

Yritys X:n asiakkuuksien johtaminen ja sen kehittäminen



Vihonen, Kaisu

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Yritys X:n asiakkuuksien johtaminen ja sen kehittäminen

Kaisu Vihonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2009

Kaisu Vihonen

Yritys X:n asiakkuuksien johtaminen ja sen kehittäminen

Vuosi 2009 Sivumäärä 45

Palvelualan yrityksen liiketoiminta perustuu asiakaskohtaamisiin ja asiakaskokemusten luomiseen. Yrityksen, joka toimii palvelumarkkinoinnin parissa, on hyvä tuntee asiakkuuksien johtamiseen kuuluvat käsitteet. Jotta yritys voi hallita asiakkuuksiaan menestyksekkäästi, sen on määriteltävä itselleen asiakkuusstrategia. Yrityksen tulee myös selkiyttää oma asiakasvisionsa sekä asiakastavoite. On pohdittava, kenelle yrityksen tuottamat palvelut suunnataan. Tulee myös tiedostaa, onko yrityksellä useita, erilaisia asiakasryhmiä, joille tarjotaan niille kohdistettuja palveluita.

Opinnäytetyöni aiheena on Yritys X:n asiakkuuksien johtaminen ja sen kehittäminen. Yritys X on osakeyhtiömuotoinen musiikkikoulu, jonka asiakasmäärä on kasvanut paljon muutaman viime vuoden aikana. Yritykseen virtaa jatkuvasti uusia asiakkaita. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka Yritys X:n asiakkuuksien johtamista voitaisiin kehittää vastaamaan suuren asiakaskannan vaatimuksiin.

Haastattelin Yritys X:n toimitusjohtajaa yhteensä kaksi kertaa. Tämän lisäksi haastattelin yrityksessä päätoimisesti työskenteleviä neljää opettajaa. Opettajat valittiin haastateltaviksi sen perusteella, että he opettavat musiikkia päätyönään. Heidän lisäksi yrityksessä työskentelee lukuisia muita opettajia osa-aikaisesti.

Haastattelujen perusteella selvisi, että Yritys X:ssä ei ole tällä hetkellä käytössä suunnitelmallista asiakkuuksien johtamisen mallia. Yritys ei ollut määritellyt asiakasstrategiaa eikä yrityksellä ollut selkeää asiakasvisiota. Yrityksen toiminta perustuu kuitenkin asiakaslähtöiseen ajatteluun, jonka perusteella asiakas ajatellaan yritystoiminnan keskipisteeseen. Yrityksen motto on olla kaikille avoin musiikkikoulu. Tiedot asiakkaista olivat lähinnä muistinvaraista tietoa. Kukin opettaja tekee omia muistiinpanojaan asiakkaista, mutta yrityksellä ei ole toimivaa järjestelmää, jonne asiakastietoja tallennettaisiin ja jonka avulla asiakastietoja olisi helppo hyödyntää.

Tutkimustuloksissani esitän kehitysehdotukset, jotka olen laatinut Yritys X:lle opiskelemani teorian ja haastatteluista saadun informaation avulla. Kehitysehdotukset annetaan Yritys X:n toimitusjohtajan käyttöön. Yritys X vastaa täten itse kehitysehdotusten toteuttamisesta ja täytäntöönpanosta.

Asiasanat: Asiakkuuksien johtaminen, palvelumarkkinointi, asiakasstrategia, asiakasvisio, asiakastavoite

Kaisu Vihonen

Leading the customership, Case Company X

Year	2009	Pages	45
------	------	-------	----

A company that operates in a service industry has to be aware of how to work with customers. It is important to know what the ways of leading the customerships are. First the company needs to have a strategy that helps to guide customers. Strategy defines whether the company wants to have new customers or to progress its present customers. The company should have a vision and an objective that give the means to investigate customerships. It is also essential to analyse the customer segments. After that it is easy to offer different services to different customers. Knowing how to lead customerships has an impact on a company's finance and success.

This thesis examines a company that is a music school. The company is called Company X and it is a corporation that teaches people how to play instruments, how to sing properly and how to be involved in an ensemble. Company X has a large number of customers. The quantity of customers has increased during the past few years. The purpose of the research is to give proposals how to lead customers better than now.

The managing director of Company X was interviewed three times. The managing director was asked about Company X's customers and strategy. Four employees of Company X were interviewed. They were chosen because they are the ones who teach music as their daytime position. Company X also has teachers who are working as freelancers.

After the interviews it was discovered that Company X does not have a strategy or vision how to lead customerships. The company did not have a written objective of how to analyse the customers. However the employees of the company considered the customers as the most important factor in a business. The information about the customers is usually written by the teacher who is responsible for that customership. There is not a functional system where to save customer information.

Company X should make the ways of leading customers more active. It is not my responsibility to make sure the company will follow the suggestions. The managing director of Company X will decide how to use the results to make Company X more successful.

Keywords: Customership, customer strategy, customer vision, customer segment

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoite	6
1.2	Tutkimusongelma	7
1.3	Tutkimuksen rajaus ja viitekehys	7
1.4	Tutkimuksesta koituva hyöty yritykselle	7
1.5	Tutkimuksen menetelmä.....	8
1.6	Yritys X.....	8
2	Asiakkuuksien johtaminen	10
2.1	Asiakkuusstrategia	11
2.2	Asiakastavoite ja asiakasvisio	11
2.3	Asiakaskohtaamiset	12
2.4	Asiakaskanta	14
2.5	Asiakaskokemukset ja asiakasprosessit.....	14
2.6	Asiakkaiden segmentointi.....	17
2.7	Swot	18
2.8	Asiakkuuksien johtaminen osana tuloksellista liiketoimintaa	20
2.8.1	Asiakaskannattavuus	21
2.8.2	Asiakastietokannat	22
2.8.3	Asiakkuuksien johtamisen hyöty asiakkaalle.....	24
2.9	Asiakastyytyväisyysjohtaminen	24
2.10	Asiakkuuden elinkaari ja asiakkuuden vaiheet	25
2.11	Määritelmät ja käsitteet	27
2.11.1	Avainasiakas ja kanta-asiakas.....	28
2.11.2	Prospekti ja suspekti asiakas.....	28
2.11.3	Suosittelija	28
3	Nykytilanteen kartoitus	28
3.1	Haastattelutulokset.....	29
3.1.1	Asiakkuuksien johtamisen määrittely	29
3.1.2	Asiakasstrategia, visio ja tavoite	30
3.1.3	Asiakaskohtaamiset ja asiakaskokemukset.....	30
3.1.4	Asiakkaiden segmentointi	31
3.1.5	Asiakaskannattavuuden tarkastelu	31
3.1.6	Asiakastiedot	32
3.1.7	Asiakkuuden elinkaari ja referenssiarvo.....	32
4	Kehitysehdotukset	33
4.1	Asiakkuusstrategian ja asiakasvision määrittäminen	33
4.2	Asiakaskohtaamisten kehittäminen ja asiakaskokemusten luominen.....	35
4.3	Segmentoinnin käyttöönotto	36

4.4	Asiakastiedot ja niiden hyödyntäminen	38
5	Tutkimuksen tarkastelu	39
5.1	Keskeiset tulokset.....	39
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	39
	Lähteet	41
	Taulukot	43
	Liite	44

1 Johdanto

Liiketoiminta perustuu asiakkuuksille. Asiakassuhteet määrittelevät yrityksen menestyksen ja tuloksen muodostumisen. Asiakas voi olla yritykselle erittäin arvokas. On myös olemassa asiakkaita, jotka vievät rajattomasti aikaa ja resursseja, tuomatta itse arvoa yritykselle. Liiketoiminnan kannalta on tärkeää tuntea asiakkaat ja heidän tarpeensa. On osattava erottaa kannattavat asiakassuhteet kannattamattomista. Suunnitelmallinen asiakkuuksien johtaminen luo parhaimmillaan menestyneen yrityksen, jonka kilpailukeinona on laadukkaan asiakaspalvelun tarjoaminen. Hyvin hoidetusta asiakassuhteesta hyötyvät niin yritys kuin asiakas.

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoite

Tutkin opinnäytetyössäni Yritys X:n asiakkuuksien johtamista ja sen kehittämistä. Yritys X on osakeyhtiömuotoinen musiikkikoulu. Yrityksen liiketoiminta on kasvanut lähes räjähdysmäisesti muutaman viime vuoden aikana. Asiakasvirta on laajentunut huomasti, ja uusia asiakassuhteita solmitaan yritykseen jatkuvasti. Yritys X:llä ei ole käytössään suunnitelmallista asiakkuuksien hallintajärjestelmää. Asiakastieto on suurimmaksi osaksi muistinvaraista tietoa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten Yritys X:n asiakkuuksien johtamista voitaisiin kehittää. Tutkimukseni alussa kartoitan tarkasti Yritys X:n tämän hetkisen tilanteen asiakashallinnan osalta. Otan selvää, onko yrityksellä tiedossaan malleja johtaa asiakkuuksia. Osana opinnäytetyötäni selvitän, segmentoiko Yritys X asiakkaita ollenkaan, tarkastellaanko yrityksessä asiakassuhteiden pituutta ja millaista tietoa yrityksellä on asiakkaistaan.

Pyrin ottamaan selville, kuinka paljon yrityksellä on tällä hetkellä käytössään resursseja asiakkuuksien hoitamiseen, ja selvitän, kuinka paljon resursseja tulisi vielä lisätä. Tutkin, kuinka tärkeänä yrityksen toimitusjohtaja pitää suunnitelmallista asiakkuuksien johtamista. Haastattelen yrityksen henkilökuntaa, ja tarkastelen, miten se kokee asiakasluokittelun, segmentoinnin sekä asiakkuusjohtamisen osana yrityksen toimintaa. Tuon teoriaosiossani esille, millaista taloudellista hyötyä asiakkuuksien tarkoituksenmukainen johtaminen mahdollisesti saa aikaan.

1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyöni aiheena on Yritys X:n asiakashallinta ja sen kehittäminen. Tutkimusongelmana on selvittää, miten Yritys X:n asiakashallintaa ja asiakkuuksien johtamista voitaisiin kehittää. Tavoitteena on saada aikaan selkeä kehitysehdotus ja malli asiakkuuksien johtamisesta osana Yritys X:n liiketoimintaa. Kehitysehdotukset esitetään Yritys X:n toimitusjohtajalle. Jotta tutkimusongelmaa voidaan työstää, on tiedettävä, millainen on Yritys X:n nykytila. Opinnäytetyön aloittamisen yhteydessä olen käynyt keskustelun Yritys X:n toimitusjohtajan kanssa. Keskustelun perusteella on ilmennyt, että Yritys X:n asiakkuuksien johtaminen perustuu tällä hetkellä lähinnä muistinvaraiseen tietoon asiakkaista. Pyrin haastattelujen avulla edelleen tarkentamaan, millä asteella yrityksen asiakkuuksien johtaminen tällä hetkellä on. Nykytilaa verrataan kerättyyn teoria-aineistoon, ja näin pyritään löytämään kehitysehdotukset yrityksen asiakashallinnan parantamiselle. Koska opinnäytetyöni on case-tutkimus, minulla ei ole ollut aiempia tutkimuksia aiheesta, joihin työtä voisi verrata. Tekemäni tutkimus on täten ainutkertainen, sillä Yritys X:stä ei ole ennen tehty opinnäytetöitä tai tutkimuksia.

1.3 Tutkimuksen rajausta ja viitekehys

Olen rajannut tutkimukseni koskemaan valitsemaani yritystä. Yritys X:stä ei ole olemassa aiempia tutkimuksia. Opinnäytetyöni alussa olen kuvannut tutkimusongelmani: Yritys X:n asiakkuuksien johtaminen ja sen kehittäminen. Tämän jälkeen kerron teoriaosiossa asiakkuuksien johtamiseen kuuluvista käsitteistä, termeistä ja määritelmistä. Teoriaosio on perustana kehitysehdotuksille, jotka teen Yritys X:lle tutkimukseni lopussa.

Asiakkuuksien hallinta on laaja kokonaisuus, josta on saatavilla paljon tietoa. Asiakkuuksien johtamisesta on tehty monia teorioita ja aiheeseen sisältyy runsaasti käsitteitä. Olen pyrkinyt työssäni käyttämään yleisimpiä määritelmiä ja kuvauksia, jotka koskevat asiakkuuksien johtamista. En ole tutustunut eri teorioihin syvällisesti vaan olen halunnut käyttää tutkimukseni pohjalla olevan teorian runkona peruskäsitteitä ja perusmääritelmiä asiakashallinnasta. Teoriaosioon on pyritty ottamaan sellaista tietoa, joka pohjustaa tarkastelemaani casea. Olen jättänyt viitekehysten ulkopuolelle työkalut kuten käsitteet asiakastaseesta, asiakastuloslaskelmasta sekä asiakasvirtakortista.

1.4 Tutkimuksesta koitua hyöty yritykselle

Yritys X:n liiketoiminta perustuu hyvien ja kannattavien asiakkaiden virtaan. Koska yritys saa toimeentulonsa asiakkailtaan, on olennaista, että asiakassuhteita ylläpidetään ja kehitetään,

kannattavat asiakkaat tunnistetaan ja mahdollisista kannattamattomista asiakkaista päästään eroon. Koska asiakkaiden määrä kasvaa jatkuvasti, on entistä tärkeämpää keskittää resursseja asiakkuuksien hoitamiseen ja niiden määrätietoiseen johtamiseen. Yrityksen liiketoiminnan kulmakivenä voidaan pitää asiakkuuksien johtamista, jonka avulla valtavaa asiakasvirtaa voidaan hallita. Opinnäytetyöni on yrityslähtöinen, joten tutkimustuloksista ja etenkin kehitysehdotuksista koituu hyötyä toimeksiantajalle. Yritys X saa käyttöönsä koko opinnäytetyöni valmiin materiaalin. Tutkimustulosteni ja kehitysehdotusteni avulla yritys pystyy kehittämään omaa liiketoimintaansa yhä kannattavammaksi ja entistä asiakaslähtöisemmäksi.

1.5 Tutkimuksen menetelmä

Tutkimus on laadullinen, kvalitatiivinen, tutkimus. Tutkimus aloitetaan selvittämällä Yritys X:n nykytila. Tutkimuksessa haastatellaan Yritys X:n toimitusjohtajaa sekä neljää Yritys X:ssä työskentelevää musiikinopettajaa. Haastattelun perusteella tehdään johtopäätökset siitä, miten Yritys X johtaa asiakkuuksiaan tällä hetkellä. Tutkimustulosten jälkeen muodostetaan teorian pohjalta johtopäätökset ja kehitysehdotukset, kuinka Yritys X voi kehittää asiakkuuksien johtamista. Kehitysehdotukset esitetään Yritys X:n toimitusjohtajalle, ja näin ollen kehitysehdotusten täytäntöönpano jää Yritys X:n vastuulle.

Koska kyseessä on tutkimus, jonka tulokset saadaan muutaman henkilön haastattelun perusteella, kvalitatiivinen tutkimus osoittautui sopivaksi vaihtoehdoksi. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus olisi sopinut siinä tapauksessa, jos oltaisi tutkittu esimerkiksi Yritys X:n asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä.

1.6 Yritys X

Yritys X on suhteellisen nuori yritys. Yritys on huhtikuussa 2007 perustettu, osakeyhtiömuotoinen musiikkikoulu. Yritys X:n toimitusjohtaja on toiminut aiemmin ammatinharjoittajana toiminimellä, tehden työtä musiikin parissa pienemmällä mittakaavalla. Aluksi oppilaita on ollut kahdeksan, ja he kaikki ovat aloittaneet musiikkiharrastuksensa nykyisen toimitusjohtajan opissa. Kun oppilaita alkoi virrata yritykseen lisää, nykyinen toimitusjohtaja palkkasi avukseen kolme muuta opettajaa. Tällä kokoonpanolla toimittiin muutaman vuoden ajan. (Toimitusjohtaja X 2008.)

Koska oppilaiden määrä on kasvanut jatkuvasti, yritystoiminnan alkaessa tuli ajankohtaiseksi löytää toiminnalle sopivat tilat. Aluksi opetus tapahtui vuokratiloissa iltaisin. Samoihin aikoihin, kun toiminimestä tuli osakeyhtiö, tarjottiin musiikkitoiminnalle sille sopivia tiloja

hyvällä sijainnilla. Tilojen remontoimisen jälkeen uusi, osakeyhtiömuotoinen musiikkikoulu aloitti toimintansa syksyllä 2007. (Toimitusjohtaja X 2008.)

Kuten Yritys X:n toimitusjohtaja kertoo, toimialaluokituksen mukaan yritys kuuluu ryhmään ”taiteen ja musiikin koulutus 8520”. Lähes kaikki yrityksen toiminta on musiikinopetusta: yksityisopetusta, bändiopetusta sekä musiikkiaineiden opetusta. Yrityksessä on myös toimintaa musiikkileikkikoulumuodoissa. Yritys saa tulonsa pääasiassa lukukausimaksuista. Koska yritys on itsenäinen osakeyhtiö, se ei saa avustuksia kunnalta tai valtiolta. Osa toimeentulosta tulee musiikkipainotteisista kursseista ja leireistä sekä yrityksen tilojen alivuokraamisesta. (Toimitusjohtaja X 2008.)

Yrityksessä on oppilaita noin 300. Oppilaiden ikähaitari on laaja: nuorimmat oppilaat ovat 3 kuukauden ikäisiä ja vanhimmat puolestaan 60 -vuotiaita. Noin 50 oppilasta kuuluu alle kouluikäisiin. Alle 18-vuotiaita on 80 prosenttia oppilasta, ja yli 18- vuotiaita on yhteensä 17 prosenttia. Keski-ään voidaan sanoa olevan siis noin 17 vuotta. (Toimitusjohtaja X 2008.)

Yrityksen toimitusjohtajaa haastateltaessa selvisi, että tällä hetkellä opettajia on musiikkikoulussa toimitusjohtaja mukaan lukien yhdeksäntoista. Suurin osa opettajista toimii pitäen muutamia viikkotunteja. Neljä opettajaa työskentelee täysipäiväisesti, mikä tarkoittaa vähintään 16 opetustuntia viikon aikana. Henkilöstön määrä on kasvanut huomasti. Kun yritys sai alkunsa vuonna 2004, toimitusjohtaja oli ainoa työntekijä. Tällöin hän toimi ammatinharjoittajana yksin. Muutaman vuoden kuluttua, syksyllä 2006, henkilöstöä oli jo kolme. Kun yrityksestä tuli osakeyhtiö syksyllä 2007, palkattiin yhteensä yhdeksän uutta opettajaa. Vuosi sitten, tammikuussa 2008, opettajia oli jo viisitoista ja tällä hetkellä yhdeksäntoista. Opettajien tuntimäärät kasvavat jatkuvasti.

Yrityksen liikevaihto oli ensimmäisellä tilikaudella noin 120 000 euroa. Tilikausi ajoittui välille 1.4.2007-31.7.2008. Ensimmäinen tilikausi oli tappiollinen. Syynä tähän olivat uusiin tiloihin tehty suuri remontti sekä alkuinvestoinnit. Liikevaihto kuluneella syyslukukaudella oli lähes 100 000 euroa. Kevääksi liikevaihdon uskotaan kasvavan entisestään, ja meneillään olevan tilikauden uskotaan saavuttavan 200 000 euron rajan ja olevan täten positiivinen tulos. (Toimitusjohtaja X 2008.)

Tulevaisuuden suhteen yrityksessä ollaan luottavaisia. Ydinliiketoiminnassa ei tule tapahtumaan muutoksia. Tavoitteina tulevaisuudessa on lisätä ryhmämusiikkitoimintaa sekä saada enemmän tuloja alivuokrauksesta. Yritys on tyytyväinen tilaansa, sillä sen toiminta on vakaalla pohjalla. Tästä syystä on helpompaa keskittyä tulevaisuuden suunnitteluun ja yrityksen kehittämiseen. Yrityksen visiona on olla innostava ja uudenlainen musiikkialan yritys, jonka ovet ovat avoinna kaikille. (Toimitusjohtaja X 2008.)

Koska yrityksen liiketoiminta saa tulonsa oppilaiden maksamista lukukausimaksuista, on todella tärkeää hallita asiakkuuksien johtamisen käsitteet ja paneutua asiakashallintaan. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, miten Yritys X:n asiakkuuksien johtamista voidaan kehittää siten, että yrityksen tämän hetkiset asiakassuhteet säilyvät ja kehittyvät ja uusia tulevaisuuden tähtiä, kannattavia asiakkaita, virtaa yritykseen.

2 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan pyrkimystä onnistuneen asiakaskohtaamisen toteuttamiseen. Asiakkuuksia johtamalla halutaan vaikuttaa asiakaskohtaamisen luonteeseen ja siihen, millainen kokemus asiakastilanteesta jää sekä yritykselle että etenkin asiakkaalle. Tavoitteena on, että asiakkaalle luodaan ennako-odotukset ylittävä asiakaskokemus. Näin tuotetaan lisäarvoa myös asiakaspalvelua tarjoavalle yritykselle. (Kiviharju 2008.) Asiakkaan odotukset ylittävän kokemuksen tarjoaminen voi olla toki haasteellista. Oman näkökulmansa tuovat myös mahdolliset kustannukset, jotka syntyvät asiakaskokemusten luomisesta. (Reinboth 2008, 22-23.)

Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan sitä, että yritys havaitsee, kuinka asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Olennainen käsite asiakkuuksien johtamisessa on asiakassegmentointi. Sen perusteella käsitellään eri segmentteihin kuuluvien asiakkaiden arvontuotantoa ja pyritään muokkaamaan yrityksen tarjontaa asiakkaiden tarpeisiin vastaavaksi. Yrityksen on hyvä erottaa sille kaikista tärkeimmät asiakkaat. (Storbacka 2000.) Käsitellen asiakkaiden segmentointia myöhemmin olevassa luvussa.

Menestyvän yrityksen liiketoiminta perustuu asiakassuhteiden johtamiseen. Voidaan sanoa, että yrityksen tuloksellinen toiminta ja asiakkuuksien määrätietoinen johtaminen muodostavat yhdessä kokonaisuuden. Asiakkuuksien johtamiseen perehtynyt yritys tuntee omat asiakkaansa ja pyrkii samalla jatkuvaan asiakassuhteiden kehittämiseen. On oleellista, että yritys määrittelee selkeän strategian asiakassuhteiden hoitamiselle. Keinona asiakassuhteiden laadun parantamiseksi ja pitkäikäisten asiakassuhteiden luomiseksi yritys voi havainnoida sitä kehitystä, mitä asiakassuhteissa tapahtuu. Yrityksen tulee olla myös valmis havaitsemaan asiakkuuksissaan tapahtuvia muutoksia ja reagoimaan niihin. Asiakkuuksien johtamisen lähtökohtana on kasvattaa liiketoimintaa. Tähän tavoitteeseen pääseminen edellyttää aktiivista asiakkuuksien seuranta. (Kiviharju 2008.)

Asiakkuuksien johtamisen keskeisenä seikkana voidaan pitää asiakaskeskeistä ajattelua, joka korvaa tuotekeskeisen ajattelun. Asiakaskeskeinen ajattelu muodostuu asiakkuuden mieltämisestä prosessiksi. Asiakkuus ajatellaan palveluista koostuvaksi kokonaisuudeksi, joka

tuo lisäarvoa asiakkaalle. Asiakaslähtöisessä ajattelussa huomioidaan asiakaskohtaamisten luonne sekä eri asiakasryhmät. (Selin&Selin 2005, 29.) Asiakaskeskeinen ajattelu korostuu entisestään, kun kyseessä on yritys, joka tuottaa palveluita tuotteiden sijaan. Käsittelen asiakaskeskeistä ajattelumallia jäljempänä.

Asiakkuuksien johtamisessa tulee huomioida, että asiakas voi olla kerrallaan vain yhdessä asiakkuuden vaiheessa. Asiakas voi siirtyä asiakassuhteessaan joko eteen tai taakse. Jos asiakasta ei voida luokitella kuuluvaksi johonkin asiakkuuden vaiheeseen, asiakas on usein menetetty asiakas. Asiakkuuksien johtamisessa onkin haasteellista osata hoitaa eri tasoilla olevia asiakkaita. On todella tärkeää, että asiakkuuksia seurataan, ohjataan ja kehitetään koko ajan. (Selin&Selin 2005, 130.)

Sanotaan, että asiakasjohtamista ei tule mieltää yhdeksi johtamisen malliksi. Asiakkuuksien johtaminen on enemmänkin näkökulma, jossa asiakas on keskeinen käsite. Asiakkuuksien johtamisessa asiakas on keskiössä, mutta samalla huomioidaan myös muita, tarkasteltavia näkökulmia, joita ovat yrittäjyys, kilpailullinen tilanne ja resurssit. Yrityksen on kuitenkin huomioitava, että kaikki sen resurssit ovat lähtöisin asiakkailta. Tällöin puhutaan asiakasyrittäjyydestä. Yrityksen tulee tarkastella asiakkuuksien johtamisen malliaan etenkin loppuasiakkaan avulla. (Lehtinen 2002, 8-9.)

2.1 Asiakkuusstrategia

Yrityksen tarkoituksena on hoitaa asiakkuutensa mahdollisimman hyvin ja luoda näin ollen lisäarvoa asiakkaalle. Asiakasstrategia tarkoittaa niitä keinoja, jotka yritys on luonut tuottaakseen asiakkaalle arvoa. Asiakkuusstrategiat voidaan jakaa kolmeen osaan: nepparistrategiaan, tarrastrategiaan ja vetoketjustrategiaan. Nepparistrategia tarkoittaa sitä, että asiakas sopeutuu yrityksen laatimaan toimintaan. Tarrastrategiassa yritys puolestaan antaa asiakkaan määrittää toimintatavat. Vetoketjustrategiassa yritys ja asiakas tekevät yhteistyötä ja sulauttavat ikään kuin toimintatapansa yhteen. (Kiviharju 2008.)

Asiakasstrategia muodostuu yrityksen strategiasta sekä asiakaskeskeisestä toimintamallista. Yrityksen liiketoiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen. (Ala-Mutka, Talvela 2004, 46.)

Asiakasstrategia tarkoittaa yksinkertaistetusti vastausta kysymykseen: kuinka yritys saavuttaa tavoitteensa asiakassuhteiden seuraamisen avulla? (Hellman, Peuhkurinen&Raulas 2005, 156.)

2.2 Asiakastavoite ja asiakasvisio

Asiakastavoite kuvastaa asiakkuuden kehitystä. Se voi kertoa myös koko asiakaskannan kehittämisestä sekä uusista asiakkaista. Asiakastavoitteen tulee sopia yhteen asiakasvision kanssa. (Selin&Selin 2005, 131.) Asiakasvision tulee olla selkeä. Toisin kuin tavoite, visio voi

muuttua. Tavoite sen sijaan on aina mitattavissa oleva ja pysyvä. Tavoitteeseen liittyy toimenpiteitä, jotka suoritetaan tavoitteen saavuttamisen jälkeen. (Selin&Selin 2005, 65.)

Asiakasvisiota määriteltessä tulee ottaa huomioon kilpailullinen tilanne sekä yrityksen toimintaympäristö. (Lehtinen 2004, 176.) Asiakasvisio määrittelee sen, millaisen mielikuvan yritys haluaa välittää itsestään asiakkaalle. Asiakasvision lähtökohtina voivat olla tietämys siitä, millaiseksi asiakaskuntaa halutaan kehittää tai määritelmä siitä, millaista yhteistyötä yritys tekee asiakkaidensa kanssa. Yllä kuvattu asiakasstrategia kertoo sen, miten asiakastavoite ja asiakasvisio voidaan saavuttaa. (Selin&Selin 2005, 131-132.)

Asiakasvision avulla voidaan pohtia erilaisia kysymyksiä liittyen asiakkuuksiin. Yritys voi tarkastella, ketkä ovat sen asiakkaita tulevaisuudessa. On hyvä tiedostaa visio siitä, keiden toivotaan olevan yrityksen asiakkaita tulevaisuudessa. Yrityksen on hyvä määritellä, haluaako se saada liikevaihtonsa ja tuotonsa jo olemassa olevilta asiakkuuksilta, vai onko visiona saada aikaan uusia asiakkuuksia. On myös hyvä pohtia, millaista hyötyä yritys tuo asiakkaille ja minkä asiakkaan ongelman yritys voi ratkaista. Olennaista on myös selvittää, millainen asiakkaan omaama pelko voi olla esteenä koko asiakkuuden kehittymiselle. (Selin&Selin 2005, 61.)

2.3 Asiakaskohtaukset

Kun tarkastellaan asiakaskohtauksia, on hyvä erottaa toisistaan palveluita tuottava yritys ja tuotteita tarjoava yritys. Tuotemerkkinointi tarkoittaa kehitystä, joka kohdistuu tietyn tuotteen elinkaareen. Tuotemerkkinoinnin avulla pyritään saamaan tuotteelle hyvä kilpailullinen asema sekä mahdollisimman hyvät katteet. Tuotemerkkinointi liittyy vahvasti tuotantoon, myyntiin ja teknologiaan. (Tuotemerkkinointi 2009.)

Pitkät asiakassuhteet lisäävät yrityksen kannattavuutta. Asiakassuhteen pituuteen voidaan vaikuttaa hoitamalla hyvin kriittiset asiakaskohtaukset, kuten reklamaatiot. Asiakkaalle tulee tarjota yliodotusten kattavaa palvelua. Myös monikanavaisuuden tarjoaminen luo pitkäkestoisia asiakassuhteita. Monikanavaisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas voi olla yhteydessä yritykseen monen eri kanavan kautta. Kannattavuuden lähtökohtana on, että yritys tiedostaa myös asiakaskuntaansa kuuluvat kannattamattomat asiakkaat. (Kiviharju 2008.)

Asiakaskohtauksia voi tapahtua erilaisten kanavien kautta. Tällaisia kanavia ovat muun muassa puhelin, call center, postitse tapahtuva yhteydenotto, Internet, fax, sähköposti ja mobiiliyhteydet. (Storbacka 2000.) Myös asiakkaan kanssa tapahtuvat henkilökohtaiset kohtaukset ja erilaiset palvelutilanteet ovat asiakaskohtauksia. (Kiviharju 2008.)

Asiakaskohtaamisten yhteydessä voidaan puhua myös asiakasrajanpintatyöskentelystä. Tähän kuuluu erilaisia järjestelmiä, kuten myynnin ja markkinoinnin järjestelmät. Näiden järjestelmien taustalta löytyy vielä muun muassa logistiikka, hallinto sekä tuotanto. Näitä kutsutaan taustajärjestelmiksi. (Storbacka 2000.)

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus järjesti tutkimuksen asiakkaiden kokemasta vuorovaikutuksesta asiakaspalvelutilanteissa. Tutkimus tehtiin Kelan toimipisteissä. Ympäri maata toimivissa Kelan toimistoissa kuvattiin videolle 300 asiakaskohtaamista. Näiden perusteella tutkittiin, millaista kohtelua ärtyneelle asiakkaalle tulee antaa ja millaisia sanoja ja fraaseja asiakaspalvelija voi käyttää apunaan selvittääkseen hankalista asiakaskohtamisista. Vaikeat asiakaskohtaukset syntyvät, kun asiakkaalla on ongelma, johon hän ei ole saanut ratkaisua. Asiakkaan mahdollinen ärtyneisyys saa aikaan asiakaspalvelijassa negatiivisia tunteita. Vaikeat asiakaskohtaukset ovat haastavia. Tutkimuksen mukaan asiakaspalvelijat, jotka käyttivät tiettyjä kielellisiä ilmaisuja, saivat aikaan parannusta hankaliin asiakaskohtauksiin. Ilmaisuihin käytettiin sanontoja kuten ”se on totta” ja ”niin”, kun asiakasta kuunneltiin myötäillen. (Sorjonen 2006.)

Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen teettämästä tutkimuksesta selvisi, että olennaisena seikkana onnistuneelle asiakastilanteelle on kasvokkain tapahtuva kohtaaminen. Kun ärtyneet asiakas kohtaa asiakaspalvelijan henkilökohtaisesti, hän voi kertoa tuntemuksistaan vapaasti. Yhdessä asiakaspalvelija ja asiakas käyvät läpi ärtyneisyyttä synnyttäneet seikat ja tilanteet ja voivat etsiä yhdessä asioille ratkaisuja. (Sorjonen 2006.)

Espoon Hissi Oy:n toimitusjohtaja Raimo Ryhänen on kehitellyt menestysreseptin tulokselliselle yritykselle. Hän kuvaa asiakkaan olevan lähtökohta menestykselle. ”Asiakas on tärkein. Ilman asiakasta ei ole yritystä” (Muukkonen H, 2008.) Ryhänen mainitsee huomionarvoiseksi myös sen, että asiakkaalle tarjotaan aktiivisesti tuotteita ja palveluita. Asiakaspalvelun laatuun panostaminen on olennaista.

Kauppalehden (Haataja&Honkanen, 2008) kokoaman julkaisun mukaan yritykset eivät osaa edelleenkään hyödyntää asiakkaista saatavan tiedon syöttämistä tietojärjestelmiin tarpeeksi hyvin. Viime vuosina on ilmennyt kuitenkin selkeä tarve asiakastiedon järjestelmälliselle organisoinnille. Työkalut asiakastietojärjestelmien muodostamiseen ovat saatavilla. Asiakastytyväisyyttä on tutkittu maailmanlaajuisella tasolla. Tämä tutkimus osoittaa selvästi, että asiakkaiden vaatimustaso on jatkuvasti noussut, mutta samalla asiakkaiden kokemukset saamastaan palvelusta ovat jatkuvasti laskeneet. Asiakastiedon hyödyntämisen sanotaan tuovan laajasti mahdollisuuksia kehittyä ja tuottaa tulosta. Haasteena onkin asiakastiedon hyödyntäminen ja jakaminen yrityksissä. Tavoitteena on, että olemassa oleva asiakastieto olisi mahdollisimman ajankohtaista. (Haataja&Honkanen, 2008.)

2.4 Asiakaskanta

Asiakaskanta tarkoittaa kaikkia asiakkaita. Asiakaskanta muodostuu täten sekä kannattavista asiakkaista että kannattamattomista asiakkaista. (Kiviharju 2008.) Asiakaskantaa voidaan selvittää asiakaskanta-analyysin avulla. Kyseisen analyysin avulla yritys voi havainnoida asiakkaiden kokoa, sijaintia ja piirteitä. Tämän perusteella voidaan suunnitella tietojärjestelmiä asiakaskannan hallinnan avuksi. Yrityksen tulee määritellä oma asiakaskantansa: millaisia asiakkaita yritys haluaa asiakaskantaan. Asiakaskannan määrittelyn yhteydessä yrityksen on hyvä pohtia, tuleeko asiakkaita luokitella ja millaisen asiakkuusstrategian avulla halutaan toimia. On olennaista myös tiedostaa, miten nykyisiä asiakkuuksia voitaisiin parantaa. (Asiakkuuksien johtaminen 2008.)

Asiakaskanta-analyysin lopputuloksena asiakkaat ryhmitellään. Näitä ryhmiä muodostuu useimmiten kolme: suojeltavat asiakkaat, kehitettävät asiakkaat ja muutettavat asiakkaat. Asiakaskanta-analyysin avulla voidaan asiakkaat ryhmitellä niin sanotusti asiakassalkuiksi. Yrityksen tulee pohtia, kuinka kannattavia asiakkaat ovat tällä hetkellä ja kuinka kannattavia asiakkaat ovat tulevaisuudessa. Tulee myös tiedostaa, palveleeko yrityksen asiakaskanta yrityksen valitsemaa asiakasstrategiaa. (Asiakkuuksien johtaminen 2008.)

Asiakassalkkujen muodostamisen tavoitteena on asettaa jokainen asiakas johonkin salkkuun. Puhutaan kolmesta periaatteesta, joiden pohjalta asiakassalkut voidaan täyttää: asiakkuuden arvon, asiakkaan tarpeiden tai näiden kahden yhdistelemisen perusteella. Asiakkaiden laittaminen erilaisiin salkkuihin vaatii asiakkaiden jakamista ryhmiin. Tällaisia ryhmiä, salkkuja, voivat olla esimerkiksi: strateginen asiakas, avainasiakas ja kerta-asiakas. (Asiakkuuksien johtaminen 2008.)

Yrityksen tulisi suorittaa asiakaskanta-analyysi kaikissa segmentoiduissa asiakasryhmissä. Asiakaskanta-analyysin avulla tutkitaan, millaisessa tilanteessa asiakassuhde on ja mitä kehitettäviä kohtia asiakassuhteeseen kohdistuu. Analyysin avulla voidaan löytää sellaiset asiakkuudet, jotka eivät ole yritykselle olennaisia säilyttää. Näin yritys pyrkii siis analyysin avulla seulomaan ne asiakkuudet, joihin kannattaa keskittyä ja vastaavasti ne asiakkuudet, jotka eivät ole yritykselle merkityksellisiä. (Kiviharju 2008.)

2.5 Asiakaskokemukset ja asiakasprosessit

Asiakaskokemukset perustuvat vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus tapahtuu usein asiakkaan ja työntekijän välillä. Vuorovaikutusta on lisäksi asiakkaan ja yrityksen toimintatavan välillä.

Asiakas on vuorovaikutuksessa lisäksi yrityksen tarjoaman palvelun tai tuotteen kanssa. (Reinboth 2008, 31-32.)

Kun yritys pohtii omaa toimintaansa ja ajattelutapojaan, on tärkeää valita näkökulma, josta asiakkuuksia tarkastellaan. On olemassa kaksi vaihtoehtoista tapaa ajatella: tuotekeskeinen ajattelu ja asiakaskeskeinen ajattelu. Tuotekeskeisesti ajatteleva yritys haluaa löytää asiakkaita tuotteilleen. Tällainen yritys mieltää tärkeäksi tuotteen ominaisuudet, tuotteelle kertyneen iän, tuotteen myyntiluvut ja myynnin edistämisen, tuotteen osuuden markkinoilla sekä jakelukanavien toimivuuden. Vastaavasti yritys, joka mieltää ajattelutapansa asiakaslähtöiseksi, on kiinnostunut asiakkuuden iästä. Asiakaskeskeinen yritys kiinnittää huomiota asiakkaan tekemiin ostoihin, asiakassuhteen parantamiseen, asiakkaan osuuteen yrityksen tuloksessa sekä asiointikanavien toimivuuteen. Yrityksen tulee tarkastella myymiään tuotteita sen perusteella, miten ne vastaavasti asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaan tarpeet tulee tyydyttää, ja tuotekokonaisuuden on oltava sellainen, joka kiinnostaa asiakasta. (Selin&Selin 2005, 20-21.)

”Asiakas ei osta ominaisuuksia, vaan ratkaisua tarpeisiinsa” (Selin&Selin 2005, 21.) Tämä kuvaa hyvin asiakaskeskeisen ajattelun tärkeyttä tuotekeskeisen ajattelun sijaan. Selin&Selin luettelevat teoksessaan (2005, 21) kysymyksiä, joita tulisi pohtia asiakaskeskeisen ajattelutavan lähtökohtina: ”minkälainen on paras ja kannattavin asiakkaamme?”, ”mistä hyvä kannattavuus koostuu?”, ”mitä asiakas ostaa ja miten?”, ”miten asiakaskannattavuutta voitaisiin parantaa?”. Siirtymällä tuotekeskeisestä ajattelusta asiakkaat huomioivaan ajatteluun, yritys rakentaa vahvan pohjan asiakassuhteelle. Kannattavan yrityksen liiketoiminta perustuu pitkille asiakassuhteille, jotka perustuvat asiakkaiden huomiointiin ja asiakkaiden kuuntelemiseen.

Asiakkuuksien johtamisen tärkein lähtökohta on asiakkaan arvontuotantoprosessi. Yrityksen on oltava tietoinen siitä, miten se voi parhaiten tuottaa asiakkaalleen arvoa. On myös oleellista, että yritys suhtautuu asiakkaisiin ja asiakkuuksiin prosesseina. Yrityksen tavoitteena tulee olla sellaisen asiakassuhteen saavuttaminen, ettei ole merkitystä, tarjoaako yritys asiakkaalle palveluita, tuotteita vai molempia. Yrityksen tulee ainoastaan keskittyä siihen, millaista hyötyä ja lisäarvoa se tarjoaa asiakkaalleen. (Selin&Selin 29.)

Asiakasprosessit perustuvat asiakkaan tarpeisiin. Liiketoimintaprosessien ja asiakasprosessien yhteensovittaminen on edellytys tulokselliselle asiakkuuksien johtamiselle. Tätä kutsutaan asiakasrajapintatyöskentelyksi. Kyseiset prosessit voidaan jakaa viiteen eri osaan: asiakastuki, tuotekehitys, asiakastiedon hyödyntäminen, käytännön kehittäminen ja päätöksen teko. (Selin&Selin 2005, 101.)

Asiakastuki mahdollistaa sen, että asiakkaaseen voidaan pitää säännöllisesti yhteyttä ja asiakkaan tarpeisiin vastataan. Tuotekehitysprosessissa huomioidaan, että yrityksen tarjoamat tuotteet sopivat asiakkaan tarpeisiin. Asiakastiedon hyödyntäminen on olennainen osa asiakasprosessien hallintaa. On kerättävä mahdollisimman monipuolisesti tietoa asiakkaasta ja tuotava tieto järjestelmälliseen muotoon. Asiakkaiden antama palaute käsitellään ja sitä hyödynnetään tarvittaessa. Käytännön kehittäminen tarkoittaa sitä, että luodaan yhteisiä malleja niin, että yrityksellä on käytössään tarvittavat työkalut ja välineet asiakkaisiin kohdistuvien toimintojen hoitamiseksi. Viimeisin prosessi, päätöksenteko, perustuu suoraan asiakkaan tavoitteeseen. Yritys muodostaa liiketoimintaprosessinsa niin, että asiakkaan tavoite on samalla yrityksen tavoite. Valitaan aina asiakkaalle sopivin vaihtoehto. Näin ollen asiakas on mukana yrityksen päätöksenteossa. (Selin&Selin 2005, 101.)

Kun puhutaan asiakkuuksien johtamista, kohdataan johtamisen suuntaus nimeltä asiakasnäkökulman huomiointi. Kuten yllä kuvattiin, aiemmin vallalla olleen näkemyksen mukaan yrityksen tulosta tarkasteltaessa keskityttiin tutkimaan, kuinka paljon yrityksen tarjoamia tuotteita on myyty. Vasta reilu kymmenen vuotta sitten alettiin ottaa käyttöön uusi suuntaus tuloksen muodostumisessa, asiakaskeskeisyys. (Hirvikorpi 2005,9.)

Tuotteiden sanotaan kestävän tänä päivänä entistä vähemmän aikaa ja kestävän entistä vähemmän kulutusta. Tämän vuoksi sanotaan, että asiakkuuksien hallinto on tullut keskeiseksi tekijäksi hallita markkinoita. Asiakkaiden tuntemisen ja asiakkaiden johtamisen avulla voidaan vaikuttaa olennaisesti yrityksen liiketoimintaan. Asiakkuuksien hallinta on yritykselle tärkeä kilpailuvaltti. Jotta asiakkaat tunnetaan, yrityksen on seurattava tarkasti asiakaskantaansa ja siinä tapahtuvia muutoksia. Myös yllä kuvattu asiakasrajapintatyöskentely on olennainen osa asiakkuuksien johtamista. (Hirvikorpi 2005,9.)

Yrityksen tulee seurata asiakkaiden kautta omaa tuloksellisuuttaan. On tärkeää asettaa tavoitteet asiakkuuksille, seurata tavoitteiden kehittymistä ja raportoida asiakkuuksissa tapahtuvista muutoksista. Yrityksen tulee tietää asiakkaiden eri vaiheet. Sanotaan, että jo olemassa olevat asiakkaat ovat yritykselle arvokkaampia kuin aivan uudet asiakkaat. On havaittu, että palveluja tuottavassa yrityksessä tunnetaan asiakkuuksien hallinnan merkitys paremmin kuin yrityksissä, jotka tarjoavat ainoastaan tuotteita. On kuitenkin olennaista, että yritys seuraa eri asiakkaidensa merkitystä yrityksen tuloksen muodostumiselle. Kun yritys raportoi asiakastietonsa organisoiduiksi tietojärjestelmiksi, on helppoa havaita, ketkä ovat yritykselle tärkeitä asiakkaita. Tämän jälkeen voidaan tarkastella asiakkuuksien muodostumista, asiakkuuden elinkaarta sekä laatia suunnitelmia asiakkuuksien kehittämiseksi. (Hirvikorpi 2005,9.)

2.6 Asiakkaiden segmentointi

Segmentointi tarkoittaa samaa kuin ryhmittäminen. Asiakassegmentointi tarkoittaa puolestaan sitä, että asiakaskanta on jaettu eri ryhmiin. Segmentointi kriteerejä voi olla useita. (Kiviharju 2008.)

Asiakkailla on erilaisia tarpeita. On tärkeää, että yritys tunnistaa nämä tarpeet ja suuntaa sen perusteella palvelunsa eri asiakasryhmille. Tämä mielletään niin sanotusti markkinoiden pilkkomiseksi eli segmentoinniksi. Segmentoinnin perusajatuksena on asiakaskunnan jakaminen tarpeidensa perusteella pieniin ryhmiin eli segmentteihin. Näille segmenteille yrityksen tulee tarjota niitä palveluja, jotka on räätälöity juuri kyseistä segmenttiä varten. Segmentoinnin vastakohtana on massamarkkinointi. Tämä tarkoittaa, että kaikille asiakkaille suunnataan samaa markkinointia. (Ylikoski 1999, 46.)

Saman segmentin asiakkaiden tulee olla tarpeiltaan samanlaisia. Segmenttejä erottavat erilaiset reagoitavat: eri segmentit reagoivat eri lailla siihen, millaista markkinointia niihin kohdistetaan. Segmentointi on yleistä palvelualalla. On tavallista, että yrityksen toiminnan alkaessa kaikille asiakkaille tarjotaan samanlaisia palveluita. Vähitellen, esimerkiksi noin vuoden kuluttua, asiakkaat osataan jo jakaa erilaisiin ryhmiin. (Ylikoski 1999, 47.)

Segmentoinnin perusajatuksena on tuntea asiakas ja asiakkaan tarpeet. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen voi tapahtua usein olettamuksen kautta. Yrityksellä voi olla intuitio asiakkaastaan. Tämän perusteella tapahtuva segmentointi voi joko johtaa siihen, että segmentointi onnistuu menestyksekkäästi tai siihen, että syntyy samanlainen tilanne kuin ei segmentoitaisi ollenkaan. On myös tavallista, että segmentointia joudutaan uusimaan, mikäli asiakkaan tarpeet muuttuvat tai kilpailutilanne markkinoilla muuttuu. Organisaatiossa voi olla käytössä monia eri segmenttejä. Joskus voi toisaalta olla tilanne, jossa yrityksen on valittava ainoastaan yksi segmentti, johon se keskittyy. Syinä tällaiseen tilanteeseen voivat olla kilpailun voimistuminen markkinoilla tai yrityksen omien resurssien puute. On olemassa myös aloja, joilla segmentointia ei tapahdu. Esimerkkejä tällaisista aloista ovat julkinen terveydenhuolto tai seurakunnat. (Ylikoski 1999, 48.)

Segmentoidessaan asiakkaita yrityksen tulee tarkastella, kuinka paljon potentiaalisia asiakkaita kuuluu mihinkin segmenttiin. On myös tiedettävä, mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, paljonko rahaa kunkin segmentin asiakkaat käyttävät ja miten asiakkaat toimivat. Potentiaaliset asiakkaat ryhmitellään segmentteihin erilaisten segmentointikriteerien avulla. Segmentointitekijät voidaan jakaa kolmeen osaan: potentiaalisten käyttäjien ominaisuudet, asiakkaiden palvelun käytöstä tavoiteltavat hyödyt ja palvelujen käyttöön liittyvät tekijät. (Ylikoski 1999, 49.)

Potentiaalisten käyttäjien ominaisuuksista puhuttaessa käytetään segmentoinnin kriteerinä demografisia tekijöitä. Tällaisia tekijöitä ovat: ikä, sukupuoli, koulutus, tulot, asuinpaikka, perhe, elämänvaihe ja elämäntyyli. Asuinpaikan perusteella voidaan esimerkiksi määritellä, tarjotaanko palveluita tietyn alueen asukkaille. Eri demografisia tekijöitä voidaan käyttää samanaikaisesti segmentoitaessa asiakkaita. (Ylikoski 1999, 49-51.) Toinen ryhmä, asiakkaiden palvelun käytöstä tavoiteltavat hyödyt, tarkastelee asiakkaita sen perusteella, mitä asiakas haluaa palvelusta hyötyä. Asiakas voi tavoitella laatua, taloudellista hyötyä, hyvää palvelua tai usean hyödyn yhteensovittamista. On olemassa myös esteitä sille, miksi asiakas ei käytä kyseisiä palveluita. Tätä kutsutaan negatiiviseksi hyödyksi. (Ylikoski 1999, 52-53.)

Palveluiden käyttöön liittyvät tekijät perustuvat siihen, kuinka paljon asiakas käyttää palveluja. Kriteerinä on siis palveluiden käyttömäärä. Tähän vaikuttavat asiakkaan halukkuus käyttää palveluita, asiakasuskollisuus, käyttöuseus, asiakkaan maksukyky sekä asiakkaan asenne palvelua kohtaan. (Ylikoski 1999, 53.)

Segmentointi koostuu eri vaiheista. Aluksi on kartoitettava segmentointitekijät. Yrityksen tulee havainnollistaa itselleen selkeä kuva segmenttiin kuuluvasta asiakastyypistä. Tämän jälkeen on valittava, mitä asiakasryhmiä aletaan palvella. Yrityksen tulee myös pohtia, kuinka se erottuu kilpailijoista. Yritys arvioi segmenttien kiinnostavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tavoitteiden ja segmentin tarpeiden on sovittava yhteen. Yrityksen on myös tutkittava, millaiset kannattavuusodotukset segmenttiin liittyvät. On myös aiheellista kiinnittää huomiota segmentin mahdolliseen kasvuun. (Ylikoski 1999, 54.)

Segmentin koon on oltava tarpeeksi suuri. On oleellista, että yritys pystyy tavoittamaan segmenttinsä. Yrityksen tulee myös huomioida segmenttiin mahdollisesti liittyvät eettiset näkymät. Tämä ilmenee kohderyhmän huomioimisena. On olennaista kiinnittää huomiota siihen, kuuluuko kohderyhmään esimerkiksi lapsia. Kuten jo aiemmin todettiin, segmentin tavoitteet eivät saa olla ristiriitaisia verrattuna yrityksen tavoitteisiin. Segmentit tulee myös asettaa tärkeysjärjestykseen. (Ylikoski 1999, 56.)

2.7 Swot

Segmentoinnin yhteydessä voidaan puhua asiakkaille tehtävästä SWOT- analyysistä. Yksittäisestä asiakkaasta voidaan tehdä analyysi perinteisen nelikenttäisen SWOT - analyysin sijaan käyttäen kahdeksaa kenttää. Kenttä koostuu osista: vahvuudet, kehittämisen kohteet, mahdollisuudet, hyödynnettävät asiat, kehitettävät asiat, uhat, ennakoivat tekijät ja vältettävät tekijät. Vahvuuksien osa-alueeseen kuuluvat piirteet, joissa asiakas on hyvä ja joita voidaan täten pitää asiakkaan vahvoina ominaisuuksina. Kehittämisen kentässä

pohditaan, mitä asiakkaan tulisi vielä kehittää. Mahdollisuuksien kohdalla tulee pohtia asiakkaan kilpailukykyä. Hyödynnettävät asiat kuvaavat seikkoja, joita yritys voisi hyödyntää pitäväkseen yllä hyvää asiakassuhdetta. Kehitettävät asiat koskevat myös yritystä: mitä ominaisuuksia yrityksen tulee kehittää, jotta se vastaisi vielä paremmin asiakkaan tarpeisiin. Uhkatekijöiden kohdalla pohditaan, mitkä uhat liittyvät asiakassuhteeseen ja asiakkaan toimintaan. Ennakoinnin avulla on valmistauduttu asiakkaan toimintaan etukäteen ja vältettävät seikat kertovat, mitä yrityksen tulee torjua pitäessään yllä asiakassuhdettaan. (Selin&Selin 2005, 146.)

Asiakkaan toimintaympäristön ja tulevaisuuden tarjoamat	Vahvuudet (S) Missä asiakas on hyvä ja ammattitaitoinen/osaava?	Kehittämiskohteet (W) Mitä asiakkaan kannattaisi kehittää? Mitä häneltä puuttuu?
Mahdollisuudet (O) Miten asiakas voisi parantaa omaa kilpailukykyään? Mistä löytyy uusia markkinoita?	Hyödynnä: Mitä asiakkaan vahvuuksia ja mahdollisuuksia voisimme tarjonnassamme hyödyntää?	Korjaa/kehitä: Mitä osa-alueita meidän kannattaa korjata/kehittää suhteessa asiakkaan kehittämiskohteisiin ja mahdollisuuksiin?
Uhkatekijät (T) Miltä osin asiakkaan toiminta ontuu? Mitkä alueet ovat hiljentymään päin?	Varaudu/ennakoi: Mihin meidän kannattaa varautua/ennakoida asiakkaan toiminnassa?	Torju/vältä: Mitä meidän kannattaa varoa asiakkaan kanssa asioidessamme?

Taulukko 1: SWOT

(Selin&Selin 2005,
146.)

2.8 Asiakkuuksien johtaminen osana tuloksellista liiketoimintaa

Asiakkuuksien johtaminen on oleellinen osa yrityksen tuloksen muodostumisessa. On tutkittu, että uusien asiakkaiden hankkiminen tulee yritykselle 5-15 kertaa kalliimmaksi kuin nykyisten asiakkaiden pitäminen. Näin ollen tehokas asiakkuuksien johtaminen ja asiakkaiden sitouttaminen yritykseen luo taloudellista hyötyä yritykselle. Asiakaskannattavuutta voidaan mitata huomioimalla asiakkaasta lähtöisin olevat tuotot ja asiakkaaseen kohdistuvat kulut. Mikäli yritys haluaa parantaa kannattavuuttaan, sen tulee lisätä asiakkaalta lähtöisin olevia tulojaan ja vastaavasti pienentää asiakkaaseen kohdistuvia kuluja. (Kiviharju 2008.)

Asiakkuuksien hallinta saa aikaan kilpailuetua yritykselle. Asiakasta voidaan pitää kannattavana tämän sitoutuessa yritykseen. Näin ollen hyvin hoidettu asiakassuhde vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen markkinoilla. Kannattava liiketoiminta pohjautuu uusien asiakkaiden virtaamisesta yritykseen ja tästä syntyvästä liikevaihdon kasvusta. Kustannustehokkaan liiketoiminnan edellytyksenä on lisäksi asiakkaiden segmentointi sekä kanta-asiakasohjelmat. Kun yritys tallentaa asiakkaita koskevan mutu-tiedon osaksi tietojärjestelmiä, myös asiakkuuksien hallinta helpottuu. (Kiviharju 2008.) Käsittelen asiakkaiden segmentointia sekä asiakkuuksien hallintaan perustuvia tietojärjestelmiä myöhemmissä luvuissa.

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, laadukasta asiakaspalvelua voidaan pitää keinona erottua kilpailijoista. Sanotaan, että yrityksen tulisi valita muutama menestystekijä osaksi toimenkuvaansa ja toimia niiden avulla asiakaslähtöisesti. Samalla kun yritys ottaa käyttöönsä uusia, asiakaslähtöisiä malleja, sen tulisi poistaa vanhoja toimintamallejaan. Tämä on edellytyksenä yrityksen mahdollisimman kustannustehokkaalle toiminnalle. Yrityksen tulisi valita selkeä kilpailutekijänsä markkinoilla. Mikäli hyvä asiakaspalvelu koetaan yritykselle ominaiseksi keinoksi erottuja muista yrityksistä, tulisi asiakaspalveluun kiinnittää olennaisesti huomiota ja pyrkiä kehittämään sitä jatkuvasti. (Reinboth 2008, 28-29.)

Kun selvitetään, ketkä ovat yritykselle tärkeitä asiakkaita, on olennaista tietää, millaiset asiakkuudet ovat yritykselle arvokkaita. Tärkeiden asiakkuussuhteiden piirteitä voidaan luokitella ja ryhmitellä sen mukaan, mitä yritys saavuttaa arvokkaiden asiakkuuksien avulla. On tärkeää, että tutkitaan yritykselle koituvia hyötyjä, jotka syntyvät silloin, kun asiakas on yritykselle arvokas. Tärkeä asiakas mahdollistaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntymisen, tuo yritykselle liikevaihtoa ja edistää yrityksen referenssiä eli suosittelee yritystä muille, mahdollisille asiakkaille. Kannattava asiakas myös auttaa yritystä pääsemään uusille markkinoille ja luo yritykselle mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. (Asiakkuuksien hallinnalla vauhtia liikevaihtoon 2000.)

2.8.1 Asiakaskannattavuus

Yrityksellä on usein eniten asiakkaita, jotka tuovat yritykselle kassavirtaa kohtalaisesti. Vähiten yrityksellä on yleensä asiakkaita, jotka ovat erittäin kannattamattomia ja vastaavasti asiakkaita, jotka ovat erittäin kannattavia. Tässä yhteydessä voidaan puhua Pareto - säännöstä 80/20. Sääntö perustuu väitteelle, että 80 % yrityksen liikevaihdosta saadaan 20 %:lta asiakkaista. Onkin tärkeää, että yritys ei tarjoa ”kaikille kaikkea” vaan tunnistaa asiakkaat, jotka ovat sille kannattavia. Tämän jälkeen yritys voi pohtia, ketkä asiakkaat ovat kannattavia tulevaisuudessakin. Tulevaisuuden potentiaalin tunnistaminen auttaa suunnittelemaan asiakaskannattavuutta pitkällä aikavälillä. (Mäntyneva 2001, 39-42.)

Asiakaskannattavuuden määritelmä on tärkeä tuntee, kun pohditaan yrityksen liiketoimintaan perustuvaa kannattavuutta. Asiakaskannattavuutta määriteltäessä vähennetään asiakkaan tuomista tuotoista asiakkaaseen kohdistuvat kulut. Asiakaskannattavuutta mitataan usein tietyltä jaksolta. (Kiviharju 2008.)

Asiakkaiden kannattavuutta voidaan seurata erilaisten kriteerien perusteella. Puhutaan niin sanotuista asiakkuuden arvon mittareista. Tällaisia mittareita ovat asiakassuhteen pituus, asiakkaan kannattavuus koko asiakassuhteen aikana, asiakastyytyväisyys, asiakkaan mukanaan tuoma raha sekä asiakkaan kyky suositella yritystä muille eli asiakkaan referenssiarvo. (Asiakkuuksien johtaminen 2008.)

Asiakkuuksia, jotka ovat yrityksen kannattavuuden osalta tärkeitä, tulee käsitellä suunnitelmallisesti. Sanotaan, että kannattavat asiakkaat ovat ikään kuin yrityksen pääomaa. Yritys, joka tarkastelee kannattavia asiakassuhteitaan, huomioi, kuinka paljon riskejä asiakkuus sisältää, kuinka paljon kustannuksia asiakas aiheuttaa yritykselle ja kuinka tasaisesti asiakas tuo kassavirtaa yritykseen. (Storbacka 2000.)

Yrityksen toimintaan liittyvät kustannukset tulee kohdistaa asiakkaisiin, jotta voidaan selvittää, millainen on asiakkaan kannattavuus yritykselle. Vaikka asiakkaat toisivat saman verran kassavirtaa yritykseen, on silti todennäköistä, että osa asiakkaista on kannattavampia kuin toiset. Asiakaskannattavuutta mitattaessa tuleekin aina laskea kustannukset, jotka asiakas aiheuttaa yritykselle ja verrata niitä asiakkaalta saatuihin tuottoihin. (Karkkila 2009.)

Mikäli yrityksellä on asiakkaita, joiden toiveita yritys ei kykene täyttämään tai edes halua täyttää, yrityksen tulee pohtia, mikä on asiakkaan ostojen määrän merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Yritys voi harkita, voiko se sanoa ”ei” asiakkaan toivomuksille. Yritys voi myös tunnistaa asiakkaistaan mahdollisia kilpailijoiden entisiä, ”huonoja” asiakkaita.

Asiakaskannattavuutta mitattaessa tulee kuitenkin muistaa, että nykyisten asiakkaiden pitäminen tulee yritykselle edullisemmaksi kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Myös vanhojen, kertaalleen menetettyjen asiakkaiden takaisin hankkiminen voi olla haastavaa. (Karkkila 2009.)

Sanotaan, että yrityksen tulee saada osuus asiakkaan sydäimestä, ajatuksista ja lompakosta. Yrityksen oman kannattavuuden ylläpitäminen edellyttää arvokkaiden asiakassuhteiden vaalimista ja säilyttämistä. Osuus asiakkaan sydäimestä tarkoittaa, että asiakkaan ja yrityksen välille muodostuu tunneperäinen side. Tällainen side muodostuu usein asiakasta palvelevan henkilön ja asiakkaan välille. Osuus asiakkaan ajatuksista tarkoittaa puolestaan erilaisia sopimuksia, joita yritys sopii asiakkaan kanssa. Puhutaan tiedollisista sitoumuksista. Osuus asiakkaan lompakosta puolestaan kuvaa sitä, että asiakkaan tulee olla maantieteellisesti lähellä yritystä. Yrityksen tulee myös suunnitella kohtaamiskanavansa niin, että asiakkaan on helppo lähestyä yritystä. Kun asiakkuuksia johdetaan suunnitelmallisesti ja yrityksen luomaan strategiaan nojaten, yritykselle syntyy vakaata kassavirtaa. (Storbacka 2000.)

2.8.2 Asiakastietokannat

Jotta asiakkuuksia pystytään johtamaan onnistuneesti ja tuloksellisesti, on yrityksellä oltava järjestelmällistä tietoa asiakkuuksistaan. Asiakastiedon on oltava ajan tasalla olevaa tietoa, jotta sen avulla voidaan tarkastella toimintaa ja kehittää sitä. Asiakastietojärjestelmät ovat yritykselle investointi ja vaativat taloudellisia resursseja. Mikäli asiakastietojärjestelmiä hyödynnetään oikeaoppisesti työssä, ne maksavat itsensä kuitenkin takaisin ja auttavat näin suurelta osin yrityksen tuloksen muodostumisessa. (Hellman, Peuhkurinen&Raulas 2005, 17.)

On tärkeää, että asiakkaista saadut tiedot dokumentoidaan ja tallennetaan tietokannoiksi. On olennaista, että kaikki organisaation tai yrityksen osat saavat käyttöönsä tarvitsemansa tiedot asiakkaista. Se, kuinka tarkkaa ja syvällistä tietoa asiakkaista tarvitaan, riippuu yrityksestä. Erään teorian mukaan asiakastietojen voidaan sanoa koostuvan viidestä eri osasta: yhteystiedot, segmentointitiedot, infotiedot, tulostiedot ja kokemustiedot. (Pöllänen&Rope 1998, 113-115.)

Yhteystietojen sisältämän tiedon tulee oikeaa ja ajan tasalla olevaa. Yhteystiedoissa tulee ilmetä asiakkaan tai yrityksen nimi, osoite, puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Segmentointitiedot puolestaan auttavat suuntaamaan oikeanlaista markkinointia oikeille asiakkaille. Yrityksen tai organisaation tulee sisällyttää segmentointitietoihinsa kaikki sellaiset seikat, joiden se uskoo olevan tärkeitä asiakkaille kohdistettujen viestien suuntaamisen kannalta. (Pöllänen&Rope 1998, 113-115.)

Infotiedot tarkoittavat tietoa, joka on peräisin asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuneesta viestinnästä. Infotietojen tulee sisältää kaikki viestintään liittyvä tietoa huolimatta siitä, onko aloitteen tekijänä ollut asiakas vai yritys. Tulostiedot kattavat taloushallinnon osa-alueet asiakastietojärjestelmässä. Ne sisältävät tiedot asiakaskannattavuudesta ja myynnistä. Tulostiedoissa yhdistetään taloushallinnolliset tiedot yhteen asiakastietojen kanssa. Tulostietojen antamat luvut ja kuvaukset ovat pohjana yrityksen toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi. Kokemustiedot kertovat asiakkailta saaduista palautteista sekä asiakkaiden ostohistoriasta. (Pöllänen&Rope 1998, 113-115.)

Asiakastietokantojen toimintaa tarkasteltaessa on oltava kriittinen. Asiakastietokantojen tekijät voidaan jakaa kahdeksaan osaan, joita pidetään tärkeinä tietokantojen ominaisuuksina. Ensinnäkin asiakastiedon on oltava oikeaa. Tietojen oikeellisuus vaatii, että asiakastiedot koodataan asiakastietokantaan ja että tiedot ovat peräisin luotettavasta lähteestä. Asiakastiedon on oltava myös käyttökelpoista. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki sellainen tieto, joka on hyödyllistä ja oleellista liiketoiminnan suhteen, tulee kirjata tietojärjestelmiin. Asiakastietojen tulee olla myös tarkkoja, ja tiedon on täytettävä toiminnallisuuden periaate. Tarkkuutta kuvaa se, että asiakastietojen kerääminen tapahtuu yksityiskohtaisesti. Toiminnallisuus puolestaan tarkoittaa, että asiakastietojärjestelmien käyttämisen on oltava mutkatonta yritykselle. (Pöllänen&Rope 1998, 116.)

Toisen teorian mukaan asiakastieto koostuu neljästä eri osasta, jotka ovat: perustietoa, informaatio, tietämys ja ennusteet. Perustiedon sanotaan koostuvan asiakkaan yhteystiedoista. Perustiedossa voi olla myös dokumentteja asiakkaan myyntitiedoista eli kuinka paljon asiakas on ostanut yrityksen tuotteita tai palveluita. Myös palautteet, reklamaatiot sekä asiakkuudelle asetettavat tavoitteet kuuluvat perustietoon. (Hellman, Peuhkurinen&Raulas 2005, 17 - 18.)

Asiakkaaseen kohdistuva informaatio koostuu asiakkaan koko ostohistoriasta, ostokäyttäytymisestä sekä segmentoinnista. Tietämys puolestaan sisältää yrityksen kokemuksiin perustuvaa tietoa asiakkaasta. Ennusteet ovat ikään kuin tietojen yhdistelmä, johon sisältyy perustiedosta, informaatiosta ja tietämyksestä koostuva yhteenveto asiakkaasta. Yritys voi huomioida myös muista mahdollisista, ulkopuolisista lähteistä saadut tiedot asiakkaasta. (Hellman, Peuhkurinen&Raulas 2005, 17.)

Asiakastietokantojen tulee täyttää taloudellisuuden vaatimus. Tämä kuvaa sitä, että tietojärjestelmät tulee muodostaa niin, että niistä saatava hyöty on yhteydessä taloudelliseen tuottoon. Asiakastietojen tulee olla ajan tasalla, ja tietoja tulee säännöllisesti päivittää. Asiakastietokantojen hyödynnettävyys tarkoittaa, että yrityksen henkilöstön on vaivatonta käyttää asiakastietokantoja oman päätteensä kautta. Tietokannan joustavuus tarkoittaa sitä,

että tietokantojen kehittyessä on mahdollista muuttaa yrityksen asiakastietokantojen rakennetta niin, ettei koko tietokantaa jouduta kuitenkaan uudistamaan. (Pöllänen&Rope 1998, 116-117.)

Asiakastietokannat sisältävät informaatiota asiakkaan tekemistä ostoista, asiakkaan arvoista ja asiakkaan tekemistä valinnoista. Myös asiakkaan tuotoista ja asiakkaalle myydyistä tuotteista ja palveluista raportoidaan. Asiakastietokantojen avulla voidaan selvittää parhaat segmentointikriteerit, seurata asiakkuuden elinkaarta ja laskea sille tuottoja sekä saada tietoa asiakassuhteen loppumiseen johtaneista syistä. (Mattinen 2006, 52.)

Asiakastietokantojen yhteydessä voidaan puhua niin sanotusti kolmesta kuilusta, jotka hankaloittavat asiakastiedon hallintaa ja asiakastietokantojen oikeellisuutta. Ensimmäinen kuilu on nimeltään ”tiedosta tietämykseen”. Asiakkaista on olemassa paljon tietoa ja faktaa asiakastietojärjestelmissä. Haasteena pidetäänkin tiedon muuttumista tavaksi ajatella. Toista kuilua kutsutaan nimellä ”tietämyksestä osaamiseen”. Tämä tarkoittaa haastetta, jolla ajattelumallin avulla ryhdytään työstämään toimintamalleja ja suunnitelmia käytännön toteutuksille. Kolmannen kuilun nimi on ”osaamisesta tekemiseen”. Tämä puolestaan tarkoittaa haastetta ryhtyä toimimaan käytännössä. Taidot tulee saada sovelletuksi käytännön työhön. (Mattinen 2006, 166-167.)

2.8.3 Asiakkuuksien johtamisen hyöty asiakkaalle

Hyvin hoidetut asiakaskohtaamiset luovat asiakkaalle arvoa. Hyvän asiakasstrategian omaava yritys keskittyy toiminnassaan asiakkaan arvontuotantoon. Asiakkaalle tarjotaan ratkaisu ongelmaan, ja asiakasta kuunnellaan. Asiakasuskollisuus tiettyä yritystä kohtaan voi myös saada aikaan erilaisia etuja asiakkaille. Asiakkaan hyötyessä asiakkuudestaan syntyy asiakkaan lisäarvoa. Näin ollen myös asiakaskannan arvo lisääntyy. (Kiviharju 2008.)

2.9 Asiakastytyväisyysjohtaminen

Asiakastytyväisyysjohtamisen voidaan ajatella koostuvan kolmesta periaatteesta: markkinoinnin toimintamallista, toimintatavasta sekä johtamisen mallista. Markkinoinnin toimintamalli kuvaa sitä, että asiakastytyväisyysjohtamiseen kuuluu vahvana osana markkinointi. Toimintatapa puolestaan tarkoittaa, että asiakastytyväisyysjohtamiseen sisältyvät osa-alueet muodostavat yhdessä suunnitelmallisen järjestelmän. Johtamisen mallin avulla halutaan vaikuttaa yrityksen tai organisaation taloudelliseen tilaan. (Pöllänen&Rope 1998, 25.)

Kun puhutaan käsitteestä asiakas, kyseessä on henkilö, joka ostaa yrityksestä ja jonka kanssa yrityksellä on syntynyt asiakassuhde. Puhutaan business to consumer - markkinoista eli kuluttajahyödykemarkkinoista. Vastaavasti asiakas voi olla jokin muu yritys tai organisaatio, jonka kanssa yrityksellä on asiakassuhde. Tällöin kyseessä on business to business - markkinat. Kun käsitellään termiä asiakastyytyväisyysjohtaminen, asiakkaalle on erilainen määritelmä. Asiakkaana pidetään kaikkia niitä henkilöitä tai tahoja, jotka ovat olleet vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakastyytyväisyysjohtamisessa asiakkaaksi mielletään siis henkilö, joka on ostanut yrityksestä tuotteita tai palveluja, kuuluu potentiaalisiin asiakkaisiin tai joka on ollut välillisessä yhteydessä yrityksen kanssa, esimerkiksi mainoskirjeen välityksellä.

(Pöllänen&Rope 1998, 27.)

Asiakastyytyväisyysjohtamisen peruskäsitteenä pidetään kontaktipintaa. Kontaktipintoja on olemassa erilaisia. Asiakas voi olla kontaktissa yrityksen tai organisaation henkilöstön kanssa. Kontakti syntyy esimerkiksi, kun asiakas ottaa yhteyttä asiakaspalveluun tai tulee käymään myymälässä. Kontaktipinta syntyy myös yrityksen tarjoamista tuotteista. Esimerkiksi se, onko jokin tuote kulutusta kestävä, vaikuttaa siihen, millainen kontaktipinta saadaan aikaan. Oman kontaktipintansa muodostaa myös ympäristö eli miljöö. Yrityksen tai organisaation sijainnilla, sisustuksella ja siisteydellä on vaikutusta siihen, millainen kuva asiakkaalle annetaan. Neljäntenä kontaktipinnan muotona voidaan pitää tukijärjestelmiä ja sitä, millaisen mahdollisuuden ne antavat asiakkaalle saada neuvoja, tukea ja informaatiota. Tukijärjestelmien muodostamat kontaktit voivat olla esimerkiksi puhelinpalvelu tai asiakkaan kotiin lähetettävät mainokset. (Pöllänen&Rope 1998, 28.)

2.10 Asiakkuuden elinkaari ja asiakkuuden vaiheet

Menetetyn asiakkaan kohdalla olisi hyvä muistaa kiinalainen sananlasku: ”Parhaiten suljettu on se ovi, jonka voi jättää auki.” (Selin&Selin 2005, 129.) Asiakkuuden elinkaari vaihtelee asiakkaista ja asiakassuhteen kestosta johtuen. Asiakkuuden elinkaari alkaa kuitenkin aina samalla, kun asiakkuus alkaa. Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään osaan: asiakassuhteen alku, asiakkaan haltuunotto, asiakassuhteen kehittäminen ja asiakassuhteen päättäminen. (Asiakkuuksien hallinnalla vauhtia liikevaihtoon 2000.)

On tärkeää, että yritys tuntee asiakkuuden elinkaaren, sillä se, missä vaiheessa asiakkuuden elinkaarta asiakas on, vaikuttaa yrityksen tapaan toimia asiakkaan kanssa. Asiakkuuden elinkaariajattelussa tulee varmistaa, että asiakkuuden päättyessä yhteistyö asiakkaan kanssa päätetään tyylikkäästi. Näin ollen asiakkaan mahdollinen suosittelu eli referenssiarvo säilyy. Tällainen asiakas voidaan jopa saada helpommin palaamaan takaisin yritykseen. (Hellman, Peuhkurinen&Raulas 2005, 41.)

Erään määritelmän mukaan asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on asiakkaiden hankinta. Se voidaan käynnistää esimerkiksi tarjouksen avulla. Tämän jälkeen alkaa asiakassuhde, jonka merkiksi laaditaan usein sopimus. Kun yritys huolehtii asiakastietonsa ajan tasalla pitämisestä ja mahdollisesta lisämyynnistä, puhutaan asiakassuhteen syvenemisen vaiheesta. Viimeinen elinkaaren vaihe on asiakkuuden päättyminen. Se pyritään estämään, mutta mikäli asiakkuus päättyy, yritys keskittyy asiakkaan takaisin saamiseen tai vastaavasti tyylikkääseen asiakkuuden lopettamiseen. (Hellman, Peuhkurinen&Raulas 2005, 42.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, asiakkuuksia tulee ajatella prosesseina. Asiakkuuden kehitysprosessin vaiheet voivat olla seuraavat: potentiaalinen asiakas, uusi asiakas, vakio asiakas, kanta-asiakas ja avainasiakas. Asiakkuuden eri vaiheissa olevia asiakkuuksia hoidetaan eri tavoin. Toiminnan lähtökohtana on kuitenkin tavoite syventää asiakassuhdetta jatkuvasti.

(Selin&Selin 2005, 124.)

Asiakassuhdetta määriteltäessä yritys voi käyttää monia eri kriteerejä. Yritys voi tarkastella asiakkaan tekemien kokonaisostojen määrää. Huomionarvoisia seikkoja ovat myös asiakassuhteen kesto, asiakkaan asiointitiheys yrityksessä sekä ihmisten, kuten asiakkaan ja asiakaspalvelijan, väliset suhteet. (Sipilä 1998, 36.) Asiakassuhteen syvyyttä voidaan tarkastella seuraavan, kuusivaiheisen mallin avulla. (Sipilä 1998, 37.)

Kuusivaiheinen malli koostuu eri vaiheista, joiden avulla voidaan tarkastella, kuinka vahva asiakassuhde on. Vaiheet muodostuvat seuraavista osiosta: valmisteluvaihe, kosketusvaihe, pilottiprojektien vaihe, jatkuvan asiakassuhteen vaihe, liittoutumisvaihe ja asiakassuhteen päättämisen vaihe. Näitä vaiheita voidaan noudattaa systemaattisesti kulkemalla vaihe vaiheelta eteenpäin. Vaihtoehtona on kulkea eri vaiheiden välillä, jättäen osa vaiheista pois. Suositeltavaa olisi kuitenkin käydä kaikki vaiheet läpi järjestyksessä. (Sipilä 1998, 37.)

Kuten Sipilä (1998, 38-39) kirjassaan toteaa, valmisteluvaiheessa olisi hyvä tiedostaa, kuka on yrityksen tavoite asiakas? Tässä ensimmäisessä vaiheessa Sipilä kuvaa tärkeäksi sen, että yrityksestä luodaan kiinnostava mielikuva asiakkaiden mieleen. Hän mieltää tämän yleismarkkinoinniksi. Toisessa, kosketusvaiheessa, asiakas tekee ostoksensa yrityksestä. Tätä vaihetta ovat saattaneet edeltää puhelut yrityksen kanssa, asiakkaalle suunnatut esitepostit sekä erilaiset kontaktit asiakkaan kanssa. (Sipilä 1998, 39.)

Pilottiprojektien vaiheessa asiakas tilaa ensimmäisen ison toimituksen, tuotteen tai palvelun, yritykseltä. Tämä ostos on suurempi kuin kosketusvaiheessa tehty hankinta. On mahdollista, että asiakassuhde jää pilotointivaiheeseen. Yrityksen etuna tässä tilanteessa on, että

asiakkaaseen kohdistuva hinnoittelu voi olla kertaluonteista. Mikäli asiakkaasta tulee vakioasiakas, hintojen nostaminen tuotteiden ja palveluiden kohdalla on vaikeaa. (Sipilä 1998, 40-41.)

Asiakassuhteen vaiheessa asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta voidaan pitää kiinteänä. Asiakassuhde perustuu luottamukseen eikä näin ollen vaadi kirjallisia sopimuksia. (Sipilä 1998, 41.) Viidennessä vaiheessa puhutaan liittoutumisesta. Tätä vaihetta voidaan kutsua asiakkaan ja yrityksen väliseksi kumppanuudeksi. Tällöin asiakas ja palvelun tarjoava yritys muodostavat yhdessä organisaation. (Sipilä 1998, 42.) Viimeistä vaihetta kutsutaan päättämiseksi. Yrityksen on syytä pohtia, milloin asiakassuhteesta on aiheellista luopua? Jos yritys kokee, että sen tulee lopettaa asiakassuhde, on erittäin tärkeää varmistaa, että asiakassuhteen päättyminen aiheuttaa mahdollisimman vähän vaurioita. Mikäli asiakas tekee päätöksen asiakassuhteen lopettamisesta, yrityksen tulee selvittää asiakkaan lopettamispäätökseen johtaneet syyt huolellisesti. (Sipilä 1998, 43.)

Mikäli asiakas on kannattamaton, yritys voi pohtia, tuleeko asiakassuhdetta ylläpitää tulevaisuudessa. Kannattamattomat asiakkaat nimittäin vaikuttavat negatiivisesti yrityksen toimintaan ja tulokseen. Kannattavuutta ja asiakaspotentiaalia mittaamaan on kehitetty neljä kenttää sisältävä taulukko. Sen avulla voidaan erotella asiakkaat neljään eri lohkoon: kehitä, muuta, suojele, tulevaisuuden tähdet. Ensimmäiseen kenttään kuuluvien asiakkaiden kohdalla yrityksen tulee lisätä kustannustehokkuuttaan. Asiakas, joka kuuluu puolestaan muutettavien asiakkaiden kenttään, ei ole kannattava asiakas. Tähän kenttään kuuluva asiakas tuo yritykselle kustannuksia mutta ei ole vastaavasti tuottava asiakas. Yleensä tähän kenttään kuuluvien asiakkaiden suhde yrityksen kanssa loppuu. Suojeltavat asiakkaat ovat asiakkaita, jotka yrityksen tulee pitää tyytyväisinä. Nämä asiakkaat halutaan pitää yrityksessä. Tulevaisuuden tähtiin lukeutuvien asiakkaiden tarpeet tulee tyydyttää. Tähän kenttään kuuluville asiakkaille tulee suunnata myyntiä tulevaisuudessa, oikealla hetkellä. (Kiviharju 2008.)

2.11 Määritelmät ja käsitteet

Yritys, joka johtaa asiakkuuksiaan määrätietoisesti, harjoittaa asiakasluokittelua. Lisäksi yritys seuraa asiakasarvoja. Asiakasarvoja voivat olla esimerkiksi liikevaihto ja kannattavuus. (Kiviharju 2008.) Sanotaan, että asiakkaat voidaan jakaa kahteen eri ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvia asiakkaita sanotaan potentiaalisiksi asiakkaita. Nämä asiakkaat eivät ole vielä ostaneet yrityksestä. Toiseen ryhmään kuuluu puolestaan satunnaisasiakkaita ja kanta-asiakkaita. Nämä ovat ostaneet yrityksestä tai ostavat yrityksestä säännöllisesti. Asiakas voidaan luokitella kahdella eri tavalla. Hän voi olla joko satunnainen asiakas tai kanta-

asiakas. (Asiakassuhdemarkkinointi 2009.) Alla käsittelen lyhyesti erilaisia käsitteitä, jotka kuvaavat asiakkaita. Kyseiset käsitteet liittyvät asiakasluokittelun perusteisiin.

2.11.1 Avainasiakas ja kanta-asiakas

Avainasiakas on asiakas, joka tuottaa yritykselle hyvin. (Asiakassuhdemarkkinointi 2009). On tärkeää selvittää avainasiakkaan tunnusmerkkejä, jotta tiedetään, ketkä voidaan luokitella avainasiakkaiksi. Yrityksen tulisi selvittää aluksi, keitä sen asiakkaat ovat ja miten asiakkaat tavoitetaan. Avainasiakkaiden kohdalla tulee myös selvittää, mitä seikkoja asiakkaat arvostavat asiakaskohtaamisissa ja millaisia asiakastapaamisia asiakkailla on jo olemassa. Olennaista on myös vastata kysymykseen: mitä arvoa avainasiakas tuo itse yritykseen? (Asiakkuuksien hallinnalla vauhtia liikevaihtoon 2000.) Kanta-asiakas on asiakas, joka hyödyntää yrityksen tuotteita tai palveluita säännöllisesti. (Asiakassuhdemarkkinointi 2009).

2.11.2 Prospekti ja suspekti asiakas

Prospekti asiakas on asiakas, johon on jo oltu yhteydessä. (Asiakassuhdemarkkinointi 2009). Suspekti asiakas kuuluu yrityksen kohderyhmään. Hän on mahdollinen asiakas. (Asiakassuhdemarkkinointi 2009.) Potentiaalinen asiakas tarkoittaa samaa kuin prospekti asiakas. Tätä voidaan kutsua myös nimityksellä ”ei vielä asiakas”. (Kiviharju 2008.)

2.11.3 Suosittelija

Myös suosittelija luokitellaan asiakkaaksi. Hän suosittelee yritystä muille ja edesauttaa näin osaltaan uusasiakashankintaa. (Asiakassuhdemarkkinointi 2009.) On tärkeää, että yritys mieltää suosittelijan tärkeäksi osaksi toimintaansa. Niin sanottu ”suusta suuhun” tapahtuva tiedottaminen yrityksestä on erinomainen keino erottautua kilpailevista yrityksistä.

3 Nykytilanteen kartoitus

Tutkimusaineisto perustuu kvalitatiiviseen tutkimukseen. Haastattelut koostuivat yhdestätoista, ennalta laaditusta kysymyksestä, joilla pyrittiin kartoittamaan Yritys X:n tämän hetkinen tilanne asiakashallinnon osalta. Kysymykset ovat opinnäytetyöni liitteenä. Aineisto hankittiin haastatteleamalla Yritys X:n toimitusjohtajaa sekä neljää yrityksessä pääsääntöisesti työskentelevää opettajaa. Opettajat valittiin haastateltaviksi sen perusteella, että he tekevät opetustyötä musiikkikoulussa täyspäiväisesti. Heidän lisäksi Yritys X:ssä toimii lukuisa joukko muita opettajia, jotka työskentelevät freelancer-pohjaisesti.

Suoritettuani haastattelut olen käynyt keräämäni aineiston huolellisesti läpi. Olen tarkastellut, onko vastauksissa havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Kerron tutkimuksen kulusta seuraavissa kappaleissa.

Tutkimuksen aikana Yritys X:n toimitusjohtajaa haastateltiin kaksi kertaa. Haastatteluiden lisäksi toimitusjohtajaan oltiin tiiviisti yhteydessä sähköpostitse. Koska toimitusjohtaja vastaa lähes yksinomaan Yritys X:n hallinnosta, suunnittelusta ja johtamisesta, hänen kanssaan käytiin haastattelukysymyksiä tarkasti läpi. Neljän opettajan haastattelukommentit antoivat pohjustusta selvitykselle, millainen Yritys X:n nykytila asiakkuuksien johtamisen osalta on. Toimitusjohtajan haastattelujen avulla saatiin täydennystä nykytilan kartoitukseen, jonka pohjalta alettiin työstää vastauksia tutkimusongelmaan: miten Yritys X:n asiakkuuksien johtamista voitaisiin kehittää.

Kaikille neljälle opettajalle suoritettiin sama kysely. Myös toimitusjohtaja vastasi samaisiin kysymyksiin. Tämän lisäksi toimitusjohtaja sai vapaasti kertoa ajatuksiaan asiakkuuksien johtamisesta. Hänen avullaan tehtiin myös kartoitus Yritys X:n liiketoiminnasta, liikevaihdon oletetusta kasvusta ja yrityksen toimintastrategiasta.

Tutkimuksen suorittaminen sujui mutkattomasti. Yritys X:n toimitusjohtaja oli erittäin yhteistyöhaluinen ja häneltä sai tarvittaessa apua lisäkysymysten tiimoilta. Ennen tutkimuksen aloittamista haastatteluajankohdasta oli sovittu hyvissä ajoin. Myös yrityksen neljä opettajaa vastasivat mielellään kyselyyn.

3.1 Haastattelutulokset

Haastattelutulokset perustuvat Yritys X:n toimitusjohtajan haastattelun sekä neljän yrityksen työntekijän haastatteluihin. Toimitusjohtajan kanssa käytiin vapaamuotoinen keskustelu, jonka pohjana käytettiin liitteenä olevaa kysymyslomaketta. Opettajat vastasivat lyhyesti lomakkeessa esitettyihin kohtiin.

3.1.1 Asiakkuuksien johtamisen määrittely

Yrityksessä tunnetaan osaksi käsite asiakkuuksien johtamisesta. Tutkimukseni mukaan toimitusjohtajalla on suurin tietämys siitä, mitä osa-alueita asiakkuuksien johtamiseen kuuluu. Hän ei osannut määritellä termiä selkeästi, mutta hänelle oli selvää esimerkiksi käsite segmentoinnista, joka on asiakkuuksien johtamiseen kuuluva osa-alue. Hänelle tuli termistä mieleen kanta-asiakkaat, toimenpiteet asiakassuhteiden ylläpitämiseksi sekä reaktiot asiakkailta saatuihin viesteihin. (Toimitusjohtaja X 2009.)

Yrityksen työntekijöille asiakkuuksien johtaminen on terminä vieras. Yritys X:n opettajat eivät ole tulleet ajatelleeksi päivittäisessä työssään asiakkuuksien johtamista, merkitystä ja tarkoitusta. Kyselyn alussa opettajia pyydettiin määrittelemään termi ”asiakkuuksien johtaminen”. Opettajat eivät osanneet kertoa, mitä kyseinen käsite tarkoittaa. He kuitenkin arvostavat asiakaslähtöistä toimintaa ja pitävät tärkeänä toiminnan kehittymistä asiakkaiden ehdoilla ja asiakkailta saatujen kehitysehdotusten pohjalta. (Opettajat 2009.)

3.1.2 Asiakasstrategia, visio ja tavoite

Yrityksellä ei ole selkeää asiakasstrategiaa. Toimitusjohtajalla on erilaisia visioita siitä, millaisen mielikuvan yritys haluaa itsestään välittää. Yritys haluaa olla avoin kaikille, jotka haluavat oppia uutta. Yrityksessä vallitsee vapaus valita eri musiikkityylien ja eri instrumenttien välillä. Jokainen asiakas määrittää itselleen tavoitteet ja lähtökohdat opiskelulle. Oppilas voi harrastaa erittäin tavoitteellisesti musisointia ja suorittaa musiikkitutkintoja. Vastaavasti oppilas voi harrastaa musiikkia vastapainona opiskelulle ja työlle. Yrityksen tavoitteena on olla trendikäs ja nuorekas. Yritys haluaa viestiä omaavansa asennetta, toimivansa oppilaslähtöisesti ja olevansa rento paikka harrastaa musiikkia. (Toimitusjohtaja X 2009.)

3.1.3 Asiakaskohtaamiset ja asiakaskokemukset

Tärkein kohtaamiskanava yritykseen on oppilaan ja opettajan välinen tapaaminen. Nämä tapaamiset ovat erittäin tärkeitä väyliä kohdata asiakas, sillä kyseessä on palveluita tuottava yritys. Mikäli kohtaaminen ei toimi, se saattaa olla vaikeaa korjata. Asiakkaat saavat yhteyden opettajaansa sekä toimitusjohtajaan puhelimitse. Myös yrityksen Internet - sivujen kautta pystyy lähettämään viestejä. Lisäksi opettajilla on omat sähköpostiosoitteensa. (Toimitusjohtaja X 2009.)

Yritykseen tulee harvakseltaan reklamaatioita. Yleisin tapa lähettää reklamaatio yritykseen on sähköposti. Kaikki reklamaatiot käsitellään, ja niihin vastataan. Usein asiakkaan ongelman kuunteleminen ja pahoittelu auttavat. Mikäli reklamaation tekijänä on oppilaan vanhempi, hänelle tarjotaan mahdollisuutta tulla keskustelemaan ongelmasta kasvotusten tai vastaavasti seuraamaan oppitunneille. Useimmat reklamaatiot koskevat lukukausimaksuja. Vaikka asiakas päättäisi asiakkuutensa ennen lukukauden loppumista, hän on silti sitoutunut maksamaan kyseisestä lukukaudesta. Yritys tarkistaa lukukausikohtaiset hintansa säännöllisesti. Hintojen korottaminen ei ole aiheuttanut sen suurempia reklamaatioita. (Toimitusjohtaja X 2009.)

Yrityksessä on tehty asiakastyytyväisyyskysely noin vuosi sitten. Kyselyyn ei oltu kuitenkaan tyytyväisiä vähäisen vastaajamäärän vuoksi. Kyselyssä tiedusteltiin tuntemuksia musiikkikoulussa opiskelusta, oppitunneista ja nettisivujen toimivuudesta. Asiakkaat saivat täyttää yrityksen aulassa olevan kyselylomakkeen. Kyselyyn oli mahdollista vastata myös Internetissä. Kuitenkin vain noin 15 prosenttia asiakkaista vastaasi kyselyyn. Kyselystä saadut tulokset olivat positiivisia, vaikkakaan niitä ei voida pitää täysin luotettavina vähäisen vastaajamäärän takia. (Toimitusjohtaja X 2009, Opettajat 2009.)

3.1.4 Asiakkaiden segmentointi

Kuten jo aiemmin kuvasin, yritys ei segmentoi asiakkaitaan suunnitelmallisesti. Segmentoinniksi luetaan asiakkaiden jakaminen ryhmiin eri oppiaineiden perusteella. Asiakkaita ei kuitenkaan luokitella avain-, -kanta ja potentiaalinen asiakkaiksi. Oppilaiden asuinpaikat ovat tiedossa yhteystietojen osalta, mutta oppilaita ei segmentoida asuinpaikkojen mukaan. Ikää voidaan pitää yhtenä segmentoinnin kriteerinä, muttei ikäjakaumiakaan seurata suunnitelmallisesti. (Toimitusjohtaja X 2009, Opettajat 2009.)

3.1.5 Asiakaskannattavuuden tarkastelu

Yritys ei seuraa asiakkaiden tuomia rahavirtoja. Toimitusjohtajalla on muistinvaraista tietoa niistä asiakkaista, jotka ovat yritykselle taloudellisesti kannattavia. Asiakkailta saatuja rahavirtoja tai asiakkaiden kannattavuusvertailuja ei kuitenkaan seurata järjestelmällisesti. (Toimitusjohtaja X 2009, Opettajat 2009.)

Yritys X:n tapauksessa kannattamattomaksi asiakkaaksi ei mielletä asiakasta, joka tuo yritykseen enemmän kuluja kuin tuloja. Koska kyseessä on palvelualan yritys, jolla on kiinteät lukukausimaksut, voidaan ajatella, että kaikki asiakkaat ovat yritykselle kannattavia. Asiakkaan aiheuttamat kustannukset eivät synny kuitenkaan ainoastaan musiikkituntien pitämisestä. Mikäli asiakas on tiiviisti yhteyksissä yritykseen ja vie paljon yrityksen aikaa ja resursseja, voidaan puhua asiakkaasta, joka synnyttää enemmän kustannuksia kuin tuottoja. Haastatteluiden perusteella ilmeni, että yrityksessä erotettiin aikaa vievät asiakkaat niin sanotuista ihanne asiakkaista. Ihanne asiakas määriteltiin ahkeraksi opiskelijaksi, joka ostaa yrityksestä paljon eri palveluita, kuten soittotunteja ja bänditunteja. Musiikin teorian perusteiden opettaminen sisältyy lukukausimaksuun. Teoriatunneille osallistuminen kertoo asiakkaan motivaatiosta musiikin harrastamisen suhteen. Tällaisella asiakkaalla on itsellään motivaatio ja halu käydä musiikkikoulussa. Yrityksen myymien palveluiden hinnat ovat kiinteät. Asiakas, joka käyttää mahdollisimman monia palveluita, tuo yritykseen eniten rahavirtaa. (Toimitusjohtaja X 2009, Opettajat 2009.)

3.1.6 Asiakastiedot

Yritykseltä puuttuu selkeä ja johdonmukainen asiakastietojärjestelmä. Opettajilla on tietoa asiakkaistaan, mutta tiedot perustuvat lähinnä yhteystietoihin ja kokemuksen kautta syntyneisiin päätelmiin. Toimitusjohtajalla on valtavasti tärkeää tietoa asiakkaistaan, mutta tieto on lähinnä muistinvaraista tietoa. Tällä hetkellä yrityksellä on käytössään tietojärjestelmä, joka sisältää asiakkaiden yhteystiedot sekä tiedot siitä, mitä instrumenttia asiakas harrastaa. Tietojärjestelmään merkitään, koska asiakas on tullut yritykseen, ja kuka häntä opettaa. Nykyinen tietojärjestelmä on kuitenkin osoittautunut toimimattomaksi eikä sitä ole pystytty hyödyntämään päivittäisessä työssä teknisten ongelmien takia. Toimimaton tietojärjestelmä ei ole ollut työkaluna asiakkuuksien johtamisessa. Tietojärjestelmään ei ole myöskään dokumentoitu erityistä tietoa asiakkaista. Opettajat eivät käytä tietojärjestelmää apuna työssään vaan he kirjoittavat omia muistiinpanojaan oppituntien yhteydessä. Nykyiseen tietojärjestelmään ei ole pystytty dokumentoimaan asiakkaiden yhteystietojen ohella juuri mitään muuta. (Toimitusjohtaja X 2009, Opettajat 2009.)

Yrityksen toimitusjohtaja käsittää asiakastietojärjestelmien tärkeyden. Tietojärjestelmiä ei pystytä tällä hetkellä hyödyntämään työvälineenä, sillä kyseinen järjestelmä ei ole toimiva. Tietojärjestelmien osalta tärkeänä raportoitavana seikkana yrityksessä pidetään asiakkaan yhteystietoja sekä tietoja asiakkaan ostamista palveluista. Opettajat eivät hyödynnä asiakastietojärjestelmiä osana toimintatapaansa, vaikka heillä onkin mahdollisuus siihen. Tietojärjestelmät eivät sisällä yksityiskohtaista tietoa asiakkaista. (Toimitusjohtaja X 2009, Opettajat 2009.)

Opettajat eivät ole tietoisia oppilaidensa sukulaissuhteista tai muista harrastuksista. Näitä ei myöskään päivitetä tietojärjestelmään. Asiakkaan ilmoittautuessa oppilaaksi hän täyttää kaavakkeen, jossa kysytään tietoa sukulaissuhteista. Tämä tieto jää pääosin toimitusjohtajalle, mutta tietoa ei kuitenkaan hyödynnetä myöhemmin esimerkiksi markkinoinnin osalta. (Toimitusjohtaja X 2009, Opettajat 2009.)

3.1.7 Asiakkuuden elinkaari ja referenssiarvo

Yritys X ei juuri käytä resursseja mainostamiseen. Suuret asiakasmäärät ovat syntyneet suosittelijoiden toimesta. Yrityksen ovet ovat avoinna kaikille halukkaille, mutta ilmaisia tutustumispäiviä ei ole tarvetta järjestää. Yrityksessä ei seurata asiakkaiden mahdollista suosittelija arvoa. Yrityksen toimitusjohtaja tietää, että lähes kaikki yrityksen uudet asiakkaat tulevat suosittelijoiden kautta. Yritys on aikoinaan mainostanut toimintaansa muun muassa kouluilla ja yleisillä ilmoitustauluilla. Tällä hetkellä yrityksen ei ole tarvetta

mainostaa suuresti, sillä yrityksen referenssiarvon tiedetään olevan suuri. Uusia asiakkaita tulee yritykseen myös Internet-sivujen kautta. (Toimitusjohtaja X 2009.)

Tietojärjestelmistä nähdään, milloin asiakas on aloittanut opiskelun musiikkikoulussa. Asiakassuhteen pituutta ei kuitenkaan seurata. Yrityksessä ei nähdä tarvetta asiakassuhteiden keston seuraamiseen. Toimitusjohtajalla on muistinvaraista tietoa siitä, että asiakkaiden vaihtuvuus yrityksessä on melko vähäistä. Toisaalta yrityksessä arvostetaan asiakassuhteen pituutta. Asiakkailta saapuvien kehittämisideoiden suosiminen ja asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen kertovat, että asiakkuuksien johtamisen osa-alueita voidaan havaita yrityksen toiminnassa. Yritys ei selkeästi segmentoi asiakkaitaan. (Toimitusjohtaja X 2009, Opettajat 2009.)

4 Kehitysehdotukset

Käyn tässä luvussa läpi laatimani kehitysehdotukset Yritys X:lle. Ehdotukset on työstetty suoritettujen haastatteluiden perusteella ja niiden runkona käytetään opinnäytetyön alussa olevaa teoriaosiota. Kehitysehdotusten tarkoituksena on vastata kysymykseen, miten Yritys X:n tulee kehittää asiakkuuksien johtamista.

4.1 Asiakkuusstrategian ja asiakasvision määrittäminen

Haastattelujen perusteella selvisi, ettei yrityksessä osattu selittää asiakkuuksien johtamisen termiä. Yrityksen henkilöstö pitää kuitenkin tärkeinä osa-alueina asiakaslähtöistä toimintaa sekä asiakaslähtöistä kehittymistä. Yrityksen toimitusjohtaja mieltää asiakkuuksien johtamisen liittyvän segmentointiin. Näin ollen yrityksen henkilöstöllä on kuitenkin osittainen käsitys asiakkuuksien johtamisesta. Yrityksen tulee tavoitella asiakkuuksien kehittämistä. Kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja seurattavaa. Asiakkuuksien kehittäminen on kuitenkin mahdotonta, mikäli yrityksellä ei ole olemassa selkeää asiakkuusstrategiaa. Yritys X:n tulisi ensimmäiseksi määritellä itselleen strategia asiakkuuksien johtamiselle. Yritys X:n tulee määritellä selkeästi ne keinot, joiden avulla se luo asiakkailleen lisäarvoa. Kun nämä lisäarvoa tuottavat keinot ovat selkeitä, on helpompaa keskittyä asiakkuuksien johtamiseen syvällisemmin.

Yritys X:n luomaa tavoitemielikuvaa sekä asiakasvisiota tulee täsmentää. Haastatteluissa selvisi, että yrityksellä on paljon näkemyksiä ja ajatuksia siitä, millaisen kuvan se haluaa itsestään luoda asiakkaiden mieleen. Yrityksen visiona on olla musiikkikoulu, jonne päästäkseen ei tarvitse osallistua pääsykokeisiin. Yrityksessä halutaan viestittää kuvaa asiakaslähtöisestä ja iloisesta musiikkikoulusta, joka haluaa kehittyä asiakkaiden ehdoilla.

Yrityksen tulisi kuitenkin kiteyttää tavoitemielikuvansa sekä yrityksen arvot selkeästi ja ytimekkäästi.

Jotta asiakasvisiota voidaan tarkentaa, tulee yrityksen selkeyttää itselleen myös asiakastavoite: millaisen asiakaskannan yritys haluaa itselleen? kuinka paljon uusia asiakkaita yritys tavoittelee? riittävätkö yrityksen resurssit lisääntyvään asiakasmäärään? Yrityksen visiona on olla ”ovet avoinna kaikille”. On kuitenkin tärkeää, että yritys selkiyttää, halutaanko saada aikaan liikevaihdon kasvua olemassa olevien asiakassuhteiden kehittämisen kautta vai kenties uusien asiakkaiden hankkimisen avulla. Yrityksen on hyvä suorittaa asiakkaiden jakaminen neljään osaan: suojeltavat, kehitettävät, muutettavat ja tulevaisuuden tähdet.

Tässä kohti yrityksen tulee myös tarkastella olemassa olevaan asiakkaaseen kohdistuvia kuluja ja vastaavasti asiakkaan mukanaan tuomia tuloja. Tämän seuraaminen onnistuu aktiivisella tietojärjestelmien hyödyntämisellä. Tulee harkita, onko yrityksen kannalta parempi sanoa asiakkaan vaatimukseen ”ei” ja tulisiko tällaisia asiakkuuksia korvata uusilla, potentiaalisilla asiakkailla. Kuten jo aiemmin todettiin, yrityksellä on kiinteät lukukausimaksut, joten Yritys X:n tapauksessa ei voida puhua kannattamattomista asiakkaista. On kuitenkin olemassa asiakkaita, jotka vievät suuren osan henkilökunnan ajasta. Yritys X:n on tärkeää alkaa seurata asiakkaiden mukanaan tuomaa rahavirtaa. Asiakkaan synnyttämät tulot ovat keino mitata asiakassuhteen kannattavuutta tilanteessa, jossa asiakas kuluttaa huomattavasti yrityksen resursseja. Yritys X palkitsee vuosittain stipendeillä uskollisia asiakkaitaan ja pitää huolta näin asiakassuhteiden säilymisestä. Yrityksen on hyvä tiedostaa, että liikevaihdon kasvaminen vaatii aktiivista asiakkuuksien seuraamista. Kun yritys on määritellyt tavoitteensa asiakaskannan kehityksen suhteen, selkiyttänyt asiakasvision sekä tavoitemielikuvan itsestään asiakkaille, on myös asiakkuusstrategian työstäminen helpompaa.

Asiakastavoite, visio ja strategia tulee päättää toimitusjohtajan taholla. Koska toimitusjohtaja tiedostaa yrityksen taloudellisen kannattavuuden, tilikauden tulokset ja odotetun budjetoinnin, on tärkeää, että hän määrittelee yllä olevat käsitteet selkeiksi. Tämän jälkeen henkilöstö tulee tehdä tietoiseksi siitä, millaisen kuvan yritys haluaa itsestään luoda ja millaisia muutoksia asiakaskannassa on odotettavissa. Toimitusjohtajan tulee selventää henkilöstölle, että asiakkaan tavoite on samalla yrityksen tavoite (Selin&Selin 2005, 101.)

Yrityksen tulee myös alkaa seurata asiakassuhteiden pituutta. Kuten teoriaosiossa ilmeni, uusien asiakkaiden hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhojen asiakkuuksien säilyttäminen. Koska yritys ei varsinaisesti keskity uusasiakashankintaan, tulee jo olemassa olevia asiakassuhteita tarkastella ja ylläpitää suunnitelmallisesti.

4.2 Asiakaskohtaamisten kehittäminen ja asiakaskokemusten luominen

Palveluita tarjoavassa yrityksessä asiakastilanteet ja asiakaskohtaamiset korostuvat entisestään. Palveluista saatava palaute on eri lailla käsiteltävissä ja korjattavissa kuin tuotteista saatava palaute. Tämän vuoksi asiakaskohtaamisiin tulee panostaa entistä enemmän.

Haasteena palvelualan yrityksessä on asiakkuuksien johtamiseen kuuluvan odotukset ylittävän asiakaskokemuksen tarjoaminen. Vaarana on, että oppilaan ja opettajan välinen vuorovaikutussuhde ei toimi. Yritys X:n tapauksessa pääsääntöinen kohtaamiskanava asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä on tapaaminen. Mahdolliset epäonnistuneet asiakaskokemukset voidaan mahdollisesti välttää, kun asiakassuhteen alussa selvitetään, millainen asiakkaan omaama pelko voi olla esteenä hyvän vuorovaikutussuhteen kehittymiselle.

Haastattelujen pohjalta ilmeni, että yritys haluaa kehittyä asiakkaiden ehdotusten pohjalta. Yrityksessä suoritettiin vuosi sitten asiakastyytyväisyyskysely, joka jäi kuitenkin vastaajamäärältään suppeaksi. Ongelmaksi osoittautui kyselylomakkeen laajuus. Ehdotukseni on, että yritys kartoittaisi asiakkailtaan seikkoja, joissa toivotaan kehitystä. Yritys voi laatia lyhyen kyselylomakkeen, joka on vaivatonta täyttää samalla kun odottaa oman soittotuntin alkamista. Samainen kysely voidaan lähettää myös sähköisesti asiakkaille tai heidän vanhemmilleen. Suurin osa oppilaista on lapsia tai nuoria, joiden harrastamiseen vaikuttaa osaltaan vanhempien toiminta. Vanhemmat kuljettavat lapsiaan soittotunneille ja odottavat soittotuntien loppumista. Myös lukukausimaksut maksetaan vanhempien toimesta. Yritys voisi kartoittaa kyselyllä vanhempien ja lasten mieltymyksiä soittotuntien ja orkesterien ajankohtiin. Vaikka Yritys X toimii jo nyt asiakaslähtöisesti sovittaessa soittotuntien ajoista, kyselylomake auttaisi yritystä suunnittelemaan yhteisten oppituntien, kuten musiikkitiedon, ajankohtien kartoitusta pitkällä aikavälillä. Kysely voisi sisältää myös kysymyksiä musiikkikoulun kontaktipinnasta eli miljööstä, yleisestä viihtyvyydestä ja henkilökunnan tavoittamisen helppoudesta. Kyselyssä voisi olla lisäksi vapaata tilaa asiakkaiden omille ideoille, kehitysehdotuksille ja palautteelle. Ehdotukseni on, että tällaisia kyselyitä suoritettaisiin säännöllisin väliajoin. Näin ollen pystyttäisiin kartoittamaan asiakkaiden toiveita esimerkiksi tuntien ajankohtien suunnittelussa. Aktiivinen yhteydenpito oppilaiden vanhempiin ja oppilaisiin lisäisi monikanavaisuutta. Myös erilaisten tukijärjestelmien, kuten kotiin vietävien mainosten ja tiedotteiden lisääminen olisi suotavaa. Asiakastyytyväisyysjohtamisen periaatteen mukaisesti kaikki henkilöt, jotka ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, ovat yrityksen asiakkaita. Näin ollen oppilaiden vanhempien ja yrityksen välinen vuorovaikutus on erittäin tärkeää.

Kuten haastatteluissa selvisi, yritys on kerran aiemmin suorittanut asiakastyytyväisyyskyselyn oppilaille. Haasteeksi osoittautui vastaajamäärän niukkuus. Uskoisin, että oikein laadittu, melko suppea ja helposti täytettävissä oleva haastattelulomake, jonka avulla on mahdollisuus vaikuttaa käytännön toimivuuteen ja jopa oman arjen sujuvuuteen motivoisi vastaamaan. Toimitusjohtaja olisi myös valmis arpomaan vastaajien joukosta palkinnon saajan. Palkintona voisi olla jokin tuote tai alennus jostakin yrityksen palvelusta.

4.3 Segmentoinnin käyttöönotto

Kehitysehdotukseni on, että yritys selkiyttäisi segmentoinnin käsitettä ja jakaisi sen perusteella asiakkaat luokkiin. Haastatteluissa ilmeni, että toimitusjohtaja on osaksi segmentoinut asiakkaita mielessään. Nyt tämä tulisi vielä syöttää osaksi tietojärjestelmiä ja yrityksen tapaa toimia ja tuottaa tulosta. On tärkeää, että yritys ei tarjoa ”kaikkea kaikille” vaan erottaa selkeästi eri segmentit toisistaan. Koska yritys saa liikevaihtonsa suoraan asiakkaiden maksamista lukukausimaksuista, asiakkaiden johtaminen ja asiakashallinta on yritykselle selkeä kilpailuvaltti.

Demografisten tekijöiden perusteella on helppoa jakaa oppilaita ryhmiin. Muutaman vuoden ikäisille on tarjolla musiikkileikkikoulutoimintaa, koululaisille yksityistunteja ja ryhmätunteja. Kiinnostuksen mukaan tiettyyn segmenttiin kuuluvat voivat osallistua musiikinteorian opetukseen sekä orkesteri - ja bänditoimintaan.

Asiakkaita voitaisiin segmentoida iän lisäksi myös asuinpaikan, rahavirran ja asenteen mukaan. Segmentoinnin perusteella voi olla myös asiakkaan elämänvaihe. (Ylikoski 1999, 49-51, 54.) Aluksi harjoitellaan soittimen perustaitoja. Kun soittotaito kehittyy, siirrytään astetta vaativampiin kappaleisiin sekä mahdollisten soittotutkintojen suorittamiseen. Myös musiikkityyliä voidaan pitää segmentoinnin perustana. Osa oppilaista soittaa klassista musiikkia, osa keskittyy pop, jazz ja rock tyyliin. Kun asiakkaita jaetaan eri segmentteihin musiikkityylien pohjalta, on helppoa suunnitella uusia palveluita ja tuotteita vastaamaan kunkin segmentin tarpeita. On myös mahdollista, että asiakas harrastaa useita erityyppisiä musiikkilajeja. Tällöin hän voi kuulua useampaan kuin yhteen segmenttiin.

Segmentoinnin yhteydessä voidaan puhua myös asiakkaiden mukanaan tuomasta potentiaalista. On tärkeää tietää, onko asiakkaalla esimerkiksi nuorempia sisarusia, joista mahdollisesti saadaan uusia asiakkaita yritykseen. Ilmoittautumiskaavakkeen yhteydessä saatu tieto mahdollisista sisarusista tulisi merkitä tietojärjestelmiin. Eri-ikäisille sukulaisille suunnattuja palveluita olisi täten helppo mainostaa säännöllisin väliajoin. Mainostaminen voisi tapahtua esimerkiksi sähköisesti. On nimittäin tärkeää, että yritys tunnistaa mahdolliset

tulevaisuuden tähti asiakkaat. Pitämällä ajan tasalla olevaa tietoa mahdollisista uusista asiakkaista yritys luo itselleen keinon tarkastella uusia, kannattavia asiakkuuksia.

Vaikka asiakkaita ei virallisesti lueteltaisi avain, - kanta ja potentiaalinen asiakkaiksi, olisi hyvä, että yrityksen johdolla olisi tiedossa asiakkaiden luokittelun perusteet. Opettajat voivat tehdä oppilaistaan alla olevan esimerkin mukaisen SWOT-analyysin. Analyysi on segmentoinnin työkaluna.

Asiakkaan toimintaympäristön ja tulevaisuuden tarjoamat	Vahvuudet (S) Asiakas A on hyvä soittamaan viulua.	Kehittämiskohteet (W) Asiakas A:n tulee kehittää ryhmässä soittamisen taitoa
Mahdollisuudet (O) Asiakas A:lla on mahdollisuus vaihtaa halutessaan toiseen musiikkioppilaitokseen	Hyödynnä: Asiakas A on ahkera ja harjoittelee kovasti.	Korjaa/kehitä: Yritys X:n tulee kehittää tarjoamaansa asiakaspalvelua entistä asiakaslähtöisemmäksi. Koska Asiakas A on ollut tunnollinen oppilas, hän pääsee ensimmäiselle musiikkileirilleen -20 % alennuksella.
Uhkatekijät (T) Asiakas A ei pysy tahdissa soittaessaan ryhmän kanssa.	Varaudu/ennakoi: Varaudutaan, että ryhmäsoittoa joudutaan harjoittelemaan ja asiakasta kannustetaan yrittämään.	Torju/vältä: Varotaan, ettei asiakkaalta vaadita aluksi liikaa ryhmäopetuksen suhteen.

Taulukko 2: SWOT

(Selin&Selin 2005, 146.)

Tulevaisuuden kannalta on myös tärkeää ylläpitää tietoja suspekteista ja prospekteista asiakkaista. Mikäli yritys kokee tavoitteekseen uusien asiakkaiden hankkimisen, on asiakkaita helpompi kontaktoida, kun on olemassa valmiit tiedot uusista, mahdollisista asiakkaista. Ehdotan, että yritys keräisi tiedot suspekteista ja prospekteista asiakkaista. Näitä tietoja voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa, mikäli uusasiakashankinta on yritykselle tuolloin ajankohtaista.

Yrityksen haasteina voidaan mielestäni pitää Mattisen (2006, 166-167) esittelemiä kolmea osiota. Tiedosta tietämykseen vaiheessa Yritys X:ssä tulisi tehdä asiakkuuksien aktiivisesta johtamisesta selkeä tapa ajatella. Tietämyksestä osaamiseen vaiheessa toimitusjohtajan

avulla tulisi laatia käytännön mallit sille, miten yrityksen koko henkilökunta muokkasi toimintaansa asiakkuuksien johtamisen näkökulmat huomioivaksi. Yrityksellä tulee olla selkeä visio ja selkeät arvot, joiden puitteissa asiakkuuksia hallitaan. Koska yrityksessä on kattavasti henkilökuntaa, on todella tärkeää liiketoiminnan kehittymisen kannalta, että nämä visiot ja arvot ovat kaikkien tiedossa. Selkeät päämäärät asiakkuuksien hoitamisessa synnyttävät tulosta. Viimeisessä vaiheessa, osaamisesta tekemiseen, yhdessä määritellyt arvot ja visio muutetaan käytännön toiminnaksi.

4.4 Asiakastiedot ja niiden hyödyntäminen

Opinnäytetyöni tarkoitus ei ole suunnitella tai luoda Yritys X:lle asiakastietojärjestelmää. On kuitenkin tärkeää, että yritys tiedostaa asiakastietokantojen tärkeyden ja merkityksen. Tiedot asiakkaista ovat lähinnä yksittäisten opettajien muistissa. Asiakkaiden yhteystietoja tarvitaan toki laskutuksessa, aikataulujen muuttuessa sekä asiakasmääriä tilastoidessa. Ilman ajan tasalla olevaa asiakastietojärjestelmää on kuitenkin todella hankala toimia.

Asiakkuuksia pystytään johtamaan onnistuneesti ja tuloksellisesti, kun yrityksellä on järjestelmällistä ja ajan tasalla olevaa tietoa asiakkaista. (Hellman, Peuhkurinen&Raulas 2005, 17.) Kehitysehdotukseni on, että yrityksessä aletaan kerätä ja ylläpitää asiakastietoja. Asiakkaiden yhteystiedot tulee olla kaikkien saatavilla. Mikäli opettaja estyy tulemasta töihin, voidaan yrityksessä tarkistaa asiakkaan yhteystiedot tietojärjestelmästä ja kontaktoida asiakasta. Olisi hyvä, mikäli asiakas voisi peruuttaa osallistumisensa soittotunnille Internetin kautta. Jos asiakas joutuu olemaan lyhyellä varoitusajalla poissa musiikkitunnilta, on hyvä toki ilmoittaa asiasta puhelimitse.

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että kaikki palaute kirjataan järjestelmiin ja niitä hyödynnetään toimintaa suunniteltaessa. Mikäli asiakas kulkee asiakkuuden elinkaaren loppuun eli asiakassuhde hiipuu ja loppuu, tietojärjestelmien kautta voidaan pohtia, miksi asiakkuus loppui. Kun tietojärjestelmistä voidaan tarkastella yleisimpiä syitä asiakkuuksien loppumiseen, niihin osataan varautua ja asiakkuuden elinkaari voidaan lopettaa tyylikkäästi.

Yritys X:n tulee kirjata tarkat tulostiedot asiakkaista järjestelmiinsä. Tulostiedot toimivat myös pitkällä aikavälillä tapahtuvassa suunnittelussa ohjeistuksena. Tulostiedoista nähdään asiakkaaseen kohdistetut myynnit ja asiakkaan mukanaan tuomat tulot. (Pöllänen&Rope 1998, 113-115.) Koska asiakkaalla on mahdollisuus ostaa yrityksestä monia eri palveluita ja osallistua yrityksen järjestämille, maksullisille leireille ja kursseille, asiakkaat tuovat yritykseen erisuuruisia tuloja.

Kokemustiedoista nähdään asiakassuhteen historiatiedot, voidaan niiden avulla päivittää tulostietoja. Näin ollen voidaan suunnitella, miten asiakasta saataisiin sitoutumaan yritykseen vielä enemmän. Asiakas käy soittotunneilla ja kehittyy jatkuvasti. Hänelle voidaan tarjota musiikkikursseille osallistumista tai orkesteritoimintaa. On myös syytä harkita, palkitaanko uskollinen asiakas mahdollisen stipendin lisäksi jollain lisäedulla. Lisäetuja voivat olla esimerkiksi tarjoukset osallistua musiikkileireille tai yrityksen logolla varustettu t-paita. Tämä sitouttaa asiakasta yritykseen ja osaltaan lisää yrityksen tuloksen syntyä.

5 Tutkimuksen tarkastelu

Opinnäytetyön tekeminen sujui aikataulun mukaan. Valitsemani aihe oli mielenkiintoinen, ja siitä löytyi runsaasti kirjallista tietoa. Yritys X oli erittäin yhteistyöhaluinen. Toimitusjohtaja X kannusti minua työssäni ja auttoi tarvittaessa vastaamalla lisäkysymyksiin. Myös Yritys X:ssä työskentelevät opettajat suhtautuivat opinnäytetyöhöni mielenkiinnolla, ja he vastasivat kyselyyni hyvin.

5.1 Keskeiset tulokset

Asiakkuuksien johtamisen käsite oli uusi Yritys X:n henkilöstölle. Kyseistä termiä ei osattu määritellä selkeästi. Yrityksen visioksi miellettiin olla kaikille avoin musiikkikoulu. Haastattelujen perusteella ilmeni, että visiota ja asiakasstrategiaa tulee selkiyttää. Yritys X:ssä arvostetaan asiakastyytyväisyyttä. Henkilökunta oli kiinnostunut asiakkaiden antamasta palautteesta. Toimitusjohtaja oli laatinut asiakastyytyväisyyskyselyn vuosi sitten.

Yritys X ei segmentoi asiakkaita selkeästi. Asiakkaita ei jaeta ryhmiin tai luokkiin. Myöskään asiakkaiden mukanaan tuomaa rahavirtaa ei seurata järjestelmällisesti. Yrityksessä on käytössä asiakastietojärjestelmä, joka on osoittautunut tehottomaksi. Yritys X tarvitsee toimivan menetelmän, jonka avulla kerätä asiakastietoja ja jonka kautta ylläpitää tietojen saatavuutta henkilökunnalle.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä vastaukset haastattelukysymyksiin kerättiin yrityksessä vakituisesti työskenteleviltä opettajilta sekä toimitusjohtajalta. Luotettavuutta voidaan kritisoida mahdollisesti siitä syystä, että haastattelussa ei huomioitu yrityksessä freelancer-pohjaisesti työskenteleviä opettajia. Heidät jätettiin haastattelujen ulkopuolelle siitä syystä, että pienien tuntimääriensä takia heidän ei uskottu vaikuttavan oleellisesti yrityksen nykytilan kartoittamiseen. Mielestäni tutkimuksessa oli hyödyllisempää keskittyä

yrittäjien vakituisten työntekijöiden ja toimitusjohtajan haastatteluihin, sillä he ovat avainasemassa asiakkuuksien hallinnan kehittämisen osalta.

Yritys X:n asiakkuuksien johtamista ja siinä tapahtuneita muutoksia voidaan tarkastella säännöllisin väliajoin ja kartoittaa näin yrityksen sen hetkistä nykytilaa. Tällöin voidaan havaita myös mahdolliset muutokset ja kehityksen asiakkuuksien johtamisen osalta.

Lähteet

Haastattelut

Toimitusjohtaja X. 2008. Toimitusjohtajan haastattelu 26.1.2009.

Toimitusjohtaja X. 2009. Toimitusjohtajan haastattelu 10.3.2009.

Opettajat 2009. Opettajien haastattelu 6.3.2009.

Kirjallisuus

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

Hellman, K., Peuhkurinen, E., & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen - kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. 1. painos. Helsinki: WSOY.

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

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Gummerus Kirjapaino.

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

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Luentomateriaali

Kiviharju, P. 2008. Opintojakson 00513 Power Point-luentomateriaali.

Hirvikorpi, H. 2005. Asiakas on pääomaa. Ekonomilehti 9. Luentomateriaali.

Sähköiset lähteet

Asiakkuuksien johtaminen 2008. Luettu 25.1.2009

https://noppa.tkk.fi/noppa/kurssi/rak-63.3250/materiaali/v_luento_asiakkuuksien_johtaminen_14.10.2008.pdf

Asiakassuhdemarkkinointi 2009. Luettu 18.1.2009

<http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1assuhde.htm>

Haataja, M. & Honkanen, J. 2008. Asiakastieto on viisasta ottaa strategiaan. Kauppalehti. Luettu 21.2.2009

<http://www.talouselama.fi/sivullinen/article168239.ece>

Karkkila, H. 2009. Asiakaskannattavuus. PlusBox yritysvalmennus. Luettu 22.2.2009

<http://www.plusbox.fi/koaskan.html>

Muukkonen, H. 2008. Hyvään palveluun kuuluu hyvä hinta. Kauppalehti. Luettu 21.2.2009

<http://www.talouselama.fi/uutiset/article170457.ece>

Sorjonen, M. 2006. Asiakas tulee virastoon ongelmiseen ja tunteineen. Luettu 19.2.2009

<http://www.kotus.fi/index.phtml?s=1294>

Storbacka, K. 2000. Asiakkuuksien hallinnalla vauhtia liikevaihtoon. Luettu 25.1.2009

http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/KyselytJatkuvapar/2205_ASIAKAS_CRM.pdf

Tuotemarkkinointi 2009. Luettu 12.3.2009

<http://www.qw.fi/palvelut/qwconsulting/tuotemarkkinointi/>

Taulukot

Taulukko 1: SWOT	(Selin&Selin 2005, 146.)	19
Taulukko 2: SWOT	(Selin&Selin 2005, 146.)	37

LIITE

Kysymyslomake	45
---------------------	----

Liite 1:

Kysymyslomake

1. Miten määrittelet termin asiakkuuksien johtaminen?
2. Miten ylläpidät tietoa asiakkaistasi? Onko tieto asiakkaista muistinvaraista, vai raportoitko asiakastiedot tietojärjestelmään/omiin muistiinpanoihin?
3. Millaista tietoa sinulla on asiakkaistasi? Ovatko tiedossasi faktatiedot (nimi, ikä, yhteystiedot) vai kenties muuta tietoa (perhe, muut harrastukset)?
4. Seuraatko asiakassuhteissa seuraavia:
 - asiakassuhteen pituutta?
 - asiakastyytyväisyyttä?
 - asiakkaan tuomaa rahavirtaa?
 - asiakkaan mahdollisuutta suositella yritystä toisille?
5. Miten asiakas voi lähestyä yritystä?
 - Millaisia kohtaamiskanavia yrityksen ja asiakkaan välillä on?(vierailut yritykseen, vapaa tutustumiskäynti, puhelinsoitot, Internet, sähköposti, mainonta)
6. Millaisia asiakkaita yritys pitää itselleen tärkeinä? Millaisia asiakkaita yritykseen halutaan? Voiko yritys vaikuttaa siihen, millaisia sen asiakkaat ovat?
7. Onko yrityksellä kannattamattomia asiakkaita?
8. Millaisen mielikuvan yritys luo itsestään asiakkaille? Pyrkiikö yritys luomaan tietynlaisen tavoite mielikuvan asiakkaille itsestään?
9. Miten reklamaatiot hoidetaan yrityksessä - mikäli reklamaatioita tulee? Jos reklamaatioita ei ole tullut, miten ne hoidettaisiin, jos niitä tulisi?
10. Pyrkiikö yritys kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin?
11. Segmentoiko yritys asiakkaita? Jos segmentoi, niin millaisin kriteerein?