



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# PK-yrityksen asiakkuusjohtamisen toimintamalli

---

Marjanen, Hannu

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

## PK-yrityksen asiakkuusjohtamisen toimintamalli

Hannu Marjanen  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaami-  
nen, Käyttäjäkeskeinen suunnittelu  
YAMK  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2014

Hannu Marjanen

### PK yrityksen asiakkuusjohtamisen toimintamalli

Vuosi

2014

Sivumäärä

49

---

Opinnäytetyön aiheena oli pienten ja keskisuurten yritysten asiakkuusjohtamisen kehittäminen. Tavoitteena oli luoda asiakkuusjohtamisen toimintamalli pienten ja keskisuurten yritysten kilpailukyvyn ja kannattavuuden parantamiseksi.

Opinnäytetyön viitekehys muodostuu myynnin ja markkinoinnin sekä johtamisen kirjallisuuskatsauksesta.

Tutkimus toteutettiin hyödyntämällä kehittämistutkimuksen menetelmää. Tutkimustietoa kerättiin sosiaalisen median kanavista että haastattelemalla pienten ja keskisuurten yritysten toiminnasta vastaavia henkilöitä.

Erityisesti sosiaalisen median käyttäminen asiakkuusjohtamisen osakokonaisuuksien määrittelyyn toimi varsin hyvin ja tuotti selkeän analysoitavan tutkimustuloksen asiakkuuden ja sen johtamisen merkittävimmistä reunaehdoista.

Pienten ja keskisuurten yritysten toiminnasta vastaavat henkilöt avautuivat puhelinhaastattelun aikana varsin antoisaan keskusteluun asiakkuuden merkityksestä liiketoiminnan kannattavuuteen. Merkittävänä asiana, vaikka asia ei suoranaisesti sisältynyt tutkimuksen tehtäviin, nousi esille työntekijöiden ymmärtämättömyys siitä, että todellisuudessa asiakas maksaa työntekijöiden palkat ja myös kaikki liiketoiminnan kustannukset.

Tutkimuksen lopputuloksena luotiin asiakkuusjohtamisen toimintamalli, jossa kuvattiin asiakkuuden elinkaari, joka sisälsi elinkaaren vaiheiden kriittisimmät menestystekijät. Kriittiset menestystekijät ovat käytännössä minimivaatimuksia asiakkuusjohtamisen toiminnallisuuden onnistumiselle.

Avainsanat: Asiakkuusjohtaminen, PK-yritys, myynti, markkinointi

Hannu Marjanen

**The small and medium-sized enterprises customer leadership operational model**

Year	2014	Pages	49
------	------	-------	----

---

The subject of the research was the customer leadership development for the small and medium-sized enterprises. The object of the research was to create an operational model for the small and medium-sized enterprises' customer leadership development which would improve competitiveness and profitability.

The study was conducted by using a development research method; the data was collected by using social media channels as well as interviewing individuals in charge of the action in small and medium-sized enterprises.

In the definition of the customer leadership, in particularly the use of social media worked quite well and produced a clear research results of the most important boundaries to use in the relations between the customer and the management.

The individuals in charge of the customer execution in the small and medium-sized enterprises opened up to a flourishing conversation during a phone interview about the customer relations and their importance in the profitability of the business. As a major issue, even if it wasn't directly included to the research problems, rose up a workers lack of understanding of the fact that in reality the customer is indirectly paying the salaries of the workers and also all the operating costs.

The research resulted in the creation of a customer management model, describing the customer relations' life cycle, which included the life cycle stages of the most critical success factors. In practice these critical success factors are the minimum requirements for customer relationship management functionality to its success.

Keywords: Customer leadership, PK-business, sales, marketing

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
3	Asiakkuusjohtaminen.....	7
3.1	Johtaminen.....	7
3.2	Analyttinen johtaminen.....	9
3.3	Asiakkuuksien johtaminen.....	10
3.3.1	Asiakkuus ja asiakastieto.....	10
3.3.2	Asiakastuntemus.....	12
3.3.3	Asiakkuuden hallinta.....	13
3.4	Asiakastieto.....	13
3.4.1	Asiakastieto asiakastuntemuksen perustana.....	14
3.4.2	Asiakas ja asiakasnäkökulma.....	16
3.4.3	Asiakaskuuntelu syventää asiakastietoa.....	17
3.4.4	Asiakkuuden luokittelu ja hoitosuunnitelma.....	18
3.5	Asiakasstrategian suunnittelu ja toteutus.....	20
3.6	Asiakkuusjohtamisen työvälineet ja menetelmät.....	22
3.6.1	Asiakastyytyväisyys asiakkuusjohtamisen mittarina.....	24
3.6.2	Lean-menetelmä myynnin välineenä.....	25
3.6.3	Asiakkaan matka tarpeen tunnistamisesta hankintapäätökseen.....	26
3.7	Markkinoinnin merkitys asiakasmatkan aloittamiselle.....	27
3.7.1	Asiakassegmentointi asiakasmatkan suunnittelussa.....	28
3.7.2	Yrityskuvan merkitys asiakasmatkan oppaan valinnassa.....	29
4	Kehittämistutkimusmenetelmä.....	30
5	Tutkimuksen tulokset.....	33
5.1	Asiakkuusjohtamisen toimintamalli luominen.....	33
5.2	Asiakas- ja johtamiskäsitteen määrittely.....	34
5.2.1	PK-yritysten tapa toteuttaa asiakkuuksien hallinta.....	36
5.2.2	Asiakkuusjohtamisen toimintamalli.....	37
5.2.3	Asiakkuusjohtamisen toimintamallin toteutus.....	37
6	Johtopäätös.....	39
7	Tutkimuksen arviointi.....	40
	Lähteet.....	42
	Kuviot.....	44
	Taulukot.....	45
	Liitteet.....	46

## 1 Johdanto

Asiakkuusjohtaminen on yrittämisen perustoiminto, jonka merkitys on korostunut vallitsevan taantuman aikana. Suomessa pienet ja keskisuuret yritykset (PK-yritykset) ovat merkittävässä roolissa työllistäjänä ja kokonaisliikevaihdon tuottajana. Kannattavan liiketoiminnan edellytys on tyytyväisten asiakkuuksien määrän positiivinen suhde tuotantokustannuksiin. Asiakkaat maksavat yritysten työntekijöiden palkat sekä mahdollistavat yritystoiminnan ylläpidon, jatkumisen ja kehittymisen. PK-yritysten toteuttama asiakkuusjohtaminen on kuitenkin hyvin hajanaista, eikä sitä toteuteta johdonmukaisesti. Asiakasjohtamisen keskeisin sisältö on varmistaa riittävät resurssit ja osaaminen organisaation asiakasrajapinnassa. Sen tehtävänä on asettaa realistiset tavoitteet, varmentaa riittävä osaaminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen sekä asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden motivointi.

Asiakasjohtamisen tehtävänä on varmistaa asiakasopastamisen ja -avustamisen osaaminen. Asiakasopastamisen osaaminen on merkittävää erityisesti niiden henkilöiden osalta, jotka toimivat kiinteässä asiakasyhteydessä asiakkaan matkalla markkinointiviestiin reagoimisesta kiinteään ja molempia osapuolia tyydyttävään asiakassuhteeseen. Asiakkuusjohtamisen toimintoja ovat asiakastiedon ylläpito, kehittäminen ja saatavuus, yrityksen arvojen integrointi toimintaan sekä asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja asiakkaan tarpeiden kartoittaminen. (Hellman, Peuhkurinen & Raulus 2005, 9-16.)

Nykyisessä tietoyhteiskunnassa asiakkailla on mahdollisuus saada kattavasti tietoa tarjolla olevista tuotteista ja palveluista, josta aiheutuu yhä useammin huonosti johdetun asiakassuhteen päättymisen kilpailukykyisempään tarjoukseen. Yrityksellä, joka ei määrätietoisesti toteuta markkinointia, tarjontaa ja asiakkuuksien ylläpitoa, on riskinä ajautua kannattamattomaan tilaan.

Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten asiakkuusjohtamisen ongelmana on selkeän toimintamallin puuttuminen. Tämä ilmenee hajanaisena asiakkuusjohtamisena, jolloin kukaan ei ota todellista vastuuta asiakkuuksista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda toimintamalli, jonka avulla PK-yrityksellä on mahdollisuus kehittää asiakkuusjohtamisen toteutus osaksi koko liiketoiminnan johtamista ja näin ollen parantaa yrityksen kannattavuutta.

## 2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on luoda yritysten välisessä markkinassa toimiville PK-yritykselle suunnattu asiakkuusjohtamisen toimintamalli, jonka sisällön avulla yritys voi muokata ja kehittää asiakkuusjohtamisen prosessia paremman kannattavuuden saavuttamiseksi. Lisäksi pyritään selvittämään, mitkä ovat asiakkuusjohtamisen toteuttamisen kriittiset menestystekijät.

Toimintamallin rakentamisen edellytys on selvittää, mistä osakokonaisuuksista asiakkuusjohtaminen muodostuu ja mikä on PK-yritysten nykyinen toimintamalli. Tämä opinnäytetyö toteutetaan kehittämistutkimuksen menetelmän avulla.

### 3 Asiakkuusjohtaminen

Yritykset ovat 1990-luvulta lähtien pohtineet yrityksen olemassaolon, markkinoiden ja teknologian muutoksen merkitystä liiketoiminnan kehittämiseksi. Yritykset määrittelevät omat vahvuutensa ja määrittelevät asiakaslupauksiin perustuvat kilpailuetunsa. Yrityksen olemassaolon perusteet ja arvot juurrutetaan henkilöstön tekemiseen ja osaamiseen, millä taas luodaan pohja organisaation uskottavuudelle ja myyntiosaamiselle.

Yritysten on jatkuvasti kehitettävä kannattavuuttaan ja kilpailukykyään menestyäkseen muuttuvassa markkinaympäristössä. Menestyksen avaimena on prosessimainen toimintamalli, jonka avulla kehitetään tuotannon tehokkuutta lisäämättä henkilöstön määrää. Tuotannon tehokkuus lisääntyy virtaviivaistamalla tuotantomenetelmiä ja vähentämällä tuotannon virheitä. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 50-51.)

#### 3.1 Johtaminen

”Johtajuutta ja johtamista voidaan perustellusti pitää monitieteellisinä ilmiöinä. Niitä voidaan tarkastella niin yhteiskuntatieteiden, taloustieteiden, käyttäytymistieteiden kuin sota- ja historiatieteidenkin näkökulmasta”, kirjoittaa. Johtajalta vaaditaan myös puhe- ja esiintymislajakkuutta sekä emotionaalista älykkyyttä ja kykyä heittäytyä toisten arvioitavaksi. Johtamista ja johtajalta vaadittavia ominaisuuksia on tutkittu vuosikymmeniä saamatta selville kiistattomia ja yksiselitteisiä johtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Toisaalta on kyllä saatu ymmärrystä hyvän johtamisen toimintaperiaatteista. (Huuha 2010, 46-47.)

Nykyaikaisesta ”uudesta johtajuudesta” käytetään nimitystä transformatiivinen johtaminen. Käsitteenä tämä tarkoittaa epämuodollista inspiroivaa ja motivoivaa johtamistapaa. Transformatiivinen johtaja saa työyhteisöstä esiin itsensä johtamisen ja kehittämisen toiminnallisuuden, joka omalta osaltaan parantaa työmotivaatiota, työtehokkuutta ja vastuuntuntoa omasta työsuorituksesta. Transformatiiviselle johtamiselle on ominaista tavoitteiden ja strategian jalkauttaminen työtekijätasolle sekä resurssien riittävyuden varmistaminen ja kohdistaminen liiketoiminnan fokuksen mukaisesti. Erityisesti transformatiivisen johtamisen eli muuttuvan johtamisen erityispiirteenä on toimintaympäristön jatkuva analysointi ja analysoinnin tulosten mukainen liiketoiminnan ohjaaminen. Transformatiivisen johtaja toimii symbioottisessa vuorovaikutussuhteessa alaisiinsa nähden, jolloin alaisten tarpeet ja toiveet tulevat ymmärretyksi ja huomioituiksi. Vuorovaikutussuhde tekee johtamisesta yhteisöllistä. Tämä

taas lisää työyhteisön henkistä vapautta, oikeudenmukaisuutta ja luo mahdollisuuden itsensä toteuttamiselle ja innovaatiolle. Transformatiiviseen johtamiseen ei sisälly muodollisuutta eikä patriarkaalista johtamista, mikä on tyypillistä vanhakantaisessa hierarkkisen johtamismallin yrityksissä. (Huuhka 2010, 21-23.)

Työyhteisötodellisuudessa työyhteisön johtajana ei välttämättä toimi organisaation määrittämä virallinen johtaja, vaan yhteisön sisäinen ilmapiiri- ja mielipidejohtaja. Työyhteisön arkihavainnot jakautuvat usein viralliseen ja kokemukselliseen organisaatioon. Virallinen organisaatio on havaittavissa toimintasuunnitelmista, markkinointi- ja myyntimateriaaleista sekä asiakastiedon hallinnasta. Kokemuksellinen organisaatio taas on nähtävissä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jota ohjaa yhteisön sisäiset suhteet ja jota toteutetaan työpaikan erilaisissa toimitiloissa. Kokemuksellinen organisaatio vastustaa virallisen organisaation menettelyä hallita toimintaa järjestelmällisesti erilaisina kokonaisuuksina. Kokemuksellinen organisaatio toiminta perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Sen ajatusmalli rakentuu ihmisten arvomaailman ja toimintakulttuurin mukaisesti, jolloin systeemit ovat kokemuksen luomia abstraktioita, jotka elävät itsenäisesti eivätkä toteudu ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta. Kokemuksellisessa organisaatiossa työyhteisön olemus, toimintamallit ja kehitys perustuvat vuorovaikutukseen ja aiemmin koettuihin asioihin. Organisaation tiedotus ja viestintä vastaanotetaan omiin arvoihin, uskomuksiin ja kokemussisältöön perustuvan tulkinnan mukaisesti. Virallisen organisaation tuottama informaatio ei näin ollen ole objektiivista, vaan sen sisältämä viesti tulkitaan aikaisempiin kokemuksiin perustuen. Kokemuksellisen organisaation johtaminen perustuu työyhteisön sosiaalisen dynamiikan ymmärtämiseen, jolloin johtamisen onnistumien edellytys on vuorovaikutustaito. (Perttula & Syväjärvi 2012, 19-23.)

Kokemuksellista organisaatiota johtavat organisaation jäsenet oman vuorovaikutusverkostonsa välityksellä virallisen organisaation määrittämien johtajien rinnalla. Johtaminen ei ole yksittäisen henkilön ohjaama kokonaisuuksien hallintaa vaan perustuu arkiseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Kokemuksellista organisaatiota johdetaan sulautumalla organisaation vuorovaikutusverkostoon ja ohjaamalla toimintaa sisältä päin vaikuttamalla työyhteisön asenteisiin ja toimintakulttuuriin. Sisältä päin johtaminen perustuu ihmisten väliseen kokonaisvaltaiseen viestintään, johon oleellisena osana kuuluu kehollinen viestintä ja esimerkillinen toiminta. Virallisen johtajan on oltava sekä fyysisesti että henkisesti läsnä työyhteisössä, jotta johtaminen on todellisuudessa mahdollista toteutua. (Perttula & Syväjärvi 2012, 46-47.)

Mattisen mukaan (2006, 230) asiakkuuksien johtamisessa on nähtävissä kaksi toisistaan poikkeavaa johtamismallia. Kontrolloitu johtaminen perustuu mittareihin, raportteihin ja analyysiin. Kontrolloitu johtamisen tavoitteena on löytää asiakkuuksien tarpeista ja mahdollisuuksista numeraalista dataa, jonka perusteella ohjataan ja johdetaan myyntiorganisaation tekemistä. Osallistuva johtaminen perustuu myyntiorganisaation näkemyksiin, niiden tulkin-



toihin ja vaihtoehtoisten toimintamallien etsimiseen. Osallistuva johtaja pyrkii luomaan kokonaisnäkemyksen ja ohjaamaan sen perusteella myyntiorganisaation toiminnan suuntaa ja määrittämään tavoitteita. Taulukossa 1 selvennetään johtamistyylien eroa.

Johtamistyyli	Kontrolloiva johtaminen	Osallistuva johtaminen
Suhde tietoon	Faktaa hakeva	Tulkintoja ja vaihtoehtoja tunnustelava
Tiedon prosessointi	Järki	Intuitio
Suhde organisaatioon	Etäinen	Uteliias
Tiedon käyttötapa	Mittaristo	Tulkinta
Työkalu	TULOSKORTTI	KYSYMYSKORTTI
Johtamisen tulos	Tehokas valvonta	Luova ja oppiva organisaatio

Taulukko 1: Johtamisen mallinnus (Mattinen 2006, 230).

Osallistuva johtaminen toteutetaan muodostamalla näkökulmia, joiden toteutumista kartoitetaan kysymysten asettelulla. Osallistuvan johtamisen näkökulmia ovat:

- Elinkaarinäkökulma, joka muodostuu ajasta ennen asiakkuuden alkamista aikaan asiakkuuden päättymiseen.
- Käänteentekevät hetket, kuten hankita päätös, tuotteen/palvelun käyttöönotto, positiivien tai negatiivien käyttökokemus
- Odottamattomat tilanteet, joiden kohtaaminen vaikuttaa asiakkuuden jatkuvuuteen
- Asiakasempatia, joka ilmenee asiakkaan yhteisyyden arvostuksena tai asiakkaan ehtoihin sitoutumisena
- Näkökulma tietolähteiden asiakastiedon kattavuudesta, oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta. (Mattinen 2006, 229-232.)

Osallistuva johtaminen keskittyy asiakasosaamisen ja asiakastiedon kehittämiseen ja kontrolloiva johtaminen perustuu organisaation resurssien tehokkaaseen käyttöön (Mattinen 2006, 229-232).

### 3.2 Analyttinen johtaminen

Tosiasioihin perustuvan päätöksen teon edellytys on kyky toteuttaa liiketoiminnan riskien ja tuotantoprosessin mittaustulosten analyttinen tarkastelu. Yrityksen ydinjohton on ymmärrettävä analyttisen ajattelutavan merkitys ja pyrittävä juurruttamaan tämä ymmärrys koko operatiivisen johdon toimintamalliksi. Numerotiedon tilastointi ei takaa tosiasioihin perustu-

vaa päätöksen tekoa, vaan tilastojen sisältämä data on osattava analysoida ja toteuttaa analyysin tulokseen perustuva toimintasuunnitelma päätöksenteon tueksi. Yrityksen toimintakulttuurin muuttaminen analyttisen kilpailukyvyyn kehittämisen suuntaan on yrityksen ylimmän johdon tehtävä. Ilman ylimmän johdon tukea ei kerätyn tiedon analyysiin perustuva päätöksen tekemä mahdollistu. Analyttinen johtaminen perustuu analyysityökalujen ja -metodien käyttöönottoon ja niiden käytön jalkauttamisen operatiivisen johdon työvälineeksi. (Devenport & Harris 2007, 172-175.)

### 3.3 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuusjohtaminen on koko liiketoiminnan johtamista asiakassuhteen ja siitä saadun asiakastiedon perusteella. Asiakkuusjohtamisen edellytys on asiakkaan ja asiakasarvon tunteminen, asiakassuhteen tavoitteiden asettaminen, kehittymisen seuraaminen sekä asiakkuuden tuloksellisuudessa ja arvossa tapahtuvien muutosten huomioiminen. ”Asiakkuusjohtaminen tarkoittaa, että yritys tuntee asiakkaansa ja asiakkaidensa arvon sekä asettaa tavoitteet asiakaskunnan kehittämisen suhteen, resursoi tämän toiminnan kehittämisen ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvien muutosten kautta”. (Hellman ym. 2005, 9.)

Asiakkuusjohtamisen merkitys on korostunut internetin tultua asiakkaiden jokapäiväiseksi työvälineeksi. Internetin myötä asiakkailla on entistä paremmat mahdollisuudet saada palvelu- ja tuotetietoja käyttöönsä sekä verrata eri toimijoiden tarjontaa hankintapäätöksensä tueksi. Vastatakseen paremmin asiakkaidensa tarpeeseen, on yritysten opittava toimimaan informaatioyhteiskunnan ehtojen mukaisesti. Asiakkuusjohtaminen ja asiakashallinta perustuvat asiakastietoon, jonka keskeisin toiminta on asiakasmääritys. Asiakastietojärjestelmien mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja toimintamalleja kehittää, kun yritys on saavuttanut riittävän asiakastuntemuksen tason. (Hellman ym. 2005, 12-16.)

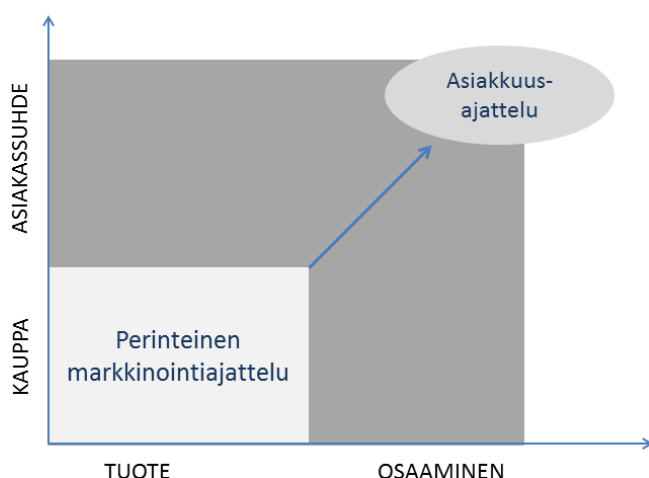
#### 3.3.1 Asiakkuus ja asiakastieto

Asiakastuntemus perustuu asiakasajatteluun, jonka keskeisin käsite on asiakkaan arvontuotto. Arvon syntyminen asiakkaalle on asiakkuuden kehittämisen edellytys. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on mahdollistaa molempia osapuolia hyödyttävän kestävä asiakassuhteen rakentaminen. Kun yritys siirtyy toiminnassaan myynnin toteuttamisesta asiakkuuksien johtamiseen, muuttuu asiakkuuden vuorovaikutus tuotekokonaisuuden vaihdannaksi. Asiakkuuksien johtamisessa ei riitä, että saavutetaan asiakastyytyväisyys, vaan asiakassuhdetta on kehitettävä ja etsittävä uusi mahdollisuuksia joilla voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle. Koska asiakkuus koostuu useista toisiaan seuraavista kohtaamisista, on asiakkuuden johtamisessa pyrittävä kehittyvään vuorovaikutukseen ja jatkuvuuteen. Asiakassuhteen ylläpidon ja jatkuvuuden edellytys on, että asiakkaalle arvoa tuottava yrityksen osaaminen välittyy asiakkaalle. Asia-

kasajattelussa yrityksen resurssit kohdistetaan asiakkaan ja yrityksen prosessien yhteensovittamiseen, jotta asiakkaalle on mahdollista tuottaa arvoa mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Storbacka & Lehtinen 2002, 19-21.)

Tietojärjestelmien kehittyminen on mahdollistanut asiakastietomäärän jatkuvan kasvun, mikä on johtanut tiedon hallitsemisen ongelmiin. Erityisesti laadullinen asiakastieto, joka on kerätty asiakastapaamisten aikana ja jonka tarkoituksena on kehittää asiakastyytyvyyden laatua, hukkuu helposti asiakkaasta kerättyyn hankintaan ja käyttöön liittyvään tietoon. Laadullinen asiakastieto on vaarassa hukkuu tietomassaan, jos sitä ei jalosteta osaamiseksi ja tekemiseksi. Jalostamista haittaa kolme erillistä toimintoa, jotka on huomioitava tiedon jalostamisen toteutuksessa. Ensimmäisenä haittana on osaamattomuus tiedon jalostamisesta asiakastietämykseksi. Toinen haitta on asiakastietämyksen jalostamisessa asiakasymmärrykseksi. Kolmantena haittana on asiakasymmärryksen aktivoiminen toteutukseksi, joka tuottaa asiakkaalle positiivisia asiakaskokemuksia ja kannustaa asiakasta hankintapäätöksen teossa. (Mattinen 2006, 166-168.)

Asiakkuus on vaihdantaa, missä yrityksen osaamisen avulla tuotetaan arvoa asiakkaalle. Vaihdamman välineenä käytetään yrityksen osaamiseen perustuvia tunteita, tietoja ja tekoja, joita hyödynnetään koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Yrityksen erityisosaaminen kohdennetaan asiakkaan toimintojen kehittämiseen, mistä muodostuu asiakkuuden arvo. Asiakkuusajattelu voidaan nähdä kaksiulotteisena tasokuviona (kuvio 1), jossa kauppaamistapahtumasta siirrytään asiakkaan tarpeen huomioivaan asiakassuhteen keittämiseen ja tuotekeskeisestä toimintamallista asiakasosaamisen kehittämiseen. Asiakasajattelu on asiakastiedon, asiakastunteuksen ja asiakasymmärryksen muodostama toimintamalli. Kuviossa 1 kuvataan asiakassuhdeajattelua, johon vaikuttaa sekä asiakassuhteen syvyys että asiakasosaaminen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 26 - 29.)



Kuvio 1: Asiakassuhdeajattelu (Storbacka & Lehtinen 2002, 27).

Tehokkaaseen asiakassuhteeseen pyrkiminen on mahdollistanut osaamisen verkostoitumisen. Yritys voi keskittyä jonkin tietyn asian erikoisosaamiseen ja hankkia asiakkaan tarvitseman osaamiskokonaisuuden luomiensa verkostojen kautta. Hyvän asiakastuntemuksen kautta voidaan asiakkuudesta löytää erityisosaamista, jota voidaan hyödyntää muissa asiakkuuksissa ja näin ollen myös asiakas voi tulla osaksi osaamisverkkoa. Asiakasajattelun ytimenä on asiakkaan tiedostamattomien ja mahdollisesti lähitulevaisuuden esiin nostamien tarpeiden löytäminen. Asiakkuuden kehittämisen vastuu on yrityksellä, koska asiakas ei kanna vastuuta yrityksen kyvystä tuottaa heille arvoa. Jos asiakas havaitsee arvon tuoton heikentyneen, etsii asiakas uuden toimittajan tuottamaan tarvitsemansa arvoa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 26-29.)

### 3.3.2 Asiakastuntemus

Asiakastiedon laatu ja ajantasaisuus on merkittävässä asemassa, jotta tehdyt asiakaskohtaiset päätökset ovat oikeita ja riittävän vaikuttavia. Aiemmin asiakassegmentointi on ollut yksinomaan markkinoinnin ja myynnin työvälineitä, mutta nykypäivänä siitä on tullut koko yrityksen yhteinen työväline, jonka avulla pyritään luomaan kattavampi ja laadukkaampi asiakasymmärrys operatiivisen johdon päätösten tueksi. Tyypillisesti asiakassegmentointi toteutetaan kokemuksista oppimisen perusteella vaiheittain segmentointia jatkuvasti kehittäen. Segmentoinnin tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyyn kasvattaminen siirryttäessä kehitystasolta sitä seuraavalle tasolle. (Arantola 2006, 85.)

Asiakassegmentoinnin kehityksessä on nähtävissä neljä erillistä kehitystasoa tavoittaminen, kohdentaminen, erilaistaminen ja segmenttijohtajuus. Tavoittaminen, jonka päätarkoituksena on tavoittaa oikeat asiakasryhmät suoramarkkinoinnin avulla, on käytännössä markkinoinnin käytössä oleva taso. Kohdentaminen, jonka tavoitteena on kohdentaa kampanjamarkkinointi niin sanotuille ”hyville asiakkaille” joilla oletetaan olevan paras ostopotentiaali, on myös markkinoinnin ja myynnin käytössä oleva segmentoinnin taso. Erilaistaminen, jonka tarkoituksena on kerätä aiempien kehitysvaiheiden tuottama tieto yrityksen yhteiseksi segmentointimalliksi, käyttää asiakastiedon täydentämiseksi yrityksen omaa asiakastietokantaa ja ulkoisia tietolähteitä. Kerättyä tietoa yhdistelemällä selvitetään asiakkuuden kannattavuus, elinkaari ja ostopotentiaali. Erilaistamistasoa käytetään markkinoinnin lisäksi myös tuote- / palvelukehityksen ja myynnin toiminnoissa. Segmenttijohtaminen on asiakkuusjohtamisen työväline. Segmenttijohtamisen tuottamaa tietoa hyödynnetään liiketoiminta- ja asiakasstrategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Segmenttijohtamisen tasolla yritys siirtyy vaiheittain tuotejohtamisesta asiakkuusjohtamiseen, jolloin asiakasryhmillä on kasvava merkitys suhteessa tuote- ja palveluryhmiin. Segmenttijohtamisen toteutuksen kannalta on asiakasryhmien ja yksittäisten asiakkaiden kannattavuuksien mittaamisella suuri merkitys, jotta asiakkuuksien ja asiakasryhmien hoitotoimenpiteet voidaan toteuttaa kustannustehokkaasti. (Arantola 2006, 85.)

### 3.3.3 Asiakkuuden hallinta

Asiakkuusjohtamisen toimintaa tukevat asiakasprosessit ovat kannattavan liiketoiminnan ehdoton edellytys. Asiakkuuksien ylläpito ja jatkuvuus vaatii johdonmukaista toimintaa nykyisessä avoimen tiedon markkinassa. Asiakkaat voivat helposti kilpailuttaa palvelun tai tuotteiden tarjoajat yrityksen siitä tietämättä, jonka seurauksena asiakkuuden menettäminen tulee yritykselle yllätyksenä. Yrityksen on jatkuvasti analysoitava asiakkuuden tilaa asiakastiedon perusteella, jotta on mahdollista ennakoida asiakkaan toimittajiin kohdistuvia muutoksia.

(Devenport & Harris 2007, 119-120.)

Analyttisyys on muokannut asiakashankinnan keinoja. Perinteisen mainonnan vaikutuksia palvelun tai tuotteen kysyntään analysoidaan asiakkuustilastoinnin perusteella, ja nykyisin käytössä olevaa nettimainontaa analysoidaan mainontasivun kävijämäärän perusteella. Monet mainostoimistot tarjoavat asiakkailleen nettimarkkinoinnin keinoja ja niiden vaikutuksen analysointia parantaakseen asiakkaiden myyntituloksia. Nettimarkkinointi mahdollistaa huonojen asiakkuuksien karsinnan, koska sivuilla vierailu jättää aina jäljen kävijästä. (Devenport & Harris 2007, 120-124.)

Analyttinen tarkastelu mahdollistaa dynaamisen hinnoittelun toteuttamisen, jolloin hinnoittelu voidaan optimoida asiakasvolyymin mukaan. Tuotteen tai palvelun hintaa säädetään markkinoiden kysynnän tuotteen varastotilanteen tai tuotteen kausiluonteisuuden mukaan. Vaikka vähittäiskaupassa tuotteiden katteet hinnoitellaan vielä nykyisinkin intuition perusteella, kohdistuu suuntaus muiden markkinoiden osalta analyttiseen asiakkuuden huomioivaan hinnoitteluun. Analyttisen hinnoittelun kytkeminen kerätyn asiakkuustiedon analysointiin tuottaa yritykselle mahdollisuuden parantaa omaa kilpailukykyään. Analysoinnin tuloksen perusteella yritys osaa toteuttaa markkinaviestin ja tarjonnan oikea aikaisesti asiakkaiden tarpeiden kanssa. (Devenport & Harris 2007 124 - 126.)

### 3.4 Asiakastieto

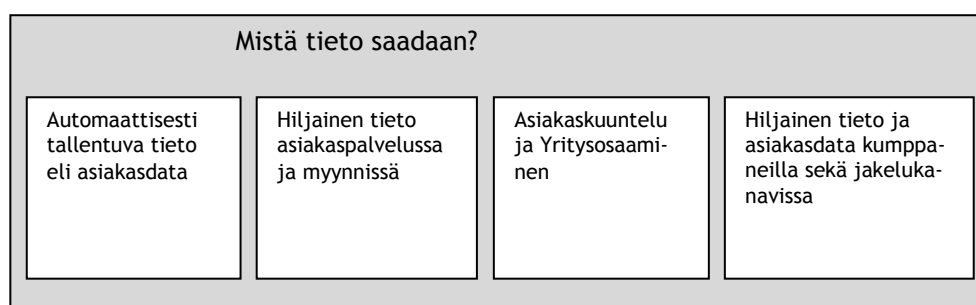
Asiakastuntemus muodostuu kolmesta osakokonaisuudesta, joita ovat asiakastieto, asiakasymmärrys ja asiakastietämys. Asiakastieto on staattista informaatiota, joka on julkisesti saatavilla. Asiakastieto on asiakastuntemuksen perusta, ilman laadukasta asiakastietoa ei voi syntyä asiakkuutta ymmärtävää ja kehittävää asiakastuntemusta. Asiakasymmärrys ja -näkemys jalostuvat henkilökohtaisen osaamisen ja kokemuksen avulla. Sitä arvioidaan pääasiassa asiakasprosessien ja liiketoimintahyötyjen kautta. (Arantola 2006, 53.)

### 3.4.1 Asiakastieto asiakastuntemuksen perustana

Asiakastieto kerätään yrityksen kaikista prosesseista, ja se tallennetaan joko hajanaiseksi tai keskitetyksi informaatioksi operatiivisen päätöksenteon tueksi. Asiakastiedon keräämisen edellytys on asiakkaan tunnistaminen. Sen tarkoitus on kerätä tietoa asiakkaiden osto- ja käyttötottumuksista, jotta on mahdollista luoda merkittäviä asiakaskokemuksia asiakkaalle. Asiakastieto voidaan jakaa kolmeen pääryhmään:

- Tieto asiakkaille, kuten itsepalvelusovellukset, web-sivut, tuotekuvaukset ja hinnoittelu ovat erimerkiksi asiakkaille jaettavaa tietoa.
- Tieto asiakkailta, kuten mielipide palvelusta/tuotteesta tai tieto sen kehittämisestä sekä asiakkuuden perustieto kuten osoite, y-tunnus tai operatiivinen johto.
- Tieto asiakkaasta, kuten ostokäyttäytyminen, asiakkuuden elinkaari, asiakaskannattavuus. (Arantola 2006, 51-52.)

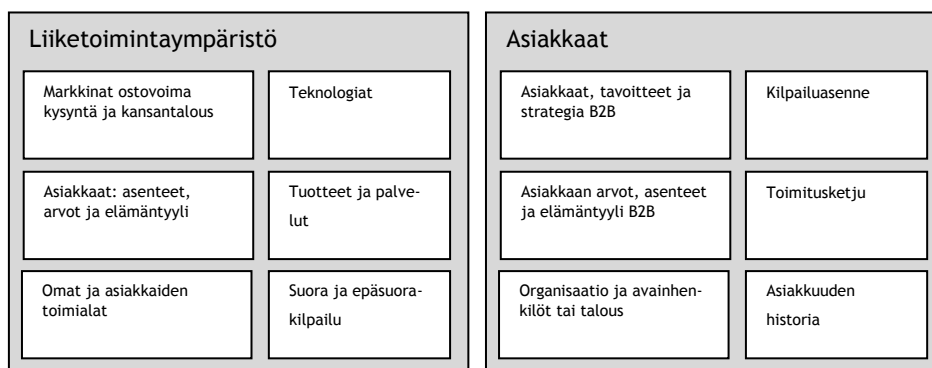
Asiakkaan tunnistaminen voi tapahtua aktiivisesti asiakkaan omasta toimesta, jolloin asiakas on tietoinen tunnistamisesta. Tiedon keruu voi tapahtua myös passiivisesti ilman asiakkaan toimenpiteitä. Tällöin asiakas ei tiedosta tunnistamista. Vaikka asiakastieto on päättäjien saatavilla, hyödynnetään sitä pääasiassa vain myynnin ja markkinoinnin päätöksissä ja toiminnoissa. Merkityksellistä asiakastiedossa on mitattu todellinen ja relevantti tieto, joka on varmennettua ja ajan tasaista. (Arantola 2006, 55-60.) Kuviossa 2 kuvataan tiedon saannin kanavat.



Kuvio 2: Mistä yritys voi saada asiakastietoa (Arantola 2006, 56).

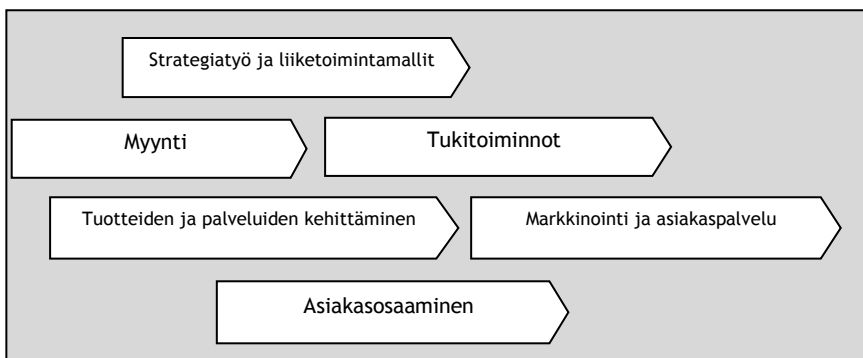
Asiakastiedolla kuvataan sekä liiketoimintaympäristöä että asiakkuutta. Asiakkuutta kuvaileva tieto käsittelee asiakkaan tavoitteita ja strategiaa. Liiketoimintaympäristön tieto käsittelee asiakkaan käyttämää teknologiaa, ostovoimaa ja kilpailutilannetta. Tietojärjestelmät mahdollistavat kerätyn tiedon yhdistelemisen ja tiedon tuottaman kuvan monipuolistamisen. Tiedon avulla voidaan mallintaa asiakkaan tulevaisuuden toimintaa ja tarpeita, jolloin voidaan muokata yrityksen tarjonta vastaamaan asiakkaan tulevaisuuden tarpeita. Asiakastiedon syventämisellä saavutetaan kehittyvä liiketoimintavaikutus, joka parantaa oman toiminnan kustan-

nustehokkuutta. (Arantola 2006, 68-73.) Kuviossa 3 kuvataan liiketoimintaympäristön ja asiakkuuden eroja.



Kuvio 3: Mitä liiketoiminnasta ja asiakkuuksista kerätty tieto sisältää (Arantola 2006, 69).

Asiakasymmärrys syntyy yhdistämällä ja syventämällä sekä määrällistä että laadullista tietoa, joka on kerätty eri lähteistä. Asiakastiedon keräämisen, tiedon syventämisen ja yhdistämisen tavoitteena on tuottaa merkityksellistä tietoa operatiivisen johdon päätöksen teon tueksi. Varmennettua ja kvalifioitua asiakastietoa voidaan hyödyntää kaikissa organisaation sisäisissä ja ulkoisissa toiminnoissa. (Arantola 2006, 75-76.) Kuviossa 4 kuvataan tiedon hyödyntäminen.



Kuvio 4: Kuka tietoa hyödyntää (Arantola 2006, 75).

Koska ymmärrys on ihmisen ajattelun ja päättelyn tulosta, hahmotetaan asiakasymmärrys erilailla eri yrityksissä Ahonen ja Rautakorpi (2008, 36) ja määrittelevät asiakasymmärryksen koostuvan neljästä osasta:

- Millä (asioilla ja tunteilla) on merkitystä yrityksen edustajalle ja hänen valinnoilleen?
- Kuinka suuri merkitys näillä tekijöillä on ja mille asiakkaalle ne ovat merkityksellisiä?
- Mikä merkitys näillä tekijöillä on yrityksellemme ja yrityskuvallemme?
- Missä arvoketjun osassa asiakkaille merkitykselliset asiat sijaitsevat?

Asiakasymmärrys ei perustu pelkästään asiakaspalautteiden, henkilöstön kommenttien tai asiakkaiden haastatteluiden muodostamasta datasta, vaan siihen sisältyy myös valintoihin vaikuttavia tuntemuksia, joiden ymmärtämiseen tarvitaan henkilökohtaista osaamista ja kokemusta. Asiakasymmärryksen muodostamasta datasta on suodattunut asiakastietoa henkilöstön toimenpiteiden vaikutuksesta. Relevantin asiakasymmärryksen tuottamiseksi on asiakastietoa systemaattisesti tutkittava ja analysoitava. Yrityksen toimintaa kehitettäessä on syytä huomioida, että asiakkaan valintamotiivit ja niiden painoarvot sekä yrityksen kyky vastata asiakkaan tarpeisiin. Asiakasymmärryksen perusteella luodaan yrityksen asiakasstrategia, jonka tavoitteena on riittävän arvon tuotto asiakkaalle, jotta asiakas saadaan sitoutettua yrityksen tarjoamaan. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 36-39.)

### 3.4.2 Asiakas ja asiakasnäkökulma

Yrityksen asiakaskäsite on varsin selkeä. Asiakas on taho, joka maksaa tuotteesta tai palvelusta. Yrityksen liiketoiminnan kannalta on merkityksellistä huomata, että yrityksen liiketoiminnan ylläpidon ja kehittymisen maksaa asiakas. Yrityksen asiakkuus voi olla myös jälleenmyyjä, joka välittää tuotteen asiakkaalle. Jälleenmyyjä ei osta tuotetta tai palvelua itselleen vaan välittää sen loppukäyttäjälle, jolloin yrityksen kannalta asiakastyytyväisyyttä tulee mitata loppukäyttäjän näkökulmasta. Loppukäyttäjäasiakas ostaa aina tuotteen tai palvelun hyödyn itselleen riippumatta siitä, hankitaanko tuote tai palvelu jälleenmyyjältä vai suoraan tuottajalta. (Selin & Selin 2013, 15-16.)

Asiakasymmärryksen merkitys on tärkeä yrityksen siirtyessä tuotepainotteisesta ajattelusta asiakaslähtöiseen ajatteluun. Yleensä yrityksessä tunnetaan tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja toteutus varsin kattavasti, mutta tuotteen tai palvelun tuottamaan arvoa ja hyötyä ei osata välttämättä määrittää. Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna tuotteen tai palvelun tuottama arvo on asiakkaan hankintapäätöksessä keskeinen argumentti. Tuotteen tai palvelun kannattavuuden näkökulmasta tarkasteltuna asiakasnäkökulma jää usein huomioimatta, vaikka tuotteen tai palvelun kannattamattomuuden syynä on tuotteen sopimattomuus asiakkaan tarpeisiin. Yrityksen tuotekehityksessä tulisi huomioida asiakkaan nykyiset ja tulevat tarpeet. Tuotekehityksen asiakaslähtöisyydellä tavoitellaan asiakkaan sitoutumista yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. Asiakaslähtöisessä toiminnassa on merkittävää keskittyä asiakkuuden elinkaareen, jonka säilymisen ja jatkumisen edellytys on asiakassuhteen jatkuva hoitaminen. Asiakassuhteen ylläpidon kannalta on tärkeää luoda asiakkaalle oikeat ja toimivat kanavat asiakaskohtaamisten toteuttamiselle. Tärkeää on myös muokata yrityksen myyntiprosessi vastaamaan asiakkaan ostoprosessia, jotta asiakkaan on helpompi sulauttaa tarjonta oman toimintan arvoketjuun. (Selin & Selin 2013, 18-20.)

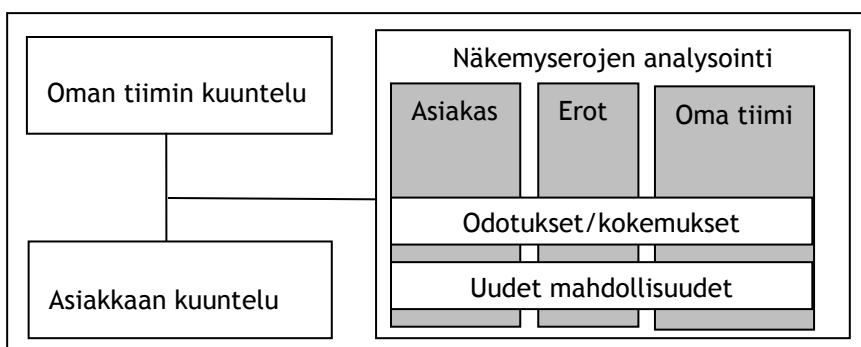


### 3.4.3 Asiakaskuuntelu syventää asiakastietoa

Asiakaskuuntelun tarkoituksena on selvittää asiakkaan tarpeet, suhtautuminen toimittajaan sekä asiakkuuden jatkumisen edellytykset. Asiakaskuuntelu on haastattelemalla ja tiedustelemalla asiakkuudesta hankitun tiedon analysointia ja tulosten hyödyntämistä asiakassuhteen kehittämisessä. Yrityksen operatiivinen johto perustaa asiakkuustiedon tilaushistoriaan ja tilausten kokonaismäärään. Operatiivisen johdon tulisi hankkia syvällisempää tietoa asiakkaan päätöksenteko prosessista, markkinointiviestin sisällön vaikuttavuudesta hankintapäätökseen, tuotteiden tai palveluiden tuntemuksesta päätöksen teon hetkellä ja asiakkaiden halusta toimia yrityksen tuotteiden tai palveluiden suosittelijoina. (Mattinen 2006, 23-27.)

Järjestelmällinen syvällisen tiedon hankinta toteutetaan asiakaskuunteluna (kuvio 5). Asiakaskuuntelussa keskitytään, asiakassuhteen käännteentekeviin hetkiin, kuten tilausten määrän vähenemiseen tai lisääntymiseen. Asiakaskuuntelussa voidaan keskittyä myös odottamattomiin hetkiin, jos toinen sopimusosapuoli ei toimi odotetulla tavalla. (Mattinen 2006, 52-56.)

Yhteistyön sujuvuudesta asiakkaalla on oma näkemys, mitä pyritään selvittämään asiakasta haastattelemalla. Asiakasorganisaatiota haastatellaan usealta toimintatasolta ja toimintasektorilta, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva asiakkaan näkemyksestä yhteistyön onnistumisesta. Asiakkaan näkemystä verrataan oman tiimin näkemykseen yhteistyön sujuvuudesta. Olemassa olevaa näkemyseroa analysoimalla pyritään löytämään yhteistyön parantumiseen johtavat korjaavat toimenpiteet. (Mattinen 2006, 52-56.) Kuviossa 5 esitetään asiakaskuuntelun toiminnot.



Kuvio 5: Asiakaskuuntelun toteutus (Mattinen 2006, 56).

Asiakashankintaan liittyvän oppimisen merkittävin tieto on asiakkaan hankintapäätösprosessi ja päätökseen johtaneet syyt riippumatta siitä, onko päätös ollut yrityksen kannalta positiivinen vai negatiivinen. Positiiviseen päätökseen johtaneita syitä on useita, kuten asiakkaan päätöksen teon tukeminen viestinnällä, toimituksen riskin minimointi, toimittajan yhteyshen-

kilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Negatiiviseen päätökseen johtaneet syyt jäävät usein selvittämättä, vaikka päätöksen johtaneiden syiden analysointi tuottaisi merkittävää hyötyä yrityksen myyntiosaamiselle. Asiakasta kuuntelemalla päätökseen johtaneita syitä ei välttämättä pysty syvällisesti selvittämään, mutta pinnallisenkin tiedon avulla voidaan kehittää yrityksen myyntitapoja ja parantaa onnistumisia tappioista oppimalla. (Mattinen 2006, 88-99.)

#### 3.4.4 Asiakkuuden luokittelu ja hoitosuunnitelma

Asiakkaiden luokittelun tavoitteena on parantaa merkittävien asiakkaiden asiakaskokemuksia ja asiakastyytyvyyttä. Asiakkuuden määrittely ja luokittelun perustan muodostaa osto- ja kasvupotentiaalin analysointi ja ymmärtäminen. Asiakkuuden luokittelun tarkoituksena on toteuttaa kustannustehokas, osto- ja kasvupotentiaalin huomioiva, asiakkuuden hoitosuunnitelma. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 43.)

Asiakasluokitus on usean tekijän summa, jonka toteutuksessa on huomioitava säännöllisesti päivitettävät kriteerit. Kriteereille luodaan arvoasteikot ja painoarvot, joiden perusteella asiakkuudet pisteytetään. Kriteereiden määrä on pidettävä kohtuullisena, ettei se itsessään aiheuta kustannusten ja ajankäytön liiallista kasvua. Kriteerien määrässä on syytä ottaa huomioon myyjien vaikutusmahdollisuudet eri kriteerien alaisiin asioihin asiakkuuksissa sekä heidän mahdollisuudet siirtää asiakkuuksia eri luokkien välillä. Kriteerien perusteella eri asiakkuudet pisteytetään ja luokitellaan asetettujen raja-arvojen mukaan. Luokituksen jälkeen asiakkaille on määritelty luokitus ja sen edellyttämä hoitosuunnitelma. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 72.)

Asiakassuhteen johdonmukaista ylläpitoa varten toteutettavan hoitosuunnitelman avulla voidaan varmistaa asiakasluokkien tasalaatuinen ylläpito. Hoitosuunnitelmiin sisällytetään ohjeistus asiakaskontaktien sisällöstä, määrästä ja laadusta. Lisäksi se sisältää ohjeen asiakkaan koulutuksen, asiakaspalvelun ja jälkimarkkinoinnin toteutusta varten. Asiakaskohtaisen hoitosuunnitelman avulla asiakaskontaktointiin luodaan kehityshistoria, johon tallennetaan asiakkaan kanssa yhdessä sovitut toimenpiteet ja tapaamisten aikana käsitellyt asia. Operatiivinen johtaminen on toteutettavissa määrämuotoisemmin, kun organisaatiolla on yhteisesti sovittu tapa asiakkuuksien hoidosta. Asiakastyytyvyys paranee ja asiakas on mahdollista sitouttaa kiinteämmin yritykseen, kun asiakkaalla on selkeä kuva tulevien tapaamisten sisällöstä ja asiakkuuden kehittämisen tavoitteista. Laadukkaan ja molempia osapuolia tyydyttävän hoitosuunnitelman toteuttaminen vaatii myös asiakkaan osallistumista sen laatimiseen. Vain asiakkaalla on yksiselitteinen käsitys asiakassuhteeseen liittyvistä omista tarpeistaan. Hoitosuunnitelmat on toteutettava kirjallisesti, ja ne on oltava koko organisaation käytössä, jotta suunnitelmaa on mahdollista noudattaa riittävällä tarkkuudella. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91-92.)

Asiakkuuden hoitosuunnittelussa on merkittävää huomioida kaksi seikkaa, yhteistyön tärkeys ja asiakkaan tahto yhteistyön ylläpitoon (kuvio 6). Yhteistyön tärkeys asiakkaalle määrittelee sen vireyden, jolla asiakas suhtautuu toimitusten oikea-aikaisuuteen ja yrityksen tuottamaan laatuun. Kun tärkeässä asiakassuhteessa asiakkaan vireys laskee, saattaa se merkitä asiakassuhteen katkeamista tai ainakin vaihtoehtoisen toimittajan etsimistä. Toinen merkittävä asia yhteistyön onnistumiselle on asiakkaan tahtotila asiakassuhteen jatkumiselle. Mikäli asiakas kokee yhteistyön merkittäväksi oman toimintansa kannalta, viestii asiakas aktiivisempi yrityksen suuntaa ja on valmis laatimaan reklamaatioita toimitus- tai laatuvirheistä asiakassuhteen parantamiseksi. Asiakkuus muodostuu yhteistyötä kehittäväksi asiakassuhteeksi, kun asiakas kokee sen tärkeäksi ja asiakkaalla on voimakas tahto sen ylläpitämiseksi. (Mattinen 2006, 150-155.) Taulukossa 2 esitetään tahdon ja tärkeyden välistä suhdetta asiakkaalle.

		TAHTO yhteistyöhön	
		Haluttu	Epäilty
Yhteistyön TÄRKEYS	Asiakkaalle mahdollisuus	<b>Asiakasta kehittävä yhteistyö</b> Yhteistyön on tarkoitus tukea asiakkaan kehittymistä. Asiakas kokee kehittyvänsä yhteistyössä.	<b>Lunastamattomat odotukset</b> Yhteistyön on tarkoitus tukea asiakkaan kehittymistä. Asiakas epäilee toimittajan kykyä tukea toivottua kehittymistä.
	Asiakkaalle tarpeellinen	<b>Tyytyväinen toteuttaminen</b> Yhteistyö tukee asiakkaalle välttämättömiä perusasioita. Asiakas ei koe saavansa odottamaansa ratkaisua.	<b>Parempaa toivova</b> Yhteistyön tulisi tukea asiakkaalle välttämättömiä perusasioita. Asiakas ei koe saavansa odottamaansa ratkaisua.
	Asiakkaalle samantekevä	<b>Luotettava toimittaja</b> Yhteistyössä tehdään asioita, joita asiakas ei suuremmin mieti. Asiakas ei ole tyytymätön yhteistyöhön, mutta on etäinen.	<b>Tyytymätön puurtaminen</b> Yhteistyössä tehdään asioita, joita asiakas ei suuremmin mieti. Asiakas on ollut tyytymätön ja etäinen yhteistyössä.

Taulukko 2: Asiakkuuden tahto ja tärkeys -tilan merkitys (Mattinen 2006, 155).

Asiakkaan identifiointitieto on julkista perustietoa asiakkaasta ja vastaa kysymykseen kuka. Asiakassuhteeseen liittyvä informaatiotieto vastaa kysymykseen mitä ja minkälainen. Asiakassuhteen toimenpiteiden tietämys vastaa kysymykseen, miten on onnistuttu, ja ennustietoa vastaa kysymykseen, miten tulevaisuudessa pitää toimia. Asiakassuhteeseen liittyvä luokiteltu informaatio on yrityksen asiakasstrategian kannalta erityisen tärkeää ja on pyrittävä pitämään mahdollisimman ajantasaisena ja relevanttina. Asiakastiedon kokonaiskuvan muodostamiseen

ei asiakastiedon luokittelu yksin riitä, vaan yrityksen on löydettävä ratkaisu tiedon alkuperän ja oikeellisuuden varmistamiseksi. Asiakastiedon ylläpitoon liittyvän tiedon analysointi, jakelu ja hyödyntäminen tulee suunnitella ja vastuuttaa, jotta asiakastiedon avulla voidaan tuottaa liiketaloudellista tulosta. Tiedon analysoinnin tuottama lisäarvo on riippuvainen siitä, miten hyvin analyysin tulokset on liitettävissä yrityksen kriittisiin menestystekijöihin ja liiketoimintaan. Asiakastiedon jakelu on tietokantojen, tietoverkon ja päätelaitteiden avulla helposti toteutettavissa. Ongelmaksi muodostuu tiedon oikeellisuuden, ajantasaisuuden ja läpinäkyvyyden varmistus, koska sen toteutus on usein riippuvainen ylläpitäjän aktiivisuudesta. Tiedon hyödyntämisen onnistuminen on taas riippuvainen vastaanottajan ja lähettäjän keskinäisestä ymmärryksestä, samankaltaisesta tiedon viitekehystä ja tavasta hahmottaa informaatiota. (Hellman ym. 2005, 110-113.)

Asiakastieto on jaettavissa perustietoon, asiakasinformaatioon, asiakastietämykseen ja asiakkuuden tulevaisuuden ennustamisen tietoon. Perustieto eli asiakkaan identifiointitieto on julkinen vapaasti saatava ja harvoin muuttuva tieto. Asiakasinformaatio eli asiakassuhteeseen liittyvä tieto on asiakkaan ja yrityksen välinen jatkuvasti muuttuva tieto. Asiakastietämys eli asiakkaan ja yrityksen väliseen toimintaan liittyvä tieto on yrityksen sisäinen jatkuvasti muuttuva tieto. Asiakkuuden ennustemallit eli asiakkuuden tulevaisuuteen liittyvä ennustetieto, joka on yrityksen sisäinen jatkuvasti muuttuva tieto. (Hellman ym. 2005, 17.)

### 3.5 Asiakasstrategian suunnittelu ja toteutus

Kaplanin ja Nortonin (2002, 101-102) mukaan ”Strategian ydin on asiakkaalle tuotettava arvo ja sen muuntaminen kasvuksi ja kannattavuudeksi, joka hyödyntää osakkeenomistajia”. Strategiaan on määriteltävä tavoitteet, kuvattava mittausmenetelmät toimenpiteiden vaikutusten seuraamiseen, jotta voidaan varmistua asiakkuuden arvontuotosta ja taloudellisesta kannattavuudesta. Strategian avulla voidaan varmistaa, että organisaation sisäiset ja asiakkaalle tuotettavat toiminnot ovat yhteensopivia ja tukevat asiakkuuden ylläpitoa ja kannattavuutta.

Liiketoiminnan prosessit voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen, jossa kaikilla on asiakkuuden kannattavuuden kehittämisen tavoite. Liiketoiminnan ydinprosesseja ovat innovaatioprosessit, asiakkuusjohtamisen prosessit, operatiiviset prosessit ja lainsäädäntöön ja toimintaympäristöön liittyvät prosessit. (Kaplan & Norton 2002, 101-102.)

Onnistuneen asiakasstrategian luomisen edellytys on kilpailuedun löytäminen omalle liiketoiminnalle, minkä avulla yritys voi erottautua kilpailijoista. Kilpailuedun avulla yritys luo kilpailijoista erottuvia asiakaskokemuksia kaikissa asiakaskohtaamisissa, vaikka yritys ei olisi niiden hallitsevassa roolissa.

Asiakasstrategian luomisen voi tiivistää kolmeen tehtävään:

1. Strategian lähtökohdaksi otetaan asiakkaan valintamotiivit ja niihin vastaaminen.
2. Strategian pohjaksi luodaan syvälinen asiakasymmärrys, sekä johdonmukainen menetelmä asiakkaan valintamotiivin tyydyttämiseksi.
3. Toteutettu strategia jalkautetaan koskemaan kaikkia organisaation prosesseja.

(Ahonen & Rautakorpi 2008, 51-52.)

Ahonen ja Rautakorpi (2008, 53) toteavat, että strategia on yhtä kuin brändi ja brändi on yhtä kuin asiakkaan kokemus ja käsitys tuotteesta tai palvelusta. Jos yrityksissä ei johtoryhmän ulkopuoliset työntekijät tunne yrityksen asiakasstrategiaa, on mahdotonta toteuttaa sitä menestyksellisesti yrityksen arvontuotossa. Kun asiakasstrategia ei ole nähtävissä yrityksen arvoketjussa, ei se ole myöskään asiakkaiden löydettävissä, mikä osaltaan estää kilpailijoista erottuvien asiakaskokemusten syntyä. Merkittävään rooliin asiakasstrategian jalkauttamisessa, nousee sisäinen ja ulkoinen viestintä. Jotta asiakasstrategia voidaan saattaa koko organisaation arvontuottoon, on organisaation kaikkien toimijoiden hyväksyttävä ja ymmärrettävä sen sisältö. Asiakasstrategiaan liitettyjen tavoitteiden on oltava ymmärrettäviä kaikilla organisaation tasoilla, mikä aiheuttaa tavoitteiden asettamiselle suuret vaatimukset. Asiakkaan valintamotiiveja vastaavan tahtotilan, löytäminen sitouttaa henkilöstön tavoitteiden saavuttamiseen, jolloin yrityksen asiakasstrategian onnistuminen on kiinni vain asiakkaan valinnosta. Asiakas on yrityksen tärkein ja ainoa agenda, jota vasten kaikkien toimintojen ja toimijoiden on nähtävä omat prosessinsa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 53-54.)

Asiakasstrategian merkittävin osio on asiakastiedon laajuus. Lisäksi asiakastietoa on osattava jakaa ja hyödyntää strategian suunnittelussa oikealla tavalla, jotta tiedon vaikuttavuus on merkittävää. Asiakkuusjohtamisen laajat kokonaisuudet, kuten asiakaskannan kehitys ja investoinnit, kanavahallinta ja tuotteet sekä palvelut, asiakaskannattavuus, asiakastiedon hallinta ja käyttö sekä liittoumat ja verkostot, ovat esimerkiksi niitä kokonaisuuksia, joista muodostetaan strateginen näkemys koko asiakasstrategian lähtökohdaksi. (Arantola 2006, 157-159.)

Strategisen suunnittelun on perinteisesti toteuttanut yrityksen ylin johto strategia-asiantuntijoiden ja -suunnittelijoiden avustuksella. Strategiatyöhön liittyen on löydettävissä kaksi merkittävää toisiinsa liittyvää haastetta. Nämä haasteet ovat, mitkä tavoitteet ja strategiat takaavat kilpailussa menestymisen ja miten johdon määrittämä strategia saadaan toteutettua henkilöstön toimesta. Erityisen haasteen strategian jalkauttamiselle asettaa henkilöstön kyky ymmärtää johdon strategiassa määritettyjen toimenpiteiden tarkoitus ja merkitys. Strategioiden määrittelyyn on yleisesti sisällytetty sekä sisäisten resurssien laadun vahvistaminen että kilpailuympäristön ominaisuuksien tunnistaminen. Merkittävin strategian toteuttamisen edellytys on oikea-aikainen ja oikean sisältöinen viestintä, koska strategiaan kohdis-

tuva muutosvastarinta syntyy tietämättömyyden ja ymmärtämättömyyden seurauksena. Viestin vastaanottoja tekee omat tulkintansa viestin sisällöstä. Erilaisten tulkintojen hyväksyminen korostuu asiantuntijaorganisaatiossa, jossa tulkinta perustuu asiantuntijoiden omiin käsitelmiin ja kokemuksiin. (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 33-42.)

### 3.6 Asiakkuusjohtamisen työvälineet ja menetelmät

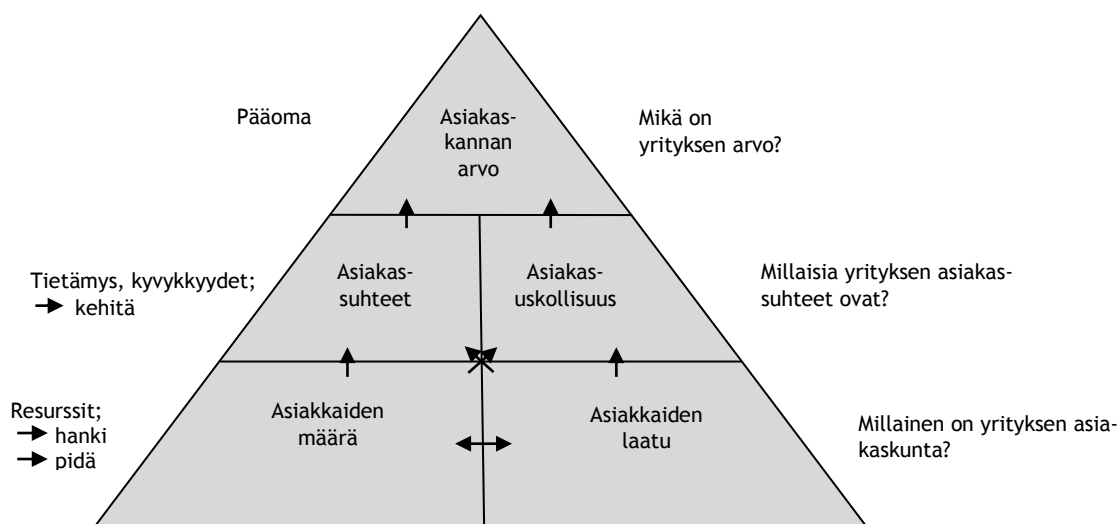
Asiakkuusjohtaminen perustuu tietoon, joten johtamisen työvälineet ja menetelmät kohdentuvat pääasiassa tiedon käsittelyyn ja hallintaan. Ihmisen kyky käsitellä tietoa on rajallinen, mistä johtuen asiakastieto on yhdistettävä kokonaisuuksiin, jotka ovat helposti jaettavissa ja hyödynnettävissä sekä sisäiseen että ulkoiseen käyttöön. Asiakastiedon saatavuuden helppous ja toimintojen käynnistäminen asiakastiedon muutosten perusteella ovat asiakkuusjohtamisen työvälineiden tärkeimmät ominaisuudet. Asiakkuusjohtamisen työvälineiden on mahdollistettava asiakastiedon analyysien lisäksi myös asiakastiedon muutoksen aikaansaama toiminta ilman operatiivisen johdon ohjausta tai päätöstä. Analysoitua asiakastietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti myös asiakassegmentoinnissa, joka toteutetaan dynaamiseksi ja asiakassuhteessa tapahtuvia muutoksia kuvaavaksi. Asiakkaan tekemät yritystä koskevat toimenpiteet ja aktiviteetit kirjataan reaaliajassa asiakkaan tietoihin. Muutetun tiedon perustella suoritetaan tarvittaessa välittömät muutokset asiakassuhteeseen. (Hellman ym. 2005, 168-170.)

Oikein toteutetut asiakkuusjohtamisen työkalut mahdollistavat asiakastiedon tarkastelun hyvin erilaisista näkökulmista, jolloin se on hyödynnettävissä operatiivisen johdon, tuotekehityksen, taloushallinnon ja myynnin sekä markkinoinnin toiminnan ohjauksessa. Asiakkuusjohtamisen työvälineiden vaatimuksena on integroida liiketoiminnan ja yrityksen tavoitteet ja strategiat osaksi asiakastietoa, tuottaa tavoitteiden asetannalle ja strategiamäärityksille analysoinnin välineet, toimia tiedon välittäjänä ja varastona. Sen tulee olla helposti käytettävissä kaikilla organisaation tasoilla sekä tuottaa reaaliaikaista ja oikeaa tietoa asiakkuuksista ja niiden kehityksestä. Erityisesti asiakkuusjohtamisen työvälineiden tuottaman tiedon oikeellisuuden liittyy monia vaatimuksia, kuten tietojärjestelmän rakenne, käytettävyys ja tietoturvallisuuskäytänteet. Oikeellisuuden vaatimuksena on, että kaikki asiakkaaseen liittyvä tieto on yhdistetty kyseiseen asiakkaaseen ja että asiakastieto on läpinäkyvää ja kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla. Asiakkuusjohtamisen työvälineeltä vaaditaan kuusi perusominaisuutta:

1. Asiakastiedon sulauttaminen
  - asiakastieto kytketään tuote- ja taloustietoihin
2. Asiakastiedon käytettävyys ja saatavuus
  - asiakastiedon tulee olla saatavissa kaikilla organisaatio tasoilla ja sen tulee palvella kaikkia toimintaprosesseja

3. Asiakkuusanalysoinnin toimivuus
  - analyysit tulee olla ryhmiteltävissä ajan näkökulmasta, historiatieto, nykytilanne, tulevaisuus ja asiakkuuskehityksen trendit
4. Asiakastiedon oikeamuotoisuus
  - Asiakastiedon oltava siinä muodossa jossa organisaation toimintaprosessi tietoa hyödyntää. Asiakastieto on muokattava raporttien avulla riittävän monimuotoiseksi, jotta käyttäjät saavat siitä täyden ymmärryksen.
5. Asiakastiedon täydellisyys ja tiedon muokattavuus graafiseen muotoon
  - Ristikkäisten graafisten esitysten toteutus vaatii asiakastiedon tuottamisen kriittisten tekijöiden näkökulmasta siten, että tukevat yrityksen liiketoimintaa.
6. Asiakastietokannan suodatus
  - Asiakastieto sisältää vain yrityksen määrittelemiin asiakkaisiin liittyvää tietoa, asiakastietoon ei kuulu esim. sidosryhmä tai kumppanuustiedot jollei nämä ole asiakassopimuksen omaisessa suhteessa yritykseen. (Hellman ym. 2005, 168-170.)

Asiakkuusjohtamisen työvälineet voidaan jakaa kokonaisvaltaiseen asiakkuusjohtamiseen ja asiakasportfolioiden johtamiseen menetelmiin. Kokonaisvaltainen asiakkuusjohtamisen menetelmä huomioi erityisesti asiakastaseen, asiakkaisiin liittyvät tulolaskelmat ja asiakasvirtakortit, jolloin luodaan kuva koko asiakaskannan kannattavuudesta. Asiakasportfoliomenetelmä kohdentaa huomion asiakaskannan tarkasteluun eri näkökulmista kerrallaan, jolloin mahdollistuu asiakkaiden tarkempi johtaminen. (Hellman ym. 2005, 168-170.) Kuviossa 6 esitetään johtamisen tasot ja niiden johtamismenetelmät.

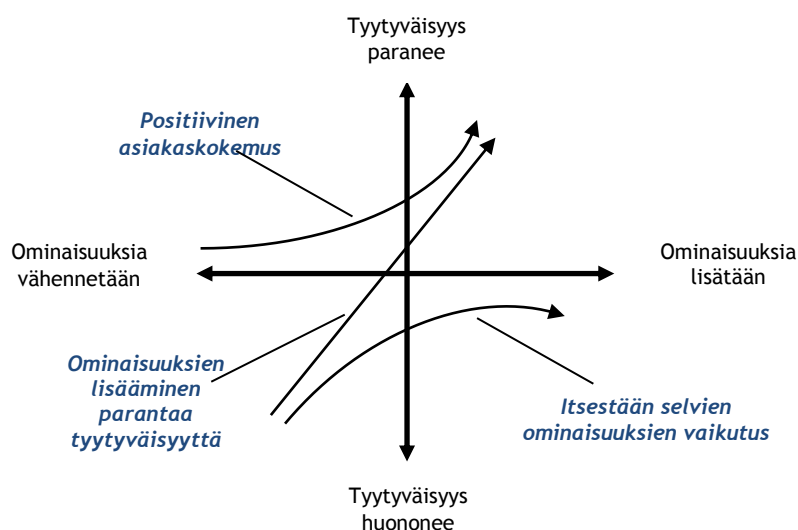


Kuvio 6: Asiakkaiden johtamisen tasot: mitä johdetaan (Hellman ym. 2005, 176).

Asiakkuusjohtamisen johtamistasojen avulla voidaan yrityksen operatiivinen johtaminen toteuttaa asiakaslähtöisesti ja laatia ja jalkauttaa asiakasstrategia laadukkaammin ja tehokkaammin. Asiakkuusjohtamisen johtamistasojen tarkoitus on tuottaa oikeaa ja reaaliaikaista tietoa operatiivisen johdon strategisen päätösten tueksi. Asiakkuusjohtaminen voidaan jakaa viisiosaiseen kolmion muotoiseen prosessiin jonka tavoitteena on kasvattaa yrityksen asiakaskannan arvoa ja samalla koko yrityksen kannattavuutta. (Hellman ym. 2005, 168-170.)

### 3.6.1 Asiakastyytyväisyys asiakkuusjohtamisen mittarina

Kun asiakkuus on kehittynyt tuotteen tai palvelun käyttökokemuksen asteelle, voidaan asiakkuuden johtamisen onnistumista mitata asiakastyytyväisyyden avulla. Japanilainen Kano on kehittänyt graafisen esitysmallin, jossa osoitetaan tuotteiden ominaisuuksien ja asiakaskokemuksen merkitys asiakastyytyväisyyteen. Kano-mallin avulla voidaan osoittaa, että positiivisten kokemusten lisääminen parantaa asiakastyytyväisyyttä, mutta itsestään selvien ominaisuuksien lisäämisestä huolimatta asiakastyytyväisyys kääntyy laskuun. Luonnollisesti asiakkaalle merkittävien erityisominaisuuksien lisääminen parantaa asiakastyytyväisyyttä niiden määrän suhteessa. (Pesonen 2007, 40-41.) Kuviossa 7 on kuvattu Kanon-mallinnuksella asiakaskokemuksen vaikutus asiakastyytyväisyyteen.



Kuvio 7: Kano-malli (Pesonen 2007, 40).

Yleisen käsityksen mukaan asiakastyytyväisyyden selvittäminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Vastoin yleistä käsitystä asiakas antaa palautetta jokaisen asiakastapaamisen tai asiakkaan kontaktoinnin yhteydessä. Ongelmana on, miten yrityksen edustaja on valveutunut tarkkaile-



maan ja dokumentoimaan asiakkaan käyttämiä sanoja, ilmeitä, eleitä tai asiakkaan toteuttamia tekoja. Asiakastapaamisen dokumentointi ja asiakkaan viestin sisällön tallentaminen tuottaa asiakastietoa, jota analysoimalla voidaan selvittää asiakkaan tyytyväisyyden taso. Asiakassuhteeseen sisältyy monta eri kantavaa ja toimijaa, jotka voivat tuottaa asiakastyytyväisyyteen liittyvää tietoa. Järjestelmällinen asiakastyytyväisyyden kartoittaminen asiakashaastattelu tapaamisten muodossa on eittämättä varmin keino analysoitavan tiedon tuottamiseksi. (Pesonen 2007, 42-43.)

### 3.6.2 Lean-menetelmä myynnin välineenä

Lean-menetelmä myynnin välineenä tarkoittaa vaikuttavaa kehittymistä, joka huomioi teollisuudessa vuosikymmeniä kehitetyn Lean ajattelun toiminnallisuuden myynnin toteutuksessa. Tärkeintä Lean-menetelmän kannalta on, asiakastiedon ja käyttäytymisen perusteella, ymmärtää, miten asiakas tekee päätökset. (Nissilä 2013, 109.)

Myynnin Lean-menetelmän merkittävin ero teollisuuden prosesseihin on asiakkaan aktiivisuus myyntiprosessin osana. Asiakkailla on omat tarpeensa ja tavoitteensa tuotteiden ja palveluiden suhteen, mikä korostaa asiakastiedon merkitystä ja ostopäätösprosessin ymmärtämistä. Asiakkaiden ostopäätösprosessissa on monta vaihetta, ja jokaisessa vaiheessa asiakas tekee erilaisen päätöksen ja siihen liittyy myös erilaisia tarpeita. Toisaalta asiakas ei aina itsekään ymmärrä omia tarpeitaan, mikä osaltaan vaikeuttaa asiakastiedon hallintaa. (Nissilä 2013, 345.)

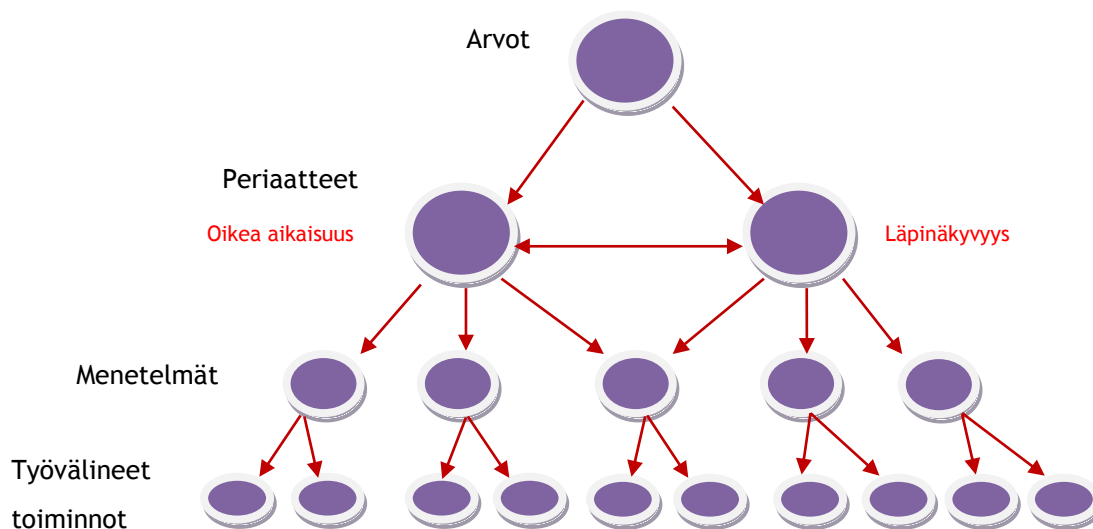
Myynnin Lean-menetelmän ytimenä on keskittyminen asiakkaan arvontuottoon ja oman toiminnan turhan työn vähentämiseen. Vaikeinta on tunnistaa hukkaa tuottavat toiminnot sekä mikä toiminto tai ominaisuus tuottaa arvoa asiakkaalle ja miten yritys pystyy kehittämään sen arvoa tuottavia ominaisuuksia. Suurimpana haasteena on tunnistaa arvontuoton ja hukka toimintojen juurisyyt. (Nissilä 2013, 429.)

Myynnin Lean-menetelmän ytimen muodostavat avainperiaatteet, joita ovat keskittyminen arvontuottoon asiakkaalle, toiminnan kohdistaminen asiakkuuden kuljettamiseen kohti sopimusta, asiakkuusjohtamisen sekä tuotteiden ja palveluiden erikoistumisen välisen ristiin toimimisen mahdollistaminen sekä tosipohjaiseen ja analyyttiseen osaamiseen. (Nissilä 2013, 664.)

Myynnin Lean-menetelmä kohdistuu koko markkinointi- ja myyntiprosessiin, markkinan löytämisestä asiakkuussopimukseen saakka. Myynnin Lean-menetelmän tarkoitus on parantaa myyntimenetelmän kokonaisvaikutusta ja suorituskykyä eikä pelkästään yksittäisiä asioita kuten henkilökohtaista suorituskykyä ja osaamista. (Nissilä 2013, 572.)

Lean on jatkuvan kehittymisen toimintastrategia, johon sisältyy arvoihin perustuvat toiminta-periaatteet, periaatteisiin perustuvat menetelmät sekä menetelmien työvälineet ja toiminnot. Lean toimintastrategia tavoitteena on jatkuvasti kehittää ydintoimintojen virtaustehokkuutta. Sen päämääränä on kustannustehokkuuden ja tuotannon laadun paraneminen. (Modig & Åhlström 2013, 127-140.)

Liiketoimintastrategian arvoihin perustuvaa toimintastrategiaa toteutetaan kahden pääperiaatteeseen oikea-aikaisuuteen ja läpinäkyvyyteen nojaten. Menetelmät, toiminnot ja työvälineet ovat organisaatiokohtaisia sisäisen oppimisen kautta syntyneitä asioita, joita on opittu hyödyntämään periaatteiden toteuttamiseksi. Kuviossa 8 esitetään Lean toimintastrategian keskeisimmät kokonaisuudet. (Modig & Åhlström 2013, 127-146.)



Kuvio 8: Lean toimintastrategia (Modig & Åhlström 2013, 138).

### 3.6.3 Asiakkaan matka tarpeen tunnistamisesta hankintapäätökseen

Asiakkaan matka on prosessi tarpeen heräämisestä tuotteen tai palvelun hankintaan. Asiakkaan matkaan kohti hankintapäätöstä vaikuttaa monta erilaista näkökulmaa, kuten toiminta ympäristö, hankinta motiivi, tuotteen tai palvelun käyttöyhteys ja käytössä olevat tietolähteet. Näiden ympäristömuuttujien ohjaamana asiakas rakentaa oman toteutuksen tarjotun tuotteen tai palvelun hankintaan tähtäävästä matkasta. Vaikka asiakas valitsee hankintamatkan kulkureitin, toimii myyjä asiakkaan oppaana ja pyrkii kaikin tavoin helpottamaan matkan etenemistä kohti hankintapäätöstä. Myyjä toimii niin sanotusti asiakkaan matkanjohtajana, jonka pyrkimys on ohjata asiakasta valitsemaan oikea tuote tai palvelu sekä tuottaa asiakkaalle positiivisia kokemuksia ja hyötyä samalla helpottaa asiakkaan päätöksen tekoa. Asiakkaan matkan johtamisen tavoitteena on luoda asiakkaan kanssa kumppanuussuhde, joka takaa

jatkuvan ja kestävästi asiakassuhteen. Asiakkaan matkaa edistää ja ylläpitää asiakkaalle tuotettu arvo, johon vaikuttaa yrityksen intressit, kohdistetut resurssit ja kapasiteetti sekä asiakkaan intressien ja tarpeiden huomioiminen kaikilla yrityksen asiakasrajapinnoilla ja jokaisessa asiakasmatkan vaiheessa. Yrityksen tehtävänä on sopeuttaa oma myyntiprosessin dynamiikka asiakasmatkasta opittuun asiakkaan hankintaprosessin dynamiikkaan ja näin jatkuvasti kehittää omaa myyntiprosessiaan. (Keskinen & Lipiäinen 2013, s 20-23.)

Asiakas luo mielikuvan tuotetta tai palvelua tarjoavasta yrityksestä asiakasyrityksen omista lähtökohdista ja asiakkaan ostajan henkilökohtaisesta näkökulmasta, jolloin tuotteitaan tai palveluitaan tarjoavat yritykset näyttävät asiakkaan silmissä erilaisilta. Asiakkaan matkan kartoituksessa tarkastellaan yrityksen myyntiprosessin dynamiikkaa asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena on tunnistaa ja ymmärtää asiakkaan ostoprosessin dynamiikka, käytettävät tietolähteet ja kanavat sekä hankintoja ohjaavat motiivit ja tarpeet. Asiakkaan matkan kartoittamisen tuottamana hyötynä voidaan sopeuttaa yrityksen myyntiprosessi asiakkaan ostoprosessiin ja varmistaa, että asiakas kokee matkan kohti hankintapäätöstä turvalliseksi, luontevaksi ja helpoksi. Käyttäytymistieteessä asiakasmatkan kartoituksesta käytetään termiä valinta-arkkitehtuuri, joka käytännössä tarkoittaa yrityksen muotoilua asiakkuuden ympärille. Asiakkaan matka kohti hankintapäätöstä ja siihen liittyvän prosessin kaikkien vaiheiden läpikäynti kohti jatkuvasti kehittyvää asiakassuhdetta voidaan jakaa, ostoprosessiin, tuotteen tai palvelun hankinnan käyttöönoton kokemukseen ja käyttöönoton jälkeiseen käyttökokemukseen. Nämä kolme asiakasmatkan vaihetta tuottaa tietoa asiakasmatkan kartoittamiseen ja kehittää yrityksen myyntiprosessia paremmin vastaamaan asiakkaan tarpeita. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 20-23.)

### 3.7 Markkinoinnin merkitys asiakasmatkan aloittamiselle

Vaikka tuote tai palvelu olisi erityisen laadukas, ei se myy itse itseään, vaan sen myynti vaatii aina markkinoinnin tuekseen. Markkinoilla vallitsee kilpailutilanne, jossa voittajan tuotteet tai palvelut ovat kysytyimmät ja voittoa tuottavimmat. Kysymyksessä ei ole tuotteen tai palvelun erinomaisuus, vaan markkinoinnin luoma mielikuva ja sen kiinnostavuus. Markkinoilla on kysymys mielikuvakilpailusta, jonka tuloksena syntyy kysyntää. Kilpailun kohde ei ole paremmuus tai erinomaisuus verrattuna toisiin tarjouksiin vaan ostajan muodostama mielikuva tuotteen tai palvelun tuomasta arvosta ja kiinnostavuudesta. Voittaminen markkinoilla perustuu markkinoinnin kykyyn luoda tuotteelle tai palvelulle haluttavuus, arvon tuotto ja tunnettuus. Tunnettuuden ja haluttavuuden luominen vaatii pitkäjänteistä markkinointisuunnittelua ja uskoa sen toimivuuteen. (Rope 2011, 11-14.)

Yrityksen liikeidea sisällytetään markkinointisuunnitelmaan, jonka perusteella rakennetaan liiketoiminnalle yrityskuva. Yrityskuvan avulla saadaan suunnitellun markkinointisegmentin

asiakkaat käyttämään yrityksen tuotteita tai palveluita. Markkinointisuunnitelman tavoitteena on löytää ratkaisut, joiden avulla erotutaan kilpailijoista, rakennetaan haluttava yrityskuva ja luodaan arvoa tuottava tuote tai palvelukonsepti. Markkinointisuunnitelman keskeisiä kysymyksiä ovat: kenelle tarjotaan, millainen mielikuva, mikä tuote tai palvelu, miten mielikuva luodaan. Oikein valittu markkinasegmentti on keskeisessä asemassa markkinointisuunnittelun laatimisessa. Segmentin valinnan jälkeen voidaan ratkaista, mitä tuotetta tai palvelua tarjotaan, minkälainen mielikuva siitä luodaan ja miten valittu mielikuva rakennetaan. (Rope 2011, 24-32.)

Markkinointia on kaikki se sisältö, minkä avulla yrityksen tuotteelle tai palvelulle saadaan luotua mielikuva, joka vastaa asiakkaan tarpeita ja tuottaa asiakkaalle riittävää arvoa. Markkinoinnin ydintavoite on mahdollistaa tuotteen tai palvelun myynti ilman varsinaisia myyntitoimenpiteitä. Maailma on muuttunut viime vuosikymmenten aikana siten, että markkinoinnin merkitys asiakkuuden hankinnassa on huomattavasti korostunut. Markkinoinnin keskeisenä elementtinä on yrityksen brändi, joka pääosin perustuu yhteen tai useampaan yrityksen tuotteeseen tai palveluun. Brändille tunnusomaista on, että se on oltava merkityksellinen usealle asiakkaalle samanaikaisesti. Asiakkaan kokemus yrityksen brändistä muodostuu aisteista, kokemuksista, tekemisestä ja tunteesta. Tärkeää on, miten ja missä yhteydessä asiakas näkee yrityksen ja mitä asioita asiakas kuulee yrityksestä, minkälaisia kokemuksia asiakkaalla on yrityksen kanssakäymisestä, mitä asioita yritys julkisuudessa tekee ja minkälaisen tunteen yritys luo asiakasryhmään. Nämä vaikuttavat keskeisesti yrityksen luoman brändin hyväksyttävyyteen. Yrityksen tuotebrändit jakautuvat neljään erilaiseen mitattavaan vahvuuteen: tunnettuus, haluttavuus, uskollisuus ja suositeltavuus. Markkinointi keinoin luotu, kaikilla neljällä osa-alueella vahvaksi havaittu brändi mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden menekin ilman erillisiä myyntiponnistuksia. (Wikström 2013, 47-61.)

### 3.7.1 Asiakassegmentointi asiakasmatkan suunnittelussa

Asiakassegmentoinnilla ankkuroidaan liiketoiminta tiettyyn asiakaskuntaan, jonka oletetaan tuottavan voittoa liiketoimintaa. Asiakassegmentillä tarkoitetaan asiakkaiden liiketoiminta-alueita, jolla on todennäköinen tarve hankkia yrityksen tuottamia tuotteita tai palveluita. Näin ollen asiakassegmentin valinta muokkaa myös yrityksen liiketoimintaa, jotta tuotetut tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaan tarvetta, mahdollistaa riittävän arvon tuoton ja ovat kustannustehokkaasti toteutettavissa. Segmentoinnin tarkoitus on muodostaa yritykselle kustannustehokkain tapa toteuttaa kannattavaa liiketoimintaa. Tavoitteena ei ole tyydyttää kaikkien mahdollisten asiakkaiden tarpeita, vaan löytää kohderyhmiä joille voidaan tuottaa riittävää arvoa ja luoda tuotteista tai palveluista haluttava ja kiinnostava mielikuva ostotahtuman mahdollistamiseksi. Markkinointisuunnitelman toteuttaminen ilman asiakassegmentointia tuottaa kustannustehottoman toteutuksen. Markkinointi voi olla laaja-alaista, mutta

viesti ei saavuta asiakkaan tietoisuutta eikä luo riittävää kiinnostavuutta, koska markkinointiviesti ei ole kohdistettavissa yksittäisen asiakkaan tarpeeseen. (Rope 2011, 35-37.)

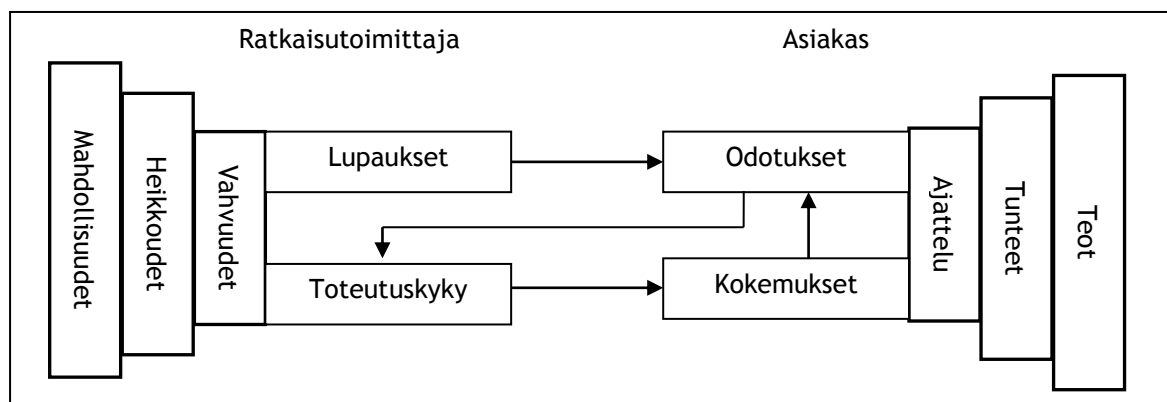
### 3.7.2 Yrityskuvan merkitys asiakasmatkan oppaan valinnassa

Asiakkaan mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista tai palveluista perustuu markkinoinnin luomaan yrityskuvaan. Yrityskuvan perusteella asiakkaat priorisoivat tuotteiden tai palvelun tarjoajat, joka osaltaan vaikuttaa tuotteen tai palvelun haluttavuuteen. Yrityksestä luotava mielikuva perustuu asiakkaiden kokemukseen, yritystietoon, yrityksen arvoihin ja yrityksen tunnettuuteen. Yrityskuvan perusteella voidaan yrityksen tuotteet tai palvelut luokitella neljään eri kategoriaan:

1. Tuntematon tuote tai palvelu, jonka olemassa oloa ei ole tiedostettu.
2. Perustuote tai -palvelu, joka on havaittu, mutta ei herätä erityistä kiinnostusta.
3. Merkkituote tai -palvelu, joka on markkinoilla tunnettu ja arvostettu.
4. Brändituote tai -palvelu, joka omaa erityisten vetovoiman. (Rope 2011, 51-54.)

Yrityskuvan rakentamisen toteutus perustuu strategiseen ja operatiiviseen päätökseen sekä operatiiviseen toteutukseen. Yrityskuvan rakentamisen käynnistäminen vaatii strategisen päätöksen, joka määrittää yrityskuvan muodon. Tärkeää on määritellä, kuinka monta tuote- tai palvelukuvaa on kustannustehokasta muodostaa ja mihin asiakassegmenttiin ne kohdennetaan. Strategista päätöstä seuraa operatiivinen päätös, joka määrittää, minkälainen mielikuva yrityksen imagoon sidottavasta tuote- tai palvelukuvasta luodaan ja tavoitellaanko huipputasoista, hyvätasoista, perustasoista vai minimitasoista laatuasemointia. Yrityskuvan jalkauttamisen edellytys on operatiivinen toteutus, joka määrittää markkinoinnin peruslinjan ja toteutuksen tyylin. Tällöin määritellään, millä keinoilla erotutaan kilpailijoista, mitä yrityksen arvoista julkaistaan ja mitkä ovat yrityksen toimintamallit. Yrityskuvan rakentamisessa tärkeää on yrityksen viestinnän sisältö ja sanoma. Yrityskuvan viestinnän ydin sisältönä on yrityksen iskulause, jonka ympärille rakennetaan yrityksen markkinointiviesti. (Rope 2011, 51-72.)

Yrityskuva voidaan nähdä sekä yrityksen itsensä näkemänä että asiakkaan näkemänä. Sisäinen yrityskuva on markkinoinnin rakentama, ja sen on yrityksen johto omia vahvuuksiaan ja heikkouksia analysoimalla todennut. Sisäinen yrityskuva on löydettävissä yrityksen arvoista, markkinaviestinnästä ja yhteisesti hyväksytyistä toimintatavoista. Kun sisäinen yrityskuva on luotu, voidaan analysoida asiakkaiden näkemä ulkoinen yrityskuva. Asiakkaan näkemä yrityskuva muodostuu yrityksen henkilöstön tekemisen ja osaamisen tuottamasta asiakaskokemuksesta, jonka myötä asiakkaan ajatukset ja tunteet yritystä kohtaan muodostuvat. Yrityksen lupaukset muodostavat asiakkaalle tietyt odotukset ja yrityksen tuotteiden tai palveluiden toteutuksen tuottavat asiakaskokemuksia, joita asiakas vertaa odotuksiinsa. (Mattinen 2006, 127-138.) Kuviossa 9 esitetään miten sisäinen ja ulkoinen yrityskuva eroavat toisistaan.



Kuvio 9: Sisäinen ja ulkoinen yrityskuva (Mattinen 2006, 127).

Ulkoista yrityskuvaa kartoitettaessa on yrityksen saatava tietoa sekä asiakkaan toiminnalliselta tasolta että johtotasolta. Asiakasorganisaation eri tasoilta kerättyä tietoa analysoidaan oman organisaation vastaavia näkemyksiä vasten ja sen perusteella muodostetaan ulkoinen yrityskuva. (Mattinen 2006, 127-138.)

#### 4 Kehittämistutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön kohteena on yleensä reaali maailman ilmiö, jota on mahdollista tarkastella monesta näkökulmasta. Tarkastelukulman valintaan vaikuttaa opintosuunta. Tutkittavasta ilmiöstä johdetun tutkimusongelman ratkaisulla pyritään luomaan uutta tietoa, jonka tarkoituksen on kehittää ilmiön toiminnallisuutta. Tutkimusongelma puretaan tutkimuskysymyksiksi, joihin pyritään löytämään vastauksia. (Kananen 2010, 16-19.)

Tutkimusmenetelmästä riippumatta opinnäytetyö noudattaa aina samaa kaavaa. Opinnäytetyön tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen tai ongelman ratkaisu. Käytännön ilmiöiden ymmärtämiseksi on kehitetty teorioita, malleja ja lakeja, jotka auttavat ymmärtämään ilmiöihin liittyvien tekijöiden vaikutus- ja riippuvuussuhteita. Jotta tutkittavaksi valittu ongelma voidaan ratkaista, on ymmärrettävä, mikä on ongelman ydin, josta on löydettävissä opinnäytetyön aihe. Kun aihe on rajattu ja täsmennetty, voidaan valita tutkimusmenetelmät. Ongelman ratkaisun kulmakivenä on aina tieto, joka kerätään soveltuvan tiedonkeruumenetelmän avulla. Kerätystä tutkimustiedosta suodatetaan ongelman ratkaisu analyysimenetelmien avulla. (Kananen 2012, 12-13.)

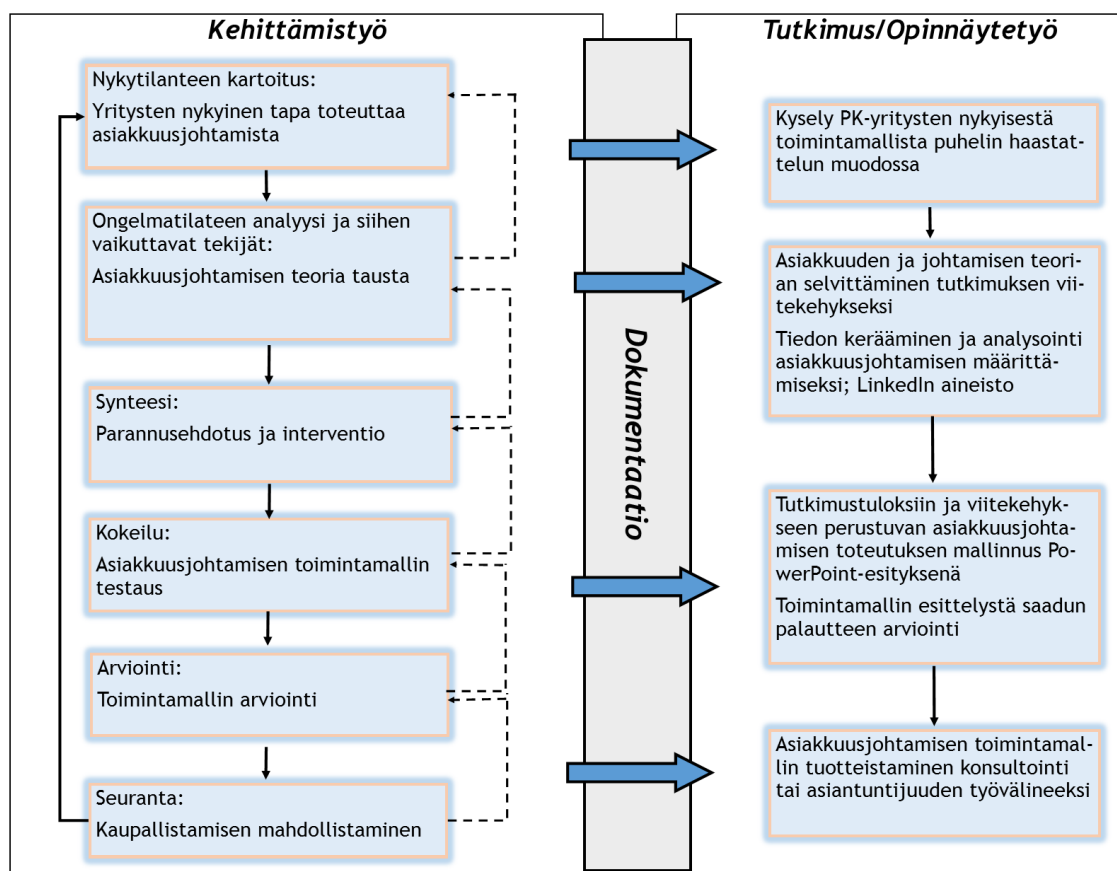
Kehittämistutkimuksen taustalla on yleensä työelämään liittyvä ongelma, joka on lähtöisin ilmiöstä, prosessista tai asiantilasta. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkittavaan ongelman ratkaisu, joka on mahdollista toteuttaa toimintaympäristössä. Kehittämistutkimuksen lopputuloksen tavoitteena on tuottaa tutkimusongelman poistava tai korjaava toiminnallinen ratkaisu. Perinteisen tutkimuksen menetelmillä pyritään löytämään ongelman syyt, kun taas kehittämistutkimuksella pyritään löytämään syiden lisäksi myös tutkimusongelman poistava ratkaisu. (Kananen 2012, 13-16.)

Kehittämistutkimusmenetelmä (design research, design-based research) on menetelmänä varsin nuori, mutta siitä huolimatta sen asema on vakiintunut ja sen käyttö on kasvanut eri tutkimusalojen tutkimusmenetelmänä. Menetelmä on varsin monitahoinen eikä näin ollen sille voi esittää yhtä yksiselitteistä määritelmää. Kehittämistutkimus sisältää erilaisia lähestymismalleja ja se pohjautuu teoriaan ja samalla se tuottaa uutta teoriaa. Kehittämistutkimusmenetelmässä on nähtävissä kolme ominaispiirrettä. Siihen liittyy muutoksen tarve, se tuottaa toiminnallisen lopputuloksen, ja se tuottaa toimintaa edistävää uutta tietoa. Kehittämistutkimus eroaa toiminnallisesta tutkimuksesta mittakaavansa puolesta. Kun toiminnallinen tutkimus keskittyy paikallisen ongelman ratkaisuun, toteutetaan kehittämistutkimuksessa monelle kohteelle tai toimijalle sopiva teoreettinen ratkaisu. (Perna 2013, 10-16.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen perusajatus on ilmiön ymmärtäminen. Tutkittavasta ilmiöstä ei yleisesti ole olemassa teorioita tai malleja. Laadullisessa tutkimuksessa havainnointiyksiköiden määrä on vähäinen ja sen toteutuksessa edetään yksittäisestä yleiseen, jolloin etenemissuunta on aineistolähtöinen. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäminen on perusteltua silloin, kun ilmiö ei ole yleisesti tunnettu. (Kananen 2010 37-41.) Tässä tutkimuksessa kehittämistutkimuksen menetelmien valintaa puoltaa tutkimuksen tavoite, luoda uusi toimintamalli olemassa olevalle toiminnalle. Asiakkuusjohtaminen ilmiönä ei ole tuntematon, joten Kananen mielestä (2010) sen tutkimiseen ei olisi täysin soveltunut kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

Kehittämistutkimuksessa yhdistyy kehittämisen ja tutkimuksen prosessit toisiaan seuraavina tapahtumia. Kehittämistutkimus on monimenetelmäinen tutkimusstrategia, joka perustuu kehittämisteoriaan ja yhdistää laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmät. Kehittämisteoria on oletettava toteutuksesta, joka toimii ongelman poistavana toimenpiteenä. Kehittämistutkimuksen haasteena on löytää mittausten menetelmä, jonka avulla voidaan todeta kahden tilan välisen muutoksen syntyminen. Koska kehittämistutkimuksessa pyritään muutokseen, voidaan mittaamisessa hyödyntää kehittämisen tavoitetta, jolloin mitataan lähtötilan ja tavoitetilan välistä muutosta. (Kananen 2012, 19-23.)

Kehittämistutkimus aloitetaan ongelma-analyysillä, jotta saadaan selville kehittämisen tarve, sen mahdollisuudet ja keskeisimmät haasteet. Ongelma-analyysi voidaan toteuttaa jo empiirisesti käyttäjäkyselyn avulla tai teoreettisesti viitekehysten sisällön perusteella. Kehittämistutkimuksen käytännön toteutus perustuu kehitysjaksoina, joiden aikana toteutetaan tutkimuksen tulosten analysointia. Kehittämistutkimus toteutetaan jatkuvan kehittämisen periaatteella: suunnittele, toteuta, testaa, analysoi. Kuviossa on esitetty kehittämistyön vaiheet vasemman puoleisessa laatikossa ja opinnäytetyön toteutuksen vaiheet oikean puoleisessa laatikossa. (Pernaa 2013, 17-18.) Tämän opinnäytetyön kehittämisvaiheet on esitetty kuviossa 10 mukailten Kanasen (2012) esittämän kehittämistutkimuksen vaihteita.



Kuvio 10: Asiakkuusjohtamisen toimintamallin kehittämisvaiheet (Kananen 2012, 52)

Kehittämistutkimuksessa yhdistyy laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmät. Koska tutkimusotteen pitää tavoittaa tutkimuskohteena oleva ilmiö, ohjaa se tutkimusotetta ongelmalähtöisen ratkaisun eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän suuntaan. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten ilmiöihin, joista luodaan uutta teoriaa ja joissa käytetään triangulaatiota eli monikanavaista tutkimusstrategiaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään sanoja numeroiden sijaan, ja se pyrkii kuvaamaan sekä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2012, 29.)



Kehittämistutkimuksen toteutus on kaksijakoinen. Se jakautuu toisaalta prosessiin, jonka tavoitteena on tuottaa tutkimusongelmalle ratkaisu sekä tutkimukseen, jonka tavoitteena on tuottaa teoreettinen kuvaus kehittämistutkimuksen toteutuksesta. Kehittämistutkimuksen onnistumisen kannalta on oleellista, kuinka hyvin ongelma pystytään määrittämään ja muuttamaan tutkimuskysymykseksi. (Kananen 2012, 64.)

Tämän opinnäytetyön keskeisin tutkimusongelmana on kehittää asiakkuusjohtamisen toimintamalli PK-yritysten asiakkuuden hallinnan työvälineeksi. Tutkimusongelmasta johdettuja tutkimuskysymyksiä ovat, miten yrityksen toteuttavat ja ylläpitävät asiakkuusjohtamista nykyhetkessä, miten nykyistä toimintamallia pitäisi kehittää ja mitkä ovat asiakkuusjohtamisen kriittiset menestystekijät.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Asiakkuusjohtamisen toimintaprosessin sisäistäminen on edellytys toimintakonseptin kehittämiseksi. Toimintaprosessin ymmärtämiseksi määritin asiakkuus- ja johtamistermin merkityksen. Asiakkuuden ja johtamisen määrittelyyn käytin teoreettisen kirjallisuuden lisäksi sosiaalisen median LinkedIn-portaalin Asiakasjohtaminen-ryhmän asiantuntijuutta. Tavoitteeni oli avata keskustelu termien syvällisestä merkityksestä ja tarkoituksesta.

Asiakkuusjohtamisen toimintaprosessin ymmärtäminen vaatii myös nykyisen toimintamallin kartoitusta, jonka toteutin puhelinhaastattelun avulla. Kun olin selvittänyt asiakkuusjohtamisen termien merkityksen ja saanut käsityksen yritysten nykyisestä toimintamallista, ryhdyin kehittämään uutta asiakkuusjohtamisen toimintakonseptia perustuen asiakkuusjohtamisen viitekehykseen.

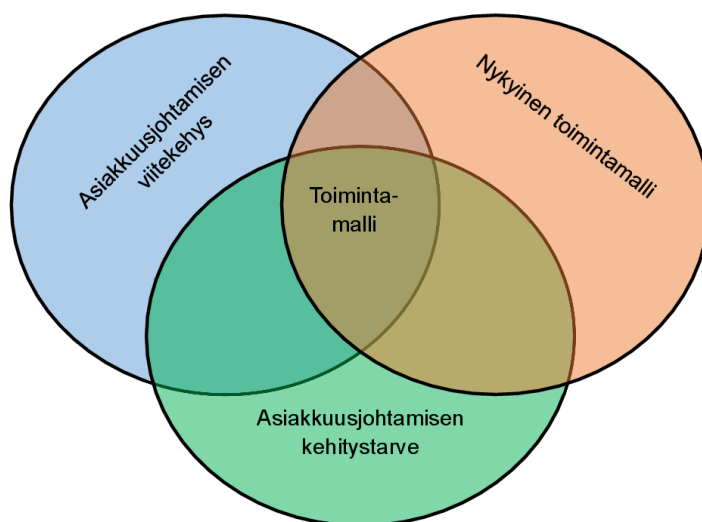
Esittelin toimintakonseptin ensimmäisen version puhelinhaastattelun perusteella valittujen yritysten toimitusjohtajille. Esittelytapaamisen yhteydessä kirjasin yritysten edustajan mielenpiteet ja kehitysehdotukset, jotka toteutin soveltuvilta osin asiakkuusjohtamisen toimintakonseptin lopulliseen versioon.

### 5.1 Asiakkuusjohtamisen toimintamalli luominen

Laadin asiakkuusjohtamisen toimintamallin, teoreettiseen taustatietoon, puhelin haastatellun ja LinkedIn-sivuilta kerättyyn tietoon perustuen. Toteutin toimintamallin PowerPoint -esityksenä, jota kehitin yhteistyössä puhelinhaastattelun yhteydessä kehittämistapaamiseen suostuneiden yritysten kanssa.

Kehittämisen toteutin erikseen sovittujen tapaamisten aikana. Tapaamisen yhteydessä esittelin laatimani asiakkuusjohtamisen toimintamallin, jota verrattiin yrityksen nykyiseen käytäntöön. Tapaamisen aikana keskustelimme toimintamallin toimivuudesta ja pyrimme löytämään käytännöstä esiin nousseita mahdollisia muutostarpeita. Toteutin tapaamisten aikana esiin nousseet toimintamallin sisällön muutostarpeet toimintamallin viimeistellyssä versiossa.

Asiakkuusjohtamisen teoreettisen taustatiedon, tutkimustulosten ja asiakkuusjohtamisen tarpeiden perusteella laadin asiakkuusjohtamisen toimintakonseptin, jonka tavoitteena on kustannustehokas ja asiakassuhteen pitkään kestoön tähtäävä toimintamalli. Kuviossa 11 on kuvattu viitekehyksen, tutkimustulosten ja nykyisen toimintamallin vaikutukset asiakkuusjohtamisen toimintamallin syntymiseen.



Kuvio 11: Asiakkuusjohtamisen toimintamalli

## 5.2 Asiakas- ja johtamiskäsitteen määrittäminen

Asiakkuusjohtamisen menetelmien kehittämisen lähtökohtana on käsitteiden selventäminen. Tavoitteena on ymmärtää, mitä tarkoittaa johtaminen asiakaskontekstissa ja kuka tai mikä on asiakas. Käsitteiden selventämiseksi laadin (liite 1) kysymyksiä sisältävän kirjoituksen LinkedIn-portfolion Asiakasjohtaminen-ryhmän keskustelupalstalle, tavoitteena oli kerätä ryhmään kuuluvien henkilöiden käsityksiä aiheesta.

Kirjoitus ryhmän sivulla käynnisti laajan näkemyskeskustelun aiheesta (liite 1). Kirjoitustani kommentoi 28 jäsentä yhteiskunnan eri sektorilta. Mielestäni sain varsin kattavan näkemyksen asiakkuuden ja johtamisen käsitteiden merkityksestä asiakkuusjohtamisen toiminnassa. Tulosten analysoinnin perusteella laadin asiakkuusjohtamisen käsitteistä yhteenvedon.

Analysoin kommentteja ensin asiakasnäkökulmasta, keräämällä niiden sisällöstä asiakkaaseen liittyvät näkemykset. Tavoitteena oli ymmärtää, missä vaiheessa asiakassuhde alkaa. Vastauksen mukaan:

1. Asiakassuhde alkaa markkinointivaiheessa
2. Asiakkuus alkaa siitä, kun asiakas reagoi markkinointiviestintään.
3. Asiakas voidaan menettää, jos esiintyy ristiriitaista viestintää.
4. Asiakkuusjohtaminen alkaa sillä hetkellä kun on valittu asiakassegmentti.
5. Asiakassuhde syntyy kahden keskeisestä vuorovaikutuksesta
6. Asiakassuhteessa asiakas valitsee toimittajan, riippumatta toimittajan valitsemasta segmentistä
7. Asiakassuhteen alkamisen yritys määrittää asiakaskohtaisesti
8. Asiakassuhde alkaa, kun asiakas valitsee toimittajan

LinkedIn:stä kerättyjen asiantuntijakommenttien mukaan asiakassuhde alkaa vaiheessa, jolloin markkinaviesti käynnistää asiakkaan ja toimittajan väliseen vuorovaikutukseen. Asiakassuhde ei johda transaktion syntymiseen, mikäli tuote tai palvelu ei tuota riittävää arvoa asiakkaalle.

Seuraavaksi analysoin kommentteja johtamisnäkökulmasta keräämällä niiden sisällöstä johtamiseen liittyvät näkemykset perustuen kysymykseen:” Mitä tarkoitetaan asiakasjohtamisella?”

Vastausten mukaan:

1. Asiakasjohtaminen on asiakkuuden matkan opastamista ja avustamista, asiakkaan näkökulma huomioon ottaen
2. Asiakkuusjohtaminen on asiakkuuden johtamista, ei asiakkaan johtamista
3. Asiakaskokemusta ja asiakkuutta voi johtaa, asiakasta ei niinkään
4. Asiakasjohtamisen kohteena on toimittajan ja asiakkaan välinen asiakassuhde
5. Asiakkuusjohtaminen on asiakkuuden ja asiakaskokemuksen johtamista
6. Asiakkuusjohtaminen on asiakkaan ohjausta ja hankintatarpeen luomista

Vastaajien mukaan asiakkuusjohtaminen on asiakkaan ja toimittajan välisen asiakassuhteen (asiakkuus) ohjaamista, opastamista ja hankintatarpeen kartoittamista, positiivisen ja asiakasta tyydyttävän hankintapäätöksen aikaansaamiseksi.

Vastaajien mukaan asiakkuusjohtaminen alkaa asiakkaan reagoinnista markkinaviestiin ja tarkoittaa asiakkaan hyväksymän asiakassuhteen ohjaamista ja opastamista kohti hankintapäätöstä ja transaktiota. Johtuen keskustelun tavoitteesta ja fokukselta on huomioitava, että

tämä näkemys perustuu pienten ja keskisuurten toimijoiden välisen kaupankäynnin tarpeisiin. Se ei kata kuluttajamarkkinoinnin erityispiirteitä, eikä näin ollen ole yleispätevä kannanotto.

### 5.2.1 PK-yritysten tapa toteuttaa asiakkuuksien hallinta

Jotta voidaan hyödyntää kehittämistutkimusmenetelmää PK-yritysten asiakkuusjohtamisen toimintakonseptin luomisessa, on selvitettävä yritysten nykyinen asiakkuuksien hallinnan toimintamalli. Nykyisen toimintamallin selvittämiseksi lähetin sähköpostin liitteenä kyselylomakkeen (liite 2) 23:lle Uudellamaalla toimivalle yritykselle. Lähetetyn sähköpostin liitelomakkeeseen ei tullut yhtään vastausta, jolloin lähetin sähköpostiviestin uudelleen samoille yrityksille. Valitettavasti yrittäjät eivät vastanneet myöskään toisen viestin liitelomakkeeseen.

Lähtötilanteen kartoitus on merkittävää kehittämistutkimuksen kannalta, joten valitsin edellä mainituista kahdestakymmenestä kolmesta yrityksestä yhdeksän toimijaa liiketoiminnan eri sektoreilta luotettavan tuloksen aikaan saamiseksi. Suoritin valittujen yritysten toimitusjohtajille puhelinhaastattelun, jonka aikana suoritin edellä mainitun lomakkeen mukaisen kyselyn. Puhelinhaastattelun tulosten analysoinnin perustella määritin asiakkuusjohtamisen nykyisen toteutusmallin, joka toimii kehittämistutkimuksen lähtötietona.

Puhelinhaastatteluiden anti voidaan listata seuraavasti:

1. Yritykset eivät käytä, kotisivujen, käyntikorttien ja yritysesitteiden lisäksi muita markkinoinnin menetelmiä
2. Yritykset eivät toteuta johdonmukaista asiakassegmentointia
3. Yritykset eivät toteuta johdonmukaista uusasiakashankintaa, vaan pyrkivät säilyttämään riittävän tilauskannan ennakoimalla sopimusasiakkaiden tilaustarpeita
4. Asiakastiedon hallinnassa on käytössä menetelmät hajanaisesta asiakastiedosta - keskitettyyn asiakastietoon
5. Yritykset eivät käytännössä toteuta asiakkuuden hallintaa, sopimusasiakkaille on olemassa hoitosuunnitelma, jota ei ole dokumentoitu
6. Asiakkuusjohtamista ei ole erikseen vastuutettu vaan se on osa kokonaisjohtamista

Puhelinhaastattelun vastausten perusteella voidaan todeta, etteivät PK yritykset kiinnitä erityistä huomioita markkinointiin eivätkä segmentoi asiakkaitaan vaan tarjoavat tuotteita huomioimatta asiakkaan erityistarpeita. Haastatellut PK-yritykset toimivat yleisesti alihankintaketjussa, jolloin sopimusasiakkaiden tilaukset ovat merkittävin myyntikanava. PK-yritysten asiakastiedon hallinta on riippuvainen toimitusjohtajan osaamisesta ja hänen laatimistaan käytännöistä, josta johtuen asiakkuuksia ei joko hallita lainkaan tai niiden hallinta perustuu luotuihin käytäntöihin, jolloin asiakkuusjohtaminen on vain osa yleistä johtamista.

### 5.2.2 Asiakkuusjohtamisen toimintamalli

Toimintamallin määrittämiseen sisältyy toteutuksen tärkeimmät piirteet, jotka erottavat sen muista vastaavista toteutuksista. Toimintamalliin liitetään yksityiskohtaista teknistä ratkaisusta tai suoritusarvosta, mikäli ne määrittävät tai ovat toteutuksen käyttötilanteissa merkittäviä. Toimintamalli on abstrakti käsite, joka kehittelyn kuluessa ja koko toimintamallin elinkaaren aikana vahvistuu omaksi käsitteeksi. (VTT. 1998.) Toimintamallin tarkoituksena on kehittää olemassa olevaa toimintaa. Toimintalogiikan perusteella rakennetaan uusi toimintamalli. Toimintamallia ei suunnitella ennen sen kehittämisen aloittamista, vaan se syntyy jonkin olemassa olevan ongelman ratkaisun etsimisen yhteydessä. Yksittäisen ongelman ratkaisun yhteydessä löydetään toimintatapa, jonka toteutusmallia laajentamalla kehitetään toimintamalli. (Tykes. 2010.)

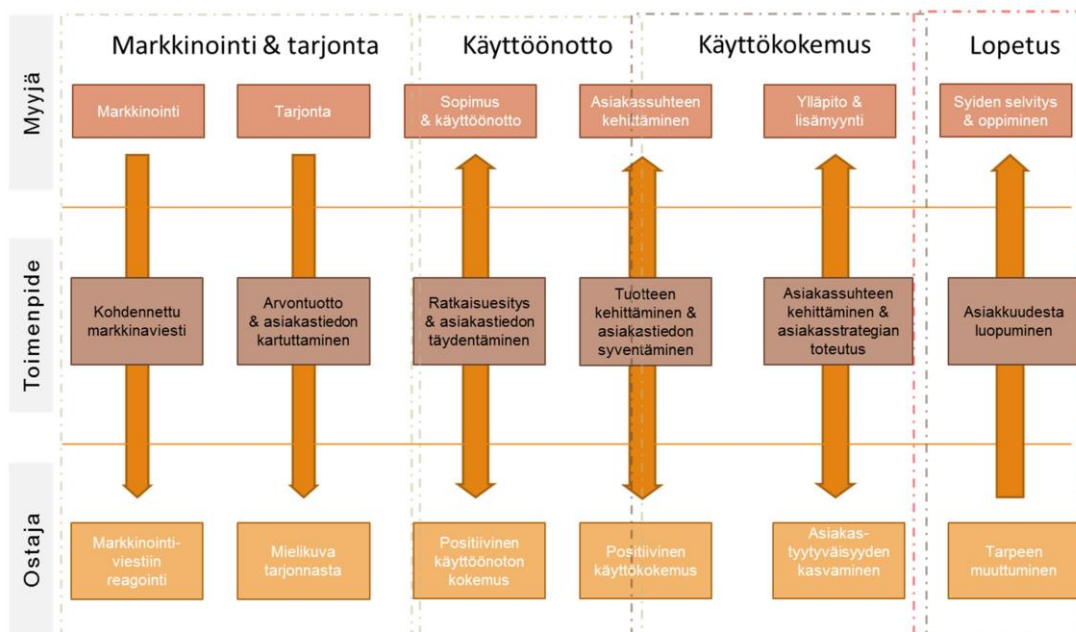
Tarve asiakkuusjohtamisen toimintamallin kehittämiseen käynnistyi olemassa olevan yksittäisen asiakkaan tilausten määrän huomattavan vähenemisen syiden selvittämisen seurauksena. Vaikka nopealla tarkastelulla oli nähtävissä, että tilauskannan väheneminen oli taantumun seurausta, niin todelliseksi syyksi selvisi kuitenkin myynnin ja markkinoinnin tehottomuus.

PK-yrityksillä on kasvavana ongelmana täyttää kaikki ne vaatimukset, joita yhteiskunta ja sidosryhmät asettavat. Asiakkaat vaativat joustavuutta ja laajempaa palvelun tarjontaa sekä pääsyä tuotekehityksen suunnitteluun. Yhteiskunta asettaa vaatimuksia toiminnan muuttamiseksi kestäväksi kehityksen ja ympäristöystävällisyyden suuntaan. Erityisesti yritykset, jotka toimintansa puolesta ovat joutuneet siirtymään kasvukeskusten ulkopuolelle, ovat vaikeuksissa kasvavien vaatimusten täyttämässä. Kasvukeskusten ulkopuolella toimivilta yrityksiltä vaaditaan myös verkostoitumisen osaamista ja vuorovaikutustaitoja. (Tekes. 2012.)

Erityisesti asiakkuusjohtamisen menestyksellisessä toteutuksessa on otettava huomioon asiakkaan jatkuvasti muuttuvat tarpeet. Asiakastyytyväisyyden ja asiakkaan muuttuvien tarpeiden seurannan analysointi ja analysoinnin tuloksiin reagointi on kriittinen menestystekijä pitkäkestoisen asiakassuhteen ylläpidossa.

### 5.2.3 Asiakkuusjohtamisen toimintamallin toteutus

LinkedIn-sivuston Asiakasjohtaminen -ryhmän keskustelun perusteella on asiakkuusjohtamisesta, erityisesti yritysten välisessä kaupan käynnissä, löydettävissä neljä selkeästi erottuvaa vaihetta. Ryhmän keskustelun perusteella toimintamalli on jaettavissa neljään vaiheeseen lähtien markkinointiviestiin reagoinnista päättyen asiakassuhteen loppumiseen. Asiakkuusjohtamisen elinkaaren neljä vaihetta on esitelty kuviossa 12.

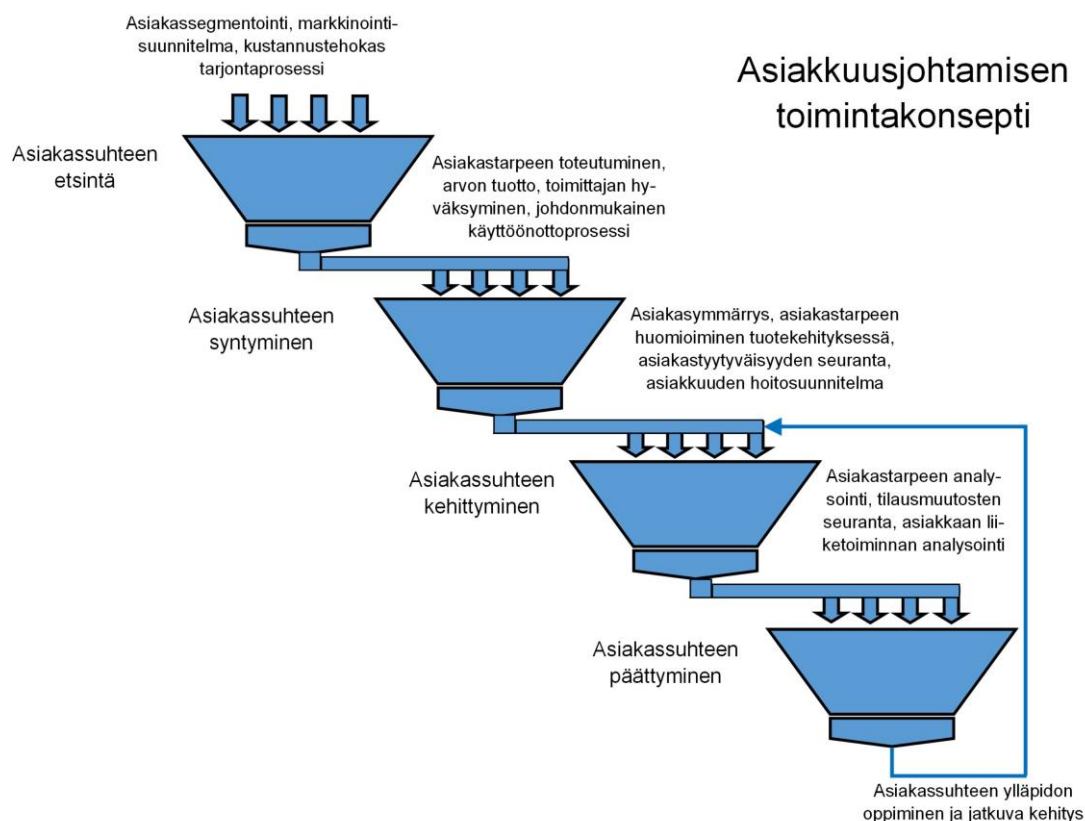


Kuvio 12: Asiakkuusjohtamisen toimintakonsepti

Asiakkuuden elinkaarissa on nähtävillä neljä eri vaihetta.

- Asiakkuuden syntyminen
  - kohdennettu markkinointi
  - myynti, tarjonta ”ostamisen mahdollistaminen”
- Asiakkuuden kehittyminen
  - sopimuksen syntyminen
  - tarjonnan käyttöönotto
  - tarjonnan muokkaaminen vastaamaan asiakkaan tarvetta
- Asiakkuuden ylläpito
  - yhteistyön kehittyminen, käyttökokemuksen karttuminen
  - asiakastytyväisyyden kasvaminen, lisämyynnin mahdollisuus
- Asiakkuudesta luopuminen
  - asiakkaan tarpeiden muuttuminen
  - oman liiketoiminnan muuttuminen

Jokaisessa elinkaaren vaiheessa on otettava huomioon vaiheeseen liittyvät kriittiset menestystekijät, jotta voidaan varmistaa asiakkuuksien hankinnan ja ylläpidon kustannustehokkuus. Jokaisen vaiheen kriittinen menestystekijä on käytännössä asiakkuusjohtamisen minimivaatimus, jotta toimintamalli on käytännössä toteutettavissa kustannustehokkaasti ja samalla varmistaa asiakassuhteen mahdollisimman pitkä kesto. Kuviossa 13 kuvataan kriittisten menestystekijät eri elinkaaren vaiheessa.



Kuvio 13: Asiakkuusjohtamisen toimintakonseptin elinkaaren neljä vaihetta

Opinnäytetyönä luotu toimintamalli ei ole suoraan hyödynnettävissä PK-yrityksen asiakkuusjohtamisen toiminnan kehittämiseen, koska luotu toimintamalliin on sisällytetty merkittävästi teoreettista tietoa eikä sen käyttöönotosta ole olemassa toimenpidesuunnitelmaa. Jotta tässä opinnäytetyössä luotua toimintamallia voidaan hyödyntää PK-yrityksen asiakkuusjohtamisen toiminnan kehittämiseen, on sen sisältämä teoreettinen tieto muokattava koko organisaatiota koskeväksi toimenpidesuunnitelmaksi ja määriteltävä kriittisten menestystekijöiden mittauksen ja analysoinnin työvälineet.

## 6 Johtopäätös

PK-yrityksen asiakkuusjohtamisen toimintamallin käyttöönotto on kokonaisvaltainen tehtävä, joka velvoittaa koko organisaation sitoutumaan toteutukseen. Tässä opinnäytetyössä toimintamallin kehityksessä hyödynnettiin syklisyyttä. Tässä opinnäytetyössä syklisyys näkyi muun muassa siten, että asiakkuusjohtamisen toimintamalli toteutettiin yritysten nykyisen toimintamalli kartoituksena ja asiakkuusjohtamisen teoreettista tietoa keräämisenä. Nykyisen toimintamallin ja teoreettisen tiedon perusteella luotiin yritysten kanssa yhteistyössä kehitettävä toimintamalli. Toimintamalli on siirrettävissä kaikkien sellaisten toimialojen käyttöön, joilla on ylläpidettäviä ja kehitettäviä asiakassuhteita. Toimintamalli testattiin yhteis-

työssä yritysten kanssa samalla, kun toimintamallia kehitettiin. Toimintamallin toteutus perustuu pitkälti asiakkuusjohtamisen teoriataustaan ja opinnäytetyötä varten kerätyn tutkimustiedon analyysiin.

Puhelinhaastattelun perusteella selvisi, että PK-yritykset tarvitsevat työvälineen asiakkuusjohtamisen tehokkaaseen totuttamiseen. Tulosten perusteella havaitun asiakkuusjohtamisen johdonmukaisen toimintamallin ja toteutuksen puuttuminen vahvistaa oletusta, että asiakkuusjohtamisen toimintamallin tuotteistamiselle on olemassa selkeä markkinarako.

PK-yritysten kilpailukyky ja mahdollisuus kansainvälistyä riippuu niiden kyvystä ylläpitää kustannustehokasta tuotantoa. Kustannustehokkaan tuotannon edellytys on pitkäkestoiset sopimukset asiakkaiden kanssa. Pitkät sopimukset korostavat asiakkuusjohtamisen toiminnallisuuden merkitystä. Huonosti hoidettu asiakkuus on yleensä lyhytaikainen eikä näin ollen yleensä kata edes tuotekehityksen aiheuttamia kustannuksia.

Liiketoiminnan strategisen suunnittelun perusedellytys on tosiasioihin perustuva tieto yrityksen asiakkaista ja tuotteiden elinkaaren vaiheista. Asiakkuustiedon merkitys on äärimmäisen tärkeä suunniteltaessa yrityksen liiketoiminnan lähitulevaisuuden investointeja ja tuotekehitystä.

Asiakkuusjohtamisen merkitys ja toimintamallit Suomen kannalta merkittävien suuryritysten liiketoiminnassa olisi varsin mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe ja saattaisi paljastaa kansainvälisen kilpailukyvyn haavoittuvuuden ja mahdolliset syyt kansainvälisen menestymisen ongelmiin.

## 7 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusten luotettavuus arvioidaan yleisesti pätevyyden ja kohdistuvuuden sekä luotettavuuden ja toistettavuuden avulla. Menetelmät eivät suoraan sovellu kehittämistutkimuksen luotettavuuden arviointiin, mikä johtuu niiden määrällisiä osioita sisältävästä toteutuksesta. Kehittämistutkimuksen luotettavuustarkasteluun sovelletaan yleisesti laadullisen tutkimuksen arviointimenetelmiä, uskottavuutta, siirrettävyyttä, luotettavuutta, varmuutta ja vahvistettavuutta soveltaen. Kehittämistutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi käytetään yleisesti laadukkaan tutkimuksen kriteereitä, joita ovat kokonaisvaltaisuus, jaksottainen toteutus, siirrettävyys, testattavuus, toistettavuus. Näiden avulla varmistetaan tutkimuksen tuloksen toimivuus. (Perna 2013, 18-20.)

Kuten kuvasin luvussa 5.1.2, ei PK-yritysten toimitusjohtajilla ole joko kiinnostusta tai aikaa vastata opinnäytetyötä tekevien opiskelijoiden sähköposteihin. Oli hyvin hedelmällistä keskus-



tella asiakkuusjohtamisen toteutuksesta puhelinhaastattelun yhteydessä, koska haastattelun toteutuksella sain todennäköisesti jopa paremman käsityksen yritysten nykyisestä toimintamallista. Toimintamallin arvioinnin toteuttamiseksi sovittujen tapaamisten aikana käydyt keskustelut korostivat yrittäjien vähättelevää suhtautumista kokonaisvaltaiseen asiakkuusjohtamisen toteuttamiseen. Haastatteluiden aikana tuli selväksi, etteivät yrittäjät todellisuudessa osanneet hahmottaa käsitettä asiakkuusjohtaminen. Termiä ei myöskään osattu sitoa koko liiketoiminnan johtamisen toimintaympäristöön. PK-yritysten käsitys asiakkuusjohtamisesta piti sisällään vain myyntiprosessiin liittyvät toimenpiteet.

Myyntiä ja markkinointia käsittelevää kirjallisuutta on vuosien saatossa kirjoitettu huomattava määrä, joten siihen liittyvää materiaalia oli runsaasti tarjolla. Samoin liiketoiminnan kehittämiseen ja liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun oli kirjallisuutta varsin runsaasti tarjolla. Tarjolla oleva teoreettinen kirjallisuus ei kuitenkaan täysin kohdistunut esillä olevan ongelman ratkaisuun.

Opinnäytetyön suurin haaste oli kuitenkin saada PK-yrittäjät keskustelemaan asiakkuusjohtamisen nykytilasta. Toki voi olla mahdollista, että haluttomuus keskustella aiheesta ei johtunut asiakkuusjohtamisen huonosta toteutuksesta.

Kirjallisuudesta saatavan informaation perusteella on helposti nähtävissä asiakkuusjohtamisen merkitys liiketoiminnan keskeisenä alueena. On kuitenkin valitettavaa, että näinkin merkittävä johtamisen osa-alue on jäänyt vähälle huomiolle erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten asiakassuhteen ylläpidossa. Toki edesmennyt nousukausi, jolloin asiakkaat tulivat ovelta ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita, aiheutti vääristyneen kuvan asiakassuhteen hoitamisen tärkeydestä.

Asiakassuhteen hoitamisen merkitystä erityisesti yritysten välisessä markkinassa toimille yrityksille ei voi jättää huomioimatta. Yritysten koko liiketoiminnan kustannukset maksaa asiakas. Olemassa olevan asiakassuhteen ylläpito on aina kustannuksiltaan edullisempaan kuin uuden asiakassuhteen rakentaminen. Johdonmukaisen ja asiakastiedon syvyyttä kehittävän asiakkuusjohtamisen toimintamallin avulla yrityksellä on mahdollista ennakoida asiakkaan tarpeiden ja toiminnan muutokset. Ennakoinnin avulla on mahdollista vastata asiakkaan muutoksiin tuotekehityksen ja tuotantotehon muutosten avulla ja mahdollistaa asiakassuhteen säilyminen. Asiakkuusjohtamisen johdonmukaisella toteutuksella on mahdollista parantaa yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden mahdollisuuksia, jatkuvasti muuttuvassa markkinassa.

## Lähteet

- Ahonen, J. & Rautakorpi P. 2008 Arvoketjun johtaminen, toteutuksia tuloksellisuudesta. Porvoo: WS Bookwell.
- Arantola, H 2006. Customer insight, Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell.
- Devenport, T. & Harris, J. 2007 Analysoi ja voita, kilpailun uusi tiede. Helsinki: Karisto.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulus, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Kananen, J. 2010 Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kananen, J. 2012 Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print.
- Kaplan, R. & Norton D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa, tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Liettua: Balto print.
- Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. ja Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Juva: Wsoy:n Graafiset laitokset.
- Mantere, S., Suominen K. & Vaara, E. (toim.) 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen, kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Karisto.
- Modig, N. & Åhlström, P. (toim. Aho, E.) 2013 Tätä on Lean, ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Halmstad: Bulls Graphics.
- Nissilä, T. 2013. Lean sales, more sales with less selling. Espoo: Talent Vectia.
- Pernaa, J. (toim.) 2013 Kehittämistutkimus opetuslalla. Juva: Bookwell.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.). 2012. Johtamisen psykologia, ihmisten johtaminen muuttuvassa yhteiskunnassa. Juva: Bookwell.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut -Strateginen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.
- Rope, T. 2011. Voita Markkinoilla. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta V. 2009 Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta, avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint.

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

Wikström, J. 2013. Markkinoinnin käsikirja yrittäjälle. Myllylahti Oy: Espoo.

Sähköiset lähteet

Tekes. 2012. Tuotantokonseptit- ohjelma. DTPage Oy: Helsinki Viitattu 31.5.2014.  
[http://www.tekes.fi/Julkaisut/Tuotantokonseptit-ohjelman\\_loppuraportti.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/Tuotantokonseptit-ohjelman_loppuraportti.pdf)

Tykes. 2010. Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus. Multiprint Oy: Espoo.  
Viitattu 31.5.2014. [http://www.tekes.fi/Julkaisut/tekes\\_raportti\\_70\\_web.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/tekes_raportti_70_web.pdf)

VTT. 1998. Tuotekehityksen alkuketket – lopun alkua vai alun loppua? Esitys KÄYPRO ja KATTI -hankkeiden seminaarissa ”Tarve, halu vai vaatimus” 6.5.1998. Viitattu 31.5.2014.  
<http://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/sem0598.pdf>

## Kuviot

Kuvio 1: Asiakassuhdeajattelu (Storbacka & Lehtinen 2002, 27). .....	11
Kuvio 2: Mistä tieto saadaan (Arantola 2006, 56). .....	14
Kuvio 3: Mitä tieto kuvailee (Arantola 2006, 69). .....	15
Kuvio 4: Kuka tietoa hyödyntää (Arantola 2006, 75). .....	15
Kuvio 5: Asiakaskuuntelun toteutus (Mattinen 2006, 56). .....	17
Kuvio 6: Asiakkaiden johtamisen tasot: mitä johdetaan (Hellman ym. 2005, 176). .....	23
Kuvio 7: Kano-malli (Pesonen 2007, 40). .....	24
Kuvio 8: Lean toimintastrategia (Modig & Åhlström 2013, 138). .....	26
Kuvio 9: Sisäinen ja ulkoinen yrityskuva (Mattinen 2006, 127). .....	30
Kuvio 10: Asiakkuusjohtamisen toimintamallin kehittämisvaiheet. ....	32
Kuvio 11: Asiakkuusjohtamisen toimintamalli .....	34
Kuvio 12: Asiakkuusjohtamisen toimintakonsepti .....	38
Kuvio 13: Asiakkuusjohtamisen toimintakonseptin elinkaaren neljä vaihetta .....	39

## Taulukot

Taulukko 1: Johtamisen mallinnus (Mattinen 2006, 230). .....	9
Taulukko 2: Asiakkuuden tahto ja tärkeys -tilan merkitys (Mattinen 2006, 155).....	19

## Liitteet

Liite 1 LinkedIn -kirjoitus.....	47
Liite 2 Puhelinhaastattelun kysymykset .....	48

## Liite 1 LinkedIn -kirjoitus

Arvoisat Asiakasjohtamisen asiantuntijat, olen luomassa Asiakasjohtamisen toimintamallia PK - yrityksille ylemmän ammattikorkeakoulun lopputyönä.

Lopputyön kannalta on tärkeää saada todellisten asiantuntijoiden mielipide asiakkuuden ja johtamisen määrittelylle.

Asiakkaan matkassa kohti kestävää asiakassuhdetta on viisi merkittävää vaihetta markkinointi-, tarjous-, sopimus-, palvelu tai tuotteen käyttöönotto- ja käyttökokemusvaihe. Mistä vaiheessa alkaen voidaan mielestänne hyödyntää asiakasjohtamisen menetelmiä?

Alkaako asiakkuus asiakasjohtamisen kontekstissa markkinointiviestin kohtaamisesta, tarjouksen vastaanottamisesta, sopimuksen muodostumisesta, palvelu tai tuotteen käyttöönotosta ja palvelu vai tuotteen käyttökokemuksesta?

Markkinoinnissa on kyse yhden suuntaisesta viestinnästä, tarjousvaiheessa viestintä on jo kaksisuuntaista ja se sitoo yrityksen ainakin moraalisesti asiakkaaseen, sopimusvaiheessa sitoutuminen on jo juridista, käyttöönottovaiheessa vaikuttaa voimakkaasti yrityksen osaaminen ja käyttökokemusvaiheessa tuotetun palvelun tai tuotteen käytettävyys. Jos valinta tehdään näistä viidestä vaiheesta, niin missä vaiheessa voidaan toteuttaa asiakkuuden matkan opastusta ja avustusta?

Asiakasta pitää opastaa ja avustaa kohti kestävää asiakassuhdetta. Merkitseekö johtaminen asiakasjohtamisen kontekstissa asiakkaan johtamista markkinointiviestinnän vastaanottamisesta palvelun tai tuotteen käyttökokemukseen vai yrityksen koko henkilöstön johtamista asiakkaan matkan oppaan ja avustajan tehtävässä.

Voidaanko asiakasta todellisuudessa johtaa, jos johtaminen tehtäväksi määritellään motivointi, tavoitteiden asettelu, osaamisen varmentaminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen. Näitä keinoja voidaan ja pitää käyttää yrityksen koko henkilöstön asiakassuhteen ylläpitämisen ja hoitamisen johtamisessa.

## Liite 2 Puhelinhaastattelun kysymykset

### Markkinointi ja myynti

Mitä markkinoinnin menetelmiä yrityksellä on käytössä perinteisten kotisivujen, käyntikorttien ja yritysesitteiden lisäksi:

1. lehtimainonta
2. tuotemessut ja tuote-esittely tilaisuudet
3. sähköpostimarkkinointi
4. näkyminen sosiaalisessa mediassa
5. ei muita menetelmiä

Kuinka toteutate asiakassegmentointia

1. asiakassegmentointi toteutetaan johdonmukaisesti
2. asiakassegmentointi huomioitu markkinaviestinnässä
3. asiakassegmentointi toteutetaan myynnin toiminnoissa
4. asiakassegmentointi huomioitu myös tuotekehityksessä

Kuinka hankitte asiakkaat ja ylläpidätte riittävän tilauskannan

1. odottamalla tarjouspyyntöjä
2. ennakoimalla sopimusasiakkaiden tilaustarpeet
3. kontaktoimalla potentiaalisia asiakkaita puhelimitse
4. toteuttamalla asiakastapaamisia suunnitellusti

### Asiakkuusjohtaminen ja asiakastieto

Kuinka ylläpidätte asiakastietoja (uusasiakastiedot, tarjouspyynnöt, laskutustiedot, tilaustiedot yms.)?

1. asiakastieto on tallennettu useaan eri tiedostoon käyttötarpeen mukaan, joihin pääsy on riippuvainen tarpeesta.
2. asiakastieto on tallennettu muutamaaan tiedostoon, joihin pääsy on vain yrityksen johdolla.
3. asiakastieto on keskitetty yhteen tietokantaan, jota päivitetään asiakastiedon ja asiakasosaamisen lisääntyessä.

Kuinka toteutate asiakkuuden hallinnan

1. asiakkuuden hallintaa ei toteuteta johdonmukaisesti eikä sitä ole erikseen dokumentoitu
2. merkittäville sopimusasiakkaille ei ole laadittu erillistä asiakkuuden hoitosuunnitelmaa, mutta sitä toteutetaan käytännössä



3. sopimusasiakkaille on laadittu asiakkuuden hoitosuunnitelma ja asiakkaan tarpeet huomioidaan tuotannon suunnittelussa sekä tuotekehityksessä.

Kuinka asiakkuusjohtaminen on toteutettu

1. asiakkuusjohtaminen toteutetaan osana koko liiketoiminnan johtamista
2. asiakkuusjohtaminen on vastuutettu ja sen toteutusta seurataan johdon palaverissa
3. asiakkuusjohtamisen toteutukselle on laadittu toimintasuunnitelma ja sille on asetettu tavoitteet, joiden toteutumista seurataan johdon palaverissa