



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ASIAKKUUKSIEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN MYYNNIN NÄKÖ- KULMASTA

Rantakangas Enni

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017
Liiketalous



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

RANTAKANGAS ENNI

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen myynnin näkökulmasta

Opinnäytetyö 42 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Toukokuu 2017

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on PK-yrityksen asiakkuuksien hallinnan kehittäminen myynnin näkökulmasta. Opinnäytetyö käsittelee valitun yrityksen asiakkuuksien hallinnan nykytilannetta, sekä antaa ohjeita kuinka asiakkuuksien hallintaa voidaan yrityksessä kehittää. Kohde yritykseksi valikoitui Minnan Juustokakkutehdas Oy. Kyseisellä yrityksellä ei ole käytössä erillistä asiakkuuksien hallintajärjestelmää, eikä vakiintunutta käytäntöä asiakkuuksien hoitamiseen. Minnan Juustokakkutehdas Oy:n kasvava asiakaskanta on synnyttänyt tarpeen selkeyttää ja kehittää yrityksen asiakkuuksien hallintaa. Tavoitteena on antaa kohdeyritykselle kehitysideoita asiakkuuksien hallintaan, mitä toteutammalla asiakkuuksien hoitaminen yrityksessä selkeytyy ja yhdenmukaistuu.

Teoriaosuuden alussa avataan lukijalle asiakkuuksien hallintaa yleisesti. Tässä osiossa pyritään ottamaan huomioon asiakkuuksien hallinnan oleelliset osa-alueet. Teoriaosuuden jälkimmäisessä osiossa keskitytään enemmän asiakkuuksien hallintajärjestelmän valintaan vaikuttaviin tekijöihin ja mitä kaikkea yrityksen tulee huomioida ennen järjestelmän käyttöönottoa. Teoriaosuuden lopussa tutustutaan myös yhteen asiakkuuksien hallinnan kehittämismalliin. Myynnin näkökulmaa teoriaosuudessa tuodaan esiin kuvaamalla asiakkaan ja myyjän prosesseja ja niiden välistä suhdetta. Teoriaosuudessa käsitellyt aiheet valikoituivat työn tavoitteiden pohjalta.

Työn toiminnallinen osuus koostuu yrityksen työntekijöiden teemahaastatteluista, sekä tekijän omasta havainnoinnista yrityksessä. Työssä on käytetty teemahaastattelujen lisäksi myös tekijän ja yrityksen toimitusjohtajan välillä käytyjä vapaamuotoisia keskusteluja tutkimuksen aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta yrityksen asiakkuuksien hallinnan vaativan parannuksia. Yrityksen käytössä olevat työkalut, joilla asiakkuuksista kerätään tietoja, eivät toimi kasvaneen asiakasmäärän vuoksi. Kyseisillä työkaluilla yritys ei myöskään pysty hallitsemaan asiakkuuksiaan kunnolla. Työn kehitysehdotuksena esitetään asiakkuuksien hallintajärjestelmän hankkimista ja huolellista käyttöönottoa, sekä aktiivisempaa ja kokonaisvaltaista asiakkuuksien hallintaa.

Asiasanat: asiakkuuksien hallinta, crm, asiakkuuden johtaminen, asiakassuhde

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

RANTAKANGAS ENNI:

Improving Customer Relationship Management from the Perspective of Sales

Bachelor's thesis 42 pages, appendices 1 pages
May 2017

The purpose of this thesis was to improve customer relationship management. The thesis aims to examine the current state of customer relationship management in a small company and the ways to improve it. The company chosen for this thesis is Minnan Juustokakkutehdas Oy. It is a small private company growing day by day. No prior studies have been made for the company. The company does not use any customer relationship management software at the moment to help manage the growing number of customers. The growth has brought a need to clarify and organize the company's customer relationship management.

The theoretical part explains the essentials of the customer relationship management. The first part of the theory aims to open the concept of customer relationship management. The second part focuses more on introducing customer relationship management software to the company, and on describing some of the important points the company should take into consideration while deciding if the software is useful for the company and how to implement customer relationship management software. The last part of the theory introduces a model to improve customer relationship management. The perspective of sales comes out when describing the customer's and the sales person's different processes and how they are related to each other. The theory is based on the subject of the thesis.

The research method used in this thesis was a qualitative study. It was carried out by using half-structured interviews and the author's observation while working for the company. Informal conversations between the author and the CEO of the company were also used in the study.

Based on the study, the company needs to improve their customer relationship management. The tools they use are out of date and are no longer usable for the growing number of customers. As a development proposal, the company should introduce a simple customer relationship management software and focus on how to implement it in everyday business. The company should also take a more active role in managing its customers, and create easy-to-follow manuals for its workers to manage customer relationships.

Keywords: customer relationship management, CRM, customer relationship

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA	7
2.1	Tehokkaan asiakkuuksien hallinnan hyödyt	7
2.2	Asiakkuuksien elinkaari.....	9
2.2.1	Asiakkuuden muodostuminen.....	10
2.2.2	Asiakkuuden kehittäminen.....	10
2.2.3	Asiakkuuden päättyminen.....	11
2.3	Asiakkuuden arvo	11
2.3.1	Faktuaalinen arvo	12
2.3.2	Evaluatiiviset arvon ulottuvuudet	13
2.4	Asiakkuuden lujuus.....	14
2.5	Asiakkuusvisio ja -strategia	15
2.6	CRM-järjestelmä.....	17
2.6.1	CRM-järjestelmä myynnin tukena	18
2.6.2	Asiakastietojen siirtäminen CRM-järjestelmään.....	18
2.7	Asiakkuuksien hallinnan kehittämismalli	19
2.7.1	Lähtötilanteen selvitys	20
2.7.2	Tavoitetilan määrittely	20
2.7.3	Kehittämisen toteutustapa	20
2.7.4	Kehittämistoimet	21
2.7.5	Seuranta ja arviointi	21
2.8	Asiakkaan ja myyjän prosessit.....	21
3	YRITYKSEN ANALYYSI.....	24
3.1	Yrityksen taustaa.....	24
3.2	Yrityksen asiakkuudet.....	25
3.3	Myyntiprosessit.....	27
3.4	Yrityksen nykytilanne	28
4	HAASTATTELUN TOTEUTUS.....	31
4.1	Projektin toteutustapa	31
4.2	Haastattelutulokset.....	32
4.2.1	Yrityksen asiakkuuksien hallinta	32
4.2.2	Tulevaisuuden tavoitteet	33
5	KEHITYSEHDOTUKSIA	35
5.1	Asiakkuuksien hallinnan kehittämisen vaiheet.....	37
6	TUTKIMUKSEN TARKASTELU	39

LÄHTEET	41
LIITTEET	42
Liite 1. Haastattelulomake.....	42

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kartoittamaan Minnan Juustokakkutehdas Oy:n asiakkuuksien hallinnan nykytilannetta ja miten sitä voidaan kehittää. Kyseisellä yrityksellä ei ole vielä käytössä minkäänlaista asiakkuuksien hallintajärjestelmää, vaan asiakkuuksia hallinnoidaan perinteisin keinoin erilaisia taulukoita ja tiedostoja hyödyntämällä. Asiakastietojen kontrolloiminen, päivittäminen ja tietojen hyödyntäminen myynissä on kyseisessä yrityksessä haastavaa, sillä kaikki tarvittavat tiedot eivät löydy samasta paikasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on paneutua tähän ongelmaan.

Yrityksen työntekijöiden haastatteluiden ja tekijän yrityksessä työskentelyn kautta kerättyjen havaintojen avulla tarkastellaan yrityksen tämän hetkisiä asiakkuuksien hallintaan käytettyjä menetelmiä ja niiden toimivuutta, sekä tarjotaan yritykselle käytännön ratkaisuja asiakkuuksienhallinnan kehittämiseen. Tarkoituksena on kehittää yrityksen asiakkuuksien hallintaa myyntityön helpottamiseksi ja myynnin lisäämiseksi.

Tutkimus rajattiin koskemaan Minnan Juustokakkutehdas Oy:n asiakkuuksien hallintaa ja siihen liittyviä prosesseja. Yritykselle ei ole aikaisemmin toteutettu opinnäytetöitä, eikä muita tutkimuksia. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin asiakkuuksien hallintaan liittyviä osioita, joilla ei ole suoranaisesti yhteyttä tutkimaani ongelmaan valitsemassani yrityksessä.

2 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Markkinat ovat muuttumassa entistä enemmän asiakas keskeisemmäksi. Siinä missä ennen yrityksillä oli valta markkinoilla, on valta nyt vaihtumassa asiakaan eduksi. Asiakkailta on kasvaneen ylitarjonnan ansiosta mahdollisuus valita miltä yritykseltä hän haluaa tuotteensa ja palvelunsa ostaa. Tämä muutos liike-elämässä on saanut yritykset muuttamaan ajatustapojaan asiakaslähtöisemmiksi. Yrityksillä on tänä päivänä tarve pitää parempaa huolta asiakasuhteistaan kuin koskaan aikaisemmin. (Hellman & Värilä, 2009, 19.) Koska kilpailu markkinoilla kannattavista asiakkaista on erittäin kovaa, ei yrityksillä ole varaa menettää nykyisiä asiakkaitaan kilpailijoilleen. Nykyisten asiakkuuksien ylläpitäminen on yritykselle edullisempaa kuin uusien asiakkuuksien hankkiminen.

Asiakkaat ovat yritykselle ja sen olemassa ololle korvaamattomia. Yrityksen tulee pystyä pitämään asiakkaansa tyytyväisinä, jotta he eivät vaihda toimittajaa. Asiakkuuksien hallintaa tulisikin katsoa jatkuvana oppimisprosessina, jossa yritys tutustuu asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin osaten täten tarjota asiakkailleen paremmin juuri heidän tarpeisiinsa sopivia palveluita ja tuotteita. Asiakkaiden tarpeisiin onnistuneesti vastaaminen johtaa yrityksen kannalta parempaan asiakaskannattavuuteen ja siten lopulta suurempaan asiakkuuksien kokonaisuuteen. (Mäntyneva 2001, 10.)

2.1 Tehokkaan asiakkuuksien hallinnan hyödyt

Hyvällä asiakkuuksien hallinnalla on paljon positiivisia vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Tehokkaan asiakkuuksien hallinnan hyötyjä voidaan tarkastella kahdessa eri ryhmässä. Ensimmäisen ryhmän näkökulmasta katsottuna asiakkuuksien hallinta lisää yrityksen tietämystä asiakkaistaan, sekä auttaa yritystä ymmärtämään paremmin miksi asiakas ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Toisen ryhmän näkökulmasta katsottuna hyvä asiakkuuksien hallinta auttaa lisäämään myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta. (Mäntyneva 2001, 12.)

Kun yrityksen tietämys asiakkaista kasvaa, pystytään markkinointia kohdentamaan yhä tarkemmin, mikä taas lisää markkinoinnin kokonaiskannattavuutta. Tehokkaalla asiakkuuksien hallinnalla asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ymmärrys lisääntyy, mikä auttaa

yrittäjä palvelemaan asiakkaitaan paremmin. Ymmärryksen lisääntyessä myös asiakkuuksiin ja niiden johtamiseen liittyvien analyysien sisältö ja laatu paranevat. (Mäntyneva 2001, 12.)

Aikaisemmin asiakasta on pidetty liiketoiminnan kohteena ja tuotetta yrityksen arvonnäyttäjänä. Tämä kaikki on muuttumassa nopeasti. Asiakasta on tulossa yrityksille erittäin tärkeä osa liiketoimintaa. Asiakas koetaan nykyään yrityksen arvonnäyttäjänä ja lähteenä, kun taas tuotteesta on tullut yritykselle resurssi. (Hellman & Värilä, 2009, 26.) Koska asiakkaan asema yrityksen toiminnassa on noussut, yritysten on sopeuduttava uuteen tilanteeseen ja kehitettävä asiakkuuksien hallintaa, jotta asiakkuuksien arvo olisi yrityksen näkökulmasta katsottuna mahdollisimman suuri.

Kilpailu yritysten välillä on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana, mikä on vaatinut yrityksiä muuttamaan lähestymistapaansa asiakaslähtöisemmäksi. Kilpailu asiakkaiden resursseista on kovaa. Asiakkaat haluavat rahoilleensa vastinetta, mikä tarkoittaa että yritysten on pystyttävä tuottamaan asiakkailleen sellaista arvoa, josta he ovat valmiita maksamaan. Yritysten tulee sopeutua muuttuvaan tilanteeseen nopeasti ja siten tuottaa asiakkailleen mahdollisimman tehokkaasti lisäarvoa. (Lehtinen 2004, 12.)

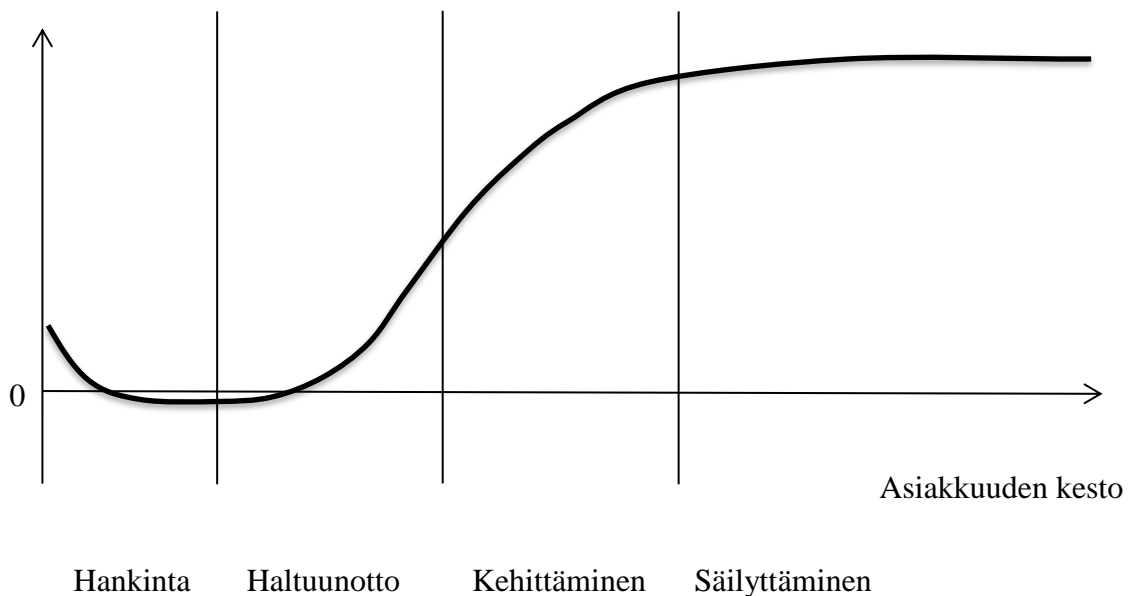
Hyvällä asiakkuuksien hallinnalla yritys pystyy jakamaan asiakkaansa kannattaviin ja kannattamattomiin asiakkaisiin. Kannattamattomilla asiakkailla ei tarkoiteta, että yrityksen tulisi päästä heistä heroon vaan että yrityksen ei kannata tuhlaata aikaa tai resursseja kyseisiin asiakkuuksiin. Toisin sanoen kannattamattomat asiakkaat voivat edelleen olla yrityksen asiakkaita, mutta heihin ei panosteta markkinoinnissa eikä myynnissä, vaan asiakas voi omatoimisesti halutessaan ostaa yritykseltä. Yritys, joka tuntee asiakkaansa, pystyy parhaiten ennustamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja toimimaan sen mukaisesti. Asiakkuuksien hallinnan kannalta asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen onkin erittäin tärkeässä asemassa ja oleellinen osa asiakkuuksien hallinnan menestystä. (Mäntyneva 2001, 15.)

2.2 Asiakkuuksien elinkaari

Yritysten on hyvä tiedostaa, että asiakkuudet muuttuvat matkan varrella ja niitä tulee hoitaa asiakkuuksien elinkaaren eri vaiheissa eri tavalla. Asiakkuuksien elinkaaren vaihteita ovat asiakkuuden syntyminen, jalostuminen ja päättyminen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 86.)

Asiakkuuden vaihe elinkaarella vaikuttaa kyseisen asiakkuuden kannattavuuteen yrityksen näkökulmasta katsottuna. Usein elinkaaren alkuvaiheessa oleva asiakkuus ei ole yritykselle kovin kannattava, mutta asiakkuuden keston tuoma lisävolyymi ostoissa tekee asiakkuudesta kannattavan ajan kuluessa. Asiakkuuden vaiheella elinkaarella on siis iso vaikutus asiakkuuden syvyyteen ja kannattavuuteen. Asiakkuuksien hallinnan avulla yritys pystyy tunnistamaan asiakkuudet, joilla ei ole tulevaisuudessakaan potentiaalia kasvaa kannattaviksi asiakkuuksiksi ja siten tehdä tietoinen valinta miten kyseisten asiakkuuksien kanssa edetään. (Mäntyneva 2001, 16.)

Asiakkuuden arvo



KUVIO 1. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2001, s.17).

Uusi asiakas on aina herkempi vaihtamaan tuotteen tai palvelun tarjoajaa kuin vanha asiakas. On tärkeää ottaa huomioon, että juuri nämä vanhat asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä.

Uusien asiakkaiden houkuttelemine on huomattavasti resursseja, aikaa ja rahaa kuluttavampaa, kuin vanhan asiakkaan tyytyväisenä pitäminen. (Mäntyneva 2001, 17.)



KUVIO 2. Asiakassuhteen kehitysprosessi (Selin & Selin 2005, s. 124.)

2.2.1 Asiakkuuden muodostuminen

Hankinta vaiheessa potentiaalisen asiakkaan siirtyminen yrityksen asiakkaaksi on pitkälti kiinni muusta markkinatilanteesta ja kuinka hyvin yritys osaa vastata asiakkaan sen hetkiseen tarpeeseen. Yrityksen on pyrittävä saamaan uusi asiakas aktivoitumaan yrityksen tuotteiden tai palveluiden tilaamisessa. Tarkoituksena on tarjota asiakkaalle ilmeisen tarpeen tyydyttävän tuotteen tai palvelun lisäksi myös muita yrityksen tuotteita/palveluita, jotka tyydyttävät myös asiakkaan mahdollisia piileviä tarpeita. Näin ollen yritys pystyy lisäämään asiakkuuden kannattavuutta heti alkumetreillä. (Mäntyneva 2001, 16.)

Asiakkuuden syntyvaiheessa oleellista myynnin lisäksi on luoda yhteinen kieli yrityksen ja asiakkaan välille sekä saada tiedon vaihdanta toimimaan (Lehtinen 2004, 171). Kun yhteinen sävel on luotu asiakkaan ja yrityksen välille on seuraavia asiakkuuden elinkaaren vaiheita helpompi lähteä seuraamaan ja kehittämään (Mäntyneva 2001, 16). Jotta asiakkuuksia voidaan lähteä kehittämään haluttuun suuntaan, on erittäin tärkeää, että asiakkuuksien syntyminen on ollut suunnitelmallista ja toteutettu onnistuneesti (Selin & Selin 2005, 126-127).

2.2.2 Asiakkuuden kehittäminen

Asiakkaan saavuttaessa asiakkuuden elinkaaren keskivaihe on tärkeää keskittyä asiakkaan säilyttämiseen ja asiakassuhteen syventämiseen (Mäntyneva 2001, 16). Asiakkuuksien kehitysvaiheessa tapahtuu asiakkuuden suurin arvonnousu. Molemmat osapuolet

saavat lisäarvoa yrityksen ja asiakkaan välisestä yhteistyöstä ja sen syvenemisestä. Tärkeänä osana asiakkuuden kehitystä on ottaa asiakas mukaan yrityksen toiminnan kehitykseen. Asiakas vaihtaa toimittajaa paljon vastahakoisemmin, mikäli nykyisen toimittajan prosessit ovat onnistuneesti sovitettuna asiakkaan omiin prosesseihin ja käytäntöihin. (Selin & Selin 2005, 127-128.)

2.2.3 Asiakkuuden päättyminen

Kuten kaikki muukin elämässä myös asiakkuudet päättyvät joskus. Kun asiakkuudesta alkaa huomaamaan päätymisen merkkejä on yrityksen hyvä miettiä mistä kyseisen asiakkuuden päättyminen johtuu ja kannattaako asiakkuuden pelastamisen eteen tehdä vielä jotain. Vaikka pitkät asiakkuudet ovat yleensä yrityksen kannalta parempia ei kannattamattomia asiakkuuksia kannata pitkittää vaan hienovaraisesti ja harkitusti päättää. Asiakkuuden päätymisessä tärkeintä on arvioida asiakkuuden mahdollisen menettämisen vaikutus yritykseen. Viekö kyseinen asiakkuus mukanaan muitakin asiakkuuksia yritykseltä, soveltuuko asiakas enää yrityksen toimintaan tai onko yhteistyö asiakkaan kanssa muuttunut toimimattomaksi.

On tärkeää pitää mielessä asiakkuuden päättämisvaiheessa, että vaikka asiakas ei juuri kyseisellä hetkellä ehkä sovellu yrityksen asiakkaaksi se voi tulevaisuudessa olla yritykselle erittäin tärkeä asiakas. (Selin & Selin 2005, 128-130.) Tämän takia asiakkuudesta luopuminen kannattaakin tehdä tyylikkäästi ja hienovaraisesti. Selin & Selin (2005, 130) muotoileekin kirjassaan asian hyvin käyttäen kiinalaista sananlaskua ”*Parhaiten suljettu on se ovi, jonka voi jättää auki*”.

2.3 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuksia on eri arvoisia. Asiakkuuksien arvoa yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna tulee pohtia mikä on asiakkuuden tämän hetkinen arvo ja mikä on sen potentiaalinen arvo tulevaisuudessa. Asiakkuuksien arvon tarkastelu voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: faktuaaliseen ja evaluatiiviseen ulottuvuuteen. Näitä arvon ulottuvuuksia voidaan painottaa eri tavalla. (Lehtinen 2004, 123.)

Asiakkuuksien arvoa ja kannattavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon asiakkuuksien syntymiseen panostetut investoinnit. Asiakkuuksista saatavia asiakkuustuloja kasvattamalla ja asiakkuuksien hoitoon liittyvien kustannuksien pienentämisellä saadaan asiakkuuksista kannattavia pitkällä tähtäimellä. (Storbacka ja Lehtinen 1997, 30.)

Monesti ajatellaan, että kaikki maksavat asiakkaat ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä, näin ei kuitenkaan aina ole. Monissa yrityksissä 80 prosenttia yrityksen tuloista tulee 20 prosentilta heidän asiakkaistaan ja osa asiakkuuksista voi jopa maksaa yritykselle. Hyvällä asiakkuuksien hallinnalla pystytään erottamaan kannattamattomat asiakkuudet kannattavista asiakkuuksista ja siten tehostaa yrityksen resurssien käyttöä. (Taylor 1999.)

2.3.1 Faktuaalinen arvo

Faktuaalinen arvo perustuu yrityksen kirjanpidosta ja muista asiakkuuksiin liittyvistä dokumenteista löytyviin tietoihin. Asiakkuuksien faktuaalista arvoa mitataan erilaisia mittareita hyödyntäen. Yritys pystyy mittaamaan, kuinka suuri on kyseisen asiakkaan ostovolyymi suhteessa koko yrityksen volyymiin. Ostovolyymia mitattaessa asiakkuudet jakautuvat yrityksen kannalta eri tärkeysasteisiin. Toiset asiakkuudet ovat huomattavasti tärkeämpiä yritykselle, kun huomioon otetaan vain volyymi. (Lehtinen 2004, 123-128.)

Asiakkuuden kannattavuutta voidaan laskea vähentämällä asiakkuustuloista asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset, jolloin jäljelle jää asiakkuuden kate. Eri asiakkuuksiin kohdistuvien kustannusten tarkka määrittely on kuitenkin hankalaa, sillä kaikkia kuluja ei pystytä jakamaan vain tiettyjen asiakkuuksien kesken. Asiakkaan kannattavuuteen vaikuttaa vahvasti myös asiakkuuden pituus. Yrityksen tavoitteena on saada mahdollisimman paljon pitkiä ja arvokkaita asiakkuuksia. (Lehtinen 2004, 123-128.)

2.3.2 Evaluatiiviset arvon ulottuvuudet

Asiakkuuksille annettavat evaluatiiviset arvot arvioidaan. Evaluatiiviset arvot eivät siis ole mitattavissa asiakkaista kerätyistä tiedoista. Asiakkuuden evaluatiivinen arvo muodostuu sen yrityksessä työskentelevän henkilön arviointiin, kuka tuntee kyseisen asiakkaan parhaiten. Arvioitavat evaluatiiviset ulottuvuudet ovat asiakkuuden referenssiarvo, kontaktiverkon arvo, oppimisarvo, tunnearvo ja säännönmukaisuus. (Lehtinen 2004, 128-135.)

Referenssiarvo

Osa asiakkaista on tunnettuja yrityksiä, joiden asiakkuus tuo yritykselle referenssiarvoa. Mitä arvostetumpi asiakas on, sitä arvostetummaksi yrityskin koetaan. Referenssi arvoa arvioitaessa on tärkeää ottaa huomioon asiakkuuden tunnettuus markkinoilla ja sen tunnettuuden sisältö, eli asiakasyritystä pidetään muiden yritysten keskuudessa menestyvänä ja eettisesti korrektina. Tärkeää on, että asiakasyritys jakaa saman etiikan ja arvomaailman kuin itse yritys. (Lehtinen 2004, 129, 134.) Muilta yrityksiltä saatuja positiivisiin kokemuksiin pohjautuvia viestejä yrityksestä uskotaan herkemmin kuin yrityksen itsensä kertomia viestejä. Muiden yritysten kuvaus siitä millainen yritys on tuotteen tai palvelun tarjoajana vaikuttaa usein asiakkaan mielipiteen rakentumiseen. Asiakkaat, jotka ovat valmiita suosittelemaan ja tekemään työtä yrityksen puolesta, ovat referenssiarvoltaan erittäin korkealla kyseiselle yritykselle. (Storbacka ja Lehtinen 1997, 30-31.)

Kontaktiverkon arvo

Kontaktiverkon arvon arvioinnin merkitys on kasvanut vuosien aikana. Elämme verkotuneessa maailmassa, jossa jokainen asiakas voi olla ovi seuraavaan asiakkaaseen. Asiakas voi olla osa suurempaa yritysrypystä, mikä tarkoittaa, että jos asiakkuus hoidetaan hyvin voi se kertoa siitä yritysryppäässä muille ja sitä kautta ovet aukeavat helpommin mahdollisille uusille asiakkaille. (Lehtinen 2004, 130, 134.)

Tunnearvo

Tunnearvon mittaaminen on evaluatiivisista arvoista ehkä haasteellisin, sillä se perustuu toimijoiden henkilökohtaisiin suhteisiin. Tunnearvoa arvioitaessa otetaan huomioon asiakasyrityksen ja kontaktihenkilön luotettavuus, onko yhteistyö asiakkaan kanssa miellyt-

tävää ja onko sekä organisaatioiden että henkilöiden arvot yhteensopivia. Mitä yhteensopivampia yritys ja asiakas ovat sitä suurempi tunnearvo asiakkaalle voidaan antaa. (Lehtinen 2004, 130-131, 134.)

Oppimisarvo

Asiakkuuden arvon ulottuvuutena oppimisarvo on noussut pinnalle verkottumisen ja tuotteiden monipuolistumisen ja monimutkaistumisen vuoksi. Asiakkuuksista ja yhteistyöstä voi oppia monella eri tavalla. Suurin oppimisarvo on asiakkuuksilla, jotka ovat oman alansa huippuja. Menestyvät yritykset vaativat yhteistyökumppaneiltaankin parasta ja motivoivat siten heitä kehittymään mukana ja sopeuttamaan omaa osaamista uusien ratkaisujen käytäntöön viemiseen. (Lehtinen 2004, 131, 134.)

Säännönmukaisuus

Säännönmukaisuus ja ennustettavuus tilauksien teossa nostaa asiakkuuden arvoa etenkin prosessimaisten yritysten näkökulmasta. Säännönmukaisuus helpottaa yrityksen tuotannon suunnittelua ja kapasiteetin käyttöasteen parantamista. Usein yritykset kirjaavat ylös asiakkaan tilaukset ja niiden määrät, joten tilausten säännönmukaisuuden ja ennustettavuuden arviointia voidaan tukea yrityksen dokumentoinnilla. (Lehtinen 2004, 131-132, 134.)

Asiakkuuden potentiaalinen arvo

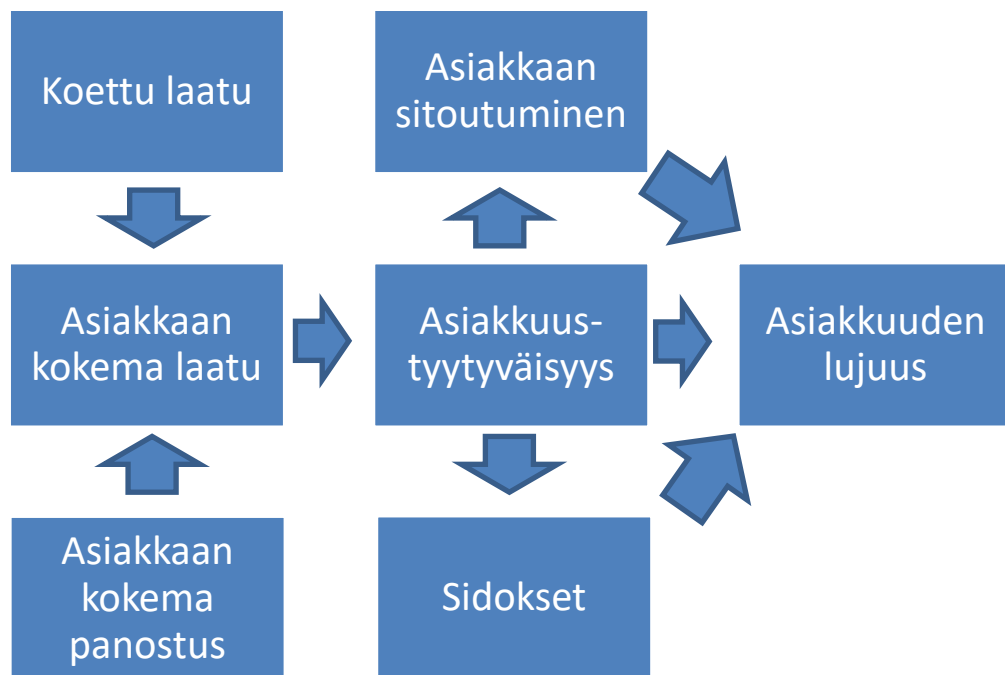
Asiakkuuksien potentiaalisen arvon määrittämiseen pohjautuen voidaan yrityksen panostuksia kohdistaa asiakkuuksilta odotettavien tuottojen mukaisesti. Kannattamaton asiakkuus voi omata merkittävän kannattavuuspotentiaalin. Jotta kyseinen potentiaali voidaan hyödyntää, tulee yrityksen johtaa asiakkuutta siten, että asiakkuudesta saadut tuotot kasvavat suhteessa asiakkuuden kustannuksiin. Houkuttelemalla asiakas keskittämään ostoksensa yritykselle saadaan asiakkuuden potentiaalinen arvo realisoitua. (Storbacka ja Lehtinen 1997, 32.)

2.4 Asiakkuuden lujuus

Asiakasuskollisuus ja asiakkuuden lujuus käsitetään usein yhdeksi ja samaksi asiaksi. Asiakkuuden lujuus on käsitteenä kuitenkin asiakasuskollisuutta laajempi, sillä se pyrkii

ottamaan huomioon emotionaalisen asiakasuskollisuuden lisäksi myös rationaaliset näkökulmat. Asiakkuus voi siis olla luja, vaikkei asiakas olisikaan asiakasuskollinen, esimerkiksi kun asiakkaalla ei ole muita toimittaja vaihtoehtoja tarjolla. (Lehtinen 2004, 25.)

Asiakkuuden lujuuteen vaikuttaa monet eri tekijät. Tärkeimpinä tekijöinä lujuutta tarkasteltaessa ovat asiakkaan kokema asiakkuustyytyväisyys, asiakkaan sitoutuneisuus ja erilaiset sidokset asiakkaan ja yrityksen välillä. (Storbacka ja Lehtinen 1997, 103.)



KUVIO 3. Asiakkuuden lujuuden muodostuminen (Storbacka & Lehtinen 1997, s.103).

2.5 Asiakkuusvisio ja -strategia

Asiakkuusvisio

Asiakkuussuuntautuneisen yrityksen kehittämisessä keskeisenä työkaluna on asiakkuusvisio. Asiakkuusvision tulee kuvata asiakkaan asiakkuudesta saamaa arvoa ja antaa asiakkaalle näkemys yrityksen ja asiakkaan välisestä yhteistyöstä tulevaisuudessa sekä miten molemmat näkevät yhteisen tulevaisuuden. Asiakkuusvision luomisessa keskeisintä on hahmottaa ympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset sekä kerätä tietoa asiakkaasta. (Lehtinen 2004, 175-176.)

Asiakkuusvision luominen:

1. Yhteinen toimintaympäristön hahmottaminen ja sen muutokset lähitulevaisuudessa.
2. Molempien kehityssuunnitelmat yhteistyön näkökannalta.
3. Yhteisen asiakkuusvision keskeiset osat
4. Asiakkuusvision viestintä molemmissa organisaatioissa.
5. Asiakkuusvision toteutumisen seurannasta sopiminen.

(Lehtinen 2004, 176.)

Asiakkuusvision pohjalta yritys voi rakentaa asiakkuusstrategioita ja niiden toteuttamiseksi asiakkuuden hoitomalleja (Lehtinen 2004, 176). Mitä selkeämpi ja kirkkaampi yrityksen visio on, sitä varmemmin se toteutuu. Haasteellinen ja innostava asiakkuusvisio ohjaa yritystä kohti haluttua päämäärää. Vision vedotessa työntekijöiden tunteisiin ja sitä kautta innostamalla heitä pyrkimään yrityksen asettamaan asiakkuusvisioon, ohjaa se tiedostamattomalla tavalla heidän päätöksiä ja valintoja tukemaan asiakkuusvisiota. (Selin & Selin 2005, 58-60.)

Asiakkuusstrategia

Asiakkuusstrategia määrittelee yksinkertaisuudessaan yrityksen ja asiakkaan rooleja asiakkuudessa. Yrityksen määriteltäessä asiakkuusstrategiaa tulee sen selvittää, minkälaista roolia yritys on toteuttamassa. Yrityksen roolin selvityksen perusteella yritys voi kartoittaa kuinka syvällisiin asiakkuuksiin se pyrkii, kuinka laajoista tuotekokonaisuuksista yritys on kiinnostunut ja määritellä missä määrin yritys on valmis muokkaamaan omia prosessejaan eri asiakkuuksien mukaan. Asiakkuuksien arvon tunnistamisella yritys pystyy muodostamaan asiakkuusstrategioita, joita hyödyntämällä yritys voi kohdistaa resursinsa paremmin asiakkuuksien arvonnousua ajatellen. Kaikille asiakkuuksille ei kannata hyödyntää samaa asiakkuusstrategiaa. Yrityksen kannattaakin rakentaa useampia asiakkuusstrategioita erilaisia asiakkuuksia varten. (Storbacka & Lehtinen 1997, 121-122.) Asiakkuusstrategia kertoo yritykselle, miten asiakkuusvisioon päästään (Selin & Selin 2005, 132).

2.6 CRM-järjestelmä

CRM (Customer Relationship Management) -järjestelmä tukee asiakkuudenhallinta strategiaa, jonka tarkoituksena on luoda säilytyspaikka kaikelle asiakkaista kerätylle liiketoiminnan kannalta oleelliselle tiedolle, jota tutkimalla ja hyödyntämällä yritys tuntee asiakkaansa ja pystyy siten tarjoamaan asiakkaan tarpeita vastaavia tuotteita ja palveluita juuri silloin kun asiakas niitä tarvitsee. Ilman CRM-järjestelmään kirjattuja tärkeitä tietoja asiakkaista on asiakkaan tulevien tarpeiden ennustaminen haastavaa. (McGarry 2006.)

CRM-järjestelmä on yksi liiketoiminnan tietoteknisistä järjestelmistä, jonka avulla yritys voi suunnitella, aikatauluttaa ja kohdentaa markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaansa (Oksanen, 2009, 22). CRM-järjestelmään kirjattujen asiakastietojen perusteella yritys pystyy seuraamaan asiakkuuksiansa eri vaiheita, asiakkaan käyttäytymistä sekä mahdollisesti ennustamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä (Lehtinen 2004, 232).

CRM-järjestelmiä on yhtä monta erilaista kuin on niitä käyttäviä yrityksiäkin. CRM-järjestelmiä usein räätälöidään yrityksen tarpeiden mukaan. CRM-järjestelmät voidaan kuitenkin karkeasti jakaa kahteen osioon; perus CRM ja analyttinen CRM. (Lehtinen 2004, 232.) Perus CRM järjestelmä tuo yrityksille organisoidun tavan hallita asiakkuuksia, myyntiä ja asiakaspalvelua. Perus CRM järjestelmän hyödyntäminen jokapäiväisessä yrityksen toiminnassa edesauttaa yritystä parantamaan mahdollisuuksien mukaan toimintaansa ja siten pienentämään kustannuksia. (Lehtinen 2004, 232.) Hallitulla asiakkuuksien johtamisella yrityksen toiminta tehostuu, kun työaika ei käytetä turhaan asiakastietojen etsimiseen eri lähteistä ja tiedostoista.

Analyttinen CRM järjestelmä vaatii yritykseltä enemmän panostusta asiakastietojen hankkimiseen ja niiden käsittelyyn. Analyttinen CRM järjestelmä tarvitsee toimiakseen mittavia tietovarastoja, joihin asiakkaista voidaan kerätä tarvittavat tiedot. Ideana analyttisessä CRM järjestelmässä on asiakkaiden ja asiakkuuksien analysointi asiakastietojen pohjalta. Näiden analyysien pohjalta yritys voi päättää mihin asiakasryhmiin ja asiakkaisiin kannattaa panostaa ja mitkä jättää vähemmälle huomiolle tai joista luopua kenties kokonaan (Lehtinen 2004, 232-233.)

2.6.1 CRM-järjestelmä myynnin tukena

Myynnin johtaminen ja asiakkuuksien hallinta kulkevat pitkälti käsi kädessä. Ne vaikuttavat vahvasti toinen toisiinsa. Myynnin johtamista voidaan tutkia kahdessa eri tasossa, strateginen ja operatiivinen taso. Myynnin strategisen johtamisen taso on pitkälti myynnin ohjaamista, minkä vastuu on yrityksen johtoryhmätasolla työskentelevillä henkilöillä. Myynnin strategisen johtamisen tuloksena syntyy asiakkaiden luokittelu, niiden arvon seuraaminen ja asiakkuuksien hallinnan hoitomallien määrittely. Operatiivinen myynnin johtaminen on käytännössä yrityksen strategiaa tukevien tavoitteiden asettamista ja prioriteettien, tavoitteiden ja hoitomallien viemistä myyjätasolle. Operatiiviseen myynnin johtamisen tasoon kuuluvat myös myyjille suunnatut uusasiakashankinnan ohjeet ja hoitomallien mukaiset toimenpiteet. Edellä mainittujen toimintojen tukemiseksi tarvitaan erilaisia työkaluja. (Hänti, Karisto-Mentanen & Kock 2016, 67.)

CRM-järjestelmät ovat yritysten yleisimmin käyttämiä myynnin työkaluja. CRM-järjestelmä on hyvä tuki myyjien jokapäiväiselle työskentelylle. Kyseiseen järjestelmään myyjän on helppo kirjata asiakastietoja ja yrityksen toteuttamia markkinoinnin ja myynnin toimenpiteitä, sekä mallintaa asiakkuuksien hoitomallit ja myyntiprosessit. Yrityksen on kuitenkin ensin määriteltävä myynnin ja asiakkuuksien hoidon prosessit, jotta CRM-järjestelmää voi hyödyntää myynnin työkaluna. Päivittäisessä käytössä järjestelmä helpottaa myyjän työtä. Järjestelmään kirjatusta tiedosta käy ilmi mitä toimenpiteitä myyjän tulee suorittaa tai mitä hän on jo suorittanut, kuten sähköpostit tai soittot asiakakkaille. (Hänti ym. 2016, 67.)

2.6.2 Asiakastietojen siirtäminen CRM-järjestelmään

Asiakastietojen merkitys on kasvanut asiakkuuksien hallinnan kehittyessä. Asiakastietoja voidaan kerätä monesta eri lähteestä, niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin. Tärkeintä on kerätä asiakkuuksista niiden hallinnan kannalta relevantit tiedot, sillä ilman kattavaa asiakastietoa on asiakkuuksien hallinta haastavaa. Tiedot asiakkuuksista tallentuu yleensä useaan eri paikkaan, jolloin apuun tarvitaan kehittyneitä ohjelmistoratkaisuja, jotta asiakastiedot saadaan koottua yhteen ja niitä voidaan analysoida. (Hänti ym. 2016, 65-66.)

Ennen asiakkuudenhallinta –järjestelmän käyttöön ottoa on hyvä miettiä ketkä kaikki asiakkaista kannattaa siirtää järjestelmään. Seuraavat kysymykset auttavat karsinnassa:

- Ketkä ovat yrityksen aktiiviset asiakkaat?
- Ketkä ovat asiakkaita, jotka ovat äskettäin olleet aktiivisia ja jotka kannattaa historiasyistä pitää mukana?
- Liittyykö yrityksen liiketoimintaan sidosryhmiä ja/tai kolmansia osapuolia? Ketkä heistä on tarpeen ottaa mukaan?
- Onko yrityksellä olemassa markkinointi ja prospektikantaa jo valmiiksi ja onko se ajan tasalla?

Kun yritys on määritellyt tärkeät asiakkaat, joiden tiedot tulee siirtää CRM-järjestelmään, on hyvä tarkistaa siirrettävien tietojen ajantasaisuus (yhteystietojen tila, yhteyshenkilöt, asiakkuuden tiedot; tilaushistoria, segmentointitiedot ja markkinointitiedot: kiello- ja lupalistat). CRM-järjestelmiin harvemmin saadaan asiakkaasta kaikkea yrityksen kannalta haluttua tietoa, joten yrityksen on hyvä määrittellä mitä tietoja asiakkaista aletaan kerätä järjestelmään. Yrityksen sisällä on hyvä keskustella mitä tietoja yrityksen eri osastot (markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu) pitävät työnsä tehokkuuden kannalta tärkeinä. Yhteisellä ohjeistuksella vältetään yrityksen resurssien hukkaamista turhien tietojen kirjaamiseen. (Oksanen 2010.)

2.7 Asiakkuuksien hallinnan kehittämismalli

Kun yritys haluaa panostaa kehittämistyöhön, on asiakkuuksien kehittämismallin käyttöönotto suotavaa. Asiakkuuksien kehittämismalli keskittyy auttamaan yritystä saavuttamaan asettamansa tavoitteet askel kerrallaan. Asiakkuuksien hallinta on laaja kokonaisuus, minkä takia sen kehittäminen kannattaa toteuttaa pienissä osissa suuremman onnistumisprosentin takaamiseksi. Asiakkuuksien hallinnan kehittämismalli koostuu viidestä eri vaiheesta:

1. Lähtötilanteen selvitys
2. Tavoitetilan määrittely
3. Kehittämisen toteutustapa
4. Kehittämistoimet
5. Seuranta ja arviointi (Mäntyneva 2001, 111.)

2.7.1 Lähtötilanteen selvitys

Lähtötilanteen selvityksessä yritys pyrkii selkeyttämään asiakkuuksien hallinnan nykytilannetta ja vallitsevia käytänteitä, sekä tunnistamaan mahdolliset kehittämistarpeet. Lähtötilanteessa arvioidaan myös asiakkuuksien kriteerejä (millaisia asiakkuuksia yrityksellä on sillä hetkellä), nykyisten tietojärjestelmien tukevuutta asiakkuudenhallintaa ajatellen ja asiakkuuksien todellista arvoa ja sen jakautumista asiakkuuksien kesken. (Mäntyneva 2001, 112.)

2.7.2 Tavoitetilan määrittely

Kuten kaikissa projekteissa, myös asiakkuuksien hallinnan kehittämisessä tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa prosessia. Tavoitteet tulee asettaa korkealle mutta saavutettaviin, eivätkä ne myöskään saa olla ristiriidassa keskenään. Vaikka tavoitteet ovat tärkeä osa prosessin onnistumista, tulee tavoitteita asettaa vain kohtuullinen määrä. Tavoitteet on hyvä pystyä konkretisoimaan selkeästi, jotta yrityksen henkilökunta ei ajaudu tehottomuuteen ja turhautumiseen. Käytännössä tavoitteet tulee siis pystyä mittaamaan, niiden tulee olla selväpiirteisiä ja helposti kommunikoitavissa, jotta yrityksen työntekijät eivät menetä motivaatiotaan pyrkiä tavoitteisiin. (Mäntyneva 2001, 112-113.)

2.7.3 Kehittämisen toteutustapa

Kehittämisen suunnittelun voi aloittaa vasta kun yritys on selvittänyt nykytilansa ja mihin se haluaa päästä. Tämä vaihe sisältää eri kehittämisvaihtoehtojen analysointia, joiden avulla yritys pääsee nykytilasta tavoiteltuun lopputulokseen. (Mäntyneva 2001, 113-114.) Kehittäminen jaetaan pienempiin osa-alueisiin, projekteihin, joita ohjataan hanketasolla päätettyjen suuntaviivojen ja tavoitteiden mukaisesti. Hanketaso suunnittelulla ja organisoitumisella pyritään ylläpitämään hankkeen sisällä olevien eri projektien yhdensuuntaisuutta kokonaishankkeen tavoitteiden kanssa. Hanketasolla toimiminen edesauttaa myös organisaation resurssien koordinoitua eri projekteihin. (Mäntyneva 2001, 113-114.)

2.7.4 Kehittämistoimet

Nykytilan ja tavoitetilan väliselle matkalle löytyy lukuisia eri kehittämistoimia ja niiden yhdistelmiä. On tärkeää selvittää mitä eri vaihtoehtoja juuri kyseisellä yrityksellä on edetä nykytilasta tavoiteltuun tilaan. Vasta vaihtoehtojen selvityksen jälkeen on mahdollista suunnitella ja toteuttaa tarkempia kehittämistoimia. Asiakkuudenhallinnan kehittämistoi-
mien tavoitteiden asettelu voi keskittyä esimerkiksi seuraaviin aihealueisiin:

- Asiakkuuksien ryhmittelyyn
- Asiakkuuksien arvon määrittelyyn ja lisäämiseen
- Asiakkuuksien kehittämiseen
- Asiakkuuksien säilyttämiseen
- Asiakkuuksien hallintaa tukevien tietojärjestelmien kehittämiseen
- Asiakkuuksien hallintaan liittyvän osaamisen jatkuvaan kehittämiseen
- Asiakkuuksien hallinnan yleisten toimintamallien kehittämiseen.

(Mäntyneva 2001, 114.)

2.7.5 Seuranta ja arviointi

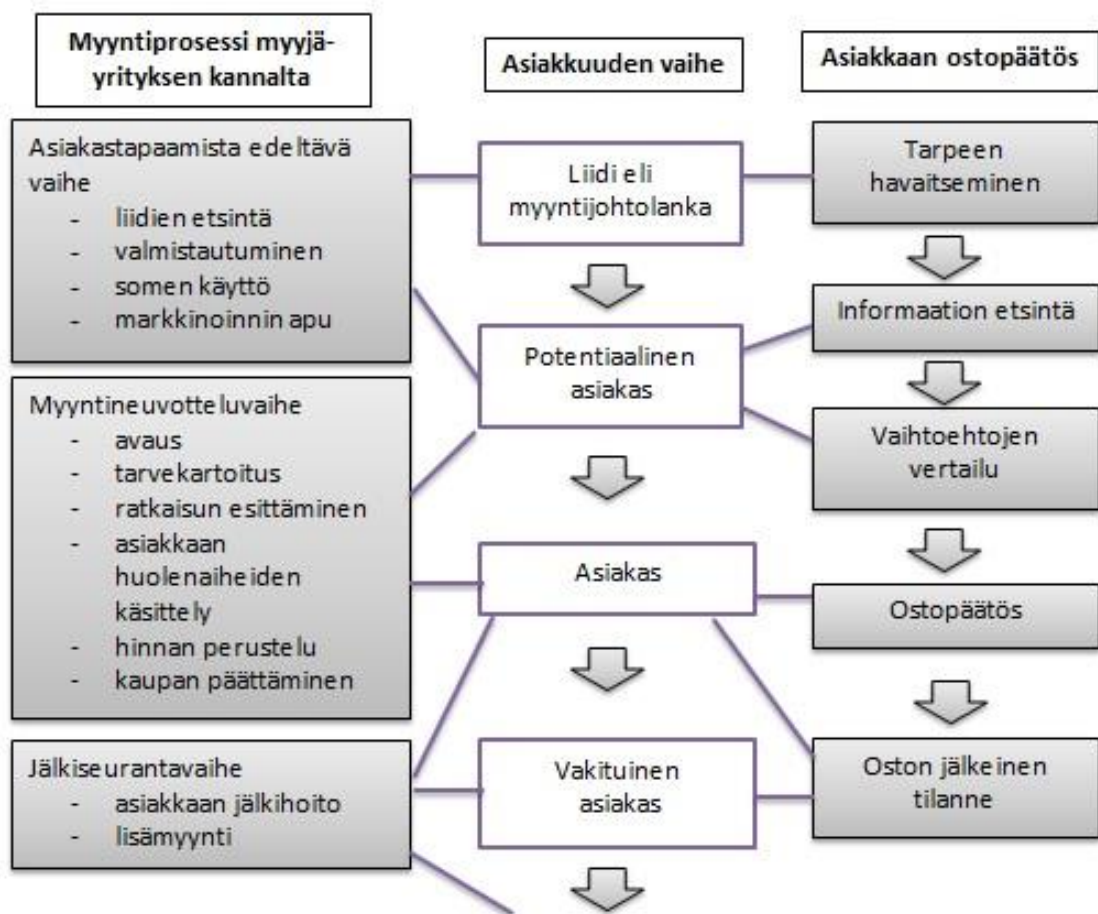
Asiakkuuksien hallinta on jatkuvaa kehittämistä ja oppimista, jota tulisi seurata ja jonka onnistumista tulisi seurata. Seuranta ja arviointi ovat tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan kehittämisen suuntaa. Niiden avulla pystytään tarkistamaan, että kehitys tapahtuu annettujen tavoitteiden mukaisesti sekä tutkimaan onko muutokset juurtuneet organisaation jokapäiväiseen toimintaan, eli onko asiakkuuksien hallinnan kehittäminen onnistunut. Varsinaista hankkeen onnistumista tai epäonnistumista pystytään tutkimaan ja analysoimaan vasta kun hankkeen päättämisestä on kulunut tarpeeksi aikaa ja muutokset ovat selkeästi havaittavissa. (Mäntyneva 2001, 116.)

2.8 Asiakkaan ja myyjän prosessit

Asiakkuudet syntyvät asiakkaan tarpeesta ja halusta ostaa, myyjän taidoista myydä ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta. Myymiseen, ostamiseen ja niiden kautta muodostuvaan asiakkuuteen liittyy toisiinsa sitoutuvat prosessit. Näitä prosesseja kutsutaan ostopää-

tösprosessiksi ja myyntiprosessiksi. Osto- ja myyntitapahtumiin liittyvät vuorovaikutustilanteet kohdistuvat aina johonkin tiettyyn prosessin vaiheeseen. Kummankaan prosessin aloittaminen ei välttämättä tarkoita, että prosessi päättyisi ostajan kannalta ostoon tai myyjän kannalta kaupan toteutumiseen. Kun prosesseissa edetään, asiakkaan tila muuttuu. Alun mahdollisesta liidistä (myyntijohtolanka) syntyy onnistuneiden prosessien myötä vakituinen asiakas. (Hänti ym. 2016, 49.)

Molempien prosessien eteneminen riippuu asiakkaan ostovalmiudesta. Vaikka myyjän toiminnalla on iso vaikutus, kuinka asiakas etenee ostopäätösprosessissaan, tulee myyntiprosessissa edetä kuitenkin asiakkaan ehdoilla. Myyjän toiminnan lisäksi myös monet muut tekijät vaikuttavat asiakkaan etenemiseen ostopäätösprosessissaan. Tällaisia tekijöitä ovat mm. mainonta, omat ja muiden kokemukset, erilaiset testit sekä media. (Hänti ym. 2016, 49)



KUVIO 4. Yhteys myynti ja ostoprosessien välillä (Hänti, Karisto-Mentanen & Kock 2016, s. 50)

Kuten aikaisemmin mainittiin prosessit etenevät asiakkaan ehdoilla ja koska elämme hektisessä maailmassa, jossa aika on erittäin arvokasta, tulee asiakkaan kohtaamiseen valmistautua etukäteen. Asiakkaan aikaa on arvostettava ja se on hyödynnettävä mahdollisimman tehokkaasti. Myyjän kannattaakin hankkia kaikki tarpeellinen ja jo saatavilla oleva tieto tehostaakseen ajankäyttöään. Kaikkeen tähän tiedonhankintaan on paljon eri lähteitä, joista ehkä merkittävimäksi nousee yrityksen oma asiakkuuksien hallinta järjestelmä varsinkin, jos kyseessä on asiakas, jonka kanssa yrityksellä on yhteistä historiaa. (Hänti ym. 2016, 83-84.)

3 YRITYKSEN ANALYYSI

Tässä opinnäytetyössäni lähdin tutkimaan Minnan Juustokakkutehdas Oy:n asiakkuuksien hallinnan tämän hetkistä tilannetta sekä asiakkuuksien hallinnan työkaluja, joita yrityksellä on käytössä.

Aloitin yrityksessä työskentelyn myynnin ja markkinoinnin vastaavana ja heti alussa käytyjen keskustelujen pohjalta kävi ilmi ettei yrityksessä ole käytössä asiakkuuksien hallinta järjestelmää tai edes vakiintunutta käytäntöä asiakkuuksien johtamiseen. Yritykselle muodostui tarve kehittää omaa asiakkuuksien hallintaansa. Tähän tarpeeseen lähdin vastaamaan opinnäytetyössäni.

3.1 Yrityksen taustaa

Minnan Juustokakkutehdas Oy on vuonna 2012 perustettu leivonta-alan pienyritys, joka valmistaa kakkuja ja suolaisia piirakoita niin yksityisille henkilöille kuin yrityksillekin. Minnan Juustokakkutehdas Oy on lähtenyt toimimaan yrittäjän Minna Vesannon intohimosta valmistaa markkinoille erilaisia juustokakkuja. Aluksi yritys keskitti myyntinsä vain yksityisiin henkilöihin, mutta suosion ja yrityksen tunnettuuden kasvettua alkoi Minnan Juustokakkutehdas Oy tarjota tuotteitaan myös kahviloille ja erilaisiin yritystilaisuuksiin. Vuosi vuodelta asiakkaiden määrä on kasvanut ja suunta on koko ajan ylöspäin.

Minnan Juustokakkutehdas Oy tarjoaa asiakkailleen laajan valikoiman juustokakkuja. Toimitusjohtaja Minna Vesannon sanonta ”*Emme sano asiakkaalle koskaan EI*” kuvastaa hyvin yrityksen ajatusmaailmaa. Kyseisestä lauseesta on tullutkin yritykselle jo iskulauseen omainen, sillä yritys pyrkii aina toteuttamaan asiakkaan toiveet tuotteiden suhteen. Minnan Juustokakkutehdas Oy:lla on tarjolla noin 20 juustokakun ja seitsemän suolaisen piirakan perusvalikoima, joista asiakkaan on helppo valita itselleen sopiva vaihtoehto. Yritys kuitenkin ”iskulauseensa” mukaisesti kuuntelee aina asiakkaan erityistoiveita ja pyrkii toteuttamaan ne parhaalla mahdollisella tavalla. Yhdistelemällä perusvalikoimassa olevien tuotteiden makuja on asiakkaalla käytössään melko loputon tuotevalikoima. Minnan Juustokakkutehdas Oy ottaa asiakkaiden toiveta vastaan ja toimivimmat ideat yritys laittaa tuotekehitykseen. Yrityksen tarjoama valikoima vaihtelee kuitenkin

hieman asiakasryhmästä riippuen. Esimerkiksi elintarvikekaupoille on tarjolla huomattavasti suppeampi valikoima kuin kahviloille, yrityksille ja yksityisasiakkaille, johtuen pakkaamiseen ja kuljettamiseen liittyvistä kriteereistä.

Yrityksen nykyisiin asiakkaisiin lukeutuu monenlaisia eri tahoja. Erilaiset kahvilat, yritykset, ravintolat, elintarvikekaupat ja yksityisasiakkaat kuuluvat Minnan Juustokakkutehdas Oy:n asiakaskuntaan. Minnan Juustokakkutehdas Oy on pyrkinyt vähentämään yksityisten henkilöiden osuutta yrityksen kokonaisyhteistyöstä. Yritys ei kuitenkaan halua luopua kyseisestä asiakaskunnasta kokonaan. (Toimitusjohtaja, kevät 2017.)

Yrityksessä työskentelee yrittäjän itsensä lisäksi tällä hetkellä yksi leipuri-kondiittori, yksi kondiittori ja yksi myynnin ja markkinoinnin vastaava. Yrityksen laskutus ja kirjanpito on ulkoistettu. Yrityksen työntekijöistä toimitusjohtaja ja myynnin ja markkinoinnin vastaava henkilö vastaavat yrityksen myynnistä ja yhteydenpidosta asiakkaisiin. Kyseiset henkilöt ovat joka päiväisessä työssään kosketuksissa yrityksen asiakkaisiin. Myös yrityksen leipuri-kondiittori ja kondiittori hoitavat osittain asiakaspalvelua. He ottavat vastaan asiakkaiden puhelimitse tekemiä tilauksia sekä tiedustelevat vakiokahvila asiakkailta viikoittaisia tilauksia etukäteen sovittuina ajankohtina. Kyseisessä pienyrityksessä kaikki työntekijät osallistuvat siis omalla panostuksellaan asiakaspalveluun ja asiakkuuksien hallitsemiseen. Toiset työntekijöistä kantavat isompaa vastuuta asiakkuuksien hallinnasta kuin toiset, mutta jokaisella on oma roolinsa hoidettavana.

3.2 Yrityksen asiakkuudet

Kyseisen yrityksen asiakkuudet voidaan jakaa neljään osaan: aktiiviset, satunnaiset, passiiviset ja potentiaaliset asiakkaat. (Toimitusjohtaja, kevät 2017).

Aktiivisilla asiakkailla tarkoitetaan asiakkuuksia, jotka aktiivisesti tilaavat yrityksen tuotteita (tässä tapauksessa yksi tilaus n. 1-2 kertaa viikossa). Yrityksen aktiivisia asiakkaita ovat pitkäaikaiset kahvila-asiakkaat, joita yrityksellä on noin seitsemän ja yksi iso elintarvikeketju, jonka kanssa on tehty sopimus kahdesti viikossa tapahtuvista tilauksista. Aktiiviset asiakkuudet ovat yrityksen kannalta elintärkeitä. Yrityksen tavoitteena on saada kaikista asiakkuuksistaan aktiivisia asiakkuuksia, sillä kyseiset asiakkuudet ovat

kannattavimpia. Aktiivisten asiakkuuksien ylläpitäminen on vaivatonta eikä kuluta yrityksen resursseja läheskään niin paljon kuin muiden kategorioiden asiakkuudet. (Toimitusjohtaja, kevät 2017.)

Satunnaiset asiakkaat ovat yrityksen kannalta haastavia. Kyseisen kategorian asiakkaat tilaavat yritykseltä tuotteita kerran tai kaksi kuukaudessa. Ne eivät siis ole tai välttämättä koskaan olleetkaan aktiivisia asiakkaita, mutta eivät passiivisiakaan. Satunnaisilla asiakkailla ei ole tarvetta tiheämmälle tilausrytmille. Satunnaiset asiakkaat tilaavat tuotteita yleensä vain tiettyihin tilaisuuksiin, eivätkä he ole ottamassa tuotteita vakituisesti valikoimaansa. Haastavaa tämän ryhmän asiakkuuksien hoitamisessa on saada asiakas tilaamaan useammin ilman että asiakas kokee olonsa ahdistetuksi ja myyntiä pakottamiseksi. (Toimitusjohtaja, kevät 2017.)

Passiivisiin asiakkaisiin lukeutuvat yrityksen asiakkuudet, jotka ovat aikaisemmin tilanneet yrityksen tuotteita aktiivisesti, mutta ovat ajan mittaan vähentäneet tilausten määrää tai jopa lopettaneet tilaamisen kokonaan. Tilauksen määrän laskemiseen tai niiden kokonaan loppumiseen voi vaikuttaa monet eri tekijät. Asiakas on voinut kokea olonsa unohtetuksi tai asiakkaan tilanne on muuttunut ja on sen vuoksi passivoitunut yrityksen suhteen. Passiiviset asiakkaiden uudelleen aktivoimiseen tulisi panostaa, sillä vanhan asiakkuuden aktivoiminen kuluttaa vähemmän yrityksen resursseja kuin täysin uusien asiakkuuksien hankkiminen. Passiiviset asiakkaat eivät useinkaan vaadi paljoka aktivoitukseen uudelleen. (Toimitusjohtaja, kevät 2017.)

Potentiaaliset asiakkaat eivät vielä ole varsinaisesti yrityksen asiakkaita, mutta ovat erittäin potentiaalisia tulevia asiakkaita. Yrityksen kannalta potentiaalisiksi asiakkaiksi lukeutuvat korkean säännönmukaisuus-, kontaktiverkko- ja referenssiarvon omaavat asiakkaat. Pienyrityksenä asiakkaat, joilla on korkea referenssi ja kontaktiverkkoarvo ovat erittäin tärkeitä nostamaan yrityksen omaa asemaa markkinoilla sekä lisäämään yrityksen tunnettua. Asiakkaat, jotka tilaavat säännöllisesti ja suurella volyymilla ovat yrityksen toiminnan kannalta erittäin arvokkaita. Yrityksen tuotannon kannalta kustannustehokkaampaa on valmistaa samaa tuotetta isolla volyymilla, kuin valmistaa useita pieniä eriä. (Toimitusjohtaja, kevät 2017.)

Asiakkaat voidaan jakaa myös vaihdantasuhteen pituuden mukaan yksittäiseen vaihdantatapahtumaan tai pitkäaikaiseen vaihdantasuhteeseen yrityksen ja asiakkaan välillä. (Hänti ym. 2016, 47-48). Kyseisessä yrityksessä yksittäisiin vaihdantatapahtumiin kuuluvat useimmiten yksityiset henkilöt, jotka ostavat yritykseltä kakun/kakkuja tiettyyn tilaisuuteen. Tämä yksittäinen transaktio ei vaikuta kyseisen henkilön tekemään seuraavaan transaktioon. Pitkäaikaisten vaihdantasuhteiden asiakkaat, kuten monet yritykset ja kahvilat, tilaavat yritykseltä tuotteita jatkuvasti, mikä johtaa useaan transaktioon yrityksen kanssa. Juuri tällaisia usean transaktion asiakkuuksia Minnan Juustokakkutehdas Oy:n tulisi vaalia. Sillä vaikka yksittäiset transaktiot ovat joissakin tilanteissa yrityksen kannalta erittäin kannattavia, ovat ne useimmiten kertaluontoisia vaihdantatapahtumia ja päätökset ostosta perustuvat usein pelkästään hintaan. (Toimitusjohtaja, kevät 2017.) Molempien osapuolien, niin yrityksen kuin asiakkaan, kannalta hyödyttävintä on tavoitella pitkäaikaista asiakassuhdetta. Yrityksen tulee kehittää pitkäaikaisia asiakassuhteitaan, siten että ne tuottavat tulevaisuudessakin arvoa molemmille. (Hänti ym. 2016, 47-48.)

3.3 Myyntiprosessit

Minnan Juustokakkutehdas Oy:n myynnin toteutus on laajalti myyjästä itsestään kiinni. Myyntiprosesseja varten ei ole tarkkaa ohjeistusta vaan myyjä voi toteuttaa myynnin parhaalla katsomallaan tavalla. Jotkin yrityksen käytännöt ovat kuitenkin vakiintuneet myyntiprosesseihin.

Uuden asiakkaan hankinta alkaa pitkälti selaamalla internetistä mahdollisia asiakkaita ja tutkimalla heidän kotisivuiltaan lisää yrityksestä ja sen soveltuvuudesta asiakkaaksi. Yritys saa liidejä potentiaalisista asiakkaista myös puskaradion ja Facebook -tilinsä kautta. Kun yritys on selvittänyt tietoja potentiaalisesta asiakkaasta ottaa yritys yhteyttä kyseiseen asiakkaaseen puhelimitse kertoen lyhyesti yrityksestä itsestään ja sen tarjoamista tuotteista. Tämän jälkeen myyjä pyrkii järjestämään yrityksen ja asiakkaan välille tapaamisen, johon yrityksen myyntihenkilö tuo mukanaan maistiaisia kakuista ja piirakoista. Yritys on todennut maistiaisten viemisen olevan helppo tapa saada asiakas innostumaan tuotteista heti tapaamisen aikana. Maistiaiset helpottavat myös myyjän työtä, kun myytävät tuotteet ovat konkreettisesti mukana, eikä asiakkaan tarvitse uskoa vain myyjän sanaa

tuotteista vaan asiakas pääsee itse todistamaan myyjän puheet todeksi. Tapaamisen päätyttyä asiakkaalle jätetään yrityksen yhteystiedot ja lista tuotteista. Asiakkaan annetaan rauhassa maistella ja tutustua tuotteisiin pari päivää, jonka jälkeen myyjä ottaa asiakkaaseen uudestaan yhteyttä. Tämän yhteydenoton tarkoituksena on kartoittaa asiakkaan mielipiteitä tuotteista ja halukkuutta aloittaa asiakkuus. Tässä vaiheessa myyntiprosessia myyjä vastaa yleensä asiakkaalle ilmestyneisiin kysymyksiin ja kertoo tarkemmin tilausohjeista ja kuljetukseen liittyvistä asioista. Tarvittaessa myyjä ja asiakas ovat yhteydessä useampaan otteeseen ennen varsinaisen asiakkuuden syntymistä. (Toimitusjohtaja, kevät 2017.)

Asiakkuuden syntymisen jälkeen yrityksen yhteydenpito asiakkaaseen vähenee huomattavasti. Asiakkaaseen ollaan yhteydessä lähinnä tiedusteltaessa tilauksia tai varmistaessa jotain yksityiskohtaa asiakkaan tilaamiin tuotteisiin liittyen. Yrityksen tilausprosessi on hyvin hajanainen ja se eroaa vanhojen ja uusimpien asiakkaiden välillä. Vanhemmille asiakkaille soimitaan kaksi kertaa viikossa tilauksista. Leipuri-kondiittori ja kondiittori ovat vastuussa tilauksien tiedustelusta. He soittavat asiakkaalle ja kysyvät mitä asiakas haluaa seuraavan päivän toimitukseen. Tämä käytäntö on juurtunut yrityksen vanhoille asiakkaille. Uusien asiakkaiden kanssa on siirrytty sähköpostitse toimitettavaan tilaukseen. Asiakkaille on ohjeistettu minä päivinä ja mihin kellonaikaan mennessä tilauksen tulee olla yrityksen sähköpostissa, jotta se toimitetaan asiakkaalle heidän valitsemanaan toimituspäivänä. (Leipuri-kondiittori, kevät 2017.)

3.4 Yrityksen nykytilanne

Juustokakkutehtaan asiakkuuksien hallinta on riittämätön nykyisille asiakas määrille. Aikaisemmin vielä hyvin toimineet erilaiset tiedostot ja kalenterit, eivät enää riitä hallitsemaan alati kasvavaa asiakaskantaa. Asiakkuuksien hallitsemisesta on tullut haastavaa ja työlästä. Yrityksen työntekijöiden on vaikea seurata ja hoitaa asiakkuuksia tehokkaasti ilman asiakkuuksien hallintaa tukevia toimia. (Leipuri-kondiittori & kondiittori, kevät 2017.)

Yritys on ajautunut hankalaan tilanteeseen, jossa asiakkuuksista on merkintöjä erilaisissa tiedostoissa tietokoneilla, käsin kirjoitettuna paperilla ja kalentereissa ja osa tiedoista on

vain työntekijöiden muistin varassa. Minnan Juustokakkutehdas Oy:n asiakastiedot eivät ole helposti työntekijöiden saatavilla. Suurin osa asiakastiedoista ja liideistä, sekä asiakkaiden kanssa sovituista asioista on yrityksen toimitusjohtajan muistin varassa. Kalenteriin kirjatut tiedot ovat kaikkien saatavilla. Yrityksessä on kuitenkin käytössä vain pöytäversio kalenterista, joten kalenteriin kirjattuja tietoja ei ole mahdollista saada käyttöön muualla kuin yrityksen toimitilassa.

Yrityksen sähköpostista on muodostunut yksi yrityksen oleellisimmista asiakastietojen keräys paikasta. Kun asiakas laittaa sähköpostia yritykselle ja kun yritys vastaa siihen, tallentuvat nämä toiminnot sähköpostiin. Sähköpostikeskusteluista käy myös ilmi mitä asiakkaan kanssa on sovittu ja mitkä ovat kyseisen asiakkaan yhteystiedot. Sähköpostin välityksellä käytyjä keskusteluja ei dokumentoida erikseen. Puhelimen välityksellä tapahtuvien asiakaskontaktien tiedot kirjataan joko käsin paperille tai tietokoneen Word -ohjelmaan. Kaikki tehdyt tilaukset kirjataan käsin pöytäkalenteriin, jota seuraamalla kondiittori ja leipuri-kondiittori tietävät mitä on myyty ja mitä heidän tulee valmistaa minäkin ajankohtana. (Leipuri-kondiittori, kevät 2017.) Myös yrityksen laskutus perustuu tähän pöytäkalenteriin kirjattuihin tilauksiin. Kaikista asiakkuuksista ei löydy tallennettua tietoa, tai se on puutteellista. Asiakastietojen kirjaaminen ei ole systemaattista yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Yrityksessä ei ole selkeitä ohjeita mihin, miten ja mitä tietoja asiakkaista kirjataan. Tietojen hajanaisesti tallentaminen hankaloittaa asiakkuuksien hallintaa, eikä yritys pysty hyödyntämään kaikkia asiakkaistaan saamia tietoja tehokkaasti asiakaspalvelussa, myynnissä eikä markkinoinnissa. (Toimitusjohtaja, helmikuu 2017)

Minnan Juustokakkutehdas Oy ei varsinaisesti seuraa asiakkuuksien pituutta eikä analysoi asiakkuuksiensa lujuuutta tai asiakastyytyvääisyyttä. Asiakkuuksien arvoa ja kannattavuutta arvioidaan suurpiirteisesti työntekijöiden omien mielikuvien pohjalta. Nämä arviot eivät perustu yrityksen dokumentoituun tietoon. Tiedon keruu asiakkuuksista on yrityksessä hyvin vähäistä. Asiakkuuksista kirjataan pöytäkalenteriin ylös: kuka on tilannut, mitä on tilannut, milloin on toimitus/nouto, maksutapa ja hinta. (Toimitusjohtaja, kevät 2017)

Elektroninen tilausjärjestelmä, jonka kautta kaikki yritykselle tulevat tilaukset kulkevat, on ollut yrityksen hankintalistalla jo hetken. Tällä hetkellä tilaukset otetaan vastaan joko

sähköpostitse tai puhelimitse. (Toimitusjohtaja, kevät 2017.) Tilaukset kirjataan pöytäkalenteriin, jota selaamalla leipuri-kondiittori ja kondiittori yhdistävät ja laskevat tuotteiden valmistukseen tarvittavat määrät. Tilausten tulkitsemiseen, yhdistämiseen ja laskemiseen kuluu aikaa, jonka voisi käyttää hyödyllisemmin. (Leipuri-kondiittori & kondiittori, kevät 2017.)

4 HAASTATTELUN TOTEUTUS

Minnan Juustokakkutehdas Oy:n nykytilanteen kartoitukseen ja ongelma-alueen tutkimiseen valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän eli kyseessä on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen menetelmistä toiminnallinen tutkimus vastasi parhaiten tutkittavaan ongelmaan. Toiminnallinen tutkimus pyrkii etsimään ratkaisuja organisaatioiden konkreettisiin toiminnallisiin ongelmiin (Likitalo & Rissanen 1998, 60). Tässä opinnäytetyössä pyrin etsimään ratkaisuja Minnan Juustokakkutehdas Oy:n asiakkuuksien hallinnan kehittämiseen.

4.1 Projektin toteutustapa

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, yrityksen toimitusjohtajan kanssa käytyjä vapaamuotoisia keskusteluja sekä oma-kohtaisia havaintoja kyseisestä yrityksestä. Teemahaastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna Minnan Juustokakkutehdas Oy:n työntekijöille. Koska kyseessä on leivonta-alan pienyritys, jossa työntekijöitä on yrittäjän itsensä lisäksi vain kolme, koin tarpeelliseksi haastatella kaikkia yrityksen työntekijöitä, vaikka heidän varsinainen työnkuvansa ei suoranaisesti liity asiakkuuksien hallintaan. Olen kuitenkin huomannut, että näin pienen yrityksen asiakkuuksien hallinnan toimivuus vaatii kaikkien yrityksessä työskentelevien työpanosta.

Teemahaastattelun kysymykset laadittiin etukäteen mukaillen teoreettista viitekehystä ja toimitusjohtajan kanssa käytyjä keskusteluja. Kysymyksien järjestys oli suunniteltu siten että ensin kartoitettiin haastateltavan henkilön käsitystä yleisesti asiakkuuksien hallinnasta. Koin alkukartoituksen oleelliseksi, sillä kaikilla työntekijöillä ei ollut selkeää kuvaa mitä kaikkea asiakkuuksien hallinta pitää sisällään. Seuraava kysymysalue käsitteli yrityksen tämän hetkistä tilannetta ja viimeisimpänä käsiteltiin yrityksen asiakkuuksien hallinnan tulevaisuuden näkymiä. Vaikka kysymykset oli etukäteen aseteltu tiettyyn järjestykseen, ei niitä välttämättä esitetty juuri samassa järjestyksessä itse haastattelutilanteessa. Tarkoituksena oli saada haastateltava henkilö kertomaan oma mielipiteensä ja näkökulmansa aiheesta vapaasti.

4.2 Haastattelutulokset

Osa haastattelukysymyksistä osoittautui vaikeaselkoisiksi haastateltaville johtuen heidän koulutustaustasta ja työnkuvasta yrityksessä. Haastattelujen aikana jouduin avaamaan kysymyksiä enemmän ja osittain selittämään myös terminologiaa liittyen asiakkuuksien hallintaan. Leipuri-kondiittorin ja kondiittorin vastaukset painottuivat tuotteiden valmistuksen näkökulmaan. Toimitusjohtaja osasi tuoda vastauksissaan esille myös myynnin näkökulmaa.

4.2.1 Yrityksen asiakkuuksien hallinta

Yrityksen työntekijöillä oli kaikilla yhtenevä mielipide siitä, ettei asiakkuuksia hallita yrityksessä ollenkaan tai se on hyvin vähäistä. Asiakkuuksista ei ole kirjattu ylös muita kuin kaupankäynnin kannalta oleellisia tietoja, kuten nimi, laskutustiedot ja tilatut tuotteet. Tämä johtuu osittain siitä, ettei yrityksellä ole käytössään minkäänlaista järjestelmää tai tiedostoa, johon tärkeitä tietoja asiakkuuksista voisi helposti kerätä. (leipuri-kondiittori & kondiittori, kevät 2017.) Muutaman henkilön yrityksenä on ajateltu, ettei CRM-järjestelmälle ole suurta tarvetta, sillä myyntiä hoitaa virallisesti vain yksi henkilö ja markkinointiin ei ole riittävästi resursseja. Vuoden vaihteen alussa yrityksessä vaihtui myyntihenkilö, minkä jälkeen yritys huomasi, ettei heillä ole kirjattuna mihinkään tietoa kyseisen myyntihenkilön vastuulla olleista asiakkuuksista ja mitä kenenkin asiakkaan kanssa on sovittu. Tämä hankaloittaa yrityksen toimintaa ja hidastaa uuden myyntihenkilön perehdyttämistä. (Toimitusjohtaja, kevät 2017.)

Haastateltavien taustan vuoksi en saanut kaikilta haastateltaviltani vastauksia jokaiseen kysymykseen. Yrityksen toimitusjohtajalle tehty haastattelu oli haastatteluista tuottoisin. Toimitusjohtajalla oli selkeä kuva mikä on yrityksen tilanne nyt ja missä se pyrkii olemaan tulevaisuudessa. Yrityksen muilla työntekijöillä ei ollut selkeää kuvaa mm. yrityksen asiakkuusstrategiasta tai miten asiakkuuksia yrityksessä kehitetään. Leipuri-kondiittori ja kondiittori eivät myöskään osanneet vastata yrityksen linjauksen mukaisesti millaisia asiakkuuksia yritys haluaa. Heillä oli omat mielikuvansa millaisia asiakkuuksia he uskovat yrityksen haluavan, mutta selkeää linjausta asiakkuuksien uushankinnasta ei ole

heille kerrottu. Haastattelun pohjalta kävi myös ilmi, että leipuri-kondiittorin ja kondiittorin käsitys yleisesti asiakkuuksien hallinnasta on erittäin suppea ja rajoittui pitkälti mie-likuvaan CRM-järjestelmästä.

4.2.2 Tulevaisuuden tavoitteet

Minnan Juustokakkutehdas Oy:n tavoitteena on selkeyttää asiakkuuksien hallinnan vai-heita ja luoda koko yrityksessä yhtenäinen linja asiakastietojen keräämiseen (Toimitus-johtaja, kevät 2017).

Yrityksen työntekijöiden mielestä asiakkuuden hallinnassa tulisi panostaa enemmän asi-akkaan ja yrityksen väliseen yhteistyöhön. Tiivis yhteistyö erityisesti kahvila asiakkaiden kanssa on erittäin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. (Leipuri-kondiittori, kevät 2017.) Asiakkuuksien hoitamisen yksi kulmakivistä on tarpeeksi tiheä yhteydenpito asi-akkaaseen (Kondiittori, kevät 2017). Tuotteiden kehittäminen vastaamaan asiakkaiden tarpeita on yrityksessä työskentelevän kondiittorin mielestä myös hyvää asiakaspalvelua ja luo yritykselle lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta.

Haastattelussa työntekijöiltä kysyttiin mitä he toivovat asiakkuuksien hallinta järjestel-mältä. Tärkeimpänä ominaisuutena yrityksen työntekijät pitivät tiedon haun helpottu-mista ja nopeutumista (Leipuri-kondiittori & kondiittori, kevät 2017). Yrityksen asiakas-kannan seuraaminen ilman minkäänlaista systemaattista linjausta hankaloituu lisääntyvän asiakasmäärän myötä. CRM-järjestelmän avulla uusien ja vanhojen asiakkuuksien seu-raaminen ja palveleminen helpottuu huomattavasti, kun kaikki asiakkuuksien kannalta kriittiset tiedot löytyvät helposti. Järjestelmä auttaa yritystä parantamaan asiakaspalvelu-aan ja vähentää työntekijöiden muistin varassa toimimista (esim. yhteydenotot asiakkaa-seen). (Toimitusjohtaja, kevät 2017.) Toisena tärkeänä tekijänä CRM-järjestelmästä pu-huttaessa nousi esille järjestelmän etäkäyttö mahdollisuus, ns. pilvijärjestelmä. Pilvijär-jestelmään työntekijä pääsee käsiksi internet yhteyden välityksellä missä tahansa. Näin yrityksen työntekijät voivat lisätä tietoja asiakkaista, muokata kalenterinäkymää ja tarkis-taa tietoja heti kun sille on tarvetta. Kyseinen ominaisuus vähentää unohduksien mahdol-lisuutta, kun tiedot on mahdollista kirjata heti järjestelmään ylös. (Leipuri-kondiittori & kondiittori, kevät 2017.) Tilausten läpiviemisen parantaminen kirjaamalla tilaukset

CRM-järjestelmään mainittiin haastattelujen aikana useaan otteeseen. Myös laskutuksen helpottuminen on tärkeässä asemassa. Kun kaikki asiakastiedot ja tilaukset ovat sähköisessä muodossa ja löytyvät helposti samasta paikasta on laskutuksesta vastaavan työ nopeampaa ja sujuvampaa. (Leipuri-kondiittori, kevät 2017.) Yrityksen henkilökunta on erittäin motivoitunut ottamaan käyttöön CRM-järjestelmän parantaakseen yrityksen asiakaspalvelua ja asiakkuuksien hallintaa.

Yrityksen tavoitteena on saada asiakkuuksien hallinnan linjauksille ja yrityksen linjauksille yhteinen päämäärä: tyytyväinen asiakas ja tuottoisa yritys. Asiakasstrategian avulla yritys pystyy keskittämään resurssinsa oikeisiin osa-alueisiin, mikä helpottaa yrityksen resurssien hallintaa. Selkeyttämällä asiakasstrategiaa saadaan yrityksen resursseista ja asiakkuuksista enemmän irti. Kaikkien toimenpiteiden tarkoituksena on palvella asiakasta vielä nykyistä tehokkaammin ja kokonaisvaltaisemmin. Asiakkaiden tyytyväisyys on yritykselle erittäin tärkeää. Asiakaspalautteen kerääminen tulevaisuudessa antaisi yritykselle sen tarvitsemaa tietoa palvelunlaadusta ja tuotekehitykseen liittyvistä asioista. (Toimitusjohtaja, kevät 2017.)

Toimitusjohtaja haluaisi yritykselle enemmän yritysasiakkaita. Yritysasiakkaat ovat yrityksen kannalta arvokkaita, sillä he tilaavat yleensä suurella volyymilla samaa tuotetta ja heidän tilaamiensa tuotteiden kate on suurempi kuin esimerkiksi kahvila-asiakkaiden. Yritysasiakkaat kuitenkin tekevät tilauksia harvemmin kuin Minnan Juustokakkutehdas Oy:n muut asiakkaat, mikä vaikuttaa taas kyseisen segmentin kannattavuuteen. (Toimitusjohtaja, kevät 2017.)

Toinen asiakasryhmä, jota yritys haluaa tavoitella asiakkaakseen, on erilaiset kahvila- ja ravintolaketjut. Kahvila- tai ravintolaketjun asiakkaaksi saaminen lisää myyntiä huomattavasti, kun tuotteita toimitetaan ketjun jokaiseen kahvilaan/ravintolaan. Ketjun sisällä on yleensä muutamasta toimipisteestä useaan kymmeneen toimipisteeseen asti toimituspaikkoja. Kahvila-/ravintolaketjun hankkiminen asiakkaaksi on myyjälle vähemmän työläs prosessi kuin yhtä monen erillisen kahvilan/ravintolan asiakkaaksi saaminen. (Toimitusjohtaja, kevät 2017.) Sopimus solmitaan ketjun tuotteista vastaavan henkilön kanssa, jonka jälkeen tuotteita tilataan ketjun kaikkiin toimipisteisiin. Sen sijaan että myyjä ottaisi yhteyttä jokaiseen ketjun kahvilaan/ravintolaan yksitellen ja sopisi kaikkien kanssa erikseen omat tilaussopimukset.

5 KEHITYSEHDOTUKSIA

Minnan Juustokakkutehdas Oy:n asiakkuuksien hallinta ei ole sillä tasolla missä yrityksen haluaisi olevan (Toimitusjohtaja, kevät 2017). Tähän ongelmaan on paneuduttava ja aloitettava asiakkuuksien hallinnan kehittämiseen vaadittavat toimenpiteet mahdollisimman pian.

Ensimmäiseksi yrityksen tulisi selkeyttää koko henkilökunnalle mitä kaikkea asiakkuuksien hallinta käsitteenä pitää sisällään. Yrityksellä tulisi olla yhtenäinen käsitys ja suunta asiakkuuksien hallinnasta, jotta sen kehittäminen onnistuu. Jos yrityksessä vain osa panostaa asiakkuuksien hallintaan ja haluaa kehittää sitä parempaan suuntaan, menee heidän panoksensa hukkaan, mikäli muita työntekijöitä ei saada muutokseen mukaan.

Asiakkuuksien hallinnan kehittämisessä on tärkeää tehdä hyvä pohjatyö. Asiakasvision ja -strategian luominen yrityksen päämäärän suuntaiseksi on yksi kehitystyön kannattavista pohjista. Jotta asiakkuuksia voidaan johtaa tehokkaasti, vaaditaan yritykseltä liiketoimintastrategiaa tukevaa asiakkuusstrategiaa. Asiakkuusstrategiasta käy pääpiirteittäin ilmi, millaisia asiakkuuksia yritys ylipäättään tavoittelee, mitä tavoitteita yritys asettaa asiakkuuksille, miten kyseisessä yrityksessä asiakkuuksia ja niiden tavoitteita mitataan, missä kanavissa yritys toimii ja miten yritys mukauttaa tuotteensa asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi. (Hänti ym. 2016, 62) Minnan Juustokakkutehdas Oy:n toimitusjohtajan haastattelukysymyksiin pohjautuvista vastauksista sekä hänen kanssaan käydyistä vapaa-muotoisista keskusteluista käy ilmi, että yrityksellä on paljon ideoita ja mielikuvia millaisia asiakkuuksia yritys haluaa, mutta asiakkuuksien hankintaan ja kehittämiseen liittyviä ohjeistuksia ei ole mietitty tätä pidemmälle. Yrityksen tulisi muodostaa ja selkeyttää itselleen asiakkuusstrategia, jonka käyttöönoton avulla yritys pystyy kehittämään omaa asiakkuuksien hallintaansa.

Myynnin näkökulmasta tilannetta tarkasteltaessa yrityksen tulisi keskittyä enemmän jälkimarkkinointiin. Nykytilanne yrityksessä on, että ensin asiakas kontaktoidaan. Sitten asiakkaalle tarjotaan tuotteita, jonka jälkeen asiakas useimmiten tekee tilauksen. Tilaus toimitetaan asiakkaalle sovitusti, mutta sen jälkeen kyseinen asiakas jää taka-alalle. Unohdetaan kokonaan jälkimarkkinoinnin tärkeys. Asiakkaaseen tulisi ottaa yhteyttä muutama päivä toimituksen jälkeen ja tiedustella olivatko he tyytyväisiä tuotteisiin ja palveluun,

sekä tarjota mahdollisesti jotain uutta tuotetta. Näin asiakas kokee saavansa hyvää asiakaspalvelua ja olevansa yritykselle tärkeä. Jälkimarkkinointi ilman asiakkuuksien hallinta järjestelmää tai elektronista kalenteria on haastavaa ja täysin myyjän muistin varassa, sillä yrityksen pöytäkalenteria käytetään vain tilausten kirjaamiseen.

Suosittelen yritystä tutustumaan yksinkertaisiin asiakkuuksien hallinta järjestelmiin ja valitsemaan niistä yritykselle toimivin vaihtoehto. Asiakkuuksien hallinta järjestelmän käyttöönotto helpottaisi yrityksen toimintaa monella osa-alueella (myynti, markkinointi, tilausten kirjaaminen ja laskutus). Järjestelmä, josta käy ilmi mitä asiakkaalle on myyty, mitä toimenpiteitä on viimeksi tehty ja jonka kalenteriin voi kirjoittaa tulevia toimenpiteitä muistutusominaisuutta hyödyntäen, helpottaa ja nopeuttaa myyjän työtä huomattavasti. CRM-järjestelmä vähentää asiakkuuksiin liittyvien asioiden unohtamisen määrää ja antaa sitä kautta yrityksestä ammattimaisen ja tehokkaan kuvan asiakkaille.

Asiakkuuksien hallinta järjestelmän käyttöön oton jälkeen asiakkaiden tilaukset voidaan kirjata järjestelmään, jossa niitä voidaan yhdistää ja analysoida. Leipuri-kondiittori ja kondiittori toivoivatkin tilausjärjestelmää, jossa tilaukset olisi mahdollista yhdistää automaattisesti järjestelmän avulla. Asiakkaiden tilaukset kirjautuisivat järjestelmään, josta ne automaattisesti yhdistyisi yhdeksi isoksi tilaukseksi. Yhdistetystä tilauksesta kävisi ilmi montako mitäkin tuotetta on myyty ja mille päivälle. Yhdistetty tilaus nopeuttaisi kondiittorien työntekoa, kun jokaista tilausta ei tarvitse erikseen etsiä järjestelmästä, jonka jälkeen tilaukset tulee manuaalisesti yhdistää, jotta tilauksien samat tuotteet voidaan valmistaa kerralla.

Yrityksen laskutuksen kannalta erittäin oleellista on ottaa käyttöön järjestelmä tai tiedosto, jonka pohjalta yrityksen laskutusta voidaan hoitaa. Yrityksen liiketoiminta on kasvanut liian suureksi täysin pöytäkalenteriin pohjautuvan laskutuksen käyttämiseen. Laskutuksen ollessa vain pöytäkalenterin varassa on yrityksellä suuri riski laskutukseen liittyvien tietojen kuten tuotteiden määrien ja tilaajan tietojen katoamisesta. Sähköiseen tiedostoon tai asiakkuuksien hallinta järjestelmään kirjatut tilaukset nopeuttavat laskutusprosessia. Asiakkuuksien hallinta järjestelmän käyttö helpottaa myös laskutuksessa tarvittavien tietojen ja tilausten tarkistamista.

Yrityksen toiminta kaipaa ennen kaikkea järjestelmällisyyden ja tehokkuuden lisäämistä. Kun asiakkuuksien hallinnan perusta saadaan kuntoon, on siitä helppo lähteä kehittämään asiakkuuksia syvemmiksi ja arvokkaammiksi. Minnan Juustokakkutehdas Oy on toiminut melko pitkään ilman asiakkuuksien hallintaa koskevia selkeitä ohjeistuksia ja onnistunut siitä huolimatta hoitamaan asiakkuuksiaan hyvin. Panostamalla asiakkuuksien hallintaan nykyistä enemmän on yrityksellä mahdollisuus hyödyntää asiakkuuksiensa käyttämätön potentiaali yrityksen eduksi.

5.1 Asiakkuuksien hallinnan kehittämisen vaiheet

Yrityksen asiakkuuksien hallintaa voidaan lähteä kehittämään Mäntynevan (2001) asiakkuuksien hallinnan kehitysmallin mukaisesti. Ensin yrityksen on selvitettävä sen lähtötilanne. Yrityksen lähtötilannetta on kartoitettu opinnäytetyössäni. Kartoitus on painottunut yrityksen käytössä oleviin tietojärjestelmiin ja käytäntöihin ja miten ne tukevat asiakkuuksien hallintaa. Tämän lisäksi yrityksen tulisi selvittää asiakkuuksiensa todellinen arvo ja miten se jakautuu asiakasryhmien kesken. Lähtötilanteen tarkan selvityksen jälkeen siitä tulisi kertoa yrityksen kaikille työntekijöille, jotta he tietävät mistä tilanteesta yritys lähtee kehittämään asiakkuuksien hallintaa.

Seuraavaksi asiakkuuksien hallinnan kehitysmallin mukaan yrityksen tulee määritellä tavoitela, johon se haluaa päästä. Tätäkin osa-aluetta olen pääpiirteittäin kartoittanut opinnäytetyössäni. Yrityksen tulee kuitenkin asettaa itselleen yksityiskohtaisempia tavoitteita asiakkuuksien hallinnan kehittämiseen ja toivottuun lopputulokseen pääsemiseen liittyen. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi toteutuksen aikatauluun, toiminnallisuuteen ja taloudelliseen suorituskykyyn liittyviä. Tärkeintä on, että tavoitteet asetetaan saavutettaviin ja ne esitetään työntekijöille selkeästi. Minnan Juustokakkutehdas Oy:n tavoitteina voisi toimia esimerkiksi, että vuoden loppuun mennessä yritysasiakkaiden määrä on kaksinkertaistunut nykyisestä, yrityksen asiakkuuksien hallintaan käytettävien resurssien määrä vähenee huomattavasti ja asiakkaiden hoitomallit ovat kustannustehokkaampia. Mitä yksityiskohtaisempia tavoitteet ovat sitä helpompi niitä on toteuttaa ja seurata.

Kehittämisen suunnittelu voidaan aloittaa, kun yrityksen nykytila ja tavoitetila ovat määriteltä. Nykytilasta tavoitetilaan kulkemiselle on monia vaihtoehtoisia tapoja, joista yrityksen tulee valita itselleen sopivin. Asiakkuuksien hallinta on käsitteenä laaja, minkä vuoksi sen kehittäminen toteutetaan erillisten pienempien hankkeiden kautta. Tärkeää on varmistaa hankkeiden tavoitteiden olevan samassa linjassa asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi asetettujen tavoitteiden kanssa. Suunnitteluvaiheessa yrityksen tulee pohtia, miten tavoitetila saavutetaan, kuka on vastuussa mistäkin hankkeesta, kenelle hän raportoi hankkeen etenemisestä ja millaisia resursseja hänellä on käytössään hankkeen toteuttamista varten. Kehittämistoimet kuten edellä mainitsin, jaetaan pienempiin osa-alueisiin. Suosittelemme kyseistä yritystä kohdistamaan kehittämistoimet asiakkuuksien hallinnan yleisten toimintamallien, asiakkuuksien hallintaa tukevien tietojärjestelmien ja asiakkuuksien kehittämiseen. Yrityksessä työskennellessäni ja haastattelutulosten analysoinnin jälkeen olen havainnut näiden osa-alueiden vaativan yrityksessä suurinta huomiota ja kehitystä. Asiakkuuksien arvon määrittely selkeyttäisi yritykselle tämän hetkisten asiakkuuksien ryhmittelyä sekä hoitomallien suunnittelua, joten suosittelen yritystä kiinnittämään huomiota myös tähän osa-alueeseen kehittämistoimien keskittämisen vaiheessa.

Yrityksen asiakkuuksien hallinnan kehitystä voidaan tarkastella säännöllisin väliajoin ja siten kartoittaa yrityksen sen hetkinen asiakkuuksien hallinnan tilanne. Kehotan yritystä teettämään uuden tutkimuksen asiakkuuksien hallinnan kehitykseen liittyen noin vuoden päästä asiakkuuksien hallinnan kehittämishankkeen käynnistymisestä. Kehityksen säännöllinen seuranta auttaa yritystä huomaamaan asiakkuuksien hallinnassa tapahtuvat muutokset, sekä pitämään huolen, että kehitys etenee haluttuun suuntaan. Nykyistä asiakkuuksien hallintaa tarkasteltaessa huomaa, että pienilläkin muutoksilla saadaan isoja parannuksia nykyiseen tilanteeseen.

6 TUTKIMUKSEN TARKASTELU

Aloitin kyseisessä yrityksessä työskentelyn samoihin aikoihin kuin aloitin opinnäytetyöni kirjoittamisen. Koin tärkeäksi tutustua ensin yrityksen toimintaan kunnolla, ennen opinnäytetyön toteuttamista yritykselle. Uusien asioiden sisäistäminen ja yritykseen tutustuminen vei opinnäytetyöltäni aikaa, minkä takia opinnäytetyön aikataulu muuttui hieman matkalla. Vaikka haastattelemalla yrityksen työntekijöitä on mahdollista saada erittäin hyvä käsitys yrityksen toiminnasta ja kehitystarpeista, koin omakohtaisen työkokemuksen kyseisessä yrityksessä tuovan lisäulottuvuutta opinnäytetyöhöni. Myös opinnäytetyöni toimeksiantajan mielestä minun oli tärkeää kokea käytännössä, miten asiakkuuksia hallitaan tällä hetkellä ja sitä kautta havainnollistaa itselleni missä asioissa yrityksellä on kehittämisen tarvetta. Yrityksessä hetken työskennelleenä minulle muodostui selkeä kuva yrityksen tarpeista ja miten yrityksen jokapäiväisiä käytäntöjä voisi kehittää. Koin myös haastateltavien työntekijöiden vastaavan rehellisemmin kysymyksiini, kun olin saavuttanut heidän luottamuksensa.

Yritys suhtautui opinnäytetyöhöni erittäin myönteisesti. Yrityksen työntekijät kokivat aiheen olevan sopiva yritykselle ja toteutuksen tulleen yrityksen kannalta parhaaseen mahdolliseen aikaan. Toimitusjohtajaa oli helppo lähestyä ja hän antoi minun toteuttaa tutkimus parhaaksi näkemälläni tavalla. Yrityksen avoimen ja joustavan työilmapiirin ansiosta haastattelut olivat helposti toteutettavissa ja sain niistä tutkimukseen tarvitsemani tiedot.

Kaikkia yrityksen työntekijöitä haastateltiin tutkimusta varten, eli tutkimusta varten hyödynnettiin kokonaisotantaa. Haastattelujen avulla saatiin tutkimuksen kannalta tarvittavat tiedot. Työntekijöiden haastattelut toteutettiin yksittäin erillisessä tilassa, joten haastateltavan vastauksiin ei vaikuttanut muiden työntekijöiden mielipiteet. Haastattelijana en johdatellut haastateltavan vastauksia, vaan annoin heidän kertoa asiat niin kuin he itse asian näkivät. Tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuksen ongelmaan.

Tutkimuksen kritisoitavana asiana voidaan pitää kahden haastateltavan kokemuksen puute myyntityöstä. Kyseiset henkilöt eivät kuitenkaan ole täysin yrityksen asiakaspalvelun ulkopuolella, sillä he vastaavat osittain asiakkaiden tilauksien tiedustelusta yrityksessä. Myös osa käsitteistä oli kyseisille henkilöille vieraita, mikä saattoi vaikuttaa heidän

haastatteluvastauksiinsa. Tutkimuksesta puuttuu myös asiakasnäkökulma kokonaan. Seuraava yritykselle toteutettava tutkimus voisikin olla asiakasnäkökulmasta toteutettu tutkimus, kuten asiakastyytyväisyys kysely.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum.

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

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät – Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Helsinki: Hakapaino Oy

Mäntyneva, M. 2001, Asiakkuuden hallinta. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin – Asiakasta ei jätetä! Helsinki: Talentum.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska, asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Rubanovitsch, D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales A B & Eccomodation Oy

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy

Storbacka, K. & Lehtinen J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Viides painos. Helsinki: WSOY

Elektroniset lähteet:

Hänti S., Karisto-Mertanen L, Kock H. 2016. Oivaltava myyntityö – asiakkaana organisaatio. E-Kirja. Luettu 10.4.2017 Helsinki: Edita Publishing oy

McGarry, Y. 2006. Understanding the strategic value of customer relationship management. Luettu 5.3.2017.

<http://search.proquest.com.elib.tamk.fi/asianeuropeanbusiness/docview/223196928/2683658A7FA24FAEPQ/6?accountid=13208>

Rombel, A. 2001. Booming customer relationship management digs deeper. Luettu 5.3.2017.

<http://search.proquest.com.elib.tamk.fi/asianeuropeanbusiness/docview/198854263/2683658A7FA24FAEPQ/5?accountid=13208>

Sahlsten, P. 2012. Asiakkuudenhallinta eli CRM – Mistä oikein on kysymys? Luettu 2.3.2017.

<http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>

Taylor, P. 1999. The customer is the king in the digital market place: Under the increasing pressure to win new markets and keep consumers happy, companies are relying heavily on specialized IT systems. Luettu 3.4.2017.

<http://search.proquest.com.elib.tamk.fi/abicomplete/docview/248731565/fulltext/63366A24DFE94CEEPQ/10?accountid=13208>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

Teemahaastattelu / Yksilöhaastattelu

1. Mitä asiakkuuksienhallinta on mielestäsi?
2. Miten asiakkuuksia hallitaan yrityksessäsi?
 - a. Millaista tietoa asiakkaista kerätään?
 - b. Mihin tietoa kerätään? Onko tiedot muistin varassa? Kirjataanko tietoja ylös eri tietokantoihin?
 - i. Onko tieto kaikkien saatavilla?
3. Riittävätkö nykyiset tiedot asiakkuuksista, kun tarkastellaan asiaa myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta? Jos ei niin mitä tietoja asiakkuuksista tulisi jatkossa kerätä näitä osa-alueita tukemaan?
4. Mihin alueeseen asiakkuuksien hallinnassa koet tarvitsevan lisää tukea?
5. Onko asiakkuuksista tietojen kerääminen systemaattista yrityksessäsi?
6. Millainen asiakasstrategia yritykselläsi on käytössä?
7. Onko asiakkaita segmentoitu selkeästi? Millä perusteilla segmentointi on tehty?
8. Onko asiakkuuksista kaikki kannattavia yrityksen menestyksen kannalta?
 - a. Onko yrityksen asiakkaissa sellaisia, joiden mahdollinen potentiaali on jäänyt käyttämättä? Miksi?
 - b. Onko yrityksellä kannattamattomia asiakkaita? Tulisiko ne rajata yrityksen resurssien käytön ulkopuolelle?
9. Miten asiakkuuksia kehitetään yrityksessäsi?
 - a. Seurataanko asiakkuuksia?
 - i. Asiakkuuden pituus?
 - ii. Asiakastyytyväisyys?
 - iii. Asiakkuuden kannattavuus?
 - iv. Asiakkuuden arvo?
 - v. Asiakkuuden lujuus? Uskollisuus?
10. Millaisia asiakkaita yritys haluaa? Millaiset asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä? Miten nämä asiakkaat voitetaan?
11. Mitä ominaisuuksia CRM-järjestelmältä toivot?
12. Miten näet yrityksen asiakkuuksien hallinnan tulevaisuudessa?