



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakkuuksien johtaminen tilitoimistossa

Veiksola, Eevi

2014 Laurea Lohja



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Asiakkuuksien johtaminen tilitoimistossa

Eevi Veiksola
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Eevi Veiksola

Asiakkuuksien johtaminen

Vuosi 2014 Sivumäärä 51

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää erään Länsi-Uudellamaalla sijaitsevan taloushallinnonpalveluita tarjoavan yrityksen asiakkuuksien johtamista. Tilaajayritys ei ollut aikaisemmin segmentoinut asiakkaita ja kaikkia asiakasyrityksiä kohdeltiin samalla tavalla. Kehittämistyön tavoitteiksi asetettiin, että opinnäytetyön tuotos toisi tilaajayrityksen toimintaan tehokkuutta sekä tietoa ja taitoa tunnistaa tärkeimmät asiakasyritykset. Päämääränä opinnäytetyöllä oli luoda konkreettisia työkaluja tilaajayrityksen käyttöön ja saada yritykselle näkyvyyttä. Työn tekemisen tavoitteena oli myös edistää opiskelijan ammatillista osaamista.

Opinnäytetyön teoriaosuus perustui kirjallisuuteen, jossa käsiteltiin asiakkuuksien ymmärtämistä ja johtamista. Kehittämistyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Tilaajayrityksen kanssa pidettiin työpajoja, joissa kehittämissuunnitelmia muokattiin.

Kehittämistyön tuloksena luotiin kahteen eri toimintamalliin perustuva etuohjelma tilaajayrityksen asiakasyrityksille. Etuohjelman avulla toimitusjohtaja saa tietoonsa, mitkä yritykset ovat liiketoiminnan kannalta arvokkaimmat. Tiedon avulla pystytään panostamaan strategisesti arvokkaampiin asiakasyrityksiin enemmän. Tilaajayritykselle tehtiin suunnitelma kotisivuista, joiden avulla yritys saa lisää näkyvyyttä ja persoonallisuutta.

Kehittämistyön tuloksena luotu etuohjelma otetaan tilaajayrityksessä käyttöön. Toimitusjohtaja saa siitä suuntaviivoja, joiden avulla johtaa tilaajayrityksen asiakkuuksia. Tilaajayritykselle on jo ryhdytty toteuttamaan kotisivuja, työssä tehdyn suunnitelman perusteella. Tilaajayrityksen toimitusjohtaja on arvioinut kehittämistyön tulokset hyödyllisiksi työkaluiksi työelämään. Työn todellisen arvon näkee kuitenkin vasta myöhemmin, kun kaikki kehittämistyön tulokset on otettu käyttöön.

Tilaajayrityksen toimintaa olisi jatkossa mahdollista kehittää lisää esimerkiksi luomalla tili-toimistolle yhteiset toimintamallit kirjanpidon tekoon. Tällöin kaikki tehdyt materiaalit noudattaisivat samaa kaavaa ja työn laatu olisi yhtenäistä.

Eevi Veiksola

Managing customerships in an accounting firm

Year	2014	Pages	51
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to develop customer management for a certain accounting firm that is located in Länsi-Uusimaa. The commissioning company had not carried out any segmentation of its customers, every customer received the same kind of service. The target for the thesis was that the outcome would bring efficiency, knowledge and ability to identify the most important customers. The aim was to create concrete tools and to get some publicity for the commissioning company. The mission for making this thesis was also to develop student's own professional know-how.

The theory of the thesis was based on literature that dealt with understanding and managing customerships. The development work was executed as a functional thesis. Several workshops were held in co-operation with the case company. In workshops the developed improvements were modified.

The developed benefit program contains two different operating models. With the aid of benefit program the CEO of the case company will know which customers are the most valuable for business. That knowledge can be used as a strategic advantage when dealing with the customers. A plan of a website for the ordering company was also planned. The idea was that the case company would be able to show its personality and gain some publicity.

The benefit program will be put to use at the case company. The CEO of the case company will get guidelines how to manage customerships. The websites are being realized based on the website plan. According to the CEO the results of the development work are useful for the case company. The true value of this thesis will be seen later on, when all the features are taken into use.

The case company could take the development work further in the future. It could create common operating models for the personnel. By executing all the accounting materials similarly, the quality of the work is coherent.

Key words: managing customerships, customer loyalty and segmentation.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus.....	6
1.2	Yritys	8
1.3	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	11
2	Asiakkuuksien johtaminen	12
2.1	Asiakas	13
2.2	CRM	15
2.3	Asiakasuskollisuus	17
2.4	Asiakassuhde ja -strategia	19
2.5	Segmentointi	21
3	Kehittämistyö	23
3.1	Lähtökohta	24
3.2	Työpajat	25
3.3	Tilaajayritykselle kehitetty etuohjelma	27
3.3.1	Perusasiakas.....	29
3.3.2	Kanta-asiakas	29
3.3.3	Etiasiakas	30
3.3.4	Palveluiden määrään perustuva etuohjelma	31
3.3.5	Kannattavuuteen perustuva etuohjelma	32
3.3.6	Etuhjelman käyttö	33
3.4	Palvelut ja lisäpalvelut.....	33
3.5	Kotisivut ja ohjeet	34
3.6	Asiakaspalvelu ja imago.....	36
3.7	Muutosten käyttöönotto yrityksessä.....	37
4	Yhteenveto	38
	Lähteet	40
	Kuviot	42
	Liitteet	43

1 Johdanto

Tulevaisuudessa yhä enemmän palveluita tullaan tarjoamaan verkossa. Palveluyritysten tulee pyrkiä parantamaan asiakassuhteidensa laatua säilyttääkseen asiakkaansa. Yritysten tulisi kiinnittää huomiota laatuun ja tehokkuuteen suhteissaan asiakkaisiinsa. Yritysten täytyy kyetä luomaan tyytyväisyyttä, joka ylittää asiakkaiden odotukset. Päästäkseen tavoitteeseen yritysten on tärkeää kuunnella palautetta asiakkailta. Saavuttaakseen asiakasuskollisuutta yrityksen on kyettävä reagoimaan tilanteisiin nopeasti, pätevästi ja uskottavasti. Asiakkaiden ja työntekijöiden välisestä luottamuksesta herättävistä kanssakäymisistä osaltaan syntyy hyvää mieltä ja asiakasuskollisuutta. (Jiun-Sheng & Chung-Yueh 2011, 545.)

Opinnäytetyössä on lähdetty kehittämään asiakkuuksien hoitamista paremmin, jotta kilpailuun pystytään vastaamaan tulevaisuudessakin. Yksi yrityksen tärkeimmistä asiakkaisiin liittyvistä eduista voi olla sen maine tai imago (Hooley, Piercy & Nicolaud 2008, 154). Yrityksen imago vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Imagolla tarkoitetaan mielikuvaa, jonka esimerkiksi yritys antaa itsestään. Hyvä imago ei synny itsestään vaan on kovan työn tulosta. Yksittäisen ihmisen saama mielikuva yrityksestä on aina subjektiivinen eli henkilökohtainen. Siihen vaikuttaa aina henkilön menneisyys ja persoona. (Rope 2011, 51-55.) Millä keinoilla yritykset kykenevät viestimään imagostaan?

Palvelut antavat yrityksille tärkeitä liiketoimintamahdollisuuksia. Hyvillä palveluilla yritys erottuu edukseen ja sitouttaa asiakasta. Tämä johtuu siitä, että kukaan ei kykene kopioimaan palvelusuhdetta. Iloinen asiakas tuhlaa iloisesti enemmän ja on silloin arvokkaampi asiakkuus. (Tuulaniemi 2011, 18.) Ihmiset kaipaavat ratkaisuja, jotka helpottavat heidän elämäänsä. Tällöin kokonaisvaltaisemmat palveluiden ja tuotteiden ratkaisut ovat tarpeellisia. Yksittäisten tuotteiden tai palveluiden kysyntä on vähenemässä. Palvelut ovat ekologisia. Ihmiset tarvitsevat palveluksia ja ne ovat palvelun tarjoajalle liiketoimintaa, josta saa hyvän katteen. (Tuulaniemi 2011, 18-20.) Opinnäytetyön kohde on kirjanpitoyritys, jolloin palvelut ovat melko vakiot. Palvelusuhdetta kyetään sen sijaan kyllä parantamaan. Tulevaisuudessa kilpailukyky vaatii yhä enemmän tietoa ja tunnetta. Yrityksen on menestyäkseen saatava pieni palanen asiakkaan sydäimestä, ajatuksista ja rahapussista. (Lehtinen & Storbacka 2006, 38.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin asiakkuuksien johtamista eräälle Länsi-Uudellamaalla toimivalle taloushallinnon palveluja tarjoavalle yritykselle. Kirjanpito toimistoja on alueella useita. Kilpailu alalla on kovaa ja tästä syystä yrityksen täytyi pysyä ajan tasalla ja kehittää omaa toimintaansa. Asiakkaiden tyytyväisyydestä tulee pitää hyvää huolta. Opinnäytetyön tarkoi-

tuksena oli kartoittaa yrityksen asiakkaat ja selvittää, millä tavalla yritys tarjoaa erilaisille asiakasryhmille.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Työ muodostuu teoriaosuudesta, käytännön osuudesta ja kehitysehdotuksista. Käytännön osuudella tarkoitetaan työpajoja, joita työn tekemisen yhteydessä pidettiin yrityksen toimitusjohtajan sekä työntekijöiden kanssa. Kehitysehdotukset muokkautuivat työpajoissa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseksi. Yritykselle haluttiin kehittää uusia työkaluja toimintaansa. Tilitoimistolle muun muassa suunniteltiin kotisivut, sillä yrityksen tarvitsi lisätä näkyvyyttä.

Oli tärkeää lähteä selvittämään yrityksen nykyiset toimintatavat. Selvitettiin, millä tavalla asiakkaiden segmentointi oli toteutettu ja voisiko sitä kehittää. Täytyi selvittää, millaisia asiakkaita yrityksellä oli ja miten erilaisten asiakkaiden kanssa toimittiin. Tavoitteena tälle opinnäytetyölle oli yhteistyössä yrityksen toimitusjohtajan kanssa kehittää uusia tehokkaita keinoja asiakkaiden johtamiseen. Opinnäytetyön tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Kenelle yritys myy?
- Mitä se myy?
- Miten yritys toimii asiakkaidensa kanssa?

Työn tuli olla hyödyllinen varsinkin tilaajayrityksen toimitusjohtajalle. Siinä yritettiin kehittää palveluita siten, että pystyttiin luomaan lisäarvoa jo olemassa oleville asiakkaille. Haluttiin asiakkaiden saavan palvelusta jotain erityistä, mikä saisi asiakkaat sitoutumaan. Opinnäytetyössä kehitettiin opiskelijan valmiuksia työelämää varten. Työn tilaajayritys innostui tulemaan työelämän yhteistyökumppaniksi mukaan tähän opinnäytetyöprosessiin. Varsinainen aihe muokkautui vähitellen työpajoissa tilaajayrityksen kanssa noudattaen toimitusjohtajan toiveita. Edellä mainittuihin kysymyksiin pyrittiin saamaan vastauksia tutkimalla teoriaa muun muassa segmentoinnista, asiakkaista, asiakasuskollisuudesta sekä asiakkaiden johtamisesta.

Opinnäytetyö haluttiin aikataulullisesti saada tehtyä mahdollisimman nopeasti. Keväällä suoritettu orientaatiovaihe sai vihdoin kesän jälkeen jatkoa, kun varsinainen kirjoitustyö alkoi. Pyrkimyksenä oli tutustua teorianäkökulmiin ja näin saatiin varmuus aiheen kokonaisuuteen. Tarkoituksena oli ilmoittautua suunnitelmaseminaariin aiheen muokkaututtua. Tämän jälkeen ajatuksena oli tehdä tiivistä yhteistyötä asiakasyrityksen toimitusjohtajan kanssa.

Kehityskohteita etsittiin yrityksen jokapäiväisestä toiminnasta. Yhteistyönä pyrittiin luomaan ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Opinnäytetyön työstämistä varten täytyi perehtyä hyvin tilaajayrityksen toimintaan. Kun opinnäytetyö oli viimeistelyä vaille valmis, oli julkaisuseminaarin vuoro. Kehittäminen oli haastavaa tuntematta heidän toimintatapojaan sekä asiakkai-

taan. Aikataulua kiristi myös opinnäytetyön tekijän työskentely toisessa yrityksessä kirjoitusprosessin aikana. Näistä syistä kiinteä yhteistyö tilaajayrityksen toimitusjohtajan kanssa oli todella tarpeen.

Vastuualueita ei ollut tarvetta jakaa, sillä opinnäytetyöllä oli vain yksi tekijä. Työskentely yksin oli hyvä asia työn kannalta, sillä eteneminen oli kiinni vain itsestään. Se toi myös haastetta kirjoittamiseen, sillä oli helppoa sokeutua omalle tekstilleen. Hankkeen resurssit olivat tekijän kokemus Laurea-Ammattikorkeakoulun Yrityslabran puolella opiskeluista ja siten yhteistyöstä erilaisten yritysten kanssa. Työn tilaajayritys sijaitsi lähellä, mikä helpotti yhteistyötä ja tapaamisten järjestämistä. Toimitusjohtajan kanssa oli helppoa sovittaa aikatauluja yhteen ja oli mahdollista myös neuvotella puhelimitse eri tilanteissa.

Työllä oli paljon potentiaalia luoda sitoutunut asiakaskunta ja päivittää yrityksen toimintatapoja vastaamaan kilpailijoiden toimintaan. Opinnäytetyön riskinä oli työn aiheen rajaamisen vaikeus. Oli tärkeää löytää alue ja pyrkiä rajaamaan se, jotta pystyttiin kehittämään jotakin ratkaisevaa yritykselle.

1.2 Yritys

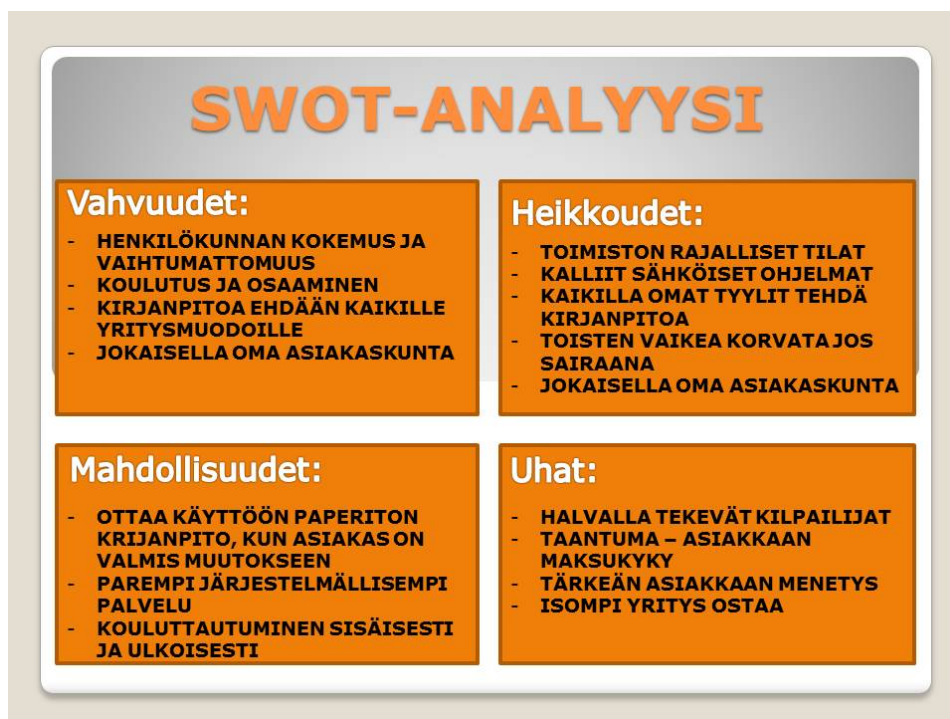
Tilaajayritys oli Länsi-Uudellamaalla toimiva taloushallinnon palveluja tarjoava yritys. Yrityksessä työskentelee kuusi työntekijää. Yritys on toiminut jo 1980-luvulta lähtien ja sillä on osaava ja kokenut henkilökunta. Yrityksellä on aktiivisia asiakasyrityksiä noin 100 kappaletta. Toimitusjohtajan toiveesta sovittiin, ettei opinnäytetyössä paljasteta liikaa yrityksen tietoja. Yritys halusi pysyä nimettömänä. Tästä johtuen yritysesittelyn osioon ei työssä keskitytty paljoo. Tämä vaikutti myös työn julkaisuvaiheeseen. Julkaisuvaiheessa kaikkia liitteitä ei julkisteta vedoten liikesalaisuuteen.

Lähtökohtana työllä oli kirjanpitoyritys, jonka toiminta täytyi päivittää vastaamaan alueen kilpailijoiden toimintaan. Yrityksellä ei ollut varsinaista tarvetta hankkia uusia asiakkaita. Resurssien puutteen vuoksi se oli jo joutunut kieltäytymään suuremmista uusista yritysasiakkaista. Toimitusjohtajalla ei ole tarpeeksi aikaa ja voimavaroja panostaakseen uusiin asiakaskontakteihin ja niiden johtamiseen eikä liiketoiminnan kehittämiseen, koska painopiste on ollut enemmän muuttuva lainsäädännön hallitsemisessa. Hän koki työn tulevan hyvään aikaan ja innostui opinnäytetyöprosessista. Yrityksellä oli hyvin pieni asiakasvaihtuvuus, ja yrityksen toiveena olikin vahvistaa jo olemassa olevien asiakkaiden sitoutuneisuutta tilaajayritykseen. Huolen aiheena oli kuitenkin muun muassa se, että yrityksellä ei ollut ollenkaan vielä omia kotisivuja.

Yrityksellä on hyviä asiakkuuksia, mutta esimerkiksi yhdenkin ison asiakkaan äkillinen menettäminen kilpailijalle voisi johtaa ongelmiin. Tällä hetkellä kaikkia yrityksen asiakkaita kohdellaan samalla tavalla. Kyetäkseen sitouttamaan asiakkaitaan paremmin, yrityksen täytyi päivittää ilmettään, segmentoida asiakkaansa ja saada näkyvyyttä. Yritys tarvitsi kotisivut, joilla se kykenee tiedottamaan toiminnastaan ja luomaan lisä-arvoa asiakkailleen. Sivut toteutetaan yhteistyössä yrityksen toimitusjohtajan ja IT-asiantuntijan kanssa.

Yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien selvittämiseksi oli hyödyllistä tehdä SWOT-analyysi. Tämä auttoi alkuun myös yrityksen lähtötilanteen selvittämisessä. Yrityksen henkilöstön kanssa järjestetyssä tapaamisessa käytiin läpi, mihin SWOT-analyysi perustuu, sen jälkeen heitä pyydettiin vastaamaan eri osa-alueisiin heidän yrityksensä näkökulmasta. SWOT-analyysiä kutsutaan myös nelikenttäanalyysiksi. Sen avulla kyetään arvioimaan minkä tahansa toimen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysi saa nimensä englannin kielen sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. SWOT-analyysi on peräisin USA:sta eräästä Stanfordin yliopiston 1960-luvulla tehdystä tutkimuksesta. (Krogerus & Tschäppeler 2012, 12-13.)

SWOT-analyysiä tehtäessä tulee kutakin neljää osa-aluetta pyrkiä ajattelemaan erillään. Kuinka vahvuuksia kyetään tuomaan paremmin esille ja naamoimaan heikkouksia? Miten olisi mahdollista hyödyntää paremmin mahdollisuuksia? Miten uhkaavat tekijät kyettäisiin minimoimaan? SWOT-analyysi soveltuu niin työ- kuin yksityiselämäänkin. Se on monipuolinen työkalu. (Krogerus & Tschäppeler 2012, 12-13.) SWOT-analyysin suurin hyöty tulee keskustelussa syntyvistä ajatuksista. Pelkkä nelikenttään kirjaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan heikkouksia ja uhkia tulisi pyrkiä muovaamaan mahdollisuuksiksi kehittämällä yrityksen omaa toimintaa sekä strategioita. SWOT-analyysiä voidaan käyttää uuden yrityksen suunnitteluvaiheessa, vuosittain yrityksen strategioita mietittäessä tai milloin vain suurempien päätösten teon apukeinona. (Viitala & Jylhä 2008, 59.) Kuviossa 1 on tilitoimiston työntekijöiden näkemyksistä koottu SWOT-analyysi.



Kuvio 1: Tilitoimiston SWOT-analyysi henkilökunnan näkökulmasta

SWOT-analyysin avulla pyrittiin tiedostamaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Yrityksen henkilökunta näki vahvuutenaan henkilökunnan kokemuksen ja vaihtumattomuuden. Tämä oli varmasti totta. Kokemus alalta tuo varmuutta ja nopeutta työntekoon. Henkilöstön vaihtumattomuus kertoi hyvästä työilmapiiristä. Vaihtumattomuus vaikutti myös positiivisesti työn nopeuteen, sillä ei ole tarvetta kouluttaa uutta henkilöstöä työtehtäviin. Henkilökunta on osaavaa ja koulutettua. Heitä lisäkoulutetaan tarpeen mukaan aina, kun työhön vaikuttavia uusia säädöksiä tulee. Vahvuuksiksi he lukivat yritykselleen myös sen kyvyn ottaa asiakkaikseen kaikkien yritysmuotojen edustajia.

Heikkouksiksi työntekijät kokivat rajalliset tilat, johon ei ole mahdollista hankkia enempää henkilökuntaa ja siten laajentuminen ei ainakaan niissä tiloissa tule kyseeseen. Jokaiselle asiakasyritykselle oli nimetty henkilö, joka hoiti heidän kirjanpitoaan. Kirjanpitäjän sairaustapausten sattuessa ja lomien tuurauksessa on haasteellista tehdä toisten töitä, koska paneutuminen toisen kirjanpitäjän asiakkaisiin, omien määräpäivien ohella, on paljon aikaa vievempää ja työläämpää. Edellä mainittu uhka oli helppo poistaa. Toimistolla sovittiin, että aika ajoin vaihdetaan asiakkaita toiselle kirjanpitäjälle, jotta kukaan työntekijöistä ei olisi korvaamaton ja sairastapauksien sijaistaminen kävisi helpommin.

Mahdollisuuksiksi yritys näki paperittoman kirjanpidon, paremman ja järjestelmällisemmän palvelun, sekä kouluttautumisen sisäisesti ja ulkoisesti. Paperiton kirjanpito on mitä todennäköisimmin osa tulevaisuutta. Nuoremmat sukupolvet ovat yhä tottuneempia käyttämään tie-

tokoneita ja papereiden arkistointi on aikaa ja tilaa vievää. Paremmalla ja järjestäytyneemmällä palvelulla tarkoitettiin tehtävien hallintaohjelmaa, jonka yritys aikoo ottaa käyttöönsä. Kyseessä oli sähköinen ohjelma, jonka avulla pystytään hallitsemaan kaikki tehtävät kirjanpitäjittäin ja asiakkaittain. Lisäksi kyseinen järjestelmä mahdollistaa asiakkaiden pääsyn pilvipalveluna lukemaan vain tilitoimiston asiakkaille tarkoitettuja asiakastiedotteita ja järjestelmän avulla luodaan asiakkaan ja tilitoimiston välille yhteinen hallinto-osio, mikä sisältää mm. Hallinnon, tilinpäätöksen ja verotuksen tietoja ja sopimukset. Järjestelmän käyttöön ottaminen tuo tilaa toimistoon ja tehostaa työskentelyä, sillä kaikki materiaali on aina helposti löydettävissä samasta paikasta

Kouluttautumisella sisäisesti tarkoitetaan henkilökunnan osaamisen pitämistä ajan tasalla. Sen lisäksi on hyödyllistä kouluttaa myös asiakkaita, jotta nämä ovat tietoisia uusista säädöksistä ja kykenevät toimittamaan kirjanpitoon tarvittavat materiaalit oikeassa muodossa. Tällöin asiakkaiden kouluttaminen helpottaa myös kirjanpidon tekoa.

Uhkiksi työntekijät kokivat halvemmalla tekevät kilpailijat, taantumaa, tärkeän asiakkaan menettämisen tai mahdollisuuden, että jokin isompi yritys haluaisi ostaa heidät. Kilpailijoita on alueella useita, ja on mahdollista, että jokin yritys on tärkeä asiakas päättää vaihtaa palvelun tarjoajaa. Sitä pyritään estämään panostamalla asiakaspalveluun ja asiakkaiden sitouttamiseen. Yrityksellä on pyrkimyksenä saada niin tyytyväisiä asiakkaita, että he eivät koe tarpeelliseksi kilpailuttaa palveluitaan. Taantuma on uhka, onko asiakkailla maksukykyä maksaa laskunsa? Kirjanpito koettiin kuitenkin välttämättömäksi asiakasyrityksille, ellei sitä osaa tehdä itse.

1.3 Toiminnallinen opinnäytetyö

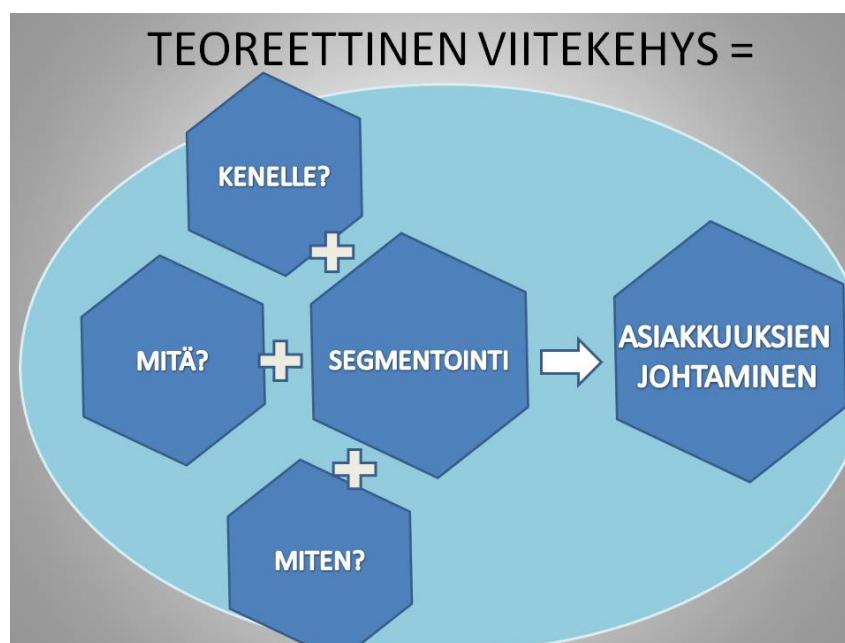
Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisessa muodossa. Toiminnallinen opinnäytetyö valittiin siitä syystä, että työssä ei tehdä varsinaista tutkimusta. Työssä haluttiin yhdessä työn tilaajayrityksen kanssa ideoida ja kehittää yrityksen liiketoimintaa ryhtymällä johtamaan asiakkuuksia paremmin.

Ammattikorkeakoulussa voi valita toiminnallisen tai tutkimuksellisen opinnäytetyön väliltä. "Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä." Tärkeätä toiminnalliselle opinnäytetyölle on kyetä yhdistämään käytännön toteutus ja raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.) Aiheen kehittäminen oli tärkeä osa opinnäytetyön aloituksessa. Suositeltavaa oli myös löytää työelämästä toimeksiantaja työlle, jotta työlle olisi käyttöä.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulee dokumentoida päiväkirjan muodossa tekemisiä ja tapaamisia toimeksiantajan kanssa. Päiväkirjaa pidetään siksi, että opinnäytetyöprosessi on yleensä melko pitkä ja on hyvä kirjata tapahtumia ylös. (Vilka & Airaksinen 2003, 13.) Tässä työssä päiväkirjaan viitataan työpajoina.

2 Asiakkuuksien johtaminen

Työn teoreettinen viitekehys muodostui varsinaisesti kahdesta eri osa-alueesta. Ne olivat asiakkuuksien johtaminen, johon liittyy vahvasti kysymykset kenelle myydään mitä myydään ja miten myydään. Tämän opinnäytetyön kannalta segmentointi oli myös tärkeä teoriaosio. Nämä valittiin työn teoreettiseksi viitekehyyksi, sillä niistä saatiin olennaista teoriaa tähän toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Tämän lisäksi on kuitenkin tutkittu teoriaa muun muassa asiakkaan, asiakasuskollisuuden sekä asiakaspalvelun kannalta. Kuviossa 2 on kuvattu työhön valittu varsinainen teoreettinen viitekehys tärkeysjärjestyksessä. Segmentointi vaikuttaa kenelle, mitä ja miten osa-alueisiin ja se johtaa asiakkuuksien johtamiseen.



Kuvio 2: Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys valittiin, jotta saatiin hyödyllistä tietopohjaa asiakkuuksien johtamisesta. Työhön liittyi olennaisesti myös segmentointi, joka on osa asiakkuuksien johtamista. Teoriaa tutkittiin asiakkuuksista ja asiakasuskollisuudesta, jotta kyettiin rakentamaan pohjaa asiakkuuksien johtamiselle. Teoriaa palveluiden kehittämisestä tarkasteltiin siksi, että saatiin selville tulisiko tilaajajärityksen palveluita kehittää ja helpottaisiko se niiden myyntiä. Tehtävänä oli luoda työkaluja yrityksen toimitusjohtajalle, joten asiakkuuksien johtaminen oli

luonnollinen näkökulma työlle. Segmentoinnilla pystyttiin kehittämään lisäarvoa asiakkaille ja kohdentamaan yrityksen tekemää työtä paremmin.

2.1 Asiakas

Ensimmäisen kerran asiakkaista puhuttiin suomen kielessä 1500-luvulla. Satoja vuosia myöhemmin alettiin miettiä sitä, kuinka asiakassuhteista tulisi pitää huolta. (Oksanen 2010, 21.) Asiakas on henkilö tai yritys, joka ostaa tai teettää jotakin ammatin harjoittajalla. (Suomisanakirja 2014). Asiakkuus puolestaan on asiakkaana oloa. Asiakassuhde muodostuu useammista ostokerroista. (Suomisanakirja 2014.) Asiakassuhde alkaa ensimmäisestä ostotapah- tumasta ja päättyy silloin, kun viimeisestä ostoksesta on kulunut tarpeeksi aikaa. Tämä aika on jokaisen yrityksen itse määriteltävissä. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas, 53.) Selin ja Selin (2005, 17) kertovat kirjassaan toisien ajattelevan nimenomaan heillä olevan yritysasiakkaita. Tämä ei Selinien mukaan pidä kuitenkaan paikkaansa, sillä ihmiset tekevät yrityksen sisällä ostopäätökset. Yritys on toki kehikko, jonka sisällä joukko asiantuntevia ihmisiä tekee päätök- set suuristakin investoinneista.

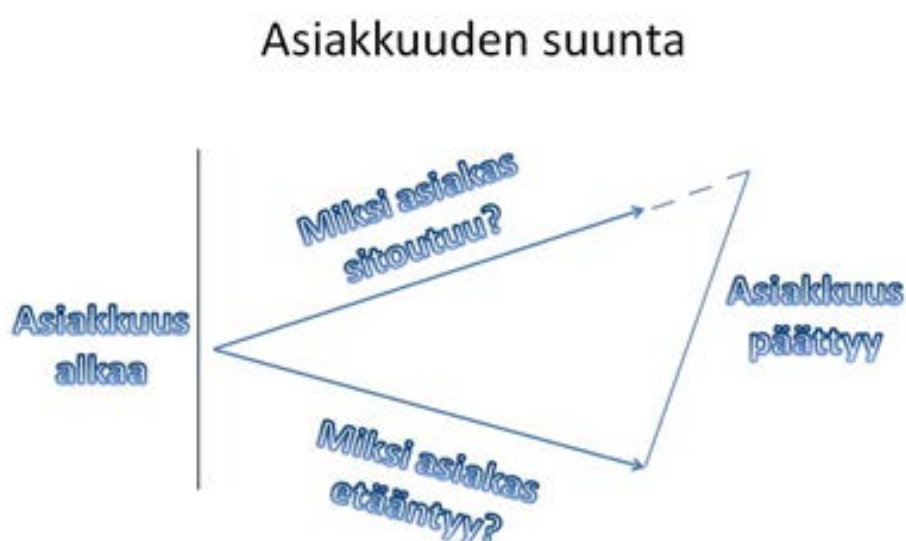
Tärkeä kysymys on, mitä asiakkaat haluavat. Modernin liiketoiminnan kovin kilpailu käydään juuri asiakkaista. (Robinson & Etherington 2006, 1.) Asiakkaat voivat käyttää yrityksen palve- luita tällä hetkellä, mutta se ei tarkoita, että he ovat iloisia käyttäessään palveluita (Stratten 2012, 1). Tärkeintä asiakkuuksissa on määrittää kohdemarkkinoiden tarpeet ja halut ja sitten pyrkiä tuottamaan asiakkaiden kaipaamaa mielihyvää (Schmitt 2010, 10).

Joskus yritykset juurtuvat tapoihinsa ja niille tulee niin kutsuttuja sokeita pisteitä, jolloin ei nähdä, että olisi kehittämisen tarvetta. Luullaan, että kokemus luo yliveraisen etuaseman, vaikka koko ajan tapahtuu uutta, josta tulisi olla ajan tasalla. Joskus kokemuksen tuoma taito on todella arvokasta. Sillä ei kuitenkaan tee mitään, jos sitä ei osaa käyttää luomaan uusia visioita ja kehittämään tulevaisuutta. (Mattinen 2006, 25-29.)

Asiakkaan tekemät ostopäätökset ovat tunneperäisiä. Tästä johtuen on hyvä ymmärtää hie- man ihmismielen toimintaa. Ihmismieli jakautuu kahteen osaan, tietoiseen mieleen ja tiedos- tamattomaan mieleen eli alitajuntaan. Tietoinen mieli kykenee keskittymään käytännössä vain yhteen asiaan kerrallaan. Se väsyä helposti ja silloin asia jää kesken. Tiedostamaton mie- li on toisenlainen. Se kykenee tekemään monia asioita yhtä aikaa, kuten huolehtimaan käve- lemisestä, ajattelemisesta, hormonitoiminnasta, sydämen pumppaamisesta, kehon lämpötilan säätelystä ja niin edelleen. (Selin & Selin 2005, 32-33.)

Ihmisillä on erilaisia tapoja ottaa vastaan informaatiota ja muita asioita. Tällaisia tapoja ovat visuaalinen, kinesteettinen, auditiivinen ja loogis-järkevä. Visuaalinen ihminen havainnoi

enimmäkseen näkemällä. Kinesteettinen ihminen saa tietoa käsillä koskettelemalla. Auditiiivinen muistaa kuulemansa asiat. Loogis-järkevä on auditiiivisen miellejärjestelmän erikoispiirre. Hän tarkistaa kuulemiaan asioita ja pysyy helposti asialinjalla. (Selin & Selin 2005, 35-37.) Näiden ihmistyyppien ymmärtäminen auttaa muokkaamaan tuotteita, palveluita ja niiden markkinointia vastaamaan paremmin asiakkaiden kysyntää vastaaviksi. Kun tavoitteena on asiakasosuuden kasvattaminen, täytyy kasvattaa kilpailukykyä, joka puolestaan muodostuu tunteiden, tiedon ja tekojen yhdistelmästä. Avain yrityksen menestykseen on saada hallintaansa pieni osuus asiakkaan lompakosta, ajatuksista ja sydäimestä. (Storbacka & Lehtinen 2006, 38.) Asiakkaan tekemään ostopäätökseen vaikuttavat myös vallitsevat trendit (Taehyun & Hoon-Young 2008, 167). Kuviossa 3 kuvataan asiakkuuden suuntaa.



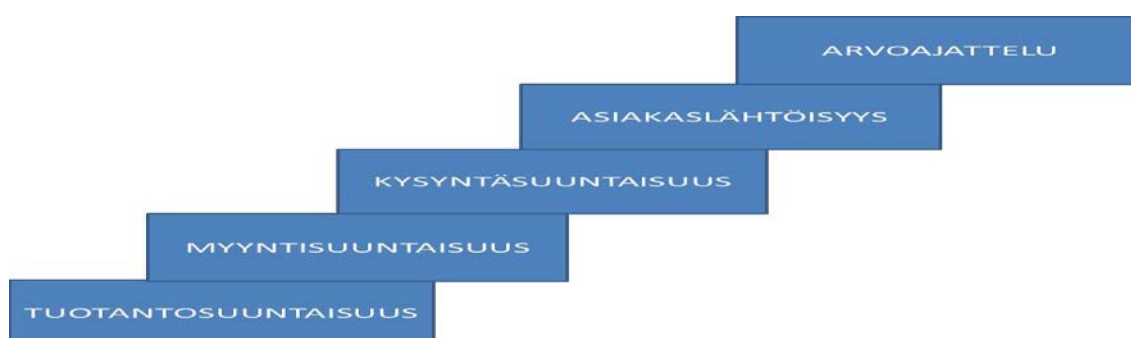
Kuvio 3: Asiakkuuden suunta (Mattinen 2006, 87)

Asiakkaan ja yrityksen välinen suhde ei ole koskaan stabiili, vaan joko asiakas ja yritys lähenyvät toisiaan tai erkanevat toisistaan. Tätä yhteistyötä tulee tarkkailla kaiken aikaa, jotta pysytään tilanteen tasalla ja ehditään mahdollisesti ennakoida erkaantumista aiheuttavia tilanteita. Uusia asiakkuuksia alkaa ja nykyisiä asiakkuuksia päättyy ja joskus asiakkaat voivat tulla takaisin pois lähdettyäänkin. (Mattinen 2006, 85-87.)

Yrityksen asiakasnäkökulmalla on suuri vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. Yrityksen liikevaihto koostuu asiakkaiden siltä hankkimista ja maksamista tuotteista sekä palveluista. Aiemmin ajateltiin, että tärkeintä on tuote ja siitä saatava voitto. Asiakkaan arvoa ei käsitetty. Kun ymmärrettiin, että asiakas tuo yritykselle rahaa tekemällä ostopäätöksen, on asiakkaan arvo kasvanut. (Hellman & Värilä 2009, 103.) Asiakkuusajattelua voidaan kuvata seuraavasti: Asiakas on yksittäinen henkilö, jonka ostopäätöksiin vaikuttavat omat kokemukset ja näkemykset. Asiakas ei ole massaa. Ostopäätös syntyy tunteiden perusteella. Kokemuk-

sen merkitys on suuri. Yritysten on tärkeää pyrkiä tuntemaan asiakkaansa, jotta saataisiin selville, mikä vaikuttaa asiakkaan saamaan arvoon. Asiakasviestinnän täytyy olla uskottavaa. (Viitala & Jylhä 2008, 83.)

Kuviossa 4 on kuvattu asiakasajattelun kehityksen kulkua. Ensin oli tuotantosuuntaisuuteen perustuva näkemys, jolloin myytiin sitä mitä oli tuotettu. Ajan myötä tuli asiakaslähtöisyyteen perustuva näkemys, jonka mukaan tehtiin sellaisia tuotteita, joita asiakkaat halusivat hankkia. Asiakaslähtöisyys vietynä pidemmälle on arvoajattelua. Siihen päästään sellaisella asiakaspalvelulla, joka luo asiakkaille arvoa. (Viitala & Jylhä 2008, 83.)



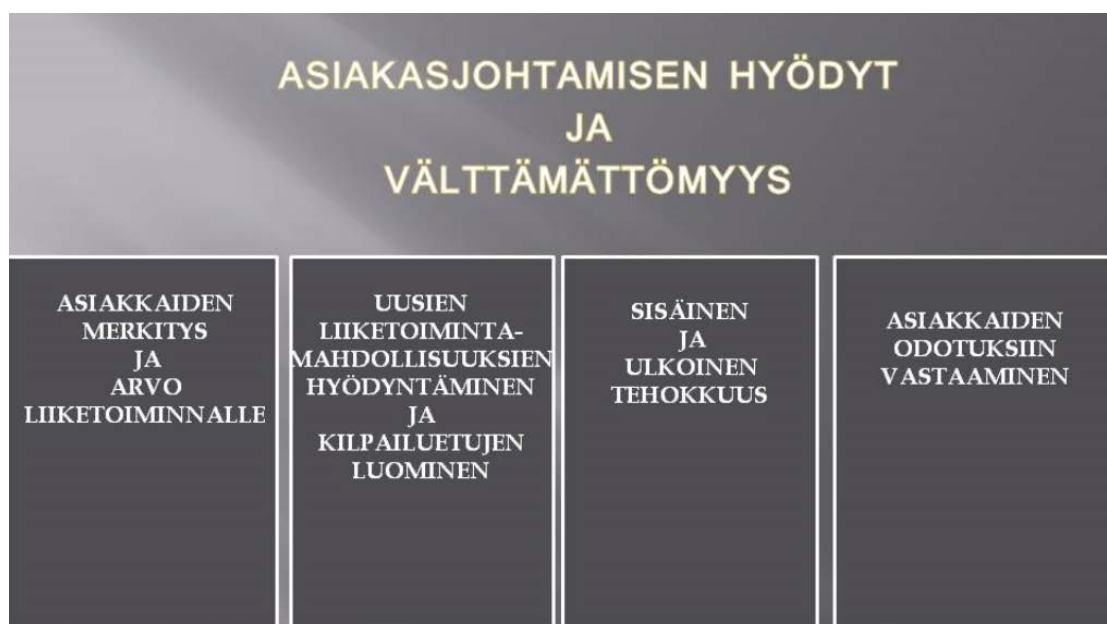
Kuvio 4: Asiakasajattelun kehittyminen (Viitala & Jylhä 2008, 83)

Yritys tarvitsee tietoa asiakkaistaan. Sen on tärkeää ottaa vastaan saamansa palaute ja sen on myös mietittävä, mitä palaute tarkoittaa ja pitäisikö jotakin asiaa muuttaa palautteen pohjalta. Vaikka päädyttäisiin siihen, ettei muutokseen ole tarvetta, on tieto aina hyväksi. Palaute-laatikossa saattaa olla palvelun tai tuotteen tarjonnan mullistava ratkaisu. Asiakkaita ei saa vähätellä ja heidän mielipiteillään on väliä. (Lundberg & Töytäri 2010, 58-59.) Käyttäjä nimenomaan käyttää tuotetta tai palvelua. Käyttäjälähtöinen yritys pyrkii luomaan tuotteistaan ja palveluistaan vastustamattomia sekä pyrkii tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. (Mooij, Kortsmäki, Lammi, Lautamäki, Pekkala & Sinkkonen 2005, 15-17.)

2.2 CRM

Kaikki liiketoimintaa harjoittavat tarvitsevat asiakkaita kyetäkseen toimimaan. Asiakkuuksien johtamisesta on tullut huomattavan tärkeä osa nykypäivän liiketoiminnan pyörittystä. (Mäntyneva 2001, 20.) Asiakkuuksien johtaminen voidaan käsittää monin eri tavoin. Se tulee englanninkielisen termistä Customer Relationship Management, josta käytetään usein lyhennettä CRM. Englanninkielisen sanalle on useita suomennoksia kuten asiakashallinta, asiakassuhteen johtaminen tai asiakkuuksien johtaminen, näiden merkitys on kuitenkin melko yhtäläinen. (Oksanen 2010, 21-22.) Lehtisen (2004, 128) mukaan asiakkuuksien johtamisen perimmäinen tarkoitus on asiakkaiden nykyisen arvon ja mahdollisen tulevan arvon avulla tapahtuvaa kestävästä strategista vaalimista, tutkimista ja parantamista. Asiakkuuksien johtamisen työkaluina

käytetään erilaisia asiakkuusstrategioita sekä asiakkuuksien hoitomalleja. Kuviossa 5 on määriteltäviä syitä asiakasjohtamisen tärkeyteen.



Kuvio 5: Asiakasjohtamisen hyödyt ja välttämättömyys (Hellman ym. 2005, 101)

CRM-termille on olemassa useita eri määritelmiä. Jotkut kuvailevat sitä prosessiksi, toiset strategiaksi, filosofiaksi, kyvyksi tai tekniseksi työkaluksi. Se on strategian ja tiedon yhdistelmä, jonka avulla yrityksen keskittyminen kohdennetaan asiakkaisiin, jotta heitä kyettäisiin palvelemaan paremmin. Markkinointiin liittyvässä kirjallisuudessa CRM liitetään usein suhdemarkkinointistrategioihin, joiden tarkoitus on rakentaa ja saavuttaa tuotot maksimoivaa toimintaa asiakassuhteisiin. Uskotaan, että CRM:n avulla yhdistetään suhdemarkkinointistrategiat ja teknologia, ja niiden avulla luodaan pitkäkestoisia asiakassuhteita. Haasteena on yritysten kyky luoda itselleen sopivat CRM-järjestelmät, joiden avulla selvitetään sisäiset yritys-kohtaiset tekijät menestykseen. (Dimitriadis & Stevens 2008, 498.)

Asiakkuuksien johtamista käytetään tärkeiden asiakassuhteiden luomiseksi. Asiakkuuksilla on hintansa sekä asiakkaille itselleen että myyjille. Kumpikin osapuoli haluaa ohjata asiakassuhdetta suuntaan, jossa asiakkuuden arvo on itselleen parhaimmillaan. Pyrkimällä ymmärtämään mistä asiakkuuden arvo koostuu, kyetään saamaan pitkäaikaisia asiakkuuksia. Asiakkuuksien johtaminen perustuu siis asiakkuussuhteen merkityksen ja muodostumisen ymmärtämiseen. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 19.) Asiakasjohtaminen on melko tuore käsite, aikaisemmin on puhuttu vain asiakkaiden hallinnasta. Asiakasjohtaminen käsittää yrityksen johtamisen asiakassuhteita johtamalla. Asiakkaiden johtamiseen tarvitaan työkaluja, joita yritys pyrkii kehittämään täsmentämällä asiakastavoitteet ja -strategiat. Asiakasjohtaminen on yritykselle tärkeää, sillä se mahdollistaa kehittymisen ja auttaa valmistautumaan

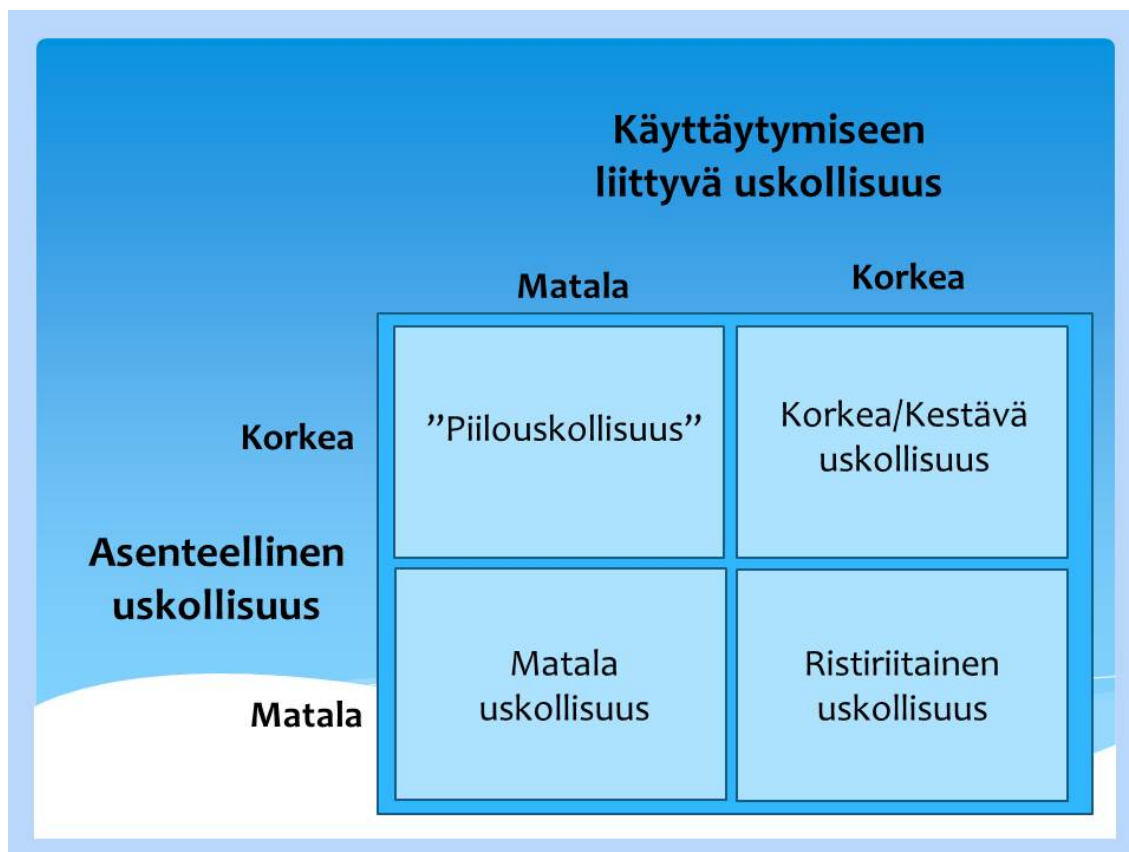
tulevaan. Asiakasjohtaminen on yritykselle hyödyllistä ja välttämätöntä, jos se haluaa pyrkiä menestymään. (Hellman ym. 2005, 51.)

Asiakasjohtaminen auttaa ymmärtämään asiakkaiden merkityksen ja arvon yrityksen liiketoiminnalle. Se ideoi uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kuinka niitä voitaisiin kyetä hyödyntämään. Sen avulla luodaan yritykselle kilpailuetua ja kyetään parantamaan sisäistä ja ulkoista tehokkuutta. Yrityksen on välttämätöntä kyetä vastaamaan asiakkaiden odotuksiin pärjätäkseen. (Hellman ym. 2005, 101.) Asiakkaiden arvostaminen on strateginen ase liiketoiminnalle, kun yritetään houkuttaa ja säilyttää asiakkaita (Wang, Po Lo, Chi & Yang 2004, 169). Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli voitaisiin määrittellä tavoitteeksi ohjata yrityksen resurssit oikeisiin asiakkaisiin toimivalla tavalla. Toimiminen oikealla tavalla vaatii paljon tietoa asiakkaista ja markkinoista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22.)

Asiakaslähtöinen yritys tuntee asiakkaansa ja muuttaa koko henkilöstön ajattelutapaa asiakaskeskeisemmäksi. Asiakaslähtöisellä yrityksellä on siis paremmat voimavarat vastata asiakkaiden kysyntään, tarpeisiin ja ongelmatilanteisiin nopeammin sekä paremmin tuloksin. (Lipiäinen 2001, 677.) Asiakkuuksien johtamisen merkitys vaihtelee hieman kirjoittajasta riippuen. Cunningham (2002, 6) tiivistää ajatuksen asiakkuuksien johtamisesta seuraavasti: se pitää sisällään kaikki kanssakäymiset, joiden avulla asiakkaiden kanssa ollaan yhteydessä. Asiakkuuksien johtamiseen liittyy myös asiakassuhteiden johtaminen. Sillä tarkoitetaan tavoitteiden, resurssien ja seurantatapojen määrittämistä asiakaskannan kehittämistä varten. Asiakas-kanta tarkoittaa pelkistetysti listaa yrityksen asiakkaista. (Viitala & Jylhä 2008, 96.)

2.3 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus on yritykselle tärkeää. Jotkut yritykset mittaavatkin asiakasuskollisuutta pitämällä kirjaa asiakkaan viimeisimmästä ostoksesta, kuinka usein ostoksia on tehty ja minkä arvoisia ostokset ovat olleet. Uskollisuus voidaan kuitenkin nähdä myös laajana asiana. Asiakkailta voi olla yritykseen voimakkaita tunnesiteitä, joita on todella vaikea mitata. On mahdollista, että asiakas on hyvinkin lojaali yritystä kohtaan, vaikka ei olekaan ostanut sen palveluita tai tuotteita tietyn ajan sisällä. Asiakasuskollisuuden moniulotteisuuden vuoksi ei ole olemassa yhtä tiettyä tapaa mitata uskollisuutta. Asiakasuskollisuuteen vaikuttaa myös kyseessä olevan toimialan luonne ja yrityksen tarpeet. Tästä johtuen jokaisen yrityksen tulisikin määrittellä omat asiakasuskollisuuteen vaikuttavat kriteerinsä. (Hellman ym. 2005, 38.) Kuviossa 6 kuvataan kuinka uskollisuus voidaan ajatella toisaalta käyttäytymiseen liittyvänä ja toisaalta asenteellisena uskollisuutena.



Kuvio 6: Asiakasuskollisuus (Hellman ym. 2005, 38)

Matalalla uskollisuudella tarkoitetaan, ettei asiakas edes haluaisi olla yritykselle uskollinen. Piilouskollinen asiakas puolestaan toivoo, että voisi olla yritykselle uskollinen, mutta mikä ei jostain syystä ole mahdollista. Ristiriitainen uskollisuus syntyy kun asiakas käyttää aktiivisesti yrityksen palveluita, mutta voisi vaihtaa toiselle palveluntarjoajalle paremman tilaisuuden tullessa. Korkean tai kestävän uskollisuuden asiakkaat kokevat itse olevansa uskollisia. Yrityksen täytyy aktiivisesti pyrkiä olemaan asiakkaille arvokas. (Hellman ym. 2005, 38.) Monien tutkimusten perusteella on tultu tulokseen, että uskolliset asiakkaat ovat yritykselle arvokkaita muun muassa seuraavista syistä:

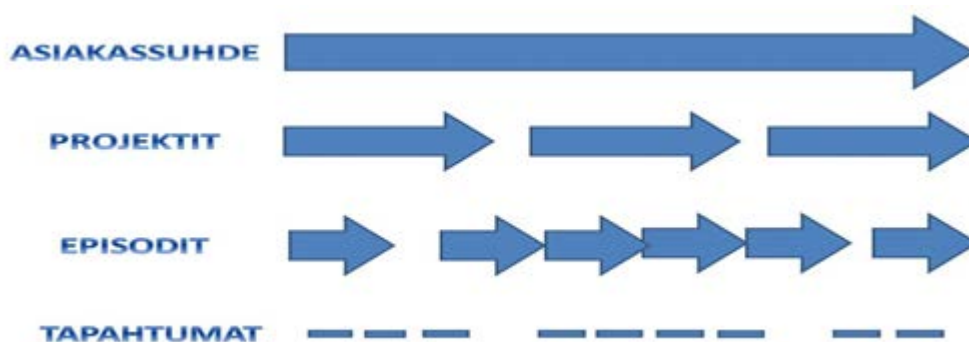
- Sitoutuneet asiakkaat kasvattavat asiakasosuuttaan, tekevät suuremman määrän ostoksia ja kovemalla hinnalla.
- Positiiviset huhut tai kertomukset asiakkuuksista saavat asiakkaan sitoutumaan paremmin.
- Uskollinen asiakassuhde vähentää ajatusta siirtyä toiselle tuotteen tai palvelun tarjoajalle. (Lehtinen 2004, 25-26.)

Yritykset haluavat lujia asiakassuhteita, sillä asiakkaiden menetyksistä on haittaa sekä rahallisesti että imagon kannalta. Tyytymättömät asiakkaat kertovat huonosta asiakaskokemuksesta

taan 75% todennäköisyydellä. Yritykselle tulee enemmän kustannuksia uusien asiakkaiden hankkimisesta kuin vanhojen asiakkaiden tyytyväisenä pitämisestä. (Lehtinen 2004, 25-26.) Lujaa asiakkuutta voidaan tarkastella ajatuksella, että kyseessä on monopoli. Kaikki yritykset pyrkivät saavuttamaan sitä, mutta kilpailun kovuuden vuoksi juuri kukaan ei sitä enää saavuta pitempiaikaisesti. (Lehtinen 2004, 26.)

2.4 Asiakassuhde ja -strategia

Mitä on asiakkaan ja palvelun tai tuotteen tarjoajan välinen suhde? Ainakin tämä suhde sisältää kanssakäymisiä keskenään ajan mittaan. Suhteeksi tuskin voidaan vielä luokitella kertaostosta. Tässä työssä suhde on määritelty tarkoittamaan kahden osapuolen useita vuorovaikutuksellisia kanssakäymisiä toistensa kanssa ajan myötä. Kanssakäyminen muodostuu teosta ja vastauksesta siihen tekoon. (Buttle 2009, 27-28.) Kuviossa 7 viitataan asiakassuhteiden syvyystasoihin.



Kuvio 7: Asiakassuhteen syvyystasot (Viitala & Jylhä 2008, 95)

Yrityksien keskeinen syy haluta muodostaa suhteita asiakkaisiinsa on taloudellinen (Buttle 2009, 31). Kuviossa 7 kuvataan asiakassuhteen syvyystasoja. Asiakassuhde voi olla todella irrallinen ja vain yksittäinenkin tapahtuma. Yksittäisellä ostotapahtumalla on kuitenkin mahdollisuus kehittyä pitempiaikaiseksi suhteeksi, jolloin voidaan puhua yksittäisten tapausten muuttumisesta episodiksi eli tapahtumaketjuksi. Projektit ovat jo suurempia toimeksiantoja. (Viitala & Jylhä 2008, 94-95.)

Suhteet muuttuvat ajan myötä, osapuolet lähentyvät tai erkaantuvat toisistaan. Voidaan määritellä viisi suuntaa, joihin asiakas-tarjoaja suhde voi kehittyä. Ensimmäinen näistä kehitymisasteista on tietoisuus, toinen on tutkiskelu, kolmas on laajentuminen, neljäs on sitoutuminen ja viides on hajaantuminen. Tietoisuudella tarkoitetaan sitä, kun kumpikin osapuoli tulee tietoiseksi toisesta. Tarkkailussa on tarkoitus tutkia toisen tarjontaa ja mahdollisuuksia keskinäiselle kanssakäymiselle. Laajentumisessa muodostuu keskinäinen riippuvuus. Sitoutumisessa kumpikin osapuoli tietää roolinsa ja ehkä jopa luodaan yhteisiä tavoitteita. Monet suhteet

eivät etene sitoutumisen asteelle. Hajaantuminen voi tapahtua yhteisestä päätöksestä tai toisen halusta lopettaa yhteistyö. (Buttle 2009, 27-28.)

Viime vuosikymmeninä asiakkaille on tullut yhä enemmän tarjolle tietoa tuotteista ja palveluista erityisesti internetin avulla. Tämä on muuttanut asiakkaiden käyttäytymistä, toiveita ja mielitekoja. (Hellman ym. 2005, 15.) Ihmisten ostokäyttäytymistä on tutkittu monin eri keinoin. On tultu tulokseen, että ostopäätöksen teko voi olla rutiininomainen ostopäätöksenteokoprosessi, jolloin ostopäätös johtuu yleensä tottumuksista arkisissa ostoksissa kuten wc-paperin hankinta eivätkä tällaiset ostokset yleensä vaadi paljoo rahaa. Mikäli hankinta on asiakkaalle tärkeä, pyritään palvelusta tai tuotteesta hankkimaan tietoa enemmän ennen ostopäätöksen tekoa. Väärän tuotteen hankintaa voidaan silloin pitää riskinä. Ostokäyttäytymistä ohjaavat järki, tunteet ja mukavuus. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 10-13.)

Asiakkuuksia tarkasteltaessa voidaan miettiä asiakkaan kannattavuutta yritykselle. Se voidaan tehdä esimerkiksi asiakkaan talouden käyttämän volyymin mukaan suhteutettuna yrityksen volyymiin. Tällä tavoin nähdään, mitkä asiakkaat ovat strategisesti katsottuna tärkeämpiä kuin toiset. Toisaalta asiakkaan volyymin kasvaessa myös asiakkaan riski yrityksen kannalta kasvaa. Suurta volyyimia asiointissaan käyttävän asiakkaan menettäminen voi olla yritykselle kohtalokasta. (Lehtinen 2004, 125-126.) Asiakkuudella on oma arvonsa sekä asiakkaalle, että myyjälle. Yrityksen kehittäessä asiakkuuden arvoa asiakkaalle, sitoutuu asiakas paremmin yritykseen ja siten kasvaa asiakkuuden arvo myös yritykselle itselleen. (Reinboth 2008, 21.) Asiakkuuden elinkaari koostuu neljästä eri vaiheesta 1. Hankinta, 2. Haltuunotto, 3. Kasvataminen ja 4. Säilyttäminen (Mäntyneva 2001, 16). Eri jaksojen aikana yrityksen täytyy muuttaa suhtautumistaan kohdeyritystä kohtaan saavuttaakseen tavoitteensa (Mäntyneva 2001, 19). Elinkaaren alkutaipaleen vaiheet ovat yritykselle usein kalliita, mutta asiakassuhteiden syntyessä asiakkaat tekevät enemmän ostoksia (Mäntyneva 2001, 20).

Asiakkaat voidaan ryhmitellä niiden yritykselle tuovan strategisen arvon mukaan. Yrityksellä voi olla strategisesti eri tavalla arvokkaita asiakkaita. Jotkut asiakkaat voivat olla yritykselle tärkeitä mahdollisten tulevien liiketoimien takia. Toiset ovat arvokkaita taloudellisen tuoton takia. Tai sitten asiakas voi olla arvokas yrityksen oppimisen kannalta, mikäli päästään mukaan uudenlaisiin projekteihin. Yrityksen strategian kannalta on hyödyllistä osata jaotella asiakkaat. Miksi eri asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä ja kuinka tärkeitä eri asiakkaat ovat. Segmentoimalla asiakkaat, voidaan suunnitella strategiaa, kuinka heidän kanssaan toimitaan. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 15.) Asiakkaat haluavat olla uskollisia. Kyseessä on tavallaan ystävyysuhde, joka muodostuu vakioasiakkaan ja yrityksen välille. Asiakkaan on helppoa olla uskollinen tietylle yritykselle. Hän jatkaa asiointiaan tietyllä palvelun tai tuotteen tarjoajalla niin kauan kun se vastaa hänen tarpeitaan. (Robinson & Etherington 2006, 1-2.) Luottamuksen muodostumiseksi ensimmäisen osapuolen on luotettava toisen toimivan ensimmäisen

eduksi, ensimmäisen on luotettava toisen sanaan ja uskottava, että toisella on tarvittava asiantuntemus toimia sovitusti (Buttle 2009, 29).

2.5 Segmentointi

Englannin kielen sanoista market segmentation tullut termi segmentointi on yksi vanhimmista markkinointiin liitetyistä peruskäsitteistä (Bergström & Leppänen 2009, 150). Sivistyssanakirja määrittelee sanan segmentointi seuraavasti: "Segmentointi on markkinoinnin vanhimpia termejä. Segmentoinnin lähtökohtana on se, että eri markkinoilla ja asiakasryhmillä on erilaiset perusteet tekemilleen ostopäätöksille. Siksi kaikille asiakasryhmille ei kannata markkinoida samalla tavalla, vaan eriyttämällä eli *differoimalla* ja kohdistamalla markkinoinnista saadaan taloudellisempaa ja tehokkaampaa" (Suomisanakirja 2013.)

Yritys-markkinat koostuvat kolmesta laajasta sektorista: kaupallisista yrityksistä, instituutioista sekä hallituksesta. Markkinoitaessa yhdelle tai kaikille näistä sektoreista tulee ottaa huomioon, että rakenteet organisaatioissa ovat erilaisia. Tämä johtaa siihen, että menestyäkseen markkinoijien on käytettävä erityistä markkinointia kullekin kohderyhmälle. (Hutt & Speh 1998, 165.) Asiaksmarkkinointi on nykyään haasteellisempaa kuin aikaisemmin. Tämä johtuu tarjonnan hurjasta noususta. Asiakkaita on vaikeampi tavoittaa, joten asiaksmarkkinoinnissa käytetään tarkempaa segmentointia. Segmentointi tarkoittaa karkeasti lajittelua, jossa määritetään, millälaisia mainoksia lähetetään ja millaisille asiakkaille. Tällä tavalla markkinointi kohdennetaan mahdollisimman hyvin. (Hellman & Värilä 2009, 112-113.)

Segmentoinnin avulla pyritään saamaan selville yritykselle kaikista potentiaalisimmat asiakkaat. Tällä tarkoitetaan niitä ihmisiä ja yrityksiä, joille yritys pyrkii suuntaamaan tuotteensa tai palvelunsa. Yritys saattaa tehdä kokonaan erillisen tarjonnan asiakasryhmälle, jonka kokee todennäköisimmäksi ja markkinoida heille aktiivisemmin. Segmentoimalla hyvin yritys pyrkii rajaamaan asiakkaista itselleen hyödyllisimmät. (Dubois, Jolibert & Mühlbacher 2007, 351.) Asiakkuuksia segmentoitaessa pyritään selvittämään mitä palveluita tarjotaan, kenelle niitä tarjotaan ja millä keinoilla Markkinointi toteutetaan. Näiden avulla pystytään selvittämään millaisia asiakasryhmiä tilaajayrityksellä on ja sitä kautta parantamaan asiakaspalvelua.

Storbackan ja Lehtisen (2005, 60) mukaan asiakkaita luokittelemalla saadaan hyvin selvyttä asiakkaista, jotka ovat yritykselle taloudellisesti hyödyllisiä. Segmentointi auttaa myös löytämään toimenpiteitä, joita yrityksen kannattaisi tehdä tehostaakseen toimiaan. Selvittämällä asiakkaiden tarpeita pystytään paremmin vastaamaan kysyntään, mikä voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen ja asiakkaan väliseen suhteeseen sekä ehkäistä vähemmän hyödyllisten asiakassuhteiden syntyä. Segmentointi on tärkeää myös budjetin kannalta, jotta markkinointiin varatut rahalliset resurssit eivät menisi hukkaan. (Hellman & Värilä 2009, 112-113.) Segmen-

tointi alkaa siitä, että pyritään tunnistamaan erilaisia ostajaryhmiä. Segmentti on joukko asiakkaita, joilla on kaikilla ainakin yksi sama ostamiseen liittyvä piirre. Ostajaryhmät muokkautuvat osto- ja käyttötottumusten mukaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi perheet, jotka ostavat kotiin raaka-aineita ja valmistavat ruokaa joka päivä itse. Toisia ostajaryhmiä ovat perheet, jotka syövät ravintolassa tai perheet, jotka ostavat valmisruokaa. Potentiaalisista ostajajoukkioista yrityksen täytyy valita ne, jotka voisivat olla sille hyödyllisimmät. Ei ole mahdollista markkinoida kaikkea kaikille. Tämänkaltaisen markkinointi olisi liian kallista ja hukkuisi kaikkeen muuhun mainontaan. Yrityksen resurssien ja kilpailukyvyn mukaan valitaan ehkä jopa vain yksi ryhmä, johon panostetaan. (Bergström & Leppänen 2009, 150-51.)

Kuviossa 8 kuvataan segmentoinnin tarkoitusta. Kokonaismarkkinatilanteesta ryhdytään rajaamaan asiakkaita. Näistä asiakasryhmistä yritys valitsee omalle toiminnalleen potentiaalisimmat ryhmät, joille markkinointia ryhdytään suunnittelemaan. Kuviossa 8 suurimmassa ympyrässä on kokonaismarkkinat, jota rajaamalla löydetään yrityksen kannalta potentiaaliset asiakkaat ja potentiaalisista asiakkaista yritys valitsee kohdemarkkinansa. Kohdemarkkinoista voi muodostua yksi tai useampi tavoiteltava segmentti eli asiakasryhmä. Tavoiteltavien segmenttien määrä riippuu yrityksen resursseista kuinka monelle eri segmentille se ryhtyy markkinoimaan eri keinoilla. (Bergström & Leppänen 2009, 150.) Segmentointi ei ole yritykselle helppoa, sillä ihmisten elämäntilanne, tarpeet sekä ostokäyttäytyminen vaihtuvat jatkuvasti (Viitala & Jylhä 2008, 107).



Kuvio 5: Segmentointi (Bergström & Leppänen 2009, 150)

Segmentoinnissa kyse on valinnan tekemisestä. Yritykset tekevät ensimmäisen valintansa joko ryhtyvät luomaan liikeideansa. Jos yritys jättää kohderyhmänsä valitsematta, on todenn

näköistä, että ostajia on harvassa. Valinnan tekemisessä on riskinsä. Ulkopuolelle jätetään joukko potentiaalisia asiakasehdokkaita, kun keskitytään yhteen tiettyyn segmenttiin. Vain harvoin yritykset voivat jättää segmentoimatta ja menestyä silti. Yrityksen potentiaalinen menestys piilee tarkasti valikoidussa segmentissä. Usein yritysten kohtaamat ongelmat voivat johtua levällään olevasta segmentoinnista. Tällöin yritys ei kykene vastaamaan kysyntään tuotekehityksessä ja silloin markkinoinnin muilla keinoilla ei pärjätä tarpeeksi hyvin. Segmentointi ei ole ainoastaan kohderyhmän määrittämistä, vaan myös projekti, jossa tutkitaan muun muassa markkinoita ja ostokäyttäytymistä. (Bergström & Leppänen 2009, 151-153.)

Segmentointiin vaikuttaa myös yrityksen sijainti. Kun yritys sijaitsee syrjässä, voi yritykselle tulla markkinoinnista lisää kuluja. Pienemmillä yrityksillä voi olla käytössään vähemmän resursseja ja tällöin isommat etäisyydet voivat verottaa liikaa budjettia. Segmentointia suunniteltaessa yrityksen kannattaa ottaa huomioon myös omat resurssinsa ja kykynsä tarjota tuotteita ja palveluita ja miettiä minkä kokoisia yrityksiä pyrkii saamaan asiakkaikseen. Esimerkiksi pienen yrityksen ei kannata välttämässä hankkia asiakkaikseen todella suurta asiakasyritystä, jolla on suuri ostovolyymi, jolloin yritys ei kykene välttämättä vastaamaan kysyntään. Yrityksen kannattaa mieluummin pyrkiä hankkimaan asiakkaita, joille omat palvelut sopisivat parhaiten. (Dubois, Jolibert & Mühlbacher 2007, 76.) Pienet yritykset eivät yleensä kykene kilpailemaan hinnalla ja tällöin on turhaa markkinoida segmentille, joka etsii halvinta palvelun tai tuotteen hintaa (Rope 2003, 161-162).

Segmentoinnin voisi katsoa onnistuneen, mikäli siihen käytetyt kulut näkyvät lopulta tuottoina. Lisäksi yritys on saanut hankittua vakioasiakaskunnan, joka käyttää sen palveluita säännöllisesti. Yritys on saanut asiakkaansa ryhmiteltyä ja kykenee markkinoimaan tehostetusti oikeille asiakasryhmille tuhlaamatta markkinointivaroja. (Dubois ym. 2007, 81.)

3 Kehittämistyö

Työ lähti liikkeelle yrityksen henkilöstön kanssa käydyissä työpajoissa, joissa yritystä varten mietittiin keinoja, joiden avulla sen toimintaa kyettäisiin kehittämään. Henkilökunnan kanssa mietittiin, miten asiakkaita saataisiin sitoutumaan ja miten heille saataisiin myytyä enemmän palveluita tai miten heidän kanssaan olisi parasta toimia. Saamalla asiakkaat sitoutumaan yritykseen tunnetasolla, kyetään luomaan asiakkaalle lisäarvoa. Asiakasuskollisuuden teorian perusteella tilaajayrityksellä on todennäköisesti korkean tai kestävänsä uskollisuuden omaavia asiakkaita. Tämä siksi, että tilaajayrityksen asiakasvaihtuvuus on todella vähäistä. Siihen ei kuitenkaan voi tyytyä, vaan asiakkaille tulee luoda lisä-arvoa, joka sitouttaa heidät vielä tiukemmin yritykseen.

Aiemmin ajateltiin, että täytyy selvittää mitä asiakkaat haluavat ja tarjota sitä heille. Nykyään pyritään selvittämään missä yritys on hyvä ja etsimään asiakkaat, jotka haluavat yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Asiakkaille pyritään tarjoamaan enemmän. Tämänhetkinen käsitys pohjautuu asiakkaan tunteisiin. Mikäli asiakas tunnistaa yrityksen jakavan omia arvojaan, syntyy välille luottamus ja positiivinen linkki. (Viitala & Jylhä 2008, 98-99.)

Jotta yritys ja asiakas voivat tulla tietoisiksi toisistaan, täytyy tilaajayrityksen lisätä näkyvyytään. Kirjanpitoyrityksen voi olla helppoa saada asiakkaidensa kanssa sitoutuneita asiakassuhteita. Tämä johtuu siitä, että asiakkaalle on helppoa toimia aina saman palveluntarjoajan kanssa ja oppia yhdessä käytänteet, jotka sopivat heidän kirjanpitosensa hoitoon. Tilaajayrityksestä voi tällä hetkellä saada vanhanaikaisen käsityksen nettisivujen puuttumisen vuoksi. Tässä opinnäytetyössä yritykselle suunniteltiin kehitysideoita ja sitten menttiin yritykseen esittelemään niitä paikan päälle. Tarkoituksena oli tehdyn pohjatyön perusteella tehdä kehitysuunnitelmia, joita työn edetessä muokattiin toimitusjohtajan kanssa. Ideat esiteltiin koko tilaajayrityksen henkilökunnalle. Haluttiin saada aikaan keskustelua ja parannusehdotuksia yrityksen toimintaan ja suunnitelmiin. Henkilökunta esitti omia kommenttejaan ja kehitysehdotuksiin tehtiin pieniä muutoksia. Lisättiin esimerkiksi vielä yksi lisäpalvelu.

3.1 Lähtökohta

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty yrityksellä jo olemassa oleviin asiakkaisiin, sillä yrityksellä ei ole varsinaista tarvetta hankkia uusia asiakkaita. Tilaajayrityksellä on noin 100 aktiivista yritysasiakasta. Ne ovat eri yritysmuotojen edustajia. Tilaajayrityksessä ei oltu segmentoitu asiakkaita lainkaan. Heillä kaikkia asiakkaita on tähän asti palveltu samalla tavalla. Segmentointia ei ole tehty myöskään siitä syystä, että yrityksellä ei ole ollut varsinaista tarvetta markkinoida itseään, sillä uusia asiakkaita on aina saatu. Asiakasyrityksen asiakkaiden vaihtuvuus on erittäin pientä. Segmentointi vaikuttaa kuitenkin myös myyntiin. Tässä tilanteessa olisi hyödyllistä segmentoida jo olemassa olevat asiakkaat ja pyrkiä sen avulla lisäämään myyntiä. Lähdettiin miettimään sitä, miten yrityksen asiakkaita olisi järkevintä segmentoida.

Segmentoinnin avulla pyritään tarjoamaan asiakkaille mahdollisimman hyvää palvelua ja saamaan asiakkaat sitoutumaan yritykseen. Tänä päivänäkin useissa organisaatioissa käytetään kaikkien asiakkaiden kohdalla samaa prosessia. Tällä keinolla palvellaan kuitenkin vain niin kutsuttuja "keskivertoasiakkaita". On kuitenkin todennäköistä, että tällaisia asiakkaita on hyvin vähäinen määrä. Toimimalla kaikkien asiakkaiden kanssa samalla tavalla tuhlataan yrityksen resursseja. Isoa osaa asiakkaita palvellaan niin sanotusti liikaa ja osaa liian vähän. Yrityksen on hyvä selvittää itselleen kunkin asiakkaan arvo, jotta kyetään kohdentamaan oikeantasoiset prosessit asiakasryhmälle. Yritys kykenee hyödyntämään asiakasstrategioita suurimman hyödyn saamiseksi asiakkuuksista. (Storbacka & Lehtinen 2002, 121.)

Tällä hetkellä kyseisessä tilioimistossa tarjotaan seuraavia palveluita:

- Kirjanpito
- Laskutus/ Sähköinen laskutus
- Tilinpäätöspalvelut
- Palkanlaskenta
- Osto- ja myyntireskontra
- Verotus
- Yrityksen perustaminen

Yleisimmät asiakkaiden käyttämät palvelut ovat kirjanpito ja verotus. Mikäli asiakasyrityksellä on henkilökuntaa, se käyttää usein myös palkanlaskentapalvelua. Palveluita kuitenkin on paljon enemmän tarjolla. Miten asiakkaat saataisiin ostamaan enemmän palveluita? Jos asiakkailta olisi käytössään enemmän palveluita, he olisivat myös sitoutuneempia yritykseen. Yritys hyötyisi myös palveluiden myynnin lisääntymisestä.

3.2 Työpajat

Yhteistyössä tilaajayrityksen kanssa pidettiin työpajoja, jotka toimivat opinnäytetyön suunnittelun pohjana. Kuviossa 9 on kuvattu opinnäytetyön eteneminen alusta loppuun saakka. Luvussa kerrotaan tarkemmin, mitä työpajoissa on suunniteltu ja miten siitä edetty.



Kuvio 6: Opinnäytetyön eteneminen

Ensimmäinen keskustelu käytiin yrityksen toimitusjohtajan kanssa opinnäytetyöstä. Mietittiin, olisiko yrityksellä tarvetta jonkin tietyn aihealueen työlle. Sovittiin alustavasti, että varmasti jokin aihe löytyy, josta ruveta työtä tekemään. (1. Työpaja 25.5.2013.)

Tapaamisessa yrityksen toimitusjohtajan kanssa mietittiin, minkälaisia tarpeita yrityksellä olisi työn suhteen. Toimitusjohtajan mielestä heillä olisi tarve prosessien mallintamiseen ja työtapojen yhtenäistämiseen. Teimme ranskalaisilla viivoilla listaa, mitä työ tulisi sisältämään. Työ ei kuitenkaan kesän aikana juurikaan edennyt. (2. Työpaja 7.6.2013.)

Työn aihe muuttui tapaamisessa opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Ajatuksena oli nyt enemmänkin tehdä työ asiakkuuksien johtamisesta. Sovittiin tapaaminen toimitusjohtajan kanssa ja ehdotettiin aiheen muutosta, jonka hän hyväksyi. Työn tarkoitus oli nyt luoda yrityksen toimitusjohtajalle työkaluja, joiden avulla yritys kykenee sitouttamaan asiakkaitaan paremmin ja saamaan näkyvyyttä. (3. Työpaja 30.8.2013.)

Tapaamisessa toimitusjohtajan kanssa selvisi, että yritys ei ole tehnyt lainkaan asiakkaiden segmentointia. Lähdettiin yhdessä miettimään, miten asiakkaat voitaisiin parhaiten ryhmitellä. Ehdotettiin segmentointia palveluiden käytön mukaan. Ideana olisi, että mitä enemmän asiakkaalla olisi palveluita käytössään, sitä parempaan asiakasryhmään hän kuuluisi. Asiakkuuden tasoja olisi kolme ja edut paranisivat asiakkuuden lisääntyessä. Tarkoituksena oli luoda asiakkaalle lisäarvoa ja sitouttaa heitä paremmin yritykseen. Mietittiin lisäpalveluita, joilla houkuteltaisiin asiakkaita. (4. Työpaja 17.9.2013.)

Alueella olevien kilpailijoiden kotisivuja tutkittiin ja keskusteltiin toimitusjohtajan kanssa siitä, että heidän yrityksellään ei ollut lainkaan kotisivuja. Kotisivujen tarve oli tiedostettu yrityksessä, mutta toimitusjohtajalla ei riittänyt aikaa niiden suunnitteluun. Sovittiin, että seuraavaan tapaamiseen mennessä hahmoteltaisiin nettisivuja Powerpoint-ohjelman avulla. Suunnitelmassa mietittiin sivuille sisältöä ja ulkonäköä, jota yhdessä muokattiin. Suunnitelman yrityksen kotisivuista voi nähdä liitteestä 2. Kotisivut tilattiin IT-alan yrittäjältä. Toimitusjohtajalle ehdotettiin myös, että uusia asiakkaita varten tehtäisiin starttiohjeet kutakin yritysmuotoa varten. Sovittiin, että pohjat ohjeille olisi tehty seuraavaa tapaamista varten. Nämä ohjeet löytyvät liitteestä 3. (5. Työpaja 7.10.2013.)

Toimitusjohtajalle lähetettiin eri asiakasyritysmuotoja varten tehdyt ohjeet täydennettäväksi. Ohjeet sisältävät muun muassa tietoa siitä, mitä materiaalia asiakkaiden täytyy kirjanpitoon varten toimittaa. Sen lisäksi ohjeissa oli hyödyllisiä linkkejä esimerkiksi verohallinnon ja kaupparekisterin sivuille lisätietojen löytämiseksi. (Sähköpostikeskustelu 23.10.2013.)

Tapaamisessa koko työyhteisön kanssa pyydettiin mielipiteitä yrityksestä SWOT-analyysiä varten. Keskusteltiin SWOT-analyysissä ilmi tulleista asioista ja pohdittiin ratkaisuja esille tulleisiin seikkoihin. Opinnäytetyöhön tehtiin kuvio yrityksen SWOT-analyysistä. Käytiin läpi, mitä oli suunniteltu kotisivuja varten. Suunnitelmaan tehtiin joitain muutoksia ja sovittiin, että toimitusjohtaja lähettää vielä ideoitaan myöhemmin sähköpostitse. (6. Työpaja 24.10.2013.)

Tapaamisessa koko työyhteisön kanssa selvitettiin tekijänoikeuksia kuviin, joita haluttiin käyttää kotisivuilla. Soittamalla kuvan tekijänoikeudet omistavalle taholle, saatiin lupa käyttää erästä kuvaa, josta pyydettiin kirjallinen vahvistus sähköpostitse. Erästä toisesta kuvasta, jota olisi haluttu käyttää kotisivuilla, ei saatu selville kuka tekijänoikeudet omistaa. Loput kuvat valittiin kuvia myyviltä nettisivuilta. Tilaajayrityksen työntekijöille näytettiin, miltä kotisivusuunnitelma näytti muutosten jälkeen ja pyydettiin heidän mielipiteitään. Esille nousi, että tekstit näkyivät hieman himmeästi, joten kirkkautta parannettiin. Ehdotettiin kotisivujen etusivuille valokuvaa työntekijöistä ja sovittiin, että selvitetään, mitä kuvaus maksaa ja missä sen voisi toteuttaa. (7. Työpaja 15.11.2013)

Tapaamisessa yrityksen toimitusjohtajan ja kotisivujen tekijän kanssa esiteltiin Powerpointesityksenä tehty idea IT-asiantuntijalle. Sovittiin, että kotisivuja aletaan tehdä. (8. Työpaja 26.11.2013.)

Viimeisen työpajan jälkeen oltiin yhteydessä toimitusjohtajaan sähköpostitse ja puhelimitse. Selvitettiin missä henkilöstön kuvauksen voisi toteuttaa, mitä se tulisi yritykselle maksamaan sekä koska oli seuraavat vapaat ajat kuvauksen ajankohdaksi. Toimitettiin tiedot yritykselle. Yritys varasi ajan kuvaajalle, joka otti kuvia henkilöstöstä kotisivuja varten. Etsittiin myös kotisivuille sopivat muut kuvat ja niiden hinnat. Toimitusjohtajaan oltiin yhteydessä puhelimitse ja sähköpostilla.

3.3 Tilaajayritykselle kehitetty etuohjelma

Yritykset ovat kehittäneet käyttöönsä erilaisia asiakasluokituksia. Yrityksen asiakaskanta voi koostua vakio-, kanta- ja avainasiakkaista. Vakioasiakkaat käyttävät yrityksen palveluita jatkuvasti. Kanta-asiakkailla taas on yritykseen vahvempi side, joka on muodostunut hyvien kokemusten pohjalta. Kanta-asiakkailla on usein käytössään kortti, jonka avulla he saavat joitain etuja. Näillä kahdella asiakasryhmällä on potentiaalia kehittyä avainasiakkaiksi. Yrityksen tulisi ottaa huomioon, mihin ryhmään mikäkin asiakas kuuluu. Uusia asiakkaita ei voida kohdella samalla tavalla kuin jo vakiintuneita asiakkaita. Uusien asiakkaiden on helppo vaihtaa palveluntarjoajaa, sillä he eivät ole vielä sitoutuneita yritykseen. (Viitala & Jylhä 2008, 95-96.)

Tilaajayritykselle kehitettiin oma etuohjelma. Tässä työssä avainasiakkaista käytetään nimitystä etuasiakas. Asiakkaita halutaan kannustaa käyttämään enemmän tarjolla olevia tilitoimiston palveluita. Tähän pyrimme pääsemään kehittämällä yritykselle asiakkuuden tasot. Tällä tarkoitetaan tässä työssä asiakasryhmiä:

- Perusasiakas
- Kanta-asiakas
- Etuasiakas

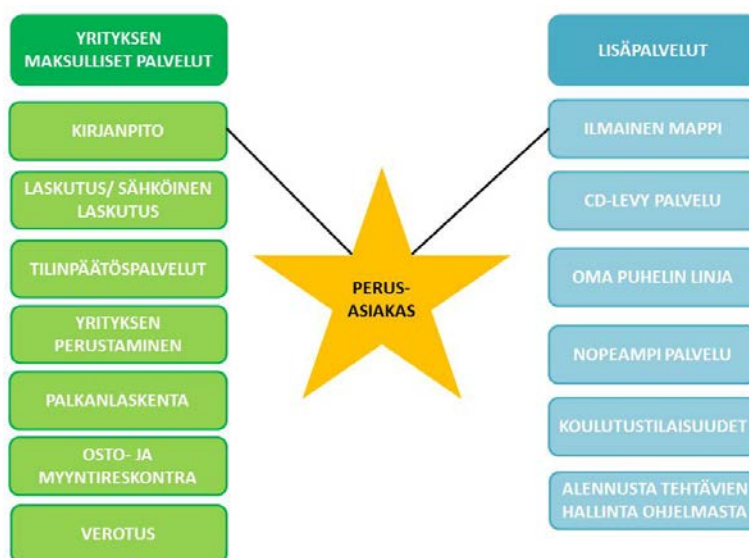
Yritykselle arvokkaimpia asiakkaita ovat etu-asiakkaat, heitä on yleensä vähiten. Tästä syystä etuasiakkaat on asetettu pyramidissa korkeimmalle. Etuasiakkaat ovat yritykselle yleensä rahoitustarpeeltaan tärkeitä. Kanta-asiakkaita on yleensä vähän enemmän kuin etu-asiakkaita, mutta heillä ei ole yhtä paljon palveluitaan käytössä. Perusasiakkaita yrityksillä on yleensä eniten. Kaikki asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä ja heitä on kohdeltava hyvin. Yritykselle ei kuitenkaan ole yhtä tärkeää menettääkö se yhden etu-asiakkaan vai perusasiakkaan. Etuasiakkaan menetyksellä voi olla yrityksen taloudelle merkittäviä vaikutuksia. Perusasiakkaan menetyksellä on enemmänkin vain harmillista. Tästä syystä on tärkeää luoda lisä-arvoa asiakkaille ja sitouttaa erityisesti etu-asiakkaita. Kuviossa 10 on kuvattu eri asiakkuuden tasoja niiden arvon mukaisesti järjestyksessä.



Kuvio 7: Asiakkuuksien tasot

3.3.1 Perusasiakas

Perusasiakkailla on käytössään vain yksi maksullinen palvelu. Tämän tason asiakkaana asiakasyritykselle ei kerry vielä juurikaan ilmaisia lisäpalveluita. Perusasiakkaat voivat saada kirjanpitoluokituksensa ilmaiseksi, joista ei veloiteta mitään. Perustason asiakkaat ovat usein pieniä yrityksiä, jotka eivät tarvitse suurta määrää palveluita tai haluavat säästää rahaa ja yrittävät tehdä työn itse. Perusasiakkaita voi olla määrällisesti paljon, mutta ne eivät välttämättä ole kovin kannattavia, sillä heiltä tulevan liikevaihdon määrä on pieni. Kuviossa 11 on kuvattuna esimerkki perusasiakkaan palveluista.



Kuvio 8: Perusasiakkaan palvelut

3.3.2 Kanta-asiakas

Kanta-asiakkaat ovat usein hieman suurempia yrityksiä. Kanta-asiakkaalla on käytössään 2-3 maksullista palvelua. Lisäpalveluina sille voidaan antaa ilmaiset mapit, kirjanpito cd-levy muodossa ja halutessaan se voi saada 25 % alennusta tietojenhallintaohjelmasta. Kuviossa 12 on esimerkki kanta-asiakkaan palveluista. Siinä kanta-asiakkaalla on maksullisista palveluista käytössään kirjanpito, tilinpäätöspalvelut sekä verotus. Kun asiakasyrityksellä on kolme maksullista palvelua, sille voidaan myöntää kolme lisäpalvelua.

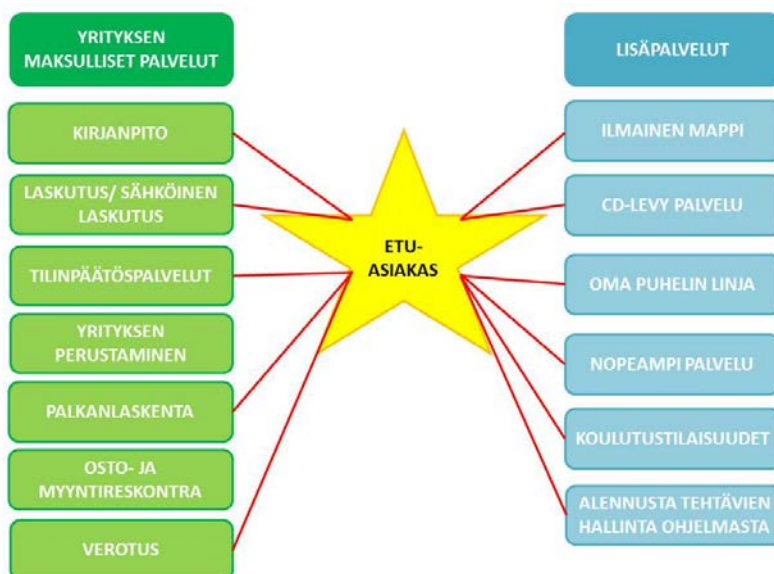


Kuvio 9: Kanta-asiakkaan palvelut

Kanta-asiakkaat ovat yritykselle hyödyllisempiä kuin perusasiakkaat. Kanta-asiakkaat voidaan nähdä potentiaalisina tulevina etuasiakkaina. Palveluiden myyntiä niille voi olla mahdollista kasvattaa.

3.3.3 Etuasiakas

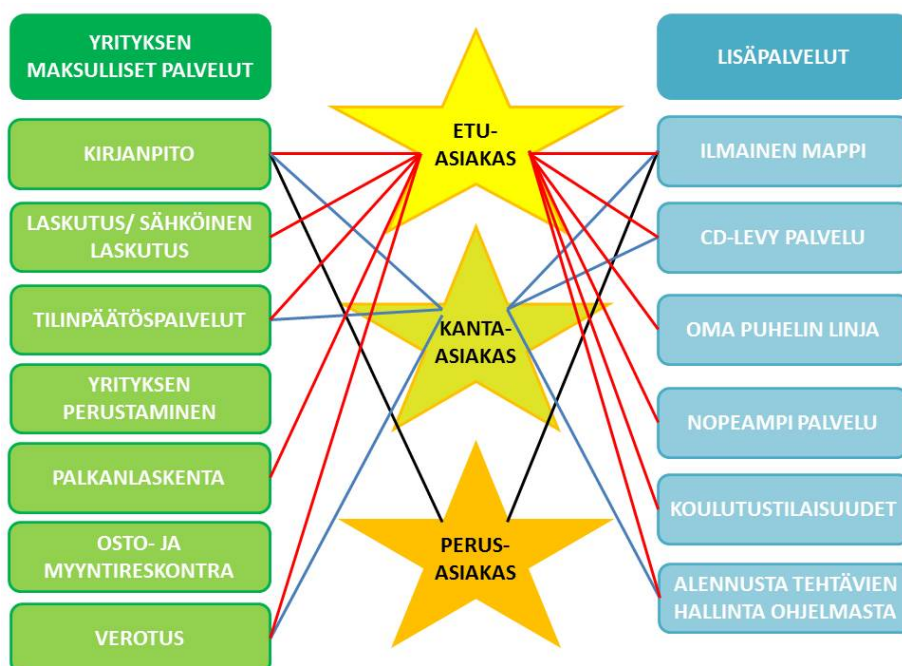
Etiasiakkaat ovat yleensä suurempia yrityksiä. Etuasiakas käyttää neljää tai useampaa maksullista palvelua. Etuasiakkaiden lisäpalveluita ovat ilmainen mappi, cd-muotoinen kirjanpito, oma puhelinlinja yritykseen, ilmainen tietojenhallintaohjelma, kiireellisissä tapauksissa nopeampi palvelu sekä ilmaiset koulutustilaisuudet. Kuviossa 13 nähdään esimerkki etuasiakkaan palveluista.



Kuvio 10: Etuasiakkaan palvelut

3.3.4 Palveluiden määrään perustuva etuohjelma

Kuviossa 14 on yhdessä kuvassa etuasiakkaan, kanta-asiakkaan ja perusasiakkaan palvelut. Etuasiakkaan palvelut on kuvattu punaisella viivalla, kanta-asiakkaan palvelut on kuvattu sinisellä viivalla ja perusasiakkaan palveluita on kuvattu mustalla viivalla. Palveluiden määrään perustuvalla etuohjelmalla saadaan pidettyä kirjaa, siitä mitä palveluja kullakin asiakasyrityksellä on käytössään. Tällöin nähdään myös, mitä palveluita kenellekin voidaan vielä tarjota.



Kuvio 11: Esimerkkikaavio etuohjelman hyödyistä

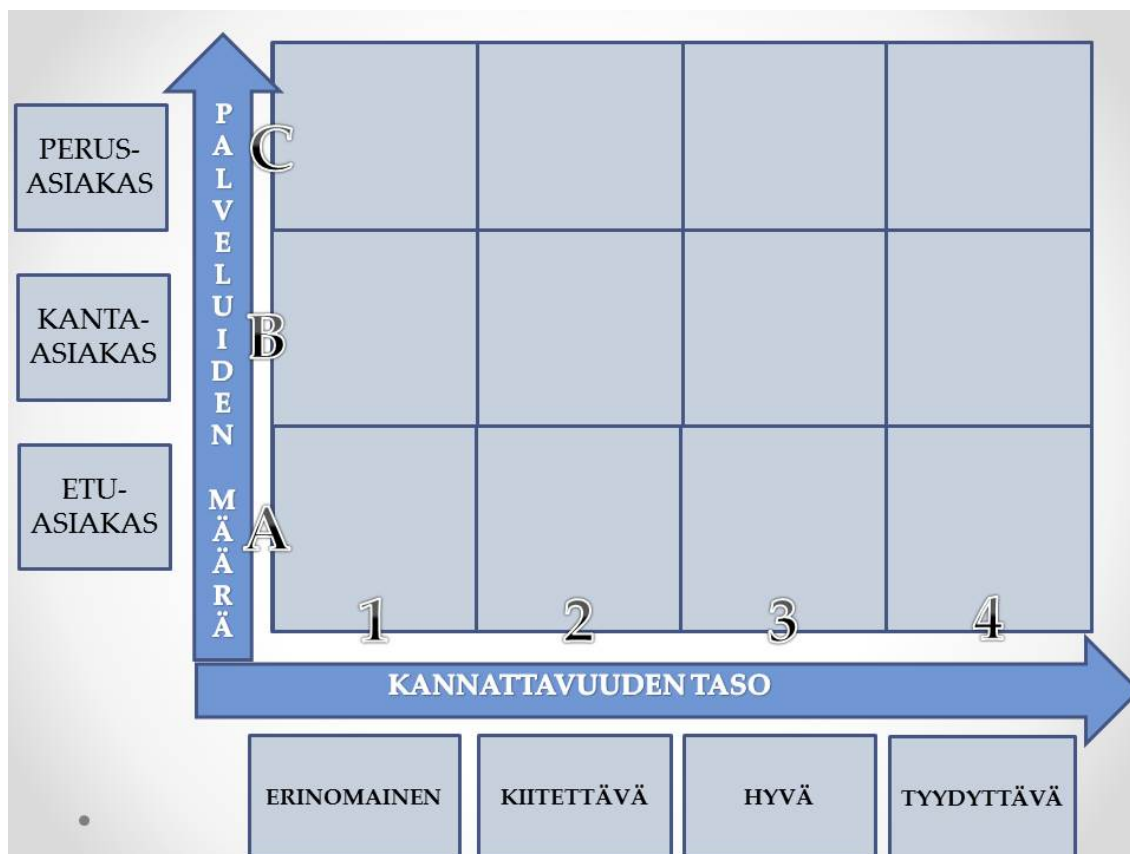
Liitteessä on esitetty Excel-työkalu, jonka tarkoitus on helpottaa tilitoimiston työtä asiakkuuksien hallintaa varten. Ideana työkalussa oli se, että A-kohtaan laitetaan aakkosjärjestyksessä palveluiden määrään perusteella etuasiakkaaksi yltävät yritykset. Keltainen värikoodi laitetaan kaikkiin niihin soluihin, mitkä palvelut asiakasyrityksellä on käytössään. Tällöin nähdään, montako palvelua kyseisellä asiakasyrityksellä on käytössään. Sitten voidaan lisätä värikoodit myös lisäpalveluiden kohtaan, jotka asiakasyritys maksullisista palveluistaan hyötyy. Samalla kaavalla B kohtaan lisätään asiakasyritykset joilla on käytössään 2-3 maksullista palvelua. Sarakkeisiin merkataan jälleen värikoodeilla mitkä maksulliset palvelut on käytössä ja mitä lisäpalveluita käytössä olevien palveluiden avulla hyötyy. C kohtaan täytetään kaikki asiakasyritykset, jotka asiointinsa ovat perusasiakastasolla. Tällä asiakasryhmittelyllä pyritään pitämään kirjaa kaikista asiakkaista ja heidän käytössään olevista asiakkaista. Erityisesti

hyvää huolta halutaan pitää kuitenkin etuasiakkaista. Heidät halutaan sitouttaa, etteivät nämä päättäisi ostaa palveluitaan jostakin toisaalta.

3.3.5 Kannattavuuteen perustuva etuohjelma

Palveluiden määrään perustuva etuohjelma ei yksin kuitenkaan riitä. Tästä syystä kehitettiin myös toinen työkalu tilaajayrityksen käyttöön. Ongelmana on että etuasiakkaaksi voi päästä myös jokin pieni yritys pelkästään ottamalla käyttöönsä paljon maksullisia palveluita. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että yritys olisi liikevaihdon kannalta yhtä kannattava kuin jokin suurempi yritys, jolla on yhtä paljon palveluitaan käytössä. Suuremman yrityksen kirjanpidon tekemiseen menee kauemmin aikaa ja se tuo enemmän liikevaihtoa ja on siten kannattavampi asiakas tilaajayritykselle. Tällöin voidaan miettiä kannattaako tilaajayrityksen antaa maksuttomia lisäpalveluita myös pienyritykselle joka ei liikevaihdollisesti ole niin kannattava asiakkuus.

Kuviossa 15 on kehitetty taulukkotyökalu, jonka avulla nähdään asiakasyrityksen todellinen arvo tilaajayritykselle. Tarkoituksena ei ole näyttää taulukkoa asiakkaille vaan se on ainoastaan työkalu tilaajayritykselle. Eri asiakasyritykset täytetään tuotteiden määrän sekä taloudellisen kannattavuuden mukaan taulukkoon. Kaikista kannattavimmat yritykset löytyvät ruudusta A1, tällöin niillä on käytössään suuri määrä palveluita ja ne ovat tilaajayritykselle myös liikevaihdollisesti todella kannattavia. Ruudussa A1 olevista asiakasyrityksistä tulee pitää erityisen hyvää huolta. Esimerkiksi ruudussa B1 oleva asiakasyritys olisi jo taloudellisesti kannattava, mutta sille voisi olla mahdollista myydä vielä lisää palveluita, jolloin se pääsisi kaikista kannattavimmalle tasolle ruudukossa. Kuviossa ruudussa C4 olevat asiakasyritykset eivät ole yhtä tärkeitä. Tällaisen yrityksen menettäminen ei olisi yhtä merkityksellistä tilaajayritykselle.



Kuvio 12: Asiakasyrityksen kannattavuus

3.3.6 Etuohjelman käyttö

Palveluiden määrään ja kannattavuuteen perustuvat etuohjelmat ovat molemmat hyviä työkaluja asiakasyrityksen käyttöön. Pienet yritykset, jotka eivät taloudellisesti ole tilaajayritykselle erityisen kannattavia saattaisivat päästä etuasiakkaaksi, mikäli käytettäisiin vain palveluiden määrään perustuvaa ohjelmaa. Tästä syystä on hyvä laittaa asiakkaat myös kannattavuustaulukkoon. Tällöin nähdään asiakkuuden todellinen kannattavuus ja voidaan miettiä, kannattaako pientä liikevaihtoa tuoville asiakkaille antaa etuasiakkuuden lisäpalveluetuja. Etuohjelmaa on silti tarkoitus käyttää myynnin apuna. Asiakkaan ei tarvitse tietää, mille portaalle hän asettuu etuohjelmassa. Myyntiä voidaan toteuttaa kertomalla esimerkiksi kantaasiakkaalle: "Teidän yrityksellänne on käytössä nämä palvelut. Mikäli olisitte kiinnostunut ottamaan käyttöönnne vielä tämän palvelun, voisimme tarjota teille nämä maksuttomat lisäpalvelut."

3.4 Palvelut ja lisäpalvelut

Palveluita voidaan kehittää kouluttamalla asiakkaita. Asiakkaiden kouluttaminen auttaa heitä saamaan enemmän irti saamastaan palvelusta ja kokemuksesta. Kouluttaminen täytyy kuitenkin tehdä hienovaraisesti. (Frei & Morriss 2012, 131.) Palvelumuotoiluksi kutsutaan osaa-

misalaa, jossa on kyse vanhojen ja uusien palveluiden innovoinnista ja kehityksestä. Sen avulla pyritään luomaan käytännössä toimivia palveluita. Palveluiden on tarkoitus sekä täyttää asiakkaiden tarpeet ja toiveet että olla palveluntarjoajalle tuottavaa liiketoimintaa. (Tuulaniemi 2011, 24-25.)

Keskeinen osa palvelua on ihminen. Jokaisessa palvelutapahtumassa asiakas arvioi yksittäisen tapahtuman ja muodostaa siitä tunteen. Varsinaista palvelutapahtumaa ei pysty ennalta suunnittelemaan, sillä jokainen asiakas kokee asiat eri tavalla. Tavoitteeksi voi kuitenkin asettaa mahdollisimman positiivisen asiakaskokemuksen. (Tuulaniemi 2011, 26-27.) Frein ja Morrissin (2012, 3-4) mukaan yritys ei kykene olemaan hyvä kaikessa. Sen kannattaa miettiä, mitkä palvelut ovat sen asiakkaille kaikkein tärkeimpiä ja panostaa niihin. Kaikessa ei kykene olemaan loistava vaan syntyy keskinkertaisuutta. Loistavuuden saavuttamiseksi tietyllä osa-alueella, täytyy uhrata joitain toisia alueita, jotka eivät ole yhtä tärkeitä.

Aikaisemmin opinnäytetyössä on lueteltu, mitä palveluita tilaajayrityksellä on tarjota. Ne ovat kirjanpitoyrityksen peruspalvelut, joten niitä ei ryhdytty muokkaamaan. Palvelun laatuun sen sijaan voidaan panostaa. Luomalla erinomaisia asiakaskokemuksia asiakkaat haluavat asioida yrityksen kanssa. Teorian mukaan asiakkaat saavat palvelusta enemmän irti, kun heitä koulutetaan, joten koulutustilaisuudet otettiin myös lisäpalveluihin.

Tässä luvussa avataan hieman tilaajayrityksen tarjoamia lisäpalveluita. Ilmaisen mapin saavat kaikki tilaajayrityksen asiakkaat. Se on nostettu esille lisäpalveluksi, jotta asiakkaat huomaisivat saavansa etua, josta heitä ei laskuteta. CD-levypalvelulla tarkoitetaan, että tarvittaessa oman kirjanpidon voi saada sähköisessä muodossa CD-levyllä. Lisäksi tilaajayritys avaa uuden puhelinliittymän, jonka puhelinnumero annetaan vain etuasiakkaille. Tällöin heidän on helppompaa asioida, eikä heidän tarvitse jonottaa puhelimesta. Nopeammalla palvelulla tarkoitetaan sitä, että mikäli etuasiakas ottaa yritykseen yhteyttä jonkin kiireellisen asian takia, hän saa palvelua ennen muita asiakkaita. Tilajayritys on jo pitänytkin muutamia koulutustilaisuuksia. Näillä luodaan asiakkaille hyvää mieltä tarjoamalla esimerkiksi pullakahvit ja kertomalla tietoa ajankohtaisista muutoksista. Tehtävienhallintaohjelma hyödyttää kumpaakin osapuolta. Se on sähköinen järjestelmä, johon tallennetaan kaikki tarpeellinen tieto asiakasyrityksistä.

3.5 Kotisivut ja ohjeet

Kotisivut ovat yritykselle tärkeitä. Kotisivut kertovat paljon ilmeellään yrityksen ilmapiiristä ja luonteesta. Yrityksen imagoa saadaan muokattua kotisivujen avulla. Nykyään suurimmalla osalla yrityksistä on olemassa kotisivut, joten nyt oli tärkeää suunnitella sellaiset myös tilaajayritykselle. Kotisivujen valmistuttua sekä potentiaaliset että jo asiakkaana olevat saavat

tietoa yrityksestä. Kotisivujen ulkonäköön vaikuttaa niiden käyttötarkoitus. Kotisivut rakentuvat käytännössä päällekkäin piirrettävistä tasoista, joilla voi olla erilaisia kuvia ja tekstejä. (Linjama 2004, 7-9.)

Tilaaajayrityksessä oli jo aikaisemmin mietitty kotisivujen tekoa ja sillä oli jo kerättynä materiaalia sivuja varten. Ajan puutteen vuoksi kotisivuja ei kuitenkaan ollut toteutettu. Opinnäytetyöprosessin aikana suunniteltiin yhteistyössä yritykselle kotisivuja. Tarkoituksena oli kehittää ideana, millaiset kotisivut haluttiin ulkonäöllisesti sekä sisällöllisesti. Itse kotisivujen tekemisen toteutuksen tekee ammattilainen tehdyn suunnitelman pohjalta.

Kotisivujen suunnittelu aloitettiin tutkimalla ensin, millaisia kotisivuja kilpailijoilla oli. Ajatuksena oli, että halutaan erilaiset ja raikkaat kotisivut. Suurimmalla osalla kilpailijoiden nettisivuista oli klemmareiden ja mappien kuvia, joten haluttiin välttää samaan massaan sulautumista. Värimaailmassa vallitsi vihreän, punaisen ja harmaan sävyt. Värisävyt vaikuttivat konservatiivisilta ja ankeilta. Alueelta löytyi yksi kilpailija, joka käyttää kotisivuillaan luontoaiheisia kuvia.

Kilpailijoilla löytyi heti kotisivujen etusivulta paljon tietoa. Suunnitelmassa päädyttiin siihen, että etusivun täytyy olla helppolukuinen ja selkeä. Enemmän tietoa löytyy eri välilehdiltä. Etusivu voi vaikuttaa kovin sekavalta, jos ruudulle aukeaa liikaa tietoa. Päätettiin valita keltainen väri, sillä sitä ei ollut muilla alueen tilitoimistoilla käytössä. Kotisivuille pyrittiin luomaan kutsuva tunnelma. Keltainen ja valkoinen toivat suunnitelmaan iloista tunnelmaa. Päätettiin valita keltainen kukka, joka piristi sivujen ilmettä. Kotisivujen suunnittelu eteni niin, että tehtiin Powerpoint ohjelmaa apuna käyttäen karkea suunnitelma.

Liitteestä 2 löytyy suunnitelma kotisivuista. Liitteen 2 kuvassa 1 on yrityksen kotisivujen etusivu. Yrityksen henkilökunta kävi valokuvaajalla kuvattavana kotisivuja varten. Valokuva sijoitettiin kotisivujen etusivulle. Valokuva herättää potentiaalisissa asiakkaissa luottamuksen tunnetta. Asiakkaat pääsevät näkemään, millaisia ihmisiä yrityksessä työskentelee. Etusivun kautta pääsee klikkaamalla sivuille, joilla on kerrottu hieman tietoa tilaaajayrityksestä sekä sen tarjoamista palveluista. Kotisivut rakennettiin tietokantapohjaan. Kirjanpitoyrityksen omat asiakkaat pääsevät kirjautumaan omilla tunnuksilla etusivulta erilaisiin kirjanpitoa helpottaviin ohjelmiin, tehtävienhallintaohjelmaan sekä tilaaajayrityksen sisäisille sivuille.

Sisäisillä sivuilla yritys tiedottaa vain omia asiakkaitaan muuttuvista verotukseen liittyvistä asioista, muistettavista päivämääristä sekä muusta tarpeellisesta. Liitteen 2 kuvassa 2 on etusivulta klikattu kohtaa palvelut. Palvelut sivuille aukeaa kukan muotoinen kuvio, jonka terälehdistä on kerrottu kaikki yrityksen tarjoamat palvelut. Klikkaamalla terälehdistä tiettyä palvelua pääsee tarkempiin tietoihin liitteen 2 kuvat 3-8. Kuvassa 9 on näkymä, joka aukeaa, kun etusivulta painetaan kohtaa tietoa meistä. Kuvassa 10 on klikattu etusivulta yhteystiedot

kohtaa, josta löytyy kaikki tiedot yrityksen yhteystiedoista. Mikäli asiakas haluaa jättää yhteydenottopyynnön, klikkaa hän yhteydenotto painiketta, jolloin aukeaa kuvassa 11 näkyvä näkymä. Siellä voi jättää yhteystietonsa. Yhteydenottopyynnot menevät toimitusjohtajan sähköpostiin. Kuvassa 12 on näkymä, jonka sisäisille sivuille kirjautuneet asiakkaat näkevät.

Suunnitelmaa ei kuitenkaan julkaisuvaiheessa julkisteta liikesalaisuuden säilyttämiseksi. Ideana oli antaa suuntaa kotisivujen toteuttajalle siitä, miltä etusivu voisi näyttää ja millaisia kuvia sinne tulisi. Suunnittelimme sivut niin, että kaikille oli näkyvissä perustietoa tilaajayrityksestä. Yrityksen omat asiakkaat pääsevät kirjautumaan omilla tunnuksillaan sisäisille kotisivuille. Sieltä asiakkaat saavat tietoa tärkeistä päivämääristä. Sieltä voi myös tulostaa hyödyllisiä lomakkeita kuten esimerkiksi ajopäiväkirjan ynnä muita tärkeitä materiaaleja. Tehtävienhallintaohjelmaan voi kirjautua kotisivujen etusivulta, mikäli on ottanut palvelun käyttöönsä. Tehtävien hallintaohjelmasta löytää kaikki tärkeät omaa yritystään koskevat asiakirjat, sopimukset ynnä muut, jotka sinne on tallennettu. Tällöin kaikki yrityksen toimintaan liittyvät tärkeät materiaalit ovat helposti sekä asiakasyrityksen että tilitoimiston käytettävissä kirjanpito tehtäviä varten.

Lisäksi tilitoimistolle suunniteltiin eri yritysmuodoille tarkoitettut lyhyet perusohjeet. Niiden on tarkoitus auttaa asiakkaita ja helpottaa myös kirjanpitäjien työntekoa. Ideana oli antaa ohjeet uusille asiakkaille, jotta heillä on heti alkuun käsitys siitä, mitä kirjanpidon toteutus vaatii heiltä itseltään. Ohjeissa on aloitettu alusta. Niihin on kerätty linkkejä Kaupparekisterin sivuille, joilla kerrotaan eri yritysmuodoista. Ohjeissa kerrotaan, mitä lomakkeita tulee käyttää ja mistä ne löytyvät. Ohjeissa luetellaan, mitä materiaalia kirjanpitäjälle täytyy toimittaa. Lisäksi siellä on hyödyllisiä linkkejä tärkeille nettisivuille, kuten verottajan sivut. Ohjeet tehtiin muotoon, jossa on paljon linkkejä virallisille sivuille, joista varsinainen tieto löytyy. Ne toteutettiin niin siksi, että ohjeita on silloin helppo päivittää vaihtamalla vain ajan tasalla oleva linkki ohjeeseen. Tällöin aikaa ei kulu turhaan ohjeiden päivitykseen. Ohjeet eri yritysmuodoille löytyvät liitteistä 3, 4 ja 5.

3.6 Asiakaspalvelu ja imago

Yrityksen olisi hyvä panostaa asiakaskokemuksiin. Kuten aiemmin työssä mainittiin, asiakkaat tekevät hankintapäätöksiä tunteiden pohjalta. Asiakkuuksiin ja asiakkuuden pysyvyyteen vaikuttaa asiakaspalvelija. Asiakaspalvelija tarvitsee positiivisen asenteen työhönsä. Toiset ovat saaneet positiivisuuden syntyessään, mutta muutkin voivat hankkia positiivista mieltä kiinnittämällä huomiota asenteeseen. Hyvän asiakaspalvelijan mielessä pyörii positiivisia ajatuksia kuten kuinka voin auttaa? Mitä juuri tämä asiakas tarvitsee? (Marckwort & Marckwort 2011, 13-15.) Paras tapa asiakaspalvelijalle on kohdata asiakas samanarvoisena itsensä kanssa. Tällöin arvostaa asiakasta kuten itseään ja asiointi on luontevaa. (Marckwort & Marckwort 2011, 18.)

Asiakaspalvelussa ja myyntityössä ei ole olemassa mitään suuria salaisuuksia, vaan kyse on asenteesta (Lundberg & Töytäri 2011, 21). Ystävällinen asenne on tärkeää ja että uskaltaa lähestyä asiakasta ja tarjota tuotteita tai palveluita (Logsdon 2012, 20). Asiakaspalvelu on iso osa palveluiden kehittämistä. Imagon rakentaminen ei ole helppoa ja se on pitkäaikainen prosessi. (Rope 2011, 51-55.) Tilaajayrityksen täytyy saada henkilöstönsä kiinnittämään huomiota antamaansa palveluun. Hyvä asiakaskohtaaminen lähtee hymystä.

Yrityksen täytyy kyetä luomaan itsestään mielikuvia, joiden avulla se kykenee erottumaan kilpailijoiden massasta. Markkinoinnin avulla luodaan näitä mielikuvia. Asiakaspalvelun avulla pyritään pitämään kiinni annetuista lupauksista ja täyttämään odotukset. (Reinboth 2008, 32-33.) Imago on yritykselle tärkeä asia. Mielikuva, jonka asiakas yrityksestä saa, vaikuttaa asiakkuuteen. Pienillä muutoksilla voidaan luoda yrityksen ilmettä yhtenäisemmäksi. Kotisivujen teemaväreiksi valittiin keltainen ja valkoinen. Samoja värejä voitaisiin käyttää yrityksen sisustukseen. Keltaiset verhokapat ja valkoiset kevyttä kangasta olevat sivuverhot toisivat pirteän ilmeen raikkaalla vaikutuksella. Kokoushuoneen pöydälle voisi myös tulla keltainen kaitaliina ja esimerkiksi hiirimatot voisi teettää auringonkukan kuvalla. Pienillä investoinneilla yrityksen ilme muuttuu yhtenäisemmäksi.

3.7 Muutosten käyttöönottoaminen yrityksessä

Ihmiset kokevat muutokset eri tavoilla. Kokemus riippuukin usein omasta asenteesta. Muutos vie aikaa. Muutoksen johtaminen ei ole välttämättä helppoa vaan monivaiheinen prosessi. Prosessi voi alkaa ongelman tai parannustarpeen tullessa esille. Esimiehen rooli muutoksen toteutuksessa on toimia sen edistäjänä ja tarpeen tullen myös tulkkina. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 133.)

Yrityksen ei tarvitse ottaa kaikkia kehitysideoita käyttöönsä välittömästi. Muutos voidaan aloittaa syöttämällä kaikki asiakkaat liitteestä 1 löytyvään Excel-työkaluun. Tällöin nähdään, mitä palveluita kullakin asiakkaalla on käytössään ja saadaan asiakkaat jaettua segmentteihin. Asiakkaat voidaan syöttää myös kuviossa 17 olevaan kannattavuustaulukkoon. Nämä toimenpiteet ovat tärkeitä, jotta nähdään, mistä asiakkaista ryhdytään pitämään erityisen hyvää huolta. Sitten odotetaan kotisivujen valmistumista, sillä sitä kautta asiakkaat pääsevät käyttämään tehtävien hallinta ohjelmaa. Kotisivujen valmistuttua täytyy markkinoida ja tiedottaa asiakkaita uusien kotisivujen olemassa olosta ja niiden ominaisuuksista. Kun muutokset on otettu käyttöön, voidaan tehdä kohdennettua myyntiä asiakasyrityksille.

Tilaajayrityksen toimitusjohtaja on arvioinut opinnäytetyön olevan erittäin hyödyllinen työkalu heidän jokapäiväiseen toimintaansa. Työn tulokset ovat hänen mielestään hyviä, eikä niitä tarvinnut lopuksi muokata juurikaan ahkeran yhteistyön vuoksi työn kirjoitusvaiheessa.

4 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata kysymyksiin: kenelle Länsi-Uudellamaalla sijaitseva kirjapitoyritys myy, mitä se myy ja miten? Tilaajayrityksellä ei ollut varsinaista tarvetta hankkia uusia asiakkaita, joten päätettiin tehdä lisämyyntiä jo olemassa oleville omille asiakkaille. Myynnin helpottamiseksi kehitettiin etuohjelma. Sen tasojen perusteella nähdään, mitä palveluja kullakin asiakasyrityksellä on jo käytössään ja mitä niille olisi vielä mahdollista myydä. Koska tilaajayritys on tilitoimisto, on sillä oltava tietyt palvelut tarjonnassaan. Näiden peruspalveluiden lisäksi kehitettiin lisä-arvoa tuovia lisäpalveluita. Kysymykseen miten myydään, vastattiin myös etuohjelman avulla. Etuohjelma luotiin tilaajayritykselle työkaluksi, jonka avulla näkee asiakasyritysten käytössä olevat palvelut ja kykenee ryhmittelemään asiakkuudet kannattavuuden perusteella.

Työssä käsiteltiin lyhyesti myös imagoa ja asiakasuskollisuutta, sillä niillä on merkitystä yrityksen toiminnalle. Lisäksi tilitoimiston toiminnan kehittämiseksi suunniteltiin yritykselle kotisivut, jotta asiakkailla on mahdollisuus saada tietoa sekä käyttää hyödyllisiä palveluita niiden kautta. Kotisivut ovat välttämättömät myös, jotta yritys kykenee vastaamaan kilpailijoiden asettamaan tasoon. Kotisivut ovat yksi keino yrityksen oman imagon luomiseen ja muun muassa niiden kautta yritys kykenee markkinoimaan itseään.

Asiakasuskollisuutta sivuttiin lyhyesti siksi, että nykyiset asiakkaat ovat hyvin uskollisia, mutta heitä haluttiin sitouttaa vieläkin paremmin. Opinnäytetyössä saatiin selville kannattavimmat asiakkuudet ja sellaiset asiakkuudet, joiden kannattavuutta voitaisiin parantaa, mikäli saataisiin myytyä heille enemmän palveluita. Sekä työntekijöiden että uusien asiakkaiden työskentelyä helpotettiin kehittämällä lyhyet ohjeet kaikille asiakasyritysmuodoille. Lisäksi työstä löytyy lyhyt suunnitelma siitä miten muutokset otetaan käyttöön. Tehtyjen kehittämissuunnitelmien toteuduttua tilaajayritys voi tarkkailla niiden vaikutusta muun muassa liikevaihdossa mahdollisesti tapahtuvien muutoksien avulla tai toteuttaa asiakastyytyväisyyskyselyn asiakkailleen.

Opinnäytetyön alulle saaminen oli haasteellista. Innostuin työn toiminnallisesta osiosta, mutta kaiken toiminnallisen tekemisen paperille raportointi osoittautui haasteelliseksi. Oli vaikeaa pyrkiä näyttämään kirjallisesti kaikki tehdyn työn määrä, sillä tilaajayritys ei halunnut julkistaa kaikkea. Uskon, että opinnäytetyöstä on asiakasyritykselle hyötyä. Kotisivuja on ryhdytty toteuttamaan tehdyn suunnitelman pohjalta ja toivottavasti tilaajayritys saa uusia keinoja palveluiden myyntiin etuohjelman vinkkien avulla. Työn tekeminen oli mielenkiintoista, kun tietää, että tehty työ menee tilaajayrityksen käyttöön. Yhteistyö tilaajayrityksen kanssa onnistui hienosti. Työssä käytetyt lähteet antavat työlle uskottavuutta. Oikean teorian löytämi-

nen ja rajaaminen työhön oli vaikeaa. Lopuksi kuitenkin tuntui että työhön löytyi pieni punainen lanka.

Lähteet

Kirjalähteet

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management. USA: Elsevier Ltd.
- Cunningham, M. J. 2002. Customer Relationship Management. Iso-Britannia: Capstone Publishing.
- Dubois, P., Jolibert, A. & Mühlbacher, H. 2007. Marketing Management, a value-creation process. New York: Palgrave Macmillan.
- Frei, F. & Morris, A. 2012. Uncommon Service. Boston: Harvard.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Hooley, G., Piercy, N., F. & Nicolaud, B. 2008. Marketing Strategy and Competitive Positioning. Essex: Pearson Education Limited.
- Hutt, M., D. & Speh, T., W. 1998. Business marketing management. United States of America: The Dryden Press.
- Krogerus, M. & Tschäppeler, R. 2012. Pieni suuri päätösten kirja. EU: Atena Kustannus Oy.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Linjama, T. 2004. Front Page 2003. Jyväskylä: Docendo Finland Oy.
- Lipiäinen, T. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhanella. Lahti: Kaupunkitoimitus.
- Logsdon, M. 2012. Know All About Becoming a Better Sales Person. New Delhi: World Technologies.
- Lundberg, T. & Töytäri J. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen. Lahti: Markprint Oy.
- Marckwort, A. & Marckwort, R. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Helsinki: Talentum.
- Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen, I. 2005. Kompassina asiakas. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkaat haltuun. Helsinki: Talentum.

- Pakkanen, R., Korkeamäki A., Kiiras H. 2009. *Palvelun taitajaksi*. Helsinki: WSOY.
- Reinboth, C. 2008. *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki: Tammi.
- Robinson, S. & Etherington, L. 2006. *Customer loyalty*. Great Britain: Palgrave macmillan.
- Rope, T. 2003. *Johdon markkinointiratkaisut, strateginen markkinointi*. Porvoo: WSOY.
- Rope, T. 2011. *Voita markkinoinnilla*. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Schmitt, B. 2010. *Customer Experience Management*. Wiley: Hoboken.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. *Kaikki on kiinni asiakkaasta*. Pieksämäki: RT-Print Oy.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. *Asiakkuuden arvon lähteillä*. Juva: WSOY.
- Storbacka, K. & Lehtinen J.R. 2002. *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. 5.painos Juva: WS Bookwell Oy.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2006. *Asiakkuuden ehdoilla*. Juva: WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. *Arvoa Strategisista asiakkuuksista*. Helsinki: Kaup-
pakaari Oyj.
- Stratten, S. 2012. *UnMarketing: Stop Marketing. Start Engaging*. Wiley: Hoboken.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita.

Artikkelit

- Dimitriadis, S., Stevens, E. 2008. Integrated customer relationship management for service activities. *Managing Service Quality* No. 5, 498.
- Taehyun, K., Hoon-Young, L. 2011. External validity of market segmentation methods. *European Journal of marketing* ½,167.
- Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R., Yang, Y. 2004. Customer validation. *Managing Service Quality* 2/3, 169.
- Jiun-Sheng, C. L., Chung-Yueh, W. 2011. The role of expected future use in relationship-based service retention. *Managing Service Quality*. No. 5, 545.

Internet-lähteet

- Suomisanakirja. 2013. Viitattu 11.9.2013. <http://www.suomisanakirja.fi/segmentointi>
- Suomisanakirja. 2014. Viitattu 23.02.2014. <http://www.suomisanakirja.fi/asiakas>
- Suomisanakirja. 2014. Viitattu 23.02.2014. <http://www.suomisanakirja.fi/asiakkuus>

Kuviot

Kuvio 1: Tilitoimiston SWOT-analyysi henkilökunnan näkökulmasta.....	10
Kuvio 2: Teoreettinen viitekehys	12
Kuvio 3: Asiakkuuden suunta (Mattinen 2006, 87)	14
Kuvio 4: Asiakasajattelun kehittyminen (Viitala & Jylhä 2008, 83).....	15
Kuvio 8: Segmentointi (Bergström & Leppänen 2009, 150).....	22
Kuvio 9: Opinnäytetyön eteneminen.	25
Kuvio 10: Asiakkuuksien tasot	28
Kuvio 11: Perusasiakkaan palvelut	29
Kuvio 12: Kanta-asiakkaan palvelut	30
Kuvio 13: Etuasiakkaan palvelut.....	30
Kuvio 14: Esimerkkikaavio etuohjelman hyödyistä.....	31
Kuvio 15: Asiakasyrityksen kannattavuus	33

Liitteet

LIITTEET SALAISET