

PALVELUTARJOOMAN ERILAISTAMINEN ASIAKKUUDENHALLINNAN OSANA

Case: Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Jenni Somerkoski

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

SOMERKOSKI, JENNI:

Palvelutarjooman erilaistaminen asiakkuudenhallinnan osana
Case: Yritys X

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 50 sivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä keskitytään erilaistetun palvelutarjooman luomiseen osana yrityksen asiakkuudenhallintaa. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantoyrityksen tietyille rajatulle asiakaskunnalle erilaistettu palvelutarjooma tuotekehitysprosessia varten. Tavoitteena on kehittää palvelutarjoomaa siten, että se tukee mahdollisimman hyvin yrityksen strategisia tavoitteita, kuten kannattavuuden parantamista sekä johtavan markkina-aseman ylläpitoa.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsitellään aluksi asiakkuudenhallintaa ja sen merkitystä yrityksen liiketoiminnassa. Tarkoituksena on tuoda esiin asiakkuudenhallintaan liittyviä eri osa-alueita, kuten asiakkaan arvontuotantoa sekä asiakassegmentointia sekä niiden vaikutusta organisaation asiakasprosesseihin ja kannattavuuteen. Lisäksi käsitellään tarjoomaa osana asiakkuudenhallintaa sekä sen myötä tarvittavien erilaisten asiakkuusstrategioiden sekä hoitomallien merkitystä ja laatimista. Teoreettisen osion lähteinä on käytetty kirjallisia ja elektronisia lähteitä.

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa käydään läpi uusi erilaistettu palvelutarjooma, joka toteutettiin tietyille joukolle toimeksiantoyrityksen asiakkaita. Kyseinen asiakaskunta valittiin, koska se poikkeaa yrityksen muista asiakkaista sekä koska sen asiakasmäärä on rajallinen. Käytettävänä menetelminä oli kaksi workshop-tyyppistä päivää, joissa yhdessä yrityksen edustajien kanssa käytiin läpi senhetkinen palvelutarjooma sekä selvitettiin, mitkä palveluista erilaistetaan ja miten. Workshop-päivien aikana selvitettiin palveluiden merkitys sekä asiakkaan että yrityksen kannalta ja niiden pohjalta laadittiin erilaistettu palvelutarjooma.

Workshop-päivien tuloksena syntyi uusi erilaistettu palvelutarjooma tuotekehitysprosessia varten. Laadittu malli toimii palvelutarjooman käsikirjoituksena kaikille kyseisten asiakkaiden parissa toimiville. Pääsääntöisesti tarkoitus on käyttää laadittua mallia palveluita määritettäessä, kun asiakas pyytää tarjousta uudesta suunniteltavasta tuotteesta. Poikkeukset kuitenkin tapauskohtaisesti sallitaan.

Avainsanat: asiakkuudenhallinta, asiakkuusstrategiat, erilaistaminen, hoitomallit, palvelutarjooma

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

SOMERKOSKI, JENNI:

Differentiation of Service Offering as
Part of Customer Relationship
Management
Case: Company X

Bachelor's Thesis in International Trade, 50 pages

Spring 2011

ABSTRACT

This thesis deals with differentiation of the service offering of the case company as a part of customer relationship management. The objective of the study is to formulate a new differentiated service offering for the product development process for a certain clientele of the case company. The purpose is to develop a service offering so that it would support the case company's strategic aims such as improving profitability and maintaining the position as a market leader.

The theoretical part of the study discusses customer relationship management and its importance for a company's business operations. The purpose of this section is to describe the different parts of customer relationship management such as customer's value of production and customer segmentation. Furthermore, the theoretical part examines the offering as a part of customer relationship management and also significance and creating of the different customership strategies and customer care models. Sources for the theoretical section of this study include literature, electronic material and publications related to the topic.

In the empirical part of the study a new differentiated service offering for a specific group of customers of the case company was created. This certain clientele was chosen because of its difference to other customers and because of the limited number of customers. The used methods for collecting the data were two workshop days. During the workshop days, together with the representatives of the case company, the meaning of the different services for the customer company and for the case company was defined. The differentiated service offering was then executed based on these discussions and conclusions.

As a result of the study, a new differentiated service offering was created for the product development process. The created model works as a script for the service offering for all the people who operate with customers. The general idea is to use the model when defining services, for example, when a customer calls for an offer for a new product to be designed. However, case-specific exceptions and changes are allowed.

Key words: customer care model, customer relationship management, customership strategies, differentiation, service offering

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKKUUDENHALLINTA	3
2.1	Customer Relationship Management (CRM)	4
2.2	Asiakkuudenhallinnan tavoite	5
2.3	Asiakkaan arvontuotanto ja sen ymmärtäminen	6
2.4	Asiakassegmentointi ja sen merkitys	8
2.5	Strategiset asiakkaat	14
2.5.1	Identifioiminen sekä analysointi	15
2.5.2	Valinnassa käytettäviä kriteereitä	16
3	TARJOOMAN ERILAISTAMINEN SEKÄ ASIAKKUUSSTRATEGIAT OSANA ASIAKKUUDENHALLINTAA	21
3.1	Tarjooman erilaistamisen merkitys eri asiakassegmenteille	21
3.2	Asiakkuusstrategiat	23
3.3	Asiakkuuden hoitomallit	25
3.3.1	Asiakkuuden hoitomallin käyttötarkoitus	27
3.3.2	Esimerkki asiakkuuden hoitomallin sisällöstä	28
3.4	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	29
4	CASE: PALVELUTARJOOMAN DIFFEROINTI YRITYS X:LLE	31
4.1	Työn lähtökohtatilanne, tavoite sekä toteutus	31
4.2	Työn rajaus	33
4.3	Workshop I	33
4.3.1	Asiakaskunnan kartoitus	35
4.3.2	Erileistettävät palvelut	36
4.4	Workshop II	39
4.5	Tulokset: erilaistettu palvelutarjooma	40
4.5.1	Asiakasryhmä 1	41
4.5.2	Asiakasryhmä 3	42
4.6	Johtopäätökset	44
5	YHTEENVETO	46
	LÄHTEET	48

1 JOHDANTO

Kaikilla yrityksillä perimmäinen liiketaloudellinen päämäärä on aina sama: yrityksen arvon kasvattaminen. Tämä vaatii aina asiakastyytyväisyyttä ja suunniteltua asiakkuuksien hallintaa. Kannattavuusvaatimus on yrityksen liiketoiminnassa lahjomaton asia, ja kaikenlaiset päätökset on aina tehtävä kannattavuus mielessä pitäen. Pitkällä aikavälillä kannattamattomalle yritykselle tulee väistämättä loppu. (Leppänen 2009, 6.) Esimerkiksi erilaiset asiakkuusstrategiat, segmentointi sekä palvelutarjooman erilaistaminen ovat käsitteitä, jotka kaikki sisältyvät yhden ja saman aiheen, asiakkuudenhallinnan, alle.

Koko työn tutkimusongelmana on palvelutarjooman erilaistaminen osana yrityksen asiakkuudenhallintaa. Toimeksiantoyrityksenä olevan yritys X:n asiakaskunta on laaja, joten sen on rajallisten resurssien vuoksi tehtävä rajoituksia sekä jakoa tarjoomansa suhteen. Koska asiakaskunta on suuri ja asiakkuudet hyvin erilaisia, ei yritys X voi tarjota samanlaista palvelutasoa sekä -tarjoomaa kaikille asiakkailleen. Opinnäytetyön empiirisen osion tavoitteena on luoda toimeksiantoyrityksen tietyille rajatulle asiakaskunnalle erilaistettu palvelutarjooma tuotekehitysprosessia varten. Palvelutarjooman erilaistamisen tavoitteena on sitouttaa ja kohdistaa resursseja asiakkaisiin, jotka katsovat hankinnoissaan muutakin kuin hintaa. Lisäksi tavoitteena on kehittää palvelutarjoomaa siten, että se tukee yrityksen strategisia tavoitteita, kuten kannattavuuden parantamista sekä johtavan markkina-aseman ylläpitoa. Uusi palvelutarjooma luodaan nykyisiä palveluita mukauttamalla sekä lisäämällä mahdollisesti uusia palveluita lisäarvoa tuomaan. Tarjooman laatiminen on rajattu yritys X:n valitsemaan tiettyyn asiakaskuntaan.

Työn toteuttamiseksi yrityksessä järjestettiin kaksi workshop-päivää, joissa yhdessä yrityksen edustajien kanssa laadittiin erilaistettu palvelutarjooma. Yrityksessä on aiemmin toteutettu palvelutarjooman erilaistaminen eri asiakaskunnalle. Tätä hyödynnettiin käyttämällä samaa konkreettista taulukkopohjaa, joka luotiin vastaamaan kyseisen asiakaskunnan palveluja.

Työn teoreettisessa osiossa käsitellään yleisesti asiakkuudenhallintaa yrityksen liiketoiminnan osana. Teoreettisessa osiossa käydään läpi asiakkuudenhallinnan tavoitetta sekä sen eri osa-alueita, kuten asiakkaan arvontuotantoa sekä asiakassegmentoinnin merkitystä. Asiakassegmentoinnista syvennetään vielä strategisten asiakkuuksien valintaan sekä identifioimiseen. Tämän jälkeen luodaan katsaus yleisesti tarjooman merkitykseen sekä erilaistamiseen eri asiakassegmenteille. Tarjooman erilaistamisessa tarvitaan myös asiakasstrategioita, joista siirrytään vielä sen myötä tarvittaviin erilaisiin hoitomalleihin.

Opinnäytetyön empiirinen osio kattaa case-osuuden, jossa käydään läpi työn tavoite ja sen merkitys case-yritykselle, työn toteuttaminen sekä rajaus. Lopuksi esitellään tulokset eli uudelleen laadittu palvelutarjooma ja niistä syntyneet johtopäätökset. Case-yrityksen nimeä tai toimialaa ei yrityksen pyynnöstä mainita opinnäytetyössä, vaan yritykseen viitataan läpi työn nimellä yritys X. Erilaistamisen-käsitteen vakiintunut synonyymi on differointi, jota myös käytetään työssä, kun tarkoitetaan erilaistamista.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA

Pysyäkseen toiminnassa jokainen yritys tarvitsee asiakkaitaan. Jos yrityksen liiketoiminta sujuu kehnosti, se ei useimmiten ole asiakkaiden vika. Sen sijaan hyvin toimivasta ja menestyksekkästä liiketoiminnasta on hyvin pitkälti kiittäminen asiakkaita. Toisin sanoen organisaation kannattavuus riippuu paljolti hyvästä asiakassuhteiden hankinnasta sekä ylläpidosta ja hoidosta. (Vuokko 1997, 9.) Asiakkuudenhallintaa terminä voidaan pitää ilmiönä, joka tuo esiin yrityksen asiakkuuksien tavoitteellista johtamista. Termi osaltaan ilmaisee, että kyseessä olisi yksittäisen asiakkuudenhallinta. Termi pitäisi kuitenkin aina ymmärtää niin, että se sisältää yrityksen kaikkien asiakkuuksien hallinnan. (Mäntyneva 2001, 9.)

Kaskela (2005) toteaa asiakkuudenhallinnasta tulleen entistä tärkeämpi toiminto yrityksissä, sillä sen todellinen teho kilpailukyvyn edistämiseen on huomioitu. Voidaan myös käyttää termiä asiakkuusajattelu eli miten asiakas tuottaisi arvoa itselleen. Tähän vaaditaan asiakkaan toimintatapojen tarkkaa tuntemista. Toisaalta asiakkuusajattelu voi myös ilmaista sitä, miten yritys voi muokata omia prosessejaan palvelemaan nimenomaan sen parhaita asiakkaita. Asiakkuusajattelun eri osa-alueita ovat asiakaskannan hallinta, asiakkuuksien hallinta ja asiakaskohtauksen hallinta. Erilaisia tietojärjestelmiä on laadittu tukemaan näitä toimintoja.

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin käsitettä CRM (*customer relationship management*), asiakkuudenhallinnan tavoitetta yleisesti sekä sen eri osia, kuten asiakkaan arvontuotannon ymmärtämistä sekä asiakassegmentointia. Lopuksi tarkastellaan vielä strategisten asiakkaiden roolia yrityksen muiden asiakkuuksien joukossa.

2.1 Customer Relationship Management (CRM)

Asiakkuudenhallintaa voidaan kutsua termillä CRM. Alun perin termi CRM on määritelty kokonaisvaltaisena ja strategisena lähestymistapana asiakassuhteiden johtamiselle. Viime aikoina termiä CRM on kuitenkin alettu käyttää asiakashallinnassa käytettävistä tietoteknisistä järjestelmistä puhuttaessa. Se, mikä aikaisemmin siis merkitsi strategista johtamiskonseptia, tarkoittaa nykyään yhä enemmän tietojärjestelmää. CRM:stä puhuttaessa onkin syytä aina varmistaa, mikä on termin merkitys kyseisessä yhteydessä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 122.)

Yleisesti CRM terminä voidaan kuitenkin nähdä ideologiana, jossa yhdistyvät sekä liiketoiminta-ajattelu että sitä vahvistava tietojärjestelmä. CRM on siis näkökulmasta riippuen joko enemmän tekninen tai asiakkuuspainotteinen. Asiakkuudenhallintana voidaan pitää erilaisia toimenpiteitä, joilla yritykset pyrkivät hoitamaan asiakassuhdetta kaikissa sen elinkaaren vaiheissa. Käytännössä siihen voidaan soveltaa myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu sekä näiden kehittäminen asiakaslähtöiseksi. (TIEKE 2010.) Hannuksen (2004, 133) mukaan asiakkuudenhallinnalla on monia eri määritelmiä. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi kykyä muodostaa pitkäjänteisien ja kannattavien asiakassuhteiden luomiseen vaadittuja elementtejä sekä niiden kehittämistä.

Buttle (2009, 15) määrittelee CRM:n olevan ydinliiketoiminnallinen strategia, joka yhdistää sisäiset prosessit sekä toiminnot ja ulkoiset verkostot luodakseen ja antaakseen arvoa tietyille kohdennetuille asiakkaille. CRM:n toiminta perustuu korkealaatuiseen asiakkaita koskevaan tietoon, jonka tietotekniikka mahdollistaa. Peelen (2005, 6) lisää vielä, että CRM on nimenomaan laaja liiketoiminnallinen strategia, eikä yksittäinen toiminnallinen strategia. Sillä on vaikutusta koko yrityksen liiketoimintaan, markkinointiin, logistiikkaan, rahoitukseen sekä muihin toimintoihin. CRM strategian täytyy antaa suuntaa joka osastolle tai työntekijälle, joka pitää yhteyttä asiakkaisiin.

2.2 Asiakkuudenhallinnan tavoite

Asiakkuudenhallinta on yrityksessä jatkuva oppimisprosessi ja sen tavoitteena on tuoda yritykselle lisää tietämystä sekä ymmärrystä asiakkuuksistaan. Jo olemassa oleviin sekä tuleviin asiakastarpeisiin panostamalla yritys saavuttaa paremman asiakaskannattavuuden ja tätä kautta asiakkuuksien suuremman kokonaisarvon. Tavoitteena on saada kohdistettua ajattelua markkinoinnin perustekijöistä, kuten tuotteesta ja hinnasta, yhä enemmän asiakaslähtöiseen toimintaan tuottamalla asiakkaille sellaista arvoa, josta he ovat valmiita maksamaan. (Mäntyneva 2001, 7-9; Lehtinen 2004, 12.) Asiakkuudenhallintaa ei pitäisikään pitää vain yksittäisenä projektina, vaan kiinteänä osana yrityksen liiketoimintaprosesseja (Mäntyneva 2001, 34–35). Asiakkuudenhallinta osana asiakaslähtöistä ajattelumallia tuottaa yritykselle liiketaloudellista etua, vaikuttaa positiivisesti yrityksen asemaan markkinoilla ja tätä kautta myös yrityksen tulokseen. Tyytyväiset asiakkaat ostavat ja pysyvät. (Vuokko 1997, 27-28.)

Asiakashallintaan panostaminen mahdollistaa paremmin asiakkuuksien segmentoinnin ja segmenttien hoidon. Tätä kautta yhtenä tavoitteena voidaan pitää yrityksen parempaa otetta asiakkuuksistaan ja niiden kannattavuuksien parantamista. (Mäntyneva 2001, 27-28, 33.) Erilaisten segmentointimallien lisäksi käytetyimmät työkalut asiakkuudenhallinnassa ovat erilaistettu tarjooma, joka sisältää tuotteiden, palveluiden ja hinnoittelun muodostaman kokonaisuuden eri segmenteille sekä erilaistetut hoitomallit eli kohtaamisen sekä suhteiden hoidon asiakkaan kanssa (Arantola 2006, 29; Korkman & Arantola 2009, 25).

Toimiva asiakashallinta johtaa myös asiakkaan toimimiseen yrityksen markkinoinnina sekä hyvässä että pahassa. Jos asiakkaan odotukset täytetään tai jopa ylitetään, asiakas markkinoi tuotetta eteenpäin ja sitä kautta edistää yrityksen liiketoimintaa ja mahdollisesti tuo uusia asiakkaita. (Vuokko 1997, 54.) Kuluttajamarkkinoilla tällaista epäsuoraa yhteistyötä voidaan kutsua niin sanotuksi ”puskaradioksi”, kun taas b-to-b -markkinoilla voidaan puhua referensseistä. Etenkin pienyrityksille referenssit ovat erityisen merkittäviä markkinointiresurssien ollessa usein rajalliset. (Vuokko 1997, 98.)

Hyvällä asiakkuudenhallinnalla saavutetaan usein tavoiteltuja pitkäaikaisia suhteita asiakasyritysten sekä yritysten välille. Buttle (2009, 41) listaa muutamia syitä siihen, miksi asiakasyrityksellä on omat pyrkimyksensä tavoitella pitkäaikaista suhdetta toimittajayrityksen kanssa. Syynä on esimerkiksi se, että monimutkaiset tuotteet vaativat pitkäjänteistä suunnittelu- ja kehitystyötä, jota helpottaa pitkäaikainen suhde sellaisen yrityksen kanssa, joka tuntee tuotteen. Toiseksi, tuote saattaa olla strategisesti hyvin merkittävä, jopa kriittinen esimerkiksi jokin raaka-aine tai jakeluketjussa ylemmältä tasolta alemmalle suuntautuva, jolloin saatavuus on taattava. Tämän olettaisi onnistuvan parhaiten pitkäaikaisen luotettavan toimittajan myötä. Myös taloudellinen riski esimerkiksi suuria investointihyödykkeitä ostaessa pienenee. Viimeiseksi, vastavuoroisuus ja molemminpuolinen konsultointi onnistuvat paremmin ja hyödyttävät täten molempia osapuolia.

Asiakkaan ohella myös yrityksen näkökulmasta katsoen kestävästi asiakassuhteen tavoittelu on Buttlen (2009, 31–34) mukaan perusteltua. Useimmiten syyt ovat taloudelliset. Yritykset saavuttavat parempia tuloksia, kun ne hallitsevat asiakaskuntansa tunnistaakseen, saavuttaakseen, tyydyttääkseen ja säilyttääkseen tuottavat asiakkaansa. Esimerkiksi markkinointikulut pienenevät, sillä on selvitetty, että uuden asiakkuuden hankintaan tarvittavat markkinointikulut ovat huomattavasti suuremmat kuin mitä tarvitaan siihen, että säilytetään jo olemassa oleva asiakkuus. Lisäksi pitkäaikainen suhde mahdollistaa toimittajalle paremman tietämyksen asiakkaistaan, mikä helpottaa ymmärtämään ja ennakoimaan asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia.

2.3 Asiakkaan arvontuotanto ja sen ymmärtäminen

Asiakkuusajattelun ytimenä on asiakkaan arvontuotantoprosessin perusteellinen ymmärtäminen. Arvontuotanto voidaan määritellä prosessina, jonka avulla asiakas pyrkii toteuttamaan omia tavoitteitaan. Asiakaslähtöisen yrityksen onkin kaikin keinoin laajennettava omaa tietoaan siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Ilman asiakkaan arvontuotannon ymmärtämistä ei asiakkuutta pystytä kehittämään molemminpuolisesti sekä asiakkaan että yrityksen lähtökohdasta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 20.)

On tärkeää tiedostaa, millä prosessilla asiakas tuottaa arvoa itselleen sekä mitkä ovat asiakkaan tavoitteet, ja sitä kautta löytää yrityksessä keino auttaa asiakasta pääsemään näihin tavoitteisiin (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 15). Arvontuotantoa on ymmärrettävä myös siksi, että asiakkuus voidaan kehittää molempien osapuolien lähtökohdista sekä siksi, että yrityksen on helpompi arvioida, miten omalla olemassa olevalla osaamisellaan voisi auttaa asiakasta. Tällöin asiakkuus onkin ymmärrettävä yrityksessä kokonaisvaltaisena prosessina. (Storbacka & Lehtinen 1997, 20.) Yrityksen proaktiivinen suhtautumistapa asiakkaisiinsa ennakoidakseen asiakkaan eri tilanteet luo yritykselle merkittävää kilpailuetua (Storbacka ym. 1999, 15).

Asiakkaan arvontuotannon ymmärtäminen on yksi kulmakivi yrityksen liiketoiminnassa. Asiakkaan arvontuotannon ymmärtämiseksi yrityksen on mahdollisimman hyvin pyrittävä rakentamaan syvä ja laaja asiakkuussuhde, ymmärrettävä myös asiakkaan markkinoita sekä liiketoimintaa ja lisäksi tunnistettava ne tekijät, jotka ovat asiakkaalle arvokkaita ja jotka ajavat asiakasta eteenpäin. (Cheverton 2008, 227.) Yrityksillä on monia keinoja, joilla ne yrittävät olla asiakkaan arvontuotannon ymmärtämisessä parempia kuin kilpailijansa. Tässä tapauksessa paremmuus tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden täyttämistä sekä parempien ratkaisujen laatimista ja toimittamista kuin kilpailijoilla. Toisin sanoen asiakkaat saavat yritykseltä jonkinlaista lisäarvoa toisin kuin kilpailevilta yrityksiltä. (Cheverton 2008, 190.)

Myös asiakkuuden prosessiolemuksen ymmärtäminen on asiakkuutta tarkasteltaessa seikka, johon erityisesti on kiinnitettävä huomiota. Asiakkuusprosessin kulmakiviä ovat kokonaisuus ja sen kehitys ja jatkuvuus sekä vuorovaikutus ja molempien osapuolien etu asiakkuuteen panostamisesta. Toisin sanoen asiakkuudessa siirrytään vastakkainasettelusta yhteisen edun tavoittelemiseen. Yhteisenä päämääränä on löytää uusia tilaisuuksia asiakkuuden kehittämiseksi. Kun asiakkuus nähdään prosessina, itse kaupanteko on vain yksi asiakkuuden hoitamiseen liittyvää tapahtuma. Myyntiosasto, tuotanto sekä laskutus ovat nykyään hyvinkin paljon yhteyksissä asiakkaaseen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 20-21.)

2.4 Asiakassegmentointi ja sen merkitys

Segmentoinnilla tarkoitetaan yleisesti asiakaskannan jaottelua ryhmiin, joilla on samankaltaisia ominaisuuksia ja jotka ovat tarpeiltaan yhtenäisiä. Näille suunnitellaan omanlaisensa, erilaistettu palvelukokonaisuus. (Ylikoski 2000, 46; Bergström & Leppänen 2005, 131.) Segmentoimalla asiakkuuksiaan yrityksen on yksinkertaisempaa löytää tuotteisiin ja palveluihinsa kohdistuvat segmenttikohtaiset kriteerit ja tätä kautta muokata tarjoamaansa siten, että asiakkaiden tarpeet tyydytetään yhä paremmin (Mäntyneva 2001, 27). Päämääränä on tavoittaa yrityksen resursseihin sekä osaamiseen parhaiten sopivat ja hyvän menestyksen mahdollistavat segmentit, joihin tarjonta sekä markkinointi suunnataan (Rope 1998, 57). Toisin sanoen segmentoinnissa on kyse markkinoiden hahmottamisesta sekä samankaltaisten asiakkaiden identifioimisesta tavoitemarkkinoilta (Koskimies 2011).

Storbacka, Sivula ja Kaario (2000, 9) tuovat esiin, että on varsin tavallista, että 20 prosenttia yrityksen asiakaskannasta tuo pääosan yrityksen positiivisesta kassavirrasta. Tämänkaltaista ilmiötä kutsutaan yleisesti Pareton 80/20 -periaatteeksi ja sitä voidaan soveltaa moneen eri tapaukseen eri aloilla. Liiketoiminnassa tämä tarkoittaa, että 20 prosentin asiakasosuus tuo yritykselle 80 prosenttia liikevaihdosta ja tuloksesta (Mäntyneva 2001, 39–40; Ojasalo & Ojasalo 2010, 158). Täytyy tosin pitää mielessä, että kyseessä on siis *volyymi*, josta 80 prosenttia saattaa tulla 20 prosentilta asiakkaita, eivät voitot, joiden osalta jakauma voi olla täysin erilainen (Storbacka ym. 1999, 103; Storbacka ym. 2000, 46). Jo tämä kuitenkin osoittanee, miksi asiakassegmentointi ja erilaisten asiakkuuksien hoitaminen eri lailla on tärkeää.

Rope (1998, 56-58) huomauttaa segmentoinnilla olevan yhtä tärkeä rooli niin tuotantohyödykemarkkinoilla kuin kulutushyödykemarkkinoillakin. Voidaan jopa nähdä niin, että b-to-b -markkinoilla onnistunut segmentointi on jopa merkityksellisempää kuin kulutushyödykemarkkinoilla, koska rajallisilla yritysmarkkinoilla, joissa useimmiten kaikki potentiaaliset asiakkaat ovat hyvin merkittäviä, erikoistetut tuotteet ja kohdistettu markkinointi ovat avainasemassa. Segmentointikriteerit tosin ovat hieman erilaiset b-to-b -markkinoilla. Segmentoinnin toteutukseen

vaikuttavia tekijöitä b-to-b -markkinoilla verrattuna kulutushyödykemarkkinoihin ovat kuitenkin organisationaalinen ostaminen sekä siihen liittyvät ostoprosessin eri roolit, pienempi asiakkaiden lukumäärä verrattuna kuluttaja-asiakkaisiin, useimmiten harvempi ostojen määrä sekä ostojen rahallinen arvo.

Buttlen (2009, 133) mukaan b-to-b -markkinoita voidaan segmentoida monella tapaa. Taulukosta 1 nähdään yritysasiakasmarkkinoilla käytettäviä erilaisia segmentointikriteereitä sekä niiden kuvaus.

TAULUKKO 1. Yritysassiakasmarkkinoiden segmentointikriteereitä (Buttle 2009, 133 mukailten).

Yritysassiakasmarkkinoiden segmentointikriteereitä	Luokittelun kuvaus
Hajonta	Maantieteellisesti keskittyneet tai hajaantuneet
Yrityksen koko	Isot, keskikokoiset ja pienet yritykset: Luokittelu työntekijöiden tai asiakkaiden määrän mukaan tai liikevaihdon koon mukaan
Asiakkuuden tila	Globaali, valtakunnallinen tai alueellinen asiakas
Asiakkuuden arvo	Eri numeerisin arvoin määriteltävä
Ostoprosessit	Avoimen tai suljetun tarjouskilpailun perusteella, keskitetyt tai hajautetut ostot,
Ostokriteerit	Toimitusten jatkuvuus, tuotelaatu, hinta, räätälöinti, ajoitus, palvelutuki ennen ja jälkeen ostojen
Taipumus toimittajan vaihtamiseen	Tyytyväisyys tai epätyytyväisyys nykyiseen toimittajaan
Asiakkaan kuluttama osuus	Kertaluonteiset ostot, pääasialliset ostot, vähäiset ostot, ei ostoja
Maantieteellinen sijainti	Kaupunki, alue, valtio, kaupparyhmitymä (ASEAN, EU)
Ostotyylit	Haluton riskinottoon, uudistaja

B-to-B -markkinoilla segmentointi voidaan vielä jakaa mikro- ja makrosegmentointiin. Makrosegmentoinnissa käytettäviä kriteereitä ovat koko, toimiala ja maantieteellinen sijainti. Mikrosegmentoinnissa vaikuttavia tekijöitä taas ovat valintakriteerit, ostoryhmän rakenne, erilaiset päätöksentekotekijät sekä ostoprosessit ja ostotyypit. (Koskimies 2011.) Rope (1998, 70) täsmentää vielä, että makrosegmentoinnilla tarkoitetaan nimenomaan kohdeyritysten hakemista eli valitsemista muiden markkinoilla olevien yritysten joukosta, ja näiden valittujen yritysten joukosta taas valitaan niin sanotut mikrosegmentit. Tällöin identifioidaan kohdehen-

kilöt ja ominaisuudet, joille markkinointi kohdennetaan. Huomattavaa onkin, että myös yritysmarkkinoiden segmentoinnissa segmentointi viedään henkilötasoiseen segmentointiin saakka.

Asiakassuhteiden segmentointi asiakkuuden luonteen mukaan

Edellä mainitut Buttlen yritysmarkkinoiden segmentointikriteerit ovat perinteisiä paljon käytettyjä segmentointikriteereitä kaikilla b-to-b -markkinoilla varsinkin uusia asiakkaita hankittaessa. Näiden ohella on myös muita kriteereitä, joista seuraavana perehdytään hiukan lähemmin Mäntynevan laatimaan luokittelutapaan.

Mäntynevan (2001, 30–31) mukaan yksi asiakkaidenluokittelukeino on luokitella asiakkaat niiden luonteen mukaisesti neljään erilaiseen ryhmään: transaktio-, sopimus-, preferenssi-, ja kumppanuusasiakkuuksiin (taulukko 2). Mäntynevan luoman nelijaon perusteella selviää, miten asiakkuussuhteet muodostuvat niiden erilaisten luonteiden mukaan. Tämä on tietenkin vain yksi mahdollinen tapa luokitella asiakkaita esimerkiksi ABCD -luokittelun mukaisesti.

TAULUKKO 2. Ryhmittely asiakkuuden luonteen mukaan (Mäntyneva 2001, 31).

Asiakkuuden luonne	Sisältö	Muotoutuminen
Transaktio	Asiakas ostaa, koska saa halvalla tai vaivattomasti	Edullinen hinta, vaivattomuus
Sopimus	Sopimusluonteinen tahdonilmaus	Asiakas haluaa tehdä sopimuksen yrityksen kanssa
Preferenssi	Asiakas ostaa, kun voi	Asiakas haluaa keskittää ostonsa yhdelle toimittajalle
Kumppani	Molemmat osapuolet pyrkivät yhteistyöllä edistämään toistensa liiketoimintaa	Molemmat osapuolet näkevät molemminpuolisessa yhteistyössä mahdollisuuksia ja hyötytekijöitä

Transaktioasiakkuus kehittyy asiakkaan suosiessa hinnan edullisuutta tai ostamisen vaivattomuutta. Transaktioasiakas ei arvosta kovinkaan paljon asiakkuuden olemassaoloa tai suhdetta yritykseen. Asiakassuhteen lujuus onkin usein melko huono, koska asiakas saattaa helposti vaihtaa toimittajaa edullisemmän löytäessään. Usein yrityksen olisi hyvä ottaa tavoitteekseen muuttaa asiakashallinnan avulla olemassa olevat transaktioasiakkuudet kiinteämmiksi asiakassuhteiksi. (Mäntyneva 2001, 30.)

Sopimusasiakkuus on kiinteämpi asiakassuhde kuin transaktioasiakkuus. Asiakassuhdetta vahvistaa mahdollisesti jonkinlainen kirjallinen sopimus tai sopimuksenluonteinen tahdonilmaus. Tämänkaltaisenkaan asiakassuhde ei kuitenkaan automaattisesti ole kannattava, sillä asiakkaalla saattaa olla erilaisia sopimuksia myös muiden yritysten kanssa ja asiakas ostaa tällöin sieltä, mistä edullisimmin saa. (Mäntyneva 2001, 30.)

Preferenssiasiakkuudessa asiakas keskittää hankintansa yhdelle toimittajalle ja suosii yritystä toimittajana aina, kun se on mahdollista. Preferenssiasiakkuuden saavuttaminen onkin yleisesti asiakassuhdemarkkinoinnin tavoite. Asiakkaan kokonaisostojen suhde yritykseltä tekemiinsä hankintoihin korostuu preferenssiasiakkuudessa. Yrityksen on luonnollisesti asiakashallinnan avulla saavutettava asiakkaan tyytyväisyys yritystä kohtaan, jotta asiakas ei valitse muita vaihtoehtoisia toimittajia ostoilleen. (Mäntyneva 2001, 30.)

Vahvin asiakassuhteen muoto on Mäntynevan (2001, 31) nelijaon mukaan on *kumppanuus*. Kumppanuussuhteessa molemminpuolisena tavoitteena on pyrkiä yhteistoiminnalla kehittämään sekä omaa että kumppanin liiketoimintaa. Tavoitteena on, että molemmat osapuolet kokevat kumppanuussuhteen tuovan tilaisuuksia ja hyötytekijöitä. Kumppanuussuhde vaatii molemmilta osapuolilta merkittävää sitoutumista ja resursseja, ja tästä syystä yrityksen on hahmotettava realistisesti voimavaransa mahdollistaakseen kumppanuussuhteiden korkeatasoisen hoitamisen. Useimmiten kumppanuussuhteet ovatkin tarkan harkinnan alla ja ne valitaan yleensä yritysten ylimmän johdon päätöksellä. Kumppanuusasiakkuuksia yrityksellä ei tavallisesti ole kuin hyvin pieni määrä suhteessa koko asiakasmää-

rään, sen sijaan jo edellä mainittuja preferenssiasiakkuuksia yrityksellä voi olla lähes kuinka paljon vain ja ne ovatkin jo itsessään tavoittelemisen arvoisia.

On perinteistä jakaa asiakkaat ryhmiin puhtaasti volyymin ja liikevaihdon perusteella. Mahdollisena segmentointitapana on kuitenkin hyvä muistaa myös asiakkaiden potentiaalisuus. Tässäkin on käytössä asiakkuuksien nelijako. Perinteisten strategisten asiakkaiden sekä avainasiakkaiden rinnalla ovat kerta-asiakkaat sekä strategiset mahdollisuudet eli potentiaaliset asiakkaat. Potentiaaliset asiakkaat eivät ole vielä asiakkaana, mutta voisivat käyttää yrityksen tuotteita merkittävästi. Kerta-asiakkaat taas ovat asiakkaita, jotka tekevät hyvin pieniä hankintoja ja joiden merkitys yritykselle on pieni, mutta toisaalta niillä olisi potentiaalia suurempaan. (Hannus 2004, 140.)

Yritysassiakasmarkkinoilla on hyvin paljon erilaisia, vaihtoehtoisia segmentointitapoja. Valintoja on tehtävä sekä käytettävien segmentointikriteerien määrän että eri tapojen osalta. Jos yritetään käydä läpi kaikki mahdolliset tavat, voidaan nopeasti havaita, että vaihtoehtoisten segmentointitapojen määrä on, tai vähintäänkin näyttää olevan rajaton. (Peelen 2005, 224.) On olemassa kuitenkin tietyt suuntaviivat, joiden on täytyttävä, jotta saavutetaan toimiva ja hyvä segmentointiratkaisu. Alla on listattu tyypillisimmät suuntaviivat:

- Mitattavuus: koko, ostovoima sekä segmentin tunnusluvut ovat mitattavissa
- Suuruus: segmenttien täytyy olla tarpeeksi suuria ja tuottavia. Mahdollisimman laaja joukko asiakkaita, joilla on yhtenäisiä piirteitä, on räätälöidyn markkinointiohjelman arvoinen.
- Saavutettavuus: segmentit ovat saavutettavissa ja niille voidaan laatia tehokas tarjooma.
- Erilaisuus: segmentit eroavat tarpeeksi toisistaan ja vastaavat eri tavalla eri markkinointiin.
- Toiminta: segmenttien palvelemiseksi sekä houkuttelemiseksi voidaan laatia tehokkaat ohjelmat. (Kotler, Peelenin 2005, 224 mukaan.)

Kaikki aikaisemmin tarkastellut segmentointitavat ovatkin siis vain esimerkkejä tyypillisistä segmentointikeinoista. Useimmat yritykset käyttävät omia hyväksi havaittuja kriteerejään ja saattavat mennä segmentoinnissaan hyvinkin syvälle. Kuten empiirisessä osiossa selviää, opinnäytetyön case-yrityskin on segmentoinut asiakkaitaan monipuolisesti. Ensin asiakkaat on jaoteltu ABCD -luokittelun mukaisesti, minkä jälkeen ne on vielä luokiteltu ”asiakastiimeihin” asiakkaiden toimialan mukaisesti. Lisäksi asiakkaat on vielä asiakastiimin sisällä jaoteltu ryhmiin, kuten tehtiin empiirisessä osiossa palvelutarjooman erilaistamisessa.

2.5 Strategiset asiakkaat

Kaikki asiakassuhteet eivät yleensä ole yhtä tärkeitä, vaan toisista asiakkaista muodostuu välttämättäkin ajan myötä arvokkaampia (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144). Tästä syystä yrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota strategisesti arvokkaimpiin asiakkuuksiin, sillä ne tuovat usein huomattavan osan yrityksen liikevaihdosta ja lisäksi vaikuttavat yrityksen toiminnan kestävyys. Molempipuolinen vuorovaikutus strategisten asiakkaiden sekä yrityksen välillä mahdollistaa resurssien sekä liiketoiminnan kehittämiseen. Jos hyvin käy, strategisten asiakkuuksien johtaminen myötävaikuttaa positiivisesti asiakkaisiin selkeyttämällä asiakkaan omia toimintoja. Hyvin hoidetut johtamistavat vaikuttavat usein myös yrityksen kilpailuun ja arvoon. (Storbacka ym. 2000, 9-15.)

Tikkanen, Aspara ja Parvinen (2007, 26) toteavat, että termiä CRM sekä KAM (Key Account Management) käytetään samassa yhteydessä, kun viitataan yleisesti yrityksen asiakassuhdejohtamiseen. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 144) kuitenkin määrittelevät vielä tarkemmin termin KAM tarkoittavan yritykselle nimenomaan strategisesti tärkeiden asiakassuhteiden hallintaa ja johtamista b-to-b -markkinoilla. KAM-lähestymistavan peruselementtejä ovat *avainasiakkaiden identifiointi sekä analysointi*, joita käsitellään tarkemmin seuraavana omassa aluvussaan, *oikeiden avainasiakasstrategioiden valinta sekä käytännön menetelmien laatiminen ja soveltaminen* tärkeiden asiakassuhteiden hallitsemiseksi. Asiakasstrategioita sekä hoitomalleja tarkastellaan lisää jäljempänä.

2.5.1 Identifioiminen sekä analysointi

Strategisten asiakkuuksien johtamisen perusajatuksena on kasvattaa strategisten asiakkuuksien arvoa. Yrityksen tulee analysoida asiakaskantaansa säännöllisesti, jotta yritys pystyy kohdentamaan oikeat resurssit sekä oikeat johtamistavat oikeisiin asiakkaisiin. Asiakkaan strategista arvoa on mahdollista ja syytä arvioida sekä rahallisin kriteerein, esimerkiksi myynnin ja asiakaskannattavuuden perusteella että ei-rahallisin kriteerein, joita ovat mm. referenssi- sekä oppimisarvo. (Storbacka ym. 2000, 52-53.) Arvokkaiden asiakassuhteiden identifioiminen sekä kehittäminen on toiminnan lähtökohta. Usein menestyvimmillä yrityksillä on tilaisuus keskittää liiketoimintaansa arvokkaimpiin asiakkaisiin. (Hannus 2004, 135.)

Koska strategisten asiakkuuksien johtaminen vaatii panostamista valittuihin asiakkuuksiin, ei strategisten asiakkuuksien määrä voi olla järin suuri (Storbacka ym. 2000, 52). Useimmiten on niin, että jos asiakkuudet ovat yrityksessä jaoteltu vaikka kolmeen luokkaan, on yrityksellä muutamia erittäin tärkeitä A-asiakkaita, reilusti enemmän perustason B-asiakkaita ja vielä huomattavasti suurempi määrä vähemmän tärkeitä C-asiakkaita. Kuitenkin suurimman osan liikevaihdosta saattaa tuoda tämä pieni A-asiakkaiden määrä, seuraavaksi huomattavasti pienemmän osat tuovat B-asiakkaat ja kaikista pienin osan liikevaihdosta saadaan suurelta C-asiakkaiden joukolta. Strategisiin asiakkaisiin panostamista puoltaa myös se, että sekä suuret asiakaskohtaiset kasvut että toisaalta suuret menetykset eivät voi aiheutua kuin isoista asiakkaista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 157–158.)

Storbacka ym. (2000, 51) tuovat esiin, että monissa yrityksissä on käytössä volyyimirajoja, jotka on ylitettävä päästäkseen asiakkaaksi. Tämä siitä syystä, että useimmiten pienivolyyymisten asiakkuuksien volyyymi ei riitä kattamaan kiinteitä kustannuksia ja asiakkuudet jäävät siten kannattamattomiksi. Muita strategisten asiakkaiden valitsemisessa käytettäviä valintakriteereitä käydään tarkemmin läpi seuraavaksi.

2.5.2 Valinnassa käytettäviä kriteereitä

Jokaisella yrityksellä on asiakkuuksien arvon mittaamisessa käytössä omat yksilölliset kriteerinsä. Helpoimmin ilmaistavat tekijät ovat jo aikaisemmin mainitut määrällisesti ilmaistavat ominaisuudet, kuten liiketoiminnan volyymi, ja hiukan vaikeammin määriteltävissä olevat esimerkiksi referenssiarvo. Kaikki kriteerit eivät myöskään ole yhtä merkitseviä, vaan yrityksen on itse määriteltävä, mille kriteereille antaa enemmän painoarvoa. Kaikki arviointikriteerit ovat yrityskohtaisia ja niiden pitäisikin ilmentää yrityksen kilpailullisen aseman ja strategioiden tavoitteita. (Storbacka ym. 2000, 52–53.)

Ideaalinen tapa yhdistää eri kriteereitä on tarkastella niitä sekä pitkäaikaisen että lyhytaikaisen potentiaalin perusteella. Lisäksi niiden pitäisi olla sekoitus konkreettisia ja aineettomia sekä määrällisiä että laadullisia tekijöitä. Kriteerien on todella oltava ainutlaatuisia vain omaan yritystoimintaan kohdistettuja, eikä koskaan pitäisikään ottaa malleja muiden yritysten mittareista tai arvosteluperusteista. Kriteereitä voidaan tarkastella viiden eri näkökulman kautta:

- puhdasta houkuttelevuutta edustavat kriteerit
- menestymisen todennäköisyyttä ennustavat kriteerit
- yrityksen omaan tulevaisuuden päämäärään linkittyvät kriteerit
- tiettyjä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita ennakoivat kriteerit
- sellaiset kriteerit, jotka perustuvat realistisiin käsityksiin ja arvioihin oman liiketoiminnan riittävistä resursseista ja kapasiteetista. (Cheverton 2008, 276.)

Seuraavaksi perehdytään hiukan yleisimpiin strategisten asiakkaiden valintoihin liittyviin kriteereihin, jotka on hyvä huomioida asiakkuuksia arvioitaessa ja joiden avulla asiakkuuksia on helpompi luokitella arvokkaimmista vähemmän arvokkaimpiin asiakkaisiin.

Liiketoiminnan volyymi

Asiakkuuden liiketoiminnan volyymi on yleisin asiakkuuksien valinnassa käytetty vertailuperuste. Syynä tähän on ensinnäkin sen helppo selvitettävyyys, sillä yrityksillä on yleensä käytettävissään tarvittavat myyntimäärätiedot analyysin tekoa varten. Toiseksi liiketoiminnan volyymilla pystytään mittaamaan myös sen voittopotentiaalia. (Storbacka ym. 2000, 54.)

Asiakkaan liiketoimintapotentiaali

Storbackan ym. (2000, 54) mukaan strategisten asiakkuuksien potentiaalin arvioinnissa käytettäviä tekijöitä ovat esimerkiksi arviot ja tulevaisuuden näkymät alasta, jolla asiakas toimii, kyseisen toimialan kasvuvauhti sekä mahdollisesti asiakkaan asema toimialallaan. Kasvuvauhdin sekä kannattavuuden osalta on syytä muistaa, että ne muuttuvat kovasti toimialoittain ja laajaa vaihtelua voi olla myös samalla toimialallakin toimivien eri yritysten kesken. Ideaalitapauksessa yrityksen olisi kannattavaa toimia alallaan johtavien yritysten kanssa sekä opetella havaitsemaan kasvavien toimialojen tulevia johtajia, joiden kanssa tehdä yhteistyötä.

Jokaisella asiakkaalla on jonkinlaista tulevaisuuden arvoa. Arvo voi olla suuri tai pieni. Negatiivinen arvo voi tulla kyseeseen siinä tapauksessa, että asiakas joko lopettaa liiketoimintansa tai se lopetetaan. Arvo voi myös pienentyä, jos asiakas on tilanteessa, jossa sen liiketoiminta pienenee luontaisista syistä. Potentiaaliarvon arviointi on kuitenkin oma toimenpiteensä, sillä sen toteuttaminen vaatii seikaperäistä asiakkaan toimialan sekä ennen kaikkea asiakkaan tuntemista. (Lehtinen 2004, 135.)

Asiakkuuden kannattavuus

Asiakkuuden kannattavuudella ilmaistaan yhden asiakkuuden jonkin aikavälin kannattavuutta. Asiakkuudesta saatavista tuloista vähennetään asiakkuudesta syntyvät kustannukset, jolloin erotuksena on kannattavuus. Useimmiten käytettävä aikaväli on yksi vuosi. Mitä kannattavampi asiakas, sitä enemmän se tuottaa yritykselle positiivista kassavirtaa. Näin siis kannattavuuteen sisältyy myös asiak-

kuuden volyyymi. Asiakkuuden kannattavuutta arvioitaessa on huomioitava asiakkuuden synnyttämisen vaatimat sijoitukset. Pitkällä aikavälillä kaikkien asiakkuuksien tulisi olla kannattavia. Kannattavuuden kehittäminen onnistuu supistamalla asiakkuuden hoitamiseen liittyviä eri kustannuksia sekä samalla suurentamalla asiakkuudesta saatavia tuloja. (Storbacka & Lehtinen 1997, 30.) Asiakkuuden kannattavuus onkin yksi tavoitteista, joihin tarjoaman differoinnilla pyritään vaikuttamaan. Palveluja erilaistetaan ja samalla kehitetään kannattavuutta.

Kuten jo edellä mainittu, loppujen lopuksi kannattamattomia asiakkuuksia ei pitäisi olla lainkaan. Kannattavuutta tulisi tarkastella ajallisesti kahdella eri menetelmällä. Ensinnäkin olisi hyvä eritellä kannattavuutta vuositasolla. Tässä on kuitenkin syytä muistaa olla tekemättä virheellisiä päätelmiä. Jonain vuonna kannattamaton asiakas voi jonain toisena vuotena olla yksi kannattavimmista asiakkaista. (Storbacka & Lehtinen 1997, 30.) Näyttääkin siltä, että myös asiakkaan omat vuosittaiset vaihtelut ostoissaan ja liiketoiminnassaan vaikuttavat kannattavuuteen, mutta pelkästään lyhyellä aikavälillä niiden pohjalta ei ole suotavaa tehdä kovin radikaaleja johtopäätöksiä.

Toiseksi, jos halutaan tarkastella asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuutta, edellyttää se vuositasolla mitattujen kannattavuuksien ymmärtämisen sekä vuosittaisen asiakkuuden muuttamista nykyarvoon. Koska asiakkuuden tuleva kesto ei voi olla tiedossa, pohjautuu nykyarvon määrittely tulevaisuuden arvioihin. Nykyarvon määrittely onkin hankalaa, kun vuosittaisen kannattavuuden kehittymistä ei tiedetä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 30.)

Cheverton (2008, 343) on listannut asiakkuuden kannattavuudesta neljä eri seikkaa. Ensinnäkin, yrityksen ei pitäisi sokeasti luottaa siihen, että volyymin perustella suurimmat asiakkaat ovat aina ne tuottavimmat asiakkaat. Toiseksi, uusien asiakkaiden hankkimiseen menevät kulut ovat useimmiten suuremmat kuin osatiin edes odottaa, jopa nopeasti kasvavassa ympäristössä. Kolmanneksi, edellisestä johtuen lyhyellä tähtämellä jo olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen on kannattavampaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Viimeisenä seikkana on hyvä muistaa, että mitä kauemmin asiakkuus kestää, sitä tuottavammaksi se muuttuu asiakkuuden eliniän arvolla mitattuna. Näin ollen ilman kunnollista kannatta-

vuoden mittausta suositaan usein liian helposti isoja asiakkaita, yritetään hankkia uusia asiakkuuksia sekä mahdollisesti aliarvioidaan nykyisten asiakkuuksien säilyttämisen arvoa sekä ylläpitoa.

Referenssiarvo

Referenssiarvo tarkoittaa mahdollisuutta hyödyntää jo olemassa olevaa asiakassuhdetta, jotta saavutettaisiin uusia asiakkaita (Storbacka ym. 2000, 62). Yrityksen arvostukseen vaikuttaa huomattavasti asiakkaiden arvostus markkinoilla. Ja toisaalta arvostetut asiakkaat nostavat myös yrityksen mainetta. Suuret asiakkaat ovat yleensä tunnettuja ja sitä myöten haluttuja jo brändi-arvoa sisältävien tuotteiden takia. (Lehtinen 2004, 129.)

Kuten jo edellä on mainittu, referenssiarvo on erittäin tärkeä osatekijä arvokkaimpien asiakkaiden valinnassa etenkin b-to-b -markkinoilla, sillä asiakkuuden arvoon vaikuttavat positiivisesti myös asiakkaan kautta saatavat kontaktit. Asiakassuhteeseen sitoutunut asiakas on usein valmis suosittelemaan ja tekemään oman osansa yrityksen puolesta. Lisäksi usein asiakkaaseen vetoaakin paremmin toiselta asiakkaalta kuin yritykseltä itseltään tullut viesti. (Storbacka & Lehtinen 1997, 31-32.)

Osaamisarvo

Asiakkuuden arvoa voidaan mitata myös asiakkaan osaamisen avulla. Osaamisarvo, jota voidaan kutsua myös oppimisarvoksi, mittaa mahdollisuutta osallistua esimerkiksi yhteiseen tuotekehitykseen tai muiden keskeisten osaamisalueiden kehittämiseen. (Storbacka ym. 2000, 62).

Usein vaativammat asiakkaat voivat olla arvokkaita osaamisensa vuoksi ja heidän tarjoamansa strateginen oppimisarvo voi olla hyvin suuri. He voivat tuoda asiakkuuteen jotain sellaista, mitä yritys ei ole vielä huomioinut. He edistävät yrityksen uuden osaamisen kehittämistä sekä luovat uutta. Jotkut asiakkaat, jotka eivät asiakaskannattavuudella mitattuna ole merkittäviä, saattavat silti olla huomattavan arvokkaita niin sanotusti pakottaessaan yritystä kehittymään. Omalla alallaan me-

nestyvät asiakkaat usein kehittävät jatkuvasti uutta ja sen myötä vaativat yhteistyökumppaneiltaan jatkuvaa kehityksessä mukanaoloa sekä toimintansa sopeuttamista, jotta uudet ratkaisut pääsevät käytäntöön asti. (Storbacka & Lehtinen 1997, 31; Hannus 2004, 135; Lehtinen 2004, 131.)

3 TARJOOMAN ERILAISTAMINEN SEKÄ ASIAKKUUSSTRATEGIAT OSANA ASIAKKUUDENHALLINTAA

Tore Strandvik on viime vuosina nostanut esiin uuden näkökulman. Strandvikin mukaan yrityksessä yleensä tiedetään, mitä myydään (tarjoama), mutta tiedetäänkö todella mitä asiakas ostaa tai haluaa ostaa. Mikä on siis asiakkaan ”haluama”? Painopisteen tulisikin siis olla asiakkaan ymmärtämisessä, ja nykyisin tarjooman ohella voidaan puhua myös asiakkaan ”haluamasta”. (Stratmark 2009.)

Tässä luvussa käydään läpi tarjoomaa käsitteenä sekä sen erilaistamisen merkitystä eri asiakasluokille. Tarjoomaan ja sen erilaistamiseen liittyvät aina myös eri asiakkaille suunnatut asiakkuusstrategiat sekä niiden käytäntöön saattamiseksi laaditut asiakkuuden hoitomallit, joita tarkastellaan osana asiakkuudenhallintaa. Luvun lopussa on vielä koko opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, josta nähdään teoreettisessa osuudessa tarkasteltujen asioiden välinen yhteys.

3.1 Tarjooman erilaistamisen merkitys eri asiakassegmenteille

Bergström ja Leppänen (2005, 148-149) toteavat tuotteen olevan tärkeä osa yrityksen kilpailukeinoja. Se ei kuitenkaan tarkoita yksittäisiä tuotteita, vaan kokonaisuutta, joka on suunniteltu eri asiakasryhmille. Tuotteen ohessa onkin syytä tuoda esiin myös tarjooma. Tarjooma sisältää tavaroiden lisäksi markkinoitavat palvelut. Kokonaisuudessaan tarjooma sisältää tuotteet ja palvelut sekä hinnan, jakelukanavan sekä viestinnän erilaistettuna eri asiakasryhmille. Yritys saavuttaa kilpailuetua luomalla erilaistetun tuotteiden sekä palvelujen yhdistelmän, jollaista ei pahimmilla kilpailijoilla löydy.

Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen kaikkien palvelujen muodostamaa kokonaisuutta. Palvelutarjooman erilaistamisessa on hyvä lähteä liikkeelle yrityksen senhetkisen palvelutarjooman määrittämisestä: mitä tarjotaan ja mitä olisi hyvä tarjota, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin? Kokonaisuuden määrittämisen avulla saadaan selkeä kuva yrityksen liiketoiminnan senhetkisistä palveluista,

minkä jälkeen voidaan määritellä tavoitteellinen palvelutarjooma, johon yritys pyrkii. Nykytilanteen vertaaminen yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin nostaa esiin liiketoiminnan vaatimat uudistukset ja kehittämistoimenpiteet. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 7.)

Sekä yrityksen että asiakkaan tulisi saada osansa strategisten asiakkuuksien tuottamasta arvosta. Kuten jo aikaisemmin todettu, tulisi yrityksen analysoida asiakkuuksien eroja sekä asiakkaiden arvontuotantoprosesseja, niiden eroavaisuuksia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä sopivien tarjoomien laatimisessa strategisille asiakkaille. (Storbacka ym. 2000, 39, 66.) Korkman ja Arantola (2009, 27) muistuttavatkin tarjooman erilaistamisen lähtökohtien tarkastelua ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta.

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 158-159) esittävät, että eri asiakasluokkia varten on kehitettävä omat periaatteensa asiakassuhteiden johtamista varten. Asiakkaan saama kokonaisvaltainen ratkaisu, hinnoittelu, yksilöllinen räätälöinti, toimitusaika, toimitus- sekä maksuehdot riippuvat siis asiakasluokasta. Tätä voidaan kokonaisuutena nimittää *tarjooman laaduksi*. Tarkoituksena on pyrkiä tilanteeseen, jossa tärkeimmät asiakkaat saisivat kokonaisuudessaan parhaita laatua ja muille vähemmän tärkeämmille asiakkaille tarjottaisiin hieman heikompaa, tosin ei huonoa laatua. Tämä usein johtaa siihen, että asiakastyytyväisyys pysyy silti luokista riippumatta hyvänä ja kohtuullisena, koska heikompaa laatua saavat maksavat usein myös edullisemmin.

Edellä mainittu toimintatapa ei kuitenkaan päde tällaisenaan aivan joka toimialaan ja yritykseen, eikä sitä saa ymmärtää väärin. Tämän opinnäytteen toimeksiantoyrityksen ideana tarjooman erilaistamisessa on tuotteen laadun suhteen tuottaa täysin samantasoisista palvelua kaikille asiakasluokittelusta riippumatta. Sen sijaan kaikki asiakkaat eivät saa aivan kaikkea palvelua. Tarkoituksena on differoida palveluita niin, että strategisesti tärkeämmät asiakkaat saavat hiukan ”enemmän” kuin muut strategisesti vähemmän tärkeät asiakkaat tuotteiden pysyessä kuitenkin aina yhtä laadukkaina.

3.2 Asiakkuusstrategiat

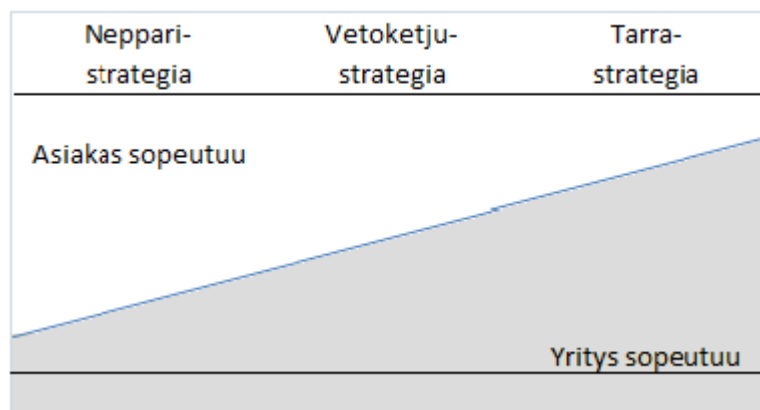
Tarjooman erilaistamisessa ja uuden palvelutarjooman laatimisessa tarvitaan erilaisia asiakkuusstrategioita. Perinteisesti strategia nähdään ensin jonkinlaisena suunnitteludokumenttina, joka ensin suunnitellaan asiakirjana ja sen jälkeen jalkautetaan (Ala-Mutka 2008, 20). Asiakkuusstrategioita voidaan laatia yksittäisille asiakkaille tai tietylle joukolle asiakkaita, jotka kuuluvat esimerkiksi yrityksessä laaditun segmentoinnin pohjalta samaan segmenttiin.

Storbackan ja Lehtisen (1997, 15) mukaan asiakkuusstrategia on ”johdon valitsema keino, jolla se hoitaa asiakkuuksia tavoitteena asiakkuuden arvon maksimointi”. Storbacka ym. (1999, 29) toteavat, että asiakkuusajattelun tulee pohjautua selkeään strategiaan, jonka avulla yritys valitsee oikeat asiakkaat, mahdollisesti karsii väärät, laatii asiakasstrategiat sekä luo oikeanlaiset prosessit strategioiden toteuttamiseksi. Huonoja asiakkuuksia ei oikeastaan olekaan, mutta vääränlaiset strategiat saattavat johtaa vääränlaisten asiakkuuksien valintaan sekä asiakkuuksien ohjaamiseen asiakassuhteen hoidon kannalta väärään suuntaan. Strategian tavoitteena on saada yritys erottumaan hyvällä tavalla muista yrityksistä. Lehtisen (2004, 160) mukaan on hyvä pitää mielessä, että hyväkin strategia on täysin hyödytön, jos ei löydy operatiivista kyvykkyyttä, ja toisaalta taas hyväkään operatiivinen toiminta ei välttämättä pelasta huonoa strategiaa.

Asiakkuusstrategian onnistumista voidaan mitata sillä, miten hyvin strategian avulla on saatu asiakkailta resursseja yritykseen. Perustaksi voidaan ottaa luonnollisesti se, että resursseja saataisiin enemmän kuin mitä yritys asiakkuuteen panostaa. Asiakkuusajattelussa tämänkaltainen periaate on keskeistä. Lähtökohtana on, että asiakkuuteen panostetaan ja lopulta panostus tuottaa. Tästä voidaan käyttää termiä ROR eli *return on relationship*. Yrityksen on mahdollista asettaa asiakkuusstrategia lähtökohdaksi kaikille muille yrityksessä käytettäville strategioille. Näin asiakkuusstrategian kautta voidaan laatia suuntaviivat muille strategioille, esimerkiksi viestintä- tai investointistrategioille. (Lehtinen 2004, 157.)

Asiakkuusstrategioita on luonnollisesti olemassa niin paljon kuin on yrityksiä ja toimialojakin. Asiakkuusstrategioiden määrittelyn lähtökohtana voidaan pitää

esimerkiksi sopeutumista. Asiakkuuden syntymisen edellytyksenä on prosessien yhteensovittaminen. Joko asiakas sopeuttaa toimintansa yrityksen prosessiin tai toisinpäin tai molempien prosessit sopeutetaan toisiinsa. Joka tapauksessa kaikkien asiakkuusstrategioiden päämääränä on nostaa asiakkuuksien arvoa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 122-124.) Yksi keino tarkastella asiakkuusstrategioita on sopeutumisen näkökulmasta katsoen (kuvio 1). Asiakkaan sopeutuessa kyseessä on nepparistrategiaksi kutsuttu malli ja yrityksen sopeutuessa tarrastrategia. Jos molemmat sopeuttavat omia toimintojaan, on kyseessä sulautuva vetoketjustrategia, jolloin itse asiassa koko yhteinen asiakkuus on sopeutuvassa roolissa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 122-124; Lehtinen 2004, 160;) Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi kyseiset strategiat.



KUVIO 1. Vaihtoehtoisia asiakkuusstrategioita tarkasteltuna sopeutumisen näkökulmasta (Storbacka & Lehtinen 1997, 124).

Nepparistrategia

Nepparistrategiassa perusidea on asiakkaan sopeutumisessa yrityksen prosesseihin. Yritys ikään kuin tarjoaa omia prosessejaan, joihin asiakas mukauttaa omia prosessejaan siten, että yhteistyö toimii. Yhteistyö on syvyydeltään kuitenkin pintapuolista eikä vaadi kovin paljoa perusteellista yhteistyötä tai yhteensovittamista. (Storbacka & Lehtinen 1997, 123.) Kuluttajamarkkinoilla taksiin hyppäävä asiakas on esimerkki nepparistrategiasta. Konsulttien mukaan tämä malli on pätevä monilla toimialoilla. (Kaskinen 1999.)

Tarrastrategia

Tarrastrategiassa yritys asettaa itsensä sopeutujan rooliin. Yritys tavallaan tulee asiakkaan luo ja mukautuu asiakkaan prosesseihin. Perusajatuksena on se, ettei asiakkaan tarvitse käyttää aikaa tai energiaa omien toimintojensa mukauttamisen vuoksi. Pelkästään tarrastrategian varassa elävä yritys ei pitkällä tähtäimellä voi menestyä, sillä useinkaan toiminta ei ole kovin suunniteltua, ja yritys näkee asiakkuuden vain yksipuolisesti asiakkaan kannalta. Useimmiten tarrastrategia ei ole toimivin strategian muoto. (Storbacka & Lehtinen 1997, 123.) Tarrastrategiaa useimmiten noudattavat esimerkiksi erilaiset suunnittelutoimistot (Kaskinen 1999).

Vetoketjustrategia

Storbackan ja Lehtisen (1997, 123) mukaan vetoketjustrategiassa sekä asiakas että yritys mukauttavat omia prosessejaan lomittain toistensa toimintoihin vetoketjun tavoin. Päämääränä on turhien toimintojen ja tekojen välttäminen sekä toimintojen yhteensovittaminen. Vetoketjustrategian toteuttaminen vaatii jatkuvaa yhteistyötä, jossa johdonmukaisesti analysoidaan molempien osapuolien prosesseja ja sovitetaan ne toisiinsa. Kaskisen (1999) mukaan vetoketjustrategia on yleinen b-to-b –markkinoilla

3.3 Asiakkuuden hoitomallit

Kaikki asiakkaat ovat omanlaisiaan ja siksi asiakkuuksistakin muotoutuu erilaisia. Erilaisuudesta johtuen ei ole mahdollista hoitaa kaikkia asiakkuuksia samalla prosessilla. (Storbacka & Lehtinen 1997, 120.) Asiakkaiden analysointi ja heistä hankittu tieto strategisten valintojen tekemistä varten on vaatimuksena sille, että asiakasstrategiat voidaan valita. Asiakassuhteen eri osapuolten sitoutuminen ja mielenkiinto asiakassuhdetta kohtaan voi olla erilaista, mikä osaltaan vaikuttaa asiakassuhteen strategiaan. Vaikka useimmiten pyritään suosimaan molempia osapuolia palvelevia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita, on hyvä pitää mielessä, että

asiakassuhteen olemassaolo ei aina miellytä molempia osapuolia, eikä asiakassuhteen olemassaolo ole takeena win-win-suhteesta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 154.)

Lehtisen (2004, 161) mukaan asiakkuuden hoitomallilla tarkoitetaan sellaisia käytännön järjestelyjä ja toimenpiteitä, joilla asiakkuusstrategia on mahdollista saattaa käytäntöön. Se voi ikään kuin merkitä jonkinlaista toimintasuunnitelmaa asiakkaan kanssa työskentelylle. Hoitomallin käyttäminen on molemminpuolista ja usein onkin mahdollista sopia asiakkaan kanssa toiminnoista, joita ainoastaan yritys tekee asiakkuuden kehittämiseksi ja yhteisistä toimenpiteistä. Hoitomallin suunnittelussa on pohjana luoda ohjeet asiakkaiden kanssa työskentelylle. Kysymyksessä ei tietenkään ole kirjaimelliset toimintaohjeet, vaan käsikirjoitus, jota soveltaa eri tilanteisiin, joita asiakkaan kanssa tulee eteen. Korkman ja Arantola (2009, 26) toteavat hoitomallien avulla saavutettavan vuorovaikutusta ja jatkuvuutta yrityksen ja asiakkaan välille. Hoitomallit luovat pohjan asiakkaan ja yrityksen välisille kohtaamisille asiakaspalvelun, myynnin ja tuotteen kanssa.

Hoitomallien laatiminen ei aina ole vaivatonta, sillä hoitomallin avulla on sekä saatava strategiat toteutumaan käytännössä että saavutettava mahdollisimman hyvin erilaiset strategiset tavoitteet. Hoitomalli pitäisi myös muistaa aina pitää tarpeeksi käytännönläheisenä eikä liian monimutkaisena. Oppimisnäkökulma tulee esiin hoitomallia toteuttaessa, sillä kyseessä on myös molemminpuolista oppimista, mikä mahdollistaa hoitomallien kehittämisen. Päävastuu tästä on aina yrityksellä. Hoitomallin toteutus vaatii innostuneisuutta sekä asiakkaalta että yrityksen puolelta. Koska hoitomalli ei anna kirjaimellisia ohjeita vaan mahdollisuuden soveltaa ohjeistusta tilanteen mukaan, tulee jokaisella olla oman työnsä rinnalla mahdollisuus hoitomallin kehittämiseen. (Lehtinen 2004, 162.)

3.3.1 Asiakkuuden hoitomallin käyttötarkoitus

Asiakkuussuhteen hoitomallia luotaessa on hyvä pitää mielessä sen käyttötarkoitus. Alla muutamia mahdollisia käyttötarkoituksia hoitomallille:

1. Se voi sisältää kaikenlaisen tiedon asiakkaasta.
2. Se voi sisältää yrityksen omat näkökulmat.
3. Se on keino jakaa tiedot asiakkaan tärkeydestä ja asiakassuhteen merkityksestä yrityksen liiketoiminnalle.
4. Se mahdollistaa päämäärien sekä toimintojen jakamisen koko asiakkuustiimille.
5. Se on hyvä tapa verrata edistymistä päämääriin ja siten määritellä kuinka hyvin työ on tuottanut tulosta.
6. Hoitomalli on mekanismi oikeanlaisen arvolupauksen kehittämiseksi, viestimiselle sekä palkitsemiselle. (Cheverton 2008, 354-355.)

Itse asiakkuuden hoitomalliin on hyvä sisällyttää muutamia tärkeitä aihealueita. Ensinnäkin *päämäärät*. Ilman määriteltyjä tavoitteita ei ole minkäänlaista suuntaa kehittää asiakkuutta. Tavoitteita voidaan määritellä ihan konkreettisoin numeroin esimerkiksi kyseisen asiakkaan myyntimäärän osalta, mutta voidaan luoda myös tavoite asiakkuussuhteen sekä avainprojektien edistymiselle. Lisäksi on hyvä määritellä tavoitteet siitä, miten kommunikaatio yrityksen ja asiakkaan välillä hoidetaan sekä lisäksi taso asiakastyytyväisyydelle. (Cheverton 2008, 357.)

Toiseksi asiakkuudenhoitomalliin on hyvä määritellä *ihmiset*. Ihmiset ovat ne, jotka lopulta hoitomallin saattavat käytäntöön ja huolehtivat, että se toimii. On hyvä määritellä avainhenkilöt eri asioiden hoitoon. Esimerkiksi kuka tekee päätökset ja kuka kantaa vastuun yhteydenpidosta ja sen hoidosta. Vaikka työ lopulta onkin tiimitoimintaa ja palasten yhteen sijoittamista, on kuitenkin hyvä olla nimettyinä vastuuhenkilöt tiettyjen toimintojen hoitoon. (Cheverton 2008, 358.)

Projektit ja toiminnot on kolmas hoitomalliin kuuluva aihe. Tähän määritetään tarkoin suunniteltuna, mitä tullaan asiakkuustiimin kesken tekemään. Tästä osios-

ta saisi laajankin, mutta jokaiselle projektille laaditaan oma suunnitelmansa mm. aikatauluista, vastuuhenkilöistä sekä projektin kulmakivistä. (Cheverton 2008, 358.)

Viimeisenä on hyvä kartoittaa *resurssit ja riskit*. Tähän määritellään tarvittavat resurssit kuten ihmiset, taidot, tietojärjestelmät, tuotantokapasiteetti, investoinnit sekä muut vastaavat. Määriteltyjen resurssien avulla voidaan muodostaa päämäärät asiakkuuden onnistumiselle jokaiselle asiakkaalle yksilöllisesti. Samaan aiheeseen liittyy myös riskien ennustaminen. Riskit pitää olla kartoitettuna etukäteen, jotta ne voidaan välttää mahdollisimman tehokkaasti ja lisäksi selvittää, jos ne ilmaantuvat. (Cheverton 2008, 359.)

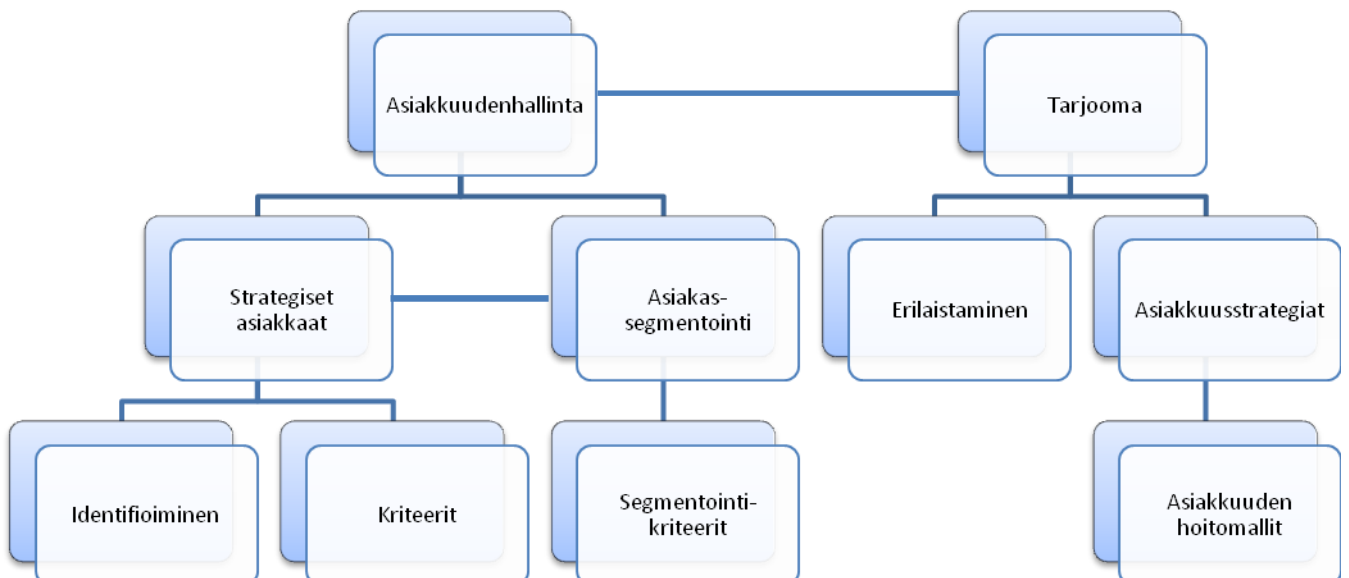
3.3.2 Esimerkki asiakkuuden hoitomallin sisällöstä

Kun asiakkuussuunnitelma on laadittu, herää usein kysymys, olisiko tarpeellista esitellä hoitomalli myös asiakkaalle. Hoitomallin jakaminen asiakkaan kanssa on usein osoitus toimivasta asiakassuhteesta ja monet asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen osoittaessa tämänkaltaista sitoutumista ja kyvykkyyttä. Lisäksi on erilaisia näkemyksiä siitä, että toimiva toimittajuus-asiakkuus suhde usein vaatii jonkinlaista yhteistä suunnittelua. Asiakkuuden hoitomalliin ei voida luoda kirjaimellista sisältöä, vaan kuten jo aikaisemmin mainittua, tulee sen olla käsikirjoitus. Lisäksi sisältöön ja eri osien painoarvoon sekä vaikutukseen toisiinsa vaikuttavat luonnollisesti esimerkiksi olemassa olevan suhteen sen hetkinen taso ja laatu. Seuraavaksi esitelty asiakkuuden hoitomallin tarkempi sisältö onkin vain suuntaa-antava ja se pitää sopeuttaa oman yrityksen toimintoihin. (Cheverton 2008, 359-361.)

Esimerkki asiakkuuden hoitomallin tarkemmasta sisällöstä:

- Asiakkuustiimi: sekä ydinhenkilöt että tiimi kokonaisuudessaan
- Tiivistelmä liiketoiminnasta
- Tuottavuussuunnitelma: nykyinen tuottavuus sekä tulevaisuuden tavoite
- Mahdollisuudet sekä päämäärät sisältäen nykyisen kilpailuaseman
- Yhteydenpitomatriisi: miten yhteydenpito hoidetaan ja keiden välillä
- Arvonlupaus: positiivinen vaikutus liiketoimintaan
- Projektit: projektiryhmät sekä projektin kulmakivet
- Vaadittavat resurssit: hallinnolta vaadittavat toimenpiteet tarvittavien resurssien saavuttamiseksi
- Toteutuksen aikataulu
- Liitteet: analyysit sekä mahdollinen taustainformaatio. (Cheverton 2008, 359-360.)

3.4 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys



KUVIO 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teorettinen viitekehys (kuvio 2) havainnollistaa, minkälainen on teoreettisessa osiossa käsiteltyjen asioiden yhteys toisiinsa. Toimiva asiakkuudenhallinta vaatii aina asiakassegmentointia. Asiakassegmentoinnin avulla asiakkaita voidaan hallita ja yrityksen on yksinkertaisempaa löytää tuotteisiin ja palveluihinsa kohdistuvat segmenttikohtaiset kriteerit ja tätä kautta muokata tarjoomaansa siten, että asiakkaiden tarpeet tyydytetään yhä paremmin. Asiakassegmentoinnin myötä yritys pystyy myös löytämään erilaiset kriteerit, joiden avulla se voi identifioida strategiset asiakkaansa.

Tässä opinnäytetyössä tarjooma on käsitelty omana lukunaan. Näkökulmasta riippuen, se voidaan myös luokitella kuuluvan asiakkuudenhallinnan alle. Oikeanlaisen palvelutarjooman löytäminen oikeille asiakkaille kuuluu toimivaan asiakkuudenhallintaan. Palvelutarjooman erilaistamisessa tarvitaan myös oikeanlaisia asiakkuusstrategioita eli miten yritys haluaa asiakkuuksiaan hoidettavan. Hyvän asiakkuusstrategian päätavoitteena on asiakkuuden arvon maksimointi sekä saada yritys erottumaan muista. Asiakkuusstrategian käytäntöön saamiseksi tarvitaan taas asiakkuudenhoitomalleja. Strategia on siis ikään kuin dokumentti ja hoitomalli keino saattaa se käytäntöön.

4 CASE: PALVELUTARJOOMAN DIFFEROINTI YRITYS X:LLE

Opinnäytetyön empiirisen osion tavoitteena on luoda toimeksiantoyrityksen tietyille rajatulle asiakaskunnalle erilaistettu palvelutarjooma tuotekehitysprosessia varten. Laajan asiakasmäärän, rajallisten resurssien sekä asiakkaiden erilaisuuden vuoksi on mahdotonta luoda yhtä tarjoomaa, jota soveltaa kaikille. Palvelutarjooma luodaan yrityksen sisällä laadittujen asiakastiimien asiakaskunnalle ja vielä asiakaskunnan sisällä asiakasryhmittäin. Asiakastiimi on siis tietty yritys X:n asiakaskunta, joka koostuu samalla toimialalla toimivista asiakkaista.

Yrityksessä on aikaisemmin laadittu samankaltainen palvelutarjooman erilaistaminen eri asiakastiimille. Tämän seuranta on juuri käynnissä, mutta jo nyt voidaan palautekeskustelun perusteella havaita, että laadittu malli on toiminut käytännössä melko hyvin. Tämän pohjalta lähdetään laatimaan uutta palvelutarjoomaa, jota sovelletaan toiselle asiakastiimille. Palvelutarjooma kohdistetaan tuotekehitysprosessiin. Tällä haetaan erilaisia palveluita ja toimintoja, jotka kohdistuvat nimenomaan siihen, kun asiakas pyytää tarjouksen uudesta suunniteltavasta tuotteesta.

4.1 Työn lähtökohtatilanne, tavoite sekä toteutus

Yritys X:llä on asiakkaita tällä hetkellä vajaa 1500. Yritys X:n on tehtävä nykyisen palvelutarjoomansa suhteen rajoituksia ja differointia, sillä resurssit ovat rajalliset ja tästä syystä näin suurelle asiakaskunnalle on mahdotonta tarjota samanlaista palvelutasoa. Myös asiakkaiden strateginen merkittävyys tukee palvelutarjooman erilaistamista. Lisäksi tavoitellaan palvelutarjooman kehittämistä niin, että tuotekehitysprosessiin liittyvä osaaminen ja resurssit saadaan kohdennettua vahvistamaan strategisten tavoitteiden saavuttamista, kuten kannattavuuden lisäämistä ja johtavan markkina-aseman ylläpitoa. (Esipalaveri 1 2010.)

Teoreettisessa osiossa mainittu Pareton 20/80 -periaate pätee myös yritys X:n liiketoimintaan, tosin luvut ovat jyrkemmät. Yritys X:n koko asiakaskannasta jopa

vieläkin pienempi osa kuin 20 % asiakkaista tuo jopa 80 % volyymista. Tämän perusteella yritys X:n edustajat ovat huomanneet, että palvelutarjooman erilaistamiselle asiakasluokittain on strategista tarvetta. Lisäksi palvelutarjooman differointi on yritys X:ssä tällä hetkellä myös johdon määrittelemä strateginen tavoite. (Esipalaveri 1 2010.)

Yritys X jaottelee asiakkaansa neljään luokkaan: A, B, C ja D. A-luokkaan kuuluvat strategisesti tärkeimmät, kumppanuussuhteen tasolla olevat asiakkaat. A-luokkaan ei pääse automaattisesti tietyt kriteerit täyttämällä, vaan vain ylimmän johdon päätöksellä. A-luokan asiakkaita yrityksellä on noin 1 % verran asiakkaitaan, B- ja C-luokan asiakkaita yrityksellä on noin 25 % asiakkaistaan ja lopun eli kaikista suurimman osuuden muodostavat strategisesti kaikkien vähiten tärkeimmät D-luokan asiakkaat. Yritys X:n keskittymänä ovat A- ja B-asiakkaat, joista saadaan sekä isoimmat kasvut että tehdään mahdolliset suuret menetykset ja jotta toimittajuus näille asiakasluokille olisi muutakin kuin pelkkä hinta. Tavoitteena on myös D-luokan asiakkaitten kannattavuuden parantaminen. (Esipalaveri I 2010.)

Toimintamallien laatiminen toteutetaan yhdessä yritys X:n kyseisen asiakastiimin myynti- ja tuotekehitysresurssien kanssa. Heillä on tarvittava tieto ja näkemykset juuri sen asiakastiimin asiakkaista. Taulukosta 3 voidaan nähdä koko prosessin aikataulu.

TAULUKKO 3. Prosessin eteneminen

Tapaaminen	Pvmäärä	Sisältö
Esipalaveri I	19.11.2010	Aiheen pohjustus ja läpikäynti
Esipalaveri II	19.1.2011	Workshopien sisällön suunnittelu ja eteneminen
Workshop I	27.1.2011	Alustus aiheeseen, asiakaskunnan kartoitus sekä nykyisen palvelutarjooman sisältö
Workshop II	3.2.1011	Palvelutarjooman differointi, taulukon laadinta
Jälkialaveri	24.2.2011	Workshop-päivien kertaus ja läpikäynti, tulosten esittely asiakastiimin myyntiresursseille.

Kahden workshop-päivän aikana on tarkoitus käydä läpi olemassa olevat palvelut sekä niiden erilaistaminen eri asiakkaille sekä mahdollisten uusien palvelujen kehittäminen vanhojen rinnalle. Tavoitteena selvittää sekä arvioida palvelutarjooman senhetkistä sisältöä sekä palveluiden merkittävyyttä ja vaikutusta sekä asiakkaan että yrityksen kannalta ja mahdollisuuksien mukaan differoida palveluita asiakasluokittain. Ennen workshop-päiviä järjestetään myös kaksi esipalaveria, joista ensimmäisessä käsitellään aihetta yleisesti teoreettisesta näkökulmasta tarkastellen ja toisessa suunnitellaan workshopien etenemistä sekä sisältöä yhdessä. Lisäksi workshop-päivien jälkeen järjestetään yksi jälkipalaveri, jossa kerrataan kahden edellisen workshop-päivän anti ja esitetään se myös kyseisen asiakastiimin vastaavalle myyntiassistentille. (Esipalaveri II 2011.)

4.2 Työn rajaus

Yritys X segmentoi asiakkaansa siis myös toimialan mukaan erilaisiin asiakastiimeihin, mikä helpottaa asiakkuudenhallintaa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään yritys X:n erään tietyn toimialan asiakastiimiä, jolle palvelutarjooman differointi laaditaan asiakastiimin sisällä olevan A, B, C ja D -luokittelun mukaisesti. Syynä juuri kyseisen toimialan asiakaskunnan valitsemiselle on sen rajallinen asiakasmäärä sekä sen poikkeaminen muusta jäljelle jäävästä asiakasmassasta. Merkittävämpänä poikkeamana ovat kyseisen asiakaskunnan tuotteet -rakenteellisesti erilaisia tuotteita on lukumäärältään vähän, mutta toisaalta erilaisten tuotevarianttien määrä on todella korkea. Tavoitteena on saavuttaa asteittain käyttöön otettava jokapäiväinen toimintamalli, joka sisältää ikään kuin käsikirjoituksen, jota soveltaa käytäntöön tuotekehitysprosessia varten. (Esipalaveri II 2011.)

4.3 Workshop I

Yritys X järjesti kaksi eri workshop-päivää, joihin molempiin osallistuivat kyseisen asiakastiimin asiakasvastuullinen myyjä, tuotekehitysprosessin edustajat sisältäen ulkoasu- sekä rakennesuunnittelun työntekijät sekä myynnin ja markkinoinnin kehityspäällikkö. Toisen esipalaverin aikana luotiin alustava runko molempien

workshop-päivien etenemiselle. Opinnäytetyön tekijän rooli koko prosessissa on ollut etsiä teoreettisen osion lähdemateriaalia ja koostaa siitä selkeä kokonaisuus, joka on yhteydessä case-osuudessa esiin tuleviin asioihin. Case-osuudessa tekijä on toiminut dokumentoijana sekä havainnoijana workshoppeissa sekä koostanut tuloksista tiiviin teoreettisen sekä empiirisen kokonaisuuden aiheen osalta.

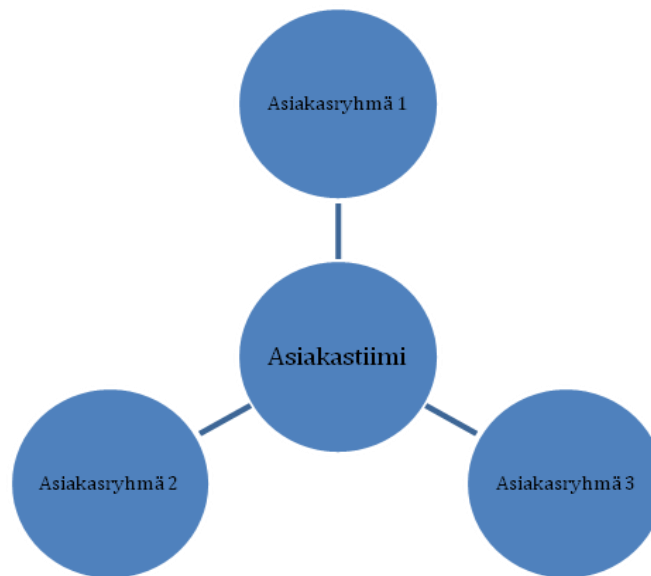
Ensimmäinen workshop-päivä eteni pääpiirteissään seuraavasti (kuvio 3): Ensimmäisenä luotiin alustus aiheeseen ja käytiin läpi, mikä on 1. workshop-päivän idea ja tavoite sekä miten on tarkoitus edetä. Tämän jälkeen käytiin läpi kyseinen asiakastiimi ja sille tunnuksenomaisia piirteitä sekä kartoitettiin nykyisiä tuotekehitysprosessin palveluita ja niiden jakautumista eri asiakkaille. Seuraavaksi selvitettiin tällä hetkellä eniten resursseja vaativia palveluita, joista oli tarkoituksena laatia seuraavaa workshop-päivää varten alustava suunnitelma siitä, mitkä palvelut differoidaan, jotta asiakas saa mahdollisimman suuren lisäarvon uudesta luodusta palvelutarjoomasta ja että yrityksen omat resurssit tultaisiin kohdentamaan strategisesti merkittäviin asiakkaisiin. Lisäksi käytiin läpi uusia mahdollisia palveluita, joita uuteen palvelutarjoomaan voitaisiin lisätä ja tätä kautta tuoda lisäarvoa uuteen erilaistettuun palvelutarjoomaan. Viimeisenä esiteltiin vielä yrityksessä aiemmin toteutettu palvelutarjooman differointi eri asiakaskunnalle. Tämä käytiin läpi vasta viimeisenä, jottei siihen peilattaisi liikaa, vaan luotaisiin täysin yksilöllinen tarjooma juuri nykyiselle valitulle asiakastiimille. Päämääränä on, että tuotoksena on alustava taulukko erilaistettavista palveluista, joiden perusteella kyseisen asiakastiimin myyntipäällikkö laatii ehdotuksen palvelutarjooman erilaistamisessa käytettävästä asiakasjaosta ja toisena workshop-päivänä päätetään itse mallin sisältö.



KUVIO 3. Ensimmäisen workshop-päivän sisältö

4.3.1 Asiakaskunnan kartoitus

Case-osuuteen rajattu asiakastiimi on yritys X:n volyymilla mitattuna suurin asiakaskunta. Asiakkaitten määrä on noin 80, joka on kuitenkin vähäinen verrattuna muihin yrityksen asiakastiimeihin. Kannattavuudeltaan mitattuna se on kuitenkin kärkipäässä. Mukana on sekä todella isoja asiakkaita, jotka välttämättä eivät edes käytä kaikkia tarjolla olevia palveluita että todella pieniä, harvoin ostavia asiakkaita. Näistä isoimmat asiakkaat ovat luonnollisesti strategisesti tärkeimmät asiakkaat. (Workshop I 2011).

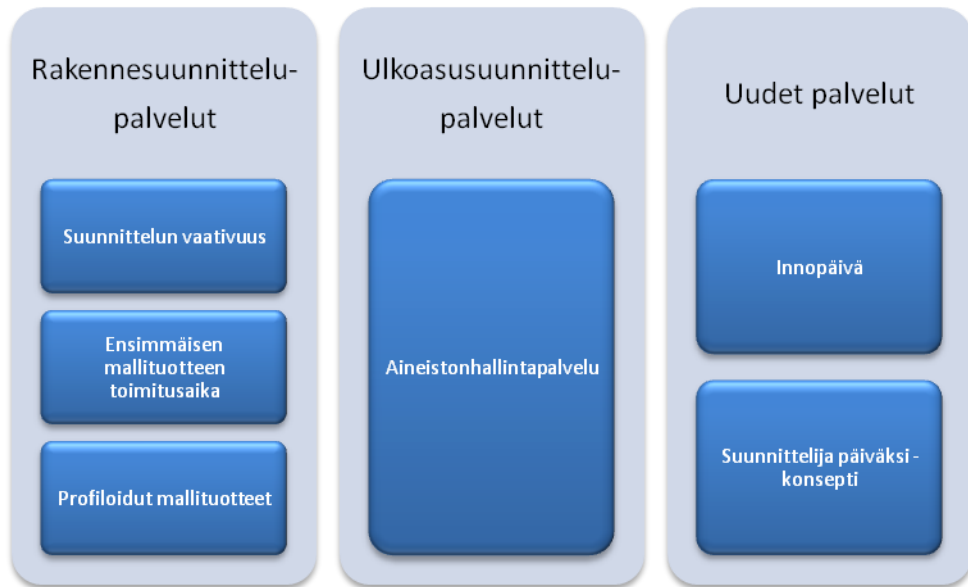


KUVIO 4. Asiakastiimin jako kolmeen asiakasryhmään.

Kyseinen asiakastiimi voidaan vielä jakaa kolmeen asiakasryhmään tuotteiden rakenteen mukaan (kuvio 4). Kuten jo aikaisemminkin mainittua, rakenteellisesti erilaisia tuotteita on vähän, mutta erilaisia tuotevariantteja löytyy merkittävän paljon. Näiden perusteella asiakastiimin sisäisistä asiakasryhmistä käytetään myöhempanä nimityksiä 1, 2 ja 3. Huomioitavaa on myös, että ryhmien sisällä laadittu ABCD -luokitus ei täysin vastaa yrityksessä kaikille asiakkaille laadittua CRM -luokitusta, vaan luokittelua on sovellettu palvelutarjooman differointia varten kyseisen asiakastiimin sisällä. Poikkeamat koskevat lähinnä potentiaalisten asiakkaiden luokittelua. (Workshop I 2011).

4.3.2 Erilaistettavat palvelut

Tuotekehitysprosessiin liittyy yritys X:ssä monenlaisia erilaisia palveluita, joiden tasoa sovelletaan asiakkuuden mukaan. Kuviosta 5 nähdään ensimmäisessä workshopissa listattuja palveluita, joiden erilaistamiselle havaittiin tarvetta.



KUVIO 5. Erilaistettavat palvelut.

Tuotekehitysprosessi: rakennesuunnittelupalvelut

Uutta tuotetta kehittäessä asiakas saa mallituotteen pyytämillään tiedoilla eli toivotuilla mitoilla ja rakenteella, jotta asiakas voi tarkistaa, onko tuote käyttötarkoitukseensa toimiva. Tämän asiakastiimin osalta nousi esiin, että tarjouspyyntöjä sekä projekteja uusista tuotteista tulee melko vähän verrattuna muihin asiakastiimeihin. Tarjouspyynnöt, jotka tulevat, ovat hyvin pitkälti standardituotteita eivätkä vaadi suurta tuotekehittelyä ja -suunnittelua. Täten rakennesuunnittelun resursseja kuormittavia mallituotepyyntöjä ei myöskään tämän asiakastiimin osalta ole kovin paljon. (Workshop I 2011.)

Kuitenkin asiakkaalle laadittavien mallien suunnittelun taso sekä mallien toimitusaika (läpimenoaika) ovat molemmat palveluita, joissa vaaditaan erilaistamista. Suunnittelun taso 1 on helppoa ja yksinkertaista vähän aikaa vievää suunnittelua,

kun taas taso 5 on erittäin vaativaa pitkäkestoista suunnittelutyötä. Taso 5 on suunnattu strategisesti tärkeimmille asiakkaille ja se ei ole verrattavissa normaaliin suunnitteluprojektiin vaan tavoitteena on löytää uusia tuotekonsepteja ja tarkastella niitä monesta eri näkökulmasta. Yritys X pyrkii näin olemaan tiiviisti asiakkaan tuotekehitysprosessissa mukana mahdollisimman alusta alkaen. Ensimmäisen workshopin aikana todettiin, että asiakkaalle, joka tilaa hyvin harvoin ja jolla on kovin pieni volyymi, ei tehdä vaativaa suunnittelutyötä eikä toimiteta useita malleja. Tällaisia asiakkaita ovat useimmat pienet, strategisesti vähemmän tärkeät asiakkaat. Myös ensimmäisen mallituotteen toimitusaika on pidempi tämänkaltaisilla asiakkailla verrattuna strategisesti tärkeämpiin asiakkaisiin. (Workshop I 2011.)

Tuotekehitysprosessi: ulkoasusuunnittelupalvelut

Päinvastoin kuin rakenteen osalta, ulkoasun osalta erilaisia tuotteita tässä asiakas-
tiimissä on huomattavasti enemmän verrattuna muihin asiakastiimeihin. Erilais-
taminen painottuuakin enemmän ulkoasun puolelle. Tuotekehitysprosessissa tarvi-
taan asiakkaalta saatava painatusaineisto, jonka pohjalta joko yritys X tai tietyissä
tapauksissa työkalut valmistava alihankintayritys laatii vedokset. Vedoshyväk-
synnän jälkeen työkalut valmistetaan alihankintana. (Workshop I 2011.)

Vedosliikenteen toimivuutta varten nostettiin esiin tietynlainen aineistohallinta-
palvelu. Aineistohallintapalvelun avulla vedosliikenne sujuu parhaiten asiakkaan
ja työkalut valmistavan alihankintayrityksen välillä, mikä puolestaan vähentää
yritys X:n välikätenä olemista vedosliikenneprosessissa. Tämä helpottaa ja no-
peuttaa asiakkaan omaa toimintaa, kun se voi olla yhteydessä suoraan työkaluja
valmistavaan yritykseen. Ideana on laatia asiakkaalle kokonaan oma kansio, jonne
sähköpostilinkin avulla on pääsy tarvittavilla henkilöillä sekä asiakasyrityksen
että yritys X:n puolesta. (Workshop I 2011.)

Etuna tämänkaltaiselle aineistohallintapalvelulle on esimerkiksi se, että vedokset
löytyvät helposti ja lisäksi säilyvät tallessa yhdessä paikassa. Palvelusta pystyy
suoraan näkemään ajan tasalla olevan tilanteen vedosten osalta. Sieltä näkee hy-
väksytyt sekä keskeneräiset vedokset, mahdolliset kommentit ja muutokset. Yksi

iso etu on myös se, että jos vedoksiin tehdään muutoksia, on aineistohallintapalvelun avulla helppo verrata vanhaa ja uutta vedosta ja nähdä helposti muutokset. (Workshop I 2011.)

Ulkoasusuunnittelun palveluihin voidaan listata vielä profiloitua mallituotteita. Profiloitu mallituote eroaa tavallisesta rakennemallituotteesta siten, että sen on tarkoitus olla mahdollisimman yksi yhteen asiakkaan tilaaman tuotteen kanssa myös ulkoasun osalta. Asiakkaalle tällainen kokonaan valmis mallituote on usein tarpeellinen esimerkiksi markkinointitarkoituksissa. Tavallisesti yritys X valmistaa kokonaisen koe-erän tuotetta, kun tilaus ja työkalut on saatu, jolloin nähdään kokonaan valmis tuote. Profiloitua mallituotteen avulla yritys X säästää koe-erä -kustannukset, mistä on etua etenkin, jos tuote ei vastaa toivottua ja muutoksia täytyy tehdä. (Workshop I 2011.)

Uudet palvelut

Mahdollisina uusina palvelutarjoomaan lisättävinä palveluina strategisesti tärkeimmille asiakkaille nostettiin esiin niin sanotut asiakkaille järjestettävät Innopäivät sekä ”suunnittelija päiväksi” -konsepti. Innopäivien sisältö vaihtelee luonnollisesti asiakkaasta riippuen. Tarkoituksena kuitenkin tunnistaa asiakkaan kanssa mahdollinen yhteinen kehittämistä vaativa teema tai teemoja, joita yhteisesti tiimityönä käydään päivän aikana läpi. Tavoitteena on, että yritys X pääsee jo ennakoivasti mukaan asiakkaan tuotekehitysprosessiin ja tätä myöten avustamaan kehityksessä ja suunnittelussa. Päämääränä ei ole niinkään yhden tietyn tuotteen suunnitteluprosessi vaan enemmänkin tietyn teeman ympärille fokuoitetua kehitystyötä. Teemoja voivat olla esimerkiksi myyvyyden kehittäminen tai vaikka tuotteen ympäristöystävällisyys. Asiakkaan puolelta päivään voi osallistua teemasta riippuen esimerkiksi johdon henkilöstöä, tuotepäälliköitä sekä logistiikan henkilöstöä. Yritys X:n puolelta kehitystyöhön voi osallistua esimerkiksi rakenne- tai ulkoasupuolen henkilöstöä, myynnin johtoa sekä kyseisen asiakkaan asiakasvastuullinen myyjä. (Workshop I 2011.)

”Suunnittelija päiväksi” -konseptin lähtökohtana on tarjota asiakkaalle mahdollisuus tulla yritys X:n tiloihin ja saada päiväksi käyttöönsä yritys X:n suunnittelija.

Päivän ideana on tarjota asiakkaalle mahdollisuus yhdessä suunnittelijan kanssa ideoida tarpeenmukaisia tuotekehitysratkaisuja, käydä yhdessä läpi eri ratkaisujen hyvät ja huonot puolet ja päivän päätteeksi saada valmiit mallit mukaansa. Tavoitteena on saada asiakkaan sekä yrityksen asiantuntemus yhteiseen käyttöön ja löytää optimaalinen ratkaisu aivan rakennemalliin asti. Tämä tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, sillä näin voidaan löytää ideaalisia tuotekehitysratkaisuja, joita ei mahdollisesti muuten löydettäisi. Lisäksi tämä nopeuttaa myös asiakkaan tuotetestauksia, kun on mahdollisuus saada valmiit mallit heti mukaansa. (Workshop I 2011.)

4.4 Workshop II

Toinen workshop-päivä alkoi lyhyellä kertauksella, jossa käytiin läpi ensimmäisen workshopin aikaansaannokset. Seuraavaksi selvitettiin vielä 1. workshopissa listatut palvelut, miten ne erilaistettaisiin eri asiakkaille ja minkä jaon pohjalta. Mallipohjana käytettiin yritys X:ssä aikaisemmin laadittua palvelutarjooman erilaistamisesta luotua taulukkoa, joka täytettiin kyseiseen asiakastiimiin mukautettuna. Tämän pohjalta käytiin läpi, miten palveluita erilaistetaan asiakasluokittain sekä -ryhmittäin ja mihin muotoon malli laaditaan.

Toisen workshopin aikana todettiin asiakkaiden ryhmäjaosta pari huomionarvoista seikkaa. Asiakasryhmä 2:n asiakkaat on jaettu omaksi ryhmäkseen, sillä he tilaavat rakenteellisesti sekä ulkoisesti kaikki samaa tuotetta. Tilausmäärät kyseiselle tuotteelle ovat suuria, mutta tarjouspyyntöjä, joissa tuotekehitysprosessin vaatimia palveluita tarvitaan, ei tule käytännössä lainkaan. Tästä syystä tuotekehitysprosessin osalta palvelutarjooman erilaistamiselle ei asiakasryhmä 2:n osalta ole tarvetta, eikä täten uutta palvelutarjoomaa laadittu lainkaan. Tässä työn empiirisessä osiossa käsitellään siis pelkästään ryhmiä 1 ja 3. Toisena seikkana todettiin, että asiakasryhmä 1 sisältää vain A-luokan asiakkaita, joten erilaistamista ei B-, C-, D-luokkien osalta laadittu lainkaan. Viimeisenä huomionarvoisena seikkana on, että vaikka asiakasryhmä 3:ssa löytyy myös luokittelun mukaisen D-luokan asiakkaita, he käyttävät äärimmäisen vähän tuotekehitysprosessiin kuuluvia palveluita. Siksi ei ole järkevää väkisin luoda jakoa, jota ei katsota tarpeelliseksi, vaan todettiin

kolmijaon riittävän. Tarvittaessa kyseisten asiakkaiden kohdalla voidaan soveltaa C-asiakkaille kohdennettua palvelutarjoamaa. (Workshop II 2011).

4.5 Tulokset: erilaistettu palvelutarjoama

Palvelut ja asiakkaat listattiin taulukkoon (taulukko 4), joka selventää palvelutarjoamaa kyseisten asiakkaiden parissa työskenteleville. Taulukon on tarkoitus olla selventävä apu eri asiakkaiden kanssa toimiessa. Taulukosta jokainen kyseisen asiakastiimin parissa työskentelevä voi tarkistaa, minkälainen palvelutarjoama on suunniteltu tarjottavaksi kyseisin asiakastiimin eri asiakkaiden välillä. Kuitenkin ensiarvoisen tärkeää on muistaa, että vaikka pääsääntöisesti edetään tämän mallin mukaan, poikkeukset ovat sallittuja ja tilanteen mukaan tehtävät muutokset otettava huomioon. (Workshop II 2011.)

TAULUKKO 4. Erilaistettu palvelutarjoama (Workshop II 2011)

	Asiakasluokka	A	B	C	D
Asiakasyhmä 1	Tarjottu palvelu				
	Suunnittelun vaativuus	1-5	-	-	-
	1. mallituotteen toimitusaika	Kuormituksen mukaan	-	-	-
	Innopäivä	Tarvittaessa	-	-	-
	"Suunnittelija päiväksi" -konsepti	Tarvittaessa	-	-	-
	Aineistohallintapalvelu	Sisältyy	-	-	-
	Profiloidut mallituotteet	Sisältyy	-	-	-
	Asiakasyhmä 3	Suunnittelun vaativuus	1-4	1-4	1-3
1. mallituotteen toimitusaika		Kuormituksen mukaan	Kuormituksen mukaan	2 vkoa	-
Innopäivä		Ei	Ei	Ei	-
"Suunnittelija päiväksi" -konsepti		Tarvittaessa	Ei	Ei	-

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi workshopin aikana kummallekin asiakasryhmälle luotu erilaistettu palvelutarjoama jokaisen palvelun osalta.

4.5.1 Asiakasryhmä 1

Suunnittelun vaativuus

Kun asiakas pyytää tarjousta uudesta suunniteltavasta tuotteesta yritys X:ltä, vaatii se monenlaista suunnittelutyötä. Suunnittelun vaativuus riippuu luonnollisesti siitä, minkälaisesta suunniteltavasta tuotteesta asiakas pyytää tarjousta. Yritys X:ssä on laadittu suunnittelun tasolle oma mitta-asteikko 1-5, jossa 1 vastaa hyvin helppoa ja yksinkertaista, vain hiukan resursseja vaativaa suunnittelutyötä, kun taas taso 5 tarkoittaa hyvin vaativaa vain kumppanuusasiakkaille kohdistettua pitkäkestoista suunnittelutyötä. Suunnittelun vaativuudessa lähdetään liikkeelle siitä, että strategisesti vähemmän tärkeimmille tarjotaan vähemmän vaativaa, yksinkertaista suunnittelutyötä uutta tuotetta suunnitellessa. Asiakasryhmä 1:ssä asiakkaat ovat strategisesti tärkeitä A-asiakkaita, joten heille tarjotaan myös kaikkein vaativinta suunnittelun tasoa. Luokittelu on siis 1-5. (Workshop II 2011.)

Ensimmäisen mallituotteen toimitusaika

Kun asiakas pyytää tarjousta uudesta suunniteltavasta tuotteesta, hän saa tarjouksen yhteydessä suunnittelun rakenteellisesti vastaavan mallin nähdäkseen, että se on käyttötarkoitukseensa sopiva ja muutenkin toivotunlainen. Mallin toimitusaika sovittiin ryhmä 1:n asiakkaille olevan ”kuormituksen mukaan”. Tämä siis tarkoittaa mahdollisimman pikaista toimitusta ottaen kuitenkin huomioon senhetkisen kuormituksen. (Workshop II 2011.)

Innopäivä sekä ”suunnittelija päiväksi” -konsepti

Innopäivän sekä ”suunnittelija päiväksi” -konseptin tarkempi sisältö käytiin läpi aikaisemmin. Kyseisten palveluiden osalta sovittiin, että ryhmän 1 asiakkaille järjestetään päivät tarvittaessa. Ryhmän 1 asiakkaat ovat yritys X:lle strategisesti hyvin tärkeitä, joten, jos asiakasyrityksessä sekä yritys X:ssä nähdään tarvetta tämänkaltaisille päiville, ne ehdottomasti järjestetään. (Workshop II 2011.)

Aineistonhallintapalvelu

Aineistonhallintapalvelu on luultavasti isoin muutos palvelutarjooman erilaistamisessa. Aineistonhallintapalvelu tuo asiakkaan palvelutarjoamaan lisäarvoa ja helpottaa ja selkeyttää sekä asiakkaan että yrityksen toimintaa vedosliikenteen hoidossa. Aineistonhallintapalvelua aletaan toistaiseksi tarjota ryhmän 1 asiakkaille, jotka ovat strategisesti tärkeitä ja joille tämänkaltaisen palvelun tarjoaminen todella tuo lisäarvoa ja hyötyä. Aineistonhallintapalvelu vaatii luonnollisesti resursseja myös yritys X:n henkilökunnalta, sillä sen käyttö täytyy opetella huolellisesti. Palvelusta on kuitenkin saatu aikaisemmin hyviä kokemuksia, joten pidemmän päälle palvelu tulee vapauttamaan resursseja sekä tukemaan vedosliikenteen toimivuutta. (Workshop II 2011.)

Profiloidut mallituotteet

Profiloidut mallituotteet lisätään asiakasryhmä 1:n palvelutarjoamaan, sillä workshopien aikana näiden todettiin tuovan lisäarvoa ryhmän 1 asiakkaille, kuten aineistonhallintapalvelukin. Rakenteen sekä ulkoasun osalta täysin valmis mallituote tuo lisäarvoa asiakkaalle nopeuttamalla valmiin tuotteen näkemistä ja mahdollista lisäsuunnittelua ja muutoksia. (Workshop II 2011.)

4.5.2 Asiakasryhmä 3

Suunnittelun vaativuus

Asiakasryhmä 3:n osalta suunnittelun vaativuus A- ja B-luokan asiakkaille määriteltiin olevan tasot 1-4. Vaativaa tason 5 suunnittelua ei otettu mukaan, koska ryhmän 3 asiakkaiden tuotteisto on sen verran yksinkertaista, että se ei vaadi ylimmän tason suunnittelua. Myöskään asiakassuhteiden luonne kyseisessä ryhmässä ei täytä niitä edellytyksiä, joiden perusteella ylimmän suunnittelun tasoa voitaisiin tarjota. C-luokan asiakkaille suunnittelun vaativuudeksi tarjotaan tasot 1-3. (Workshop II 2011.)

Ensimmäisen mallituotteen toimitusaika

Asiakasryhmä 3:n A- ja B-, luokan asiakkaille ensimmäisen mallituotteen toimitusajan määriteltiin olevan kuormituksen mukaan. Tavoitteena on siis toimittaa asiakkaalle mallituote mahdollisimman pian projektin saapuessa ottaen kuitenkin huomioon senhetkisen kuormituksen sekä muut tilaukset. C-luokan asiakkaille toimitusajaksi katsottiin riittävän 2 viikkoa. Tämä tarkoittaa sitä, että projektin saapuessa asiakkaalle ilmoitetaan toimitusajan olevan noin 2 viikkoa. Kuormitus huomioon ottaen toimitusaika voi olla nopeampikin, mutta ainakaan ei luvata sen nopeampaa toimitusta. (Workshop II 2011.)

Innopäivä sekä ”suunnittelija päiväksi” -konsepti

Innopäivää ei koettu tarpeelliseksi järjestää asiakasryhmä 3:n kohdalla. Innopäivien järjestäminen vaatii kovasti yrityksen X:n resursseja ja niitä on mahdollista järjestää vain muutama vuodessa. Lisäksi Innopäivän resursseja työllistävä vaikutus ei rajoitu vain yhteen päivään, vaan projekti jatkuu asiakkaan kanssa myös sen jälkeen, mikä vaatii jälleen omat resurssinsa. Päiviä ei voi järjestää liikaa, jotta merkittävä, asiakkaalle lisäarvoa tuova palvelu ei lopulta käänny yrityksen X:ää vastaan. Innopäivän järjestäminen kumppanusasiakkaille, kuten ryhmän 1 kohdalla, on perusteltua, mutta ryhmän 3 asiakkaiden merkitys on erilainen. (Workshop II 2011.)

Sen sijaan ”suunnittelija päiväksi” -konsepti nähtiin mahdollisena uutena palveluna A-luokan asiakkaille myös asiakasryhmä 3:n kohdalla. Esimerkiksi osallistuvan henkilöstön määrä on pienempi ja siksi ”suunnittelija päiväksi” -konsepti on hieman helpompi toteuttaa verrattuna Innopäivään. (Workshop II 2011.)

4.6 Johtopäätökset

Teoreettisessa osiossa tarkasteltiin muun muassa segmentointia asiakkuudenhallinnan osana. Palvelutarjoomaa erilaistettaessa voi havaita, että hyvin suunniteltu segmentointi toimii tässä helpottavana tekijänä. Erilaistamista ei voitaisi mitenkään laatia pelkästään esimerkiksi ABCD -luokittelun mukaisesti, sillä asiakkaiden toimiala sekä heidän tilaamansa tuotteet vaikuttavat merkittävästi tarjottaviin palveluihin.

Yritys X:ssä on aikaisemmin laadittu uusi erilaistettu palvelutarjooma eri asiakastiimille. Vaikka tätä mallia pystyttiin käyttämään pohjana ja tausta-apuna, on nyt syntynyt uusi palvelutarjooma hyvin erilainen aikaisemmin toiselle asiakastiimille laadittuun verrattuna. Tämä osoittaa palvelutarjooman laatimisen olevan hyvin asiakassidonnainen asia. Palvelutarjooman erilaistamisen on lähdettävä nimenomaan asiakkaiden tarpeista, joihin pitkälti vaikuttavat esimerkiksi tuotteet. Hyvin erilaisia tuotteita tilaaville asiakkaille on mahdotonta laatia samanlaista palvelutarjoomaa. Mutta hyvänä lähtökohtana voidaan pitää juuri myös yritys X:ssä tehtyä segmentointia eri tiimeihin asiakkaiden toimialan mukaan. Myös tiimin sisällä on tehtävä jakoa, kuten tehtiin tämänkin työn empiirisessä osiossa, mutta toimialan mukainen jako on hyvä lähtökohta uuden palvelutarjooman laatimiselle. Aikaisemmin laadittu palvelutarjooman erilaistaminen sekä nyt tämä uusi laadittu malli osoittavatkin hyvin, että tulevaisuudessa laadittavat palvelutarjoomien erilaistamiset eri asiakastiimeille tulevat todennäköisesti eroamaan toisistaan huomattavan paljon.

Workshopien aikana jo tuli esiin, että tässä asiakastiimissä tuotekehitysprosessin palvelutarjooman erilaistamisessa painottuu enemmänkin uusien palvelujen kehittäminen ja laatiminen kuin niinkään vanhojen palvelujen vähentäminen ainakaan kovin radikaalisti. Tavoitteena oli nähdä asiakkaan tarve enemmänkin sitouttamisen näkökulmasta kuin resurssien näkökulmasta. Tarkoituksena ei ollut niinkään vähentää palveluja vaan lisätä palvelutarjooman arvoa niille asiakkaille, jotka hankinnoissaan arvostavat muutakin kuin hintaa. Tällaisia asiakkaita ovat juuri

strategisesti tärkeät asiakkaat, jotka arvostavat pitkäjänteistä suunnittelua, palvelua, laatua sekä molemminpuolista vuorovaikutusta.

Teoreettisessa osiossa tarkasteltiin strategisten asiakkaiden roolia yrityksen liiketoiminnassa. Yritys X:ssä strategisten asiakkaiden identifioiminen on tehty jo aiemmin, joten siihen ei empiirisessä osiossa ollut aihetta sen syvemmin paneutua. Workshopissa laaditusta palvelutarjoomastakin kuitenkin jo näkee, että myös yritys X:ssä panostetaan kovasti strategisesti tärkeisiin asiakkaisiin ja siihen, että heidän palvelutarjoomansa selkeästi tuo asiakkuuteen lisäarvoa verrattuna muihin strategisesti vähemmän tärkeisiin asiakkaisiin.

Jälkipalaverissa (2011) käsiteltiin sitä, miten laadittu palvelutarjooma lopulta jalkautetaan. Asiakkaat voidaan jaotella ryhmiin suhteellisen helpostikin, palvelut voidaan erilaistaa ja niistä voidaan laatia excel-taulukko. Kuitenkin käytännön toteuttaminen on hankalampaa. Esiin nousi esimerkiksi kysymys asiakkaiden lokeroinnista. Kun asiakkaat on kerran jaettu taulukon mukaisiin ryhmiin, täytyy miettiä, kuinka pysyvä lokerointi on ja minkälaisia poikkeuksia voidaan tehdä. Ensimmäisessä workshopissa todettiin, että poikkeukset palvelutarjoomaan tulevat olemaan sallittuja. Kyseisten asiakkaiden kanssa toimiva henkilöstö on asiantuntevaa ja tuntee asiakkaat monien vuosien takaa. Siksi lopullinen päätöksenteko ja mallin soveltaminen tapauskohtaisesti jätetään myyntihenkilöstölle.

Lisäksi todettiin vielä, että ei ole aihetta erikseen viestiä asiakkaille kyseisestä palvelutarjooman erilaistamisesta. Muutokset eivät ole niin oleellisia ja asiakkaalle näkyviä. Varsinkaan pienemmät asiakkaat eivät tule välttämättä huomaamaan minkäänlaista eroa entiseen ja siksi olisikin turhaa luoda minkäänlaista negatiivista kaikua asiakkaalle. Uusista palveluista, kuten aineistohallintapalvelusta, luultavimmin informoidaan isoimpia asiakkaita ihan jo järjestelmän käyttöönoton opastuksen vuoksi. Myös muista isommista, positiivisista lisätyistä palveluista kuten Innopäivän sekä ”suunnitteliija päiväksi” -konseptin mahdollisuudesta, on hyvä informoida asiakasta, jotta palvelut saadaan hyödynnettyä asiakkaan kannalta optimaaliseen aikaan.

5 YHTEENVETO

Hyvä asiakkuudenhallinta sekä asiakaslähtöisyys ovat menestyvän yrityksen perusedellytyksiä. Toimivalla asiakkuudenhallinnalla yritys ylläpitää nykyisiä vanhempia asiakkuussuhteitaan ja toisaalta taas antaa heti alkuun hyvän mielikuvan yrityksen toiminnasta uusille asiakkaille. Asiakkuudenhallinnan alle voidaan katsoa kuuluvan huolellisesti suunniteltu asiakassegmentointi, jonka myötä toteutuu lisäksi strategisten asiakkaiden identifiointi. Asiakkuudenhallinnan osana myös palvelutarjooma muodostaa oman keskeisen kokonaisuutensa. Tarjooman erilaistamisessa ja uuden palvelutarjooman luomisessa tarvitaan asiakkuusstrategioita sekä niiden käytännön toteuttamiseksi erilaisia hoitomalleja.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia yritys X:n tietyille asiakastiimille uusi erilaistettu palvelutarjooma tuotekehitysprosessia varten. Asiakaskunta on hyvin laaja ja asiakkuudet erilaisia, joten palvelutarjooman erilaistamiselle asiakkaittain oli yritys X:ssä tarvetta. Lisäksi palvelutarjooman erilaistaminen oli myös johdon määrittelemä strateginen tavoite. Käytettävänä menetelminä prosessin toteutukselle olivat workshop-päivät sekä niiden jälkeinen niin sanottu jälkipalaveri, jossa vedettiin yhteen workshopien anti sekä käytiin läpi tulokset. Työn teoreettinen osuus laadittiin syksyllä 2010 ja workshop-päivät aiheen tiimoilta pidettiin tammi- ja helmikuussa 2011.

Workshop-päivät onnistuivat hyvin ja aikaansaatu uusi palvelutarjooma onnistui tavoitteiden mukaisesti. Workshop-päivien aikana havaittiin, että muodostuvasta taulukosta muotoutuu kuitenkin hyvin erinäköinen kuin aikaisemmin toteutetusta palvelutarjooman erilaistamisesta eri asiakastiimille. Tämä on hyvä huomioida mahdollisia myöhempiä palvelutarjooman erilaistamisia silmällä pitäen. Ei siis ole hyvä peilata liikaa aikaisemmin laadittuihin palvelutarjoomiin vaan erilaistamisen tulee lähteä asiakaskunnan kartoittamisesta, kuten yritys X:ssä on tähänkin asti tehty.

Palvelutarjooman erilaistamisen yhtenä tavoitteena oli sitouttaa ja kohdistaa resursseja asiakkaisiin, jotka katsovat hankinnoissaan muutakin kuin hintaa. Tämä onnistui hyvin. Workshopien aikana käsiteltiin asiakastiimi kokonaisuudessaan ja luodun asiakasjaon perusteella erilaistettiin palvelutarjooma niin, että resursseja saatiin kohdistettua juuri asiakkaisiin, joille tärkeimpänä tekijänä hankinnoissa ei ole pelkästään hinta. Toisena asetettuna tavoitteena oli kehittää palvelutarjoomaa siten, että se tukee yrityksen strategisia tavoitteita, kuten kannattavuuden parantamista sekä johtavan markkina-aseman ylläpitoa. Tämänkaltaisten tavoitteiden saavutettavuus voidaan havaita vasta pitkällä tähtäimellä, mutta arviona voisi sanoa, että jos malli saadaan hyvin jalkautettua, se varmasti tukee kyseisiä tavoitteita.

Jatkotutkimuksena voitaisiin laatia kysely, jolla selvitettäisiin, miten kyseisen asiakastiimin asiakkaat ovat kokeneet muutokset palvelutarjoomassa. Onko suuria muutoksia havaittu ja jos on, niin ovatko ne olleet positiiviseen vai negatiiviseen suuntaan vai mahdollisesti neutraaleja, asiakkaalle merkityksettömiä muutoksia. Lisäksi voitaisiin kysyä, minkälaisia mahdollisia palvelutarjooman muutoksia asiakkaat itse toivoisivat saavansa, kun he pyytävät tarjousta uudesta tuotteesta vai onko nykyinen tuotekehitysprosessi toimiva sellaisenaan. Tämän lisäksi yritys X:n sisällä on hyvä toteuttaa jonkinlainen seurantamenetelmä siitä, miten uusi palvelutarjooma on saatu jalkautettua.

Laadittu uusi palvelutarjooma on hyvä pohja sekä apu yritys X:ssä kyseisen asiakastiimin parissa työskenteleville. Tarkoituksena ei ole, että mallia täytyy noudattaa kirjaimellisesti, vaan tarkoituksena oli laatia käsikirjoitus. Pääasiassa noudatetaan kuitenkin laadittua mallia. Taulukon avulla myyntihenkilöstö pystyykin näkemään eroja eri asiakkaiden välillä sekä tekemään vertailua ja omia päätöksiään palveluiden osalta. Lisäksi tulevaisuudessa, kun yritys X tarvittaessa jatkaa muiden asiakastiimien palvelutarjoomien erilaistamisia, voi tästä laaditusta tarjoomasta mahdollisesti ottaa mallia ja käyttää sitä hyvänä apuna ja havainnollistavana tekijänä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Arantola, H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management- Concepts and Technologies. Burlington: Elsevier.

Cheverton, P. 2008. Key Account Management. Cornwall: Kogan Page Limited.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet -Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: ProTalent Oy.

Jaakkola, E., Orava M. & Varjonen V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro.

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

Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla. Miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoilla. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

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

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B –palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Peelen, E. 2005. Customer Relationship Management. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Rope, T. 1998. Business to Business –markkinointi. Porvoo: WSOY.

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

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

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Enterprise Adviser -kirjasarjan nro 18. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Economica –kirjasarjan nro 41. Helsinki: Talentum.

Vuokko, P. (toim.) 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava.

Elektroniset lähteet

Kaskela, L. 2005. Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry [viitattu 30.11.2010]. Saatavissa:

http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/asiakkuudenhallinta_ja_sen_merki/.

Kaskinen, H. 1999. Asiakkaan perässä ei kannata juosta, asiakasta kannattaa mennä vastaan. Taloussanomien. [viitattu 15.3.2011]. Saatavissa: <http://www.taloussanomien.fi/arkisto/1999/10/11/asiakkaan-perassa-ei-kannata-juosta-asiakasta-kannattaa-menna-vastaan/199930061/12>.

Koskimies, N. 2011. Segmentointi [viitattu 16.2.2011]. Saatavissa http://www.mv.helsinki.fi/home/plehtone/venturecup/20061011_1_Segmentointi_Koskimies.pdf.

Stratmark. 2009. Teemailtapäivä: Asiakkuuksien ja palveluajattelun johtaminen [viitattu 1.12.2010]. Saatavissa: <http://www.stratmark.fi/seminaari09/index.php?p=puheenvuorot&s=stream2>.

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 2010. Asiakkuuden hallinta [viitattu 30.11.2010]. Saatavissa: http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/.

Suulliset lähteet

Esipalaveri I. Yritys X. 19.11.2010.

Esipalaveri II. Yritys X. 19.1.2011.

Workshop I. Yritys X. 27.1 2011.

Workshop II. Yritys X. 3.2 2011.

Jälkipalaveri. Yritys X. 24.2.2011.