jolle asiakasluokittelu tarjoaa taustatietoa. Asiakkuussuunnitelman yhteydessä käsitellään sen tarkoitus sekä asiakkuustiimin toiminta rooleineen. Asiakkuussuunnitelman sisällöstä päästään sen laatimiseen.

Asiakasluokittelu taas sisältää kriteerit, joilla asiakasluokittelu tehdään, sekä asiakasryhmiin jaon. Asiakasryhmiin jaon jälkeen voidaan siirtyä asiakkuussuunnitelman laatimiseen. Asiakkuussuunnitelmassa kerrotaan, miten eri asiakasryhmiä tulee hoitaa.



Kuvio 3: Teoreettinen viitekehys.

4 CASE: ASIAKKUUSSUUNNITELMA KORVENRANNAN PUUSEPÄNTEHDAS OY:LLE

Opinnäytetyön empiirisen osan tavoitteena on luoda asiakkuussuunnitelma Korvenrannan Puusepäntehdas Oy:lle. Tämä opinnäytetyö liittyy Porukalla paras – projektiin.

Empiirisen osan alussa käsitellään Korvenrannan Puusepäntehdas Oy perustietoi-
neen ja historioineen sekä nykyisine toimintoineen. Myös yrityksen organisaatiorakenne näkyy kuvion muodossa, minkä jälkeen luodaan nopea katsaus toimialan yleisnäkyymiin.

Tämän jälkeen kerrotaan asiakkuuksien hallinnan lähtötilanne yrityksessä ennen asiakkuussuunnitelmaa eli tätä opinnäytetyötä.

Työn tavoitteena oli luoda case-yritykselle oli luoda suunnitelma strategisten asiakkuuksien hoitoon eli asiakkuussuunnitelma. Tuloksena syntyivät asiakirjapohja, yrityksen esittelypowerpoint sekä asiakasmuistio, johon kirjataan tiedot tärkeimmistä asiakkaista vuosittain. Myös suunnitelma näiden työkalujen käytöstä eri asiakasryhmien keskuudessa on tässä case-osiossa.

Yrityksen tavoite opinnäytetyölle oli se, että asiakkaat saadaan sitoutettua sen toimintaan entistä tiiviimmin (Korvenranta 2010a). Edellä mainitut työkalut oikein käytettynä sitouttavat tärkeät asiakkaat entisestään yrityksen toimintaan, mistä saimme todisteita jo asiakaskäynnillä.

Lopuksi kerrotaan tekijän ehdotukset asiakkuuksien hoitoon ja sen kehittämiseen. Ehdotus sisältää ehdotetun asiakasluokittelun, eli minkälaisiin ryhmiin asiakkaat olisi hyvä jakaa. Tuon jälkeen kerrotaan, miten noita asiakasryhmiä olisi hyvä hoitaa.

4.1 Korvenrannan Puusepäntehdas Oy

Vuonna 1919 Artturi Korvenranta perusti Järvelään rakennuspuusepäntuotteita valmistavan yrityksen. Hän aloitti alan työt rakentamalla taloja kesäisin ja talvella niihin ikkunoita ja ovia. Sittemmin tehdasta johti Risto Korvenranta vuodesta 1958 vuoteen 1985. Aluksi yritys valmisti hotelli- ja ravintolakalusteita. 1970 luvulla keskityttiin kalustekomponenttien valmistukseen alihankintana eri yrityksille. Yrityksen yhtiöittäminen osakeyhtiöksi tapahtui vuonna 1985. Tuosta lähtien Korvenrannan sisarukset Arto, Jarkko, Jyrki, Kari, Petri ja Pirjo (nykyään Haveri-

nen) ovat jakaneet yhtiön osakkuuden. 1990 luvun lopulta lähtien yritys on panostanut voimakkaasti CNC-tekniikkaan, joka onkin nykyisin yrityksen vankin tukijalka. (Korvenrannan Puusepäntehtas Oy 2010b.)

Yrityksen nykyinen liiketoiminta on puukomponenttien valmistusta. Se voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: Jatkuviin tuotteisiin, projektikohtaisiin komponentteihin ja CNC-koneistukseen:

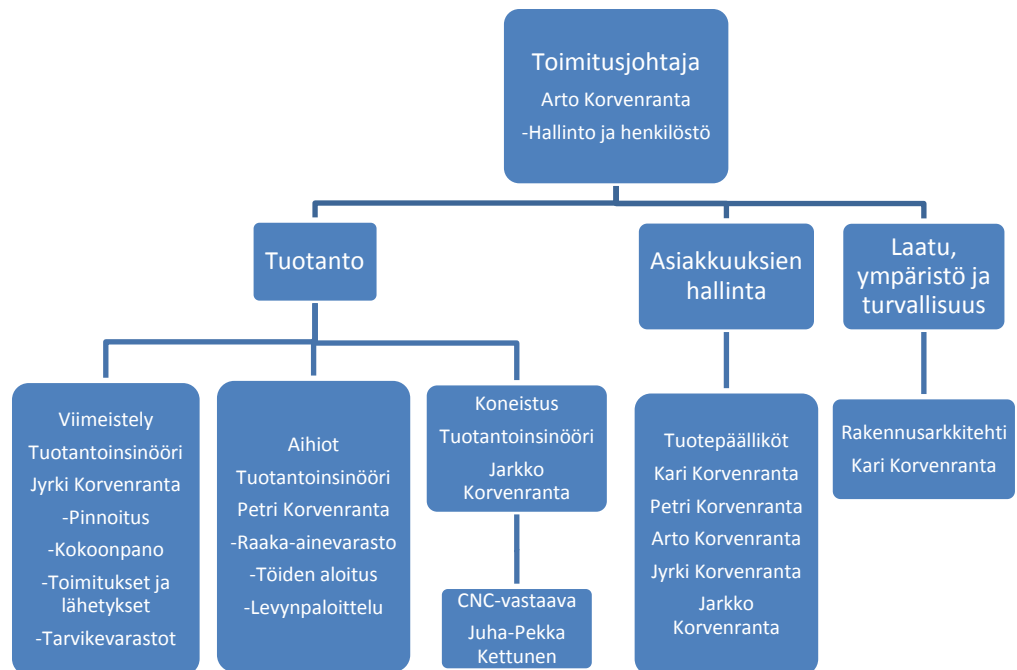
Jatkuvat tuotteet valmistetaan vuosisopimuksen mukaisesti. Niitä valmistetaan ostomateriaaleista asiakkaan valmistamiin lopputuotteisiin. Projektikohtaiset komponentit –osiolla tarkoitetaan sitä, että valmistetaan projektikohtaisten tilausten mukaisesti komponentteja ja osakokonaisuuksia asiakkaiden projekteihin. CNC-koneistus on komponenttien valmistusta asiakkaan materiaaleista tilausten perusteella. (Korvenrannan Puusepäntehtas Oy 2010b.)

Korvenrannan Puusepäntehtas Oy:ssä toteutetaan asiakaslähtöistä toimintamallia. Yritys on jo kauan ottanut osaa asiakkaan tuotekehitystyöhön, jotta lopullisessa tarjoomassa päästään molempia osapuolia mahdollisimman paljon hyödyttävään ratkaisuun. Tuotteen ominaisuuksia ollaan myös valmiita muuttamaan tarpeen ilmetessä. (Korvenranta 2010a; Korvenrannan puusepäntehtas Oy 2010b.)

Toimialan tulevaisuudennäkymät

Metsäteollisuudessa on nähty vaikeita vuosia 2000-luvulla, eikä se säästynyt myöskään viime vuosien 2008 ja 2009 maailmanlaajuiselta finanssikriisiltä. Nyt kuitenkin näyttää siltä, että alalle povataan varsinaista työvoimapulaa. Metsä-, puu- ja paperialan koulutuksesta valmistuu joka vuosi noin 2000 ihmistä, kun tarvetta olisi noin 3000:lle. (Etelä-Suomen sanomat 20.8.2010.)

Allaolevasta kuvioista käy ilmi yrityksen organisaatio ja vastuuhenkilöt.



Kuvio 4: Korvenrannan Puusepäntehdas Oy:n organisaatio (Korvenrannan puusepäntehdas Oy 2010b)

4.2 Asiakkuuksienhallinnan lähtötilanne kohdeyrityksessä

Tässä luvussa käsitellään sitä, millä tavoin Korvenrannan puusepäntehdas Oy:ssä hoidettiin asiakkuuksienhallintaa ennen asiakkuussuunnitelman käyttöönottoa.

4.2.1 Porukalla paras –projekti

Tämä opinnäytetyö on osa suurempaa projektia, joka on nimeltään Porukalla paras. Kyseinen projekti toteutetaan TEKESin kanssa yhteistoiminnassa. Projektin tavoitteena on parantaa asiakaskeskeisen toiminnan avulla yrityksen tuottavuutta, tehokkuutta ja kannattavuutta.

TEKES osallistuu projektin rahoitukseen. Porukalla paras -projekti sisältää muun muassa liiketoimintasuunnitelman laatimisen yritykselle, ja sen toteuttamisessa auttaa yrityksen ulkopuolinen konsultti.

4.2.2 Asiakastieto

Asiakkuuksien hallintaan oli yrityksessä erityisesti alettu panostaa TEKESIN kanssa tehdyn yhteistyösopimuksen seurauksena. Kuitenkin perustilanne yrityksen asiakastietojen suhteen oli jossain määrin sekava. Tämä tarkoitti sitä että asiakkaisiin yhteydessä olleilla henkilöillä oli kullakin omien asiakkaidensa tiedot ylhäällä ja niitä oli vähän siellä sun täällä, lähinnä heidän omilla tietokoneillaan. Jos siis toinen yrityksen edustaja olisi tarvinnut tietyn asiakkaan tietoja, olisi niitä pitänyt tiedustella aiemmin tämän kanssa asioineelta. (Korvenranta 2010a.) Tässä suhteessa asiakkuussuunnitelma tuli oivaksi avuksi, sillä sitä avuksi käyttäen saadaan tulevaisuudessa kerättyä yhden asiakkaan kaikki tiedot samaan paikkaan. Tämä siis tarkoittaa lähinnä asiakasmuiston käyttöä.

4.2.3 Asiakasluokittelu ja asiakkuuksien hoito

Yritys on tehnyt asiakasluokittelun kolmeen eri asiakasryhmään, joista käytän selkeyden vuoksi tässä opinnäytetyössä nimiä asiakasryhmät A ja B. Kirjain kuvaava asiakkaiden tärkeyttä yrityksen toiminnalle. A-ryhmä on siis yrityksen tärkeimmät asiakkaat. Ainoa asiakkaiden luokitteluun käytetty kriteeri on ollut liikevaihto eli asiakkaan ostot rahassa mitattuna. (Korvenranta 2010c.)

B-ryhmä koostuu yrityksen niistä asiakkaista, jotka eivät ole ydinasiakkaita. Tässä ryhmässä ovat siis niin yksittäisasiakkaat kuin jossain määrin aktiiviset asiakkaatkin. Korvenrannan Puusepäntehtas Oy lähettää kaikille yhteistyökumppaneille joulukortin, joten myös b-ryhmäläiset saavat sen. Muuten yhteydenpito b-ryhmään ei ole kovin aktiivista. (Korvenranta 2010d.)

A-ryhmä koostuu yrityksen tärkeimmistä asiakkaista eli ydinasiakkaista. Näiden n. 10 asiakkaan hoitoon yrityksessä halutaan erityisesti panostaa. Nämä asiakkaat ovat elintärkeitä Korvenrannan Puusepäntehtas Oy:lle. Kriteereinä on käytetty lähinnä euromääräistä myyntiä asiakkaalle. Asiakkaiden hoitoon on panostettu jo huomattavasti erinäisin toimenpitein, mutta varsinaista säännöllistä menettelymallia asiakkuuksien hoidolle ei ole ollut.

A-ryhmäläisille järjestetään erilaisia tapahtumia satunnaisesti. Esimerkkejä tapahtumista ovat liikunta/kulttuuripäivä Lahdessa, elojuhlat Kari ja Eila Korvenrannan maatilalla, laskettelureissut Tahkolle ja Himokselle sekä kalareissu Vesijärvellä ja Puulalla. (Korvenranta 2010d.)

4.3 Kehitystyön tavoitteet ja suunnitelma

Kehitystyön tavoitteina on ollut luoda työkalut asiakkuuksien järjestelmälliseen hallintaan. Nuo työkalut ovat asiakirjamalli, yrityksen powerpoint ja asiakasmuistio. Toinen tavoite on ollut luoda suunnitelma sille, miten noita työkaluja käytetään.

Asiakirjamallia tai powerpoint esitystä yrityksellä ei ole ollut valmiina ollenkaan, ja asiakasmuistio on muokattu vanhasta mallista. Asiakasmuistion vanha malli on syntynyt Porukalla paras- projektin tuloksena ja se on nimeltään asiakastapaamisen pöytäkirja. Se on yhden sivun pituinen, ja siihen on tullut paljon lisäkohtia sekä muita muokkauksia opinnäytetyön aikana. Tuo alkuperäinen pöytäkirja on kattanut vain yhden asiakaskäynnin aikana läpikäytyt asiat, kun taas uuden muistion tulee sisältää myös paljon muita tietoja asiakkaasta.

Suunnitelma on ollut, että kun kaikki edellä mainitut tuotokset on saatu tehtyä, niitä testataan yrityksen asiakkaiden kanssa. Asiakasmuistion valmistuessa käydään parin tärkeän asiakkaan kanssa läpi ne asiat, joita asiakasmuistio sisältää. Tällä tapaa nähdään, miten se toimii käytännössä ja saadaan myös asiakkaalta mahdollisia kehitysideoita.

4.4 Asiakkuussuunnitelman aikana tehdyt tuotokset

Olen tehnyt yritykselle tiettyjä apuvälineitä asiakkuuksien hallintaan. Niitä ovat olleet yleisasiakirjamalli, yrityksen perustiedot kertova powerpoint-esitys sekä asiakasmuistio asiakastapaamisia varten. Tuo asiakasmuistio ja sen käyttö ovat olennaisin osa tätä opinnäytetyötä.

4.4.1 Asiakirjamalli

Yritykselle tekemäni asiakirjamalli sisältää seuraavat asiat:

- Korvenrannan Puusepäntehdas Oy:n logo

- sivunumerointi oikeassa yläalaidassa
- laatijan nimi
- päivämäärä, jolloin dokumenttia on muokattu
- asiakirjan otsikko
- tila otsikon alla normaalille tekstille.

Asiakirjamallista halusin tehdä mahdollisimman pelkistetyn, sillä kyseessä on puualan yritys jonka ei tarvitse herättää huomiota erityisen räiskyvällä visuaalisella ilmeellä, niin kuin esimerkiksi mainostoimistossa tulisi kyseeseen.

Aluksi tein asiakirjamallin siten, että yrityksen logo oli sivun alalaidassa, mutta yrityksen edustajan pyynnöstä se siirtyi yläalaitaan. Sivunumerointi on oikeassa yläalaidassa, ja sivujen yhteismäärä lukee suluissa tämän jälkeen tyyliin 1(2). Vasemmalla yläalaidassa lukee dokumentin laatijan nimi, ja keskellä suoraan logon alapuolella on päivämäärä, jolloin dokumenttia on muokattu. Näiden jälkeen on vaakaviiva erottamassa yläalaidan muusta dokumentista. Dokumentin otsikolle on paikka alussa normaalia suuremmalla fontilla Cambria koko 14 (väri sininen), minkä jälkeen alkaa normaali teksti fontilla Calibri koko 11 (musta).

Asiakirjamallia yritys voi käyttää niin sisäisessä kuin ulkoisessa tiedottamisessa, ja se luo yhtenäisen ulkomuodon yrityksen käyttämille dokumenteille.

4.4.2 Yrityksen perustiedot powerpoint-esityksenä

Yrityksen powerpoint-esityksen tein valkoiselle pohjalle. Dioiden alalaidassa on yrityksen turkoosia väriä mukaileva viiva tuomassa pysyvää yhtenevää ulkonäköä eri dioille.

Ensimmäinen dia sisältää yrityksen logon. Sen jälkeen logo siirtyy yläalaitaan tekstin yläpuolelle.

Toinen dia sisältää tietoja Korvenrannan Puusepäntehtä Oy:n historiasta. Taustalla on washout kuvana Linnanmäen vuoristorata, joka on Korvenrannan puusepäntehtaan alkuaikojen tuotoksia (Korvenranta 2010b; Vuoristoradan jarrumiehet ry 2010). Saman tekstin pysyessä vaihtuu historia-dian kuvaksi vielä yrityksen

verkkosivuilta ottamani mustavalkoinen vanha kuva Korvenrannan puusepäntehtaasta (Korvenrannan puusepäntehtas Oy 2010a).

Seuraava dia sisältää perustietoja yrityksestä, kuten sijainti, liikevaihto, henkilöstö ynnä muuta. Taustalla on washout-kuvana värikuva nykyisestä Korvenrannan puusepäntehtaasta (Korvenrannan Puusepäntehtas Oy 2010b).

Neljäs dia kertoo yrityksen tuotteista ja palveluista (Korvenrannan Puusepäntehtas Oy 2010b).

Kuudes ja seitsemäs dia sisältävät kuvia yrityksen valmistamista tuotteista (Korvenrannan puusepäntehtas 2010).

Viimeinen dia kattaa yrityksen organisaatiokaavion (Korvenrannan puusepäntehtas 2010b).

Powerpoint-esitystä on hyvä käyttää yritystä esitellessä. Sen voi näyttää asiakkaalle nopeasti juuri tämän ensimmäisen käynnin aikana yrityksessä. Tässä tapauksessa ei oikeastaan ole väliä, mihin asiakasryhmään asiakas kuuluu. Yleisesti ottaen niin sanotuille kertaluontoisille asiakkaillehan ei välttämättä edes järjestetä yritysesittelyä. Osana vierailua powerpoint-esitys luo yrityksestä sellaisen kuvan, että vierailuihin panostetaan.

4.4.3 Asiakasmuistiopohjan ensimmäinen versio

Eräs osa tätä opinnäytetyötä oli suunnitella asiakasmuistiopohja yritykselle. Tällä tarkoitetaan dokumenttia, joka sisältää asiakkaan kanssa läpikäytäviä asioita. Asiat käydään läpi kohta kohdalta erillisellä tapaamiskäynnillä asiakasyrityksen edustajien kanssa, ja kirjataan ylös tähän dokumenttiin.

Ensimmäinen jalostettu versio sisälsi seuraavat tiedot:

- päivämäärä
- asiakasyrityksen nimi
- asiakasmuistion laatija
- kontaktitiedot
 - yhteyshenkilöt asiakasyrityksessä
 - nimi, toimenkuva, puhelinnumero, sähköpostiosoite
 - ensisijainen yhteydenottotapa
 - sovittu tapaamisten aikaväli
 - edellisen tapaamisen päivämäärä

- asiakasyrityksen yleistiedot
 - asiakkaalle suoritettu tähänastinen myynti edellisinä vuosina
 - tilauskannan kehittyminen tavoitteineen tulevina vuosina
 - tulevaisuudennäkymät toimialalla
- asiakasyrityksen SWOT analyysi
 - vahvuudet
 - heikkoudet
 - mahdollisuudet
 - uhat
- tiedossa olevat projektit
 - tiedossa olevat yhteiset projektit välietappeineen ja tavoitteineen
 - mahdolliset tarvittavat lisäresurssit
 - tiedossa olevat tuotekehitysprojektit
- asiakastyytyväisyys
 - tuotekehitys
 - toimitusvarmuus
 - reklamaatiot
 - tavoitettavuus ja viestintä
 - hinnoittelu
 - tuotteiden laatu
 - reklamaatioiden hoito
- muut asiat
 - muut asiat
- seuraava kokous ja sen pääaihe.

Muistion alussa ovat tietenkin päivämäärä ja kuka on muistion laatinut, sekä sen asiakasyrityksen nimi, jota tämä asiakasmuistio koskee. Muistion laatijan nimi on hyvä olla ylhäällä esimerkiksi sen takia, että jos joku asiakasmuistiota lukeva ei saa selvää siitä, mitä jollain kohdalla tarkoitetaan, hän voi suoraan kysyä muistion laatijalta.

Kontaktitiedot-kohta sisältää yhteyshenkilöt asiakasyrityksessä. Tämä siis tarkoittaa tietoa siitä, kehen ottaa yhteyttä missäkin asiassa. Toimenkuva-sarakkeesta voi

lukea, kehen tulee ottaa yhteyttä esimerkiksi tuotantoon tai tietyn erityisosaamisen kuten materiaalien piiriin kuuluvissa asioissa. Tämän jälkeen käsitellään, mikä on ensisijainen yhteydenottotapa yrityksessä, ja miten usein asiakkaan kanssa tava-
taan.

Yrityksen yleistiedot-osiossa käsitellään ensin asiakkaalle tehdyn myynnin yhteis-
summa menneinä vuosina. Siitä nähdään myynnin kehittyminen. Sen jälkeen käsi-
tellään tulevat vuodet, eli mitkä ovat tavoitteet niitä katsoen. Lopuksi käsitellään
toimialan tulevaisuudennäkymät, sekä Korvenrannan että asiakkaan näkemys.
Asiakkaan SWOT-analyysi sisältää normaalin SWOTin eli vahvuudet, heikkou-
det, mahdollisuudet ja uhat.

Tiedossa olevat projektit -osio käsitellään sen tähden, että se helpottaa yrityksen ja
asiakasyrityksen ennakkointia tulevaa varten. Tämä kohtahan edellyttää molempia
kertomaan hieman pitkän aikavälin suunnitelmistaan. On hyvä tietää suurista tule-
vista projekteista, jotta osaa varautua niihin jo hyvissä ajoin esimerkiksi kausityö-
voiman, tarvittavien lisäkoneiden ynnä muiden sellaisten suhteen. Juuri tätä varten
on lomakkeessa kohta ”Projekteihin tarvittavat lisäresurssit”. Myös tiedossa ole-
vat tuotekehitysprojektit listataan tämän osion alle.

Asiakastyytyväisyys-kohtaan sain runsaasti lisäideoita yrityksen edustajalta.

Tuossa osiossa kartoitetaan sitä, miten tyytyväinen asiakasyritys on ollut Korven-
rannan puusepäntehtaan toimintaan. Toisaalta siihen listataan myös yrityksen oma
näkemys asiakkaan kanssa tehdystä yhteistyöstä. Arvioitavaksi joutuvat tuotekehi-
tys, toimitusvarmuus, reklamaatiot, tavoitettavuus ja viestintä, hinnoittelu, tuotteiden
laatu ja reklamaatioiden hoito.

Muut asiat -osio on olemassa siksi, että jonkin yrityksen kanssa voi tulla käsiteltä-
väksi asioita, joita ei ole listattu kaavakkeeseen ollenkaan. Tämä voi johtua esi-
merkiksi asiakasyrityksen ainutlaatuisesta asemasta tai muusta sellaisesta.

Asiakastapaamisen lopuksi sovitaan seuraavan kokouksen ajankohta, joka kirja-
taan lomakkeeseen.

Tein asiakasmuistiopohjan ensin Excel-taulukkolaskentaohjelman muotoon. Valitsin tuon tiedostomuodon lähinnä sen helpon päivitettävyyden takia. Excelin osaaminen on kuitenkin erittäin vaihtelevaa yrityksissä ja suurin osa henkilöstöstä on varmasti tottunut käyttämään tekstinkäsittelyohjelmaa Wordia. Tästä johtuen tein myös word-muodossa saman asiakasmuistiopohjan, joka sittemmin osoittautui paremmaksi vaihtoehdoksi myös päivitettävyyden puolesta. Tämä johtuu siitä että word-aidot ovat yleisesti ottaen paljon paremmat keskivertotyöntekijällä.

4.4.4 Asiakasmuistiopohjan vakiintunut päivitetty versio

Korvenrannan puusepäntehtaan edustaja kävi laatimani pohjan läpi niin muutamien asiakkaiden kuin Porukalla paras-projektin konsultin kanssa. Alla esittelen sen muodon, jonka se sai noiden tapaamisien jälkeen. Muistutan vielä, että muistio tulee varmasti olemaan valmis muutoksiin asiakkaiden tarpeen mukaan, mutta tässä näkyy joitakin siihen sen alkutaipaleella tehtyjä muutoksia.

Muistion ulkoasua muokattiin hieman, jotta se voidaan sisällyttää projektin laatujärjestelmän alle. Siihen tuli nähtäväksi niin sanottu laatujärjestelmän koodi, sekä tieto siitä, kuka muistiota on mahdollisesti muokannut. Alkutietoihin kirjataan kokouksen läsnäolijat, niin yrityksen kuin asiakkaankin puolelta.

Kontaktitiedot-kohtaan lisättiin myös Korvenrannan puusepäntehtaan yhteyshenkilöiden nimet ja toimenkuvat. Lisänä tuli myös asiakasyrityksen yleiset yhteystiedot –kohta. Tuo sisältää asiakasyrityksen osoitteen, sähköpostiosoitteen ja puhelimen- sekä faxinumeron.

Yrityksen yleistiedot osion alla oleva kohta asiakkaalle tehdyistä myynneistä tai-pui asiakkaan ostoiksi. Tuo siksi, että asiakkaalle tehty myynti ei kuulosta strategisen asiakkuuden yhteistoiminnalta, vaan 70-luvulla suoritetulta ”tyrkytysmyynniltä”.

SWOT-analyysi muutettiin koskemaan koko yhteistoimintaa, eikä vain asiakasyritystä. Muutos tehtiin siksi, että kyseinen kohta käydään asiakasyrityksen edustaji-

en kanssa läpi, ja kuulostaisi raa´alta vain arvioida asiakasyritystä tapaamisen yhteydessä.

Asiakastyytyväisyys-osio ja muut asiat-osio säilyivät ennallaan. Lisänä tuli kuitenkin sovitut toimenpiteet-osio. Siinä on listattuna toimenpiteitä, joita yritysten edustajat tekevät mahdollisimman pian tapaamisen jälkeen. Noita toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi tarjousten laatiminen tulevia projekteja koskien, tai erilaisien dokumenttien lähettäminen sähköpostitse.

Yleisesti ottaen asiakkaat ottivat asiakasmuistion säännöllisen läpikäymisen positiivisesti vastaan. Erään asiakasyrityksen tuotantopäällikkö (Laajanpohja 2010) mainitsi tapaamiskäynnillämme, että on erittäin tyytyväinen siihen, että heitä pidetään ajan tasalla muutoksista Korvenrannan puusepäntehtä Oy:ssä. Myös aktiivinen Korvenrannan osallistuminen yhteisiin tuotekehitysprojekteihin oli positiivista.

4.4.5 Asiakasmuistiopohjan vain yritykselle jäävä lisäsivu

Yrityksen omaan käyttöön jäävä lisäsivu sisällytetään muiden asiakkaan tietojen kanssa samaan paikkaan. Tuohon lisäsiivuun merkitään, mistä asiakasyrityksestä on kyse. Sen jälkeen kirjataan ylös, kuka on laatinut kyseisen asiakirjan, ja sen laatimispäivämäärä. Tämän jälkeen on tilaa muutamalle ranskalaiselle viivalle, joihin voidaan kirjoittaa huomioimisen arvoisia seikkoja asiakkaasta. Nämä seikat ovat vain oman yrityksen edustajien nähtäväksi.

Asiakasmuistion lisäsivu on helposti ja nopeasti luettavissa läpi ennen seuraavaa tapaamista. Yksi seikka joka lisäosaan voidaan kirjata, on esimerkiksi se, onko kyseiselle asiakkaalle mahdollista suorittaa lisämyyntiä. Jos lisämyynti on mahdollista, niin lomakkeeseen kirjataan, millä saralla se on mahdollista. Asiakas saattaa myös olla erittäin herkkä puhuttaessa esimerkiksi reklamaatioista. Voi löytyä vaikka mitä muita erittäin arkoja puheenaiheita joita kyseisen yrityksen edustajien kanssa on syytä välttää, ja juuri noita seikkoja varten on asiakasmuistion lisäosa.

4.5 Ehdotettu asiakkuussuunnitelma

Ehdotettu asiakkuussuunnitelma kattaa oman näkemykseni siitä, miten asiakkuuksia tulisi hoitaa yrityksessä tästä eteenpäin. Se sisältää ohjeet siitä, keihin asiakkaisiin asiakasmuistiota sovelletaan, ja miten niitä asiakkuuksia hoidetaan, joihin ei esimerkiksi sovelleta kyseistä menettelyä. Ehdottamani asiakasluokittelu on yksinkertainen. Se on kolmesta eri ryhmästä koostuva eli alla olevan kuvion kaltainen: ydinasiakkaat, aktiiviset asiakkaat ja muut asiakkaat.



Kuvio 4: Ehdotettu asiakasjako kohdeyrityksessä

Ehdotetussa asiakasluokittelussa tulee myös kiinnittää enemmän huomiota asiakaskannattavuuteen eikä vain asiakkaalle kohdistettuun myyntiin. Asiakaskannattavuutta ei ole yrityksessä laskettu ennen tämän opinnäytetyön tekemistä. Koska en ole erikoistunut opinnäytetyöni yhteydessä myyntilukuihin, en osaa sanoa asiakasryhmille tarkkoja rajoja. En siis ole listannut esimerkiksi sitä, miten kannattava asiakkaan tulee olla tullakseen ydinasiakkaaksi. Nuo luvut ovat yrityksen päätettävissä, sillä sen henkilöstöllä on pidempiaikainen kokemus ja tarkempi näkemys myyntiluvuista sekä toimialasta yms.

4.5.1 Ydinasiakkaat

Ydinasiakkaiden, joita kohdeyrityksellä on tällä hetkellä noin 7-10, asiakkuuksien hoito tulee olla erittäin tiivistä. Nämä asiakkaathan ovat yrityksen toiminnan ja selviytymisen perusta.

Ydinasiakkaiden lukumäärä on sopiva, ja vielä hyvin hoidettavissa. Siihen ei mielestäni tarvita muutosta.

Kyseisen asiakasryhmän kanssa tulee käydä yhteistoimintaa läpi vähintään kerran vuodessa, mikäli asiakas vain suostuu siihen ja kokee sen tarpeelliseksi. Tuo yhteistoiminnan läpikäyminen hoituu hyvin asiakasmuistiopohjan avulla henkilökohtaisissa tapaamisissa. Tätä kautta pysytään kartalla suurista tulevista tilauksista, sekä asiakkaan näkemyksestä koskien tämänhetkistä yhteistoimintaa. Asiakastytyväisyyttäkin tulee siis tutkittua säännöllisesti näiden asiakkaiden kanssa. Myös muut suuret muutokset yrityksessä nousevat varmasti esille tuon vuotuisen noin tunnin mittaisen tapaamiskäynnin yhteydessä.

Tapaamisen jälkeen on hyvä kirjata ylös asiakkaasta sellaisia pointteja, jotka jäävät vain oman yrityksen edustajien käyttöön. Tuohon tarkoitukseen käytetään asiakasmuistion ”lisäosaa” eli vain yrityksen omaan käyttöön tarkoitettua osaa (liite 4).

Jonkinlainen säännöllisyys myös tapahtumien järjestämisessä olisi positiivista. On hyvä että asiakkaille järjestetään erilaisia tapahtumia jo nyt. Säännöllisyys voi kuitenkin tuoda vielä sen vaikutuksen, että asiakkaat osaavat innolla odottaa esimerkiksi juuri Korvenrannan elojuhlia. Mikäli niiden järjestäminen ei ole suuri ponnistus, niin niillä saadaan varmasti luotua brändiarvoa vuotuisena kesäjuhlanäydinasiakkaiden keskuudessa. Toki elojuhlat eivät saa jäädä ainoaksi järjestettäväksi tapahtumaksi.

4.5.2 Aktiiviset asiakkaat

Aktiivisiksi asiakkaiksi kutsun niitä asiakkaita, jotka sijoittuvat ydinasiakkaiden ja niin sanottujen muiden asiakkaiden väliin. Aktiiviset asiakkaat tekevät yritykseltä ostoja aktiivisesti, mutta kuitenkin sen verran harvoin tai sen verran vähän kerralla, etteivät he vielä ole laskettavissa ydinasiakkaisiin. Aktiivisten asiakkaiden säännöllinen analysointi on tärkeää, sillä tämä asiakasluokka sisältää potentiaalisia uusia ydinasiakkaita. Juuri asiakaskannattavuuden analysointi on tärkeää, sillä pelkät myyntiluvut eivät aina kerro kaikkea.

Ehdotukseni on, että aktiivisten asiakkaiden ryhmä analysoitaisiin läpi vähintään kerran kahdessa vuodessa. Tuolloin olisi mahdollista löytää potentiaaliset uudet ydinasiakkaat.

Mikäli löydetään potentiaalinen ydinasiakas, on tärkeää käydä tämän kanssa läpi seikkoja kuten mahdollinen kumppanuus asiakkuusosuuden kasvattamisen kautta

tai muu vastaava. Kyseinen asiakas voidaan kutsua yrityksessä käymään ja neuvottelemaan kumppanuudesta tai Korvenrannan puusepäntehtaan edustaja voi mennä asiakkaan luokse.

Muuten aktiivisiin asiakkaisiin voidaan olla yhteydessä hieman useammin kuin vain joulukorttien muodossa. Esimerkiksi potentiaaliset uudet ydinasiakkaat voivat saada kutsun kesäjuhliin, mikä voi auttaa sitouttamaan heitä yrityksen toimintaan entistä enemmän.

4.5.3 Muut asiakkaat

Muiksi asiakkaiksi kutsun vähiten tärkeintä asiakasryhmää eli satunnaisasiakkaita, ja niitä asiakkaita, joita ei tällä hetkellä koeta edes potentiaalisiksi aktiivisiksi- tai ydinasiakkaiksi. On harvinaista, että tästä ryhmästä nousisi uusia ydinasiakkaita suoraan, mutta mikäli jostain satunnaisasiakkaasta tulee aktiivinen asiakas, on syytä kiinnittää huomiota tähän asiakkaaseen. Kasvun jatkuessa tästä voi nimittäin helposti tulla uusi potentiaalinen ydinasiakas.

Aktiivista yhteydenpitoa muihin asiakkaisiin ei tarvita.

5 YHTEENVETO

Asiakkuussuunnitelman luominen oli työnä mielenkiintoinen ja tarjosi näkymää yrityksen johdon työskentelyyn asiakkaiden parissa ja sen tuomiin haasteisiin. Mielestäni yrityksen asettamat tavoitteet täyttyivät, sillä asiakkuuksienhallinnan järjestelmällisen hoitamisen kautta se saa sitoutettua asiakkaita toimintaansa entistä paremmin. Korvenrannan Puusepäntehdas Oy tulee käymään tärkeimpien asiakkaidensa kanssa vuosittain läpi asiakasmuistion sisältämät kohdat, ja täten se panostaa ydinasiakkaidensa hoitoon merkittävästi.

Tämä opinnäytetyö osoittautui jo sen tekovaiheessa avuksi yritykselle, sillä yritys sai hyviä työkaluja asiakkuuksienhallinnan tueksi. Oli palkitsevaa huomata, että työkaluista oli apua yrityksen toiminnalle. Erään asiakkaan kanssa neuvoteltiin jo mahdollisesta lisäkaupasta asiakasmuistiokäynnin seurauksena. Myös asiakkailta saatu positiivinen palaute oli kannustavaa (Laajanpohja 2010).

Asiakkuuksien hallinnan työkaluja tulee vastedeskin käyttää säännöllisesti, jotta varmistetaan tuottavuuden säilyminen sekä tyytyväiset asiakkaat. Toivon myös että olen työlläni ehdotuksineen tuonut uutta näkökulmaa asioihin yrityksessä. Yrityksen päätettävissä kuitenkin loppujen lopuksi on, mitkä ehdotuksistani otetaan käytäntöön.

Mahdolliset jatkotutkimukset

Tämän opinnäytetyön pohjalta on mahdollista tehdä useita erityyppisiä jatkotutkimuksia. On mahdollista tutkia asiakkuussuunnitelman käyttöönoton vaikutuksia 1-3 vuoden päästä sen käyttöönotosta. Tarvittaessa voidaan tutkia sen vaikutuksia esimerkiksi asiakaskannattavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, yrityksen kokonaistulokseen, asiakasosuuksiin, asiakasjakaumaan ja niin edelleen. On myös mahdollista tutkia, onko tutkittavana aikana tullut lisää ydinasiakkaita vai onko osa ydinasiakkaista ”pudonnut” muihin ryhmiin.

Yrityksen edustajien ja asiakkaiden tyytyväisyyttä kyseiseen asiakkuussuunnitelmaan olisi mielenkiintoista kysyä siinä vaiheessa, kun sitä on sovellettu pari vuot-

ta. Kyselystä kävisi nimittäin ilmi, kokevatko yrityksen edustajat esimerkiksi menettelytavan vievän enemmän aikaa kuin aiempi menettelytapa, ja onko asiakastieto nyt paremmin oman yrityksen eri edustajien käytössä (onko asiakastiedolle kehittynyt järkevä ja looginen säilöntäpaikka).

Myös tieto siitä, jaksetaanko yrityksessä toteuttaa kyseistä toimintatapaa, on mielenkiintoinen. Sehän kertoo lyhykäisyydessään sen, koetaanko asiakkuussuunnitelma yrityksen oman henkilöstön puolelta toteuttamisen arvoiseksi.

6 LÄHTEET

Painetut lähteet

Ala-Mutka, J., Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Talentum Media Oy: Jyväskylä.

Burnett, K. 2001. The Handbook of Key Customer Relationship Management. Pearson Education: UK.

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management, Second Edition. Elsevier Limited: UK.

Cheverton, P. 2008. Key Account Management. Kogan Page Limited: Cornwall.
Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita: Helsinki.

Mcdonald, M., Woodburn, D. 2007. Key Account Management, Second Edition. Elsevier Limited: Unkari.

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

Puttonen, K. 2010. Vannesaha osuu naulan kantaan. Etelä-Suomen sanomat 20.8.2010.

Storbacka, K., Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuksien Ehdoilla. WSOY: Porvoo.

Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Kauppakaari Oyj: Jyväskylä.

Digitaaliset lähteet

Brady, N. 2004. In search of market orientation. An experiment in key account management. Marketing Intelligence & Planning Vol 22 Issue 2 2004 [viitattu 28.9.2010]. Saatavissa emerald-tietokannasta:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0263-4503&volume=22&issue=2&articleid=854667&show=pdf>

Chonko, L. 2005. Key accounts and team selling: a review, framework, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 [viitattu 4.10.2010]. Saatavissa: <http://www.allbusiness.com/sales/518956-1.html>

Griffin, A. 1997. PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14 (6), 429-458 [viitattu 12.10.2010]. Saatavissa: http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/eng/content/download/11557/113464/file/a027_PDMA_v12n6_research_on_NPD.pdf

Holt, S. 2003. Role of the global account manager: a boundary role theory perspective. Cranfield: Cranfield University, School of Management [viitattu 4.10.2010]. Tohtorityö. Saatavissa CERES-tietokannasta: <http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/4163>

Korvenrannan puusepäntehtäas Oy, 2010. [viitattu 3.9.2010]. Saatavissa: <http://www.korvenrannanpuusepantehtas.fi/pages/fi/yritys.php>

Maister, D. 1999. Key Account Management. [viitattu 13.9.2010]. Saatavissa: <http://ns.davidmaister.com/pdf/KeyAccountManagement745.pdf>

Marketing Process Company 2000. Key Account Management. [viitattu 17.9.2010]. Saatavissa: http://www.themarketingprocessco.com/document_downloads/kam_proposal.pdf

Millman, T & Wilson, K. 1995. From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* Vol 1 Issue 1 1995 [viitattu 20.9.2010]. Saatavissa emerald-tietokannasta: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1355-2538&volume=1&issue=1&articleid=857871&show=pdf>

Pardo, C. 1999. Key account management in the business-to-business field: a French overview. *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol 14 Issue 4 1999, p. 276-290 [viitattu 28.9.2010]. Saatavissa emerald-tietokannasta: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0885-8624&volume=14&issue=4&articleid=856754&show=pdf>

Vuoristoradan jarrumiehet ry 2010. Kuvat. [viitattu 23.9.2010]. Saatavissa: <http://www.jarrumiehet.fi/kuva10.jpg>

Suulliset lähteet

Laajanpohja, P. Tuotantopäällikkö. Metos Oy. Tapaaminen 30.9.2010

Korvenranta, A. Toimitusjohtaja. Korvenrannan Puusepäntehtas Oy. Haastattelu 24.8.2010a.

Korvenranta, A. Toimitusjohtaja. Korvenrannan Puusepäntehtas Oy. Tapaaminen 15.9.2010b.

Korvenranta, A. Toimitusjohtaja. Korvenrannan Puusepäntehtas Oy. Tapaaminen 22.9.2010c.

Korvenranta, A. Toimitusjohtaja. Korvenrannan Puusepäntehtas Oy. Tapaaminen 30.9.2010d.

Koponen, H. Ostopäällikkö. Peikko group Oy. Luento 14.2.2008

Muut lähteet

Korvenrannan Puusepäntehtas Oy 2010. Porukalla paras. Projektisuunnitelma.

Korvenrannan Puusepäntedas Oy:n intra.

Korvenrannan Puusepäntehdas Oy 2010. Liiketoimintasuunnitelma. Korvenrannan Puusepäntehdas Oy:n intra.

7 LIITTEET

1. Porukalla paras –projektin asiakkuustiimin kokouksen pöytäkirja
2. Asiakasmuistio 1. versio
3. Asiakasmuistion lopullinen versio
4. Asiakasmuistion lisäsivu vain yrityksen edustajien nähtäväksi

Korvenrannan puusepäntehtäas oy

MENETTELYOHJE

Yritys: Korvenrannan Puusepäntehtäas Oy Koodi: MO 106 L1
laati: ArKo pvm: 9.6.10 hyv: KaKo pvm: versio: 1

ASIAKASTIIMIN KOKOUKSEN PÖYTÄKIRJA

Asiakas:
Asiakkaan tiimi:
Pvm:
Läsnä:
Tiimin vetäjä:
Korvenrannan tiimi:

Käsitellyt asiat, sovitut toimenpiteet, vastuut ja aikataulut

1. Nykyinen toiminta
 - a
 - a
2. Reklamaatiot
 - a
 - a
3. Toimitusvarmuus
 - a
 - a
4. Tilaukannen kehittyminen
 - a
 - a
5. Ennusteet
 - a
 - a
6. Tulevaisuuden kehityskohteet
 - a
 - a
7. Seuraava kokous ja sen pääaihe

Laatija:

Muokattu:

Pvm: 30.8.2010

Asiakasmuistio

Vuosi: 2010

Yritys: Yritys Oy Ab

Kontaktitiedot

Yhteyshenkilö asiakasyrityksessä

Antti esimerkki

Sähköpostiosoite:

antti@yritys.fi

Puhelinnumero

040404042

Muuta

Projektipäällikkö

Ensisijainen yhteydenottotapa

Sähköposti

Tapaamisten aikaväli

Yritys:

Kerran vuodessa.

Asiakas:

Edellinen tapaaminen

12.2.2010

Laatija:

Muokattu:

Pvm: 30.8.2010

Seuraava kokous ja sen pääaihe

13.9.2010 vuotuinen kokous.

Yrityksen yleistiedot

Edelliskauden tuotto

Tilaukannan kehittyminen edelliskaudella

Yritys:

120 000€ -> 150 000€

Asiakas:

Tilaukannan kehittymisen tavoite ensi kaudelle

Yritys:

+10 prosenttia

Asiakas:

Toimialan tulevaisuudennäkymät

Yritys:

Asiakas:

Laatija:

Muokattu:

Pvm: 30.8.2010

Asiakkaan SWOT-analyysi

Vahvuudet

Vahva näkyvyys alueella. Toiminut pitkään.

Heikkoudet

Suppea asiakaskanta.

Mahdollisuudet

Toiminnan laajentaminen ulkomaille.

Uhat

Tuleva omistajanvaihdos.

Projektit

Projektit välietappeineen ja tavoitteineen

Yritys:

3000 kaapinovea marraskuuhun mennessä.

Asiakas:

Tarvittavat lisäresurssit

Yritys:

Asiakas:

Laatija:

Muokattu:

Pvm: 30.8.2010

Asiakastyytyväisyys

Tuotekehitys

Yritys:

Asiakas:

Tyytyväinen tuotekehitykseen.

Toimitusvarmuus

Yritys:

100 prosenttia.

Asiakas:

Reklamaatiot

Yritys:

Listattu kolme reklamaatiota viime vuodelle:

A, B ja C.

Asiakas:

Näkemys reklamaatioista.

Laatija:

Muokattu:

Pvm: 30.8.2010

Muut asiat

Muuta

Yritys:

Asiakas:

korvenrannan puusepäntehtäas oy

MENETTELYOHJE

Yritys: Korvenrannan Puusepäntehtäas Oy Koodi: MO 106 L1
laati: ArKo pvm: 22.9.10 hyv: KaKo pvm: versio: 1

Asiakasmuistio

Yritys

Laatija

Kontaktitiedot

Asiakkaan yhteyshenkilöt

Nimi	Toimenkuva	Sähköposti	Puh

Korvenrannan Puusepäntehtäaan yhteyshenkilöt

Nimi	Toimenkuva	Sähköposti	Puh

korvenrannan puusepäntehtäas oy

MENETTELYOHJE

Yritys: Korvenrannan Puusepäntehtäas Oy Koodi: MO 106 L1
laati: ArKo pvm: 22.9.10 hyv: KaKo pvm: versio: 1

Ensisijainen yhteydenottotapa

Tapaamisten aikaväli

Edellinen tapaaminen

Yrityksen yleistiedot

Asiakkaan ostot vuosittain

2007	2008	2009	2010

Asiakkaan ostoennuste

2010	2011	2012	2013

Toimialan tulevaisuudennäkymät

Yritys:

Korvenrannan näkemys

Asiakas:

Asiakkaan näkemys

korvenrannan puusepäntehtäas oy

MENETTELYOHJE

Yritys: Korvenrannan Puusepäntehtäas Oy Koodi: MO 106 L1
laati: ArKo pvm: 22.9.10 hyv: KaKo pvm: versio: 1

SWOT-analyysi yhteistoiminnasta

Vahvuudet

Heikkoudet

Mahdollisuudet

Uhat

Tiedossa olevat projektit

Tiedossa olevat projektit välietappeineen ja tavoitteineen

Tiedossa olevat tuotekehitysprojektit

Projekteihin tarvittavat lisäresurssit

korvenrannan puusepäntehtäas oy

MENETTELYOHJE

Yritys: Korvenrannan Puusepäntehtäas Oy Koodi: MO 106 L1
laati: ArKo pvm: 22.9.10 hyv: KaKo pvm: versio: 1

Asiakastyytyväisyys

Toimitusvarmuus

Reklamaatiot

Tavoitettavuus ja viestintä

Hintataso

Tuotteiden laatu

Tuotekehitys

korvenrannan puusepäntehdas oy

MENETTELYOHJE

Yritys: Korvenrannan Puusepäntehdas Oy Koodi: MO 106 L1
laati: ArKo pvm: 22.9.10 hyv: KaKo pvm: versio: 1

Muut asiat

Sovitut toimenpiteet

Seuraava kokous

Korvenrannan puusepäntehtäas oy

MENETTELYOHJE

Yritys: Korvenrannan Puusepäntehtäas Oy Koodi:
laati: ArKo pvm: 22.9.10 hyv: KaKo pvm: versio: 1

Asiakasmuistio (vain yrityksen edustajien versio)

Yritys
Yritys Oy Ab

Laatija
Henkilö A

Huomioitavia seikkoja asiakkaasta

- Mahdollisuus lisämyyntiin x:n saralla
- Reklamaatiot todella herkkä puheenaihe
- Kolmas huomioitava seikka
- Neljäs huomioitava seikka
- Viides huomioitava seikka

Tuottolaskelmat

Myynti - kustannukset=

32000	15000	17000
-------	-------	-------