

Markkinointitoimiston asiakassuhteiden syventäminen ja tehostaminen

Nicholas Ylirönni

Opinnäytetyö

Liiketalouden tutkinto

Tradenomi 21.3.2021



Tekijä Nicholas Ylirönni	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2017
Raportin nimi Markkinointitoimistojen asiakassuhteiden syventäminen ja tehostaminen	Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 2
Opettajat tai ohjaajat Tarja Autio	
<p>Työn tavoitteena oli tutkia ja kehittää markkinointitoimiston asiakassuhteita. Opinnäytetyön tavoitteena oli asiakassuhteiden ja asiakaspalvelun nykytilan kartoituksen avulla tehdä ohjeistus asiakkuuksien hallintaan. Työn toimeksiantaja oli Framme Oy Ab. Se on Suomessa sekä Ruotsissa toimiva markkinointitoimisto, joka on erikoistunut markkinointituotteiden suunnitteluun, kehittämiseen sekä tuottamiseen. Kyseiselle yritykselle ei ole koskaan aikaisemmin tehty samantapaista tutkimusta. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu neljästä osasta, segmentointi, asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys ja strategiat sekä asiakassuhteet.</p> <p>Työn empiirisessä osiossa hankittiin tietoa useiden eri haastattelujen avulla. Frammelta haastateltiin kolmea työntekijää sekä viittä heidän asiakastaan. Vastaukset analysoitiin, jonka perusteella Frammelle luotiin faktoihin ja oikeisiin olemassa oleviin tunnetiloihin perustuva ohjeistus. Ohjeistus sisältää mm. Asiakasluokat, Päätelmät sekä Checklistit. Ohjeistus luotiin erilliselle Powerpoint-dokumentille kätevyyden ja päivittäisen käytön takia.</p> <p>Tulokset tuottivat monipuolisia vastauksia. Ne osoittivat Frammen asiakassuhteiden olevan lähes poikkeuksetta tyytyväisellä tasolla. Asiakkaat olivat tyytyväisiä nykyiseen palveluun ja sen laatuun. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että Frammen palvelujen vähäisen käytön, joka olikin suurin kehityskohta Frammen asiakassuhteissa. Palveluihin oltiin tyytyväisiä mutta silti niiden käyttöaste oli vähäinen. Suuri osa ohjeistuksesta keskittyikin tämän haasteen ratkomiseen. Yritykselle luotiin asiakkaiden vastausten perusteella ehdotuksia ja ehdotettiin parannuksia niiden pohjalta johon sisältyi segmentointi, asiakasluokat sekä ajankäytön hallinta.</p>	
Avainsanat Markkinointi, Asiakassuhteet, Asiakkuudet, Segmentointi	

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	2
2	Asiakassuhteen rakentaminen.....	3
2.1	Segmentointi ja Asiakkuudet	3
2.2	Asiakslähtöisyys ja strategiat	5
2.3	Asiakaskokemuksen synty ja tulevaisuus.....	7
2.4	Asiakassuhteiden psykologia ja mittaus.....	9
3	Asiakassuhteiden tutkinta.....	11
3.1	Yrityksen nykytila	11
3.2	Työntekijöiden näkökulma	13
3.2.1	Syvä haastattelu	13
3.2.2	Asiakkuuksien hoito.....	14
3.2.3	Kasvu tulevaisuudessa	15
3.2.4	Asiakashallinnan parantaminen.....	16
3.2.5	Customer Lifetime Value	18
3.3	Asiakkaat.....	22
3.3.1	Asiakkaiden mielipide	23
3.3.2	Suorat asiakkaat.....	23
3.3.3	Markkinointitoimistot.....	25
4	Asiakassuhteisiin ohjeistus.....	28
4.1	Asiakkuushankinta ja segmentointi	28
4.2	Kommunikointi ja ajankäyttö	29
4.3	Asiakkaiden palvelu	31
5	Oman työn pohdinnat ja opit.....	32
5.1	Opetukset.....	33
5.2	Jatkotutkimus.....	35
	Lähteet	35
6	Liitteet.....	37

1 Johdanto

Mainosalalla yrityksen maine on kaikki kaikessa. Erityisesti Suomessa, jossa mainostoimisto piirit ovat pienet ja maine kiirii yrityksen edellä nopeammin kuin mikään maksettu markkinointi. Toimistojen täytyy yllä pitää hyvää ja asiakaslähtöistä mainetta, jotta projekteihin perustuva yritys voi olla taloudellisesti kannattava ja menestyvä. Hyvän maineen ylläpitämiseksi yrityksen täytyy tarjota loistavia asiakaskokemuksia ja luoda merkittäviä asiakassuhteita. Menneet ovat ne päivät, kun kilpailtiin mahdollisimman suurella volyyminilla ja monella samanaikaisella projektilla, tämä ei ole vallitseva trendi enää nykyajan maailmassa. Merkitykselliset ja syvät asiakassuhteet, jotka kestävät hyvät ja vaikeat olosuhteet tulevat palkitsemaan markkinointitoimistojen lisäksi myös asiakkaat luotettavilla palveluntarjoajilla. Nykyisessä pandemian täyttämässä maailmassa mainosprojektit ovat vähäisiä, mutta silloin kun niitä tehdään, käytetään vanhaa luotettavaa ja hyväksi todettua toimistoa.

Kiinnostukseni asiakassuhteisiin sekä niiden syvempiin toimintoihin ja syyni tämän aiheen valitsemiseen tulee kokemuksen kautta. Aikaisemmin työskentelin toimeksiantaja yrityksessä harjoittelijana ja huomasin tiettyjen asiakassuhteiden liikkuvan eteenpäin nopeammin kuin toiset joten halusin tuoda tämän tehokkaan kehityksen muillekin asiakkaille. Projekteja tehtiin asiakkaalle vain kerran ja heistä ei kuultu sen jälkeen enään. Tämä sai minut miettimään toimivampaa asiakassuhdemallia tälle kyseiselle yritykselle sekä yleisesti alalla.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on mainostoimisto Framme Group Ab. Framme on mainosalan yritys, joka tuottaa mainonnan ratkaisuja mainostauluista suklaalevyihin. Yritys erikoistuu PR- tuote markkinointiin, joka tarkoittaa tuotteiden suunnittelua, joiden tarkoitus on kehittää asiakkaan markkinointia. Oppinäytetyön tarkoituksena on luoda Frammen myyjille ohjeistus syvempien asiakassuhteiden luomisesta ja miten niitä voidaan tehostaa. Haluan selvittää erilaisten työkalujen avulla, mitä haasteita myyjillä on nykyisissä asiakassuhteissa ja työskentelyssä nykyisten asiakkaiden kanssa. Työssä tullaan käymään läpi asiakassuhteiden ja asiakaskokemuksien lähdeaineistoa ja työkaluja selvittäessä parasta ja tehokkainta strategiaa Frammen myyjille. Opinnäytetyössä tullaan haastattelemaan kolmea Frammen työntekijää sekä kuutta heidän asiakkaistaan. Haastattelujen avulla tarkoitus on saada selville molempien osapuolien tarpeet ja pettymykset ja risti-analysoida niitä jotta saadaan aikaan toimiva ohjenuora työlle. Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään : segmentointi, asiakaskokemukset, asiakaslähtöisyys ja asiakassuhteet. Jokaisesta kohdasta selvennetään käsitteiden selitykset, käyttötarkoitukset ja toimeksiantajayritystä avustavat näkökulmat.

2 Asiakassuhteen rakentaminen

Tässä luvussa käsitellään segmentoinnin käyttöä asiakkuuksien rajaamisen näkökulmasta ja sitä avustavavia työkaluja kuten esimerkiksi RFM-malli sekä CLV-laskelmat. Kappaleessa esitetään myös asiakassuhteiden merkitys liiketoiminnalle sekä niiden kehittämisen hyödyt. Viimeiseksi kappaleessa avataan myös positiivisen asiakaskokemuksen merkitystä pitkäaikaiselle asiakkuudelle.

2.1 Segmentointi ja Asiakkuudet

Segmentointi käsitteenä tarkoittaa yrityksen asiakaskunnan rajaamista. Rajaus voidaan toteuttaa esimerkiksi demografisien tai psykografisien tekijät mukaisesti. Demografiset tekijät sisältävät esimerkiksi iän, sukupuolen ja asuinpaikan. Psykografisiin tekijät taas kuuluu elämäntyyli, poliittinen suuntaus tai ruokavalio. Segmentointi tuo arvoa luomalla yritykselle asiakassegmentin, johon kuuluvia yhdistää yksi yhteinen tekijä. Tälle ryhmälle voidaan suunnata samanlaista sisältöä esimerkiksi markkinointiviestinnässä. (Doyle & Stern 2006).

”Strateginen segmentointi on yrityksen johdon työkalu asiakaskeskeisen yrityskulttuurin vahvistamiseksi. Strategisen tason segmentoinnin tavoitteisiin kuuluu tunnistaa toisistaan eroavia asiakasryhmiä, joilla on omia tarpeita, sekä luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia” (Taloustutkimus 2019).

Jotta segmentointi olisi toimiva strateginen työkalu on sen täytettävä neljä kriteeriä, jotka ovat tehokkuus, tuottavuus, saavutettavuus ja toiminta. Tehokkuudella tarkoitetaan asiakkaita, jotka ovat luokiteltu samaan segmenttiin ja omaavat täten samantapaiset tarpeet, mutta kuitenkin tarpeeksi erilaiset muihin yrityksiin verrattuna, jotta segmentointi on järkevää (Doyle & Stern 2006). Esimerkiksi, yritys voisi segmentoida musiikkistudion ja koulutuslaitoksen eri segmentteihin toimialojensa vuoksi mutta jos molemmat yritykset tilaavat samantapaisia äänentoistojärjestelmiä samanlaisella kapasiteetilla on segmentointi turhaa. **Toinen** kriteeri on tuottavuus. Mitä enemmän yrityksellä on segmenttejä sitä suurempi todennäköisyys on löytää kiinnostuneita asiakkaita ja siten saada enemmän arvoa asiakassuhteista. Tietyissä tapauksissa voi jopa ajatella, että jokainen asiakas olisi oma segmenttinsä. Hyödyn ja kustannustehokkuuden laskeminen tässä kohdassa on tärkeää. On hyvä olla useita segmenttejä, mutta ei yltiömäisen työn ja ajan käytön kustannuksella.

Tehokkuus ja kannattavuus ovat kuitenkin segmentoinnin kulmakiviä ja niistä piittaamattomuus tulee suuresti haittamaan yrityksen prosessia. **Kolmas** kriteeri on saavutettavuus, jokaisen segmentin kuuluisi olla tavoitettavissa yritykselle. Tätä kriteeriä voidaan ajatella markkinoinnin näkökulmasta mainosten nähtävyydellä tai myös liiketoiminnassa myynnin näkökulmasta. Onko segmentti järkevä, jos sille ei pysty luomaan mainontaa, joka heille näkyisi tai jos ei pysty myymään kyseiselle segmentille mitään ensimmäisen kaupan jälkeen. **Neljäs** kriteeri on toiminta. On turha vaivautua luomaan segmenttejä ja strategioita segmenteille, jotka eivät ole mahdollisia, sillä hetkellä (Doyle & Stern 2006). Esimerkkinä Framme, yrityksenä se työllistää noin kymmenen henkilöä, joten oletettavasti sen asiakas-kuntaan kuuluisi isoja suomalaisia yrityksiä ja mahdollisesti kansainvälisiä yrityksiä. Frammen on siis vaikea lähestyä esimerkiksi olympiakomiteaa heidän kokouksessaan ja tulla myymään heidän kykyänsä tarjoamaan kaikki oheistuotteet vuoden 2021 olympialaisiin. On tärkeää keskittyä oikeisiin mahdollisuuksiin ja realistisiin asiakkaisiin.

Segmentointiin auttavia työkaluja on useita erilaisia ja ne palvelevat eri näkökulmia. Yksinkertaisin ja suosituin malli segmentoinnissa on **RFM**-malli (**R**ecency, **F**requency ja **M**onetary). Mallissa lasketaan, milloin asiakas osti viimeksi, kuinka usein hän osti tietyllä aikavälillä sekä paljonko hän käytti rahaa tietyllä aikavälillä. RFM-malli myös sitoo itsensä toiseen suosittuun malliin nimeltään CLV (Customer Lifetime Value).

CLV (Customer Lifetime Value) = Asiakkaiden keskimääräinen ostos (€) vuoden sisällä * Asiakkaiden keskimääräinen ostokertojen lukumäärä vuoden sisällä * Asiakkaiden keskimääräinen asiakkuuden kesto vuosina (Kinnunen, 2019)

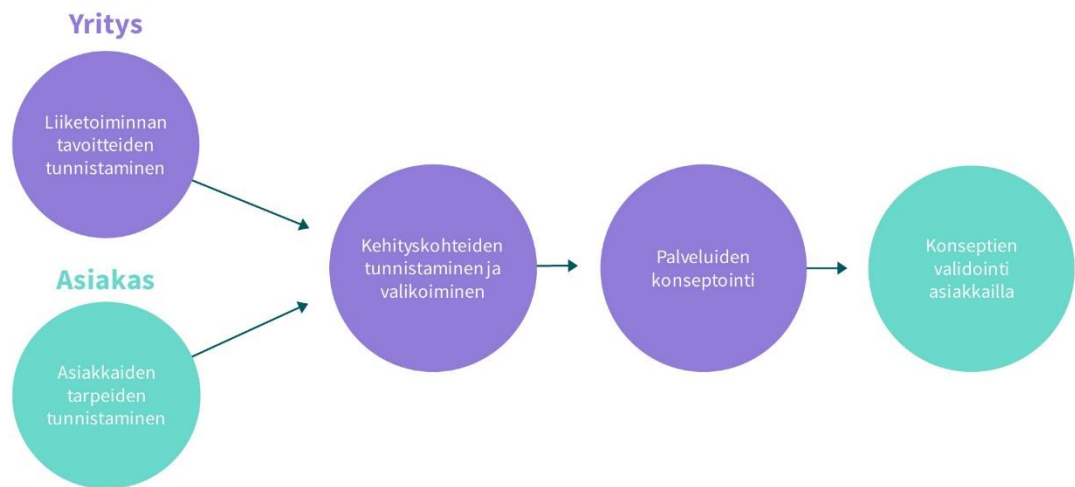
CLV käsitteenä tarkoittaa asiakkaan elinkaaren arvoa. Paljonko asiakas tuottaa sinä aikana, kun hän on yrityksen kanssa yhteistyössä. Arvon voi laskea monella eri tapaa riippuen liitetäänkö käsite B2C vai B2B myyntiin ja kuinka tarkkoja lukuja toivotaan. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Customer Lifetime Valuetta B2B -liiketoiminnan näkökulmasta. Asiakkaan potentiaalisen arvon selvittäminen on itseasiassa paljon tärkeämpää kuin nykytilan selvittäminen, jotta yritys voi tulevaisuudessa kohdistaa panostuksensa asiakasta kohtaan odotettujen tuottojen mukaisesti (Storbacka & Lehtinen 2006). CLV jo itsessään rohkaisee yrityksiä siirtymään pois vanhasta tulokvartaalin vahtimisesta ja rohkaisee etsimään pitkän tähtäyksen ratkaisuja. Nämä pidemmän ajan ratkaisut erityisesti mainosalalla ovat syvemmät asiakassuhteet. Luotettavat ja kestävät suhteet, jotka pitävät paljon suurempaa arvoa sisällään kuin projektit, jotka tehdään vain helpon ja nopean tuoton perässä.

CLV-laskelma valittiin työkaluksi sen jatkuvan muokattavuuden ja tarpeen vuoksi. Mitä pidemmälle Framme haluaa edetä asiakassuhde mittauksissaan ja arvioinneissaan on CLV:stä aina vielä yksi kehittyneempi versio heidän avukseen. Frammen tarpeellisuus mallille on myös suuri, ollessaan pienehkö yritys, joka toimii koko ajan jatkuvalla höyryllä eteenpäin, on asiakassuhde arviointi jäänyt taka-alalle. CLV- malli on loistava paikka aloittaa ja jatkaa pidemmälle edetessä.

2.2 Asiakaslähtöisyys ja strategiat

Jatkuva asiakaskokemuksella kilpailu ja niiden mittaaminen on tuonut liike-elämään uuden ja suositun strategian, asiakaslähtöisen tai asiakaskeskeisen strategian. Nimi kertoo jo suurimman osan, mutta käsite itsessään tarkoittaa liiketoimintaa, joka tehdään ensisijaisesti asiakas mielessä (Storbacka & Lehtinen 2006). Tavoitteena on tuoda asiakas mukaan yrityksen toimintaan ja annetaan hänelle mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä tuotteen tai palvelun valmistuksesta.

Yleisesti ottaen asiakaslähtöiset asiakkuusstrategiat pystytään jakamaan kolmeen eri ryhmään: nepparistrategia, vetoketjustrategia ja tarrastrategia. Nepparistrategia on näistä kolmesta vähiten asiakaslähtöinen, koska sen perustana on asiakkaan tuleminen yrityksen luokse ja heidän mukautuminensa yrityksen toimintatapoihin. Vetoketjustrategiaa on usein kuvattu ideaalisimpana keskittienä, se vaatii kuitenkin molemmilta osapuolilta joustoa ja ymmärtämistä. Molemmat osapuolet sopeutuvat toistensa toimintatapoihin ja prosesseihin, jotta saadaan aikaiseksi saumaton ja pitkäaikainen yhteistyö. Tämä strategia vaatii myös eniten aikaa ja vaivaa toteutuakseen kunnolla. Viimeinen strategia on tarrastrategia, joka kuvaa yrityksen muokkautumista täysin asiakkaiden toimintoihin ja yritys kiinnittyy vain mukaan toimintaan asiakkaan määräämässä roolissa tarran tavalla (Storbacka & Lehtinen 2006).



Kuva 1 Asiakaslähtöinen strategia GoFore 2017

Kuvassa 3 on tarkasteltu asiakaslähtöisen palveluyrityksen toiminnan alkuaskelia. Vaikka toimitaankin asiakaslähtöisellä tavoitteella, on tärkeä tunnistaa yrityksen omat tavoitteet ja niihin sopivat prosessit. Ensimmäisessä vaiheessa yritys määrittelee tuotteen, palvelun, asiakaskunnan ja tavoitteet. Seuraavassa vaiheessa yritys tunnistaa asiakkaan ja hänen tarpeensa, jossa tulee ymmärtää yrityksen palvelun tarpeellisuus asiakkaalle. Myös sillä on merkitystä, kuinka paljon asiakas tulee käyttämään tuotetta sekä missä ja miksi hän sitä käyttää. Seuraavaksi on suositeltavaa ottaa asiakas mukaan keskusteluun. Kuten asiakaslähtöisyyskin jo kertoo, lähtee kaikki asiakkaasta, joten heidän mielipide on selvittävää esimerkiksi haastatteleamalla potentiaalisia asiakkaita. Kolmas vaihe on kehityskohteiden tunnistaminen ja valikoiminen. Tämä myös toteutetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Vain asiakas voi ymmärtää ja tietää, miksi tietyt asiat hänen ostamassaan palveluun sopivat juuri hänelle parhaiten. Seuraavaksi eli neljännessä vaiheessa, joka on GoForen artikkelissa ilmaistu ”Tämän vaiheen tavoitteena on yhteistyössä asiakkaan kanssa luoda aiemmin hankitun tiedon pohjalta konseptiehdotuksia, joissa kuvataan palvelu yritykselle ja sen käyttäjille tuottama lisäarvo”. Tässä vaiheessa tuodaan siis esille palvelun tuottama arvo asiakkaalle sekä kehitetään palvelukonseptia. Lopuksi

validoidaan konsepti asiakkaan kanssa. Validoinnilla halutaan varmistaa oikeanlaisen arvon tuotto asiakkaalle ja palvelun toimivuus heidän ympäristössään (GoFore 2017).

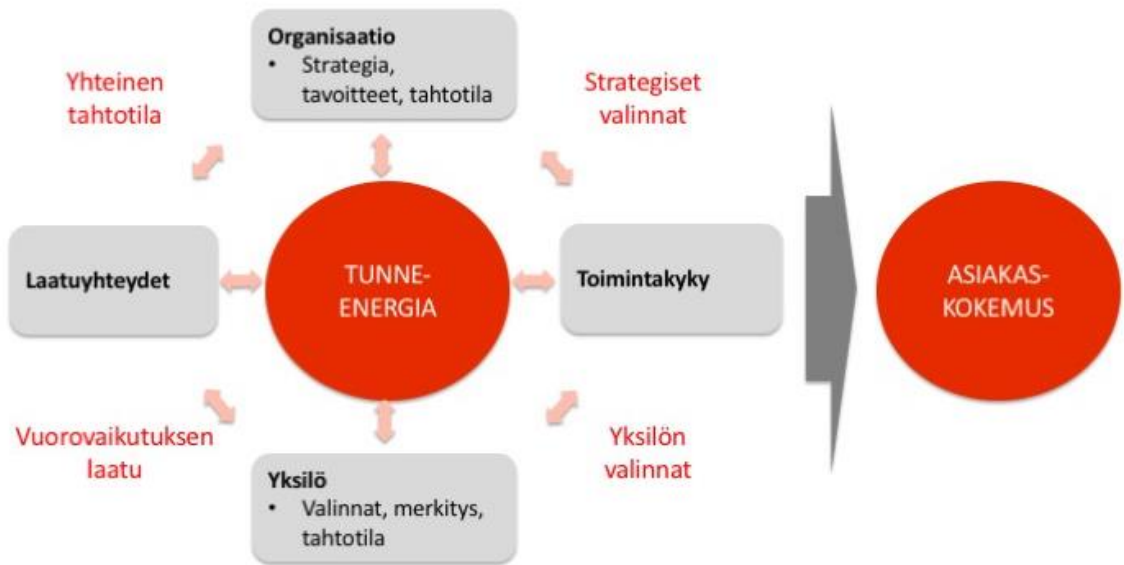
2.3 Asiakaskokemuksen synty ja tulevaisuus

Asiakaskokemus yksinkertaisuudessaan tarkoittaa asiakkaan näkemystä yrityksestä, vaikka selitys onkin hyvin yksinkertainen, on siinä onnistuminen kaikkea muuta. Asiakkaan näkemys yrityksestä on kaikki kaikessa ja siitä vastuu kuuluu jokaiselle yrityksen työntekijälle (Forbes 2017). Asiakaskokemuksen monimutkaisuus piilee monien mielestä sen laajuudessa, ei ole kyse yhden ihmisen asiakaskokemuksesta vaan jokaisen asiakkaan kokemuksesta. Miten yrityksestä saadaan asiakaslähtöinen silloinkin, kun se tuottaa voittoa. Tätä aihetta on tutkittu jo vuodesta 1999, kun Pine ja Gilmore esittelivät termin ”Customer experience” kirjassaan Experience economy. He esittelivät idean jonain muuna kuin yksinkertaisena vaihtokauppana, raha tuotteesta tai palvelusta. Yritys voisi tarjota asiakkaalle kokemuksen, mitä hän ei koskaan unohtaisi ja täten palaisi uudestaan ja uudestaan tämän kokemuksen äärelle (Pine & Gilmore 1998).

Noin kaksikymmentä vuotta myöhemmin ja termi asiakaskokemus on jokaisen yrityksen huulilla. Kun kilpailuedut ovat pienentyneet ja kun voittomarginaalit ovat hiottu absoluuttiseen minimiinsä, löytävät yritykset uuden kilpailutekijän asiakaskokemuksesta. Jos vaatekaupalla on enemmän aikakausilehtiä miehille, juomia tai kanta-asiakasetuja, luo se itsestään viihtyisämmän kuvan kaikille asiakkaille. Mikään edellä mainituista asioista ei ole pakollinen vaatekaupalle, mutta nykypäivänä harva on ilman näitä edellä mainittuja ”lisävarusteita”. Tämä on tuonut eteen täysin uudenlaisia yrityksiä, joiden bisnesmalli etenee täysin asiakaskokemus ensin periaatteella. Esimerkiksi Viikinkiravintola Harald tai Hard Rock Cafe, joissa ruoka ei ole välttämättä ensimmäinen syy vierailulle vaan se ainutlaatuinen asiakaskokemus. ”Nykypäivänä kokemuksien myynti ei ole vain huvipuistojen ja teatterien alaa” (Pine ja Gilmore 1998).

Onnistunut asiakaskokemus ei vetoa pelkästään järkeen ja logiikkaan vaan myös tunteisiin. Tunneperäisiä ratkaisuja on vaikea ennustaa ja perustella, toki voi ajatella, että syynä on loistava asiakaspalvelu tai hieno sisustus, mutta vastausta ei tiedetä ellei sitä kysytä asiakkailta. Asiakaskokemuksen mittausta kutsutaan asiakastyytyväisyys kyselyksi. Yksi eniten käytetty mittari on NPS-mittari (Net Promoter Score). NPS mittaa asiakkaan välitöntä mielipidettä asiakaskohtaamisesta esimerkiksi tekstiviestillä asteikolla 1–10 ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä yritystä?” (Kauppalehti 2018). NPS-mittari on varmasti maailmassa käytetyin asiakaskokemus mittari sen helppouden takia, mutta ei silti ole

välttämättä se luotettavin. NPS ei kerro yksityiskohtia tai koko asiakaspolkua, vaikka se kertoo asiakkaan yleisen tunnetilan asioinnin jälkeen ei se selvitä parannuskohtia tai positiivisia kohtia, haasteena tässä mittarissa kuitenkin on se, miten yritys voi parantaa palveluaan tämän yhden numeron perusteella. Muita mittareita on CES (Customer Effort Score), jossa kysytään asiakkaalta palvelun helppoutta tai CSAT (Customer Satisfaction), joka mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä palveluun. Yksi Suomen tunnetuin esimerkki monelle on varmasti Elisankin käyttämä tekstiviestikysely. Tekstiviestissä kysytään kaikki kysymykset liittyen esimerkiksi palvelun nopeuteen tai laatuun asteikolla 1–10 joka antaa Elisalle loistavan palautejärjestelmän pienellä vaivalla. Haastatteluissa tullaan käyttämään edellä mainittujen mittarien kysymyksiä muokattuina haastattelun teemoiksi.



Kuva 2 Asiakaskokemus (Fischer & Vainio Potkua Palvelubisnekseen 2014)

Yllä oleva kuva 2 esittää organisaation sisäistä polkua, josta muodostuu asiakkaan näkemys ja kokemus yrityksestä. Vaikka asiakas saattaakin olettaa, että yksittäisen hyvän asiakaskokemuksen takana on ainoastaan häntä palvellut myyjä, on hän erehtynyt. Asiakaskokemus on koko yrityksen asia ja se on luotava yhdessä. Yhdessä asiassa asiakas on oikeassa, jokainen asiakaskokemus lähtee yksilöstä. Jokaisen yksilön on tehtävä oikeat valinnat ja omattava tahto luoda positiivinen kokemus. Oikea halu ymmärtää asiakkaan tarpeet ja vuorovaikutus luovat taas laatuyhteyksiä eli positiivisia asiakassuhteita, oikeat suhteet voivat räjäyttää minkä tahansa yrityksen liiketoiminnan kovaan nousuun. Oikean tyyppiset asiakassuhteet luovat tilanteita, jossa asiakas on itse osallisena myös palvelun suunnittelussa Hän ei ole vain palvelun kohde vaan myös osallistujana kokemuksessa (Fischer & Vainio 2014). Yksilön valinnat vaikuttavat koko organisaation kykyyn tuottaa asiakkaalle positiivinen asiakaskokemus.

2.4 Asiakassuhteiden psykologia ja mittaus

Asiakassuhteet ovat yksinkertaisuudessaan monien eri asiakaskokemusten tulos, nämä kokemukset päättävät nykyisen ja tulevan asiakassuhteen laadun. Psykologisesta kulumasta tarkasteltuna asiakas voi päättää asiakassuhteen laadun monien eri tekijöiden perusteella, ei pelkästään voittoprosenttien. Myyjien asenne, persoona tai maailmannäkemys voivat kaikki vaikuttaa alitajuntaisesti kumpaankin suuntaan ja päättää yhteistyön pituuden riippumatta lopputuloksesta. Tämä on usein se syy, miksi edustusmyyjinä ovat supliikit ekstrovertit ihmiset, jotka osaavat puhua itselleen kalenteriin palaverin kokoisen aukon. Myyjät osaavat asettua asiakkaan näkökulmaan ja täten pystyvät voittamaan asiakkaan puolelleen. Alun charmi voi tosin jatkaa vain tietyn matkaa, lopulta tulee eteen kysymys yritysten yhteensopivuudesta. ”Tänään voitettut asiakkaat ovat huomisen voitto” Doyle & Stern (2006)

Entinen mittari ja termi, jolla pystyttiin mittaamaan asiakassuhteita, oli asiakasuskollisuus, joka on nimensä mukaisesti mittasi asiakkaan uskollisuutta yritykselle mittaamalla uusintaostoja. Nyky-yhteiskunnassa asiakasuskollisuus on lähes mahdotonta, erityisesti B2C-maailmassa jossa asiakasta tykitetään joka suunnasta sadoilla mainoksilla päivittäin. Ei ole ihme, että esimerkiksi paikallinen elektroniikkamyymälä ei pysty kilpailemaan Amazonin verkkokaupan kanssa. Nykyään tehokkaampi ja hyödyllisempi tapa mitata asiakassuhteita on asiakas sitoutuminen, jolla mitataan asiakkaan antamia suosituksia ja hänen vuorovaikutustansa yrityksen kanssa, esimerkkinä palautteen antaminen (Bisnode & Friman 2020). Sosiaalisen median maailmassa yksi somejulkaisu, joka suosittelee tiettyä liikettä, voi olla oikealla tilillä kultaakin arvokkaampi. Tämä pätee myös B2B-maailmassa. Mainostoimistot tekevät suuria määriä projekteja kuuluisuuksille, jotka omistavat kymmenien tuhansien seuraamat sosiaalisen median tilit. Yksi julkinen suositus näiltä kuuluisuuksilta saattaa helposti kiinnittää muiden julkisten tai yritysten huomion ja tuoda lisää asiakas-kuntaa mainostoimistolle.

Positiivinen asiakassuhde voi parhaimmillaan muodostua laatusuhteeksi, jota Fischer ja Vainio kuvaavat seuraavasti kirjassaan ”Laatuyhteys on dynaaminen, kahden yksilön välillä oleva side, joka perustuu kollektiiviselle tietoisuudelle ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen”. Laatuyhteydet eivät rajoitu pelkästään myyjän ja asiakkaan välille vaan myös organisaation sisäisiä yhteyksiä on tavoiteltava, kuten esimiehen ja alaisen välillä tai kollegoiden välillä. Monien tutkimusten mukaisesti laatuyhteydet parantavat huomattavasti henkilökohtaista sitoutumista työhön, organisaation ja yksilön tehokkuutta, positiivisten tunteiden luontia sekä yhteistyötä (Storbacka & Lehtinen 2006). Kaikki nämä edellä mainitut asiat ovat suuressa osassa onnistuneen asiakassuhteen luontia. Myös monet

psykologiset tutkimukset ovat osoittaneet positiivisten työyhteysien parantavan yksilön elämänlaatua merkittävästi. ”Ihmisille on luontevaa ja hyvinvoinnillemme olennaista löytää merkitystä yhteydestä toisiin ihmisiin” Baumeister & Leary (1995, 498).

Toimivat asiakassuhteet tuovat myös yritykselle huomattavia säästöjä ajallisesti sekä rahoitustaloudellisesti. Oikean kumppanin kanssa rakennetussa suhteessa tiedetään asiakkaan olevan täysin mukana projektissa eikä yritys jää missään vaiheessa yksin esityö tehtynä. Yrityksen on paljon mielekkäämpää tehdä esityöt, tutkimukset sekä kontaktoida mahdolliset tehtävät ja urakoitsijat projektiin, kun asiakasprojekti on varmasti toteutumassa (Tikkonen & Aspara 2008). Usein projektiluonteisilla töillä toimiva yritys, kuten Framme, elää pienessä epävarmuudessa koko projektin elinkaaren ajan. Yritys ei pysty muuta kuin toivomaan parasta ja asiakkaan halua toteuttaa projekti. Rehelliset laatuhyteydet poistavat epäluulon yrityksen mielestä sikäli, kun asiakkaina on vain yrityksiä, keiden kanssa on luotu side ja he kommunikoivat halunsa ja tarpeensa selvästi.

Toimiva asiakassuhde ei tietenkään ole heti valmis tai ennalta päätetty toimiva suhde, se vaatii työtä niin kuin kaikki muutkin elämän suhteet. Se alkaa esimerkiksi hyvällä projektilla, jota juhlistaan ja tästä projekti siirtyy jokapäiväiseen arkeen, jossa punnitaan suhteen hyötyjä ja toimivuutta. Mikäli suhde tästä kohdasta etenee, on se parhaimmillaan, kun on päätetty suhteen jatkuvuus ja aletaan työstämään isoimpia ja ratkaisevimpia projekteja.

3 Asiakassuhteiden tutkinta

Tutkimusluku pitää sisällään yrityksen nykytilan tutkimista, tutkimuksen keinoja ja työkaluja sekä niiden tuloksia. Luvussa selvitetään työntekijöiden omat mielipiteet yrityksen toiminnasta ja sen tulevaisuudesta kuin myös asiakkaiden mielikuva heistä ja heidän toimittamasta palvelusta.

3.1 Yrityksen nykytila

Kuten aikaisemmin jo mainittiin Frammessa toimii tällä hetkellä vakituisesti seitsemän työntekijää sekä yrityksen toimitusjohtaja. Yrityksen pieni koko tarkoittaa, että asiakastyöhön on rajallinen määrä työtunteja. Koska kullakin työntekijällä on x määrä asiakkuuksia ja heidän tavoitteenaan on edistää projekteja, saattaa työntekijöille tulla erehdyksiä. Erehdyksiä voi tulla, kun kukin työntekijä yrittää pitää tusinaa asiakkuutta ja heidän projektejaan pystyssä. Mikäli kyseinen ongelma haluttaisiin ratkaista, tarkoittaisi se luonnollisesti työvoiman lisäystä. Jos yritys haluaa laajentua ja lisätä henkilökuntaa on heidän tehtävä paljon projekteja ja saatava tuottoa, joka ajaa yrityksen samaan ongelmaan mistä se lähti. Yritys ei voi laajentua ilman tuottoa, mutta voi tehdä vain rajallisen määrän tuottoa nykyisellä henkilöstömäärällä nykyistä laatua ylläpitämällä. Lisähenkilöstön palkkaaminen olisi kuitenkin suuri riski, erityisesti tämän hetkisen pandemian valtaamassa ilmastossa.

Työntekijöiden pienen määrän lisäksi on vastakkainen haaste, joka pahentaa myös ensimmäistä ongelmaa, asiakkaiden määrä. Ottaen huomioon henkilöstön määrän on asiakkaita paljon yhtä työntekijää kohti ja tämä aiheuttaa valtavaa taakkaa. Useiden eri toimitusketjujen kanssa toimimista, jotka kaikki sisältävät eri materiaaleja, värejä ja printtejä. Kuten aikaisemmin on mainittu tietoperustassa, on segmentointi yksi ratkaisu. Ongelmaksi muodostuu segmenttien muodostaminen ja niiden arvojen rajaaminen. Mille asiakkaalle on hyödyllistä tehdä pieni projekti, josta voitto on minimaalinen vain sen toivossa, että saa luotua suhteen kyseisen asiakkaan kanssa ja mitkä asiakkaat ovat vain jatkuvia pieniä projekteja ilman mahdollisuutta edetä pidemmälle. Haasteena on tehdä segmentointi niin, että rajaavat arvot oikein, jotta asiakkaat olisivat optimaalisimpia kumppaneita Frammen kokoiselle yritykselle ja sen tavoitteille tulevaisuudessa.

Oikeiden asiakkaiden löydyttyä päästään itse asiakassuhteen luomiseen ja sen säilyttämiseen. Asiakassuhteet ovat suurelta osin ihmisten kommunikointia ja palvelujen vaihtamista. Yrityksessä, jossa lähes jokainen työntekijä on varannut kalenterinsa täyteen viikkoja etukäteen, on vaikea löytää aikaa nopeille palveluille tai edes tapaamisille. Vaikka suhteen luomisessa ei ole tarkoitus olla asiakkaan ovimattona ja jatkuvana palvelijana, on

silti tärkeää olla valmiina kuuntelemaan ja auttamaan tärkeitä asiakasta tarvittaessa. Mahdollisuus tähän häviää hyvin helposti, kun jokainen työntekijä työskentelee muissa projekteissa. Toimivat laatuhyteydet tarvitsevat aikaa niin työelämässä kuin arjessakin joten niitä on haasteellista muodostaa useita samanaikaisesti.

Toinen ongelma asiakassuhteiden luomisessa ilmenee yhteydenpidossa. Framme on tehnyt loistavia ja palkittuja projekteja asiakkaille. Nämä asiakkaat ovat siten jääneet takalalle ja syystä tai toisesta yhteydenpito ei ole jatkunut. Nimenomaan näiden asiakkaiden kanssa yhteistyön olisi jatkuttava ja kukoistettava, jotta yritys menestyisi paremmin. Suurin ongelma on usein saada se yksi iso projekti, joka muuttaa suhteen laadun satunnaisesta työskentelystä jatkuvaksi ja menestyväksi suhteeksi, vielä isompi ongelma ilmenee siinä kohtaa kuin yritys ei osaa ottaa siitä yhteistyö mahdollisuudesta kaikkea irti. Ison menestyvän projektin jälkeen on elintärkeää luoda kestävä kumppanuus, joka kasvattaa molempien yritysten toimintaa kannattavalla tavalla. Tätä yhteydenpitoa on Frammessa toki tehty, mutta joko se on ollut liian vähäistä tai asiakas ei ole ollut vakuuttunut Frammen toiminnasta, vaikka todisteet mahdollisesta yhteisestä menestyksestä on jo tehty.

Viimeinen ongelmakohta Frammen toiminnassa liittyy laaduttomiin yhteyksiin. Laaduttomat yhteydet ovat nimensä mukaisesti laatuhyteyksien vastakohtia eivätkä ole tuottavia tai kehittäviä kummallekaan osapuolelle. Laaduttomat yhteydet voivat kehittyä ajan myötä tai olla olemassa asiakaslistassa vahingon tai epätoivon takia, taloudellisesti haastavilla kausilla mikä vain raha tervetullut. Nämä yhteydet eivät tuo samanlaista taloudellista etua, näkyyvyyttä tai edes henkistä tyydytystä toisin kuin laatuhyteydet. Laaduttomat yhteydet eivät myös vain rajaa mahdollisuuksia itsensä kanssa vaan myös muiden, ne vievät paljon aikaa, jonka olisi voinut käyttää menestyvään ja kehittyvään asiakassuhteeseen. Ne eivät siis vain vahingoita yhtä asiakassuhdetta vaan useita rajoittamalla työntekijöiden positiiivista mielentilaa, energiaa ja aikaa. Näistä yhteyksistä on tärkeää osata päästää irti heti kuin mahdollista, joissakin tilanteissa kaikki tulot ovat tarpeen, mutta kyseessä ei ole optimaalisin asiakas. Frammen tapauksessa, kun aika on aina kortilla ja asiakkaita tulee ovista ja ikkunoista olisi aika tarkastella lähemmin asiakassuhteita ja tutkia lähemmin niiden laatuja. Tämän ongelman ratkaisu voisi samalla auttaa muiden edellä mainittujen ongelmien ratkaisuisissa myös merkittävästi.

3.2 Työntekijöiden näkökulma

Tässä luvussa esitellään käytetyt työkalut projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Erinäiset työkalut kuten syvä haastattelu sekä Customer Lifetime Value laskuri ovat hyvin tarpeellisia ja auttavat hyvin hahmottamaan työn tavoitteen, koska näin tulos ilmenee työkalun tuloksena sen sijaan että se olisi vain ideana tekijän päässä. Vaikka asiakaskokemus ja asiakassuhteet ovat osaksi tunneperäisiä kokemuksia, tarvitaan niiden ylläpitämiseen ja luomiseen silti faktaa ja teoriaa. Seuraavaksi selvitetään eri työkalujen avulla asiakkaiden tarpeita, työntekijöiden tuntemuksia, suositeltavia asiakasryhmiä ja asiakkaiden arvoa yritykselle.

3.2.1 Syvä haastattelu

Tässä opinnäytetyössä käytetään pääosin kvalitatiivista strukturoitua haastattelua sekä teemahaastattelua. Molemmat termit ovat syvähaastattelun muotoja hieman eri sävyillä. Strukturoitu haastattelu seuraa kysymyslistaa, minkä haastattelija on laatinut etukäteen, kun taas teemahaastattelua ohjaa aihe, joka on asetettu etukäteen, mutta keskustelu on hyvin vapaamuotoista. Henkilökohtaisesti käyttämäni metodi oli näiden kahden sekoitus, minulla oli kysymyslista työntekijöille, mutta hyvin usein keskustelu eteni vapaamuotoisemmin. Etukäteen suunnitellut kysymykset synnyttivät hetkellisiä pieniä teemahaastatteluja, joka antoi minulle haastattelijana suuremman määrän tarpeellista tietoa. Tämän mahdollisti entinen kokemukseni yrityksessä ja tuntemus sen työntekijöistä. Haastattelussa vallitsi hyvin rento ilmapiiri ja keskustelu oli hyvin vapaata, vaikka se nauhoitettiin työtäni varten. Usein syvähaastattelut ovat suosittuja niiden yksityiskohtien ja syvyyden takia. Tilastokeskus on määrittänyt termin näin ” Tämä niin sanottu ymmärtävä menetelmä antaa mahdollisuuden kartoittaa yhteiskuntailmiöitä niiden kaikessa rikkaudessaan” (Tilastokeskus 2020).

Kysymyslomakkeessa oli kymmenen kysymystä, jotka ovat jaettu kolmeen eri kategoriaan, asiakkuuksien hoito, kasvu tulevaisuudessa sekä asiakashallinnan parantaminen yrityksessä. Kysymykset ovat suunniteltu kartoittamaan Frammen nykytilan haasteet sekä tulevaisuuden kasvua ja ratkaisuja yksilöinä kuin myös yrityksenä. Työssä suoritettiin kolme haastattelua, kaksi yrityksen myyjille ja yksi tuotannon työntekijälle. Koska syvähaastattelu suoritettiin kolmelle työntekijälle ei vastauksia tulla käymään läpi yksityiskohtaisesti vaan sen sijaan analysoin itse vastaukset ja luon yhteenvedon vastauksista jokaiseen kysymykseen, joka kuitenkin edustaa reilusti työntekijöiden vastauksia

Ensimmäiseksi kysyttiin työntekijöiltä, miten he näkevät työnkuvansa Frammella. Vastaukset olivat seuraavat, kaksi myyjäämme vastasi olevansa BRM (Business Relationships Manager) joita tulen kutsumaan tässä työssä yrityksen myyjiksi ja tuotannon työntekijä kertoi olevansa tuotannon johtaja, joka toimii myös myynnissä.

3.2.2 Asiakkuuksien hoito

Asiakkuuksien hoito kysymysten tavoitteena oli selvittää työntekijöiden asiakasmäärät, ajankäyttö sekä heidän työpäivän suunnitteluansa ja työtehtävien priorisointia. Työntekijät kertoivat heidän asiakasmäärien vaihtelevan kymmenestä jopa kolmeenkymmeneen. Haastattelun laskettiin vain asiakkuudet eli asiakkaat, joille on tehty jo useampi projekti ja kenen kanssa on luotu jo pohja asiakassuhteelle. Samassa kysymyksessä selvitettiin samanaikaisten aktiivisten projektien lukumäärää, joka vaihteli kolmesta kahdeksaan projektiin. Myös työntekijöiden kommunikointia asiakkaiden kanssa kysyttiin, joka sisälsi puhelut, videopuhelut, chatit sekä kasvokkain tapaamiset eli ei sähköposteja. Kaksi työntekijää vastasi 15 %-20 % viikostaan menee asiakkaiden kanssa suoraan dialogiin, kun taas kolmas vastasi, että ajasta menee noin 40% asiakkaiden kanssa. Tämä siis tarkoittaa työntekijöiden kannalta jokapäiväistä työskentelyä keskimäärin viiden asiakkaan kanssa, joka pitää sisällään uusasiakashankinnan, asiakkaiden kanssa yhteydenpidon sekä yrityksen sisäiset asiat. Kuten aikaisemmin mainittiin luvussa 2.2 on työntekijän henkinen hyvinvointi ehdottoman tärkeää hänen elämänsä kannalta mutta myös työsuorituksen. Ellei työntekijällä ole oikeaa positiivista mielentilaa työnteossa, on hänen tehokkuutensa ja suorituskykynsä laskemaan päin jo heti toimistoon astuttua (Baumeister & Leary 1995). Jokaisen kestävyyskyky liittyen työmääriin vaihtelee henkilökohtaisesti, mutta tässä tapauksessa mahdollisuutta ylikuormituksesta ei ole otettu huomioon tai yritetty ennaltaehkäistä. Maailmalla on todettu huomattavia etuja työkuorman vähentämisestä kuten tehokkuuden nousu, keskittymisen parantuminen sekä mielenterveyden kohentuminen (Kossek & Lee 2008). Monen eri asiakkuuden hoitaminen samanaikaisesti harventaa myös mahdollista tapaamisaikaa asiakkaiden kanssa.

Työntekijöiden 1 ja 2 vastauksista pystyi päättämään vakavan puutteen myynnissä ja jopa pienen jännityksen sävyn, kun ajattelivat myymistä uudelleen, joka on nykyisen pandemian aikana jäänyt yrityksessä taka-alalla. Kiire ja tasapainottelu aiheuttaa myös hieinan sekaannusta seuraavan kysymyksen vastauksissa, jossa tiedusteltiin työntekijöiden tapaa suunnitella aikaansa asiakkaiden kanssa viikoittain. Työntekijöiden vastaukset korostivat yhtä asiaa ja se oli taloudellinen hyöty. Jokainen työntekijä vastasi etenevänsä suurin taloudellinen hyöty silmissään. Isot asiakkaat hoidetaan ensin ja loput myöhemmin,

isoimmat hyödyt ja tulot varmistetaan aina ensin. Suurin huolenaihe tässä suoraviivaisessa ajattelussa on sen kestävyys, mikäli asiakaskuntaa hoidetaan aina rahankiilto silmissä, tulee asiakaskunta supistumaan huomattavasti ja lopulta myös pienentymään tuloissa. Harvoin yksi asiakas pysyy yrityksen suurimpana asiakkaana koko sen toiminnan ajan, yritykset kasvavat tai joutuvat konkurssiin ja tilanteet muuttuvat. Työntekijät myös halusivat kertoa, että kaikkia asiakkaita hoidetaan ja jokainen saa tarvitsemaansa palvelua, mutta järjestys on kuitenkin jokaiselle selvä. Vaikka ajatus jokaisen asiakkaan palvelusta samanarvoisesti on ihailtava, on se hyvin vaikeaa toteuttaa, kun pöydällä on samanaikaisesti kahdeksan eri projektia, joka johtaa taas ensimmäiseen ongelmaan. Asiakaskunnan hoitaminen, monimuotoisuus sekä huomioiminen jäävät kaikki taka-alalle yhtiömäisen työtaakan ja asiakasmäärän takia.

3.2.3 Kasvu tulevaisuudessa

Seuraava kysymyskategoria käsitteli kasvua tulevaisuudessa. Työntekijöiltä tiedusteltiin keiden asiakkaiden kanssa he näkevät eniten potentiaalia, sekä millä tavoin he uskovat yrityksen kasvavan tulevaisuudessa ja ketkä heidän asiakkaistaan ovat tuottavimpia tällä hetkellä. Potentiaalisimmista asiakkaista kysyttäessä vastaukset työntekijöiden kesken olivat hyvin erilaisia. Yksi työntekijä näki kasvua varmassa linjastomaisessa tuotannossa, joka ei vaadi jatkuvaa valvontaa ja keskittymistä asiakkaaseen. Tilaukset jotka tulevat Frammen verkkokaupan kautta pari kertaa vuodessa ja tilaukset sisältävät lähes saman sisällön tai tuotteen. Toinen työntekijä taas näki kasvua vedonlyönti ja alkoholibrändien kanssa, vaikkakin painotti vahvasti, että kasvu tapahtuisi ulkomailta. Kolmas työntekijä oli samaa mieltä edellisen vastaajan kanssa ilmoittamalla nämä asiakkaat suureksi eduksi Frammen toiminnalle tulevaisuudessa. Hän toi myös esille muita asiakkuuksia kuten isoja luovia toimistoja, joiden kautta taas voidaan hankkia uskottavuutta alalla ja muita isoja brändejä asiakkaiksi yhteistyön avulla. Myös taloudellinen hyöty mainittiin kolmannen työntekijän puolelta, kun hän listasi muutaman hyvin kannattavan asiakkaan, jotka voivat edistää ja kasvattaa yritystä. Tuottavimmat asiakkaat taas olivat samantapaisia. Kaksi työntekijää vastasi vedonlyönti- tai alkoholiyhtiöt, kun taas kolmas vastasi asiakkaan, joka tuottaa helppoja tilauksia tuottamatta liikaa vaivannäköä jokapäiväiseen toimintaan.

Voidaan siis todeta, että yritys näkee merkittävän osan tulevaisuuden kasvustaan tapahtuvan ulkomaille sijoittuviin projekteihin. Koska näillä kyseisillä alkoholi ja vedonlyönti asiakkailla on vahvoja rajoituksia Suomessa lain takia, on tarve laajentua ulkomaille. Usein kun kysytään aikomuksesta laajentaa toimintaa ulkomaille, vastataan kutakuinkin näillä sanoilla "Varmista, että pohjasi on tukeva ja olet jo luotettava tekijä omassa maassasi ennen

kuin etenet globaalille tasolle”. Tämä yleisesti annettu neuvo ei tietenkään päde kaikkiin yrityksiin. Framme on kyvykäs ja merkittävä tekijä omalla alallaan Suomessakin. Yritys ei ole välttämättä vielä saanut aikaiseksi varmaa ja stabiilia toimintaa, joka mahdollistaisi laajentumisen. Uskon, että Framme näkee kasvua näissä kyseisissä asiakkaissa pitkäaikaisten asiakassuhteiden vuoksi, se puolestaan mahdollistaa luottamuksen ja rohkeuden lähteä suurempiin projekteihin ulkomaille. Globalisaatio ja ulkomaille laajentuminen ei välttämättä ole se tärkein asia vastaajien mielestä, vaan Frammen kyky seurata pitkäaikaista asiakasta uusiin mahdollisuuksiin. Tätä väittämää tukee kolmannen kysymyksen vastaukset, jotka liittyivät yrityksen tapoihin kasvaa tulevaisuudessa. Kaksi kolmesta työntekijästä ilmoitti tulevaisuuden kasvun tulevan uusista asiakassuhteista ja mahdollisesta yhteistöistä suurien luovien toimistojen kanssa. Kolmas työntekijä toi esiin yrityksen osaamisen ja sen arvolupauksen pitämisen. Osaamisella työntekijä tarkoitti ammattitaitoa ja tietämystä, koska yrityksessä on vain kolmesta viiteen työntekijää, jotka hoitavat tuotantoa on heidän mahdotonta tietää kaikkea kaikesta. Tästä päästään taas ongelmaan, joka mainittiin luvussa 3.1, yritys ei voi palkata henkilöstöä ottamatta suurta riskiä etenkin tämän pandemian aikana. Kasvu täytyy siis löytyä jostain muualta. Kaksi työntekijää kertoi vastauksissaan halunsa toimia enemmän luovien toimistojen kanssa tietäessään, että suuret asiakkuudet ja liikemaailman yhteydet voisivat hyvinkin tulla sieltä. Tämänlaiset suhteet mahdollistaisivat kasvun ilman henkilöstön lisäämistä. Oikeat projektit oikealta asiakkailta eivät välttämättä vaadi suurta henkilökuntaa vaan oikean tiedon tuomista siihen tilanteeseen. Isoille brändeille työskentely taas edesauttaa näkyvyyden ja uusien suhteiden luomista. Erityisesti Frammen tilanteessa, jossa tuotot ovat ainakin lähitulevaisuudessa rajallisia on oikeiden yhteistöiden ja projektien löytäminen hyvin toimiva kasvustrategia.

3.2.4 Asiakashallinnan parantaminen

Seuraava teema haastattelussa oli asiakashallinnan parantaminen. Tässä viimeisessä kohdassa työntekijöiltä tiedusteltiin heidän ja yrityksen puutteita asiakashallinnassa sekä heidän kriteereitensä projektin valitsemiselle. Projektien valitsemisessa tuli ainakin yksi selvä yhteisymmärrys työntekijöiden kesken, joka oli, että kaikkia projekteja yritetään ainakin jollain tasolla työstää. Hyvin pienet projektit, jotka eivät tuo rahaa tai näkyvyyttä olivat ainoat, mitkä ohjattiin muualle lähes heti. Tärkeä erottava tekijä on se, että ei vain hylätty asiakasta, vaan ohjataan hänet toisenlaiseen vaihtoehtoon.

Henkilökohtaisella tasolla asiakashallintaansa työntekijät kuvailivat sanoilla puutteellinen, epäammattimainen ja epäjärjestelmällinen. Puutteellinen asiakashallinta on itsessään si-
donnaisten aikaisempiin ongelmiin, jotka olivat työmäärä ja ajanpuute. Suurempana huolenaiheena voidaan pitää kahta viimeistä asiaa, jotka voivat jo itsessään tuhota tai ainakin vakavasti vahingoittaa toimivia asiakassuhteita. Hauskanpidossa ja vitsien heitossa ei itsessään ole mitään väärää, mutta niiden käyttämiseen pitää olla hyvin valittu aika ja paikka. Olen samaa mieltä, että huumori erityisesti voi pidentää ja parantaa asiakassuhdetta, kun suhde on jo ohittanut tietynlaisen ”jäykkyys vaiheen”. Toisaalta taas huonosti ajoitettuna se voi pilata suhteita ja tuntua hyvin epäammattimaiselta asiakkaan mielestä. Koska tavoitteena on nimenomaan laajentua brändeihin, olisi hyvä tuoda enemmän ammattimaisuutta tapaamisiin varsinkin ensimmäisillä kerroilla. Mikäli ammattimaisuus ei pure ja tapaaminen vaikuttaa menetetyltä voi ottaa rennommin ja yrittää lähestyä asiakasta enemmän henkilökohtaisella tasolla. Myös taustatutkimuksen tekeminen usein on hyvä asia, kuten esimerkiksi kysyä muilta kontakteilta uuden asiakkaan luonnetta, mikäli he ovat tämän kanssa jo ennestään asioineet. Järjestelmällisyyden puute voidaan myös liittää aikaisempaan työtaakka ongelmaan tietyiltä osin. On totta, että suuren työtaakan kanssa on hyvin hankalaa tasapainotella asiakashallintaa muiden projektien ohessa, mutta tätä ongelmaa voidaan auttaa oikealla suunnittelulla. Sama ongelma näkyy haastattelun ensimmäisen osion viimeisessä kysymyksessä, joka liittyi asiakkaiden kanssa vietyyn ajan suunnitteluun. Varmistaakseen edes jonkinlaisen kontaktipinnan asiakkaiden kanssa on heitä muistutettava yrityksen olemassaolosta ja sen palveluista. Vaikka molemmat hyötyvät toimivasta asiakassuhteesta, on silti yrityksen työ aloittaa se ja pitää se elossa varsinkin alussa.

Viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin työntekijöiltä yrityksen puutteita ja toimia asiakashallinnassa. Työntekijät vastasivat hyvin samalaisesti kehuessaan yrityksen sometoimintaa, kuukausittaista asiakkaille lähetettävää newsletteriä sekä urheiluaktiviteetteja, joita yritys on järjestänyt. Ainoa negatiivinen kommentti lähes kaikilta oli niiden vähäisyys, nämä teot ovat toimivia, mutta niitä tarvitsisi lisää. Yksi työntekijä lisäsi myös asiakkaan opettamisen esimerkiksi vastuullisuudesta artikkeleilla ja tapaustutkimuksilla. Tällä hetkellä Frammen tekemät asiat asiakassuhteiden eteen ovat toimivia, mutta eivät omaperäisiä.

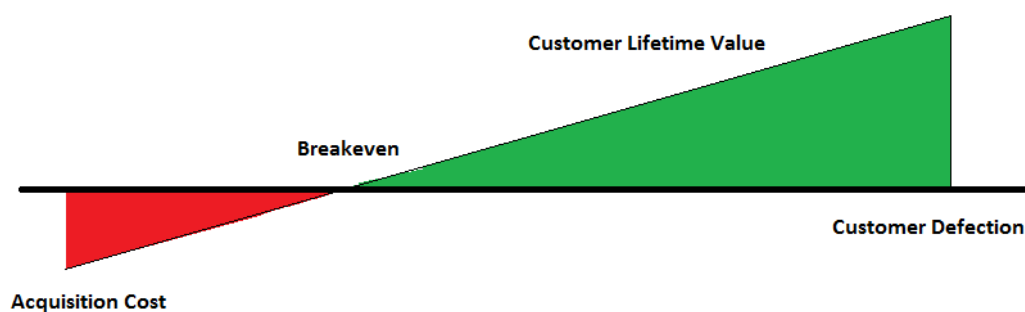
3.2.5 Customer Lifetime Value

Yksinkertaisen selitteen CLV:stä tarjoaa alla oleva lainaus, joka selittää miksi sen laskeminen on hyödyllistä yritykselle. Lainauksessa esitetään kysymys Starbucks-yrityksen bisnessmallista, joka tarjoaa ilmaista wifi-yhteyttä, mukavia sohvia sekä useita toimipisteitä. Nämä edellä mainitut mukavuudet johtuvat Starbucksin tavoitteesta hankkia ja pitää viidentoistatuhannen euron asiakasta kenelle mahdollisesti muodostuu tapa kyseisessä kahvilassa käymisestä. He eivät yritä myydä vajaan kuuden euron kahviannosta vaan elinikäistä asiakkuutta ja tapaa joka pidemmälle katsottuna tuottaa yritykselle enemmän kuin satunnainen asiakas. CLV-laskelmaa käytetään tässä työssä samantapaisella menetelmällä ja täten sen toivotaan tuovan pitkäaikaisnäkemystä tulevaisuuden asiakkuuksiin.

”Have you ever wondered why there are so many Starbucks locations? Or why they have free wi-fi and comfy couches? It’s because the Starbucks marketers know that they’re not trying to sell a \$5.90 cup of coffee — they’re trying to acquire and maintain a \$15k customer.”

(Seoseon.fi 2017)

Kuten jo tietoperustassa kerrottiin, malli toimii erinomaisesti vakituisten asiakkaiden kanssa, koska heistä on eniten dataa mitä arvioida. Myös tietoperustassa käytiin läpi yksi tapa laskea CLV (*Asiakkaiden keskimääräinen ostos (€) vuoden sisällä * Asiakkaiden keskimääräinen ostokertojen lukumäärä vuoden sisällä * Asiakkaiden keskimääräinen asiakkuuden kesto vuosina*), joka on yksinkertainen, mutta myös hyvin toimiva varsinkin tässä tapauksessa, jossa yritys ei ole käyttänyt minkäänlaista muotoa mallista aikaisemmin. Mitä enemmän asiakkaista löytyy dataa, sitä enemmän voidaan tuoda mukaan voittomarginaaleja, pitkäaikaislennuksia sekä henkilöstökuluja laskuihin. Esitellystä kaavasta saa myös hyvän pohjan kaikille näille tulevaisuuden laskelmille, sen lisäksi se toimii myös segmentointityökaluna, rajaamalla tietyn arvon alle jääneet asiakkaat pois toivotusta asiakassegmentistä tai siirtää ne segmenttiin, johon käytetään huomattavasti vähemmän aikaa.



Kuva 3 CLV-malli seoseon.fi (2020)

Koska tässä opinnäytetyössä ei käytetä Frammen oikeita asiakkaita, ei voida tehdä oikeita laskelmia asiakkaista työn lopulliseen ohjeistukseen. Sen sijaan esimerkkilaskelmien avulla tullaan esittämään arvioita, jotka tulevat ohjenuoriksi työntekijöille, jotta he osaisivat arvioida ja laskea ohjeistuksen avulla itse asiakkaan elinkaaren arvon. Jotta luvut kuitenkin olisivat relevantteja ja ymmärrettäviä työntekijöille laskelmissa käytetään lukuja, jotka ovat lähellä heidän asiakkaidensa tuottoja. Ohjeistus sisältää neljä eri laskelmaa, joista jokaisesta kerrotaan pohjatiedot, miten numerot on saatu sekä jatkotoimenpiteet kyseisille tuloksille.

Kuten jo edellisessä kappaleessa mainitsin CLV-mallia, voidaan käyttää eri tasoilla, joista jokainen esittää eri tasoista informaatiota. Tässä työssä käytetään hyvin yksinkertaista mallia, joka on jo selitetty ylempänä. Nämä neljä eri laskelmaa edustavat eri tasoisia asiakkaita Frammella ja myöhemmin kerrotaan, miten näihin asiakkaisiin suhtaudutaan riippuen heidän CLV-laskurin tuloksestaan. Työssä esitetään myös muutamia vaihtoehtoisia laskenta tapoja alkuun sekä myös ehdotuksia tarkemmasta mallista, jonka voi suorittaa asiakassuhteiden arvioimisen ollessa pidemmällä yrityksessä. Eri tasoisten mallien on tarkoitus selventää toimintatapoja ja segmentointia Frammen asiakkaissa. Hyvin usein CLV-laskuri voi kertoa yllättävää tietoa asiakkaan uudesta tärkeydestä tai asiakkaan tipahtamisesta tärkeysjärjestyksessä. Täytyy myös muistaa, että näin yksinkertaisella versiolla CLV-laskurista voi päätyä samaan lopputulokseen useilla eri tekijöillä, joten kun edetään laskelmissa niin samalla kerrotaan miten näihin asiakasluokkiin kannattaa suhtautua. On tärkeä muistaa, miten juuri tässä laskelmassa päädyttiin kyseiseen tulokseen ja mitkä tekijät olivat numeroiden takana.

Asiakkaiden keskimääräinen ostos (1500€) vuoden sisällä * Asiakkaiden keskimääräinen ostokertojen lukumäärä vuoden sisällä (2) * Asiakkaiden keskimääräinen asiakkuuden kesto vuosina(4) = 12 000 €

CLV-luokka: Laaduton

$$1\ 500 \times 2 \times 4 = 12\ 000$$

TAI

$$1\ 500 \times 8 \times 0,10 / (1-0,60) = 3\ 000$$

Ensimmäinen mallin luvut on luotu sellaisen asiakkaan pohjalta, joka ei välttämättä ole yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävä voima. Kuten nähdään yllä olevasta laskutoimituksesta, asiakkaan arvo neljän vuoden aikana olisi 15 000 € liikevaihtoa. Edistyneimmissä laskelmissa otettaisiin huomioon tähän työntekijöiden työtunnit ja muut juoksevat menot. Frammen asiakaslistaa katsottaessa tämäntyyppisiä asiakkaita ilmenee usein, jotka tarvitsevat tuotanto avustusta yhteen tai kahteen tapahtumaan tai kampanjaan vuodessa. Yleisesti myös yrityksen koko ei ole kovin suuri täten tilauksien koot ovat myös pienet noin 1200€ – 2000€ Frammen liikevaihdon ollessa päälle 1,6 miljoonaa euroa viime vuonna on neljässä vuodessa viisitoistatuhatta euroa vähäinen summa verrattaessa. Tämäntyyppisen tuloksen saavilla asiakkailla ei ole merkittävää arvoa yritykselle, sillä he eivät käytä Frammen palveluja usein tai myöskään vastapainoksi tilaa suuria määriä korvataksaan projektien vähäisyyden.

CLV-luokka: Prospekti

$$40\ 000 \times 2 \times 2 = 160\ 000$$

TAI

$$40\ 000 \times 4 \times 0,10 / (1-0,60) = 40\ 000$$

Tässä laskelmassa nähdään asiakasluokka, joka tekee suuria ostoksia, mutta harvoin. Voittaisiin sanoa, että tässä asiakasluokassa on eniten potentiaalia kaikista tulevaisuuden kannalta. Tilausten suuruuksista päätellen asiakkaalla on resursseja tehdä suuria projekteja, mutta päättää tehdä niitä harvemmin. Tähän luokkaan kuuluvat asiakkaat olivat enimmäkseen suuria yrityksiä, joilla on oletettavasti iso markkinointibudjetti, ja oletettavasti asiakas käyttää suurimman osan markkinointibudjetistaan muihin alan yrityksiin. Vaikka Framme ei tarjoa kaikkia samoja palveluita kuin esimerkiksi luovat toimistot niin on silti mahdollista suurentaa Frammen osuutta tästä budjetista. Ajan kanssa nämä projektit voivat kasvaa rahan suuruudessa tai määrällisesti. Yleisesti ottaen tämän luokan

asiakkaat ovat positiivinen elementti yritykselle, kunhan heitä osataan hyödyntää oikein, eivätkä he jää tähän luokkaan ainiaaksi. He eivät tässä vaiheessa ole elintärkeitä yritykselle, mutta tänään voitettut asiakkaat huomisen voittoja. Yrityksellä ei voi olla pelkästään niin sanottuja A-luokan asiakkaita, jotka luovat tyytyväisyyden ja turvan tunteen, joka lopettaa kehityksen ja paremmuuden tavoittelun. Yritys tarvitsee niin sanottuja ”prospekteja” jotta tulevaisuus pysyisi kirkkaana ja tavoittelemisen arvoisena.

CLV-luokka: Luotettava

$$4\ 000 \times 12 \times 4 = 240\ 000$$

TAI

$$4\ 000 \times 48 \times 0,10 / (1-0,60) = 48\ 000$$

Tässä luokassa on kyse pitkäaikaisesta asiakkaasta, joka tuottaa vakaita tuottoja useasti vuodessa. Projekteja tulee liukuhihna tyyppisesti ja ne ovat usein samankokoisia. Kun asiakas on pitkäaikainen ja tuotot ovat olleet vakaita useamman vuoden voidaan olettaa, että asiakassuhteen useammat mahdollisuudet yhteistyön kannalta on tutkittu läpikotaisin. Luotettava tulonlähde, joka tuo taloudellista vakautta yrityksen toimintaan. Hyvä asiakasluokka ja jopa pakollinen, jokainen projekti ei voi olla satoja työtunteja vaativa suuri näytävä speaktaakkeli.

CLV-luokka: Valas

$$350\ 000 \times 1 \times 1 = 350\ 000$$

TAI

$$350\ 000 \times 1 \times 0,10 / (1-0,60) = 87\ 500\text{€}$$

Viimeinen asiakasluokka on suurin tuotoltaan ainakin vuosi tasolla katsottuna, mutta myös riskialttein. Yhden projektin summasta voidaan päätellä yrityksen olevan hyvin iso ja mahdollisesti tuottoisa, mutta vaatimustaso projekteille nousee samalla. Asiakas, joka tuottaa näitä suuria projekteja, on loistava tuottojen kannalta, mutta myös näkyvyyden. Usein suuret projektit saavat näkyvyyttä medialta tai asiakkaan omilta kanavilta. Haasteena on yrityksen halvaantuminen muiden projektien kannalta tietyksi ajaksi, kun kaikki tehot ja työtunnit osoitetaan tälle yhdelle projektille. Hyödyt tässä asiakasluokassa ovat mittavat, mutta haitat voivat myös osoittautua merkittäviksi, mikäli asiakasta ja heidän projektejaan ei osata hallita oikein.

Yllä olevat laskelmat ovat toteutettu mahdollisimman yksinkertaisella versiolla CLV-mallista, kun taas alempana olevat ovat astetta edistyneempi malli. Edistyneempi malli etenee seuraavasti:

(keskiostos 500€ * tilauksetojen määrä 4)* (voittomarginaali 10%) / (1-asiakaspito 60%) = yksinkertaistettu Customer Lifetime Value 500€

Tässä mallissa saadaan selville liikevaihdon sijasta yritykselle tuleva voitto ja se ottaa huomioon myös asiakaspitoprosentin. Asiakaspitoprosentti lyhyesti selitettynä on yrityksen prosentuaalinen kyky pitää asiakkaita, jotka voidaan menettää. Perinteisessä jatkuvassa sopimusmuotoisessa yhteistyössä prosentti on helppo laskea siitä, kun tietyillä asiakkailla sopimus päättyy, mutta Frammen tapauksessa näin ei ole. Framme tekee sopimuksia yksittäisiin projekteihin ja usein ne eivät sisällä minkäänlaista jatkoehtoa, joten joudutaan käyttämään hieman mielikuvitusta prosentin laskussa. Asiakkaiden palaamista Frammelle tarkasteltaessa eli kuinka usein asiakas palaa takaisin tuoden rahallisesti tai muuten yhtä arvokkaan projektin Frammelle. Arvot heittelevät jokaisessa projektissa ja täten joudutaan pyöristämään projektien arvoja, jotta saamme edes käsityksen prosentista. Prosentti, johon päädyttiin laskelmien perusteella oli noin 60%. joka on numerona oikein hyvä ottaen huomioon asiakkaan vapaaehtoisen palaamisen ja muut vaihtoehdot.

Molemmat mallit ovat toimivia ja hyvin toimivia nopeisiin arviointeihin asiakkaista, joita työntekijät tulevat käyttämään ohjeistuksen perusteella. Myöhemmin valmiissa ohjeistuksessa tulen liittämään niin sanotut ”checklistit” jokaisen asiakasluokan eteen, jotta työntekijät pystyvät ottamaan mallia ja osaavat varautua tiettyihin toimenpiteisiin valittujen asiakasluokkien kanssa.

3.3 Asiakkaat

Asiakkaille tehtiin strukturoitu haastattelu, jonka kysymykset olivat muokattuja versioita jo aiemmin tietoperustassa mainituista asiakaskokemusmittareista kuten NPS, CSAT ja CES. Nämä kysymykset, on tarkoitettu yleisesti kyllä tai ei vastauksiin tai vaihtoehtoisesti 1–10 asteikolla. Haastattelujen ollessaan enemmän strukturoituja veivät ne myös huomattavasti vähemmän aikaa kuin työntekijöiden syvähaastattelut.

3.3.1 Asiakkaiden mielipide

Asiakkaat ovat myös jaettu kahteen kategoriaan suorat asiakkaat ja luovat toimistot. Suorat asiakkaat sisältävät suosittuja brändejä ja tuotteita, kun taas luovat toimistot markkinoitviestintäyrityksiä. Myös kysymykset jaettiin kahteen eri ryhmään, suorien asiakkaiden kysymyslomake sisälsi viisi kysymystä, kun taas luovien toimistojen kuusi. Molemmissa asiakasryhmissä oli myös kahdenlaisia asiakkaita, vakituksia kumppaneita ja asiakkaita, kenen kanssa yhteistyö on jäänyt yhteen projektiin. Tämän tarkoituksena on selvittää molempien asiakaskuntien näkökulmat ja mielipiteet Frammen toiminnasta. Jotta saataisiin kaikki tarvittava tieto käyttöön on myös haastateltava epäonnistuneita kumppanuuksia. Usein yrityksen omien työntekijöiden näkökulma voi olla puolueellinen ja vääristynyt, tämän takia on tärkeää muodostaa tutkimus suuremmasta otannasta.

Ensimmäisenä tullaan käymään läpi suorien asiakkuuksien haastattelut ja niiden vastaukset ja niiden perään markkinointitoimistojen. Kuten aikaisemmin mainittiin markkinointitoimistojen haastattelussa, oli yksi kysymys enemmän mutta yleisesti ottaen kysymykset olivat hyvin samanlaisia kummallekin ryhmälle ja pienet erot kysymyksissä tulevat ilmi, kun haastattelu puretaan auki. Tähän haastattelu osioon saatiin haastateltua kolmea eri asiakasta, jotka ovat kaikki eri ”asiakasluokkaa”. Toivottiin mahdollisimman aitoja ja rehellisiä vastauksia, joten asiakkaiden tietoja tai nimiä ei paljasteta tässä opinnäytetyössä missään vaiheessa. Haastateltavia tullaan myös kutsumaan nimellä A,B ja C joka samalla edustaa heidän tärkeyttä Frammelle asiakkaana taloudellisesti. A:n ollessa tärkein ja tuottavin kun taas C on harvinaisempi ja vähätuottoisempi asiakas. A-C järjestys ei viittaa mitenkään asiakasyrityksen kokoon, edellä mainittu järjestys kuvaa pelkästään Frammen yhteistyön laajuutta kyseisen yrityksen kanssa. Esimerkiksi yritys C on isompi kuin yritys A jos asiakkaan kokoa mitattaisiin sen oman liikevaihdon mukaan.

3.3.2 Suorat asiakkaat

Ensimmäinen kysymys koski kumppanuuden nykyistä tilaa ja sen laajuutta. Vastaukset vaihtelivat lähes päivittäisestä kommunikoinnista asiakkaan A kanssa, kerran vuoteen mahdollisten projektien kyselemisestä asiakkaan C kanssa. Asiakas B taas kertoi olevansa hyvin tyytyväinen nykyisen yhteistyön tilaan. Asiakas A kertoi olevansa jatkuvassa yhteydessä yhteen myyjistä useista eri projekteista ja vaikutti olevan aidosti innoissaan tulevaisuuden yhteistyöstä. Tällä kyseisellä asiakkaalla on myös hyvin paljon potentiaalia tulevan liiketoiminnan kannalta Frammelle, joten on positiivista nähdä Frammen tunnistavan hyvän asiakas. Asiakas B on hänen omien sanojensa mukaisesti ”täysin tyytyväinen nykyiseen tilaan”. Kysymys kuuluukin, onko asiakas aina oikeassa. Vaikka Framme

toimittaa tälle asiakkaalle hyvän määrän projekteja vuodessa, olisiko silti mahdollisuus tehdä enemmän. Asiakas B on huomattavan suuri yritys, joten suuremman yhteistyön mahdollisuus on olemassa. Tässä törmätään kysymykseen, onko luotettavampi asiakas parempi vai onko suotuisampaa yrittää puristaa jokaisesta asiakkaasta kaikki yhteistyö irti keinolla millä hyvänsä. Tällä hetkellä yhteistyössä vallitsee tasapaino ja molemminpuolinen tyytyväisyys, joka ei ole aina taattua ja täten mahdollisesti myös arvokasta säilyttää. Asiakas C kertoi olevansa tyytyväinen Frammen palveluihin ja ”toivoo enemmän yhteistyötä mahdollisissa projekteissa”. Kyseessä oleva yritys on hyvin suuri varsinkin suomen mittakaavalla, joten kävisi järkeen, että heillä olisi useita tarpeita markkinointituotteille varsinkin, kun yritys toimii B2C alalla missä tuotemarkkinointi on hyvin yleistä. Tämä kertoo, että heillä on jo toimiva yhteistyö toisen samankaltaisen yrityksen kanssa tai he ovat vakaan yhteistyökumppanin tarpeessa. Molemmissa tapauksissa Frammen tulisi yrittää tuoda itseään esiin asiakkaalle. Kyseessä on suuri potentiaalinen asiakas, jolle on jo luotu alkuperäinen kontakti, joten jäljelle jää vain itse myyntityö.

Seuraavaksi asiakkailta kysyttiin eduista. Mikä on parasta yhteistyössä Frammen kanssa. Asiakas A vastasi suurilla kehuilla Frammen yhteydenpidosta ja varsinkin yhden myyjän innokkuudesta luoda uusi projekteja. Myyjä on kuulemma aina valmis toteuttamaan uusia ideoita ja tuo niitä itsekkin usein esiin. Asiakas B vastasi konservatiivisemmin ja kertoi yrityksen luotettavuudesta tarpeen tullen sekä kehui Frammen idearikasta henkilökuntaa. Asiakas C vastaus oli ympäripyöreä sekä vähäsanainen johtuen oletettavasti yhteistyön vähyydestä.

Kolmas teema käsiteli yhteydenpitoa. Asiakkailta kysyttiin heidän mielipidettä yhteydenpidon laadusta ja kehitysehdotuksia sille. Asiakas A oli tyytyväinen Frammen yhteydenpitoon ja erityisesti kehui yhtä myyjää, joka vakituisesti vieraili yrityksen tiloissa (ennen vallitsevaa koronapandemiaa) henkilökohtaisesti. Tämä ilmentää myös Frammen osaamisen panostaa potentiaalsiin asiakkaisiin oikeilla tavoilla. Henkilökohtaiset vierailut ja jatkuva yhteydenpito on yksi merkki laatusuhteesta (Fischer & Vainio 2015). Asiakas B kertoi yhteydenpidon tyydyttävän asiakassuhteen tarpeet täysin. Nykyisessä tilanteessa Framme toimittaa asiakas B:lle projektin noin pari kertaa vuodessa mutta sen ulkopuolella kommunikointi on vähäistä, mutta tämä ei ole asiakkaalle kuulemma ongelma. He kommunikoivat, kun on tarve ja vain silloin. Päältäpäin katsottuna asiakas vaikutti aidosti tyytyväiseltä järjestelyyn eikä halunnut enempää kommunikointia. Asiakas C kertoi yhteydenpidon olevan hyvin vähäistä eikä edes muistanut milloin viimeksi hän olisi vaihtanut meilejä yrityksen kanssa. Tämä tuo uudestaan esiin ongelman, johon on jo kohdattu useasti tämänkin työn aikana, uusien vakaiden asiakkaiden hankkiminen.

Selvittäessä asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun ja sen laajuuteen asiakas A kertoi että yhteistyö ei ollut laajentunut koska kyseisen firman yhteishenkilö oli juuri vaihtunut ja yhteistyö jouduttiin aloittamaan uudelta pohjalta tämän seurauksena. Henkilökohtaisen aikani perusteella yrityksessä voin todeta, että asiakas A:n kanssa yhteistyö on laajentunut jatkuvasti. Yhteistyössä edetään ehkä hitaasti, mutta uusia ja suurempia aluevaltauksia tehdään jatkuvasti. Myös tulevaisuuden suunnitelmia oli mittavasti haastateltavan mukaan, joten yhteistyö etenee kovaa vauhtia. Asiakas B kertoi palvelun pysyvän samankaltaisena koko yhteistyön ajan ja on tottunut palvelun laatuun ja vakituiseen rytmiin. Tämän hän sanoi kuitenkin positiivisella sävyllä, joten on mahdollista, että hektisessä työelämässä on hyvä olla joitakin vakioita. Asiakas C kertoi Frammen ottavan heihin yhteyttä muutaman kerran mutta sen jälkeen tilanne on ollut vaisu. Asiakkaan äänensävy ei tuonut minkäänlaisia selviä tunteita pintaan, mutta vaikutti hän silti lievästi tyytymättömältä palveluun.

Asiakas A:n kehitysehdotus yhteistyölle oli toive täyden paketin palvelusta. Joka hänen mukaansa tarkoittaa esimerkiksi t-paidan tilaamisen ja logistiikan järjestämisen lisäksi ratkaisuja siinä olevaan designiin ja printtiin. Kuten hän sanoi ”Kaksi ihmistä saa enemmän aikaan kuin kymmenen näissä asioissa”, jolla hän viittasi esimerkiksi asiakasfirman design-tiimiin. Vaikka Frammella ei ole vakituista suunnittelijaa palkkalistoilla, toimivat he useiden eri yrittäjien ja freelancereiden kanssa, joten kyseinen parannusehdotus on toteutettavissa. Asiakas B kertoi palvelun olevan moitteetonta, jonka jälkeen hetken mietti mahdollisia parannuksia mutta pahoitellen kertoi, että ei löydä palvelusta tällä hetkellä heikkouksia. Asiakas B:n tilauksia rajoittaa myös hieman hänen firmansa ohjenuorat ja säädökset, joten on ymmärrettävää hänen olevan tyytyväinen palveluun, joka tällä hetkellä tuottaa kaiken minkä hän vaan pystyy tilaamaan. Asiakas C jatkoi edellisen kohdan vastausta kertomalla yhteydenpidon mahdollisesta parantamisesta. Asiakas C on selvästi asiakas, jossa on paljon potentiaalia mutta sitä ei olla hyödynnetty oikein.

3.3.3 Markkinointitoimistot

Seuraavassa kappaleessa käsitellään markkinointitoimistojen vastaukset heidän haastattelu kysymyksiinsä. Tähän opinnäytetyöhön saatiin vain kaksi markkinointitoimistoasiakasta haastateltavaksi, tähän syy on niiden vähäisyys asiakaslistassa ja niiden heikko halu osallistua kyseiseen haastatteluun. Tällä kertaa asiakkaat nimetään Asiakas 1 ja Asiakas 2, jotta ei tapahtuisi sekaannusta edellisen kappaleen asiakkaisiin.

Yhteistyön nykytilaa ja laajuutta arvioitiin kysymällä asiakkailta heidän mielipidettä sen tilasta Frammen kanssa. Asiakas 1 vastasi yhteistyön olevan satunnaista ja ”tarpeen

tullessa” olevaa. Projekteja ei anneta Frammelle selvästi ja usein vastaan tulee halvempiakin vaihtoehtoja, mutta Frammella on taito ratkaista ongelmia asiakkaan mukaan. Framme ei aina ole se ensimmäinen vaihtoehto, mutta jos vastaan tulee ongelma tuotannossa ja saatavuudessa käännytään usein Frammen puoleen. Tämä tuo esiin positiivisen mielikuvan Frammesta yrityksenä, kenen luokse mennään, kun on ongelmia. Toisaalta miksi Frammelle ei soiteta ensimmäisenä, kun yritys aloittaa suunnittelemaan projektia. Asiakas 2 kertoi yhteistyön olevan laajempaa ennen, mutta on vähentynyt huomattavasti. Yksityiskohtia paljastamatta anonyymisyyden säilyttämisen vuoksi oli asiakkaan ennen helpompaa ottaa yhteyttä Frammeen ja tehdä heidän kanssansa yhteistyötä. Ulkoisten tekijöiden vuoksi tilanne on muuttunut ja yhteydenpito on ollut vähäisempää. Yhteydenpidon vähäisyys on todennäköisesti molempien osapuolien syytä, mutta se on silti Frammen vastuulla palveluntarjoajana pitää yhteyttä tuottavaan asiakkaaseen.

Seuraavana asiakkailta tiedusteltiin heidän mielestään toimivimpia asioita yhteistyössä. Asiakas 1 avautui palvelun laadusta ja sen monimuotoisuudesta. Monimuotoisella palvelulla tässä tapauksessa tarkoitettiin ongelman ratkaisua ja kykyä sopeutua mihin tahansa tilanteeseen. ”Palvelu ei ole vain speksien mukaista tavarantoimittamista, vaan aina yritetään tuoda esille uusia innovatiivisia ratkaisuja” kertoi asiakas. Hän kehui myös asiantuntevaa henkilökuntaa, joka oli aina käytettävissä, kun hänellä oli ”markkinoinnin hätäta-paus”. Asiakas 2 kehui Frammen tuttavallista ja ystävällistä työskentelytyyliä. Hän itse kertoi olevansa ystäviä tiettyjen Frammen työntekijöiden kanssa, joka kuulemma edistää yhteistyösuhdetta samalla.

Kommunikaatiosta asiakkailta kysyttiin sen laatua ja mahdollisia parannusehdotuksia siihen. Asiakas 1 kertoi kommunikaation etenevän tuttua kaavaa aina, joko kyseessä oli iso projekti ja siihen käytetään paljon kasvokkain aikaa tai kyseessä on vain pieni tilaus, jonka voi hoitaa sähköpostitilauksella, jonka Frammen yhteyshenkilö osaa edellisten kokemusten perusteella hoitaa lähes suoraan asiakkaalle. Kaava kuulostaa yksinkertaiselta, mutta kuulemma hyvin toimiva. Ainoa kommentti, joka ei ollut täysin positiiviseen sävyyn kertoi ehkä jopa lievää ylikommunikoinnista Frammen sunnalta. Asiakas 1 kertoi usein olevansa liian kiireellinen vastataksaan jokaiseen Frammen lähettämään sähköpostiin. Tämä voi kertoa yleisestä kiireestä tai liiasta tiedustelusta Frammen osalta. Asiakas 2 taas sanoi pitävänsä Frammen kommunikaatiotyylillä. Hän kertoi sen olevan rehellistä ja suoraan asiaan menevää. Esimerkiksi mahdollisten epäonnistumisten ympärillä ei kierrelty, vaan asiat puhuttiin suoraan halki ja jatkettiin seuraavaan onnistumiseen. Asiakkaan ainoa valitus oli Frammen kommunikaationopeus tarjouspyyntö vaiheessa. Usein tietoa saa kuulemma odotella ja tämä aiheuttaa hermostusta taas heidän asiakkaissaan. Tämä voi

johtua usein tehtaiden hyvin hitaista vastausajoista ja aikaeroista, joten kaikki syy ei välttämättä ole Frammen tässä tilanteessa.

Seuraavan kysymyksen teemana oli laajennus joten asiakkailta kysyttiin, onko Frammen palvelujen käyttö laajentunut yhteistyön aikana. Asiakas 1 kertoi suurimman osan projekteista seuraavan vakio kaavaa mikä mainittiin jo edellisessä kohdassa, missä asiakas vain lähettää sähköpostin tarpeistaan ja Framme osaa toimittaa tuotteen tai palvelun suoraan asiakkaalle. Vastaajan mukaan noin kerran tai kaksi vuodessa vastaan tulee isompia projekteja, jotka vaativat tarkempaa huomiota molemmilta osapuolilta. Näissäkin projekteissa Asiakas 1 on ollut hyvin tyytyväinen tuloksiin ja kertoi tulevaisuudessa ottavansa yhteyttä Frammeen vastaavissa projekteissa, kun niitä ilmestyy. Omien sanojensa mukaisesti ”käytän Frammea aina kun tilanne sen sallii ja se on järkevää”. Mikäli projektien laatu sen sallii, tulee tulevaisuudessa näkymään paljon enemmänkin yhteistyötä. Asiakas 2 vastaus oli hieman erilainen. Asiakas kertoi yhteistyön olevan selvästi laskussa viimeisien vuosien perusteella. Yksittäistä helppoa syytä asiakkaalla ei ollut tarjota, mutta kertoi että useat hänen projektinsa eivät vaadi Frammen kuuluista ongelmanratkontaa vaan sen sijaan yksinkertaista painotaloa esimerkiksi. Hän kommentoi asiaa näin ” Jos pystyn hakemaan työmatkalla Kampin painotalosta esitteitä niin se käy vain enemmän järkeen kuin lisätä ekstra välikäsi projektiin”. Vastauksen voi täten tiivistää projektien laatuun, toisin kuin Asiakas 1 on Asiakas 2 erikoisprojektien määrä vähentynyt, joka loogisesti myös vähentää Frammen erikoisosaamisen tarvetta. Tämäkin suhde mahdollisesti piristyy ja laajentuu ajan myötä, mikäli Asiakas 2 pöydälle osuu sopivia projekteja.

Seuravaksi asiakkailta kysyttiin yleistä mielikuvaa Frammesta ja onko heidän yhteistyö ollut onnistunutta. Asiakas 1 kertoi olevansa hyvin tyytyväinen tähänastiseen yhteistyöhön ja toivoi sitä tulevan tulevaisuudessa lisää. Vaikka projekteja on ollut vähemmän, mielikuva Frammesta on silti loistava kuten hän itse totesikin ”Sieltä tarjotaan aina apua tilanteeseen kuin tilanteeseen. Jos ei osata itse auttaa niin ainakin ohjataan jollekin, joka osaa, ainakin tällainen kuva mulla on heistä asiakkaana”. Asiakas 2 vastaus eteni hyvin samantapaisesti. Hän myös kehui yhteistyötä, vaikka se onkin vähentynyt ja totesi että se ei ole ollut Frammen syytä. Yleinen mielikuva oli hyvin samantyyppinen kuin edellisen asiakkaan, apua on aina kun sitä tarjotaan ja apu on osaavaa.

Kehitystä arvioitiin kysymällä Asiakas 1 ehdotuksia yhteistyön parantamiselle, hänen oli vaikea keksiä mitään konkreettista. Hän vetosi maailmalla jylläävään pandemiaan, joka on jäädyttänyt paljon projekteja ja kertoi asiakassuhteen etenevän hieman hitaammin kuin yleisesti tämän takia mutta silti eteenpäin. Hänen sanoin ”Asiakkaan tarpeet ja yrityksen palvelut kohtaavat tällä hetkellä erittäin hyvin”. Asiakas 2 toivoi vain kyseisen suhteen

jatkuvan eikä niinkään kehitysehdotuksia. Suhde on ollut hyvin positiivinen kokemus hänelle ja ei näe tarvetta muuttaa sitä.

4 Asiakassuhteisiin ohjeistus

Kyseissä luvussa tullaan yhdistämään ensimmäisten lukujen kirjallisuutta ja tietoperustaa myöhempien kappaleiden kerättyyn tietoon asiakasryhmistä sekä Frammen työntekijöistä. Ensimmäiseksi läpi käydään päätelmät, jonka pohjalta tehdään ohjeistus PowerPoint-alustalla. Päätelmät tulevat sisältämään teoriaa mutta myös opinnäytetyöntekijän omia kokemuksia ja haastatteluiden tuloksia.

Päätelmät tullaan jakamaan kolmeen eri osa-alueeseen työn selkeyden vuoksi, Asiakkuushankinta ja segmentointi, Kommunikointi ja ajankäyttö ja Asiakkaiden palvelu.

4.1 Asiakkuushankinta ja segmentointi

Kuten jo aikaisemmin on mainittu ovat asiakasluokat sekä niiden ymmärtäminen tärkeää yrityksen menestykselle. Henkilökunnan haastatteluissa tuli ilmi työntekijöiden halu palvella jokaista asiakasta statuksesta riippumatta, joka pinnalta katsottuna vaikuttaa toimivalta strategialta mutta voi se olla myös harmillista yritykselle. Fischerin ja Vainion Potkua palvelubisnekseen avaa huonojen suhteiden merkitystä liiketoiminnassa loistavasti, eikä vain taloudellisesti huonojen vaan myös tunnetilaltaan. Nämä niin kutsutut laaduttomat suhteet ovat vaivanneet myös Frammea. Laaduttomat suhteet ovat Frammen tapauksessa maksaneet aikaa heiltä itseltään sekä heidän muilta asiakkailtaan (Fischer & Vainio 2015). Tämä tilanne todennäköisesti johtaa juurensa juuri aikaisemmin mainittuun politiikkaan ”palvella mahdollisimman paljon asiakkaita” minkä työntekijät mainitsivat haastatteluissa. Jotta Framme välttyisi samantapaiselta tilanteelta tulevaisuudessa on PowerPoint-ohjeistukseen selvitetty työntekijöiden tarve keskittyä enemmän segmentointiin jo asiakkuushankinta vaiheessa ja projektien hyväksymisvaiheessa. Tämä vähentää laaduttomien suhteiden syntymisen riskiä huomattavasti.

Asiakasluokat jotka esiteltiin Customer Lifetime Value 3.2.2 kappaleessa voidaan tuoda esiin jo asiakkuushankinnan yhteydessä ja arvioida niillä asiakkaiden luokat ja täten niiden potentiaalin. Tässä työssä käytetyt CLV-laskelmat ja niiden perusteella tehdyt asiakasluokat ottavat perustansa vahvasti segmentoinnin yksinkertaisesta RFN-mallista kuten kappaleessa 2.1 selitettiin. Tämä selittää myös asiakasluokkien käyttämisen

segmentoinnissa. Asiaksluokat sekä niiden käsittelyohjeet on sisälletty erilliseen ohjeistukseen, joka auttaa työntekijää arvioimaan suhteen useiden CLV-laskelmien avulla. RFN-mallin käyttäminen täysin uusiin asiakkaisiin on tietenkin mahdotonta mallin toiminnan takia, joka tarvitsee edes jonkin verran aikaisempaa yhteistyötä, jotta sitä voi pitää luotettavana mallina ja tiedonlähteenä. Tämän takia PowerPointin ohjeistusta kuuluu käyttää vain asiakkaisiin jotka ovat sen pääsijainen kohde eikä yksittäisiin asiakkaisiin. Yksittäisiä asiakkaita on hyvin vaikeaa rajata pois ja kategorisoida ilman minkäänlaista aiempaa dataa suhteesta (Doyle & Stern 2006). Frammen työntekijöiden aikaisemmin mainittu palvelu kaikkia politiikka on erittäin toimiva ja hyödyllinen täysin uusien asiakkaiden kanssa, joista ei ole vielä kerätty minkäänlaisia kokemuksia tai dataa. Siinä missä tämä kyseinen politiikka voi haitata Frammea on heidän jatkuva halu palvella jo laaduttomiksi suhteiksi todettuja asiakkaita.

Kappaleessa mainitut tekijät kiteytettiin erillisessä PowerPoint-ohjeistuksessa seuraavilla lauseilla:

- Keskitytään menestyviin yhteistyösuhteisiin
- Arvioidaan jokaisen projektin jälkeen yhteistyön sujuminen ja siitä saatu hyöty tulevaisuuden dataa varten
- Kategorisoidaan asiakkuudet asiakasluokkien mukaisesti ajan ja tehokkuuden vuoksi
- Tavoitteena ovat laatusuhteet sekä niiden jatkuva kehitys

4.2 Kommunikointi ja ajankäyttö

Edellinen kappale tuo myös hyvin esille ajankäytön ongelman. Kaikki käytetty aika laaduttomiin suhteisiin on hukkaan heitettyä varsinkin, kun sen ajan voisi käyttää prospektien ja liidien tutkimiseen. On tärkeää ohjata ajankäyttö oikeisiin ja tuottaviin asiakkaisiin. Ohjeistus tuo esiin tämän tekijän ja ehdottaa tämän ajan käyttämistä esimerkiksi markkinointiliidien ja prospektien tai lisäarvon tuottamisen avulla. Ajankäytön ohjaaminen toimiviin asiakkuusluokkiin tehostaa Frammen toimintaa merkittävästi, koska jokainen projekti on jo lähempänä tuottoisaa kun yhteistyökumppani on todettu toimivaksi. Jotta tämä suunnitelma saataisiin käytäntöön, tulisi Frammen luopua tietyistä asiakkaista jotka tuovat vain painetta ja stressiä henkilökunnalle ilman verrattavaa palkkiota. Ilman näitä asiakkaita jää työntekijöille aikaa tutkia ja tutustua toimiviin asiakasluokkiin kuten Valas, Luotettava ja Prospekti (ks. kpl 3.2.2 CLV). Pitkän ajan tavoite Frammelle on löytää kultainen keskitie näiden kolmen asiakasluokan välillä, jotka ovat kaikki laatusuhteita mutta silti erityyppisiä.

Tämä estää liian turvautumisen yhteen asiakasluokkaan josta ohjeistuksessakin varoitetaan erityisesti ”Valas” asiakasluokan kohdalla.

Toinen tarpeellinen muutos ajankäytössä henkilökunnalle on kommunikointi, sekä asiakkaalle että toisilleen. Kun työntekijöiltä kysyttiin heidän ajankäyttöänsä asiakkaan kanssa vaihtelivat vastaukset 15%-60% viikon työstä. Erityisesti 15% on erittäin vähäinen myyjän roolissa olevalle työntekijälle. Näiden alhaisten prosenttien takia ohjeistuksessa asetettiin tavoitteeksi 40-60% asiakaskontaktille viikon työajasta. Ohjeistuksessa on myös omat prosenttinsa muille työntekijöille kuin myyjille jotka ovat noin 15-30% Tämä mahdollistaisi lisää kommunikaatiota asiakkaan kanssa sekä lisäisi markkinoinnin mahdollisuutta mikä tuli myös ilmi henkilökunnan haastatteluissa. Lisäys kommunikaatioon on selvästi myös tarpeellinen kuten asiakashaastatteluissa ilmeni, jossa Asiakas C kertoi olevansa hieman pettynyt kommunikaation vähäisyyteen. Asiakkaille markkinointi ei tarvitse olla perinteistä markkinointia vaan jopa sähköposti tai puhelu silloin tällöin voi riittää pitkälle. Tärkein asia Frammen kaltaiselle firmalle on pysyä asiakkaan mielessä. Markkinointitoimistojen haastatteluissa tuli selvästi esiin helppous ja sen aiheuttama liikevaihto. Asiakas 2 kertoi tilaavansa ennen Frammelta monia projekteja ja jopa yksinkertaisia painotuotteita vaan koska se oli helppoa, vaikka sama tuote olisi ollut tarjolla halvemmalla. Jotta tällainen yhteistyö saataisiin elvytettyä on työntekijöitä ohjeistettu kommunikoimaan asiakkaiden kanssa myös vain mielessä pysyvyyden vuoksi. Frammen täytyy tuoda itseään esille asiakkaille ja luoda itsestään kuva vaivattomana palveluna, jotta asiakas tuntisi saavansa suuremman hyödyn heistä.

Myös yrityksen sisäinen kommunikaatio on hieman vajavaista. Haastattelujen perusteella se on välillä ”sekalaista ja kanavat menevät hyvin usein ristiin” työntekijää lainaten. Tämä aiheuttaa myös hyvin usein ajantuhlausta työntekijöille itselleen sekä heidän asiakkailleen. Ala missä aikataulut ovat hyvin kireällä muutenkin ja projektin onnistuminen voi riippua kiinalaisen tehtaan vastauskyvystä sähköpostiin on tärkeää olla itse yrityksenä skarppina ja valmiina kun se vastaus tulee. Nämä tekijät huomioon ottaen on PowerPoint-ohjeistukseen selvitetty että Frammen tulisi määrittää viralliset ketjut ja kanavat joka projektille, jotta kaikki ovat tietoisia ja valmiita toimimaan mahdollisimman nopeasti.

Kappaleessa mainitut tekijät kiteytettiin erillisessä PowerPoint-ohjeistuksessa seuraavilla lauseilla:

- Käyttää enemmän aikaa markkinointiin esimerkiksi: liidien tarkasteluun
- Keskittyä ensisijaisesti kolmen tuottavan asiakasluokan projekteihin
- Lisäkommunikointi asiakkaiden kanssa – Myyjille 40-60% viikon työajasta ja muulle henkilökunnalle 15-30%
- Lisäkommunikaatio auttaa myös Frammea pysymään asiakkaan mielessä – tekee yrityksestä helposti lähestyttävämmän
- Keskinäiset kommunikaatio kanavat pitää sopia projekteittain, jotta selkeys pysyy työnteossa – esim slack tai gmail

4.3 Asiakkaiden palvelu

Yleinen palaute Frammen palvelusta oli loistavaa ja lähes jokainen asiakas oli tyytyväinen palveluun. Palvelun laatu ei ole ongelma mutta sen tarpeellisuus voi olla. Moni asiakas kehui Frammea ”ongelmanratkaisijana” ja pelastavana enkelinä useissa tiukoissa paikoissa yhteistyön aikana. Tämä maine luo tilanteen jossa Frammelle soitetaan vain kun jokin on pielessä, joka on ongelma kun tarkastelee Frammen asiakaslistaa joka täynnä menestyksekkäitä suuria yrityksiä. Menestyneet suuret yritykset törmäävät harvemmin ongelmiin tai heillä on omat tiiminsä, jotka hoitavat ne ongelmat, tämän takia he ovat menestyneitä. Tämä johti asiakkaat vastaamaan ”vaihtelevasti” ja ”tarpeen tullen” kun kysyttiin Frammen palvelujen käyttöä. Nykyinen tilanne vaatii ratkaisua ja se voi ilmetä kahdella eri tavalla, joko tarjotaan enemmän, jotta palvelut olisivat useimmin tarpeellisia tai laajennetaan aktiivista asiakkuusrosteria siten että aina jollain asiakkaalla on ongelma ja täten aina on liikevaihtoa. Viimeksi mainittu tuottaa ongelman joka on ”ylibuukkaus” ja tuttu myös lentoyhtiöltä. Kun pakkaat yritykseen enemmän asiakkaita, kun työntekijät voivat samanaikaisesti hoitaa omaksut riskin siitä, että joskus kaikki asiakkaat haluavat apua samaan aikaan. Täten ohjeistukseen valittiin ensimmäinen vaihtoehto, joka vaikuttaa paljon järkevämmältä ja luottaa vähemmän sattumaan. Tarjoa asiakkaalle enemmän, jotta hänen ei tarvitse huolehtia projektista ja täten näkee lisäarvoa palvelussasi. Ratkaisu on tullut jo tässäkin työssä kahdesti esille, ensimmäisen kerran työntekijä haastatteluissa, jossa haastateltava kertoi halustaan tarjota asiakkaille enemmän, esimerkiksi opetusta ja kursseja ekologisesta markkinoinnista. Toisen kerran ratkaisu tuli ilmi kun asiakas kertoi tilauksien ja yhteistyön oleva helpompaa jos hänen ei tarvitsisi vaivata oman talon suunnittelijoita ja täten tuoda lisää keittäjiä soppaan. Tämä ratkaisu tuo myös aikaisemmin mainittua helppoutta asiakkaalle ja täten tuo taas lisää arvoa. Ensimmäinen ratkaisu yhdistyy myös

aikaisemmin mainittuun markkinointiongelmaan, opetus ja tiedon antaminen ovat loistavia markkinointi valtteja palveluyritykselle.

Kappaleessa mainitut tekijät kiteytettiin erillisessä PowerPoint-ohjeistuksessa seuraavilla lauseilla:

- Tarjoa asiakkaalle enemmän – koko paketti
- Tuo esiin mahdollisuus muista palveluista mitä voit tarjota – esimerkkinä T-paita, tarjoa graafista suunnittelijaa printille mikäli sellaista ei jo ole valmiina
- Tarjoa jotain mitä muut eivät tarjoa asiakkaille – esimerkiksi case studeja vastuullisesta markkinoinnista ja sen ekologisista vaikutuksista
- Laatuprojekteja suuren määrän sijasta

5 Oman työn pohdinnat ja opit

Tämän työn tarkoitus oli kehittää markkinointitoimiston asiakassuhteita kehittämällä ohjeistus aikaisemmista kokemuksista ja tulevaisuuden ennusteista. Opinnäytetyön alussa selvitettiin tämä tavoite ja avattiin toimintamenetelmiä sen saavuttamiseksi. Asiakassuhteen rakentaminen 2.0 kappaleessa avattiin teoriaa ja tietopohjaa hyvän ja kestävä asiakassuhteen rakennuksesta. Päärakennusaineet olivat laatusuhteet, segmentointi sekä positiivinen asiakaskokemus. Näistä rakennusaineista selitettiin vain tähän työhön liittyvät tekijät ja lopuksi niiden yhdistäminen asiakassuhteeksi ja sen merkitys. Tämän kappaleen aikana oli selitetty kaikki tarpeelliset tekijät minkä avulla Frammen asiakassuhteita pystyttäisiin muokkaamaan.

Seuraava kappale Asiakassuhteiden tutkinta 3.0 alkoi tarkastelemalla Frammen asiakassuhteiden nykytilaa. Tässä luvussa eriteltiin positiiviset sekä negatiiviset puolet suhteista, joita tarkasteltiin kirjottajan omasta näkökulmasta sekä tulevien haastattelujen kautta.

Tämä luku selvensi asiakassuhteiden pääongelmat, jotka olivat ajankäyttö, asiakasvalinta sekä asiakassuhteen ylläpitäminen. Ongelmien mahdollisia juuria avattiin mutta ratkaisuja ei vielä esitetty. Ongelmien tunnistamisen jälkeen työ eteni ensimmäiseen kohtaan missä mahdollisia vastauksia voisi ilmetä, työntekijöiden haastattelut. Työssä haastateltiin kolme työntekijää joille jokaiselle oli valmisteltu kymmenen kysymystä. Työntekijöiden vastaukset analysoitiin ja vastauksista saatiin eriteltyä kaksi pääaihetta. Ajankäyttö asiakkaiden kanssa sekä suhteiden syvyys. Tämä oli ensimmäinen kerta tässä opinnäytetyössä kun palapelin palat alkoivat ilmestyä ja samanlaisia kuviota alkoi näkymään. Kaksi edellä mainittua aihetta korreloivat hyvin aikaisemmin mainitun nykytilan ja siinä mainittujen

ongelmien kanssa. Jopa aikaisemmin läpi käydyssä tietopohjassa oli samoja elementtejä kuin tässä haastattelussa ja sen tuloksissa.

Seuraavaksi työssä esiteltiin sen toinen ja viimeinen haastattelu, asiakkaiden haastattelu. Asiakkaat oli jaettu kahteen eri luokkaan, suorat asiakkaat sekä markkinointitoimistot. Tämä jaon tarkoituksena oli erilaisen tiedon saaminen mahdollisimman monesta eri lähteestä. Vaikka jako antoi erilaisia näkökulmia, olivat aiheet yllättävän samanlaisia. Jatkuvasti esille tulleet aiheet olivat tarpeellisuus, helppous ja kommunikointi. Haastatteluissa saatiin näkökulmia ja vastauksia, jotka olivat niin sanotusti ”vastapaloja” tämän työn palapelissä. Esimerkkinä, ensimmäisessä haastattelussa työntekijä harmitteli ajanpuutetta sekä yhteydenpidon vähäisyyttä kun taas seuraavassa haastattelussa asiakas kertoi kaipaavansa lisähuolenpitoa ja kommunikointia. Kehityskohdat alkoivat tuomaan itseään selkeämmin esille.

Työ eteni haastatteluista asiakasluokkiin ja CLV-laskelmiin. Asiakasluokkia luotiin neljä: laaduton, prospekti, luotettava sekä valas. Nämä neljä luokkaa kuvaavat Frammen asiakaskuntaa tiivistetysti. Jokaisessa asiakasluokassa selitetään niiden rajaavat tekijät sekä yleinen lyhyt kuvaus luokan merkityksestä Frammelle asiakkaana. Asiakasluokkien selvittämiseksi luotiin myös räätälöidyt CLV-laskelmat jokaiselle luokalle.

Kolmen pääainesosan, työntekijöiden haastatteluiden, asiakkaiden haastatteluiden ja asiakasluokkien ollessa valmiita oli työhön aika luoda virallinen PowerPoint-ohjeistus. Ohjeistus oli tiivistys viimeisestä virallisesta kappaleesta Asiakassuhteiden ohjeistus 4.0. Tässä kappaleessa on tuotu yhteen aikaisemmin mainitut ongelmakohdat sekä niihin tarjolla olevat vastaukset. Kappaleen kolme aiheet olivat asiakashankinta ja segmentointi, kommunikointi ja ajankäyttö sekä asiakkaiden palvelu. Näiden kolmen aiheen alle kerättiin lähes kaikki esille tuodut ongelmat ja onnistuttiin luomaan niihin ratkaisuja. Mainittavimmat ratkaisut olivat lisäarvon tarjoaminen asiakkaalle esimerkiksi kurssien ja opetuksen muodossa, asiakkaiden segmentointi ja rajaaminen jo alkuvaiheessa asiakasluokkien avulla ja ajankäytön hallitseminen sujuvammin, jotta aikaa on riittävästi asiakkuuksille sekä asiakashankintaan. Tämä kaikki sekä aikaisemmin esitetyt asiakasluokat ja niille luodut ”checklistit” on kirjattu PowerPoint-ohjeistukseen selkeään ja helposti luettavaan muotoon.

5.1 Opetukset

Arvioidessa opinnäytetyön tarpeellisuutta ja toimivuutta on sen työn luotettavuus iso tekijä. Tämän työn luotettavuus onnistui mielestäni kohtalaisesti, luotettavuuden taso oli tyydyttävä ja tähän vaikuttivat ulkoiset tekijät sekä minun henkilökohtaiset päätökseni.

Ensimmäinen tekijä oli työn laajuuden arvioiminen ja sen ymmärtäminen. Työn aihealue on hyvin laaja ja tätä ei otettu tarpeeksi hyvin huomioon työn suunnittelu vaiheessa joka johti suunnitelmien ja kappaleiden vaihtoon. Työn tarkoitus ei ikinä ollut tarkastella jokaista asiakassuhdetta tarkasti mutta toiveena oli tuoda edes yksi hieman tarkempi esimerkki kuin mitä nyt on saatu aikaiseksi. Työn keskittäminen olisi myös voinut tuoda esille tarkempia ratkaisuja Frammelle.

Suuri syy miksi tarkempaa esimerkkiä tietystä asiakkaasta ei tehty liittyy myös opinnäyttyön luotettavuuteen. Mikäli yksi tietty yritys olisi tuotu esille nimellä tai tarpeeksi tarkoilla yksityiskohdilla olisi se tullut Frammen tietoon ja tämä häiritäisi työn luotettavuutta. Anonymiteetin tarkoituksena oli luoda haastateltaville asiakkaille turvallinen tila ja kanava mitä kautta he pystyisivät tuomaan mielteensä Frammesta esille. Mikäli Framme olisi saanut kuulla yhden tietyn asiakkaan mielipiteen heidän firmastaan voisi tämä vaikuttaa heidän palveluunsa tätä asiakasta kohtaan. Tämä kyseinen ongelma teki työstä enemmän yleis-pätevän Frammen liiketoimintaan toisin kun vaihtoehtoinen asiakassuhteiden korjaaminen jossa mainittaisiin tiettyjä asiakkaita.

Haastattelujen kysymykset olivat pääosin toimiva ja osuivat käsittelemään aiheeseen mutta mikäli työ aloitettaisiin alusta tulisi niihinkin muutoksia. Tiedyt kysymykset käsittelevät liikaa samaa aihealuetta, joka tuli esille vahvasti vastauksissa jotka olivat hyvin samanaisia. Lyhyillä haastatteluilla oli kaksi etua, asiakas suostuu todennäköisemmin lyhyempään haastatteluun sekä niiden lyhyet ja helposti tulkittavat vastaukset. Viimeseksi mainittu etu olikin enemmän haitta kuin hyöty. Koska asiakkaiden vastaukset olivat lyhyitä oli niistä paljon vaikeampi saada mitään konkreettista irti. Tämä aiheutti minulle haastattelijana haasteen tuoda vastaukset esille niin sanotuilla jatkokysymyksillä. Jatkokysymysten avulla vastaukset saatiin järkevään muotoon ja haastattelu pysyi silti tarpeeksi lyhyenä ja aikataulun rajoissa.

Vaikka itse haastattelut pysyivät aikataulussa oli niiden saaminen erittäin kuluttavaa ja aikaa vievää. Hyvin useat asiakasyritykset jättivät suoraan vastaamatta ja monet kertoivat että heillä ei ole aikaa haastatteluun. Tämä johti myös työn viivästymiseen sekä Frammen henkilökunnan kanssa jatkuviin keskusteluihin uusista potentiaalisista haastateltavista. Tähänkin ratkaisua tarjottiin Frammen toiminnanjohtajan muodossa joka ehdotti että hän tekisi esittelyt asiakkaille ja täten he ottaisivat asian paremmin harkintaan. Tämä toisi taas uuden ongelmakohdan työn luotettavuuteen. Mikäli asiakasta lähestyy yrityksen toiminnanjohtaja, suostuu hän todennäköisemmin siihen mutta onko se täysin omasta tahdostaan vai tietystä velvollisuudesta yhteistyökumppania kohtaan. Mikäli haastatteluun

suostutaan velvollisuudesta voi tämä vaikuttaa vahvasti asiakkaan vastauksiin, joka haittaisi työn luotettavuutta. Mikäli työ aloitettaisiin alusta olisi haastateltavien tiedustelu lähes ensimmäinen asia mitä pitäisi tehdä heti suunnittelun jälkeen.

Yleisesti katsottuna olen tyytyväinen työn laatuun sekä tuloksiin. Kun työtä suunniteltiin, tarkoituksena oli luoda Frammelle yleisesti kattava analyysi asiakastoiminnasta sekä ohjeistus asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Kolmannen luvun aikana tuotiin esiin monia tekijöitä mitkä ovat johtaneet Frammen nykyiseen tilaan, positiivisessa ja negatiivisessa mielessä. Tämä syventyi vielä kolmannen kappaleen keskivaiheilla ja lopussa kun esiteltiin työntekijöiden sekä asiakkaiden mielipiteet Frammesta. Neljännessä kappaleessa tieto nitoutui kasaan ja merkittävimmät kohdat ja tiedot käytiin läpi. Ohjeistus luotiin Powerpoint esityksenä, jossa tuli esille asiakasluokat ja niiden hoito (checklistit) sekä yleinen asiakassuhteiden hoito. Vaikka ongelmia ilmentyi työn aikana, on tuloksena se mitä oli alun perin suunniteltu.

5.2 Jatkotutkimus

Tämä työn ollessa hyvin yleiskattava tarkastelu Frammen asiakastoiminnasta olisi mielestäni jatkotutkimus hyödyllinen. Erityisesti yksittäisten asiakkaiden suhteiden tutkiminen ja niiden korjaaminen esimerkeiksi. Tämän työn tarjoama ohjeistus on varmasti loistava lähtökohta loistavalle asiakaspalvelulle mutta jotta päästäisiin täyteen potentiaaliin on lisää työtä tehtävä. Esimerkkejä on paljon helpompi ymmärtää ja seurata kuin ohjetta, joka ei voi ikinä kohdistua täysin oikean elämän tilanteeseen tai asiakkaaseen. Ehdottaisin jatkotutkimuksen suorittamista noin vuoden tai kahden päästä, jotta saadaan selvä kuva tämän työn mahdollisesta vaikutuksesta asiakassuhteisiin. Suositteisin myös tutkimuksen suorittajan olevan ulkopuolinen, jotta saadaan täysin puolueeton kuva kehityksestä.

Lähteet

Arantola, 2003, Uskollinen asiakas – Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen
WS Bookwell Oy Porvoo

Doyle & Stern, Neljäs painos 2006, Marketing Management and Strategy
Pearson Education Limited Englanti

Ellen Ernst Kossek & Mary Dean Lee, 2008

Implementing a Reduced-Workload Arrangement to Retain High Talent: A Case Study

Fischer & Vainio, Toinen painos 2015, Potkua palvelubisnekseen

Geir, 2020, Digimarkkinoinnin rajoitukset kolmessa eri kanavassa

Digimarkkinointi

<https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/digimarkkinoinnin-rajoitukset>

Kinnunen, 2019, Mikä on asiakkaasi arvo?

<https://edistynytanalytiikka.blogspot.com/2019/09/mika-on-asiakkaasi-arvo-part-1-rfm-malli.html>

Morgan, 4.2017, What Is Customer Experience?

Forbes

<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/04/20/what-is-customer-experience-2/?sh=29b15e6f70c2>

Mäkelä, 2020, Customer Lifetime Value – Mikä on asiakkaan elinkaariarvo ja miksi sillä on väliä? seoseon

<https://seoseon.fi/asiakkaan-elinkaariarvo-ja-miksi-silla-on-valia/>

Pine & Gilmore, 1999, The Experience Economy

Harvard Business Review

<https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Storbacka & Lehtinen, 2006, Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla

WSOY

Storbacka, Sivula ja Kaario, 2000, Arvoa strategisista asiakkuuksista

Kauppakaari Oyj ja CRM Oy Jyväskylä

Sundberg & Roth, 5.2017, Business design – avain asiakaslähtöiseen liiketoiminnan kehittämiseen, Gofore

<https://gofore.com/business-design-avain-asiakaslahtoiseen-liiketoiminnan-kehittamiseen/>

Tikkanen & Aspara, 2008, Projektimarkkinointi : projektiliiketoiminnan asiakassuhteet, verkostot ja ansainta

Talentum pro 2015

Tilastokeskus, 2020, Kvalitatiivinen tutkimus

https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Valvira, 2018, Markkinointi

<https://www.valvira.fi/alkoholi/mainonta>

6 Liitteet

CLV-LUOKAT CHECKLISTIT

Laaduton:

Vastaa tarjouskyselyihin harkitsevasti, lupaamatta mitään

Tarkastele pikaisesti projektin etujen ja haittojen suhde (älä tuhlaa aikaa ellei projekti ole selvästi kannattava)

Palaa asiaan nopeasti asiakkaalle vastauksen kanssa projektin arvioinnin jälkeen

Jos hyväksyt: Varaa aikaa projektin tekemiseen kuitenkin muilta asiakkailta sitä viemättä, tämä projekti ei ole prioriteetti mutta kuitenkin rahaa tuova

Jos kieltäydyt: Selitä asia selvästi asiakkaalle ja suosittele muita firmoja mikäli sellaisia tiedät. Jokainen asiakassuhde on tärkeä

Prospekti:

Tiedustele säännöllisin väliajoin asiakkaan tarpeita ja kuulumisia – Luo välittämisen tunne
Pidä asiakas aina mielessä mahdollisia yhteistöitä tai mahdollisuuksien avautuessa esimerkiksi muiden asiakkaiden kanssa

Tarjouspyynnön tullessa vakuuta asiakas siitä, että olet tilanteen tasalla ja palaat hänelle arvion kanssa

Mikäli mahdollista luo mahdollisimman hyvä tarjous joka varmistaa kilpailuedun sinulle, taloudellinen hyöty ei ole ensimmäinen tavoite vaan suhteen luominen

Jos kieltäydyt: Kehotan vahvasti harkitsemaan asiaa uudelleen ja tee kaikkesi, että yhteistyö toteutuisi. Mikäli se ei ole mahdollista luo asiakkaalle tunne, että olet silti hänen käytettävissään ja yritä auttaa häntä projektin etenemisessä mahdollisimman paljon.

Jos hyväksyt: Nyt on aika toimia nopeasti, aseta tämä projekti korkealle prioriteeteissasi ja pidä asiakas myös hyvin informoituna koko projektin aikana.

Projektin valmistuttua suorita vähintään yksi tiedustelu asiakkaan tyytyväisyydestä ja projektin kulusta ystävällisin merkein. Mikäli mahdollista yritä luoda lisämyyntiä samalla tiedustelemalla tulevaisuuden näkymiä. Ilmoita itsesi aina käytettäväksi ja vapaaksi yhteistyölle

Luotettava:

Usein tuotantotarpeet ovat jo tiedossa joten tarpeiden tiedustelu ei ole välttämätöntä mutta suositeltavaa aina tietyin väliajoin

Tarjouspyynnön tullessa selvitä edellisistä projekteista tiedot ja toimi niiden pohjalta, mikäli projektin parametrit ovat suunnilleen samanlaiset

Jos kieltäydyt: Luotettavien asiakkaiden kanssa kieltäytyminen ei ole maailmanloppu mutta muista kertoa syy selkeästi jotta asiakas ei luo epäluottamuksen tunteita

Jos hyväksyt: Selvitä tarpeet ja luo tarjous rutiinomaisesti, apuna on edellisten projektien tiedot.

Tämä ei ole korkeimmalla tärkeysjärjestyksessä mutta projekti on silti hyvä suorittaa ajatuksella ja kunnioitettavassa ajassa

Laatusuhteet ovat ymmärtäviäsiä mutta vaativat silti työtä jotta pysyvät yllä joten älä ota asiakasta ilmiselvänä

Projektin päätyttyä suorita yksi varmistus puhelu/sähköposti yhteistyön onnistumisesta ja kumppanuuden laadusta

Valas:

Tämän luokan asiakkaat eivät usein ole vakiasiakkaita mutta mikäli olet yrityksen tarpeesta johon voit luoda ratkaisun ota yhteyttä varovasti asiakkaaseen

Suunnittele kuitenkin puhelu/sähköposti etukäteen jotta et mene lupamaan tai tarjoutumaan itseäsi johonkin mitä et voi tehdä

Muista rajoituksesi ja tiedustele varovasti

Selvitä mahdollisen projektin parametrit hyvin tarkasti yksityiskohtia myöten

Jos kieltäydyt: Kerro totuus mutta myös kykysi auttaa projektin muissa osissa tai tulevaisuudessa

Jos hyväksyt: Luo hyvin selkeä tarjous ja tee asiakkaalle selkeäksi aikatavoite ja projektin kustannukset, älä lupaa liikoja

Pidä asiakas hyvin informoituna koko projektin ajan

Nämä projektit ovat hyvin korkealla tärkeysjärjestyksessä, joten tee sille aikaa mutta älä upota itseäsi siihen kokonaan

Varmista että sinulla on aikaa hoitaa muitakin projekteja tai hommaa apua kollegoiltasi mutta toivottavasti olet ottanut tämän jo aikaisemmin huomioon, kun varmistit kykenevyytesi tähän projektiin

Ole tiivisti yhteydessä asiakkaaseen projektin valmistuttua ja suorita taas vähintään yksi tiedustelu asiakkaan tyytyväisyydestä.

Haastattelut

Syvähaastattelu Frammen työntekijöille

1. Mikä on työnkuvasi Frammella?

Asiakkuuksien hoito

2. Montako asiakasta sinulla on vastuullasi?
3. Paljonko käytät aikaa olemassa olevien asiakkaiden kanssa palavereissa tai puhe-
luissa viikoittain keskimäärin?
4. Miten priorisoit/suunnittelet asiakkaiden kanssa käyttämäsi ajan viikoittain?

Kasvu tulevaisuudessa

5. Missä sinun asiakkaissasi näet eniten potentiaalia kasvuun Frammen kanssa?
Miksi?
6. Tällä hetkellä tuottavin asiakkaasi? Miksi?
7. Miten näet Frammen kasvavan tulevaisuudessa?

Asiakashallinnan parantaminen yrityksessä

8. Mitä toimintatapoja sinä voisit parantaa liittyen asiakashallintaan/suhteisiin?
9. Mitä toimintatapoja yritys voisi parantaa liittyen asiakashallintaan/suhteisiin?
10. Millaisin perustein valitsit projektin?

Asiakastytyväisyyskysely markkinointitoimistoille

1. Mikä on nykyisen yhteistyönne laajuus Frammen kanssa?
2. Mikä on teidän mielestänne parasta yhteistyössä?
3. Millaista kommunikaatio on ollut ja miten kehittäisitte sitä?
4. Onko Frammen palvelujen käyttö laajentunut yhteistyön aikana? Jos ei niin mitkä seikat siihen vaikuttavat palvelut vai ihmiset?
5. Onko yhteistyönne ollut onnistunutta?
6. Miten olette onnistuneet töiden jakamisessa?
7. Miten kehittäisitte yhteistyötä?

Asiakastytyväisyyskysely muille asiakkaille

1. Minkälaista yhteistyötä teette nyt Frammen kanssa?
2. Mikä on teidän mielestänne parasta yhteistyössä?
3. Miten kuvailisitte yhteydenpitoa? Miten kehittäisitte sitä?
4. Onko Frammen palvelujen käyttö muuttunut yhteistyön aikana? Jos ei niin mitkä seikat siihen vaikuttavat palvelut vai ihmiset?
5. Miten toivoisitte, että Framme kehittäisi toimintaansa yhteistyön parantamiseksi kanssanne?

PowerPoint-ohjeistus

Frammen ohjeistus

Asiakassuhteet



Nicholas Ylirönni

Alustus

- Tässä ohjeistuksessa neuvotaan, miten voidaan toimia tiettyjen asiakasluokkien kanssa ja miten ne voidaan tunnistaa.
- Tavoitteena on parantaa työntekijöiden kykyä toimia jokaisen asiakkaan kanssa – parantaen asiakassuhdetta ja mahdollisesti myös lisätuloja saamiseksi.
- Ohjeistukset ovat suuntaa antavia ja eivät päde täydellisesti yksilöllisiin tilanteisiin.



Päätelmät

- Asiakkuushankinta ja segmentointi
 - Keskitytään menestyviin asiakassuhteisiin.
 - Arvioidaan jokaisen projektin jälkeen yhteistyön toimivuus ja siitä saatu hyöty dataa varten, jolla pystytään arvioimaan asiakassuhteen arvoa.
 - Luokitellaan asiakkuudet segmentteihin ajan ja tehokkuuden mukaan.
 - Tavoitteena ovat laadukkaat asiakassuhteet* sekä niiden jatkuva kehittyminen.

*Ks. Opinnäytetyö kpl 2.4 Asiakassuhteet



Nicholas Ylirönni

Päätelmät

- Kommunikointi ja ajankäyttö
 - Käyttää enemmän aikaa markkinointiin esimerkiksi: liidien tarkasteluun.
 - Keskittyä ensisijaisesti kolmen tuottavimman asiakasluokan projekteihin.
 - Lisätä kommunikointia asiakkaiden kanssa – Myyjille 40-60% viikon työajasta ja muulle henkilökunnalle 15-30%.
 - Kommunikaation lisääminen auttaa myös Frammea pysymään asiakkaan mielessä – tekee yrityksestä helposti lähestyttävämmän.
 - Keskinäiset kommunikaatio kanavat pitää sopia projekteittain, jotta selkeys pysyy työnteossa – esim slack tai gmail.



Päätelmät

- Asiakkaan palvelu
 - Tarjoa asiakkaalle enemmän – kokonaiosvaltaisia ratkaisuja.
 - Tuo esiin mahdollisuus muista palveluista, mitä voit tarjota – esimerkkinä T-paita, tarjotaan graafista suunnittelijaa printille, mikäli sellaista ei jo ole valmiina.
 - Tarjoa jotain, mitä muut eivät tarjoa asiakkaille – esimerkiksi case studeja vastuullisesta markkinoinnista ja sen ekologisista vaikutuksista.
 - Laatuprojekteja suuren määrän sijasta.



Nicholas Ylirönni

Asiakasluokat

- CLV-luokka: Laaduton

$$1\,500\text{€} \times 2 \times 4 = 12\,000\text{€}$$

TAI

$$1\,500\text{€} \times 8 \times 0,10 / (1-0,60) = 3\,000\text{€}$$

Customer Lifetime Value laskelmat:

Ylempi on yksinkertainen joka kertoo liikevaihdon.

Alempi ottaa huomioon asiakaspitoprosentin sekä puhtaan voiton.

- Alin asiakasluokka. Teettää projekteja harvoin sekä usein ne ovat matalatuottoisia. Ei tuo näkyvyyttä yritykselle tai suurta taloudellista hyötyä. Saattaa olla listoilla vanhojen tapojen takia tai tuttavuuksien vuoksi.
- Laskelmassa 1500 € on liikevaihto asiakkaan kanssa vuodessa, "2" on keskimääräinen ostokerta vuodessa, "4" on asiakkuuden kesto vuosina.
- Alemmassa laskelmassa 1500€ on liikevaihto asiakkaan kanssa vuodessa, "8" ostokertojen määrä, "10%" voittomarginaali, "0,60" asiakaspitoprosentti.



Asiakasluokat – Laaduton Checklist

- Vastaa tarjouskyselyihin harkitsevasti, lupaamatta mitään.
- Tarkastele pikaisesti projektin etujen ja haittojen suhde (älä tuhlaa aikaa, ellei projekti ole selvästi kannattava).
- Palaa asiaan nopeasti asiakkaalle vastauksen kanssa projektin arvioinnin jälkeen.
- **Jos hyväksyt:** Varaa aikaa projektin tekemiseen kuitenkin muilta asiakkailta sitä viemättä, tämä projekti ei ole prioriteetti, mutta kuitenkin rahaa tuova.
- **Jos kieltäydyt:** Selitä asia selvästi asiakkaalle ja suosittele muita firmoja, mikäli sellaisia tiedät. Jokainen asiakassuhde on tärkeä.



Nicholas Ylirönni

Asiakasluokat

CLV-luokka: Prospekti

$$40\,000 \times 2 \times 2 = 160\,000$$

TAI

$$40\,000 \times 4 \times 0,10 / (1-0,60) = 40\,000$$

Customer Lifetime Value laskelmat:

Ylempi on yksinkertainen joka kertoo liikevaihdon.

Alempi ottaa huomioon asiakaspitoprosentin sekä puhtaan voiton.

- Tekee isoja projekteja mutta harvoin. Eniten potentiaalia ja erittäin arvokas. Mahdollisuus laajentaa asiakassuhdetta.
- Laskelmassa 40 000 € on liikevaihto asiakkaan kanssa vuodessa, "2" on keskimääräinen ostokerta vuodessa, "2" on asiakkuuden kesto vuosina.
- Alemmassa laskelmassa 40 000€ on liikevaihto asiakkaan kanssa vuodessa, "4" ostokertojen määrä, "10%" voittomarginaali, "0,60" asiakaspitoprosentti.



Asiakasluokat – Prospekti Checklist

- Tiedustelee säännöllisin väliajoin asiakkaan tarpeita ja kuulumisia – Luo välittämisen tunne.
- Pidä asiakas aina mielessä yhteistöitä varten tai mahdollisuuksien avautuessa esimerkiksi muiden asiakkaiden kanssa.
- Tarjouspyynnön tullessa vakuuta asiakas siitä, että olet tilanteen tasalla ja palaat hänelle tarjouksen kanssa.
- Mikäli mahdollista, tee mahdollisimman hyvä tarjous, joka varmistaa kilpailuedun sinulle, taloudellinen hyöty ei ole ensimmäinen tavoite vaan suhteen luominen.
- **Jos kieltäydyt:** Harkitse asiaa uudelleen ja tee kaikkiesi, että yhteistyö toteutuisi. Mikäli se ei ole mahdollista, luo asiakkaalle tunne, että olet silti hänen käytettävissään ja yritä auttaa häntä projektin etenemisessä mahdollisimman paljon.
- **Jos hyväksyt:** Toimi nopeasti, aseta projekti korkealle prioriteeteissasi ja informoi asiakasta säännöllisesti projektin aikana.
- Projektin valmistuttua, tiedustelee vähintään kerran asiakkaalta, kuinka tyytyväinen hän oli projektiin ja sen kulkuun. Mikäli mahdollista, yritä saada aikaan lisämyyntiä samalla tiedustelemalla tulevaisuuden näkymiä. Ilmoita, että olet käytettävissä tulevaisuudessa uusissa projekteissa.



Asiakasluokat

- CLV-luokka: Luotettava

$$4\ 000 \times 12 \times 4 = 240\ 000$$

TAI

$$4\ 000 \times 48 \times 0,10 / (1-0,60) = 48\ 000$$

- Pitkäaikainen ja luotettava asiakas. Tarjoaa varman jatkuvan tulonlähteen ja projektit sujuvat ilman ongelmia. Voivat olla esimerkiksi jatkuvia verkkokaupan kautta tilaavia.
- Laskelmassa 4000 € on liikevaihto asiakkaan kanssa vuodessa, "12" on keskimääräinen ostokerta vuodessa, "4" on asiakkuuden kesto vuosina.
- Alemmassa laskelmassa 4000 € on liikevaihto asiakkaan kanssa vuodessa, "48" ostokertojen määrä, "10%" voittomarginaali, "0,60" asiakaspitoprosentti.

Customer Lifetime Value laskelmat:

Ylempi on yksinkertainen joka kertoo liikevaihdon.

Alempi ottaa huomioon asiakaspitoprosentin sekä puhtaan voiton.



Asiakasluokat – Luotettava Checklist

- Usein tuotantotarpeet ovat jo tiedossa, joten tarpeiden tiedustelu ei ole välttämätöntä. Suositeltavaa on kuitenkin kartoittaa tarpeet ja niiden muutokset aina tietyin väliajoin.
- Tarjouspyynnön tullessa, selvitä edellisistä projekteista tiedot ja toimi niiden pohjalta, mikäli projektin parametrit ovat suunnilleen samanlaiset.
- **Jos kieltäydyt:** Luotettavien asiakkaiden kanssa kieltäytyminen ei ole maailmanloppu, mutta muista kertoa syy selkeästi, jotta asiakkaalle ei tule epäluottamuksen tunteita.
- **Jos hyväksyt:** Selvitä tarpeet ja luo tarjous rutiinomaisesti, käytä apuna edellisten projektien tietoja..
- Tämä ei ole tärkeysjärjestyksessä korkeimmalla, mutta projekti on silti hyvä suorittaa ajatuksella ja sovitussa aikataulussa.
- Laatusuhteet ovat joustavia, mutta vaativat silti työtä joten älä pidä asiakasta ilmiselvänä
- Projektin päätyttyä suorita yksi varmistus puhelu/sähköposti yhteistyön onnistumisesta ja kumppanuuden laadusta.



Asiakasluokat

CLV-luokka: Valas

$$350\,000 \times 1 \times 1 = 350\,000$$

TAI

$$350\,000 \times 1 \times 0,10 / (1-0,60) = 87\,500\text{€}$$

- Suuren tuoton ja riskin asiakas. Isoja projekteja, mutta harvoin. Tuottaa riskiä yritykselle ajankäytön hallinnan vuoksi
- Laskelmassa 350 000 € on liikevaihto asiakkaan kanssa vuodessa, "1" on keskimääräinen ostokerta vuodessa, "1" on asiakkuuden kesto vuosina.
- Alemmassa laskelmassa 350 000€ on liikevaihto asiakkaan kanssa vuodessa, "1" ostokertojen määrä, "10%" voittomarginaali, "0,60" asiakaspitoprosentti.

Customer Lifetime Value laskelmat:

Ylempi on yksinkertainen joka kertoo liikevaihdon. Alempi ottaa huomioon asiakaspitoprosentin sekä puhtaan voiton.



Asiakasluokat – Valas Checklist

- Tämän luokan asiakkaat eivät usein ole vakiasiakkaita, mutta mikäli olet tietoinen yrityksen tarpeesta, johon voit luoda ratkaisun ota yhteyttä varovasti asiakkaaseen.
- Suunnittele kuitenkin puhelu/sähköposti etukäteen, jotta et mene lupamaan tai tarjoutumaan itseäsi johonkin, mitä et voi tehdä.
- Muista rajoituksesi ja tiedustele asiakkaan vaatimuksia.
- Selvitä mahdollisen projektin parametrit hyvin tarkasti yksityiskohtia myöten.
- **Jos kieltäydyt:** Kerro totuus, mutta myös kykyä auttaa projektin muissa osissa tai tulevaisuudessa.
- **Jos hyväksyt:** Luo hyvin selkeä tarjous ja tee asiakkaalle selkeäksi aikataulu ja projektin kustannukset, älä lupaa liioja.
- Pidä asiakas hyvin informoituna koko projektin ajan.
- Nämä projektit ovat hyvin tärkeysjärjestyksessä korkealla, joten anna sille aikaa, mutta älä uppoudu siihen kokonaan.
- Varmista, että sinulla on aikaa hoitaa muitakin projekteja tai pyydä apua kollegoiltasi. Toivottavasti olet ottanut ajankäytön jo aikaisemmin huomioon, kun varmistit pystyväsi tähän projektiin.
- Ole tiivistä yhteydessä asiakkaaseen projektin valmistuttua ja suorita taas vähintään yksi tiedustelu asiakkaan tyytyväisyydestä.

