



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

**Palvelujen tuotteistaminen ja asiakkuudenhallinta
asiantuntijapalveluyrityksessä
Case: Lean Forward Oy**

Suvi-Sisko Huttunen

Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2006
Työn ohjaaja: Antti Klaavu

TAMPERE 2006



Tekijä:	Suvi-Sisko Huttunen	
Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma	
Tutkintotyön nimi:	Palvelujen tuotteistaminen ja asiakkuudenhallinta asiantuntijapalveluyrityksessä, Case: Lean Forward Oy.	
Title in English:	Customer Relationship Management and merchandising service products in the specialist service sector.	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Toukokuu 2006	
Työn ohjaaja:	Antti Klaavu	Sivumäärä: 77+7liites.

TIIVISTELMÄ

Aineettoman luonteensa vuoksi asiantuntijapalveluja on vaikeaa esitellä ja myydä. Tämän tutkintotyön tarkoituksena oli selvittää, miten asiantuntijapalveluyrityksen palveluja tuotteistetaan ja miten yritys voisi systematisoida omia sisäisiä prosessejaan. Näkökulmaksi valittiin asiakkuudenhallinta ja vuorovaikutuksen merkitys henkilökohtaisessa myyntityössä. Tehtävänä oli tutkia palvelujen tuotteistamista, henkilökohtaisen myyntityön merkitystä asiantuntijapalvelutuotteen markkinoinnissa, sekä asiakkuudenhallintaa osana myynnin suunnittelua.

Tämä tutkintotyö oli toimeksianto Lean Forward Oy:ltä, jonka päätoimiala on liikkeenjohdon konsultointi. Yritys tarjoaa asiantuntijapalveluja toiminnanohjaukseen ja tuotannon kehitykseen.

Tutkintotyössä hyödynnettiin alan kirjallisuudesta löytyvää teoriaa palvelujen tuotteistamisesta, henkilökohtaisesta myyntityöstä ja asiakkuudenhallinnasta. Näistä teorioista pyrittiin johtamaan käytäntöön menetelmät, joiden avulla yrityksen palvelutuotteet konkretisoitiin ja myynnin, sekä asiakkuudenhallinnan prosesseja suunniteltiin. Työssä pohdittiin tuotteistamista yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta.

Tutkintotyön tuloksena kohdeyrityksessä otettiin käyttöön järjestelmä asiakkuudenhallintaa varten ja julkaistiin markkinointimateriaalia. Työn johtopäätöksinä havaitaan, että tuotteistamisen kannalta olennaista on vuorovaikutus asiakkaan kanssa, tuotteiden ja sisäisten toimintojen konkretisointi, sekä asiakkuudenhallinta.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	5
1.1 TYÖN TARKOITUS.....	5
1.1.1 Tehtävä.....	5
1.1.2 Haaste.....	5
1.1.3 Ratkaisun työkalut.....	6
1.2 TYÖN RAKENNE	6
2 LEAN FORWARD OY	8
2.1 YRITYS.....	8
2.2 TUOTTEET	8
2.3 KILPAILUTILANNE.....	9
2.4 MARKKINAT.....	10
2.4.1 Yleinen kuvaus.....	10
2.4.2 Lean Forward Oy:n asema tuotantohyödykemarkkinoilla	11
3 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN.....	12
3.1 PALVELUTUOTTEEN ERITYISOMINAISUUDET	12
3.2 ASIANTUNTIJAPALVELUN MÄÄRITELMÄ	13
3.3 BUSINESS TO BUSINESS -MARKKINOIDEN ERITYISPIIRTEET.....	15
3.4 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN.....	16
3.4.1 Mitä on tuotteistaminen?	17
3.4.2 Tuotteistamisen tarve ja hyödyt.....	17
3.5 TUOTTEISTAMISPROSESSI.....	20
3.5.1 Miten tuote muodostuu?	20
3.5.2 Tuotekuvauksen rakenne.....	21
4 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN LEAN FORWARD OY:SSÄ.....	23
4.1 TUOTTEISTAMISPROSESSI	23
4.2 PALVELUPROSESSI	32
4.3 HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ	36
4.3.1 Myynnin vaiheet.....	37
4.3.2 Myynnin seuranta	42
5 ASIAKKUUDENHALLINTA	45
5.1 ASIAKKUUDENHALLINTA, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, CRM	45
5.2	1
5.2 ASIAKKUUKSIEN HOITAJÄRJESTELMÄ LEAN FORWARD OY:SSÄ	56
5.2.1 Segmentointi	57
5.2.2 Asiakkuuksien hoitajärjestelmän käyttöönotto	63
5.2.3 Asiakkuuksien hoitajärjestelmän hyödyntäminen asiakkuudenhallinnassa ja myynnin suunnittelussa.....	65
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	66
6.2 OHJEET	71
6.3 SUOSITELTAVAA LUKEMISTA	74
LÄHTEET.....	75
LIITTEET.....	77
LIITE 1: ASIAKASPROSESSI	77
LIITE 2: ESIMERKKI MARKKINOINNIN VUOSIKELLOSTA	77
LIITE 3: JÄRJESTELMÄN ELINKAARI (LEAN FORWARD OY ©)	77
LIITE 4: ASIANTUNTIJA-ESITE.....	77
LIITE 5: KOULUTUS-ESITE	77
LIITE 6: RESURSSI-ESITE.....	77

1 Johdanto

1.1 Työn tarkoitus

1.1.1 Tehtävä

Tämä tutkintotyö on toimeksianto asiantuntijapalveluyritykseltä, joka aloitti toimintansa joulukuussa 2005 toiminimellä Lean Forward. 1.4.2006 lähtien yritysmuoto on osakeyhtiö. Lean Forward Oy:n päätoimiala on liikkeenjohdon konsultointi. Yritys tarjoaa asiantuntijapalveluja toiminnanohjaukseen ja tuotannon kehitykseen.

Asiantuntijaorganisaation keskeinen pääoma on yksilöihin sitoutunut tietopääoma, jota pyritään johtamaan siten, että yritys voi tarjota liike-ideansa pohjalta asiakkaalleen lisäarvoa. Asiantuntijapalvelut ovat usein aineettomia ja hyvin abstrakteja. Aineettomuus merkitsee sitä, että palveluja on vaikea esitellä ja myydä. Palvelut ovat hyvin henkilösidonnoisia ja siksi lopputulos voi olla riippuvainen yksittäisen henkilön asiantuntijuudesta ja kyvystä hoitaa hanketta, sekä ostajan ja myyjäasiantuntijan henkilökemien yhteensopivuudesta. (Vahvaselkä 2004: 41.)

Työn tarkoituksena on selvittää, millaisin keinoin yritys voisi selkeyttää palvelujaan tuotteina asiakkaille, ottaa huomioon vuorovaikutustekijät aineettoman palvelun myyntityössä, sekä miten yritys voisi systematisoida omia sisäisiä prosessejaan. Tehtävänä on tutkia palvelujen tuotteistamista, henkilökohtaisen myyntityön merkitystä markkinoinnissa, sekä asiakkuuksien hoitamista osana myynnin suunnittelua. Työn tarkoituksena on, että sen tuloksista hyötyvät niin asiantuntijamyymyjä, kuin yrityksen asiakkaatkin.

1.1.2 Haaste

Tälle työlle antavat haasteen monet tekijät, jotka vaikuttavat tuotantohyödykkeen organisaation ostamiseen. Nämä tekijät asettavat kysymyksiä, joihin aloittava yritys tarvitsee vastauksia ja pohdinta-apua. Näitä tekijöitä ovat **tuotetekijät** (tuotteen fyysiset ominaisuudet, tuotteen mielikuva-ominaisuudet, tuotteen käyttötarkoitus), **yritys- ja kilpailutekijät** (tunnettuus, imago, markkina-asetat, tarjonnan määrä), sekä **organisaatiotekijät** (mm. yksilöt organisaatiossa, roolit ostoprosessissa). (Rope 1998: 18, kuva 3-1 Tuotantohyödykkeen ostamiseen vaikuttavat tekijät)

1.1.3 Ratkaisun työkalut

Tutkintotyön tehtävän suorittamiseen on valittu työkaluiksi alan kirjallisuudesta löytyvät teoriat palvelujen tuotteistamisesta, henkilökohtaisesta myyntityöstä ja asiakkuudenhallinnasta. Näistä teorioista pyritään johtamaan käytäntöön menetelmät, joiden avulla yrityksen palvelutuotteet konkretisoidaan, henkilökohtaista myyntityötä suunnitellaan ja asiakkuudenhallintaa käytetään tukena markkinoinnin suunnittelussa. Työssä pohditaan tuotteistamista niin ulkoisesta, kuin sisäisestäkin näkökulmasta. Ulkoinen tuotteistaminen näkyy asiakkaalle päin konkretisoituneina tuotteina ja prosesseina. Sisäinen tuotteistaminen systematisoi yrityksen sisäisiä prosesseja ja helpottaa työlästä suunnitteluprosessia. Jokaisesta asiakasprosessista myös oppii. Asiakkuuksien hoitaminen systematisoidaan myös yrityksen sisäisen oppimisen näkökulman vuoksi.

1.2 Työn rakenne

Tutkintotyön johdanto-osassa esitellään kohdeyritys Lean Forward Oy, sen liike-idea, tuotteet ja asema markkinoilla.

Selosteosassa selvitetään tutkintotyön teorettinen viitekehys. Sen avulla pyritään selventämään, miten palvelut eroavat tuotteina tavaroista ja mikä tekee niiden myymisestä haasteellista. Lisäksi määritellään, miten asiantuntijapalvelut sijoittuvat palvelutuotteiden kenttään ja miksi niitä on syytä tarkastella erikseen muista palveluista. Seuraavaksi käydään läpi tiivistetysti, millainen maailma on yritysten välinen kaupankäynti ja millaisia haasteita markkinointiin tuo business to business -markkinoiden erityispiirteet. Lopuksi pohditaan asiantuntijapalvelujen tuotteistamista, esitellään sen tuomat hyödyt sekä tuotteistamisprosessi.

Tutkintotyöraportin tutkimusosassa teoria viedään käytäntöön Lean Forward Oy:n tuotteistamisprosessiksi. Kirjallisuudessa esiintyvää tuotteistamisprosessin mallia hyödynnetään niiltä osin, kuin se tämän työn puitteissa on tarkoituksenmukaista. Samalla pohditaan myös asiakasprosessin systematisointia ja henkilökohtaisen myyntityön vaikutusta tuotteen markkinointiin ja tunnettuuteen, sekä yrityksen imagoon. Myös henkilökohtaisen myyntityön prosessin mallia käydään läpi niiltä osin, kuin se tuotteistamisen ja tämän työn kannalta on tarkoituksenmukaista. Lopuksi selvitetään, mitä hyötyä asiakkuuden hallinnasta on asiantuntijapalveluyritykselle. Lean Forward Oy:ssä otetaan käyttöön tähän tarkoitukseen soveltuva sähköinen menetelmä.

Viimeiseksi esitellään tärkeimmät johtopäätökset, jotka tämän tutkimustyön tuloksina saavutetaan. Tuloksena syntyy myös ohjeita, jotka esitellään johtopäätösten yhteydessä. Tuotteistamisen tuloksena syntyvät neliväriyritysesitteet, sekä sisäisten prosessien mallinnukset ovat raportin liitteenä. Lisäksi yrityksen käyttöön laaditaan kirjallisuuslista suositeltavasta kirjallisuudesta henkilökohtaisen tietopääoman kasvattamiseksi.

2 Lean Forward Oy

2.1 Yritys

Lean Forward Oy on yksityisyrittäjän joulukuussa 2005 perustama liikkeenjohdon konsultointiyritys. Yrityksen tarjoamia palveluja ovat toiminnanohjausjärjestelmäasiakkaiden konsultointi, koulutus, auditointi, lisäresurssina toimiminen sekä alihankinta järjestelmän toimittajalle.

Yrityksen vahvin osaaminen rakentuu TietoEnator Oyj :n Lean System -toiminnanohjausjärjestelmän ympärille. Lean Forward Oy:n liikeidea on lisätä johdon turvallisuuden tunnetta ja luottamusta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektiin ja edelleen järjestelmän käytön tehokkuuteen. Edelleen ideana on nostaa toiminnanohjauksen hyötysuhdetta parantamalla järjestelmän käyttöä, lisäämällä organisaation osaamista sekä innovoimalla uusia järjestelmän soveltamistapoja. Kohderyhmänä ovat nykyiset ja uudet Lean System –asiakkaat. (Huttunen 2005. Liiketoimintasuunnitelma.)

Lean System -toiminnanohjausjärjestelmän toimittaja TietoEnator Oyj on yksi tehokkaan tietoyhteiskunnan pääarkkitehteistä ja pohjoismaiden suurin tietotekniikan palveluyritys. Yrityksen asiantuntijoiden määrä on lähes 15 000 ja osaaminen maailman huippua. Konsernin liikevaihto on noin 1,5 miljardia euroa. TE kehittää innovatiivisia tietotekniikkaratkaisuja asiakkaidensa tavoitteiden toteuttamiseksi ja digitalisoimiseksi. Läheisen yhteistyön ansiosta yritys voi auttaa heitä johtamaan ja kehittämään toimintaansa yhä paremmin. (www.tietoenator.fi [online][viitattu 20.3.2006])

Lean Forward Oy ja TietoEnator Oyj toimivat yhteistyössä. Oman palvelutarjontansa lisäksi Lean Forward Oy toimii myös alihankijana TietoEnator Oyj:lle.

2.2 Tuotteet

Lean Forward Oy tarjoaa räätälöityjä asiantuntijapalveluita Lean System -järjestelmäasiakkaille. Palveluja ovat koulutus, asiantuntijuus, auditointi ja lisäresurssina toimiminen. Lisäksi yritys toteuttaa asiantuntijaluentoja erilaisiin tilaisuuksiin.

2.3 Kilpailutilanne

Lean Forward Oy toimii ensisijaisesti Pirkanmaan talousalueella, mutta myyntialuetta on koko Suomi. Työvoima- ja elinkeinokeskuksen tutkimuksen mukaan Pirkanmaalaisella pienellä ja keskisuurella asiantuntijapalveluyrityksellä myynti jakaantuu keskimääräisesti siten, että Pirkanmaan suhteellinen osuus myynnistä on noin 68% ja muun Suomen osuus noin 25%. (Tietointensiivisten... :21 [online][viitattu 20.3.2006]). Tätä jakaumaa voidaan ajatella myös Lean Forward Oy:n noudattavan.

Lean Forward Oy:n ensisijaiset asiakkaat ovat Lean System -järjestelmän nykyisiä ja tulevia asiakkaita. Lisäksi asiakkaita ovat myös julkiset laitokset, kuten koululaitos. Yrityksen toimitusjohtajan mukaan muita vastaavien palvelujen kaupallisia tarjoajia ei tällä hetkellä ole, joten suoranaisia kilpailijoita ei ole. Järjestelmän käyttöä konsultoi ja kouluttaa Lean Forward Oy:n lisäksi järjestelmän toimittaja itse. (Haastattelu 16.1.2006.)

Toiminnanohjausjärjestelmän valintaan ja käyttöönottoon tarjoaa palveluitaan erilaiset asiantuntijapalveluyritykset Suomessa, mutta kohdennetusti Lean System -asiakkaisiin keskittyy tällä hetkellä vain Lean Forward Oy.

2.4 Markkinat

2.4.1 Yleinen kuvaus

Sipilä mainitsee kirjassaan Asiantuntijapalvelujen markkinointi (1996 b: 30–31), että asiantuntijapalvelujen markkinat ja tarjonta kasvavat. Hänen mukaansa markkinoita kasvattavat erityisesti yritysten entistäkin suurempi halukkuus käyttää ulkoisia alihankintapalveluja. Hän on pannut merkille, että – *Suuryitykset keskittyvät perusosaamiseensa, purkavat keskushallintojaan ja esikuntiaan ja ostavat mielellään erityispalvelut ulkopuolisilta alihankkijoilta. Alihankkijoiden käyttö mahdollistaa laajemman asiantuntijavalmannan, tulee usein halvemmaksi ja resursseja on helpompi ohjata kuin omaa henkilöstöä.*

Tietotekniikan hyödyntäminen mahdollistaa monilla asiantuntija-aloilla myös ammatinharjoittajatyypin toiminnan. Yhä suuremmatkin yritykset uskaltavat käyttää myös pienten asiantuntijayritysten palveluja. (Sipilä 1996 b: 35)

Osana Pirkanmaan TE -keskuksen ennakoitipalvelua on alkuvuonna 2004 suoritettu tutkimus, jossa selvitettiin osaamisintensivistien liike-elämän palveluiden klusterin tulevaisuuden liiketoimintapotentiaaleja ja osaamistarpeita Pirkanmaalla. Tutkimuksen mukaan liike-elämän palvelut ja asiantuntijapalvelut ovat muodostuneet teollisuusmaiden talouskasvun dynaamiseksi ytimeksi. Ne ovat ottaneet paikan talouden kasvun tärkeimpänä indikaattorina investointihyödykkeiden sijaan. Tutkimuksesta selviää myös, että Pirkanmaa ja erityisesti Tampereen seutukunta on maan merkittävin asiantuntijapalveluihin liittyvän osaamisen ja yritystoiminnan keskus pääkaupunkiseudun jälkeen. Pirkanmaalla oli vuonna 2001 noin 2 300 asiantuntijapalveluyritystä ja -toimipaikkaa, jotka työllistivät noin 8 800 henkeä ja joiden yhteenlaskettu liikevaihto tuolloin oli noin 860 miljoonaa euroa. Nämä luvut edustavat noin 7-10% koko maan luvuista. (Tietointensivistien... :9–10 [online][viitattu 20.3.2006].)

2.4.2 Lean Forward Oy:n asema tuotantohyödykemarkkinoilla

Lean Forward Oy:n asema business to business – markkinoiden tuotteistossa on tarjota hyödykkeitä, jotka eivät sisälly ostavan organisaation lopulliseen tuotteeseen, mutta kuuluvat taloudellisten ammattipalvelujen joukkoon. Toimitusjohtajan mukaan yrityksen pääasiakasryhmänä on – – *nykyiset ja tulevat Lean System –käyttäjäyritykset ja niiden henkilöstö.* (Haastattelu 16.1.2006)

Alkuvaiheessa yrityksen markkinointi on suuntautunut ensisijaisesti kaupallisiin organisaatioihin, pääasiassa teollisuusyrityksiin. Mahdollisia asiakkaita ovat myös palveluyritykset ja kauppayritykset. Toissijaisesti asiakkaina ovat myös julkiset organisaatiot, kuten yhteiskunnan palvelulaitokset, mm. koululaitos. Suurin osa asiakkaista kuuluu ainakin alkuvaiheessa teollisuusyritysten ryhmään.

Lean Forward Oy:n tuotteet ostetaan organisaation tarpeeseen. Ostoprosessiin tyypillisimmillään osallistuvat ostavassa organisaatiossa käyttäjät, vaikuttajat ja päätöksentekijät. Näitä henkilöitä toimitusjohtajan mukaan ovat – – *tuotantojohtaja, talousjohtaja ja IT-päällikkö.* (Haastattelu 23.4.2006)

Asiantuntijaorganisaation tuotteet ovat eräänlaisia tuotteiden perusmalleja, joiden pohjalta kullekin asiakkaalle laaditaan hänelle sopiva versio. Versiot syntyvät asiantuntijoiden kyvystä yhdistää nopeasti tuote- ja tuotantomallin avulla asiakkaan tilanteen ymmärrys ja oman työyhteisön kumulatiivinen osaaminen asiakkaalle ainutlaatuisista hyötyä tuottavaksi kokonaisuudeksi. (Sipilä 1996 a: 46–47.)

Tuotteistamistyötä aloitettaessa Lean Forward Oy:n tuotteet ovat toimitusjohtajan haastattelun mukaan juuri Sipilän kuvauksen mukaisia. Toimitusjohtaja luonnehtii ennen tuotteistamisprosessia, että – – *Asiakasrätälöinnin pyrkimyksenä on koota valmiista osista kokonaisuuksia. Tällä hetkellä (ennen tuotteistamista) ”moduuleiden” luonti tapahtuu todellisten tilausten ohella.* (Haastattelu 16.1.2006.)

Työn tarkoituksena ei ole kirjaimellisesti toteuttaa kirjallisuudessa esiintyviä palvelujen tuotteistumalleja sellaisenaan. Tavoitteena on selkeyttää tuotekuvauksia sellaiseen muotoon, että ne ovat mahdollisimman konkreettisia asiakkaille. Tässä työssä tuotteistus on sen asiakkaalle näkyviltä osin tuotestandardoinnin tasolla. Työssä paneudutaan myös sisäiseen tuotteistamiseen, eli yrityksen sisäisten prosessien systematisointiin, mikä väistämättä kuitenkin näkyy palvelun laatuna ja konkretisoitumisena myös asiakkaalle.

3 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

3.1 Palvelutuotteen erityisominaisuudet

Palveluja ei voi pudottaa varpailleen, sanoo ruotsalainen tutkija Evert Gummeson. Palvelu **syntyy asiakkaan ja palvelujen tuottajan vuorovaikutustilanteessa**. Palvelut mielletään **työn suorittamiseksi, niiden varastointi ei ole mahdollista ja jakelu edellyttää yleensä palvelujen tuottajan kuljettamista**. (Sipilä 1996 a: 24.)

Sipilän mielestä tuote kannattaa nähdä kokonaisuutena, jossa on **aineettomia ja aineellisia elementtejä**. Hänen mielestään jako palveluihin ja tavaroihin on liian karkea ja keinotekoinen, sillä aineellinen tuote, eli tavara voi antaa asiakkaalle hyvin aineettomia etuja ja vastaavasti aineeton tuote voi antaa hyvin aineellisia hyötyjä. (Sipilä 1996 a: 25–26.)

Ylikoski huomauttaa (1999: 21), että – – *aineettomuus heijastuu ostajien käyttäytymiseen ja vaikuttaa keinoihin, joita markkinoinnissa voidaan käyttää*. Lisäksi Ylikoski listaa (1999: 23) muitakin palvelutuotteen erityispiirteitä, joilla on vaikutuksensa niiden markkinointiin ja siihen, mikä on asiakkaan kokemus tuotteesta. Näitä ovat **tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus** (-> asiakkaat osallistuvat itse palvelun tuottamiseen ja sen lopputulokseen), **heterogeenisuus** (-> palvelujen tuottaminen ja asiakkaiden tyytyväisyys riippuvat henkilöstön toiminnasta, laatua on vaikea kontrolloida), ja **katoavuus** (-> kysynnän ja tarjonnan yhteensovittaminen on ongelmallista, palvelua ei voida palauttaa)

Tämän työn kannalta palvelutuotteen erityisominaisuudet tulee ottaa huomioon tuotteistamisen näkökulmasta. Yksi työn keskeisimmistä kysymyksistä onkin, miten tehdä aineettomasta palvelusta asiakkaalle konkreettisempaa ja sen tuottajalle helpommin markkinoitavaa?

Jukka Hämäläinen pohtii kirjassaan Luonnollinen palvelu (1999: 68) konkretisoinnin hankaluutta. Hän on pannut merkille, että – – *palvelun kuvaaminen konkreettisesti, fyysisin termein ei ole helppoa, koska palvelu ei ole aineellista. Palvelun pullottaminen, mitoittaminen kirjaimellisesti on monelta osin mahdotonta*. Hän kysyy – – *Onko kymmenen minuuttia palvelua konsulttitoimistossa huonompaa, kuin 20 minuuttia?* Hämäläisen mielestä kyse on tilanteesta ja asiakkaan tarpeesta. Yksiselitteistä vastausta kysymykseen ei hänen mukaansa ole, koska vastaus on yksilöllinen. Asiakaspalvelijan on näin ollen oivallettava, mikä on kussakin tilanteessa oikea vastaus.

Vastaus pohdintaan on Hämmäläisen mukaan ostajankin kannalta eri tilanteissa erilainen. Palvelutilanteiden erilaisuutta havainnollistaakseen hän kysyy lisäksi, – – *muistaako ostaja montakin samantyyppistä myyntikeskustelua?*

3.2 Asiantuntijapalvelun määritelmä

Asiantuntijapalvelut eroavat muista palvelutuotteista tiettyjen erityisominaisuuksiensa vuoksi. Nämä erityisominaisuudet on aiheellista ottaa huomioon, kun palvelujen tuotteistamista ja tarjontaa suunnitellaan.

Lehtisen ja Niinimäen mielestä (2005: 8) on monta hyvää syytä tarkastella palveluja yleensä ja asiantuntijapalveluja erityisesti. He mainitsevat, että palvelualojen osuus bruttokansatuotteestamme ja työllisyydestämme on noin 70 prosenttia. He ennustavat lisäksi, että palvelualat pystyvät lähitulevaisuudessa työllistämään lisää tai ainakin säilyttämään kohtuullisen työllisyyden tason, mitä teollisuus ei voi taata. Asiantuntijapalveluilla ja erityisesti liike-elämän palveluilla on heidän mukaansa selvä katalysoiva vaikutus elinkeinoelämään, koska esimerkiksi konsulttiyritysten ja mainostoimistojen tarjoamien palvelujen vaikutukset ja kerrannaisvaikutukset voivat ulottua pitkälle tulevaisuuteen. Asiantuntijaosaamisella on heidän mielestään kysyntää nyt ja tulevaisuudessa.

Lehtinen ym. (2005: 9) ovat määritelleet asiantuntijapalvelut hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja, ja jotka oleellisilta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluja. Erikoisosaaminen liittyy useimmin asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia. Erikoisosaamisen pohjana ovat tieto, taito ja luovuus, osin motivaatiokin.

Aineettomuus

Vahvaselän (2004: 33–37) mukaan asiantuntijapalvelut ovat usein aineettomia ja hyvin abstrakteja. Asiantuntijaorganisaation keskeinen pääoma on yksilöihin sitoutunut tietopääoma, jota pyritään johtamaan siten, että yritys voi tarjota liikeideansa pohjalta asiakkaalleen lisäarvoa. Tämän onnistuminen perustuu tehtävien organisoimiseen, tai johtamiseen yleensä. Tämä on tärkeätä asiantuntijaorganisaation osaamisen markkinoinnin kannalta, sillä usein syntyy tilanne, että asiantuntijaorganisaation imago ja maine rakentuu ja henkilöityy yksittäisiin henkilöihin.

Myös Lehtinen ym. (2005: 11) painottavat asiantuntijapalvelujen aineettomuutta. Heidän mielestään asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein aineettomimpia palveluja. Ne ovat ohjeita, neuvoja ja ideoita, vaikka niiden taustalla olisikin varsin pitkä ja työläs kehittämisprosessi. Ne voivat olla myös prosesseja, joista jää erittäin konkreettisia lopputuloksia.

Luovuus ja osaaminen

Asiantuntijapalvelut ovat tuotteita, joissa vaativien aineettomien osaamis- ja tietoelementtien osuus on suuri. Luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen on asiantuntijatyön keskeisin piirre, joka erottaa sen muista palveluista. Asiantuntijapalveluja tarvitaan, kun kehitetään uutta tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia. Asiantuntijapalvelujen tuottajalta vaaditaan laajaa yleisnäkemystä, pitkää kokemusta, hyviä käsitevalmiuksia ja inhimillistä luovuutta. Tarvitaan myös toteutuskykyä, ammattimiestaitoa. (Sipilä a 1996: 26.)

Myyntin vaikeus

Sipilän (1996 a: 27) mielestä asiantuntijapalvelujen myyntitilanteet voivat olla hyvin vaativia. Asiakkaan ja palvelujen tuottajan näkemys erot tarvittavasta palvelusta voivat olla hyvin suuret. Hänen mukaansa asiantuntija ei välttämättä ymmärrä riittävästi asiakkaan toimintaympäristöä ja muita tekijöitä. Vahvaselän (2004: 41) mukaan palveluja on vaikea esitellä ja myydä niiden aineettomuuden vuoksi. Ostajalle asiantuntijan valitsemiseen ja asiantuntijapalvelun ostopäätöksen tekemiseen liittyy usein suuri epävarmuus ja riski. Palvelut ovat hyvin henkilösidonnoisia ja siksi lopputulos voi olla riippuvainen yksittäisen henkilön asiantuntijuudesta ja kyvystä hoitaa hanketta sekä ostajan ja myyjäasiantuntijan henkilökemioiden yhteensopivuudesta.

Markkinointi

Asiantuntijapalvelujen markkinointi on sekä kuluttaja- että business to business –markkinointia. Kuluttajamarkkinointi keskittyy asiantuntijapalvelujen markkinointiin niiden loppukäyttäjille. Business to business –markkinoinnin kohteena on tuotteiden/palvelujen hankkiminen organisaatiolle, eli siis organisaation tarpeeseen. (Vahvaselkä 2004: 42.)

Riskit

Kirjallisuudessa luonnehditaan asiantuntijapalveluihin liittyviä riskejä. Sipilä mainitsee (1996 b: 18), että asiantuntijatyön riskit ovat valtavat. Usein asiakkaan on lähes mahdotonta arvioida ostohetkellä ostamaansa palvelua. Hän joutuu tekemään ostopäätöksensä hyvin suuressa epävarmuudessa. Juuri nämä Sipilän mainitsevat seikat tekevät asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta ja niiden myyntiin liittyvästä henkilökohtaisesta myyntityöstä haasteelliset. Myös Lehtinen ym. (2005: 11) kuvailevat asiantuntijapalvelujen riskejä: "*epäonnistuneiden asiantuntijapalvelujen vuoksi yritys voi tehdä konkurssin, talo romahtaa, lentokone pudota tai potilas kuolla.*" Hän huomauttaa myös, että usein saatua palvelua on vaikea arvioida jälkeenpäinkin.

3.3 Business to business -markkinoiden erityispiirteet

Business to business – markkinoilla kuluttajamarkkinoihin verrattuna on ominaispiirteitä, jotka erityisesti tulee huomioida, kun tuotteistamista ja myyntiä suunnitellaan. Kirjallisuudessa ominaispiirteitä luonnehditaan seuraavasti:

1. **Ostopäätökseen vaikuttavat eri kriteereillä useat ihmiset eri rooleissa**, ostajan, käyttäjän, vaikuttajan, koordinoijan tai päätöksentekijän roolissa. Myyjälle ei riitä pelkästään päätöksentekijöiden selvittäminen, vaan pitää lisäksi selvittää, mistä tekijöistä henkilöt kukin roolinsa mukaan ovat kiinnostuneita.
2. **Ostajat ovat hintatietoisempia**. Organisaatioiden hankinnat ovat sijoituksiltaan suuria ja sisältävät siten suurempia riskejä. Päätöksiin käytetään siksi enemmän aikaa. Ne edellyttävät useita neuvotteluja.
3. **Ostajienkin tavoitteena on pitkä, luottamukseen perustuva liikesuhde**. Kertaostaja halutaan sopimusasiakkaaksi ja siitä kumppanuuteen ja preferenssiasiakkaaksi.
4. **Ostajat ovat rationaalisempia ja kaupanteko rationaalisempaa, kuin kuluttajamarkkinoilla**. Emotionaaliset seikat saattavat vaikuttaa menestykseen erityisesti tilanteissa, joissa asiakas tekee valintaa kahden kilpailevan tuotteen/palvelun välillä.
5. **Segmentointiperusteet ovat usein funktionaalisia**, kun kuluttajamarkkinoilla ne nykyisin ovat arvoihin, life styleen ja ns. pehmeisiin asioihin perustuvia. Tämä, toisaalta, asettaa vaatimuksia argumentoinnille myyntineuvotteluissa ja toisaalta, on kuitenkin aina muistettava, että mikään yritys ei osta, vaan aina siellä kuitenkin ostajana on ihminen, jonka päätökseen vaikuttavat tunneperäiset seikat samoin, kuin kuluttajamarkkinoilla. Siksi: ihminen ostaa tunteella, mutta perustelee päätöksiään järkisyillä.

(Vahvaselkä 2004: 43; Rope 1998: 38–50)

6. **Tuotantohyödyke verrattuna kulutushyödykkeeseen:**
 - Tyydyttää organisaation tarpeet (taustalla kuitenkin ihminen ostamassa)
 - Potentiaalisten asiakkaiden lukumäärä on rajoittunut
 - Monimutkainen ja -vaiheinen ostoprosessi

- Monimutkainen tuote
 - Kallis hankintahinta
 - Suuri huoltotarve
 - Ostajat "ammattilaisia"
 - Suora yhteys valmistajan ja käyttäjän välillä
 - Vaikeasti määriteltävä oston päättäjryhmä
 - Rationaaliset ostomotiivit painottuvat (vaikka loppujen lopuksi, kaikki myydään tunteella)
- (Rope 1998: 15, taulukko 2-1)

3.4 Palvelujen tuotteistaminen

Luonnehtiessaan asiantuntijapalvelujen erityisominaisuuksia Lehtinen ym. ovat kiinnittäneet huomiota palvelujen aineettomaan ja aineelliseen rajanvetoon. Kaikissa palveluissa heidän mukaansa on jonkinasteista asiantuntijuutta edellyttävä osio ja rutiininomaisesti suoritettava osio. Asiantuntijapalveluiksi on alettu nimittää palveluja, joissa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasiantuntemuksen osuus on huomattavan suuri. (Lehtinen ym. 2005: 10.)

Tähän rajanvetoon kiinnitetään erityistä huomiota pohdittaessa Lean Forward Oy:n palvelujen tuotteistamista. Edelleen Lehtinen mainitsee, että asiantuntijapalvelut ovat ohjeita, neuvoja ja ideoita, vaikka niiden taustalla olisikin varsin pitkä ja työläs kehittämisprosessi (Lehtinen ym. 2005: 11).

Se osa, mikä Lean Forward Oy:n palveluista on tuotteistettavissa on juuri tuo rutiininomaisesti suoritettava osio ja työläs kehittämisprosessi, mitkä ovat jokaisen lopullisen asiantuntijapalvelutuotteen osia. Rutiininomaisesti suoritettavia osia ovat toimitusjohtajan mukaan – – *asiakaskontaktit, tapaamiset ja tehtävän määrittely, sekä laskutus* (Haastattelu 23.4.2006). Kirjallisuuden mukaan rutiininomaisuutta sisältyy lisäksi asiakkaiden hankintaan liittyviin toimenpiteisiin, raportointiin, asiakastietojen ylläpitoon sekä suhdemarkkinointiin ja asiakkuudenhallintaan yleisesti liittyviin toimenpiteisiin.

Suurelta osin nämä toiminnot näkyvät henkilökohtaisessa myyntityössä, johon tuotteistamisessa kiinnitetään huomiota. Lean Forward Oy:n tapauksessa yrityksen palvelujen laatumielikuvasta suuri osa henkilöityy itse yrittäjään. Edellä kuvattujen toimintojen lisäksi tuotteistamisessa pohditaan myös asiakkaalle näkyvää konkreettista osaa yrityksestä, eli markkinointimateriaalin ulkoasua.

3.4.1 Mitä on tuotteistaminen?

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, kuvaamista, suunnittelua, kehittämistä, tuottamista ja jatkuvaa parantamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tavoitteet saavutetaan. (Sipilä 1996 a: 12)

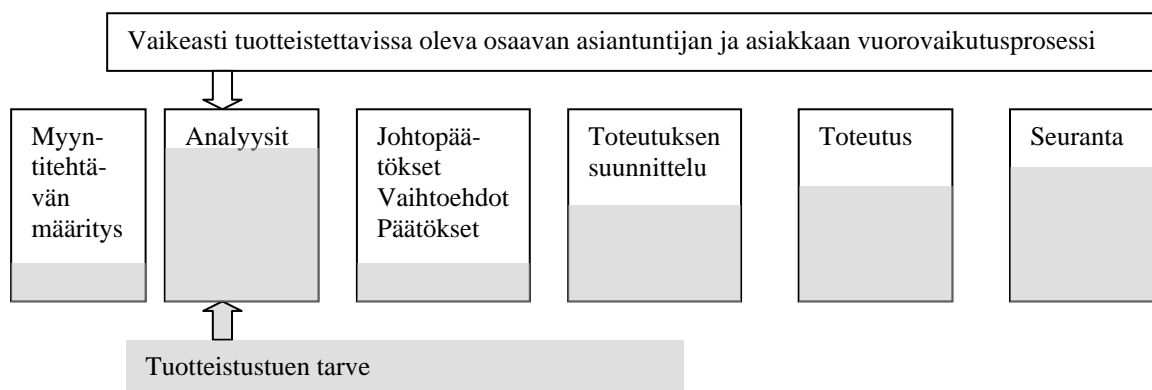
Tuotteistaminen mielletään usein tuotteen standardoimiseksi, ja käytännössä se paljolti toteutetaan standardointina, vaikka tuotteistaminen on huomattavasti laajempi prosessi. Tuotteistus on ajattelutapa, jolla toteutetaan tuote- ja tuotekehitysstrategiaa käytännössä. Tuotteistus ei ole vain tuotteiden määrittelyä vaan koko palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallittavampaan muotoon. Tuotteistus on laajasti ymmärrettyä palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Lehtinen ym. 2005: 30.)

Asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen on usein työmenetelmien, työprosessien, kehittämistä ja erilaisten puitteiden ja rakenteiden luomista tapauskohtaisesti luotavalle sisällölle (Sipilä 1996 a: 17).

3.4.2 Tuotteistamisen tarve ja hyödyt

Tarve

Kuvassa 1 on kuvattu karkeasti, kuinka paljon tuotteistustukea voidaan kehittää tyyppilliseen asiantuntijaprojektiin, joka sisältää myyntityötä, projektin hahmottelua, analyysjä, päätöksiä, suunnittelua, toteutusta ja seuranta. Työn hankkiminen, tehtävien määrittäminen, johtopäätösten ja vaihtoehtojen kehittäminen sekä päätöksentekovaiheet asettavat suurimmat vaatimukset asiantuntijoiden henkilökohtaiselle osaamiselle ja samalla ne ovat yleensä asiakassuhteen vuorovaikutuksen kannalta vaativimpia vaiheita. (Sipilä 1996 a: 73–74.)



Kuva 1. Palveluprosessi ja tuotteistus prosessin eri vaiheissa. Sipilä 1996 a mukailten.

Lisäksi tuotteistamista tarvitaan konkretisoimaan asiantuntijapalveluyrityksen tuotteita ja systematisoimaan yrityksen sisäisiä prosesseja.

Ahrnell ja Nicou (1991: 109) ovat kirjoittaneet teoksessaan siitä, kuinka abstrakti voidaan tehdä konkreettisemmaksi. He ovat panneet merkille, että kulutustavaroiden markkinoijat lisäävät tuotteidensa yhteyteen jotakin abstraktia, arvon, konkreettisiin tuotteisiinsa. Heidän mukaansa asiantuntijayrityksen on tehtävä päinvastoin. He neuvovat, että *"konkretisointi on näkyvien johtolankojen antamista siitä, mitä asiantuntijayritys edustaa. Konkretisoiminen on vastaanottajan auttamista luomaan käsitys yrityksestä ja sen palveluista"*. Lean Forward Oy:n palveluista on kyettävä siis viestimään sellaisella tavalla, että asiakas saa nopeasti käsityksen siitä, mitä yritys tarjoaa ja mitä se edustaa.

Tuotteistamista käsittelevä kirjallisuuden mukaan asiantuntijayrityksen sisäisiä prosesseja ei ole tarkoituksenmukaista standardoida kovin pitkälle, sillä asiantuntijayrityksen tuotantoprosessiin kuuluu olennaisesti vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Lehtinen ym. ovat pohtineet vuorovaikutusulottuvuutta. Heidän mukaansa – – *kysymyksessä on tiiviin vuorovaikutuksen (high-touch) palvelu, kun organisaatio tuottaa erittäin henkilökohtaisen palvelun yhteistyössä (kosketuksessa) asiakkaan kanssa. Pitkälle menevä tuotteistaminen, automatisointi ja standardointi puolestaan johtaa usein vähäisen vuorovaikutuksen (low-touch) palveluun*. He neuvovat teoksessaan, että standardoinnin avulla pyritään varmistamaan tasainen laatu. Tämä tapahtuu mallintamalla ja ohjeistamalla palvelutilanteita sekä joskus hyödyntämällä erialaisia laitteita. (Lehtinen ym. 2005: 34.)

Lean Forward Oy:n palvelujen tuotantoprosessiin kuuluu paljon vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, mutta myös asiakkaalle näkyttömiä sisäisiä prosesseja, jotka ovat mallinnettavissa. Lean Forward Oy:n tapauksessa tuotteistaminen voidaan toteuttaa pohjimalla vuorovaikutuksen merkitystä henkilökohtaisessa myyntityössä ja ottamalla käyttöön sisäinen systematisoitu prosessi, jonka avulla asiakkuuksia hoidetaan. Lisäksi palvelutuotteita voidaan konkretisoida selkeiden tuote-esitteiden avulla.

Tuotteistamisen ideaa palvelee ajatus siitä, että mallinnettavissa olevien toimintojen osalta ei ole mielekästä, että sama asia keksitään aina uudelleen. Tietyt toiminnot voidaan systematisoida niin, että syntyy tasaista palvelun laatua.

Tuotteistamisen hyödyt

Palvelujen tuotteistaminen olisi eräänlainen ratkaisu markkinoinnin ongelmiin ja kustannusten alentamiseen, mutta sitä pidetään monissa asiantuntijayrityksissä vaikeana toteuttaa. Tuotteistus ei asiantuntijapalveluiloilla kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikille asiakkaille myytäisiin täsmälleen samanlaisia palveluja, vaan palvelutuotteitakin räätälöidään yleensä asiakaskohtaisesti. Samoin on syytä erottaa toisistaan sisäinen ja ulkoinen, asiakkaalle näkymätön ja näkyvä tuotteistus. (Tietointensiivisten... :16 [online][viitattu 20.3.2006].)

Sipilän (1996 a: 12–13) mukaan asiantuntijapalvelujen tuotteistuksen tulee lähteä asiantuntijapalvelujen perusolemuksen syvällisestä ymmärtämisestä. Hänen mukaansa tuotteistuksen keskeisenä tavoitteena on parantaa oman työn vaikuttavuutta ja asiakashyötyjä. Tuotteistamisessa voidaan edetä vaiheittain ja kehittää sisäisiä työ- ja toimintamenetelmiä. Asiakastilanteisiin voidaan kehittää palvelua nopeuttavia ja tehostavia apuvälineitä ja menetelmiä. Sipilä toteaa kuitenkin, että varsinaisesta tuotteistuksesta on kyse vasta, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaille, tai kun perusmalleista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita.

Tuotteistetun palvelutuotteen konkreettista luonnetta havainnollistaa Sipilän (1996 a: 13) käsitys, että – – *haluttaessa tällaisen tuotteen omistus- tai käyttöoikeus voitaisiin myydä edelleen.*

Asiantuntijapalveluissa kohdataan ainutlaatuisia tilanteita, joissa ratkaisujen tulee olla hyvin asiakaslähtöisiä. Tämä piirre vaikuttaa siihen, millä tavalla ja mitä osia asiantuntijapalveluista voidaan tuotteistaa. Tuotteistaminen mahdollistaa kannattavan räätälöinnin – pystytään tekemään halvemmalla ja nopeammin laadukkaampaa ja asiakaslähtöisempää palvelua. (Sipilä 1996 a: 16–17.)

Matti Lainema toteaa konsultointituotteesta: *"Konsultointituote on kuin saviastia, jonka arvokkain asia on sisään jäävä tyhjä tila."* (Sipilä 1996 a: 47)¹. Asiakas näkee luonnollisesti saamansa tuotteen, tuotteiden perusmallit ja mahdollisesti niistä tarjottavat pakettikokonaisuudet. Asiakkaalle näkymätöntä sisäistä toiminnan kehittämistä voimme kutsua sisäiseksi tuotteistamiseksi erotuksena siitä tuotteistustyön osasta, joka näkyy asiakkaalle. Sisäisen toiminnan systematisointi on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle.

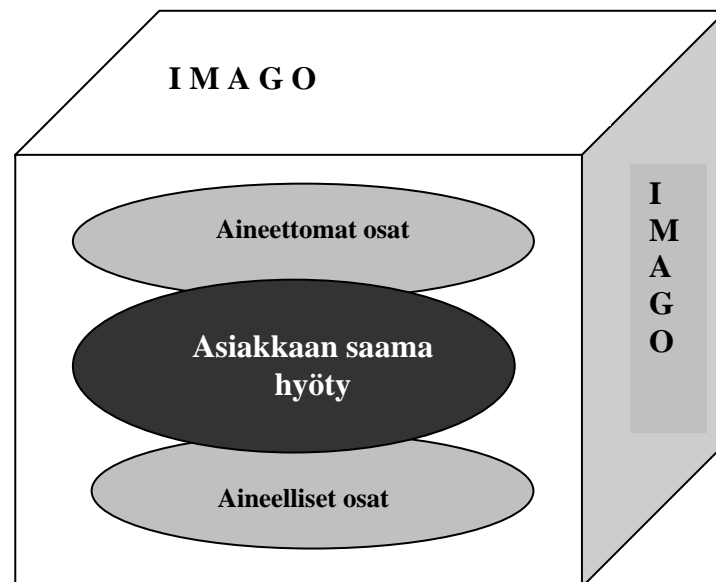
¹ Alkuperäinen lähde: Lainema, Matti , haastattelu Mexico City – Frankfurt, LH 499, 10/95.

Sisäisessä tuotteistuksessa voidaan myös edetä yleensä nopeammin kuin ulkoisessa tuotteistuksessa. Sisäisessä tuotteistuksessa pyritään varmistamaan, että asioita, jotka on tehty jo kerran, ei jouduttaisi toistamaan samanlaisina. Tätä voidaan kutsua myös kumulatiiviseksi oppimiseksi tai organisaation institutionaalisen muistin kehittymiseksi. (Sipilä 1996 a: 47–49.)

3.5 Tuotteistamisprosessi

3.5.1 Miten tuote muodostuu?

Tuote on se mitä myymme, tai pikemminkin, mitä asiakas haluaa ostaa. Menestystuotteen taustalla on oltava selkeä tuoteidea; mitä tarjoamme ja kenelle. Ostaessaan tuotteen asiakas hakee jotain tiedostettua tai tiedostamatonta hyötyä itselleen. Asiantuntijapalveluille on ominaista, että niiden arviointi etukäteen on hyvin vaikeaa, mutta potentiaaliset hyödyt ovat mahtavat. Asiantuntijatuotteen voidaan nähdä muodostuvan imagon muodostamasta kuoresta ja sisällä olevista aineellisista ja aineettomista osista, joiden tavoitteena on asiakashyödyn tuottaminen (kuva 2). (Sipilä 1996 a: 62–63.)



Kuva 2. Asiakashyöty tuotteen ytimessä. Sipilä 1996 a mukailten.

3.5.2 Tuotekuvauksen rakenne

Sipilän kirjassa *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen* (1996) on kuvattu tuotekuvauksen rakenne. Se on Sipilän mukaan (1996 a: 74) – – *hioutunut ja testautunut kymmenissä asiantuntijatuotteiden kehitysprosesseissa*. Tässä työssä käytetään tätä runkoa tuotteiden muodostamisessa. Seuraavassa kappaleessa tuotekuvauksen rakennetta sovelletaan Lean Forward Oy:n tuotteistamisprosessiin niiltä osin, kuin se tämän työn puitteissa on tarkoituksenmukaista. Hinnoittelumenetelmä on osio, johon ei tässä työssä oteta kantaa, mutta sen kohdalla esitetään, miten kirjallisuudessa neuvotaan suhtautumaan aineettoman palvelun hinnoitteluun sen tuoman mielikuvanäkökulman vuoksi.

1) Tuotteen nimi ja yleiskuvaus

- Miksi tuote on otettu erityistarkasteluun ja mikä on tuotteen nimi
- Asiantuntijatuotteessa tuotenimeen on kiinnitetty aivan liian vähän huomiota, vaikka se on olennainen osa asiantuntijatuotetta. Tuotenimi on sitä tärkeämpi, mitä abstraktimpi tuote on. Tuotenimet kannattaa rekisteröidä jo prosessin alkuvaiheessa.

2) Tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt

- Mihin tarpeeseen tuote tulee ja miten sitä käytetään?
- Millaisia asiakashyötyjä (kvantifiointi) se lupaa yksittäisille asiakkaille?
- Mitkä ovat tuotteen parhaat myyntiargumentit?

3) Markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet

- Millaiset markkinat tuotteella on?
- Euro-määräinen arvio volyymituloksesta.

4) Minkä tuotteiden kanssa se kilpailee tai mitä se korvaa

- Mitkä ovat tuotteen kilpailijat ja mikä on niiden asema markkinoilla?
- Korvaako tuote jonkun oman tai markkinoilla olevan tuotteen?

5) Sopivuus oman organisaation strategiaan

- Tuotetta verrataan strategiaan ja arvioidaan sen sopivuutta koko tuotevalikoiman kannalta.

6) Tuotekuvaus

- Tuotekuvauksen ydinkohta, jossa kuvataan itse tuote esim. palvelupakettina tai toimintakaaviona.
- Yleensä perustuotekuvaus on eräänlainen maksimimalli tuotteesta.

7) Tuotteen versiot

- Versiot kertovat perustuotteesta – esim. eri toimialoille tehdyt perusversiot, joista edelleen tehdään asiakaskohtaisia versioita.

8) Tuotteen konkretisointi

- Miten tuote tehdään aineellisemmaksi ja siten helpommaksi ostaa?
- Tuotekuvauksen liitteiksi esitepohjat, kuvat ja esimerkit.

9) Tärkeimmät referenssit

- Referenssit ovat niin olennaisia asiantuntijatuotteen markkinoinnissa, että ne on syytä kuvata tuotekuvauksen yhteydessä.
- Mainitse kolme referenssiä, joita voidaan käyttää tuotteen markkinoinnissa, esim. asiakas, projekti, tulokset ja toteutusajankohta.

10) Tuotteen hinta

- Hinnoitteluperiaatteet ja hinnoittelujärjestelmä

11) Tuotteen toimitusaika

- Mikä on tuotteen toimitusaika tai toimitusaikahaarukka?
- Toimitusaika voidaan sitoa siihen, kun asiakas on tehnyt oman osuutensa – esim. Toimittanut omat materiaalinsa.

12) Vastuuhenkilöt

- Kuka vastaa tuotteen kehittämisestä, markkinoinnista ja asiakassuhteista?
- Millainen on tuotteeseen osallistuva tiimi?

13) Tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet

- Tuotekehityksen ja tuotteistuksen toteutussuunnitelma: toimenpiteet, aikataulut, vastuuhenkilöt ja kustannukset

14) Vaikutukset toimintaprosesseihin

- Mitä tuotteen tuotanto edellyttää toimintaprosesseilta?
- Mitä ideoita tuotteen kehittämisen yhteydessä on tullut toimintaprosessien kehittämiseen?

4 Palvelujen tuotteistaminen Lean Forward Oy:ssä

Lean Forward Oy:n palvelujen tuotteistamisessa otettiin näkökulmaksi vuorovaikutuksen merkitys henkilökohtaisessa myyntityössä, asiakkuudenhallinnan systematisointi ja palvelutuotteiden konkretisointi. Tuotteistamisprosessin lähtökohtina voidaan mainita erityispiirteet, jotka Lean Forward Oy:n tapauksessa on otettava huomioon:

- kilpailutilanteen ainutlaatuisuus
- asiantuntijapalvelutuotteen aineettomuus ja riskit
- asiantuntijapalveluja leimaavat yleiset asenteet
- yrityksen tavoite luoda haluamaansa mielikuvaa markkinoilla

Tuotteistamisprosessi käynnistettiin yrityksen alkuvaiheessa, jolloin tuotteilla ei ollut konkreettista luonnetta, eikä tuotenimeä. Yrityksellä ei ollut markkinointimateriaalia, kotisivuja, eikä yhteinäistä julkista ulkoasua. Työssä lähdettiin liikkeelle tilanteesta, jossa olemassa oli rekisteröity yritysnimi, ensimmäiset käynnistyneet asiakasprojektit ja yksityisyrittäjän unelmat elämäntyöstään.

4.1 Tuotteistamisprosessi

1) Tuotteen nimi ja yleiskuvaus

Tuote A (asiantuntija) Lean Forward Asiantuntija[©]

Tuote tarjoaa asiakkaalle Lean System -asiantuntijapalveluita. Tilanteet voivat olla uusien käytötapojen sekä toimintamallien suunnittelua ja kehittämistä, uusien piirteiden parametroida, toimintojen dokumentointia, testausta ja käyttöönottoa, ohjeiden päivittämistä, käyttöönottoprojektien asiantuntijuutta ja johtamista tai tietokonversioita vanhasta järjestelmästä sähköisesti.

Tuote B (koulutus) Lean Forward Koulutus[©]

Koulutustuote tarjoaa asiakasyrityksen henkilöstölle asiakaslähtöisiä Lean System -koulutuksia. Koulutuspaketin sisältö suunnitellaan tapauskohtaisesti, se voi olla peruskoulutusta, tehtäväkohtaista kohdennettua koulutusta tai version vaihtoon liittyvien uusien piirteiden käyttöönottokoulutusta.

Tuote C (resurssi) Lean Forward Resurssi[©]

Lean Forward Oy tarjoaa asiakkaalle Lean System -palveluita lisäresurssina. Tehtäviä voivat olla perustietojen korjaus, virhelähtöjen selvittäminen, operatiivisten tietojen luonti ja muokkaus,

raporttien tekeminen ja organisaation opastaminen tehtyjen havaintojen perusteella.

Tuote D (auditointi) Lean Forward Auditointi[©]

Tuote tarjoaa asiakkaalle sisäisiä auditointeja Lean System-toiminnanohjausympäristössä. Sisältää: ISO 9001/14001 sisäiset auditoinnit, prosessimaisuus ja toimintaohjeet, ongelmakohdat ja kehitysehdotukset, prosessien arviointi, BSC -näkökulmat. (Haastattelu 23.3.2006.)

Tuotenimien rekisteröinti

Tavara- tai tuotemerkki kannattaa suojata rekisteröimällä se Patentti- ja rekisterihallituksessa. Tällöin saa yksinoikeuden merkin käyttämiseen tavaran tai palvelun tunnuksena Suomessa. Yksinoikeus tarkoittaa sitä, että vain rekisteröinnin haltija saa käyttää kyseistä tavaramerkkiä elinkeinotoiminnassaan ja hän voi tarvittaessa kieltää muita käyttämästä merkkiään tai siihen sekoitettavissa olevaa toista merkkiä.

Tavaramerkki voi olla esimerkiksi sana tai kuvio tai niiden yhdistelmä. Se voi olla myös iskulause, kirjainyhdistelmä tai vaikka äänimerkki tai jokin muu graafisesti esitettävissä oleva merkki. Suunnittelussa on hyvä pitää mielessä, että tavaramerkin tarkoituksena on ennen kaikkea erottaa markkinoilla elinkeinoharjoittajan tuotteet muiden vastaavista tuotteista.

Tavaramerkin tulee olla erottamiskykyinen. Tavaramerkki ei siis saa kuvailla niitä tavaroita tai palveluita, joille sitä haetaan. Se ei saa olla myöskään sekoitettavissa muihin aikaisempiin tavaramerkkeihin. Jo tavaramerkin suunnitteluvaiheessa tai viimeistään ennen rekisteröintihakemuksen jättämistä on syytä varmistaa, ettei samaa tai samankaltaista merkkiä tai nimeä ole vielä rekisteröity tavaramerkki- tai kaupparekisteriin. Sekoitettavuus syntyy jos merkit ovat identtiset tai samankaltaiset ja ne koskevat samoja tavaroita ja palveluita.

Rekisteröintiä haetaan Patentti – ja rekisterihallitukselta kirjallisesti lomakkeella. Hakemusmaksu on 165 euroa ja se sisältää 3 tavara- tai palveluluokkaa. Kun hakemus johtaa rekisteröintiin, tavaramerkki on voimassa 10 vuotta rekisteröintipäivästä jo maksetulla hakemusmaksulla. Tavaramerkin voi pitää voimassa vaikka ikuisesti kunhan sen uudistaa aina kymmenen vuoden välein maksamalla uudistamismaksun.

(Patentti – ja rekisterihallitus...[online][viitattu 13.3.2006].)

Mikäli Lean Forward Oy rekisteröi tuotenimensä, on yrityksen laadittava tuotteille rekisteröitävät kaupanimet erikseen. Nykyisellään ne ovat patenti – ja rekisterihallituksen ohjeiden vastaiset, sillä ne kuvaavat suoraan palvelun sisältöä.

2) Tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt

Yritykset ovat eri vaiheissa toiminnanohjausjärjestelmän elinkaarella. Vaiheita ovat järjestelmän vaihtotarve, vaihtoehtojen evaluointi, järjestelmän käyttöönottoprojekti, käynnistys ja käytön opettelu, järjestelmän käytön tasaantuminen, taantuminen, kehitysvaihe II ja uudet käyttäjäsukupolvet. (Huttunen 2006: Asiantuntijapalvelut...)

Näissä eri tilanteissa asiakas tarvitsee tukea ja koulutusta asiantuntijalta. Tuotteet lupaavat järjestelmänkäytön hyötysuhteen paranevista, minkä kautta asiakas saa selvää liiketoiminnallista hyötyä. Myös johdon turvallisuudentunne lisääntyy järjestelmän käyttöä kohtaan järjestelmän elinkaaren eri vaiheissa. (www.leanfwd.fi [online][viitattu 25.3.2006])

Parhaat myyntiargumentit

Tuote A: "Järjestelmä käyttö urautuu väistämättä totuttuihin toimintamalleihin. Se vanha tuttu ei aina ole tehokain käyttötapa. Toiminnan tehostamista edistää usein ulkopuolinen osaaminen ja kokemus erilaisista käyttöympäristöistä."

Tuote B: "Koulutuksen tarve korostuu erityisesti henkilöstön siirtyessä uusiin tehtäviin, uusien henkilöiden rekrytoinnin myötä tai järjestelmäversion vaihdon yhteydessä. Nämä tilanteet ovat myös hyviä hetkiä virkistää kokeneemmankin henkilön taitoja."

Tuote C: "Joskus on niin kiire, ettei ehdi hyppäämään pyörän selkään, vaan mieluummin juoksee rinnalla. Operatiivisten tietojen ja perustietojen virheet ovat kiusallisia esimerkiksi talouden kannalta, mutta murentavat myös järjestelmän luotettavuutta ja käyttömoraalia. Järjestelmän, kuten organisaationkin, tehokkuus perustuu kuitenkin tietojen oikeellisuuteen ja näin ollen tiedon laatuun kannattaa panostaa."

Tuote D: "Sisäinen auditointi on tehokas tapa kehityskohteiden etsimiseen. Korjaavat toimenpiteet saadaan käyntiin ja työn alle. Organisaation hiljaiset tekijät pääsevät ääneen ja ilmaisemaan usein kokonaisuuden kannalta

merkityksellisiä asioita, mitkä muuten saattavat jäädä arkikiireen peittoon. Samalla toteutuvat myös laatu-järjestelmän vaatimukset." (Haastattelu 23.3.2006)

3) Minkä tuotteen kanssa tuote kilpailee, tai mitä se korvaa?

Lean Forward Oy:n toimitusjohtajan mukaan tiedossa ei ole TietoEnatorin konsultointipalvelujen lisäksi muuta varsinaista kilpailua. (Haastattelu 23.4.2006) Internetlähteiden mukaan konsultti-toimistot tekevät esiselvityksiä, mutta heillä ei ole syvempää ja yksityiskohtaisempaa osaamista järjestelmän käytöstä.

Lean Systemin kasvaessa ja kansainvälistymisen alkaessa voimalisemmin on todennäköistä, että jokin isoista konsulttitaloista kiinnostuu liiketoimintamahdollisuudesta. Lean Forward Oy:n tavoitteena on olla ensimmäinen ja kasvattaa liiketoimintaa, minkä voi tarpeen vaatiessa myydä isommalle konsulttiorganisaatiolle. (Huttunen 2005: Liiketoimintasuunnitelma.)

Lean Forward Oy:n tuotteet kilpailevat näin ollen suurimmaksi osaksi asiakkaan oman organisaation toiminnan kanssa. Sisäiset auditoinnit, asiantuntijaroolit, koulutukset ja lisäresurssia vaativat työt asiakas voi hoitaa oman organisaation Lean System -asiantuntijan, pääkäyttäjän ja administraattorin avulla. (Haastattelu 23.4.2006.)

Lean Forward Oy:n tarjoamien palvelujen hyödyntämiseen verrattuna voidaan löytää ongelmakohtia tilanteista, joissa asiakas hoitaa Lean System -projekteihin liittyvät tehtävät ilman ulkopuolista apua. Ensinnäkin tällaisiin töihin tulee irrottaa organisaatiosta henkilö täysimääräisesti. Henkilöllä tulisi olla myös poikkeuksellisen vahva kokemus ja asiantuntijuus tehtävistä voidakseen hoitaa ne ilman asiantuntija-apua. Toisaalta myös ulkopuolista apua käytettäessä esimerkiksi järjestelmän käyttöönottoprojektiin tarvitaan asiakkaan organisaatiosta projektiryhmä, joka sitoutuu tehtävään projektin ajan. Ulkopuolisen projektinjohtovastuun ja asiantuntijuuden voidaan ajatella olevan asiakkaalle helpompaa ja tehokkaampaa, kuin kokonaan sisäisesti hoidettuna.

4) Sopivuus oman organisaation strategiaan

Lean Forward Oy:n tarjoamat tuotteet perustuvat yrityksen strategiaan (Haastattelu 23.4.2006).

5) Tuotekuvaus

Tuotekuvauksen kaaviot on esitetty prosessitaulukkona, jossa näkyy myös asiakkaan tekemät osuudet. Toimitusjohtajan mukaan yksittäisen asiakasprojektin toimitusprosessi etenee yksinkertaistettuna kaavalla: kontakti – ehdotus – materiaalin tuottaminen / toteutus – laskutus – raportointi. Koulutustuotteen kohdalla asiakkaan päärooli on tilata, määrittellä ja maksaa palvelu. Asiantuntijatuotteiden kohdalla asiakas osallistuu lisäksi tehtävän määrittelyyn ja suorittamiseen. (Haastattelu 23.4.2006.)

Prosessin vaihe	Osavaiheet	Asiakkaan osuus	Toimittajan osuus
Kontakti	Myyntineuvottelu	X	X
	Tarpeen määrittely	X	X
Ehdotus	Esitys toimenpiteistä ja aikatauluista		X
	Tarjous		X
	Tilaus	X	
Toteutus	Materiaalin toimittaminen	X	X
	Projektin läpivienti	X	X
Laskutus			X
Maksu		X	
Raportointi			X

Taulukko 1. Tuotekuvauksen prosessi.

6) Tuotteen konkretisointi

Konkretisointi tarkoittaa erilaisten näkyvien todisteiden ja vihjeiden keräämistä asiantuntijapalvelujen asiakkaan ostopäätöksen tueksi (Sipilä 1996a: 86). Konkretisointiin kuuluu myös myyntitilanteissa tarvittavien erilaisten apuvälineiden kehittäminen. Tärkeintä on kehittää asiakashyötyjen kuvaamista ja konkretisointia mm. seuraavin keinoin: tulosten, asiakkaan saamien hyötyjen kuvaaminen, seurauksien ja riskin kuvaaminen – jos palvelua ei hankita, minkä tuotteen tai toiminnon korvaa, ja siitä tulevien hyötyjen kuvaus, vaihtoehdon kuvailu, oikean vertailukohteen tarjoaminen, kuvat, visualisointi, mielikuvien luominen. (Sipilä 1996a: 93.) Näitä seikkoja Lean Forward Oy:ssä kannattaa sisällyttää henkilökohtaiseen myyntityöhön.

Tuote-esitteet

Lean Forward Oy:n tuotteita konkretisoitiin tätä työtä tehdessä luomalla selkeät tuote-esitteet myynnin tueksi. Edellä esitettyjen tuotteiden yleiskuvausten ja parhaiden myyntiargumenttien pohjalta luotiin jokaisesta tuotteesta tuote-esitys, joka ulkoasultaan noudattaa yritykselle valittua väri- ja tyylimaailmaa.

Tuote-esityksen rakennemallina käytettiin mukailien Sipilän kirjasta löytyvää asiantuntijapalvelujen tuote-esityksen rakennemallia ja esimerkkiä asiantuntijapalvelujen tuotekortista (Sipilä 1996 a: 98–100) sekä TAKK:n yrittäjäkoulutuksen materiaalia esityksen luomisesta (Sundell, TAKK luentosarja Mainonta -yrittäjille). Tuote-esitys luotiin Microsoft Publisher: n avulla ja tulostettiin Pdf-tiedostoksi Pdf-creatorin avulla julkaistavaksi yrityksen kotisivuilla ja painotarkoitukseen (Liitteet 4–7).

www-sivut

Lisäksi palveluja konkretisoitiin suunnittelemalla ja julkaisemalla yritykselle kotisivut. Toteutuksessa käytettiin ulkopuolista media-alan yritystä ja suunnittelusta vastasi tämän opinnäytetyön tekijä. Kotisivujen luominen oli osa yrityksen tuotteistamisprosessia, mutta sitä ei raportoida tämän työn yhteydessä laajemmin. Kotisivujen osoite on www.leanfwd.fi. Sivut toimivat sähköisenä tuote-esityksenä ja niitä voidaan käyttää myös apuvälineenä esittelytilaisuudessa asiakkaan luona. Kotisivuilla on tuotetietojen lisäksi myös tietoa yrityksen keulakuvasta, itse yrittäjästä. Kotisivuilla voi asiakas käydä tutustumassa yrittäjän taustaan ja tutustua hänen curriculum vitaeen. Kotisivujen markkinointiteksteissä korostetaan yrityksen palvelujen tuotteistettua ja räätälöityä luonnetta. Tällä tavoitellaan asiakkaan kokemaa laatumielikuvaa ja luotettavuutta.

Palvelujen esittelykansio Ensimmäisen kokonaisen toimintavuoden (2006) jälkeen kootaan palvelujen esittelykansio, kuten Lehtinen ym. ovat kehottaneet. He neuvovat, että kansiossa voi olla mukana yksittäisten palvelukuvausten lisäksi organisaation toiminta-ajatus, tuotehierarkia ja muut ryhmittelyt, tarvittaessa hinnat, asiakastutkimusten tulokset ym. (Lehtinen ym. 2005: 47.)

Kansio kootaan vasta ensimmäisen kokonaisen toimintavuoden jälkeen siksi, että vuoden aikana tapahtuneiden muutosten jälkeen toiminta on ehtinyt vakiintua. Muutoksia ovat mm. yritysmuodon muuttuminen toiminimestä osakeyhtiöksi ja asiakaskunnan kasvaminen ja vakiintuminen. Vuoden päätyttyä tehdään asiakastytyväisyystutkimus kyselymenetelmällä ja siitä saatuja tietoja käytetään kansion luomiseen ja markkinointiin.

7) Tärkeimmät referenssit

Sipilä on neuvonut referenssien käytöstä. Hänen mukaansa projektin käyttämisestä referenssitarkoituksiin tulee sopia asiakkaan kanssa jo projektin alussa kirjallisesti. Myös omaa toimintaa kannattaa pitää referenssinä osaamisestaan. Referenssimielessä kannattaisi tehdä myös säännöllisiä asiakastutkimuksia ja käyttää asiakaspalautetta omassa markkinoinnissaan. Kun yrityksen tunnettuus kasvaa, voi myös yrityksen asiantuntija toimia lippulaivana, jonka henkilökohtaista imagoa yritys voi käyttää markkinoinnissaan. Samalla kun asiakas ostaa palvelun tietyltä asiantuntijayritykseltä, hän saa palan huippuasiantuntijan julkisuusarvosta. (Sipilä 1996a: 87 – 89.)

Aloitusvaiheessa Lean Forward Oy:llä ei ole vielä käytettävissään tuloksia asiakastytyväisyydestä. Sen sijaan yrittäjällä on jo taustallaan kokemusta kolmesta erilaisesta Lean System: n käyttöönottoprojektista. Se on sikäli poikkeuksellista, että usein yksi ihminen pääsee osallistumaan tällaiseen projektiin vain kerran työuransa aikana. Tämä kokemus on vahva referenssi asiantuntijan osaamisesta. Näiltä kohdeyrityksiltä yrittäjän kannattaa selvittää kirjallisesti suostumus referenssiksi ja muodostaa tämän jälkeen asiakaskäynnille mukaan otettava referenssilista. Lista voidaan toteuttaa Microsoft Publisher: lla samaa tyyliä noudattaen, kuin muukin yrityksen julkaisema materiaali. Lista voidaan sisällyttää palvelujen esittelykansioon ja yrityksen kotisivuille.

Omaa toimintaansa ja henkilökuvaansa yrittäjän on suositeltavaa käyttää referenssinä osaamisestaan siten, että yrittäjän henkilötaustasta ja työkokemuksesta, sekä visioista kerrotaan innostavasti yrityksen kotisivuilla.

8) Tuotteen hinta

Hinta vaikuttaa suoraan asiakkaiden käsitykseen palveluntuottajasta. Hinta on nopeasti vaikuttava kilpailukeino. Avoimesti kuvattu hinnoittelujärjestelmä lisää luotettavuutta. Jatkuviissa asiakassuhteissa hinnoittelun systemaattisuus korostuu. Johdonmukainen, pitkäjänteinen ja avoin hinnoittelu auttaa asiakasta suunnittelemaan omaa toimintaansa. Hinta vaikuttaa voimakkaasti tunteisiin ja jättää pitkään vaikuttavat mielikuvat, joiden muuttaminen voi olla vaikeaa. Hinnoittelujärjestelmällä ja hinnan asettamisella voidaan asiakkaita ohjata vakioasiakkaiksi. Asiantuntijapalveluissa asiakasohjauksen tarve korostuu. Asiakas on saatava ponnistelemaan, jotta hän saisi tavoittelemansa hyödyn. Hinnoittelulla asiakasta voidaan ohjata suunnittelemaan asiat paremmin, ostamaan kokonaispalveluja erillispalojen sijaan, tekemään oman osuutensa työstä hyvin ja aikataulussa, välttämään turhia kyselyjä ja liian pienten töiden tilaamista, hyödyntämään asiantuntijan työn tulokset hyvin ja pyrkimään jatkuvaan yhteistyösuhteeseen. (Sipilä 2003: 25–27.)

Hintamielikuvaan vaikuttaa absoluuttisen hinnan ohella hintatietojen selkeys, palvelun käytön useus, palvelun käsityömyyisyys, miten palvelut ovat leimautuneet julkisessa keskustelussa ja se, kuinka hyvin palvelu olisi itse voitu suorittaa (Sipilä 2003: 34).

Lean Forward Oy:n tapauksessa hinnoitteluhaasteet syntyvät siitä, että asiakkailla ei ole suoranaista vertailukohtaa, sillä varsinaisia kilpailijoita ei ole. Asiakkaat saattavat verrata hintaa itse suoritettun työn kustannuksiin ja vaivannäköön, mikä saattaa olla ainoa vertailukohta Lean Forward Oy:n asiakkaille. Haastattelun mukaan myös Lean Forward Oy:ssä on huomioitu, että yleisesti asiantuntijapalveluja pidetään kalliina. Yritys on kehittänyt oman hinnoittelumenetelmänsä, millä halutaan viestittää johdonmukaisuutta. (Haastattelu 23.4.2006).

Julkinen keskustelu on yritysmaailmassa perinteisesti leimannut konsulttityön korkeahintaiseksi. Tämä saattaa johtua siitä, että konsultin työmäärä ja työn tulokset ovat vaikeasti arvioitavissa jälkepäinkin.

Haastattelun mukaan, tätä mielikuvaa Lean Forward Oy haluaa muuttaa suhtautumalla työntekoon konkreettisesti. Toimitusjohtajan mukaan yritys haluaa viestittää imagonaan – *käytännönläheisyyttä ja konkreettisuutta, sekä toteuttajan ja aikaansaavan roolia*. Niin ikään yrittäjä kutsuu itseään mieluummin – *asian tuntijaksi, kuin konsultiksi* tehdäkseen eroa oman työnsä ja vallalla olevan konsulttikäsitteen välille. (Haastattelu 23.4.2006).

Markkinoinnissaan ja henkilökohtaisessa myyntityössä yrittäjän kannattaisi luoda mielikuvaa ahkerasta perustyön suorittajasta, joka ei toimi niin kuin konsulttien perinteisesti ajatellaan toimivan. Viestinnässä tulisi tuoda esille asennetta, jonka mukaan yrittäjä on tottunut tekemään ja haluaa tehdä konkreettista perustyötä asiakkaan henkilöstön kanssa, eikä vain ylhäältä päin konsultoida, kuinka työ tulisi tehdä. Haastattelussa (23.4.2006) yrittäjä toikin esille, että – *konsultteja pidetään yleensä linjanvetäjinä, ja Lean Forward Oy haluaa esiintyä toteuttajana*. Tätä mielikuvaa yritys korostaa myös kotisivuillaan, missä markkinoidaan, että *"Tavoitteena on tuottaa konkreettisia tuloksia käytännönläheisellä työllä. Haluamme ymmärtää asiakkaamme ohjausympäristön vaatimukset hyödyntäen teollisuuden eri tehtävissä hankittua kokemustamme."* Ja edelleen, että päämääränä on *"Tehdä töitä "kädet savessa", tuottaa asiakkaalle voittoa ja hyötyä siitä itsekin."* (www.leanfwd.fi [online][viitattu 24.4.2006].)

9) Tuotteen toimitusaika

Toimitusaika on korkeintaan kaksi viikkoa (Haastattelu 23.4.2006).

10) Vastuuhenkilöt

Tällä hetkellä tuotekehityksestä vastaa yksin omistaja-toimitusjohtaja (Haastattelu 23.4.2006).

11) Vaikutukset toimintaprosesseihin

Yrittäjän mukaan yritys tarvitsee lisää osaamis pohjaa tuottaakseen asiakkaalle enemmän lisäarvoa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tavoitteisiin kuuluu lisähenkilöstön rekrytointi. (Haastattelu 23.4.2006.)

4.2 Palveluprosessi

Asiantuntijaorganisaatiolle on tyypillistä, että sen prosessit ovat hyvin mallinnetut. Asiakasprosessien tulee toimia virheettömästi. Asiakasprosessien alaprosesseja ovat esimerkiksi: asiakkuudenhallinta, tilaus-toimitus-prosessi sekä asiakaspalveluprosessi. (Vahvaselkä 2004: 78.)

Näistä prosesseista käydään läpi tässä työssä asiakaspalveluprosessi ja asiakkuuden hallinta. Palveluprosessia pohditaan palvelun laadun ja yrityksen imagon syntymisen näkökulmasta. Mietitään, mitkä tekijät vuorovaikutuksessa ja prosessin sisäisesti tapahtuvissa kohdissa vaikuttavat laatu- ja imagomielikuviin. Mietitään myös sitä, minkä tyyppistä tietoa kulkee asiakasprosessin ja asiakkuudenhallintaprosessin välillä. Tässä osiossa kuvataan asiakasprosessi. Asiakkuuden hallintaan paneudutaan laajemmin omassa osiossaan.

Palvelutapahtumat ovat subjektiivisesti koettavia prosesseja, joissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä syntyy vuorovaikutustilanteita, joihin taas sisältyy palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyviä totuudenhetkiä. Palvelun laadulla, jonka asiakas kokee, on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta: tekninen, eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaalle on tärkeää se, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Tämän pohjalta he arvioivat palvelun laatua. Teknisen laadun ulottuvuus ei sisällä kaikkea asiakkaan kokemaa laatua, vaan hänen kokemukseensa vaikuttaa myös se, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. (Vahvaselkä 2004: 85.)

4.2.1 Lean Forward Oy:n asiakasprosessi

Liitteessä 1 on kuvattuna Lean Forward Oy:n asiakasprosessi yleisellä tasolla. Kuvioista käy ilmi, minkä tyyppistä tietoa prosessin eri vaiheissa liikkuu asiakaskontaktin ja asiakkuudenhallintaprosessin välillä.

Sisäinen tuotteistaminen on osa tuotteistamisprosessia. Sisäisen tuotteistamisen tarkoituksena on mallintaa yrityksen sisäiset prosessit. Tätä työtä varten on mallinnettu asiakasprosessi ja sen suhde asiakkuudenhallintaan. Seuraavaksi pohditaan, miten eri vuorovaikutustilanteet vaikuttavat siihen, mikä näkyy asiakkaalle päin, eli tuotteisiin, yrityskuvaan ja laatumielikuvaan. Lisäksi mietitään, miten kussakin vaiheessa näkyy palvelujen tuotteistaminen.

On kuitenkin muistettava asiakkaan rooli palvelujen tuottamisessa. Kuten Ylikoski mainitsee (1999: 242), palvelun tuottamisessa asi-

akkaalla voi olla monta tehtävää: *"Asiakas kertoo mitä hän haluaa, osallistuu palvelun tuottamiseen, toimii laadun tarkkailijana, kantaa vastuuta palvelun vaikutuksista ja luo palveluilmapiiriä."*

Teoreettisena viitekehyksenä, asiakasprosessia pohdittaessa, on yksi palvelujen markkinoinnin kilpailukeinoista, vuorovaikutus. Lisää tästä markkinoinnin keinosta käydään läpi henkilökohtaisen myyntityön yhteydessä.

Tilanteet, joissa asiakas ja palvelun tuottaja kohtaavat, ovat tärkeitä molemmille osapuolille. Palvelun tuottajalle ne ovat niin tärkeitä, että niitä kutsutaan "totuuden hetkiksi". Palvelu ja palvelun laatu syntyy näissä hetkissä. Jos ne epäonnistuvat, laatukin epäonnistuu. (Ylikoski 1999: 298.)

Liittymisvaihe

Asiakasprosessikuvion ensimmäisellä tasolla syntyy prospektiasiakkuus. Prospekti tarkoittaa tunnistettua mahdollista asiakasta. Prospektiasiakkuus syntyy joko yrityksen aktiivisen asiakashankinnan avulla, tai asiakas hankkii itse tietoa ja kiinnostuu yrityksestä.

Kun asiakas hankkii itse tietoa palveluyrityksestä, se tapahtuu asiakkaalle suunnattujen informaatiolähteiden avulla, kuten internetsivujen tai yritysesitteiden avulla. Lean Forward Oy:n tapauksessa olisi ohjattava asiakasta niin, että se löytää yrityksen kotisivuille. Tietoa voi levittää lehtimainonnan, työpaikkailmoitusten, yleisöluentojen ja suhdetoiminnan avulla.

Ylikoski huomauttaa (1999: 299), että totuuden hetket eivät koske vain henkilöstöä, jonka pääasiallinen tehtävä asiakaspalvelu on. Asiakas voi hänen mukaansa olla vuorovaikutuksessa myös palvelua tuottavan laitteen kanssa, mikä tässä tapauksessa olisi tietokone ja internetsivut. Tämäkin on Ylikosken mukaan palveluorganisaatiolle totuuden hetki; *jos laite ei toimi, palvelu epäonnistuu*. Palvelun onnistuminen riippuu myös asiakkaan osaamisesta. Siksi on tärkeää, että kotisivut ovat laadukkaan näköiset, toimivat ja selkeät. Sivujen teknistä toimintaa, ulkoasua ja ajantasaisuutta on jatkuvasti valvottava. Palautetta voi kysyä myös suoraan asiakkailta. Mikäli asiakas kokee sivut vaikeiksi käyttää, ei tieto välity niiden kautta, ja pahimmassa tapauksessa se karkottaa mahdollisen asiakkaan. Hämäläinen sanoo (1999: 55), että – – *asiakkaasi tulevat palvelujesi luo vapaaehtoisesti, kun organisaatiosi täyttää markkinointikutsuillaan, mainoksissaan tai kotisivuillaan lupaamansa asiat sillä tavalla, kuin asiakkaat haluavat. Vapaaehtoisesti luoksesi tulevalle asiakkaalle on luotava tunne turvallisuudesta, todellisesta vaihtoehdosta ja mahdollisuudesta järkevään ratkaisuun*.

Mikäli prospektiasiakkuus syntyy yrityksen aktiivisen toiminnan kautta, mahdollisesta asiakkaasta kerätään mahdollisimman paljon taustatietoa. Tiedot tallennetaan asiakkuudenhallintajärjestelmään ja segmentin mukaiset markkinointitoimenpiteet aloitetaan. (Liite 1, ensimmäinen tiedonkulkunuoli). Ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä on kiinnitettävä huomiota asiakkaalle sopivan yhteyden ottokanavan valintaan, tahdikkaaseen ilmaisuun ja laadukkaaseen asiakaspalveluun.

Seuraavalla tasolla asiakasprosessikuvassa on kuvattuna markkinointitoimenpiteet, joita kohdistetaan **markkinoinnin vuosikellon** mukaisesti kuhunkin asiakasryhmään. Katso osio 5.1 Asiakkuudenhallinta, Customer Relationship Management, CRM, kappale "Millaisia hyötyjä asiakkuudenhallinnalla saavutetaan", sekä liite 2.

Seuraavaksi käynnistyvät samanaikaiset myyjän myyntiprosessin vaiheet ja asiakkaan ostoprosessin vaiheet. (Liite 1, taso myyntiprosessin vaiheet) Näiden vaiheiden aikana kertyy paljon tietoa asiakkaan ostotottumuksista, päätöksentekoprosessista, ostoprosessiin liittyvien henkilöiden käyttäytymisestä ja arvostuksista. Niin ikään asiakkuudenhallintajärjestelmästä saadaan tietoa, jota tarvitaan myynnin suunnitteluun, neuvotteluun valmistautumiseen ja myyntiprosessin läpiviemiseen.

Tässä kohdassa on tärkeää aktiivisesti kuunnella asiakasta, kysyä sopivia kysymyksiä ja päivittää asiakastietoja näiden mukaan. Pöllänen neuvoo (1999: 107) oppivan asiakassuhteen rakentamiskaavan mukaan: *"kysy aina kun mahdollista, mitä asiakas haluaa. Tarkenna asiakasprofiilia keräämäsi tiedon perusteella. Tallenna tarkentuneet profiilitiedot asiakastietojärjestelmään koko organisaation hyödynnettäväksi. Yksilöllistä tarjontaa uudistuneen asiakasprofiilin mukaiseksi. Analysoi tulokset, opi ja kysy lisää."*

On myös ajateltava tilannetta tuotteistamisen kannalta. Kannattaa kiinnittää jatkuvasti huomiota, mikä on asiakkaalle konkreettista ja mitä sillä viestitään. Miten yrittäjä pukeutuu ja käyttäytyy? Millaisia välineitä hän käyttää ja miltä ne näyttävät? Millaista materiaalia hän jakaa ja minkä näköistä se on? Myös kaupankäyntimuodollisuuksien aikana tulee viestittää laadukkuutta toiminnassaan.

Suunnitteluvaiheessa (Liite 1, taso suunnittelu) suunnitellaan palvelun käytännön toteutus. Tähän tarvitaan asiakas mukaan, mutta vaiheen aikana tapahtuu myös paljon asiakkaalle näkymätöntä. Asiakas kertoo tarpeistaan ja antaa tietoa liiketoiminnastaan. Joidenkin tuotteiden kohdalla asiakasyrityksessä perustetaan myös erillinen projektityhmä, jolta edellytetään sitoutumista hankkeeseen. Asiakkaalle näkymätön toiminta on projektin suunnittelua, koulutusmateriaalin valmistelua ja raportointia. Suunnitteluvaiheessa

kerääntyy myös uutta informaatiota asiakkuudenhallintajärjestelmään. Tiedon avulla yritys voi suunnitella tuotekehitystään ja tämentää käyttäytymis- ja tarvetietoja segmenttikohtaisesti.

Ydinpalvelun tuottamisvaihe

Tuotantovaiheessa prosessiin osallistuu myös asiakas, kuten palvelujen yleisluonteeseen kuuluu. Prosessin aikana kerääntyy luonnollisesti lisää asiakasinformaatiota, jonka avulla voi tarkentaa profiilia ja segmentointia. Tuotantovaiheessa lunastetaan asiakaslupaukset ja varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys.

Poistumisvaihe

Poistumisvaiheessa toteutetaan Ylikosken mukaan maksutoimitusten hoito, asiakkaan tulevien yhteydenottojen kartoitus ja pyydetään asiakaspalautetta. Hänen mukaansa poistumisvaiheessa asiakkaalle syntyy viimeinen käsitys organisaatiosta. Siksi vielä tässä vaiheessa on varmistettava, että asiakas on ollut tyytyväinen saamaansa palveluun. Hän huomauttaa, että uusimmissa tutkimuksissa on tuotu esiin myös viimeisen asiakaskontaktin merkitys sekä laatuarvioihin että asiakasuskollisuuteen. Vaikka palveluprosessin alussa epäonnistuttaisiinkin, hyvä loppu tuottaa positiivisen yleisarvion palvelusta, jos muuten kaikki on mennyt hyvin. Toisaalta liittymisvaiheen hyvä palvelukokemus myös lisää asiakkaan laatuodotuksia, jolloin poistumisvaiheeseen ei saisi epäonnistua. (Ylikoski 1999: 301–302.) Tästä syystä on tärkeää, että loppuraportointi, laskutus ja palautteen kerääminen tapahtuvat nekin hyvää laatua ylläpitäen ja yrityskuvan mukaista linjaa noudattaen.

4.3 Henkilökohtainen myyntityö

Tässä työssä henkilökohtaisen myyntityön teoriaa hyödynnetään pohdittaessa, miten asiantuntijapalvelujen myyjä voi ottaa huomioon vuorovaikutustekijät aineettoman palvelun myyntityössä, sekä miten asiantuntijapalveluyritys voisi systematisoida omia sisäisiä myynti- ja asiakasprosessejaan.

Samalla henkilökohtainen myyntityö tuo tähän työhön markkinointinäkökulman. Markkinointia tarkastellaan tästä näkökulmasta siksi, että henkilökohtaisella myyntityöllä on niin suuri merkitys asiantuntijapalvelujen markkinoinnille ja sille, millaisen kuvan asiakas palveluista saa.

Lean Forward Oy:n sisäinen tuotteistaminen näkyy myyntityön ja asiakkuudenhallinnan systematisointina. Nämä kaksi prosessia liittyvät yhteen asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla, mikä esitellään tuonnempana.

Asiantuntijapalvelut muodostavat omaleimaisen ryhmän palvelusektorin sekä tavaratuotantosektorin sisällä. Asiantuntijoiden oma tapa määritellä markkinointi on kaksijakoinen; toisaalta parhaana markkinointina nähdään oman työn tekeminen hyvin ja toisaalta nähdään, että markkinointia ei ole ollenkaan – jolloin markkinoinnilla tarkoitetaan lähinnä mainontaa. Jos markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, miten uudet asiakkaat saadaan ja nykyiset pidetään, on vastaus selkeä: hyvin tehdyllä työllä. Koska se on perustyötä, joka tehdään asiakkaan pyynnöstä hänen tarpeeseensa, sitä ei mielletä aina markkinoinniksi tai myynniksi. Sen hyvä työ kuitenkin tekee – se myy. (Sipilä 1996b: 35–36.)

Henkilökohtainen myyntityö on nähtävä siis tärkeänä osana markkinointia. Ropen mukaan henkilökohtaista myyntiä sanotaan business to business -markkinoinnin viestintäkeinojen kivijalaksi. Varsin usein ajatellaan, että jos markkinointia ei henkilökohtaisella myyntityöllä tehdä, ei kauppjakaan synny. (Rope 1998: 190.)

Henkilökohtainen myyntityö on vaiheistettu monessa lähdeoteoksessa yksityiskohtaisesti. Tässä työssä käydään tuo vaiheistus läpi niiltä osin, kuin se palvelujen tuotteistamisen ja markkinoinnin näkökulmasta on tarkoituksenmukaista. Myyntityön vaiheistuksesta poimitaan tälle työlle olennaisia seikkoja ja yhdistetään niiden merkitys tuotteistamiseen ja asiakkuuden hallintaan.

4.3.1 Myynnin vaiheet

Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheessa tapahtuu yleensä jokaisessa myyntiprosessissa seuraavia perustoimintoja:

- Perustietojen selvittäminen
- Esittelymateriaalin kokoaminen
- Ajankäytön suunnittelu
- Myyntineuvotteluun valmistautuminen

(Rope 1998: 199)

Tässä vaiheessa on olennaisinta valmistua mahdollisimman hyvin kohtaamaan asiakas. Ensikohtaamisessa asiakkaalle muodostuu tärkeitä vaikutelmia, jotka kantavat läpi koko asiakasprosessin.

Tässä vaiheessa apuna käytetään asiakkuudenhallintajärjestelmää sekä tuotteistamisen tuloksena syntyneitä myynnin tukimateriaaleja. Perustiedot hankitaan erilaisista saatavilla olevista julkisista lähteistä, kuten toimintakertomuksista, internetsivuilta, ym. julkaisuista. Tiedot tallennetaan asiakkuudenhallintajärjestelmään perustettavaan asiakaskohtaiseen prospekti-tiedostoon. Tiedostoon tallennetaan mm. asiakasyrityksen perustiedot, taustat, mahdolliset ostohistoria ja kontaktihistoria, sekä mahdollisuuksien mukaan kontaktihenkilöiden perustietoja ja kontaktihistoriaa. (Katso yksityiskohtaisemmin osiosta asiakkuudenhallinta, asiakastietovaranto)

Tähän vaiheeseen kuuluu myös asiakaskohteiden etsintä, tunnistaminen ja ryhmittely. Vahvaselkä neuvoo, että asiakkaat voidaan jakaa asiakassuhteen kehitysvaiheiden mukaan. Ryhmittely tehdään asiakastietokantaan ja sitä käytetään apuna myyntipanostusten suunnitteluun. Asiakkaat voidaan jakaa seuraavasti:

- Suspektiasiakas, mahdollinen ostaja, jonka soveltuvuudesta ei ole tarkkaa tietoa
- Prospektiasiakas, potentiaalinen toivottu asiakas, jonka tarpeista on jo hankittu tietoa ja jota yhteydenotoilla lähdetään muokkaamaan asiakkaiksi
- Kokeilija, testaaja-asiakas, koekäyttäjä, jonka kanssa on edetty kokeiluvaiheeseen
- Asiakas, eli ostava asiakas (nykyinen tai ex-asiakas)
- Kanta-asiakas
- Suosittelija, VIP-asiakas

(Vahvaselkä 2004: 145–146)

Tämä Vahvaselän asiakasryhmittely on monesta lähdeoksesta löytyvä, asiakkaan elinkaarivaiheen mukainen ryhmittelytapa. Sen sanotaan olevan erittäin hyödyllinen ajatelleen asiakkuudenhallin-

taa ja markkinoinnin suunnittelua. Lean Forward Oy:n asiakkaat ryhmitellään asiakkuudenhoitojärjestelmään tämän ryhmittelyn mukaisesti ja sen perusteella suunnitellaan ns. markkinoinnin vuosikello. Asiakastietoja hyödynnetään jokaisen asiakaskontaktin aikana asiakkuuden hallinnan (CRM) teorioiden mukaan.

Edelleen Vahvaselkä ryhmittelee asiakkaat myyntipanostusta var-
ten tärkeysjärjestykseen seuraavalla peruseriaatteella:

1. A-asiakkaat eli avainasiakkaat: 20 % asiakkaiden määrästä tuo 80 % yrityksen myynnistä/tuotoista
2. B-asiakkaat eli keskiuuret asiakkaat: 30 % asiakkaiden määrästä tuo 15 % yrityksen myynnistä/tuotoista
3. C-asiakkaat eli pienasiakkaat: 50 % asiakkaiden määrästä tuo 5 % yrityksen tuotoista.

(Vahvaselkä 2004: 146)

Valmisteluvaiheessa kootaan tapauskohtainen esittelymateriaali. Esittelymateriaalia ovat tuotteistamisprosessin tuotoksina syntyneet tuote-esitteet ja internetsivut, sekä asiakaskohtaisesti muokattavat PowerPoint-esitykset ja referenssilistat, lisäksi kannettava tietokone, päivävyri ja käyntikortit tarvitaan mukaan.

Ajankäyttöä ja myyntineuvottelua suunnitellaan etukäteen määrittellen näiden suhteen myös tavoitteet. Ajankäytön suunnitteluun Rope tuo mielenkiintoisen näkökulman. Hänen mukaansa tulee ottaa huomioon asiakkaan toimintarytmi. Tämä pitää sisällään kaiken ihmisen toimintaan liittyvän ajankulun. Ropen mukaan olennaista ei ole myyjän toimintanopeus, vaan ostajan toimintanopeus. Myyjän tulee pystyä sopeuttamaan oma asioiden käsittelynopeutensa asiakkaan tahdin mukaiseksi. Kun asiakkaasta on saatu tietoa, myös toimintarytmiin liittyviä yksityiskohtia kannattaa kirjata asiakastiedostoon. (Rope 2003: 63.)

Myyntikeskustelu

Myyntikeskustelu etenee karkealla tasolla kuvattuna seuraavien vaiheiden kautta:

- Avaus
- Tarvekartoitus
- Ongelmanratkaisu/argumentointi
- Epäilyjen häivyttäminen

(Rope 1998: 199)

Monissa myyntiä käsittelevissä oppaissa viitataan siihen, että hyvän myyjän tunnusmerkki on kuuntelutaito. Jokainen myyjä tietää varmasti tuotteistaan kaiken ja osaa kertoa niistä asiakkaille, mutta asiakkaan kuuntelemiseen tulisi kiinnittää myyntityössä enemmän huomiota. Kuuntelutaito liittyy olennaisesti tarvekartoitukseen ja ongelmanratkaisuun. Pekkarinen ym. kirjoittavat kirjassaan Hen-

kilökohtainen myyntityö (2000: 118–119) aiheesta oivallisesti. Kirjan mukaan – – *moderni myyjä tietää, että hyvä kuuntelija nappaa kaupat*. Kirjassa neuvotaan: *"katso toista puhuessasi ja kuunnellessasi. Älä kuuntele pelkkiä faktoja vaan sanomaa. Tee kysymyksiä, joilla on tavoite. Hillitse tunteesi, keskity toisen näkemykseen."* Kirjoittajan mukaan ihmiset pelkäävät väkisinmyymistä, mutta usein rakastavat ostamista. Asiakkaalle on siksi annettava tilaisuus osallistumiseen. Kun ihminen tuntee olevansa vapaa ilmaisemaan ajatuksensa, pulpahtavat syvällä hänen sisällään uinuneet ideat puheessa esiin.

Tohtori Nichols on kehittänyt kuuntelutekniikkaa, jolla voi parantaa kuuntelutaitoa. Menetelmään kuuluu neljä vaihetta:

1. **Arvioi** sanomaa. Myyjän tulisi arvioida asiakkaan lausumien merkitystä ja tärkeyttä, kun hän kuuntelee ja asiakas puhuu.
2. **Ennakoi** keskustelu. Hyvä kuuntelija ennakoii etukäteen, mitä pääkohtia asiakas tulee esittämään.
3. **Tarkista**. Kun asiakas on esittänyt asioita, myyjän kannattaa taulukoida niitä omassa mielessään. Näin hän havaitsee keskustelussa ilmenneet aukkokohdat.
4. **Ajattele**. Myyjä kuuntelee parhaiten etsimällä sanomaa rivien välistä. Tämä onnistuu miettimällä, miksi asiakas sanoo sen minkä sanoo.

(Pekkarinen ym.2000: 118–119)

Myyntikeskusteluvaiheessa tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, miten konsultointityö ja asiantuntijapalvelut ymmärretään julkisessa keskustelussa. Kuten jo aiemmin hinnoittelun yhteydessä tuotiin esille, perinteisesti konsultteja pidetään linjanvetäjinä ja heidän palvelujaan kalliina. Ostavan organisaation on vaikeata arvioida konsultin tekemän työn määrää ja tuloksia, suhteessa palvelusta maksettavaan hintaan. Tämän kaltaiset ennakkoasenteet on suositeltavaa ottaa vastaan haasteena varsinkin uusien, tuntemattomien asiakkaiden kohdalla. Myyntikeskustelussa yrityksen kannattaa viestittää perinteisestä konsulttimielikuvasta poikkeavaa suhtautumista asiakkaan ongelmanratkaisuun. Haastattelun (23.4.2006) mukaan – – *Lean Forward Oy haluaa olla yritys, joka tekee konkreettista työtä asiakkaan hyväksi*.

Tätä mielikuvaa voisi pyrkiä luomaan esimerkiksi tilanteen- ja asiakkaanmukaisella pukeutumisella, avoimella ja rennolla käytäytymisellä ja suoralla puheella. Myyntitekniikoista lienee sopivinta ongelmanratkaisutekniikka, mistä Vahvaselkä on neuvonut teoksessaan (2004: 183). Hänen mukaansa se on tekniikka, joka – – *edustaa nykyaikaista asiakaslähtöistä myyntinäkemystä. Se painottaa myyntityön vastuullisuutta ja asiakkaiden todellisten tarpeiden selvittämistä myyntikeskustelun aikana. Ongelmakeskei-*

sessä myynnissä myyjän toiminta ei perustu asiakkaan heikkouksien etsimiseen, vaan hän hakee tuotteiden avulla ratkaisua asiakkaan todellisiin ongelmiin. Myyjä on asiantuntija. Asiantuntemuksellaan hän tarjoaa ongelmaan asiakasta hyödyntävän ratkaisun. Asiakas saadaan vakuuttuneeksi asiantuntemuksen lisäksi hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja empatialla. Empatian käytöstä neuvoa myös Hämäläinen (1999: 77). Hän sanoo, että – – empatia on erotettava sympatiasta, joka on samaistumista toisen ihmisen tunteisiin. Ei tarvita kahta kärsijää. Tarvitaan empaattinen henkilö, joka auttaa yhtä kärsijää.

Edellä esitettyä yrityksen tavoittelemaa asiantuntijaimagoa tulee siis viestittää jo ensikontaktin aikana. Myyjän tulee luoda itsestään mielikuva asiantuntijana. Ahrnell & Nicou mainitsevat, että – – *myyjä kauhistuttaa, mutta opettaja synnyttää luottamusta.* Heidän mukaansa asiantuntijayrityksen ammattilaisen ei tarvitse esiintyäkään kuin klassinen myyjä. Sen sijaan opettaja on rooli, joka herättää kunnioitusta ja luottamusta. He kirjoittavat, että – – *oikeastaan tiedämme sisimmässämme, että jokainen yritys vaikuttaa jonkun muun käyttäytymiseen herättää vastustusta. Asian vahvistamiseksi riittää meneminen omiin lapsiimme. Vaikuttamisyrityksen taustalla on nimittäin aliarvioiva kritiikki – minä tiedän paremmin kuin sinä. Antamalla tietoa ja sallimalla toisen vakuuttua itse päästään pisimmälle, niin ajateltujen asiakkaiden, kuin lastenkin kanssa.* (Ahrnell & Nicou 1991: 33.)

Tästä pohdinnasta on varmasti apua asiantuntijamyymälälle hänen suunnitellessaan vuorovaikutuksen merkitystä epäilyjen hälventäjänä henkilökohtaisessa myyntityössä. Omia pohdintoja ja kokemuksia myyntikeskusteluista kannattaa myös kirjata asiakkuudenhallintajärjestelmään tulevia kontakteja ajatellen.

Kaupan päättäminen

Ennen kaupan päättämistä tulee luonnollisesti tarjousvaihe, mikä asiantuntijapalvelujen tarjoamiseen olennaisesti liittyy. Lean Forward Oy:n tapauksessa kyseeseen tulevat vakiotarjouksen sijaan räätälitarjous. Ropen (2003: 74) mukaan räätälitarjouksen markkinoinnillinen rakentaminen on keskeinen osa kaupankäyntiä ja siinä onnistumista. Räätälitarjoukset ovat asiakaskohtaisesti rakennettuja tarjouksia, jotka laaditaan myyntineuvottelun sopimuksen mukaisesti ja se koostuu tarjoustekstistä, tarjousliitteistä, ja tarjousserveerauksesta (Serveeraus tarkoittaa tarjouskansiota saatteineen, johon tarjous on pakattu. Toteutetaan Lean Forward Oy:n tapauksessa sähköpostitse.). Projekti- ja konsultointikaupoissa on olennaista, että tarjouksesta löytyy seuraavat osat: tarjouksen kohdistava *johdantoteksti*; tavoiteteksti, joka on sen mukainen, mitä tarjottavalla asialla pyritään aikaansaamaan; *toteutusteksti*, joka sisältää aikataulut, toimenpiteet ja resurssit; *kustannusteksti*, joka sisältää kustannusten määrittelyn; *laskutus- ja maksuehtoteksti* ja

lopuksi vielä *lopputeksti*, jolla osoitetaan oma osaaminen ja kokeisuus tarjotun kaltaisten töiden tekemisessä.

Sisäinen tuotteistaminen näkyy siinäkin, että asiakaskohtaisesti muokattavan tarjouksen komponentit on valmiiksi hiottuna. Tällöin samaa työtä ei jouduta tekemään jokaisen kerran uudelleen.

Kaupan päättämistä vaihetta luonnehditaan myyntikäsitteiden mukaan haasteellisimmaksi vaiheeksi myyntityössä. Vaiheen osa-alueita ovat tyypillisesti: rohkaisu (kaupan pyytäminen), aikalisä/kiirehtiminen ja "palkinto" (Rope 1998: 199). Muuta neuvoa alan kirjallisuus ei anna, kuin olemaan rohkea. Oikea kaupantähtäminenhetki tulee haistaa ja kauppaa tulee pyytää rohkeasti, vaikka asiakas vielä epäröisi. Hämäläinen (1999: 106) vertaa kaupantähtämistä vaihetta kosintaan: *"myyjänkin on edettävä myyntikeskustelussaan, kysyttävä ja kuunneltava. Heti ostosignaalin saatuaan hänen on uskallettava tehdä kaupantähtämisehdotus. On varauduttava ottamaan tarvittaessa askel, ehkä kaksikin taaksepäin, että voitaisiin edetä uudestaan kaupantähtämisehdotukseen. Ellet kosi, ellet tee kaupantähtämisehdotusta, jäät ikuisiksi seurustelijaksi. Tuote-esittely ei myyjää elätä. Kauppa elättää."*

Sisäisen tuotteistamisen ja asiakkuudenhallinnan ideaa palvelee myös Alasen ym. antama neuvo myyntitapahtuman selvittämisestä. He neuvovat, että mikäli kauppaa ei saada päätökseen myyjän tavoitteeksi asettamalla tavalla, kannattaa selvittää, oliko syy myyjässä, asiakkaassa vai jossakin kolmannessa tekijässä. Mitä tarkemmin myyntiprosessi saadaan selvitettyä, sitä paremmin myyjä saa kartutettua omia tietojaan ja kokemustaan. Myyntityötä oppii myymällä ja analysoimalla omaa työtään. Oman työn ja asiakkaan ostokäyttäytymisen analysoiminen ei ole hankalaa, jos myyjä tekee riittävät muistiinpanot jokaisen asiakaskontaktin jälkeen. Niiden pohjalta on hyvä selvittää, mitkä tavoitteet hän saavutti ja mitkä ei, oliko ote liian ohjaava vai liian lepsu, miten asiakas hyväksyi eri myyntiargumentit, millaisia vastaväitteitä hän esitti myyntitapahtuman alussa, keskellä ja päätöstilanteessa ja mitä hän arvosti ja miksi. (Alanen ym.2005: 112.)

Jälkimarkkinointi

Jälkimarkkinointi on osa-alue, johon tuotteistamisella tässä työssä osaltaan pyritään. Jälkimarkkinointia ovat tyytyväisyyskyselyt, josta saadaan asiantuntijapalveluyritykselle arvokasta referenssimateriaalia; tervehdykset; asiakaslehdet ja tiedotteet (Rope 2003: 59).

Myyjä varmistaa sopimusehtojen toteutumisen ja asiakkaan tyytyväisyyden. Hyvällä myyntityön seurannalla ja asiakassuhteen jälkihoidolla myyjä kartuttaa mahdollisuuksiaan mm. lisämyyntiin ja

uusiin kauppoihin. Jo myyntitilanteessa myyjän kannattaa sopia asiakkaan kanssa tulevista seurantamuodoista ja -tavoista. Myyjän sitoumus kaupan hyvään jälkihoitoon voi vaikuttaa myönteisesti asiakkaan ostopäätökseen. (Alanen ym.2005: 114–115.)

Lean Forward Oy:n jälkimarkkinointi suunnitellaan asiakkuudenhoitojärjestelmän avulla. Markkinoinnin vuosikellolla voidaan ajastaa toimenpiteet, joilla yritys varmistaa asiakkaan tyytyväisyyden, tiedustelee nykytilaa ja mahdollisia tarpeita, ja ehdottaa tarvittaessa tapaamista. Ostajaa sitomattomina toimenpiteinä toteutetaan säännölliset tiedotteet, tervehdykset ja liikelahjat. Tyytyväisyyskysely toteutetaan toimintavuoden 2006 jälkeen ja siitä saatuja tuloksia hyödynnetään markkinoinnissa ja myynnin suunnittelussa.

4.3.2 Myynnin seuranta

Ropen mukaan on olennaista, että myynnin seuranta ei jää myyntityön viimeiseksi vaiheeksi, vaan sen tulee ohjata ja tehostaa seuraavia myyntitoimenpiteitä. Hänen mukaansa vanha totuus on, että – *– sitä saa, mitä mittaa. Jos ei mittaa, ei saa. Jos ei seuraa sitä, mitä mittaa, mittausta menettää merkityksensä.* Näin ollen seurannan kautta saadaan myyntiä ohjattua haluttuun suuntaan tilanteen vaatimalla tavalla. (Rope 2003: 122)

Taustatiedon kerääminen

Myyntiä voidaan seurata keräämällä myyntitoiminnasta tietoa asiakkuudenhallintajärjestelmään, joka toimii myös myynninohjausjärjestelmänä. Alanen ym. (2005: 56.) neuvovat keräämään seuraavanlaista tietoa strategioiden ja tehokkuuslukujen määrittelymiseksi:

- Montako asiakasyhteyttä tuote- ja asiakasryhmittäin myyjä keskimäärin tarvitsee ennen kuin saa asiakkaalta ostopäätöksen?
- Miten kauan myyjältä kestää toteuttaa koko myyntitapahtuma asiakasryhmittäin?
- Mitkä ovat yhden tilauksen kokonaiskustannukset, myyntikustannukset ja markkinointikustannukset?
- Miten erilaiset myynnin tukitoimet (esim. lehti-ilmoitukset, messut, internet-markkinointi ja suoramainonta) ovat tuottaneet todellista myyntiä, yhteydenottopyyntöjä tai lisämateriaalitoiveita?
- Mihin asiakkaisiin kohdistetaan parhaillaan suoramarkkinointikampanjoita tai muita erityisiä myyntiponnistuksia?

- Miten avainasiakkaisiin kohdistuva myyntisuunnitelma etenee ja mitkä ovat sen eri vaiheet?

Tavoitteiden asettaminen

Keskeistä on siis asettaa myynnille tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Vahvaselkä neuvoo laajasti myynnin johtamista. Hänen mukaansa myynnin keskeisiä suunnittelun alueita ovat:

- Myynti- ja tulostavoitteiden asettaminen
- Myynnin tehokkuustavoitteiden asettaminen
- Asiakassuunnittelu
- Tuotetarjonnan suunnittelu
- Myyntitehtävät ja ajankäytön suunnittelu
- Myyntiä tukevien markkinointitoimenpiteiden suunnittelu (Vahvaselkä 2004: 216)

Mittarit

Vahvaselän mukaan myynnin tuloksellisuutta voidaan mitata seuraavilla mittareilla:

- Keskimääräinen asiakaskohtainen myynti (€): myynti per asiakasmäärä
- Tuotekohtainen myynti (€)
- Asiakasryhmäkohtainen myynti (€)
- Onnistuminen: liikevaihdon muutos (%), myynti verrattuna tavoitteeseen, saadut tarjouspyynnöt suhteessa myyntikäynteihin, tarjousten onnistuminen (%)

Myynnin tehokkuutta voidaan mitata seuraavilla mittareilla:

- Muuntosuhteella, kuinka moni prospektiasiakas tulee uudeksi asiakkaaksi (%)
- Kuinka pitkä on myyntisykli ensimmäisestä yhteydenotosta kaupan päättämiseen (pv)
- Mikä on ristiin myyntien määrä, eli paljonko toisiaan täydentäviä tuotteita myydään asiakkaalle (kpl)
- Keskimääräiset myynnin kustannukset (€)

Myynnin resursointia ja maksuehtoja voidaan mitata seuraavilla mittareilla:

- Mitkä ovat uuden asiakkaan myyntikustannukset (€)
- Mitkä ovat myynnin kustannukset liikevaihdosta (%)
- Kuinka monta myyntikäyntiä asiakkaalle tehdään vuodessa (kpl)
- Kuinka monta asiakasta vuoden aikana hoidetaan (kpl), kuinka usein asiakkaaseen ollaan yhteydessä (kerta vuodessa) ja kuinka monta käyntiä tehdään asiakkaan luokse vuodessa (kpl)
- Miten pitkiä maksuaikoja annetaan (myyntisaamisten kiertonopeus) ja kuinka monen päivän kuluessa myyntitulot tuloutuvat (myyntisaamisten kiertoaika, pv)

(Vahvaselkä 2004: 207–208)

Ajankäyttö

Koska aika on niukka voimavara, tulee jokaisen.

- Määrittää ajanjaksolle avaintehtävät ja avaintulokset
- Keskittyä näiden mukaan olennaisten asioiden hoitoon
- Suunnitella ajankäyttö tärkeisiin asioihin, asiakkaisiin ja asiakkuuksiin
- Analysoida ajankäyttöään ja selvittää mahdolliset aikavarkaat
- Laatia 2–4 viikoksi ajankäytön ohjelma
- Suunnitella ajoreitit ja asiakaskäynnit taloudellisiksi ja tehokkaiksi

(Vahvaselkä 2004: 219)

Myynnin seuranta voidaan toteuttaa asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla. Järjestelmästä voidaan poimia tietoa taulukkolaskentaohjelmaan analysoitavaksi ja näin myyntiä voidaan mitata edellä esitettyjen mittarien mukaisesti.

5 Asiakkuudenhallinta

Tässä osiossa käydään läpi, mitä on asiakkuudenhallinta ja miten sitä hoidetaan asiantuntijapalveluyrityksessä. Teoriajohdannon jälkeen selvitetään, miten asiakkuudenhallinta toteutetaan Lean Forward Oy:ssä.

5.1 Asiakkuudenhallinta, Customer Relationship Management, CRM

CRM voidaan määritellä yrityksen lähestymistavaksi sekä keinoksi ymmärtää paremmin asiakkaita. CRM:n tarkoituksena on vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen siten, että pystytään kehittämään niin asiakashankintaa, asiakkaiden säilymistä, kuin parantamaan asiakasuskollisuutta ja -kannattavuutta. Kun usein perinteinen markkinointi on panostanut ja asettanut tavoitteet uusasiakashankintaan, niin CRM -ajattelun mukaisesti yrityksessä keskitytään erityisesti säilyttämään nykyiset asiakkaat pitämällä heidät tyytyväisinä ja pitkäaikaisina asiakkaina. Asiakkuudenhallinta lisää markkinoiden ja asiakkaiden tuntemusta sekä asiakkuuksiin liittyvää tietämystä. Se lisää myös syvällisempää ymmärrystä siitä, mitä asiakkaat tarvitsevat, miksi he ostavat, ja mitä he arvostavat. (Vahvaselkä 2004: 96–97.)

Mäntyneva antaa myös hyvän näkökulman asiakashankintaan. Hän pohtii, että mikäli asiakkuudet osoittautuvat kannattamattomiksi, niin olisiko niitä yleensäkin tullut hankkia. Asiakkuudenhallinta mahdollistaa tavoitteellisten asiakkuuksien profiloinnin tarkemmin kuin satunnainen myyntityö potentiaalisille asiakkaille. Satunnainen myyntityö ei välttämättä ota huomioon todellista asiakaspotentiaalia. (Mäntyneva 2001: 34.)

Yleensä asiakkuudenhallinnan käyttöalueet kohdentuvat erityisesti sellaisiin kilpailtuihin markkinoihin, joilla yksittäisen asiakkuuden johtaminen ei ole perusteluta tai kustannustehokasta (Mäntyneva 2001: 14). CRM tarjoaa hyviä keinoja hallita asiakastietoa ja suunnitella markkinointia myös sellaisille yrityksille, kuten Lean Forward Oy, joiden asiakkuudet eivät yrityksen alkuvaiheessa dramaattisesti eroa toisistaan ja joiden asiakkuuksia pystytään alkuvaiheessa johtamaan yksittäinkin. Asiakkuudenhallinnan käyttöönotto luo myös pohjaa tulevaisuudelle, kun asiakkuuksia on huomattavasti nykyistä enemmän ja niitä ei enää pystytä johtamaan yksittäin.

5.1.1 CRM: n peruseriaatteita ovat

- Asiakkuuden arvo määritellään sen perusteella, missä vaiheessa se on asiakkuuden elinkaarella. (Ks. kuva 3)
- Asiakkaat voidaan segmentoida uudelleen ja uudelleen, ja markkinointitoimenpiteet kohdistetaan sen mukaan.
- Asiakkuus pyritään kehittämään alimmalta prospektiasiakastasolta aina ylimmälle suositteleva-asiakastasolle asti.
- Asiakkuudelle lasketaan sen kannattavuus ja asiakkuuksista voidaan muodostaa salkkuja, jotka koetaan tuottaviksi sijoitusportfolioiksi.
- Asiakkaasta hankitaan mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa, jota tallennetaan asiakastietovarantoon ja hyödynnetään markkinoinnissa ja myynnin suunnittelussa.

(Albanese 2006, Luentomateriaali.)

5.1.2 Miksi asiakkuuksia tulee johtaa?

Asiakkuuksia pitää johtaa ja siihen tarvitaan uutta ajattelua. asiakkuudet muodostavat yrityksille keskeisen pääoman. Voidaan puhua asiakkuusressista, eli asiakkuuspääomasta ja sen arvon kehittämisestä. Mitä enemmän asiakkuuksia pystytään kehittämään, sitä suurempi pääoma yrityksellä on käytettävissä. Asiakkuuden johtamisen tavoitteena on asiakkuuksien arvon nostaminen. Tämä toteutuu siten, että asiakkuuksia analysoidaan ja luodaan asiakkuusstrategiat, joiden avulla asiakkuuksia voidaan kehittää. (Storbacka & Lehtinen 1998: 32.)

Yrityksen tulisi kyetä vastamaan kysymykseen, keitä ovat ne kuhunkin asiakasryhmään kuuluvat tahot, joille markkinointi kannattaa kohdentaa. Pienikin tehostaminen markkinoinnin kohdentamisessa johtaa markkinoinnin kokonaiskannattavuuden merkittävään paranemiseen. (Mäntyneva 2001:15.)

Toimeksiannot ovat asiantuntijapalvelutuottajien näkökulmasta hyvin vaihtelevia: joko tyypillistä toimeksiantoa ei ole tai niitä on useita. Toisaalta asiakassuhteet nähdään mieluummin pitkäkestoisina ja jatkuvina, kuin vaihtuvina asiakassuhteina ja lyhyinä toimeksiantoina, vaikka lyhyitäkin toimeksiantoja on runsaasti, osin luonnollisesti myös pitkien asiakkuuksien puitteissa. Pitkien asiakassuhteiden ja samalla suurien asiakkaiden preferoiminen perustuu varsinaisen myyntityön työläyteen ja siihen, että yksittäiset tai hyvin pienet toimeksiannot voivat olla katteeltaan suhteellisen pieniä. (Tietointensiivisten... :16 [online][viitattu 20.3.2006].)

5.1.3 Millaisia hyötyjä asiakkuudenhallinnalla saavutetaan?

Asiakkuudenhallinnasta on molemminpuolista hyötyä sekä palvelun tuottajalle, että asiakkaalle. Tässä työssä painotetaan asiakkuudenhallinnan sisäiselle- ja ulkoiselle tuotteistamiselle tuomia hyötyjä. Näitä ovat markkinoinnin, tuotekehityksen ja asiakasprofiloinnin tehostuminen ja helpottuminen. Näiden hyötyjen seurauksena saavutetaan parhaimmillaan myös hyötyjä, joita tuovat oppiva asiakassuhde, palvelun laadun paraneminen ja taloudelliset vaikutukset. Palvelun tuottajan näkökulmasta hyötyjä ovat:

Markkinointi systematisoituu

Markkinoinnin tehokas toteutus edellyttää, että yrityksellä on toimiva ajantasainen (markkinointi-)tietokanta käytössään. (Tietokannan rakenne selitetään kohdassa asiakastietovaranto) Tietokannan avulla saadaan tehtyä kohdistettua markkinointityötä asiakassuhteen syventämiseksi. Tätä ohjelmaa voidaan kutsua **markkinoinnin vuosikelloksi**. Nimitys tulee siitä, että ohjelma määrittää periaatteessa päivärytmin tarkkuudelle sen, missä vaiheessa, millaisessa asiassa kutakin segmenttiin kuuluvaa asiakasta lähestytään. Markkinointitoimenpiteiden suunnittelun avainkysymyksiä ovat *koska* ja *mitä*. *Koska*-kysymys määrittää ajankohdan milloin, millä välineillä ja kuinka usein kutakin segmenttiin kuuluvaa asiakasta lähestytään. *Mitä*-kysymys puolestaan määrittää, mitä asioita tarjoten missäkin vaiheessa kohdehenkilöperusteiseen viestintään sisällytetään. Tästä suunnitelmasta tulee asiakashoitosuunnitelma. (Rope 1998: 234–239.) Liitteessä 2 on esimerkki Lean Forward Oy:lle laaditusta markkinoinnin vuosikellosta.

Henkilökohtaisen myyntityön suunnittelu ja toteutus helpottuu ja tehostuu. Henkilökohtaista myyntityötä käsiteltiin tässä työssä edellisessä osiossa.

Tuotekehitys

Asiakkuudenhallinta antaa mahdollisuuden kehittää asiakastietokannasta valituille kohderyhmille erilaisia tuote/palvelutarjouksia erilaisilla markkinointiaktiviteeteilla ja erilaisia kanavia ja medioita hyväksikäyttäen. Näin markkinoinnin kilpailukeinojen ja erilaisten toimintamallien käyttö tehostuu ja mitattavuus paranee. Asiantuntijayritys pystyy asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla kohdentamaan erilaisia tuotteita esimerkiksi kampanjapohjaisesti tapahtumamarkkinointia hyödyntäen. (Vahvaselkä 2004: 97.)

Asiakasprofilointi

Asiakasprofilointi on prosessi, jossa asiakassuhdetta analysoidaan jatkuvasti ostokäyttäytymistietojen ja asiakasdialogin tuottaman informaation perusteella suhteen useilla eri ulottuvuuksilla. Pro-

sessin tuotoksena muotoutuva asiakasprofiili on reaaliaikainen, jatkuvasti tarkentuva kuvaus asiakassuhteesta ja sen kehittämisessä huomioitavista asioista. (Pöllänen 1999: 120.)

Oppiva asiakassuhde

Oppivassa asiakassuhteessa on kyse siitä, että yritys ja asiakas yhdessä rakentavat ja syventävät asiakassuhdetta etsien koko ajan uusia mahdollisuuksia kasvattaa suhteen arvoa. Oppiva asiakassuhde on asiakkaan ja yrityksen yhteinen prosessi, jossa asiakas ostokäyttäytymisellään ja tarpeistaan ja toiveistaan kertomalla opettaa yritykselle keinoja tuottaa arvoa asiakassuhteeseen ja jossa yritys asiakasinformaatiota hyödyntämällä ja jalostamalla, asiakasstrategioihin nojautuen, muokkaa tarjontansa, prosessinsa ja viestintänsä asiakkaan yksilöllisiä toiveita ja tarpeita vastaaviksi. Jokainen kontakti asiakkaaseen tuottaa tietoa. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen perustuu tämän tiedon talteenottamiseen ja hyödyntämiseen. Kyse on yrityksen asiakasmuistin kehittämisestä. (Pöllänen 1999: 106–142.)

Laatu

Tyytyväisten asiakkaiden palveleminen pitää myös palvelun tuottajan tyytyväisenä. Hyvä laatu luo edellytykset positiivisen kehän syntymiselle. Hyvä laatu saa aikaan asiakastyytyväisyyttä, joka puolestaan kasvattaa asiakasuskollisuutta ja voittoja. Tyytyväinen henkilöstö parantaa mahdollisuuksia tuottaa edelleenkin hyvää laatua. (Ylikoski 1999: 184.)

Asiakassuhteen taloudellinen arvo

Asiakkuuksien kannattavuuden huomioon ottaminen ja kehittäminen parantavat olennaisesti koko yrityksen kannattavuutta. Asiakkuudenhallinnan keskeinen tavoite on antaa yritykselle parempi ote asiakkuuksiinsa ja parantaa niiden kannattavuutta. (Mäntyneva 2001: 33–34.) Välilliset taloudellisia vaikutuksia syntyy, kun asiakkaan luottamus organisaatioon kasvaa, pitkäaikaisen asiakassuhteen lisätessä asiakkaan palvelukäyttöä. Uskollinen asiakas on toisinaan myös valmis maksamaan palvelusta korkeamman hinnan. Tyytyväiset asiakkaat toimivat ilmaisina organisaation markkinoijina ja luovat kiinnostusta uusissa asiakkaissa. (Ylikoski 1999: 183.)

Pitkäaikainen asiakassuhde on myös asiakkaan intressi. Asiakkaan kokemia hyötyjä ovat:

Psykologinen hyöty

Asiakkaan saamat hyödyt liittyvät asiakkaan kokemaan turvallisuuteen. Hyvässä asiakassuhteessa asiakas voi luottaa siihen, että häntä palvellaan hyvin, ja että myös ongelmatilanteet hoidetaan

hyvin. Erityisen tärkeää psykologinen hyöty on asiantuntijapalveluissa. (Ylikoski 1999: 184–185.) Turvallisuudentunteen saavuttaminen olisi tärkeää myös siksi, että asiantuntijapalvelujen ostamiseen liittyy suuri epävarmuus ja riski (Sipilä 1996b: 18). Turvallisuuden tunteen tarve on perustarve, joka on Maslowin tarvehierarkiassa heti fysiologisten tarpeiden jälkeen (Pekkarinen ym.2000: 79).

Sosiaalinen hyöty

Sosiaaliset hyödyt liittyvät vuorovaikutukseen palvelutilanteissa. Asiakkaat arvostavat sitä, että heidät tunnetaan, ja että kontaktihenkilön ja asiakkaan välille muodostuu yhteisymmärrys tai jopa ystävyysuhde. Tämä on erityisen tärkeää sellaisissa palveluissa, joissa asiakkaan ja henkilöstön välillä on runsaasti vuorovaikutusta. (Ylikoski 1999: 185.) Yritys elää asiakkaidensa kanssa vuorovaikutussuhteessa, jossa molemmat antavat ja saavat. Avainsana tässä suhteessa on kommunikaatio, jota tarvitaan yrityksen julkituomiseksi, antamaan yritykselle takaisin hyödyllisiä signaaleja asiakkaista ja joka on ainut, mitä asiakas saa pitkään aikaan asiakasprosessin aikana. (Ahrnell & Nicou 1991: 65.)

Taloudellinen hyöty

Tietenkin asiakas arvostaa myös taloudellisia hyötyjä. Näitä ovat mm. alennukset tai tarjoukset. Asiakas pitää taloudellisia hyötyjä vastaavina hyötyinä myös ajansäästöä, joka syntyy, kun ei tarvitse käyttää aikaa palveluorganisaation valintaan ja kun saa erityiskohdelua. Hyvä pysyvä asiakassuhde alentaa tarvetta vaihtaa palvelun tuottajaa ja saattaa jopa parantaa asiakkaan elämän laatua ja vähentää stressiä. (Ylikoski 1999: 185.)

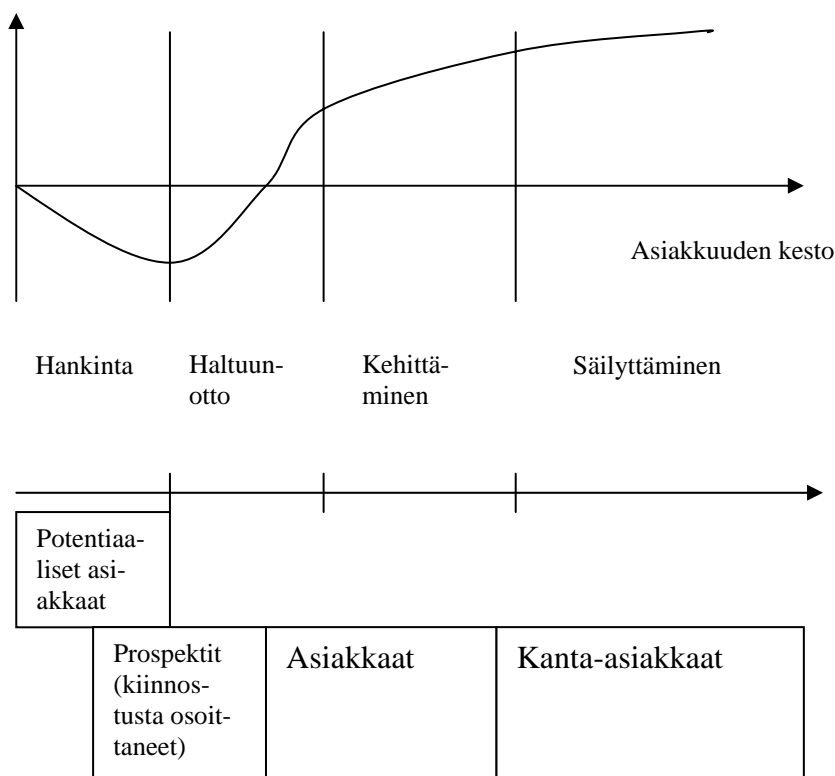
Palvelukokemuksen paraneminen

Asiakkaan kannalta CRM-ratkaisu auttaa tuottamaan asiakkaalle positiivisia kokemuksia yrityksestä ja sen palveluista, koska tarvittava asiakastieto on oikeaan aikaan oikean henkilön saavutettavissa. Asiakas näkee yrityksen yhtenäisenä kokonaisuutena ja hänen tarpeensa huomioidaan yksilöllisesti. (Vahvaselkä 2004: 98.) Tämä seikka tukee vahvasti Lean Forward Oy:n tuotteistamiselta vaatimia tavoitteita.

5.1.4 Asiakkuuden hallinta asiakkuuden elinkaarella

Asiakkuuden vaihe elinkaarellaan on seikka, jolla on oma vaikutuksensa asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen. Uusi asiakkuus on luonnollisesti herkempi kuin vuosia kestänyt. Kuitenkin juuri vanhat ovat henkisesti kaikkein tärkeimpiä. Asiakkuuden hankintavaiheessa asiakkuus on aina katkolla – potentiaalinen asiakas joko tulee asiakkaaksi tai ei tule. Kun asiakkuus on saatu avatuksi, on aika aktivoida asiakas ostamaan enemmän yhtiön tuotteita ja palveluita. Kun asiakkuus on saatu kypsään vaiheeseen elinkaarellaan, kannattaa keskittyä erityisesti asiakkuuden säilyttämiseen. (Mäntyneva 2001: 16.) Asiaa havainnollistaa seuraavassa kuva 3.

Asiakkuuden arvo



Kuva 3: Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2001: 17) ja "Uskollisuustikapuut" (Ylikoski 1999: 182 mukailten)

Kuvassa 3 on kuvattuna asiakkuuden elinkaaren eri vaiheet. Kuvaja osoittaa asiakkuuden arvon kehittymistä. Sen avulla voi hahmottaa, että asiakkuuden alkuvaiheissa asiakkuus voi olla yritykselle jopa tappiollinen, mutta sen arvo nousee kannattavaksi asiakassuhteen kehittymisen myötä. Alimmaisella aikajanelalla on nähtävissä asiakasuskollisuuden kehitys. Aikajanan voi suoraan yhdistää elinkaarikuvajaan ja nähdä, miten asiakasuskollisuus ke-

hittyy asiakkuuden keston myötä. Asiakasuskollisuuden kehityksen myötä lisääntyy myös markkinointikustannusten tehokkuus. Tämä on yhteydessä asiakkuuden arvon nousuun.

Asiakkuuden arvoa voidaan siis arvioida sen elinkaarivaiheen perusteella. Ylikosken mukaan (1999: 182) asiakassuhteen arvon määrittäminen ei välttämättä ole helppoa, koska organisaatiolla ei useinkaan ole tarpeeksi yksityiskohtaisia tietoja asiakaskohtaisista tuotoista ja kustannuksista. Usein jo karkeat arviot auttavat näkemään, miten suuri taloudellinen merkitys pitkäaikaisilla asiakassuhteilla voi olla. Ylikoski huomauttaa kuitenkin, että uskollinakaan asiakas ei kuitenkaan välttämättä heti ole kannattava asiakas. Saattaa kestää vuosia ennen kuin asiakkaan tuomat tuotot ylittävät asiakkaan aiheuttamat kustannukset. Asiakassuhteen pituus ja organisaation osuus asiakkaan kokonaisostoista vaikuttavat siihen, miten kannattavaksi asiakas voi tulla. Asiakas tulee aikaa myöten kannattavammaksi myös siitä syystä, että markkinointiin käytettyjen panostusten tehokkuus kasvaa asiakasuskollisuuden kasvaessa. (Ylikoski 1999: 181.)

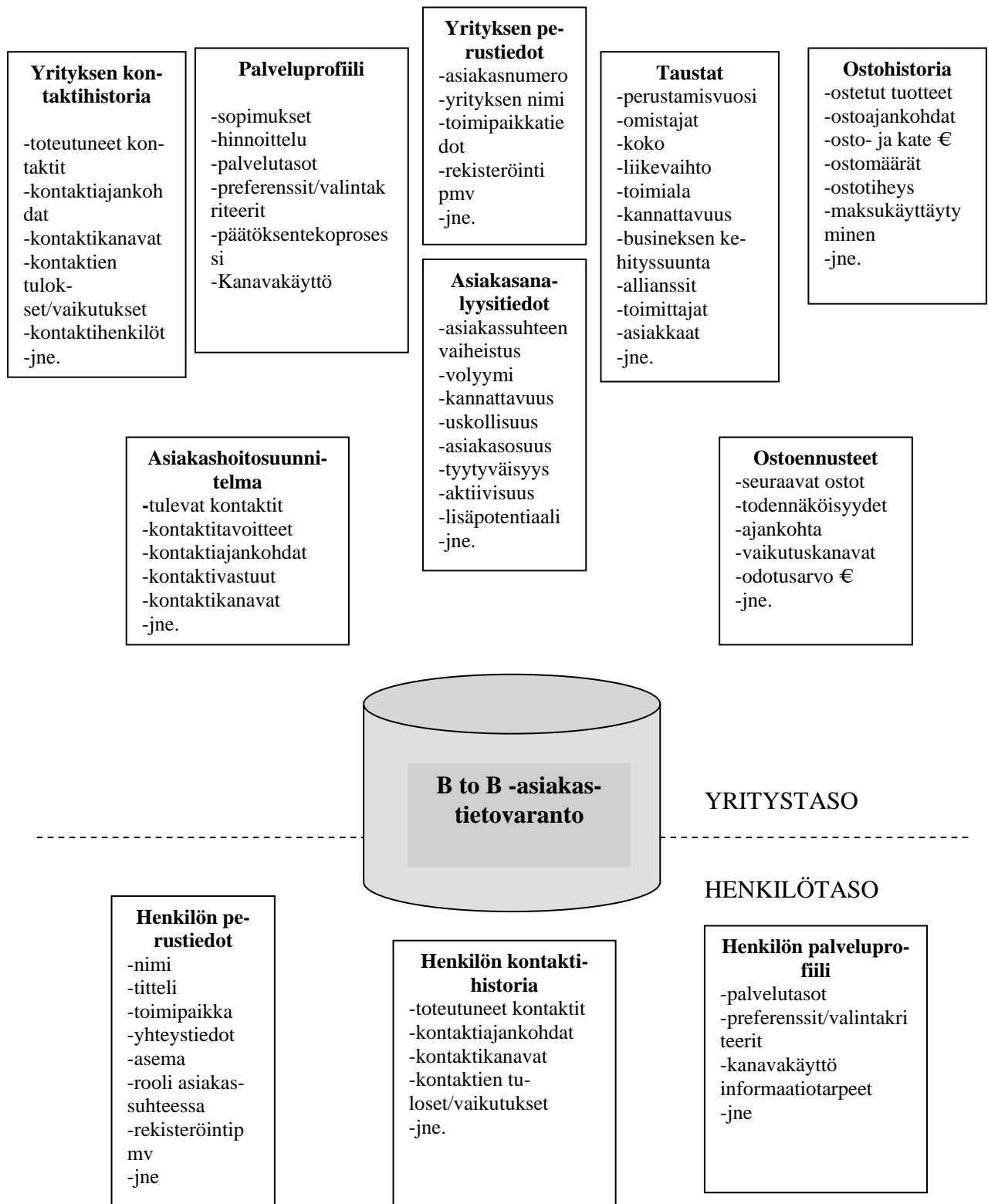
5.1.5 Miten CRM toteutetaan?

Markkinat tulee ensin segmentoida, minkä tuloksena saadaan erilaisia potentiaalisia kohderyhmiä, joista yritys voi valita ns. halutut asiakasryhmät. Asiakkaat tulee sen jälkeen analysoida ja profiloida mahdollisimman hyvin. Yritykselle rakennetaan informaatioteknologiaa hyväksikäyttäen asiakastietokanta (katso asiakastietovaranto), johon sisällytetään ainakin yrityksen perus- ja profiilitiedot, tiedot kontaktien ottamisesta, ostokäyttäytymistiedot sekä asiakastyytyväisyystiedot. Yritys voi laatia asiakassuhteen hoito-ohjelman ja suunnata asiakassuhteen kehittämistoimenpiteitä ohjelman mukaisesti ja mitata tuloksia. (Vahvaselkä 2004: 97.)

Asiakkuudenhallinta liittyy käytännön markkinoinnissa pitkälti asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamiseen, jonka pohjalta on mahdollista tehdä yhä tarkempaa segmentointia. Asiakkaiden ostokäyttäytymistä mallinnettaessa keskeisenä tavoitteena on lisätä asiakaskannattavuutta asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Toisaalta on ilmeistä, että ostokäyttäytyminen ei jatkuvasti pysy samanlaisena. Niinpä yrityksen on tunnistettava sellaiset tapahtumat, jotka muuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tähän tarpeeseen yrityksen tulee kerätä mahdollisimman paljon soveltuvaa tietoa asiakkaistaan. Yhtenä asiakkuudenhallinnan tavoitteena on myös koordinoita toteutettua markkinointiviestintää entistä paremmin, jotta yritys mahdollisuuksien mukaan käyttää asiakkaan toivomaa viestintäkanavaa ja toisaalta viestii asiakastarpeita vastaavasti eikä hukuta asiakkaitaan merkityksettömien viestien tulvaan. Jatkuva

oppimispyrkimys mahdollistaa sen, että yritys ei pelkää reagoi asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, vaan mahdollisuuksien mukaan pyrkii ne myös ennakoimaan. (Mäntyneva 2001: 12–13.)

Asiakastietovaranto



Kuva 4. Esimerkki b to b -asiakastietovarannon sisältämisestä tietokohteista. (Pöllänen 1999: 146)

Kuvassa 4 on esimerkki asiakastietovarannon rakenteesta. Tätä rakennetta hyödynnetään Lean Forward Oy:n asiakastietokannassa. Lisäksi tietokantaan tulee oma osionsa tiedolle, jota henkilökohtaisen myyntityön ohessa syntyy. Tiedot myyntineuvotteluista ja niissä läpikäydyistä asioista kirjataan järjestelmään. Tässäkin pyritään tallentamaan mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa neuvotteluissa esiin tulleista asioista ja niiden aikana tehdyistä huomioista.

Miten asiakastietovarantoa hyödynnetään?

Seuraavassa taulukossa selvitetään, miten asiakastietovarantoa hyödynnetään asiakkuudenhallinnassa ja henkilökohtaisen myyntityön sekä markkinoinnin suunnittelussa. Asiakkuudet on ryhmitelty asiakkuuden elinkaaren vaiheiden mukaisesti ja jokaiselle vaiheelle on asetettu tavoite ja keinot tavoitteen saavuttamiseen. Taulukosta selviää, millaista tietoa asiakastietovarantoon voi tallentaa, ja miten sitä käytetään hyödyksi asiakaskontakteissa. Lähteenä on käytetty Pölläsen asiakasdialogijärjestelmää (Pöllänen 1999: 113 kuvio 4.3)

Asiakassuhteen vaihe	Tavoitteet	Keinot
Kanta-asiakas	<ul style="list-style-type: none"> • varmistaa jatkuvasti asiakkaan tyytyväisyys • selvittää toiveet ja tarpeet lisämyyntimahdollisuuksien löytämiseksi • selvittää mitkä tekijät ylläpitävät asiakassuhdetta • kartoittaa suositteluaktiiviteetti ja -potentiaali 	<ul style="list-style-type: none"> • säännölliset asiakassuhteen tilannekartoitukset asiakaskontaktien yhteydessä • asiakaspaneelit • tyytyväisyyskyselyt • asiakaspalautelomakkeet yms. palautevälineet
Satunnaisasiakas	<ul style="list-style-type: none"> • selvittää miten ja miksi asiakkaan ostot jakautuvat eri yritysten kesken • selvittää asiakkaan toiveet ja tarpeet asiakasosuuden kasvattamismahdollisuuksien löytämiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> • säännölliset lisämyyntikartoitukset asiakaskontaktien yhteydessä • tyytyväisyyskyselyt • asiakaspalautelomakkeet yms. palautevälineet
Ensiasiakas	<ul style="list-style-type: none"> • analysoida asiakkaan profiili • selvittää mitkä tekijät vaikuttivat asiakassuhteen syntymiseen • selvittää keneltä kilpailijalta asiakas voittiin • selvittää informaatiotarpeet ja odotukset asia- 	<ul style="list-style-type: none"> • ensiasiakashaastattelut • uuden asiakkaan tyytyväisyyskartoitukset • asiakaspalautelomakkeet yms. palautevälineet

	kassuhteelta	
Tunnistettu potentiaali (=prospekti)	<ul style="list-style-type: none"> • selvittää mitkä tekijät saivat kiinnostumaan yrityksestä • selvittää asiakkaan haluttavuus (= vastaako tavoiteasiakkaan profiilia) • selvittää mitkä tekijät johtivat kaupan häviämiseen, jos haluttu asiakassuhde ei syntynytäkään 	<ul style="list-style-type: none"> • kvalifointihaastattelut asiakkaan tulevan kannattavuuden ja uskollisuuden arvioimiseksi • hävittyjen kauppojen analysointihaastattelut
Menetetty asiakas	<ul style="list-style-type: none"> • selvittää asiakasmenetyksen syyt • analysoida menetetyn asiakkaan profiili • selvittää kenelle kilpailijalle asiakas siirtyi ja miksi • selvittää asiakassuhteen uudelleen aktivointimahdollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • henkilökohtainen haastattelu heti kun asiakasmenetykset havaitaan

Taulukko 2. Asiakastietovarannon hyödyntäminen asiakkuudenhallinnassa ja henkilökohtaisen myyntityön sekä markkinoinnin suunnittelussa.

5.2 Asiakkuuksien hoitojärjestelmä Lean Forward Oy:ssä

Asiakkuudenhallinta on tärkeä johtamisen alue Lean Forward Oy:lle, juuri sen tarjoamien hyötyjen vuoksi. Lean Forward Oy:n toiminta on hyvin asiakaslähtöistä. Yrityksen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle hyötyä, ja hyötyä sitä kautta itsekin (www.leanfwd.fi/johtoajatukset [online][viitattu 8.4.2006]). Jo yksinään tämä johtoajatus luo edellytyksen kiinnittää asiakkuudenhallintaan huomiota yrityksen toiminnassa.

Lean Forward Oy:n asiakkuudenhallintaa varten otetaan tässä työssä käyttöön asiakkuuksien hoitojärjestelmä. Järjestelmäksi valitaan Microsoft Business Contact Manager (BCM), joka toimii Microsoft Outlook-järjestelmän yhteydessä. Perustelut järjestelmän valintaan olivat, että yrityksen ajanhallintaa varten oli jo käytössä Microsoft Outlook, jonka avulla yrityksessä luodaan aikataulut, kuukausikalenterit, tehtävälistat ja käytetään sähköpostia. Microsoft Outlook oli täten jo valmiiksi tuttu käyttöympäristö yrittäjälle. Asiakkuudenhallinnan ideaa palvelee myös se, että kaikki tieto on käytettävissä saman järjestelmän sisällä, eikä tieto ole hajallaan eri järjestelmissä. Tuttu järjestelmäympäristö säästää myös yrittäjän aikaa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöä opeteltaessa. Lisäksi järjestelmän valinta oli myös kustannuskysymys. Kaupallisia asiakkuudenhallintajärjestelmiä on tarjolla paljon ja niiden hintahaarukka on suuri. Myös Microsoft tarjoaa laajempiakin järjestelmiä asiakkuudenhallintaa varten, mutta vielä tässä vaiheessa Lean Forward Oy:n tarpeeseen riittää BCM.

Tässä osiossa selvitetään asiakkuudenhallinnan toteuttaminen Lean Forward Oy:ssä. Käytännön toteutus pohjautuu edellä esitettyihin asiakkuudenhallinnan teorioihin. Tässä osiossa todistetaan samalla, miten CRM soveltuu myös Lean Forward Oy:n kaltaiseen yritykseen.

Asiakkuudenhallinnan toteutus aloitetaan segmentoimalla yrityksen asiakaskenttä. Valituille asiakasryhmille perustetaan BCM-järjestelmään asianmukaiset asiakkuudenhoidosuunnitelmat. Seuraavaksi käydään läpi BCM:n käyttöönotto Lean Forward Oy:ssä. Lopuksi selvitetään, miten järjestelmää hyödynnetään käytännön työssä; myynnin ja markkinoinnin suunnittelussa ja asiakkuuksien hoitamisessa. Asiakkuudenhallintajärjestelmään ohjelmoitavan **markkinoinnin vuosikellon** esimerkki on liitteessä 2. Vuosikellon periaate selitetään tässä osiossa.

5.2.1 Segmentointi

Tuotantohyödykemarkkinoilla segmentointi on aivan yhtä tärkeässä ja merkittävässä roolissa kuin kulutushyödykemarkkinoillakin. Kuitenkin organisaationaalinen ostaminen, siihen liittyvät roolit ostoprosessissa, asiakkaiden lukumäärän rajallisuus ja useissa tapauksissa ostokertojen harvalukuisuus ja oston rahanääräinen suuruus vaikuttavat merkittävästi segmentoinnin toteutukseen business to business -markkinoilla. Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät, eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan. (Rope 1998: 56–57.)

Segmentointipäätöstä tehdessään yrityksellä on valittavanaan kolme perusmenettelytapaa:

1. Differoimaton eli segmentoimaton markkinointi
2. Differoitu eli selektiivinen markkinointi
3. Keskitetty markkinointi

(Anttila & Iltanen 2001: 96)

Sekä segmentoimaton, että selektiivinen markkinointi tarkoittavat sitä, että yritys käy kauppaa laajan asiakaskunnan kanssa. Kolmatta, keskitettyä markkinointia, on syytä harkita silloin, kun yrityksen resurssit ovat tarkkaan rajatut. Tällaista strategiaa soveltaessaan yritys valitsee yhden tai muutaman segmentin, jonne se keskittää liiketoimensa. Silloin yrityksen on mahdollista hankkia runsaasti tietoa segmentin tarpeista ja ominaisuuksista. Tämä puolestaan mahdollistaa vahvan markkina-aseman ja hyvän tuloksen saavuttamisen lohkolla, johon se on keskittynyt. Lisäksi yhteen segmenttiin keskittyminen mahdollistaa kilpailun paljon suurempien organisaatioiden kanssa, jotka eivät ole ottaneet huomioon pieniä segmenttejä. (Anttila & Iltanen 2001: 99.)

Takautuvassa, eli retrospektiivisessä segmentoinnissa analysoidaan asiakkuushistoriaa, eli menneitä käyttäytymistietoja. Pyrkimyksenä on löytää asiakkaiden välisiä eroja, joiden pohjalta yritys voi ryhmitellä asiakkaat sen mukaan, kuinka suuri heidän arvonsa on yritykselle. Ryhmiä voi nimittää "asiakassalkuiksi". Yrityksen tavoitteena on etsiä niistä kannattavuusmahdollisuuksia ja kasvattaa salkkujen arvoa mahdollisimman suureksi. Yritys voi käyttää salkkuja hyväkseen tehdessään strategisia päätöksiä eri asiakasryhmille kehitettävistä tuotteista ja miettiessään palvelukonsepteja kannattavuudeltaan erilaisille asiakkaille. Yrityksen tulee valita oikeat asiakkaat (ja karsia väärät), laatia näitä varten selkeät asiakasstrategiat ja luoda asiakasprosessit strategioiden toteuttamiseksi. (Storbacka ym. 1999: 38–40.)

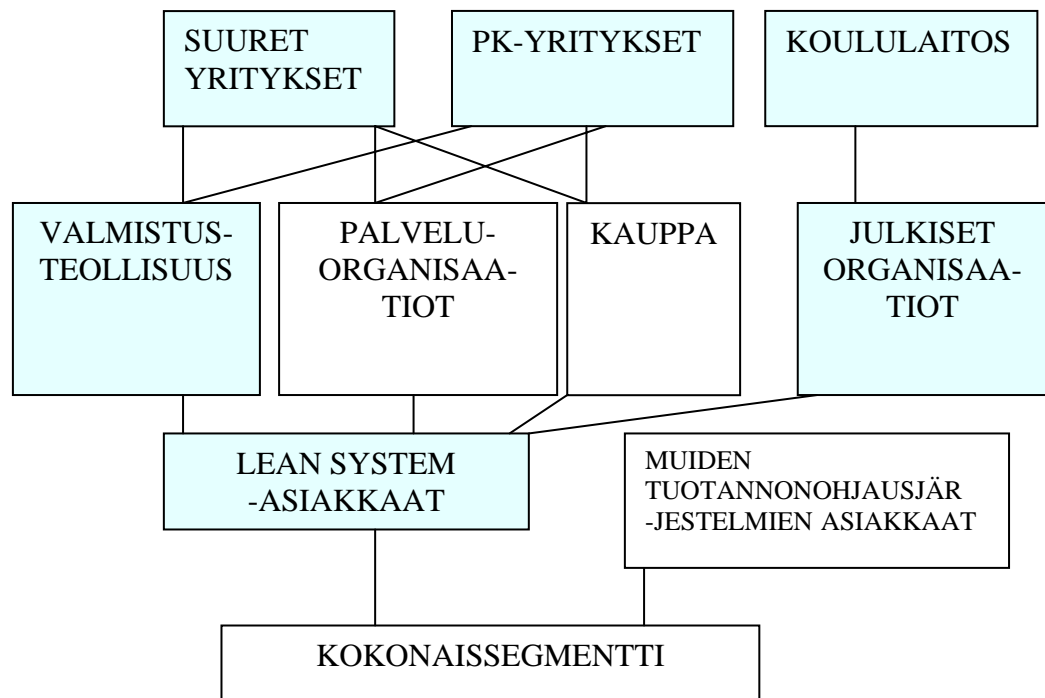
Lean Forward Oy:n segmentointi

Tässä työssä segmentointi tehdään kahdesta näkökulmasta. Ensiksi lajitellaan koko markkinat ja valitaan sieltä Lean Forward Oy:n liikeidean kannalta olennaisimmat asiakasryhmät. Toiseksi asiakkaat ryhmitellään sen mukaan, missä tilanteessa asiakasyritys on toiminnanohjausjärjestelmän käytön elinkaarella. Kokonaismarkkinoiden kuvaamiseen käytetään Ropen segmenttipuu-mallia (Rope 1998: 74). Segmenttipuu-malli on hyvä siitä syystä, että sen avulla voi myös myöhemmässä vaiheessa tutkia markkinoiden kokonaisuutta ja mahdollisesti suunnitella markkinoinnin suuntaamista uusille segmenteille. Järjestelmän elinkaaren mukaan toteutettavassa segmentoinnissa käytetään mallina Anttilan & Iltasen esimerkkiä markkina-tuotematriisista (Anttila & Iltanen 2001: 98). Tämä segmentointi perustuu yrityksen laatimaan kuvioon toiminnanohjausjärjestelmän elinkaaresta (Huttunen 2006. Asiantuntijapalvelut...)

Segmenttipuu

Tämä segmenttipuu kuvaa Lean Forward Oy:n kokonaismarkkinoita. Parhaimman tuoton saavuttamiseksi on valittu tummennetut kohderyhmät. Kuvan osiot on mahdollista pilkkoa myös pienempiin ja tarkempiin osiin. Tällä hetkellä Lean Forward Oy markkinoi siis pienille, keskisuurille ja suurille valmistavan teollisuuden Lean System -asiakkaille ja tarjoaa myös asiantuntijapalveluja julkiselle sektorille, lähinnä koululaitokselle.

Kuva 5. Lean Forward Oy:n segmenttipuu. Rope 1998: 74 soveltaen



Markkina-tuotematriisi

Markkina-tuotematriisi luotiin **tuotannonohjausjärjestelmän elinkaaren** pohjalta. Katso liite 3. Lisäksi yhdeksi markkinoiden erityisryhmäksi on lisätty julkinen sektori.

Markkinat	Tuote			
Erityisryhmät	Asiantuntija	Koulutus	Resurssi	Auditointi
Järjestelmän vaihtotarve	E			E
Vaihtoehtojen evaluointi	E			
Käyttöönotto-projekti	E	E	E	
Käynnistys, käytön opettelu		E	E	
Tasaantuminen				E
Kehitysvaihe II	E	E	E	
Taantuminen			E	E
Uudet käyttäjäskupolvet	E	E		
Julkinen sektori	T	E		

E = Ensisijaiset markkinat

T = Toissijaiset markkinat

Neliön sisään merkityt kirjaimet E osoittavat ensisijaista markkinasegmenttiä, johon Lean Forward Oy on kohdistanut markkinointitoimenpiteitä tuodessaan kunkin tuotteensa markkinoille.

Taulukko 3. Lean Forward Oy:n markkina-tuotematriisi. Anttila & Iltanen 2001: 98 soveltaen.

Markkinoinnin vuosikello

Liitteessä 2 olevaan markkinoinnin vuosikellon esimerkkiin on sovellettu Pölläsen (1999: 137) ja Ropen (1998: 237) malleja. Pöllänen neuvoo asiakaskontaktien yksilöllistämistä. Hänen mukaansa asiakaskontaktien ajoituksen yksilöllistäminen tarkoittaa kontaktien sovittamista kunkin asiakassuhteen vaiheeseen ja yksilölliseen tilanteeseen. Hänen mielestään näin toteutettu kontaktointi tapahtuu asiakkaan kannalta oikeaan aikaan oikeassa asiassa. (Pöllänen 1999: 137.)

Rope ohjeistaa (1998: 237), että markkinoinnin vuosikellon kuvion filosofiana on, että markkinoinnin viestintätyö voidaan jakaa kahteen tasoon: kuviossa uloimpana kehänä kiertävään **massaperusteiseen** markkinointiviestintään ja kuvion sisemmässä kehässä kiertävään **yksilöperusteiseen** markkinointiviestintään (Katso liite 2).

Uloin kehä: pohjustusviestintä

Uloimman kehän viestintä on pohjustusviestintää, eli myyntivaihetta edeltävää viestintätyötä. Sen tehtävänä on pohjustaa varsinaista kaupantekoa. Ropen mukaan pohjustusviestinnällä tavoitellaan *tunnettuutta*, *imagoa* ja *sidosryhmätukea*. Sidosryhmätuki merkitsee kaikkien keskeisten menestykseen vaikuttavien sidosryhmien (kuten tiedotusvälineet ja referenssitahot) saamista tuotteen tai yrityksen tueksi. Pohjustusviestinnän osa-alueita ovat *tiedotustoiminta*, *messutoiminta*, *mediamainonta*, *verkkoviestintä*, *referenssitoiminta* ja *sidosryhmäviestintä*. (Rope 1998: 148–162.)

Lean Forward Oy:n tapauksessa markkinoinnin vuosikellon uloimmalla kehällä kiertävä massaperusteinen markkinointi voi olla massaperusteisia asiakastiedotteita, työpaikkailmoittelua, www-sivujen avulla tapahtuvaa markkinointiviestintää ja messutoimintaa. Verkkoviestinnän mahdollisuudet ovat nykyään rajattomat. Sähköisestä liiketoiminnasta on myös saatavilla kirjallisuutta, jonka avulla viestintää voi suunnitella. Alan ammattilehdissä, kuten *Tekniikka ja Talous* ja *Talouselämä* pieni, tehokas kampanja voisi tuoda lisää tunnettuutta.

Messutoiminnassa varteenotettava tapahtuma on vuosittain Pirkka-hallissa järjestettävä Alihankintamessut (Tampereen Messut Oy) Tampereen Messut Oy:n mukaan – – *Näytteilleasettajien vuosittain kasvavat määrät osoittavat, että Alihankinta -messut ovat vakiinnuttaneet asemansa alan huippusaajien parissa. Euroopan toiseksi suurin ja Pohjois-Euroopan suurin teollisuuden alihankinnan messutapahtuma saattaa yhteen parhaan kansainvälisen tietotaidon ja huikeat mahdollisuudet. Teollisuusyritysten kansainvälisty-*

minen ja verkostoituminen johtavat kasvavaan toimintojen ulkoistamiseen. Vuodesta vuoteen kasvavat ja kehittyvät Alihankinta-messut ovat erinomainen tilaisuus tavata asiakkaita ja luoda alihankintaverkostoja myös ulkomaisten yritysten kanssa. (www.tampereenmessut.fi [online][viitattu 25.4.2006])

Sisempi kehä: kaupankäyntiviestintä ja asiakassuhdeviestintä

Sisemmän kehän viestintään lukeutuu Ropen (1998: 237) ohjeen mukaan sekä kaupankäyntiviestinnän, että asiakassuhdeviestinnän toimenpiteet. Kaupankäyntiviestintään kuuluu suoramainonta, puhelinviestintä, henkilökohtainen myyntityö ja asiakastyytyväisyyden varmistaminen (Rope 1998: 166–222). Asiakassuhdeviestintää ovat kaikki ne asiakassuhdetta syventävät viestintäkeinot ja asiakashoito-ohjelmaan liittyvät toimenpiteet (Rope 1998: 228–233), jotka yritys on asiakkuudenhallinnassaan määritellyt.

Lean Forward Oy:n esimerkissä sisempi kehä on jaettu kahteen asiakassuhteen vaiheistukseen, joiden mukaan vuosikellon toimenpiteet ajastetaan. Asiakassuhteet on jaettu toiminnanohjausjärjestelmän mukaiseen- ja yksittäisen asiakasprojektin mukaiseen vaiheistukseen. Näiden vaiheistusten mukaisesti sekä massaperusteiset pohjustusviestinnän toimenpiteet, että yksilöperusteiset kaupankäynti- ja asiakassuhdeviestinnän toimenpiteet kohdistetaan asiakkuuksille.

Ropen mukaan (1998: 167) kaupankäyntiviestinnässä suoramainonnan tavoitteena on kertoa asiasta ja herättää asiakkaan kiinnostuksen. Lean Forward Oy voi ohjelmoida asiakkuudenhoidon järjestelmänsä muistuttamaan, milloin ja millä keinoin järjestelmän elinkaaren eri vaiheissa olevaa Lean System -asiakasta lähestytään. Lähestymiskeinoja voivat olla esimerkiksi tiedotteet, tuote-esitteet ja henkilökohtaiset sähköpostiviestit. Puhelinviestinnän avulla pyritään pääsemään neuvotteluun. Kun asiakassuhde on vanha ja tuote on asiakkaan hyvin tuntema, puhelinta voidaan käyttää myös myyntiviestintään (Rope 1998: 190). Henkilökohtaisen myyntityön kontakteihin kuuluu neuvottelu, tarjous ja kaupanteke. Henkilökohtainen myyntityö esiteltiin edellä erikseen tässä raportissa.

5.2.2 Asiakkuuksien hoitojärjestelmän käyttöönotto

Lean Forward Oy:ssä otettiin käyttöön Microsoft Outlook Business Contact Manager. Microsoft luonnehtii järjestelmän etuja seuraavasti:

Outlook 2003 -ohjelma ja siihen sisältyvä Business Contact Manager -apuohjelma tekee kaikkien asiakastietojen hallitsemisesta helppoa. Ohjelma auttaa lisäämään voittoja, kun seuraat myynnin ja liiketoiminnan mahdollisuuksia. Voit koota asiakkaaseen, tiliin tai mahdollisuuksiin liittyvät toimet yhteen paikkaan, josta on helppo tehdä hakuja. Sinulla on välitön pääsy kaikkiin asiakkaaseen liittyviin sähköpostiviesteihin, muistiinpanoihin, puheluihin, tapaamisiin, tehtäviin ja asiakirjoihin. Voit myös ajaa valmiiksi muotoillun raportin saadaksesi lisätietoja asiakkaastasi.

(Microsoft Office... [online][viitattu 22.4.2006])

Microsoft Officen henkilökohtaisten tietojen hallinnan ja viestinnän ohjelma, Outlook 2003 with Business Contact Manager -ohjelma tarjoaa yhden paikan, jossa voit hallita sähköpostia, kalentereita, yhteystietoja sekä muuta henkilökohtaista ja työryhmän tietoa. Tärkeimpien toimintojen parannusten ansiosta voit järjestää ja hallita tietoa monipuolisemmin. Parannukset sisältävät uuden välimuistitallennuksen, viestien automaattisen ryhmittelyn, roskapostin suodatuksen sekä parannetun lukunäkymän. Business Contact Manager -apuohjelman avulla voit hallita yhteystietoja, tilejä sekä myyntitilaisuuksia. Voit kerätä helposti asiakastiedot yhteen keskuspaikkaan.

(Office Small Business... [online][viitattu 22.4.2006])

Asiakastietojen tallentamisesta

Kun työyhteys henkilöiden ja asiakkaiden tiedot on siirretty Outlook 2003:n Business Contact Manageriin, näkyy siirtymisruudun kansioluettelossa Business Contact Manager -kansio.

Työyhteys henkilöistä, asiakkaista ja yhteisestä toiminnasta ja vuorovaikutuksesta kannattaa pitää kirjaa, sillä ne ovat yrityksen avaimia liiketoimintamahdollisuuksiin, ja jokainen yritys tarvitsee mahdollisuuksia menestyäkseen. Business Contact Manageriin voidaan tallentaa tietoja vuorovaikutuksesta yhteys henkilöiden ja asiakkaiden kanssa kahteen paikkaan: työyhteys henkilön historiaan ja asiakkaan historiaan. **Työyhteys henkilö-** ja **Asiakas-**lomakkeissa on molemmissa **Historia**-osa, joka auttaa pysymään ajan tasalla yhteistyössä. Historiatietoihin voidaan luoda ja linkittää uusia tapaamisia, kirjata puheluita sekä linkittää mikä tahansa tietokoneeseen tallennettu Office-asiakirja. Näin saat nope-

asti esiin kaikki olennaiset tiedot yhteyshenkilöstä tai asiakkaasta avaamalla vain vastaavan yhteystieto- tai asiakaslomakkeen. (Microsoft Office Online... [online][viitattu 24.4.2006])

Kuva 6. Näkymä asiakastiedoston tallennusikkunasta.

The screenshot displays the Microsoft Outlook interface for managing contacts. The main window is titled 'Asiakkaat - Microsoft Outlook'. The 'Kansioluettelo' (Folder list) on the left shows 'Asiakkaat' selected. The central pane shows the 'Nimetön - Asiakas' contact form. The 'Yleiset' (General) tab is active, containing the following fields and sections:

- Asiakkaan nimi:** Text input field.
- Ensisijainen yhteyshenkilö:** Dropdown menu.
- Työ:** Section with a dropdown menu and an 'Osoite...' button.
- Tämä on postiosoite:** Checkable option.
- Sähköposti- ja Internet-osoitteet:** Section with 'Sähköposti' (E-mail) and 'Web-sivun osoite' (Web page address) fields.
- Asiakkaan taloudellinen asema:** Section with 'Aktivisuusutila' (Activity level), 'Toimintatila' (Status), and 'Luokitus' (Classification) dropdown menus, and a 'Luokat...' button.
- Työyhteyshenkilöt:** Table with columns 'Tallenna nimellä' (Save as), 'Työpuhelin' (Work phone), and 'Työfaksi' (Work fax).
- Asiakkaan historia:** Table with columns 'Kohde' (Object), 'Aihe' (Subject), 'Ylätaso' (Parent), and 'Luotu/määräpäivä' (Created/modified).

The status bar at the bottom indicates '0 kohdetta' (0 items).

5.2.3 Asiakkuuksien hoitojärjestelmän hyödyntäminen asiakkuudenhallinnassa ja myynnin suunnittelussa

Kuvassa 6 on esimerkki Business Contact Managerin asiakastiedon tallennusikkunasta. Järjestelmä palvelee tyydyttävästi Lean Forward Oy:n asiakkuudenhallinnan tarvetta.

Kuten kuvasta nähdään, asiakasta varten perustetaan oma asiakaskortti. Asiakaskohtaisesti järjestelmään tallennetaan asiakkaan perustiedot yhteystietoineen. Työyhteys henkilöiden kohdalle voidaan tallentaa yksityiskohtaista tietoa henkilöstä ja hänen kanssaan käydystä vuorovaikutuksesta.

Asiakkaan historiaan saadaan tallennettua asiakkaaseen liittyviä muistiinpanoja, sähköpostiviestejä, tehtäviä, tapaamisia, puheluloki, myyntimahdollisuustietoja ja mikä tahansa tietokoneelle tallennettu Office-tiedosto. Tiedostoja voivat olla kokousmuistio- Word dokumentit, Excel-taulukot tai vaikkapa saadut tarjouspyynnöt ja lähetetyt tarjoukset.

Asiakkaan saa luokiteltua tallennusikkunassa valmiiden, tai itse määriteltyjen luokitusten avulla. Tällä tavoin segmentointia voidaan toteuttaa CRM:n teorioiden mukaisesti alati päivittäen.

Järjestelmä avulla saadaan siis kaikki mahdollinen asiakkuuteen liittyvä tieto tallennetuksi yhteen paikkaan. Järjestelmä on samalla myynnin ja markkinoinnin suunnittelutyökalu ja siihen saa ohjelmoitua haluamansa kaltaisen markkinoinnin vuosikellon, joka muistuttaa tarvittavista toimenpiteistä ajallaan. Asiakastietoa saadaan myös raportoitua monella eri määritelmällä. Esimerkiksi, avainasiakkaista saadaan yhteystietoraportti tai yhden asiakkaan historiasta yhteenvetoraportti.

Tämä järjestelmä kattaa hyvin ne asiakkuudenhallinnan edellytykset, mitä tässä raportissa on teorian avulla tuotu esiin. Järjestelmän avulla Lean Forward Oy voi keskitetysti hoitaa niin yksittäiseen asiakkuuteen liittyvät asiakkuudenhallinnan, myynnin ja markkinoinnin tehtävät, kuin suurempaan segmenttiinkin liittyvät toimenpiteet.

6 Johtopäätökset

Tässä osiossa esittelen ne johtopäätökset, jotka tämän tutkintotyön tuloksina olen saavuttanut. Aluksi pohdin Lean Forward Oy:n markkinatilannetta tutkintotyön tekovaiheessa ja tulevaisuudessa. Seuraavaksi käyn läpi päätelmät, jotka olen tehnyt työn teoreettista viitekehystä vasten. Lopuksi ohjeistan yrittäjää tässä työssä esiteltyjen menetelmien käyttöön.

Tämä tutkintotyö tehtiin Lean Forward Oy:n perustamisvaiheen jälkeen, yrityksen alkuvaiheessa. Tutkintotyön aikana yrityksen markkinat määriteltiin yrittäjän sen hetkisen työtilanteen mukaan. Markkinatilanteeseen yrityksen alkuvaiheessa vaikuttivat merkittävästi valmis suhdeverkosto, jonka kautta yritys alkoi palvelujaan markkinoida. Suurin osa suhdeverkoston yrityksistä oli valmistavan teollisuuden yrityksiä. Kuitenkin voidaan sanoa, että toiminnanohjausjärjestelmiä hyödyntävät yritykset laaja-alaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Lean Forward Oy:llä on mahdollisuuksia laajentaa toimintaansa markkinoilla, joilla se ei vielä alkuvaiheessaan ole toiminut. Laajentaminen vaatii kuitenkin lisäresursseja ja lisää osaamis pohjaa, sekä eri alojen tuntemusta. Laajentamista veisi eteenpäin se, että yrityksellä olisi tuntemusta muidenkin alojen toimintaympäristöistä. Tutkintotyön yhtenä etuna voidaan nähdä, että alusta alkaen toimintaan liitetty asiakkuudenhallinta luo pohjan kerätä ja hyödyntää informaatiota, mikä auttaa yritystä myös laajentumistoimissa.

Tässä työssä on pohdittu asiantuntijapalvelujen erityisominaisuuksien vaikutusta niiden myyntiin ja markkinointiin. Mielestäni parhaiten Lean Forward Oy:n toimintaa kuvaa Sipilän luonnehdinta asiantuntijapalveluista, mihin tässä työssä viitattiin:

"Asiantuntijapalvelut ovat tuotteita, joissa vaativien aineettomien osaamis- ja tietoelementtien osuus on suuri. Luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen on asiantuntijatyön keskeisin piirre, joka erottaa sen muista palveluista. Asiantuntijapalveluja tarvitaan, kun kehitetään uutta tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia. Asiantuntijapalvelujen tuottajalta vaaditaan laajaa yleisnäkemystä, pitkää kokemusta, hyviä käsitevalmiuksia ja inhimillistä luovuutta. Tarvitaan myös toteutuskykyä, ammattimiestaitoa." (Sipilä a 1996:26)

Tämä luonnehdinta kattaa mielestäni koko sen lähtökohdan, mikä yrittäjän kannattaa pitää mielessään, hankkiessaan uusia asiakkaita ja markkinoidessaan palvelujaan olemassa oleville asiakkailleen. Koko asiantuntijapalvelutuotteiden tuotteistamisen ja markkinoin-

nin haasteellisuus vaikuttaa suoraan henkilökohtaiseen myyntityöhön Lean Forward Oy:ssä. Asiantuntijapalvelutuotteiden erityisominaisuudet vaikuttavat siihen, miten asiakkaita lähestytään, miten tuotteista heille kerrotaan, ja miten asiakaskohtainen ratkaisu tehdään.

Vahvasti vuorovaikutteisen palvelun ollessa kyseessä, on mielestäni tärkeää, että asiakkuudenhallintaan ja asiakkuuksien oikeaoppiseen johtamiseen panostetaan. Myös Lean Forward Oy:n ainutlaatuinen kilpailutilanne vaikuttaa sekä henkilökohtaiseen myyntityöhön, että asiakkuudenhallintaan. Lähdekirjallisuudessa asiakkuudenhallintaa käsitellään yleensä kuluttajamarkkinoiden näkökulmasta. Joistakin teoksista saa sen kuvan, että asiakkuudenhallinta on tarkoitettu vain suurten asiakasmäärien kuluttajamarkkinoille. Mielestäni kirjallisuudessa tulisi tuoda enemmän esille asiakkuudenhallinnan soveltuvuutta business to business -markkinoille.

Yritystenvälisillä markkinoilla toimittaessa asiakkaiden määrä on rajallisempi ja asiakkaista saadaan kerättyä yksityiskohtaisempaa tietoa, kuin kuluttajamarkkinoilla. Tulin siihen johtopäätökseen, että asiakkaan tunteminen on jopa tärkeämpää yritystenvälisillä markkinoilla, kuin kuluttajamarkkinoilla. Siksi CRM: n johtajastusten hyödyntäminen on järkevää myös sellaisten yritysten toiminnassa, joilla asiakaskunta on suhteellisen pieni. Asiakkuudet ovat kuitenkin yksilöllisiä, siksi niiden yksittäinen johtaminen on perusteltua. Tässä mielessä koen, että lähdekirjallisuuden näkökulma asiakkuudenhallinnan hyödyntämisalasta on liian suppea. Lean Forward Oy:n ei mielestäni kannattaisi kiinnittää siihen huomiota, vaan sen tulisi poimia CRM: n teoriasta itselleen hyödyllisimmät keinot asiakkuudenhallintaan toteuttaakseen asiakaslähtöistä liikeideaansa. Tässä työssä onnistuin mielestäni hyvin poimimaan Lean Forward Oy:n liiketoiminnan kannalta olennaisimmat CRM: n hyödyntämiskeinot.

Tutkintotyön aikana tulin siihen tulokseen, että henkilökohtaisesta myyntityöstä ja asiakkuudenhallinnasta on johdettavissa neljä kokonaisuuden kannalta tärkeää näkökulmaa Lean Forward Oy:n liikeidean toteuttamiseen. Nämä tutkintotyöprosessin aikana muotoutuneet näkökulmat ovat:

1. Kommunikointi
2. Konkretisointi
3. Myynnin johtaminen
4. Asiakashyöty ja sen mittaaminen

Kommunikointi. Asiantuntijapalveluyrityksen kommunikaatio tapahtuu henkilökohtaisessa kontaktissa asiakkaan kanssa, ei suu-

rien massamarkkinoiden edessä. Toki Lean Forward Oy kommunikoi suurten massojenkin kanssa markkinoidessaan yritystään, mutta suurin osa varsinaisesta tiedonsiirrosta tapahtuu henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kommunikaatiota tarvitaan siis liiketoimintaprosessin jokaisessa vaiheessa. Asiantuntijayritys levittää tietoa yrityksestään, kartoittaa asiakkaan tarpeen, määrittelee, sekä tuottaa toteutettavan palvelun kommunikaation avulla. Kommunikoinnissa on olennaista vuorovaikutuksen merkitys. Mielestäni asiantuntijayrittäjän tulisi huolehtia vuorovaikutustaitojensa ylläpitämisestä muiden taitojensa ohella. Vuorovaikutustaito on asiantuntijalle työkalu, josta tulisi pitää huolta. Kirjallisuutta ja yleisöluentoja kannatta tässä asiassa käyttää hyödykseen. Myös asiakaspalaute voisi auttaa yrittäjää hahmottamaan omien vuorovaikutustaitojen tilannetta.

Onnistuin mielestäni tuomaan esille kommunikoinnin eri keinoja ja apuvälineitä niin, että Lean Forward Oy pystyy niitä toiminnassaan hyödyntämään. Yrityksen valittu värimaailma, tuote-esitteet, www-sivut ja henkilökohtaisen myyntityön pohdinta ovat mielestäni olennaisin osa Lean Forward Oy:n kommunikoinnin suunnittelua.

Konkretisointi. Jokaisessa palveluja käsittelevässä teoksessa käsitellään palvelujen aineetonta luonnetta, ja sitä, miten abstraktista voi tehdä konkreettisempaa. Kirjallisuudessa painotetaan nimenomaan sitä, että asiakkaalle on kyettävä kertomaan aineettomasta tuotteesta selkeämmin ja konkreettisemmin. Se on myös yksi tämän työn päätavoitteista.

Tutkintotyöprosessin aikana tulin kuitenkin siihen tulokseen, että yhtä tärkeää konkretisointi on myös yritykselle itselleen, ei pelkästään sen asiakkaille. Asiantuntijapalveluyrityksen on mielestäni konkretisoitava toimintaansa itselleen. Aineetonta palvelua tuotettaessa, palvelun tarjoajan kannattaa tehdä omista toiminnoistaan mahdollisimman suunniteltuja, mallinnettuja ja systemaattisia. Aineettoman palvelun tuotannossa yrittäjä tarvitsee mielestäni konkreettisia tavoitteita myynnilleen ja markkinoinnilleen. Tässä auttaa se, että henkilökohtaisen myyntityön vaiheet on hyvin suunnitellut, myynnin kehitystä seurataan ja myyntiä johdetaan, sekä asiakkuuksia johdetaan.

Konkretisointi on olennainen osa tuotteistamista. Sisäinen tuotteistaminen on yhtä olennaista, kuin ulkoinenkin. Sisäisessä tuotteistamisessa voi – ja mielestäni tuleeikin – edetä nopeammin, kuin ulkoisessa tuotteistamisessa. Vasta, kun yritys on konkretisoinut itselleen, kuinka palveluja markkinoidaan, myydään ja tuotetaan, se voi kertoa niistä konkreettisoin keinoin asiakkailleen. Tässä työssä loin Lean Forward Oy:lle mallit, joiden avulla sisäisiä prosesseja

systematisoidaan ja konkretisoidaan yritykselle itselleen. Uskon, että mallinnuksesta on yritykselle hyötyä. Ulkoisen konkretisoinnin tuloksista (esitteet ja www-sivut) yritys pääsi nauttimaan heti tätä työtä tehtäessä, joten itsekkin olen ehtinyt vakuuttua niiden hyödyllisyydestä ulkoiselle tuotteistamiselle.

Myynnin johtaminen. Myynnin johtaminen on asiantuntijayritykselle täysin sisäinen toiminto. Myynnin johtaminen nousi tärkeäksi näkökulmaksi tuotteistamisen kannalta. Lähdekirjallisuudessa myyntiä käsiteltiin valtaosin siitä näkökulmasta, että yksittäinen myyjä myy edustamansa yrityksen tuotetta ja saa sen perusteella palkkansa. Lean Forward Oy:n tulee mielestäni nähdä myyntityö kokonaisvaltaisemmin.

Se tulisi nähdä pyrkimyksenä myydä omaa ideaansa, osaamistaan ja henkilökuvaansa. Kokonaisvaltaisen näkemyksen edellytys juontuu jo pelkästään siitä, että alkuvaiheessa yrittäjä tekee kaiken yksin koko yrityksen eteen. Tutkintotyön aikana havaitsin asioita, jotka ovat tärkeitä myynnin johtamisen näkökulmasta. Ensinnäkin markkinoinnin tulee olla asiakaslähtöistä. Asiakaslähtöinen markkinointi ja myynnin suunnittelu perustuu asiakkuuksien hallintaan. Tässä onnistumista yrityksen kannattaa mitata asiakastyytyväisyyttä selvittämällä. Toiseksi myynnin johtaminen vaatii henkilökohtaisen myyntityön hallittuja taitoja. Kolmanneksi, myynnille tulee asettaa realistisia tavoitteita ja niiden toteutumista tulee seurata ja analysoida.

Tämä palvelee tuotteistamisen ideaa, sillä näin toimimalla "pyörää ei tarvitse keksiä kerta toisensa jälkeen uudelleen", vaan toimintansa erilaisista vaiheista yrittäjä oppii koko ajan. Oppiminen täytyy kuitenkin mielestäni tiedostaa, jotta se olisi tehokasta.

Asiakashyöty ja sen mittaaminen. Asiantuntijayrityksen voi olla vaikeaa arvioida oman työnsä tuloksia ja ammattitaitonsa kehittymistä. Yrittäjän tulee mielestäni kysyä, *kuka osaa sanoa, onko palveluni laatu hyvää ja onnistuuko yritykseni liikeideansa toteuttamisessa?* Luulisin, että parhaan vastauksen antavat asiakkaat.

Asiakkaat toimivat kuitenkin usein niin, että he vastaavat tähän kysymykseen oma-aloitteisesti vain silloin, kun kaikki ei ole mennyt hyvin. Mielestäni yrityksen ei tulisi kuitenkaan tottua siihen ajatukseen, että "ei palautetta" on hyvää palautetta. Palautetta tulee aktiivisesti pyytää. Tulin siihen johtopäätökseen, että asiakashyödyn mittaamisen tulisi olla osa palvelua. Sen tulisi kuulua jokaisen tuotteen jälkimarkkinointiin.

Tässä yritystä auttaa asiakkuudenhallintajärjestelmään sovitettu asiakaspalauttejärjestelmä, jolla tietoa kerätään, analysoidaan ja

käytetään apuna tuotekehityksessä ja markkinoinnissa. Jo pelkää asiakaskontakteissa kertyneiden asiakastietojen perusteella yrittäjä pystyy mielestäni tekemään johtopäätöksiä palvelunsa laadusta ja asiakastyytyvyydestä. Uskon, että Lean Forward Oy:lle valittu asiakkuuksien hoitojärjestelmä, BCM, täyttää tämän tehtävän hyvin.

6.2 Ohjeet

Pikaopas: Business Contact Manager: Asiakastietojen seuraaminen Outlookissa

Tietojen sijainti

1. Tietojen sijainti Outlookissa

Business Contact Manager -tiedot tallennetaan tietokantaan käyttäjän tietokoneeseen. Kun Business Contact Manager -apuohjelma on asennettu, tietokanta näkyy kansioluettelossa Business Contact Manager -kansiona. Vaihtoehtoisesti voit tarkastella tietoja Yritystyökalut-valikon komennoilla.

2. Tietokannan tarkistaminen ja vaihtaminen

Kun Business Contact Manager käynnistyy, kansioluettelossa näkyvään Business Contact Manager -kansioon kytketään automaattisesti tietokanta. Voit tarkistaa nykyisen tietokannan nimen, vaihtaa tietokantaa tai luoda uuden tietokannan seuraavasti:

- Valitse Tiedosto-valikosta Datatiedostojen hallinta.
- Valitse Outlookin datatiedostot -valintaikkunasta Business Contact Manager -tietokanta.
- Valitse Asetukset. (Uusi tietokanta luodaan ja tietokanta vaihdetaan Ohjattu tietokannan kytkeminen -toiminnolla.)
- Sulje Outlook ja käynnistä se uudelleen.

3. Siirtyminen takaisin käyttötietokantaan

- Valitse Tiedosto-valikosta Datatiedostojen hallinta.
- Valitse Outlookin datatiedostot -valintaikkunasta Business Contact Manager ja sitten Asetukset.
- Valitse Ohjattu tietokannan kytkeminen -ikkunasta Käytä aiemmin luotua tietokantaa, napsauta nuolta ja tarkista, että käyttötietokannan nimi on valittu.
- Valitse Seuraava ja sitten Valmis.
- Sulje Outlookin datatiedostot -valintaikkuna valitsemalla Sulje.
- Sulje Outlook ja käynnistä se uudelleen.

Tietojen tallentaminen ja linkittäminen

1. Uuden työyhteys henkilön luominen

- Valitse Tiedosto-valikosta Uusi ja sitten Työyhteys henkilö.
 - Täytä tiedot lomakkeeseen.
 - Voit määrittää asiakkaan napsauttamalla valintapainiketta Painikkeen kuva Asiakkaan nimi -ruudun vieressä ja valitsemalla Lisää olemassa oleva asiakas tai Luo uusi asiakas.

- Valitse "Tiedot" -välilehti ja anna haluamasi lisätiedot. Huomaa, että voit valita muun muassa Mahdollisuuden lähde- ja Yhteydenottotapa-asetuksia.
- Tallenna ja sulje työyhteys henkilön tiedot valitsemalla "Tallenna ja sulje".

2. Asiakkaan lisääminen

1. Valitse "Yritystyökalut" -valikosta Asiakkaat.
2. Valitse "Toimet" -valikosta Uusi asiakas.
3. Täytä asiakkaan tiedot ja valitse "Tallenna ja sulje".

3. Historiaan lisääminen

Jos historiatiedot eivät mahdu näkyviin, suurena lomake oikean yläkulman Suurena-painikkeella.

□ Lisää-painikkeen käyttäminen

- a. Kun työyhteys henkilö- tai asiakaslomake on auki, napsauta Asiakkaan historia- tai Työyhteys henkilön historia -kohdan Lisää-painiketta. (Vieritä tietoja tarvittaessa, jotta saat Asiakkaan historia- tai Työyhteys henkilön historia -kohdan näkyviin.)
- b. Luo historiatietue valitsemalla kohde. Voit esimerkiksi luoda puhelutietueen valitsemalla Puheluloki.

□ Aiemmin luodun kohteen lisääminen

- a. Avaa kohde, jonka haluat linkittää työyhteys henkilön tai asiakkaan historiaan. Avaa esimerkiksi tapaaminen kalerissa kaksoisnapsauttamalla sitä.
- b. Napsauta Business Contact Manager -työkalurivin Linkit historiaan -kohdan vieressä olevaa nuolta ja valitse Työyhteys henkilöt tai Asiakkaat. Valitse Nimi-ruudusta työyhteys henkilön tai asiakkaan nimi.
- c. Valitse Tallenna ja sulje.

Tietojen siirtäminen

1. Aiemmin luotujen yhteystietojen siirtäminen ja kopioiminen

- Voit tehdä aiemmin luoduista yhteystiedoista työyhteys henkilöitä valitsemalla yhteystiedot ja sitten Muokkaa-valikosta Siirrä kansioon tai Kopioi kansioon.
- Valitse "Siirrä kohteet" tai "Kopioi kohteet" -valintaikkunasta Business Contact Manager -kansion "Työyhteys henkilöt" -aliansio (napsauta tarvittaessa Business Contact Manager -kansion vieressä olevaa plusmerkkiä, jotta saat "Työyhteys henkilöt" -aliansion näkyviin).

2. Yhteys henkilön ja asiakkaan välisen kytkennän muuttaminen

- Avaa työyhteys henkilölomake kaksoisnapsauttamalla sitä.
- Napsauta valintapainiketta "Asiakkaan nimi" -ruudun vieressä.
- Valitse "Lisää olemassa oleva asiakas" tai "Luo uusi asiakas".

3. Ohjatun yritystietojen tuonnin ja viennin käyttäminen

1. Valitse Tiedosto-valikosta "Tuo ja vie" ja valitse Business Contact Manager.
2. Valitse "Vaihtoehdot" -kohdasta "Tuo tiedosto" ja sitten "Seuraava".
3. Valitse tuotavan tiedoston tyyppi tiedostotyyppien luettelosta ja sitten "Seuraava".
4. Valitse "Tuotava tiedosto" -kohdasta "Selaa" ja etsi tuotava tiedosto.
5. Valitse tiedosto ja sitten "Avaa".
6. Valitse "Asetukset" -kohdasta, haluatko tuoda kaksoiskappaleet, ja valitse "Seuraava".
7. Valitse "Tuo tiedot" -kohdasta tuotavan tiedoston valintaruutu.
8. Valitse "Yhteys henkilöt" -kohdasta "Työyhteys henkilöt" tai "Asiakkaat" sen mukaan, millaisia yhteystietoja olet tuomassa.
9. Napsauta "Määritä vastinkentät" -kohdan "Määritä" -painiketta.
10. "Vastinkenttien määrittäminen" -valintaikkuna tulee näyttöön. Määritä vastinkentät valitsemalla kenttä vasemmalta ja vetämällä se vastaavaan kenttään oikealla.
11. Valitse "OK" ja sitten "Seuraava".
12. Valitse sanoman "Tiedosto voidaan nyt tuoda..." valintaikkunasta "Seuraava". "Käsitellään tietuetta numero..." -kohdassa näkyvä luku kertoo tuonnin edistymisestä.
13. Kun näyttöön tulee sanoma "Tiedot on viety", valitse "Sulje".

(Microsoft Office Online... [online][viitattu 24.4.2006])

6.3 Suositeltavaa lukemista

Kautonen, Mika, Hyypiä, Marja, Mulari, Riku, Penttilä, Liina 2004. Tietointensiivisten liike-elämän palvelujen ennakointi Pirkanmaalla FORE-KIBS. TE -keskuksen julkaisuja 4. [online][viitattu 20.3.2006]

http://www.professia.fi/@Bin/21924/TE-keskus_julkaisu_4_KIBS.pdf

Kettunen, Jari, Simons, Magnus 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologiahäätöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. VTT julkaisuja 854. Valtion tekninen tutkimuskeskus. Espoo.

<http://virtual.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf>

Kirjonen, Juhani, Remes, Pirkko, Eteläpelto, Anneli (toim.) 1997. Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. <http://ktl.jyu.fi/arkisto/verkkojulkaisuja/ktljd025.htm>

Microsoft Office Online: koulutus, Business Contact Manager. <http://office.microsoft.com/training/Training.aspx?AssetID=RC010897461035&CTT=6&Origin=RC010897461035>

Vahvaselkä, Irma, 2004. Asiantuntijan myyntitaito -onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Oy Finn Lectura Ab.

Lähteet

Kirjallisuus

- Ahrnell, Britt-Marie, Nicou, Monica 1991. Osaamisen markkinointi. Asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen. Ekonomiasarja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alanen, Ville, Mälkiä, Taru, Sell, Harri 2005. Myyntityön käsikirja. Tietosanoma Oy Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Anttila, Mai, Iltanen, Kaarina 2001. Markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Hämäläinen, Jukka 1999. Luonnollinen palvelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lehtinen, Uolevi, Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki, Porvoo: WSOY.
- Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.
- Pekkarinen, Erkki, Sääsä, Kaija, Vornanen, Jouni 2000. Henkilökohtainen myyntityö. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarja B1. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Rope, Timo, 1998. Business to business – markkinointi. Ekonomiasarja. Porvoo: WSOY
- Rope, Timo 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WS Bookwell Oy
- Sipilä, Jorma 1996 a. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Ekonomiasarja. Porvoo: WSOY
- Sipilä, Jorma 1996 b. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Ekonomiasarja. Porvoo: WSOY
- Sipilä, Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. Ekonomiasarja. Porvoo: WSOY
- Storbacka, Kaj, Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan, Haeger, Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Storbacka, Kaj, Lehtinen, Jarmo R 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY
- Vahvaselkä, Irma, 2004. Asiantuntijan myyntitaito –onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Internet

Kautonen, Mika, Hyypiä, Marja, Mulari, Riku, Penttilä, Liina 2004. Tietointensiivisten liikelämän palvelujen ennakointi Pirkanmaalla FORE-KIBS. TE -keskuksen julkaisuja 4. [online][viitattu 20.3.2006]
www.professia.fi/@Bin/21924/TE-keskus_julkaisu_4_KIBS.pdf

Lean Forward Oy. Johtoajatukset [online][viitattu 25.3.2006] ja [24.4.2006]
www.leanfwd.fi/yritys.html

Microsoft Office Online koulutus. Business Contact Manager: asiakastietojen seuraaminen Outlookissa. [online][viitattu 24.4.2006]
www.office.microsoft.com/training/training.aspx?AssetID=RP010897581035&CTT=6&Origin=RP010897571035

Microsoft Office Small Business Edition 2003. Hallitse asiakkaita ja myyntitilaisuuksia aiempaa tehokkaammin. [online][viitattu 22.4.2006]
www.microsoft.com/finland/pkinfo/products/officesbe/benefits/leads.msp

Office Small Business Edition 2003. Ohjelmistopakettien ohjelmat. [online][viitattu 22.4.2006]
www.microsoft.com/finland/pkinfo/products/officesbe/software.msp

Patentti – ja rekisterihallitus. Tavaramerkki pähkinänkuoressa. [online][viitattu 13.3.2006]
www.prh.fi/fi/tavaramerkit/tavaramerkkilyhyesti.html

Tampereen Messut Oy. Alihankinta 2006. [online][viitattu 25.4.2006]
www.tampereenmessut.fi/html/alihankinta/haluatko_naksi.html

TietoEnator lyhyesti. [online][viitattu 20.3.2006]
www.tietoenator.fi/default.asp?path=408,409

Muut

Albanese, Pietro 2006. Business to business -markkinointi, CRM asiakkuudenhallinta. Luentomateriaali. Tampereen ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2006. Tampere.

Haastattelu, Huttunen, Kare, 16.1.2006; 23.3.2006 ja 23.4.2006. Tampere.

Huttunen, Kare 2006. Asiantuntijapalvelut Lean System -ympäristössä. Luentomateriaali. TTY-seminaari 16.3.2006. Tampere

Huttunen, Kare 2005. Liiketoimintasuunnitelma Lean Forward Tmi.

Sundell, Heli, TAKK. Mainonta yrittäjille. Koulutusmateriaali aloittavalle yrittäjälle. Luentomateriaali. Yrittäjäkurssi joulukuu 2005. Tampere.

Liitteet

Liite 1: Asiakasprosessi

Liite 2: Esimerkki markkinoinnin vuosikellosta

Liite 3: Järjestelmän elinkaari (Lean Forward Oy ©)

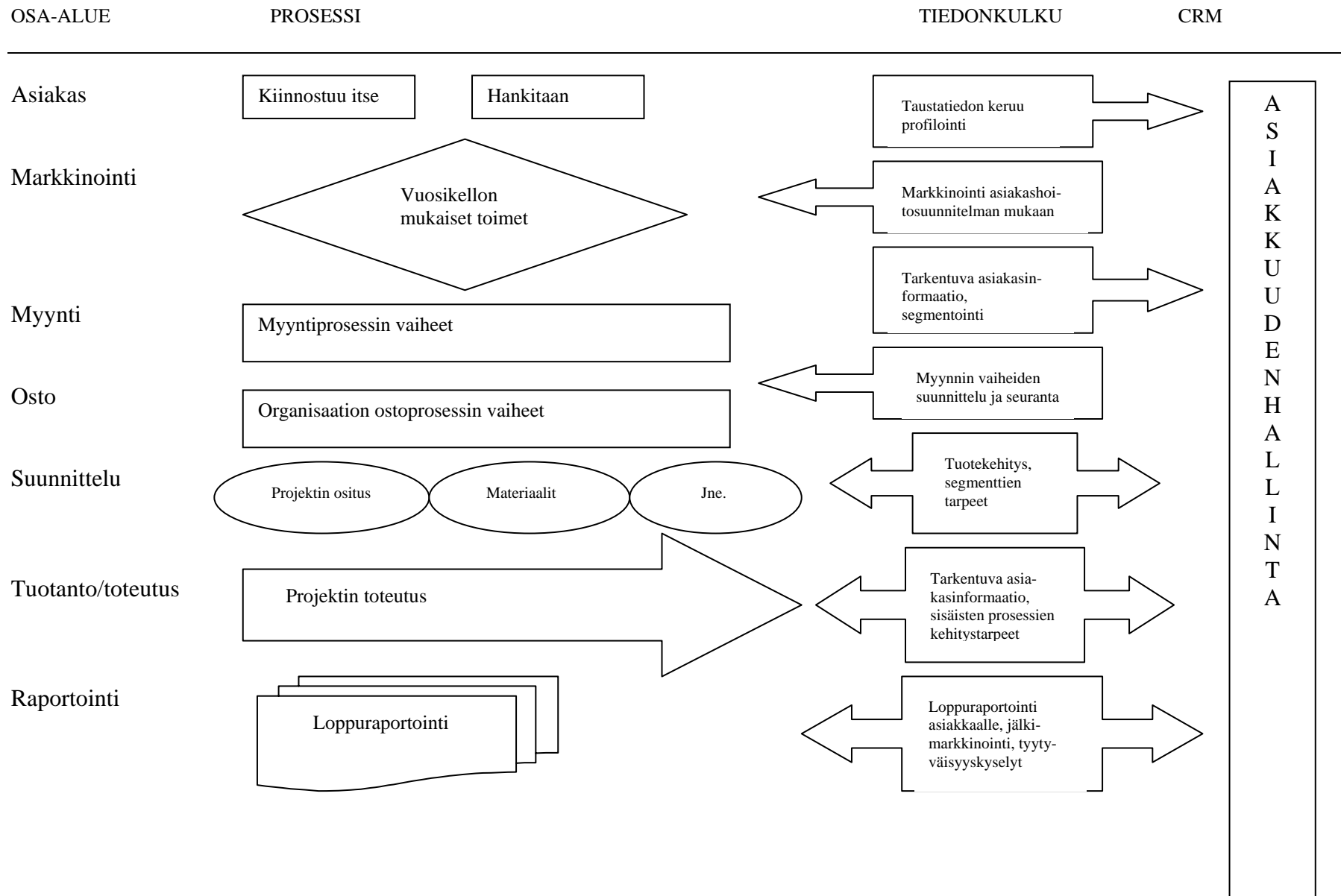
Liite 4: Asiantuntija-esite

Liite 5: Koulutus-esite

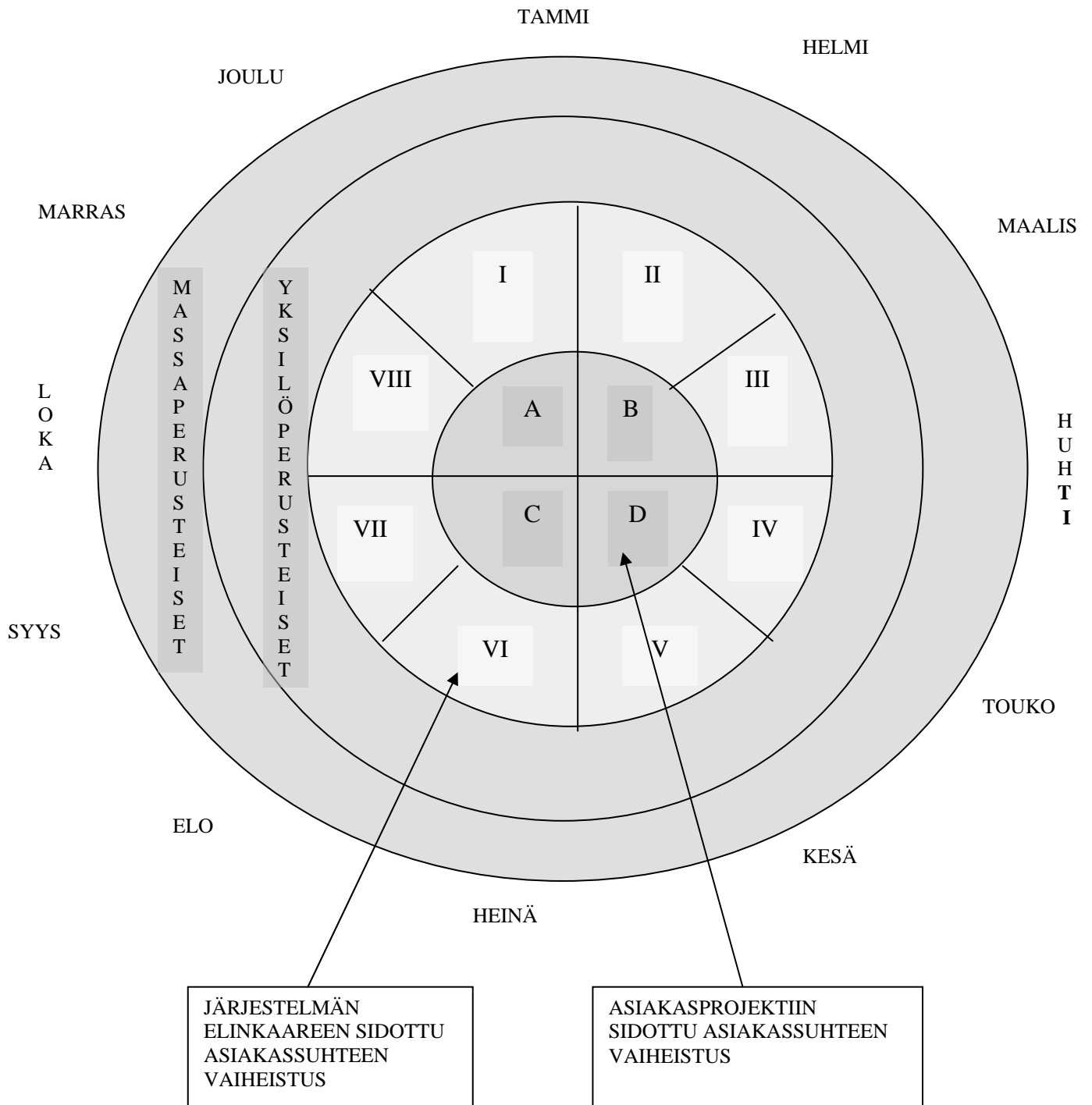
Liite 6: Resurssi-esite

Liite 7: Auditointi-esite

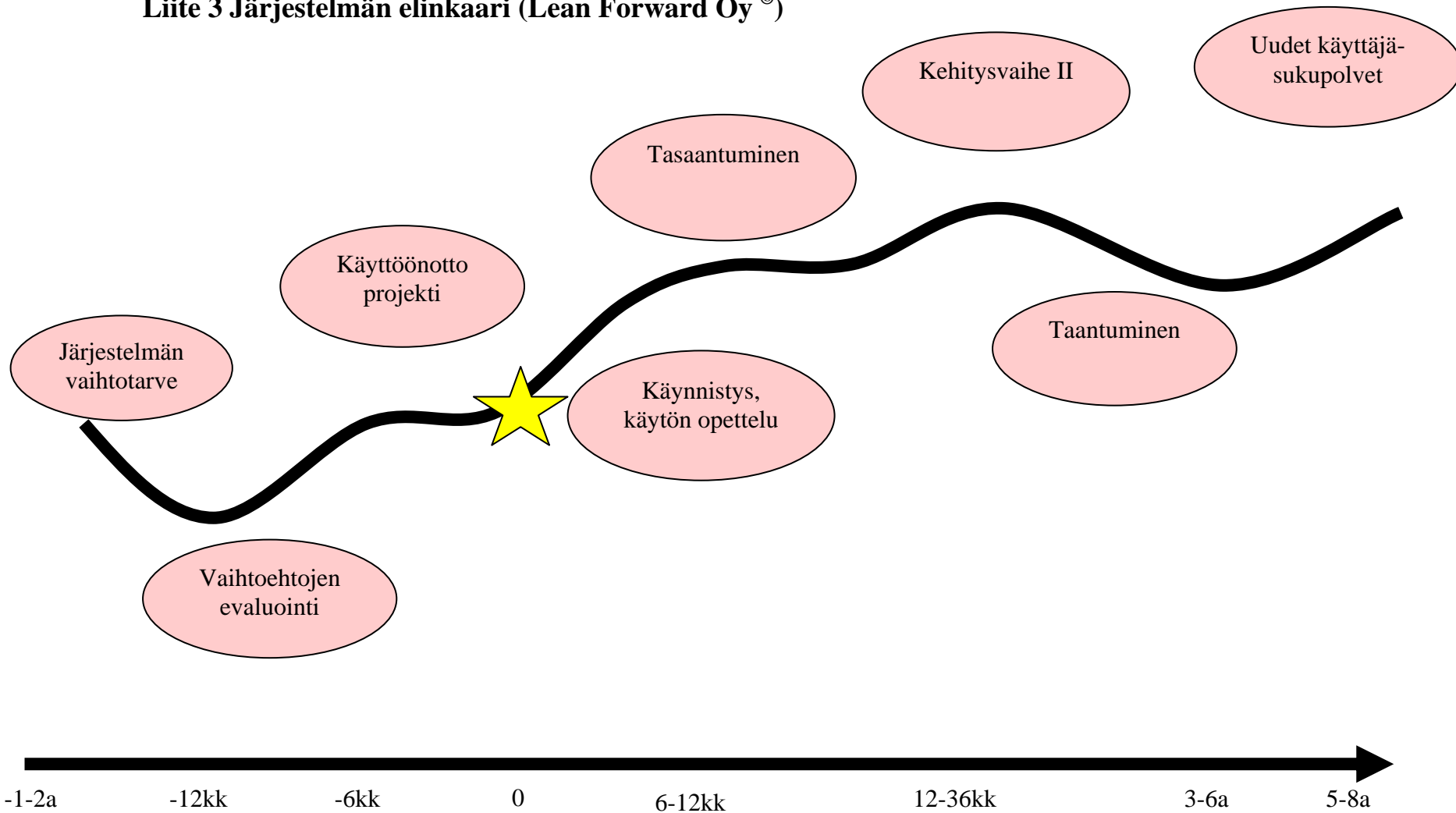
Liite 1: Asiakasprosessi



Liite 2: Esimerkki markkinoinnin vuosikellosta



Liite 3 Järjestelmän elinkaari (Lean Forward Oy ©)



- Uusi liiketoimintayksikkö tilauksesta toimitukseen
- Tilaus-, Työ-, yms. tyyppien lisääminen
- Works Balancer -tuotannosuunnitteluvälineeksi
- Nimikkeiden ohjaustapojen muutokset
- Sarjanumeroseuranta, laatu- ja seurantatiedot
- Ostojen ja myynnin kotiinkutsut, viivakoodiratkaisut
- Laitekortin käyttöönotto, tekniset tiedot
- Tuoterakenteiden systemaattinen modulointi
- Kuormitusryhmän työlista tuotantosolujen tehokäyttöön

Asiantuntija

Tarjoamme yrityksellenne Lean System – asiantuntijapalveluita.

- Uusien käytötapojen sekä toimintamallien suunnittelu ja kehittäminen
- Pääkäyttäjien opastaminen
- Uusien piirteiden parametointi (ohjaustiedot ja filterit)
- Toimintojen dokumentointi, testaus ja käyttöönotto. Ohjeiden päivitys.
- Käyttöönottoprojektien asiantuntijuus ja johtaminen
- Sähköiset tietokonversiot vanhasta järjestelmästä Leaniin



"Ei saa jäädä tuleen makaamaan!" Järjestelmän käyttö urautuu väistämättä totuttuihin toimintamalleihin. Toiminnan tehostamista edistää ulkopuolinen osaaminen ja monipuolinen kokemus erilaisista käyttöympäristöistä. Toiminnanohjaus on muutakin kuin pelkkä järjestelmä. Tuotannon kehitys- ja johtokokemus antavat tukevan pohjan muodostettaessa yrityksellenne näkemystä toiminnanohjauksen tavoitetilasta.

“Järjestelmä on yhtä vahva kuin henkilöstön osaaminen”

“Organisaation tärkein tehtävä on säilöä tuo osaaminen”

- Lomakkeiden ominaisuudet ja muokkaus
- Tiedon hakeminen, ryhmittely
- Ostajan toimenpiteet ja työkalut
- Nimikkeen tiedot ja tuotannon ohjaus
- Suunnittelijan rakennekäsittely
- Perus raportointi ja tiedon haku
- Työnjohdon työkalut
- Myyjän monet mahdollisuudet

Koulutus

Tarjoamme yrityksenne henkilöstölle asiakaslähtöisiä Lean System – koulutuksia.

Koulutuspaketin sisältö suunnitellaan kanssanne ehdotuksemme pohjalta.

- Peruskoulutus
- Tehtäväkohtainen kohdennettu koulutus
- Version vaihtoon liittyvät uudet piirteet

Koulutuksen tarve korostuu erityisesti henkilöstön siirtyessä uusiin tehtäviin, uusien henkilöiden rekrytoinnin myötä tai versionvaihdon yhteydessä. Nämä muutostilanteet ovat myös hyviä hetkiä virkistää kokeneemmankin henkilöstön taitoja.



”Lasketaan pennilleen, miljoonan pieleen”

”Kaikki mitä on myyty on myös toimitettu...
ennemmin tai myöhemmin”

- Nimikkeiden perustietojen korjaus
- Rakenne- ja vaihemallien luonti piirustusten perusteella
- Saldovirheiden selvittäminen
- Rakennemallien ja valmistusrakenteiden korjaus
- Tietovirheiden etsintä (Access/Impromptu -kyselyt)
- Valvontaraportit ja mittarit eri tiedoille
- Puuttuvat hinnat, puutteelliset perustiedot
- Myöhässä olevat, myöhässä olojen syiden analysointi
- Toimitusvarmuus, syyt ja korjaavat toimenpiteet

Resurssi

Tarjoamme yrityksellenne osaavaa ja kokenutta Lean System –lisäresurssia.

- Perustietojen korjaus
- Virhelähteiden selvittäminen
- Operatiivisten tietojen luonti ja muokkaus
- Raporttien tekeminen (Access/Impromptu)
- Havaintojen perusteella organisaation opastaminen



Joskus on niin kiire, ettei ehdi hyppäämään pyörän selkään. Operatiivisten tietojen ja perustietojen virheet ovat kiusallisia esimerkiksi talouden kannalta, mutta sen lisäksi ne murentavat myös järjestelmän luotettavuutta ja käyttömoraalia. Järjestelmän (organisaation) tehokkuus perustuu tietojen oikeellisuuteen ja näin ollen tiedon laatuun kannattaa panostaa. Monipuolinen konepajakokemus auttaa hahmottamaan nopeasti vaikkapa tuoterakenteet sekä muut loogiset kokonaisuudet.

- Tilaus-Toimitus -ketju
- Osto-Vastaanotto-Ostolasku -ketju
- Suunnittelu-Tuotannon suunnittelu -ketju
- Varastotoiminnot
- Laatutiedot, laatu puutteet
- Materiaalien kulutus ympäristöjärjestelmää varten
- Käyttöohjeiden ajantasaisuus
- Henkilöstön osaaminen ja menettelytavat
- BSC-mittareiden kehittäminen tietokantaperusteisesti

Auditointi

Tarjoamme yrityksellenne sisäisiä auditointeja Lean System -toiminnanohjausympäristössä.

- ISO 9001/14001 sisäiset auditoinnit
- Prosessimaisuus ja toimintaohjeet
- Ongelmakohtat ja kehitysehdotukset
- Prosessien arviointi "lopusta alkuun tai alusta loppuun"
- BSC-näkökulmat



Sisäinen auditointi on tehokas tapa kehityskohteiden etsimiseen. Korjaavat toimenpiteet saadaan käyntiin ja työn alle. Organisaation hiljaiset tekijät pääsevät ääneen ja ilmaisemaan usein kokonaisuuden kannalta merkityksellisiä asioita, mitkä muuten saattavat jäädä kiireen ja arkihässäkän peittoon. Samalla toteutuvat myös laatu järjestelmän vaatimukset: näyttöä mustaa valkoisella.