

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen

Minna Mäkelä-Julku YTE16S1

Opinnäytetyö

Joulukuu 2019

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (YAMK)

Elinkaaripalveluiden johtamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Mäkelä-Julku, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2019
	Sivumäärä 61	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Logistiikka		
Työn ohjaaja(t) Minna Kervinen, Pasi Lehtola		
Toimeksiantaja(t) Oy X Ab		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen toimeksiantajayrityksen asiakkuuksien hallinnan nykytila on ja kuinka asiakkuuksien hallinta voitaisiin toteuttaa huomioiden asiakaiden ja liiketoiminnan tarpeet. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan, kuinka asiakkuuksien ylläpito ja kehittäminen voitaisiin toteuttaa. Tavoitteita lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joiden mukaan työtä jaettiin teemoihin.</p> <p>Asiakkuuksien hallinnan nykytilaa ja tulevaisuuden toteuttamista lähdettiin selvittämään asiakastyytyväisyyden, yhteistyön sekä asiakastiedon ja järjestelmien näkökulmista. Asiakastyytyväisyyden ja yhteistyön pääasiallisiksi tietolähteiksi valikoituivat kysely, dokumenttianalyysi ja havainnointi. Asiakastiedon ja järjestelmien osalta tutkimusaineistona käytettiin dokumenttianalyysejä. Suurinta osaa aineistosta käsiteltiin laadullisia menetelmiä hyödyntäen.</p> <p>Tutkimustulosten pohjalta saatiin selville tärkeimmät kehityskohteet, joihin pyrittiin löytämään toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Suurimmaksi yksittäiseksi kehityskohteeksi osoittautuivat yrityksen järjestelmät, jotka eivät tue asiakkuuksien systemaattista hallintaa tai kehittämistä. Työssä kuitenkin painotettiin asiakkuuksien hallinnan kokonaisvaltaisuutta yrityksen toimintatavoissa ja prosesseissa. Todettiin, että yritys tarvitsee riittävät tiedot, resurssit ja työkalut muodostaakseen tavoitteen, jonka pohjalta suunnitelma asiakkuuksien hallintaan voidaan laatia.</p> <p>Työ tarjoaa toimeksiantajalle tietopaketin asiakkuuksien hallinnasta. Työssä valotetaan yrityksen asiakkuuksien hallinnan tämän hetken tilannetta, määritellään merkittävimmät kehityskohteet sekä suositellaan toimenpiteitä, joiden avulla onnistumisen edellytyksenä olevat osa-alueet saataisiin tuottamaan yritykselle ja asiakkaalle lisäarvoa.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Asiakkuuksien hallinta, asiakkuuksien kehittäminen, asiakastyytyväisyys</p>		
<p>Muut tiedot <i>Liitteet 1-4 sekä luvut 6 ja 7 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika kymmenen (10) vuotta, salassapito päättyy 25.11.2029.</i></p>		

Author(s) Mäkelä-Julku, Minna	Type of publication Master's thesis	Date December 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 61	Permission for web publication: x
Title of publication Developing customer relationship management		
Degree programme Logistics		
Supervisor(s) Kervinen, Minna; Lehtola, Pasi		
Assigned by Oy X Ab		
Abstract <p>The object of the study was to research what is the current state of customer relationships management in Oy X Ab and how customer relationships could be managed considering the needs of customers and company's business. Study also tried to clarify how maintaining customer relationships can be maintained and developed. The objective was approached by three research questions. These three questions directed the way study was divided into themes.</p> <p>Current state and future implementation of customer relationships management was studied from four views: customer satisfaction, cooperation, costumer information and systems. Studying costumer satisfaction and cooperation mainly inquiry, document analysis and perception was used as research material. Studying costumer information and systems mainly document analysis was used. Most of the research methods in this study were qualitative.</p> <p>Based on the results of the study, key development areas were identified. In these areas the study tried to discover viable solutions. Largest individual development area was proven to be company's systems that don't support systematic customer relationship management. In the study was, however, emphasized the comprehensive nature of customer relationships management in company's actions and processes. It was found that company needs enough data, resources and instruments in order to form a goal on witch basis it can create a plan for customer relationship management.</p> <p>The study offers to the company basic information about customer relationship management. In the study there are also recommendations how the company can bring added value to themselves and their customers.</p>		
Keywords/tags (subjects) customer relationship management, developing customer relationship management, customer satisfaction		
Miscellaneous <i>Appendixes 1-4 and chapters 6 and 7 are confidential which have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is ten (10) years and it ends 25.11.2029</i>		

Sisältö

1	Kasvuyrityksen asiakkuuksien hallinta	4
2	Asiakkuuksien hallinta	5
2.1	Asiakkuuksien hallinnan pääperiaatteet	5
2.2	Asiakasajattelun kehitys	5
2.3	Asiakkuuksien johtaminen luo lisäarvoa	8
2.4	Asiakkuuden rakenne	9
2.5	Asiakkuuden elinkaari	10
2.6	Asiakkuustiedon hallinta	14
3	Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen.....	18
3.1	Kilpailukykyä asiakkuusstrategioilla	18
3.2	Asiakkaiden ympärille organisoituminen	20
3.3	Asiakkuuksien ryhmittely	23
4	Asiakastyytyväisyys	29
5	Tutkimuksen toteutus.....	31
5.1	Tavoite ja tutkimusmenetelmät	31
5.2	Tutkimuksen vaiheet	32
6	Tulokset	35
6.1	Asiakastyytyväisyys ja yhteistyö.....	35
6.2	Asiakastieto ja järjestelmät	35
7	Johtopäätökset.....	35
7.1	Asiakkuuksien hallinnan nykytila ja toteuttaminen tulevaisuudessa.	35
7.1.2	Asiakastyytyväisyys ja yhteistyö	35
7.1.3	Asiakastieto ja järjestelmät	35
7.2	Asiakkuuksien hallinnan ylläpito ja kehittäminen.....	35
7.2.1	Asiakkuuksien hallinnan kehittämismalli.....	35

7.2.2	Prosessit.....	35
8	Pohdinta.....	35
	Lähteet	37
	Liitteet.....	38
Kuviot		
	Kuvio 1. Asiakkuuksien johtamisen eli arvonnousun tekijät.....	9
	Kuvio 2. Asiakassuhteen kannattavuuden kehitys.....	13
	Kuvio 3. Asiakasinformaation hallintaan liittyvät näkökulmat	14
	Kuvio 4. Esimerkki B2B asiakastiedosta	15
	Kuvio 5. Liiketoimintastrategian osa-alueet.....	18
	Kuvio 6. Asiakkuusstrategioita sopeutumisen näkökulmasta.....	19
	Kuvio 7. Tietojärjestelmien käyttöönoton tarkastelua	22
	Kuvio 8. Asiakaskannan jakaminen asiakasryhmiin	24
	Kuvio 9. Asiakassuunnittelun lähtötiedot ja tulokset	25
	Kuvio 10. Asiakaskohtainen tuloslaskelma	28
	Kuvio 11. Asiakaskanta-analyysi portfoliona.....	29
	Kuvio 12. Asiakastyytyväisyyden selvittämisjärjestelmä	31
	Kuvio 13. Tutkimusprosessin vaiheet.....	34
	Kuvio 14. Kohti lisäarvoa	51
	Kuvio 15. Alustava segmentointi.....	52
	Kuvio 16. Esimerkkisegmenteille kohdennettuja toimenpide-ehdotuksia.....	54
Taulukot		
	Taulukko 1. Markkinointiajattelun kehitysvaiheiden yhteenveto	7
	Taulukko 2. Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa.....	11
	Taulukko 3. Asiakassuhteen kolme tasoa	21
	Taulukko 4. Odotustason vaikutus kokemukseen.....	30
	Taulukko 5. Suurimman 20 asiakkaan osuus kokonaisyhteistyöstä	44

Taulukko 6. Myynnin jakautuminen suurimpien asiakkaiden kesken	45
Taulukko 7. Asiakkaiden kappalemääräinen osuus eri prosenttiosuuksille 2018	45
Taulukko 8. Uusien ja menetettyjen asiakkaiden kappalemäärät 2017-2018.....	46
Taulukko 9. Kehityskohteet ja niiden kriittisyys.....	48

1 Kasvuyrityksen asiakkuuksien hallinta

Yritysjohdon keskeisiä strategisia kysymyksiä on asiakkuuksien johtaminen. Nopein ja mahdollisesti helpoin tapa säilyttää olemassa olevat asiakkaat ja lisätä liikevaihtoa on keskittyä asiakkaaseen ja asiakkaan tarpeeseen. Asiakslähtöisyys on paljon enemmän kuin järjestelmä, se on toimintamalli ja prosessi, jota tuetaan järjestelmillä. (Kauppalehti, 2019.)

Tutkimuksen toimeksiantajana on konsultointiyritys, joka on viime vuosina kasvanut voimakkaasti sekä orgaanisesti että yritysostoin. Suhdanteet ja markkinat ovat olleet suotuisia liikevaihdon myönteiselle kehitykselle. Lisäksi palveluvalikoimaa sekä saatavuutta on tietoisesti parannettu panostamalla lisäresursseihin ja laitteisiin.

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja jopa merkitys on yrityksessä hämärtynyt muiden tavoitteiden tiellä. Kilpailutilanteen kiristyminen ja väistämättä jossain vaiheessa kohdattava suvantovaihe kannustaa etsimään keinoja lisäarvon tuottamiseksi sekä asiakkaalle että yritykselle. Aiheen tarkasteleminen on tärkeää mille tahansa yritykselle, koska asiakas on aivan jokaisen yrityksen ainoa olemassaolon edellytys.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen yrityksen asiakkuuksien hallinnan tila on tällä hetkellä, kuinka asiakkuuksia voitaisiin hallita huomioiden asiakkaan ja liiketoiminnan tarpeet sekä kartoittaa, kuinka asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja ylläpito voidaan toteuttaa.

Tutkimuksessa on tarkasteltu aihealuetta kolmesta teoreettisesta näkökulmasta: asiakkuuksien hallinta, asiakkuuksien kehittäminen sekä asiakastyytyväisyys.

Tutkimusaineistona on käytetty muun muassa kyselyjä, dokumentteja ja havaintoja. Aineistoa on käsitelty useammalla eri menetelmällä tarkoituksenmukaisuudesta riippuen.

2 Asiakkuuksien hallinta

2.1 Asiakkuuksien hallinnan pääperiaatteet

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on luoda asiakkaalle lisäarvoa kannattavuus säilyttäen. Asiakkuudenhallinta tarkoittaa myös yrityksen asiakkuuksien määrätietoista johtamista. Käytännön toteutus markkinoinnissa perustuu pääosin asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamiseen, jonka pohjalta voidaan tehdä yksityiskohtaisempaa segmentointia. Jokainen asiakkuus on erilainen ja niiden kannattavuus vaihtelee. Tästä johtuen jokaista asiakasryhmää tulee lähestyä tarkoituksenmukaisella tavalla. (Mäntyneva 2003, 9-13.)

Asiakkuuksien hallinnan kulmakivi on toimiva vuorovaikutus, jatkuva oppimisprosessi. Pääasiallisena pyrkimyksenä on kartuttaa yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkaistaan. Vastaamalla kilpailijoita paremmin asiakkaan tarpeisiin yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa parempaa kannattavuutta ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei kuitenkaan perustu ainoastaan hintakilpailuun, vaan pyritään auttamaan asiakasta tuottamaan lisäarvoa itselleen. (Storbacka 2002, 19.)

2.2 Asiakasajattelun kehitys

Asiakkaat ovat yrityksen tärkein voimavara ja olemassaolon edellytys. Asiakas on ollut olemassa aina, vaikka ihmiskunnan alkuhämärissä ei moista käsitettä tunnettu. Yksilöt ja yhteisöt saivat hyödykkeitä käyttöönsä vaihtamalla niitä keskenään. Varhainen kaupankäynti perustui vankoilte luottamussuhteille ja kauppakumppanin tuntemukselle. (Oksanen 2010.) Teollistumisen mahdollistama massatuotanto johti tilanteeseen, jossa luontainen kysyntä ei ollut enää riittävää. Tarvittiin markkinointia. Markkinoinnin avulla pyrittiin etsimään tuotteille asiakkaita muun muassa jakelukanavia tehostamalla. Usein tuote päätyikin asiakkaalle useiden välikäsien kautta, joten tuottaja oli etäännytynyt asiakkaasta. (Storbacka 2002, 18.)

Perinteisesti asiakkuutta on ajateltu kolmiona, jonka kulmina ovat asiakas, yritys ja tuote. Pääpaino on yleensä yhdellä kolmion kulmista (Storbacka 2002, 23).

Tuotesuuntaisen organisaation osaaminen on tuotteen varassa ja organisaatio tuotteen ympärille rakennettu. Esimerkiksi brändäämisellä tuotesuuntainen organisaatio pyrkii erottumaan kilpailijoista. Laajalla mainonnalla pyritään lisäämään luottamusta tuotemerkeihin ja saavuttamaan suurempaa asiakasuskollisuutta. Monelle kuluttajalle tietty tuotemerkki edustaa tuotteen tai palvelun laatua ja luotettavuutta. (Peppers & Rogers 2004, 4.)

Asiakaslähtöisen organisaation toimintaa ohjaa asiakasnäkökulma. Asiakaslähtöisesti rakennettu organisaatio tunnistaa tärkeimmät tehtävänsä ja syyn olla olemassa asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmasta. Tuotantoon keskittynyt organisaatio keskittyy tuotantoprosessin ja sen tehokkuuden parantamiseen. (Storbacka 2002, 22-23.)

Asiakkuusajattelussa asiakkuutta käsitellään yrityksen ja asiakkaan arvotuotannon näkökulmasta. Laajemmin ajateltuna asiakkuus rakentuu useiden resurssien vaihdantaan. Resursseiksi lasketaan myös tunne, tieto ja teot joiden vaihdannan tarve on erilaista jokaisen asiakkuuden kohdalla. Näiden tarpeiden määrittely on olennainen asiakkuuksien kehittämisen lähtökohta. (Storbacka 2002, 34.)

Nykyään hyvien verkostoitumismahdollisuuksien ja uusien teknologioiden kautta yrityksellä on mahdollisuus erikoistua ydinosaamiseensa ja hankkia muu tarvittava osaaminen yhteistyökumppaneilta (Storbacka 2002, 27). Järjestelmäperustaisuuden katsotaankin olevan markkinoinnin viimeisin kehitysvaihe. Vaikka yritykset siirtyvätkin eteenpäin, kehitys on suhteellisen hidasta. Historiaa tarkastellessa edeltävän vaiheen päälle on tullut aina seuraava ja vaikka kehitys on ollut loogista, sen ennustaminen olisi ollut vaikeaa. Näin ollen järjestelmäperustaisuus on markkinoinnin viimeisin, mutta tuskin viimeinen kehitysvaihe. Taulukossa 1 on esitetty kehitysvaiheiden tähän mennessä keskeisimmät piirteet.

Taulukko 1. Markkinointiajattelun kehitysvaiheiden yhteenveto (Rope 2000, 22)

Kehitysvaihe Tarkastettava asia	Tuotanto-suuntaisuus	Myynti-suuntaisuus	Kysyntä-suuntaisuus	Asiakassuuntaisuus	Kokoinaisvaltaisuus	Järjestelmäperusteisuus
Markkina-tilanne	Puutetta tuotteista	Tuotteilla ei kyllin kysyntää	Tuotteilla ei kyllin kysyntää	Kysyntäongelmat ja kasvaneet kannattavuusongelmat	Kysyntäongelmat ja kilpailuedun ylläpitämisen vaikeus	Nopea muutos ja uusien tuotteiden aikaansaamisen vaade kilpailuedun ylläpitämiseksi
Ajattelu-perusta	Nykyiset tuotteet	Nykyiset tuotteet	Asiakkaiden tarpeet	Valittujen asiakasryhmien tarpeet	Valittujen asiakasryhmien tarpeet	Yksilöperusteisuus markkinointitoimissa
Markkinointi yritystoiminnassa	Lähes merkityksetön	Erillisten markkinointitoimenpiteiden tekeminen	Markkinointi omaksi liiketoiminnaksi	Markkinointi yrityksen avaintoiminnoksi	Markkinointi tapana tehdä liiketoimintaa	Asiakasnäkökulmainen prosessijärjestelmä läpi koko yritystoiminnan
Markkinoinnin organisointi	Ei erillistä markkinointitoimintaa	Markkinointiosana yrityskokonaisuutta	Markkinointi myynti-/mainosastona	Markkinointi omana yksikkönä	Markkinointi osana koko organisaatiota + eriytyneet asiantuntija/esikuntayksiköt	Markkinointi osana kokonaisuutta + viestinnän erikoisihmiset + ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö perusorganisaation tukena
Markkinoinnin keskeiset tehtävät	Lähinnä jakelu-tehtävät	Jakelu sekä myynti ja mainostoi- menpiteet	Markkinoinnin kaikki kilpailukeinot	Markkinoinnin kohdistaminen kaikkia kilpailukeinoja hyödyntäen	Imagon luominen, kilpailuedun varmistaminen ja asiakastytyväisyydellä asiakassuhteiden aikaansaaminen	Markkinointiarvon luominen yritykseen, asiakastytyväisyyden ja sitoutumisen kautta asiakassuhteiden luominen ja syventäminen

CRM käsitteenä

Customer Relationship Marketing eli CRM on vakiintunut käsitteenä vasta vuosituhannen vaihteessa. Suomeksi puhutaan yleensä asiakashallinnasta, asiakassuhteen johtamisesta tai asiakkuuksien johtamisesta.

Moniulottuneisuudestaan johtuen CRM voi tarkoittaa monia asioita, mutta yleisimmin sillä tarkoitetaan liiketoiminnan prosesseja ja järjestelmiä pitäen sisällään muun muassa seuraavat asiat:

- Käsite toiminnalle ja järjestelmille, joilla organisaation asiakkuuksia hallitaan.
- Prosessit, joilla kaikkia asiakaskohtaamisia hallitaan.
- Lähestymistapa asiakkuuksien elinkaareen.
- Tietojärjestelmät, joilla suunnitellaan, toteutetaan ja johdetaan asiakkuuksia.
- Strategia, jonka avulla maksimoidaan asiakassuhteen hyödyt.

(Oksanen 2010, 21.)

Käsitteen vääristymisen takia CRM on usein saatu näyttämään pelkältä tietojärjestelmältä, ja sen kehitystyöstä on tullut tietojärjestelmäprojekti (Oksanen 2010). Yksityiskohtaisten menetelmien ja järjestelmien lisäksi yritysten tulisi ymmärtää asiakkuusstrategioiden perimmäinen olemus tärkeänä ja välttämättömänä osana tämän päivän ja tulevaisuuden menestyvää liiketoimintaa. Teknologia mahdollistaa aiempaa vaivattomamman asiakastiedon keruun ja sen pohjalta asiakaskannan arvon kasvun. (Peppers & Rogers 2004, 3.) Toisaalta kilpailukyky koostuu tunteesta, tiedosta sekä taidosta. Tulevaisuuden asiakkuusstrategiat keskittyvät aiempaa enemmän tietoon ja tunteeseen. (Storbacka 2002, 38.)

Asiakas on yrityksen olemassaolon edellytys. On havaittu, että tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän jatkoksi yritysten kannattaa jalostaa toimintaansa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja niiden täyttämistä entistä paremmin, usein ilman lisäkustannuksia. (Mäntyneva 2003, 9-11.)

2.3 Asiakkuuksien johtaminen luo lisäarvoa

Asiakkuuksien johtamisen perimmäisenä tavoitteena on asiakkuuden arvonnousu. Yrityksen kilpailukyky asiakasajattelussa syntyy sellaisten asiakasstrategioiden kautta, jotka kilpailijoita paremmin tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Kilpailukyvyyn kehittäminen taas tarkoittaa strategioiden jalkauttamista asiakkaiden prosesseihin (Storbacka 2002, 120).

Yritys voi tarkastella asiakkuuden arvoa useasta eri näkökulmasta. Arvokkaimmat asiakkuudet ovat tärkeitä strategisesti, mutta eri tavoilla arvokkaita. Ulottuvuudet vaihtelevat toimialoittain ja yrityksittäin. Asiakkuuden arvoa voidaan mitata taloudellisen tuoton eli vaikkapa liikevaihdon ja kannattavuuden perusteella tai tulevan potentiaalın mukaan. Asiakkuus saattaa tuottaa myös osaamisarvoa innovatiivisten projektien ja uusien vaatimusten myötä tai referenssiarvoa uusien liiketoimintamahdollisuuksien muodossa. (Storbacka ym. 2000, 15.) Yrityksen onkin määriteltävä jokaisen strategian yhteydessä mitattavat ulottuvuudet. (Storbacka 2002, 29-30.)

Asiakkuuksien johtamisen kolme ulottuvuutta on esitetty kuvassa 1. Näiden ulottuvuuksien avulla muodostetaan asiakkuusstrategiat. Asiakkuuksien johtaminen eroaa erilaisissa strategioissa ja niin ikään organisaatiolta vaadittavat muutokset eroavat toisistaan. Johdon on muodostettava näkemys siitä, miten asiakaspääomaa kehitetään yrityksen liiketoimintatavoitteita silmällä pitäen. On myös varmistettava, että myynnin ja markkinoinnin toimenpiteet sekä resurssit kohdennetaan oikein. Totuudenmukaisesti on arvioitava, toimiiko yritys aidosti asiakaslähtöisesti ja onko yritysten tuotteiden palvelujen paketointi tarkoituksenmukaista. (Kauppa-lehti, 2019.)



Kuvio 1. Asiakkuuksien johtamisen eli arvonnousun tekijät (Strobacka 2002, 33)

Asiakkuuksien määrätietoinen johtaminen on yritykselle käyttämätön voimavara ja suuri mahdollisuus. Usein se on kuitenkin suuri muutos koko yrityksen toimintakulttuurille ja ajattelutavalle sekä saattaa vaatia mittavia investointeja.

2.4 Asiakkuuden rakenne

Erilaiset asiakkuudet muodostavat yrityksen asiakaskannan. Asiakaskohtaamiset koostuvat useista toiminnoista ja asiakkuus asiakaskohtaamisista. Asiakkuusrakenne muodostuu näistä tasoista, joilla on kullakin erilaiset ongelmat, mahdollisuudet ja työkalut. Tarkastelemalla asiakkuuksien rakennetta voidaan löytää keinoja niiden taloudellisen kannattavuuden kehittämiseen. Asiakkuuksia voidaan koota

asiakaskannoiksi erojen ja yhtäläisyyksien vertaamiseksi. Asiakaskantoja tarkastelemalla on kannattavuuden lisäksi mahdollista analysoida potentiaaleja, kuten asiakkuuden volyymin kasvattamista, asiakkuuden kustannusten vähentämistä tai asiakkuuden kestosta riippuvaista arvonnousua. (Storbacka 2002, 53.)

On havaittu, että asiakastyytyväisyys muodostuu eri tavalla asiakkuuden eri tasoilla. Toisin sanoen asiakas voi olla tyytyväinen asiakkuuteen, mutta tyytymätön tiettyyn kohtaamiseen tai päin vastoin. Asiakkuustasolla tyytyväisyys on usein sidoksissa hintaan tai kilpailutilanteeseen, kohtamistasolla taas vuorovaikutuksen kokemiseen. Onkin olennaista tarjota asiakkaalle parempaa arvoa kuin kilpailevat yritykset. Ongelmallista tyytyväisyyden mittaamisessa on eri tasojen sotkeentuminen keskenään: asiakaskohtaamisten palaute tulee olla kohtaamisista vastaavien henkilöiden tiedossa, arvon tuottaminen on sen sijaan johdon strateginen tehtävä. On huomioitavaa, että asiakkaat vertailevat yrityksen toimintoja usein myös toimialan rajojen yli. (Storbacka 2002, 52-55.)

2.5 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuudet voidaan jakaa vaiheisiin. Kaikille toimialoille yhteisiä vaiheita ovat asiakkuuden syntyminen, jalostuminen ja loppuminen. Arvonnoususta on huolehdittava asiakkuuden jokaisessa vaiheessa (Storbacka 2002, 86). Asiakkuuksien elinkaarta voidaan hallita järjestelmällisesti laatimalla käsikirjoitusten avulla. Asiakassuhteiden vahvistaminen on useimmiten aikaa vievää ja asiakassuhteen vaihe elinkaarella vaikuttaa sen lujuuteen. Uusi asiakkuus on pääsääntöisesti vanhaa herkempi. Taulukossa 2 on esitetty asiakkuuden hallinta elinkaaren eri vaiheissa.

Taulukko 2. Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa. (Mäntyneva 2003, 19)

Asiakkuuden vaihe	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
Tavoite	Potentiaalisten asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassa-olevien asiakkuuksien säilyttäminen
Lähestymisen peruste	Demografinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalinen realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
Tarvelähtöisyys	Oletetut tarpeet	Viestityt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
Markkinointi- viestinnän personointi	Vähemmänkin persoonallinen riittää	Pyrkimys persoonallisuuteen	Persoonallisuus välttämätöntä	Persoonallisuus välttämätöntä
Tarjouksen sisältö	Perustuu tuotelähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassa-oleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassa-oleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiempaan asiakassuhteeseen
Kaupanteon onnistumisen todennäköisyys	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

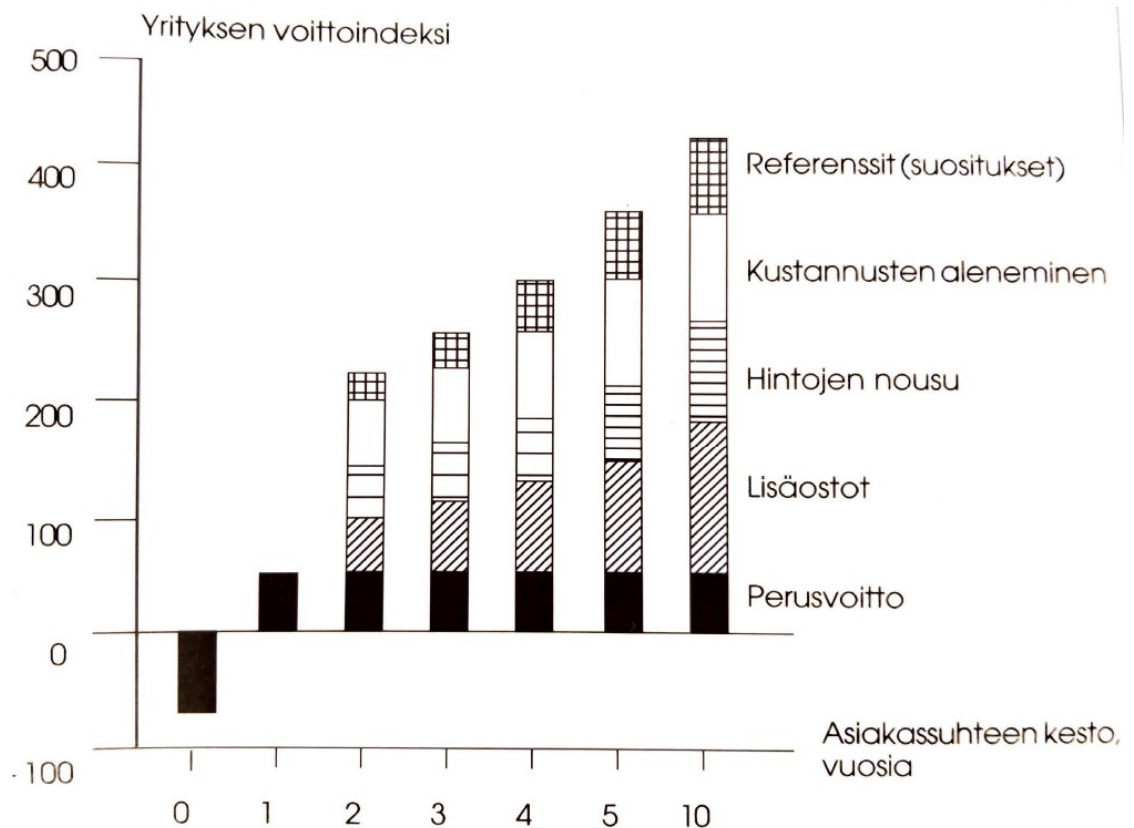
Asiakkuuden syntyminen on vaihe, jossa asiakkuudesta sovitaan. Tämä voi tapahtua monella eri tavalla, aina suullisesta sopimisesta hyvinkin yksityiskohtaisiin sopimuksiin. Asiakkuuden syntyminen tarkoittaa myös asiakkaan valintamahdollisuuksien rajoittamista vastineena tietyille turvallisuudelle riskien vähentyessä. Tulevaisuuden kannalta on olennaista, millaisten asiakkaiden kanssa asiakkuuksia aloitetaan. On huolehdittava, että asiakkuuden synnyttämisestä johtuvat investoinnit ovat oikeassa suhteessa asiakkuudesta odotettavaan arvoon. (Storbacka 2002, 87.) Asiakkuuden syntyvaiheessa asiakkuus on katkolla, asiakassuhde joko toteutuu tai jää toteutumatta (Mäntyneva 2003, 14).

Asiakkuuden jalostuminen on vaihe, jolloin syntyy asiakkuuden suurin arvonnousu. Yritysten tulisivikin keskittää resursseja entistä enemmän jalostumisvaiheeseen.

Asiakkuuden syntymisen jälkeen on mahdollista aloittaa systemaattinen arvonnousuun tähtäävä kehitystyö. Arvonnousun mahdollisia näkökulmia ovat muun muassa kannattavuus, referenssiarvo tai vaikkapa osaamisen hyödyntäminen. (Storbacka 2002, 97.) Jalostumisvaiheessa asiakas tulisi aktivoida ostamaan tuotteita ja palveluita yksinomaan yritykseltäsi. Pyrkimyksenä on hyödyntää koko tarjonnan potentiaali, jolloin ostovolyymi saadaan kasvamaan. Pääsääntöisesti pitkät asiakassuhteet ovat lyhyitä arvokkaampia ja asiakassuhteen kestoon vaikuttaa sen lujuus. (Mäntyneva 2003, 15-16.)

Asiakkuus voi luonnollisesti myös loppua useastakin eri syystä. Yritys voi haluta itse lopettaa asiakkuuden tai asiakas siirtyy ostamaan kilpailijalta. Mikäli yritys lopettaa asiakkuuden esimerkiksi huonon kannattavuuden takia, on haasteena tehdä se hallitusti ja mahdollisimman paljon oppia ottaen. On avoimesti arvioitava syyt ja toiminnot, jolla asiakkuus päätetään ovia sulkematta. Mikäli asiakas lopettaa asiakkuuden, on tunnistettava lopettamisen syyt ja mahdolliset toimenpiteet. Jos lopettaminen johtuu asiakkaan tyytymättömyydestä yrityksen tuottamaan arvoon, tulee analysoida syvemmin kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät. (Mäntyneva 2003, 15-16, Storbacka 2002, 108-112.)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on tunnistaa aikaa myöden kannattavaksi muuttuvat asiakkuudet. Kuten kuviossa 2 esitetään, asiakkuuden alkuvaihe on usein kannattamaton, kun taas pitkäkestoisten asiakkuuksien säilyttäminen useimmiten kannattavaa. Syytä kannattavuuden parantumiseen ovat perusostojen lisääntyminen, lisäostot, hintojen nousu, kustannusten aleneminen sekä referenssit.

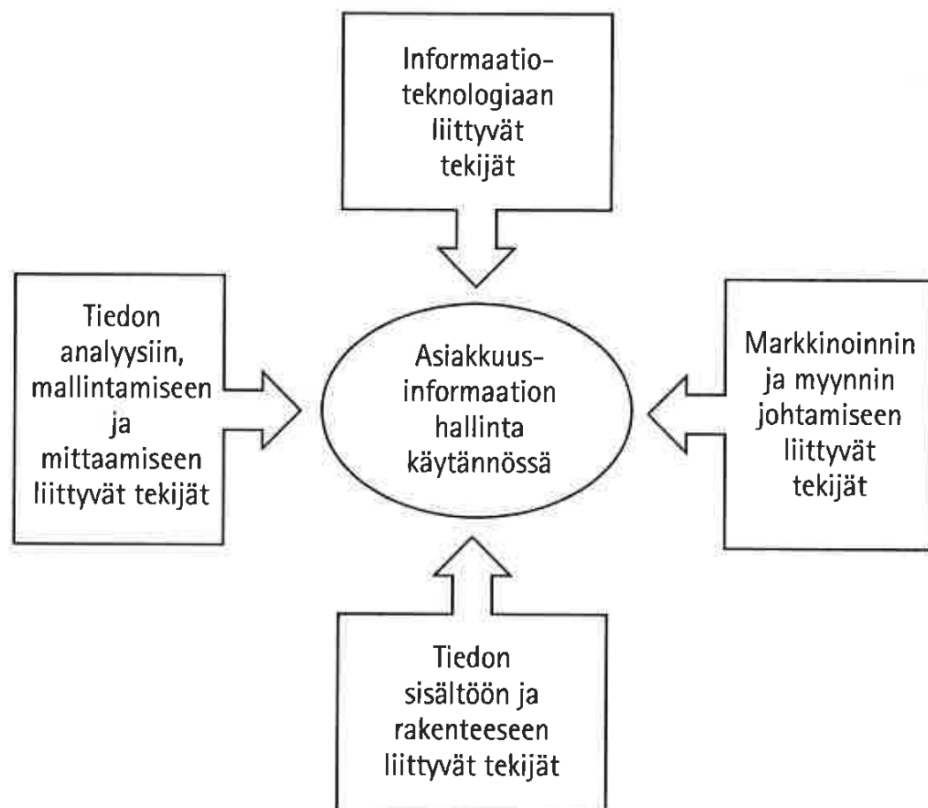


Kuvio 2. Asiakassuhteen kannattavuuden kehitys (Lahtinen ym. 2001, 89)

Asiakassuhteen alun jälkeen kannattavuus kasvaa lisääntyneiden perusostojen myötä. Myöhemmässä vaiheessa tyytyväinen asiakas tekee lisäostoja, mahdollisesti myös uusista tuoteryhmistä tai palveluista. Lisäostojen ohella saattaa olla mahdollista parantaa kannattavuutta myös hintoja nostamalla, koska asiakas arvostaa saamaansa vaivattomuutta ja varmuutta ollen valmis maksamaan kilpailijoita korkeampaa hintaa. Yritykselle asiakkaasta aiheutuvat kustannukset puolestaan usein pienenevät, koska pitkäaikaisen asiakkaan tarpeet tunnetaan valmiiksi ja säästytään myös turhilta reklamaatioilta. Lisäksi asiakkaan antamat referenssit ovat usein uskottavampia kuin yrityksen oma mainonta (Lahtinen ym. 2001, 89-90).

2.6 Asiakkuustiedon hallinta

Tietotekniikan hyödyntäminen asiakkuudenhallinnassa voidaan jakaa kuvion 3 mukaisesti informaatioteknologiaan, myyntiin ja markkinointiin, tiedon sisältöön ja rakenteeseen sekä tiedon analysointiin, mallintamiseen ja mittaamiseen liittyviin tekijöihin. (Mäntyneva 2003, 58).

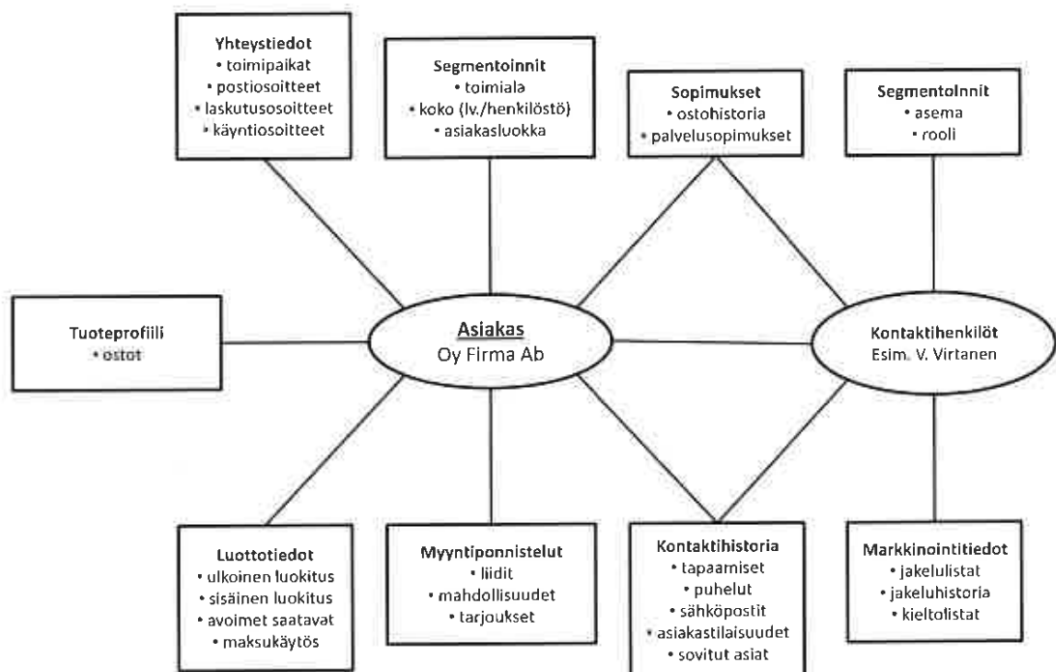


Kuvio 3. Asiakkuusinformaation hallintaan liittyvät näkökulmat (Mäntyneva 2003, 59)

Liikkeenjohdon ja asiakkuudenhallinnan haasteena on hallita olemassa olevaa tietoa ja muuttaa se operatiivisessa toiminnassa hyödynnettäväksi informaatioksi. Täytyy linjata selkeästi, mikä tiedosta on hyödyllistä ja miten se saadaan suodatetuksi kaikesta muusta saatavilla olevasta tiedosta. Tietojärjestelmien näkökulmasta tulee myös tiedon sisällölle ja rakenteelle asettaa erilliset tavoitteensa. Määrämuotoisuus informaatioissa helpottaa sen hallittavuutta ja vertailua. (Mäntyneva 2003, 76.)

Asiakastieto voidaan helposti mieltää pelkäsi kontaktitiedoksi, vaikka ne muodostavat vain pienen osan kokonaisuudesta. Esimerkiksi historia- tai

segmentointitiedot saattavat olla asiakkaiden käsittelyn kannalta tärkeämpiä. Järjestelmissä myös toimittajien, kumppaneiden, kilpailijoiden ynnä muiden sidosryhmien tiedot tulee hallita yhtä järjestelmällisesti. Kuviossa 4 esitetään yksinkertaistettuna tavanomaiseen B2B-asiakkuuteen liittyvät tiedot, jotka lähes aina sijaitsevat eri järjestelmissä. (Oksanen 2010, 147-149.)



Kuvio 4. Esimerkki B2B asiakastiedosta (Oksanen 2010, 149)

Ylipäätään laadukkaan ja hyvin organisoidun tiedon löytyminen yrityksen järjestelmistä on epätodennäköistä. On tavallista, että suuri osa tiedosta on tallessa ainoastaan yhteyshenkilöiden muistissa. (Oksanen 2010, 149.) Yritykselle olisikin tärkeää rekisteröidä asiakkuuksista kaikki kohtaamisissa ja tapaamisissa vaihdettu informaatio. Tieto liittyy paitsi asiakkaan käyttäytymiseen, myös taustatekijäihin kuten asenteisiin, näkemyksiin ja verkostoitumiseen. (Storbacka 2002, 145.)

Asiakkuusmuisti on jaettavissa kahteen osaan, organisatoriseen ja henkilökohtaiseen muistiin. Organisatorinen muisti koostuu tietokannoista, joihin kerätään automaattisesti numeerisia tietoja asiakkaan käyttäytymisestä. Tietokantaan tulisi

lisäksi kerätä yhteyshenkilöiden toimesta muita tietoja, jotka edesauttavat parantamaan asiakaspalvelua. Useassa organisaatiossa on ongelmana, etteivät henkilökohtainen ja organisatorinen muisti toimi yhdessä. Näin ollen tieto ei yrityksen sisällä välity eteenpäin ja asiakassuhteiden henkilöityminen saattaa muodostua yritykselle riskiksi. (Storbacka 2002, 145-146.) Monen CRM-projektin alun tavoitteena onkin kerätä hiljaista tietoa yhteen ja samaan järjestelmään, jolloin se muuttuu näkyväksi (Oksanen 2010, 150).

Tietosuoja

Huomioon otettavaa on myös tietosuoja. Säännöllisesti luottamuksellisia tietoja on vuotanut internetiin, mediaan tai löytynyt roskalavoilta. Tietosuoja ja tietoturva sekoitetaan keskenään. Tietoturvalla tarkoitetaan muun muassa tietoliikenneturvallisuuksia, tietosuojalla puolestaan organisaation hallussa olevien henkilötietojen käsittelyä. CRM-järjestelmien myötä asiakastietokannoista voidaan vaikkapa helposti tehdä kopioita, jotka päätyvät henkilökohtaisille tallennusvälineille. Tällöin tiedon säilytykseen liittyvä turva ja tuhoaminen on käyttäjän oman harkinnan varassa. Niin ikään palomuuereista ja suojatuista etäyhteyksistä huolimatta henkilötunnuksia sisältäviä tietokantoja toimitetaan suojaamattomissa sähköposteissa. (Oksanen 2010, 120.)

Euroopan unionin tietosuojalait uudistuvat ja tietosuoja-asetuksen (General Data Protection Regulation, GDPR) astui voimaan 25.5.2018. Asetusta on tarkoitus lähtökohtaisesti soveltaa kaikkeen henkilötietojen käsittelyyn. Tietosuoja-asetus tuo mukanaan uusia velvotteita, joiden laiminlyönnistä saattaa seurata sakkoja tai henkilötietojen käsittelykielto.

Uuden lainsäädännön tavoitteena on parantaa henkilötietojen suojaa ja rekisteröidyn oikeuksia, vastata digitalisaatioon ja globalisaatioon liittyviin tietosuojakysymyksiin, yhtenäistää tietosuojasääntelyä kaikissa EU-maissa sekä edistää digitaalisten sisämarkkinoiden kehittymistä. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2018.)

CRM-järjestelmät

Informaatioteknologiaan sidoksissa olevien strategisten valintojen täytyy tukea yrityksen muita tavoitteita. Tällöin mahdollistuu informaatioteknologian hyödyntäminen muiden tavoitteiden toteutumisessa. Asiakkuudenhallinnassa käytettävät järjestelmät tulisi pyrkiä yhdistämään muihin yrityksen käyttämiin järjestelmiin, kuten esimerkiksi taloushallintoon. Tämä mahdollistaa asiakkaiden ja asiakkuuksien kannattavuuden selvittämisen. (Mäntyneva 2003, 60-61.) Sijoitukset järjestelmiin ovat usein suuria ja niiden kannattavuuden varmistamiseksi tulisi noudattaa muutamia ohjeita.

- Projektin tavoitteet tulee yhdistää yrityksen tavoitteiden kanssa.
- Ylimmän johdon tuesta täytyy varmistua.
- Sovellusten käyttäjät pitää ottaa mukaan kehittämis- ja käyttöönottovaiheeseen.
- Prosessi- ja sovellusmääritelmien tulee edetä käsi kädessä.
- Tekniikkaa tulee pitää vain mahdollistavana apukeinona.

(Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 151.)

Tuotekenttä on jaettavissa karkeasti kansainvälisiin ja kotimaisiin ohjelmiin. Kansainvälisillä toimijoilla on usein tarjottavana mittavat tuotekehitysresurssit, joiden avulla uudistusten tekeminen on mahdollista nopeallakin aikataululla. Ongelmana saattaa olla yhteensopivuus kotimaisen toimintaympäristön kanssa muun muassa käyttökielen, tietosisällön, tietosuojan ja tukipalveluiden osalta. Kotimaisten toimittajien etuna voidaan pitää ketteryttä, toisin sanoen tuotteita voidaan kehittää kulloisenkin projektin tarpeen mukaan. Saatetaan myös joutua tilanteeseen, jossa markkinoilta ei löydy sopivaa ratkaisua. Tällöin ratkaisu täytyy räätälöidä. Täysin räätälöidyn ratkaisun etuna voidaan pitää joustavuutta, haasteina taas ovat järjestelmän kustannukset ja ylläpidettävyys. (Oksanen 2010, 186-189.)

On olennaista, että yritys itse määrittää mitä tietoja se tarvitsee ja millainen asiakkuuden tavoiteprofiilin pitäisi kussakin vaiheessa olla. Monesti

yksinkertaistaminen kannattaa, koska monimutkaiset tietorakenteet ovat raskaita tiedonkeruun, päivittämisen ja käytön kannalta sekä vaativat investointeja järjestelmiin, henkilöstöön ja koulutukseen. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 151.)

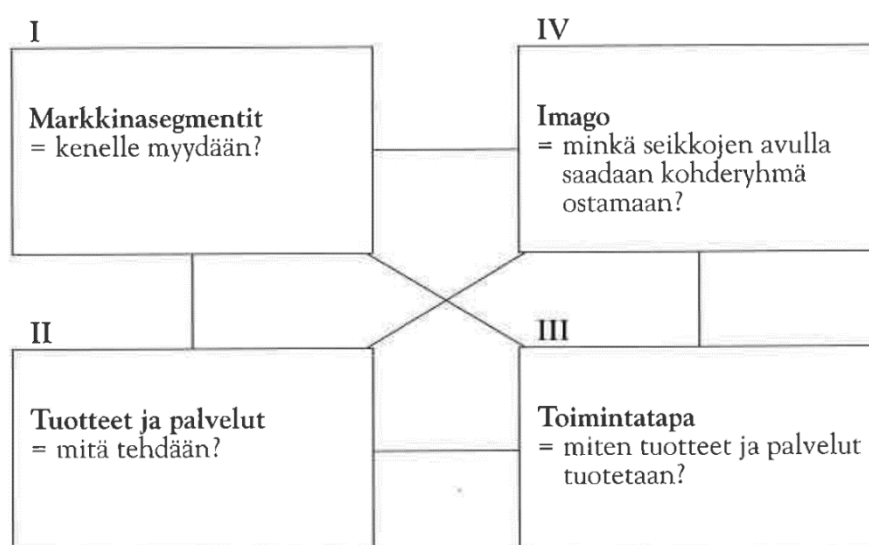
3 Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen

3.1 Kilpailukykyä asiakkuusstrategioilla

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen voidaan luokitella lähestymistavan mukaan strategiseen asiakkuusajattelun kehittämiseen, toimintatapojen kehittämiseen sekä työkalun kehittämiseen ja käyttöönottoon. Onnistuminen asiakkuuksien hallinnan kehittämisessä edellyttää jokaisen edellä mainitun osa-alueen huomioimista. (Oksanen 2010, 5-7.)

Liiketoimintastrategia määrittelee yrityksen kilpailukentän sekä kilpailukeinot ja käsityksen yrityksen asemasta. Ulkoinen asema tarkoittaa markkinaosuutta, osaamista ja imagoa. Sisäinen asema puolestaan pitää sisällään muun muassa yrityksen toiminnot, organisaatorakenteen sekä organisaatiokulttuurin.

Liiketoimintastrategian tarkoituksena on myös määrittää, kenelle strategisia asiakkuuksia tarjotaan ja miten ne tuotetaan sekä toimitetaan. (Storbacka ym. 2000, 39-41.) Liiketoimintastrategian osa-alueet on esitetty kuviossa 5.

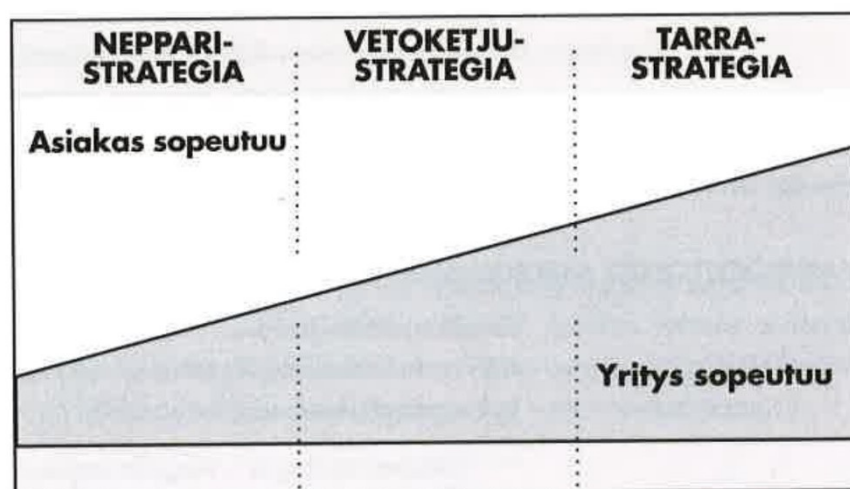


Kuvio 5. Liiketoimintastrategian osa-alueet (Rope 2003, 29)

Kilpailukyky asiakasajattelussa perustuu siihen, että yritys kehittää strategioita, joiden avulla voidaan muita paremmin tukea asiakkaan arvotuotantoa. Strategioita voidaan sovittaa asiakkaiden prosesseihin usealla eri tavalla. Kuitenkin jomman kumman on sopeuduttava toisen osapuolen prosesseihin, tai sopeutuminen on molemminpuolista. Muutoin asiakkuutta ei synny tai se loppuu kokonaan. Storbacka ym. (2002, 120-123) on jaotellut vaihtoehtoiset asiakkuusstrategiat sopeutumisen mukaan kolmeen tyyppiin:

- Nepparistrategia
- Vetoketjustrategia
- Tarrastrategia

Nepparistrategiassa asiakas sopeutuu yrityksen tarjolle asettamiin prosesseihin. Asiakkaan ja yrityksen väliset kohtaamiset ovat sen luonteisia, ettei ole tarvetta syvempään yhteistyöhön tai yhteensovittamiseen. *Vetoketjustrategiassa* nimensä mukaisesti asiakkaan ja yrityksen prosessit sopivat lomittain toisiinsa. Tällaisen strategian rakentaminen vaati pitkällisempää yhteistyötä päällekkäisten toimintojen välttämiseksi ja prosessien yhteensovittamiseksi. *Tarrastrategiassa* taas yritys sopeuttaa prosessejaan asiakkaan prosesseihin. Vaihtoehtoisia asiakkuusstrategioita on kuvattu kuviossa 6. Strategioiden onnistumisen mittarina on asiakkuuksien arvonnousu. Kaikki strategiat voivat olla sitä parantavia tai huonontavia.



Kuvio 6. Asiakkuusstrategioita sopeutumisen näkökulmasta (Storbacka ym. 2002, 124)

Asiakasstrategia on yrityksen johdon määrittelemä tapa, jolla yritys toimii erilaisissa asiakassuhteissa. Jos yrityksellä ei ole asiakasstrategioita, on vaarana asiakkaiden liiallinen ohjaus yrityksen toimintaan. Näin aiheutuu helposti suunnittelematonta resurssien käyttöä sekä kannattamatonta toimintaa. (Pöllänen 1999, 94-95.)

Lahtinen ym. 2001, 80-85 on myös jakanut asiakassuhteet kolmeen ryhmään sen mukaan, kuinka kiinteiksi ne ovat muodostuneet. Taulukossa 3 esitetään, kuinka ensimmäisen tason asiakassuhteen sidokset ovat vain rahallisia. Hinta ainoana kilpailukeinona rajoittaa tuotteiden ja palveluiden erilaistamista sekä altistaa hintasodalle. Toisella tasolla hinnan lisäksi korostuvat sosiaaliset siteet, kuten henkilökohtaiset suhteet asiakkaaseen. Toisen tason asiakassuhteissa luottamus on avainasemassa, koska muutoin suhde jäisi ensimmäiselle tasolle. Kolmannella tasolla on mukana myös rakenteelliset siteet, jolloin yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle niin yliveraista palvelua, että sitä on vaikea korvata. Tiivistä kolmannen tason asiakassuhdetta voidaan kutsua kumppanuussuhteeksi. (Lahtinen ym. 2001, 82-85.)

Taulukko 3. Asiakassuhteen kolme tasoa (Lahtinen ym. 2001, 83)

Taso	Uskollisuuden siteet (muoto)	Räätälöinnin aste	Tärkeimmät kilpailukeinot
1.	Rahalliset siteet	Vähäinen	Edullinen hinta, mainonta
2.	Rahalliset ja sosiaaliset siteet	Keskimääräinen tai melko laaja	Vuorovaikutussuhteet, luottamuksellisuus
3.	Rahalliset, sosiaaliset ja rakenteelliset siteet	Räätälöity ja yksilöllinen	Yksilöllinen palvelu, kumppanuudet, laatu

3.2 Asiakkaiden ympärille organisoituminen

Asiakkuuksien hallinta korostaa asiakkuuksia, joten asiakkuudenhallinnan vaikutusten pitäisi näkyä yrityksessä rakenteellisella ja toiminnallisella tasolla. Organisaation rakennetta tarkasteltaessa muutokset näkyvät usein asiakasvastuun

uudelleenjärjestelyyn ja keskittämiseen organisaation sisällä. Saavuttaakseen asiakkuudenhallinnan tavoitteensa yrityksen täytyy muuttaa myös toimintatapoja. Asiakkuuksien ryhmittely muuttaa muun muassa markkinoinnin ja myynnin sisältöä sekä kanavia kohderyhmittäin. Myös yrityksen johtamisprosessit muuttuvat asiakkuudenhallinnan myötä. Yritys tarvitsee tavoitteita ja resursseja asiakkuudenhallinnan toteutukseen sekä riittäviä mittareita johtamisen avuksi. (Mäntyneva 2003, 120-123.)

Organisaatiomuutokset kietoutuvat kahden perusongelman ympärille. Ensimmäisenä asiakasrajapinta täytyy organisoida niin, että henkilöillä ja prosesseilla on edellytykset tuottaa kohtaamisia ja toimintoja. Toiseksi asiakkuuksien syntymisen ja jalostamisen koordinointi. Molempien taustalla tiedonhallinnasta on huolehdittava niin, että tieto liikkuu asiakkaalta yritykselle ja toisin päin. (Storbacka ym. 2002, 138-140.) Organisaatiomuutosten onnistuminen edellyttää myös hierarkian purkua ja aitoa asiakaskeskeisyyttä. Tällaisessa organisaatiossa asiakaspalvelu nähdään yrityksen tärkeimpänä resurssina. Johdon ja muun henkilökunnan tarkoitus on tukea tätä resurssia. Lisäksi on määriteltävä selvät vastuut asiakasstrategioiden toteuttamisesta sekä asiakassuhteiden kehittämisestä. (Pöllänen 1999, 157-160.)

Organisaation muutoksen edellytyksenä on myös ihmisen muutos. Yleisesti ajatellaan, että jo opitun mallin muuttaminen toiseksi on hankalaa. Toisin sanoen uuden oppiminen ei ole vaikeaa, mutta vanhoista tavoista ja toimintamalleista on vaikea luopua. Onnistunut organisaatiomuutos edellyttääkin, että sen perimä on muuttunut. Onnistumisena voidaan pitää tilannetta, jolloin organisaatioon tulevat uudet ihmiset noudattavat kivuttomasti uusia toimintatapoja. (Rope 2003, 623-624.)

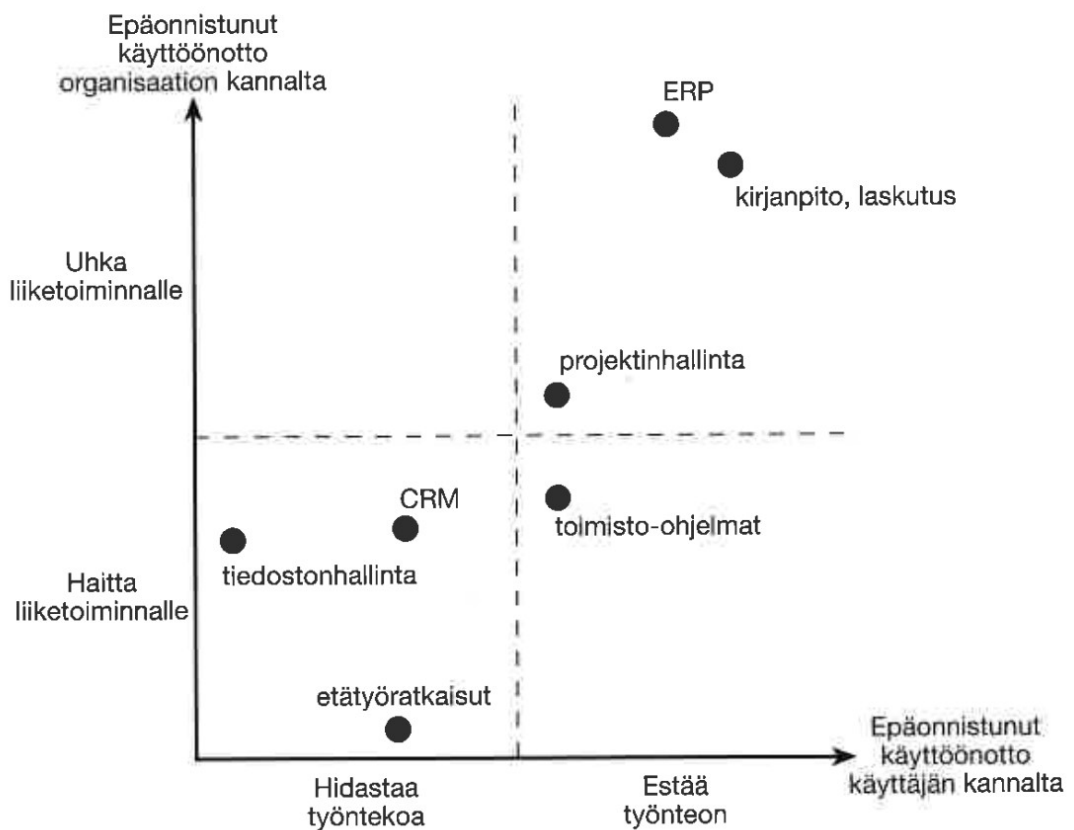
CRM projektina

Useasti CRM-projektit nähdään ainoastaan myynnin ja markkinoinnin tehtäväksi, jolloin on mahdollista saada asiakastiedot ajan tasalle muttei mahdollisteta laajempaa toimintatavan muutosta. Organisaation koko ja mahdollinen kansainvälisyys asettavat CRM:n kehittämiseen haasteita. Projektin tavoitteisiin tulee rajata miltä osin tavoitellaan paikallisen toiminnan kehittämistä ja kansainvälisen yhteistyön tehostamista. Kielen ja kulttuurierojen lisäksi kansainvälisessä toiminnassa on huomioitava muun muassa paikallinen ICT-infrastruktuuri. Projektin

onnistuminen edellyttää riittävän, koko organisaation laajuisen, painoarvon asettamista hankkeelle. (Oksanen, 2010).

Uuden CRM:n käyttöönotto ei muuta yrityksen sisäistä kulttuuria kerralla, eivätkä järjestelmät näin ollen itsestään ratkaise liiketoiminnan ongelmia. Erityisen hankalaa kulttuurin muuttaminen on tilanteessa, jossa liiketoiminnan tunnusluvut tai ulkoiset uhat eivät anna pakollista syytä muutokseen. CRM- projektin onnistuminen edellyttää sovellusten sekä liiketoiminnan prosessien kehittämistä samassa tahdissa. Käyttöjen osallistumisella kehitystyöhön voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä. (Strobacka ym. 2002, 140-142.)

CRM:n puuttuminen ei yleensä lyhyen aikajänteen tarkastelulla aiheuta vahinkoja liiketoiminnalle. Teknisten ongelmien vuoksi toiminnot vain hidastuvat. Useimmiten käyttämättömyys johtuu kuitenkin muusta kuin teknisistä syistä. Tavallista on, että alkunostuksen jälkeen käyttö vähenee ja ongelmat huomataan vasta esimerkiksi henkilöstövaihdosten myötä. (Oksanen 2010, 25-27.)



Kuvio 7. Tietojärjestelmien käyttöönoton tarkastelua (Oksanen 2010, 27)

Kuviossa 7 on tarkasteltu tietojärjestelmien käyttöönottojen haasteita organisaation ja käyttäjän näkökulmasta. Oikean yläneljänneksen järjestelmät ovat optimaalisia käyttöönotettavia. Epäonnistuminen on lähes mahdotonta, koska se johtaisi käytännössä liiketoiminnan tuhoutumiseen. Vasemman alaneljänneksen järjestelmät ovat taas kaikkein vaikeimpia, niihin liittyvät puutteet ja ongelmat voidaan tavalla tai toisella kiertää. Tähän osioon kuuluvat myös CRM-järjestelmät. (Oksanen 2010, 26-29).

3.3 Asiakkuuksien ryhmittely

Segmentointi

Keskeinen tekijä strategisia ratkaisuja tehtäessä on tuotteen ja asiakaskohderyhmän asema liiketoiminnassa. Strategiset päätökset tehdään segmenteittäin eli tuote- tai asiakasryhmittäin (Rope 2003, 48-49). Segmentoinnin ajatus lähtee siitä, että asiakkaat eivät ole samanlaisia vaan jaettavissa ryhmiin tarpeiden, resurssien ja ostokäyttäytymisen perusteella.

Mikäli asiakastietojen järjestäminen aloitetaan esimerkiksi CRM-projektin alussa, se tulisi toteuttaa neljässä eri vaiheessa:

1. Olemassa olevan tiedon kerääminen ja ryhmittely
2. Olemassa olevan tiedon laadun selvitys
3. Tavoitteiden määrittely
4. Toimintasuunnitelma

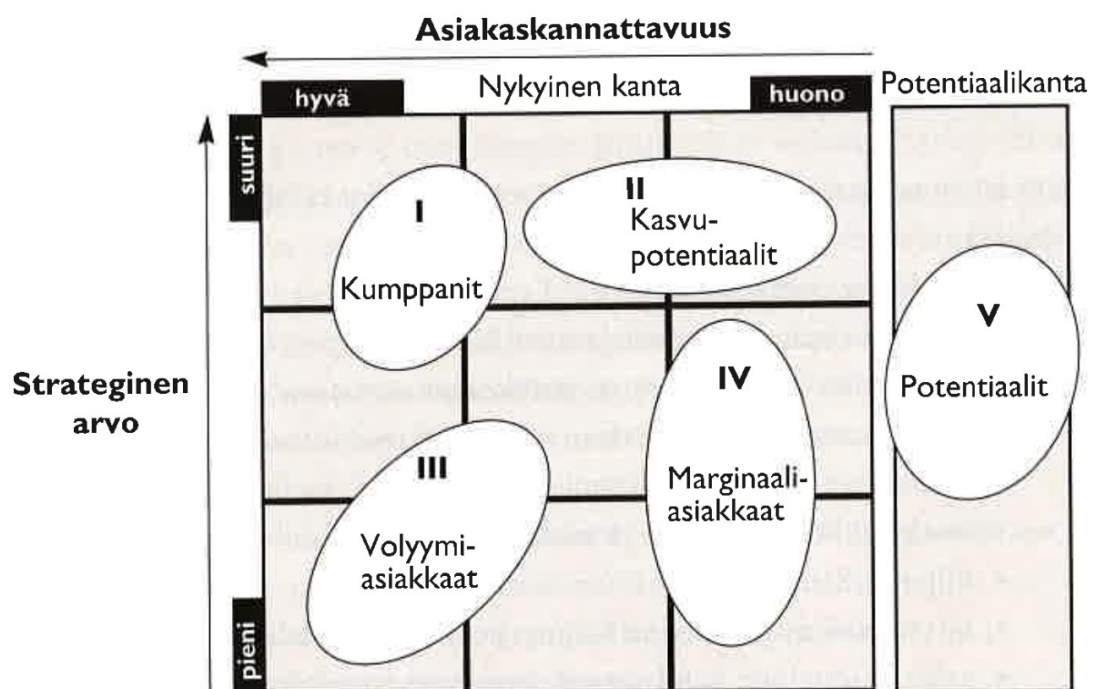
Segmentointi voidaan toteuttaa staattisesti eli manuaalisesti tai dynaamisesti eli tietojärjestelmät ylläpitävät tietoja automaattisesti. (Oksanen 2010, 178-182.)

Portfoliot

Yrityksen ei kannata hoitaa kaikkia asiakkuuksiaan samalla tavalla. Asiakkuudet kannattaa ryhmitellä asiakaskannoiksi ja jokaiselle asiakaskannalle rakennetaan arvonnousun maksimoiva strategia. Asiakaskannoista käytetään myös nimitystä

asiakasryhmä tai asiakassalkku eli portfolio. Joidenkin asiakkaiden tarpeen mukaista on pitää prosessi kevyenä, toiset taas vaativat syvemmälle menevää prosessien yhteensovittamista. Kevyt prosessi koostuu pääosin tekojen vaihdannasta, syvemmälle mentäessä vaaditaan myös tiedon ja tunteiden vaihdantaa. (Storbacka ym. 2002, 57.)

Asiakaskannan organisointi on asiakasstrategioiden rakentamisen edellytys. Organisointi tarkoittaa asiakkaiden sijoittamista asiakasryhmiin, joista jokainen vaatii erilaisia asiakasstrategioita tai asiakashoitomalleja. Asiakaskannan organisoinnin tuloksena yrityksen jokainen asiakas on sijoitettu johonkin asiakasryhmään. Asiakasryhmät muodostetaan pääsääntöisesti asiakassuhteiden arvon, asiakastarpeiden tai näiden yhdistelmän mukaan. Kuviossa 8 on esitetty, kuinka asiakasryhmiä muodostetaan arvon perusteella. (Pöllänen 1999, 79-81.)



Kuvio 8. Asiakaskannan jakaminen asiakasryhmiin (Pöllänen 1999, 79-81)

Asiakaryhmiä ei suinkaan aina kannata muodostaa pelkästään asiakkaiden arvon perusteella. Mitä vaihtelevampia ryhmään kuuluvien asiakkaiden tarpeet ovat, sitä luultavammin asiakaskanta on järkevämpää muodostaa asiakkaiden tarpeiden perusteella. Tällaisessa tilanteessa yritysten on usein mukautettava tuotteensa ja palvelunsa asiakkaiden eri elämänvaiheisiin. Samassa elämänvaiheessa olevat asiakkaat on näin ollen tarkoituksen mukaista sijoittaa samaan asiakasryhmään.

Ryhmittely voidaan toteuttaa myös asiakassuhteen arvon ja asiakastarpeen yhdistelmänä. Asiakasryhmien muodostamiseen vaikuttavat aina asiakkaiden määrä, ryhmittelyssä käytettävät kriteerit, asiakastarpeiden eriyväisyys, asiakastiedon määrä ja laatu, vastuasiat ja vaatimukset asiakasryhmien hallinnalle. (Pöllänen 1999, 80-82.)

Asiakkuussuunnitelmat

Asiakkuussuunnittelu tähtää ymmärrykseen asiakkuuden tavoitteesta sekä toimenpiteistä joilla tavoite tietyllä aikavälillä saavutetaan. Asiakkuussuunnitelma pitää sisällään analyysin, tavoitteet, toimenpiteet ja niiden sekä asiakkuuden seurannan. Tarvittavia työkaluja ovat esimerkiksi organisaation omat ohjeet sekä asiakkuuksien asemoinnissa käytettävät mittaus- ja analysointityökalut. Kuvioista 9 näkyvät asiakkuussuunnittelussa tarvittavat tiedot ja tuotokset. (Storbacka ym. 2000, 109-111).



Kuvio 9. Asiakkuussuunnittelun lähtötiedot ja tulokset (Storbacka ym. 2000, 111)

Asiakkuusprofiilin perusteella voidaan määrittää tarpeelliset toimenpiteet asiakassuhteen ylläpitoon ja syventämiseen. Asiakkuuksienhoitosuunnitelma pitää

sisällään asiakkaaseen kohdennettavat toimenpiteet aikatauluineen, joiden avulla yritys aikoo kehittää asiakassuhdetta. Toimenpiteet voivat olla ehdoitta toteutuvia tai tarpeen mukaan eläviä. Asiakasmassan kasvaessa asiakashoitosuunnitelma tulisi mahdollisimman pitkälle automatisoida tietojärjestelmien ohjattavaksi. Oleellista on, että asiakasinformaatio on käytettävissä ja hyödynnettävissä jokaisessa asiakaskontaktitilanteessa. Tietojärjestelmään tulisi tallentua ostohistorian lisäksi myös muu vuorovaikutuksessa syntyvä informaatio. (Pöllänen 1999, 130-131.)

Asiakkuussuunnitelma voidaan myös valjastaa palvelemaan kehittämishanketta. Mäntyneva (2003, 111-115) listaa asiakkuudenhallinnan kehittämismallin viisi vaihetta:

1. Lähtötilanteen selvitys
2. Tavoitetilan määrittely
3. Kehittämisen toteutustapa
4. Kehittämistoimet
5. Seuranta ja arviointi.

Lähtötilanteen selvitys tähtää mahdollisen kehitystarpeen tunnistamiseen. Arvioidaan asiakkuuksien ryhmittelyn perusteet ja selvitetään, onko niillä vaikutusta käytännön toimenpiteisiin markkinoinnissa. Tavoitetilan huolellinen määrittely varmistaa, etteivät tavoitteet ole ristiriidassa keskenään. Tavoitteet voivat kohdistua taloudelliseen ja operatiiviseen suorituskyykyyn sekä toimintaan ja toteutusaikatauluun. Kehittämisen toteutustapaa valittaessa analysoidaan vaihtoehtoisia vaihtoehtoja. Hanketasolla kehittämiselle annetaan tavoitteet, jotka pilkotaan yhä pienemmäksi projektitasolla. Kehittämistoimet voivat kohdistua useisiin alueisiin yrityksen toiminnassa. Viisasta on asettaa tavoitteet korkealle, mutta aloittaa pienin askelin. Jatkuva seuranta ja arviointi on asiakkuudenhallinnan muuttuvan luonteen mukaisesti tarkoituksenmukaista. Tavoitteena on selvittää, eteneekö kehittäminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja aikataulussa.

Asiakaskohtaiset tuloslaskelmat

Kaikki yrityksen asiakkuudet eivät ole yhtä tuottavia. Yrityksellä on pääsääntöisesti eniten vaatimattomasti tai kohtuullisesti tuottavia asiakkaita ja vähän tappiollisia tai hyvin tuottavia asiakkaita. Pareton periaatteen 80/20 mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuo 80 prosenttia voitoista. Samaa numeerista jakoa on käytetty volyyymi- ja pienasiakkaiden luokitteluun. Volyyymiasiakkaat ostavat 80 prosenttia yrityksen volyyymistä ja määrä on 20 prosenttia asiakaskannasta. Pienasiakkaita taas on 80 prosenttia asiakaskannasta ja osuus 20 prosenttia volyyymistä. (Mäntyneva 2003, 40-41.)

Asiakaskohtainen tuloslaskelma on edellytys asiakkaan kannattavuuden arvioinnille. Kuviossa 10 on esitetty asiakaskohtaisen tuloslaskelman runko. Tuloslaskelman laatimiseksi yrityksen on kerättävä tietoa markkinointikustannuksista sekä toimintokustannuksista. Tietojen tarvittava tarkkuus riippuu yrityksen järjestelmistä sekä tiedon keräämisen ja jalostamisen kustannuksista suhteessa saatavaan hyötyyn. (Pöllänen 1999, 83-84.)

Aikajakso ____/____
Asiakkaan liikevaihto /. alennukset /. maksuaika
Myyntikate I /. tuotekate (tuotemix)
Myyntikate II /. markkinointikampanjat /. markkinointituet /. asiakastilaisuudet /. markkinointimateriaali
Asiakaskate /. asiakaskäynnit /. tilausten käsittely /. toimituskustannukset /. tiedonhallintakustannukset
Asiakkaan tulos

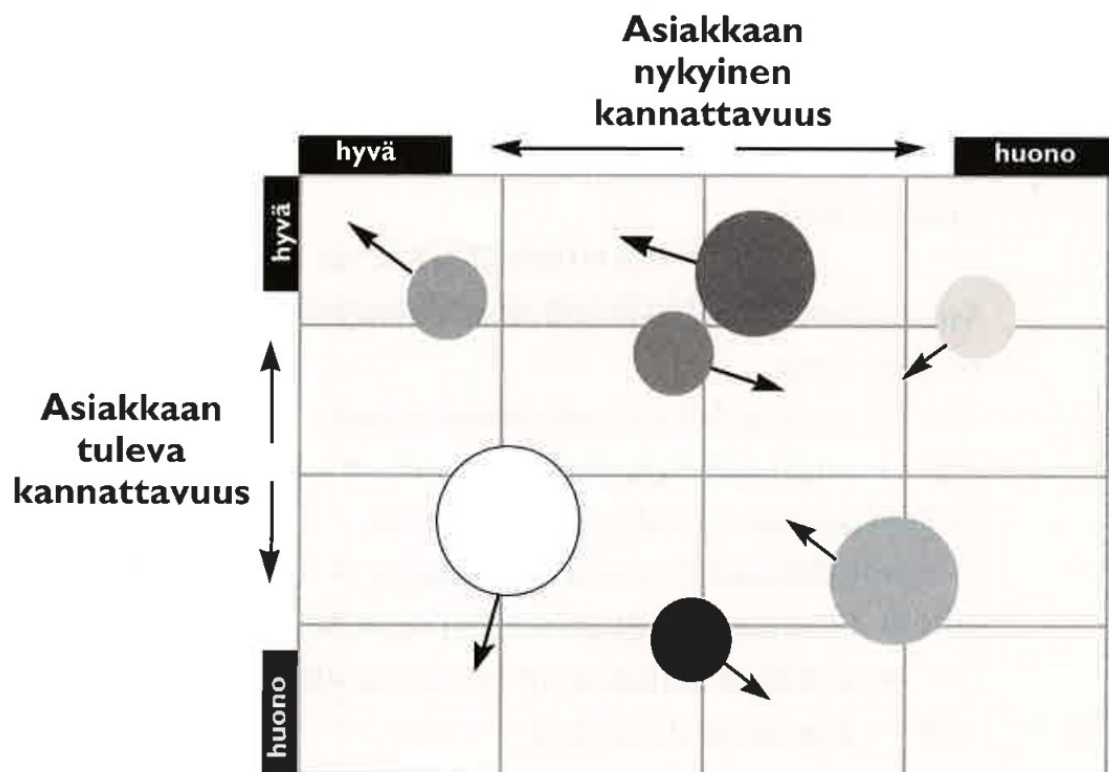
Kuvio 10. Asiakaskohtainen tuloslaskelma (Mäntyneva 2003, 36)

Asiakaskanta-analyysi

Kaikkia yrityksen asiakassuhteita ei voida menestyksekkäästi hoitaa samoilla keinoilla, vaan asiakaskantaa on analysoitava jatkuvasti. Asiakaskanta-analyysi on prosessi, jonka avulla määritetään säännöllisesti asiakaskannan nykyrakenne ja sen vastaavuus yrityksen strategiaan. Asiakaskanta-analyysin sisältö ja toteutus riippuu siitä, millaisia tietoja yrityksellä on käytössään ja kuinka tietoa on mahdollista käsitellä, yhdistellä ja jalostaa. (Pöllänen 1999, 68-69.)

Asiakaskanta-analyysin avulla voidaan määrittää mitkä asiakkaat ovat yritykselle strategisen asiakkuuksien johtamisen kannalta tärkeimpiä. Asiakaskanta-analyysin yleisin toteutustapa on portfolio, jossa asiakaskanta analysoidaan yrityksen strategian sekä tavoitteiden näkökulmasta keskeisten kriteerien avulla.

Toteutustavasta riippumatta asiakaskanta-analyysissa vertaillaan ja erilaistetaan asiakkaita nykyisen ja arvioidun tulevan kannattavuuden perusteella. (Storbacka ym. 2000, 43; Pöllänen 1999, 68-70.)



Kuvio 11. Asiakaskanta-analyysi portfoliona (Pöllänen 1999, 69)

Kuviossa 11 on esimerkki portfoliomallista, jossa päämuuttujina on käytetty asiakkaan nykyistä ja tulevaa kannattavuutta. Pallot kuvaavat asiakasryhmittymiä ja kertovat kyseisen ryhmän volyymin, katteen ja kehityssuunnan. Jaottelu mahdollistaa erilaisten asiakkuuksien johtamisen. Jos asiakkaan nykyinen kannattavuus ja tulevaisuuden potentiaali on heikko, yrityksellä on periaatteessa kaksi vaihtoehtoa: kannattavuutta on pyrittävä parantamaan tai asiakkuudesta on luovuttava. Luopuminen ei aina tarkoita asiakkuuden lopettamista, vaan asiakkuuden kehittämiseen ja säilyttämiseen panostaminen lopetetaan. Yritykselle hyvin kannattavat asiakkuudet tulee luonnollisesti pyrkiä säilyttämään. Mikäli myös kannattavuuspotentiaali tulevaisuudessa on hyvä, asiakkuuden säilyttämiseen ja kehittämiseen kannattaa panostaa huomattavasti asiakkuuden arvon maksimoimiseksi. Käytännössä jokaiselle asiakasryhmälle kannattaa laatia oma asiakashoitosuunnitelma, jonka mukaan pyritään lisäämään ryhmän arvoa yritykselle. (Mäntyneva 2003, 29.)

4 Asiakastyytyväisyys

Oppivan asiakassuhteen rakentamiseen liittyy olennaisesti asiakkaan tyytyväisyyden jatkuva seuranta. Mikäli havaitaan asiakassuhteessa olevan ongelmia, ne yritetään korjata välittömästi asiakassuhteen jatkumisen turvaamiseksi. Asiakkaita kannattaa myös kannustaa valittamaan, sillä jokainen negatiivinen palaute antaa arvokasta tietoa epäkohdista ja mahdollisuuden niiden korjaamiseen. Hyvin hoidetut reklamaatiot yleensä lujittavat asiakassuhdetta. (Pöllänen 1999, 115-116.)

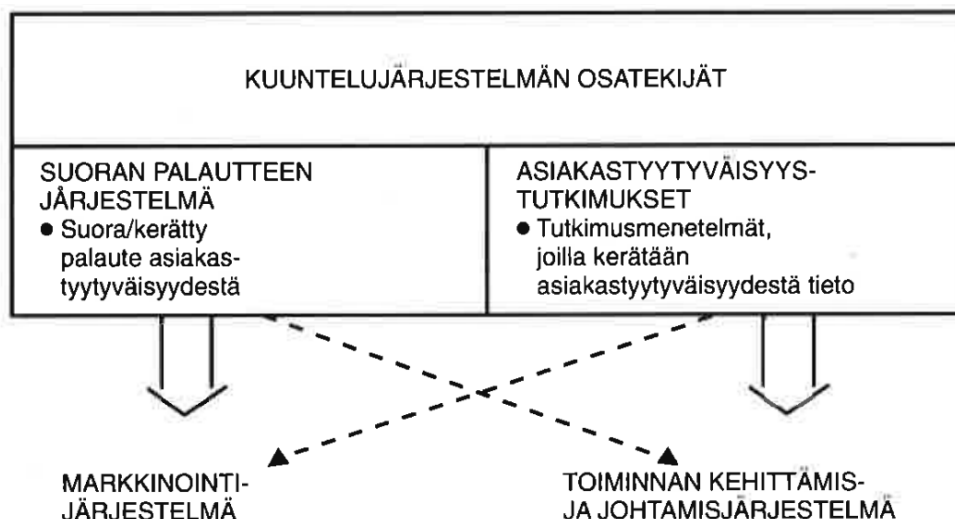
Asiakastyytyväisyys riippuu myös osaltaan odotusten ja kokemuksen suhteesta odotustasosta riippumatta. Taulukossa 4 on kuvattu erilaisten odotustasojen ja kokemusten aikaansaamia vaikutuksia. Yrityksen kannattaa tarkastella odotustasojen ja kokemusten välistä yhteyttä omien asiakassuhteidensa näkökulmasta. Tarkastelu osoittaa otollisia tilanteita uusien asiakkaiden hankintaan ja ennakoi olemassa olevien asiakkaiden reagoimista erilaisissa odotusten ja kokemusten yhdistelmissä. (Rope 2003, 548-549.)

Taulukko 4. Odotustason vaikutus kokemukseen (Rope 2003, 549)

KOKEMUS- TILANNE ODOTUS- TASO	MYÖNTEINEN YLLÄTYS	TASAPAINO- TILANNE	PETTYMYS- TILANNE
MATALA	Pienillä extra-yllätyksillä helppo toteuttaa. Asiakassuhteen jatkamiselle hyvät perustat. Odotustaso nousee kesimääräiselle tasolle.	Välttävällä toiminnalla toteutuu. Asiakassuhde vaihtuu, mikäli parempia vaihtoehtoja tarjolla. Odotustaso säilyy matalana.	Edellyttää täysimääräistä epäonnistumista tai minimi-odotusten allittamista. Aktiivinen asiakassuhteen vaihtaminen. Huonojen kokemusten aktiivinen levittäminen tuttavapiiriin.
KESKITASOINEN	Edellyttää keskimääräistä parempaa toimintaa. Asiakassuhteen muodostumiselle hyvät perustat. Odotustaso nousee korkealle tasolle.	Edellyttää moitteetonta toimintaa. Asiakassuhteen jatkamiselle hyvät perustat. Odotustaso säilyy keskitasoisena.	Joissain osatekijöissä epäonnistuminen. Alttius asiakassuhteen vaihtamiseen. Odotustason alentuminen.
KORKEA	Edellyttää erityisen hyvät toiminnalliset kokemukset. Sitoutunut kanta-asiakassuhde. Odotustaso nousee jatkuvasti → yhä vaikeampi jatkuvasti ylittää	Edellyttää tasalaatuisia, keskimääräistä parempaa toimintatasa. Kanta-asiakassuhteen muodostumiselle hyvät perustat. Odotustaso säilyy korkeana.	Tasalaatuisuuden epäonnistuminen yksityiskohdassa. Asiakassuhteen jatkaminen mahdollinen. Odotustason säilyminen korkealla, jolleivät epäonnistumiset yleisty.

Asiakastytyväisyydestä tai muistakaan asiakassuhteen kehittämiseen liittyvistä seikoista ei saada riittävästi tietoa, mikäli seuranta on puutteellista.

Asiakastytyväisyyden kuuntelu tarkoittaa järjestelmää, jonka avulla yritys systemaattisesti kerää ja tallentaa asiakaspalautetta. Järjestelmän osat ovat (Kuvio 12) suoran palautteen järjestelmä sekä asiakastytyväisyystutkimukset. Molemmat osat ovat asiakastytyväisyyden selvittämisessä olennaisia. Molemmilla on oma roolinsa järjestelmässä eikä kumpikaan anna erikseen riittävää tietoa. Suora palaute antaa impulsseja ensisijaisesti markkinointijärjestelmälle ja toissijaisesti toiminnan kehittämis- ja johtamisjärjestelmälle. Asiakastytyväisyystutkimuksen impulssit kohdistuvat toisin päin. (Rope ym. 1998, 56-57).



Kuvio 12. Asiakastyytyväisyyden selvittämijärjestelmä (Rope ym. 1998, 57)

Yleensä yritysten asiakastyytyväisyyden kuuntelumenetelmät ovat varsin vajavaiset, eikä systemaattista järjestelmää ole.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tavoite ja tutkimusmenetelmät

Tieteellisessä tutkimuksessa on olennaista sen perinteiden eli traditioiden noudattaminen. Tutkimuksessa täytyy olla tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niihin on vastattava yleisesti hyväksytyjen menetelmien avulla. Tieteellinen tutkimus on jaettavissa perustutkimukseen sekä soveltavaan tutkimukseen. Perustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, jolla ei välttämättä ole suoraa yhteyttä käytäntöön. Soveltavan tutkimuksen tarkoituksena taas on perustutkimuksen pohjalta luoda jotakin uutta ja parempaa. (Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015, 18-19.)

Tutkimusmenetelmät voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta sovelletaan silloin, kun voidaan määrittää numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä on kuvata jotakin ilmiötä ja sen ominaisuuksia. Laadullinen ja määrällinen tutkimus eivät ole toisilleen vastakkaisia; myös laadullisia ilmiöitä voidaan kuvata numeroin. Määrällistä ja laadullista analyysia voidaan myös käyttää samassa tutkimuskohteessa. (Anttila 1996, 176-183.)

Yrityksessä tutkimuksellinen kehitystyö saa usein alkunsa organisaation kehittämis- ja muutostarpeista. Ero tieteellisen tutkimustyön ja tieteellisen kehittämistyön välillä on toiminnan päämäärissä. Toisin sanoen onko tarkoitus luoda uutta teoriaa vai saada aikaan parannuksia ja uudistuksia käytännössä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on mahdollista luoda uutta ammatillista tietoa esimerkiksi hiljaista tietoa dokumentoimalla. (Ojasalo ym. 2015, 20.)

Asiakkuuksien systemaattinen hallinta ja kehittäminen ei ole ollut kehityshankkeiden kärjessä yrityksen kasvaessa. Asiakkuuksien hallinnan muoto on kehittynyt

yrityksessä sen vahvan kasvun mukaan, mutta sen kehittäminen kokonaisuutena on jäänyt taka-alalle muun muassa puuttuvien resurssien vuoksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiakkuuksien hallinnan nykytila sekä kartoittaa kuinka asiakkuuksien hallintaa voitaisiin yrityksessä kehittää.

Työtä ohjaamaan valittiin seuraavat tutkimuskysymykset:

Kuinka asiakkuuksia hallitaan tällä hetkellä?

Kuinka asiakkuuksien hallinta tulisi toteuttaa huomioiden asiakkaan ja liiketoiminnan tarpeet?

Miten asiakkuuksien hallintaa voi ylläpitää ja kehittää?

Nykytilan selvittämiseksi aihetta oli tarkasteltava useasta näkökulmasta saatavilla olevan tiedon puitteissa. Aiemmin tehtyä asiakastyytyväisyyskyselyä hyödynnettiin ulkoisen arvioinnin saamiseksi, yrityksen omista järjestelmistä saatuja dokumentteja sisäiseen arviointiin ja omia havaintoja kokonaisuuden hahmottamiseen.

Teoreettisen tarkastelun perusteella etsittiin menetelmiä asiakkuuksien hallinnan toteutukseen ja kehittämiseen.

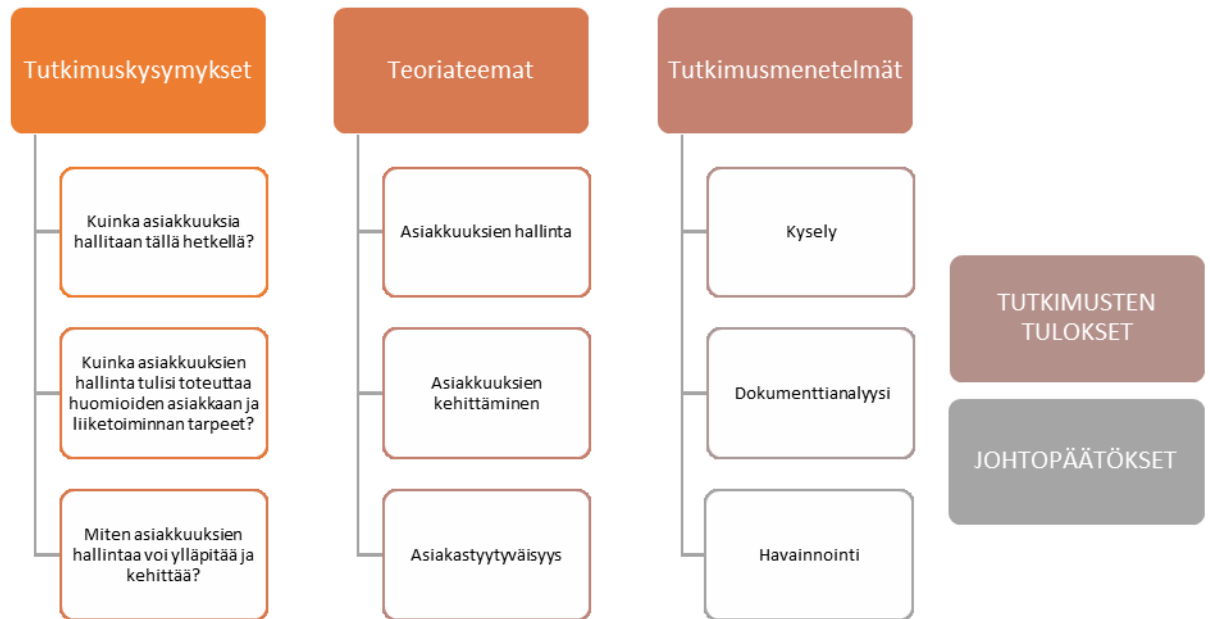
Työssä hyödynnettiin sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Määrällisiä menetelmiä edustavat numeerisessa muodossa olevan tiedon ryhmittely erilaisten tunnuslukujen ja vertailuiden esittämiseksi. Laadullisia menetelmiä edustavat puolestaan muussa kuin numeerisessa muodossa olevan aineiston käsittely ja tulkinta.

5.2 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimus aloitettiin purkamalla tutkimusongelmat tutkimuskysymyksiksi.

Tutkimuskysymysten ja nykytilan selvityksen pohjalta valikoitui kolme teorieemaa: asiakkuuksien hallinta, asiakkuuksien hallinnan kehittäminen sekä asiakastyytyväisyys. Teoreettisen tarkastelun jälkeen valikoituivat tutkimusmenetelmät aineiston keräämiseen. Tutkimusprosessin kulku on kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 13. Tutkimusprosessin vaiheet

Kysely

Kysely tutkimusmenetelmänä soveltuu tilanteeseen, jossa aihealuetta pidetään hyvin tunnettuna. Kyselyiden avulla voidaan kartoittaa esimerkiksi lähtötilanne tai arvioida kehittämistyön tuloksia. Ennen kyselyn laatimista on syytä tarkkaan pohtia ja suunnitella millaista tietoa tarvitaan ja miten se analysoidaan. Analysoinnin kannalta kysymysten täytyy olla helposti vastattavissa ja yksiselitteisesti ymmärrettävissä. Perusjoukon ja otoksen määrittäminen on keskeistä tulosten luotettavuuden kannalta. Kyselyn tuloksena saadaan yleensä erilaisia jakaumia ja tunnuslukuja. Kyselyn ongelmana voidaan pitää vastausten katoa, jolloin tuloksia ei voida pitää edustavina (Ojasalo ym. 2015, 40-41; Anttila 1996, 238.)

Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysiin voidaan turvautua silloin, kun aineistoa ei saada kokoon suorien havaintojen teolla. Työelämän eri tarpeisiin tuotetut dokumentit sisältävät usein monipuolista ja hyödynnettävää tietoa. Dokumenttien käyttäminen tutkimusaineistona on vaihtoehto tai täydentävä menetelmä esimerkiksi haastatteluille ja kyselyille. Tutkittavat dokumentit voivat olla vaikkapa tilastoja, budjetteja, pöytäkirjoja, raportteja, selvityksiä ja rekistereitä. Dokumentteja analysoidessa tulee olla kriittinen sen suhteen, kuka dokumentin on tuottanut ja

mikä sen alkuperäinen tarkoitus on ollut. (Ojasalo ym. 2015, 43; Anttila 1996, 277-278.)

Päivittäisessä työssä yrityksen järjestelmistä (CRM) kerättiin esimerkiksi myynnin kehitykseen liittyviä tilastoja, jotta voitiin etsiä mahdollisia yhtymäkohtia asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi kokouksista, sähköposteista ja pöytäkirjoista etsittiin viitteitä toiminnan kehittämiseen. Myös järjestelmien välisiä päällekkäisyyksiä ja puutteita kirjattiin ylös. Tutkimusaineistoa on pyritty käsittelemään teorieemojen mukaisella ryhmittelyllä, joskin päällekkäisyyksiä on melko mahdoton välttää – kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Havainnointi

Havainnointi eli observointi on olennainen menetelmä tiedon kerääjänä. Tavoitteista riippuen sitä voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Esimerkiksi henkilöstön keskusteluista tai asiakkaiden käyttäytymisestä voidaan saada arvokasta tietoa. Havainnoinnin tekemisen ja siitä saatavan tiedon käsittelyn tulisi olla suunnitelmallista. Havainnointi voi olla luonteeltaan erittäin yksityiskohtaista tai kokonaisvaltaisempaa tapahtumien ja käyttäytymisen kuvausta. (Ojasalo ym. 2015, 42; Anttila 1996, 218-219).

Tutkimuksen tekijän kokemus yrityksen asiakasrajapinnasta sekä esimiestehtävistä mahdollisti passiivisen osallistuvan havainnoinnin erilaisissa tilanteissa (kokoukset, asiakaspalvelutilanteet, kahvipöytäkeskustelut). Havaintoja kirjattiin päiväkirjanomaisesti. Lisäksi aineistona on käytetty keskusteluita päälliköiden ja yrityksen myynti- ja markkinointijohdon kanssa sekä perehdytty yrityksen nykytilan mukaiseen tiedonkeruuseen, käsittelyyn ja analysointiin.

6 Tulokset

Tämä luku on salattu ja se on esitetty salassa pidettävänä liitetiedostoina liitteessä 3.

6.1 Asiakastyytyväisyys ja yhteistyö

6.2 Asiakastieto ja järjestelmät

7 Johtopäätökset

Tämä luku on salattu ja se on esitetty salassa pidettävänä liitetiedostoina liitteessä 4.

7.1 Asiakkuuksien hallinnan nykytila ja toteuttaminen tulevaisuudessa.

7.1.1 Kehityskohteet ja niiden kriittisyys

7.1.2 Asiakastyytyväisyys ja yhteistyö

7.1.3 Asiakastieto ja järjestelmät

7.2 Asiakkuuksien hallinnan ylläpito ja kehittäminen

7.2.1 Asiakkuuksien hallinnan kehittämismalli

7.2.2 Prosessit

8 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen asiakkuudet voidaan saada hallintaan. Tavoitteena oli pääpiirteittäin määritellä toimenpiteet, joita toteuttamalla asiakkuuksien hallinta voidaan systematisoida. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää ainoastaan yrityksen ja mahdollisesti konsernin sisällä.

Tutkimusta rajattiin kolmen ohjaavan kysymyksen avulla:

Kuinka asiakkuuksia hallitaan tällä hetkellä?

Kuinka asiakkuuksien hallinta tulisi toteuttaa huomioiden asiakkaan ja liiketoiminnan tarpeet?

Miten asiakkuuksien hallintaa voi ylläpitää ja kehittää?

Vastaukset tutkimuskysymyksiin on esitetty luvussa 6. Jokaiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia valittujen tutkimusmenetelmien avulla. Asiakastyytyväisyyden osalta tutkimusaineiston pääpaino oli kyselyssä, asiakastiedon osalta dokumenttianalyyseissa. Kehittämisteemaa käsiteltiin eniten teorian tietoa hyödyntäen.

Tutkimuksen toteutuksen kulku on esitetty luvussa 4. Koska tutkimusaineistoa ei oltu kerätty tätä työtä varten, se osoittautui melko hajanaiseksi. Osa aineistosta ei myöskään ollut parhaalla mahdollisella tavalla ajantasaista. Tutkimuksen tekijän tehtäväksi jäi poimia aineistoista parhaalla tavalla tavoitteita tukevia tietoja. Osassa tutkimuksen teemoista oli tehtävissä luotettavia johtopäätöksiä, osaan pitäisi perehtyä tarkemmin ja kenties eri näkökulmista. Tiedon saanti tutkimusta tehdessä oli kuitenkin rajallista. Tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa yrityksen sisäiseen kehitystyöhön.

Tutkimus on paljastanut aiheen laajuuden sekä runsaasti kehityskohteita. Sinällään työ tarjoaa vasta alustavan katsauksen mahdollisiin jatkotoimenpiteisiin, joiden toteuttamiseen vaaditaan paljon lisää työtä sekä yrityksen johdolta vankkaa ja pitkäjänteistä sitoutumista.

Samoin kuin kaikessa muussakin johtamisessa, asiakkuuden johtamisen fokus pitää olla tulevaisuudessa – miten tulemme asiakkaan kanssa toimimaan, jotta saamme aikaan asiakkaalle kannattavaa kasvua. (Berkowits, 2014.)

Lähteet

- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Berkowits, T. Asiakkuus on ideointiprosessi. Kauppalehti 15.4.2014. Viitattu 1.12.2019. <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/asiakkuus-on-ideointiprosessi>
- Hemminki, R.-M. 2017. CRM ohjaa yrityksen toimintaa asiakaslähtöiseksi. Kauppalehti 1.2.2017. Viitattu 15.11.2019. <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/crm-ohjaa-yrityksen-toimintaa-asiakaslahtoiseksi>
- Lahtinen, J., Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos Oy.
- Mäntyneva, M., 2003. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oksanen, T. 2010 CRM ja muutoksen tuska. Helsinki: Talentum.
- Peelen, E., Beltman, R. 2005. Customer relationship management. Harlow, England: Pearson.
- Peppers, D., Rogers, M. 2004. Managing customer relationships. Hoboken: Wiley.
- Porkka, J. Asiakkuuksien johtaminen on strateginen menestystekijä. Business performance 17.8.2019. Viitattu 30.11.2019. <https://www.businessperformance.fi/asiakkuuksien-johtaminen-on-strateginen-menestystekija/>
- Pöllänen, J. 1995. Kanta-asiakasmarkkinointi. Helsinki: WSOY.
- Rope, T., Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2000. Suuri Markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari OYJ.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Storbacka, K., Lehtinen J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla. Helsinki: WSOY.
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. GDPR. Viitattu 14.5.2018. <http://www.tietosuoja.fi/fi/index/euntietosuojaudistus.html>

Liitteet

- Liite 1. Asiakastyytyväisyyskyselyn yhteenveto
- Liite 2. Myynnin volyymin jakaumia
- Liite 3. Tulokset
- Liite 4. Johtopäätökset