

Asiakkuuksien hallinta asiakasluokkakohtaisten hoitomallien avulla

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Laura Lemmetty

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LEMMETTY, LAURA:

Asiakkuuksien hallinta asiakasluokka-
kohtaisten hoitomallien avulla
Case: Yritys X

Markkinoinnin opinnäytetyö, 55 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tehtiin Yritys X:n toimeksiantona ja se käsittelee asiakkuuksien hoitomallien kehittämistä. Opinnäytetyölle etukäteen asetettujen tavoitteiden mukaisesti muodostettiin toimeksiantajalle asiakkuuksien hoitomallit, joiden avulla yritys voi kohdentaa resurssejaan entistä tarkoituksenmukaisemmin eri asiakasluokkiin.

Teoreettinen viitekehys perustuu sekä kirjallisiin että sähköisiin lähteisiin. Viitekehyksessä käsitellään asiakkuuksien hoitomallien kehittämiseen tarvittavat taustatiedot liittyen asiakkuuksien johtamiseen ja asiakasstrategiaan. Teoriaosassa käydään läpi asiakkuuksien hoitomallien toteuttaminen sekä niiden teoreettinen sisältö.

Empiriaosuudessa tutustutaan kohdeyritykseen ja yrityksen asiakkuuksien hallinnan nykytilanteeseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena keväällä 2016 haastattelemalla neljää Yritys X:n tärkeää asiakasta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina puhelimitse englanniksi ja saksaksi. Teemahaastattelun kysymykset johdettiin asiakkuuksien hoitomallien teoriasta.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena ilmeni, että asiakkaat olivat pääosin hyvin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Kehityskohteena nousi esiin viestintä sekä asiakkaiden suuntaan että sisäisesti.

Tutkimustulosten ja teorian pohjalta kehitettiin Yritys X:lle asiakasluokkakohdaiset asiakkuuksien hoitomallit. Hoitomallien on tarkoitus toimia käsikirjana päivittäisessä työskentelyssä asiakkaiden kanssa. Tulevaisuuden jatkotutkimuksena tekijä suosittelee kvantitatiivisen asiakastytyytyväisyystutkimuksen tekemistä asiakkuuksien hoitomallien tehokkuuden selvittämiseksi.

Asiasanat: asiakkuuksien hoitomalli, asiakkuuksien hallinta, asiakasluokitus, asiakkuuksien johtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

LEMMETTY, LAURA: Customer Relationship Management
with the Help of Customer
Classification Care Models
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Marketing, 55 pages, 9 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

This thesis was commissioned by Company X and it deals with the development of customer care models. In accordance with the pre-set objectives, customer care models were created for the case company, which allows the company to allocate resources to differentiate the customer classifications more appropriately.

The theoretical frame of reference covers both literary and electrical material. The frame of reference deals with the necessary background knowledge for the development of customer care models, concerning customer management and strategy. The theoretical part introduces how customer care models are implemented, as well as their theoretical content.

The empirical section surveys the case company and its customer relationship management. The study was conducted as a qualitative study in the spring 2016 by interviewing four Company X's important customers. The interviews were carried out as theme interviews via telephone in English and German. The questions of the theme interview were derived from the theory of customer care models.

As a key result, the study revealed that the customers were mostly very satisfied with the service they received. Communication emerged as a development target, both internal communication and external communication with the customers.

On the basis of the study results and the theory, new customer care models for each customer class were developed for Company X. The purpose of the care models is to serve as a handbook for the daily operations with the customers. The author recommends a further survey of quantitative customer satisfaction carried out in the future to determine the effectiveness of customer care models.

Key words: customer care model, customer relationship management, customer classification, customer management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustat	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tietopohja ja tutkimusmenetelmä	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA	4
2.1	Asiakkuuksien johtaminen	4
2.2	Asiakasstrategia	5
2.3	Asiakkuuden arvomuodostus	6
2.4	Asiakasluokitus	8
3	ASIAKKUUKSIEN HOITOMALLIT	10
3.1	Hoitomallien tarkoitus	10
3.2	Hoitomallit asiakasluokittain	11
3.3	Hoitomallien kehittäminen	14
3.4	Hoitomallien sisältö	16
3.5	Asiakkuuden vuosikello	17
3.6	Asiakaskokemus hoitomallien suunnittelun apuna	19
4	YRITYS X:N ASIAKASLUOKITUKSESTA HOITOMALLEIHIN	20
4.1	Yritysesittely	20
4.2	Asiakkuuksien hallinnan nykytilanne	23
4.2.1	Yritys X:n asiakasluokittelu	23
4.2.2	Aloitettu asiakkuuksien hoitomalli	26
4.3	Tutkimusmenetelmä	27
4.4	Tutkimuksen toteuttaminen	31
4.5	Aineiston analysointi	32
4.5.1	Yhteydenotto ja viestintäkanavat	32
4.5.2	Tapaamiset ja vierailut tehtaalla	33
4.5.3	Palvelut	36
4.5.4	Reklamaatiot	37
4.5.5	Asiakaskokemus ja asiakkuussuhteen tavoite	39
4.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	41
5	KEHITYSEHDOTUKSET	43

6	YHTEENVETO	50
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustat

Opinnäytetyö saatiin toimeksiantona Yritys X:ltä, joka on vuonna 1909 perustettu puutuoteteollisuuden alalla toimiva perheyrittäjä. Yritys on jo vuodesta 2007 jakanut asiakkaitaan erilaisiin asiakasluokkiin. Tämän opinnäytetyön tarve muodostui, koska yritys ei osannut hyödyntää asiakasluokitustaan tarpeeksi tehokkaasti. Lisäksi Yritys X koki resurssien jakautuvan liian tasaisesti eriarvoisten asiakkuuksien kesken.

Tutkimuksen aihe lähti muovaantumaan opinnäytetyön tekijän mielenkiinnosta asiakkuuksien hallintaan. Opinnäytetyön tekijä on ollut Yritys X:ssä useita vuosia kesätyöntekijänä ja kiireapulaisena. Hän on myös suorittanut työharjoittelunsa yrityksessä ja keväällä 2016 hän aloitti opintovapaasijaisuuden myyntikoordinaattorina.

Yritys X pyrkii yhä enemmän asiakaslähtöiseen liiketoimintaan, mikä on huomioitu vuoden 2016 strategiasuunnitelmassa. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan avulla pyritään erottautumaan yhä paremmin kilpailijoista. Tämä opinnäytetyö on yritykselle erittäin tarpeellinen, sillä Yritys X:ltä puuttuu sekä selkeä käsikirja erilaisten asiakkuuksien hoitamiseen että tarkempi resurssien jaottelu. Yritys oli jo aloittanut tekemään asiakkuuksien hoitomallia, mutta se oli jäänyt suunnitelman tasolle. Yritys X:ltä puuttui kuitenkin tarvittava teoriapohja toimivien asiakkuuksien hoitomallien perustamiseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota tarvittava teoriapohja ja toimivat asiakkuuksien hoitomallit, joita yritys pystyy jatkossa hyödyntämään strategisen tavoitteensa saavuttamisessa. Tutkimuksessa käsitellään liiketoiminnallisesti salaisia asioita eikä niitä haluta julkaista. Tästä johtuen toimeksiantoyrityksestä käytetään nimitystä Yritys X.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tietopohja ja tutkimusmenetelmä

Tämän työn tarkoituksena on selvittää, kuinka yrityksen tulee hoitaa erilaisia asiakasluokkia, jotta resurssit jakaantuisivat mahdollisimman tehokkaasti. Ennen tätä opinnäytetyötä kohdeyritys käytti saman verran aikaa ja panostusta niin strategisiin asiakkaisiin kuin kertaluonteisiin asiakkaisiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa eri asiakasluokille omat asiakkuuksien hoitomallinsa, jotta Yritys X pystyy hoitamaan asiakkuuksiaan entistä tehokkaammin.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi määriteltiin, miten Yritys X:n tulisi hoitaa erilaisia asiakasluokkia. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- Kuinka erilaisia asiakasluokkia tulee kohdella?
- Millaisia toimintatapoja päivittäisessä työskentelyssä käytettävien asiakkuuksien hoitomallien tulee sisältää?

Opinnäytetyön tietopohjana käytetään sekä kotimaisia että vieraskielisiä kirjallisia, elektronisia ja suullisia lähteitä. Tietopohjassa käsitellään aluksi yleisesti asiakkuuksien johtamista ja asiakasstrategiaa. Näitä taustatietoja tarvitaan toimivien asiakkuuksien hoitomallien kehittämisessä.

Tietopohjassa tarkastellaan myös teoriaa hoitomallien sisällöstä ja toteuttamisesta.

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, sillä tutkimuksessa halutaan selvittää asiakkaiden mielipiteitä, ajatuksia ja kokemuksia Yritys X:stä. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna puhelimitse englannin ja saksan kielillä.

Haastattelutulosten ja teorian pohjalta muodostetaan Yritys X:n erilaisille asiakasluokille omat asiakkuuksien hoitomallinsa.

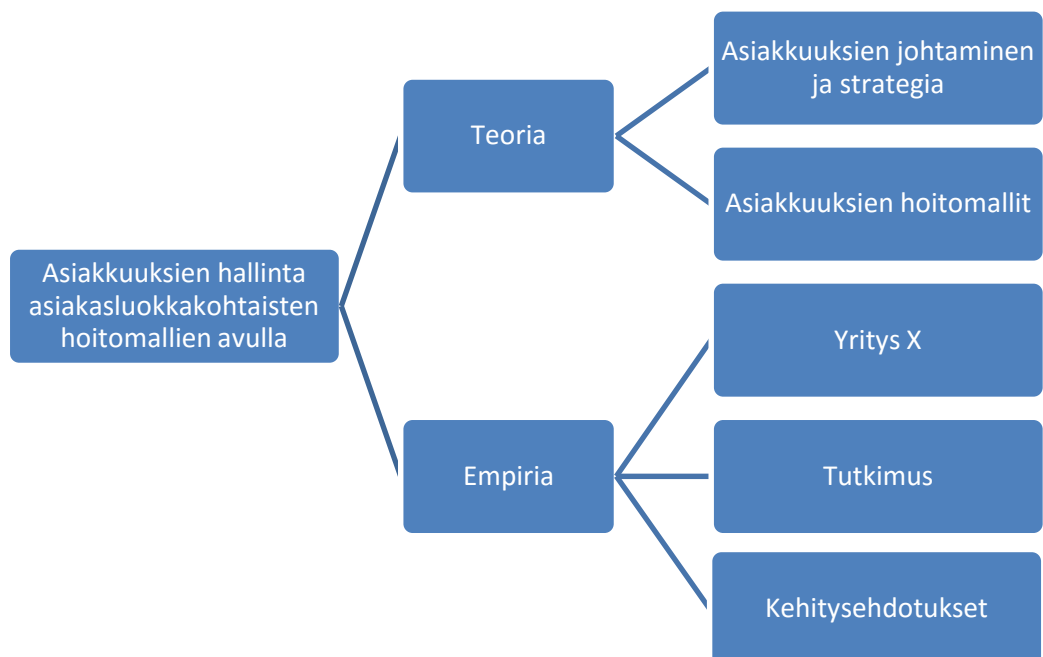
1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimus koostuu kahdesta pääosiosta, teoria- ja empiriaosuudesta.

Teoriaosuuden tarkoituksena on pohjustaa tutkimuksen empiriaosuutta ja

antaa tarvittava tietopohja tutkimuksen toteuttamista varten. Teoriaosassa on kaksi päälukua. Opinnäytetyön luku 2 käsittelee asiakkuuksien johtamista, joka muodostuu asiakasstrategioista ja asiakkuuksien analysoimisesta. Luvussa 3 kuvataan asiakkuuksien hoitomallien tarkoitusta, sisältöä ja kehittämistä. Samassa luvussa tarkastellaan hoitomalleja asiakaskokemuksen näkökulmasta ja määritellään asiakkuuden vuosikello -malli. Kuvio 1 selventää opinnäytetyön rakennetta.

Empiriaosuus muodostuu myös kahdesta pääluvusta. Luku 4 sisältää toimeksiantoyrityksen esittelyn ja asiakkuuksien hallinnan nykytilanteen kartoituksen. Luvun 4 yritysesittely ja kartoitus rakentuvat Yritys X:n internet-sivuista, yrityksen intranetistä ja yrityksen edustajan haastatteluista. Samassa luvussa käydään myös läpi tutkimusmenetelmä, tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset. Luvussa 5 kuvataan opinnäytetyössä muodostetut asiakasluokkakohdaiset hoitomallit, jotka pohjautuvat asiakashaastatteluihin, teorian soveltamiseen käytännössä ja tekijän omiin kokemuksiin. Näiden hoitomallien lisäksi asiakashaastatteluista nousi esiin muitakin kehityskohtia, jotka Yritys X:n on hyvä tiedostaa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Asiakkuuksien hallinta on keskeinen osa menestyvän yrityksen toimintaa. Asiakkaiden luokittelu ja toimivien hoitomallien luominen edellyttää, että yrityksen asiakkuuksien johtaminen ja asiakasstrategiat ovat kunnossa.

2.1 Asiakkuuksien johtaminen

Mäntyneva (2001, 7,12) määrittelee asiakkuuksien hallinnan jatkuvaksi oppimisprosessiksi, jonka tavoitteena on lisätä organisaation tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Tämän lisäksi asiakkuuksien hallinta parantaa myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta, mikä taas vaikuttaa markkinoinnin kokonaiskannattavuuteen.

Asiakkuuksien johtaminen lähtee liikkeelle asiakaslähtöisestä ajattelutavasta. Asiakaslähtöisellä ajattelutavalla odotetaan liikevaihdon kasvavan, vaikuttamalla asiakkuuksiin ja asiakassuhteisiin.

Asiakaskeskeinen yritys haluaa mahdollisimman paljon tietoa asiakassuhteiden kehittymisestä, jotta asiakassuhteista pystytään huolehtimaan entistä paremmin. Tämän tyyppinen yritys pyrkii panostamaan uusasiakashankintoihin ja olemassa olevien asiakkaiden uskollisuuden ja kannattavuuden kasvattamiseen. Tällä ajattelutavalla uskotaan asiakkaiden lisäävän yrityksen liikevaihtoa. (Hellman 2003, 24-25, 69.)

Asiakkuus on syvällisempi käsite kuin asiakas. Asiakkuus on pitkäaikainen yhteistyösuhde, joka syntyy yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta. Ensimmäisellä tapaamisella ei vielä synny asiakkuutta, mutta pidempiaikaisen vuorovaikutuksen jälkeen voidaan sanoa asiakkuuden syntyneen. Asiakkuudet syntyvät yritysmaailmassa yleisimmin sopimusten kautta. Asiakkaat sitoutuvat ostamaan yritykseltä jonkin tietyn tuotteen tai palvelun. Hyvässä asiakassuhteessa sekä myyjäyritys että asiakas tähtäävät win-win-tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet saavuttavat parhaan mahdollisen

tuloksen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 29-30; Storbacka & Lehtinen 2005, 87.)

Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on asiakkuuksien arvon nostaminen. Se muodostuu asiakkuuksien analysoinneista ja asiakasstrategioiden kehittämisestä. Asiakassuhteen syventämisessä toimittajan on näytettävä, kuinka se lisää arvoa asiakkaan liiketoimintaan. Tämän jälkeen lisätään liiketoiminnan arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkuudet tulee nähdä yrityksen pääomana ja jotta yrityksen pääoma kehittyisi, on asiakkuuksia kehitettävä. Asiakkuudet ovat yrityksen ydinpääoma, sillä ilman asiakkuuksia eivät yritykset menesty. (Lemmens, Donaldson & Marcos 2014, 145; Storbacka & Lehtinen 2005, 32-33.)

Asiakkuuspääomasta puhuttaessa tarkoitetaan asiakkuuden tuomaa arvoa ja sen tuottamia resursseja yritykselle. Kun yritys haluaa kasvattaa omaa asiakkuuspääomaansa, on erilaiset asiakkuudet tunnettava syvällisesti. Asiakkuuksien johtamisessa tulee huomioida yrityksen ja asiakkaan yhteinen tulevaisuus. Yrityksen on tunnettava omien asiakkuuksiensa tulevaisuuden tarpeet ja tiedettävä, miten sitouttaa asiakkaitaan entistä paremmin yritykseen. (Lehtinen 2004, 175; Lehtinen 2009, 23-24.)

Strategisessa asiakkuuksien johtamisessa tähdätään asiakassuhteisiin, joissa osapuolet haluavat tehdä toistensa kanssa töitä. Suunnitelmia ja strategioita jaetaan avoimesti ja niitä kehitetään yhteistyössä. Strategisessa asiakkuudessa molempien osapuolten on panostettava ajallisesti ja rahallisesti yhteistyösuhteeseen. (Lemmens, Donaldson & Marcos 2014, 69,138.)

2.2 Asiakasstrategia

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 41) mukaan asiakasstrategialla tarkoitetaan asiakas- ja markkinalähtöisesti tarkasteltua strategiaa. Asiakasstrategian tulisi ajatella olevan koko organisaation toimintaan ja kilpailukykyyn vaikuttava asia. Storbacka ja Lehtinen (2005, 15) määrittävät

asiakasstrategian toiminnaksi, jonka tavoitteena on hoitaa asiakkuuksia ja maksimoida asiakkuuden arvo.

Asiakas odottaa, että yritys, joka on häntä jo aikaisemmin palvellut, tuntee asiakkaan, hänen tilanteensa, ostohistoriansa sekä ostoprosessinsa. Myös asiakkaan antamille tiedoille odotetaan saatavan vastinetta yritykseltä ja sen odotetaan vaikuttavan yrityksen toimintaan. Kasvavan kilpailun myötä yksittäisen yrityksen on erittäin vaikea vaikuttaa asiakkaidensa odotuksiin, sillä asiakkaat oppivat jatkuvasti myös yrityksen kilpailijoilta, joiden kanssa he asioivat. (Hellman 2003, 84-85.)

Asiakkaiden strateginen merkitys on kasvanut, mikä näkyy asiakkaisiin, asiakassuhteisiin ja asiakaskommunikaatioon liittyvän suunnittelun lisääntymisenä. Asiakkaisiin liittyvä kokonaisuus on kasvanut niin laajaksi, että liiketoimintastrategian tavoitteet eivät ole tarpeeksi selkeitä kattamaan myös asiakasnäkökulmaan liittyviä päämääriä. Asiakasstrategia tulee ajatella aina osana liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintatavoitteiden perusteella määritellään asiakastavoitteet, joista johdetaan asiakasstrategia. Tämä tehdään kuitenkin huomioiden organisaation liiketoimintastrategia. (Hellman 2003, 140-141.)

Lehtisen (2004, 157) mukaan asiakasstrategian päätavoitteena on saada mahdollisimman paljon resursseja asiakkaalta. Keskeisenä ajatuksena asiakasstrategiassa tulisi olla asiakassuhteen tuottavuus, eli return on relationship (ROR). ROR ilmenee pitkäaikaisessa asiakassuhteessa luottamuksena, suositteluhalukkuutena ja jakamisena. Tämä on arvo, joka mittaa asiakassuhteen kestävyyttä ja lujuutta. Luottamus on hyvin tärkeä ominaisuus ROR:ssa. Nämä ovat yleensä asioita, joita ei suoranaisesti pysty mittaamaan numeerisesti. (Rubin 2016.)

2.3 Asiakkuuden arvonmuodostus

Yritysten on tiedettävä kuinka arvokkaita asiakkuuksia heillä on, jotta he pystyvät luomaan toimivia asiakasluokituksia. Asiakkuuden arvoa voidaan mitata monella eri mittarilla. Näistä yleisimpiä ovat asiakkuuden rahallinen

volyyymi, asiakkuuden kesto, asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuus, asiakasosuus, asiakkuuden lujuus, asiakkuuden referenssiarvo sekä osaamisarvo. (Storbacka & Lehtinen 2005, 29-30.)

*On parempi olla jollekin jotain kuin kaikille mitätön
(Lehtinen 2004, 158).*

Tärkeimmäksi mittariksi Hannus (2004, 140), Lehtinen (2004, 125), Mäntyneva (2001, 47) sekä Storbacka ja Lehtinen (2005, 29-30) määrittävät asiakkuuden kannattavuuden. Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkuuden tuotot ja kustannukset.

Mäntynevan (2001, 47-48, 54) sekä Storbackan ja Lehtisen (2005, 30) mukaan asiakkuuden kannattavuus saadaan vähentämällä asiakkuuden tuotoista asiakkuuden kustannukset. Kertomalla asiakkuuden ostojen määrä samaisen asiakkuuden myyntikatteella, saadaan asiakkuuden tuotto laskettua. Asiakaskohtaisiin kustannuksiin lukeutuvat asiakkuuden hankinta-, kehittämis- ja säilyttämiskustannukset. Kannattava asiakkuus tuottaa positiivista kassavirtaa yritykselle.

Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttaa myös oleellisesti asiakassuhteen kesto. Kannattavuutta on mitattava tietyllä aikavälillä eikä yhden mittaustuloksen perusteella kannata tehdä hätiköityjä päätöksiä. Asiakkuuden arvoa määriteltäessä tulee muistaa myös potentiaaliset asiakkuudet. Nämä asiakkuudet eivät välttämättä tällä hetkellä ole merkittävän arvokkaita yritykselle, mutta tulevaisuudessa ne voivat sitä olla. Tämän vuoksi on asiakkuuden arvoa arvioitava koko asiakkuuden elinkaarta silmällä pitäen. Jotta asiakassuhteen kannattavuus pystytään maksimoimaan, on yrityksen siirryttävä tuotekeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeiseen ajatteluun. (Hannus 2004, 140; Mäntynevan 2001, 47-48, 54; Storbacka & Lehtisen 2005, 30.)

Riley ja Clearyn (1998) mukaan asiakaskannattavuusanalyysijä on tehty jo 1990-luvulla. Näiden analyysien perusteella 35 % asiakkaista tuottaa 100 % yrityksen tuloksesta. Asiakkaista 50 % on suurin piirtein nollakannattavuustasolla ja jäljelle jäävät 15 % asiakkaista on

kannattamattomia. Kustannukset on osattava kohdentaa asiakkaisiin, jotta yksittäisten asiakkaiden asiakaskannattavuus saadaan selvitettyä. (Hannus 2004, 141.)

Hannus (2004, 140) ja Lehtinen (2004, 125) ovat sitä mieltä, että yksi tapa laskea asiakkuuden arvo on verrata asiakaskohtaista volyymia koko yrityksen volyymiin. Suurivolyyminen asiakas voi olla yritykselle suuri riski, sillä menettäessään tämän asiakkuuden tappiot voivat olla hyvin kohtalokkaita koko organisaation kannalta. Asiakkuuden liikevaihtoa ei tule myöskään unohtaa asiakkuuden arvoa määriteltäessä. Asiakassuhde, joka ei ole kannattavuudeltaan erinomainen, voi kuitenkin olla yrityksen liikevaihdon näkökulmasta erittäin tärkeä.

Osaamisarvo on tärkeä mittari asiakassuhteen kehittämisen kannalta ja tämä tulee huomioida asiakkuuden kokonaisarvoa arvioitaessa.

Osaamisarvolla tarkoitetaan asiakkaan omaa osaamista, joka voi olla sellaista mitä yritys itse ei omista. Yleensä korkean osaamisarvon asiakkaat ovat hankalia ja aikaa vieviä eikä tätä kautta heidän kannattavuusarvo siksi ole korkea. Samanaikaisesti nämä asiakkaat pakottavat yritystä kuitenkin jatkuvasti kehittymään ja viemään toimintaansa eteenpäin. Asiakkaan aktiivista osaamisanosta kaivataan jatkuvasti, jotta kehitys on positiivista. (Storbacka & Lehtinen 2005, 31.)

2.4 Asiakasluokitus

Asiakasstrategia suunnitellaan yrityksen strategian pohjalta asiakkaiden ja markkinoiden näkökulmasta. Yleinen strategia saatetaan sellaiseen muotoon, että siitä pystytään muodostamaan asiakasluokkakohtaisia tavoitteita. Asiakasstrategian perustana organisaation tulee määritellä yrityksen asiakasluokitukset, jotta voidaan määritellä jokaiselle eri luokalle omat hoitomallinsa. Asiakasluokkien avulla osataan kohdistaa resurssit oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46-49.)

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu jatkuvasti, minkä pohjalta yritysten on kerättävä mahdollisimman paljon tietoa ja ymmärrystä

asiakkaistaan. Teknologian kehityksen ansiosta asiakastietojen saatavuus ja käytettävyys on parantunut huomattavasti. Asiakaskuntaa ei haluta enää nähdä yhtenä kokonaisuutena, vaan heidät pyritään ryhmittelemään ominaisuuksiensa mukaan erilaisiin asiakasluokkiin. Ymmärtämällä asiakkaitaan, yrityksellä on mahdollisuus luokitella heitä entistä paremmin. Koska asiakkuuksien kannattavuudet vaihtelevat organisaation näkökulmasta valtavasti, kannattaa perinteinen massamarkkinointi, kaikille kaikkea ja samalla tavalla, unohtaa saman tien. (Hellman 2003, 69; Mäntyneva 2001, 12-13.)

Asiakasluokitukset muodostuvat sen mukaan kuinka arvokas ja tärkeä asiakassuhde on yritykselle. Yrityksen tehdessä asiakasluokituksia on huolehdittava, ettei luokitusten pohjaksi valita liian monta kriteeriä. Niitä on hyvä olla monesta eri näkökulmasta, mutta kaikkien asiakasluokkien kanssa työskentelevien on oltava samaa mieltä kriteerien tarpeellisuudesta. (Hannus 2004, 140; Heiman 2011, 17-18.)

Yrityksen on mahdollista hahmottaa asiakasluokkakohtaisia toimenpiteitä, kun asiakasluokitukset ovat kunnossa. Toimenpiteiden tarkoituksena on syventää nykyisiä asiakkuuksia ja säilyttää kannattavimmat asiakkuudet. (Mäntyneva 2001, 54.)

3 ASIAKKUUKSIEN HOITOMALLIT

Asiakkuuksien hoitomallit -luvussa keskitytään hoitomallien toteuttamiseen ja niiden sisältämiin toimenpiteisiin. Luvussa perehdytään myös asiakaskokemukseen ja asiakkuuksien vuosikello -malliin. Joissakin lähteissä asiakkuuksien hoitomalleista käytetään erilaisia termejä, mutta tässä opinnäytetyössä käytetään pelkästään asiakkuuksien hoitomallit -termiä.

3.1 Hoitomallien tarkoitus

Uusien asiakkaiden hankkiminen on yleensä monin kerroin kalliimpaa kuin nykyisten asiakkuuksien ylläpitäminen. Nykyiset asiakkaat ostavat tuotteita myös paljon todennäköisemmin kuin uudet asiakkaat, joten yritysten on kannattavampaa panostaa nykyisiin asiakkuuksiin. Yritysten resurssit eivät riitä kohtelemaan kaikkia asiakkaita samalla tavalla. Tämän takia yritysten on määriteltävä, ketkä ovat strategisesti merkittäviä asiakkaita ja kohdennettava suurin osa resursseista heihin. (Heiman 2011, 17; Kortelainen & Kyrö 2015, 77.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23,85) sekä Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 91) mukaan asiakkuuksien hoitomallit ovat asiakasstrategian toteuttamista käytännössä. Hoitomallit sisältävät konkreettisia toimenpiteitä sekä ohjeistuksia asiakaskontaktien ja vuoropuheluiden sisältöön, määrään ja laatuun. Toimenpiteet kuvataan ohjeina, joiden avulla työntekijät kykenevät toteuttamaan asiakasstrategiaa työskennellessään asiakkaan kanssa.

Asiakkuuden hoitomalli on siis se tapa, jolla strategia toteutetaan jokapäiväisessä työssä (Lehtinen 2004, 162).

Storbacka ja Lehtinen (2005, 76-79) määrittelevät asiakkuuksien hoitomallit käsikirjaksi, johon on kirjoitettu ylös yrityksen ja asiakkaan kohtaamisen kulku. Hoitomallit pitävät sisällään toimintaohjeet siitä, miten molempien osapuolten tulee käyttäytyä kohtaamistilanteissa. He mainitsevat myös, ettei hoitomalleihin pysty kirjaamaan ylös kaikkea, joten

yllättäviä tilanteita tulee asiakassuhteissa vastaan. Näistä tilanteista yrityksen on opittava, jotta asiakassuhteita pystytään kehittämään eteenpäin.

3.2 Hoitomallit asiakasluokittain

Hoitomallit ohjeistavat markkinoinnin kohdentamista niille asiakkuuksille, jotka ovat yritykselle kannattavimpia. Yritys, joka tuntee asiakkuutensa erittäin hyvin, pystyy ennakoimaan asiakkaansa käyttäytymistä parhaiten. (Mäntyneva 2001, 13; 15.)

Hoitomalli on yrityksen käytännön tehtävistä koostuva suunnitelma. Yrityksen on mietittävä, miten työntekijöiden on toimittava kunkin asiakasluokan kohdalla. Nämä päätökset kootaan asiakasluokakohtaiseksi asiakkuuksien hoitomalliksi. Toimintatavat eivät koske pelkästään myynnin tekemistä, vaan ne määrittelevät koko yrityksen pelisäännöt jokaiselle asiakasluokalle. Kyseisistä pelisäännöistä voidaan useimmiten keskustella yhdessä asiakkaan kanssa. Toimintatavoilla ja pelisäännöillä määritellään, mitä organisaation tulisi tehdä asiakkuuden parantamiseksi ja mitä voitaisiin mahdollisesti tehdä yhdessä asiakkaan kanssa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 78; Lehtinen 2004, 161.)

Jokaiselle asiakasluokalle on oltava oma hoitomallinsa, jotta toimenpiteet vastaavat kyseisen asiakasluokan tarpeita. Hoitomallien ohjeiden ja toimintatapojen tulee olla tarpeeksi konkreettisia ja selkeitä, jotta jokaisen, tietyn asiakasluokan asiakkaan kanssa työskentelevän, on niitä helppo noudattaa. Näiden mallien avulla yritys varmistaa myös tasaisen laadun asiakkaiden kanssa työskentelyyn. Asiakkaiden osallistaminen hoitomallien suunnitteluun on erittäin tärkeää. Myyjä yksin ei voi täysin tietää, miten asiakas todellisuudessa haluaa tulla kohdelluksi ja mikä on oikea tapa hoitaa juuri tätä tiettyä asiakassuhdetta. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91-92.)

Asiakasluokitusta ei tule koskaan paljastaa asiakkaille, eikä varsinkaan sitä, mihin asiakasluokkaan kyseinen asiakas kuuluu, vaikka asiakkaan

kanssa keskustellaan häntä koskevan hoitomallien sisällöistä. Asiakkaan siirtäminen asiakasluokasta toiseen on mahdollista ammattitaitoisen viestinnän avulla. Viestimällä korkeamman luokan lisäarvoa asiakkaalle, organisaatio voi houkutella asiakkaan lisäostoihin ja molempia osapuolia edistävään toimintaan. Asiakasluokkien välillä tulee olla selkeä ero. Mitä sellaista asiakasluokan A asiakas saa, jota B:n ei ole mahdollista saada? Mitä asiakasluokan B asiakkaalle tarjotaan, mitä ei asiakasluokalle C tarjota? (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 96-97.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 86-87) kuvaavat toimintamalleja ”kahvintarjontaprosessina”. Esimerkissään he jakavat asiakkaat karkeasti kolmeen luokitteluun: avain-, kanta- ja kerta-asiakkaisiin. Kaikille asiakasluokille tarjotaan kahvia, mutta kahvitarjoilun laatutekijät eroavat toisistaan. Avainasiakkaiden kahvitus tapahtuu posliinikupeista, kanta-asiakkaiden tavallisista mukeista ja kerta-asiakkaille kahvi tarjoillaan muovimukeista. Asiakasluokakohtaisissa hoitomalleissa perustoiminnot ovat samat, mutta laatutekijät vaihtelevat asiakkuuden arvon ja luokan mukaan. Tällainen toimintatapa on myös kustannustehokasta, koska kaikille asiakasluokille ei tarvitse erikseen miettiä erilaisia prosesseja ja perustoimintoja.

Hannus (2004, 142) määrittelee asiakkuuksien hoitomallien yhdeksi päätavoitteeksi kohdistaa käytettävissä olevat resurssit oikein asiakasluokkia kohden. Esimerkissään (taulukko 1) hän kuvaa, miten asiakkaita tulisi kohdella asiakasluokittain.

TAULUKKO 1. Esimerkki asiakkuuksien hoitomalleista (Hannus 2004, 142.)

Asiaksluokka	Asiakkuuksien hoitomalli
Strategiset asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Kattava ja jatkuvasti päivitettävä asiakkuussuunnitelma kullekin strategiselle asiakkuudelle - Nimetyt päätoimiset asiakkuusvastuuhenkilöt - Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit - Räätelöidyt lisäarvopalvelut
Avainasiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Kompakti asiakkuussuunnitelma kullekin avainasiakkuudelle - Nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi hoitaa useampaa asiakkuutta - Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit - Massaräätelöidyt lisäarvopalvelut
Strategiset mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkuussuunnitelma kunkin strategisen mahdollisuuden osalta. Syvyys riippuu asiakkuuspotentiaalista. - Nimetyt vastuuhenkilöt - Panostus asiakassuhteen avaamiseen ja tätä tukevat konseptit, esimerkiksi ilmaiset johdon työseminaarit, pilot-palvelut yms.
Kerta-asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Kustannustehokkaat hoitotavat, esimerkiksi verkkopalvelujen käyttö pääasiallisena myynti- ja palvelukanavana

3.3 Hoitomallien kehittäminen

Lehtinen (2004, 171-173) kuvaa asiakkuuksien hoitomallien kehittämistä prosessiksi, jonka onnistuminen edellyttää, että organisaation jäsenet ymmärtävät, mistä on kyse, ja että kaikilla on sama päämäärä. Tämä prosessi on havainnollistettu kuviossa 2. Yrityksen sisällä kaikkien tulisi viestiä samalla tavalla, niin sisäisesti kuin ulkoisesti asiakkaiden kanssa. Hoitomallien onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että kaikki toiminta tapahtuu asiakkuuksia ajatellen. Yrityksen on edettävä asiakkaan arvon tutkimisesta asiakasstrategian kautta hoitomalleihin. Arvon mittaamisen tulee tapahtua sekä asiakkaan että henkilöstön näkökulmasta unohtamatta kannattavuutta ja keskeisiä onnistumisen tekijöitä. Kuviossa kompetensseilla tarkoitetaan osaamista ja resursseja, joita lisätään tutkimustiedon pohjalta tarpeen mukaan.



KUVIO 2. Asiakkuuksien hoitomallien kehittämisen prosessi (Lehtinen 2004, 171.)

Hoitomallien kehittäminen on melko haastavaa, sillä niiden tulisi toimia samanaikaisesti yksinkertaisena ja selkeänä käsikirjana, toteuttaa strategiaa ja saavuttaa strategiset tavoitteet. Tietyt toimintatavat on jalkautettava hyvin organisaatioon, jotta kaikilla asiakkaiden kanssa työskentelevillä on selkeät pelisäännöt. Sisällöllisesti hoitomallit toimivat suuntaa antavina ohjeistuksina työskenneltäessä tiettyyn asiakasluokkaan kuuluvan asiakkaan kanssa. Niitä ei ole tarkoitettu täsmällisesti noudatettaviksi toimintaohjeiksi. (Lehtinen 2004, 161-162; Rubanovitsch & Valorinta 2009, 93.)

Cheverton (2008, 354-355) listaa kirjassaan asiakkuuksien hoitomallien tarkoituksen pääkohtia:

1. Hoitomalli on tarkoitettu informaation säilyttämiseen asiakkuuksista.
2. Hoitomalli kokoaa yrityksen omat ajatukset kasaan.
3. Hoitomalli on keino viestiä asiakkuuden tärkeys koko yritykselle.
4. Hoitomalli on keino viestiä toimintatavat ja tavoitteet asiakasluokitusten kanssa työskenteleville.
5. Hoitomalli on paras tapa seurata prosessia ja arvioida yrityksen vaivannäön onnistumista.
6. Hoitomalli turvaa, että asiakkuuden arvoa on analysoitu, viestitty ja tuotettu.

Hoitomallien ei tule olla liian laajoja, jotta kaikki asiakasluokkien kanssa työskentelevät jaksavat perehtyä toimenpiteisiin. Toisaalta taas hoitomalleja ei pitäisi rajata vain yhteen sivuun, jotta mitään oleellista tietoa ei jäisi kertomatta. (Cheverton 2008, 355.)

Asiakkuuksien hoitomalleihin ei ole olemassa yhtä oikeaa mallipohjaa. Jokaisen yrityksen asiakkuuksien hoitomallit ovat omia ainutlaatuisia suunnitelmia, jotka pitävät sisällään juuri tämän tietyn organisaation tavoitteet ja toimenpiteet. Mitään ylimääristä ei pitäisi lisätä hoitomalleihin pelkästään muodollisuuksien vuoksi. Hoitomallien tulisi täten sisältää vain tarpeellista tietoa. (Cheverton 2008, 356.)

3.4 Hoitomallien sisältö

Hoitomallien on tarjottava helposti sovellettavat käsikirjamaiset toimintaohjeet. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 89-91) mukaan hoitomalleissa tulee näkyä ainakin seuraavia asioita:

- asiakkaan tunnistaminen: luokitteluperusteet ja asiakkaan kuvaus
- toiminta asiakkaan kanssa sekä palvelukonsepti
- kriittisten kohtaamisten tunnistaminen
- tuotteet ja palvelut nyt ja tulevaisuudessa
- palvelukanavat (Internet, suoramarkkinointi jne.)
- eri henkilöiden ja tiimien vastuut, roolit ja tehtävät
- myynnin suunnittelu (vuosi-, kuukausi- ja viikkotasolla)
- erilaiset analyysit asiakasryhmistä, asiakkaista ja toimintaympäristöstä
- tavoitteiden asettaminen: myynti-, kate- ja asiakaslukumäärät
- tarvittava tieto suunnittelussa ja asiakaskohtaamisissa (käsittemalli)
- vaadittava osaaminen hoitomallissa
- toiminnan mittaaminen, seuranta ja ohjaus.

Asiakkuuksien hoitomallien tavoitteena ei ole palvella asiakkaita yksilöllisesti vaan on löydettävä kultainen keskitie, jossa korostuvat hoitomallin tuottavuus ja tasalaatuisuus. Hoitomalleja ei tule tehdä vain yhtä, joka pätee kaikkien asiakkaiden kohdalla. Kuitenkin liian monen hoitomallin ylläpitäminen kuormittaa yritystä liian paljon. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 90.)

Rubanovitsch ja Valorinta (2009, 94-95) ovat kuvanneet asiakkuuksien hoitomallia esimerkin kautta. Esimerkki elintarviketeollisuusyrityksen asiakkuuksien hoitomallista löytyy tämän opinnäytetyön liitteenä (LIITE 1). Esimerkkiin on listattu tärkeimmät pääkohdat, jotka asiakkuuksien hoitomallin tulee pitää sisällään. Jokaiselle asiakasluokalle on määritelty vastuuhenkilöt ja heidän ajankäyttönsä asiakasluokkaa kohden. Sen lisäksi on kirjattu, kuinka monta kertaa asiakkaan kanssa tavataan ja miten

yhteydenpito hoidetaan. Asiakkuuksien hoitomallissa on määritelty tuotteiden toimitusajat kunkin asiakasluokan kohdalle sekä se, miten reklamaatioita ja ongelmia tulee hoitaa. Hoitomalleissa on erittäin tärkeää, että eri osa-alueet vastaavat aina tietyn yrityksen omia tarpeita.

Chevertonin (2008, 357-358) mukaan asiakkuuksien hoitomallien tulee sisältää asiakasluokkakohtaiset tavoitteet, ihmiset, projektit ja toimenpiteet, resurssit, riskit ja mahdolliset ennustamattomat tapahtumat. Ihmisillä tarkoitetaan hoitomallien toimenpiteiden toteuttajia. Cheverton suosii PowerPointia käytettäväksi hoitomallien pohjana. PowerPoint on hänen mielestään Exceliä ja Wordiä enemmän mukaansatempaavampi pohja.

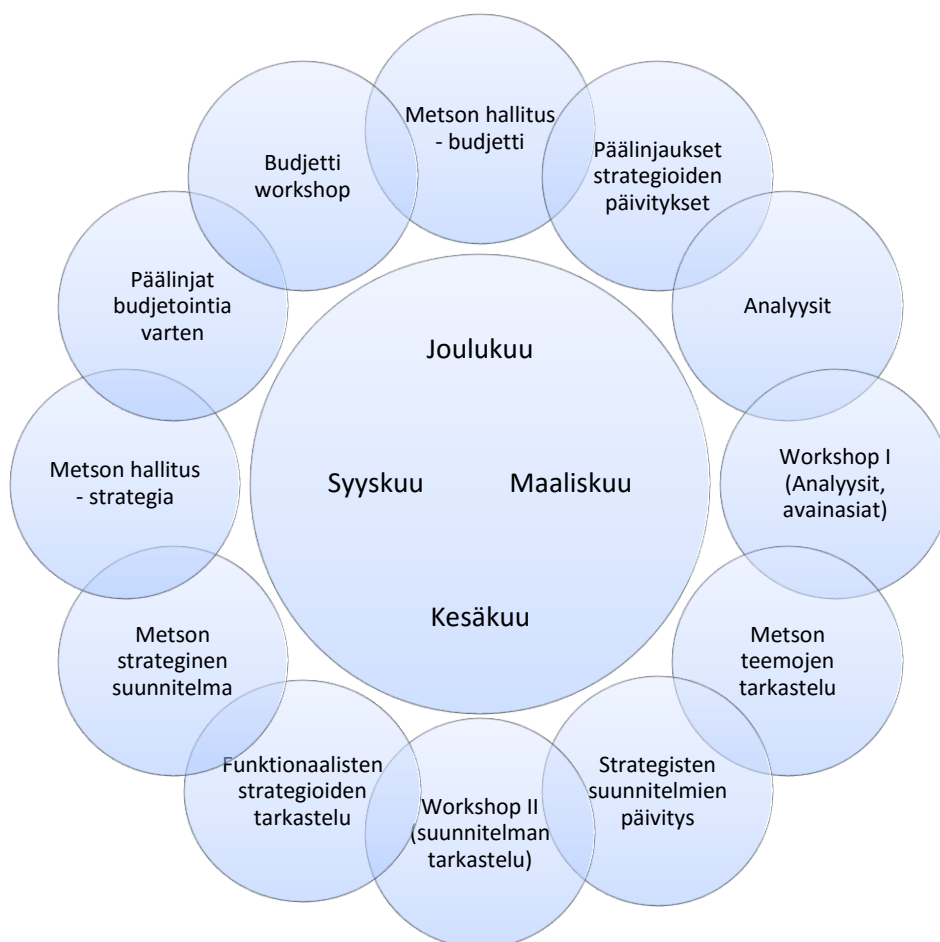
Ala-Mutka ja Talvela (2004, 90) esittelevät kirjassaan hoitomallin toteuttamista myymälätoiminnassa. Asiakasluokitukset on suunniteltu vuosikellon mukaan samassa rytmissä budjetoinnin kanssa. Asiakasluokalle päätetään toimenpiteet, jotka toteutetaan vuoden aikana tietyssä aikataulussa. Toimenpiteille asetetaan tarkat tavoitteet, joihin yrityksen tulisi päästä vuoden aikana.

3.5 Asiakkuuden vuosikello

Lehtinen (2009, 16-18) määrittelee vuosikellon havainnointivälineeksi, joka havainnollistaa yrityksen toiminnan koko vuoden aikana. Asiakkuuden vuosikellon avulla voidaan jaksottaa vuosi kahteentoista kuukauteen. Tämä auttaa selkeyttämään yrityksen ajallista rytmiä asiakkaan kanssa. Asiakkuuden vuosikello muokataan jokaisen yrityksen omiin tarpeisiin. Lehtinen esittelee kirjassaan hallituksen asiakkuuden vuosikellon, jonka mukaan hallitus kokoontuu neljä kertaa vuodessa pitääkseen syvällisemmän kokouksen asiakassuhteista. Tätä ajattelutapaa tulisi soveltaa yritysten asiakkuuksiin. Yritysten olisi hyvä pitää tiettyinä ajankohtina syvällisemmät palaverit asiakkuuksiinsa liittyen. Palavereissa tulisi tarkastella mennyttä ajanjaksoa ja suunnitella parannuksia tulevaan ajanjaksoon.

Näsi ja Aunola (2005, 121-122, 128-129) ovat koonneet Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö -kirjaansa erilaisia vuosikelloesimerkkejä yritysmaailmasta. Metso ja Kesko ovat molemmat käyttäneet vuosikelloa liiketoimintasuunnittelun apuna. He ovat aikatauluttaneet vuosikelloon strategisesti tärkeitä päätöksiä, joita vuoden aikana tulee tehdä.

Metson vuosikellosta kuviossa 3 käy ilmi, että kevät ja kesä ovat strategian aikaa ja syksy käytetään suunnitteluun ja budjetointiin. Vuosikello auttaa aikatauluttamaan ja jakamaan erilaiset liiketoiminnan osa-alueet vuodeksi eteenpäin. Aikataulua ei voi kuitenkaan tehdä tarkasti, sillä yritysten on elettävä myös tilanteen mukaan ja tehtävä päätöksiä samalla hetkellä. (Näsi & Aunola 2005, 129.)



KUVIO 3. Metson liiketoimintasuunnittelun vuosikello (Näsi & Aunola 2005, 128.)

3.6 Asiakaskokemus hoitomallien suunnittelun apuna

Asiakkuuksien hoitomallia suunniteltaessa yrityksen on ajateltava, missä kaikissa eri asiakkuuden vaiheissa asiakas on jollain lailla kosketuksissa yrityksen kanssa. Tämä on verrattavissa asiakaskokemukseen, joka tulisi huomioida koko asiakkuuden ajan. (Björök 2015.)

Asiakaskokemukset eivät ole ainoastaan sidoksissa asiakaspalveluun ja myyntiin, jotka ovat useimmiten eniten konkreettisesti asiakkaiden kanssa tekemisissä. Yrityksen muilla toiminnoilla pystytään vaikuttamaan suuresti myyntiin ja asiakaspalveluun. Tämän pohjalta määräytyy se, pystyykö yritys ylittämään tai edes pääsemään asiakkaiden odotusten tasolle. (Löytänä & Korteso 2011, 14-16.)

Asiakaskokemukseen liittyy vahvasti erilaiset ”touch-points” eli kosketuspisteet asiakkaan ja yrityksen välillä. Ne eivät ole pelkästään niitä hetkiä, kun myyjä ja asiakas kohtaavat kasvotusten tai kun yrityksen edustajat laittavat asiakkaille sähköpostiviestiä tai soittavat. (Björök 2015.) Asiakaskokemus kehittyy joka kerta, kun asiakas on kosketuksissa yrityksen brändiin (Raulas 2010). Myös ne hetket on huomioitava, kun asiakas ei löydä yrityksen nettisivuilta jotakin tärkeää informaatiota sekä kun asiakas saa viallisen tai erinomaisen tuotteen toimittajaltaan. (Björök 2015.)

4 YRITYS X:N ASIAKASLUOKITUKSESTA HOITOMALLEIHIN

Case-osion tarkoituksena on tutustua perusteellisesti Yritys X:ään ja sen liiketoimintaan. Luvussa käsitellään myös yrityksen asiakkuuksien hallinnan nykytilannetta. Tämän jälkeen käydään läpi valittu tutkimusmenetelmä, se miten tutkimus toteutettiin sekä tutkimuksen tulokset.

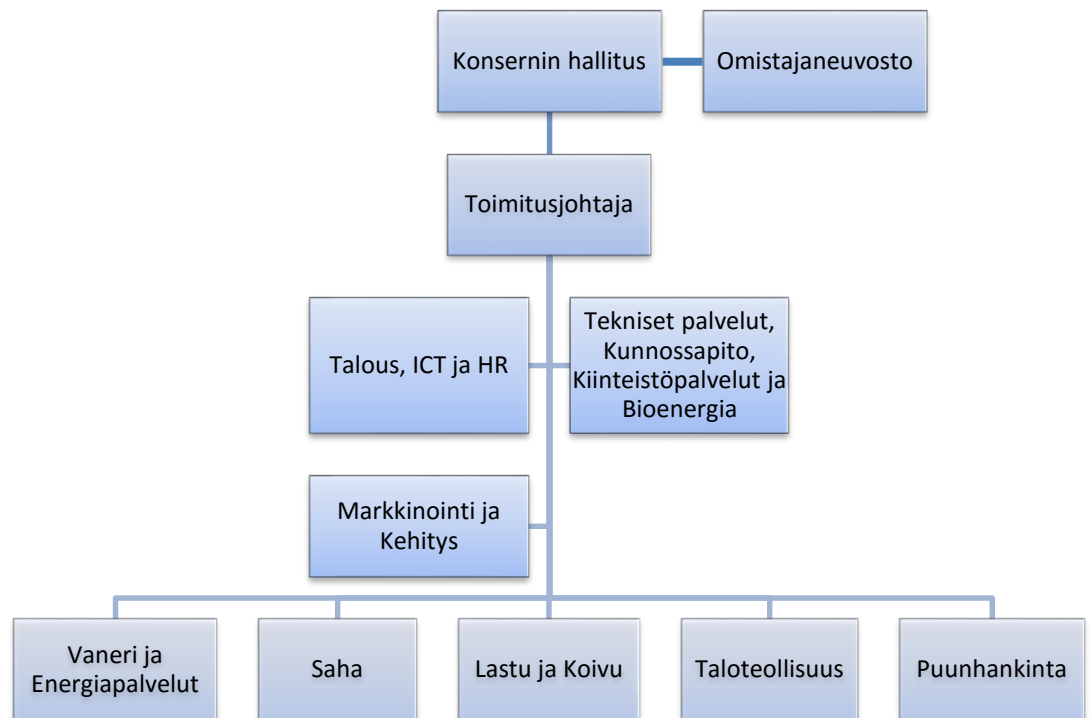
4.1 Yritysesittely

Yritys X on puutuoteteollisuuden alalla toimiva perheyritys. Yritys on perustettu vuonna 1909, jolloin toiminta alkoi sahateollisuudella. Niistä ajoista toiminta on laajentunut myöhemmin vaneri-, lastulevy-, koivutuote- ja taloteollisuuteen. Vienti aloitettiin vuonna 1932 suomalaisen agentin avustuksella. Tällä hetkellä yrityksen johdossa toimivat perustajan lapsenlapset. (Yrityksen intranet 2015.)

Yritys X toimii nykyään kansainvälisesti ja vie tuotteitaan jokaiselle mantereelle. Myyntiedustustoa yrityksellä on Euroopan lisäksi Aasiassa. Myyntikonttorit sijaitsevat Ruotsissa, Englannissa, Saksassa, Beneluxissa, Puolassa, Ranskassa, Espanjassa ja Kiinassa. Yrityksellä on myös monia agentteja eri puolella maailmaa Ranskassa, Portugalissa, Irlannissa, Kreikassa, Israelissa, Turkissa, Italiassa, Tšokeissa, Slovakiassa, Lähi-idässä ja Itä-Afrikassa. (Yrityksen intranet 2015.)

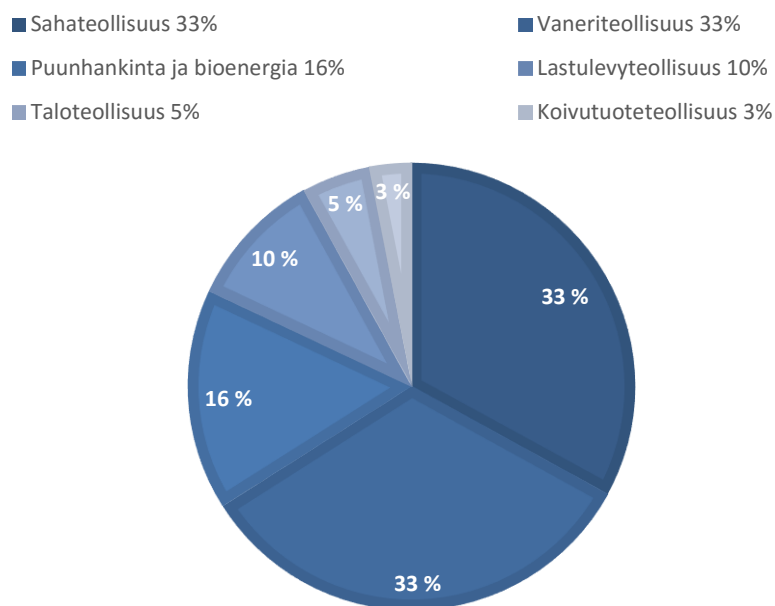
Päätuotantolaitokset sijaitsevat kolmella eri paikkakunnalla Suomessa. Näiden lisäksi yrityksellä on tuotantoa Venäjällä ja Puolassa. Yritys X:llä on oma puunhankinnan emoyhtiö Yritys Y, jonka tytäryhtiönä Yritys X toimii. Yritys tuottaa myös bioenergiaa omaan käyttöön, jonka lisäksi se myy sitä eteenpäin. Vuoden 2016 yritysesityksen mukaan, Yritys X työllistää yhteensä noin 1100 työntekijää, joista 119 työskentelee ulkomailla Euroopassa ja Kiinassa. (Yrityksen intranet 2015; Yrityksen verkkosivut 2016.)

Yritys X:n organisaatorakenne on havainnollistettu kuviossa 4. Organisaatiota johtaa konsernin hallitus yhdessä omistajaneuvoston kanssa. Toimitusjohtaja toimii hallituksen alaisuudessa, johtaen yrityksen konsernipalveluita sekä tulosityksiköitä. (Yrityksen intranet 2015.)



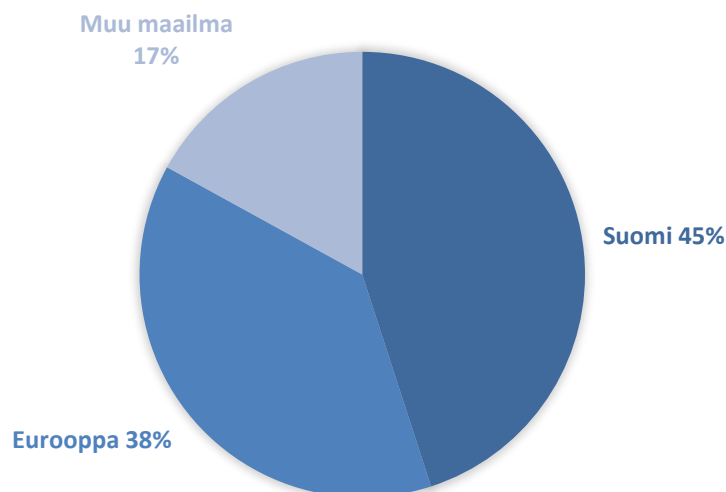
KUVIO 4. Organisaatorakenne (Yrityksen intranet 2015.)

Yritys X:n liikevaihto vuonna 2015 oli 247,4 miljoonaa euroa. Kuviossa 5 on esitetty, miten liikevaihto jakautui tulosityksiköittäin. Kuvioista käy ilmi, että Yritys X:n suurimmat tuotot tulevat vaneri- ja sahateollisuudesta, jotka yhdessä muodostavat 66 % yrityksen liikevaihdosta. (Yrityksen verkkosivut 2016.)



KUVIO 5. Liikevaihto 2015 yksiköittäin (Yrityksen verkkosivut 2016.)

Kuten aikaisemmin tekstissä jo mainittiin, Yritys X toimii kansainvälisessä ympäristössä. Tämän todistaa myös kuvio 6, jossa on konkretisoitu liikevaihdon jakautuminen maantieteellisesti. Yrityksen liikevaihdosta 55 % tulee ulkomaalaisilta asiakkailta. (Yrityksen verkkosivut 2016.)



KUVIO 6. Liikevaihto 2015 maantieteellisesti (Yrityksen verkkosivut 2016.)

4.2 Asiakkuuksien hallinnan nykytilanne

Yritys X on ymmärtänyt asiakkaiden tärkeyden nykyisessä liiketoiminnassaan ja pyrkii jatkuvasti parantamaan asiakaslähtöisyyttään. Yritys on harjoittanut jo vuosia entistä asiakaslähtöisempää ajattelua. Kaikkien tuotepäälliköiden toimenkuva on muutettu asiakkuuspäälliköksi, jotta asiakkaiden tarpeet saataisiin huomioitua entistä paremmin. (Yrityksen edustaja 2016b.)

Yritys X harjoittaa entistä enemmän tuoteratkaisuja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tärkeimmille asiakkaille järjestetään tuotekoulutuksia ja workshop-tilaisuuksia, joiden tarkoituksena on ideoida uusia ja erilaisia käyttötapoja yrityksen tuotteille. Yrityksen asiakkuuspäälliköt ja myyjät vierailevat säännöllisin väliajoin asiakkaiden luona, jolloin yrityksen edustajat pääsevät tutustumaan paremmin asiakkaan tuottamiin tuotteisiin. Samalla he pystyvät opastamaan ja ohjaamaan asiakasta puutuotteiden parhaaseen mahdolliseen hyödyntämiseen. (Yrityksen edustaja 2016b.)

Yritys X:n myyjille on asetettu uusasiakashankintoihin tavoite, joka on noin 2,5 uusasiakaskäyntiä kuukaudessa. Tämän lisäksi myyjät vierailevat säännöllisesti ja tarpeen mukaan vanhoilla asiakkailla. Yhtenä yrityksen tavoitteena on laajentaa asiakkaan kosketuspintaa asiakkuuspäälliköistä ja myyjistä myös johdon, tuotannon ja tuotekehittelyn puolelle. Tällä hetkellä eniten asiakkaiden kanssa tekemisissä ovat myyjät, asiakkuuspäälliköt, myyntikoordinaattorit sekä liiketoiminnan johtaja. (Yrityksen edustaja 2016b.)

4.2.1 Yritys X:n asiakasluokittelu

Yritys X on tehnyt asiakasluokittelua vuodesta 2007 lähtien. Sillä on käytössä neljä kriteeriä, joiden mukaan asiakkuudet jaetaan erilaisiin asiakasluokkiin. Asiakasluokittelun yksi tärkeimmistä kriteereistä on asiakkaan tuottama liikevaihto yritykselle. (Yrityksen edustaja 2016a.)

Asiakkaiden tuottaman liikevaihdon lisäksi toinen merkittävä asiakasluokituksen kriteeri on asiakkuuden myyntikate. Yrityksen muuttuvat kustannukset kohdistetaan asiakkaisiin heidän tilaustensa perusteella sen mukaisesti, millaisia tuotteita he ostavat. (Yrityksen edustaja 2016a; Yrityksen edustaja 2016b.)

Näiden kriteereiden lisäksi kiinnitetään huomiota asiakkaiden maksukäyttäytymiseen eli mitataan sitä, kuinka hyvin asiakkaat noudattavat maksuehtoja. Viimeinen luokittelukriteeri on asiakkuuden strateginen sopivuus. Tällä selvitetään, kuinka hyvin asiakas vastaa Yritys X:n strategisia tavoitteita. Lisäksi samalla mittarilla mitataan asiakkuuden lojaaliutta. Näiden neljän kriteerin mukaan kaikki asiakkaat jaetaan S-, A-, B-, C- ja D-luokkiin, jotka ovat havainnollistettu taulukossa 2. Näiden luokkien lisäksi on potentiaalisten asiakkaiden P-asiakasluokka ja uusien asiakkaiden N-asiakasluokka. (Yrityksen edustaja 2016a.)

TAULUKKO 2. Yritys X:n asiakasluokittelu

Asiakasluokat	Asiakkuuden luonne	Kriteerit
S-asiakkuudet	Strateginen asiakkuus, tärkeimmät asiakkuudet	Asiakkuuden liikevaihto
A-asiakkuudet	Erinomainen myyntikate	Asiakkuuden liikevaihto, myyntikate, maksukäyttäytyminen ja strateginen sopivuus
B-asiakkuudet	Erinomainen myyntikate	Asiakkuuden liikevaihto, myyntikate, maksukäyttäytyminen ja strateginen sopivuus
C-asiakkuudet	"Kanta-asiakkuudet", tuotannollisesti helposti valmistettavat tuotteet, heikko myyntikate	Asiakkuuden liikevaihto, myyntikate, maksukäyttäytyminen ja strateginen sopivuus
D-asiakkuudet	Kertaluonteiset ja henkilöstöostot, työlääät tilaukset	Asiakkuuden liikevaihto, myyntikate, maksukäyttäytyminen ja strateginen sopivuus
P-asiakkuudet	Potentiaaliset asiakkuudet	Jokainen myyjä valitsee yhden asiakkaan C-asiakkuuksista
N-asiakkuudet	Uudet asiakkaat	Yritys X:lle uusi asiakas, joka ei ole yritykseltä aikaisemmin ostanut tai ei ole viimeisen viiden vuoden aikana ostanut mitään.

S-asiakkuuksia on 20 kappaletta ja nämä määräytyvät pelkästään asiakkaan tuottaman huomattavan liikevaihdon perusteella. S-asiakkuudet tuottavat yhteensä noin 50 prosenttia Yritys X:n liikevaihdosta. Tästä seuraavat asiakkuudet ovat A- ja B-asiakkuudet, jotka molemmat edustavat hyvän kannattavuuden joukkoa. Molemmilla asiakasluokilla on erittäin hyvät myyntikatteet, mutta tilatut volyymit eivät riitä S-asiakkuudeksi. A-asiakkuuksia on yhteensä 21 kappaletta ja B-asiakkuuksia 40 kappaletta. Muuten asiakasluokilla ei ole mitään eroa. (Yrityksen edustaja 2016a.)

C-asiakkuuksia yrityksellä on yhteensä 71 kappaletta ja he edustavat niin sanottua kanta-asiakasryhmää. Heidän tuotteensa ovat tuotannollisesti helppoja valmistaa, mutta ne eivät ole kovinkaan kannattavia. Yrityksen D-asiakkuudet edustavat kertaluonteisia asiakkuuksia sekä henkilöstöostoja. Kertaluonteiset asiakkuudet ovat usein yritykselle melko työläitä. D-asiakkuuksia on tällä hetkellä noin 300 kappaletta. (Yrityksen edustaja 2016a.)

Näiden luokitusten lisäksi on olemassa P-asiakkuudet, jotka ovat potentiaalisia asiakkaita siirtymään suoraan asiakasluokkaan S. Jokainen myyjä saa valita yhden potentiaalisen asiakkaan C-asiakkuuksista. Yritys X:llä ei ole mitään tarkkoja tavoitteita tai aikarajoja potentiaalisille asiakkaille. Yritys X asiakasluokitteluun kuuluvat myös N-asiakkuudet, jotka edustavat uusia "new" asiakkaita. Tähän asiakasluokkaan luokitellaan myös ne Yritys X:n aikaisemmat asiakkaat, jotka tekevät tilauksen viiden vuoden tauon jälkeen. (Yrityksen edustaja 2016a.)

4.2.2 Aloitettu asiakkuuksien hoitomalli

Asiakkuuksien hoitomallia on yrityksessä alettu hahmottelemaan vuoden 2015 aikana ja siihen on kirjattu jo muutamia toimenpiteitä. Uusasiakashankinnoille on asetettu myyjäkohtaiseksi tavoitteeksi 2,5 uusasiakkuuskäyntiä kuukaudessa. Yritys X tekee etukäteen asiakasluokille S, A ja B tuotantokapasiteettivaraustilauksia tietyille

tuotantoviikoille ennakoiden asiakkaiden tilauskäyttäytymistä. Lisäksi on määritelty, kuinka monta kertaa vuodessa myyjien tulisi vierailla kunkin asiakasluokan asiakkaan luona. Tapaamismääriä on suunniteltu myös johtoryhmälle, tuotannolle, tuotekehitysosastolle ja myyntikoordinaattoreille. (Yrityksen edustaja 2016b.)

S-asiakkuuksille on asetettu tavoitteeksi yksi kutsu tehtaalle joka vuosi ja A- sekä B-asiakkuuksille kutsu on suunniteltu toteutettavaksi kerran kahdessa vuodessa. Muita toimenpiteitä ovat muun muassa asiakasluokkien C ja D päävastuiden siirtäminen myyntikoordinaattoreille. Tätä toimenpidettä ei yrityksessä kuitenkaan ole vielä toteutettu. (Yrityksen edustaja 2016b.)

4.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa asiakasluokille omat asiakkuuksien hoitomallinsa, jotta Yritys X pystyy hoitamaan asiakkuuksiaan entistä tehokkaammin. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaksi määriteltiin, miten Yritys X:n tulisi hoitaa erilaisia asiakasluokkia. Tutkimuskysymyksiksi muodostui:

- Kuinka erilaisia asiakasluokkia tulee kohdella?
- Millaisia toimintatapoja päivittäisessä työskentelyssä käytettävien asiakkuuksien hoitomallien tulee sisältää?

Tutkimusongelmaa lähestyttiin haastattelemalla Yritys X:n asiakkaita, sillä hoitomallien tarkoitus on parantaa asiakaspalvelua entisestään. Jotta asiakkuuksien hoitomallit olisivat mahdollisimman hyödylliset ja toimivat, on asiakkaiden mielipiteitä kuultava. Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimus, joka pyrkii kuvaamaan jotakin todellista tapahtumaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tutkitaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on enemmän löytää tosiasioita,

kuin todeta joitakin väittämiä todeksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään keräämään aineistoa haastatteleamalla kohdetta hänen luontaisessa ympäristössään ja mahdollisimman todenmukaisessa tilanteessa. Tutkimuksessa tavoitellaan odottamattomien asioiden paljastumista. Tutkimusmenetelmässä halutaan saada tutkittavan mielipide esiin ja omat ajatukset kuuluviin. Haastateltava valitaan harkinnanvaraisesti kohderyhmän joukosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka asiakassuhteita tulisi hoitaa. Parhaiten tämä selviää kysymällä asiakkailta suoraan ja avoimesti heidän mielipidettään. Tutkimuksessa haastateltiin asiakkaita, jotta heidän todelliset tuntemukset ja mielipiteet tulisivat esiin. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna puhelimitse. Haastattelun teemat valikoituivat sekä teorian että Yritys X:n toiminnasta nousseiden teemojen perusteella.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jonka teemat ovat ennalta määriteltäviä ja ne ovat kaikille haastateltaville samat.

Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että osa haastattelurungosta on täysin samanlainen kaikille haastateltaville, mutta osa on jätetty avoimeksi etenemään kyseisen haastateltavan vastauksien mukaan. Teemahaastattelussa oletusarvona on, että kaikkien haastateltavien kokemuksia, tunteita ja ajatuksia voidaan tutkia tämän menetelmän avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Suurin osa teemoista linkittyy Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) sekä Rubanovitschin ja Valorinnan (2009) teoriaosuudessa käsiteltyihin esimerkkeihin. Teoriapohjan lisäksi haastattelurunkoa rakennettiin yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa. Näin saatiin pääteemat ja apukysymykset juuri Yritys X:lle sopiviksi.

Teoriaosasta ensimmäiseksi ja toiseksi pääteemaksi nousivat yhteydenotot ja viestintäkanavat yrityksen ja asiakkaan välillä.

Teoriaosuudessa Lehtinen (2004) kuvaa viestinnän samankaltaisuuden tärkeyttä niin yrityksen sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Jotta Yritys X kykenee ymmärtämään ja palvelemaan asiakkaitaan parhaan osaamisensa mukaan, on yrityksen oltava asiakkaan kanssa yhteydessä ja tarjottava asiakkaalle tarpeelliset viestintäkanavat.

Näiden teemojen tavoitteena oli selvittää erityisesti asiakkaiden tyytyväisyys yhteydenottojen sekä viestintäkanavien määrään. Lisäksi pyrittiin selvittämään, kuinka helppoa asiakkaan mielestä on tavoittaa Yritys X:n edustajia ja kuinka nopeasti he reagoivat yhteydenottoihin. Viestintäkanavista haluttiin myös saada selville asiakkaan nykyään käyttämät viestintäkanavat ja toivomukset tulevaisuutta ajatellen.

Yritys X:n asiakkuuksien hallinnan nykytilanteesta ja aloitetusta asiakkuuksien hoitomallista nousi yhdeksi teemaksi tapaamiset. Tätä teemaa tukee myös tutkimuksen teoriaosuus, jossa painotetaan, että asiakkuuksien hoitomallien tulee sisältää päivittäisen työskentelyn toimintatavat asiakkaiden kanssa. Kohdeyrityksessä tapaamiset asiakkaiden kanssa ovat hyvin tärkeässä roolissa. Teeman avulla haluttiin selvittää asiakkaiden tyytyväisyys tapaamisten määrään ja laatuun. Yritys X:n edustaja halusi myös selvittää, onko asiakkailla etukäteen tiedossa tapaamisten aihe ja asialista.

Palvelut-teeman avulla haluttiin selvittää asiakkaiden toiveita tulevaisuutta ajatellen sekä nykyinen tarve lisäpalveluille. Tämä teema nousi esiin teoriaosuudessa Hannuksen (2004) esimerkistä, joka käsittelee hoitomallien sisältöä. Yritys X:llä on suunnitteilla lisäpalveluita, joihin yritys halusi haastattelun avulla saada asiakkaiden mielipiteitä. Yhtenä lisäpalveluehdotuksena oli asiakasportaali, jonka tarkoituksena olisi toimia yrityksen ja asiakkaan yhteisenä arkistona. Tähän olisi tarkoitus kerätä muun muassa tilauksia, tilausvahvistuksia, laskuja ja lisäinformaatiota tilauksiin liittyen. Toinen lisäpalveluehdotus Yritys X:n puolelta oli automaattinen tilausten syöttöjärjestelmä. Kun asiakas syöttää tilauksensa

omaan järjestelmäänsä, se tulisi automaattisesti Yritys X:lle nähtäväksi ja vahvistettavaksi.

Vierailut tehtaalla -teema tuli suoraan kohdeyritykseltä. Tehdasvierailuja on järjestetty vuosien varrella jonkin verran. Asiakkaiden tehdasvierailuille ei ole ollut mitään säännöllistä aikaväliä. Teeman tavoitteena oli selvittää asiakkaiden kiinnostusta ja mielipidettä tehdasvierailuja kohtaan.

Tutkimuksen kuudes pääteema pohjautuu suoraan teoriaan. Björkin (2015) mukaan on tärkeää tunnistaa erilaiset kosketuspisteet ja kohtaamiset, joissa yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Asiakaskokemukseen liittyvien kysymysten avulla pyrittiin saamaan esiin uusia kosketuspisteitä, joita yritys itse ei ole välttämättä aikaisemmin osannut huomioida.

Reklamaatio nousi pääteemaksi Rubanovitschin ja Valorinnan (2009) esimerkistä sekä Yritys X:n toiveesta. Yritys X on viimeisten vuosien aikana kiinnittänyt entistä enemmän huomiota reklamaatioiden käsittelyprosessiinsa ja pyrkinyt kehittämään sitä parempaan suuntaan. Tästä johtuen kohdeyritystä kiinnosti erityisesti tietää, kokevatko asiakkaat saavansa reklamaatioiden todellisen syyn selville. Yritys X:ää kiinnosti myös, jääkö asiakkaalle reklamaation käsittelyn jälkeen tunne, ettei sama syy enää toistu tulevaisuudessa.

Viimeinen teema käsittelee Yritys X:n ja asiakkaan välisen asiakassuhteen tavoitetta. Teema päätettiin yhdessä Yritys X:n edustajan kanssa, mutta myös teoriaosassa Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) mukaan hoitomalleihin tulee sisällyttää tavoitteet asiakkuuksille. Haastattelu on sopiva tilaisuus kysyä asiakkaiden mielipidettä siitä, mihin suuntaan asiakkaat toivoisivat Yritys X:n ja heidän suhteensa kehittyvän.

Nämä pääteemat esitettiin asiakkaille kysymysmuodossa, jotta teemat olisivat helpommin hahmoteltavissa. Pääteemojen lisäksi haastattelijalla oli apunaan apukysymyksiä, joiden avulla varmistettiin vastauksien laajuus. Pääteemat ovat haastattelurungossa numeroidut pääkysymykset ja

apukysymykset ovat merkitty pääkysymyksien alle kirjaimien avulla. Englanninkielinen haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen liitteenä (LIITE 2).

4.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Yritys X:n myyntipäälliköt valitsivat tärkeimmät ja yhteistyöhaluisimmat asiakkaansa haastateltavien joukkoon. Valittuihin asiakkaisiin otettiin ensin yhteyttä sähköpostitse, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja esitettiin pääkysymykset, sekä kysyttiin asiakkaan halukkuutta osallistua haastatteluun. Asiakkaita kehoitettiin antamaan muutama päivämääräehdotus, jolloin heillä olisi aikaa haastattelulle. Sähköpostiviesti lähetettiin yhteensä 19 asiakkaalle, joista neljä oli halukkaita osallistumaan haastatteluun.

Sähköpostiviestit lähetettiin ulkomaalaisille asiakkaille englanniksi ja suomalaisille asiakkaille suomeksi. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puhelimen välityksellä ja ne nauhoitettiin toisen matkapuhelimen avulla. Taulukosta 3 käy ilmi, että haastattelut suoritettiin 22.3. - 7.4.2016 välisenä aikana. Kolme haastattelua toteutettiin englannin kielellä ja yksi saksan kielellä.

TAULUKKO 3. Haastattelujen aikataulu

Haastateltavat	Ajankohta	Kieli
Asiakas 1	22.3.2016	englanti
Asiakas 2	22.3.2016	englanti
Asiakas 3	6.4.2016	englanti
Asiakas 4	7.4.2016	saksa

4.5 Aineiston analysointi

Haastateltavien vastaukset käydään läpi haastattelurungon teemojen mukaisesti, jotta lukijan on helppo seurata tutkimuksen tuloksien kulkua. Osa teemoista on yhdistelty, jotta tuloksien läpikäynnistä saadaan mahdollisimman selkeä ja toimiva kokonaisuus.

4.5.1 Yhteydenotto ja viestintäkanavat

Ensimmäisenä selvitettiin asiakkaiden mielipidettä Yritys X:n yhteydenottokäytännöstä. Kaikki haastateltavat olivat melko tai hyvin tyytyväisiä nykyiseen yhteydenottotilanteeseen. Kukaan ei osannut määrällisesti sanoa, kuinka usein yhteydenottoja tulisi olla. Kolme neljästä haastateltavasta on hyvin tyytyväisiä yhteydenottoihin Yritys X:n myyjien kanssa ja neljäs haastateltava on tyytyväinen kaikkien yhteyshenkilöiden yhteydenottoihin. Yksi haastateltava oli myös sitä mieltä, että pääsääntöisesti yhteydenotot pelkän myyjän kanssa riittää heille. Kaikkien haastateltavien mielestä yhteydenotot puhelimitse ja sähköpostitse eivät tuota ongelmia.

Yhden haastateltavan mielestä yhteydenotoille ilman minkäänlaista konkreettista syytä ei ole aikaa. Haastateltava painotti kuitenkin molemminpuolisen kommunikoinnin tärkeyttä, varsinkin jos toisen osapuolen odotetaan tekevän jotakin.

Meille on joka tapauksessa tärkeää, että meihin otetaan yhteyttä heti, mikäli meidän pitää paneutua johonkin asiaan (Asiakas 4).

Sama henkilö totesi myös, että hintakyselyihin hän kaipaisi hieman nopeampaa vastausta. Hän ymmärtää kuitenkin, että työmatkojen takia ja hieman monimutkaisempien tuotteiden kanssa kestää kauemmin. Toinen haastateltava kaipasi myös enemmän yhteydenottoja Yritys X:ltä. Hän on sitä mieltä, että Yritys X:n myyjän kanssa kommunikointi sujuu erinomaisesti, mutta hänellä ei ole niinkään käsitystä Yritys X:stä yrityksenä.

Meillä on todella todella hyvä kommunikointi täällä edustavan henkilön kanssa, mutta meillä ei ole niinkään ajatusta Yritys X:stä (Asiakas 1).

Viestintäkanavina kaikki haastateltavat käyttävät pääsääntöisesti sähköpostia, puheluja ja tapaamisia. Lähes kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että nykyiset viestintäkanavat ovat riittävät. Kotisivuista kysyttäessä osa ei käy ollenkaan tai käy hyvin harvoin yrityksen kotisivuilla. Osa käy silloin tällöin Yritys X:n kotisivuilla. Yksi haastateltava käyttää kotisivujen mediapankkia aktiivisesti. Hänen mielestään suurin osa käännöksistä on tehty kaikille kielille samalla tavalla ja kotisivuilla on esitelty tuotteita, joita heidän markkinoillaan ei niinkään tarvita. Loput haastateltavat ovat tyytyväisiä Yritys X:n kotisivujen sisältöön.

Asiakkailta kysyttiin myös mielipidettä livechatistä. Kenelläkään haastateltavalla ei ollut tarvetta tällaiselle. Yhden mielestä livechat saattaisi olla hyödyllinen uusille asiakkaille sekä haastateltavan omille asiakkaille. Livechatin lisäksi haastateltavan omien asiakkaiden kanssa toivotaan kuitenkin myös yhteyttä yrityksen myyjän kanssa.

Kahdella haastateltavista ei ollut minkäänlaisia toivomuksia tulevaisuutta ajatellen. Yksi haastateltava pohti mahdollisuutta käyttää Skypeä yhtenä viestintäkanavana. Toinen haastateltava kertoi heidän käyttävän Skypeä jo sisäisesti ja käytännössä jokaisella heidän työntekijällä on työpisteellään kuulokkeet. Hän näkee Skypen tulevaisuudessa mahdollisena viestintäkanavana.

4.5.2 Tapaamiset ja vierailut tehtaalla

Haastateltavilta selvitettiin heidän yleistä tyytyväisyyttään Yritys X:n järjestämiin tapaamisiin. Pääsääntöisesti tapaamisiin ollaan hyvin tyytyväisiä ja haastateltavista osa on jo käynyt tehtaalla. Kaikki heistä ovat hyvin kiinnostuneita tulevaisuudessa järjestettävistä tehdasvierailuista. Yksi haastateltava sanoi olevansa tyytyväinen hyvin lyhyellä varoitusajalla järjestettäviin tapaamisiin. Hänellä on ollut myös tapaamisia asiakkuuspäälliköiden kanssa.

Jos meillä on ongelma ne tulevat ongelmitta esiin, jos tarvitsemme vastauksia – tällaiset tapaamiset meidän tehtaillamme ovat hyviä (Asiakas 3).

Tapaamisten määrään ollaan melko tyytyväisiä. Niitä pidetään haastateltavien mielestä tarpeen mukaan. Yksi haastateltavista on erinomaisen tyytyväinen oman markkina-alueensa Yritys X:n myyjään. Hän on haastateltavan mielestä hyvin järjestelmällinen ja tietää mitä tekee. Toinen haastateltava on tapaamisten määrään melko tyytyväinen. Hänen mukaansa heillä on Yritys X:n myyjän kanssa säännöllisesti tapaamisia ja niitä järjestetään tarpeeksi usein. Tapaamiset ovat hänen mukaan tarpeeksi yksityiskohtaisia ja haastateltava kokee saavansa kaikkiin kysymyksiin vastauksen. Tapaamisiin osallistuu myös silloin tällöin Yritys X:n henkilökuntaa Suomesta.

Asiakkailta selvitettiin kiinnostusta ja tarvetta tavata muun muassa tuotannon ja tuotekehitysosaston henkilökuntaa. Yksi haastateltavista ei nähnyt erityistä tarvetta näille tapaamisille. Hänen mukaansa hän saa vastauksen Yritys X:n myyjältä tai hän kysyy joitakin asioita suoraan Suomessa sijaitsevalta asiakkuuspäälliköltä. Tämän lisäksi hänen mielestään tässä on kyse myös ajallisesta panostuksesta, löytyykö kaikille yhteinen sopiva aika. Toinen haastateltava oli hyvin kiinnostunut tapaamaan muitakin henkilöitä kuin vain myyjän, mutta totesi, että sen voisi yhdistää tehdasvierailuihin.

Yhden haastateltavan mielestä tapaamiset silloin tällöin tuotannon ja tuotekehitysosaston kanssa olisivat hyödyllisiä. Nämä tapaamiset tulisi järjestää hänen mielestään Suomessa ja ajallisesti näissä tulisi huomioida, ettei haastateltavalla ole aikaa tulla esimerkiksi kahdesti vuodessa Suomeen.

Kaikki haastateltavat ovat tietoisia tapaamisten aiheista etukäteen ja suurin osa haastateltavista on myös tietoinen tapaamisen asialistasta. Yksi haastateltava totesi, ettei asialistaa ole niinkään etukäteen määritelty. Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että tapaamisten aiheet ovat aina etukäteen tiedossa molempien osapuolten osalta. Hän totesi myös, ettei

tapaamisissa ole mitään tarkkaa asialistaa ja hän on tähän asiaan tyytyväinen.

Tähän asti emme ole niin sanottua asialistaa lyöneet pöydälle ja sitä seuranneet. Mielestäni tämä on mukavaa, sillä näin tapaamiset ovat hieman dynaamisempia. (Asiakas 4.)

Haastateltava kokee myös, että tapaamisten asialista on varmasti hyödyllinen Yritys X:n sisäisessä viestinnässä, jotta kaikki tietävät mitä asioita asiakastapaamisessa on käsitelty. Kaikki haastateltavat ovat kaiken kaikkiaan erittäin tyytyväisiä tapaamisten laatuun.

Haastateltavilta selvitettiin heidän tyytyväisyyttään ja kiinnostustaan tehdasvierailuja kohtaan. Asiasta kysyttäessä yksi haastateltava sanoi vierailleensa Yritys X:n tehtaalla muutaman kerran. Toinen haastateltava kertoi vierailleensa vain kahdesti, hän painotti syyksi ajallista haastavuutta. Molemmilla osapuolilla ei yksinkertaisesti ole ylimääraistä aikaa. Haastateltava kokee kuitenkin aina olevansa tervetullut tehtaalle.

Se on myös sitä, että meillä ei ole aikaa, teillä ei ole liikaa liikaa aikaa, mutta vierailut eivät ole ongelma. Olemme aina tervetulleita. (Asiakas 3.)

Yksi haastateltava totesi, että tehdasvierailut olisivat todella mukavia, sillä hän ei ole kertaakaan vieraillut Yritys X:n tehtaalla. Neljäs haastateltava on vieraillut tehtaalla useammankin kerran ja kokee sen olevan joka kerta hyvin kiinnostavaa. Hänen mielestään vierailut lisäävät myös ymmärrystä siitä, mikä on tuotteiden suhteen mahdollista ja mikä ei.

Kysyttäessä asiakkailta, kuinka monta kertaa heidän mielestään tehdasvierailuja tulisi järjestää, mielipiteet olivat hieman erilaiset. Yhden haastateltavan mielestä vierailu kerran vuodessa on riittävä. Toinen oli sitä mieltä, että kerran kahdessa tai kolmessa vuodessa riittäisi. Kolmas haastateltava totesi tehdasvierailukutsujen lisääntyneen viime vuosina ja hänestä vierailu joka toinen vuosi olisi riittävän usein.

Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita workshop-tilaisuuksista. Heille kerrottiin, että ne järjestettäisiin useamman asiakkaan kanssa ja näihin tapaamisiin otettaisiin vahvasti tuotannon ja tuotekehitysosaston henkilökuntaa mukaan. Haastateltavien mielestä tämä olisi hyvä idea ja he toivovat, että siellä keskusteltaisiin mahdollisista uusista tuotteista. Yksi haastateltava ehdotti, että workshop-tilaisuuksissa tulisi käydä läpi, miten myydä tuotteita ja mitä ongelmia saattaa ilmetä.

4.5.3 Palvelut

Asiakkailta haluttiin selvittää heidän mielipiteitään ja toivomuksiaan Yritys X:n palveluista. Palveluista kysyttäessä kaikki haastateltavat olivat melko tyytyväisiä. Yksi haastateltava on sitä mieltä, että toimitusajat ovat liian pitkät, mutta ne ovat normaalit Yritys X:n tuottamille tuotteille.

Kahden haastateltavan mielestä olisi tarpeellista nähdä jollain tapaa, missä kuljetukset menevät. Näin heidän mielestään he ja Yritys X säästäisivät aikaa ylimääräisiltä sähköpostiviesteiltä. Toinen heistä kokee kuljetusten toimitusaikojen hidastuneen. Ennen lähes poikkeuksetta kuljetukset lähtivät hänen mukaansa torstaina ja maanantaina kuljetukset olivat jo asiakkaalla. Haastateltavan mielestä tämä saattaa johtua halvemmista kuljetusliikkeistä, joita Yritys X hänen mukaansa nykyään käyttää. Haastateltavalle olisi erittäin tärkeää tietää hieman etukäteen milloin kuljetus saapuu, jotta hän voi järjestää jatkokuljetuksen hyvissä ajoin omalle asiakkaalleen. Hänestä olisi hienoa, jos heille olisi tarkat toimituspäivät, milloin kuljetukset heille saapuvat.

Tulevaisuuden toiveita ja kehitysehdotuksia ei kenelläkään haastateltavalla ollut. Kaikki olivat hyvin tyytyväisiä nykyisiin palveluihin. Yksi haastateltava toivoi tuotteiden hintojen laskua, mutta tässä kohtaa tarkasteltiin vain kehitysehdotuksia ja toiveita palveluiden suhteen. Palveluiden suhteen kaikki on hänen mielestään täydellisesti.

Kysyttäessä asiakasportaalista kaikki haastateltavat olivat hyvin kiinnostuneita ja sitä mieltä, että sellaisesta voisi olla hyötyä. Yksi

haastateltava totesi tällaisen portaalin olevan varmasti hyödyllinen erilaisten dokumenttien säilyttämistä ja tarkastamista varten. Hän myös ajatteli, että tällainen portaali voisi olla hyvä tapa nähdä, missä tuotantovaiheessa tilaus on. Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että tämän lisäksi portaalista voisi nähdä myös kuljetuksien tilanteet. Kolmas haastateltava oli hyvin kiinnostunut ajatuksesta ja hänen mielestään asiakasportaali olisi hyvä työväline toimistojen välillä.

Minun mielestäni se olisi todella kiva, voitte tehdä sellaisen, haha (Asiakas 2).

Automaattiseen tilausten syöttöjärjestelmään suhtauduttiin suuremmalla varauksella. Yksi haastateltava ei oikein osannut sanoa mitä mieltä hän asiasta on ja totesi nykyisen järjestelyn olevan toimiva. Toinen haastateltava vaikutti myös varautuneelta ja vetosi tietämättömyyteen tällaisten automaattisten järjestelmien suhteen. Hän oli myös sitä mieltä, että nykyinen järjestely toimii paremmin niin heidän kuin Yritys X:n tilaustenkäsittelijöiden kannalta.

Kolmas asiakas suhtautui mahdolliseen automaattiseen tilausten syöttöjärjestelmään innolla. Hänkin kyllä totesi, että alkuun varmaan tulisi vahvistaa vielä sähköpostitse tilauksien saapuminen, mutta muutaman kuukauden jälkeen se voisi jo sujua automaattisesti ilman sähköpostiviestejä. Neljäs haastateltava suhtautui hyvin varautuneesti asiaan ja oli huolissaan siitä, miten automaattinen tilausten syöttöjärjestelmä todellisuudessa tulisi toimimaan. Hän totesi tällaisen olevan melko kallista ja epäilee hintojen hieman nousevan sen myötä. Haastateltava kuitenkin sanoi olevansa avoin uusille muutoksille, mikäli näin päätetään, mutta heidän tapauksessa hän ei koe tällaista muutosta kovinkaan tarpeelliseksi.

4.5.4 Reklamaatiot

Haastateltavien kokemukset reklamaatioiden käsittelyiden suhteen ovat pääsääntöisesti positiivisia. Yksi haastateltava totesi monesti Yritys X:n

olevan hyvin vakavasti otettava yritys, joka reagoi hänen mukaansa hyvin reklamaatioihin. Toinenkin haastateltava sanoi Yritys X:n ottavan reklamaatiot hyvin vakavasti ja palaavan asiaan ratkaisujen kanssa. Hän totesi myös, että heillä ja Yritys X:llä on hyviä keskusteluita reklamaatioihin liittyen ja he pyrkivät ratkaisemaan niitä yhdessä.

Yhden haastateltavan mukaan Yritys X:n reklamaatioprosessi ei ole täydellinen. Hänen mielestään prosessi on aivan liian hidas.

Haastateltavan oman asiakkaan reklamoidessa ensimmäisen kerran tuotteesta, saattaa mennä useampi kuukausi ennen kuin reklamaatiolle saadaan ratkaisu. Sama haastateltava kokee, ettei Yritys X luota heihin, koska Yritys X pyytää hänen mukaansa koepaloja reklamoiduista tuotteista tai myyjän on tultava tarkistamaan tuotteet.

Ei ole tarpeellista lähettää näytteitä mihinkään paikkaan tai ehkä myyjä tulee tarkistamaan toimittamansa tuotteet tai jotain vastaavaa okei? Me edustamme teitä, okei, teidän on uskottava meitä. (Asiakas 2.)

Neljäs haastateltava totesi reklamaatioprosessin parantuneen vuosien varrella. Pienemmät reklamaation aiheet käsitellään hänen mukaansa Yritys X:ssä melko nopeasti. Isommissa kestää hieman kauemmin, mutta haastateltava kokee asian kuitenkin olevan kunnossa.

Reklamaatioista haluttiin selvittää, miten asiakkaat kokevat saavansa selville todellisen syyn, joista heidän reklamaationsa aiheutuvat.

Suurimmalta osin haastateltavat kokevat saavansa reklamaatioiden todellisen syyn selville, mutta aina näin ei kuitenkaan ole. Yksi haastateltava toteaa, että hänen mielestään on tärkeää saada syy selville. Hän kokee saavansa syyn silloin tällöin selville riippuen siitä keneltä kysyy. Haastateltavan mielestä, kun syy selvitetään heille, hänelle jää tunne, että reklamaation aiheuttajaan puututaan. Hän totesi myös, että isommat reklamaation aiheet eivät yleensä toistu, mutta laadulliset virheet toistuvat kuitenkin melko usein.

Asiakkaat kokevat Yritys X:n hoitavan reklamaatiot melko hyvin. Yksi haastateltava sanoi, että heillä on ollut melko suuriakin reklamaatioita,

mutta Yritys X on mennyt näissä asioissa parempaan suuntaan ja heillä on ollut hyviä keskusteluita aiheesta. Tällä hetkellä yksi haastateltavista ei koe, että reklamaatioprosessissa olisi mitään parannettavaa.

4.5.5 Asiakaskokemus ja asiakkuussuhteen tavoite

Asiakaskokemukseen oltiin yleisesti ottaen melko tyytyväisiä ja asiakassuhteen toivottiin kaikkien osalta jatkuvan. Asiakaskokemus teemana osoittautui melko haastavaksi ja tästä teemasta ei saatu toivottuja yllättäviä kosketuspisteitä esiin. Moni haastateltava totesi olevansa tyytyväinen tilausten käsittelyyn ja tuotteiden saapumisiin. He eivät nähneet niissä mitään ongelmia.

Tällä hetkellä kaikki on hyvin. Lupaan, ettei meillä ole mitään ongelmia Yritys X:n kanssa. (Asiakas 2.)

Yksi haastateltava koki ainoaksi ongelmaksi tuotteiden hinnan. Samaiseen lauseeseen hän totesi myös Yritys X:n tuotteilla olevan paras laatu markkinoilla. Toinen haastateltava mainitsi myös hintapolitiikan yhdeksi ongelmakohdaksi, jossa hän näkee Yritys X:n hieman negatiivisessa valossa. Hänen mukaansa hintojen korotus muutaman kerran vuodessa tuntuu hieman kohtuuttomalta. Haastateltava sanoi tämän asian vaikuttavan heidän omien asiakkaidensa vaikutelmaan Yritys X:stä.

Jälleen hintojen korotus useammalla prosentilla, joskus kahteenkin kertaan vuodessa. Siitä jää sellainen vaikutelma, että he (Yritys X) tekevät mitä haluavat. (Asiakas 4.)

Muuten sama haastateltava koki kaiken olevan kunnossa. Yritys X:n laskut on helppo maksaa, tilaukset ovat selkeitä ja messupisteet näyttävät hyviltä. Tuote-esitteet eivät hänen mielestään ole kovin tunnepitoisia verraten Yritys X:n nettisivujen historiavideoon. Hän ei koe samanlaisen tunteen välittyvän tuote-esitteistä kuin yrityksen historiavideosta.

Haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he Yritys X:n asiakaslähtöiseksi yritykseksi. Suurin osa heistä totesi Yritys X:n olevan asiakaslähtöinen.

Heidän mielestään yritys pyrkii ratkaisemaan heidän ongelmansa ja he kokevat saavansa aina vastauksen kysymyksiinsä. Yksi haastateltavista ei kokenut Yritys X:ää asiakaslähtöiseksi vaan oman markkina-alueensa myyjän. Hänen mielestään Yritys X tuottaa vain tuotteita ja myyjä huolehtii asiakkaista.

Kun heiltä kysyttiin, olisiko asiakaslähtöisyydessä jotain parannettavaa, suurin osa oli sitä mieltä, että aina voi jotain parantaa. Yksi haastateltava totesi, ettei ole mitään parannettavaa. Toinen haastateltava kokee asiakaslähtöisyyden näkyvän myös tuotteiden laadussa. Hän kokee, että silloin tällöin laatuasiat unohtuvat, mikä vaikuttaa Yritys X:n asiakaslähtöisyyteen.

Tilaukselle on selkeästi ilmoitettu, että tuotteen takapuolella saa olla pieniä läiskiä siellä täällä ja muutaman kerran toimitukset menevät hyvin ja sitten tulee taas tuotteita isompien virheiden kanssa (Asiakas 4).

Kaikki haastateltavat toivoivat asiakassuhteen jatkuvan vielä monia vuosia. Yksi haastateltava sanoi olevansa hyvin tyytyväinen Yritys X:n tuotteiden laatuun. Tämän lisäksi hän totesi tämän asiakassuhteen tekevän hyvää heille sekä Yritys X:lle. Toinen haastateltava toivoo tulevaisuudelta asiakassuhteen paranevan entisestään.

Mitä odotan Yritys X:ltä? Toivon suhteemme paranevan ja liiketoiminnan kehittyvän. (Asiakas 1.)

Kolmas haastateltava sanoi, että asiakassuhteen tulisi jatkua samalla tavalla ja hänellä ei ole tällä hetkellä mitään valittamista. Neljäs haastateltava kertoo heidän ja Yritys X:n välisen suhteen kehittyneen viime vuosien aikana jatkuvasti parempaan suuntaan ja hän toivoo, että sama kehitys jatkuu. Hän pohti myös mahdollisuutta laajentaa tuotevalikoimaa, joita he Yritys X:ltä ostavat. Hän toivoo heidän välisensä suhteen jatkuvan samaan malliin.

4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvin korkea mikäli tulokset pysyvät samoina toistettaessa tutkimus. Reliabiliteetilla mitataan kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 231.)

Tässä tutkimuksessa voidaan olettaa, että mikäli tutkimus toteutettaisiin samalla tavalla ja samansuuruisella näytteellä, tulokset olisivat samat. Tätä väittämää tukee myös se, että potentiaalinen haastateltavien ryhmä valittiin tarkoin etukäteen. Kaikille haastateltaville selitettiin etukäteen, mitä ollaan tutkimassa ja haastattelukysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman selvästi.

Tutkimuksen luotettavuus kuitenkin hieman kärsii kielimuurin takia. Haastateltavien vastaukset eivät olleet niin laajoja, kun ne olisivat voineet olla, jos haastattelut olisi tehty heidän äidinkielellään. Kaikki haastattelut toteutettiin ennalta määrättynä ajankohtana ja pyrittiin minimoimaan kaikki häiriötekijät. Voidaan myös olettaa, ettei haastateltavilla ollut haastatteluhetkellä aihetta valehdella omia mielipiteitään. Näin ollen voidaan olettaa tutkimuksen reliabiliteetin olevan melko hyvä.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa selvitetään tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Arvioitaessa validiteettia, kiinnitetään päähuomio tutkimuskysymyksiin. Tuloksia ei voida pitää tosina, mikäli haastateltavat ovat käsittäneet osan kysymyksistä väärin, mutta tutkija käsittelee tuloksen omien alkuperäisten ajatustensa mukaan. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 231-232.)

Tutkimuksen validiteetin voidaan olettaa olevan hyvä, sillä tutkimuksessa tutkittiin sitä mitä oli tarkoituskin. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia asiakkuuksien hoitomallien kehittämistä päivittäiseen työskentelyyn asiakkaiden kanssa ja tätä tutkimuksessa tutkittiin. Tutkimus toteutettiin

suunnitelmien ja yrityksen ehdotuksien mukaan eli haastateltiin kohdeyrityksen asiakkaita asiakkuuksien hoitomallien sisältöön liittyvien teemojen mukaan.

Teoriapohjassa käytettiin tarkoin valittuja lähteitä. Lähteet ovat suurimmaksi osaksi kirjallisia ja melko ajankohtaisia. Näiden perusteella voidaan olettaa lähteiden olevan luotettavia.

Tutkimuksen todellisuutta voidaan epäillä yhden haastateltavan kohdalla, koska haastattelijalle jäi tunne, ettei haastateltava ehkä ymmärtänyt kaikkia kysymyksiä oikein. Tutkimustuloksissa on pyrittykin huomioimaan tämä asia eikä tämän kyseisen haastateltavan kohdalla ole purettu tuloksia pelkästään opinnäytetyön tekijän omien alkuperäisten ajatusten mukaan. Tuloksien purussa on pyritty huomioimaan erityisesti haastateltavan kulttuuri ja hänen englannin kielen taitonsa.

Haastattelua suunniteltaessa opinnäytetyön tekijän olisi pitänyt turvautua enemmän ohjaajansa avustukseen. Koehaastattelua ei suoritettu, mutta se osoittautui jälkeinpäin tarpeelliseksi. Kaikki haastateltavat eivät ymmärtäneet kaikkia kysymyksiä, joten kysymykset olisi voinut muotoilla helpommin ymmärrettäviksi. Koehaastattelujen puutteesta käy selvästi ilmi tekijän kokemattomuus tutkimushaastattelujen suhteen.

5 KEHITYSEHDOTUKSET

Kohdeyritykselle kehiteltiin teorian, tutkimustulosten, ja tutkimuksen tekijän kokemusten pohjalta asiakasluokkakohtaiset hoitomallit (LIITE 3).

Hoitomalleissa hyödynnettiin myös Yritys X:n aloittamaa asiakkuuksien hoitomallia. Asiakkuuksien hoitomallit on tehty englannin kielellä, koska Yritys X toimii kansainvälisillä markkinoilla ja yrityksen henkilöstö on monikulttuurinen. Näiden hoitomallien lisäksi tutkimustuloksista ilmeni muutama muu kehityskohta, jotka käydään tämän luvun lopussa läpi. Luvussa käytetään asiakkuuksien hallinnan järjestelmästä nimitystä CRM (Customer Relationship Management).

Ensimmäinen kehitysehdotus nousi esiin teoriaosuuden pohjalta. Yritys X:n asiakasluokittelu on muuten asianmukainen, mutta luokkien A ja B välillä ei ole riittävää eroavaisuutta. Hannuksen (2004), Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) sekä Rubanovitschin ja Valorinnan (2009) mukaan asiakasluokkien välillä tulee olla selkeä ero jo ominaisuuksien sekä kohtelun mukaan. Jotta asiakasluokitus on mahdollisimman toimiva, on asiakasluokkien välillä oltava selkeät erot. Luokat A ja B tulisi yhdistää yhdeksi A-luokaksi. Muuten asiakasluokitus kannattaa säilyttää ennallaan, eikä kirjaimia ole tarvetta muilta osin muuttaa. Tämä tarkoittaa sitä, että luokka B jää kokonaan asiakasluokituksesta pois. Tällä pyritään erottamaan strategiset ja tärkeät asiakkuudet entistä selkeämmin kanta- ja kertaluonteisista asiakkuuksista.

Hoitomalleissa on määritelty asiakasluokkien nimiksi S-, A-, C-, D-, P- ja N-asiakkuudet. Asiakasluokkien määritelmät on kirjattu asiakkuuksien hoitomalleihin ja ne pysyvät sellaisina, kuin Yritys X on ne aiemmin määritellyt. Hoitomalleissa asiakasluokkakohtaiset strategiset tavoitteet vaihtelevat luokittain. S-asiakkuuksien tavoitteena on syventää ja kehittää asiakassuhteita entisestään. A-asiakkuuksien tavoitteeksi sen sijaan on määritelty asiakassuhteiden sitouttaminen ja kehittäminen. C- ja D-asiakkuuksien tavoitteena on tehdä myyntikoordinaattoreista päävastuullisia yhteyshenkilöitä näiden asiakasluokkien asiakkaiden

kanssa. Asiakasluokan P tavoitteena on, että jokainen myyjä valitsee yhden potentiaalisen asiakkaan, josta pyritään saamaan uusi S-asiakkuus. Potentiaalisena asiakkaana voi olla maksimissaan vuoden ja tavoitteena on saada 25 % P-asiakkuuksista S-asiakkuuksia. N-asiakkuuksien strateginen tavoite on suunnattu suoraan Yritys X:n myyjille. Heille on asetettu tavoitteeksi vähintään kaksi uusasiakastapaamista kuukaudessa.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) mukaan hoitomalleihin tulee listata eri henkilöiden vastuut. Asiakasluokkien päävastuut jakautuvat myyjien ja myyntikoordinaattoreiden kesken. Tärkeimpien S- ja A-asiakkuuksien vastuu säilyy myyjillä. Edellä mainitun C- ja D-asiakkuuksien strategisen tavoitteen mukaan, päävastuu näistä asiakasluokista siirtyy myyntikoordinaattoreille. Potentiaalisten P-asiakkuuksien ja uusien N-asiakkuuksien päävastuut säilyvät myös myyjillä. Näiden lisäksi jokaiselle asiakasluokalle on määriteltä osastot, joiden kanssa päävastuussa oleva henkilö tekee yhteistyötä. Tärkeimpien ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa tehdään enemmän yhteistyötä tuotekehitysosaston kanssa. Muuten pääsääntöisesti yhteistyötä eri asiakasluokkien kanssa tekevät myyjät, myyntikoordinaattorit, asiakkuuspäälliköt ja tuotanto.

Hoitomalleihin on kirjattu ylös kommunikoinnin luonne sekä se, minkä viestintäkanavien kautta asiakkaisiin ollaan yhteydessä. Proaktiivisella tarkoitetaan ennakoivaa molemminpuolista kommunikointia ja reaktiivisessa kommunikoinnissa lähinnä reagoidaan asiakkaan suunnalta tuleviin yhteydenottoihin ja kyselyihin. Pääviestintäkanavina käytetään puheluita, sähköpostiviestejä ja tapaamisia. Uusien asiakkaiden kanssa yhtenä tärkeänä viestintäkanavana toimivat Yritys X:n nettisivut.

Tutkimustulosten pohjalta kävi ilmi, etteivät kaikki asiakkaat koe tuntevansa Yritys X:ää ja tätä kautta eivät koe yritystä kokonaisuudessaan asiakaslähtöiseksi. Jotta Yritys X kokonaisuutena vaikuttaisi asiakkaiden näkökulmasta asiakaslähtöiseltä yritykseltä, tulisi tapaamisia lisätä eri toimihenkilöiden sekä tuotannon kanssa. Näin asiakkaalle pyritään viestimään, kuinka arvokkaita he ovat Yritys X:lle. Tapaamisten määrään

on kiinnitetty hoitomalleissa erityisesti huomiota ja ne pohjautuvat pitkälti Yritys X:n aloittamaan asiakkuuksien hoitomalliin. Tavoitteena on lisätä asiakkaan kosketuspintaa myyjästä tuotantoon ja tuotekehitykseen sekä mahdollisesti yrityksen johtoon. Tärkeimpien asiakkaiden kanssa on lisätty hoitomalleihin tapaamisten määriä tuotannon, tuotekehitysosaston ja johdon kanssa. C- ja D-asiakkuuksien kanssa ei ole tarpeen järjestää tällaisia tapaamisia ilman huomattavaa lisäostoa. D-asiakkuuksille ei myöskään tarjota mitään tapaamisia, mikäli he eivät niiden perään kysele.

Tilauksien suhteen S- ja A-asiakkuuksille tehdään tuotantokapasiteettivaraustilauksia ennakoiden asiakkaiden tilauskäyttäytymistä. Muille asiakasluokille vahvistetaan tilaukset vapaiden toimitusviikkojen mukaan ja P-asiakkuuksille viestitään mahdollisuudesta tehdä varaustilauksia. S-asiakkuuksien tilaukset tulee vahvistaa pääsääntöisesti saman työpäivän aikana. Muiden asiakkaiden tilausvahvistukset tulee tehdä pääsääntöisesti 24 tunnin sisällä.

Reklamaatioteemaa käsiteltäessä yhdelle haastateltavalle oli jäänyt tunne, ettei Yritys X luota heihin, koska yritys haluaa itse tarkistaa reklamaatiolevyt. Tähän asiaan on puututtava viestimällä asiakkaalle reklamaatiolevyjen tarkastamisen syy. Tämän lisäksi reklamaatiot tulee käsitellä asiakasluokittain tärkeysjärjestyksessä. Tärkeimpien asiakkaiden reklamaatiot on otettava ensimmäisenä käsittelyyn. Kaikille asiakkaille on selvitettävä reklamaatioiden syyt. Kaikkiin reklamaatioviesteihin tulee vastata, että reklamaatio on vastaanotettu ja se käsitellään tietyn arvioidun ajan sisällä. Hoitomalleissa käy ilmi, minkä ajan sisällä kyseisen asiakasluokan asiakkaan reklamaatioviesteihin tulisi vastata.

Tehdasvierailuja järjestetään S-, A- ja P-asiakkuuksille. S-asiakkuuksille vierailut järjestetään kerran vuodessa, A-asiakkuuksille kerran kahdessa vuodessa ja P-asiakkuuksille lähetetään kutsu heti, kun heidät valitaan potentiaalisiksi asiakkaiksi. Muille asiakasluokille ei nähdä tarpeelliseksi järjestää tehdasvierailuja.

Kaikki haastateltavat olivat hyvin kiinnostuneita workshop-tilaisuuksista ja näitä tulisi järjestää tietyin väliajoin erilaisilla teemoilla. Yksi haastateltava toivoi workshop-tilaisuutta liittyen tuotteiden myyntiin. Tämä voisi olla sopiva aihe seuraavalle Yritys X:n järjestämälle workshop-tilaisuudelle. Tarkoituksena olisi auttaa asiakkaita myymään Yritys X:n tuotteita entistä paremmin. Seuraava workshop-tilaisuus tulisi järjestää ennen vuotta 2020, jotta jokaisen uuden strategiakauden aikana pidettäisiin vähintään yksi workshop-tilaisuus asiakkaiden kanssa. Workshop-tilaisuuksia järjestetään S- ja A-asiakkuuksille ja näiden avulla pyritään syventämään asiakassuhteita entisestään.

Asiakkuuksien hoitomalleihin on merkitty mahdolliset kehityskohdat asiakasluokittain. S- ja A-asiakkuuksille tulee harkita yhteisen asiakasportaalin kehittämistä. Asiakkaat suhtautuivat mielenkiinnolla asiakasportaaliin, jossa säilytettäisiin yhteisiä dokumentteja. Moni haastateltava oli myös kiinnostunut näkemään portaalista tuotteiden tekovaiheet reaaliaikaisesti. Tulevaisuudessa tulisi selvittää mahdollisuus tällaisen lisäpalvelun tarjoamiselle. Yksi haastateltava oli myös kiinnostunut näkemään asiakasportaalista toimitusten aikataulun, jotta hän pysyisi seuraamaan, koska heidän toimituksensa saapuu. Tämä ei kuitenkaan ole tällä hetkellä mahdollista, sillä Yritys X ostaa kuljetuspalvelut muualta ja täten ei kykene tarjoamaan tällaista palvelua asiakkailleen. Pitkällä aikavälillä Yritys X voisi harkita lisäpalvelun sisällyttämistä kuljetussopimukseen. Automaattiseen tilausten syöttöjärjestelmään suhtauduttiin melko varauksella. Haastateltavien vastauksista jäi vaikutelma, ettei tämä ole vielä ajankohtainen kehityskohde Yritys X:lle.

Muita S-asiakkuuksien mahdollisia kehityskohtia ovat yhteisen Skype-yhteyden kehittäminen kohdeyrityksen ja asiakkaan välille sekä täsmälliset toimitukset. Täsmällisillä toimituksilla tarkoitetaan tutkimustuloksista esiin noussutta kehityskohtaa, jossa yhden haastateltavan mielestä toimituksien ennakoiminen on viime vuosien aikana heikentynyt. Täten S-asiakkuuksille tarjottaisiin tulevaisuudessa täsmällisiä toimituksia eli toimitukset

saapuisivat aina tiettyinä viikonpäivinä asiakkaalle. Tämän avulla Yritys X:n asiakkaat pystyisivät suunnittelemaan mahdollisia jatkokuljetuksia, eikä heidän tarvitsisi kysellä toimitusten perään.

C-asiakkuuksille tulisi tulevaisuudessa kehittää CRM:ään automaattinen hälytys, joka ilmoittaa kun asiakkaan viimeisestä tilauksesta on kulunut tietty aika. Tämän avulla myyntikoordinaattorit osaisivat kysellä asiakkailta tilausten perään tai pyytää apua myyjiltä tilauksien saamiseksi. N-asiakkuuksia varten kohdeyrityksen tulisi miettiä livechatin tarpeellisuutta tehostamaan nettisivuja uusien asiakkaiden viestintäkanavana. Kansainvälisessä yrityksessä aikaerot tuottavat suurimman haasteen tällaisen viestintäkanavan tarjoamisessa, joten tämä vaatii yritykseltä lisätutkimusta ja arviointia ennen toteuttamista.

Hoitomalleihin on listattu vuoden 2015 asiakasmäärä asiakasluokkakohtaisesti sekä arvioitu asiakasmäärätavoite seuraavalle vuodelle. Noudattamalla asiakkuuksien hoitomalleja näihin asiakasmäärätavoitteisiin olisi tarkoitus päästä. Yritys X käyttää uusasiakkaiden määrän mittaamiseksi prosenttilukua, joka kertoo kuinka paljon myynneistä on uusien asiakkaiden ostoja. Huomioitavaa on, että N-asiakkuuksia ei tulisi olla yhtäkään, sillä ne tulisi aina vuoden alussa luokitella asiakkaille sopiviin asiakasluokkiin. Jotakin muuta -kenttä on tarkoitettu lisäinformaatiota varten. Kyseiseen kenttään on tarkoitus lisätä informaatiota asiakasluokkiin liittyen aina, kun sellaiseen tarve ilmenee. P-asiakkuuksilla on tässä kentässä huomautus, että sama asiakas ei voi olla kahta vuotta peräkkäin potentiaalisena asiakkaana. Tämä asia on huomioitava vuosittaisessa asiakasluokittelun päivityksessä.

Asiakasluokittelu tulee tarkistaa ja päivittää aina vuoden alussa. Vuoden aikana hankitut uudet asiakkuudet tulee luokitella olemassa oleviin asiakasluokkiin. P-asiakkuuksien osalta on selvitettävä päästiinkö tavoitteisiin eli siirtyvätkö asiakkuudet S-asiakasluokkaan vai palautetaanko asiakkaat takaisin vanhaan asiakasluokkaansa. Samalla, kun asiakasluokitus tarkistetaan, tulee päivittää koko asiakkuuksien

hoitomalli. Asiakkuuksien hoitomallien päivitys on liiketoiminnan johtajan vastuulla.

Tapaamisten aiheet olivat kaikilla haastateltavilla selvillä, mutta tarkemmasta asialistasta ei niinkään oltu tietoisia. Toisaalta asiakkaat eivät tuntuneet sitä tarvitsevankaan. Yksi haastateltava pohti tapaamisten asialistojen tarpeellisuutta sisäisessä viestinnässä. Vaikka asiakkaat eivät kokeneet tarvitsevansa asialistaa, on kuitenkin jokaisen myyjän sellainen tehtävä tapaamista varten. Tämän avulla varmistetaan tapaamisten sujuvuus ja asialista päivitetään tapaamisen jälkeen tapaamisen todellista sisältöä vastaavaksi muistioksi. Muistio lisätään CRM:ään kyseisen asiakkaan tietoihin. Tämä helpottaa sisäistä viestintää ja kaikki asiakkaiden kanssa työskentelevät ovat tietoisia käsitellyistä aiheista ja sovitusta asioista asiakastapaamisilla.

Lehtinen (2004) kuvaa Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen -kirjassaan hoitomallien kehittämistä prosessiksi. Tästä syystä syntyneitä asiakkuuksien hoitomalleja on syytä tarkastella tietyn koeajanjakson jälkeen ja selvittää, mitkä asiat toimivat ja mitä tulisi muuttaa. Kun asiakkuuksien hoitomallit otetaan kohdeyrityksessä käyttöön, olisi pidettävä säännöllisesti palaveri asiakasluokkien vastuuhenkilöiden kanssa. Palaverissa selvitettäisiin, mitkä asiat toimivat asiakkuuksien hoitomalleissa ja mitä asioita tulisi vielä kehittää tai täsmentää. Alkuvaiheessa säännölliset palaverit asiakkuuksien hoitomallien toimivuudesta auttaisivat hoitomallien käytön jalkauttamista kohdeyritykseen.

Asiakkuuksien hoitomalleja ei tehty vuosikello-mallia noudattaen, koska Yritys X:n ja sen asiakkaiden toiminnot eivät ole selkeästi sidoksissa vuodenaikoihin. Asiakkaille lähetetään joulukortit joulunaikaa ja vuosisopimuksetkin vaihtelevat kokonaisesta vuodesta neljännesosa vuosisopimukseen asiakkaasta riippuen. Joten mitään selkeää jaksotusta vuodessa asiakkaiden kanssa toimiessa ei ole. Tästä syystä asiakkuuden vuosikellon tekemiselle ei nähty mitään syytä.

Haastattelutulosten pohjalta ilmeni, hoitomallien lisäksi, muitakin kehitysehdotuksia. Yksi haastateltava totesi asiakaslähtöisyyden näkyvän myös Yritys X:n tuotteiden laadussa. Yritys X:n on kiinnitettävä huomiota tuotteiden tasalaatuisuuteen ja yrityksen työntekijöille on viestittävä selkeämmin heidän työnsä tärkeys. Kun työntekijöille jatkuvasti viestitään heidän työtehtäviensä tärkeyttä ja vaikutusta asiakkaan mielikuvaan Yritys X:stä, voidaan näin parantaa tuotteiden tasalaatuisuutta. Tuotteiden laadun vaihtelu viestii asiakkaalle, ettei yritys välitä siitä, millaisia tuotteita tälle kyseiselle asiakkaalle toimitetaan.

Yhdestä haastattelusta ilmeni, että kaikkien hintojen korotuksien syitä ei viestitä asiakkaalle tarpeeksi. Hänen mielestään osa hinnankorotuksista on ollut aivan liian suuria kun samaan aikaan muut toimittajat ovat pudottaneet hintoja. Yritys X:n tulisiakin tulevaisuudessa panostaa hintakorostusten tarpeelliseen ja selkeämpään viestimiseen. Asiakkaalle ei tulisi jäädä tunnetta, että häntä olisi jollain tapaa laiminlyöty asiakassuhteessa Yritys X:n kanssa.

Yksi asiakas jäi kaipaamaan vielä tuote-esitteisiin enemmän Yritys X:n tunnelmaa. Hänen mukaansa tuote-esitteet ovat hyvin teknisiä. Tästä kehitysehdotuksesta Yritys X:n tulisi keskustella markkinointiosaston kanssa. Tuote-esitteiden kuvat voisi päivittää niin, että niissä näkyy kyseisen tuotteen käyttökohde ja lisäksi taustaväriin voisi ottaa nykyisessä yritysesitteessä olevaa koivutaustaa mukaan. Tuote-esitteisiin tulisi saada lisää perheyrityksen henkeä ja tunnelmaa.

6 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö saatiin toimeksiantona Yritys X:ltä ja se käsittelee asiakkuuksien hoitomalleja asiakkuuksien hallinnan apuna. Opinnäytetyön tarve muodostui kohdeyrityksessä, koska yritys ei osannut kohdentaa resurssejaan tarpeeksi tehokkaasti eri asiakasluokkien välillä. Tavoitteena oli muodostaa asiakasluokille omat asiakkuuksien hoitomallinsa, jotta Yritys X pystyisi hoitamaan asiakkuuksiaan entistä tehokkaammin. Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi määriteltiin, miten Yritys X:n tulisi hoitaa erilaisia asiakasluokkia. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- Kuinka erilaisia asiakasluokkia tulee kohdella?
- Millaisia toimintatapoja päivittäisessä työskentelyssä käytettävien asiakkuuksien hoitomallien tulee sisältää?

Teoriaosuudessa tarkasteltiin opinnäytetyön aihetta kirjallisten ja elektronisten lähteiden avulla. Teoriaosuus koostui yhteensä kahdesta eri luvusta. Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsiteltiin asiakkuuksien hallintaa yleisesti asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta. Asiakkuuksien johtaminen muodostuu asiakasstrategioista ja asiakkuuksien analysoimisesta. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on asiakkuuksien arvon nostaminen.

Toinen teoriaosuuden pääluku käsitteli asiakkuuksien hoitomallien sisältöä ja kehittämistä. Asiakkuuksien hoitomallit ovat asiakasstrategian toteuttamista käytännössä. Hoitomallien tarkoituksena on toimia yrityksen käsikirjana, joka pitää sisällään toimenpiteitä päivittäiseen työskentelyyn eri asiakasluokkien kanssa. Samassa luvussa tarkasteltiin hoitomalleja asiakaskokemuksen näkökulmasta ja tutustuttiin asiakkuuden vuosikello-malliin.

Empiriaosuudessa esiteltiin toimeksiantoyritys, jolle tämä tutkimus toteutettiin. Yritysesittelyssä kartoitettiin kansainvälisen puutuoteteollisuuden perheyrityksen toimintaa ja tutustuttiin tarkemmin yrityksen asiakkuuksien hallinnan nykytilanteeseen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä suorittamalla teemahaastattelu tarkoin valitulle kohderyhmälle. Eri markkina-alueiden myyjät valitsivat mielestään tärkeimmät ja yhteistyöhalukkaimmat asiakkaat haastatteluehdokkaiksi. Heistä neljä oli halukkaita osallistumaan tutkimukseen, joka toteutettiin puhelinhaastatteluna keväällä 2016. Tutkimustulosten perusteella rakennettiin kohdeyritykselle asiakasluokakohtaiset asiakkuuksien hoitomallit.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa otettiin huomioon, että tutkimuksessa on käytetty lähdekriittisesti erilaisia aiheeseen liittyviä lähteitä. Haastattelut suoritettiin tarkoin valituille henkilöille ja ne toteutettiin ennalta sovittuna ajankohtana häiriötekijöiden minimoimiseksi. Kaikkia haastateltavia ei pystytty haastattelemaan heidän äidinkielellään, mikä osittain saattoi vaikuttaa heidän todellisten mielipiteidensä ilmaisemiseen ja vastauksien laajuuteen.

Tutkimuksen kehitysehdotuksissa käytiin ensin läpi teoriasta ja haastatteluista nousseita kehitysehdotuksia. Pienestä näytteestä huolimatta pystyttiin luomaan Yritys X:lle toteutuskelpoisia kehitysehdotuksia ja toimivat asiakkuuksien hoitomallit. Keskeisinä kehityskohteina nousivat esiin viestinnän toimivuuden lisääminen sisäisesti ja ulkoisesti sekä tapaamispinnan laajentaminen.

Tutkimuksessa käsiteltiin liiketoiminnallisesti salaisia asioita ja tästä syystä tutkimuksen tuloksia ei voida julkistaa, eikä niitä voida hyödyntää Yritys X:n ulkopuolella. Opinnäytetyön alussa todettiin tutkimuksen olevan hyvin tarpeellinen. Asiakkuuksien hoitomallit sisältävät tarvittavia toimenpiteitä, joita Yritys X pystyy hyödyntämään päivittäisessä työskentelyssään asiakkaidensa kanssa. Tutkimuksessa saavutettiin opinnäytetyön tavoite, joten voidaan olettaa tutkimustulosten olevan hyvin hyödyllisiä kohdeyritykselle.

Jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia asiakastyytyväisyyttä kvantitatiivisella kyselyllä, jolla saataisiin laajempi otanta. Jatkotutkimus

voitaisiin toteuttaa tutkimalla kehityskohteiden toteutumista tietyn ajanjakson jälkeen. Erityisen kiinnostavaa olisi tutkia asiakkuuksien hallinnan laadun paranemista. Näin saataisiin selvitettyä uusien asiakkuuksien hoitomallien todellinen hyödyllisyys.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia – Asiakaslähtöinen toiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum

Cheverton, P. 2008. Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status. 4. uudistettu painos. Lontoo: Kogan Page

Hannus, J. 2004. Strategiset menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent Oy

Heiman, M. 2011. The new successful large account management: How to hold onto your most important customers and turn them into long-term assets. Lontoo: Kogan Page

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Kortelainen, M.J. & Kyrö J. 2015. Myynnin ammattilaisena – Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Helsinki: Edita Publishing Oy

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

Lehtinen, J.R. 2009. Asiakkuusstrateginen hallitus. Espoo: Boardmann Oy

Lemmens, R., Donaldson, B. & Marcos, J. 2014. From selling to co-creating – New trends, practices and tools to upgrade your sales force. Amsterdam: BIS Publishers

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY

Rubanovitsch, M.D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Eccomodation

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WSOY

Elektroniset lähteet

Raulas, M. 2010. Asiakkuudet digitalisoituivat ja sosiaalinen media tuli. Miten tehdä tulosta? [viitattu 17.2.2016] Saatavissa: <http://www.slideshare.net/ICMIOy/icmi-ipss-asiakkuuscoctail-17112010-raulas-esitys>

Rubin, T. 2016. What is Return on Relationship? [viitattu 24.2.2016] Saatavissa: <http://www.returnonrelationship.com/about-return-on-relationship/>

Yrityksen verkkosivut 2016. Perheyritys. [viitattu 2.2.2016] Saatavissa: Ei julkaistu

Yrityksen intranet 2015. Yritys X Tänään 2015 -esitys. [viitattu 2.2.2016] Saatavissa: Ei julkaistu

Suulliset lähteet

Björrek, A. 2015. Managing Customer Experiences. Luento University of Applied Sciences and Arts Northwestern. 26.3.2015.

Yrityksen edustaja 2016a. Liiketoiminnan johtaja. Yritys X. Haastattelu 10.2.2016

Yrityksen edustaja. 2016b. Liiketoiminnan johtaja. Yritys X. Haastattelu 26.2.2016

LIITTEET

LIITE 1: Esimerkki elintarviketeollisuusyrityksen asiakkuuksien hoitomalleista (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 95.)

LIITE 2: Englanninkielinen teemahaastattelurunko

LIITE 3: Asiakkuuksien hoitomallit Yritys X:lle – Customer Care Models 2016

LIITE 1: Esimerkki elintarviketeollisuusyrityksen asiakkuuksien hoitomalleista (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 95.)

Aihe	A-asiakkaat	B-asiakkaat	C-asiakkaat
Ajankäyttö	Avainasiakaspäällikkö (Aap): 50 % ajasta Puhelinmyynti (PM): 50 % ajasta	Avainasiakaspäällikkö: 40 % ajasta Puhelinmyynti: 20 % ajasta	Avainasiakaspäällikkö: 5 % ajasta + 5 % uusasiakashankintaan Puhelinmyynti: 30 % ajasta
Tapaaminen/ Yhteydenpito: <ul style="list-style-type: none"> - vuosisuunnitelma - käyntien agenda - vastepaperit/ minitiimit 	Aap: 1 krt/kk PM: 2-4 krt/vko <ul style="list-style-type: none"> - Parhaat sovitut soittoajat, tilaa soittoaikojen muutoksille: enemmän aikaa tapaamisille ja soittoille - Kampanjoista huolehtiminen - Sähköinen tilausten vastaanotto - Tapaamisten ja soittojen valmisteleminen ennakoon; aikaa käytettävissä eniten - Markkina- ja myynninedistämistietoa laajemmin kuin muille - Yhteistyötason analysoiminen minitiimeissä 	Aap: 1 krt/jakso PM: 1-2 krt/vko Laaditaan suunnitelmat, joilla saadaan nostettua A luokkaan.	Aap: 1-2 krt/vuosi PM: 1-2 krt/kk
Toimitusajat: <ul style="list-style-type: none"> - vasteajat - etuosto-oikeudet, jos tarjonta on niukkaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Saatavuuden varmistaminen - Häiriö-/sesonkitilanteet - Asiakastilauksista sähköinen tilausseuranta 		
Reklamaatiot/ Ongelmien hoito	Vastataan ja hoidetaan heti saman päivän aikana.	Vastataan heti ja hoidetaan kuntoon viimeistään 2 työpäivän kuluessa.	Vastataan heti ja hoidetaan kuntoon viimeistään 3 työpäivän kuluessa.
Asiakaspalvelu: <ul style="list-style-type: none"> - palveluntaso, vasteajat 	Soittopyyntöihin vastataan välittömästi, alle 0,5 tunnissa.	Soittopyyntöihin vastataan välittömästi, alle 1 tunnissa.	Soittopyyntöihin vastataan välittömästi, alle 1 tunnissa.
Kehittämisyhteistyö	Uutuudet ensin, sparraus yhteistyöstä		
Markkinointituki	Kampanjat, hyllypäädyt, mainostuki		
Muuta	Erikoiskeräily		

LIITE 2: Englanninkielinen teemahaastattelurunko

1. Communication - What do you think about the contacting/communicating with Yritys X?
 - a. How often do you wish to be taken contact by Yritys X?
 - b. What do you think about the amount of contacts that Yritys X representatives are making? What about the quality of the contacts?
 - c. Do you feel that it is easy for you to contact the representative of Yritys X?
 - d. How does Yritys X react to contacting?
 - e. Should they improve something?
2. Communication channels - What is your opinion about the current communication channels that Yritys X has? What are you expecting from the future?
 - a. Are the current communication channels from Yritys X enough or is there something missing?
 - b. What do you think about the website of Yritys X?
 - c. What kind of improvement or changes are needed?
 - d. What kind of communication channels are you wishing from the future?
 - e. What do you think about livechats? Would it be helpful to have one on Yritys X website?
3. Meetings - How do you feel about the meetings that Yritys X is offering?
 - a. What do you feel about the amount of the meetings?
 - b. Do you wish to have more meetings also with someone else than the sales person of Yritys X?
 - c. What do you think about the quality of the meetings?
 - d. Are you aware of the topic and the agenda of the meeting beforehand? If not, do you wish to be informed beforehand about the topic and agenda?

4. Services - What do you think about the services that Yritys X is providing?
 - a. What kind of services do you wish from the future?
 - b. What do you think about a customer portal?
 - c. What do you think about a possible automatic order intake system?
5. Invitation to the mill - How do you feel about the invitation to the mill and possible workshops?
 - a. Workshops would be organized together with the production and the development department. Any need for this?
 - b. How often should Yritys X invite you to the mill?
6. Customer experience - What are the touch-points you feel that you are somehow in contact to Yritys X brand? (In this question, I am referring to customer experience and the different touch-points that can be everything where you can see somehow that Yritys X brand is connected to the situation. Here you have to think as broad as possible. Touch-points are not only the meetings and emails between you and Yritys X. They are also the times when you visit the website, when the delivery arrives to your warehouse or when you are paying Yritys X invoices)
 - a. How do you feel about the deliveries? Is there something that could be improved?
 - b. Do you see Yritys X as a customer oriented company? Is there something that Yritys X could improve in this field?
7. Claims - How do you feel about the behavior of Yritys X with the claims?
 - a. How do you feel that Yritys X is reacting to the claims?
 - b. Do you feel that you get the root reason for your claims?

8. Aim for the customer relationship - What is your aim for the relationship between you and Yritys X?

LIITE 3: Asiakkuuksien hoitomallit Yritys X:lle – Customer Care Models 2016