



Asiakkuuksien hallinnalla kohti
kannattavia asiakkuuksia -
Case kauneudenhoitoalan tukku

Emily Häkkinen

2022 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakkuuksien hallinnalla kohti kannattavia asiakkuuksia - Case kauneudenhoitoalan tukku

Emily Häkkinen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu 2022

Emily Häkkinen

Asiakkuuksien hallinnalla kohti kannattavia asiakkuuksia

Vuosi

2022

Sivumäärä 74

Opinnäytetyön tarkoituksena oli määritellä toimenpiteitä, joilla toimeksiantajayritys voi ymmärtää paremmin ammattikäyttöön ostavia asiakkuuksiaan ja rakentaa niistä kannattavampia. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona suomalaiselle kauneudenhoitoalan tukkuliikkeelle. Tavoitteena oli tuottaa syvällistä tietoa kohdeyrityksen asiakkuuksista, selvittää toimenpiteitä, jotka lisäävät asiakkaiden kannattavuutta ja tarkentaa tärkeimpiä toimenpiteitä asiakassuhteiden jatkumisen turvaamiseksi. Asetetut tavoitteet muotoiltiin tutkimuskysymykseksi: ”Miten asiakkuuksien hallinnalla voidaan luoda kannattavampia asiakkuuksia?”. Työn tietoperustassa lähestyttiin asiakkuuksien hallintaa strategisesti ja laajasti käsiteltynä sekä tarkasteltiin asiakastyytyvääisyyttä ja asiakasuskollisuutta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät olivat lomakekysely ja teemahaastattelu. Kyselyn kohdeyryhmänä oli rekisteröidyt uutiskirjeentilaajat. Tarkoituksena oli kerätä asiakasymmärrystä siitä, mitä asiakkuuksissa tapahtuu kokonaisvaltaisesti. Teemahaastattelun tarkoituksena oli saada tarkennetumpaa tietoa kyselystä ilmenneille tekijöille, selvittämällä yksittäisten asiakkaiden kokemuksia asiakkuudesta kohdeyrityksessä ja kilpailijoilla. Lisäksi kerättiin ymmärrystä asiakkaiden tarpeista huomioiden asiakkaiden oma liiketoiminta taustalla ja tunnistettiin asiakasuskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Tulokset osoittivat, että suurin osa asiakkaista ovat aktiivisia, mutta keskittävät ostojaan myös muille tukkutoimijoille. Ongelmaksi osoittautui alhainen asiakkaiden motivaatiotaso ja se, ettei kohdeyritys yllätä asiakkaitaan myönteisesti tai ylitä asiakkaiden odotuksia. Kehitysehdotuksena toimeksiantajalle tarjotaan kanta-asiakasohjelman käyttöönottoa, asiakastiedon aktiivista keruuta ja asiakastilaisuuden järjestämistä yrityksen tärkeimmille asiakkaille. Kehitysehdotuksen ansiosta kohdeyritys kykenee tulevaisuudessa sitouttaa asiakkuuksiaan, kykenee keskittymään eri asiakkuuksiin kustannustehokkaasti ja luoda kilpailuetua.

Asiasanat: asiakkuuksien hallinta, asiakastyytyvääisyys, asiakasuskollisuus

Emily Häkkinen

Gaining profitable clients through customer relationship management

Year 2022 Pages 74

The purpose of this Bachelor's thesis was to determine the actions by which a company can gain better knowledge of their customers who are buying for professional use and to make them more profitable. The thesis was carried out as an assignment for a Finnish beauty products wholesaler. The aim of this thesis project was to provide in-depth information about the target company's customer relationships, identify operations that increase customer profitability and specify the main actions to ensure the continuation of customer relationships. The objectives were formulated as a research question: How to create more profitable customers through customer relationship management? The knowledge base of the thesis contains a comprehensive overview of customer relationship management from a strategic perspective, in addition to customer satisfaction and customer loyalty.

The research methods of the thesis were a survey and a thematic interview. The target group of the survey consisted of registered newsletter subscribers. The goal was to understand what is happening in the customer relationships holistically. The objective of the thematic interview's was to obtain more detailed information about the factors that emerged from the survey, to get to know the customer's experience as a customer in the target company and at competitors. In addition, an objective was to understand customer's needs, considering the customer's own business and to identify factors affecting customer loyalty.

The results revealed that most of the customers are active, but they also focus purchases for other wholesalers. The main problem turned out to be that customers had a low level of customer motivation and that the target company does not surprise customers positively or exceed customer's expectations. As a development proposal the target company was recommended the introduce of a loyalty program and actively collect customer data and organize customer events for the company's most important customers. As a result of this development proposal, the target company will be able to engage its customers in the future, focus on different customers cost-effectively and achieve a competitive advantage.

Keywords: customers relationship management, customer satisfaction, customer loyalty

Sisällys

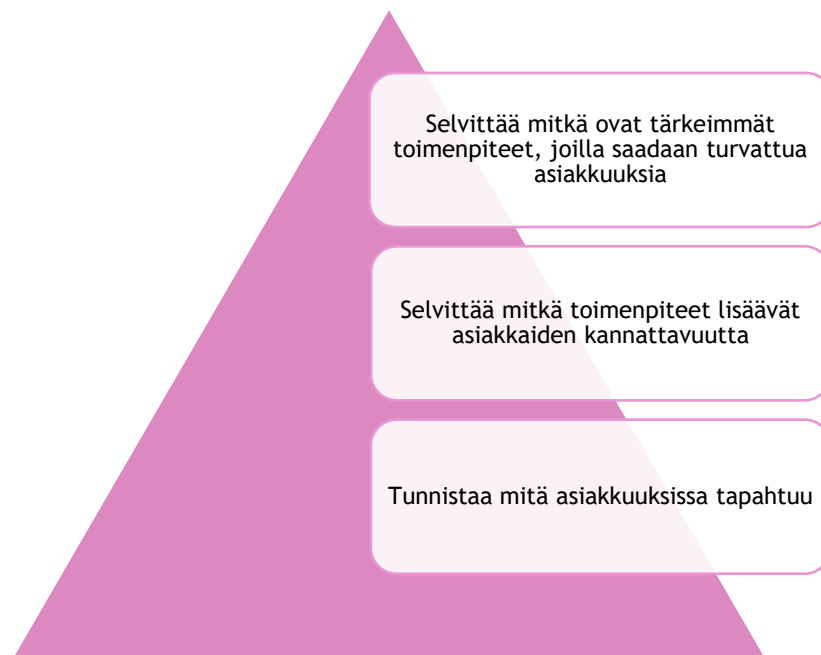
1	Johdanto.....	7
2	Asiakkuuksien hallinnan periaatteet.....	9
2.1	Asiakas, asiakassuhde ja asiakkuus	10
2.2	Asiakkuuksien hallinta	11
2.3	Asiakaskäyttäytyminen ostoprosessissa	14
2.4	Asiakasryhmittely	17
2.5	Asiakasstrategia, tavoitteet ja mittaaminen.....	19
2.6	Asiakkuuksien vaiheet elinkaarella	21
2.7	Asiakastieto ja asiakkuudenhallintajärjestelmät	22
3	Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus osana kannattavia asiakkuuksia	24
3.1	Tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja seuranta	25
3.2	Asiakasuskollisuuden muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät	27
4	Tutkimuksen toteutus ja tutkimuskysymykset	30
5	Kyselytutkimus.....	32
5.1	Kyselyn toteutus.....	33
5.2	Kyselylomakkeen tulokset	34
5.3	Kyselyn johtopäätökset.....	44
6	Teemahaastattelu	45
6.1	Teemahaastattelun toteutus	47
6.2	Teemahaastattelun tulokset.....	49
6.3	Teemahaastattelun johtopäätökset	55
7	Yhteiset johtopäätökset & kehitysehdotus	57
8	Pohdinta	63
	Kuviot	67
	Liitteet	68

1 Johdanto

Asiakkaiden tarpeet, toiveet, tavoitteet ja käyttäytyminen ovat olleet ison muutoksen alla viime vuosikymmeninä. Teknologian kehittyminen on tuonut osaltaan helppoutta löytää tietoa vaihtoehtoisista palvelu- ja tuotetarjoajista sekä mahdollistanut kilpailijoiden aktiivista vertailua keskenään. Asiakkaiden tietämys ja vaihtoehdot toimijaa valitessa ovat ennennäkemättömällä tasolla, ja osa asiantuntijoista puhuu asiakasvallankumouksesta. Sillä tarkoitetaan etenkin markkinoiden voimasuhteen kallistumista yrityksistä asiakkaille. Yrityksien kilpailukykykyuden säilymisen kannalta on yhä enemmän alettu suuntaamaan resursseja asiakashallintaan, jotta voidaan vastata tehokkaammin asiakkaiden tarpeisiin. Tämä edellyttää etenkin sitä, että tunnistetaan ketkä ovat oikeastaan yrityksen asiakkaita ja ketkä eivät. On myös tunnistettava millaisia sen asiakaskuntaan kuuluvat henkilöt, yritykset ja yhteisöt ovat. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 15.)

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona suomalaiselle kauneudenhoitoalan tukkuliikkeelle. Yritys myy tuotteitaan ammattikäyttöön noutotukkuiliikkeessä ja verkkokaupassa. Tukkuiliiketoiminta on suunnattu ainoastaan alan ammattilaisille, mutta verkkokaupassa toteutetaan myyntiä myös kuluttaja asiakkaille. Toimeksiantajan toiveesta yrityksen nimi pidetään opinnäytetyössä anonyyminä ja siihen viitatta puhutaan kohdeyritys X:stä. Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan tarpeesta syventää ymmärrystä ja tietämystä olemassa olevista asiakkuuksista ja kuinka suunnata asiakkuuksien hallintaan liittyviä toimenpiteitä mahdollisimman tehokkaasti asiakkaiden tarpeet huomioiden. Toimeksiantajan kanssa keskusteltuani osoittautui tärkeäksi asiakkuuksien turvaaminen ja asiakkaiden aktivointi. Toimeksiantajan mukaan yrityksessä ei ole toteutettu viimeiseen viiteen vuoteen asiakastyytyväisyyskyselyä tai tehty muita toimia, joilla asiakkaiden asenteita, mielipiteitä, käyttäytymistä tai tyytyväisyyttä olisi tutkittu kattavasti.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli määritellä konkreettisia toimenpiteitä, jolla toimeksiantajayritys voi ymmärtää paremmin asiakkuuksiaan, rakentaa niistä kannattavampia ja kestävämpiä. Onnistuneella asiakkuuksien hallinnalla yritys pystyy paremmin ymmärtämään, miksi asiakkaat ostavat ja miten saada asiakkaat valitsemaan kohdeyritys kilpailijoiden sijaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa syvällistä tietoa siitä, mitä kohdeyrityksen asiakkuuksissa tapahtuu, mitkä toimenpiteet lisäävät asiakkuuksien kannattavuutta ja mitä tärkeimpiä toimenpiteitä on tehtävä asiakassuhteiden jatkumisen turvaamiseksi. Tavoitteet ovat havainnollistettu tarkemmin kuviossa 1. Koska toimeksiantajayrityksen tärkeimmät asiakkaat ovat tukkupuolen asiakkaat, tässä opinnäytetyössä poissuljetaan kuluttaja asiakkaat.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteet

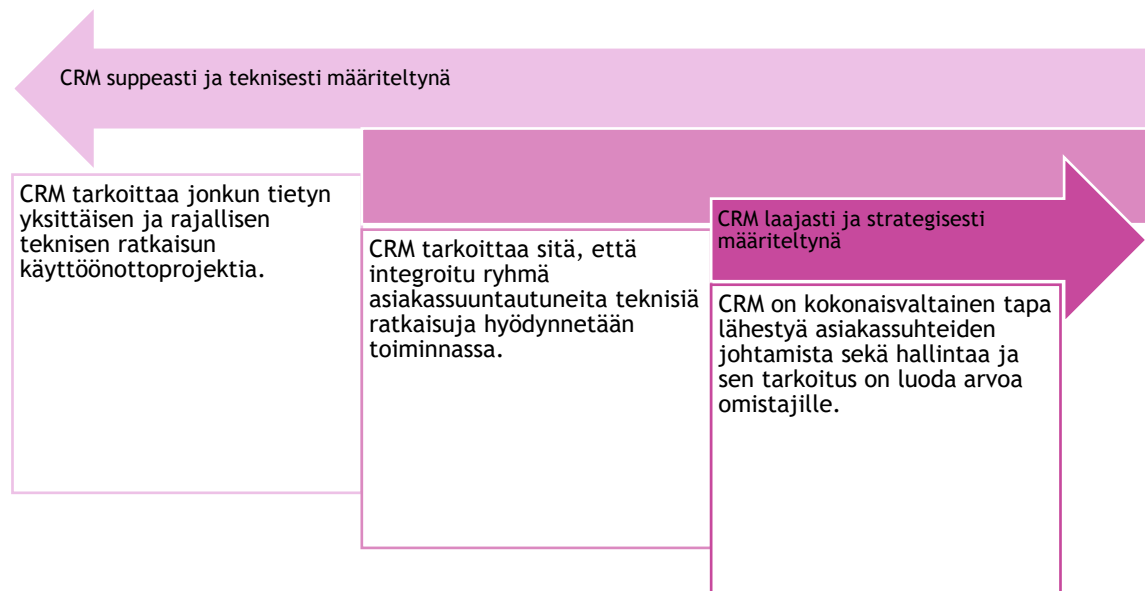
Opinnäytetyön tarkoitus ja asetetut tavoitteet muotoiltiin opinnäytetyön päätutkimuskysymykseksi: ”Miten asiakkuuksien hallinnalla voidaan luoda kannattavampia asiakkuuksia?” Tämän pohjalta opinnäytetyön teoriaosuuden laadinta keskittyi asiakkuuksien hallintaan ja sen keskeisiin osa-alueisiin ja käytänteisiin. Käsiteltäviä osa-alueita ovat asiakkuus, asiakkaan os-toprosessi, asiakasryhmittely, asiakasstrategia sekä asiakastieto ja asiakashallintajärjestelmät. Lisäksi teoriapohjassa tarkasteltiin asiakastyytyväisyyden muodostumista ja asiakasuskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Teoriaosuuden laadinnan jälkeen siirryttiin tutkimukselliseen osuuteen. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksen rinnalle laadittiin tueksi alatutkimuskysymyksiä, joihin pureudutaan tarkemmin luvussa 4 Tutkimuksen toteutus ja tutkimuskysymykset. Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin kyselyä ja teemahaastattelua. Kyselyllä tavoiteltiin kokonaisvaltaista käsitystä ja pyrittiin lisäämään asiakasymmärrystä siitä, mitä asiakkuuksissa tapahtuu tällä hetkellä ja kuinka asiakkaat ovat asemoituneita kohdeyritystä kohtaan. Kysely lähetettiin rekisteröityneille uutiskirjeentilaajille. Teemahaastattelut toteutettiin viidelle eri kokoiselle tukkuasiakkaalle. Tavoitteena oli saada tarkempaa tietoa kyselystä ilmenneille asioille, millainen asiakkuus heillä on ollut kohdeyrityksessä ja kilpailijoilla, millaisia tarpeita asiakkailla on huomioiden asiakkaiden oma liiketoiminta sekä mitkä asiat vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. Lopputuloksena tarjotaan kohdeyrityksen asiakkuuksien hallintaa tukevia ratkaisuja, jotka aktivoivat ja sitouttavat olemassa olevia kohdeyrityksen asiakkaita.

2 Asiakkuuksien hallinnan periaatteet

Asiakkuuksien hallinta on kokonaisuus, jolla yritys luo, säilyttää ja jalostaa jatkuvasti asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaidensa kanssa. Sen lähtökohtana on arvontuottaminen asiakkaille, asiakkuuksien kannattavuuden maksimointi ja molemminpuolinen tyytyväisyys. Asiakassuhteista muodostunutta markkinointia alettiin käsitteellä puhua Suomessa 1980-luvulla. Käytännön toimiin se jalkautettiin 1990-luvulla ja tällöin puhuttiin tietokanta- ja kanta-asiakasmarkkinoinnista Database Marketing. Myöhemmin tämän seurauksena kehittyi asiakassuhdemarkkinointi Customer Relationship Marketing, CRM, josta on tullut tapa koko yrityksen asiakkuuksien johtamiselle Customer Relationships Management, CRM. Termi CRM voidaan käsittää useasta eri näkökulmista: se voi olla johtamistapa, asiakkuuksien hallintaa, asiakastietokanta tai yksinkertaisesti digitaalinen ohjelmisto, jonka avulla hallinnoidaan asiakasdataa. (Bergström & Leppänen 2018, luku 6.)

Ajan kuluessa CRM-termiä on enemmän käytetty kuvailemaan tietoteknisiä järjestelmiä osana asiakkuudenhallintaa. Aiemmin pääpaino on ollut strategisessa johtamiskonseptissa, johon sisältyy strategian kehittäminen, arvonluonti, monikanavainen integroituminen eli yrityksen vuorovaikutuskanavat asiakkaan kanssa, tiedonhallinta sekä suorituskyvyn arviointi. Kun, puhutaan CRM:stä on aina syytä varmistaa, mitä sillä kyseisessä yhteydessä tarkoitetaan. Alla olevassa kuviossa 2 on havainnollistettu CRM-jatkumo, joka tiivistää yhteen eri tapoja ymmärtää CRM-termi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 122.)



Kuvio 2: CRM-jatkumo. (Mukaiillen: Ojasalo & Ojasalo 2010, 122)

Tässä työssä CRM-termiä tarkastellaan siten, että se sopii työn tarkoitukseen, tavoitteisiin ja päätutkimuskysymykseen. Asiakkuuksien hallintaa lähestytään työssä kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon kokonaisuudet, jotka mahdollistavat lisääntyvän tuntemuksen siitä, mitä asiakkuuksissa tapahtuu, miksi he ostavat ja kuinka niitä voidaan hallita systemaattisesti kohti kannattavia asiakkuuksia. Seuraavissa alakappaleissa käydään läpi, mitä asiakkuuksien hallinta on strategisesti ja laajasti määriteltynä. Samalla avataan asiakkuuksien hallinnan keskeisiä prosesseja ja käytänteitä, kuten asiakkuus, asiakaskäyttäytyminen, ostoprosessi, asiakasryhmittely, asiakasstrategia, asiakkuuksien vaiheet elinkaarella sekä asiakastieto ja hallintajärjestelmät.

2.1 Asiakas, asiakassuhde ja asiakkuus

Asiakas on yrityksen hyödykkeiden ja palveluiden kuluttaja. Asiakkaina voivat olla kuluttajat (B2C) ja yritykset (B2B), jotka hyödyntävät tuotteita ja palveluita omassa yritystoiminnassaan. Asiakkaita voivat olla myös liiketoimintakumppanit. Kyseiset tahot ovat yhteydessä hyödykkeiden ja palveluiden jakeluun. Tällaisia tahoja ovat myyntiyhtiöt, maahantuojat ja kaupaliikkeet. Ne voivat olla myös niitä kenen kanssa tehdään yhteistyötä asiakkaan palvelemiseksi kuten rahalaitokset, tavarantoimittajat ja huoltoliikkeet. (Laamanen & Tinnilä 2009, 99.)

Yksittäinen asiakassuhde kehittyy asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa ja erilaisissa kohtaamisissa. Osapuolet kohtaavat toisensa eri kosketuspisteissä. Kuten asiakkaan ja yrityksen suorassa kontaktissa, toimitiloissa, henkilöstön kautta, internetsivujen välityksellä, sähköpostin kautta ja jakeluorganisaation myötä. Asiakassuhteisiin vaikuttavat myös monet tekijät asiakkaan omassa ympäristössä, kuten muiden kokemukset, mielipiteet ja asenteet. Vaatimukset yrityksen asiakassuhteiden hallinnassa ovat kasvaneet sen myötä, että asiakkaat odottavat toimijoilta yhä yksilöllisempää ja laadukkaampaa asiakaskokemusta. Tämä onkin ollut yksi peruste sille, että on alettu puhua asiakkuuksista. (Viitala & Jylhä 2013, luku 2.)

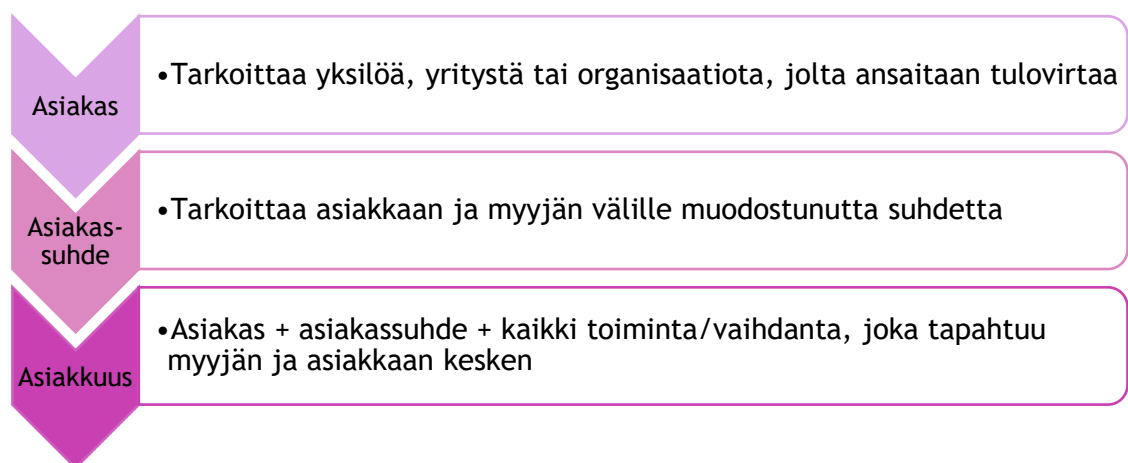
Asiakassuhteiden etenemistä voidaan tarkastella sen pohjalta, mitä suhteissa yleensä tapahtuu ja syvyystasojen perusteella. Pinnallisin taso on yksittäinen asiakastapahtuma, joka voi olla luonteeltaan irrallinen ja tilapäinen. Asiakassuhde voi jäädä kertaluonteiseksi tapahtumaksi olosuhteiden vuoksi tai kertaluonteisesta asiakastapahtumasta voi muodostua jatkuva yhteys. (Viitala & Jylhä 2013, luku 2.)

Asiakassuhdetta on ajateltava tavoitteellisena prosessina, joka etenee seuraavasti, suspekti, prospekti, jalostettu prospekti, ensiasiakas, satunnaisasiakas, kanta-asiakas ja avainasiakas. Yrityksen tavoittelemaan segmenttiin kuuluva tunnistamatonta potentiaalista asiakasta kutsutaan suspektiksi. Prospektiksi kuvaillaan asiakasta, joka on ollut jollain tasolla kontaktissa yritykseen ja luovuttanut yhteystietonsa sekä antanut ostosignaalin. Jalostetusta prospektista on kyse, kun prospektista on syvennetty ymmärrystä, hankkimalla tietoa ostoprosessista ja

ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Ensiasiakas on nimensä mukaisesti asiakas, joka ostaa yritykseltä ensimmäistä kertaa. Satunnaisasiakas ostaa yritykseltä aika ajoin ja vaihtelevasti. (Rope & Pöllänen 1998, 136; Viitala & Jylhä 2013, luku 2.)

Kanta-asiakas taas keskittää ostonsa säännöllisesti yritykselle. Avain-asiakas on kanta-asiakas, jonka volyymi, tuotto tai referenssiarvo on yritykselle arvokkainta. Kanta-, avain- ja kumppanusasiakkaat muodostavat asiakaskannan ja koko liiketoiminnan keskiön. Kanta-asiakkaat ovat satunnaisasiakkaita tärkeämmässä asemassa suhteessa yritykseen, ja suhde usein kehittyy asiakastyytyvyyden seurauksena. Jalostetut prospektit, ensiasiakkaat, satunnaisasiakkaat ja kanta-asiakkaat voivat kehittyä avainasiakkaiksi. Avain- ja kumppanusasiakkaat ovat yrityksen tärkeimpiä ja kannattavampia asiakkaita. (Rope & Pöllänen 1998, 136; Viitala & Jylhä 2013, luku 2.)

Asiakkuudet ovat yrityksen merkittävä resurssi. Ilman asiakkaita yrityksen on mahdotonta käytännössä toteuttaa liiketoimintaansa, täten asiakaskanta on yritykselle tärkein fokus olemassaolonsa turvaamiseksi. (Mäntyneva 2001, 9.) Kuvion 3 mukaisesti, asiakkuus on kokonaisuus, jolla tarkoitetaan asiakkaan ja myyjän keskeistä suhdetta sekä kaikkea sitä vuorovaikutusta ja vaihdantaa, joka tapahtuu osapuolten välillä. Vaihdanta käsittää tuoteportfolion, palvelut, ratkaisut ja osaamisen sekä kaikkea sitä mikä mahdollistaa asiakassuhteen luomisen, vahvistamisen, kehittämisen tehtävät toiminnot ja kanssakäymisen. (Viitala & Jylhä 2013, luku 2.)



Kuvio 3: Asiakas, asiakassuhde ja asiakkuus. (Mukaiillen: Viitala & Jylhä 2013, luku 2)

2.2 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuden hallintaa luonnehditaan ikuisiksi oppimisprosessiksi, jonka ensisijaisena tavoitteena on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä olemassa olevista asiakkuuksistaan. Kun yritys onnistuu vastaamaan entistä paremmin nykyisiin ja tuleviin asiakastarpeisiin, päästään parempaan asiakaskannattavuuteen, minkä seurauksena asiakkuuksien suurempaan kokonaisarvoon. Asiakkuuden hallinnalla tavoitellaan asiakkaiden aikomusta ostaa nimenomaan

yritykseltäsi kilpailevien toimijoiden sijasta. Asiakkuuksien hallinnan edut ovat jaettavissa kahteen osaan. Ensinnäkin se auttaa ymmärtämään organisaatiota miksi asiakkaat ostavat. Toisaalta asiakkuuksien hallinta edesauttaa myynnin ja markkinoinnin tuottavuutta, mikä myös vaikuttaa positiivisesti markkinoinnin kokonaiskannattavuuteen. (Mäntyneva 2001, 9-11.) Asiakkuuden hallinnan toimintatapojen kehittämisen perustana tulee olla selväpiirteinen asiakas- ja palvelustrategia. Asiakkaan ymmärtäminen sekä asiakasdatan hallinnointi on asiakas hallinnan ydin. Lisäksi asiakkuuksien hallinnalla saadaan luotua pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita sekä kyetään tehostamaan kokonaisuudessa toimintaa (Hannus 2004, 133).

Systemaattisesti ja huolella hoidettu asiakassuhde pitää yrityksen sekä sen tarjoaman asiakkaan mielessä ostojen välilläkin (Bergström & Leppänen 2018, luku 6). Tällöin on tärkeää valita asiakkaat oikein ja hallita niitä kohti pitkäaikaisia asiakassuhteita, josta on hyötyä sekä myyvälle yritykselle, että asiakkaalle. Myyvälle yritykselle tästä seuraa useita potentiaalisia etuja, kuten koko asiakaskunnan keskimääräisen kannattavuuden kasvu, kun uskollisena pysyvien asiakkaiden määrä asiakaskunnassa lisääntyy. Ostojen lisääntyminen tapahtuu, kun asiakas sitoutuu ja luottaa yritykseen sekä saa yritykseltä parempaa laatua verrattuna kilpailijoihin. Pitkien asiakassuhteiden ansiosta koituu myös kustannuksien lasku. Uusasiakashankintaan menee enemmän yrityksen resursseja, jotka syntyvät myyntityöstä ja mainonnasta, asiakas kohtaisten järjestelmien ja operaatioiden perustamisesta sekä asiakkaaseen perehtymiseen kuluva ajasta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126-128.)

Tyytyväiset asiakkaat kertovat kokemuksestaan muille ja toimivat suosittelijoina potentiaalisille asiakkaille. Muilta asiakkailta saatujen myönteisten referenssien vaikutus ostopäätökseen on usein vahvemmassa asemassa, kuin myyjän työpanos myyntitilanteessa tai maksettu mainonta. Hyvässä asiakkuudessa asiakkaiden hintaherkkyys laskee ja on epätodennäköisempää, että asiakas vaihtaa toiseen toimijaan hinnan takia, kun asiakassuhde etenee ja kehittyy. Hyvin rakennetusta asiakassuhteesta on mahdollisuus oppia ja kehittää toimintaa. Opitun pohjalta yritys voi saada itselleen uusia asiakkaita sekä tuottaa parempaa palvelua vanhoille. Pitkät asiakassuhteet lisäävät ennustettavuutta ja varmuutta toiminnasta, mikä toisaalta vähentää liiketoiminnallisia uhkia. Myyvän yrityksen verkostoituminen voi tapahtua hyvin hoidettujen asiakkuuksien ansiosta ja päästä yhteistyöhön sellaisten toimijoiden kanssa, joiden kanssa ei olisi yksinään koskaan päässyt. Lisäksi voidaan todeta, kun yrityksellä on vankka ja tyytyväisten asiakkaiden muodostama asiakaspohja, on sen helpompi saada työntekijöitä ja niiden vaihtuvuus vähentyy. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 128-129.)

Asiakkuuden hallintaa on huomioitava asiakkaan ja yrityksen omasta näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmassa korostuu suuremman arvon tuottaminen asiakkaalle suhteessa muihin kilpailijoihin tai vaihtoehtoisten vastineiden antamaan arvoon. Tämän takia on erityisen tärkeää pystyä määrittämään ainutlaatuinen asiakaslupaus ja kyätä erottautua kilpailevista toimijoista. Yrityksen omasta näkökulmasta on ymmärrettävä, että asiakassuhteiden arvo ei ole sama

kaikissa tapauksissa. Jotkut asiakkuudet ovat kannattavimpia kuin toiset, joten on tärkeää osata suunnata toiminta arvokkaiden asiakkaiden tunnistamiseen ja jalostamiseen. Kannattavin asiakas ei määräydy vaan ostovolyymien mukaan ja jonka kohdalla se on suurin. Esimerkiksi vaativat asiakkaat ovat arvokkaita myös strategisen kasvun ja kehittämisen kannalta. (Hannus 2004, 135.)

Hannus (2004,139) esittää, että asiakkuuksien hallintaa voidaan tarkastella kyvykkyyksien ja parhaiden käytäntöjen avulla. Hänen mukaansa keskeisimpiä asioita kyvykkyyksiä kehittäessä ovat edelläkävijäorganisaatioiden tehokkaimpien tapojen tunnistaminen ja ennakoiti sekä niiden hyödyntäminen omaan toimintaan kelpoiseksi. Alla olevassa kuviossa 4 on nostettu esiin konkreettisia osa-alueita ja parhaita käytänteitä asiakkuuksien hallinnassa.

Asiakkuushoitomallien suunnittelu ja toteutus B2B asiakkaille

- Asiakkuuksien segmentointi asiakkuuden arvon perusteella
- Asiakasryhmäkohtaisten hoitomallien määrittely
- Asiakassuunnitelmien määrittely ja toteutus

Asiakasyhteyskanavien & palvelukanavien hallinta

- Segmenttikohtaiset kanavaratkaisut
- Tehokkaiden asiakasyhteyskanavien hyödyntäminen
- Rinnakkaisten asiakasyhteys- ja palvelukanavien kokonaishallinta
- Kumppanikanavien tehokas tuki

Markkinoinnin ja brändin hallinta

- Tavoitteellisen brändin luominen ja hallinta
- Tehokas ja edistysellinen yhteisbrändäus
- Markkinointitoimenpiteiden tehokas suunnittelu, räätälöinti ja seuranta

Myynnin aikaansaaminen

- Systemaattinen myynnin johtaminen
- Asiakstarpeiden ja tuotteen/palvelun hyvä yhteensopivuus
- Ratkaisun perustelu asiakkaan hyödyillä
- Tuloksellisten asiakassopimuksien saaminen

Asiakaspalvelu

- Asiakaspalvelutavoitteiden asettaminen ja jatkuva seuranta
- Tehokkaat kanavat asiakaspalvelutyöskentelyyn
- Ongelmatilanteiden hallinta

Asiakasdatan hallinta ja sen käyttöönotto

- Asiakkaiden toiminnan ja prosessien laajamittainen käsitys
- Asiakas- ja markkinainformaation systemaattinen hallinta
- Asiakasvuorovaikutuksen hallinointi

Kuvio 4: Asiakkuuksien hallinnan kyvykkyydet ja parhaat käytännöt. (Mukaillen: Hannus 2004,139)

Lehtinen (2004, 229-231) toteaa, että ilman kannattavia asiakkaita ei ole tuottoisaa liiketoimintaa. Usein asiakkaiden hallinta projektit epäonnistuvat, sillä yrityksen johto ei

omaa selkeää käsitystä asiakasajattelusta tai tahdo tukea ajatusta. Yrityksen järjestelmät on muodostettu vanhan tuotelähtöisen organisaation perusteella. Yrityskulttuuri ei ole asiakasorientoitunut. Rajallinen asiakasnäkökulma henkilöstön osaamisessa, kuten liian vähän koulutusta ja kehitystä. Ajatus siitä, että hankkimalla tekninen asiakkuuksia ylläpitävä ohjelmisto, kokonaisvaltainen asiakkuuksien hallinta on sillä hoidettu. Puutteellinen ja huonosti käsitelty asiakasdata. Heikko yhteistoiminta eri yksiköiden välillä. Ei toteuteta mittaamista ja seurantaan toteutuksille. (Hannus 2004, 134.)

Suurimpia haasteita asiakkuuksien kehittämisessä taas ovat tiheästi muuttuvat asiakasodotukset, kilpailutilanteen kiristyminen ja asiakkaiden vallan kasvu. Uusien asiakassuhteiden hankkimiseen ja ylläpitoon liittyvät haasteet kuten asiakasuskollisuuden vaaliminen, vaatii yhä enemmän resursseja yritykseltä. Lisäksi asiakassuhteen kokonaiskannattavuuden merkitys painottuu toiminnassa entisestään. Asiakkuuksien hallinnan haasteet yritysliiketoiminnan näkökulmasta ovat kyky ja mahdollisuus suunnata resurssit kannattavimpiin asiakassuhteisiin sekä vahvistaa niitä ja muodostaa pitkäjänteisiä asiakaskumppanuuksia. Kullekin asiakassegmentille laadittujen asiakkuushoitomallien täsmentäminen ja toteuttaminen sekä taloudellisuuden ja tehokkuuden kasvu. (Hannus 2004, 134.)

2.3 Asiakaskäyttäytyminen ostoprosessissa

Asiakastarpeilla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas epäsuorasti tai selkeästi tavoittaa sekä haluaa. Eri yksityiset yritykset ja julkiset organisaatiot pyrkivät tyydyttämään näitä tarpeita ja toiveita. Asiakastarpeet muodostuvat itsestään riippumatta yrityksestä, jotka tajoavat ratkaisuja kyseisiin tarpeisiin. Ostajien asiakaskäyttäytyminen näkyy siinä, kuinka he toimivat markkinoilla; millä perusteilla valintoja tehdään, mitä, mistä ja millä tavalla ostetaan sekä asiakastyytyvyyden perusteella. Yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, maailman tilanne, trendit sekä markkinoivien yritysten toiminta vaikuttavat ratkaisevasti asiakaskäyttäytymiseen. Yritykset hankkivat hyödykkeitä, joko oman toimintansa käyttöön, jälleenmyyntiin tai tuottaakseen ja markkinoidankseen uusia tuotteita. Organisaatiot ostavat samoja tuotteita kun kuluttajat esimerkiksi siivoustarvikkeita. Samoin yritykset hankkivat raaka-aineita, tuotteita ammatti-käyttöön, teknisiä tuotteita ja palveluja. Organisaation asiakaskäyttäytyminen omaa samoja piirteitä kun kuluttaja käyttäytyminen, sillä yrityksen puolesta asioiva työntekijä on myös yksilö. Ennen kaikkea tämä korostuu, kun kyseessä on esimerkiksi pieni yritys tai toiminimiyrittäjä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 2; Bergström & Leppänen 2018, luku 3.)

Organisaation ostokäyttäytyminen on siis verrattavissa kuluttajan käyttäytymiseen, sillä ostoja tekevät yritykset koostuvat myös ihmisistä sekä samoin kohtaavat erilaisia haasteita päämäärien ja ostamiseen liittyvien uhkien takia. Vaikka yritysten asiakaskäyttäytyminen on

huomattavasti rationaalisempaa, myös tähän kuuluu erilaisia persoonallisuustekijöitä. Esimerkiksi yrityksen koko, henkilöstö, toimipaikka vaikuttavat pitkälti päätöksentekoon ja niitä voidaan verrata demografisiin tekijöihin. Tällöin yksilön persoonallisia tekijöitä yrityksen näkökulmasta voivat olla esimerkiksi yrityksen tavoitteet, strategia ja kulttuuri. Yritykset myös pyrkivät muovaamaan omaa imagoa ostojen kautta, joten mielikuvatekijöitä on myös tarkasteltava osana ostamista. Oppiminen ja havaitseminen on myös yritysasiakkaille ominaista. Yritykset kohtaavat uutta tietoa uusista tuotteista, he oppivat käyttämään niitä ja muodostavat asenteita tämän pohjalta. Ostoon sitoutuminen, sen merkityksellisyys ja riskit omaa myös samoja piirteitä, kun kuluttaja markkinoilla. Sosiaalinen ympäristö ohjaa myös yrityksen ostamista, sillä ostoprosessiin kuuluu joukko vaikuttavia henkilöitä, jotka vaikuttavat toisiinsa ja ostopäätökseen. (Bergström & Leppänen 2018, luku 3.)

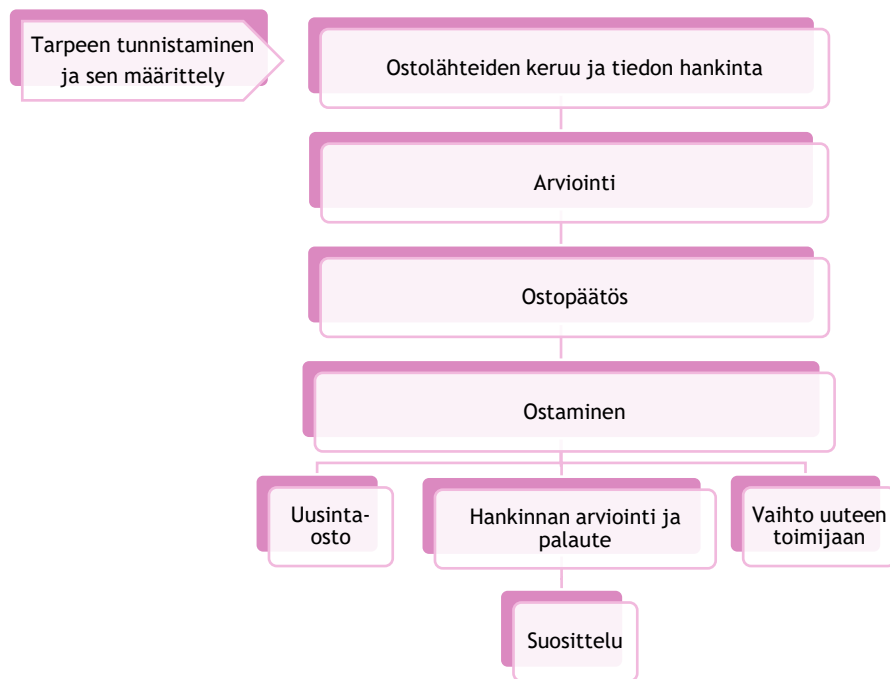
Yrityksen ostot tehdään usein ennalta laadittujen laskelmien pohjalta, suunnitelmaillisesti ja tarpeet ennalta määriteltynä. Buying Center on osa yrityksen ostokäyttäytymistä ja tällä kuvataan kaikkia niitä henkilöitä, jotka ovat mukana ostopäätöksessä. Aloitteentekijät havaitsevat ongelman tai mahdollisuuden, joka vaatii hankkeen ja käynnistävät ostoprosessin. Käyttäjät nimensä mukaisesti, käyttävät konkreettisesti omassa työssään hyödykkeen. Vaikuttajat ovat teknisiä asiantuntijoita ja tuottavat tarpeellisen informaatio arvioidessa eri toimijoita. Portinvartijat eli esimerkiksi sihteeri tai hankintavastaava, ovat tärkeässä roolissa tiedon vaihdannassa ostoprosessin eri tahojen välillä ja vaikuttavat sen jakeluun. Itse ostajat, ovat yhteydessä myyvään yritykseen ja tekevät varsinaisen tilauksen. Päätöksentekijöitä kuvastaa henkilöstö tai johto, joskus myös ostajilla voi olla kyseinen päätösvalta. Kontrolloijat vastaavat budjetoinnista ja sen valvonnasta. (Bergström & Leppänen 2018, luku 3; Ojasalo & Ojasalo 2010, 35-36.)

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on ollut suuren muutoksen alla etenkin teknologian myötä. Asiakkailta on vapaus vertailla kilpailevien yritysten tietoja, palveluja ja tuotteita. Asiakkaat tekevät tutkimustyön enakkoon ja pyrkivät sen avulla löytämään parhaimman ratkaisun itsenäisesti. Kuluttajistumisen myötä hankintojen parissa työskentelevät henkilöt hakevat myös ostamisen helppoutta ja vaivatonta ostoprosessia, samoin kuin asioidessaan yksityishenkilöinä. Asiakkaat tottuvat vaatimaan nopeampaa palvelua, sillä pikapalveluista ja pikatoimituksista on tullut osa arkea. Yhä useammin yritysasiakkaiden keskuudessa odotetaan reaaliaikasta vuorovaikutusta verkossa. Tämä voi ajaa asiakasta nopeaan päätöksentekoon ja lopulta nopeasti syntyvään kauppaan. Asiakkaan ostoprosessin jokaiseen vaiheeseen on kyettävä tarjoamaan toimintamallit, jotka kannustavat asiakasta etenemään ostopolulla. Myyvän yrityksen on tuettava ostoprosessia oikeanlaisella tiedolla, kohdistamalla se oikein hankintaan osallistuvalla henkilölle ja sopivaan aikaan. Asiakkaan kuljetessa ostoprosessissa eteenpäin on kyettävä ennakoimaan vastauksia, jotka saattavat tulla esille ostoprosessissa ja vahvistettava arvoa, jolla on merkitystä tietyssä hankinnan vaiheessa. (Hänti 2021, luku 1; Aminoff & Rubanovitsch 2015, 37-38.)

Ostoprosessi käynnistyy tarpeen havaitsemisesta ja tunnistamisesta. Aloitteen ostamiselle käynnistävät usein tuotetta käyttävät osapuolet, huollosta vastaavat tai johto. Tarve voi muodostua, kun tuote menee rikki tai loppuu, sekä markkinoijat osaltaan voivat antaa ärsykkeen tarpeen muodostumiselle. Ongelman tunnistamisen vaiheessa pohditaan kuinka ongelma ratkaistaan. Tähän vaikuttaa ostavan yrityksen omien tuotteiden kysyntä, tuotantoprosessi ja operaatiot. Tuotteelle tai palvelulle mietitään sen keskeiset ominaisuudet, sekä ostomäärät. (Bergström & Leppänen 2018, luku 3; Ojasalo & Ojasalo 2010, 39.)

Seuraavaksi edetään mahdollisten toimijoiden etsintään ja kerätään tarvittavaa tietoa tueksi, jotka täyttävät vaatimuskuvaukset tuotteelle tai palvelulle. Jos kyseessä on uusintaostos, johon on oltu tyytyväisiä, etsintä suunnataan yhdelle tai muutamalle yritykselle. Kun kyseessä on riskihankinta tai uuden tuotteen tai palvelun ostaminen, yrityksiä kilpailutetaan. Mahdollisilta yrityksiltä pyydetään yksityiskohtaisia tarjouksia. Tarjouksien punnitseminen ja niihin syventyminen riippuvat hankkeen syvyydestä eli onko kyseessä vaativa tai yksinkertainen hanke. Ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt eli Buying Center arvioivat jätetyt tarjoukset. Tämän jälkeen valitaan ratkaisu, joka sopii parhaiten yrityksen tavoitteisiin. (Bergström & Leppänen 2018, luku 3; Ojasalo & Ojasalo 2010, 39-41.)

Varsinainen ostaminen tapahtuu tilausta tehdessä, jossa sovitaan yksityiskohdat myyjän kanssa. Tehdyn ostoksen arviointi ja palaute vaiheessa, pohditaan kokemusta tuotteesta tai palvelusta sekä kuinka asiointi yrityksen kanssa onnistui. Ensin mietitään vastasiko hankinta sopimuksen spesifikaatiota ja myöhemmin arvioidaan odotuksia. Arvioinnissa, huomio kiinnittyy, kuinka myyjä suoriutui tehtävästään, toimituksen täsmällisyys ja kuinka laadukas hanke on. Arviontiedot ovat ratkaisevia tapahtuuko uusintaostos tulevaisuudessa. Kun asiakas on tyytyväinen kokemukseensa, todennäköisesti asiakas ostaa uudestaan ja suosittelee toimijaa muille. Uusintaostos on usein suoraviivaisempaa, sillä useampi ostoprosessin vaihe putoaa pois ja muodostuu ostorutiini. (Bergström & Leppänen 2018, luku 3; Ojasalo & Ojasalo 2010, 39-41.) Alla olevassa kuviossa 5 käy ilmi yritysasiakkaan ostoprosessin eri vaiheet.



Kuvio 5: Yritysassiakkaiden ostoprosessi. (Mukaillen: Bergström & Leppänen 2018, luku 3)

2.4 Asiakasryhmittely

Segmentointi yksikertaisesti selitettynä on eri asiakasryhmien tutkimista ja valitsemista asiakasymmärryksen pohjalta, jossa tunnistetaan kunkin kohderyhmän arvostukset ja tarpeet. Segmentti on asiakasryhmä, jonka ryhmään kuuluvat ostajat omaavat vähintään yhden yhtenäisen ostamiseen liittyvän piirteen. Segmentointia on lähettyvä kokonaisvaltaisena prosessina. Tuotetarjooma ja asiakaspalvelu toiminnot on suunniteltava asiakasryhmä kohtaisesti. Hinta ja saatavuusratkaisut on kohdennettava eri tavoin ja markkinointiviestintä räätälöidään kullekin segmentille sopivaksi. Asiakassuhteet hoidetaan eri intensiteetillä eri segmenteissä. Segmentointi lähtee liikkeelle erilaisten asiakasryhmien tunnistamisesta ja valinnasta. Ensinnäkin yrityksen on löydettävä asiakkaat, jotka eroavat siinä määrin mitä ostetaan ja miksi. Toisaalta yrityksen on tunnistettava ja valittava sille kannattavimmat kohderyhmät, sillä yrityksen resurssit eivät riitä palvelemaan kaikkien segmenttien tarpeita. (Bergström & Leppänen 2018, luku 3.)

Asiakkuusien hallinnassa segmentointi on tapa toimia suuntaamalla yrityksen rajoitetut resurssit oikeilla toiminnoilla oikeisiin asiakkaisiin. Tarkoitus on sulauttaa yrityksen sisäinen ja ulkoinen näkökulma. Ulkoisella näkökulmalla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeita, toiveita ja muita asiakkaita erillistäviä tekijöitä. Sisäinen näkökulma ottaa huomioon yrityksen toimintamallit ja tarkastelee yrityksen saamaa hyötyä, kuten myyntivolyymiä ja kannattavuutta. Yritys saavuttaa etua asiakkaistaan erilaisina arvoina, kuten

asiakaskannattavuutena, referenssinä, tuotekehitysarvona, osaamisen kehittämisen arvona, volyymiarvona ja asiakkuuden lujutena. (Alamutka & Talvela 2004, 49.)

Mahdollinen informaation haku ulkoisen näkökulman tarkasteluun kerätään yrityksen omista tietokannoista, asiakastutkimuksista, kilpailija-analyyseistä ja tuotemarkkina-analyyseistä. Kun ulkoista näkökulmaa analysoidaan tarkoituksena on hahmottaa asiakkaita erilaistavia osatekijöitä, kuten tarpeita, kiinnostuksen kohteita ja arvostuksia. Arvostuksia voidaan tutkia muun muassa perinteisellä arvoketjulla. Lisäksi voidaan lähestyä asiakkuuden elinkaari ajattelua ja yrityksen prosesseja, jolloin asiakasryhmittelyperusteita erotellaan käytännön toiminnan kautta. Asiakkaan arvostuksen kohteet tunnistetaan ja asetetaan määriteltyyn paikkaan arvoketjussa, prosessissa tai elinkaareissa. Yritysassiakkaiden keskuudessa on myös kyettävä tunnistamaan asiakkaan omien asiakkaiden tarpeita, jotta todellista arvoa voidaan toimittaa loppukäyttäjille. Arvon luominen ei ole vain tuotelähtöisyyteen perustuvaa vaan myös tapa operoida, kuten esillepanoon, hyllyjen asetteluun ja markkinointikonsepteihin. Asiakkaiden omien asiakkaiden arvonnäkökulma nousee tärkeäksi liiketoiminnassa, joissa organisaation tuotteet tai palvelut ovat asiakkaan liiketoiminnan keskiössä. Toinen tärkeä ulkoisen näkökulman tekijät ovat kilpailijat ja niiden tavat toimia. Kilpailijoiden toimintaa voidaan myös mallintaa arvoketjun, prosessin tai elinkaaren avulla. (Alamutka & Talvela 2004, 51.)

Sisäistä näkökulmaa varten tarkastelun kohteeksi hyödynnetään yrityksen kokemusperäinen tieto, tietokannat, asiakaskohtaiset analyysit, osaaminen ja resurssit. Lähtökohtana on kyetä tunnistamaan eri asiakassegmenttejen strateginen kannattavuus organisaatiolle nyt ja tulevaisuudessa. Tätä selvittäessä on analysoitava asiakasryhmien myyntivolyyymi ja tulevaisuuden ostopotentiaali sekä asiakaskannattavuutta ja niiden syy-seuraussuhteita. Sisäistä näkökulmaa arvioidaan samoin periaattein kuin ulkoista, kuten arvoketjujen, elinkaarien ja prosessien avulla. Mukaan otetaan asiakastyön lisäksi myös koko arvoketju, siitä, miten hankinta, tuotanto, logistiikka ja muut tahot vaikuttavat asiakaskannattavuuteen. Myös myynnin ja markkinoinnin asiakaskustannukset on muistettava rajata tarkoin. (Alamutka & Talvela 2004, 51-52.)

Segmentointiprosessi lähtee liikkeelle kysynnän ja asiakaskäyttäytymisen tutkimisesta. Kysyntä voi olla yhteneväistä, jolloin asiakkaiden tarpeet tietyllä alalla voivat olla samanlaisia. Yrityksen tavoitteena on tällöin tyydyttää tarpeet mahdollisimman hyvin ja ylivoimaisesti kilpailijoiden sijaan. Analysoidessaan kysyntää ja ostokäyttäytymisen ominaisuuksia, tarkoituksena on ennakoida niitä tekijöitä, jotka selittävät alan kysyntää. Kyseisistä tekijöistä valitaan sopivia kriteerejä eli perusteita segmenttien muodostamiselle. Yrityksen on hahmotettava, mitkä ovat oman toiminnan kannalta olennaisimmat segmentointikriteerit. Hyödynnettävien kriteerien pitää selittää ostokäyttäytymisen eroja eri kohderyhmien ostajien välillä. (Bergström & Leppänen 2018, luku 3.)

Viitalan & Jylhän (2013, luku 2) mukaan yrityksen täytyy segmentoida markkinat usean muuttujan perusteella, jotta saadaan asiakaskäyttäytymiseltään mahdollisimman samankaltaisia ryhmiä. Segmentointiperusteet on havainnollistettu tarkemmin kuviossa 6. Yritysassiakkaiden segmentointiperusteet ovat demografiset tekijät, ostokäyttäytyminen, tavoiteltuun hyötyyn liittyvät kriteerit ja asiakassuhteeseen liittyvät tekijät. Tämän lisäksi voidaan myös käyttää luottoluokitusta asiakasryhmittelyn perusteena. Ostavan yrityksen psykografista tekijää vastaa yrityskulttuuri ja hyöty koetaan paremmaksi segmentointikriteeriksi, kuin esimerkiksi asiakastyppi. Asiakkaat kokevat saavansa ratkaisuja tarpeisiinsa kun yritys hahmottaa laajamittaisesti tarpeet ja niistä muodostuvia tilannetekijöitä. Tarkoituksena on räätälöidä tuotteita, niiden osto- ja käyttökokemuksia, sekä toimittaa ne asiakkaille siten, että ne on helposti käyttöön otettavissa. (Viitala & Jylhä 2013, luku 2.)



Kuvio 6: Yritysassiakkaiden segmentointiperusteet. (Mukailten: Viitala & Jylhä 2013, Luku 2)

2.5 Asiakasstrategia, tavoitteet ja mittaaminen

Keskinen & Lipiäinen (2013, 339-340) kuvailevat asiakasstrategiaa tapana toimia ja johtaa asiakassegmenttejä asiakkuuksien arvon kasvattamiseksi. Asiakkuusstrategia on tavanomaisen strategiakäsityksen ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin summa. Yrityksen kokonaisstrategiasta jalostetaan asiakasstrategia, jossa näkökulma on ulkoa sisään, eli lähtökohtana strategian muodostumiselle ovat asiakkaat ja markkinat. Asiakasstrategia täsmentää yrityksen strategiaa, jossa asetetaan kasvu- ja kannattavuustavoitteet kullekin

segmentille. Alamutka & Talvela (2004, 23) täydentävät asiakasstrategia käsitettä siten, että johdetut asiakassegmentit auttavat laajamittaisesti myös myynnissä, markkinoinnissa, logistiikassa ja muissa toiminnoissa. Asiakasstrategiaa suunniteltaessa räätälöidään segmenttikohtaiset keinot, tuotteet, palvelut ja tavoitteet. Asiakasstrategiaan jalkautetaan myös yrityksen palvelukanavastrategia. Tällä tarkoitetaan niitä kanavia, jonka kautta ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja hoidetaan asiakassuhdetta. Palvelukanavana tarkoitetaan esimerkiksi liiketilaa, henkilökohtaista yhteyshenkilöä, asiakaspalvelukonttoria ja itsepalvelukanavia.

Yrityksen on määriteltävä asiakkaat tärkeysjärjestyksessä. Asiakasstrategiassa luodaan koko asiakaskantaa ja asiakassuhdemarkkinointia ohjaavat toimet, joissa voidaan ottaa huomioon seuraavat asiat panostuskohteet: ketkä ovat tärkeimmät asiakkuudet, ketkä ovat ihanne kanta- ja avainasiakkaat, mikä osa asiakkaista ovat läheisiä kumppaneita ja mitkä asiakasryhmät jäävät pinemmälle huomiolle. Hyödyn ja arvon luominen eri asiakkuuksille: mistä kunkin asiakasryhmän arvostamat avainhyödyt muodostuvat ja mitä hyötyjä tarjotaan, esimerkiksi palvelujen, jakelukanavien ja viestinnän personointi. Haluttujen asiakkuuksien säilyttäminen, asiakassuhteiden ylläpito sekä jalostaminen: hyödynnetään esimerkiksi kanta-asiakasohjelmaa ja räätälöidään eri tasot. Viimeisenä tulee asiakkuuksien ja toiminnan seuranta. (Bergström & Leppänen 2018, luku 6.)

Kun yleiset toimintatavat asiakkuuden hallinnalle on asetettu, jokaiselle asiakasryhmälle asetetaan tavoitteet ja päätetään toimenpiteistä niiden saavuttamiseksi. Ojasalo & Ojasalon (2010, 157) mukaan, yksinkertaisesti asiakasstrategiaa voidaan lähestyä jaotteleamalla asiakkaat ryhmiin sen perusteella, kuinka tärkeitä ne ovat yritykselle. Tällöin sovitetaan erilaisia strategioita kunkin tärkeysasteen asiakkaille. Tässä tapauksessa asiakkaat ryhmitellään houkuttelevuuden perusteella ABC-tasojen mukaan. Yleensä yrityksen asiakaskanta muodostuu muutamasta hyvin tärkeästä asiakkaasta, perustason asiakkaista ja suurin osa asiakkaista ovat vähemmän tärkeitä asiakkaita. Asiakaskunnan ja asiakassuhteiden tuottavuutta analysoidessa on muistettava, että asiakkaiden joukossa voi olla tappiota aiheuttavia asiakkaita. Usein tappiota esiintyy suurien asiakkaiden keskuudessa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 157-158.)

A-tason asiakkaille on räätälöitävä laadukkaimpaa Key Account Management- yhteistyötä ja palvelua. Ne ovat yritykselle arvokkaimpia ja uskollisimpia asiakkaita, joita on suojeltava. He keskittävät ostoksiaan runsaasti toimijalle hinnasta tinkimättä. Strategiset tavoitteet ovat ylivoimainen palvelu, yksilöllinen räätälöinti ja tehokkaan yhteistyöhön investointi. B-tason asiakkaat ovat merkittäviä suojeltavia asiakkaita, joiden ostot eivät ole vielä samalla tasolla, kuin A-tason asiakkailla. B-tasoa johdetaan myös systemaattisesti, mutta hiukan hillitymmin. C-tasolla asiakas ostaa hillitysti ja asioivat epäsäännöllisesti, he eivät ole uskollisia eivätkä tuo liikevaihtoa kannattavasti yritykselle. C- tason asiakkaita johdetaan muun muassa

massamarkkinoinnin ja tuotannon keinoin. Jokaista luokkaa varten kehitetään omat toimintatavat ja tavoitteet. D-tason asiakkaat ovat kilpailijoiden maksukykyisiä asiakkaita, jotka ovat kokeilu ja vaihteluhalukkaita. He ovat usein jo mahdollisesti kokeilleet yrityksen palveluita tai tuotteita. Asiakkaan tavoittama ratkaisu, sen hinnat, edut, räätälöinti, toimitusaika, maksuehdot, riippuvat siitä millä tasolla asiakas on. Kokonaisuudessa tätä tilannetta voidaan kuvailla tarjoaman laaduksi. Strategisesti tavoitteena on myös saada asiakkaat liikkumaan B-ryhmästä A-ryhmään ja C-asiakkaita kohti B- tai A-ryhmää. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 157-158; Rubanovitsch & Aalto 2007, 65.)

2.6 Asiakkuuksien vaiheet elinkaarella

CRM-lähestymistavalla pyritään hoitamaan kaikkia asiakassuhteen elinkaaren vaiheita: asiakassuhde hankitaan, se saa alkunsa, vakiintuu, kehittyy ja voi myös hiipua. Asiakkaan kokemukset vaikuttavat pitkälti siihen, kuinka asiakkuus syntyy ja jalostuu. (Laamanen & Tinnilä 2009, 19.) Asiakkuuden hallinnan kannalta on tärkeää todentaa mahdollisimman nopeasti asiakkaan kannattavuus asiakkaan kasvu potentiaalimukaan. Kannattavan asiakkaan tunnuspiirteet ovat havaittavissa sen keston ja ostojen määrän mukaan. Asiakkuuden elinkaari muodostuu eri vaiheista. Kun elinkaari jaotellaan on tavanomaista, että yrityksen tavoitteet ja toimintatavat ovat erilaisia eri vaiheissa. Tehokkuuden ja ennustettavuuden valossa määritellään vaihekohtaisesti toimintamalleja ja prosesseja. Asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen vaikuttaa myös asiakkuuden vaihe elinkaarella. Uusi asiakkuus on hauraampi, kuin pysyvä ja vuosia kestänyt asiakas. Vanhat asiakkuudet ovat liiketoiminnan kannalta henkisesti kaikkein arvokkaimpia. Asiakkuuden hankintavaiheessa asiakkuus on katkolla. Mahdollisesta asiakkaasta joko tulee asiakas tai ei. Kun asiakas on saavutettu, on aika saada asiakas ostamaan aktiivisesti yritykseltä. Kun asiakasta aktivoidaan, on tärkeää käyttää hyväksi koko tuoteportfolio potentiaalisen asiakkaan näkyvien ja piilevien tarpeiden täyttämiseksi. Tällä saadaan kasvatettua ennen kaikkea ostomääriä. (Mäntyneva 2001, 15-16; Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 41.)

Kun asiakkuus liikkuu elinkaarella, on keskityttävä asiakkaan säilyttämiseen sekä asiakkaan palaamiseen, jos hän on tilapäisesti siirtynyt ostamaan kilpailevalta yritykseltä. Asiakkuuden hallinnan yhtenä haasteena on systemaattisesti viedä asiakkuutta eteenpäin sen elinkaaren eri vaiheissa. Ensin keskitytään asiakashankintaan. Tämän jälkeen tavoitteena on ostomäärän kasvattaminen, jotta asiakkuudesta muodostuu tuottoisa. Seuraavaksi on jalostettava asiakasuskollisuutta, joka vahvistaa asiakkuutta. Kun asiakas on saatu toivotulle tasolle on suunnattava voimavarat kannattavien asiakkuuksien säilyttämiseen. Lopuksi kullekin asiakkaalle pitää poimia sopivimmat tuotteet, savuuttaa heidät oikein valittujen kanavien kautta, päästä myynti- ja kannattavuuslukuihin sekä kasvattaa asiakkuuksien kokonaisarvoa. Asiakkuuden elinkaari on jaettavissa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto,

kasvattaminen ja säilyttäminen. (Mäntyneva 2001, 15-19.) Alla on kuvio 7, joka täsmentää asiakkuuksien hallintaa eri vaiheissa.



Kuvio 7: Asiakkuuden hallinta elinkaaren eri vaiheissa. (Mukailten: Mäntyneva 2001, 19; Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 42)

Asiakkuus voi myös päättyä ja siihen on kaksi polkua. Ensinnäkin asiakkuus voi loppua asiakkaan johdosta, jos hän vaihtaa toimijaa. Toiseksi asiakkuus voidaan päättää yrityksen toimesta. Yritys kokee tässä vaiheessa, että asiakkuus ei tuota tarpeellista arvoa. Yrityksen on pyrittävä huomioimaan punaisia valoja, jotka osoittavat mahdollisesta asiakkuuden loppumisesta. Täten on tärkeä hyödyntää toimenpiteitä, joilla pyritään asiakkuuden ongelmaratkaisuun. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi profiilien tarkkailua. Kun asiakkuus on saatettu päätökseen, voidaan hyödyntää palautekohtaamista, joka varmistaa hienovaraisen tavan lopettaa suhde sekä kerätä tietoa syistä miksi asiakkuus on päätynyt. (Storbacka & Lehtinen, 2002, 116-117).

2.7 Asiakastieto ja asiakkuudenhallintajärjestelmät

Ajan saatossa kysyntäsuuntaisesta vaiheesta on siirrytty asiakassuuntaiseen vaiheeseen. Asiakastarpeet ovat alkaneet korostua toiminnassa ja tämä yhdessä teknologian kehityksen kanssa on käynnistänyt asiakastiedon kattavan hyödyntämisen liiketoiminnassa. Tämä on mahdollistanut asiakastiedoista tietokantojen rakentamisen ja näiden tietojen dynaamisen

sekä taloudellisen käyttöönoton. Asiakastietokanta on eräänlainen tietopankki, jossa halussa pidetään kaikki välttämätön ja ajantasainen tieto asiakkaista. Tietokantojen tueksi muodostetaan asiakastietoa käsitteleviä tiedonhallintasovelluksia, joiden ansiosta jokainen yrityksen osa saa tietokannasta tarvitsemaansa tietoa asiakkaista. Yritykset poikkeavat toimintatavoistaan ja täten kullakin yrityksellä on erilainen asiakastiedon syvyyden tarve. (Rope Pöllänen 1998, 111-112.)

Kehittyneissä tietokannoissa asiakastietokanta jakaantuu viiteen perusluokkaan tietojen käyttötarkoituksen näkökulmasta. 1. Yhteystiedot kuten henkilön nimi, arvo, osoite, puhelin, sähköposti, yritysnimi tai yksikön nimi. Lähetysrekisterit ovat tarpeellisia sen kannalta, jotta asiakkaalle voidaan toimittaa viesti. 2. Segmentointitiedot esimerkiksi yrityssegmentointi, kuluttajasegmentointi, rooli ostopäätöksessä, asiakassuhdesegmentointi. Segmenttitiedot eli kohdistusrekisteri nimensä mukaisesti sisältävät tiedot, jonka pohjalta markkinointi sekä myynti toiminnot tulee kohdistaa. Yritysmarkkinoilla kohdistusrekisteri muodostuu sekä yritystason että henkilötason ryhmittelystä. Segmentoinnin perustietojen lisäksi on tarpeellista kerätä asiakassuhdetietoa, joka auttaa viestinnän toteutuksen asiakassuhdekohtaisesti. 3. Käyttö ja kokemustiedot eli toimenpiderekisteri, sisältää tietoja ostohistoriasta ja asiakaspalautteen tyytyväisyystiedot. Ostohistorian tiedot kerätään asiakaskohtaisen tuotetarjonnan ja sen ajoittamiseen vaikuttavien kriteerien myötä. 4. Infotiedot eli kontaktirekisteri, sisältää kaikki ne tiedot, jotka muodostuvat asiakkaan ja yrityksen välisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Tällöin tietokantaan voidaan kirjata tietoja kuten koska, kuka, missä asiassa, millä välineellä ja kenen kanssa ollut yhteydessä. Tärkeää on, että kyseinen tieto kattaa asiakaskohtaisesti kaikki viestintä osa-alueet. Riippumatta kumpi osapuoli on kyseessä, mitä asia koskee ja ketkä ovat yrityksessä asiakaskontaktissa. Kyseisen lohkon merkitys nousee kun myyvän yrityksen koko tai henkilöstö määrä kasvaa. 5. Tulostiedot eli ohjausrekisteri, sisältää tiedot kuten asiakaskannattavuus, henkilötehokkuus esimerkiksi myyjät, toimenpidekannattavuus, toimintojen laadukkuus ja tyytyväisyystulokset. Kyseinen data ei ole osa perustietokantaa vaan se jalkautetaan erillisenä osana, joka yhdistetään toiminnan ja taloushallinnon seuranta- ja tulostietoihin ja sen seurauksena antaa tukea toimintojen kehittämiseksi. (Rope Pöllänen 1998, 113-115.)

Asiakastiedon hyödyntämisen perustasolla yrityksellä on paljon perusdataa asiakkaista, markkinoista ja ostokäyttäytymisestä. Tässä vaiheessa useat yritykset ottavat liian suppean oman näkökulman, kuten myyntitieto ja kannattavuustieto, jolloin asiakkaan perspektiivi jää huomioimatta. Tieto on usein raakadataa, joka pitäisi käsitellä ja analysoida ennen, kuin se jalkautetaan liiketoimintapäätösten tueksi. Tällöin usein ongelmaksi yrityksellä nousee sen suuntaaminen, ei niinkään sen keruu. Asiakastiedon tulisi yhä etenevämmiin ulottua sisäisestä näkökulmasta asiakkaan tarpeisiin, tilannetekijöihin, liiketoimintaan ja ostopäätökseen vaikuttaviin tekijöihin. Huomioitavaa on myös, että tiedot vanhentuvat ja sen vuoksi niitä pitää kerätä systemaattisesti ja suunnitelmallisesti. Jotta tieto on mahdollisimman ajantasaista, on

pohdittava mitä ja miten tietoa ylipäättään on kannattavaa kerätä. Usein tieto hankitaan vanhoilla menetelmillä, jotka työllistävät ja vievät yrityksen resursseja. Tiedonsaantia ei pidetä ongelmana, vaan sen kohdentamista ja miten sitä tulisi hankkia. Yrityksen lienee pohtia, olisiko kannattavampaa siirtää osa asiakastiedonkeruu toiminnoista ulkopuoliselle tiedontarjoajalle. Yritys määrittelee mitä tietoa he pystyvät hankkimaan itsenäisesti ja mitä tulisi hankkia ulkopuolelta. Tällöin kyseessä on sisäisen tiedonhankinnan ja ulkoistetun asiakastiedon ihanteellinen balanssi. (Laine 2015, luku 2.)

3 Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus osana kannattavia asiakkuuksia

Mitä vahvemmin asiakas kokee yrityksen myönteisenä, sitä tyytyväisempi asiakas on. Tyytyväisyydellä on taas suora vaikutus asiakkaan sitoutuneisuuteen, uskollisuuteen ja asiakassuhteen lujuuteen. Kokonaisvaltaisena tyytyväisyytenä pidetään tyytyväisyyttä tuotteen tai palvelun laatuun, asiakassuhteeseen ja hintaan. Asiakastyytyväisyys syntyy asiakkaan odotuksista, kokemuksesta ja näiden vertailusta. Odotukset ovat asiakkaan mielikuvia myyvästä yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta. Mielikuvat muodostuvat usean eri tekijän vaikutuksesta, kuten liikeideasta, markkinointiviestinnästä, maineesta, toimialasta, asiakkaiden kokemuksista sekä puskaradio markkinoinnista Word Of Mouth. (Viitala & Jylhä 2013, luku 2.)

Asiakasarvo Customer Value kuvastaa tuotteen/palvelun käyttöä ja siitä muodostuvaa hyötyä. Asiakkaalle ei ole kriittistä ja arvoa tuottavaa pelkät tuotteen/palvelun ominaisuudet, pikemminkin niistä muodostuvat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Asiakas pyrkii kustannus-hyötyanalyysiin siitä, mitä hän tavoittaa ja mistä on luopumassa tuotteen tai palvelun ostaessa. Valintaa ohjaa kilpailevista tuotteista tai palveluista saatava arvo eli perusteena hyödyn ja hinnan välinen suhde. Hyötyjä luokitellaan kolmeen ryhmään. Toiminnalliset hyödyt kuvastavat sitä mitä tuote saa aikaan. Symboliset hyödyt korostavat mielikuvaa käyttäjistä heijastaen ostajan omakuvaa. Kokemukselliset hyödyt taas kertovat siitä, miltä asiakkaasta tuntuu, kun tämä käyttää tuotetta. Asiakasarvon kriteeri on asiakastyytyväisyys. (Viitala & Jylhä 2013, luku 2.)

Asiakastyytyväisyyden on ajateltu kauan johtavan automaattisesti asiakasuskollisuuteen. Ajan saatossa tutkimuksiin pohjautuen voidaan todeta, että yhteys ei ole täysin selkeä. Asiakastyytyväisyystutkimuksilla, voidaan selventää laatua ja pyytää palautetta asiakkaalta. Asiakas voi olla tyytyväinen tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, mutta arvioida tyytyväisyyttään hyvinkin pintapuolisesti. Täten voidaan todeta, että asiakastyytyväisyyttä on hyvä ja tärkeä seurata, jotta voidaan kehittää toimintaa ja korjata tilanteita. Tästä huolimatta yhtenevänsä ajatuksena kuitenkin pidetään, että pitkäaikaiset asiakkuudet ovat hyvä näkökulma asiakastyytyväisyydestä, mutta asiakastyytyväisyys ei aina ennusta pitkiä ja uskollisia asiakkuuksia. (Aran-tola 2003, 35.) Yleisesti ottaen asiakasuskollisuus Customer Loyalty tarkoittaa, että asiakas

pitää yritystä itselleen ratkaisevana ja tärkeimpänä palvelujen/tuotteiden tarjoajana, kohdistaa sille uusintaostoja ja toimii yrityksen suosittelijana, kertomalla myönteisistä kokemuksistaan eteenpäin. (Viitala & Jylhä 2013, luku Sanasto.)

3.1 Tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja seuranta

Mäntynevan (2019, 30-31) mukaan yritysasiakkuuksien asiakastyytyväisyyttä luonnehditaan monimutkaisemmaksi prosessiksi sillä, asiakasorganisaatiota hoitaessa on määriteltävä, kenen tyytyväisyyttä on aikomus tarkastella. Yhdet asiakkaat voivat olla tyytyväisiä tai jopa erittäin tyytyväisiä, kun taas toiset tyytymättömiä. Toinen tärkeä näkökulma tarkastellessa asiakastyytyväisyyttä, on asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat avaintekijät, sillä niillä on suhteessa eriävät vaikutukset asiakastyytyväisyyden rakentumiselle. Erityisesti on suunnattava resurssit niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat suurella mittakaavassa asiakastyytyväisyyteen, mutta ovat kustannustehokkaita ratkaisuja. Tilanne voi olla myös se, että vaikka asiakas on tyytyväinen, hän voi tästä huolimatta harkita toimittajan vaihtoa, sillä kannustimet ovat tälle sopivia. Tällöin yrityksen on tärkeä selvittää tekijät, jotka lisäävät ja vähentävät asiakkaiden liikkuvuutta.

Syitä sille, miksi asiakas siirtää asiakkuutensa toiselle toimijalle on useita ja tekijöitä on tutkittu toimialoitain. Yleisimpiä näistä ovat hinta, palvelun käytön vaikeus, kilpailu, asiakaspalvelun tai muun peruspalvelun epäonnistuminen ja sen hoitamisen heikko reagointi, valikoima, eettiset ongelmat tai vaihtaminen muista tekijöistä kuin omasta tahdosta. Vaihtamissyitä tutkiessa on tärkeää hankkia monipuolista asiakasymmärrystä, sillä asiakas voi peruuttaa tilauksensa sanoen, että ei käytä tuotetta, mutta hankkia myöhemmin saman tuotteen eri tarjoajalta tarjoushintaan. (Arantola 2003, 35.)

Asiakasodotukset

Asiakkaan vertailun kohteena asiakassuhteessa on kokonaisvaltainen kokemus suhteessa omiin odotuksiin. Yleisin tapa luokitella asiakkaan odotuksia on kolmijako, johon kuuluu ihanneodotukset, ennako-odotukset ja minimiodotukset. Ihanneodotukset lähtevät liikkeelle asiakkaan omasta arvomaailmasta ja toiveista sekä siitä toiminnasta, mitä hän odottaa yritykseltä tai tuotteelta. Kaupan-alalla näitä voivat olla edulliset hinnat, ystävällinen asiakaspalvelu, ideaalinen ja laaja tuoteportfolio, laadukkaat tuotteet ja hyvä sijainti. On kuitenkin myös huomiotava, että ihanneodotukset ovat usein subjektiivisia. Yleisesti pitäen tämän takia segmentointi määritellään tarkasti juuri ihanneodotuksien avulla, jotta markkinointi ja myynti painottaisi mahdollisimman hyvin kunkin kohderyhmän tarpeita. Toisaalta ihanneodotuksia on paljon, joten yrityksen on valikoitava ne, joihin se pystyy vastaamaan parhaiten ja painottamaan niitä omassa toiminnassa. Tällöin yritys pystyy erottautua muista toimijoista ja tuo yritykselle kilpailuetua. (Rope & Pöllänen 1998, 30-31.)

Ennakko-odotukset kuvaavat odotustasoa, joka henkilöllä on yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta ja sen eri ominaisuuksista, kuten hintataso, laatutekijät, palvelutekijät ja tekninen taso. Ennakko-odotukset voidaan käsittää samalla tavalla, kuin imago käsite eli henkilön mielikuvat yritystä tai tuotetta kohtaan. Ennakko-odotukset muodostuvat toimiala kohtaisesti, liikeideaperustasta, markkinointiviestinnästä, kokemuksista yritystä kohtaan, maineesta, puskaradio viestinnästä Word Of Mouth ja yrityksen perusmarkkinoinnillisista toimenpiteistä, kuten yrityksen nimi ja logot. Ennakko-odotuksiin vaikuttavat tekijät vaikuttavat toisiinsa välittömästi ja välillisesti, joten mielikuva on aina moniulotteinen. (Rope & Pöllänen 1998, 31-33.)

Asiakkaan asettamat minimiodotukset ovat vähimmäistaso, jota hän olettaa yrityksen tai tuotteen toiminnalta. Minimiodotukset ovat henkilökohtaisia. Ne ovat tilannekohtaisia riippuen ostotilanteesta eli tähän vaikuttaa, onko kyseessä esimerkiksi tuotteen hankkiminen itselle tai jollekin toiselle. Minimiodotukset ovat myös toimialakohtaisia ja yrityskohtaisia. Minimiodotuksien tekijät myös ovat kytköksissä toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden useammasta tekijästä. Jos minimiodotuksia ei kyetä täyttämään, seurauksena on vakava pettymys ja asiakkaan menetys. Täten minimiodotuksien täytyminen tulee varmistaa sekä asiakashankinnassa että asiakassuhteen ylläpidossa, koska muutoin asiakkuus ei synny tai se katkeaa. (Rope & Pöllänen 1998, 35-28.)

Asiakastyytyväisyyden seuranta

Asiakastyytyväisyyttä kuulu seurata systemaattisesti ja jatkuvasti, jotta sen kehitys voidaan nähdä pidemmälle ja pystytään mahdollisimman nopeasti puuttua ongelmatekijöihin. Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata spontaanin palautteen avulla, tyytyväisyystutkimuksien avulla sekä suosittelumäärän perusteella. Spontaania palautetta ovat asiakkaan kiitokset, moitteet, valitukset, toiveet ja kehittämisehdotukset. Spontaanin palaute tueksi palautekanavia olisi hyvä olla useampi. Yrityksen on tehtävä palautteenannosta helppoa ja kannustavaa asiakkaalle. Tyytyväisyystutkimuksia kohdistetaan vallitsevaan asiakaskuntaan. Tutkimuksilla pyritään selvittämään tuotteiden tai palveluiden toimivuutta suhteessa asiakkaan odotuksiin, kilpailijat poissulkien. Tällöin mitattavana on kokemusten lisäksi myös odotukset ja niiden toteutuminen. Tyytyväisyystutkimuksen on mitattava kokonaistyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä osa-alueittain, kuten yksittäinen tuote, tuoteryhmät, osastot, hinnoittelu ja laatu. (Bergström & Leppänen 2018, luku 6.)

Asiakastyytymättömyys on myös toinen perspektiivi tarkastella asiakastyytyväisyyttä. Tyytymättömät asiakkaat ovat yritykselle riskiryhmä ja heidän sanallansa on suurta painoarvoa negatiivisen maineen levittämisessä sekä vaikutusta tyytyväisten asiakkaiden asenteiden muodostumiselle. Lisätietoa saadaan ottamalla tyytymättömien osuus erikseen tarkasteltavaksi. Tyytymättömät asiakkaat on tunnistettava ja jatkotoimenpiteillä määritellä syyt tyytymättömyydelle ja suorittaa korjaavia toimenpiteitä. Tyytyväisyystutkimuksien ja haastattelujen

lisäksi voidaan kerätä tietoa asiakasprosesseihin liittyvistä mittareista. Näitä ovat esimerkiksi asiakasvalituksien määrä, hyvityksien määrä, myönnetyt alennukset huonon laadun takia, ta-kuukorjaukset ja jälkitoimitukset. (Lecklin 2006, 113.)

3.2 Asiakasuskollisuuden muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Asiakasuskollisuus voidaan hahmottaa monipuolisempänä kokonaisuutena, kuin vain mittarina, jossa tarkastellaan asiakkaan viimekertaisia ostoja, ostojen määrää ja arvoa. Uskollisuuteen liittyy myös voimakkaasti tunnesiteet, jotka ovat hankalasti määritettävissä. Asiakas voi olla uskollinen yritykselle, vaikka ei olisi ostanut tietyllä aikavälillä. Koska käsite uskollisuus on todella moniulotteinen, ei sille ole yhtä tiukkaa rajanvetoa, sen arviointi tapaan tai mittaami- seen. Asiakasuskollisuus on riippuvaista yrityksen toimialan luonteesta ja sen tarpeista. Tä- män takia yrityksen olisi kannattava määritellä itselleen asiakasuskollisuuden kriteerit. Asia- kasuskollisuudelle on määritelty yleisiä vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat myös hyvän asiakas- suhteen lähtökohtia. Näitä ovat anteeksipyyntö tarvittaessa, asiakkaiden hyvä kohtelu, val- mius nähdä ylimääräistä vaivaa asiakkaan puolesta, oikea palveluhalukkuus, luottamuksen muodostaminen, ”kiitos” sanan käyttö, kosketuspisteiden määrä, asiakkaan ajan tasalla pitä- minen, yllättäminen myönteisesti, palkkiot, matala henkilöstön vaihtuvuus, maine, saatavuus, henkilökohtainen huomioiminen ja tasokkaat web-sivut. Tästä voidaan huomata, vaikka uskol- lisuuden mittausta ja määrittelyä on hankala lähestyä, siihen vaikuttaa yksinkertaiset yrityk- sen toiminnot. (Peuhkurinen & Raulas 2005, 39-40.)

Lecklin (2006,114-115) toteaa, että asiakasuskollisuuden muodostuminen on pitkäjänteinen prosessi, jonka kannattavuus kasvaa tietyllä aikavälillä sekä uskollisuutta on syytä tarkastella asiakassegmenteittäin. Tätä voidaan perustella USA:ssa tehtyjen asiakasuskollisuus ja -kan- nattavuus tutkimuksilla. Tulokset ovat osoittaneet, että toimialakohtaiset vaihtelut ovat huo- mattavia. Ensimmäisenä vuonna asiakkaat osoittautuvat usein kannattamattomiksi, sillä myyntitoiminnot ja asiakkaan hankinta vie huomattavasti yrityksen resursseja. Alussa asiakas on enemmänkin kokeiluhaluinen ja tuo yritykselle vähäistä liikevaihtoa. Seuraavana vuonna suhde on vielä kypsymisvaiheessa ja vasta kolmantena vuonna asiakkuus muodostuu yrityk- selle kannattavaksi. Kun suhde syventyy, asiakkaan ja yrityksen toiminta sulautuvat paremmin yhteensopiviksi. Toimintatavat ja eri prosessit ovat tuttuja, eikä markkinointi ja myyntitoi- mintoihin tarvitse uhrata niin paljon vaivaa, kuin aiemmin.

Luottamus osana asiakasuskollisuutta

Luottamus on tärkeä tekijä puhuessa uskollisuudesta. Yksi tapa kuvata luottamusta on että, yksi osapuoli odottaa toiselta tietynluonteista ennako-odotuksiin pohjautuvaa käytöstä. Jos toinen osapuoli ei käyttäydy odotusten mukaisesti, luottava puoli eli asiakas kokee kielteisen kokemuksen verrattuna aiempaan. Toinen määritelmä kertoo, että luottamus kuvaa haluk- kuutta ostaa ja käyttää toimijan tarjoamaa. Luottamus voidaan jakaa neljään osatekijään ja

niiden alkuperä voi olla eri lähteistä. Nämä ovat yleinen luottamus, järjestelmään perustuva luottamus, persoonallisuuteen perustuva luottamus ja prosessiin pohjautuva luottamus. (Grönroos 2009, 67.)

Yleisen luottamuksen juuret ovat sosiaalisissa normeissa. Asiakas voi luottaa toimijaan esimerkiksi sen koon ja maineensa nojalla odottaen saavansa samoja ratkaisuja tulevaisuudessa. Järjestelmään liittyvä luottamus on sidonnainen lakiin, alakohtaisista säädöksistä ja sopimuksista sekä toisen osapuolen ammattitaitoisuudesta. Ammattitaitoinen toimija luo ennen kaikkea asiakkaalleen tunteen, että tämä on tehnyt oikean valinnan. Persoonallisuuteen perustuva luottamus muodostuu ihmisen taipumukseen luottaa siihen, että toinen osapuoli käyttäytyy luonteenpiirteidensä vuoksi odotuksia vastaavalla tavalla. Jos asiakas kokee, että voi luottaa yrityksen edustavan henkilön sanaan, hän on valmis jatkamaan suhdetta. Prosessiin pohjautuva luottamus taas perustuu kahden osapuolen välisestä liiketoiminnasta ja kosketuspisteistä sekä muodostuneisiin kokemuksiin. Kun asiakas on tietyn ajan saatossa asioinut yrityksessä ja on tähän tyytyväinen, hän on myös taipuvainen luottaa toimijaan. Luottamuksen voidaan siis huomata muodostuvan osittain vuorovaikutuksesta saatuihin menneisiin kokemuksiin ja osittain muihin tekijöihin kuten sopimukset, säädökset ja sosiaaliset normit sekä persoonallisuuteen liittyviin tekijöihin. (Grönroos 2009, 68.)

Asiakkuusmotivaatio

Jotta asiakasuskollisuutta voidaan ymmärtää syvällisemmin, on ymmärrettävä asiakkuusmotivaatio käsite. Kiinnostusta toistuviin ostoihin asiakkailta selittää perusmotiivit. Iso osa asiakkaan motiiveista liittyy tiettyyn ostokseen kerrallaan ja on ostomotiivi. Asiakkuusmotiivit ovat syitä asiakkuuden aloittamiselle ja sen jatkumiselle. Asiakkuusmotivaatio on hyvin asiakaskohdasta, ajan myötä jalostuva, muuttuva psykologinen tila. Motivaation taso määrittyy asiakkuusmotiivien summana. Asiakas voi olla negatiivisesti motivoitunut tilanteessa, jolloin hän kokee mahdottomaksi tai vaikeaksi toimijan vaihtamista. Tällöin asiakas pysyy yrityksen asiakkaana, vaikka olisikin tyytymätön. Tämä selittää myös asiakkuusmotiivien tarkastelun ydintä: käyttäytymisen selittäminen ja ennustaminen. Onko pitkän ajan asiakkuus uskollinen sen myötä, että on hyvin sitoutunut vai asiakas ei yksinkertaisesti tiedä muista vaihtoehtoisista toimijoista. Asiakkuusmotiiviryhmät ovat seuraavat: asiakkuusedut, asiakkuushaitat, tottumukset ja sidokset. (Arantola 2003, 118-120.)

Yhtenä motiivina on siis asiakkuusedut ja palkitseminen. Uskollisuusohjelma laaditaan usein toivotuille asiakkaille. Sillä uskollinen asiakas haluaa keskittää ostonsa ennalta tuntemaansa yritykseen ja tämä aiheuttaa yritykselle vähemmän kustannuksia. Pohjautuen kokemuksiinsa kanta-asiakas usein tietää, mitä tuotteelta tai yritykseltä on odotettavissa, jolloin tyytymättömyyttä esiintyy vähemmän. Uskollisuusohjelmat voivat olla tuotteistettuja, jolloin ne ovat julkisia ja niillä on täsmälliset säännöt. Tuotteistamattomat eli hiljaisia ohjelmia ovat, kun

asiakas ei välttämättä ennalta tiedä eduistaan vaan ne tulevat yllätyksenä. Tämä on erityisesti yritysmarkkinoilla käytettävä ulottuvuus. Säilytettäviä ja kehitettäviä asiakkuuksia varten tarjotaan kanta-asiakasetuja, joilla pyritään kasvattamaan asiakkaan ostoja. Kanta-asiakas arvostaa tuttuja prosesseja, riskittömyyttä ja henkilökohtaista palvelua. Hyvät edut kiinnostavat asiakkaita, ne ovat yrityksen imagoon yhteneviä ja vaikeasti kopioitavissa. Edut pitää laatia siten, että niistä on hankala luopua ja ne sitouttavat. Niitä on kuitenkin hyvä päivittää, jotta asiakkaat eivät kyllästy. (Bergström & Leppänen 2018, luku 6.)

Asiakkuusedut ryhmitellään rahallisiin etuihin, pehmeisiin etuihin ja huomioniin. Rahassa mitattavia etuja ovat ilmaisia tuotteita ja palveluja, alennukset, kanta-asiakkaiden erikoishinnat/tarjoukset tai bonukset. Asiakas saattaa keskittää ostonsa ensimmäiselle mieleen tullelle tarjoajalle, joka on ennestään tuttu ja rahalliset edut ovat tälle perusta. Keskittäminen on tehty asiakkaalle helpoksi, joten päätös ei ole välttämättä harkinnallinen. Pehmeät edut tarkoittavat ajan säästöä ja parempaa kohtelua, mitä muut saavat. Tämä on asiakkaan prosessien keventämistä, kokemuksen parantamista, jolloin asiakkaita voidaan palkita esimerkiksi lahjoilla. Asiakkuuteen voi liittyä myös ei rahassa mitattavia etuja. Tällöin puhutaan huomioimisesta eli sosiaalisista eduista ja symboleista. (Arantola 2003, 123-128.)

Asiakkuushaitat kuvaavat kielteistä tapahtumaa tai tunnetta, kun asiakas vertailee asiakkuuttaan suhteessa muihin toimijoihin. Näitä voivat olla esimerkiksi menetetyt edut, jolloin pitkäaikainen asiakas vertaa uuden asiakkaan saamia liittymisetuja ja kokee että asiakkaan pysyvyydestä on haittaa. Vaihtelunhalu korostuu, kun asiakas on pysynyt yrityksen asiakkaana pitkään ja on luopunut muista mahdollisuuksista. Yksityisyyden vähentyminen on myös yksi asiakkuushaitta. Raskain asiakashaitta on kuitenkin pettymys ja tunne siitä, että asiakas on laittanut asiakkuuteensa eteen liikoja. Asiakaspettymyksellä on syvempi negatiivinen vaikutus, kun pettymys yksittäiseen palvelutilanteeseen tai tuotteeseen. Asiakas näkökulmasta aiemmin mainitut kriittiset tilanteet Critical Incidents voivat olla niitä mihin yritys ei panosta ja samalla aiheuttaa pettymystilanteita. (Arantola 2003, 128-131.)

Tottumuksia, tapoja ja yleinen passiivisuus asiakasmotivaatiossa on myös ymmärrettävä. Totuus toimialasta riippumatta voi olla ratkaiseva asiakkuuden muodostumiselle tai asiakkaan pysyvyydelle huonossakin asiakkuudessa. Asiakkaan rutiinit ja prosessit ovat tärkeässä asemassa, kun halutaan ymmärtää, miksi asiakas on asiakkaana. Yleinen passiivisuus on kyseessä, kun valinnat tehdään huomaamatta. Uusia palveluita ei otetta käyttöön, sillä edellinen valinta vastasi tarpeita suhteellisen hyvin. (Arantola 2003, 132.)

Asiakkaita sitovat sekä asiakassuhteen rakenteeseen liittyvät asiat, että asiakkaan kokemukseen liittyvät sidokset Bonds. Rakenteellisia sidoksia ovat esimerkiksi lakisääteiset sidokset, taloudelliset sidokset, tekniset sidokset, sijainnilliset sidokset ja ajalliset sidokset. Koettuja sidoksia ovat taas kulttuuriin liittyvät sidokset, tieto sidokset, ideologia sidokset ja

psykologiset sidokset. (Bergström & Leppänen 2018, luku 6.) Taloudellinen sidos muodostuu esimerkiksi kanta-asiakasohjelman tarjoaman edistyksen mahdollistavan bonusjärjestelmän ja sitä aiheutuvaa keskittämistä. Sijainnillisesta sidoksesta on kyse, kun vallitsee paikallinen monopoli eli valinnanvapaus rajoittuu maantieteellisesti. Juridinen sidos pitää asiakkaan kiinni sopimuskauden määräaikaan, mutta jos asiakkuus halutaan tästä huolimatta peruuttaa, sidos voidaan rikkoa sanktion seurauksin. (Arantola 2003, 133-134.)

Rakenteellisia sidoksia muodostuu usealla tavalla. Kanta-asiakasohjelman tasot luovat painetta siinä määrin, että asiakas joutuu alimmalle tasolle vaihtaessaan toimijaa. Lisäksi tuotteiden tai palvelujen monimutkaisuus ovat myös rakenteellisia sidoksia. Osaamissidos liittyy mukavuuteen ja tuttuuteen, kun asiakas on oppinut tietyn tarjoajan toimintatavat. Tällöin on haasteellista siirtyä mukavuusalueen ulkopuolelle. Tunnesidos ja brändisidos kuuluvat vahvimpien sidoksien joukkoon. Tunnesidoksessa asiakas tuntee ja kokee ettei pysty vaihtamaan tarjoajaa. Sosiaalinen sidos muodostuu, kun asiakas kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta esimerkiksi tarjoajan tai asiakkaiden välillä. Sosiaalinen sidos korostuu etenkin yritysmarkkinoilla. Tekninen sidos muodostuu perustuotteen ja lisälaitteiden myötä, vaihtamisesta tulee raskasta, jotta kaikki komponentit saadaan uusittua. Sidos pitää asiakkaan ja yrityksen yhdessä silloinkin, kun asiakkuudessa esiintyy kriittinen tilanne. Sidoksien myötä asiakkaan on vaikea luopua toimijasta, jopa asiakkaan ollessa tyytymätön. Sidoksia ei pelkästään kuulu luokitella, vaan ymmärtää sitoutumisen prosesseja kunkin yrityksen asiakkuuksissa. (Arantola 2003, 133-135.)

4 Tutkimuksen toteutus ja tutkimuskysymykset

Tutkimusprosessi lähtee liikkeelle tutkimusongelman rajaamisesta. Selkeä ongelman muotoilu ei takaa välttämättä suoraan sen kokeellista todentamista. Täten tutkimusongelmat joudutaan usein jakamaan pienempiin osa kokonaisuuksiin tai alaongelmiin. Tutkimusongelma on syytä muotoilla yhteen tai useampaan kysymykseen, joille esitetään ratkaisuja tutkimusraportin eri luvuissa ja ne toimivat punaisena lankana työlle. (Heikkilä 2014, luku 1.) Koko tutkimuksen perusta pysyy selkeästi määritetyssä kokonaisuudessa ja siitä johdetussa tutkimusongelmassa (pääkysymys) sekä sen pohjalta johdetuissa tutkimuskysymyksissä (alakysymykset). Ongelmana tutkimuksessa on yleisluonteinen asia, joka selvitetään toteuttamalla tutkimus. Tutkimuksen kannalta on hyvin tärkeää rajata tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset tarkasti, jotta se ei jää tuloksiltaan merkityksettömäksi. (Vilkkä 2021, 60.)

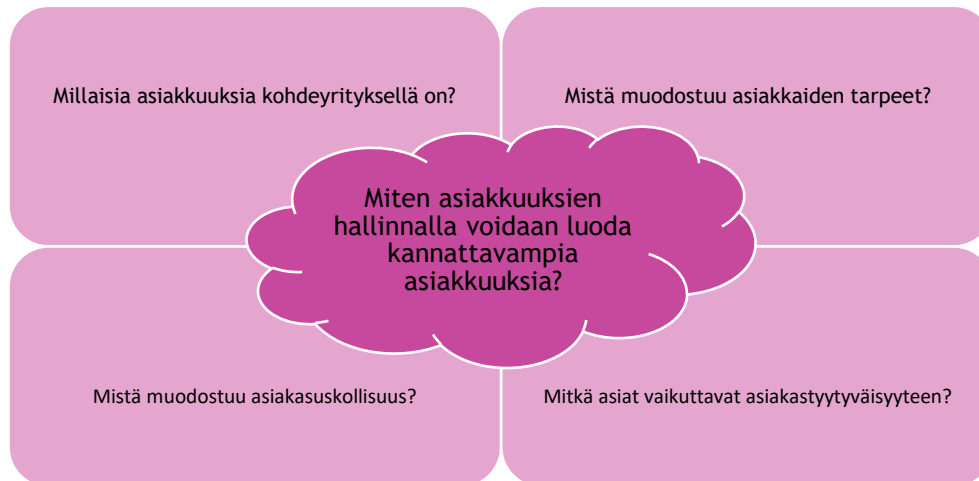
Tutkimus voi olla määrällinen eli kvantitatiivinen tai laadullinen eli kvalitatiivinen. Määrällistä tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Se vastaa kysymykseen, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Kuten nimestä voidaan jo päätellä, määrällisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää lukumääriin ja prosentuaalisiin kysymyksiin liittyviä yhteyksiä. Tämä

edellyttää ennen kaikkea mahdollisimman suurta ja edustavaa otosta. Määrällisen tutkimuksen ideana on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa tutkittavan kohderyhmän tekijöitä tai ominaisuuksia. Aineistokeruumenetelmänä hyödynnetään usein standardoituja tutkimuslomakkeita ennalta räätälöityjen vastausvaihtoehtoineen. Kun aineistoa kerätään, tutkimusongelman avulla päätetään, millainen on kohderyhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä soveltuu parhaiten tilanteeseen. Näitä ovat postikysely tai puhelin- tai käyntihaastattelu, informoitukysely tai klassinen kysely. Tuloksia voidaan kuvata numeraalisesti suureiden tukemana ja tuloksia esitetään taulukko sekä kuviomuodossa. Määrällistä tutkimusta toteuttaessa selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa kohteessa tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2014, luku 1; Vilkkä 2007, 14.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta esimerkiksi yritystä tai asiakasta kokonaisvaltaisesti, analysoimalla sen käyttäytymistä ja päätöksenteon syitä. Tutkittavat valitaan ajatuksella ja vältetään tilastollisia yleistyksiä. Tavoitteena on vastata kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa hankitaan vähemmän strukturoidusti kuin määrällisessä ja aineisto on tekstimuodossa. Aineistoa voidaan kerätä useilla eri tavoilla. Näistä yleisimpiä ovat lomakehaastattelut, avoimet keskustelumuo- toiset haastattelut, tiettyihin aihealueisiin rajatut teemahaastattelut tai useamman henkilön ryhmäkeskustelut. (Heikkilä 2014, luku 1.) Yksi keskeinen tunnuspiirre kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on, että se painottaa todellisuuden ja siitä johdetun tiedon subjektiivista luonnetta. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä syvällisemmin. Keskeiseksi nousee tutkittavien kokemukset ja tutkimuksen tavoitteena on antaa teoreettisesti mielekäs näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen kohteena on usein melko pieni määrä tapauksia, joita kuuluu analysoida hyvin perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 13-18.)

Tutkimuksen validiteetti kertoo, mitataanko sitä, mitä oli alun perin tarkoitus mitata ja reliabiliteetti kertoo, kuinka tarkasti mitataan. Validiteetti on mittauksen luotettavuuden kannalta tärkein periaate, sillä jos ei mitata oikeaa asiaa, reliabiliteetilla ole mitään painoarvoa. Jos täsmällinen tavoite puuttuu, riskinä on tutkia väärää kohdetta. Validilla mittarilla tehty mittaukset ovat suhteessa oikeita. Jos mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole tarkoin asetettu, eivät tuloksetkaan voi olla valideja. Tämä varmistuu etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin mietityillä tiedonkeruumenetelmillä. Esimerkiksi tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksinkertaisesti ja niiden on ulottautuva koko tutkimusongelman piiriin. Myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen tavoittaminen ja korkea vastaajien määrä, edistävät validin tutkimuksen toteutumista. Tärkeää on taito tulkita oikein ja hyödyntää omassa toiminnassa vain sellaisia analysointi menetelmiä, joita tutkija hallitsee hyvin. (Vehkalahti 2008, 41; Heikkilä 2014, luku 1.)

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymyksi muotoutui ”Miten asiakkuuksien hallinnalla voidaan luoda kannattavampia asiakkuuksia?” Päätutkimuskysymys yhdistää koko opinnäytetyön tavoitteet luoda syvällistä tietoa siitä, mitä kohdeyrityksen asiakkuuksissa tapahtuu, mitkä toimenpiteet lisäävät asiakkaiden kannattavuutta ja mitkä ovat tällä hetkellä tärkeimpiä toimenpiteitä asiakassuhteiden jatkumisen turvaamiseksi. Kuvion 8 mukaisesti, päätutkimuskysymyksen lisäksi määritettiin alatutkimuskysymyksiä, jotka auttoivat rajaamaan tutkittavaa aihetta, tutkimuksen toteutusta ja määrittelemään tutkimuksen kohderyhmät.



Kuvio 8: Opinnäytetyön päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset

5 Kyselytutkimus

Kyselylomaketta pidetään yleisenä tapana kerätä aineistoa määrällisessä tutkimuksessa. Kyselyä voidaan kutsua sen mukaan, miten se on tarkoitus toteuttaa esimerkiksi postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely eli gallup. Kyselyä kutsutaan myös survey-tutkimukseksi, joka on suunnitelmallinen, isoon joukkoon perustuva, tutkimuslomaketta hyödyntäen ja se on luonteeltaan standardoitu eli vakioitu. Vakioimisella tarkoitetaan, että kaikilta vastaajilta kysytään samaa asiasisältöä samalla tavalla. (Vilka 2014, 94.)

Kyselylomakkeen anonymiteetti on yksi tärkeimmistä sen eduista. Yksi tyypillisin haitta on, kun vastaajien määrä jää alhaiseksi tai muutoin epämääräiseksi. Tätä riskiä kutsutaan tutkimusaineiston kadoksi. Parhaiten sähköposti- ja internetkysely soveltuu, kun perusjoukko muodostuu yrityksistä ja organisaatioista, joissa perusjoukko on tarpeeksi iso ja on helposti varmennettavissa, että kaikilla vastaajilla on tälle tekniset mahdollisuudet. (Vilka 2014, 94-95.)

Kyselylomakkeessa on kysyttävä ainoastaan asioita, joita tutkimussuunnitelmassa väitetään mitattavan. Kyselylomakkeessa voidaan kysyä monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä tutkittaville asetetaan valmiit

vastausvaihtoehdot. Monivalintakysymyksissä kysyttävä muoto on vakioitu eli standardoitu. Avoimien kysymyksien tarkoituksena on saada vastaajilta välittömiä ajatuksia ja mielipiteitä, jossa ei rajata vastaus mahdollisuutta. Sekamuotoiset kysymykset sisältävät osittain jo valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja. (Vilkkä 2014, 106.)

5.1 Kyselyn toteutus

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen tarkoituksena oli kerätä asiakasymmärrystä, jonka laamiseen käytettiin ennalta laadittuja apututkimuskysymyksiä. Toimeksiantajan toiveesta myös haluttiin kartoittaa asiakkaiden tarpeita pidennettyihin aukioloaikoihin ja tuotevalikoiman laajentamisen suhteen. Kuten aiemmin teoriassa nousi esille, asiakkuuksien hallinnassa tähdätään lisääntyvään yrityksen ymmärrykseen ja tietämykseen vallitsevista asiakkuuksista sekä asiakaskannattavuuden tehostamiseen. Täten tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohderyhmän ajatuksia, mielipiteitä, asenteita ja tuntemuksia Yritys X:stä ja sen toimintatavoista sekä hahmottaa kuinka asiakkaat käyttäytyvät.

Kyselytutkimuksen kohderyhmäksi valikoituivat ne asiakkaat, jotka tekevät ostoksia ammatilliseen käyttöön. Tarkemmin kohderyhmään kuuluu yritysasiakkaita, kauneudenhoitoalan työntekijöitä, opiskelijoita, opettajia ja jälleenmyyjiä. Tutkimuksesta poissuljettiin kuluttaja-asiakkaat ja tukkuasiakkaat, jotka eivät ole ostaneet vielä yritykseltä, mutta syystä tai toisesta ovat luovuttaneet tietonsa asiakasrekisteriin esimerkiksi tilatessaan uutiskirjeen.

Tutkimuksen oletusarvona pidettiin sitä, että toimeksiantajayritys oli kaikille tutkittaville jo entuudestaan tuttu. Tutkimus haluttiin toteuttaa pääasiallisesti kvantitatiivisin menetelmin, mutta siihen haluttiin sisällyttää myös avoimia kysymyksiä, joiden ansiosta pyrittiin tutkimaan ja ymmärtämään taustalla vaikuttavia tekijöitä. Täten osittain tutkimustulosten analysoinnissa on hyödynnetty myös kvalitatiivista eli laadullista analyysia. Kyselylomakkeen kysymykset jakautuivat kuuden erilaisen pääteeman ympärille: perustiedot vastaajasta, asiakkuus ja ostokäyttäytyminen, asiakastyytyväisyys, asiakkuuksien hallinta, asiakasuskollisuus ja lopussa kysyttiin kehitysehdotuksia yleisesti.

Kyselyssä oli hyödynnetty määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen osuus näkyi siinä määrin, että kysymyksiä oli mahdollista kommentoida omin sanoin sille tarkoitettuille kentille, tämä ei kuitenkaan ollut edellytys, jotta pääsee etenemään kyselyssä. Kyselyssä oli yhteensä 23 kysymystä, kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata. Kyselyssä hyödynnettiin suurimmaksi osaksi strukturoitua kvantifioitua kysymysasettelua eli suljettuja kysymyksiä, jonka asetelma oli kysymys ja valmis vastausvaihtoehto.

Kyselylomake laadittiin Google Formsin avulla, sillä se on monipuolinen ja helppokäyttöinen pohja kyselyn luomiselle ja vastausten muuntaminen onnistui vaivattomasti Excelissä tarkasteltavaan muotoon. Kyselyn toimivuutta kokeiltiin muutaman kerran testivastaajilla, minkä

ansiosta lopullisessa kyselyssä otettiin vielä huomioon myös toimeksiantajan näkemykset kysymysten asettelussa. Saatekirjeessä kerrottiin kyselyn olevan osa opinnäytetyön tutkimuksellista osuutta. Saatekirjeeseen sisällytettiin tietoa kuka tutkimuksen toteuttaa, tutkimuksen tavoitteet, kuinka tutkittavia tietoja tullaan käsittelemään, mihin mennessä on vastattava, kuinka kauan kyselyn vastaamiseen menee sekä kuinka osallistua tuote arvontaan, joka toteutetaan kyselyyn vastanneiden kesken. Valmis kyselytutkimus linkki luovutettiin yrityksen asiakasrekisteristä vastaavalle, joka toimitti kyselyn sähköpostitse kohderyhmälle.

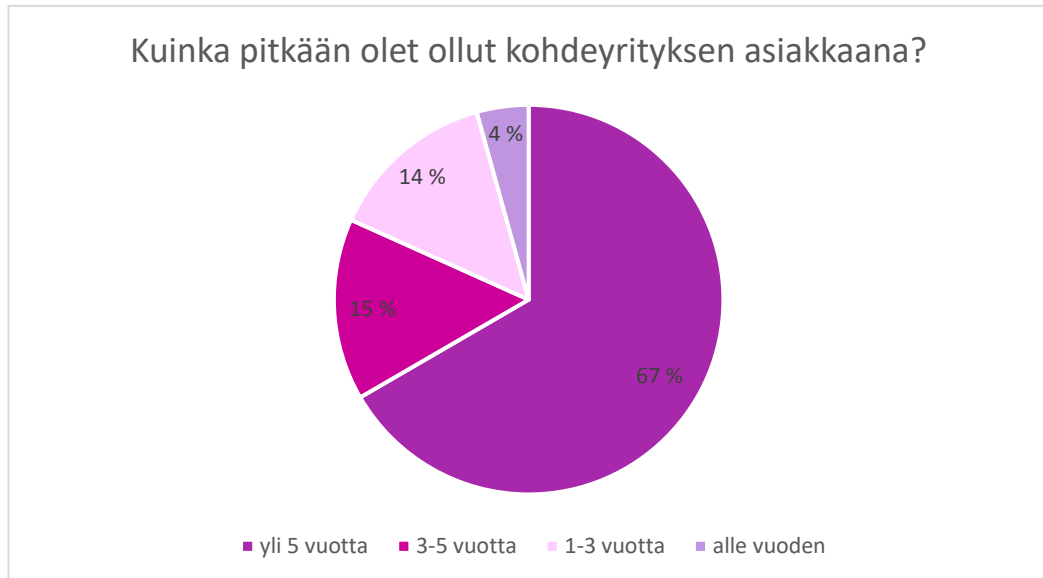
Kysely voitiin lähettää vain niille rekisteröityneille asiakkaille, jotka tilaavat yrityksen uutiskirjeen. Täten kysely lähetettiin yhteensä 3088 asiakkaalle. Vastaajilla oli aikaa vastata kolme viikkoa siitä, kun kysely heille toimitettiin. Kyselyn vastaajaportin mukaan 1265 asiakasta reagoi kyselyyn ja heistä vastauksia määräaikaan mennessä saatiin yhteensä 81. Vastaajien määrää haluttiin korkeammaksi ja täten kyselyn QR-koodi tulostettiin Yritys X liiketiloihin, jossa asiakkaita pyydettiin yrityksen työntekijöiden suosituksesta vastaamaan kyselyyn. Kaiken kaikkiaan vastanneita oli 93. Vastaajien määrä jäi toivottua matalammaksi, mutta tästä huolimatta saatiin tutkimuksen avulla tilastollisestikin merkittäviä tietoja ja se oli hyvin hyödynnettävissä osaksi opinnäytetyön tutkimuksellista osuutta.

5.2 Kyselylomakkeen tulokset

Perustietoina asiakkailta ensin kysyttiin missä asemassa he ovat, millä perusteella he valitsevat tukkutoimijan, mistä he ovat saaneet kuulla kohdeyrityksestä ja ovatko he havainneet kohdeyrityksen mainontaa. Vastanneista valtaosa 44 % ilmoittivat olevansa liikkeen omistajia, toiminimellä työskenteleviä oli 33 %, kauneudenhoitoalan työntekijöitä oli 12 %, opiskelijoiden osuus oli 3 %, opettajia 1 %, jälleenmyyjiä 1 %. Muu, mikä? vastausvaihtoehdon antaneet on jätetty tuloksien ulkopuolelle, sillä heillä ei ollut painoarvoa tutkimuksen kannalta. Asiakkaat arvostivat eniten tuotteiden monipuolisuutta 70 % ääniä antaneista, tuotteiden hintatasoa 63 % ja ostamisen helppoutta 60 %. Muut painoarvoltaan merkittävät tekijät, joita arvoستettiin, olivat täsmälliset toimitusajat ja toimituskulut 34 % ja asiakaspalvelu 32 %. Vastanneista valtaosa 46 % sanoivat kuulleensa toimeksiantajayrityksestä suosittelijan kautta esimerkiksi ystävä tai kollega. Toiseksi eniten ääniä sai yrityksen verkkosivut 41 %. Loput vastaajista ilmoittivat, etteivät muista mistä ovet saaneet kuulla, saivat tiedon kouluttajalta, Instagramin, Facebookin tai messujen kautta. Neljännen kysymyksen tarkoituksena oli tiedustella asiakkailta ovatko he havainneet kohdeyrityksen mainontaa eli tarkoitus oli selvittää näkyvyyttä yleisesti. Valtaosa 78 % ei ole havainnut kohdeyrityksen mainontaa, kun taas 22 % vastanneista ovat havainneet kohdeyrityksen mainontaa.

Teemassa 2 asiakkuus ja ostokäyttäytyminen tarkoituksena oli selvittää tarkemmin alatutkimuskysymyksen perusteella, millaisia asiakkaita kohdeyrityksellä on ja mitkä ovat heidän tarpeensa. Vastaukseen kuinka pitkään asiakkaat ovat olleet toimeksiantajayrityksen asiakkaana,

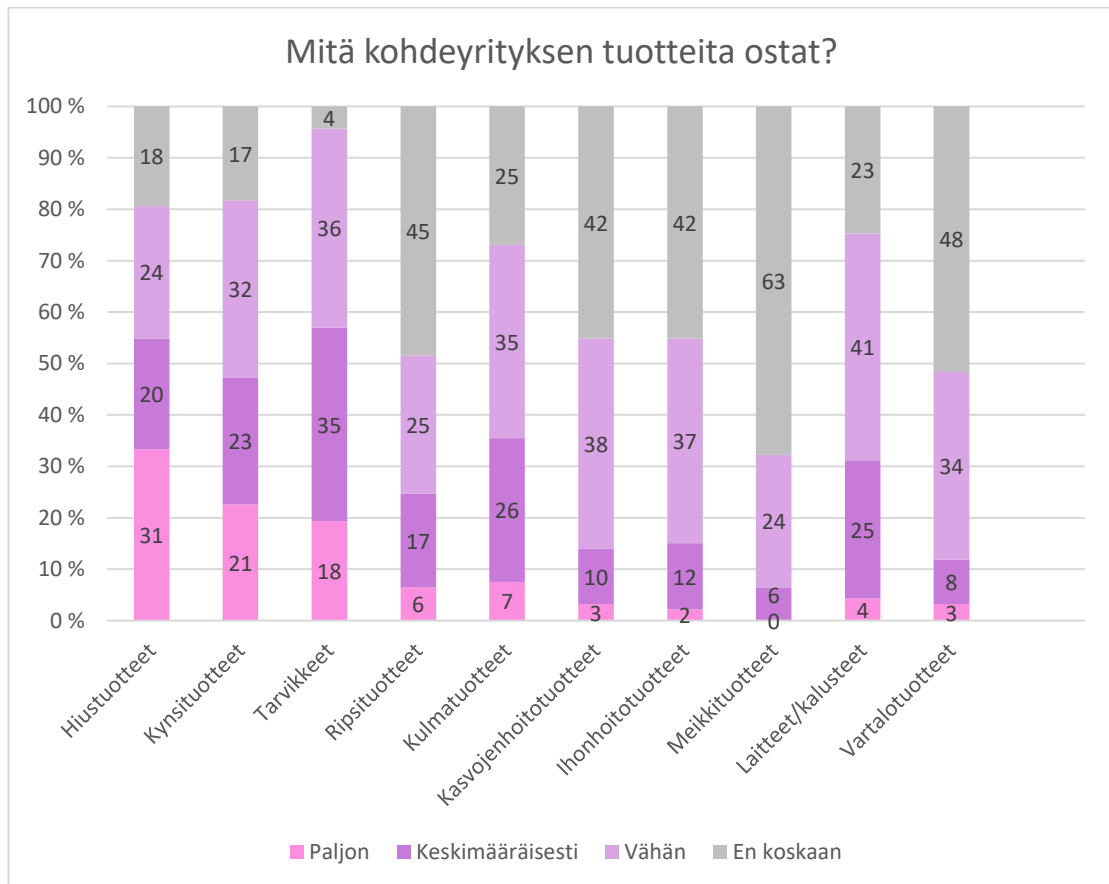
saatiin 93 vastausta. Kuvion 9 mukaisesti suurin osa asiakkaista 67 % on ollut yli viisi vuotta asiakkaana, kolme-viisi vuotta 15 %, yksi-kolme vuotta 14 % ja alle vuoden asiakkaana olleita 4 %.



Kuvio 9: Kuinka pitkään asiakkaat ovat olleet kohdeyrityksen asiakkaina

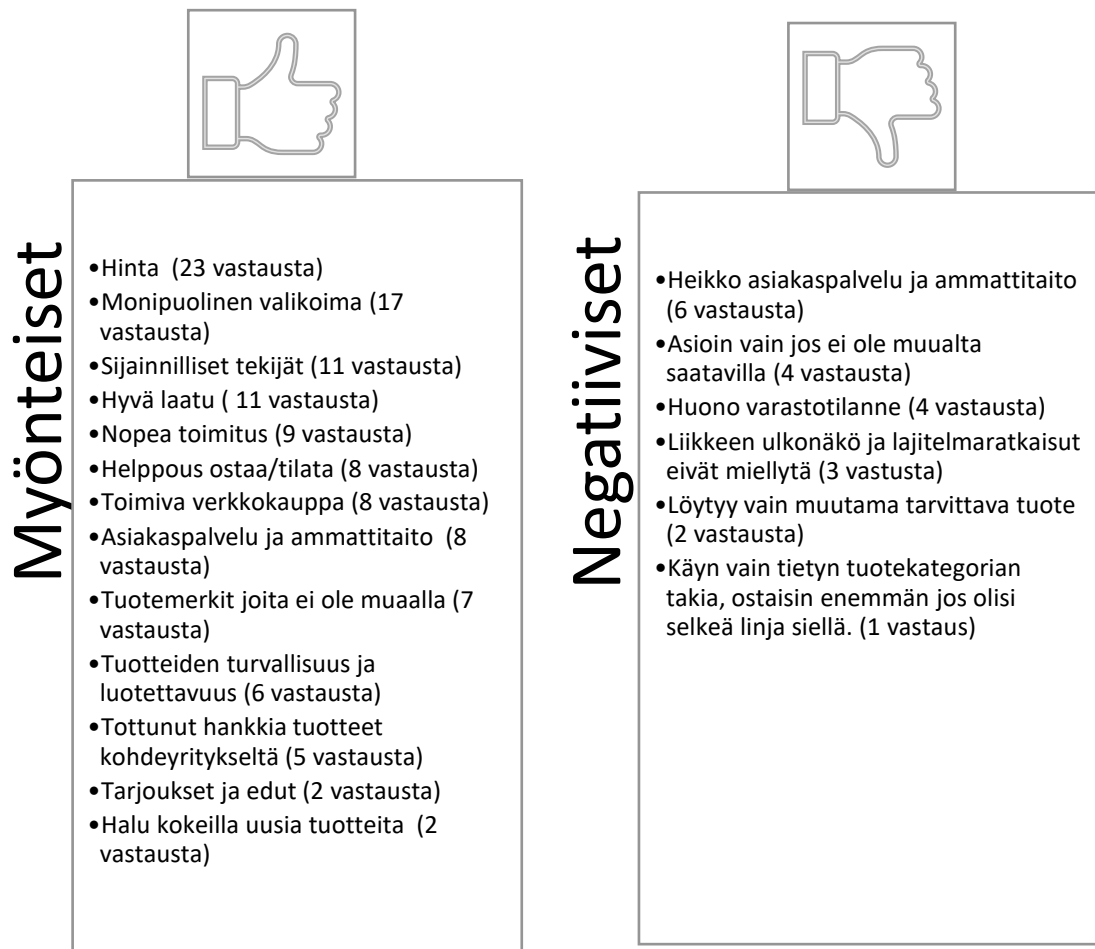
Seuraavaksi tiedusteltiin viimeisintä ostokertaa. Viimeisen kuukauden aikana ostaneita asiakkaita oli valtaosa 45 %, 2-4 kuukauden sisällä ostaneita oli 38 %, 5-6 kuukauden aikana ostaneita 10 % ja yli kuusi kuukautta sitten ostaneita asiakkaita oli 7 %. Tuloksista voidaan huomata, että suurin osa vastanneista ovat tällä hetkellä aktiivisia asiakkaita, jotka ovat asioineet viimeisen viiden kuukauden sisällä. Asiakkaita pyydettiin kommentoimaan omin sanoin, jos ostamisesta on kulunut yli kuusi kuukautta. Vastauksia saatiin yhdeksän kappaletta ja niissä nousi seuraavat asiat ilmi. Tuotteille ei ole tarvetta, tuotteita ei mene suuria määriä ja niitä ostetaan yhdellä kerralla paljon sekä toiminnan osa-aikaisuus. Asiakkuus teeman 2 viimeinen kysymys oli, ”Kuinka asioit kohdeyrityksessä?”. Asiakkaista enemmistö 67 %, asioi ja tilaa vain verkosta. Vain liikkeessä asioivia oli 13 %. Liikkeessä, että verkossa yhtä paljon asioivia oli 5 % vastanneista.

Kysymykseen ”Mitä kohdeyrityksen tuotteita asiakkaat hankkivat eniten?” saatiin 93 vastausta. Tulokset osoittavat, että merkittävin osa asiakkaiden hankkimista tuotteista ovat hius- tuotteet, kynsituotteet ja tarvikkeet esimerkiksi viilat, kipot, hanskat ja muut. Kulmatuotteita, ripsituotteita ja laitteita asiakkaat ostavat keskiarvoisesti. Kaikista vähiten asiakkaiden hankkimia tuotekategorioita kyselyn mukaan ovat kasvojenhoitotuotteet, meikkituotteet, ihonhoitotuotteet ja vartalotuotteet. Kuviossa 10 on esitetty tarkemmat vastaajien jakaumat.



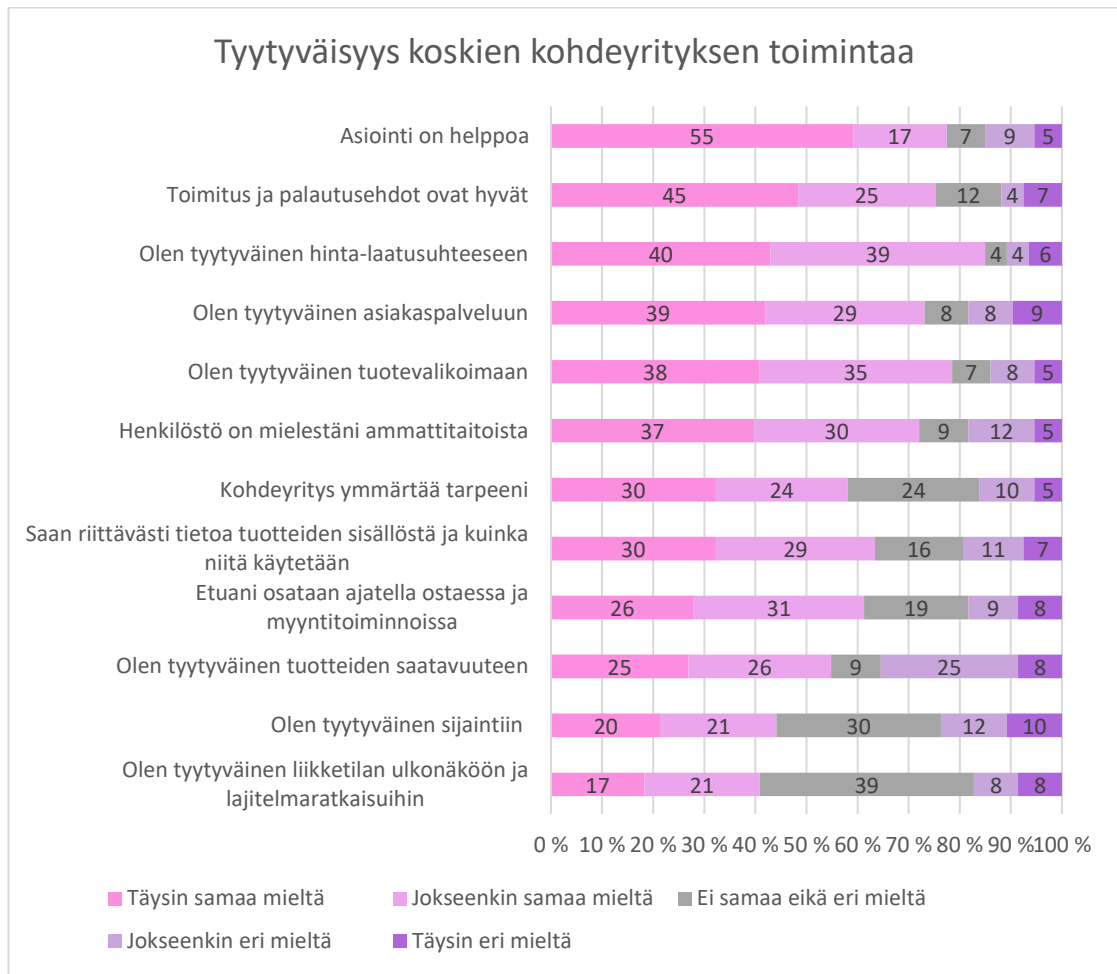
Kuvio 10: Tuotteet joita asiakkaat hankkivat kohdeyrityksestä

Seuraavaksi kysyttiin mitkä asiat vaikuttavat asiakkaiden ostohalukkuuteen kohdeyritystä kohtaan. Kysymykseen oli mahdollisuus vastata vapaaehtoisesti omin sanoin. Vastauksia saatiin yhteensä 73. Vastaukset on esitetty pelkistetysti, päällekkäisyydet poistaen ja pääajatus säilyttäen. Vastauksien perusteella oli heti huomattavissa, että vastaajien kesken esiintyi sekä tyytyväisiä että tyytymättömiä asiakkaita. Täten voitiin tehdä selvä jako, että asiakkaiden ostohalukkuuteen kohdeyrityksessä vaikuttavat sekä myönteiset että negatiiviset asiat. Seuraavassa kuviossa 11 ovat tärkeimmät ilmaukset listattuna.



Kuvio 11: Asiat, jotka vaikuttavat asiakkaiden ostohalukkuuteen kohdeyrityksessä

Kyselyn kolmanteen teemaan sisältyi kysymyksiä koskien asiakkaiden tyytyväisyyttä kohdeyrityksen toimintoihin. Tässä osiossa tarkoitus oli selvittää asetetun alutkimuskysymyksen mukaisesti mistä muodostuu asiakkaiden tyytyväisyys ja mitkä asiat vaikuttavat siihen. Yhteensä kysymyksiä oli 12 ja niihin oli mahdollisuus vastata täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kaikki 93 asiakasta vastasivat kysymyksiin. Kuviossa 12 on havainnollistettu asiakkaiden tyytyväisyys koskien yrityksen eri toimintoja.



Kuvio 12: Asiakkaiden tyytyväisyys jakauma kohdeyrityksen toimintoihin

Asiakkaiden tyytyväisyys näkyi eniten asiointin helppoudessa, toimitus- ja palautusehdoissa, hinta-laatusuhteessa, asiakaspalvelussa ja tuotevalikoimassa. Kuten aiemmin kyselyn tuloksissa nousi ilmi, tärkeimmät tekijät yleisesti tukkutoimijaa valitessa ovat tuotteiden monipuolisuus, hinta ja ostamisen helppous. Täten voidaan huomata, että toimeksiantaja vastaa hyvin tärkeimpiä valintakriteerejä.

Tyytyväisyys henkilöstön ammattitaitoon koettiin hieman heikommaksi, kuin tyytyväisyys asiakaspalveluun. Kysymyksissä ”Koetko, että kohdeyrityksessä ymmärretään oman yrityksen/toimintasi tarpeet?”, ”Tyytyväisyys koskien tuotteiden tiedottamista ja niiden sisällöstä” ja ”Koen, että kohdeyrityksessä osataan ajatella etuani ostaessa ja myyntitoiminnoissa” on havaittavissa selkeää hajontaa vastaajien kesken. Etenkin asiakkaiden tarpeita sekä asiakkaiden edun ajatteluun ostaessa ja myyntitoiminnoissa olivat heikoimmalla tasolla.

Eniten tyytymättömyyttä esiintyi tuotteiden saatavuuteen liittyen, sijainnillisissa tekijöissä, liiketilan ulkonäössä ja lajitelmaratkaisuissa. Tuloksia analysoidessa huomasin, että useampi asiakas ei voinut todenmukaisesti vastata sijaintiin ja liiketilan ulkonäkö koskeviin kysymyksiin, sillä valtaosa asiakkaista asioivat enemmän verkossa. Täten selittyy se, minkä takia enemmistö vastaajista vastasi ”en osaa sanoa” näihin kahteen kysymykseen.

Toimeksiantajan toiveesta kyselyssä kysyttiin asiakkaiden näkemyksiä tuotevalikoimasta ja aukioloajoista. Tuotevalikoimaa käsittelevä kysymys oli avoin, jossa kartoitettiin toivottuja tuotekategorioita. Vastauksissa painottui hiustuotteet kuten, hiustenpidennykset, hajusteet-tomat hiustuotteet ja pesevät hoitoaineet. Kulmatuotteet, kuten hennaustuotteet, laminointi tuotteet ja laajempi värivalikoima. Ripsituotteet, kuten kestotaivutustuotteita ja valmisviuhkat volyymiripsien tekoon. Lisäksi asiakkaat olivat kiinnostuneita tuoksuista, ihonhoitotuotteista, vartalotuotteista ja edullisista jälleenmyyntituotteista. Tämän jälkeen asiakkailta tiedusteltiin palvelevatko kivijalkamyymälän aukioloajat asiakkaita tarpeeksi. Vastanneista 72 % kokivat aukioloaikojen palvelevan hyvin ja 18 % vastaajista toivoisi, että aukioloaikoja laajennettaisiin myös viikonlopulle.

Teema 3 tyytyväisyyttä haluttiin myös tarkastella odotuksien avulla. Kysymykseen ”Kuinka hyvin kohdeyritys ja liikkeen toiminta vastaa odotuksiasi suhteessa kokemukseesi?”. Kokonaisuudessa kohdeyrityksen toiminta vastaa hyvin odotuksia suhteessa kokemukseen. Valtaosa vastasi erittäin hyvin ja melko hyvin, yhteensä 76 %. Ei hyvin eikä huonosti vastasi 18 % ja loput 6 % vastasi melko heikosti ja erittäin huonosti.

Vastaajilla oli jälleen mahdollisuus kommentoida omin sanoin, kuinka toiminta vastaa heidän odotuksiansa. Vastauksia annettiin 23 kappaletta ja esille nousi seuraavat asiat. Asiakkaat jakautuivat vastauksien suhteen puoliksi siten, että osa asiakkaista vastasi odotuksien vastaavan siinä suhteessa, että saivat apua tuotteiden löytämiseen sekä kokivat käynnin ja kokemukseen positiiviseksi. Yhdeksän asiakasta sanoi asiakaspalvelun olevan hyvä/todella hyvä ja kehuivat matalaa kynnystä ottaa asiakkaaseen yhteyttä. Verkkokaupassa positiivista oli nopea palvelu ja postitus sekä verkkosivun toimivuus. Seitsemän asiakasta antoivat taas ymmärtää, että odotukset eivät vastaa kokemusta. Asiakkaat kokivat, että apua ei ole tarjolla, kun sitä tarvitsee, itse hakevat omatoimisesti tuotteet ja myyjän työskentely keskittyy lähinnä ottamaan maksun kassalla.

Teemassa 4 asiakkuuksien hallinta asiakkailta kysyttiin, ”Kokevatko he asiakkuutensa kannattavana kohdeyrityksessä?”. Valtaosa oli täysin samaa mieltä 45 %, jokseenkin samaa mieltä olivat 28%, ei samaa eikä eri mieltä olivat 15%, jokseenkin eri mieltä 6 % ja täysin eri mieltä 7 %.

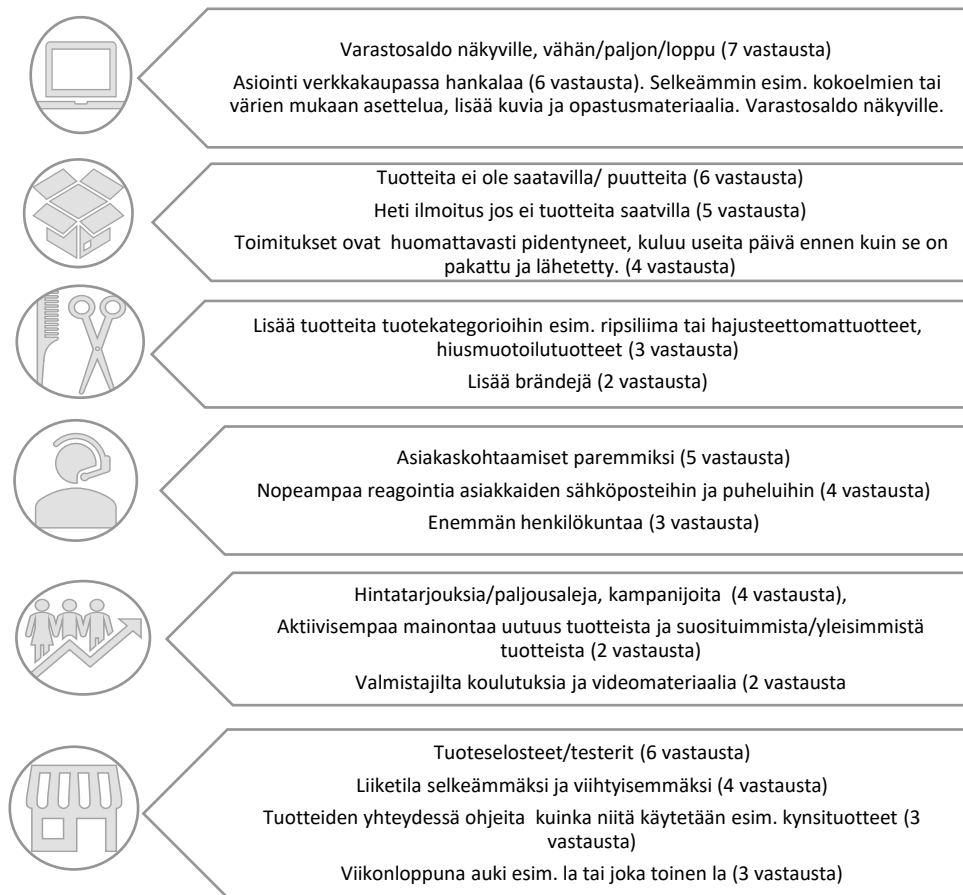
Teemassa 5 asiakasuskollisuus asiakkaita pyydettiin arvioimaan kuinka paljon prosentuaalisesti he hankkivat tällä hetkellä tuotteita kohdeyrityksestä. Eli toisin sanoen tarkoituksena oli selvittää, kuinka iso markkinaosuus kohdeyrityksellä on kunkin asiakkaan liiketoiminnassa. Kuvion 13 tuloksista huomataan, että asiakkaat hankkivat hyvin vaihtelevasti kohdeyritykseltä tuotteita. Valtaosa osti kuitenkin alle 10 % tuotteistaan kohdeyritykseltä.



Kuvio 13: Kuinka monta prosenttia tuotteista asiakkaat hankkivat kohdeyrityksestä

Toiseksi viimeinen kysymys oli, ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit kohdeyritystä ystäville/kollegoille?”. Kysymys perustuu Net Promoter Score malliin, jossa vastaajat luokitellaan kolmeen luokkaan. Vastausvaihtoehdon 0-6 vastanneet ovat arvostelijoita, 7-8 ovat passiivinen ryhmä ja suosittelijoita ovat 9-10 vastanneet. Net Promoter Score- luku saadaan selville miinustamalla prosentuaalisten arvostelijoiden prosentuaalisten suosittelijoiden määrästä. NPS-luku, joka on 30-50 pidetään erinomaisena. (Reichheld & Markey 2011, Introduction From Score to System). Kyselyssä arvostelijoiden osuus eli ne jotka vastasivat 0-6 oli yhteensä 12 %. Vastausvaihtoehdon 7-8 antaneita oli 32 % ja 9-10 oli 56 %. Tämän kaavan perusteella lasketaan $56 \% - 12 \% = 44$. Kohdeyrityksen NPS luku 44 on hyvällä tasolla.

Viimeinen kysymys oli kehitysehdotukset koskien kohdeyrityksen liiketoimintaa. Kysymys oli vapaaehtoinen ja siihen oli mahdollista vastata kirjallisesti omin sanoin. Vastauksia saatiin yhteensä 36. Vastaukset on käsitelty siten, että niistä on poistettu päällekkäisyydet ja ne on tiivistetty. Vastauksista oli selkeästi erotettavissa eri osa-alueita, minne kukin asiakas halusi kehitettäviä toimenpiteitä. Alla olevasta kuviosta 14 käy ilmi asiakkaiden kehitysehdotukset koskien toimeksiantajayrityksen toimintoja.



Kuvio 14: Kyselylomakkeesta nousseet asiakkaiden kehitysehdotukset

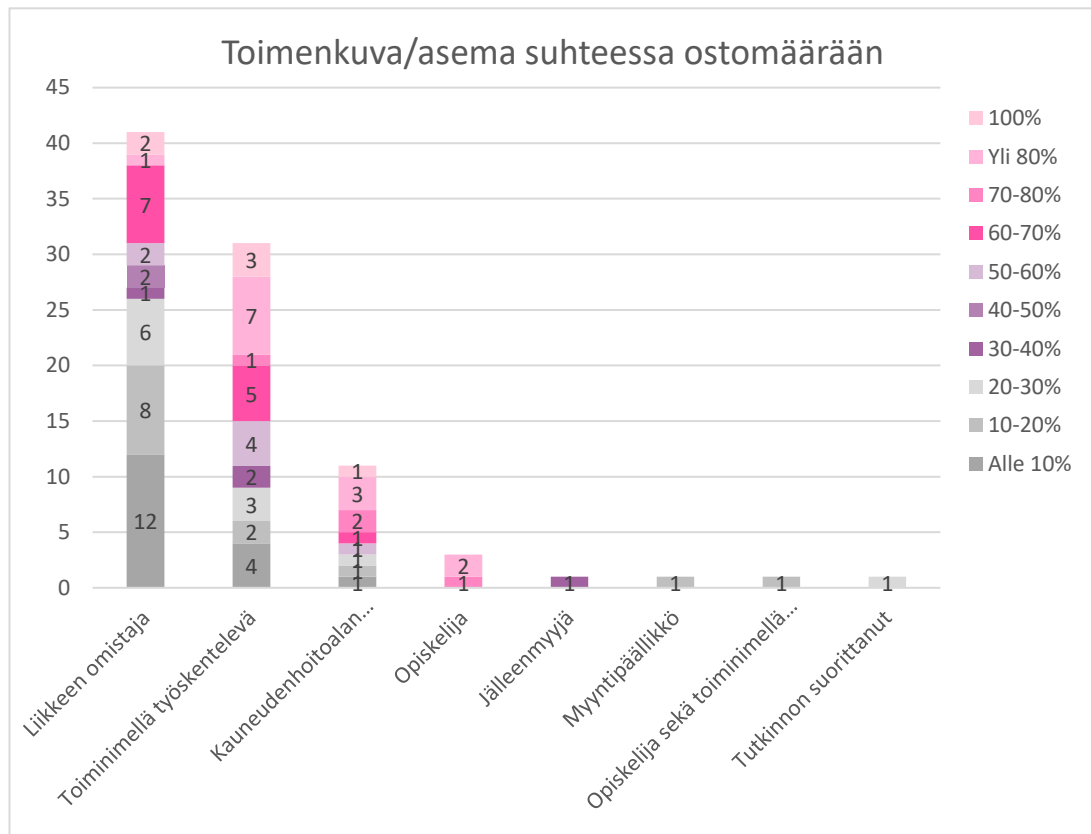
Ristiintaulukointi

Kyselyn tuloksien purkamisen jälkeen tuloksien analysoinnissa ja tarkennettujen havaintojen muodostamisessa hyödynnettiin ristiintaulukointia. Tämä auttoi muodostamaan käsityksen siitä, onko eri muuttujien välillä mahdollisia riippuvuuksia. Seuraavaksi tuloksien suhteita on tarkasteltu kyseistä tilastollista menetelmää hyödyntäen Excel työkalun avulla. Ristiintaulukoinnin avulla haluttiin löytää mahdollisia riippuvaisuuksia etenkin toimenkuvan tai aseman, ostomäärien, ostamisen aktiivisuuden ja suosittelun todennäköisyyden suhteen.

Tarkasteltaessa toimenkuvaa/asemaa suhteessa ostomäärään huomataan, että valtaosa vastanneista olivat liikkeen omistajia 45 %. Tämä selittyy sillä, että suurimmaksi osaksi liikkeen omistajat ovat vastuussa koko liikkeen hankinnoista. Tällöin voidaan myös ajatella, että liikkeen omistajat ovat isompia asiakkaita, sillä ovat vastuussa hankinnoista koko henkilöstön puolesta.

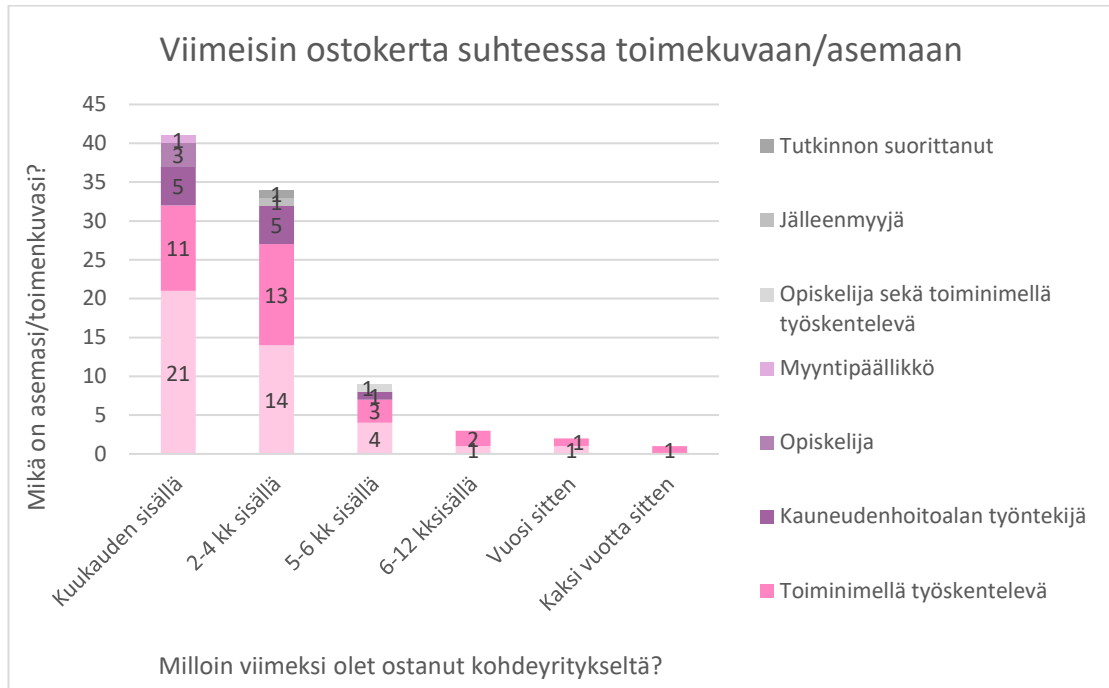
Ristiintaulukointi osoittaa, että liikkeen omistajista, joita oli yhteensä 41 asiakasta. Valta osa 63 % ostaa alle 30 % tuotteista kohdeyritykseltä. Vain 29 % liikkeen omistajista ilmoittivat

ostavansa yli 50 % tuotteistaan. Toiminimellä työskentelevien jakauma oli parempi. Yli 50 % ostoista tekivät 64,5 % ja alle 30 % ostavien osuus oli 29 % vastanneista. Kauneudenhoitoalan työntekijöitä oli 11 kappaletta ja heistä alle 30 % hankinnoista tekivät 27 % sekä yli 50 % hankinnoista tekevien osuus oli 73 %. Neljästä kolme opiskelijaa osti 70-80 % tai yli, lukuun ottamatta yksi, joka ilmoitti ostavansa 10-20% kohdeyritykseltä. Kuviossa 15 on ristiintaulukoitu toimenkuvan/asema ja ostomäärät kuukausitasolla.



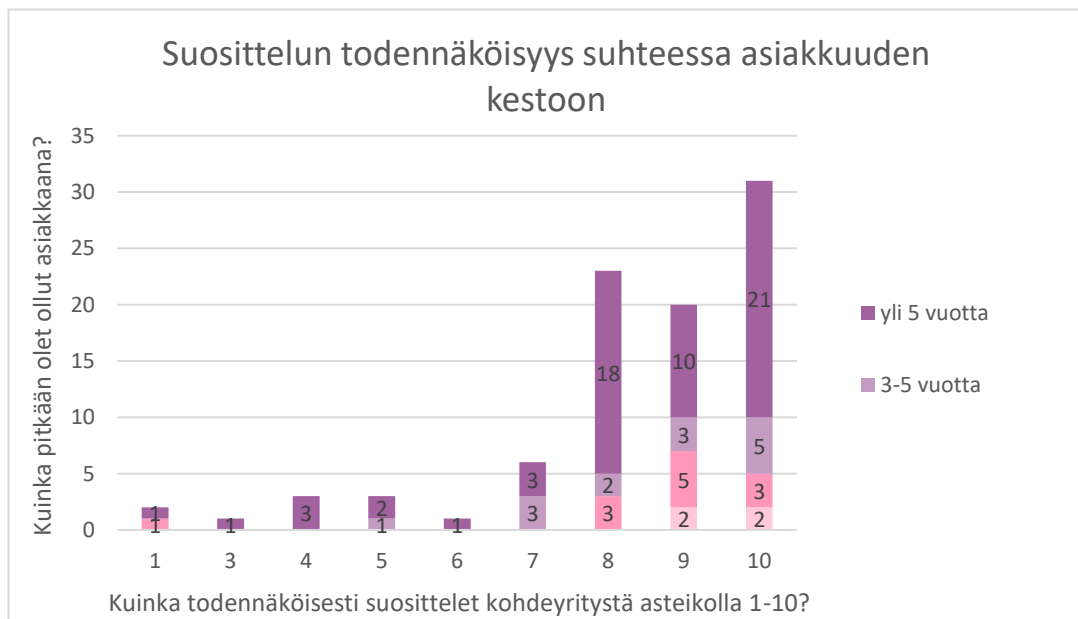
Kuvio 15: Ristiintaulukointi toimenkuva/asema ja ostomäärä

Alla olevassa kuviossa 16 on ristiintaulukoitu kysymykset, milloin asiakas on ostanut viimeksi yritykseltä ja mikä on hänen toimenkuvansa/ asemansa. Tulokset osoittavat, että viimeisen kuukauden sisällä ostaneiden liikkeen omistajien osuus on 51 %, toiminimellä työskentelevien osuus on 27 %, työntekijöitä oli 12 %, opiskelijoita 7 %. 2-4 kuukauden sisällä ostaneiden osuudet olivat liikkeen omistajat 41 %, toiminimellä työskentelevät 38 %, työntekijät 15 % sekä muut loput vastanneet eli 6 %. Tuotteita ostetaan siinä suhteessa, kuinka niitä käytetään. Jos yhdellä kerralla yritys ostaa isomman erän, voidaan olettaa, että osto väli voi olla 1-4kk ja asiakas on kuitenkin aktiivinen ja ostaa säännöllisesti.



Kuvio 16: Ristiintaulukointi viimeisin ostokerta ja toimenkuva tai asema

Seuraavassa kuviossa 17 ristiintaulukointiin kysymykset ”Kuinka kauan olet ollut asiakkaana?” ja ”Kuinka todennäköisesti suosittelet kohdeyritystä asteikolla 0-10?” Kohdeyrityksen NPS-luku on 44, joka kertoo, että asiakaskokemus on hyvällä tasolla kohdeyrityksessä. Ristiintaulukointi osoitti, että kaikki alle vuoden olleet asiakkaat antoivat myönteisemmän arvosanan, kun pitkään olleet asiakkaat. Eniten NPS-lukuun heikentävästi vaikuttivat asiakkaat, jotka ovat olleet yli 5 vuotta kohdeyrityksen asiakkaana.



Kuvio 17: Ristiintaulukointi suosittelun todennäköisyys ja asiakkuuden kesto

5.3 Kyselyn johtopäätökset

Kyselyn tulokset antoivat kokonaisvaltaisesti tietoa kohdeyrityksen vallitsevasta tilanteesta ja sillä saatiin kerättyä tärkeää asiakasymmärrystä, siitä mitä asiakkuuksissa tapahtuu ja kuinka asiakkaat ovat asemoituneita kohdeyritystä kohtaan. Huomioiden kyselystä saatuja tuloksia, ne vastaavat hyvin kyselytutkimukseen johdettuja alatutkimuskysymyksiä. Seuraavaksi esitetään johtopäätökset koskien kyselyn tuloksia ja kehitysehdotusta.

Kuten kuviosta 18 huomataan, kohdeyrityksen suurin asiakasryhmä oli kauneudenhoitoalan liikkeen omistajat ja heitä oli myös suhteessa enemmän kuin muita asiakasryhmiä. He ostavat, myös enemmän, sillä tarvitsevat enemmän tuotteita käyttöön koko henkilöstölle. Heillä on todennäköisesti myös suhteessa enemmän asiakkaita, jotka ovat tuotteiden loppukäyttäjiä. Ristiintaulukoinnissa oli kuitenkin selvästi havaittavassa, että liikkeen omistajat keskittävät ostojaan prosentuaalisesti vähemmän kuin muut asiakasryhmät. Merkittävä osa 63 % liikkeen omistajista hankki tuotteita alle 30% kohdeyrityksestä. Toisaalta tämän takana voi olla se, että liikkeenomistajat ovat solmineet tunnetuimpien kilpailijoiden kanssa sopimuksen, jolloin he haluavat keskittää ostojaan enemmän heille.

Toiminimellä työskenteleviä oli 33 % vastanneista ja he hankkivat omaan toimintaansa suhteessa enemmän tuotteita, kun liikkeen omistajat. 65 % ilmoittivat hankkivansa yli 50 % tuotteistaan. Kolmanneksi suurin vastaajaryhmä oli kauneudenhoitoalan työntekijät 12 % vastaajista. He keskittivät myös suhteessa enemmän ostojaan kuin liikkeen omistajat, heistä 73 % hankkivat tuotteita käyttöönsä yli 50 %. Opiskelijoita oli kyselyssä vain 4, mutta he hankkivat tuotteita prosentuaalisesti enemmän kohdeyritykseltä kuin muilta toimijoilta ja ovat ostaneet aktiivisesti kuukauden sisällä.

Kyselystä kävi ilmi, että yleisesti ottaen tukkutoimija valikoituu ensisijaisesti tuotteiden monipuolisuuden, hinta-laatusuhteen ja ostamisen helppouden perusteella. Kohdeyrityksen tärkein kilpailuetu oli hinta. Kyselyn perusteella kohdeyrityksestä ostetaan eniten hiustuotteita, kynsituotteita ja tarvikkeita. Vähiten asiakkaiden hankkimia tuotekategorioita kyselyn mukaan ovat kasvojenhoitotuotteet, meikkituotteet, ihonhoitotuotteet ja vartalotuotteet. Ristiintaulukointi osoitti, että valtaosa asiakkaista ovat ostaneet alle neljän kuukauden sisällä. Toimenkuva tai asema ei ole riippuvainen siitä, kuinka aktiivisesti on ostanut ja valtaosa asiakkaista koki asiakkuutensa kannattavana kohdeyrityksessä. Yrityksen NPS-luku 44 on hyvällä tasolla.

Tyytyväisyys koskien toimeksiantajaa näkyi erityisesti asioinnin helppoudessa, toimivissa toimitus- ja palautusehdoissa ja hinta-laatusuhteessa. Täten kohdeyritys vastaa hyvin asiakkaiden ensisijaisiin tarpeisiin tukkutoimijaa valitessa. Eniten tyytymättömyyttä esiintyi tuotteiden saatavuuteen liittyen, asiakkaiden kokemukseen siitä, että heitä osataan ajatella ostarissa ja myyntitoiminnoissa sekä kivijalkamyymälän ulkonäössä ja lajitelmaratkaisuissa.

Tuloksissa kävi ilmi myös, että asiakkaiden keskuudessa on syvästi pettyneitä asiakkaita. Tärkeää oli kuitenkin huomata, että yritys kykenee vastaamaan asiakkaiden ensisijaisiin tarpeisiin yleisesti tukkutoimijaa valitessa ja vaikka esiintyy tyytyväisyyttä heikentäviä tekijöitä, asiakkaat eivät luovu asiakkuudestaan kohdeyrityksessä. Tätä selittää etenkin se, että valtaosa on ollut yrityksen asiakkaana yli kolme vuotta. Tällä hetkellä tärkeimpänä kohdeyritykselle on puuttua tuotteiden saatavuusongelmaan, asiakkaan etua edistäviin tekijöihin myyntitoiminnoissa ja asiakasrajapintatyöskentelyssä sekä toimintoihin, jotka edesauttavat asiakasta ostopäätöstä tehdessä.



Kuvio 18: Yhteenveto kyselyn tuloksista

6 Teemahaastattelu

Haastattelun tavoite on selvittää, mitä haastateltava ajattelee tai kokee. Haastattelu on eräänlainen keskustelutilanne, joka saa alkunsa haastattelijan toimesta ja kulkee hänen johtamana. Haastattelua hyödynnetään, kun halutaan selvittää ihmisen ajatuksia tai mitä motiiveja hänellä on. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa kummatkin osapuolet vaikuttavat keskenään. Tyypilliset fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät asiat vaikuttavat haastattelutilanteeseen. Haastattelulle ja sen vuorovaikutuksellisuudelle tyypillistä on 1) Suunnitteleminen ennalta. 2) Haastattelija on aloitteen tekijänä ja ohjaajan roolissa. 3) Haastattelija

motivoi haastateltavaa ja pitää haastattelua yllä. 4) Haastattelija tuntee oman roolinsa ja haastateltava tuntee sen 5) Haastateltava luottaa siihen, että hänen kertomansa tullaan käsittelemään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 85.)

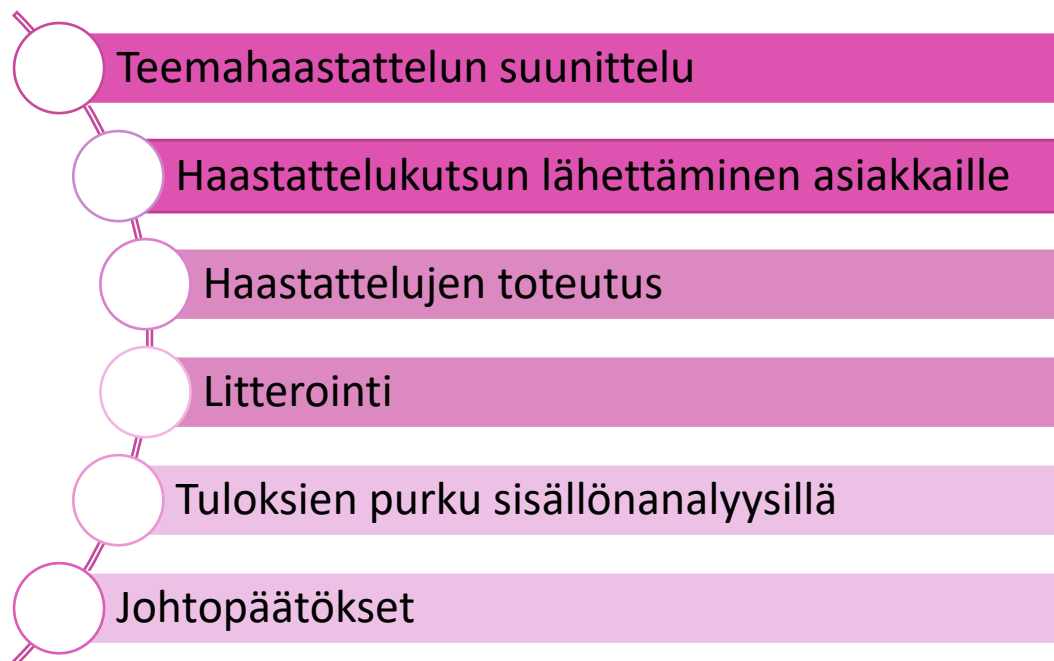
Haastattelun etuja suhteessa lomakekyselyyn ovat, että se soveltuu erityisesti, kun kohteena on koko väestöä kattava satunnaisotos. Haastattelulla voidaan motivoida haastateltavia enemmän kuin kyselylomakkeen avulla. Haastattelussa voidaan poiketa aiheissa ja palata takaisin ilman haastateltavan tutustumista ennakkoon kysymyksiin, jolloin myöhemmät vastaukset voivat olla vaikutuksessa sen hetkisiin kysymyksiin. Haastateltavalla on enemmän tilaa tulkita kysymyksiä, se on joustavampaa ja sallii täsmennyksiä. Haastattelulla voidaan tavoittaa suurempi osa ihmisiä ja täten sen edustavuus on huomattavasti parempi, koska kieltäytymisprosentti on alhaisempi. Haastattelua voidaan hyödyntää kartoitukseen, sillä saadaan olennaisen tiedon ohella myös uusia näkökulmia ja hypoteeseja, jotka voivat osoittaa tutkittavan kohteen välisiä yhteyksiä. Haastattelun ansiosta saadaan kuvaavia ja laajoja esimerkkejä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, luku 4.)

Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat määritellään valmiiksi ennen haastattelua. Menetelmästä puuttuu tarkka kysymysten muoto ja kulku mikä on tyypillistä strukturoidulle haastattelulle. Haastattelijan on varmistettava, että kaikki teemat käydään läpi haastattelutilanteessa, mutta niiden lujuus ja painoarvo vaihtelevat eri haastateltavien välillä. Haastattelijalla on täten eräänlainen suuntaviiva asioista, joita on käsiteltävä. Teemahaastattelun suurin etu on siinä, että se ei ole sidonnainen tarkkaan jakoon, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä ota kantaa, kuinka monta haastattelukertoa järjestetään tai siihen, kuinka laajasti ja yksityiskohtaisesti aihe käsitellään. Teemahaastattelulle olennaista on keskittyminen aiheeseen ennalta asetettujen teemojen avulla. (Eskola & Suoranta 1998, 86; Hirsjärvi & Hurme 2008, luku 4.)

Tutkimushaastattelut on usein nauhoitettava ja siitä on enemmän etua kuin haittaa. Tilanteen nauhoittaminen helpottaa huomattavasti palaamaan tilanteeseen uudelleen ja tarkastella toisen tekemiä haastatteluja, jolloin nauhoittaminen toimii eräänlaisena muistiinpanovälineenä sekä vastauksien tarkistamisen työkaluna. Uudelleen kuuntelu tuo esiin uusia näkökulmia, joita ei haastattelutilanteessa pannut merkille. Nauhoituksen tiimoilta haastattelu voidaan raportoida täsmällisemmin. Nauhoitettu aineisto on muutettava kirjalliseen muotoon eli litteroitava. Litterointi on toimiva muistiapu ja auttaa tärkeiden yksityiskohtien havainnoinnissa. Litteroinnin tarkkuutta ohjaa tutkimuskysymykset ja käytetty tutkimusmetodi. Mitä enemmän aineistoa analysoidaan vuorovaikutuksessa, sitä tärkeämmäksi nousee litteroinnin tarkkuus. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, Johdanto.)

Haastattelun purku tapahtuu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tuomi & Sarajärvi (2002, 122-125) kuvailevat sisällönanalyysin kolmivaiheiseksi kokonaisuudeksi, jossa ensin

litteroitu aineisto pelkistetään. Tämä vaihe tapahtuu ensin karsimalla pois aineistoon epäolennainen data ja etsimällä tukimusta kuvaavia ilmauksia alleviivaamalla tai listaamalla niitä. Esille nousseista ilmauksista johdetaan pelkistetyt ilmaukset, jotka yhdistetään omiksi ryhmiksi. Tämän jälkeen tapahtuu aineiston klusterointi eli se jäsenellään asiakokonaisuuksiin. Alkuperäiset ilmaukset käydään läpi järjestelmällisesti ja tavoitteena on löytää samankaltaisuuksia. Sisällöllisesti samaa ilmiötä kuvaavat ilmaukset lajitellaan ja yhdistetään luokka kohtaisesti, josta muodostuu alaluokkia. Alaluokka nimetään sen perusteella mikä on sen sisältö esimerkiksi ilmiön ominaisuus tai piirre. Tässä vaiheessa aineisto tiivistyy huomattavasti, sillä tekijät sisällöllisesti yhdistyvät omiksi kokonaisuuksiksi. Luokittelu jatkuu siten, että alaluokista johdetaan yläluokkia ja niistä yhdistetään vielä pääluokkia, jotka nimetään haastattelusta esille tulleista ilmiöistä kuvaavien aiheiden mukaan. Viimeinen vaihe on aineiston abstrahointi eli aineisto käsitteellinen muotoilu. Tämä tapahtuu siten, että alkuperäinen data kielelliset ilmaukset esitetään teoreettisten käsitteiden ja johtopäätöksien mukaan. Kuviossa 19 on yhteenveto siitä, kuinka teemahaastattelu toteutui.



Kuvio 19: Teemahaastattelun toteutus

6.1 Teemahaastattelun toteutus

Toisena tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin teemahaastattelua, joka on luonteeltaan laadullinen tutkimusmenetelmä. Teemahaastattelun tavoitteena oli syventyä ymmärtämään tarkemmin kyselytutkimuksessa ilmenneitä tuloksia. Siinä hyödynnettiin tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymyksiä. Haastateltavilta haluttiin saada tarkennusta sille, minkälainen kokemus on ollut yrityksen asiakkaana ja kilpailijoilla, millaisia tarpeita

asiakkailla on huomioiden kokonaisvaltaisesti asiakkaan oma liiketoiminta sekä mistä muodostuu asiakasuskollisuus. Teemahaastatteluuissa tarkoituksena oli keskittyä yksittäisiin asiakkaisiin ja heidän kokemuksiinsa. Haastattelujen kohderyhmäksi haettiin asiakkaita, jotka ovat olleet kauneudenhoitoalalla pitkään ja tuntevat hyvin kohdeyrityksen. Tällöin kokemusta eri tukkutoimijoista ja vertaaminen asiakkuuteen kohdeyrityksessä oli mahdollista. Samoin haluttiin saada näkökulmia eri kokoisilta asiakkailta. Täten tavoiteltiin erilaisia asiakkaita siinä suhteessa, kuinka paljon he ostavat kuukausitasolla. Tavoitteena oli haastatella 5-6 asiakasta. Viidennen haastattelun jälkeen koin, ettei ole tarvetta järjestää lisää haastatteluja, sillä tuloksissa alkoi esiintyä toistuvuutta.

Haastattelut antoivat mahdollisuuden käydä aihepiirejä tarkemmin ja antoi haastateltaville enemmän tilaa tulkinnoille. Tällä saatiin aikaiseksi uusia näkökulmia ja ajatuksia, joita kyselylomakkeen ansiosta ei voitu saada. Teemat auttoivat viemään haastattelutilannetta järjestelmällisesti eteenpäin siten, että kaikki olennainen tutkimuksen kannalta saataisiin purettua. Tarkemmin haastattelun teemat olivat taustat, asiakkuus, asiakasmotiivit, asiakasuskollisuus, tyytyväisyys ja kehitysehdotukset.

Haastattelussa ensimmäisenä käsiteltiin asiakkaan taustoja, kuten kuinka pitkään on työskennellyt kauneudenhoitoalalla ja mikä on tämänhetkinen työnkuva tai asema. Seuraavassa teemassa käsiteltiin ostoprosessia, asiakuutta kohdeyrityksessä ja millaiseksi se on koettu koko asiakassuhteen aikana sekä kuinka se eroaa kilpailijoista. Kolmannessa teemassa keskityttiin asiakasmotiiveihin, joka antoi kokonaiskuvan siitä, mikä motivoi asiakasta ostamaan, onko esiintynyt asiakkuushaittoja ja mitkä sidokset vaikuttavat ostamiseen. Tämän jälkeen siirryttiin käsittelemään asiakasuskollisuutta yleisesti tukkutoimijoita kohtaan sekä uskollisuutta kohdeyrityksessä. Viidennessä teemassa käsiteltiin tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen. Viimeisenä pyydettiin kehitysehdotuksia koskien toimeksiantajayrityksen toimintaa.

Haastattelunrunгон laadinnassa hyödynnettiin kyselystä ilmenneitä tuloksia ja opinnäytetyössä aiemmin laadittua teoreettista viitekehystä. Kun haastattelurunko oli valmis ja se hyväksyttiin toimeksiantajan osalta, aloitin haastateltavien etsinnän. Lähetin omatoimisesti kohdeyrityksen asiakkaille sähköpostitse kutsun haastatteluun. Sähköpostiin sisällytettiin teksti, jossa kävi ilmi tavoitteet, haastattelun kesto, haastattelujen anonymiteetti ja kuinka se tullaan järjestämään. Liitteenä oli lisätty visuaalisesti miellyttävämpi ja tiivistetty kuvakutsu, jonka tarkoituksena oli lisätä haastateltavien mielenkiintoa osallistua. Haastattelutilanteet järjestettiin jokaisen haastateltavan kanssa yksitellen, ennalta sovitusti ja etäyhteyden varassa. Kaiken kaikkiaan haastateltiin viittä kohderyhmään kuuluvaa asiakasta. Etähaastatteluihin päädyttiin, sillä useat asiakkaat olivat maantieteellisesti kaukana ja vallitsevan koronaviruspandemian myötä. Haastattelutilanteet kestivät keskimäärin 45-60 minuuttia. Kaikissa haastattelu tilanteissa tunnelma oli kevyt, kaikki osallistujat olivat hyvin

yhteistyöhalukkaita ja avoimia. Haastattelu alkoi kuulumisien vaihdannalla, jonka jälkeen siirryttiin käsiteltävien teemojen pariin. Kaikki tilanteet käytiin hyödyntämällä videopuhelua ja ne nauhoitettiin myöhempää käsittelyä varten haastateltavien luvalla. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin ja käsittely eteni sisällönanalyysin avulla. Tuloksena saatiin kolme selkeästi erotettavissa olevaa pääluokkaa: asiakkuus, ostokäyttäytyminen/ostoprosessi sekä myynti ja markkinointi toiminnot.

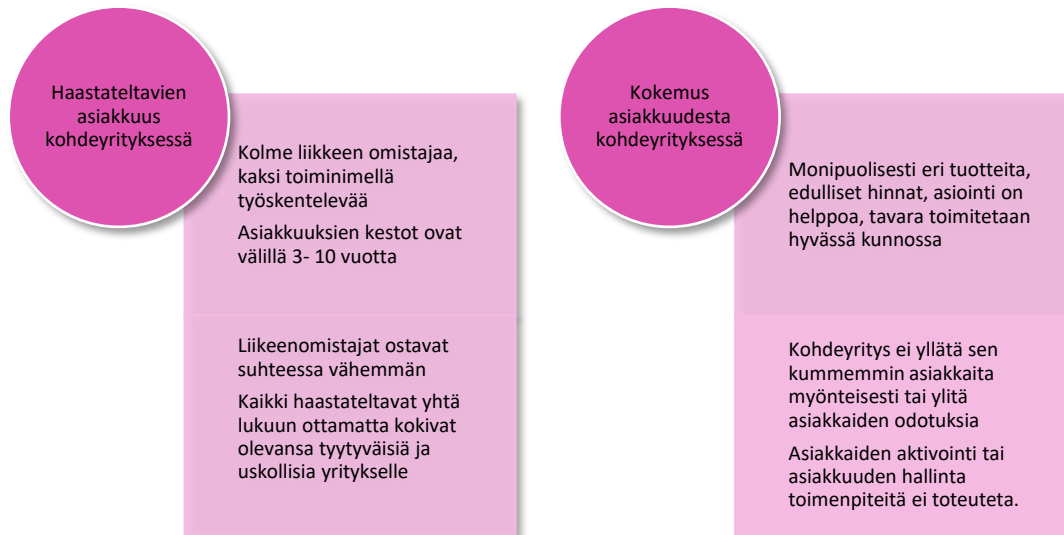
6.2 Teemahaastattelun tulokset

Asiakkuus

Haastateltavista kaksi asiakasta toimivat toiminimellä kotoa ja kolmella asiakkaalla on oma liike. Yhdellä asiakkaalla liiketoiminta ulottui yhteensä neljään liikkeeseen ja kaksi muuta toimivat yhdessä liikkeessä. Liikkeen omistajilla oli useampi työntekijä, joka vaihteli välillä 2-7. Työntekijät työskentelevät vuokrapaikoilla. Haastateltavista kolme liikkeen omistajaa tarjosi monipuolisesti eri kauneudenhoitoalan palveluja, ja toiminimellä työskentelevät olivat parturikampaaja ja kynsiteknikko. Liikkeen omistajien asiakkuus oli välillä 8-10 vuotta ja toiminimellä työskentelevillä 3-5 vuotta. Liikkeen omistajat ovat työskennelleet alalla pidempään, kuin toiminimellä työskentelevät. Liikkeen omistajat kertoivat ostavansa keskimäärin 400-900 eurolla kuukaudessa. Toiminimellä työskentelevä parturikampaaja osti 1000-2000 eurolla ja kynsiteknikko 150-200 eurolla. Molemmat toiminimellä työskentelevät sanoivat hankkivansa 80-95 % tuotteistaan kohdeyritykseltä ja kokivat asiakkuutensa tärkeäksi kohdeyrityksessä. Kaksi liikkeen omistajaa kokivat asiakkuutensa myös tärkeäksi, olivat tyytyväisiä ja uskollisia, mutta heidän osuutensa hankinnoista jakaantui 2-3 toimijalle ja kohdeyrityksen osuus on 20-30 %. Yksi haastateltava ilmoitti olevansa täysin tuoteuskollinen, ei niinkään uskollinen kohdeyritykselle. Samoin myös muutama asiakas totesi, että ostaminen verkosta ei ole muodostanut sen suurempaa suhdetta kohdeyritykseen, koska muilta toimijoilta tulee käymään edustajia suoraan liikkeessä, järjestetään koulutuksia, lisäpalveluja ja heillä on muodostunut kumpuunussuhde muihin toimijoihin.

Kaikki haastateltavat ilmoittivat, että asiakkuus on lähtenyt pikkuhiljaa satunnaisesta ostamisesta ja kehittynyt vakituiseksi asiakkuudeksi tutustuessa tuotteisiin ja valikoimaan. Kohdeyritys vastaa asiakkaiden ihanneodotuksia siinä määrin, että tarjoaa monipuolisesti eri tuotteita, sillä on edulliset hinnat, asiointi on helppoa, tavara toimitetaan hyvässä kunnossa ja harvoin joutuu reklamoida sen osalta. Ihanneodotuksiin ei vastattu asiakkaiden mielestä tavaran toimituksen suhteen, joka on vaikuttanut myös luottamukseen yritystä kohtaan. Asiakkaiden tyytyväisyys on hyvällä tasolla ja toimintoja ei moitittu, mutta tärkeä huomio oli, että kohdeyritys ei yllätä sen kummemmin asiakkaitaan myönteisesti tai ylitä asiakkaitten odotuksia. Puutteita esiintyi etenkin asiakkaan aktivoinnissa. Asiakkaat, jotka asioivat verkkokaupassa kokivat, että yhteydenotto ja tuki on ollut hyvällä tasolla, ja saavat apua silloin kun sitä

tarvitsevat. Tilanne on kuitenkin, että kohdeyritys on asiakkaaseen yhteydessä, kun tuotetta ei ole saatavilla ja muuta asiakkaiden aktivointi tai asiakkuuden hallinta toimenpiteitä ei toteuteta. Kuviossa 20 koottuna pääluokan ”asiakkuus” merkittävimmät tulokset koskien asiakkuutta ja asiakkuuden kokemusta kohdeyrityksessä.



Kuvio 20: Merkittävimmät tulokset pääluokasta asiakkuus

Kokonaisuudessa asiakkaat suosivat tukkureita ajatellen vain tiettyä yritystä tai tuotetta jatkuvasti ja ovat niin sanotusti Hard Loyals, vaikka ostavatkin muutamalta toimijalta, sillä tietyt tuotteet hankitaan tietystä paikasta. Tähän vaikuttaa etenkin, että asiakkaat arvostavat riskittömyyttä ja helppoutta asiakkuudessaan, haluavat toimituksen ajoissa, haluavat olla varmoja tuotteistaan ja luottavat siihen, että tuotteet kestävät loppukäyttäjiä ajatellen. Asiakkaat eivät ole valmiita luopumaan helposti asiakkuudesta tai vaihtamaan uusiin tuotteisiin erityisesti, jos niiden toimivuus on todennettavissa pitkällä aikavälillä.

Asiakkaiden motivaatio taso määrittynyt asiakkuusmotiivien summana. Asiakkaat kertoivat saavansa pienesti etuja ja tarjouksia tai ei laisinkaan. Kohdeyritys tarjoaa satunnaisesti asiakas-etuja. Kaikki haastateltavat sanoivat, että niillä olisi myönteinen vaikutus vahvistaessa asiakkuutta. Mitä enemmän asiakas ostaa sitä suuremmaksi koettiin asiakasetujen tarve ja vaikutus.

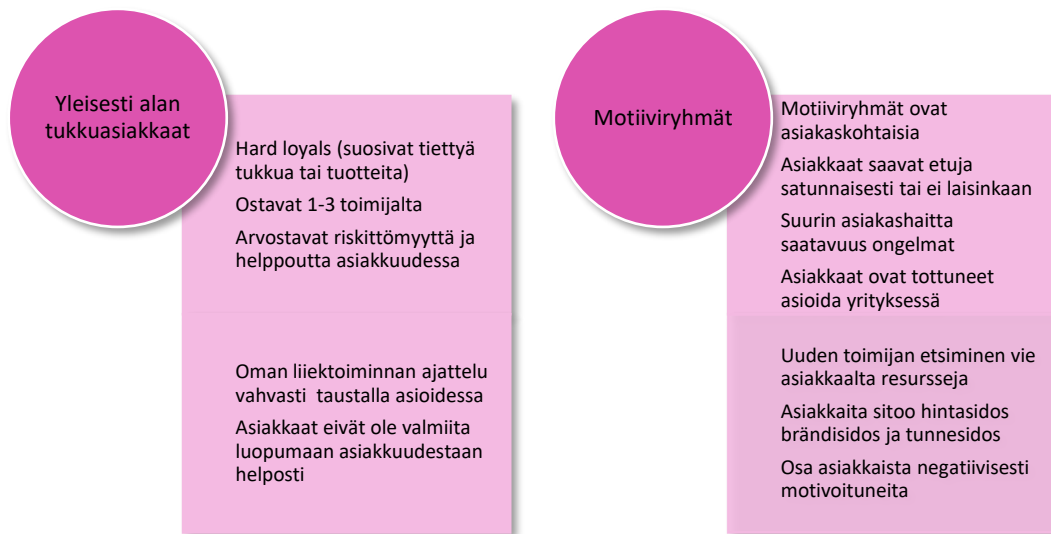
Suurimpana asiakashaittana koettiin tuotteiden saatavuus. Vaikka tuotteita on todella monipuolisesti tarjolla, niitä ei ole saatavilla, vaikka niiden tilaaminen onnistuisi. Kohdeyritys korjaa tilanteen omatoimisesti, ottaen yhteyttä asiakkaaseen ilmoittamalla varastotilanteesta ja avustamalla asiakasta löytämään vaihtoehtoiset tuotteet tilalle. Asiakkaat totesivat, että löytävät usein korvaavan tuotteen tilalle, jolla on myönteinen vaikutus, kun pääsevät

kokeilemaan jotain uutta. Mitä riskittömämpiä tuotteita asiakas hankkii esimerkiksi tarvikkeet, joita saa muualta sitä helpommin asiakas koki, että voi olla tilapäisesti ilman tuotetta, jolloin tämä asiakkuushaitta koettiin siedettäväksi. Suurimpana asiakkuushaittana varastotilanteen kokivat ne, jotka tarvitsevat suuren erän tuotteita ja se on omalle liiketoiminnan kannalta edellytys, että tuotetta on varastossa tai tuotetta on hankala saada muualta, sillä kohdeyritys on ainut jälleenmyyjä.

Haastatteluista ilmeni, että asiakkuuteen vaikuttaa vahvasti tottumukset. Esimerkiksi asiakkaat ovat tottuneet vuodesta toiseen samaan samoja tuotteita samasta paikasta tai tottuneet asioinnin helppouteen, jolloin asiakkuus pysyy toimijalla. Tässä päästään viimeiseen motiiviryhmään eli tottumukset ja sidokset. Eniten asiakkuuksiin kohdeyrityksessä vaikutti osaamisidos, brändi/tuotesidos, tunnesidos, maantieteellinenidos ja hintasidos.

Osaamisidos vaikuttaa asiakaspysyvyyteen siinä määrin, että asiakkaat kokivat hankalaksi etsiä uutta vaihtoehtoista toimijaa ja ennen kaikkea haluavat varmuutta asiakkuudessaan. Brändi ja tuotesidos, sitovat asiakkaita olemaan kohdeyrityksen asiakkaana siinä määrin, että tuotteita ei ole muualla saatavissa tai asiakkaat eivät tiedä muista vaihtoehtoisista tarjoajista. Tunnesidos muodostui lähinnä hyvän asiakaspalvelun ja asioinnin helppouden myötä. Maantieteellinenidos vaikutti eniten asiakkaalla, joka asioi liikkeessä usein. Kyseiselle asiakkaalle oli ratkaisevaa, että pääsee kokeilemaan ja tarkistamaan paikan päällä tuotteita. Hintasidos oli kaikkein suurin tekijä sille miksi asiakkaat pysyvät asiakkaina.

Haastattelut antoivat ymmärtää, että asiakkaiden motivaatio on todella asiakaskohtaista ja motivaation tasoon vaikuttavat yllä mainitut asiakkuusmotiivi tekijät vaihtelevasti. Osa asiakkaista olivat negatiivisesti motivoituneita, koska he pysyvät asiakkaana siitä huolimatta, vaikka ovatkin tyytymättömiä joihinkin yrityksen toimintoihin. Myös ne ketkä kokivat asiakkuutensa hyvänä ja moitteettomana, ostivat tästä huolimatta enemmän muilta toimijoilta tai eivät tienneet muista vaihtoehtoisista toimijoista, jolloin asiakkuus olisi verrattavissa. Kuviossa 21 on havainnollistettu loput merkittävimmät tulokset koskien ”asiakkuus” pääluokkaa.

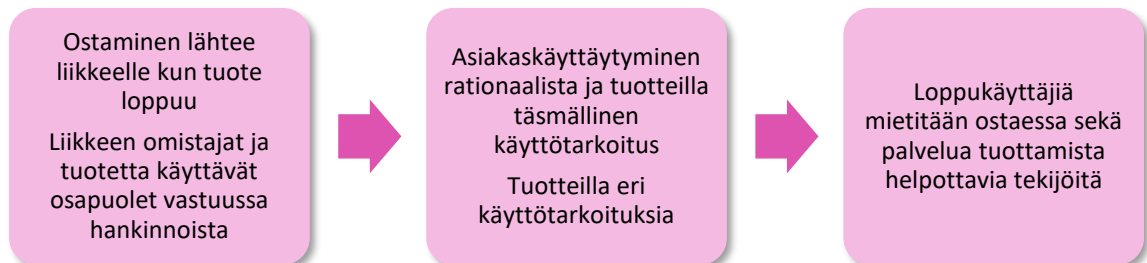


Kuvio 21: Merkittävimmät tuloksen pääluokasta asiakkuus

Ostoprosessi ja asiakastarpeet

Haastattelussa kävi ilmi, että ostoprosessi lähtee liikkeelle siitä, kun havaitaan, että tuote on loppumassa tai sille olisi tarvetta. Liikkeen omistajat ovat pääsääntöisesti vastuussa hankinnoista, mutta hankinnat tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden painoarvo hankinnoissa on tärkeä, sillä he työskentelevät myös kyseisillä välineillä. Asiakaskäyttäytyminen on rationaalista ja ostamisella on aina täsmällinen käyttötarkoitus. Asiakkaat ovat hyvin tietoisia siitä, mihin rahansa laittavat ja harvoin ostavat kokeilun halun myötä. Jos heräteostoksia tehdään, niin se tapahtuu usein harkiten ja varsinaisten hankintojen jälkeen. Kokeiluun lähtee myös usein tuotteet, jotka eivät ole kovin kalliita ja riskittömiä.

Asiakkaat hankkivat tuotteita eri käyttötarpeisiin. Yhdet ostavat tiettyjä tuotteita vaihtelevasti ja toiset ostavat nimenomaan sarjaa ja täten pitävät tärkeänä koko sarjan saatavuutta. Ostaessa mietitään eniten hintaa ja laatua, joka oli suurin syy ostaa juuri kohdeyritykseltä. Laatutekijä nousee oleelliseksi, sillä omalle asiakkaalle on taattava palvelun kestävyys. Laatu näkyy myös siinä, kuinka tuotteet käyttäytyvät ja kuinka helppo niitä on työstää, jolloin palvelun tuottamiseen menee vähemmän aikaa. Hinta on tärkeä tekijä, mutta kun tuotteeseen ihastuu ja kokee sen todella hyväksi niin hinnan merkitys laskee. Toimituksen toimivuutta pidettiin myös tärkeänä tekijänä ostaessa. Ostamisessa huomioidaan tuotteiden käyttäjät ja itse palvelun tuottamisen helpottavia tekijöitä sekä lisäksi huomioidaan myös lopullisten käyttäjien tarpeet. Tarpeet otetaan huomioon esimerkiksi trendien osalta, kausien mukaan ja asiakkaan oman segmentoinnin mukaan. Kuviossa 22 yhteenveto merkittävimmistä tuloksista koskien asiakkaiden ostoprosessia ja asiakastarpeita.



Kuvio 22: Merkittävimmät tulokset pääluokasta ostoprosessi ja asiakastarpeet

Markkinointi ja myynti

Teemahaastattelut osoittivat, että myynti- ja markkinointitoiminnoissa on parantamisen varaa, sillä ne eivät tarpeeksi aktivoi asiakkaita tällä hetkellä. Ostaminen lähtee pitkälti omasta tarpeesta ja tehdään lähinnä uusintaostoja. Sillä se on helppoa, kun tietää kuinka se kyseinen tuote käyttäytyy. Asiakkaat kokevat tärkeäksi tuotteen demonstroinnin ja sen, että pääsevät kokeilemaan tuotteita.

Kohdeyrityksellä on ollut tapana lähettää tilauksien yhteydessä asiakkaille pieniä tuotenäytteitä, jolla on ollut myönteinen vaikutus ostopäätökseen, sillä asiakkaat näkevät konkreettisesti siinä tarpeensa ja tilaavat jatkossa kyseisen tuotteen. Useampi haastateltava sanoi, että ei olisi tuotteita kokeillut ilman tuotenäytteitä. Näytteiden toimivuus tässä yhteydessä koski kuitenkin lähinnä kampaajia. Ne ketkä toimivat muiden tuotteiden parissa saivat myös lähinnä kampaamotuotteita tai muuta mikä ei tue heidän liiketoimintaansa tai tarpeita. Täten kohdeyritys ei kummempin kohdenna eri asiakkailleen tuotteita siten, että se tukisi ostamista jatkossa. Noutotukun puolella oli vaihtelevasti saatavilla tuotenäytteitä, joka hidastaa asiointia paikan päällä ja ostopäätöstä.

Toinen tärkeä asia oli käyttöohjeet ja katalogit, joita asiakkaat saivat hyvin harvoin tai ei lainkaan. Asiakkaat kuitenkin kokivat ne tärkeäksi siinä suhteessa, että säästävät aikaa, kun ei tarvitse itse vaivautua etsimään tietoa, kuinka tuotetta käytetään. Kohdeyrityksen sivuilla löytyy haastateltavien mukaan hyvin tietoa tuotteista ja käyttöohjeita. Tämä osaltaan ei yksinään riitä vaan asiakkaat halusivat myös saada muuta kohdennetumpaa tukea. Asiakkaat

arvostavat helppoutta. Tämän takia myynnin ja markkinoinnin olisi tähdättävä tekijöihin, jotka säästävät asiakkaan aikaa ja vaivaa ostamisen eri vaiheissa sekä tuotteiden käyttöön-otossa.

Mainontaan haastateltavat eivät ole kiinnittäneet huomiota tai tavoittaneet laisinkaan. Sosiaalisen median kanavia ei seurata tai niistä ei ole otettu selvää omatoimisesti. Asiakkaat ovat toisaalta olleet tyytyväisiä siihen, että ei tule jatkuvasti esimerkiksi sähköpostiin ilmoituksia, mutta toisaalta kokivat tärkeäksi saada tietoa uutuustuotteista ja saatavilla olevista eduista. Henkilökohtaiset viestit ja asiakkaan muistaminen ovat asioita mitä asiakkaat kokevat tärkeäksi. Asiakkaat kokivat heikon markkinoinnin ja myynnin myös vaikuttavan siihen, millainen mielikuva yrityksestä herää. Asiakkaat tuntevat yrityksen etäiseksi, sillä eivät oikeastaan tiedä yrityksen toiminnoista, ketkä seisovat sen takana ja mitkä ovat yrityksen tavoitteet.

Myyntitoimintoja ei toteuteta kummemmin. Haastateltavat kertoivat, että myynti kulkee asiakaspalvelun kautta ja usein silloin kun tuote on loppu varastosta. Tällöin kohdeyritys on asiakkaaseen yhteydessä omatoimisesti ja tarjoaa vaihtoehtoisia tuotteita tilalle. Toisaalta asiakkaat sanoivat, että tämä on saanut kokeilemaan uusia tuotteita ja täten laajentanut omaa tuotevalikoimaansa. Tämä kuitenkin vie kohdeyritykseltä liikaa resursseja, sillä varastossa esiintyy huomattavan useasti puutteita. Vaikka haastateltavat sanoivat, että kohdeyritys hoitaa hienosti ja omatoimisesti asiakkaan puolesta kaiken, mikä koskee varastotilannetta ja vaihtoehtoisten tuotteiden etsimistä, tämä silti vie molempien osapuolien aikaa. Alla olevassa kuviossa 23 kootusti myynti- ja markkinointitoimenpiteiden merkittävimmät tulokset.



Kuvio 23: Merkittävimmät tulokset pääluokasta markkinointi ja myynti

6.3 Teemahaastattelun johtopäätökset

Haastattelut auttoivat hyvin syventämään tietoa kyselystä ilmenneistä tekijöistä ja antoivat tukea päätutkimuskysymykselle ”Miten asiakkuuksien hallinnalla voidaan luoda kannattavampia asiakkuuksia?”. Haastattelut antoivat tarkennusta sille, mitä asiakkuuksissa ylipäätään tapahtuu, mitkä ovat asiakkaiden tarpeet ja mihin toimenpiteisiin on ensisijaisesti keskityttävä asiakkuuksien jatkuvuuden turvaamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi. Haastattelu tavoitti hyvin kohderyhmän. Kaiken kaikkiaan kolme kauneudenliikkeen omistajaa ja kaksi toiminimellä työskentelevää. Asiakkuudet olivat eri kokoisia ja asiakkuus on jatkunut 3-10 vuotta.

Kuten kyselyn tuloksissa pohdittiin myös, haastattelut tukivat ajatusta siitä, että liikkeen omistajat keskittävät pääsääntöisesti ostojaan muille tukkukauppiaille, sillä heillä on kumppanuus suhde heihin tai ansaitsevat muita merkittäviä etuja, jolloin asiakkuus muualla on kannattavampaa. Liikkeen omistajat hankkivat tuotteita 20-30 % kohdeyritykseltä ja kuukausitasolla euroina tämä oli 400-900 euroa. Liikkeen omistajat keskittivät ostojaan myös 2-3 toimijalle. Toiminimellä täysipäiväisesti kampaajana työskentelevä osti huomattavasti enemmän, kuin muut noin 1000-2000 eurolla kuukaudessa. Toinen toiminimellä työskentelevä oli pienin asiakas ja hankki tuotteita 150-200 eurolla, sillä ei tee täyspäiväisesti kynsiteknikon töitä. Molemmat hankkivat kuitenkin suhteessa enemmän tuotteita kohdeyritykseltä 80-95 %.

Kokonaisuudessa asiakkaat haluavat keskittää hankintojansa vain yhdelle tai muutamalle toimijalle. Asiakkaat arvostavat riskittömyyttä ja helppoutta asiakkuudessaan, haluavat toimituksen ajoissa, haluavat olla varmoja tuotteistaan ja luottavat siihen, että tuotteet kestävät loppukäyttäjille. Asiakkaat eivät ole valmiita luopumaan helposti asiakkuudesta tai vaihtamaan uusiin tuotteisiin erityisesti, jos niiden toimivuus on todennettavissa pitkällä aikavälillä.

Haastateltavien ihanneodotukset vastasivat myös kyselyssä nousseita odotuksia eli monipuolinen valikoima, hinta-laatusuhde ja asioinnin helppous. Asiakaspalvelu koettiin myös hyväksi siinä suhteessa, että toimeksiantajayritys ottaa aina herkästi yhteyttä asiakkaaseen, kun esiintyy ongelmatilanteita. Tämä kävi ilmi myös kyselyssä. Haastateltavat antoivat ymmärtää, että yleinen tyytyväisyys oli hyvällä tasolla. Eniten tyytymättömyyttä esiintyi tuotteiden saatavuuden suhteen. Haastattelut antoivat kuitenkin tarkemman kuvan siitä, kuinka tuotteiden saatavuus vaikuttaa asiakkaiden työskentelyyn sekä omaa liiketoimintaa vaarantavana ja siihen olisi puututtava asiakaspysyvyyden turvaamiseksi. Haastattelut antoivat myös tarkemman kuvan siitä, että tyytyväisyys on hyvällä tasolla, mutta kohdeyritys ei yllätä asiakkaita myönteisesti tai ylitä asiakkaiden odotuksia. Tämä taas aktivoisi ostamaan enemmän kohdeyritykseltä.

Haastattelun tarkoitus oli myös tarkastella tarkemmin asiakasuskollisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kaikki asiakkaista kokivat olevansa uskollisia kohdeyritykselle ja pitivät

asiakkuuttaan tärkeänä, yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Kahden toiminimiyrittäjän kohdalla asiakasuskollisuus oli merkittävää, mutta asiakasuskollisuus ei ole niin yksiselittäistä liikkeenomistajien keskuudessa, sillä he keskittävät ostojaan enemmän kilpailijoille. Kaksi liikkeenomistajaa kertoivat olevansa tyytyväisiä ja suosittelevat toimeksiantajayritystä, mutta ostaminen jää tästä huolimatta vähäiseksi. Tärkeä huomio oli, että asiakkaiden motivaatiotaso oli alhainen, sillä asiakasmotiivit eivät kannusta asiakkaita olemaan täysin uskollisia.

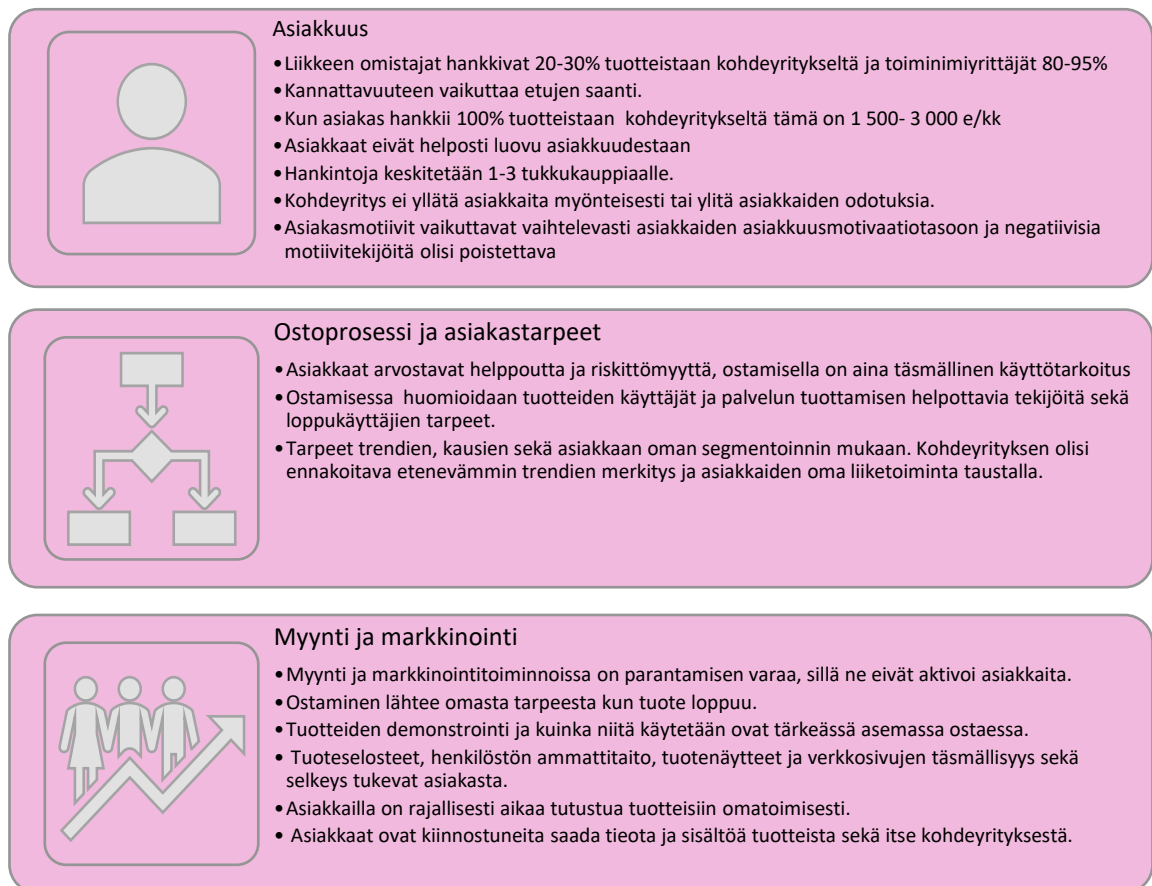
Haastattelut antoivat ymmärtää, että asiakkaiden motivaatio on asiakaskohtaista ja motivaatiotason vaikuttavat eri asiakkuusmotiivi tekijät vaihtelevasti. Eniten asiakkuuksiin kohdeyrityksessä vaikutti osaamisen-, brändi-, tuote-, tunne- ja hintasidos. Se kuka asioi liikkeessä piti tärkeimpänä tekijänä maantieteellistäsidosista. Motiivitekijöitä tarkastellessa osa asiakkaista oli heikosti motivoituneita sillä, pysyvät asiakkuudessa, vaikka heitä sitovat asiakkuuteen negatiivisesti eri sidokset tai asiakkuushaitat. Etenkin se näkyi tuotteiden saatavuudessa, joka on myös heilauttanut eniten asiakkaiden luottamusta toimeksiantajayritystä kohtaan. Myös ne ketkä kokivat asiakkuutensa hyvänä ja moitteettomana ostivat enemmän muilta toimijoilta tai eivät tienneet muista vaihtoehtoisista toimijoista, jolloin asiakkuus olisi verrattavissa.

Haastateltavat arvostavat ostoprosessissa helppoutta ja riskittömyyttä. Asiakaskäyttäytyminen on rationaalista ja ostamisella on aina täsmällinen käyttötarkoitus. Asiakkaat kertoivat olevansa hyvin tietoisia siitä, mihin rahansa laittavat ja harvoin ostavat kokeilunhalun myötä. Ostamisessa siis huomioidaan tuotteiden käyttäjät ja itse palvelun tuottamisen helpottavia tekijöitä sekä lisäksi huomioidaan myös lopullisten käyttäjien tarpeet. Tarpeita otetaan huomioon trendien, kausien ja asiakkaan oman segmentoinnin mukaan, jolloin tuotteet sovitetaan siihen. Kohdeyrityksen olisi ennakoitava etenevämmiin trendien merkitys ja asiakkaiden liiketoiminta kokonaisuudessa.

Hyvin olennaiseksi haastatellussa kävi ilmi, että asiakkaat kokevat tärkeäksi tuotteen demonstroinnin ja sen, että pääsevät tuotetta kokeilemaan. Suurin osa asiakkaista asioivat verkossa. Siksi asioidessa korostuu asiakkaille tuoteselosteet, henkilöstön ammattitaito, tuotenäytteet ja verkkosivujen täsmällisyys sekä selkeys. Asiakkaat ovat usein kiireisiä ja täten tutustuminen tuotteisiin omatoimisesti on hankalaa. Siten myynti ja markkinointi toiminnoissa olisi kyettävä ennakoimaan asiakkaiden ajalliset resurssit. Kohdeyrityksellä on ollut tapana lähettää tuotenäytteitä tilauksen mukana, mutta niitä laitettiin haastateltavien mukaan sattumanvaraisesti, joka ei aina kannusta ostamaan jatkossa. Tuotenäytteet koetaan todella myönteisenä vahvistaessa ostopäätöstä.

Haastattelut antoivat ymmärtää myös, että kohdeyrityksen myynti ja markkinointitoiminnoissa on parantamisen varaa, sillä ne eivät oikeastaan aktivoi asiakkaita. Ostaminen lähtee

liikkeelle omasta tarpeesta, kun tuote on loppu. Asiakkaat eivät ole havainneet yrityksen markkinointia ja myyntitoimintoja ei toteuteta. Kun tuotetta ei ole varastossa asiakkaalle tarjotaan muuta tuotetta tilalle. Asiakkaat haluavat tavoittaa tietoa uutuustuotteista ja saatavilla olevista eduista sekä tuotteiden käyttöön liittyvästä sisällöstä. Asiakkaat kokivat tärkeäksi, että yritys muistaa asiakasta ja että heitä lähestytään henkilökohtaisilla viesteillä. Asiakkaille olisi etenevämmän viestittävä myönteistä mielikuvaa yrityksestä antamalla esimerkiksi lisäinformaatiota itsestään, mitä he tekevät, keitä he ovat ja mitkä ovat heidän tavoitteensa. Kuviossa 24 on tärkeimmät huomiot ja yhteenveto teemahaastatteluista.



Kuvio 24: Teemahaastattelujen yhteenveto ja tärkeimmät huomiot

7 Yhteiset johtopäätökset & kehitysehdotus

Opinnäytetyön tutkimusosuudella saatiin todella arvokasta asiakasymmärrystä. Kokonaisuudessa kyselyn ja haastattelun tulokset antoivat kokonaisvaltaisesti asiakasymmärrystä toimeksiantajayrityksen asiakkuuksista, asiakaskäyttäytymisestä, kannattavuudesta, asiakastyytyvyydestä ja uskollisuudesta. Tämän ansiosta konkreettiset ja merkittävimmät toimenpiteet, miten kohdeyritys voi hallita asiakkuuksiaan kannattavammin alkoivat hahmottua.

Kyselyssä ja haastattelussa kävi ilmi, että asiakkaat arvostavat tukkutoimijaa yleisesti valitessa hinta-laatusuhdetta, tuotevalikoimaa ja asioinnin helppoutta. Nämä valintaperusteet toteutuivat kohdeyrityksessä hyvin. Hinta-laatusuhde, tuotevalikoima ja asioinnin helppous olivat syitä asiakkuuksien muodostumiselle ja niiden jatkumiselle. Potentiaalisesti kannattavin asiakasryhmä eli liikkeen omistajat ostavat suhteessa vähemmän kuin muut asiakasryhmät. Valtaosa muista asiakasryhmistä hankkivat yli 50 % tuotteistaan toimeksiantajalta. Ristiintaulukointi osoitti että, vastanneiden keskuudessa oli hyvin vaihtelevasti eri kokoisia asiakkuuksia ja he kokivat myös vaihtelevasti asiakkuuden kannattavuuden. Lisäksi asiakkaat osoittautuivat aktiivisiksi riippumatta asemasta ja valtaosa asiakkaista on ostanut neljän kuukauden sisällä.

Teemahaastattelut syvensivät ymmärtämään, että liikkeen omistajilla on usein kumppanuussuhde kilpailijoilla. Tämä vaikuttaa siihen, miksi kohdeyrityksestä hankitaan tuotteita vähemmän kuin kilpailijoilta. Kaikki haastateltavista asiakkaista kokivat olevansa uskollisia kohdeyritykselle ja pitivät asiakkuuttaan tärkeänä, yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Haastattelut antoivat kuitenkin tarkemman kuvan siitä, että vaikka tyytyväisyys on hyvällä tasolla ja he kokevat olevansa uskollisia, kohdeyritys todellisuudessa ei yllätä asiakkaita myönteisesti tai ylitä asiakkaiden odotuksia. Tärkeä huomio asiakasuskollisuutta analysoidessa oli, että asiakkaiden motivaatio taso oli alhainen, sillä asiakasmotiivit eivät kannusta asiakkaita olemaan täysin uskollisia kohdeyritykselle. Motiivitekijöitä tarkastellessa osa asiakkaista oli heikosti motivoituneita, koska he pitävät asiakkuudesta kiinni siitä huolimatta, vaikka heitä sitovat asiakkuuteen negatiivisesti eri sidokset, vähäiset edut suhteessa asiakkuuteen tai asiakkuushaitat. Yhteenvedon voidaan todeta, että asiakkaat ovat todellisuudessa tottuneet ostamaan asioinnin helppouden myötä kohdeyritykseltä ja saavat hinta-laatusuhteen osalta vastinetta rahoilleen, tämän takia he pysyvät asiakkaana. Asiakkaiden odotukset yrityksen toimintoja kohtaan ovat matalalla tasolla. Asiakkaat ovat keskimäärin pieniä asiakkaita ja tämänhetkinen yrityksen asiakkuuksien hallinta ei kannusta asiakkaita keskittämään enemmän hankintojaan kohdeyritykselle. Kohdeyritys on asiakkaaseen yhteydessä vain, kun tuotetta ei ole saatavilla ja muuta asiakkaiden aktivointi tai asiakkuuden hallinta toimenpiteitä ei toteuteta. Ostaminen verkosta ei ole myöskään muodostanut sen suurempaa suhdetta kohdeyritykseen.

Kehitysehdotus: Kanta-asiakasohjelma ABC-tasojen mukaan

Kuten tutkimuksellisesta osuudesta kävi ilmi tämänhetkiset yrityksen toiminnot eivät kannusta asiakkaita sitoutumaan yritykseen siten, että asiakkaat ostaisivat enemmän kohdeyritykseltä kuin kilpailijoilta. Kohdeyritys tarjoaa asiakkaille satunnaisesti etuja tai ei laisinkaan, riippumatta siitä kuinka paljon ostaa yritykseltä. Täten yhtenä kehitysehdotuksena on räätälöidä kanta-asiakasohjelma ABC-tasojen mukaan asiakkaiden kannattavuuden perusteella. Kanta-asiakasohjelman ansiosta kohdeyritys sitouttaa asiakkuuksia ja kykenee keskittymään asiakkuuksiin tärkeysjärjestyksessä kustannustehokkaasti. Työn tutkimuksellinen osuus osoitti, että

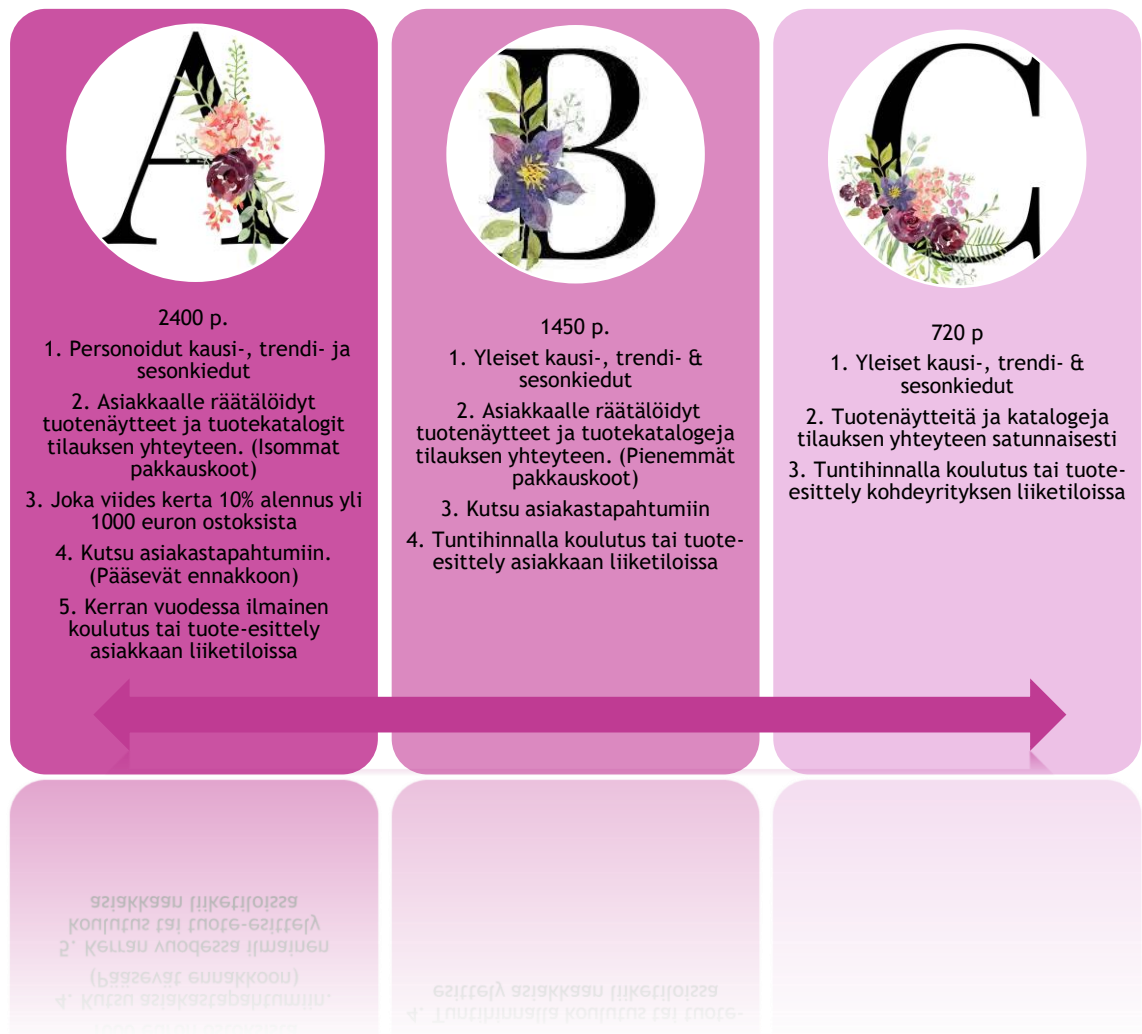
asiakkuuden kesto ei vaikuta siihen, että asiakas ostaisi enemmän tai olisi sitoutuneempi. Tämän perusteella ABC-tasot jäsennellään asiakkaan ostojen mukaan asiakkuuden keston sijaan.

Teemahaastattelujen mukaan, asiakkaat ostavat tällä hetkellä kuukausitasolla kaikilta tukku-toimijoilta yhteensä noin 1500-3000 eurolla kuukaudessa. Kanta-asiakas tasot ovat määritelty tämän tiedon pohjalta. Seuraavalle tasolle pääsee asiakkaan kerryttämällä pisteillä ja yksi piste vastaa kymmentä euroa. A-tasolle pääsy vaatisi yhteensä 2 400 pistettä eli vuosi tasolla tämä vastaa yhteensä 24 0000 eurolla ostamista. B-tasolle yltyy, kun ostaa 14 500 eurolla vuodessa ja C-tasolle, kun ostaa 7 200 eurolla vuodessa.

Kanta-asiakasmallin mukaan A-tason asiakkaat keskittävät paljon ostoksiaan kohdeyritykselle ja ovat uskollisimpia asiakkaita, joita on suojeltava. Heille tarjotaan suhteessa enemmän etuja, kun B ja C tason asiakkaille. Kanta-asiakasedut on muotoiltu siten, että ne sitouttavat asiakasta ja luovat molemmin puolista hyötyä. Samoin on otettu huomioon niiden monipuolisuus, jotta asiakkaat eivät kyllästy sekä tarjotaan yllätysetuja, joka ilahduttaa asiakasta myönteisesti ja edistää asiakastytyvääisyyttä.

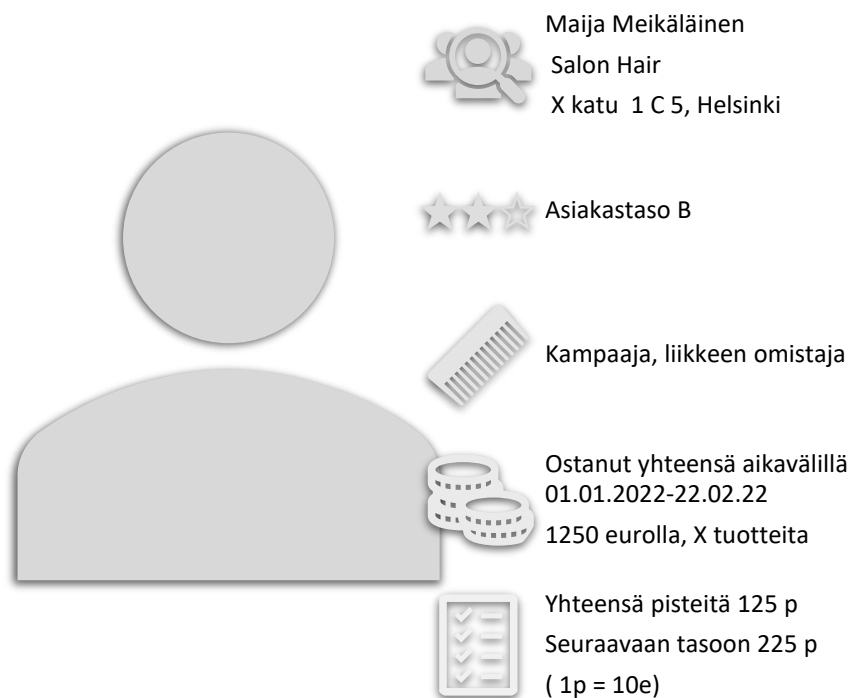
A-tason asiakkaille tarjotaan rahaetuja sekä suhdetoimintaetuja. A-tasolla olevat asiakkaat ansaitsevat heidän liiketoimintaansa personoituja kausi-, trendi- ja sesonki etuja, joka voi olla esimerkiksi paljousalennus. Vaikka asiakkaat olivat tyytyväisiä hintaan ja kokivat sen matalaksi, tästä huolimatta kokivat, etteivät saa tarpeeksi etuja ja alennuksia suhteessa asiakkuuteen. Haastattelut antoivat ymmärtää, että tuotteen demonstrointi ja kokeilu on tärkeä tekijä ostopäätöstä tehdessä, mutta tilauksen yhteydessä saapuvia tuotteita laitetaan sattumanvaraisesti kokeiluun. Tämän vuoksi A-tason asiakkaille postitetaan tilauksen yhteydessä heidän liiketoimintaansa sopivat tuotenäytteet ja katalogit. A-tason asiakkaat saavat myös 10 % alennuksen yli 1000 euron ostoksista joka viides kerta. Tämä motivoi kerryttämään ostokertoja ja asioimaan säännöllisesti. Tärkeimmille asiakkaille annetaan myös kerran vuodessa mahdollisuus varata ilmainen neljän tunnin koulutus toimeksiantajan liikkeessä tai omassa liiketilassa. Tämä tapahtuisi ottamalla yhteyttä asiakaspalveluun, jonka jälkeen koulutus räätälöitäisiin asiakkaan tarpeeseen. Suhdetoimintaetuna on kutsu asiakastapahtumiin ja mahdollisuus saapua tilaisuuteen ennen B-tason asiakkaita.

B- tason asiakkaat saavat tavallisia kausi-, trendi- ja sesonkietuja, asiakkaille laitetaan tilauksen yhteydessä asiakkaan liiketoimintaa tukevia tuotenäytteitä ja tuotekatalogeja. Samoin he saavat suhdetoimintaetuna kutsuja asiakastapahtumiin ja voivat tuntihinnalla tilata koulutuksia. C- tason asiakkaat ansaitsevat yleisiä kausi, trendi ja sesonkietuja. Tuotenäytteitä ja katalogeja laitetaan tilauksen yhteydessä sattumanvaraisesti ja voivat varata kouluttajan kohdeyrityksen tiloihin tuntihinnalla. Alla olevasta kuviosta 25 näkyy kuvitteelliset ABC-tasojen kanta-asiakasedut.



Kuvio 25: Kuvitteellinen malli ABC-tasojen kanta-asiakaseduista

Kanta-asiakasohjelman lisäksi halusin tehdä hahmotelman kuvitteellisesta asiakasrekisteristä kuvio 26. Kyseisiä asiakastietoja olisi kerättävä, jotta voidaan ylläpitää systemaattisesti ABC-taso järjestelmää ja asiakkuuksien hallintaa. Tämä helpottaa myyjien työskentelyä, varmistaa asiakaspalvelun laadun ja lisää asiakastyytyväisyyttä. Kaikki yrityksen sisällä ovat tietoisia, siitä millaisen asiakkaan kanssa ollaan vuorovaikutuksessa ja osataan kohdistaa oikeita ratkaisuja sekä etuja asiakkaan tarpeeseen. Toimeksiantajayritys pystyy antamaan tämän avulla ammattitaitoisemman kuvan itsestään ja kunkin asiakkaan liiketoimintaa tukevaa palvelua, jolloin asiakas kokee yrityksen läheisemmäksi. Asiakastiedonkeruun on oltava ajan tasalla ja tukea asiakasrajapintatyöskentelyä, jotta asiakasta voidaan myös tukea tehokkaammin hänen ostoprosessissaan. Yhteystietojen lisäksi, rekisteriin on taltioitava asiakastaso, toimenkuva, yrityksen koko, työntekijöiden määrä, milloin on ostanut viimeksi ja mitä sekä kuinka paljon pisteitä on kertynyt ostoista. Alla olevassa kuviossa 26 on esitetty kuvitteellinen asiakasrekisteri.



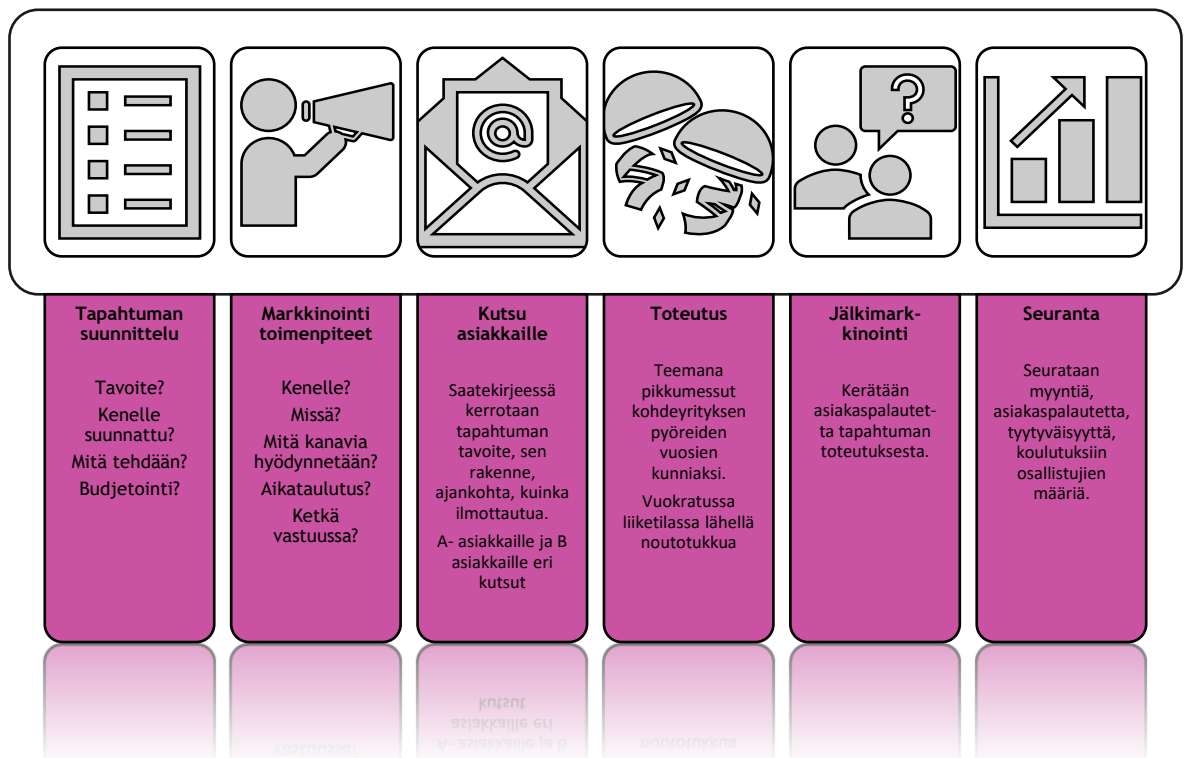
Kuvio 26: Kuvitteellinen asiakasrekisteri

Kehitysehdotus 2 Yksityistilaisuus yrityksen A- ja B-asiakkaille

Toisena kehitysehdotuksena tässä opinnäytetyössä on järjestää tapahtuma yrityksen A- ja B-tason asiakkaille. Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että asiakkaat kokevat kohdeyrityksen etäiseksi sekä tämänhetkiset myynti- ja markkinointitoimenpiteet herättävät heikosti mielikuvia kohdeyrityksestä. Tilaisuus mahdollistaisi suoraa vuorovaikutusta asiakkuuksien ja kohdeyrityksen välillä. Tavoitteena on nykyisten asiakassuhteiden vahvistaminen sekä ylläpito ja edistää myönteistä kuvaa yrityksestä. Asiakkaat kokisivat uusia elämyksiä, joka yllättäisi myönteisesti ja parantaisi asiakastytyvääisyyttä. Tällä voitaisiin ratkaista tutkimuksesta ilmennyttä ongelmaa siitä, että kohdeyritys ei yllätä asiakkaita myönteisesti tai yli asiakkaiden odotuksia. Tärkeimpänä kuitenkin tilaisuudessa on viestiä asiakkaille, että heistä todella välitetään ja heidän ongelmiansa halutaan ratkaista, joka luo uskollisuutta ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Samalla tilaisuus mahdollistaa uusien tuotteiden, palveluiden tai koulutuksien esittelyn ja lisämyynnin.

Tilaisuuden suunnittelun on aloitettava hyvissä ajoin, se on budjetoitava tarkasti ja vaatii markkinointisuunnitelman. Asiakkaat on ennen kaikkea saatava sitoutumaan ja innostumaan tulevasta tapahtumasta, jotta siitä on mahdollisimman paljon molemminpuolista hyötyä. Täten on mietittävä tarkasti mitä asiakkaita kutsutaan, millainen kutsu asiakkaille lähetetään ja mitä kanavia siinä hyödynnetään.

Kohdeyritys voisi muotoilla asiakastilaisuuden esimerkiksi pikkumessuiksi, joka herättäisi mielenkiintoa tavallisen asiakastilaisuuden sijasta. Vaihtoehtoisesti yritys on täyttämässä pyöreitä vuosia ja täten tilaisuus voitaisiin muotoilla tämänkin perusteella. Tilaisuudessa järjestettäisiin arvontoja, tuote-esittelyjä ja pikkukoulutuksia. Henkilöstön lisäksi paikalla olisi brändien edustajia, joilla olisi omat osastonsa. Asiakkaat pääsisivät tutustumaan messujen avulla monipuolisesti uusiin tuotteisiin, jolloin saataisiin laajennettua asiakkaiden tietoisuutta tuotteista. Tämä poistaa saatavuus ongelmaa ja säästää molemmin puolin aikaa jatkossa, jolloin ei tarvitse olla asiakkaaseen yhteydessä tämän asian osalta ja tarjota vaihtoehtoisia tuotteita. Koska kohdeyrityksen noutotukkuliikkeessä on rajallisesti tilaa, voitaisiin tapahtumaa varten vuokrata sen läheisyydestä erillinen tila. Tällöin asiakkaat pääsevät halutessaan tutustumaan myös noutotukkuliikkeeseen. Kohdeyrityksellä olisi myös mahdollisuus pistää omaa liiketilaansa järjestykseen ja tehdä siitä selkeämpi, sillä kyselyssä kävi ilmi, että asiakkaat pitivät sitä sekavan oloisena. Noutotukkuliikkeessä asiakkailla olisi myös mahdollisuus ostaa ja löytää uusia vaihtoehtoisia tuotteita omaan käyttöön. Tällä myös olisi myönteinen vaikutus saatavuus ongelmaan. Ajankohta tapahtumalle voitaisiin asettaa viikonlopulle. Kyselyssä kävi ilmi, että asiakkaat ovat kiinnostuneita asioida myös viikonloppuna, jolloin arjen kiireet eivät ole esteenä. Koska A-tason asiakkaat ovat yritykselle kaikkein tärkeimpiä, heidät voitaisiin kutsua B-tason asiakkaita ennen tilaisuuteen ja tarjoilla heille pientä syötävää ja juotavaa. C-asiakkaat jäisivät tapahtuman ulkopuoliseksi kohderyhmäksi. Kuviossa 27 kuvitteellinen tapahtuman elinkaari, siitä kuinka tapahtuma voitaisi toteuttaa.



Kuvio 27: Tapahtuman kuvitteellinen elinkaari

8 Pohdinta

Tutkimuksellisessa osuudessa kävi ilmi, että kauneudenhoitoalan tukkuasiakkaat eivät ole valmiita luopumaan asiakkuudesta helposti tai vaihtamaan tuotteita, joihin ovat tottuneet. Tämä on positiivinen asia, sillä asiakkuudet voivat olla hetkellisesti katkolla, mutta oikealla aktivoinnilla ja korjaavilla toimenpiteillä voidaan saada asiakkaat jälleen ostamaan. Myönteinen asia oli myös, että suurin osa kohdeyrityksen asiakkaista ovat aktiivisia. Tutkimuksellisessa osuudessa myös korostui se, että kohdeyrityksen on kyettävä ennakoimaan ja ymmärtämään asiakkaiden liiketoimintaa taustalla sekä asiakkaiden asiakkaita eli loppukäyttäjiä. Tällöin kohdeyritykselle on elintärkeää selkeyttää asiakkuuksiensa hallintaa, kuinka toimitaan kunkin asiakasryhmän kanssa ja mitä ratkaisuja kenellekin tarjotaan. Tämä sitouttaa asiakkaita, luo luottamusta kohdeyritystä kohtaan ja muodostaa yritykselle uskollisia suosittelijoita. Koska toimeksiantajan kilpailuetu on hinta, tämä tarkoittaa, että paljon ja säännöllisesti ostavat asiakkaat ovat yritykselle tärkeimpiä. Tutkimusosuus osoitti, että potentiaalisesti merkittävimmät asiakkaat ovat liikkeen omistajat, sillä heillä on työntekijöitä ja enemmän asiakkaita kokonaisuudessa. Toisaalta liikkeenomistajilla on usein kumppanuussuhde kilpailijoilla, jolloin yrityksen toimenpiteiden suuntaaminen tähän asiakasryhmään voi olla kallista. Täten esimerkiksi toiminimiyrittäjät, jotka ostavat säännöllisesti ja keskittävät pääsääntöisesti hankintojaan kohdeyritykselle ovat yritykselle kannattavampia asiakkaita. Suosittelijat ovat tällä hetkellä kohdeyritykselle kustannustehokkain ja tärkein tapa hankkia uusia asiakkaita, jolloin on panostettava asiakkaiden kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen yrityksessä.

Asiakkaiden tyytyväisyys ei johda suoraan asiakasuskollisuuteen. Tämä kävi myös ilmi teoreettisessa viitekehityksessä ja tutkimuksellisessa osuudessa, sillä asiakkaat keskittivät ostojaan usein myös muille tukkutoimijoille. Uskollisuuteen vaikuttaa monet tekijät yksilöllisesti, ei vain ostojen määrä ja korkea NPS-luku. Esimerkiksi motiivitekijät kuten etujen saanti, asiakkuushaitat ja eri sidokset, yhdessä määrittävät asiakkuusmotivaation tason ja siihen kuinka uskollisia asiakkaat ovat. Teoriasta kävi ilmi, että yrityksen on kyettävä ennakoimaan tärkeimmät kriteerit mitkä vaikuttavat asiakkaiden uskollisuuteen. Opinnäytetyön tutkimuksellisesta osuudesta johdetut tärkeimmät asiakasuskollisuuskriteerit toimeksiantajayritykselle ovat tällä hetkellä asiakkaiden hyvä kohtelu, luottamuksen muodostaminen, asiakkaan ajan tasalla pitäminen, henkilökohtainen huomioiminen ja yllättäminen myönteisesti. Nämä kriteerit ovat myös huomioitu kehitysehdotuksessa. Ennen kaikkea toimeksiantaja yrityksen on kyettävä purkaa asiakkuushaittoja, jotka johtuvat tuotteiden huonosta saatavuudesta. Ajan tasalla oleva varastosaldo verkkokaupassa tai saatavuudesta ja vaihtoehtoisista tuotteista tiedottaminen ennakkoon ovat toimenpiteitä, joilla saadaan tilannetta paremmaksi.

Tässä opinnäytetyössä ja jokaisessa sen vaiheessa on noudatettu hyviä tieteellisiä käytänteitä. Tutkijan objektiivisuus ja järjestelmällinen työssä eteneminen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa on toteutunut erinomaisesti. Luotettavuutta on edistänyt ajantasainen ja

aiheeseen sopiva lähteiden hyödyntäminen, tutkimuksen huolellinen suunnittelu ja toteutus, vaiheiden raportointi sekä osoitetut perustelut eri vaiheita koskien. Opinnäytetyössä tehdyt johtopäätökset ja kehittämisehdotukset on perusteltu tutkimuksesta saaduilla tuloksilla ja teoriaviitekehityksen avulla.

Kyselyyn vastasi yhteensä 93 asiakasta. Kyselyn vastaajaprosentti oli odotettua matalampi, mutta siitä saatiin tilastollisesti merkittäviä ja yhteneviä tuloksia. Huomioitavaa on myös, että toimeksiantajayritys ei ole viimeiseen viiteen vuoteen ennen toteutettu näin kattavaa tutkimusta. Kysely oli myös tarkoitus purkaa tarkemmin läpi haastattelujen tukemana. Tämän vuoksi matalasta vastaajaprosentista huolimatta kysely oli erinomaisesti hyödynnettävissä osaksi tutkimuksellista osuutta. Teemahaastattelut toteutuivat kohderyhmälle selkeässä kaavassa ja ennakkoon sovitusti. Kaikille haastateltaville ilmoitettiin ennen haastattelutilannetta, kuinka haastattelu etenee ja kuinka tuloksia tullaan hyödyntämään opinnäytetyössä. Haastattelu tilanteessa otettiin huomioon haastateltaville parhaiten sopiva ympäristö ja ajankohta etäyhteyden varassa, jotta välttyttäisiin mahdollisilta häiriötekijöiltä. Haastateltavia ei johdateltu ja haastatteluiden avulla saatiin selville aiemman kyselytutkimuksen kannalta oleellista tukea. Haastatteluiden analysointi ja johtopäätökset on onnistuttu toteuttamaan haastateltavien anonymiteetti säilyttäen. Tämän vuoksi teemahaastattelun toteutusta voidaan pitää luotettavana ja onnistuneena.

Opinnäytetyön tarkoituksessa ja tavoitteissa onnistuttiin. Opinnäytetyön ansiosta toimeksiantaja saa laajan käsityksen tämänhetkisestä tilanteestaan, millaisia asiakkuuksia heillä on, mitä niissä tapahtuu, mitkä toimenpiteet lisäävät asiakkaiden kannattavuutta ja mitä ajankohtaisempia toimenpiteitä on tehtävä asiakkuuksien turvaamiseksi. Lopputuloksena toimeksiantaja sai konkreettisia toimenpiteitä osaksi asiakkuuksien hallintaansa, jolla voi tulevaisuudessa ymmärtää paremmin asiakkuuksiaan ja rakentaa niistä kannattavampia haastavassa kilpailukentässä. Kehitysehdotuksessa on huomioitu molempien tutkimuksien merkittävimmät kehitysehdotukset. Tämä varmisti kehitysehdotuksessa asiakkaiden tärkeimmät tarpeet koskien kohdeyrityksen toimintaa. Kehitysehdotuksessa yhdistyy käytännönläheisesti teoriaviitekehityksen, kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen näkökulmat. Kanta-asiakasohjelman ansiosta kohdeyritys kykenee tulevaisuudessa sitouttamaan asiakkuuksiaan ja kykenee keskittymään eri asiakkuuksiin kustannustehokkaasti sekä saa asiakkaat ostamaan ennemmin kohdeyritykseltä kuin kilpailijoilta. Tätä varten on kerättävä ajankohtaisia asiakastietoja, jotka auttavat myös kokonaisvaltaisesti myynti- ja markkinointitoimenpiteissä. Asiakastilaisuus osaltaan tuo kohdeyrityksen asiakkaiden lähelle ja vaikuttaisi myönteisesti asiakkuuksia vahvistaessa sekä niiden ylläpitoa ajatellen. Asiakkaat kokisivat tämän ansiosta uusia elämyksiä, joka yllättäisi myönteisesti ja parantaisi kokonaisvaltaista kokemusta asiakkuudesta.

Lähteet

Painetut

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. D. 2015. Ostovallankumous. 1. painos Helsinki: Imperial Sales/Johtajatiimi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. & Tillman, M. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos Helsinki: WSOYpro.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E., Raulas, M., Peuhkurinen, H. & Peuhkurinen, E. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan Matkassa: Tuotekeskeisyydestä Symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. 4. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Mäntyneva, M. & Sinivuori E. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management: Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Helsinki: Kauppakammari.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-b-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Rope, T., Pöllänen, J. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 4. painos. Helsinki: WSOY.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos Helsinki: WSOY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sähköiset

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-b-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum.

Reichheld, F., Markey, B. & Reichheld, F. F. 2011. The ultimate question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer-driven world. Rev. and expanded edition. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän liiketoiminnan perusta.6. Uudempi painos. Helsinki: Edita.

Ruusuvuori J. & Tiittula, L.2005.Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteet	8
Kuvio 2: CRM-jatkumo. (Mukaiillen: Ojasalo & Ojasalo 2010, 122).....	9
Kuvio 3: Asiakas, asiakassuhde ja asiakkuus. (Mukaiillen: Viitala & Jylhä 2013, luku 2)	11
Kuvio 4: Asiakkuuksien hallinnan kyvykkyydet ja parhaat käytännöt. (Mukaiillen: Hannus 2004, 139)	13
Kuvio 5: Yritysassiakkaiden ostoprosessi. (Mukaiillen: Bergström & Leppänen 2018, luku 3) ...	17
Kuvio 6: Yritysassiakkaiden segmentointiperusteet. (Mukaiillen: Viitala & Jylhä 2013, Luku 2)	19
Kuvio 7: Asiakkuuden hallinta elinkaaren eri vaiheissa. (Mukaiillen: Mäntyneva 2001, 19; Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 42)	22
Kuvio 8: Opinnäytetyön päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset	32
Kuvio 9: Kuinka pitkään asiakkaat ovat olleet kohdeyrityksen asiakkaina	35
Kuvio 10: Tuotteet joita asiakkaat hankkivat kohdeyrityksestä	36
Kuvio 11: Asiat, jotka vaikuttavat asiakkaiden ostohalukkuuteen kohdeyrityksessä.....	37
Kuvio 12: Asiakkaiden tyytyväisyys jakauma kohdeyrityksen toimintoihin	38
Kuvio 13: Kuinka monta prosenttia tuotteista asiakkaat hankkivat kohdeyrityksestä	40
Kuvio 14: Kyselylomakkeesta nousseet asiakkaiden kehitysehdotukset.....	41
Kuvio 15: Ristiintaulukointi toimenkuva/asema ja ostomäärä	42
Kuvio 16: Ristiintaulukointi viimeisin ostokerta ja toimenkuva tai asema	43
Kuvio 17: Ristiintaulukointi suosittelun todennäköisyys ja asiakkuuden kesto	43
Kuvio 18: Yhteenveto kyselyn tuloksista	45
Kuvio 19: Teemahaastattelun toteutus.....	47
Kuvio 20: Merkittävimmät tulokset pääluokasta asiakkuus	50
Kuvio 21: Merkittävimmät tuloksen pääluokasta asiakkuus.....	52
Kuvio 22: Merkittävimmät tulokset pääluokasta ostoprosessi ja asiakastarpeet	53
Kuvio 23: Merkittävimmät tulokset pääluokasta markkinointi ja myynti	54
Kuvio 24: Teemahaastattelujen yhteenveto ja tärkeimmät huomiot	57
Kuvio 25: Kuvitteellinen malli ABC-tasojen kanta-asiakaseduista	60
Kuvio 26: Kuvitteellinen asiakasrekisteri	61
Kuvio 27: Tapahtuman kuvitteellinen elinkaari	62

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	69
Liite 2: Teemahaastattelurunko	74

Liite 1: Kyselylomake

Yritys X - Kyselylomake

*Pakollinen

1. Mikä seuraavista on toimenkuvasi/asema? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kauneudenhoitoalan liikkeen omistaja
- Kauneudenhoitoalan työntekijä
- Toimimimellä työskentelevä
- Opiskelija
- Opettaja
- Jälleenmyyjä
- Muu: _____

2. Valitse kolme tärkeintä tekijää, joiden perusteella valitset tukkukaupan. *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Tuotteiden monipuolisuus
- Lisäpalvelut (koulutukset yms.)
- Asiakaspalvelu
- Myyjien ammattitaito
- Tuotteiden hintataso
- Ostamisen helppous (selkeät verkkosivut, tuoteselosteet, tuotteiden asettelu, testerit yms.)
- Toimitusaika ja toimituskulut
- Etujen, tarjouksien tai vuosihintojen saaminen
- Muu: _____

3. Mistä olet saanut kuulla Yrityksestä X?

Merkitse vain yksi soikio.

- Suosittelijalta (ystävä, kolleega yms.)
- Instagram
- Verkkosivut
- Facebook
- Muu: _____

4. Oletko havainnut yrityksen X mainontaa?

Merkitse vain yksi soikio.

- En ole
- Olen

5. Kuinka pitkään olet ollut yrityksen X asiakkaana? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Olen ollut alle 1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- yli 5 vuotta

6. Milloin olet ostanut viimeksi yritykseltä X? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kuukauden sisällä
- 2-4 kuukauden sisällä
- 5-6 kuukauden sisällä
- 6-12 kuukauden sisällä
- Vuosi sitten
- Kaksi vuotta sitten
- Yli kolme vuotta sitten

7. Jos viime ostokerrasta on kulunut yli 6 kk, voit halutessasi perustella miksi

8. Kuinka asioit yrityksessä X *

Merkitse vain yksi soikio.

- Tilaan vain verkossa
- Ostan vain liikkeessä
- Ostan sekä liikkeessä että verkossa yhtä paljon.
- Ostan tuotteita enemmän suoraan liikkeestä, mutta asioin myös verkossa.
- Ostan tuotteita enemmän verkon kautta, mutta asioin joskus myös liikkeessä.

9. Mitä yrityksen X tuotteita ostat eniten tai olet ostanut? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

	Paljon	Keskimääräisesti	Vähän	En koskaan
Hiustuotteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kynsi tuotteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ripsi tuotteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kasvojenhoito tuotteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kulmatuotteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meikkituotteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihohoitotuotteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vartalotuotteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laitteet/ kalusteet(Föönit, uv-lamput yms.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarvikkeet (hanskat, viilat, sudit, pinsetit yms.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Mitkä syyt vaikuttavat ostohalukkuuteesi yrityksessä X?

11. Valitse seuraavista parhaiten sopiva vaihtoehto koskien tyytyväisyyttäsi. *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen hinta-laatusuhteeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen asiakaspalveluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että asiointi on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että henkilöstö on ammattitaitoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen tuotevalikoimaan ja löydän tarpeisiini sopivia vaihtoehtoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen tuotteiden saatavuuteen, varastotilanteeseen ja löydän tarvitsemi tuotteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että liikkeen olemus, siisteys ja lajitelmakaisut liikkeessä ovat hyviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen maantieteelliseen sijaintiin ja sinne on helppo kulkea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että saan riittävää tietoa tuotteiden sisällöstä ja käyttöön liittyvistä kysymyksistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että toimitus ja palautusehdot ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko, että yrityksessä X ymmärretään oman yrityksesi/toimintasi tarpeet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko että yritys X:ssä osataan ajatella yrityksesi tai muun asemasi etua ostaessasi ja myyntitoiminnoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Pohjautuen edelliseen kysymykseen voit halutessasi kommentoida mielipidettä miksi olet tyytyväinen tai tyytymätön liittyen yllämainittuihin tekijöihin

13. Mitä tuotekategoriaa (esim. tuokset, hygieniat, sisustustarvikkeet) tai minkä brändin tuotteita toivoisit saataville ?

14. Koen että kivijalkamyymälän aukioloajat ma-pe *

Merkitse vain yksi soikio.

- Ovat hyvät ja palvelevat minua tarpeeksi
- Ovat riittävät arkipäivänä mutta haluan asioida myös viikonloppuisin
- Eivät riitä minulle ja haluan arkipäivinä asioida pidempään
- Eivät riitä minulle, haluan arkipäivinä asioida pidempään, sekä myös viikonloppuisin

15. Jos koit että aukioloajat ovat puutteelliset, mitkä olisivat ihanteelliset aukioloajat ja kuinka arvioit käyttäväsi palveluita viikonloppuisin?

16. Kuinka hyvin myymälä ja liikkeen toiminta vastaa odotuksiasi suhteessa kokemukseesi? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Erittäin hyvin
 Melko hyvin
 Ei hyvin, eikä huonosti
 Melko huonosti
 Erittäin huonosti

17. Voit halutessasi perustella edellistä vastaustasi muutamalla sanalla "Kuinka hyvin myymälä ja liikkeen toiminta vastaa odotuksiasi suhteessa kokemukseesi? "

18. Koetko että asiakkuutesi on kannattavaa *

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

19. Voit halutessasi perustella edellistä vastaustasi muutamalla sanalla " Koetko että asiakkuutesi on kannattavaa yrityksessä X"

20. Arvioi kuinka monta prosenttia hankituistanne tuotteista on yrityksestä X? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Alle 10%
 10-20%
 20-30%
 30-40%
 40-50%
 50-60%
 60-70%
 70-80%
 Yli 80%
 Hankin tuotteita ammattikäyttöön vain yrityksestä X

21. Kuinka todennäköisesti suosittelisitte Yritystä X ystävilleen ja kollegoilleen asteikolla 0-10?

Merkitse vain yksi soikio.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

22. Halutessasi perustele lyhyesti antamaasi edellistä vastausta koskien suosittelua.

23. Kehittämisehdotuksenne koskien yrityksen X toimintaa?

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms

Liite 2: Teemahaastattelurunko

Teema 1 Taustat

- Ikä?
- Sukupuoli?
- Kuinka kauan olet ollut kauneudenhoitoalalla?
- Mikä on työkuvasi?
- Kuinka kauan olet ollut kyseisessä liikkeessä tai ketjussa töissä/omistajana?

Teema 2 Asiakkuus

- Kuinka kauan olet ollut asiakkaana?
- Miksi omasta mielestäsi olet ollut pitkään yritys X asiakkaana? Mikä sai sinut ryhtymään asiakkaaksi?
- Kuinka kuvailet omaa asiakkuuttasi ja kokemusta asioidessa yrityksessä X?
- Täyttääkö yritys X odotuksiasi ja lupauksia? Millä tavalla? Mitä kaipaisit lisää?
- Onko Yrityksen X asiakkaana oleminen sinulle tärkeää? Miksi? Mitä arvostat eniten asiakkuudessasi?

Teema 3 Asiaksmotiivit

- Mikä motivoi sinua ostamaan yritykseltä X, miksi olet asiakkaana?
- Teetkö ostoja rutiininomaisesti vai ajatuksella?
- Oletko kokenut asiakkuushaittoja suhteen aikana?
- Mitkä sidokset vaikuttavat eniten ostamiseesi?

Teema 4 Asiakasuskollisuus

- Mikä vaikuttaa asiakasuskollisuuteesi tukkureita ajatellen yleisesti?
- Kuinka kohdeyritys on mielestäsi onnistunut rakentamaan luottamusta asiakkuuteen?
- Mikä on saanut sinut sitoutumaan ostamaan yritykseltä X?
- Onko sinulla ollut taukoja ostojen välillä? Miksi?
- Oletko koskaan pohtinut lopettaa asiakkuutesi yrityksessä X? Miksi? Mikä sai sinut vaihtamaan mieltä?
- Kuinka paljon muilta tukkureilta ostat? Miksi?
- Oletko suositellut Yritystä X muille? Miten/Missä tilanteessa?

Teema 5 Tyytyväisyys

- Oletko johonkin asiaan erityisen tyytyväinen?
- Entä oletko tyytymätön?

Teema 6 Kehittäminen

- Mitä kehitysehdotuksia sinulla on koskien Yrityksen X toimintaa, joka parantaisi omasta mielestäsi asiakkuuttasi?