



## Asiakassuhteiden hoito

- Case Calcus Kustannus Oy:n tuottama Ura ja Koulutus 2012 -julkaisu

---

Kangas, Veera-Kaisa

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Asiakassuhteiden hoito  
- Case Calcus Kustannus Oy:n tuottama Ura ja Koulutus  
-julkaisu

Veera Kangas  
Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2012

Veera Kangas

**Asiakassuhteiden hoito: - Case Calcus Kustannus Oy:n tuottama Ura ja Koulutus 2012 - julkaisu**

Vuosi 2012 Sivumäärä 70

---

Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan Calcus Kustannus Oy:n tuottaman Ura ja Koulutus 2012 -julkaisun asiakassuhteiden hoitamista sekä asiakkaiden että myyjien näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda entistä tehokkaampi asiakassuhteidenhoitomalli Calcus Kustannus Oy:n tuottaman Ura ja Koulutus -julkaisun asiakassuhteiden hoitoon.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten Ura ja Koulutus 2012 -julkaisun asiakassuhteita on hoidettu ja miten niitä voidaan hoitaa jatkossa nykyistä tehokkaammin ja paremmin.

Teoriassa käsitellään asiakassuhteenhoitoa eri näkökulmista. Siinä käydään läpi asiakkuuksia ja niiden rakennetta, asiakkuuksien kehittämistä ja hoitoa, asiakkuuden eri vaiheita, suhde-markkinointia palvelumielessä, hyvän myyjän piirteitä sekä brändi-imago-suhdetta.

Tutkimuksen aineiston kerääminen toteutettiin kvalitatiivista, eli laadullista menetelmää käyttäen huhtikuussa 2012. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla sekä sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimuksen kohderyhmä muodostui Ura ja Koulutus -julkaisun asiakkaista ja asiakassuhteenhoitajista. Tulokset analysoitiin google-documents-ohjelmalla.

Asiakaskyselyyn vastasi 23 asiakasta 32:sta ja teemahaastatteluihin osallistuivat kaikki projektissa mukana olleet kolme asiakassuhteenhoitajaa. Teemahaastattelut ja kyselylomakkeen vastaukset muodostavat tutkimusaineiston.

Asiakaskyselyn tutkimustuloksista ilmeni, että asiakkaat olivat kokeneet asiakassuhteiden hoidon ja palvelun luotettavuuden 72 %:sti hyvänä tai erinomaisena. Tulosten perusteella jatkossa parannettavaa on kuitenkin aikataulun pitävyyden, jatkuvamman yhteydenpidon, kommunikoinnin, jälkihoidon ja informaation suhteen. Teemahaastatteluista saatujen tulosten perusteella ongelmiksi nousivat asiakassuhteiden hoidossa talon ulkopuoliset toimittajat, tiimityö asiakassuhteenhoitajien kesken, aikataulujen pitävyys, haastattelutilanteet, salesforce-asiakasjärjestelmän haastavuus sekä luvattujen asioiden tekeminen.

Veera Kangas

**Customer relationship management: a Career and Education publication produced by Calcus Publishing Ltd.**

| Year | 2012 | Pages | 70 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

---

This thesis focuses on customer relationship management of the Career Education publication produced by Calcus Publishing Ltd from the perspective of both customers and sellers. The thesis aims to create a more efficient customer relationship management model for the customer relationship managers of the Career and Education publication. The research problem is to understand how the customer relationships are managed and how this can be done more efficiently in the future by Career and Education 2012 publication managers.

The theoretical section examines the basics principles of customer relationship management from different perspectives. It deals with the customers and their segmentation, customer development, customer relationship management, customer relationship stages, the positive characteristics of the seller also the brand-image ratio.

The study was carried out using qualitative methods in April 2012 and empirical data was collected through structured interviews and an electronic questionnaire. The target group consisted of customers and customer relationship managers of the Career and Education publication.

The results were analyzed using Google-documents software. The customer questionnaire was answered by 23 customers out of a possible total of 32. All three customer relationship managers participated in the theme interviews. The theme interviews and questionnaire responses constitute the research data.

The customer survey findings showed that 72 % of the customers had considered the customer care and service reliability to be good or excellent. Based on the customer survey results, there are several problems with managing customer-relationships: schedule tightness, lack of continuous contact, communication, after-care and relationship information. The results from the theme interviews showed that there are several difficulties with the management of the customer relationships. These concern the outside suppliers, team work among customer managers, punctuality, interview situations, the challenging nature of the Salesforce CRM software and ensuring promises are kept.

Keywords customer relationship management, Calcus Publishing Ltd, Career and Education publication

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....  | 8  |
| 1.1   | Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....                      | 8  |
| 1.2   | Tutkimuksen rajaus ja rakenne .....                         | 9  |
| 1.3   | Opinnäytetyön käsitteistä .....                             | 9  |
| 1.4   | Tutkimusongelma .....                                       | 10 |
| 2     | Toimeksiantajayritys .....                                  | 10 |
| 2.1   | Ura ja Koulutus-julkaisu .....                              | 11 |
| 3     | Asiakassuhteiden hoito .....                                | 12 |
| 3.1   | Asiakkuuden rakenne .....                                   | 13 |
| 3.2   | Asiakassuhdesegmentointi .....                              | 14 |
| 3.3   | Asiakkuuden vaiheet asiakassuhteen aikana .....             | 15 |
| 3.3.1 | Asiakkuuden syntyminen .....                                | 15 |
| 3.3.2 | Asiakkuuden jalostuminen .....                              | 15 |
| 3.3.3 | Asiakkuuden loppuminen.....                                 | 17 |
| 3.4   | Asiakkuuden johtaminen eri asiakkuuden tasoilla.....        | 17 |
| 4     | Suhdemarkkinointi / Palveleva yritys .....                  | 19 |
| 4.1   | Tekninen ja toiminnallinen laatu.....                       | 22 |
| 4.2   | Asiakassuhteen rakentaminen .....                           | 23 |
| 4.3   | Hyvä myyjä asiakassuhteessa .....                           | 25 |
| 4.4   | Asiakassuhteen elinkaaren vaiheet .....                     | 28 |
| 4.5   | Asiakkuusstrategiat .....                                   | 30 |
| 4.6   | Brändisuhteiden ja imagon hallinta.....                     | 30 |
| 5     | Tutkimusmenetelmät .....                                    | 31 |
| 5.1   | Tutkimusongelmat ja hypoteesit .....                        | 31 |
| 5.2   | Tutkimusmateriaalin keruu.....                              | 31 |
| 5.2.1 | Kyselylomake.....   | 32 |
| 5.2.2 | Haastattelut.....   | 33 |
| 5.3   | Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät.....      | 34 |
| 5.4   | Tutkimuksen otanta.....                                     | 35 |
| 5.5   | Tutkimuksen analysointi .....                               | 36 |
| 5.6   | Analyysimenetelmät .....                                    | 36 |
| 5.7   | Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....           | 36 |
| 5.8   | Kyselyn ja haastattelujen vastaanottajat ja aikataulu ..... | 38 |
| 6     | Tutkimustulosten analysointi .....                          | 39 |
| 6.1   | Vastaajien taustatiedot .....                               | 39 |
| 6.2   | Asiakassuhteiden hoito .....                                | 40 |
| 6.3   | Palvelun luotettavuus .....                                 | 42 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 6.4 | Kehitettävää asiakassuhteenhoidossa .....                     | 43 |
| 6.5 | Ajankäyttö.....   | 44 |
| 6.6 | Yhteistyösuhde .....  | 45 |
| 6.7 | Hyvä myyjä .....  | 46 |
| 6.8 | Jälkihoito .....  | 48 |
| 7   | Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....                     | 49 |
| 7.1 | Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusmahdollisuudet ..... | 52 |
| 7.2 | Yhteenveto .....  | 53 |
| 7.3 | Loppusanat .....  | 54 |
|     | Lähteet .....   | 55 |
|     | Kuviot .....  | 58 |
|     | Taulukot .....  | 59 |
|     | Liitteet.....   | 60 |
|     | Liite 1. Kyselylomake .....                                   | 61 |
|     | Liite 2: Haastattelut.....                                    | 64 |

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Calcus Kustannus Oy, joka on sisäiseen markkinointiin keskittynyt kustannus- ja viestintäalan yritys. Calcus Kustannus tuottaa erilaisia lehtijulkaisu- ja sekä B2B- että B2C- asiakkaille. Tutkimuksen aihe on Calcus Kustannuksen tuottaman Ura ja Koulutus 2012 -lehden asiakassuhteiden hoito. Ura ja Koulutus 2012 -lehti on kuluttajille suunnattu lehti ja se ilmestyi Iltasanomien yhteydessä 24.2.2012. Tutkimuksessa lähdetään etsimään parhaat mahdolliset asiakassuhteidenhoitokeinot Ura ja Koulutus 2012 -julkaisun asiakassuhteenhoitajille. (Calcus Kustannus Oy 2011.)

Tutkimus toteutetaan teemahaastattelujen ja asiakaskyselyn avulla laadullisena tutkimuksena. Teemahaastattelujen avulla selvitetään, miten asiakassuhteenhoitajat ovat kokeneet Ura ja Koulutus 2012 -julkaisun asiakassuhteiden hoidon ja miten heidän mielestään asiakassuhteiden hoitoa voitaisiin parantaa jatkossa. Asiakaskyselyllä selvitetään, miten lehdessä mukana olleet yritykset ovat kokeneet, että asiakassuhteita on yhteyshenkilön puolesta hoidettu ja miten heidän mielestään Calcus Kustannus voisi parantaa asiakassuhteiden hoitoa jatkossa. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. (Epaper Ura ja Koulutus - julkaisu. 2012.)

### 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön perusideana on tehdä tutkimus siitä, miten asiakassuhteita on hoidettu läpi koko Ura ja Koulutus 2012 -julkaisuprojektin aikana. Käytännössä tutkitaan siis, miten myyjät ovat hoitaneet asiakassuhteitaan projektin kontaktivaiheesta lopetusvaiheeseen. Tutkimuksessa selvitetään onko asiakassuhteiden hoidossa parantamisen varaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Ura ja Koulutus -lehden asiakassuhteiden hoitoon liittyen, miten asiakkaat ja asiakassuhteiden hoitajat ovat kokeneet koko asiakassuhteiden hoidon ja miten sitä voisi jatkossa kehittää. Tavoitteena on parantaa asiakastuottavuutta koko asiakkuuden elinkaarella.

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia Calcus Kustannus Oy:n tuottaman Ura ja Koulutus -julkaisun asiakkaiden ja asiakassuhteenhoitajien tarpeita, odotuksia ja toiveita julkaisun asiakkuudesta ja julkaisun markkinointiin liittyvistä lisäpalveluista. Tutkimuksella selvitetään, kuinka asiakkaat ovat kokeneet asiakkuuden hoidon koko asiakassuhteen aikana. Tutkimuksen vastausten perusteella muodostetaan kehitysehdotus asiakassuhteenhoitajalle asiakkuuden hoitoa varten.



Tutkimuksen tausta rakentuu asiakassuhdehallinnan eli CRM:n (Customer Related Management) teoriataustalle.

Tutkimuksen päämääränä on työelämän kehittäminen tuottamalla yritykselle tietoa siitä, minkälaisilla asiakassuhdehallinnan keinoilla on mahdollista vahvistaa asiakkaiden uskollisuutta ja rakentaa asiakkaalle arvoa tuottavia lisäpalveluita.

## 1.2 Tutkimuksen rajausta ja rakenne

Ennen varsinaista teoriaosiota esitellään luvussa 2 opinnäytetyön toimeksiantajayritys Calcus Kustannus Oy. Esittelyssä kerrotaan organisaation taustoista, tarkoituksesta ja yleistiedoista. Yritysesittelyn jälkeen luvussa 2 käydään läpi Ura ja Koulutus 2012 -julkaisun perustiedot.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu asiakassuhdehallinnan (CRM) tietoperustaan. Teoriaosiossa käydään läpi asiakassuhteiden hoitoon vaikuttavia tekijöitä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään asiakkuuksien rakennetta, asiakkuuksien kehittämistä ja hoitoa, asiakkuuden elinkaaren vaiheita ja oppivaa asiakassuhdetta. Nämä kaikki teoria-aiheet tukevat hyvän asiakassuhteen kehittämistä. Tietoperustassa käydään läpi myös suhdemarkkinointia palvelumielessä ja hyvän myyjän piirteitä, koska ne ovat tärkeitä aiheita Calcus Kustannuksen tuottaman Ura ja Koulutus -julkaisun asiakassuhteiden hoidossa.

Empiirinen osio koostuu sähköisen asiakaskyselyn ja teemahaastattelujen vastauksista. Ensin kuvataan tutkimuksen taustatietoja: toteutus, otanta, analyysimenetelmät. Tämän jälkeen perehdytään tutkimustuloksiin ja kehitysehdotuksiin. Lopuksi on vielä esitetty jatkotutkimusaiheita ja tarkasteltu opinnäytetyön luotettavuutta.

## 1.3 Opinnäytetyön käsitteistä

Opinnäytetyössä tullaan viittaamaan Ura ja Koulutus -julkaisuun termein lehti ja julkaisu, joista molemmat ovat sopivia nimityksiä. Myös lehden tekemisessä mukana olleista asiakassuhteenhoitajista käytetään työssä nimitystä myyjä tai asiakassuhteenhoitaja, koska molemmat termit ovat tarkoituksenmukaisia. Calcus Kustannus Oy kulkee läpi opinnäytetyön nimillä yritys, organisaatio tai pelkkä Calcus. Myös termille Salesforceasiakasjärjestelmä esiintyy tässä opinnäytetyössä useita synonyymeja: asiakasjärjestelmä, asiakkuusjärjestelmä, Salesforce.

## 1.4 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten Calcus Kustannus Oy:n tuottaman Ura ja Koulutus 2012 -julkaisun asiakassuhteita on hoidettu läpi lehden tuottamisprosessin ja miten niitä voitaisiin hoitaa entistä tehokkaammin jatkossa. Tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään seuraavien kysymysten avulla.

- 1) Miten asiakkuuksia on hoidettu Ura ja Koulutus -julkaisun asiakassuhteen hoitajien mielestä ja asiakkaiden mielestä?
- 2) Miten Calcus Kustannus on tukenut asiakassuhteidenhoitajia työssään?
- 3) Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet asiakassuhteen hyvään tai huonoon menestykseen?
- 4) Millä keinoilla voidaan saada aikaan tehokkaampi operatiivinen ja strateginen asiakassuhteen hoitamisen toteutus?

Tässä opinnäytetyössä kehitetään Calcus Kustannus Oy:n tuottaman Ura ja Koulutus -julkaisun asiakassuhteiden hoitajia varten uusi asiakassuhteidenhoitomalli selvittämien tutkimusongelmien- ja teoriaosan johtopäätösten perusteella.

Tutkimushypoteesissa otetaan huomioon Calcus Kustannus Oy:n olemassa olevat resurssit, eli yhtiön asiakkuusjärjestelmät ja asiakkuuksista huolehtiva henkilöstö.

## 2 Toimeksiantajayritys

Calcus Kustannus Oy on Pohjoismaiden johtava yrityskuvan kehittämiseen, työnantajamaineen rakentamiseen ja erikoisjulkaisuihin erikoistunut yritys. Toimistot sijaitsevat Helsingissä, Tukholmassa, Kööpenhaminassa ja Oslossa. Suomen toimisto sijaitsee Helsingin Ruoholahdessa. Referensseistä löytyvät jo suurin osa Talouselämä 500 -listan yrityksistä, pörssiyrityksiä sekä eri alojen kasvuyrityksiä. Calcus Kustannus Oy tekee vuosittain yli 500 kappaletta yritysesityitä. Yritys on keskittynyt yrityskuvan ja työnantajamaineen kehittämiseen sekä eri toimialojen erikoisjulkaisuihin. (Calcus Kustannus Oy 2011.)



Kuva 1: Logo: Calcus Kustannus Oy (Calcus Kustannus Oy 2011.)

Calcus Group on suomalainen, vakavarainen kustannus- ja viestintäalan yritys. Calcus-konserni toimii kustannus- ja viestintäalalla Suomessa, Norjassa, Ruotsissa, Sveitsissä ja Tanskassa.

Kuvassa 1 on Calcus Kustannuksen logo. Calcus Kustannuksen liikevaihto on noin 4,0 miljoonaa euroa. Calcus Kustannus Oy on sisältömarkkinoinnin edelläkävijä, Työ- ja elinkeinoministeriön Timangi Kasvuyritys 2011-kilpailun finalistia ja Kauppalehden Menestyjä 2011. (Calcus Kustannus Oy 2011.)

## 2.1 Ura ja Koulutus-julkaisu

Calcus Kustannuksen tuottama Ura ja Koulutus -erikoislehti ilmestyi Ilta-Sanomien yhteydessä helmikuussa 2012 tavoittaen valtakunnallisesti 654 000 lukijaa (keskileikki 150 351), painosmäärä 200 000 kappaletta. Lehti esitteli monipuolisesti mielenkiintoisia kouluttautumismahdollisuuksia, toimialoja ja urapolkuja muun muassa artikkeleiden ja case-esimerkkien muodossa. Julkaisu tuotettiin yhteistyössä alan johtavien asiantuntijoiden kanssa ja lanseerattiin yhteistyössä Great Place To Work Instituution kanssa. (Mediakortti Ura ja Koulutus-julkaisu 2012.)



Kuva 2: Ura ja Koulutus 2012-lehti

Julkaisua oli tekemässä kolme myyjää/asiakassuhteenhoitajaa ja jokaisella heistä oli oma asiakaskuntansa. Julkaisussa oli mukana yhteensä 32 eri yritystä, jotka toivat lehdessä esille kouluttautumismahdollisuuksia, toimialoja ja urapolkuja. Yhteistyömahdollisuuksina on, että ammattitoimittaja tekee yrityksestä mielenkiintoisen artikkelin tai vaihtoehtoisesti yrityksen on mahdollista tuottaa omaa sisältöä julkaisuun. (Ura ja Koulutus-julkaisu 2012.)

### 3 Asiakassuhteiden hoito

Perusedellytyksenä pysyvälle asiakassuhteelle on, että myyjän ja ostajan välillä vallitsee luottamus. Asiakkaan tulisi luottaa myyjän arvostelukykyyn, asiantuntemukseen ja rehellisyyteen. Ostajan tulisi kuitenkin itsenäisesti tehdä päätöksensä. Liiketoiminnan kivijalkana on asiakkaan tyytyväisyys. Asiakkaat ovat tyytyväisiä ja mahdollisesti pysyviä asiakkaita, kun yrityksen palvelut ja tuotteet vastaavat ostajien odotuksia. (Pekkarinen, Sääsäski & Vornanen 1997, 169.)

Ura ja Koulutus -lehteä tehdessä asiakassuhteita hoiti kolme asiakassuhteenhoitajaa ja potentiaalisina asiakkaina olivat kaikki ne yritykset, jotka sopivat lehden teemaan ja halusivat tulla esille ura- ja kouluttautumismahdollisuuksia lehden lukijoille. (Teemahaastattelut 2012.)

### 3.1 Asiakkuuden rakenne

Yrityksen asiakaskunta koostuu erilaisista asiakkuuksista. Asiakkuus koostuu asiakaskohtaamisista ja asiakaskohtaamiset koostuvat erilaisista toiminnoista. Tätä kutsutaan asiakkuusrakenteeksi. Asiakkuuksia tulee kehittää kaikilla neljällä tasolla: asiakaskanta-, asiakkuus-, asiakaskohtaamis-, ja toimintotasolla. Kehittämisen ongelmat, mahdollisuudet ja käytettävät työkalut ovat erilaisia eri tasoilla. (Storbacka, Lehtinen 2002, 53.)

Ura ja Koulutus 2012 -julkaisun asiakaskuntaan kuuluvat kaikki ne yritykset, joiden kanssa asiakassuhteenhoitajat ovat olleet tekemisissä kyseisen julkaisun suhteen ja saaneet yritykset mukaan julkaisuun. Kontaktivaiheessa asiakkaisiin otetaan yleensä yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla. Ensimmäisen kontaktivaiheen jälkeen asiakassuhteenhoitaja lähettää sähköpostilla asiakkaalle tietoa siitä, mitä puhelimesta on sovittu. Mikäli asiakas ei lähde julkaisuun jo heti ensimmäisessä kontaktivaiheessa mukaan, asiakassuhteenhoitaja sopii puhelimesta jatkotoimenpiteistä, kuten tapaamisen asiakkaan kanssa. (Teemahaastattelut 2012.)

Tapaamisessa asiakassuhteenhoitaja esittelee julkaisun ja kertoo omat ehdotuksensa yritykselle siitä, miten kyseisen organisaation kannattaisi olla mukana lehdessä. Tämän kohtaamistason jälkeen asiakkaalle laitetaan taas sähköpostilla kuittaus siitä, mitä tapaamisessa on sovittu ja mahdollisesti tarjous vielä kirjallisena, mikäli asiakas on kiinnostunut. (Teemahaastattelut 2012.)

Kun asiakas ja asiakassuhteenhoitaja ovat päässeet molempia osapuolia hyödyntävään lopputulokseen, tehdään kaupat. Tässä vaiheessa asiakassuhteenhoitaja lähettää asiakkaalle tilausvahvistuksen ja sopii ajan, jolloin tehdään mahdollinen haastattelu ammattitoimittajan johdolla. Myös asiakassuhteenhoitaja voi olla haastattelussa halutessaan mukana.

Viimeisessä vaiheessa lehti menee taiton kautta painoon. Ennen taittoon menoa aineisto tulee lähettää vielä asiakkaan nähtäväksi ja hyväksyttäväksi. Kun asiakas on hyväksynyt taittovalmiin aineiston, odotetaan lehden ilmestymistä. Kun lehti on ilmestynyt, otetaan vielä asiakkaaseen yhteyttä ja kysytään, ovatko he olleet tyytyväisiä lopputulokseen. (Teemahaastattelut 2012.)

Monet asiakkuuksiin liittyvät ongelmat syntyvät siitä, että ei osata analysoida asiakkuuksia oikealla tavalla ja toteuttaa toimenpiteitä yhtenäisesti asiakkuuden eri tasoilla. (Storbacka,

Lehtinen 2002: 53.) Esimerkiksi Ura ja Koulutus- julkaisun kohdalla asiakkaan ja myyjän välillä on erilaisia kohtaamisia. Jokainen prosessin vaihe tulisi tarkastella erillisenä prosessin osana. Nämä vaiheet kyseisessä julkaisussa ovat: kontakti-, tarjous-, klousaus- ja jatkotoimenpidevaiheet. (teemahaastattelut) Asiakkuuden rakenteen tunnistamisesta on hyötyä, kun johdetaan asiakkuuksia. Pystytään selvittämään asiakkuuden kannattavuus, hallitsemaan asiakastyytyväisyys sekä kehittämään asiakkuuksia paremmin. (Storbacka, Lehtinen 2002, 54.)

### 3.2 Asiakassuhdesegmentointi

Ropen mukaan Asiakassuhdesegmentointi perustuu usein asiakkaalle myytyyn määrään perustuvan luokituksen mukaisesti volyymi-, satunnais-, ei vielä- ja entisiin asiakkaisiin.

Volymiasiakkaat ovat 20 prosenttia asiakaskannasta ja he vastaavat myyntivolymista 80 prosenttisesti. Nämä asiakkaat tulee jatkossakin pyrkiä pitämään kanta-asiakkaina esimerkiksi etujen ja erityisen hyvän palvelun avulla. (Rope 1998, 67 - 69.)

Calcus Kustannuksen volymiasiakkaisiin kuuluvat kaikki suuremmat yritykset, jotka ovat olleet ennen Ura ja Koulutus -julkaisua mukana Calcuksen muissa julkaisuissa isommilla mainos-tiloilla. Näiden asiakkaiden kohdalla on tärkeää ylläpitää asiakastyytyväisyyttä. (Teemahaastattelut 2012.)

Satunnaisasiakkaat ovat 80 prosenttia asiakaskannasta ja he vastaavat myyntivolymista 20 prosenttisesti. Näitä asiakkaita tulisi pyrkiä siirtämään kokeilijoista kanta-asiakkaisiksi. Eri-tyisen tärkeää olisi palvella hyvin siinä ostotilanteessa, jossa asiakas on ensimmäistä kertaa valitsemassa yrityksen tuotteita. Calcuksen satunnaisasiakkaisiin kuuluvat kaikki ne yritykset, jotka ovat joskus olleet mukana Calcuksen tuottamissa julkaisuissa, mutta eivät säännöllisesti. Näiden asiakkaiden kohdalla tulisi panostaa erityisesti ensimmäiseen kontaktinottovaiheeseen.

Ei vielä- asiakkaat, eli ne asiakaskohderyhmään kuuluvista, joita ei ole saatu vielä ostamaan yrityksen tulisi pyrkiä saamaan kokeilijoiksi etujen avulla, tämän jälkeen tulee keskittyä solmitun asiakassuhteen syventämiseen. Calcuksen ei vielä-asiakkaisiin kuuluvat kaikki ne yritykset, jotka ovat potentiaalisia asiakkaita Ura ja Koulutus-julkaisuun, mutta eivät vielä ole olleet mukana Calcuksen tuottamissa julkaisuissa. Näiden asiakkaiden kohdalla tulisi panostaa erityisesti ensimmäiseen kontaktinottovaiheeseen.

Entiset asiakkaat ovat niitä asiakkaita, jotka ovat yrityksen tahtomatta siirtyneet kilpailijoiden asiakkaisiksi. Haluttaessa entinen asiakas takaisin nykyiseksi, tulisi yrityksen pystyä konkreettisesti osoittamaan kaikkien epäkohtien korjaantuneen. Yleensä ainoastaan merkittävä

kehittäminen poistaa aiheutuneet henkiset esteet. Entisiin asiakkaisiin kuuluvat Calcuksen osalta ne yritykset, jotka ovat tavalla tai toisella olleet tyytymättömiä Calcuksen tuottamiin julkaisuihin, joissa ovat olleet joskus mukana. (Rope 1998, 67 - 69; Teemahaastattelut 2012).

### 3.3 Asiakkuuden vaiheet asiakassuhteen aikana

Asiakkuus voidaan jakaa moniin eri vaiheisiin. Kaikilla toimialoilla on kuitenkin yhteisinä vaiheina asiakkuuden syntyminen, asiakkuuden jalostuminen ja asiakkuuden loppuminen. Asiakkuuden eri vaiheissa tulee huolehtia asiakkuuden arvonnoususta eri tavalla. (Storbacka, Lehtinen 2002, 86.)

#### 3.3.1 Asiakkuuden syntyminen

Asiakkuuden syntymisvaiheessa kyse on asiakkuuden sopimisesta. Ura ja Koulutus -julkaisun kohdalla tämä tarkoittaa myyjän ensimmäistä kontaktia asiakkaaseen. Asiakkuuden syntymisellä tarkoitetaan sitä, että asiakas rajoittaa valintamahdollisuuksiaan vapaaehtoisesti ja ns. myy vapautensa ja saa vastineeksi turvallisuutta ja kontrollia, samalla kun riskit vähenevät. Asiakkuuden syntymisvaiheessa korostuu tunteiden ja tiedon vaihdanta asiakkaan kanssa. (Storbacka, Lehtinen 2002, 87.)

Keskeisin ongelma asiakkuuksien synnyttämisessä on tunnistaa sopivat ryhmät, joita lähestyä ja löytää tehokkaita tapoja lähestymiseen. ”Eräs tapa murtaa asiakkaan ympärilleen rakentama muuri on saada asiakkaat toimimaan referenssiroolissa, eli kertomaan oman asiakkuutensa ylivoimaisuudesta.” (Storbacka, Lehtinen 2002, 91.)

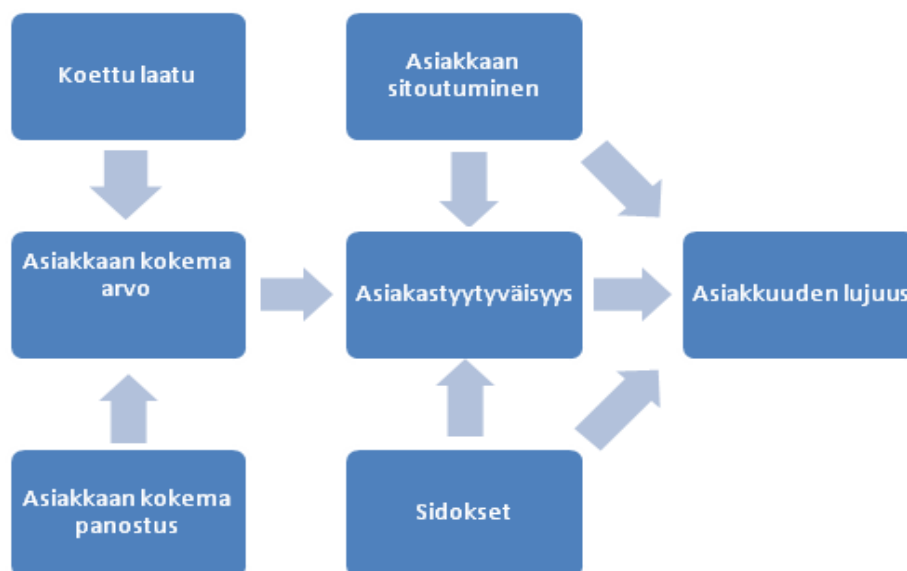
#### 3.3.2 Asiakkuuden jalostuminen

Jalostumisvaiheessa asiakkuudelle tapahtuu suurin arvonnousu. Tästä syystä yrityksen tulisi keskittää resurssinsa syntymisvaiheen sijaan jalostumisvaiheeseen. Asiakaskohtaamisten aikana vaihdetaan resursseja keskenään siten, että yhteistyö tuottaa lisäarvoa. Asiakkuuden syntymisen jälkeen voidaan aloittaa asiakkuuden arvonnousuun tähtäävä kehitystyö. Asiakkuuden keston vaikuttaa asiakkuuden lujuus. Mitä suurempi osuus asiakkaan tunteista, ajatuksista ja lompakosta yrityksellä on, sitä lujempi asiakkuus on. Aiemmin asiakastyytyväisyyttä on pidetty asiakkuuden lujuuden tärkeimpänä tekijänä, mutta uusimman tutkimustiedon mukaan se ei ole riittävä ehto asiakkuuden lujudelle. (Storbacka, Lehtinen 2002, 97.)

”Jopa 75 % asiakkaista, jotka vaihtavat toimittajaa, ilmoittavat olleensa ”tyytyväisiä” tai ”erittäin tyytyväisiä” aikaisempaan toimittajaan.” (Storbacka, Lehtinen 2002, 98.)

Tämä on johtanut asiakasuskollisuuden ja tyytyväisyyden uudelleen arvioimiseen. Uskollisuus on monien eri sidosten lopputulos. Näitä voivat olla rakenteelliset ja koetut sidokset. Asiakastytyväisyys kuuluu koettuihin sidoksiin, mutta myös muita sidoksia tulisi analysoida, mikäli halutaan todella paneutua asiakkaiden uskollisuuteen. Paras asiakkuuden arvon nostamisen lähtökohta on asiakkaiden todellinen ostokäyttäytyminen. (Storbacka, Lehtinen 2002, 102 - 103.)

Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavat tekijät ovat asiakkaan sitoutuneisuus, asiakkaan kokema asiakkuustyytyväisyys sekä erilaiset sidokset yrityksen ja asiakkaan välillä. (Storbacka, Lehtinen 2002, 103.)



Kuvio 1: Asiakkuuden lujuuden muodostuminen: Pelkkä tyytyväisyys ei riitä asiakkuuden lujuuden aikaansaamiseksi. (Storbacka, Lehtinen, 2002, 103.)

Kuvio 1 havainnollistaa miten asiakkuuden lujuus muodostuu. Asiakkaan kokema arvo koostuu koetusta laadusta ja asiakkaan kokemasta panostuksesta kyseisen palvelun tai tuotteen eteen. Kun asiakas on muodostanut kokemansa arvon, voidaan siitä muodostaa asiakastytyväisyys. Tyytyväisyyteen vaikuttavat eri sidokset asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, sekä asiakkaan oma sitoutuminen organisaatioon. Näistä kaikista muodostuu asiakkuuden lujuus.

Ura ja Koulutus -julkaisun asiakkuuden lujuuteen voidaan siis vaikuttaa palvelun laadun, asiakkaan kokeman panostuksen, sidosten ja sitoutumisen avulla.

Asiakkuuden kohtaamistyytyväisyys ja asiakkuustyytyväisyys on eroteltava. Asiakas arvioi koko asiakkuutta, ei pelkästään tiettyä kohtaamista. (Storbacka, Lehtinen 2002, 103.)



### 3.3.3 Asiakkuuden loppuminen

Asiakkuuksien loppumisessa on kaksi eri tapaa. Joko asiakas ei enää halua asiakkuutta, ja ryhtyy rakentamaan asiakkuutta jonkun toisen yrityksen kanssa, tai sitten asiakkuus loppuu yrityksen halutessa sen lopettaa. Tärkeää on tarkastella, miten asiakkuus lopetetaan hallitusti ja miten tästäkin asiakkuudesta voidaan oppia mahdollisimman paljon. Asiakkuuden loppumisen arvioimista varten on pystyttävä arvioimaan, minkä arvoisia ovat asiakkaat, joiden kanssa asiakkuus loppuu. (Storbacka, Lehtinen 2002, 108.)

### 3.4 Asiakkuuden johtaminen eri asiakkuuden tasoilla

Asiakkuuden arvon kehittämiseksi tarvitaan erilaisia työkaluja asiakkuuden eri vaiheissa. Kuvassa on esitetty, mihin asiakkuuksien johtamisessa tulee kiinnittää huomiota eri vaiheissa. Kuvasta myös selviää, miten asiakkuuden johtamiseen liittyvät työkalut ja niiden käyttö vaihtelevat asiakkuuden eri tasoilla.

|                               | Asiakkuuden syntyminen   | Asiakkuuden jalostuminen  | Asiakkuuden loppuminen   |
|-------------------------------|--|---|--|
| <b>Asiakas-kanta-taso</b>     | Löytää sopivia asiakaskantoja ja tehokkaita tapoja lähestyä niitä<br><br>Viestinnän avainasia: osuus ajatuksista ja osuus sydäimestä (uskottavuus).  | Asiakaskannan ryhmittely. Potentiaalien simulointi.<br><br>Asiakkuustiimien muodostaminen vastaamaan asiakkuusstrategioiden kehittämisestä.<br><br>Asiakkuuksien siirtäminen ryhmien välillä.   | Eri asiakkuusstrategioille erilaisia tapoja hoitaa vuoropuhelua ja kerätä asiakaspalautetta.<br><br>Asiakaskannan kiertonopeus   |
| <b>Asiakkuus-taso</b>         | Keihäänkärkituotteiden kehittäminen.<br><br>Toimintaan tähtäävä ("call-to-action", "direct response") vuoropuhelu.   | Asiakkuustulojen kasvattaminen (asiakasosuutta kasvattamalla ja hinnoittelun avulla), asiakkuuskustannusten pienentäminen asiakkuuden rakennetta kehittämällä.<br><br>Asiakkuuden lujuuden kasvattaminen luomalla sidoksia ja huolehtimalla asiakkuustytytyväisyydestä. | Aikaisten varoitusten tulkinta.<br><br>Lopettavien asiakkuuksien profiilit.  |
| <b>Asiakas-kohtaamis-taso</b> | Ensikertalaisten tukiohjelma, jolla huolehditaan tiedon vaihdannasta ja tunteiden hallinnasta ensimmäisessä kohtaamisessa.<br><br>Tavoitteena se, että asiakas ei koe menettävänsä kontrollia. | Kohtaamisen tehokkuuden parantaminen: (1) asiakkuuden käsikirjoituksesta viestittämällä, (2) kohtaamismaisemaa kehittämällä.<br><br>Kohtaamistytytyväisyyden mittaaminen.   | Loppuneiden asiakkuuksien palautekohtaaminen, jolla kerätään tietoa syistä ja varmistetaan "Beautiful Exit".<br><br>Korjaustoimenpiteet, jolla yritetään käynnistää asiakkuus uudestaan. |

Taulukko 1: Asiakkuuksien johtamisen tehtävät eri vaiheissa ja eri tasoilla (Storbacka, Lehtinen 2002, 115.)

Taulukko 1 kertoo miten asiakkuuksia tulisi hoitaa asiakkuuden eri vaiheissa ja eri tasoilla. Kaikkia asiakkuuden tasoja tarkasteltaessa asiakkuuden syntymisvaiheessa yhteenvetona tärkeintä on löytää sopivat asiakaskannat ja keksiä tehokkaat tavat lähestyä heitä. Pääpaino on vuoropuhelulla ja tuotteen räätälöinnillä. Jalostumisvaiheessa tulee keskittyä asiakkaiden ryhmittelyyn ja asiakkuuden lujuuden kasvattamiseen. Tässä vaiheessa tulee luoda sidoksia asiakkaaseen ja huolehtia asiakastytytyväisyydestä. Asiakkuuden loppumisvaiheessa tärkeintä on saada asiakaspalautetta ja tarkastella lopettavien asiakkuuksien profiileja. Näiden avulla voidaan vielä yrittää tehdä korjaustoimenpiteitä. (Storbacka, Lehtinen 2002, 115.)

Asiakkuuden johtamisen tehtävänä on huolehtia siitä, että asiakkuuden avulla yritys välittää oman osaamisensa asiakkaan arvontuotantoon. Tämä edellyttää syvällistä tietoa asiakkaista, heidän arvontuotantoprosesseistaan, näkemyksistään, preferensseistään, tulevaisuuden suunnitelmista jne. Tietojen kerääminen tapahtuu jatkuvan vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun kautta. (Storbacka, Lehtinen 2002, 61.)

Calcus Kustannus Oy käyttää kaikkien julkaisujen tuottamisessa Salesforceasiakkuusjärjestelmää, jonne päivitetään kaikki tarpeelliset tiedot asiakkaista. Asiakkuusjärjestelmän avulla saadaan ajankohtaista tietoa asiakkaista ja nähdään asiakassuhteen historia. Tämä mahdollistaa paremman kommunikoinnin asiakkaan ja asiakassuhteenhoitajan välille. (Teemahaastattelut 2012.)

Asiakkuusajattelussa prosessi hahmotellaan siten, että lähtökohtana tulee olla asiakkaan prosessi. Tämän jälkeen sovotellaan yrityksen ja asiakkaan prosessi yhteensopivaksi valitun strategian kanssa. (Storbacka, Lehtinen 2002, 63.)

Ura ja Koulutus -julkaisua tehdessä kaikki tarpeellinen tieto asiakkaista kerättiin puhelimitse ja tapaamisten avulla. Salesforce on vain tukea antava järjestelmä, mutta tärkeintä on kuitenkin olla mahdollisimman paljon vuorovaikutuksessa suoraan asiakkaan kanssa. (Teemahaastattelut 2012.)

Asiakassuhteiden johtamisjärjestelmä koostuu asiakaskannan johtamisesta, oppivan asiakassuhteen johtamisesta sekä näiden kahden johtamistason edellyttämästä infrastruktuurista. Asiakaskannan johtaminen rakentuu asiakasvalinnoista, asiakaskanta-analyysistä, asiakaskannan organisoinnista, sekä asiakasstrategioiden rakentamisesta ja kehittämisestä. (Pöllänen, 2003, 55.) Calcus Kustannuksen tuottaman Ura ja Koulutus -julkaisun asiakassuhteenhoitajat saivat itse valita ne toimijat ja organisaatiot joihin olivat yhteydessä ja jotka heidän mielestään sopivat lehden sisältöön parhaiten. Jokaisen asiakkaan kanssa sovittiin erilaiset strategiset toimenpiteet, koska Calcus Kustannus pitää tärkeänä sitä, että jokaiselle asiakkaalle räätälöidään heille sopiva kokonaisuus. (Teemahaastattelut 2012.)

#### 4 Suhdemarkkinointi / Palveleva yritys

*”Myytpä sitten autoja, palveluja, vakuutuksia, tietokoneita tai pyyhkumeja, jos et tarjoa palvelua, kilpailija saa sinusta niskalengin. Valitettavan paljon on yrityksiä, jotka panostavat myyntiin mutta eivät palveluun.”*(Pekkarinen, Sääsä, Vornanen 1997, 164.)

Palvelun tavoitteena on asiakkaan tarpeen tyydyttäminen. Alasta riippumatta kysymys on aina myös palvelusta ja se ulottuu läpi koko yrityksen. Yrityksen omaksuttua palveluajatuksen voivat myös työntekijät todella pohtia, mikä on sellaista palvelua, joka saa asiakkaan tarvitsemaan kilpailijan sijaan juuri tätä yritystä. Hyvä myyjä on ensisijaisesti asiakkaan palvelija. Kun kilpailu kiristyy ja tuotteet yhtenäistyvät, palvelusta tulee siis kilpailutekijä. Hyvä palvelu on erinomainen markkinointikeino ja se lisää elinympäristön viihtyisyyttä sekä kruunaa tuotteen. Kun ammattitaidolla pystytään tuottamaan palvelua, ihmisten tai yhteisön identi-

teetti myös paranee. Hyvä palvelu myös parantaa yrityksen imagoa ja myyjä saa hyvästä palvelusta palautetta. (Pekkarinen, Sääski, Vornanen 1997, 161 - 162.)

Palvelun laatu määräytyy asiakkaan tyytyväisyyden mukaan. Näin ollen kaikki ne tekijät, joista asiakas on luonut ennakkovaikutelman, vaikuttavat palveluun. Suunnitelmallinen viestintä ja niin sanotut kuulopuheet vaikuttavat asiakkaan mielikuviin. Asiakas arvioikin palvelun laatua jokaisessa asiakasyhteyden vaiheessa. Tästä syystä viestinnän tulisi antaa mahdollisimman oikea kuva yrityksen toiminnasta. Laatumielikuva muodostuu asiakkaalle, kun hän vertaa palvelua omiin odotuksiinsa. (Pekkarinen, Sääski, Vornanen 1997, 163 - 164.)

Palveluihin luonnostaan kuuluu suhteita. Kun asiakas kokee, että tietyn yrityksen ja hänen välissä kontakteissa on jotain arvokasta ja erityistä, voi asiakassuhde lujittua. Yhteyksien kokeminen suhteeksi ei riitä tekemään asiakkaista uskollisia, mutta se on keskeinen osa uskollisuutta, ja uskolliset asiakkaat ovat lähes aina kannattavia. Suhdemarkkinointi on noussut yhdeksi markkinoinnin ajatusmalliksi. (Grönroos 2009, 30.)

On varsin luonnollista, että palvelujen markkinointia koskevien mallien, teorioiden ja käsitteiden perustana käytetään suhteita. (Grönroos 2009: 48.) Asiakkaiden hankkiminen, asiakkaiden säilyttäminen ja asiakkuuden kasvattaminen ovat markkinoinnin kolme asiakassuhteisiin liittyvää tasoa. Perinteinen markkinointinäkemys keskittyy asiakashankintaan. Sitä nimitetään transaktiomarkkinoinniksi tai kertamyymintämarkkinoinniksi. (Grönroos 2009, 317 - 318.)

Nykyinen markkinointinäkemys taas painottaa asiakkaiden säilyttämistä. Suhdenäkökulma tarkoittaa sitä, että yritys siirtyy transaktiomarkkinoinnista vuorovaikutteiseen markkinointiin. Silloin yrityksen suurimpana tavoitteena on kyetä tarjoamaan asiakkaalle tämän tarpeita vastaavaa laatua ja arvoa, sekä kehittää asiakassuhdetta kestäväää arvoa tuottavaan suuntaan. (Grönroos 2009, 48.)

Markkinoinnin ytimessä on markkinointimix, joka koostuu markkinoinnin kilpailukeinoista. 4 P markkinointimix on tuotekeskeinen, joka on perinteinen markkinointinäkemys. Siinä asiakkaalle tarjottava arvo nähdään osana ydintuotetta. 4 P kilpailukeinot toimivat erinomaisesti kasvavilla markkinoilla, kun talous on kovassa kasvussa ja kysyntä on korkeaa, kuten esimerkiksi toisen maailmansodan jälkeisessä kilpailutilanteessa. (Grönroos 2009, 325.)

4 P markkinointimixin kilpailukeinot ovat:

Product = tuote

Price = hinta

Place = paikka

Promotion = promootio

4 P kilpailukeinot toimivat erinomaisesti kasvavilla markkinoilla, kun talous on kovassa kasvussa ja kysyntä on korkeaa, kuten esimerkiksi toisen maailmansodan jälkeisessä kilpailutilanteessa. (Grönroos 2009, 325.)

4 C markkinointimix on kehitetty, kun markkinointinäkömys muuttui tuotokeskeisestä suhdokeskeiseksi ja se poikkeaa monella tapaa perinteisestä tuotokeskeisestä 4 P-mallista. Asiakas-suhdehallinnan mukaisen markkinointimixin keskiössä on asiakkaan kokema arvo. 4 C kilpailukeinoja ovat:

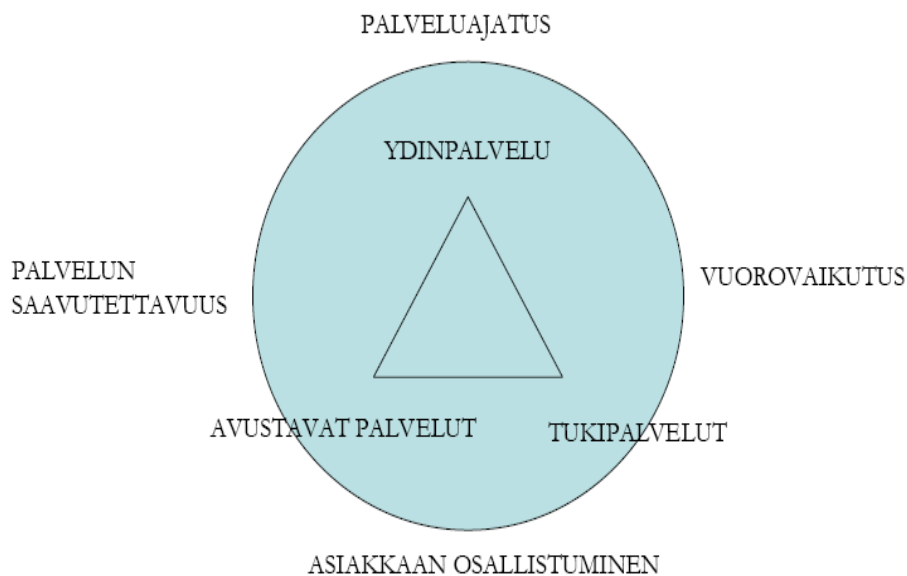
Customer value = asiakkaan kokema arvo

Customer costs = asiakkaan kokema hinta

Convenience = helppous

Communication = viestintä

Robert Lauterbornin kehittämä 4C-malli - korostaa ostotapahtumaa asiakkaan kannalta arvonsiirtotapahtumana, jolloin asiakas hankkii paitsi ostamansa fyysisen tuotteen, myös sen sisältämän arvon, jota yrityksen edustama brandi ja yrityksen tuottamat lisäpalvelut ja asiakaskokemus voivat olennaisesti nostaa. (Kotler 2005, 91 - 92.)

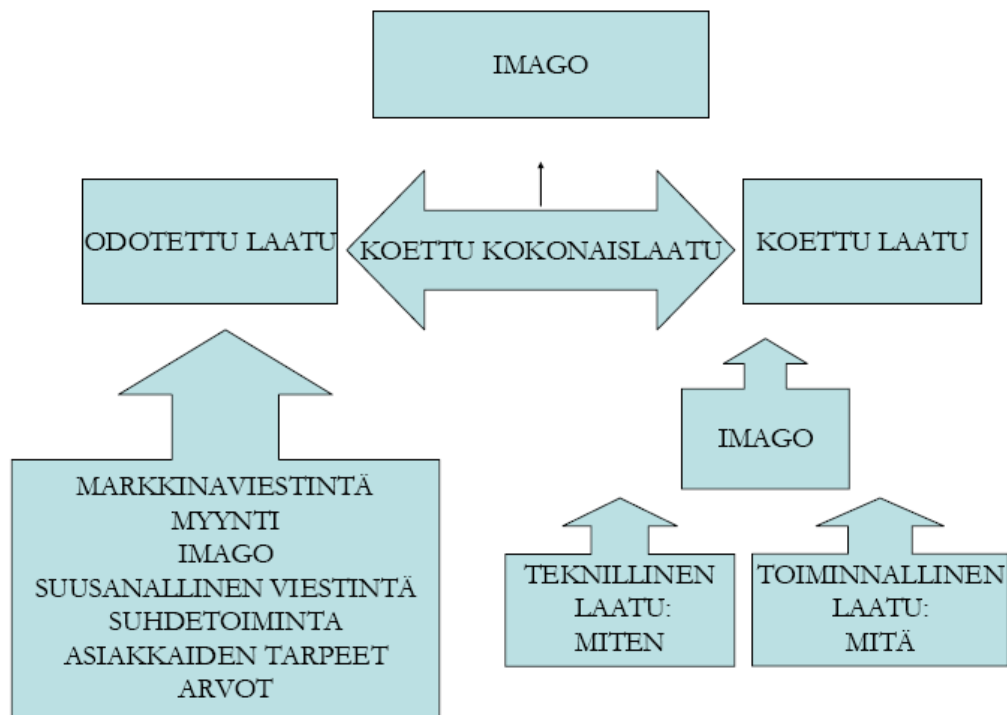


Kuvio 2 Palvelutuotepaketti (Grönroos 2003, 226 - 228.)

Kuviossa Grönroos jakaa laajennetun palvelutuotepaketin ydinpalveluihin, avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy, palvelun ydin ja niitä voi olla yrityksellä yksi tai useampia. Avustavat palvelut helpottavat ydinpalvelun käyttöä ja ilman niitä ydinpalvelua ei voi kuluttaa. Tukipalveluja puolestaan käytetään arvon lisäämiseksi tai palvelun erilaistamiseksi kilpailijoiden tarjonnasta, mutta niiden puuttuminen ei estä ydinpalvelun kuluttamista. (Grönroos 2003, 226 - 228.)

#### 4.1 Tekninen ja toiminnallinen laatu

Laatu voidaan asiakkaan kokemana jakaa kahteen eri osatekijään: tekniseen eli lopputuloslaatuun ja toiminnalliseen eli prosessilaatuun. Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas saa ja toiminnallisella laadulla sitä, miten hän sen saa. Kuviossa 2 Grönroos (2003, 105) kuvaa laadun kaksi perusulottuvuutta.



Kuvio 3: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2003, 105.)

Ensimmäinen laadun ulottuvuus on lopputuloksen tekninen laatu, eli mitä asiakas saa palveluprosessin lopuksi ja millaiseksi hän kokee lopputuloksen. Toinen ulottuvuus on prosessin toiminnallinen laatu, eli miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Palveluyrityksen imago vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun, esimerkiksi jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palvelutarjonnasta, annetaan pienet virheet todennäköisesti anteeksi. Asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttaa koetun laadun ohella asiakkaan omat odotukset laadusta. Laatuodotuksiin vaikuttavat muun muassa markki-

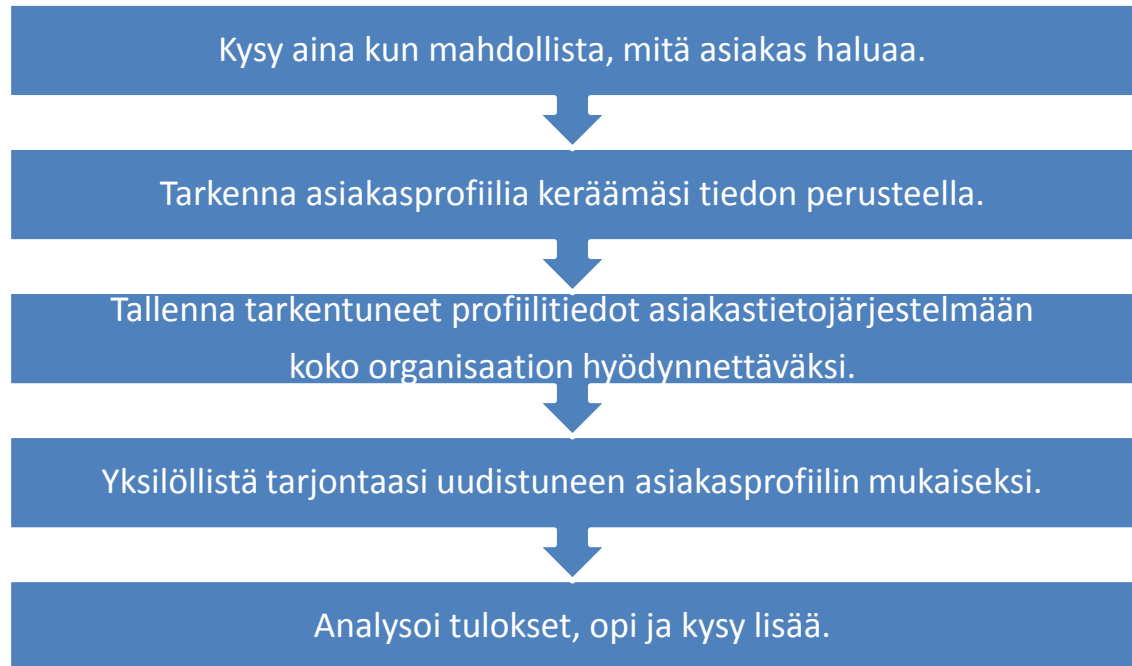
nointiviestintä ja asiakkaan tarpeet. Palvelun kokonaislaatuun vaikuttaa myös yrityksen imago. (Grönroos 2003, 100 - 106.)

Tekninen laatu, eli lopputulos: mitä asiakkaalle jää kun vuorovaikutus myyjän ja ostajan välillä on ohi. Asiakkaalle on suuri merkitys sillä, mitä hän saa vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa ja sillä on suora yhteys palvelun laadun arvioimiseen. Yrityksellä on tässä tilanteessa hyvä mahdollisuus näyttää oma osaaminen ja palvelunsa laatu. Teknisen laadun välityksellä asiakkaalle voi jäädä yrityksestä joko positiivinen tai negatiivinen kuva. Teknistä laatua voi olla palvelusta saatava tuote, tieto ja asiantuntemus, koulutus ja materiaali. Tekninen laatu on toiminnallista laatua konkreettisempi ja helpommin mitattavissa oleva. (Grönroos 1991, 63 - 68.)

Ura ja Koulutus -julkaisun toiminnallinen laatu muodostuu siitä, miten asiakassuhteenhoitaja tarjoaa palvelun asiakkaalle ja millaiseksi asiakas kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Mielikuvan muodostumiseen vaikuttavat kommunikointi, aikataulun sujuvuus, palvelun luotettavuus ja toteutus. Tekninen laatu taas muodostuu siitä, minkälaisena asiakas kokee julkaisun sen ilmestymisen jälkeen ja minkälaisena hän on kokenut koko asiakassuhteen hoidon. Tässä vaiheessa asiakas arvioi muun muassa, ovatko kaikki luvatut asiat toteutuneet ja ovatko he saaneet vastinetta rahoilleen. (Teemahaastattelut 2012.)

#### 4.2 Asiakassuhteen rakentaminen

Oppiva asiakassuhde on yrityksen ja asiakkaan yhteinen prosessi, jossa tarpeistaan ja toiveistaan kertomalla sekä ostokäyttäytymisellään asiakas opettaa yritykselle keinoja tuottaa arvoa asiakassuhteeseen ja jossa yritys asiakasinformaatiota hyödyntämällä ja jalostamalla, asiakasstrategioihin nojautuen, muokkaa prosessinsa, tarjontansa ja viestintänsä asiakkaan yksilöllisiä toiveita ja tarpeita vastaaviksi. (Pöllänen 1999, 106.)



Kuvio 4: Oppivan asiakassuhteen rakentaminen (Pöllänen 1999, 107.)

Oppivan asiakassuhteen rakentaminen perustuu jatkuvaan kysymiseen ja kuunteluun asiakas-kontaktien yhteydessä. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen edellyttää, että mahdollisimman moni asiakassuhde nähdään ja hyödynnetään oppimismahdollisuutena riippumatta siitä, onko kyse henkilö-, järjestelmä-, tuote- tai miljöökontaktista. (Pöllänen 1999, 107.)

Aktiivisen kysymisen ja sen seurauksena syntyneen dialogin avulla yritys ottaa asiakkaan mukaan suhteen kehittämiseen ja hankkii uutta informaatiota asiakkaasta ja hänen tarpeista ja toiveista. Koska informaatio lisääntyy, myös asiakkaan profiili tarkentuu. Tämän johdosta yritys pystyy muokkaamaan markkinointia ja tarjontaa entistä yksilöllisemmäksi. Oppiva asiakassuhde hyödyntää molempia osapuolia suhteessa. Kyseessä on jatkuva prosessi, jossa yritys yhdessä asiakkaan kanssa suunnittelee suhteeseen arvoa tuottavia elementtejä ja karsii arvoa tuottamattomia elementtejä pois. (Pöllänen 1999, 108 - 109.)

Asiakasdialogilla tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen välistä tiedonvaihiantaa. Peppers ja Rogers kuvaavat kirjassaan One to One Fieldbook asiakasdialogin vaikutuksia seuraavasti:

dialogi = informaatio

informaatio = asiakastuntemus

asiakastuntemus = asiakasuskollisuus

asiakasuskollisuus = tuotto

*joten...*

· dialogi = tuotto



Kaava kuvaa erinomaisesti, mitä asiakasdialogi merkitsee yrityksen toiminnalle. Dialogi toimissaan auttaa yritystä tunnistamaan asiakassuhteen eri vaiheet ja saamaan ideoita uusien tuotteiden tuoteparannusten kehittämiseen. Dialogin avulla voidaan luoda asiakkaalle tunne siitä, että hän voi vaikuttaa suhteen kehittymiseen tasapuolisena kumppanina yrityksen kanssa. Dialogi mahdollistaa myös tunnistamaan asiakaskohtaisia lisämyyntimahdollisuuksia, karSIMaan kontakteja, joiden anti on miinusmerkkinen molemmille osapuolille, selvittämään miksi ja kenelle yritys menettää asiakkaitaan ja miksi ja keneltä yritys voittaa asiakkaita, sekä tunnistamaan suosittelijat ja rakentamaan suosittelijaverkoston. (Pöllänen 1999, 110 - 111.)

#### 4.3 Hyvä myyjä asiakassuhteessa

*”Asiakas on aina etusijalla” on pelkkä kulunut fraasi, mutta menestyvälle myyjälle se on elämänohje.”*(Pekkarinen, Sääsäki, Vornanen 1997, 168.)

Myyjä on keskustelukumppani asiakkaalle. Hänen on kyettävä ideoimaan uusia markkinointikeinoja ja näkemyksiä. Myyntiedustaja selviää tulevaisuuden karikoista, jos hän omalla panoksellaan pystyy tuomaan kaivattua lisäarvoa kaupalle. Hänen on omalla työllään kyettävä tehostamaan tuotteiden kulkua asiakkaalle. Asiakkaan tulee tuntea, että myyjä todella haluaa antaa asiantuntemuksensa ja tietonsa hänen käyttöönsä. Myyntityö rakentuu siis myyjän ja asiakkaan välisestä henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta, joka muodostuu suorasta inhimillisestä kontaktista. Henkilökohtaisen myyntityön sisältöön kuuluu muun muassa: asiakassuhteen kehittäminen, asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, sopivien tuotteiden löytäminen, asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen sekä asiakassuhteen ylläpito. (Pekkarinen, Sääsäki, Vornanen 1997, 25 - 26.)

Innostus on asenne eli ajattelutapa. Innostunut käytös asiakastilanteessa on myyjän tärkein valttikortti, jolla peli viime kädessä ratkaistaan. Innostus perustuu kiinnostukseen, tietoon ja uskoon ja todellisen innostuksen vaistoaa asiakassuhteenhoitajan käytöksestä. Innostus vähentää asiakkaan esittämien vastaväitteiden määrää ja riisuu asiakkaan ennakkoluulot, sekä luo luottamusta. Sen avulla saa asiakkaan innostumaan ja tuntemaan, että hänen tarpeistaan ollaan kiinnostuneita. Innostuksella saa asiakkaan vakuuttuneeksi myyjästä ja hänen tuotteestaan, sekä tuntemaan että hän on tekemisissä menestyvän myyjän kanssa. Myyjän innostuneisuus saattaa myös saada asiakkaan vapautumaan ja ehkä paljastamaan sellaiset tarpeet ja ajatukset, jotka hän olisi muuten pitänyt omassa tiedossaan. Innostunut ja tuotteensa edut hallitseva myyjä saa sanottavansa paremmin perille kuin teoreettisesti tuoteominaisuuksilta keskustelevalta asiantuntijamyylä. (Yrittäjät 2007.)

Tosiasiana on se, että myyjä toimii ajatustensa mukaisesti. Myyjän hyvä itseluottamus on edellytys myyntityössä, jotta asiakas vakuuttuisi myyjän esittelystä ja perusteluista. Asiakas vaistoa, jos myyjä esittää jotain toista henkilöä tai käyttäytyy keinotekoisena itseluottamuksen siivittämänä. Hyvän itseluottamuksen saadakseen myyjän tulee todeta omat huonot ominaisuutensa ja kehittää halua päästä niistä eroon. Itseluottamusta parantaa myös tavoitteiden ja toiveiden asettaminen ja niihin sitoutuminen koko sydämellä. Myyjän tulisi uskoa itseensä ja kehittää itseään jatkuvasti.

Uusien asiakkaiden hankkiminen on kymmenen kertaa kalliimpaa kuin vanhojen asiakkaiden säilyttäminen. Asiakas tuntee, että hänestä välitetään, kun myyjä pitää henkilökohtaisesti yhteyttä häneen kaupan jälkeen. Myyjän on hyvä sopia asiakkaan kanssa palautekeskustelu heti toimituksen jälkeen ja käydä siellä läpi toimitukseen, koulutukseen, asennukseen, käyttöön ym. tuotteen hyödyntämiseen liittyvä palaute. Tämä on myös hyvä sauma korjata mahdolliset virheet. Jälkihoito mahdollistaa myös seuraavien myyntikohteiden kartoittamisen ja esittelyn.

Kannattavuus on kaupankäynnin tärkein periaate. Kaupan kannattavuus tulee aina varmistaa asiakkaan kanssa neuvotellessa. Tämä hoituu etukäteen laskemalla, miten paljon on varaa hätätapauksessa laskea hintaa. Tehokas myyjä myös kehittää itseään päivittäin. Oppimamme asiat voidaan jakaa kolmeen luokkaan: tiedot, taidot ja asenteet. (Yrittäjät 2007.)

Asiakaskontakteissa myyjä hoitaa aina myös asiakassuhdetta. Tästä syystä kontakti ei saisi olla pelkkä rutiinitoimenpide, vaan tilaisuus asiakkaan tyytyväisyyden kartoittamiseen sekä tarpeiden ja toiveiden selvittämiseen. Tämän edellytyksenä on, että myyjällä on kykyä ottaa henkilökohtaista vastuuta asiakassuhteiden kehittämisestä. Yritys voi helpottaa myyjän vastuunottoa kuvion 4 havainnollistamin keinoin.



Kuvio 5: Henkilökohtainen vastuu asiakassuhteista (Pöllänen 1999, 166 - 168.)

Liiketoiminnan tuntemuksella luodaan henkilöstölle ymmärrys erilaisista asiakasstrategioista. Henkilöstön liiketoimintatuntemusta parannetaan jatkuvalla kommunikoinnilla. Osallistuminen asiakasstrategioiden mukaisten toimintamallien määrittämiseen ja kehittämiseen auttaa henkilöstöä kytkemään oman jokapäiväisen tehtäväkentän osaksi laajempaa kokonaisuutta. Kouluttamisella ja valmentamisella varmistetaan henkilöstön osaaminen. Toimintavaltuuksilla varmistetaan, että henkilöstöllä on mahdollisuus sovittujen toimintamallien puitteissa palvella asiakkaita yksilöllisesti erilaisissa asiakaskontaktitilanteissa. Tavoitteet ja mittarit kertovat henkilöstölle perusasioista, joista yrityksen toiminnan onnistuminen ja menestyminen riippuvat. Kannustejärjestelmä tukee asiakasvastuun kehittämistä, mikäli se tukee asiakkaita oikeissa asioissa. (Pöllänen 1999, 166 - 168.)

Kumppanuuden rakentaminen tapahtuu kahden ihmisen välillä, myyjän ja ostajan. Kumppanuus voi tuki laajeta koskemaan myyjän ja ostajan organisaatioita. Perusasia on, että molempien osapuolien tulee hyötyä kumppanuudesta. Myyjän ja ostajan on nähtävä yhteinen intressi läheisessä yhteistyössä. Myyjän ja ostajan persoonien on tultava keskenään toimeen. Asiakassuhteita hoidettaessa kuuntelu on äärimmäisen tärkeää. Myyjän tulee olla valppaana asiakkaan eleille ja kasvojen ilmeille ja kiinnittää huomio puhujaa. Myös muistiinpanojen tekeminen asiakastilanteessa, herättää luottamusta asiakkaassa. Puhujaa ei tule tuomita etukäteen ja on hyvä olla avoinna uusille tiedoille ja keskusteluaiheille.

Kysymykset ovat myyjän tärkein työkalu. Kysymysten avulla asiakassuhteenhoitaja selvittää asiakkaan tarpeet, markkinatilanteen, kilpailijoidensa aseman sekä päätöskeskustelun ohjauksen. Kysymyksillä myyjä selvittää, johdattaa ja tarkentaa ratkaisuaan. Myyjän on hyvä osata erilaisia kysymystyyppejä eri tarkoituksia varten. Näitä yleisimpiä kysymystyyppejä ovat: lämmittelykysymykset ”small talk”-tilanteeseen, avoimet kysymykset kartoitusvaiheeseen, suljetut kysymykset tilanteen tarkentamista varten, johdattelevat kysymykset asioiden varmistamiseen, sekä päätöskysymykset asiakkaan ratkaisun tekoa varten. (Yrittäjät 2007.)

Suurin ongelma myyntityössä on luultavasti pelko, torjutuksi tuleminen pelko tai epäonnistumisen pelko. Tehokkaassa myynnissä tarvitaan kärsivällisyyttä, oikea ajoitus, ja peräänantamattomuutta yhdistettynä asiakkaan ja myyntitilanteen ymmärtämiseen. (Pekkarinen, Sääski, Vornanen 1997, 25 - 26.)

#### 4.4 Asiakassuhteen elinkaaren vaiheet

Kuten henkilökohtaiset suhteet, myös asiakassuhteet perustuvat yhteistyöhön. Yhteistyöhön sitoutuminen ja yhteistyön toimivuus ovat edellytyksiä suhteen menestymiseen. On tärkeää löytää yhteiset mielenkiinnon kohteet heti suhteen alkuvaiheessa, sillä ne sitovat osapuolet toisiinsa. Suhteen merkitys omalle liiketoiminnalla ratkaisee, kuinka paljon osapuolet ovat valmiita suhteeseen panostamaan. (Lahti, 2010.) Asiakassuhteessa olevat asiakkaat ovat eri vaiheissa ja siksi toimivat selvästi toisistaan poikkeavalla tavalla. Yrityksen onkin tärkeää seurata jokaisen asiakassuhteen kehittymistä siten, että erilaisilla markkinointitoimenpiteillä asiakasta voidaan ohjata eteenpäin seuraavaan vaiheeseen. (Asiakassuhteen vaiheet, 1994.)

##### 1. Asiakassuhteen luomisvaihe:

Asiakassuhteen luomisvaiheessa on tärkeää saada ne asiakkaat, jotka eivät ole vielä kiinnostuneet, kiinnostumaan. Luomisvaiheessa asiakkaalle on tarjolla monia eri vaihtoehtoja ja hän etsii tietoa ostopäätöksensä tueksi niistä. Toimintaansa aloittavan yrityksen tärkein tehtävä on asiakashankinta. Tällöin on ensisijaista suunnata markkinointi potentiaalisista asiakkaista valittuihin kohderyhmiin. Yrityksen on saatava uusia asiakkaita, koska hyvästä palvelusta ja tehokkaasta markkinoinnista huolimatta se myös menettää asiakkaita. Kun yritys tuo markkinoille uuden tuotteen tai kun avataan uusi myymälä, myyntipiste tai tuotantolaitos, on asiakashankinta myös todella tärkeää. Kun asiakassuhdetta luodaan, on markkinointi laaja-alaista. (Asiakassuhteen vaiheet, 1994.)

## 2. Asiakassuhteen kontaktivaihe:

Asiakassuhteen kontaktivaiheessa on tärkeää että "Kuumia" asiakkaita ei päästetä "kylmene-mään". Asiakas on kontaktivaiheessa tuotteen käyttövaiheessa ja hänestä tulee: 1) satun-naisasiakas tai 2) kanta-asiakas. Markkinoinnin näkökulmasta katsottuna asiakas siirtyy asia-kassuhteen kehittämisvaiheeseen (jälkihoitovaiheeseen), kun hän on ostanut palveluksen tai tavarahan. Asiakkaan jälkihoito aloitetaan jo kontaktivaiheessa. Useasti palvelualan yrityksissä tuotteen käyttövaihe ja kontaktivaihe sekoittuvat keskenään (jakelu ja tuotanto on usein sa-man aikaista). Toisaalta lähes kaikkeen sisältyy nykyään myös palvelua. (Asiakassuhteen vaiheet 1994.)

## 3. Asiakassuhteen kehittämisvaihe:

Asiakassuhteen kehittämisvaiheen tavoitteena on asiakkaiden sitouttaminen yritykseen. Si-touttamista edistetään erilaisilla kanta-asiakas- ja asiakasuskollisuusohjelmilla. (Asiakassuh-teen vaiheet 1994.)

Useimmiten jälkimarkkinoinnin tavoitteita ovat kanta-asiakassuhteen varmistaminen ja kehit-täminen, Lisämyynnin aikaansaaminen ja asiakassuhteen monipuolistaminen. Jälkimarkkinoin-nin tärkeimpinä toimenpiteitä voidaan pitää myyjän yhteydenottoja kaupanteon jälkeen, suo-ramainontaa ja -myyntiä, erinomaista-, tavanomaista jopa ylittävää henkilökohtaista asiakas-palvelua, erilaisia klubi ja kerho - ja jäsen erikoisetuja, asiakkaiden muistamista ostojen tai asiointikertojen välisenä aikana (kanta-asiakastiedotteet, tapahtumat), toimitusten pitävyyt-tä: täsmällisyys, nopeus ja virheettömyys (vastuullisuus), sekä kanta-asiakastilaisuuksia Takuu-, huolto-, varaosa-, asennus-, koulutus- ja neuvontapalveluja. (Asiakassuhteen vaiheet 1994.)

## 4. Onnistuneen jälkimarkkinoinnin hyödyt

Säännöllisesti ostavat, uskolliset asiakkaat tekevät toistuvia tilauksia ja heidän palvelemises-taan tulee siten edullisempaa. Pitkäaikaiset asiakkaat ostavat enemmän kuin satunnaisasiak-kaat. Kanta-asiakkaat voivat maksaa joskus korkeampia hintoja, kuin asiakassuhteen alussa olevat uudet asiakkaat, koska he ovat jo tyytyväisiä palveluun ja tuotteisiin. Kanta-asiakkaiden kohdalla pienet virheetkin annetaan anteeksi. Kilpailijoiden markkinoille tulemi-nen tai markkinaosuuden kasvattamisen on selvästi vaikeampaa, kun yrityksellä on kestäviä asiakassuhteita. Tyytyväiset asiakkaat hankkivat referesseillään myös uusia asiakkaita. Tämä ns. puskaradio" on hyvin tehokas markkinoinnin muoto ja edullinen keino hankkia uusia asiak-kaita. Vakituisten asiakkaiden uusintaostot vähentävät uusien asiakkaiden tarvetta ja samalla uusien asiakkaiden hankinnan kustannuksia. Tämä auttaa myös siinä, että yrityksen ei tarvitse

hankkia uusia asiakkaita kovin runsaasti tai ainakin aikaa myöten vähemmän aggressiivisesti ja ihmissuhdetaidot korostuvat. Tunnetut asiakkaat on helppo tavoittaa erilaisilla suoramarkkinointikeinoilla ja työn mielekkyys ja oma stressi ovat hallinnassa. (Asiakassuhteen vaiheet, 1994.)

#### 4.5 Asiakkuusstrategiat

Asiakkaat ovat erilaisia ja siksi asiakkuuksistakin muodostuu erilaisia. Koska asiakkuudet ovat erilaisia, tulee kaikkia asiakkuuksia hoitaa eri prosessilla. Monessa yrityksessä tämä ei kuitenkaan toteudu huolimatta siitä, että asiakkaat on ryhmitelty eri kriteereillä. Monessa yrityksessä kaikkia asiakkuuksia hoidetaan samalla prosessilla. (Storbacka, Lehtinen 2002, 120.)

#### 4.6 Brändisuhteiden ja imagon hallinta

*”Asiakas, jos kuka, pystyy kehittämään brändin. Markkinoija ei voi tehdä sitä. Markkinoija voi vain luoda suotuisat olosuhteet brändin kehittymiselle asiakkaiden mielissä”* (Grönroos 2009, 384.)

Brändi on vakiintunut markkinointikäsite. Sen käsittely liittyy usein fyysisiin tuotteisiin ja etenkin kulutustuotteisiin. Palvelubrändien luomisen tärkeys on tiedostettu vasta parin viime vuosikymmenen aikana. Brändiä voidaan kuvailla Yhdysvaltain markkinointijärjestö American Marketing Association mukaan seuraavasti: *”Nimi, käsite, merkki, symboli tai muu piirre, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden myyjien tuotteista ja palveluista.”* Määritelmässä mainitaan käsite, nimi, symboli, merkki ja piirre, mutta ei sitä, että palvelut ovat prosesseja. Toinen puute määritelmässä on asiakkaan jättäminen huomiotta. (Grönroos 2009, 384 - 385.)

Yksi ongelma keskustelussa koskien brändien kehittämistä on usein tehty ero brändin ja brändi-imagon välillä. Brändi-imago on asiakkaan luoma kuva tuotteesta tai palvelusta, kun taas brändi-identiteetti on se kuvaus brändi-imagosta, jonka markkinoija haluaa luoda. Jos markkinoija on onnistunut brändin puitteiden luomisessa, aiottu brändi-identiteetti saavutetaan ja brändi muodostuu, mutta muussa tapauksessa ei. (Grönroos 2009, 386 - 387.)

Calcus Kustannuksen tuottaman Ura ja Koulutus -julkaisun asiakassuhteidenhoitajien tehtävänä on luoda onnistunut brändi-imago. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat hyvät nettisivut, luotettava palvelu, laadukas julkaisu, yhteydenpito ja oma myyntityö. (Teemahaastattelut 2012.)

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan konkreettisia aineiston hankinta ja -analyysimetodeja, jotka voidaan luokitella laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 124.)

### 5.1 Tutkimusongelmat ja hypoteesit

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten Calcus Kustannus Oy:n tuottaman Ura ja Koulutus 2012-julkaisun asiakassuhteita on hoidettu läpi lehden tuottamisprosessin ja miten niitä voitaisiin hoitaa nykyistä tehokkaammin jatkossa. Tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään seuraavien kysymysten avulla:

1. Miten asiakkuuksia on hoidettu Ura ja Koulutus-julkaisun asiakassuhteen hoitajien mielestä ja asiakkaiden mielestä?
2. Miten Calcus Kustannus on tukenut asiakassuhteidenhoitajia työssään?
3. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet asiakassuhteen hyvään tai huonoon menestykseen?
4. Millä keinoilla voidaan saada aikaan tehokkaampi operatiivinen ja strateginen asiakassuhteen hoitamisen toteutus?

Tässä opinnäytetyössä kehitetään Calcus Kustannus Oy:n tuottaman Ura ja Koulutus -julkaisun asiakassuhteiden hoitajia varten uusi asiakassuhteidenhoitomalli selvittämien tutkimusongelmien- ja teoriaosan johtopäätösten perusteella.

Tutkimushypoteesissa otetaan huomioon Calcus Kustannus Oy:n olemassa olevat resurssit, eli yhtiön asiakkuusjärjestelmät ja asiakkuuksista huolehtiva henkilöstö.

### 5.2 Tutkimusmateriaalin keruu

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen ja teemahaastattelujen avulla. Kyselytutkimus suoritettiin Internet-pohjaisen, elektronisen kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin asiakkaille sähköpostilla google-dokumenttia hyväksi käyttäen. Mukaan liitettiin saatekirje tutkimustyöstä. Kyselylomake lähetettiin asiakkaille vuoden 2012 maaliskuun ja huhtikuun aikana. Asiakkailta oli aikaa vastata kyselyyn kolme viikkoa. Haastattelut taas suoritettiin tapaamisten yhteydessä Calcus Kustannus Oy:n tiloissa Ruoholahdessa. Haastateltavina olivat kolme asiakassuhteenhoitajaa, jotka olivat olleet tuottamassa lehteä ja hoitivat asiakassuhteita Ura ja koulutus 2012 -julkaisussa.

### 5.2.1 Kyselylomake

Kysely eli survey-tutkimuksen tarkoituksena on saada koottua tietyin kriteerein valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. Survey-tutkimukseksi kuulee kutsuttavan joskus sitä, että tutkitaan suurehkoa rajattua kohderyhmää, joskus yksinkertaisesti sitä, että tutkija käyttää kyselymenetelmää. Tavallisimmin kysymys on molemmista. Tutkimuksen kohteena on yleensä otoksella valikoitu kohderyhmä jostakin tietystä perusjoukosta. Kohderyhmä voi olla suurikin. Koska survey-tutkimuksessa käytetään tavallisimmin kyselylomaketta, joudutaan miettimään tarkoin kyselyyn liittyvien muuttujien määrää ja sisältöä. Kyselyn kohteena olevien henkilöiden on pystyttävä vastaamaan jokaiseen kysymykseen yksiselitteisesti ja empimättä. Tämän tutkimusaineiston keruumenetelmän etuna on ennen kaikkea sen nopeus ja vaivaton aineiston saanti. Ongelmana saattaa kuitenkin tähän menetelmään liittyen olla kato, joka riippuu täysin muun muassa vastaajajoukosta ja tutkimuksen aihepiiristä. Myönteisenä seikkana mainittakoon myös kulujen olemattomuus, kun kyseessä on Internet-pohjainen, elektroninen kyselylomake. Tällä menetelmällä vältetään muun muassa postituskulut, joita aiheutuisi, mikäli menetelmäksi olisi valittu postilla lähetettävä paperinen lomake. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 196.)

Kyselylomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla tehostetaan tutkimuksen onnistumista. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 198.) Tutkimuslomakkeessa selvitetään aluksi taustamuuttujana, onko asiakas ollut aiemmin mukana Calcus Kustannuksen tuottamissa julkaisuissa. Teemahaastattelujen avulla selvisi kaikki muu tarpeellinen taustatieto lehdessä mukana olleista asiakkaista. Asiakaskyselyyn vastasi yhteensä 23 yritystä. Kaikki yritykset olivat ura ja koulutusmahdollisuuksia tarjoavia suurempia yrityksiä.

Kysymyslomakkeessa käytettiin sekä avoimia sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Avoimien kysymysten kohdalla esitetään vain kysymys ja vastaajalle jätetään tyhjä tila vastausta varten. Skaaloihin perustuvassa kysymystyypissä esitetään väittämiä, joista vastaaja valitsee sen, kuinka voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä, kuin esitetty väittämä. Asteikot ovat yleensä 5- tai 7- portaisia ja vaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan kaavan. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 198 - 200.)

Tutkimus rajattiin tehtäväksi vain Ura ja Koulutus julkaisussa mukana olleille asiakkaille, eli käytännössä niille yrityksille, jotka ovat olleet ilmoituksella, advertoriaalilla tai artikkelilla mukana lehdessä.



### 5.2.2 Haastattelut

Haastattelut suoritettiin nauhurin avulla Calcus Kustannuksen palvelutiloissa Ruoholahdessa. Jokainen julkaisussa mukana ollut asiakassuhteenhoitaja vastasi haastattelukysymyksiin ja haastateltavina oli kaiken kaikkiaan kolme asiakassuhteenhoitajaa. Kuvio 6 havainnollistaa, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon haastattelutilanteeseen valmistautuessa.



Kuvio 6: Haastatteluun valmistautuminen (Jyväskylän yliopisto 2000.)

Haastatteluun valmistautumisessa ensimmäisenä on tärkeää analysoida tutkimusongelma ja ymmärtää, mitä tietoa haastateltavalta tarvitaan, ja kuka kykenee tarjoamaan halutun informaation. Kun lähdetään valmistautumaan haastatteluun, tulee hankkia taustatiedot aiheesta ja haastateltavasta etukäteen, sekä suunnitella ajankäyttö, ennen kuin haastateltavaan otetaan yhteyttä. On hyvä suunnitella kysymysten ja haastattelun rakenne ennakkoon, erityisesti pääkysymysten pohtiminen valmiiksi on tärkeää. Kysymykset eivät saa olla liian pitkiä tai monimutkaisia, jotta haastattelijan on helppoa vastata niihin. Haastattelustrategia määrää haastattelutyylin ja sitä pitää pystyä myös muuttamaan. Ennen yhteydenottoa tulee olla selvillä, miten saatu informaatio tallennetaan. Nauhoitteita pidetään muun muassa hyödyllisenä menetelmänä. On tärkeää osata ottaa kuuntelijan rooli ja on valmistauduttava havaitsemaan myös nonverbaalista viestintää. (Jyväskylän yliopisto 2000.)

Haastatteluun valmistautumisessa tulee ottaa huomioon tutkimusongelman analysoiminen, ymmärtää, mitä tietoa haastateltavalta tarvitaan, ja nähdä, kuka kykenee tarjoamaan haluttua informaation. (Räsänen 2007.)

Teemahaastattelut Ura ja Koulutus -julkaisun osalta tehtiin näiden haastatteluohjeiden mukaisesti. Ensin rajattiin tutkimusongelma koskemaan vain Ura ja Koulutus-julkaisun asiakassuhteiden hoitoa. Sitten otettiin selvää, kuinka monta myyjää kyseistä julkaisua on ollut tekemässä ja haastateltavista hankittiin taustatiedot etukäteen. Haastattelun rakenne suunniteltiin asiakaskyselyn kysymysten mukaiseksi, mutta siitä tehtiin vain vapaamuotoisempi keskustelutyypisempi tilanne. Tarkoituksena oli saada haastattelujen ja asiakaskyselyn vastauksista samojen kysymysten pohjalta mahdolliset eroavaisuudet esille ja myös verrata, miten asiakkaat ovat kokeneet Calcus Kustannuksen asiakassuhteiden hoidon (ns. brändinäkökulma) ja miten asiakassuhteiden hoitajat ovat kokeneet sen (ns. imagonäkökulma).

### 5.3 Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusote voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus, perustuu määrään ja vastaa kysymyksiin muodossa kuinka moni, kuinka usein, miten paljon ja miten tärkeä jokin asia on. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, taas auttaa ymmärtämään kuluttajan käyttäytymistä. Se vastaa kysymyksiin muodossa miksi ja miten. Kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu pienempään määrään tutkittavia tapauksia, ja kirjallinen raportti kuvaa kuluttajan käyttäytymistä ja ajatuksia. (Lotti 1998, 42.)

Tutkimusote tässä opinnäytetyössä on kvalitatiivinen, koska tutkimuksella selvitetään laadullisia parannuksia Ura ja Koulutus-julkaisun asiakassuhteiden hoitoa varten. Tutkittavia tapauksia on myös vähemmän, koska lehdessä oli mukana yhteensä 32 asiakasta ja asiakassuhteidenhoitajia on kolme. Laadullisen tutkimuksesta tekee myös se, että asiakaskyselyn ja teemahaastattelujen vastauksia verrataan keskenään ja otetaan selville sekä kuluttajien että työntekijöiden toiveet jatkoa varten Ura ja Koulutus- julkaisun asiakassuhteiden hoidossa. Kirjallinen raportti kuvaa työntekijän ja kuluttajan käyttäytymistä ja ajatuksia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kolme päätekijää. Ensimmäinen niistä on tieto, joka on usein kerätty havainnoinnin ja haastattelujen kautta. Toinen pääosatekijä on tulkitseva tai analyttinen toimenpide, jotka käsitteellistävät tekniikat ja löydöksistä tai teorioista löydetyn tiedon analysoinnin. Viimeinen tekijä on raportti, joka voi olla kirjoitettu tai suullinen. (Räsänen 2007.) Kuvio 7 havainnollistaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän eroja.

| <b>Kvalitatiiviset menetelmät</b>  | <b>Kvantitatiiviset menetelmät</b>                                 |
|--|--|
| -Painotus ymmärtämisessä   | -Painotus kokeilemisessa ja todentamisessa                         |
| -Painotus vastaajan näkökannan ymmärtämisessä  | -Keskittyminen faktoissa ja sosiaalisten tilanteiden syissä        |
| - Tulkinta ja rationaalinen lähestyminen   | -Looginen ja kriittinen lähestymistapa                             |
| -Havainnot ja mittaukset luonnollisessa ympäristössä                                       | -Kontrolloitu mittaus  |
| -Subjektiiivinen "sisäpiirin näkökulma" tiedon läheisyys                                   | -Objektiiivinen "ulkopuolinen näkökulma" etäällä tiedosta          |
| -Tutkiva suuntautuminen  | -Hypoteettinen— deduktiivinen; keskittyminen hypoteesitestauksessa |
| -Prosessisuuntautuminen  | -Tulossuuntautuminen   |
| -Holistinen näkökanta  | -Tarkka ja analyttinen   |
| -Yleistys yksilöllisen organismin ominaisuuksien ja sisällön kautta tapahtuva yleistäminen | -Populaation kautta tapahtuva yleistäminen                         |

Kuvio 7: Kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien painotuksen ero (Räsänen 2007.)

Tutkijan täytyy ensisijaisen tiedon ollessa kyseessä päättää, kommunikoidako vastaajien/kohteiden kanssa vai pelkästään havainnoida heitä. Kommunikaation ei tarvitse olla kasvokkain tapahtuvaa tai suoraa. Voimme lähettää kysymyksemme postilla tai sähköpostilla ja pyytää, että vastaukset lähetetään takaisin samaa menetelmää käyttäen. Kommunikaatio viittaa tiedonkeräämiseen kysymällä niiltä, jotka ovat kokeneet tietyn ilmiön, jonka he voivat selittää muille. Tämä tiedonkeruun muoto mahdollistaa tulosten ja koeteorioiden yleistämisen. Kysely, missä kysymykset ovat ennalta määrättyjä, mutta vastaajat voivat käyttää omia sanojaan ja tapojaan vastata, on puolijäsennelty kysely, jota käytetään yleensä tutkimuksessa ja haastattelussa. (Räsänen 2007.)

Tässä opinnäytetyössä asiakaskysely oli puolijäsennelty kysely ja se suoritettiin sähköisen lomakkeen avulla. Teemahaastattelut tehtiin sen sijaan kasvokkain asiakassuhteidenhoitajien kanssa.

Haastattelut vaativat todellista kanssakäymistä tutkijan ja vastaajan välillä. Tutkijan täytyy tuntea vastaaja, hänen taustansa, arvomaailmansa ja odotuksensa kyetäkseen suorittamaan tehokkaan haastattelun ilman häiriöitä. Haastatteluja pidetään usein parhaan tiedonkeruumenetelmänä. Niihin sisältyvä monimutkaisuus on kuitenkin usein aliarvioitu. (Räsänen 2007.)

#### 5.4 Tutkimuksen otanta

Tutkimuksessa tehdään satunnaisotanta Ura ja Koulutus -julkaisun asiakaskunnasta. Tämä menetelmä antaa jokaiselle perusjoukosta poimittavalle potentiaaliselle otokselle saman

mahdollisuuden tulla valituksi. Tässä asiakastytyväisyystutkimuksessa halutaan otoksen kattavan kaikki kyseisen julkaisun asiakkaat. Kysely lähetetään kaikille julkaisussa mukana olleille asiakkaille.

### 5.5 Tutkimuksen analysointi

Tutkimuksen analysointi suoritettiin huhtikuun 2012 aikana. Haastattelujen ja kyselylomakkeen vastaukset analysoitiin keskenään.

### 5.6 Analyysimenetelmät

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta sekä johtopäätösten teko on tutkimuksen olennaisin osa. Aineistosta päästään tekemään päätelmiä vasta huolellisten esitöiden jälkeen. Ensimmäisenä aineiston järjestämisessä tulee tarkistaa kerätty tieto. Tässä vaiheessa kiinnitetään huomiota kahteen olennaiseen seikkaan. Tärkeää on tarkistaa mahdolliset, selvät virheellisyydet ja puuttuuko joitakin olennaisia tietoja. Jos vastausprosentti jää kovin alhaiseksi, pyritään kyselylomaketietojen kattavuutta lisäämään lomakkeita karhuamalla. Kun aineistosta on saatu tarpeeksi kattava, järjestetään se tiedon tallennusta ja analyysia varten. Aineiston käsittely ja analysointi on tarkoitus aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 221 - 223.)

Kyselylomakkeen analysointia varten kysely suoritettiin Google-dokumentin avulla, koska sitä käyttämällä tuloksia pystytään seuraamaan hyvin graafisten taulukoiden avulla. Tutkimustulokset analysoitiin selittämiseen pyrkivällä lähestymistavalla, jota usein käytetäänkin tilastollisessa analyysissä ja päätelmien teossa. Analyysimenetelmänä google-dokumenteissa käytetään ristiintaulukointia, joka on perusmenetelmä tutkimusaineistojen käsittelyssä. Tämän menetelmän avulla voidaan kuvailla tuloksia ja kartoittaa alustavasti erilaisia vaikutussuhteita. Taulukoimalla saadut tulokset on helppo ymmärtää, eikä lukijalta ja tietojen käyttäjältä vaadita syvällistä menetelmätuntemusta.

Haastatteluista tehtiin taulukot Wordia hyväksi käyttäen ja vastauksia vertailtiin sitaattien avulla kyselylomakkeesta saatuihin vastauksiin.

### 5.7 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Hyvän tutkimuksen tulisi täyttää kuusi eri vaatimusta, joita ovat reliabiliteetti, validiteetti, taloudellisuus, objektiivisuus, nopeus ja oleellisuus sekä ajantasaisuus ja käyttökelpoisuus (Lahtinen & Isoviita 1998, 26). Useat menetelmät sopivat siis tutkimuksen luotettavuuden ar-

viointiin. Sekä asiakastytyväisyyskysely että haastattelujen tulosten luotettavuus, analysoitiin reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

Reliabiliteetti mittaa tulosten tarkkuutta arvioimalla vastausten luotettavuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, niiden täytyy olla yhdenmukaisia, jotta tutkimuksen luotettavuus säilyy. (Heikkilä 2004, 30.) Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sitä, että tutkimustyö on tehty huolellisesti ja tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina. Tulokset eivät saisi olla sattumanvaraisia. Heikko reliabiliteetti voi olla seurausta esimerkiksi sellaisista ei-systemaattisista virheistä, jotka seuraavat huolimattomuudesta esimerkiksi aineiston keruussa, sen koodaamisessa tai analyysiin liittyvissä lasku- tai muissa mittaustoimituksissa. (Hirsjärvi ym. 2003, 215.)

Asiakaskyselyn otoskoko oli 100 %, eli se kattoi kaikki Ura ja koulutusjulkaisussa mukana olleet asiakkaat. Sähköinen kysely lähetettiin kaikille 32 julkaisussa mukana olleille yrityksille ja siihen vastasi 23 kaikista vastaajista. Reliabelius tutkimuksessa taattiin sillä, että kyselylomake oli selkeä ja helposti vastattava lomake ja siinä kysytyt kysymykset oli laadittu huolella sekä otoskoko oli paras mahdollinen. Vastauslomakkeet oli helppo täyttää sekä purkaa tuloksiksi. Myös e-lomakkeen ulkoasuun oli panostettu, koska tein sen google-dokumentilla. Asiakaskysely oli myös visuaalisesti kivan näköinen, jolloin sen jaksaa lukea helpommin.

Haastattelujen reliabelius taattiin sillä, että kysymykset oli asetettu samanlaisiksi kuin asiakaskyselyssä. Tämän avulla tulosten vertaus imago-brändi suhteessa pystyttiin tekemään luotettavasti ja helposti. Otoskoko oli tässäkin kyselylomakkeen tapaan paras mahdollinen, koska haastateltavina olivat kaikki projektissa mukana olleet asiakassuhteenhoitajat.

Validiteetti kertoo siitä, onko tutkimuksella mitattu juuri niitä asioita, joita tutkimuksessa oli tarkoitus mitata, eli tutkimuksen pätevydestä. (Heikkilä 2004, 29.) Validius tarkoittaa yleisesti ottaen aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta, jolloin tutkimuksessa tutkitaan ja mitataan sitä mitä on tarkoituskin mitata ja tutkia. Validiutta mitatessa on kyse mahdollisista systemaattisista ongelmista tutkimuksen suorituksessa tai tulkinnoissa, koska se on yleensä ratkaiseva laadun kriteeri tutkimuksen kannalta. Validius voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen luotettavuuteen. Niiden summaa kutsutaan kokonaisvalidiudeksi. Tutkimusprosessin toteutuksen systemaattiseen luotettavuuteen viitataan sisäisellä validiudella, kun taas ulkoisella validiudella viitataan tutkimustulosten yleistettävyyteen annetussa konteksteissa, esimerkiksi missä määrin otoksen tai näytteen perusteella saadut johtopäätökset kuvaavat perusjoukkoa. (Hirsjärvi ym. 2003, 215.)

Tutkimuksen validius varmistettiin siten, että asiakkailta kysyttiin vain tarkoin laadittuja oleellisia kysymyksiä ja aineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset olivat luotettavia, sillä vas-

tauslomakkeen kysymykset olivat yksinkertaisia ja helposti tulkittavia. Kyselystä saadut tulokset olivat myös tärkeitä ja niistä saatiin vastaukset tutkimusongelmaan. Avoimet kysymykset mahdollistivat yksilöllisemmän ja tarkemman palautteen saannin. Niiden avulla saatiin asiakailta hyviä parannusehdotuksia. Myös teoriapohja tuki asiakaskyselystä saatuja vastauksia.

Haastattelujen pohjalta validius varmistettiin siten, että kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset ja kaikki haastattelut nauhoitettiin, jolloin tulosten läpikäynti oli luotettavampaa ja helpompaa. Haastattelut tehtiin myös enemmän keskustelutyypistä, joka mahdollisti avoimemmat ja yksilöllisemmät vastaukset. Jokaisen haastattelun pohjalta saatiin tärkeää uutta tietoa tutkimusongelmaan liittyen. Haastattelusta saatuja vastauksia oli helppo verrata asiakaskyselystä saatuihin vastauksiin ja teoriapohjaan.

## 5.8 Kyselyn ja haastattelujen vastaanottajat ja aikataulu

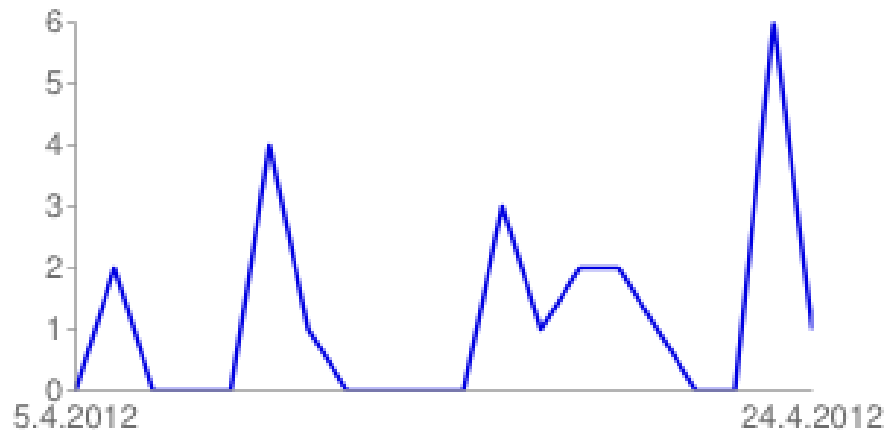
Tutkimuksella otetaan selvää siitä, miten asiakassuhteita on hoidettu Calcus Kustannuksen tuottamassa Ura ja Koulutus 2012 -julkaisussa koko asiakassuhteen elinkaaren aikana (kontakti, kehittäminen ja jälkihoito) myyjän sekä asiakkaan näkökulmasta. Tutkimus suoritettiin teemahaastattelujen ja sähköisen kyselylomakkeen avulla huhtikuussa 2012.

Ura ja Koulutus-julkaisun asiakassuhteiden hoitoon liittyvään kyselyyn vastasi yhteensä 23 lehdessä mukana olleista yrityksistä. Kysely lähetettiin kaikille mukana olleille yrityksille, joita oli yhteensä 32 kappaletta. Koska kyseessä oli Ura ja Koulutus 2012-lehti, mukana olleet yritykset olivat mielenkiintoisia kouluttautumismahdollisuuksia, toimialoja ja urapolkuja tarjoavia yrityksiä. He olivat muun muassa artikkeleiden ja case-esimerkkien muodossa mukana julkaisussa.

Teemahaastattelut tehtiin kaikille kolmelle asiakassuhteenhoitajalle, jotka olivat mukana tuottamassa Ura ja Koulutus 2012 -julkaisua.

Teemahaastattelut tehtiin kahtena eri päivänä huhtikuussa 2012. Ensimmäisenä päivänä haastateltiin projektissa mukana olleita Pauliina Nikolaa ja Jasmine Palvsicia ja toisena päivänä haastateltiin projektijohtajaa Jens Sundellia. Haastattelujen jälkeen tutkimustulosten käsittelyyn oli varattu aikaa noin kaksi viikkoa.

Kyselylomake lähetettiin huhtikuun 2012 alussa kaikille Ura ja Koulutus 2012 -julkaisussa mukana olleille yrityksille. Vastausaikaa oli yhteensä yksi kuukausi. Lomake lähetettiin kahteen otteeseen, koska kaksi viikkoa ensimmäisen lähetyksen jälkeen vastauksia oli tullut vasta 12 kappaletta. Vastaaajamäärä nousi 23 asiakkaaseen toisen lähetyksen jälkeen. Alla olevasta taulukosta käy ilmi päivittäisten vastausten määrä.



Kuvio 8: Päivittäisten vastausten määrä

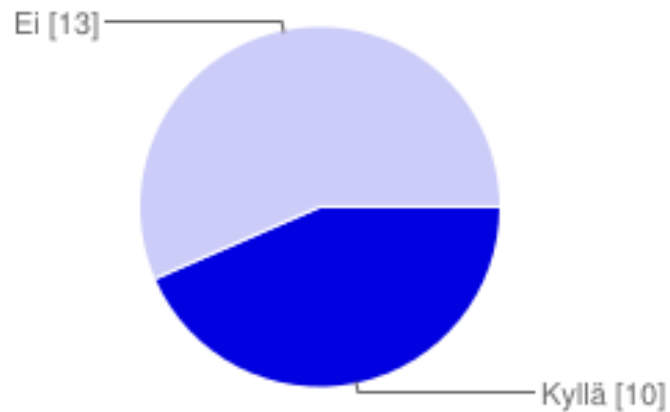
Kuten kuviosta 8 näkyy, sähköinen kyselylomake kannatti lähettää toiseen otteeseen, koska vastaukset melkein kaksinkertaistuivat sen jälkeen. Vastauksia tuli tarpeeksi analysointivaihetta varten, joten tutkimus pysyi aikataulussa.

## 6 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimuksessa saadut tulokset esitellään seuraavien alaotsikoiden alla. Tutkimustuloksissa avataan ja tarkastellaan Ura ja Koulutus-julkaisun asiakkaille lähetetyn sähköisen kyselylomakkeen vastauksia ja teemahaastatteluista saatuja vastauksia. Tuloksia verrataan myös teoriaosioon.

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Ura ja Koulutus-julkaisun asiakassuhteiden hoitoon liittyvään sähköiseen kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 23 lehdessä mukana ollutta yritystä. Kysely lähetettiin kaikille mukana olleille asiakkaille, joita oli kaiken kaikkiaan 32 kappaletta. Koska kyseessä oli Ura ja Koulutus 2012 -lehti, mukana olleet yritykset olivat kouluttautumismahdollisuuksia, toimialoja ja urapolkuja tarjoavia yrityksiä. Yritykset olivat muun muassa artikkeleiden ja case-esimerkkien muodossa mukana julkaisussa.



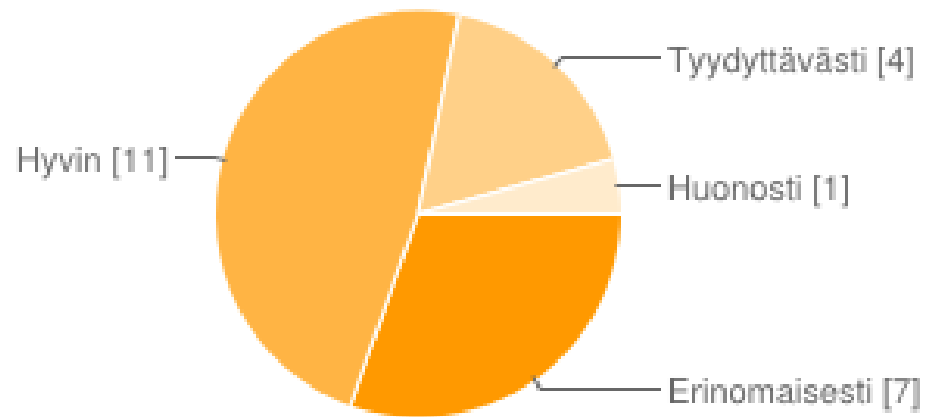
Kuvio 9: Onko yrityksenne ollut aiemmin mukana Calcus Kustannuksen tuottamissa julkaisuissa?

Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi yhteensä 23 henkilöä, joka on reilu 70 % kaikista Ura ja Koulutus 2012-julkaisussa mukana olleista yrityksistä. Kyselyyn vastaajista aiemmin Calcuksen tuottamissa julkaisuissa mukana oli ollut 10 asiakasta eli n. 43 % vastanneista ja uusia asiakkaita oli 13 vastanneista eli 57 %.

## 6.2 Asiakassuhteiden hoito

Teoriaosassa painotetaan, että perusedellytyksenä pysyväle asiakassuhteelle on, että myyjän ja ostajan välillä vallitsee luottamus. Asiakkaan tulisi luottaa myyjän arvostelukykyyneen, asiantuntemukseen ja rehellisyyteen. Ostajan tulisi kuitenkin tehdä päätöksensä itsenäisesti. Liiketoiminnan kivijalkana on asiakkaan tyytyväisyys. Asiakkaat ovat tyytyväisiä ja mahdollisesti pysyviä asiakkaita, kun yrityksen palvelut ja tuotteet vastaavat ostajien odotuksia. Sähköisessä kyselylomakkeessa asiakkailta kysyttiin, miten asiakassuhdetta on heidän mielestään hoidettu Calcus Kustannus Oy:n toimesta.





Kuvio 10: Miten asiakassuhdetta on hoidettu Calcus Kustannuksen toimesta?

48 % asiakkaista oli sitä mieltä, että asiakassuhteita on koko lehden tuotantokaaren aikana hoidettu hyvin. vastaajista jopa 30 % koki asiakassuhteen hoidon erinomaisena. Tyydyttävänä asiakassuhteen hoidon koki 17 % asiakkaista ja huonona vain yksi asiakas (4 %). Vastausten perusteella asiakassuhteita on pääosin hoidettu hyvin tai erinomaisesti. Kuitenkin, jopa 17 % on kokenut asiakassuhteiden hoidon huonona, joten jatkossa sen suhteen on parannettavaa.

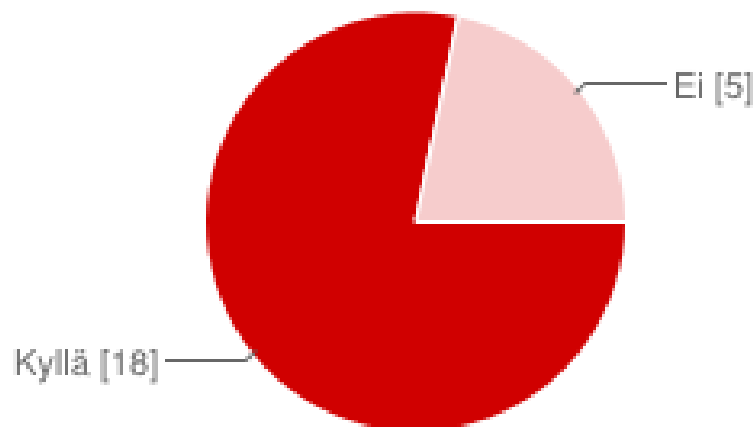
Teemahaastatteluissa asiakassuhteenhoitajilta kysyttiin: Miten mielestäsi asiakassuhteita on hoidettu läpi koko Ura ja Koulutus -julkaisun prosessin, ja miten yhteistyötä voisi parantaa Calcus Kustannus Oy:n puolesta?

Vastaajan 1 kommenttien perusteella asiakassuhteiden hoitoa voitaisiin jatkossa parantaa yrityksen sisäisen viestinnän osalta, niin että jokainen tiimin osapuoli sekä asiakas ovat tietoisia siitä, mitä on tapahtunut ja mitä tulee tapahtumaan ja missä mennään projektin osalta. Vastaja 2 oli sitä mieltä, että asiakassuhteita on hoidettu tosi hyvin. Hänen mielestään on tärkeää olla huolellinen kaikkien materiaalien kanssa, mitä asiakkaalle lähetetään ja hän painottaa, että jatkossa tulisi panostaa erityisesti aikatauluun lehden tuotantoprosessin loppuvaiheessa. Vastaajan 3 mielestä asiakassuhteita ei ole hoidettu kunnolla. Hän painottaa, että jatkossa tulisi olla enemmän tekemisissä asiakkaan kanssa kasvokkain.

Yhteenvetona teemahaastatteluista selvisi, että yhteistyötä voisi jatkossa parantaa sisäisen viestinnän, kommunikoinnin, tiimityön, aikataulun sekä tapaamisten osalta.

### 6.3 Palvelun luotettavuus

Teoriaosiossa käytiin läpi kuinka asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttaa koetun laadun ohella asiakkaan omat odotukset laadusta. Laatuodotuksiin vaikuttavat muun muassa markkinointiviestintä ja asiakkaan tarpeet. Palvelun kokonaislaatuun vaikuttaa myös yrityksen imago. Tästä syystä halusin selvittää miten asiakkaat ovat kokeneet palvelun laadun ja sitä kautta tietää, tarvitseeko Calcus Kustannus Oy:n parantaa palvelun luotettavuutta.



Kuvio 11: Oliko palvelu mielestänne luotettavaa?

Palvelun luotettavuuteen vaikuttavat monet eri tekijät. Kuvasta selviää, että suurin osa (n.78 %) vastanneista on pitänyt palvelua luotettavana. Toisaalta 22 % vastanneista ei kokenut palvelua luotettavaksi, joten myyjien olisi tärkeää jatkossa miettiä, miten voisivat kehittää omaa myyntityötään siihen suuntaan, että asiakkaalle jäisi varmempi olo asiakassuhteesta.

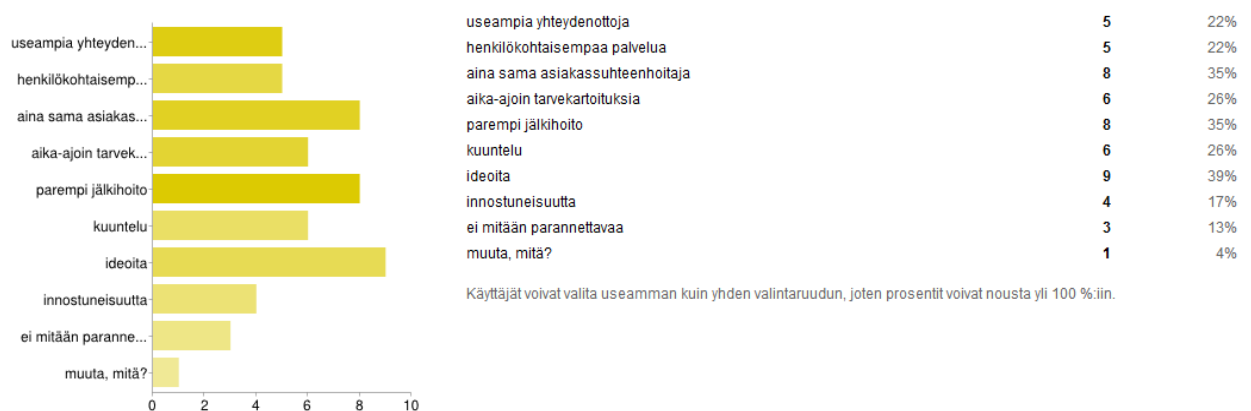
Haastateltavilta kysyttiin palveluun liittyen: Onko palvelu ollut mielestäsi luotettavaa ja miten sen laatua voisi parantaa jatkossa?

Asiakaskyselystä saatujen tulosten sekä myyjän kommenttien perusteella voidaan todeta, että käsitys palvelun luotettavuudesta on samansuuntainen molemmilla osapuolilla. Teemahaastattelussa Vastaaaja 1 tähdentää, että kaikki luvatut asiat tulee muistaa ottaa huomioon palvelun luotettavuuden säilyttämiseksi. Vastaaajan 2 mielestä palvelun laadussa on paljon parantamisen varaa. Erityisesti asiakaslähtöisyyttä voisi kehittää siihen suuntaan, että oltaisiin enemmän yhteydessä asiakkaaseen jokaisessa asiakassuhteen vaiheessa. Vastaaaja 3 on sitä mieltä, että Ura ja Koulutus-julkaisun palvelu on asiakassuhteenhoitajien puolesta ollut luotettavaa, mutta yleisesti ottaen parannettavaa on Calcus Kustannus Oy:n luotettavuudessa.

Sitä voisi parantaa muun muassa sillä, että luvatut asiat tehdään aina ja asiakkaille ilmoitetaan kaikista muutoksista.

Yhteenvetona palvelun luotettavuuteen liittyen on tärkeää, että aikataulut pitävät jatkossa ja toiminta on enemmän asiakaslähtöisempää. Tämä takaa jatkuvamman asiakassuhteen. Kaikki luvatut asiat tulee tehdä ja kommunikointia lisätä niin tiimin kuin asiakkaiden kesken.

#### 6.4 Kehitettävää asiakassuhteenhoidossa



Kuvio 12: Miten asiakassuhteenhoitaja voisi parantaa palveluaan?

Koska kyseessä oli monivalintakysymys, asiakkaat pystyivät valitsemaan enemmänkin kuin vain yhden vaihtoehdon. Asiakkaat ovat valinneet yhteensä 55 kertaa vaihtoehdoista. Suurin osa vastaajista (16 %) olisi toivonut asiakassuhteenhoitajalta enemmän ideoita Ura ja Koulutusjulkaisua varten. Myös parempaa jälkihoitoa ja aina samaa asiakassuhteenhoitajaa on toivonut 14,5 % vastanneista. Jatkossa pitäisi pitää huolta siitä, että mikäli asiakassuhteenhoitaja vaihtuu, tiimin kesken käydään selvästi läpi tiedot mitä asiakkaan kanssa on jo aiemmin sovittu, jotta sisäinen viestintä tukisi asiakassuhdetta, eikä vaihdoksesta koituisi ongelmia asiakkaalle. Enemmän tarvekartoituksia ja kuuntelua on toivonut 11 % asiakkaista ja henkilökohtaisempaa palvelua sekä useampia yhteydenottoja on toivonut 9 % vastaajista. Innostuneisuutta on toivonut vain 7 %, joten siinä on ainakin onnistuttu suhteellisen hyvin. Kaiken kaikkiaan 6 % vastanneista oli sitä mieltä, että asiakassuhteenhoidossa ei ole mitään parannettavaa.

Haastateltavilta kysyttiin: Miten koet, että voisit parantaa omaa myyntityötäsi ja saatko/saitko siihen tarpeellisen tuen Calcus Kustannuksen puolesta?

*”Pyrin olemaan parempi aina, ilmapiiri voisi olla parempi Calcuksen puolesta. kannustettaisiin siihen asiakassuhteeseen ja sen hoitamiseen, nyt se on aika paljon jokaisen omilla harteilla.”*  
(Vastaaja 2)

Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että aina voi parantaa omaa toimintaansa asiakassuhteenhoitajana ja tiimityö on toiminut hyvin läpi koko Ura ja Koulutus -lehden prosessin. Omalla aktiivisuudellaan ja iloisuudellaan voi vaikuttaa paljon yhteistyön sujuvuuteen ja omaa asennetta voi aina parantaa. Myös työpaikan ilmapiirillä on suuri vaikutus asiakassuhteiden hoitoon ja vastaaja 2 kommentoikin, että jatkossa olisi tärkeää olla entistä enemmän kannustamassa myyjiä asiakassuhteeseen ja sen hoitamiseen. Tällöin välttyttäisiin pelkästään myyntipainotteisesta asiakassuhteesta.

Teemahaastatteluilta selvisi, että tiimi on ollut Ura ja Koulutus -julkaisussa asiakassuhteenhoitajien mielestä hyvä. Projektin puolivälissä tapahtui kuitenkin muutoksia tiimissä, kun asiakassuhteenhoitaja vaihtui toiseen henkilöön kesken projektin. Yhteistyön laatu kärsi vaihdoksesta, mutta lopulta tiimityö taas sujui ja tulokset paranivat loppua kohden.

## 6.5 Ajankäyttö

Ura ja Koulutus -julkaisussa mukana olleilta yrityksiltä kysyttiin, ovatko asiat hoituneet asiakassuhteen aikana ajallaan. Ajankäytön sujuvuuteen vaikuttavat kaikki ne asiat, mitä asiakassuhteenhoitaja on asiakkaalleen luvannut projektin eri vaiheissa.



Kuvio 13: Hoituivatko asiat ajallaan asiakassuhteenhoitajan kanssa?

78 % Ura ja Koulutus -lehden asiakkaista ovat olleet tyytyväisiä ajankäyttöön asiakassuhteen aikana. Kuitenkin jopa 22 % ei ollut tyytyväisiä, joten ajanhallintaa tulisi tehostaa jatkossa.

Haastateltavilta kysyttiin: Hoituivatko asiat ajallaan asiakkaiden kanssa? Jos ei niin, miten asia korjattiin?

*”Oli muutamia asiakkaita, joilla ei ollut aikaa kommentoida taittovalmista materiaalia. Jos oletetaan ja pyydetään asiakkaalta kommentteja artikkeleista, niin asiakkaalle pitää myös antaa aikataulu milloin hänen pitää se tehdä, nyt se ajankäsitys oli joillekin asiakkaille epäselvä.”* (Vastaaaja 1)

Vastaaajan 1 kommentteista voidaan päätellä, että aikataulu on ollut liian tiukka projektin loppuvaiheessa. Jatkossa olisikin tärkeää kertoa asiakkaalle aikataulut tarkemmin siitä, mihin mennessä pitää kommentoida painoon menevää versiota.

Kaikkien vastausten perusteella voidaan todeta, että asiakassuhteenhoitajat ovat kaikki samaa mieltä siitä, että projektin loppuvaiheessa aikataulu on ollut tiukoilla. Jatkossa tulisi varata enemmän kommentointiaikaa asiakkaalle, kun taittovalmis materiaali lähetetään hänen nähtäväkseen ja hyväksyttäväkseen. Vastaaaja 3 kertoi, että jatkossa aikataulullisia ongelmia saattaa myös koitua toimittajista, koska heitä ei ole koulutettu Calcuksen toimintatapoihin. Tällä hetkellä Calcus Kustannus Oy käyttää freelancetoimittajia.

## 6.6 Yhteistyösuhde

Teoriassa käytiin läpi sitä, miten asiakassuhde rakentuu. Oppiva asiakassuhde on yrityksen ja asiakkaan yhteinen prosessi, jossa tarpeistaan ja toiveistaan kertomalla sekä ostokäyttäytymisellään asiakas opettaa yritykselle keinoja tuottaa arvoa asiakassuhteeseen ja jossa yritys asiakasinformaatiota hyödyntämällä ja jalostamalla, asiakasstrategioihin nojautuen, muokkaa prosessinsa, tarjontansa ja viestintänsä asiakkaan yksilöllisiä toiveita ja tarpeita vastaaviksi.

Asiakkaat saivat vapaavalintaisesti vastata, miten yhteistyösuhdetta voisi kehittää osapuolten välillä jatkossa. Tässä vastauksia:

1. Säännöllisempää yhteydenpitoa
2. Parempaa tiedonkulkua asiakassuhteenhoitajan ja asiakkaan välille
3. Tehdään vain sovittuja asioita asiakassuhteessa
4. Jälkiraportti voisi tulla säännöllisesti
5. Jonkinlaisia siitä mittareita, miten liitettä on luettu
6. Kokonaisvaltaisempaa tietoa julkaisuun liittyen

Haastateltavilta kysyttiin: Onko sinulla, jotain kehitysehdotusta yhteistyön kehittämistä varten jatkossa?

*”Yksinkertaisesti ”tee mitä lupaat”, tapaa asiakkaita ja ole rehellinen.”* (Vastaaaja 3)

Vastaja 3 tiivistä yhteistyön kehitysehdotuksen kolmeen asiaan: luvatut asiat tulee tehdä, asiakkaita tulee nähdä kasvotusten ja rehellisyys auttaa luomaan luotettavuutta. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että Asiakkaita tulisi jatkossa nähdä useammin ja heihin pitäisi olla myös puhelimitse yhteydessä enemmän. Asiakkaasta tulisi pitää huolta, jotta asiakassuhteesta saataisiin mahdollisimman jatkuva prosessi. Jatkossa olisi myös tärkeää kiinnittää enemmän huomiota toimittajiin ja kehittää yhteistyötä myös toimittajien ja asiakkaiden välillä.

Haastateltavilta kysyttiin myös: millaisena koet asiakaskantajärjestelmän (Salesforce-järjestelmän) ja onko siinä jotain parannettavaa?

Haastatteluista selvisi, että yleisesti kaikki kolme asiakassuhteenhoitajaa pitivät Salesforce-järjestelmää toimivana ja tarpeellisena. Kaksi vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että järjestelmä on hieman monimutkainen käyttää. Hyvänä järjestelmänä Salesforce nähtiin sen takia, että kun sitä käyttää oikein, sieltä löytyy kaikki tiedot asiakkaasta ja sitä käyttämällä myös asiakassuhteiden laatu paranee, koska myyjät eivät ota yhteyttä samoihin asiakkaisiin useaan otteeseen.

*”Minun mielestäni Salesforce on hyvä järjestelmä, ehkä vähän monimutkainen mutta muuten toimii, kunhan vaan kaikki käyttäisivät sitä samalla tavalla”* (Vastaja 2)

Kuten vastaja 2 toteaa, on tärkeää, että asiakasjärjestelmää käytetään jatkossa aina samalla tavalla. Mieluummin kirjataan järjestelmään liikaa asiaa kuin liian vähän. (Teemahaastattelut)

## 6.7 Hyvä myyjä

Teoriaosuudessa selvitettiin myyjän tärkeimpiä piirteitä:

Myyjä on keskustelukumppani asiakkaalle. Hänen on kyettävä ideoimaan uusia markkinointikeinoja ja näkemyksiä. Tehokkaassa myynnissä tarvitaan kärsivällisyyttä, oikea ajoitus, ja peräänantamattomuutta yhdistettynä asiakkaan ja myyntitilanteen ymmärtämiseen. Innostunut ja tuotteensa edut hallitseva myyjä saa sanottavansa paremmin perille kuin teoreettisesti tuoteominaisuuksista keskusteleva asiantuntijamyymä. Jotta asiakas vakuuttuisi myyjän esittelystä ja perusteluista, edellytyksenä myyntityössä on myös myyjän hyvä itseluottamus. Asiakaskontakteissa myyjä hoitaa aina myös asiakassuhdetta. Tästä syystä kontakti ei saisi olla pelkkä rutiinitoimenpide, vaan tilaisuus asiakkaan tyytyväisyyden kartoittamiseen sekä tarpeiden ja toiveiden selvittämiseen.

Asiakaskyselylomakkeessa asiakkailta kysyttiin, mitä piirteitä he arvostavat myyjässä eniten ja mitä he odottavat myyjältä asiakassuhteen osalta.

|  |    |     |
|--|----|-----|
| kuuntelu   | 12 | 52% |
| asiakkaan tarpeiden kartoitus ja huomiointi  | 10 | 43% |
| omaa tarvittavan määrän tietoa tuotteesta jota myy   | 10 | 43% |
| tutustuu asiakkaan persoonallisuuteen  | 0  | 0%  |
| puhuu selkeästi ja pitää katsekontaktia asiakkaaseensa                                       | 2  | 9%  |
| ei kyseenalaista asiakasta eikä aliarvioi häntä, eikä varsinkaan ala vänkäämään tämän kanssa | 7  | 30% |
| ei puhu liikaa eikä liian "syvällisesti" tuotteestaan ellei asiakas sitä erikseen vaadi      | 3  | 13% |
| uskoo tuotteeseensa ja ostaisi sen itsekkin  | 6  | 26% |
| omaa moraalin, eikä siis "vedätä" asiakasta missään tilanteissa                              | 13 | 57% |
| pukeutuu siististi ja on ulkoisesti huoliteltu   | 1  | 4%  |
| haluaa aina oppia uutta, eikä koskaan tunne tietävänsä liikaa                                | 4  | 17% |

Kuvio 14: Mitä arvostatte ja odotatte myyjältä eniten?

Kuvio 14 havainnollistaa miten asiakkaat kokevat hyvän myyjän piirteet. Asiakkaat saivat valita neljä eniten arvostamaansa piirrettä myyjässä. Kaikista tärkeimmiksi piirteiksi kyselyn osalta nousivat:

1. Kuuntelu
2. Asiakkaan tarpeiden kartoitus ja huomiointi
3. Omaa tarvittavan määrän tietoa tuotteesta jota myy
4. Omaa moraalin, eikä siis "vedätä" asiakasta missään tilanteessa

Oppivan asiakassuhteen rakentaminen perustuu jatkuvaan kysymiseen ja kuunteluun asiakas-kontaktien yhteydessä. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen edellyttää, että mahdollisimman moni asiakassuhde nähdään ja hyödynnetään oppimismahdollisuutena riippumatta siitä, onko kyse henkilö-, järjestelmä-, tuote- tai miljöökontaktista. (Pöllänen 1999: 107.)

Haastateltavat vastasivat samaan kysymykseen seuraavasti:

*"Kuuntelu, usko tuotteeseen ja ostaisi sen itsekkin, asiakkaan tarpeiden kartoitus (tärkeää keskustelemalla selvittää), ei kyseenalaista asiakasta eikä aliarvioi häntä, eikä varsinkaan ala vänkäämään tämän kanssa." (Vastaja 1)*

*"Asiakkaan tarpeiden kartoitus ja huomiointi, usko tuotteeseen ja ostaisi sen itsekkin, omaa moraalin eikä siis vedätä asiakasta missään tilanteessa, omaa tarvittavan tiedon tuotteesta jota myy." (Vastaja 2)*

*”Kuuntelu, asiakkaan tarpeiden kartoitus ja huomiointi, usko tuotteeseensa ja ostaisi sen itsekin, omaa moraalin, eikä siis ”vedätä” asiakasta missään tilanteissa.” (Vastaja 3)*

Kaikki haastateltavat ovat olleet lähestulkoon samoilla linjoilla myyjän tärkeimpien piirteiden osalta.

## 6.8 Jälkihoito

Teoriassa käytiin läpi, kuinka useimmiten jälkimarkkinoinnin tavoitteita ovat kanta-asiakassuhteen varmistaminen ja kehittäminen, lisämyynnin aikaansaaminen ja asiakassuhteen monipuolistaminen. Jälkimarkkinoinnin tärkeimpinä toimenpiteitä voidaan pitää muun muassa myyjän yhteydenottoja kaupanteon jälkeen.

Asiakaskyselyssä sai vapaasti vastata, oliko jossain asiakassuhteen vaiheessa jotain kehitettävää ja nimenomaan jälkihoito nousi kehitettävyyshetkeksi. Asiakkaat toivoivat, että heille lähetettäisiin säännöllinen jälkiraportti lehden ilmestymisen jälkeen. Joku vastanneista oli myös sitä mieltä, että jälkihoitona olisi hyvä olla mittareita siitä, miten liitettä on luettu. Tämä on kuitenkin ns. ikuisuuskysymys, koska ihan tarkkaa määrää ei voi millään sanoa. Mutta Iltasanomia lukee suurin piirtein 600 000 ihmistä ja nettisivuilla lehti tavoittaa n. 1000 000 kävijää viikossa.

Haastateltavilta kysyttiin: Miten hoidatte asiakkaalle jälkiraportoinnin lehden ilmestymisen jälkeen?

*”Käytännössä kun lehti tulee, niin me lähetetään aina asiakkaille omat painokset, eli lehti postissa, saatekirje mukaan ja kiitetään yhteistyöstä ja sanotaan, että palataan asiaan jatkossa. Siinä samalla pyydetään palautetta, joka antaa sitten mahdollisuuden keskustella asiakkaan kanssa jatkosta enemmän, muun muassa siitä mikä asiakkaalla on fokuksessa tällä hetkellä.” (Vastaja 1)*

Yhteenvedon teemahaastatteluista selvisi, että yleensä lehden ilmestymisen jälkeen asiakkaalle soitetaan ja kysytään palautetta lehteen liittyen. Näin tehtiin myös Ura ja Koulutusjulkaisun kohdalla. Siinä samalla sovitaan mahdollisista seuraavista tapaamisista ja käydään läpi asiakkaiden tarpeita. Jälkihoito-vaiheessa on hyvä myös kertoa Calcus Kustannus Oy:n tulevista julkaisuista ja saada palautetta.



## 7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Seuraavaksi tarkastellaan ensin saatuja tuloksia eli Ura ja Koulutus-julkaisun asiakassuhteiden hoitoon vaikuttavia tekijöitä ja niiden suhdetta tietoperustaan. Pääpaino on nimenomaan keskeisillä tuloksilla. Sen jälkeen pohditaan, miten näitä tuloksia voi soveltaa käytäntöön. Käytännössä käydään läpi, miten asiakassuhteen hoitoon vaikuttavia tekijöitä voisi hyödyntää siten, että niillä olisi jatkossa asiakassuhteen hoitoa vahvistava vaikutus. Potentiaalisina ratkaisuna esitellään useita keinoja, joilla asiakassuhteenhoitaja voi parantaa asiakassuhteen hoitoa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaksi asetettiin, miten Calcus Kustannus Oy:n tuottaman Ura ja Koulutus 2012-julkaisun asiakassuhteita on hoidettu läpi lehden tuottamisprosessin ja miten niitä voitaisiin hoitaa nykyistä tehokkaammin jatkossa. Tutkimusongelmaa lähdettiin selvittämään seuraavien kysymysten avulla:

- 1) Miten asiakassuhteita on hoidettu Ura ja Koulutus-julkaisun asiakassuhteen hoitajien mielestä ja asiakkaiden mielestä?
- 2) Miten Calcus Kustannus on tukenut asiakassuhteenhoitajia työssään?
- 3) Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet asiakassuhteen hyvään tai huonoon menestykseen?
- 4) Millä keinoilla voidaan saada aikaan tehokkaampi operatiivinen ja strateginen asiakassuhteen hoitamisen toteutus?

Teoriassa käsiteltiin asiakassuhteen hoitoa eri näkökulmista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui asiakassuhdehallinnan (CRM) tietoperustaan. Teoriaosiossa käytiin läpi asiakassuhteiden hoitoon vaikuttavia tekijöitä. Siinä käsiteltiin asiakkuuksien rakennetta, asiakkuuksien kehittämistä ja hoitoa, asiakkuuden elinkaaren vaiheita ja oppivaa asiakassuhdetta. Nämä kaikki teoria-aiheet tukevat hyvän asiakassuhteen kehittämistä. Tietoperustassa käytiin läpi myös suhdemarkkinointia palvelumielessä ja hyvän myyjän piirteitä, koska ne ovat tärkeitä aiheita Calcus Kustannuksen tuottaman Ura ja Koulutus -julkaisun asiakassuhteiden hoidossa.

Asiakaskyselyn avulla selvitettiin, miten Ura ja Koulutus -julkaisun asiakkaat ovat kokeneet asiakassuhteen ja mihin asioihin jatkossa tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Empiriaosassa selvitettiin teemahaastattelujen avulla Ura ja Koulutus 2012 -julkaisun asiakassuhdehoitajien tapaa toimia asiakkaiden kanssa läpi koko lehden tuottamisprosessin. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitä asioita myyjät pitivät tärkeinä Ura ja Koulutus -julkaisun asiakassuhteiden hoitamisen osalta. Lisäksi empiriaosassa otettiin selville, miten asiakassuhteenhoitajien toimintatapoja voitaisiin parantaa jatkossa.

Teemahaastatteluista ilmeni kehitystoiveita asiakassuhdehoitajilta liittyen asiakassuhteiden hoitoon Calcus Kustannuksen puolesta nimenomaan Ura ja Koulutus -julkaisun osalta kuin myös muiden lehtien asiakassuhteiden hoidon osalta.

| S=Vahvuudet   | W=Heikkoudet   |
|---|--|
| <p>Erikoisjulkaisu, tietty kohderyhmä</p> <p>Salesforce-asiakkuusjärjestelmä</p> <p>Luotettavuus 72 %</p> <p>Hyvä palvelu 72 %</p> <p>Yhteydenpito</p> <p>Ekstrat</p> <p>Vapaus ideoida ja luoda uutta</p> <p>Hyvä yhteishenki</p> <p>Pysyttiin aikataulussa 78%</p> <p>Tiimityö, yhteishenki</p>   | <p>Tiimityö</p> <p>Asiakassuhdehoitajien vaihtuvuus</p> <p>Kaikki eivät käy haastatteluissa</p> <p>Kasvokkain kommunikointi vähäistä</p> <p>Salesforce on monimutkainen</p> <p>Tiedonkulku</p> <p>Jatkuva yhteydenpito asiakkaaseen</p> <p>Freelance-toimittajat</p> <p>Sisäinen kommunikointi</p> |
| O=Mahdollisuudet  | T=Uhat   |
| <p>Omat talon sisäiset toimittajat</p> <p>Mittareita siitä, miten lehteä on luettu</p> <p>Mukaan haastatteluihin</p> <p>Vaihtoehtoinen järjestelmä Salesforcele</p> <p>Säännöllinen jälkiraportti asiakkaille</p> <p>Enemmän ideoita</p> <p>Aikataulut</p> <p>Pitkäaikaisempi suhde asiakkaaseen</p> <p>Vahvempi tunneside asiakkaaseen</p> <p>Kokonaisvaltaisempaa tietoa julkaisusta</p> <p>Kannustaminen</p> <p>Tarkempi suunnittelu</p> | <p>Freelance-toimittajat</p> <p>Kaikki eivät käy haastatteluissa</p> <p>Kaikki eivät käytä Salesforcea samalla tavalla</p> <p>Taitto-painovaiheessa liian vähän aikaa</p> <p>Yhteydenpito vähäistä</p> <p>Saada kaikki ajoissa valmiiksi</p> <p>Tehdä aina luvatut asiat kommunikoinnin puute</p>  |

Taulukko 2: SWOT-analyysi, Ura ja Koulutus 2012 -julkaisun asiakassuhteiden hoito

Taulukko 2 kuvaa SWOT-analyysin avulla kehitysehdotuksia Calcus Kustannuksen tuottaman Ura ja Koulutus -julkaisun asiakassuhteiden hoitoa varten. Kehitysehdotukset on koottu asiakaskyselystä saatuun vastausten ja teemahaastatteluista saatuun vastausten pohjalta.

Ura ja Koulutus -julkaisun tekoprosessista on löytynyt sekä vahvuuksia ja mahdollisuuksia kuin heikkouksia ja uhkia liittyen asiakassuhteiden hoitoon.

Vastauksia asiakaskyselyyn tuli tarpeeksi analysointivaihetta varten, joten tutkimus pysyi aikataulussa. Ura ja Koulutus -julkaisun asiakassuhteiden hoitoon liittyvään sähköiseen kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 23 lehdessä mukana ollutta yritystä. Kysely lähetettiin kaikille mukana olleille asiakkaille, joita oli kaiken kaikkiaan 32 kappaletta. Kyselyyn vastaajista aiemmin Calcuksen tuottamissa julkaisuissa mukana oli ollut 10 asiakasta eli 43 % vastanneista ja uusia asiakkaita oli 13 vastanneista eli 57 %.

48 % asiakkaista oli sitä mieltä, että asiakassuhteita on koko lehden tuotantokaaren aikana hoidettu hyvin. vastaajista jopa 30 % koki asiakassuhteen hoidon erinomaisena. Tyydyttävänä asiakassuhteen hoidon koki 17 % asiakkaista ja huonona vain yksi asiakas (4 %). Vastausten perusteella asiakassuhteita on pääosin hoidettu hyvin tai erinomaisesti. Kuitenkin, jopa 17 % on kokenut asiakassuhteiden hoidon huonona, joten jatkossa sen suhteen on parannettavaa.

78% vastanneista on pitänyt palvelua luotettavana. Toisaalta 22 % vastanneista ei kokenut palvelua luotettavaksi, joten myyjien olisi tärkeää jatkossa miettiä, miten voisivat kehittää omaa myyntityötään siihen suuntaan, että asiakkaalle jäisi varmempi olo asiakassuhteesta. Suurin osa vastaajista (16 %) olisi toivonut asiakassuhteenhoitajalta enemmän ideoita Ura ja Koulutus -julkaisua varten. Myös parempaa jälkihoitoa ja aina samaa asiakassuhteenhoitajaa on toivonut 14,5 % vastanneista.

78 % Ura ja Koulutus -lehden asiakkaista ovat olleet tyytyväisiä ajankäyttöön asiakassuhteen aikana. Kuitenkin jopa 22 % ei ollut tyytyväisiä, joten ajanhallintaa tulisi tehostaa jatkossa. Asiakkaat saivat valita neljä eniten arvostamaansa piirrettä myyjässä. Kaikista tärkeimmiksi piirteiksi kyselyn osalta nousivat:

1. Kuuntelu
2. Asiakkaan tarpeiden kartoitus ja huomiointi
3. Oma tarvittavan määrän tietoa tuotteesta jota myy
4. Oma moraalinen, eikä siis "vedätä" asiakasta missään tilanteessa

Asiakkaat saivat vapaasti vastata, miten yhteistyötä voisi kehittää jatkossa. Asiakkaat toivoivat säännöllisempää yhteydenpitoa, parempaa tiedonkulkua asiakassuhteen osapuolten välille, tehtävän vain toivottuja asioita asiakassuhteessa, säännöllistä jälkiraporttia, jonkinlaisia mittareita siitä, miten liitettä on luettu sekä kokonaisvaltaisempaa tietoa julkaisuun liittyen.

Teemahaastatteluista selvisi, että projektin suunnitteluvaihe koettiin todella tärkeäksi ja ennen kaikkea se, että kaikki tietävät missä mennään projektin osalta. Suunnitteluvaiheeseen tulisi käyttää enemmän aikaa tiimin kesken ja työskentely ja ylipäättänsä yhdessä tekeminen ja hyvä yhteishenki ovat sellaisia asioita, joihin voisi panostaa entistä enemmän jatkossa. Asiakassuhteiden osalta on äärimmäisen tärkeää, että jatkossa pidetään asiakkaaseen tiiviimmin yhteyttä, jotta palvelun luotettavuus säilyy ja kommunikaatio pysyy selkeänä molemmille osapuolille. Asiakassuhdepalvelijoiden toivottiin päivittävän enemmän informaatiota asiakasjärjestelmä salesforceen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että mieluummin kirjoitetaan Salesforceen liikaa tietoa kuin liian vähän, koska vain siten järjestelmästä on todella hyötyä asiakassuhteenhoitajille. Teemahaastattelun vastaajat toivoivat myös jatkossa enemmän tukea muilta työntekijöiltä.

Asiakassuhteenhoitajien tulisi mennä mukaan mahdollisimman moniin toimittajahaastatteluihin, sillä niistä oppii itse ja samalla myös freelance-toimittajat saavat lisätietoa julkaisusta ja Calcus Kustannus Oy:stä. Toimittajat ovat tällä hetkellä se suurin ongelma, koska he ovat freelance-toimittajia eivätkä tiedä aina tarpeeksi julkaisuista. Toisaalta asiakassuhteenhoitajat eivät tiedä koskaan varmuudella, minkälaisesta toimittajasta on kyse, varsinkin jos kyseessä on uusi toimittaja. Calcus Kustannus voisi jopa harkita ottavansa omia toimittajia yritykseen.

Vahvuutena Calcus Kustannuksen Ura ja Koulutus -julkaisussa on 72 %:sti luotettava ja hyvä palvelu. Julkaisu on myös aiheeltaan tärkeä ja ajankohtainen. Salesforce-järjestelmä tukee asiakassuhteenhoitajia työssään ja työntekijöiden kesken on hyvä yhteishenki. Aikataulut ovat poikkeuksia lukuun ottamatta pitäneet hyvin ja vaikka yksi asiakassuhteenhoitaja vaihtui kesken projektin, tilanne saatiin hallintaan pienten vastoinkäymisten jälkeen.

## 7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksenongelmana oli selvittää, miten asiakassuhteita on hoidettu Calcus Kustannus Oy:n tuottamassa Ura ja Koulutus 2012 -julkaisussa. Tavoitteena oli saada tietää, miten asiakkaat ovat kokeneet asiakassuhteen hoidon ja miten se eroaa myyjien kokemuksista. Vastakainasettelussa oli siis periaatteessa imago vs. brändi. Tutkimus antoi uutta ja hyödyllistä tietoa oman myyntityön jatkoa ajatellen ja uskon, että tutkimustyöstäni on hyötyä muillekin myyntityöntekijöille. Tavoite saavutettiin ja tutkimusongelma ratkaistiin.

Aihe oli rajattu koskemaan vain yhtä Calcus Kustannuksen julkaisua, vaikka mahdollisuutena olisi ollut tutkia myös useampien julkaisujen asiakassuhteiden hoitoa. Aiheen rajausta mahdollisesti tarkemmat tutkimustulokset ja tutkimuksen luotettavuus säilyi.

Asiakaskysely toteutettiin Google-dokumentin avulla, koska siitä löytyi kaikki tarvittavat ominaisuudet, mitä kyselylomakkeen tekoon tarvitsee. Google-lomakkeista saa myös ulkoasultaan hienoja. Ainoa pelko kyselylomakkeen suhteen oli mahdollinen vastaajakato, mutta onneksi sitä ei tullut.

Asiantuntijahaastattelujen ja asiakaskyselyn tulokset olivat helposti verrattavissa toisiinsa, koska kysymykset oli laadittu huolella. Tutkimusta voidaan pitää luotettava myös, koska haastattelut nauhoitettiin ja haastatteluihin varattu aika oli riittävä. Haastattelut myös raportoitiin huolella pian haastattelujen jälkeen. Asiakaskysely lähetettiin vain Ura ja Koulutus-julkaisussa mukana olleille yrityksille ja vastauksia tuli riittävästi. Teoriaosuudessa on käytetty kattavasti lähteitä alan kirjallisuudesta ja artikkeleista sekä Internetistä. Edellä mainituin perustein voidaan todeta että, tutkimus on luotettava.

Tutkimustyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa vertailtiin asiantuntijahaastatteluista saatuja tuloksia asiakkaille lähetettyyn sähköiseen kyselylomakkeen tuloksiin. Kolmen henkilön asiantuntijahaastatteluista sai kattavasti vastauksia, koska sieltä oli löydettävissä jo runsaasti selkeitä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia verrattaessa asiakkaiden vastauksiin, sekä uusia näkökulmia ja kehitysehdotuksia jatkoa varten.

Tutkimuksessa selvisi, että Calcus Kustannuksen asiakkuusjärjestelmä on monimutkainen. Jatkossa olisi mahdollista lähteä tutkimaan asiakasjärjestelmä Salesforcen hyviä ja huonoja puolia, ja rakentaa järjestelmälle kehitysehdotus. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkimus liittyen Calcus Kustannuksen tiimityöskentelyyn ja sen ongelmakohtiin.

## 7.2 Yhteenveto

Asiakassuhteiden hoitoa varten Ura ja Koulutus -julkaisun asiakassuhteidenhoitajilla on kehitettävää tiimityön, aikataulun ja oikeiden toimittajien valinnan suhteen. Yhteistyötä voi tiimin kesken kehittää jatkossa tiiviimmän kommunikoinnin avulla. Asiakkaita tulisi tavata enemmän kasvotusten, jotta palvelun luotettavuus paranisi. Palveluntarjoajalla tulee olla asiakaslähtöinen asenne omaan työhönsä ja kehittää omaa myyntityötään jatkuvasti. Asiakassuhteenhoitajan kannattaa pitää yhteyttä asiakkaaseen myös jälkihoidon jälkeen, koska sillä saavutetaan jatkuvuus asiakassuhteessa ja saadaan asiakas sitoutumaan.

Asiakaspalvelijoiden tulisi hyödyntää tulevaisuudessa Salesforce-järjestelmää enemmän, koska se on tärkeä organisaation tiedottamisen väline. Calcus Kustannuksen tulisi kannustaa työntekijöitä enemmän ja luoda yhteishenkeä entistä paremmaksi. Toimittajien valinnoissa on ollut ongelmia, ja tulevaisuudessa olisi hyvä, että toimittajien valintaan perehdyttäisiin huolellisemmin, tai otettaisiin omia toimittajia organisaatioon. Asiakassuhdehoitajien tulisi tulevaisuudessa panostaa enemmän erityisesti julkaisujen suunnitteluvaiheeseen, ja jokaisen myyjän olisi hyvä mennä toimittajahaastatteluihin mukaan.

### 7.3 Loppusanat

Haluan kiittää opinnäytetyöni toimeksiantajaorganisaatiota, Calcus Kustannus Oy:tä siitä, että sain tehdä näin mielenkiintoista tutkimusta. Kiitokset myös Calcus Kustannuksen teemahaastateltaville Jens Sundelille, Pauliina Nikolalle ja Jasmin Plavsicille, jotka antoivat mahdollisuuden tehdä Ura ja Koulutus -julkaisulle kiinnostavaa tutkimusta ja joiden ammattinäkemykset tekivät tutkimuksesta mahdollisen. Erityiskiitos myös opinnäytetyönohjaajalleni Päivi Hellannelle, joka opasti ja auttoi oikeaan suuntaan opinnäytetyöprosessin aikana.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Grönroos, C. 2001. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä: Gummerus.

Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: WSOY.

Pekkarinen, E. & Pekkarinen, U. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY.

Pekkarinen, E. & Sääsä, K. & Vornanen, J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö.

Pöllänen, J. 2003. Yksilö Markkinointi. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell.

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

### Sähköiset lähteet

Calcus Kustannus Oy. 2011. Mitä teemme. Viitattu 10.3.2012.  
[www.calcus.fi](http://www.calcus.fi)

Epaper Ura ja Koulutus -julkaisu. 2012. Viitattu 15.3.2012.  
<http://www.epaper.fi/reader/?issue=26109;10a9adcb3ad13d56f830bd6ad775e2d5;4>

Jyväskylän yliopisto. 2000. Haasteena haastattelu. Viitattu 1.4.2012.  
<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/haastattelu/>

Lahti, P. 2010. Asiakassuhteen johtamisen kriittiset menestystekijät. Viitattu 1.4.2012.  
<http://eprints.herce.fi/148/>

Opinnet. 1994. Asiakassuhteen elinkaaren vaiheet. Viitattu 20.3.2012.  
<http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1vaiheet.htm>

Räsänen, H. 2007. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Viitattu 3.4.2012  
[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi\\_AMK\\_tutkinto/kudos/menetelmat/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf)

Sähköinen kyselylomake - Asiakassuhteen hoito. 2012.  
<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHBsc0NRSHhucXhXRm9PTXE0ZG8zRnc6MQ>

Yrittäjät. 2007. Myyjän ABC. Viitattu 28.3.2012.  
[http://www.yrittajat.fi/myyjan\\_abc/](http://www.yrittajat.fi/myyjan_abc/)

### Julkaisemattomat lähteet

Nikola, P. 2012. Project Director haastattelu 3.4.2012. Calcus Kustannus Oy. Helsinki.

Plavsic, J. 2012. Project Director haastattelu 3.4.2012. Calcus Kustannus Oy. Helsinki.

Sundell, J. 2012. Project Manager haastattelu 7.4.2012. Calcus Kustannus Oy. Helsinki.



## Kuvat

|   |    |
|---|----|
| Kuva 1: Logo: Calcus Kustannus Oy (Calcus Kustannus Oy 2011.) ..... | 11 |
| Kuva 2: Ura ja Koulutus 2012-lehti .....                            | 12 |

## Kuviot

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1: Asiakkuuden lujuuden muodostuminen: Pelkkä tyytyväisyys ei riitä asiakkuuden lujuuden aikaansaamiseksi. (Storbacka, Lehtinen, 2002, 103.) ..... | 16 |
| Kuvio 2 Palvelutuotepaketti (Grönroos 2003, 226 - 228.) .....  | 21 |
| Kuvio 3: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2003, 105.) .....  | 22 |
| Kuvio 4: Oppivan asiakassuhteen rakentaminen (Pöllänen 1999, 107.) .....   | 24 |
| Kuvio 5: Henkilökohtainen vastuu asiakassuhteista (Pöllänen 1999, 166 - 168.) .....  | 27 |
| Kuvio 6: Haastatteluun valmistautuminen (Jyväskylän yliopisto 2000.) .....   | 33 |
| Kuvio 7: Kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien painotuksen ero (Räsänen 2007.)   | 35 |
| Kuvio 8: Päivittäisten vastausten määrä.....   | 39 |
| Kuvio 9: Onko yrityksenne ollut aiemmin mukana Calcus Kustannuksen tuottamissa julkaisuissa? .....   | 40 |
| Kuvio 10: Miten asiakassuhdetta on hoidettu Calcus Kustannuksen toimesta?.....   | 41 |
| Kuvio 11: Oliko palvelu mielestänne luotettavaa? .....   | 42 |
| Kuvio 12: Miten asiakassuhteenhoitaja voisi parantaa palveluaan? .....   | 43 |
| Kuvio 13: Hoituivatko asiat ajallaan asiakassuhteenhoitajan kanssa? .....  | 44 |
| Kuvio 14: Mitä arvostatte ja odotatte myyjältä eniten? .....   | 47 |

## Taulukot

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1: Asiakkuuksien johtamisen tehtävät eri vaiheissa ja eri tasoilla (Storbacka, Lehtinen 2002, 115.) ..... | 18 |
| Taulukko 2: SWOT-analyysi, Ura ja Koulutus 2012-julkaisun asiakassuhteiden hoito.....                              | 50 |

## Liitteet

Liite 1: Ura ja Koulutus 2012-julkaisu / Asiakassuhteiden hoito / Kyselylomake

Liite 2: Teemahaastattelut

## Liite 1. Kyselylomake

Kyselylomake / Asiakassuhteen hoito / Ura ja Koulutus 2012-julkaisu

Arvoisa Ura ja Koulutus-julkaisun asiakkaamme Tämän tutkimuksen tavoitteena on koota tietoa Calcus Kustannuksen tuottaman Ura ja Koulutus-lehden asiakkaiden arvostamista palveluista, toiveista ja tarpeista. Tutkimuksen avulla pyrimme kehittämään omaa toimintaamme ja tarjoamaan tulevaisuudessa mahdollisimman hyviä asiakaskokemuksia. Tutkimus suoritetaan toimeksiantona Calcus Kustannus Oy:lle ja osana Ammattikorkeakoulu Laurean tradenomitutkintoon kuuluvaa opinnäytetyötä. Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

\*Pakollinen

Onko yrityksenne ollut ennen Ura ja Koulutus 2012-julkaisua mukana Calcus Kustannuksen tuottamissa julkaisuissa? \*

- Kyllä
- Ei

Calcus Kustannuksen toimesta asiakassuhdetta on hoidettu: \*

- Erinomaisesti
- Hyvin
- Tyydyttävästi
- Huonosti

Oliko palvelu mielestänne luotettavaa? \*

- Kyllä
- Ei

Toivoisin asiakassuhteen hoidolta: \*Voit valita montakin vaihtoehtoa

- useampia yhteydenottoja
- henkilökohtaisempaa palvelua

- aina sama asiakassuhteenhoitaja
- aika-ajoin tarvekartoituksia
- parempi jälkihoito
- kuuntelu
- ideoita
- innostuneisuutta
- ei mitään parannettavaa
- muuta, mitä?

Hoituivatko asiat ajallaan? \*

- Kyllä
- Ei

Miten mielestänne yhteistyösuhdetta kannattaisi kehittää, jotta se tuottaisi lisäarvoa molemmille osapuolille? \*

Mitä ominaisuuksia arvostatte ja mitä odotatte myyjältä eniten? \*Valitse neljä

- kuuntelu
- asiakkaan tarpeiden kartoitus ja huomiointi
- omaa tarvittavan määrän tietoa tuotteesta jota myy
- tutustuu asiakkaan persoonallisuuteen
- puhuu selkeästi ja pitää katsekontaktia asiakkaaseensa
- ei kyseenalaista asiakasta eikä aliarvioi häntä, eikä varsinkaan ala vänkäämään tämän kanssa
- ei puhu liikaa eikä liian "syvällisesti" tuotteestaan ellei asiakas sitä erikseen vaadi
- uskoo tuotteeseensa ja ostaisi sen itsekin
- omaa moraalin, eikä siis "vedätä" asiakasta missään tilanteissa

- pukeutuu siististi ja on ulkoisesti huoliteltu
- haluaa aina oppia uutta, eikä koskaan tunne tietävänsä liikaa
- auttaa asiakastaan päätöksenteossa, mutta ei pakota eikä tuputa vaan antaa asiakkaan tehdä lopullisen päätöksen
- pitää henkilökohtaisesti yhteyttä, ellei saa kauppaa ensimmäisellä tapaamisella
- osaa argumentoida ja päättää kaupat

Muita kommentteja yhteistyöstä

## Liite 2: Haastattelut

Vastaaja 1: Pauliina Nikola

1. Miten mielestäsi asiakassuhteita on hoidettu läpi koko Ura ja Koulutus-julkaisun prosessin (luominen, syntyminen, ylläpito, loppuminen ja jälkihoito)?

*"Minun mielestäni asiakassuhteita on hoidettu ihan hyvin. Jokaiseen asiakkaaseen pitää toki keskittyä yksilönä, koska heitä on niin paljon."*

2. Onko asiakassuhteiden hoidossa jotain "pullonkauloja", mitä voisi parantaa Calcus Kustannuksen puolesta?

*"Yhteistyötä vois jatkossa parantaa sisäisen viestinnän osalta, nimenomaan se sisäinen kommunikaatio sitten siinä tuotantovaiheessa niin siinä vaiheessa, että kaikki osapuolet tietää, että missä mennään ja mitä on tehty asiakkaan kanssa ja että asiakas on kokoajan kärryillä, miten projekti etenee ja mitä seuraavaksi tapahtuu."*

3. Miten teidän tiimityö sujui läpi koko projektin?

*"Tiimikokoonpano oli ihan hyvä, mutta siinä tapahtui pieniä muutoksia, jotka aiheuttivat lisätöitä, mutta siitä huolimatta kyllä kaikki jutut löysivät paikkansa: ilmoitukset ja muut."*

4. Onko palvelu ollut mielestäsi luotettavaa ja jos siinä on jotain parannettavaa niin mitä?

*"Toisaalta palvelu on ollut luotettavaa, mutta toisaalta taas ei. Meillä ei ole sellaista yhtä tiettyä pakettia mitä tarjotaan, niin aina jos luvataan jotain extraa asiakkaalle tai esimerkiksi lehteen lisätoimituksia tai tämän tyyppisiä niin ne täytyy jokaisen asiakkaan kohdalla muistaa ottaa huomioon, jotta kaikki luvatut asiat toteutuisivat asiakkaalle, koska se rakentaa sitä jatkuvaa asiakassuhdetta"*

5. Miten koet, että voisit parantaa omaa myyntityötäsi?

*"Aktiivisuudella ja iloisuudella. Oma asennetta voi aina parantaa omaa työtä kohtaan. Tiimityö toimi projektin aikana tosi hyvin ja oli hyvä tiimiesimies ja siltä tuli tosi hyvin tukea."*

6. Antoiko Calcus Kustannus tarpeeksi opastusta kyseisen projektin suorittamiseen?

*"Tämän projektin osalta sain tarpeellisen tuen Calcuselta ja kaikki meni ihan hyvin."*



7. Hoituivatko asiat ajallaan asiakkaiden kanssa? Jos ei niin, miten ne hoidettiin?

*”Joo ja ei, muutamia tapauksia oli semmoisia ketkä eivät olleet saaneet tarpeeksi aikaa kommentoida. Heille ei ollut annettu deadlinea tekstin kommentointia varten ja heillä ei siksi ollut mahdollista vaikuttaa lopputulokseen, että siinä mielessä aikataulut pitää myös asiakkaalle tehdä jatkossa selviksi. Eli siis, että jos oletetaan ja pyydetään kommentteja juttusta, niin asiakkaalle pitää myös antaa aikataulu milloin hänen pitää se tehdä, että se oli joillekin asiakkaille epäselvä se ajankäsitys siinä.”*

8. Onko sinulla, jotain kehitysehdotusta yhteistyön kehittämiseksi jatkossa?

*”Salesforceen kaikki mahdollinen tieto mitä on, varsinkin jos tapahtuu henkilövaihdoksia projekteissa tai näin poispäin niin pitää tietää mitä siellä asiakkuudessa on tapahtunut. Eli mahdollisimman hyvin olla perillä siitä mitä asiakkaan luona on tapahtunut aikaisemmin ja mitä sinne olisi mahdollista tarjota jatkossa. Eli salesforceen enemmän täyttää kun liian vähän. Ja sitten semmoinen asiakkaasta huolenpitiminen tavallaan, että pidät yhteyttä ja kysyt mitä kuuluu ja ihan niin kuin tammoinen, koska se jälkihoito saattaa joskus jäädä ja ajatellaan sitä asiakkuutta yksittäisenä panostuksena. Mutta tavoitteena on se, että me saatat monta strategista kumppania asiakkaista. Vaatii panostusta asiakkaaseen, se ei riitä että soittaa kerran vuodessa asiakkaalle.”*

9. Millaisena koet Salesforce-järjestelmän, onko siinä jotain parannettavaa?

*”Se on ihan hyvä, vähän monimutkainen, mutta kuitenkin hyvä järjestelmä.”*

Millainen jälkihoito teillä oli asiakkaiden kanssa?

*”Käytännössä kun lehti ilmestyy, niin me lähetetään aina asiakkaille omat painokset, eli lehti postissa, saatekirje mukaan ja kiitetään yhteistyöstä ja sanotaan, että palataan asiaan jatkossa. Mutta projekteja tulee aika tiheällä vauhdilla, niin sitten on myös hyvä soittaa perään ja pyytää palautetta, joka antaa sitten mahdollisuuden keskustella jatkosta enemmän, että mikä asiakkaalla on fokuksessa tällä hetkellä.”*

11. Valitse seuraavista 4 tärkeintä myyjän ominaisuutta:

*”Kuuntelu, usko tuotteeseen ja ostaisi sen itsekin, asiakkaan tarpeiden kartoitus (tärkeää keskustelemalla selvittää), ei kyseenalaista asiakasta eikä aliarvioi häntä, eikä varsinkaan ala väntäämään tämän kanssa.”*

Vastaaaja 2: Jasmine Plavsic

1. Miten mielestäsi asiakassuhteita on hoidettu läpi koko Ura ja Koulutus-julkaisun prosessin (luominen, syntyminen, ylläpito, loppuminen, jälkihoito)?

*"Minä ainakin hoidin tosi hyvin ja pyrin siihen, että asiakas koko ajan tietää missä mennään ja aikataulut pitää. Minä menin itse mukaan jokaiseen haastatteluun ja katsoin sen tekstin läpi ennen kuin se meni asiakkaalle hyväksyttäväksi. Yhden asiakkaan kanssa oli pieniä ongelmia. Tilanne oli se, että se lehti meni taittoon ja Christian (AD) oli laittanut asiakkaalle tietyn päivämäärän mihin mennessä pitää kommentoida sitä taitettua versiota ja sitten asiakas halusikin vaihtaa kuvan ja sen jälkeen se aika meni jo ja he olisivat halunneet vielä yhden lauseen muuttaa. Käytännössä ne olivat hyväksyneet kuitenkin sen tekstin jo etukäteen, niin siitä ei tullut mitään sen suurempaa häslinkiä."*

2. Onko asiakassuhteiden hoidossa jotain "pullonkauloja", mitä voisi parantaa Calcus Kustannuksen puolesta?

*"Minun mielestäni ne toimittajat ovat suurin ongelma. Tosi paljon tullut palautetta ja juuri eilen puhuin tuon Hellin kanssa ja hän sanoi, että "hän tietää että te käytätte näitä freelancetoimittajia, jotka saattaa usein olla vasta valmistuneita koulusta, niin niillä ei ole semmoista rutiinia siihen työhön" ja sitten siihen saattaa tyssätä niin kuin meidän asiakassuhde. Projektipäälliköt ja -johtajat eivät pysty vaikuttamaan siihen millään tavalla haastatteluvaiheessa tai lehden ilmestyessä. Se riippuu ihan siitä milloin se tulee ilmi. Esimerkiksi tämä Henni oli tosi kiinnostunut, tai olisi muuten ollut, mutta niillä oli tällainen epäonnistunut tilanne takana, josta ne vieläkin odottaa hyväksyntää. Eivät voineet lähteä julkaisuun mukaan, koska yhteistyöhistoria oli niin huono. Hän kertoi, että siinä oli ollut sellainen tapaus taustalla, että tuli joku toimittaja, jonka piti tehdä haastattelu englanniksi ja sitten se ei puhunutkaan englantia. Sitten toinen juttu on se, että menee itse ainakin osaan haastatteluista mukaan, koska toimittajahan ei tiedä siitä julkaisusta mitään käytännössä. Se sanoo ja puhuu aina liitteistä, ja sitten kun asiakas kysyy siltä toimittajalta kaikki tiedot, että milloin tämä ilmestyikään, keitä muita asiakkaita tässä on mukana, niin eihän se toimittaja tiedä niistä mitään. Sen takia minä olen tykännyt olla haastatteluissa aina mukana. Sanon haastattelun alussa, että minä olen vaan seuraamassa, ja sitten saatan kysyä niiltä kysymyksiä jos tuntuu siltä. Minä itse opin siinä ja sitten minä voin myös kertoa siitä julkaisusta sille toimittajalle. Minä yleensä aloitan siitä, että kerron olevani toimittaja ja Christian kuvaaja ja minä olen tässä projektijohtajana ja tulen seuraamaan tätä haastattelutilannetta. Sitten minä kerron sen, että mikä julkaisu on kyseessä, esim. Ura ja koulutus joka tulee Iltasanomien välissä silloin ja silloin ja tähän tehdään tällainen perheyrittysten teemaosio, jossa te nyt olette mukana. Me tehdään tästä sivun artikkeli yms. Sillä tavalla, että se tietää ne speksit,*

*koska yleensä ne asiakkaat lupautunut johonkin ja sitten ne eivät enää muistakaan mikä se oli. Ja Salesforcea on minun mielestä hyvä järjestelmä, ehkä vähän monimutkainen mutta muuten toimii, kunhan vaan kaikki käyttäisivät sitä samalla tavalla.”*

3. Miten teidän tiimityö sujui läpi koko projektin?

*”Tiimityö hoitui hyvin, joitain pieniä kommunikointi juttuja, mutta pääpiirteittäin hyvin.”*

4. Onko palvelu ollut mielestäsi luotettavaa ja jos siinä on jotain parannettavaa niin mitä?

*”Minun mielestä palvelun laatua voisi parantaa hyvin paljon, se on ainakin minulle sellainen asia, että minä pyrin keskittyä nyt, kun tulee nämä tiimijaot siihen asiakaspalveluun. Tärkeätä panostaa siihen, että ollaan enemmän sen asiakkaan kanssa, ei sillä lailla, että otetaan rahat tyyliin. Koko prosessin ajan ensimmäisestä soitosta asti lehden lähetykseen asiakkaalle, jokaisessa vaiheessa minun mielestäni, pitäisi olla Calcukselta mukana. Komplikaatioita tuli pari. Eka liittyi aikatauluihin ja väärinkäsitykseen, mutta siitä ei tullut valituksia ja he saivat puoli sivua ylimääräistäkin, sitten oli yks toinen yritys, minä en itse päässyt haastattelutilanteeseen kun oli toinen haastattelu, mutta ne olisivat enemmän toivoneet, että olisi käyty läpi jotain tiettyä aihetta, mutta sitten minä sanoin sille toimittajalle, että voisiko hän muuttaa sitä enemmän siihen suuntaan, ja sitten hän muutti ja se hoitui hyvin. ei mitään erityisen vaikeita tilanteita.”*

5. Miten koet, että voisit parantaa omaa myyntityötäsi?

*”Pyrin olemaan parempi aina, hyvä ilmapiiri voisi olla parempi, että kannustetaan siihen asiakassuhteeseen ja sen hoitamiseen, nyt se on aika paljon jokaisen omilla harteilla ja sitten sieltä tulee niitä huonoja palautteita ja sitten ne vaan jätetään siihen ja sitten ne on niitä menetettyjä asiakkaita ja ne eivät tule enää ikinä takasin.”*

6. Antoiko Calcus Kustannus tarpeeksi opastusta kyseisen projektin suorittamiseen?

*”Jotenkin yleinen ilmapiiri pitäisi olla sellainen, että kannustetaan siihen ja annetaan aikaa, että niitä hoidetaan, eikä pelkästään myyntipainotteisesti.”*

7. Hoituivatko asiat ajallaan asiakkaiden kanssa? Jos ei niin, miten ne hoidettiin?

*”Kaikki hoitui ajallaan. Jens sanoikin, että tosi hyvin mennyt minulla toi projekti, sen ei tarvinnut pahemmin auttaa.”*

8. Onko sinulla, jotain kehitysehdotusta yhteistyön kehittämiseksi jatkossa?

*"No noihin toimittajiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota."*

9. Millaisena koet Salesforce-järjestelmän, onko siinä jotain parannettavaa?

*"Minun mielestä Salesforce on hyvä järjestelmä, vähän monimutkainen tosin."*

10. Millainen jälkihoito teillä oli asiakkaiden kanssa?

*"Jälkihoitona soitan yleensä asiakkaalle ja kysyn miten he ovat kokeneet lehden ja esittelen uudet julkaisut mitä meiltä on ilmestymässä"*

11. Valitse seuraavista 4 tärkeintä myyjän ominaisuutta:

*"Asiakkaan tarpeiden kartoitus ja huomiointi, usko tuotteeseen ja ostaisi sen itsekin, omaa moraalin eikä siis vedätä asiakasta missään tilanteessa, omaa tarvittavan tiedon tuotteesta jota myy."*

Vastaaaja 3: Jens Sundell

1. Miten mielestäsi asiakassuhteita on hoidettu läpi koko Ura ja Koulutus-julkaisun prosessin (luominen, syntyminen, ylläpito, loppuminen, jälkihoito)?

*”Muutamia asiakkaita on tavattu kasvotusten mutta sen kummempaa ylläpitoa koko prosessin aikana ei ole ollut. Jälkihoitoa en pysty kommentoimaan kun työsuhde oli tässä vaiheessa jo loppunut.”*

2. Onko asiakassuhteiden hoidossa jotain "pullonkauloja", mitä voisi parantaa Calcus Kustannuksen puolesta?

*”Asiakkaita pitäisi tavata säännöllisesti eikä vain hoitaa asioita puhelimitse. Olisi myös hyvä pitää asiakkaat ajan tasalla projektissa tapahtuvista muutoksista sekä ”avaimet käteen” palvelun kokonaisuudesta. Mitä asiakkaan täytyy tehdä ja milloin? Mitä Calcus tekee ja milloin?”*

3. Miten teidän tiimityö sujui läpi koko projektin?

*”Tiimityö on vaihdellut läpi projektin. Tiimissä on henkilöt vaihtunut muutamaan otteeseen, joten yhteistyön laatu on sitä kautta ollut heikohkoa. Loppua kohti saimme rivit täyteen ja tiimityö alkoi sujua paremmin. Tämä heijastui myös selkeästi tuloksiin.”*

4. Onko palvelu ollut mielestäsi luotettavaa ja jos siinä on jotain parannettavaa niin mitä?

*”Omalta osaltani pyrin aina palvelemaan asiakasta hyvin ja luotettavasti. Yleisesti parannettavaa on selkeästi Calcuksen luotettavuudessa (ei aina tehdä mitä luvataan) sekä kommunikiossa (asiakkaille jää usein ilmoittamatta muutoksia).”*

5. Miten koet, että voisit parantaa omaa myyntityötäsi?

*”Tapaamalla enemmän asiakkaita kasvotusten. Sitä kautta saa nostettua luotettavuutta ja mahdollisuudet jatko kauppaan kasvaa merkittävästi.”*

6. Antoiko Calcus Kustannus tarpeeksi opastusta kyseisen projektin suorittamiseen?

*”Tämän kyseisen projektin osalta Calcus ei antanut oikein mitään koulutusta vaan hoidin itseen kaiken suunnittelusta toteutukseen. Tämän pystyin tekemään aiemman kokemuksen ansiosta.”*

7. Hoituivatko asiat ajallaan asiakkaiden kanssa? Jos ei niin, miten ne hoidettiin?

*"Kyseisessä projektissa asiat hoidettiin aika lailla ajallaan. Hieman haasteita aiheutti aikataulus projektin loppupäässä. Tämä pystytään kuitenkin estämään suunnitelmallisella tuotantotyöllä. Ongelmia saattaa tulla uusia toimittajia käytettäessä, koska toimittajia ei ole koulutettu Calcuksen toimintatapoihin."*

8. Onko sinulla, jotain kehitysehdotusta yhteistyön kehittämiseksi jatkossa?

*"Yksinkertaisesti "tee mitä lupaat", tapaa asiakkaita ja ole rehellinen."*

9. Millaisena koet Salesforce-järjestelmän, onko siinä jotain parannettavaa?

*"Järjestelmä tukee hyvin myyntiprosessia mikäli sitä käytetään oikein Järjestelmästä löytyy kaikki tieto asiakkaista ja sen käyttäminen nostaa laatua (ei kontaktoida samoja asiakkaita useaan otteeseen)."*

10. Millainen jälkihoito teillä oli asiakkaiden kanssa?

*"No comments!"*

11. Valitse seuraavista 4 tärkeintä myyjän ominaisuutta:

*"kuuntelu, asiakkaan tarpeiden kartoitus ja huomiointi, uskoo tuotteeseensa ja ostaisi sen itsekin, omaa moraalin, eikä siis "vedätä" asiakasta missään tilanteissa"*