

Minna Syvälä

Asiakashoitomallien kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen

koulutusohjelma

Opinnäytetyö

12.5.2014

Tekijä(t) Otsikko	Minna Syvälä Asiakashoitomallien kehittäminen
Sivumäärä Aika	44 sivua + 2 liitettä 12.5.2014
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ohjaaja	Lehtori Pia Hellman
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää pienen konsultointiyrityksen eri asiakassegmenteille asiakkuuden hoitomallit. Tavoitteena oli selvittää, minkälaisilla asiakkuuden hoitomalleilla yrityksen tulisi kehittää asiakassuhteitaan asiakkuuksiin liittyvien strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.</p> <p>Viitekehys rakentui keskeisesti asiakasstrategian ja asiakassegmentoinnin ympärille. Tutkimuksen aineistoa kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation konsultteja ja analysoimalla erilaisia myyntitilastoja, prosessikuvauksia ja asiakasauditoinnin tuloksia.</p> <p>Toimintatutkimuksen tuloksena syntyi hoitomalli ja vuosikello, jota testattiin käytännössä kolmen konsultin toimesta. Implementointijakson aikana oli nähtävillä, että työn organisointi oli konsulteille helpompaa. Selkeä toimintamalli, auttoi hahmottamaan miten omaa työtä tuli johtaa ja toimimaan systemaattisemmin eri asiakkuuksien kanssa.</p> <p>Asiakashoitomallien ja toimintatapojen muutos on pitkä prosessi ja vaatii organisaatiolta sitoutumista. Myös uusien toimintatapojen implementointi vaatii huolellista suunnittelua ja aikataulutusta, jotta sillä saadaan aikaan positiivista muutosta. Tutkimuksessa oli kuitenkin osoitettavissa, että jo lyhyellä tarkastelujaksolla muutos oli positiivinen.</p>	
Avainsanat	asiakashallinta, asiakasstrategia, asiakassegmentointi

Author(s) Title	Minna Syväälä Developing Customer Care Models
Number of Pages Date	44 pages + 2 appendices 12 May 2014
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competencies
Instructor	Pia Hellman, Senior Lecturer
<p>The overall objective of the present research was to develop a customer care model concerning different customer segments of a small consulting company. Moreover, the objective was to investigate which kinds of customer care models for different customer segments should the company exercise to achieve its strategic objectives.</p> <p>The framework of this research was constructed around customer strategy and customer segmentation. The research material was accumulated by interviewing the consultants of the company, analyzing sales statistics and customer audit data.</p> <p>As a result of this research, a customer care model was developed together with an annual activities calendar for customer care. These were tested by three consultants. During the implementation period it was clearly displayed that it became easier for consultants to organize their own work. A clear operational model helped the consultants to perceive how their own work should be managed and how to operate in a more systematic way with different customers.</p> <p>Transforming the customer care models and the company's working policies is a time-consuming process and it demands commitment from the whole organization. Implementing the new working policies require careful planning and timing in order to get positive results. However, the research at hand shows that transformation was positive already during a short time span.</p>	
Keywords	customer care, customer strategy, customer segmentation

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimialan ja kohdeorganisaation esittely	2
2.1	Toimiala	2
2.2	Kohde-organisaatio	3
2.3	Strategia ja liiketoiminnan tavoitteet	4
3	Tutkimusongelma ja aineiston keruumenetelmät	6
3.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	6
3.2	Toimintatutkimus	8
3.3	Haastattelu	9
4	Teoreettinen viitekehys	9
4.1	Asiakkuuden lujuus ja arvo	10
4.2	Asiakasstrategia	12
4.3	Asiakassegmentointi	13
4.4	Asiakkuuden hoitomallit	14
4.5	Kompetenssit ja resurssit	18
5	Nykytila-analyysi	18
5.1	Asiakkuuden lujuuden ja arvon tutkiminen	19
5.1.1	Asiakastyytyväisyys	19
5.1.2	Asiakkuuksien lujuus	21
5.1.3	Toimialan kilpailutilanne	22
5.2	Asiakasstrategia	22
5.3	Asiakassegmentointi	23
5.4	Asiakkuuden hoitomallit	23
5.5	Kompetenssit ja resurssit	24
5.6	SWOT-analyysi ja nykytilan yhteenveto	25
6	Toimenpiteet	26
6.1	Haastattelut	26
6.2	Segmenttien asiakkuuksien kehittäminen	27
6.3	Yhteenveto	27
6.4	Hoitomallien rakentaminen	28
6.5	Kompetenssien ja resurssien arviointi	33

6.6	Implementointi	33
7	Johtopäätökset	36
7.1	Tulokset	36
7.2	Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	40
7.3	Pohdinta	41
Liitteet		
Liite 1. Haastattelurunko		
Liite 2. Vuosikello		

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakashoitomallien kehittämistä. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena oli kehittää yrityksen asiakashallintaa asiakashoitomallien avulla. Kohdeyritys on konsulttitoimisto Temp Team Finland Oy.

Tässä työssä asiakkuuden hoitomallilla tarkoitetaan kaikkia konkreettisia käytännön tehtäviä, joita tarvitaan, jotta asiakkuusstrategiat saadaan vietyä käytäntöön. Hoitomallia voidaan kuvata toimintasuunnitelmana ja asiakkaan kanssa toimimisen työsuunnitelmana (Lehtinen 2004,161).

Temp Team Finland Oy toimii henkilöstöpalvelualalla. Yritys on aloittanut toimintansa Suomessa vuonna 2005, ja tällä hetkellä toimintaa on kolmella paikkakunnalla. Yrityksen ydinpalveluita ovat henkilöstövuokraus, rekrytointi ja henkilöarviointipalvelut. Yrityksessä työskentelee 13 työntekijää. Henkilöstöpalveluala on hyvin kilpailtu ala, ja toimijoita on Suomessa hyvin runsaasti, joten alalla menestyäkseen yritysten tulee aktiivisesti pohtia tekijöitä joilla erottautua kilpailijoista.

Sain kehitystehtävän toimeksiantona kyseiseltä organisaatiolta ja toimin tutkimuksen ajan yrityksessä ulkopuolisena konsulttina. Olen työskennellyt henkilöstöpalvelualan konsulttina vuosina 2005–2010 ja kohdeorganisaatiossa vuosina 2008–2010, joten yritys ja toimiala olivat minulle entuudestaan tuttuja. Aiempi historiani yrityksessä edes auttoi prosessien ja kokonaistilanteen hahmottamista sekä tutkimusongelman rajaamista.

2 Toimialan ja kohdeorganisaation esittely

2.1 Toimiala

Toimialan kuvaus pohjautuu Martti Kankaan haastatteluun. Henkilöstöpalvelualalla tarkoitetaan, että asiakasyritys on ulkoistanut henkilöstön rekrytointinsa alan asiantuntijoille eli konsulteille. Kuten aiemmin on todettu, koko henkilöstöpalveluala on hyvin kilpailtu ala, ja toimijoita on Suomessa runsaasti. Alalle tyypillisiä piirteitä on nopeatempoisuus, sillä konsultteja käytetään usein rekrytointiapuna, kun asiakasyrityksessä ilmenee nopea tilapäinen tai jatkuva tarve uudelle henkilöstölle. Tavoitteena on usein löytää mahdollisimman nopeasti uusi henkilö vanhan tilalle tai kasvattaa henkilöstön määrää työmäärän yllättäen lisääntyessä.

Henkilöstöpalvelut käsittävät seuraavat palvelumuodot:

1. Henkilöstön vuokraus: Henkilöstöpalvelualan yritys vuokraa työntekijän asiakasyritykseen määräajaksi. Työntekijän työnantaja on tällöin henkilöstöpalvelualan yritys.
2. Rekrytointi: Asiakasyritys on ulkoistanut koko rekrytointiprosessinsa tai osan siitä henkilöstöpalvelualan yritykselle
3. Headhunting eli suorahaku: Yritys haluaa löytää sopivan osaajaan organisaatioonsa konsultin avulla. Suorahakua käytetään usein etsittäessä henkilöitä asiantuntija ja johtotehtäviin. Suorahakua käytetään myös kasvamassa määrin etsittäessä erikoisosaajia, joita tiedetään olevan vähän. Suorahaussa konsultti määrittellee yhdessä asiakkaan kanssa kiinnostavat yritykset, joista asiakkaan tarvitsemää osaamista saattaisi löytyä. Lista muodostuu usein kilpailijoista tai muista tahoista, joilla arvellaan kyseistä osaamista olevan. Suorahaku on usein niin sanottua hiljaista hakua, jossa esimerkiksi kyseistä tehtävää ei haluta laittaa ilmoituksen muodossa hakuun.
4. Henkilö- ja soveltuvuusarviointit: Asiakas on hoitanut rekrytointiprosessin itse mutta haluaa tilata muutamalle viimeiselle kandidaatille henkilöarvion rekrytointipäätöksen teon tueksi. Henkilöarviointia voidaan käyttää myös tehtävien uudelleen organisointitilanteessa, jossa halutaan hakea tukea päätökseen.
5. Muut palvelut: Edellä mainittujen palveluiden lisäksi alan yrityksillä saattaa olla myös muita konsultointipalveluita, kuten työnhakuvalmennusta tai johdon auditointipalveluita.

Vuonna 2008 Suomessa oli 1400 henkilöstöpalvelualan yritystä. 2000-luvulla yritysten määrä on kaksinkertaistunut, liikevaihdon määrä on nelinkertaistunut ja henkilöstön määrä on kolminkertaistunut. (Vuokratyövoimaselvityshanke 2009). Tilastokeskuksen Yrityspalvelutilaston tietojen mukaan henkilöstövuokrauksen käyttö lisääntyi vuonna 2011 ylittäen taantumaa edeltäneen tason.

Euromääräisesti voimakkainta henkilöstövuokrauksen käytön kasvu on ollut teollisuudessa, mutta myös kauppa ja rakennusala ovat lisänneet vuokratyövoiman käyttöä huomattavasti (Yrityspalvelut 2011). Viime vuoden lopulla henkilöstöpalveluala työllisti Suomessa 30 000 henkilöä, ja sen liikevaihto oli noin 1,4 miljardia vuodessa.

Henkilöstöpalvelualan liiton, HPL:n mukaan henkilöstövuokraus on merkittävä työllistäjä ja sen kokonaisuus on noin 1 % koko Suomen työvoimasta. Tilastokeskuksen (2011) tutkimuksen mukaan Euroopassa vuokratyövoiman osuus on 5 % koko työvoimasta. Tästä voidaan todeta, että Suomessa vuokratyövoiman käyttö on vielä sangen vähäistä muuhun Eurooppaan verrattuna.

2.2 Kohde-organisaatio

Lukujen 2.2 ja 2.3 tiedot pohjautuvat Martti Kankaan haastatteluun ja yrityksen websivujen tietoihin. Temp Team Finland Oy:ssä työskentelee 13 konsulttia. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2012 noin 1,9 miljoonaa euroa, joka oli vähemmän kuin vuonna 2011. Vuonna 2011 liikevaihto oli noin 2,4 miljoonaa euroa. (Kangas 2012)

Yritys on osa kansainvälistä Juhler Group Oy:tä, joka toimii kahdeksassa eri maassa. Juhler Group on perustettu vuonna 1979 ja se on yksityisessä tanskalaisomistuksessa. Temp Team on pohjoismaisesti tunnustettu yritys; se on valittu vuonna 1999 ja 2000 vuoden kasvuyritykseksi Tanskassa. Vuonna 2005 Temp Team oli Euroopassa 500 nopeimmin kasvavan yrityksen joukossa. (Temp Team Finland internet sivut 2012)

Suomessa Temp Team Finland Oy on toiminut vuodesta 2005. Yritys toimii kolmella paikkakunnalla: Helsingissä, Tampereella ja Turussa. Yrityksen palvelut ovat henkilöstövuokraus, rekrytointi, henkilö- ja soveltuvuusarviointi, työnhakuvalmennus, vuokrajohtajuus, international business development, johdon auditointi ja suorahaku.

Yrityksen pääpalvelut ovat henkilöstönvuokraus sekä rekrytointi- ja suora hakupalvelut ja henkilöarviointi. Rekrytointi- ja suora hakupalveluista muodostavat noin 58 % liikevaihdosta. Temp Team toimii seuraavilla toimialoilla: finanssi, taloushallinto, ICT ja myynti. (Kangas 2012)

Konsultin päätehtävät muodostuvat rekrytointi- ja myyntitehtävistä. Jokaisen konsultin tulee olla työssään moniosaaja ja hallita rekrytoinnin, myynnin ja asiakashallinnan prosessit. Jokainen konsultti hankkii itse omat asiakkaansa ja vastaa koko palveluprosessista. Konsultin työ on luonteeltaan hyvin itsenäistä, ja se vaatii yrittäjähenkistä otetta sekä liiketoiminnan- ja ihmisten tuntemusta. Jokaisella konsultilla on vastuullaan pääsääntöisesti jokin edellä kuvatuista päätoimialoista, jonka toimeksiantoja hän hoitaa. (Kangas 2012)

2.3 Strategia ja liiketoiminnan tavoitteet

Temp Team Finland Oy:n strategia on toimia finanssi-, taloushallinnon, ICT:n ja myynnin toimialoilla tarjoamalla asiantuntevaa ja tehokasta rekrytointi-, henkilöarviointi- ja vuokrauspalvelua. Yrityksen strategia on toimia lähellä asiakasta tarjoamalla henkilökohtaista ja nopeaa asiantuntijapalvelua rekrytointihaasteiden ratkaisemiseksi.

Valitut toimialat tukevat konsulttien kompetensseja, joka pohjautuvat konsulttien aiempaan työhistoriaan ja koulutukseen. Toimimalla näillä edellä mainituilla valituilla toimialoilla saadaan synergiaetua eli hakijatietokannan henkilöitä voidaan tarjota useisiin toimeksiantoihin, mikä tuottaa sekä asiakkaalle että työnhakijalle nopeaa ja tehokasta palvelua.

Yrityksen suurin toimialue on Helsinki. Myös Tampereella ja Turussa on yksiköt. Tampere toimii strategisesta näkökulmasta siltana Pirkanmaan ja Pohjanmaan alueelle, jossa myös työvoiman saatavuus on helpompaa. Turun toimipiste mahdollistaa myös rannikon seudun palvelemisen. Turun yksikkö syntyi osittain myös henkilöstön toiveesta siirtyä työskentelemään lähemmäksi kotipaikkakuntaa Helsingin sijaan. Yritykselle on siis tärkeää pitää kiinni hyvistä työntekijöistä ja tukea heitä myös muilla elämän osa-alueilla.

Yrityksen yhtenä keskeisenä strategisena päämääränä on saavuttaa kumppanuus asiakkaidensa kanssa. Tavoitteena on tulla ulkokehän toimittajasta strategiseksi kumppaniksi ja saada aikaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Yritys määrittelee kumppanuuden täyttyneen konkreettisesti silloin, kun asiakas tilaa useamman kerran ja asiakassuhde tästä jatkaa kehittymistään. Kumppanuuden määritelmän katsotaan täyttyvän silloin, kun konsultti on mukana asiakkaan vuositason rekrytointi- ja resurssisuunnittelussa ja asiakkaan kanssa on tehty esimerkiksi puitesopimus. Tällä hetkellä 5 % yrityksen asiakkuuksista luokitellaan kumppanuudeksi eli strategisiksi asiakkuuksiksi. Tavoitteena on 10 % strategisia asiakkuuksia.

Toinen strateginen tavoite on kasvattaa vuokrausliiketoimintaa sekä panostaa myös ulkoistusliiketoimintaan. Tällä hetkellä vuokrausliiketoiminta on noin 40 % kokonaisliikevaihdosta. Tavoite on kasvattaa vuokrausliiketoimintaa kokonaisliikevaihdosta 60–70%:iin.

Temp Team Finland Oy:n kilpailuetu muihin alan toimijoihin nähden on konsulttien vahva ratkaisukeskeinen asenne ja panostus toimeksiantojen läpivientiin. Pienessä organisaatiossa keskeistä on vahva yrittäjähenkisyys perustuen vahvaan henkilökohtaiseen myyntityöhön ja vastuuseen.

Liiketoiminnan ja konsulttien työn tuottavuutta sekä tehokkuutta mitataan useilla mittareilla. Käytössä olevat tärkeimmät mittarit on konsultin kuukausi- ja vuositason laskutus. Lisäksi yrityksessä on käytössä sekä määrällisiä että laadullisia mittareita. Konsultin aktiviteetteja mitataan viikkotasolla seuraavilla mittareilla:

- asiakaskäyntien määrä
- asiakaspuheluiden määrä
- uusien toimeksiantojen määrä
- henkilöhaastatteluiden määrä
- henkilöarvioiden määrä.

Konsultin työtä mitataan aktiviteettien määrällä, ja eri aktiviteetit ovat pisteytettyjä. Konsulttien aktiviteettien määrä vaikuttaa ansaittuun rahalliseen bonukseen. Edellä mainittuja aktiviteettimittareita tärkeämmiksi muodostuvat kuitenkin konsultin henkilökohtainen kuukausi- ja vuosilaskutus. Jos taloudelliset mittarit täyttyvät, ei aktiviteettitasoon juurikaan kiinnitetä huomiota. Bonusjärjestelmä on sidottu myös kuukausi- ja vuosilaskutukseen. Tällä hetkellä konsultin työstä noin 70 % kuluu uusasiakashankintaan.

Markkinatilanne on myös vaikea taloudellisesta tilanteesta johtuen, ja laskutuksen eteen saa tehdä lujasti töitä.

3 Tutkimusongelma ja aineiston keruumenetelmät

Tutkimusongelma muodostuu yrityksen strategisista tavoitteista. Yksi strateginen tavoite on asiakkuuksien kehittäminen kumppanuudeksi eli strategisiksi asiakkuuksiksi. Eri-tyisesti kehitettävää on asiakaspysyvyyden parantamisessa. Tällä hetkellä konsulttien työstä 70 % menee uusasiakashankintaan, sen sijaan, että olemassa olevia asiakkaita hoidettaisiin systemaattisesti. Konsulttien työskentelytavoissa ilmenee organisoinnin ja systemaattisuuden puutetta. Puutteita on siinä mitä ja millä tavoin asiakkuuksia tulisi hoitaa, jotta asiakassuhteet olisivat mahdollisimman kannattavia. Tutkimuksesta keskitytään tarkastelemaan nykyisten asiakkuuksien kehittämistä ja sivutaan myös hieman uusasiakashankintaa.

3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa yritykselle eri asiakassegmenteille asiakkuuden hoitomallit.

Tutkimuskysymys on:

- Minkälaisilla asiakkuuden hoitomalleilla yrityksen tulisi kehittää asiakassuhteitaan asiakkuuksiin liittyvien strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi?

Tutkimuksen tavoitteena on toimia ennen kaikkea kehittämistyönä, jonka lopputuotoksia hyödynnetään kohdeyrityksen jokapäiväisessä asiakashallinnassa. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää:

- keskittymistä asiakkuuksien kehittämiseen ja hoitomallien rakentamiseen tutkijan parhaimmiksi havaittujen teorioiden ja käytänteiden valossa
- hoitomallien toteuttamista edellyttävien kompetenssien ja resurssien arviointia

- uuden prosessimallin läpikäyntiä ja sopimista senhetkisestä implementointitasosta.

Tarkasteltuani ongelmaan kohdistuvaa teoreettista tietoa, josta kerrotaan tarkemmin luvussa 4, päädyin ratkaisuun, että tutkimusongelmaa voisi ryhtyä ratkomaan haastatteleamalla konsultteja ja yritysjohtoa sekä analysoimalla asiakasauditoinnin tuloksia, yrityksen nykyisiä prosessikaavioita ja myyntitilastoja nykytilan täsmentämiseksi. Kohdeorganisaatioon tehdyistä toimenpiteistä on kerrottu tarkemmin luvussa 6.

Laadittaessa asiakkuuden hoitosuunnitelmaa tulisi asiaa lähestyä kumppanuusajattelua tukien niin, että palautetta kerätään asiakkailta ja palautteiden pohjalta aloitetaan palveluiden ja prosessien kehittäminen vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita. Myös konsultit ovat keskeisessä roolissa kehitystyössä ja heidän kehitysehdoituksensa sekä osallistumisensa auttavat myös tavoitteisiin sitoutumista.

Keskeisimmässä roolissa tutkimuksessa olivat siten konsultit ja yritysjohto, joilta päädyin haastatteluissa keräämään kehitysehdotuksia hoitomallien rakentamiseen. Tulokset sovittiin käsiteltävän yhdessä yritysjohton kanssa. Näiden pohjalta kehitettäisiin asiakkuuden hoitomallit jokaiselle kolmelle asiakassegmentille sekä arvioitaisiin hoitomallien toteuttamiseen vaatimat resurssit ja kompetenssit. Hoitomallit otettaisiin koe-käyttöön kolmen konsultin toimesta.

Taulukossa 1. on esitetty mittarit, joilla arvioidaan implementoinnin onnistumista.

Taulukko 1. Mittaristo

Mittari	Nykytila	Tavoite
Hoitomallien rakentaminen ja käyttöönotto	Malleja ei olemassa	Asiakkuuden hoitomallin luonti ja käyttöönotto soveltuvin osin eri segmenteille kohdeorganisaatiossa
Kompetenssit ja resurssit	ei tunnistettu	Tunnistettu ja toimenpidesuunnitelma tehty
Strategisten asiakkaiden määrä	5 %	10 %
Taktisten asiakkaiden määrä	25 %	50 %
Operatiivisten asiakkaiden määrä	70 %	40 %
Konsulttien työajan käyttö olemassa olevien asiakkaiden hoitoon	30 %	60 %

Nykytila-analyysissä luvussa 5, kerrotaan tarkemmin mitä mitattavat asiat pitävät sisällään. Tulosten tarkasteluvaiheessa kerron, miten hyvin tavoitteet saavutettiin, ja arvioin lopputuloksia suhteessa tavoitteisiin ja taulukossa 1 esitettyihin mittareihin.

3.2 Toimintatutkimus

Mielestäni tähän toimintatutkimukseen soveltuvat tutkimusaineistot ovat haastattelut, olemassa olevat prosessikuvaukset, tilastot ja asiakasauditointiraportit sekä tutkimuspäiväkirja ja osallistuva havainnointi. Myös Heikkinen, Rovio & Syrjälä (2007, 104) tukevat tätä näkemystä tuodessaan esille, että toimintatutkimuksessa tärkeimpiä toimintatutkijan tiedon menetelmiä ovat osallistuva havainnointi, havaintojen pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja ja haastattelu.

Koska yritys on pieni, on mahdollista toteuttaa haastattelu ja ennen kaikkea haastatella mahdollisimman monta konsulttia. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että ongelma jäsentyy ja tarkentuu tutkimuksen aikana. Heikkisen ym. (2007, 96) mukaan toimintatutkimukseen kuuluu arvaamattomuus, eikä tutkija voi välttämättä ennalta tietää kaikkia kehittämisprosessissa esille nousevia asioita. Itse tutkimusongelmat muuttuvat ja täsmentyvät prosessin aikana. Tutkimuksessa haluttiin ottaa huomioon laajasti koko elinkaarta koskevat kehitysehdotukset ja saattaa ne yrityksen tietoon, vaikka ne eivät vastaisikaan tämän työn tutkimusongelmaan.

3.3 Haastattelu

Haastattelua käytettiin nykytilan täsmentämiseksi, minkä lisäksi haastatteluiden tavoitteena oli kerätä konsulttien kokemuksia ja ajatuksia siitä, millaisia hoitomalleja tulisi kehittää eri segmenttien asiakassuhteiden hoitamiseksi.

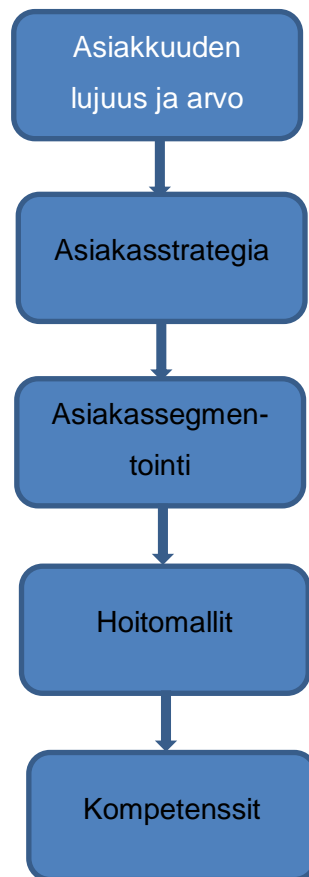
Haastatteluiden perusteella saatujen tulosten pohjalta on tarkoituksena kehittää uusia toimintamalleja ja työtapoja, joilla eri asiakassegmenttien asiakkaiden kanssa toimitaan jatkossa. Koko tutkimusprosessin ajan pidin myös tutkimuspäiväkirjaa tekemistäni havainnoista. Muistiinpanot toimivat runkona tutkimusraportin kirjoittamiselle.

Tässä toimintatutkimuksessa haastattelu sopi menetelmäksi, koska tarkoituksena oli kartoittaa tutkittavaa aluetta ja tutkimuksessa haluttiin kuvaavia esimerkkejä aiheesta. Myös Metsämuurosen (2008, 39) mukaan edellä esitetyt perustelut täsmentävät haastattelun olevan soveltuva metodi tutkimusaineiston keräämiseksi.

4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen tavoitteena on vastata tutkimusongelman eri näkökulmiin. Teoreettisen viitekehyyksen, joka jäsentää ja ratkaisee kehitystehtävän ongelmaa, muodostaa liiketoiminnan kirjallisuus joka liittyy asiakkuuden lujituksen ja arvonn määrittelyyn, asiakasstrategiaan, asiakassegmentointiin, asiakkuuden hoitomalleihin ja asiakashoitomallien toteuttamiseen vaadittaviin kompetensseihin.

Teoriavalinnat pohjautuvat kirjallisuuteen, joista oli saatavilla konkreettisia malleja erityisesti hoitomallien luomiselle. Hannuksen (2004), Lehtisen (2004) ja Rubanovitschin & Valorinnan (2009) teorit tarjoavat konkreettisempia esimerkkejä siitä miten eri asiakassegmenteille luodaan käytännössä hoitomalleja ja mitä hoitomallit voivat sisältää. Hoitomalleja käsitellään luvussa 4.3. Kuvio 1 kuvaa teoreettisen viitekehyksen eri osa-alueet.



Kuvio 1. Teoreettisen viitekehyksen eri osa-alueet

4.1 Asiakkuuden lujuus ja arvo

Asiakaslähtöisen johtamisen tavoitteena on saada aikaan luja asiakkuus ja yrityksen näkökulmasta myös mahdollisemman arvokas asiakkuus (Lehtinen 2004, 40). Storbäck ja Lehtinen (2005, 27 – 28) määrittelevät asiakkuuden arvon tärkeimmäksi mittariksi asiakkuuden kannattavuuden. Muita asiakkuuden arvon mittareina voidaan käyt-

tää rahallista volyyymia, asiakkuuden kokoa, kestoja, asiakasosuutta sekä asiakaslujuutta, joka sisältää myös asiakastyytyvyyden.

Lujista asiakassuhteista on merkittävä hyöty yritykselle. Lujasti sitoutuvat asiakkaat lisäävät asiakasosuutta, ostavat enemmän ja paremmalla hinnalla. Myönteiset tarinat ja huhut sitouttavat asiakasta sekä luja suhde nostaa vaihtamiskynnystä toiselle toimittajalle. Asiakasikä kasvaa pienempi kiertonopeus, ja lujasta asiakassuhteesta syntyy myös mahdollisuus ristiin myyntiin eri asiakasryhmien välillä. (Lehtinen 2004, 25.)

Buttle (2010, 257) tuo esille asiakaspysyvyysstrategian, jonka tarkoituksena on säilyttää suurin osa arvokkaista asiakassuhteista ja asiakkuuden kehitysstrategian tarkoituksena on kasvattaa yrityksen olemassa olevien asiakkuuksien arvoa. Asiakaspysyvyys ja asiakassuhteiden kehittäminen on suunnattu vain tietyille asiakasjoukkoille. Kaikki olemassa olevat asiakassuhteet eivät ole säilyttämisen tai kehittämisen arvoisia.

Lehtisen (2004, 25 – 27) mukaan asiakasmenetyksestä aiheutuu myös luonnollisesti kustannuksia. Liikevaihtoa menetetään, pettynyt asiakas kertoo tarinansa eteenpäin ja uuden asiakkaan hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhasta asiakkaasta huolehtiminen. Asiakkuuden lujuteen vaikuttaa kolme erilaista tasoa, jotka ovat esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Asiakkuuden lujudet tasot (Lehtinen 2004, 25)

Asiakasryhmä	Asiakkuuden tekijä
Hintakeskeiset asiakkaat	Keskeinen asiakkuuden tekijä on hinta. Asiakas laskee mitä saa milläkin panostuksella
Rajoitukselliset asiakkaat	Asiakkailla on rajoituksia, jotka estävät vaihtamasta toimittajaa. Sitovat sopimukset, vaihtoehtojen puute.
Tunteella sitoutuneet asiakkaat	Asiakas tuntee, että asiakassuhde on sopiva. Sosiaalisesti oikea paikka, muiden arvostus ja henkilökohtaiset siteet toimittajan henkilökuntaan. Pitkäaikainen yhteistyö toimittajan kanssa.

Lehtisen (2004, 31) mukaan yrityksen on oltava kilpailukykyinen kaikkien keskeisten tekijöiden osalta: tuotteen, prosessien ja asiakkuuden. Jotta yritys menestyisi, sen tulisi löytää kilpailuetua eli toiminnan alue, jossa se on edes hieman parempi kuin kilpailijat. Ainoastaan löytämällä ja säilyttämällä kilpailuedun voidaan menestyä markkinoilla ja kilpailuetua parantaa jo pienenkin lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Usein joudutaan toteamaan, että tuotteella on vaikea saavuttaa kilpailuetua, sillä palvelu tai tuote on helposti kopioitavissa. Yritykset pyrkivät löytämään kilpailuetua siitä, miten ne voivat luoda lujia asiakassuhteita. Asiakassuhteet liittyvät yritykseen ja sen kulttuuriin, siksi niitä on vaikea kopioida.

4.2 Asiakasstrategia

Asiakasstrategia johdetaan yrityksen strategiasta, jolloin asiakkaita ja markkinoita käytetään liiketoiminnan suunnittelun lähtökohtana. Asiakasstrategian tärkeintä ilmentymää kuvaavat asiakassegmentit ja niiden tavoitteet, palvelukanavastrategia sekä segmenttikohtaiset toimintatavat eli toimintamallit, tuote- ja palvelutarjonnat sekä tunnistetut kilpailuedut. (Ala-Mutka & Talvelan 2004, 46 – 48.)

Palvelukanavastrategialla tarkoitetaan Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23) mukaan yrityksen valitsemia kanavia, kuten henkilökohtaista yhteyshenkilöä tai asiakaspalvelukeskusta, joiden avulla asiakkaisiin pyritään olemaan yhteydessä ja joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan.

Strategisista tavoitteista johdettuna asiakasstrategia ilmentää hyvää johtamistaitoa, jolla yritys pyrkii suuntaamaan voimavaransa asiakkaisiin strategian mukaisesti (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46 – 48). Lehtisen (2004, 157) mukaan asiakasstrategian onnistumista mitataan sillä, miten hyvin asiakkailta on saatu resursseja yritykseen. Lähtökohtana tämä tarkoittaa, että resursseja saadaan enemmän kuin asiakkaaseen panostetaan. Taulukossa 3 seuraavalla sivulla on esimerkkejä siitä miten strategiasta johdettuna asiakasstrategia konkreettisesti tarkoittaa.

Taulukko 3. Yrityksen strategia asiakasstrategiaksi (Ala-Mutka & Talvela 2004, 48).

Yrityksen strategia	Asiakasstrategia
Kasvu 15 %	Kasvun jakaminen erilaisille asiakassegmenteille: Esimerkiksi avainasiakkaat 8 %, palveluasiakkaat 5 % ja vaihtoherkät asiakkaat 2 % tai uudet asiakkaat 5 % tai nykyiset asiakkaat 10 %
Kannattavuus (pääoman tuotto 10 %)	Kannattavuuden nostaminen asiakassegmenteissä eri keinoilla esimerkiksi tuotetarjontaa muuttamalla tai tehostamalla myyntiä
Laajentuminen uusille markkinoille esim. yritysostojen tai fuusioiden kautta	Asiakasosuuden kasvattaminen esimerkiksi ristiinmyynnillä tai avainasiakas toimenpiteiden kehittäminen
Laajentuminen arvoketjussa ylävirtaan fuusioitumalla omien toimittajien kanssa	Vahvempi hallinta (kustannustehokkuus ja ohjaus) koko arvoketjuun tuo mahdollisuuksia optimoida koko arvoketjua asiakassegmenteittäin
Kustannustehokkuuden lisääminen	Esimerkiksi asiakaspalvelun keskittäminen ja määrättyjen asiakasryhmien ohjaaminen asiakaspalvelukeskusten kautta

4.3 Asiakassegmentointi

Asiakasstrategiaa laadittaessa on tavoitteena laatia konkreettisia keinoja, palveluita ja tavoitteita eri asiakassegmenteille (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21 – 23). Tehtyjen asiakassegmenttien mukaan määritellään ja sovitaan toimintamallit, joiden mukaan toimitaan valittujen asiakkaiden kanssa.

Segmentoinnin lähtökohtana voidaan pitää asiakkaiden erilaisuutta. Segmentoinnissa käytetään hyväksi asiakkaiden välisiä eroja, joiden perusteella pystytään paremmin kehittämään tuotteita ja asiakkuusprosesseja, erilaistamaan tuotteita ja hintoja sekä tarjoamaan eri asiakkaille erilaista palvelutasoa. Järkevin tapa lienee rakentaa seg-

mentointi ostokäyttäytymisen perusteella. Tämä edellyttää, että yrityksellä on käytössä asiakastietokanta, joka ilmentää asiakkaan ostohistoriaa. (Storbacka ym. 2003, 39.)

Storbackan ym. (2003, 41) mukaan pitkällä aikavälillä kannattavan yrityksen yhtenä menestystekijä on, että yritys kykenee valitsemaan oikeanlaiset asiakkaat ja tulee myös oikeiden asiakkaiden valitsemaksi. Saadakseen oikeanlaisia asiakkaita yritys voi miettiä esimerkiksi sitä, millaiset asiakkaat ovat ostouskollisia.

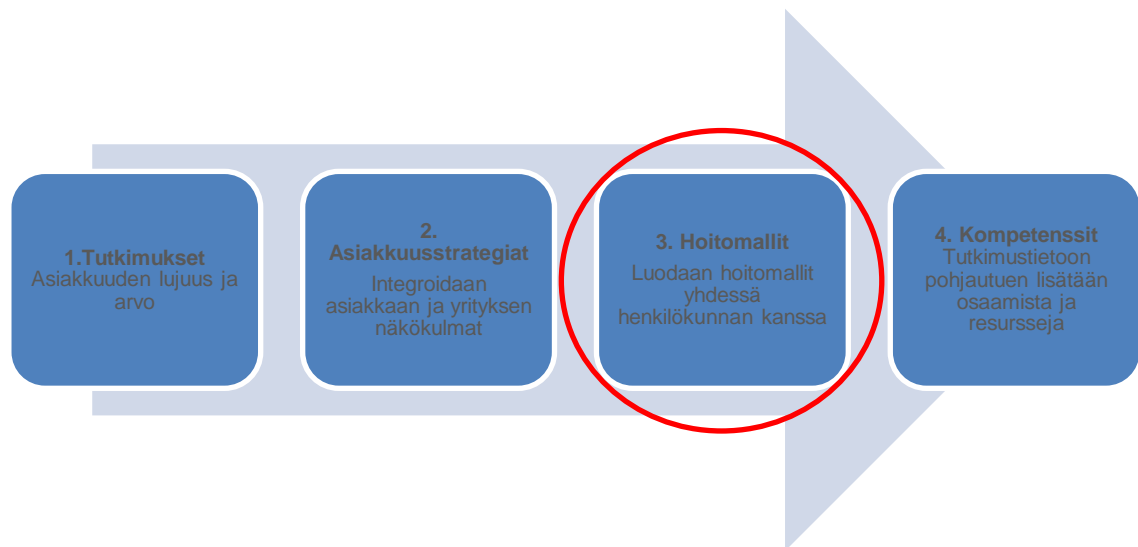
Konkretisoimalla kullekin asiakassegmentille omat keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet mahdollistetaan asiakashallinnan monipuolisuus ja toimivuus osana yrityksen asiakasstrategiaa. Asiakasstrategian tavoitteena on konkretisoida yrityksen strategia sellaiseen muotoon, että siitä voidaan helposti johtaa eri asiakassegmenteille erilaisia tavoitteita, kuten kasvu- ja kannattavuustavoitteita. Segmentointi on tapa kohdistaa yritykset resurssit oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46 – 49.)

4.4 Asiakkuuden hoitomallit

Asiakkuuden hoitomallilla tarkoitetaan konkreettisia käytännön tehtäviä, joita tarvitaan, jotta asiakkuusstrategiat saadaan vietyä käytäntöön. Hoitomallia voidaan kuvata toimintasuunnitelmana ja työsuunnitelmana asiakkaan kanssa toimimiselle. Usein asiakkaan kanssa voidaan yhdessä keskustella ja sopia hoitomallin toimenpiteistä, joita yritys tekee parantaakseen asiakkuutta tai joita voidaan yhdessä tehdä. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole luoda täsmällistä toimintaohjetta vaan käsikirjoitus, jota sovelletaan kuhunkin tilanteeseen sopivaksi ja löydetään oikea työskentelytapa. (Lehtinen 2004, 161.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 21- 23) mukaan nämä toimintamallit ovat asiakassegmenttikohtaisia kuvauksia siitä, miten organisaatio hoitaa ja vastuuttaa asiakassuhteitaan eli miten asiakkaan kanssa toimitaan. Myös Rubanovitsch ja Valorinta (2009, 91- 92) toteavat, että hoitomallit ovat selkeä toiminto, miten eri asiakassegmenttien asiakkaita hoidetaan. Hoitomallit sisältävät konkreettisia toimenpiteitä ja ohjeistuksia asiakaskontaktien ja vuoropuheluiden sisältöön, määrään sekä laatuun. Kun hoitomallit on selkeästi määritelty, ne tehostavat asiakastapaamisia. Käsiteltävät aiheet on näin kirjattu ja sovittu yhteisesti. Yrityksen toiminta on näin ollen yhdenmukaista, vaikka yhteys henkilö vaihtuisikin. Myös asiakastyytyväisyys paranee, kun hoitomalli huomioi asiakkaan tavan toimia.

Lehtinen (2004, 171) esittää prosessin, jonka avulla strategiat saadaan toteutettua käytännössä. Kuviossa 2 hahmottuu prosessi, jonka avulla Lehtisen (2004, 172) mukaan strategiat saadaan toteutettua käytännössä. Prosessin palat voivat olla osittain päällekkäisiä, mutta muodostavat kuitenkin kokonaisuuden.



Kuvio 2. Hoitomallien kehittäminen (Lehtinen 2004, 172)

Hannus (2004, 139) tuo esille asiakkuushoitomallien määrittämisessä ja toteutuksessa parhaimpina käytäntöinä asiakkuuksien ryhmittämisen asiakkuuden arvon mukaan, asiakashoitomallien määrittämisen eri asiakkuusryhmille sekä asiakaskohtaisten suunnitelmien määrittäminen ja toteutus.

(Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 96 – 97) mukaan, hoitomalleja rakennettaessa tulee asiakkaat olla jaoteltu segmentteihin esimerkiksi A, B ja C esittäen seuraavat asiakashoitotavoitekysymykset:

- A-asiakkaat: Mitä sellaista A saa, mitä B ei saa?
- B-asiakkaat: Mitä sellaista B saa, mitä C ei saa?
- C-asiakkaat: Mikä jakelukanava?
- Tavoite: Kaikkia palvelaan ja hoidetaan hyvin – luodun hoitomallin mukaisesti

Lehtisen (2004, 162 - 163) mukaan hoitomallien luominen on vaativa prosessi. Niiden avulla on saavutettava strategiset tavoitteet, mutta hoitomallien on oltava myös riittävän käytännönläheisiä ja yksinkertaisia, jotta niiden toimivuus käytännössä varmistuu. Asi-

akkuuden hoitomalli on se tapa, jolla strategiaa toteutetaan päivittäisessä työssä. Äärimmäisen tärkeää on korostaa hoitomallien toteutuksessa innostusta ja energisyyttä. Hoitomallit antavat työtä aivoille, ja asiakkaan kanssa yhdessä oppiminen antaa mahdollisuuden kehittää hoitomalleja. Jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus oman työnsä puitteissa kehittää hoitomallia. Ei voida ajatella, että yritysjohto vain antaa hoitomallit työntekijöiden käyttöön vaan työntekijät olisi saatava osallistumaan hoitomallien kehittämiseen.

Keskeisen osan hoitomallien onnistumisessa muodostavat myös kompetenssit. On selvää, että jos yrityksellä ei ole tarvittavaa osaamista, ei toimenpiteiden toteuttaminen onnistu sitoutumisesta ja motivaatiosta huolimatta. Yrityksen johdon tehtävä on huolehtia, että yrityksessä on oikea määrä, oikeanlaista osaamista (Lehtinen 2004, 172.)

Hannuksen (2004, 142) mukaan asiakkuushoitomallin eri asiakasryhmille tulisi sisältää seuraavia elementtejä. Seuraavalla sivulla taulukossa 4 on esimerkki asiakkuushoitomallien määrittelyn työpohjasta.

Taulukko 4. Asiakkuuden hoitomallien määrittely (Hannus 2004, 142)

Asiakasryhmä B2B	Asiakkuushoitomalli
Strategiset asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> • Kattava ja jatkuvasti päivitettävä asiakkuussuunnitelma kullekin strategiselle asiakkaalle • Nimetyt asiakasvastuuhenkilöt • Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit • Rääätälöidyt lisäarvopalvelut
Avainasiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kompakti asiakkuussuunnitelma kullekin avainasiakkuudelle • Nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi henkilö hoitaa useampaa asiakkuutta • Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit • Massaräätelöidyt lisäarvopalvelut
Strategiset mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuussuunnitelma kunkin strategisen mahdollisuuden osalta. Syvyys riippuu asiakkuuspotentiaalista • Nimetyt vastuuhenkilöt • Panostus asiakkuussuhteen avaamiseen ja tätä tukevat konseptit, esimerkiksi ilmaiset johdon työseminaarit, pilot-palvelut yms.
Kerta-asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannustehokkaat hoitotavat, esimerkiksi verkkopalvelujen käyttö pääasiallisena myynti- ja palvelukanavana

Hoitomallin osana keskeiseksi nousee myös asiakkuussuunnitelman laadinta, toteutus ja ylläpito. Asiakkuussuunnitelmassa kuvataan asiakkaan lähtötiedot, asiakassuhteen luonne, hoitaminen, vastuut ja kehittämisen toimenpiteet. Asiakassuhteen syvyys vaihtelee eri asiakkuusryhmissä. Tärkeimpinä ovat strategiset asiakkaat, avainasiakkaat ja strategiset mahdollisuudet. (Hannus 2004, 143.)

Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 91 – 92) mukaan systemaattinen hoitomalliajattelu ja sen mukaan toimiminen ei päästä helpolla ketään. Kun tavoitteet ja toimintatavat ovat kirjalliset, ne ovat sekä myyjä- että asiakasyrityksessä kaikilla käytössä.

4.5 Kompetenssit ja resurssit

Lehtisen (2004, 162 - 163) mukaan hoitomallien luominen on vaativa prosessi. Niiden avulla on saavutettava strategiset tavoitteet, mutta hoitomallien on oltava myös riittävän käytännönläheisiä ja yksinkertaisia, jotta niiden toimivuus käytännössä varmistuu.

Asiakkuuden hoitomalli on se tapa, jolla strategiaa toteutetaan päivittäisessä työssä. Äärimmäisen tärkeää on korostaa hoitomallien toteutuksessa innostusta ja energisyyttä. Hoitomallit antavat työtä aivoille ja asiakkaan kanssa yhdessä oppiminen antaa mahdollisuuden kehittää hoitomalleja. Jokaisella työntekijällä tulisi siis olla mahdollisuus oman työnsä puitteissa kehittää hoitomallia ja antaa siten oma työpanoksensa kehittämistyöhön. Ei voida ajatella, että yritysjohto vain antaa hoitomallit työntekijöiden käyttöön vaan työntekijät olisi saatava osallistumaan hoitomallien kehitykseen. (Lehtinen 2004, 162 – 163.)

Keskeisen osan hoitomallien onnistumisen kannalta muodostavat myös kompetenssit. On selvää että jos yrityksellä ei ole tarvittavaa osaamista, ei toimenpiteiden toteuttaminen onnistu sitoutumisesta ja motivaatiosta huolimatta. Yrityksen johdon tehtävä on huolehtia, että yrityksessä on oikeanlaista osaamista, oikea määrä. (Lehtinen 2004, 172.)

5 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysi on koottu keskusteluista, haastatteluista ja saamistani taustamateriaaleista. Nykytila-analyysin pohjalta muodostettiin kohdeyritykselle soveltuvat toimenpiteet. Haastattelin useaan otteeseen Temp Team Finland Oy:n toimitusjohtajaa Martti Kangasta ja yrityksen neljää konsulttia sekä myyntijohtajaa. Haastateltavat konsultit valitsi toimitusjohtaja. Konsulttien haastattelut tehtiin huhtikuussa 2013 ja yritysjohtajan haastatteluita pidettiin tarvittaessa useampaan kertaan vuoden aikana.

Yritysjohdon haastatteluissa kävimme lävitse yrityksen strategiaa ja sen tavoitteita, keinoja, senhetkisiä asiakashallinnan- ja myynnin prosesseja sekä yrityksen asiakas-segmenttejä. Keskustelimme myös yrityksen kilpailutilanteesta ja suhteesta muihin alan toimijoihin.

Nykytila-analyysissä tarkasteltiin yrityksen senhetkisiä asiakashallinnan prosesseja ja asiakastyytyvääsyyttä sekä kerättiin kehitysehdotuksia konsulteilta hoitomallien rakentamiseksi. Nykytilaa tarkasteltiin SWOT-analyysillä, jonka avulla pystyttiin selkeämmin jäsentämään kehitystoimenpiteiden tarpeellisuus.

5.1 Asiakkuuden lujuuden ja arvon tutkiminen

Tässä kappaleessa käydään läpi kohdeorganisaation asiakkuuksien lujuutta ja arvoja, joka tehtiin jotta sen hetkinen tilanne saataisiin analysoitua. Tutkiminen on jaettu viiteen eri osa-alueeseen: asiakkuuksien lujuuden ja arvon tutkimiseen, asiakasstrategiaan, asiakassegmentointiin, asiakkuuden hoitomalleihin sekä kompetensseihin ja resursseihin.

5.1.1 Asiakastyytyväisyys

Yritys teetti ulkopuolisella toimijalla auditoinnin keväällä 2011. Siinä kerättiin puhelin-haastattelulla asiakkaiden mielipiteitä ja kokemuksia konsulttien asiakaskäynneistä sekä asiakassuhteiden hoidosta. Auditointien tavoitteena oli selvittää seuraavia asioita:

1. Mielikuva tapaamisesta ja konsultista
2. Asiakkaan maailman ymmärtäminen ja ratkaisujen esittäminen
3. Päätös
4. Tapaamisen anti ja kouluarvosana

Alla on eroteltu yhteenvedona raportin pohjalta onnistumisia sekä kehityskohteita, jotka toistuivat useissa auditoinneissa.

Onnistumiset:

- Ammattimainen ote.
- Konsultti oli ammattitaitoinen ja kertoi asiansa hyvin. Hän kuunteli asiakasta, ja toimi hyvin asiallisesti.
- Konsultti oli miellyttävä ja kaikin puolin ja ammattimainen. Hän ei ollut ”perinteinen myyjä”, vaan aito, miellyttävä ja ammattitaitoinen.

Kehityskohdat:

- Keskusteleminen asiakkaiden tilanteesta käsin: fokus yleisesti Temp-Teamin tuotteiden esittelyssä.
- Tapaamisessa ei käyty syvemmin läpi asiakkaan tarpeita yhteistyölle, vaan pikemminkin keskityttiin läpikäymään Temp-Teamin palveluita.
- Hän ei tarpeeksi kiinnittänyt huomiota siihen, mitkä ovat asiakkaan todelliset tarpeet rekrytointiprosessissa.
- Tapaaminen oli lyhyt, kestoltaan noin puoli tuntia. Kyseessä oli Temp-Teamin esittely ja kuvaus yrityksen henkilöstövuokrauspalveluista. Konsultti esitteli asiat liian nopeasti. Kyseessä on laajat asiakokonaisuudet ja sen vuoksi hänellä kesti hetken ennen kuin ymmärsi sisällön kokonaisuudessaan.
- Asiakas korosti, että tapaamisessa olisi pitänyt käydä läpi palveluita, joihin hänellä on selkeä tarve.

Erottuminen kilpailijoista

- Suhteessa Temp-Teamin kilpailijoihin tapaaminen oli sisällöltään hyvin samanlainen. Hän ei kokenut Temp-Teamia huonommaksi tai paremmaksi yhteistyökumppaniksi. Hänelle jäi suhteellisen vaisu mielikuva tapaamisesta.
- Suhteessa kilpailijoiden asiakaskäynteihin tapaaminen olisi voinut olla erilainen. Asiakas on monia kertoja tavannut kilpailijoita asian suhteen ja valitettavasti henkilöstövuokrausalan yritykset kertovat samanlaisista palveluista.
- Asiakashyötyjen perusteleminen eikä täysin lopulta ymmärtänyt konkreettisia asiakashyötyjä tai erottautumiskeinoja suhteessa kilpailijoihin.
- Konsultti olisi voinut enemmän perustella todellisia asiakashyötyjä, mitä mahdollinen yhteistyö juuri kyseiselle asiakkaalle voisi tuoda.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tapaamisten laadussa ja hyödyllisyydessä asiakkaille oli huomattavasti vaihtelua sekä myyjä- että asiakaskohtaisesti.

5.1.2 Asiakkuuksien lujuus

Yritysjohdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta arvioitiin, että 70 % konsulttien työajasta menee uusasiakashankintaan ja kilpajuoksuun muiden konsulttitoimistojen kanssa. Alalle on toki hyvin tyypillistä, että asiakkaat saattavat antaa saman toimeksiannon usealle henkilöstöpalvelualan toimijalle samaan aikaan, sitoutumatta yhteen konsulttitoimistoon. Tämä johtaa siihen, että konsultti tekee työn, mutta ei saa aikaa laskutusta.

Haastatteluissa selvisi myös, että joukossa on myös muutamia konsultteja joilla on tällä hetkellä niin hyvä vakioasiakashankinta strategisissa asiakkaissa, ettei uusasiakashankintaan tarvitse juuri tehdä tai taktisiin asiakkaisiin ei juuri panosteta. Tämä on myös yksi riski asiakashallinnassa; Jos strategisia asiakkaita jostain syystä menetetään ja taktisten sekä operatiivisten asiakkaiden määrä on vähäinen, aiheutuu konsultin työhön liikevaihdon laskua, kunnes saadaan uusia asiakkaita jälleen vakioasiakkaiksi.

Tiukkaa alan kilpailutilannetta ilmentää myös se, että asiakas saattaa antaa toimeksiannon konsultille, mutta peruukin sen antamatta sen kummempaa syytä peruutukseen, kun konsultti esittelee toimeksiantoon ratkaisua ja tehtävään sopivat kandidaatit. Edellä kuvatusta syntyy siis paljon hukkatyötä ja asiakkaiden sitoutumattomuutta toimeksiantoon ja yritykseen.

Useimpien konsulttien työajasta suurin osa kuluu uusasiakashankintaan, eli ei aikaa jää olemassa olevien asiakassuhteiden kehittämiseen. Toisaalta toiset konsultit olivat myös sitä mieltä, että kaikki eivät näe tarpeeksi vaivaa olemassa olevien asiakkaiden hoidossa ja yhteydenpidossa, jolloin asiakassuhteet eivät lujitu.

Asiakkaille tehdyistä auditoinneista voidaan todeta, että esille nousee myynti- ja asiakastapaamistilanteessa konsultin esiintyminen tuote-esittelijänä, sen sijaan että asiakkaan liiketoiminnan tilannetta kuunneltaisiin tarkemmin ja kartoitettaisiin asiakkaan kokonaisvaltaista tilannetta. Sama nousi esille myös konsulteille tehdyissä haastatteluissa, hieman eri näkökulmasta. Toisten mielestä kaikki eivät uskalla hoitaa tai he ovat laiskoja tekemään sitä työtä.

5.1.3 Toimialan kilpailutilanne

Haastatteluiden ja keskusteluiden pohjalta kilpailutilanne todettiin haastavaksi. Henkilöstöpalvelualana yrityksen määrä on Suomessa suuri eli palvelutarjoajia on runsaasti. Temp Team ei ole kovin tunnettu brändi Suomessa kilpailijoihinsa verrattuna ja sen tunnettavuus on melko heikkoa.

Haastatteluissa ja asiakasauditoinneissa tuli esille, että Temp Team mielletään usein vain vuokratyötä tarjoavaksi yritykseksi sen sijaan, että sen kaikki monipuoliset palvelut ja kansainvälinen tausta tunnettaisiin.

Kilpailutilanteen parantamiseksi haastatteluissa tuli esille, että prosessien ja niiden toteuttamisen avulla ei voida juuri luoda eroa kilpailijoihin, vaan kilpailutekijäksi muodostuu henkilökohtainen palvelu. Jotta konsultti erottuisi kilpailijoista, on keskeinen menestystekijä konsultin oma persoona ja aktiivisuus. Konsulttien mielestä tunnettavuutta ja vakuuttavuutta voisi myös parantaa keräämällä olemassa olevilta asiakkailta referenssitietoa ja tuoda tätä esille yrityksen internet sivustoilla.

5.2 Asiakasstrategia

Kuten aiemmin on todettu, Temp Team Finland Oy:n keskeiset strategiset tavoitteet ovat kumppanuuksien rakentaminen ja ulkoistustoiminnan kasvattaminen. Liiketoiminnan strategiset tavoitteet on kiteytetty asiakasstrategiaksi, jossa panostetaan myynnin tehostamista, asiakkaan ja konsultin välisen yhteistyön tiivistämistä, katteen nostamiseen lisämyynnillä sekä asiakkaan toimialan ja organisaation liiketoimintatietämyksen lisäämistä.

Taulukko 5. Temp Team Finland Oy:n strategia

Yrityksen strategia	Asiakasstrategia
Kumppanuuksien eli strategisten asiakkuuksien kasvattaminen 10 %	Asiakkaan ja konsultin yhteistyön tehostaminen. Lisämyynti. Asiakkaan toimialan ja organisaation liiketoimintatietämyksen lisääminen
Ulkoistusliiketoiminnan kasvattaminen	Myynnin tehostaminen. Nykyisen ulkoistajien referenssien hyödyntäminen.

Asiakasstrategia ei ole kirjattuna, vaan strategia ilmenee kommunikoinnissa ja viikoittaisissa palaverissa.

5.3 Asiakassegmentointi

Asiakassegmentointi on tehty syksyllä 2012, mutta konkreettisia toimenpidesuunnitelmia ei eri segmenteille ole laadittu. Asiakassegmentointi perustui asiakkaan ostokäyttäytymisen arviointiin.

Asiakassegmentit on jaettu kolmeen eri kategoriaan seuraavasti:

1. Operatiivinen asiakkuus
2. Taktinen asiakkuus
3. Strateginen asiakkuus

Operatiivisella asiakkuudella tarkoitetaan, että kysymyksessä on asiakas, joka on tilannut palveluja yhden kerran. Taktiseksi asiakkaaksi määreytyvät ne, jotka käyttävät palveluita toisen kerran eli uudelleen. Strateginen asiakas segmentoituu Temp Teamissa siten, että asiakas tilaa palveluita säännöllisesti ja jatkuvasti sekä lisäksi konsultti on mukana ja tietoinen asiakkaan vuositasen henkilöstösuunnitelmista.

Segmentointi oli siis tehty, mutta haasteeksi muodostui, että ei ole sovittu millä toimenpiteillä eri segmenttien asiakassuhteita hoidetaan. Yrityksessä ei siis ole käytössä kirjattua ja systemaattista asiakkuuksien hoitosuunnitelmaa eri asiakassegmenteille.

5.4 Asiakkuuden hoitomallit

Yrityksessä ei siis ole käytössä dokumentoituja suunnitelmia, miten eri asiakkaiden kanssa toimitaan. Ylipäätään dokumentointia prosesseista ja yleisistä toimintamalleista on hyvin vähän.

Yrityksessä on dokumentoitu asiakkuudenhallintaan liittyvä prosessikuvaus, joka on päivitetty vuonna 2007. Prosessi kuvaa asiakassuhteen ylläpitoa. Prosessi ei ole aktiiv-

visesti esillä konsulteille eikä myöskään näin ollen aktiivisessa käytössä. Prosessi oli hautautunut muun materiaalin joukkoon yksittäisen henkilön tietokoneen kovalevylle. Prosessikuvaus on lähinnä kuvaus myynti- ja yhteydenpitoprosessista yleisellä tasolla.

Kuten aiemminkin on todettu, asiakkaiden kanssa toimimista ohjaavat konsulteille asetetut mittarit, joilla työn onnistumista mitataan:

- asiakaskäyntien määrä
- asiakaspuheluiden määrä
- uusien toimeksiantojen määrä
- haastatteluiden määrä
- henkilöarvioiden määrä.

Temp Teamissa on käytössä CRM eli asiakastietojärjestelmä, johon asiakaskontaktit kirjataan. Kirjattuja kontakteja ovat puhelinyhteydenotot ja asiakastapaamiset. Järjestelmästä saadaan valitulla aikajaksolla ajettua raportteja kirjatusta aktiviteeteista. CRM järjestelmässä on myös toiminto, jolla voi merkitä tulevia aktiviteetteja muistutukseksi. Tämä toiminto ei ole kovin aktiivisesti käytössä, vaan konsultit merkitsevät omaan kalenteriinsa kenelle asiakkaalle pitää minäkin ajankohtana soittaa. Tästä syystä on hienoa haastavaa seurata, miten ja millä aikajänteellä eri konsultit suunnittelevat kontaktivansa eri segmenttien asiakkuuksia.

5.5 Kompetenssit ja resurssit

Koko yrityksessä työskentelee 13 henkilöä. Jokainen konsultti toimii työssään itsenäisesti ja heidän voisi kuvailla olevan yrittäjiä. Toimiston yleisiä asioita hoitaa yksi henkilö ja palkka, sekä muista henkilöstöasioista vastaa toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja toimii itse voimakkaasti mukana asiakastyössä.

Jokainen konsultti vastaa itse koko palveluprosessista aina asiakaskontaktoinnista, tapaamisiin, tarjousten tekemiseen ja itse palveluntuottamiseen. Myös uusasiakashankinta kuuluu konsulteille. Helmikuussa 2013 yritykseen palkattiin kaksi uusasiakaskontaktioijaa, jotka varaavat tapaamisaikoja konsulteille. Tällä hetkellä siis 50 % uusasiakaskäynneistä varaa asiakaskäyntien soittamiseen keskittynyt henkilö ja 50 % konsultti itse.

Työssä tarvittavan osaamisen voidaan todeta olevan laajaa ja monipuolista konsultin vastatessa itse sekä myynnistä että palveluntuottamisesta. Jokaisella konsultilla on aiempaa kokemusta ja koulutusta toimialoilta, joihin Temp Team on keskittynyt.

5.6 SWOT-analyysi ja nykytilan yhteenveto

Nykytilaa analysoidaan seuraavassa SWOT- analyysin avulla. SWOT-analyysillä tarkoitetaan organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) arviointia. SWOT on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämalli, jota käytetään strategian laatimisessa sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Se on selkeä, hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. (Lecklin 2006, 233). Seuraavalla sivulla on kuvattu Temp Teamin SWOT-analyysi.

Taulukko 6. SWOT-analyysi

<p><u>Vahvuudet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mittaristo olemassa ja sitä seurataan aktiivisesti - Strategiset tavoitteet olemassa, keinot olemassa - Vahva sitoutuminen tavoitteisiin ja asioiden parantamiseen 	<p><u>Heikkoudet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhtenäiset toimintatavat ja tavat hoitaa asiakasta puuttuvat - Dokumentointi puutteellista strategian ja keinojen osalta
<p><u>Mahdollisuudet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakassegmentointi hiljattain tehty, tästä on loogista jatkaa toimitasuunnitelmien eli hoitomallien tekoon 	<p><u>Uhat:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kova kilpailu - Taloudellinen tilanne, alan taantuma - Pitkäjänteisyys tavoitteisiin sitoutumisessa - Jaksetaanko toimintatapoja kehittää myös hoitomallin käyttöönoton jälkeen?

Kun asiakassegmentointi on hiljattain tehty mutta konkreettisia toimintatapoja ei ole kirjattu, on hoitomallien rakentaminen luonnollista jatkoa jo aloitetulle kehitystyölle. Myös asiakasstrategia olisi hyvä kirjata selkeästi yrityksen sisäisiin ohjeisiin, jotta sen sisältö ohjaisi konsulttien työtä kohden asetettuja tavoitteita.

Ehdottomani toimenpiteet kehityskohteessa ovat asiakkuuden hoitomallien rakentaminen eri asiakassegmenteille sekä niiden implementointi kolmen konsultin työhön ja hoitomallien toteuttamisessa tarvittavien kompetenssien arviointi.

6 Toimenpiteet

Kohdeyritykseen suunnatut toimenpiteet olivat seuraavat:

- konsulttien ja toimitusjohtajan haastattelu ja kehitysehdoitusten kerääminen
- hoitomallien rakentaminen teoreettisen mallin pohjalta ja konsulttien kehitysehdoitusten eli haastatteluiden pohjalta
- hoitomallien testaus käytännössä kolmen konsultin toimesta vuoden 2013 aikana
- hoitomallien avulla saatujen tulosten vaikuttavuuden arviointi

6.1 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2013. Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä konsulteilta ideoita asiakkuuden hoitomallien sisällön rakentamiseen ja samalla motivoida heitä hoitomallien toteuttamiseen. Yritysjohdo valitsi haastateltavat konsultit ja haastatteluun osallistui neljä konsulttia. Haastattelut olivat kestoltaan 30 minuuttia – 1 tunti. Osa haastatteluista nauhoitettiin ja yksi haastatteluista pidettiin englannin kielellä.

Haastattelu suoritettiin ennalta suunnitellun haastattelurungon mukaisesti (liite 1) jättäen tilaa tarkentaville kysymyksille ja vapaille kommentteille. Konsultit suhtautuivat haastatteluun hyvin positiivisesti ja pitivät aihetta tärkeänä. Oma tietämykseni henkilö- ja palvelualueesta helpotti asiakastyön ja palveluiden sisällön omaksumista.

6.2 Segmenttien asiakkuuksien kehittäminen

Seuraavassa on jaoteltu haastatteluissa esille tulleet keskeiset kehitysehdotukset eri asiakassegmenteille:

Strategiset asiakkaat

- Yhteydenpidon parantaminen
- Säännöllinen palautteen kerääminen toimeksiantojen onnistumisesta eli yhteydenpito asiakkaaseen ja palkattuun työntekijään vähintään kerran henkilön koeajalla
- Aktiivinen lisämyynti: research-toiminta, suoramaku, outplacement-palvelut perinteisen rekrytointi- ja vuokraustoiminnan rinnalle
- Aktiivinen ristiinmyynti: tutustuminen asiakkaan liiketoimintaan ja eri osastoihin, niiden resurssitarpeisiin tutustuminen
- Asiakkaiden muistaminen jouluna ja muina juhla-aikoina.
- Muut muistamiset esimerkiksi teatteri-illat, urheilutapahtumat, lounaat

Taktiset asiakkaat

- Säännöllinen yhteydenpito
- Tavoitteena hakea tunnesidettä, heille myös yhteistä ”kestitsemistä” kuten strategisille asiakkaille, mutta kevyemmin

Operatiiviset asiakkaat

- Säännöllinen yhteydenpito
- Palautteen kysyminen ensimmäisestä palvelusta
- Lisämyynti ja lisäpalveluiden pilotointi

6.3 Yhteenveto

Kaikki haastateltavat toivat esille, että yhteisiä toimintamalleja asiakkuuksien hoitamiseen ei ole. Kaikissa haastatteluissa oli myös yhteistä, että kaikki haastateltavat toivat esille säännöllisen yhteydenpidon tärkeyden, mutta sen määrittelemisen koettiin haastavaksi. Yleisesti jokaisessa haastattelussa tuli myös esille, että asiakkaaseen ollaan yhteydessä aivan liian vähän. Lähes kaikki haastateltavat painottivat henkilökohtaisen

tunnesiteen ja palvelun olevan tärkeää asiakassuhteen luomisessa ja kehittämisessä. Yrityksessä on käytössä CRM-järjestelmä, johon on tarkoitus kirjata asiakasyhteydenpito ja toimenpiteet. CRM:n päivitys on joidenkin konsulttien osalta hieman heikkoa.

Esille tuli myös, että palautetta tulisi rohkeasti kerätä myös niiltä asiakkailta, joiden palvelemisessa ei onnistuttu. Heiltä saataisiin erittäin tärkeää tietoa toiminnan kehittämiseksi. Haastatteluissa ilmeni, että konsulttien tulisi parantaa osaamistaan ratkaisun tarjoamisessa ja perehtyä tarkemmin esimerkiksi suorahakupalveluun, jotta he pystyvät tarjoamaan kyseistä ratkaisua asiakkaalle, mikäli perinteisen ilmoitushaun kautta tätä ei pystytä palvelemaan. Haastatteluissa tuli esille, että konsultteja arvelutti ja jännitti myydä palvelua, jota he eivät tunne.

6.4 Hoitomallien rakentaminen

Hoitomallien rakentamista aloitettiin haastatteluiden jälkeen siten, että tein ehdotuksen Hannuksen (2004, 142) mallin pohjalta eri asiakassegmenteille. Hoitomallin sisältö muodostui haastatteluista saaduista kehitysehdotuksista, mutta myös asiakasauditoinnin tuloksista.

Yhteydenpidon tärkeyden asiakkaaseen ollessa kaikkein suurin kehityskohde kaikissa asiakassegmenteissä, nostin sen tärkeimpään rooliin asiakkuuden hoitomallissa. Yhteydenpitoa parantamaan ehdotukseni oli, että jokaiselle asiakkaalle luotaisiin asiakkuussuunnitelma, jossa on määritelty yhteyshenkilöt.

Toinen merkittävä kehityskohta oli aktiivisen lisämyynnin ja ristiin myynnin parantaminen. Lisäksi lisäsin tähän kohtaan ehdotuksen palvelupakettien myynnistä strategiselle asiakkuuksille tuomaan lisäarvoa asiakassuhteelle. Varsinainen palvelupaketin sisältö jäisi yrityksen päättäjille pohdittavaksi.

Kolmas merkittävä kohta oli palautteen kerääminen ja reagointi asiakassuhteessa ilmeneviin ongelmiin. Kirjasin hoitomalliin, että jokaisen toimeksiannon päättymisen jälkeen konsultti muistaisi kysyä palautetta toimeksiannon onnistumisesta. Ongelma- ja reklamaatiotilanteissa määriteltäisiin jokin aikaraja, jolloin asiakkaaseen on oltava yhteydessä, jotta ongelmat selvitettäisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja tällä varmistettaisiin myös asiakassuhteen jatkuminen.

Kävin hoitomalliehdotuksen lävitse toimitusjohtajan kanssa keväällä 2013 ja pohdimme yhdessä sisällön yksityiskohtia hieman tarkemmin. Hoitomalli ja asiakkuussuunnitelma on kirjattu taulukkoon 7. Samassa yhteydessä sovimme myös että kilpailijoista erottautuakseen jatkossa panostettaisiin myös kotisivujen näkyvyyteen ja ajan tasalla oloon. Internetsivuille kerätään referenssiluettelo ja kuvaukset konsulteista. Nämä toimenpiteet sovittiin yrityksen itsensä suunniteltaviksi ja rajattiin näin ollen tämän työn ulkopuolelle.

Toimitusjohtaja esitteli taulukon mukaisen mallin konsulteille keväällä 2013 ja kolme konsulttia ryhtyi toteuttamaan sovittuja toimenpiteitä.

Taulukko 7. Esimerkki hoitomallista

Segmentti: Strategiset asiakkaat	
Asiakkuuden hoitomalli	Asiakkuussuunnitelma (päivitetään CRM järjestelmään)
<p><u>Yhteydenpito:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kattava ja jatkuvasti päivitettävä asiakkuussuunnitelma - Nimetyt vastuuhenkilöt asiakkuuksille ja asiakkuudelle varahenkilö. - Jokainen konsultti vastaa käytännön toiminnasta omilla asiakkaillaan ja raportoi tärkeistä asioista toimitusjohtajalle säännöllisesti kuukausipalavereissa - Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit. - Pohditaan asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet, käytetään apuna tehdyn asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia ja tehdään toimenpidesuunnitelma aikatauluineen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tehdään asiakkaista yleiskuvaus, mikä on heidän organisaationsa, liiketoiminnat, toiminta-ajatus, taloudellinen tulos - Kuvataan asiakassuhteet, mitä ovat tähän mennessä ostaneet, mikä on nykyisen asiakassuhteen kannattavuus, liikevaihto, asiakasuskollisuus, asiakassuhteen kesto - Asiakkaiden avainhenkilöt kirjattuna - Kirjataan tarkasti ylös asiakassuhteen hoitamisen vastuut konsultti ja varahenkilö

Aktiivinen lisämyynti ja ristiinmyynti:

- Ollaan hereillä, jos asiakkaalle tulee uusia osastoja, tai vanhoja poistuu. Tavataan heti uudet päättäjät
- Mietitään, kehitetään ja tarjotaan mahdollisuuksien mukaan lisäarvopalveluita asiakkaille, lisäarvopalveluiden tarve voi olla myös lähitöisin asiakkaalta, palvelupaketteja ja uusia palveluita kehitetään asiakkaiden tarpeiden mukaan

Palautteen kerääminen ja asiakassuhteen kehittäminen:

- Kysytään asiakastyytyväisyydestä kerran kvartaalissa tai/ja jokaisen toimeksiannon jälkeen, sähköisesti tehdyn kyselyn kautta tai puhelinneuvottelulla
- Reagointi asiakkaan ongelmiin, reklamaatioihin ja pyyntöihin aina välittömästi saman päivän aikana ja näiden tietojen raportointi aina toimitusjohtajalle

- Aikataulutetaan vuosisuunnitelmaan jatkossa aina edellisenvuoden marraskuun aikana, tehdään aina muistiot palaverista
- Muistioiden tallennus CRM järjestelmään
- Aikataulutettu toimenpidesuunnitelma eli vuosikello

- Kirjataan tulokset CRM järjestelmään
- CRM:n päivitys
- Tulosten kirjaaminen CRM järjestelmään
- Reklamaation aihe ja sen hoidosta tieto CRM järjestelmään

Segmentti: Taktiset asiakkaat	
Hoitomalli	Asiakkuussuunnitelma (päivitetään CRM järjestelmään)
<p><u>Yhteydenpito:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteinen asiakkuussuunnitelma kullekin asiakkuudelle - Nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit, aikataulutetaan aina vuodeksi kerrallaan ja päivitetään tarvittaessa useammin, - Laaditaan muistiot tapaamisista <p><u>Aktiivinen lisämyynti ja ristiinmyynti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tässä vaiheessa viimeistään tutustutaan asiakkaan eriosastoihin ja ollaan selvillä niiden päättäjistä - Pilotoidaan lisäpalveluita <p><u>Palautteen kerääminen ja asiakassuhteen kehittäminen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pohditaan asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet, käytetään apuna tehdyn asiakastytyväisyys-tutkimuksen tuloksia ja tehdään toimenpidesuunnitelma aikataululle - Reagointi asiakkaan ongelmiin, reklamaatioihin ja pyyntöihin viimeistään x päivän kuluessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Tehdään asiakkaista yleiskuvaus, mikä on heidän organisaationsa, liiketoiminnat, toiminta-ajatus, taloudellinen tulos - Kuvataan asiakassuhteet, mitä ovat tähän mennessä ostaneet, mikä on nykyisen asiakassuhteen kannattavuus, liikevaihto, asiakasuskollisuus, asiakassuhteen kesto, asiakkaiden avainhenkilö sekä heidän väliset suhteensa - Kirjataan tarkasti ylös asiakassuhteen hoitamisen vastuut - Muistiot liitetään CRM järjestelmään - Kirjataan ylös eriosastot ja niiden päättäjät - Kerätään palaute pilottipalveluista - Aikataulutettu toimenpidesuunnitelma eli vuosikello - Reklamaatio ja sen hoidosta tieto CRM järjestelmään

Segmentti: Operatiiviset asiakkaat	
Hoitomalli	Asiakkuussuunnitelma (päivitetään CRM järjestelmään)
<p><u>Yhteydenpito:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nimetyt vastuuhenkilöt <p><u>Aktiivinen lisämyynti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lisäpalveluiden myynti <p><u>Palautteen kerääminen ja asiakas-suhteen kehittäminen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Panostus asiakassuhteen kehittämiseen, palautteen merkitys suuri! - Palaute kun toimeksianto on täytetty 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuvataan asiakassuhteet, mitä ovat tähän mennessä ostaneet, mikä oli asiakassuhteen kannattavuus, liikevaihto. - Kirjataan tulokset CRM järjestelmään - Aikataulutettu toimenpidesuunnitelma eli vuosikello - Reklamaatio ja sen hoidosta tieto CRM järjestelmään - Kirjataan saatu palaute CRM järjestelmään

Haastatteluissa tuli esille myös vuosikellon rakentaminen. Vuosikellon tavoitteena oli määrittellä, mitä markkinointitoimenpiteitä laaditaan minäkin ajankohtana ja kenen vastuulla toimenpiteet ovat. (Liite 2) Markkinointitoimenpiteitä pohdittiin yhteisessä palaverissa toimitusjohtajan kanssa, jotka kirjasin ylös liitteeseen ja loimme yhdessä karkean suunnitelman vuosikellon toimenpiteistä. Vuosikellon käytäntöön vienti jäi toimitusjohtajan tehtäväksi ja ajatuksemme oli, että vuosikello toimisi työkaluna konsulteille, jotta asiakkaille suunnatut toimenpiteet toteutuisivat suunnitellusti.

6.5 Kompetenssien ja resurssien arviointi

Toimitusjohtajan kanssa palaverissa arvioitiin hoitomallien vaatimat resurssit ja kompetenssit. Tulimme siihen tulokseen, että hoitomallien toteuttaminen ei vaadi resursseissa muutosta. Yritysjohdolla oli huomion kiinnittänyt ja saanut palautetta konsulteilta, että keväällä 2013 palkatut asiakastapaamisten varaukseen keskittyneet asiakaspalvelijat tasoittavat osaltaan konsulttien uusasiakashankintaprosessiin kuluvaan aikaan, joten aikaa jää enemmän asiakassuhteiden hoidolle.

Arvioimme haastatteluiden tulosten perusteella ja myös konsulttien tämänhetkisen osaamisen perusteella kompetensseissa olevan kehitettävää. Konsulttien haastattelussa tuli esille, että tietämystä ja osaamista tulisi parantaa suorahaku ja erityisesti sen sisältämässä research eli taustatietojenselvitystoimintojen hallinnassa. Toinen kehityskohde oli outplacement toiminta eli irtisanotuille tarjottava tukitoiminta. Tämän tiedon perusteella todettiin, että konsulteille tulisi tarjota lisäkoulutusta näiden palveluiden myynnissä ja toteutuksessa. Koulutus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi siten, että kokeneempi kollega ottaa kokemattomamman työkaverinsa mukaan asiakaskäynneille, joissa kyseistä palvelua tarjotaan asiakkaalle, ja toimeksiantoihin, joissa palvelua toteutetaan asiakkaalle.

Koska yritys on pieni, ei erillistä markkinointiosastoa Suomessa ole. Markkinointimateriaalia tuotetaan jonkin verran Tanskassa, mutta Suomessa konkreettiset toiminnot ja suunnittelu tehdään itse. Tässä kohden pohdittiin ratkaisua, jossa toimistoassistentti ottaa suurempaa vastuuta konkreettisten toimenpiteiden tekemisestä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sähköpostimarkkinointia ja suoramarkkinointikirjeiden lähettämistä. Lisäksi hän pystyisi auttamaan asiakkaiden kontaktoinnissa.

6.6 Implementointi

Hoitomallit jalostuivat käytännön toimiksi asiakkuussuunnitelminä, jotka päivitettiin CRM järjestelmään. Ensimmäinen implementointi suoritettiin toukokuussa 2013. Hoitomallista johdettua asiakkuussuunnitelmaa testasi ja sen käytettävyyttä arvioi käytännössä kolme konsulttia.

Asiakkuussuunnitelmassa tärkein toimenpide oli määritellä jokaiselle asiakkaalle asiakkuudesta vastaava konsultti sekä hänen varahenkilönsä. Tämä toteutettiin samalla tavalla kaikissa asiakassegmenteissä.

Lisä- ja ristiinmyynnin osalta helpoiten toteutettavissa oleva toimenpide oli, että jokainen konsultti kävisi tarkasti läpi oman asiakkaansa muut osastot ja tapaisi niiden henkilöstöasioista vastaavat päättäjät. Implementointivaiheessa käyttöön otettiin myös vuosikello, johon konsultit laativat asiakkuuksille sopivat toimenpiteet.

Implementoinnin tavoitteena oli siis toteuttaa seuraavat vaiheet:

1. Konsultit laativat esimerkki hoitomallien mukaiset asiakassuunnitelmat omille asiakkuuksilleen asiakassegmenttien mukaisesti. Asiakkuussuunnitelmat päivitetään CRM-järjestelmään.
2. Konsultit aloittavat aktiivisen ja järjestelmällisen lisä- ja ristiinmyynnin hoitomallissa kuvatulla tavoin ja parantavat siten yhteydenpitoa asiakkaisiin
3. Aloitetaan järjestelmällinen markkinointitoimenpiteiden suunnittelu vuosikelloa hyödyntäen.

Lähtötilanne ennen implementointia on eri asiakassegmenttien osalta kuvattu taulukossa 8. vuoden 2013 1 kvartaalin osalta:

Taulukko 8. Lähtötilanne 1 kvartaali

Konsultti 1

Segmentti	% osuus 1 kvartaali
Strategiset asiakkaat	3 %
Taktiset asiakkaat	22 %
Operatiiviset asiakkaat	75 %

Konsultti 2

Segmentti	% osuus
Strategiset asiakkaat	0 %
Taktiset asiakkaat	40 %
Operatiiviset asiakkaat	60 %

Konsultti 3

Segmentti	% osuus
Strategiset asiakkaat	5 %
Taktiset asiakkaat	65 %
Operatiiviset asiakkaat	30 %

Implementoinnissa haasteeksi muodostui ajankohta. Toukokuu ja kesän alku eivät olleet implementoinnin osalta optimaalisia, vaan mallia päästiin testaamaan käytännössä kunnolla vasta elokuussa. Keväällä asiakassuunnitelmat, CRM päivitykset ja lisä- ja ristiinmyyntitoimenpiteet olivat toki jo hyvässä vauhdissa. Vuosikelloon suunnitellut ensimmäiset toimenpiteet käynnistettiin sähköpostimarkkinointikampanjalla. Sähköpostimarkkinoinnissa lähestyttiin taktisia asiakkaita syyskirjeellä ja nämä asiakkaat kontaktitiin vielä puhelimitse syyskuun alussa, joista saatiin sovittua neljä tapaamista.

Elokuun aikana konsultit myös sopivat tapaamisen jokaisen strategisen asiakkaan kanssa lounaan merkeissä, jossa kartoitettiin asiakkaan loppuvuoden henkilöstötarpeet. Näistä saatiin testaajaryhmässä aikaan viisi uutta toimeksiantoa. Näistä toimeksiannossa yhdessä konsultti sai myytyä suoramarkkinointipalvelun, jonka hoitamiseen hän otti mukaan kollegan, jolla ei ollut kokemusta suoramarkkinointipalveluista. Näin samalla saatiin sisäistä koulutusta konsultille, joka koki suoramarkkinointipalvelun myymisen itselleen vieraina.

Taktisten asiakkaiden ryhmässä sähköpostimarkkinointikampanja tuotti testaajaryhmässä neljä uutta toimeksiantoa. Näistä yhden asiakkaan katsottiin siirtyvän strategiin asiakkaiksi jolloin konsultin strategisten asiakkaiden määrä kasvoi testikonsultti 1:n asiakaskentässä.

Hyvän lyhyen startin jälkeen systemaattinen toimintatapa vuosikellon ja hoitomallin käytössä unohtui. Päätimme toimitusjohtajan kanssa suorittaa uudelleen implementoinnin lokakuun alussa 2013.

Uudelleen implementointi tapahtui siten, että järjestimme konsulteille kahden tunnin mittaisen work shopin, jossa kävin läpi haastatteluiden tulokset, niiden pohjalta syntyneen hoitomallin ja vuosikellon. Tarkensimme hoitomallin sisältöä ja tavoitteita sekä sovimme, miten ja millä aikajänteellä vuosikelloa päivitetäisiin. Tämän jälkeen vaikut-

taisi, että systemaattinen toimintapa oli lähtenyt paremmin käyntiin. Implementoinnin tulosten osalta otettiin täten tarkastelun kohteeksi vuoden 2013 viimeinen kvartaali. Tulokset on esitelty seuraavassa luvussa.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään kehitystoimenpiteiden tuloksia, arvioidaan tutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia ja verifiointia. Luvun loppuun keskitytään tutkijan omaan pohdintaan tutkimuksen onnistumisesta, omasta oppimisprosessista sekä pohditaan jatkokehitystoimenpiteitä.

7.1 Tulokset

Kehityshanke oli kokonaisuudessaan yli vuoden mittainen. Hanke alkoi lokakuussa 2012, jolloin käytiin ensimmäiset keskustelut toimeksiantajan kanssa. Aikaa vievin ja haasteellisin jakso oli tutkimusongelman täsmentäminen sekä teoreettisen viitekehityksen laatiminen. Myös tulosten tarkastelujakso muuttui ja tulosten raportointi viivästyi tutkijan oman kiireisen elämäntilanteen vuoksi. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli rakentaa eri asiakassegmenteille hoitomallit ja seurata numeerisin mittarein hoitomallien vaikuttavuutta konsulttien työhön.

Seuraavassa on vastattu työn alussa määritettyyn tutkimuskysymykseen:

Minkälaisilla asiakkuuden hoitomalleilla yrityksen tulisi kehittää asiakassuhteitaan asiakkuuksiin liittyvien strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi?

Toimintatutkimuksen tuloksena syntyi hoitomalli ja vuosikello, jota testattiin käytännössä kolmen konsultin toimesta. Implementointijakson aikana oli nähtävillä, että työn organisointi oli konsulteille helpompaa. Selkeä toimintamalli, auttoi hahmottamaan miten omaa työtä tuli johtaa ja toimimaan systemaattisemmin eri asiakkuuksien kanssa.

Toimintatutkimuksen perusteella nähtiin, että keväällä 2013 aloittaneet uusasiakastyötä tekevät myyntineuvottelijat toivat helpotusta ja samalla lisämyyntiä konsulteille. Kon-

sulttien työtä pystyttiin keskittämään olemassa olevien asiakkaiden hoitoon enemmän. Pienellä lisäresurssilla työ oli siis helpommin hallittavissa ja painopiste saatiin siirtymään nykyisten asiakkaiden hoitamiseen ja asiakassuhteiden kehittämiseen.

Tutkimuksen perusteella on nähtävillä, että selkeillä ohjeilla ja yhdessä mietityillä eri asiakassegmentteihin kohdistuvilla toimenpiteillä voidaan vaikuttaa asiakaspysyvyyteen, jolloin toimenpiteet tukevat strategisia tavoitteita. Asiakaspysyvyyttä parantavana toimenpiteenä on esimerkiksi asiakashoitomallista johdettu asiakassuunnitelma. Suunnitelmassa on määriteltä, miten esimerkiksi reklamaatiotilanteissa asiakkaan kanssa toimitaan kunkin segmentin osalta tai miten palautetta kerätään kultakin asiakassegmentiltä.

Tutkimuksen ja implementointijakson perusteella on nähtävissä että äärimmäisen tärkeää on, että hoitomallit ovat selkeitä ja niitä päivitetään jatkuvasti vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Implementointijakson perusteella voidaan todeta, että se millaisia hoitomalleja rakennetaan, ei takaa onnistunutta asiakassuhdetta. Mallien omaksuminen jokapäiväiseksi osaksi omaa työtä, aktiivisuus ja niihin sitoutuminen ovat kriittisessä asemassa. Ensimmäisen implementointijakson aikana kohdeyrityksessä oli nähtävillä se, miten uudet toimintatavat helposti unohdetaan, jos niitä ei jatkuvasti johdeta ja motivoida niiden käyttämiseen. Toisen implementointijakson ja work shopin jälkeen uusiin toimintamalleihin on sitouduttu paremmin.

Hoitomallien toteuttamiseen ei tarvittu lisäresursseja tai suuria muutoksia osaamisalueissa. Kompetenssit tulivat toimintatutkimuksen aikana lisäresursseina ja uusasiakashankintaosaamisena, kun yritykseen palkattiin kaksi uusasiakashankintaan keskittyntä konsulttia. Konsulttien haastatteluissa esille tulleet epävarmuustekijät ja osaamisen puutteet tietotaidossa koskien headhunting- ja outplacementpalveluita ovat korjattavissa sisäisellä koulutuksella.

Toimintatutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin seuraavilta osin: hoitomalli saatiin implementoitua konsulttien käyttöön ja mallin avulla pystyttiin saamaan aikaan positiivista kehitystä kohderyhmän asiakassegmenteissä. Seuraavalla sivulla esitettyssä taulukossa on havainnollistettu konsulttien asiakassegmenttien kehitystä.

Taulukko 9 Konsulttien asiakassegmenttien kehitys

Konsultti 1

Segmentti	% määrä 1 kvartaali	% osuus 4 kvartaali
Strategiset asiakkaat	3 %	3 %
Taktiset asiakkaat	22 %	22 %
Operatiiviset asiakkaat	75 %	75 %

Konsultti 2

Segmentti	% määrä 1 kvartaali	% osuus 4 kvartaali
Strategiset asiakkaat	0 %	1 %
Taktiset asiakkaat	40 %	44 %
Operatiiviset asiakkaat	60 %	55 %

Konsultti 3

Segmentti	% määrä 1 kvartaali	% osuus 4 kvartaali
Strategiset asiakkaat	4 %	5 %
Taktiset asiakkaat	66 %	75 %
Operatiiviset asiakkaat	30 %	20 %

Vuoden 2013 viimeisen kvartaalin perusteella kahden konsultin osalta konsulttien strategisten asiakkaiden määrä nousi yhteensä 2 % yksikön verran neljännellä kvartaalilla eli loka-joulukuun aikana verrattuna vuoden 2013 ensimmäiseen kvartaaliin. Yhden konsultin osalta muutoksia ei tapahtunut lainkaan. Taktisissa ja operatiivisissa asiakkaissa kehitys oli selkeämpi, eli operatiivisten asiakkaiden määrä pieneni ja taktisten suureni. Tämä suuntaus on hyvä ajatellen yrityksen pitkän tähtäyksen tavoitetta saada 10 %:n strategisten asiakkaiden joukko.

Sivulla 8 asetettiin toimintatutkimukselle mittarit, joilla kehitystyön kokonaisuonnistumista tarkasteltaisiin. Seuraavalla sivulla on tarkasteltu kehitystyön onnistumista mittareiden valossa. Mittaukset on siis tehty vuoden 2013 viimeiseltä kvartaalilta ja tuloksissa on käytetty testiryhmän eli kolmen konsultin mittaustuloksia.

Taulukko 10. Mittaristo

Mittari	Nykytila	Tavoite	Tulos
Hoitomallien rakentaminen ja käyttöönotto	Malleja ei olemassa	Asiakkuuden hoitomallin luonti ja käyttöönotto soveltuvin osin eri segmenteille kohdeorganisaatiossa	Mallit rakennettu ja käyttöön otettu
Kompetenssit ja resurssit	Ei tunnistettu	Tunnistettu ja toimenpidesuunnitelma tehty	Lisäkoulutus suunniteltu ja toteutettu sekä lisäresurssit hankittu
Strategisten asiakkaiden määrä	5 %	10 %	7 %
Taktisten asiakkaiden määrä	25 %	50 %	38 %
Operatiivisten asiakkaiden määrä	70 %	40 %	55 %
Konsulttien työajan käyttö olemassa olevien asiakkaiden hoitoon	30 %	60 %	40–50 %

Konsulteilta kerätyn avoimenpalautteen perusteella he kokivat mallin hyödylliseksi avuksi oman työnsä ohjauksessa ja organisoinnissa. Yhdessä rakennettu vuosikello antoi selkeän ohjenuoran, mitä minkin kuukauden aikana tuli suunnitella, ja auttoi varamaan aikaa markkinointitoimenpiteisiin. Pienessä yrityksessä, jossa erillistä markkinointiosastoa ei ole, hoitavat konsultit lähes kaiken itse.

Haasteelliseksi muodostui implementoinnin ajankohta. Jälkeenpäin ajateltuna, paras tapa olisi ollut, jos hoitomalli ja vuosikello olisi implementoitu alun perinkin syksyllä 2013, näin olisi säästyty turhalta työltä. Nyt implementointi tapahtui jo keväällä 2013.

Kesän aikana alkuinnostuksen laannuttua, malli oli jäänyt unohduksiin. Tästä johtuen malli uudelleen implementoitiin lokakuun alussa 2013.

En ollut itse mukana keväällä mallin ensimmäisessä implementoinnissa, joten koin tärkeäksi osallistua syksyn toiseen implementointiin. Work shopin suunnittelun koin myös tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi osa-alueeksi. Järjestimme konsulttien Work shop koulutuspäivän, jossa käytiin lävitse toimintatutkimuksen tavoitteet, haastatteluista saatujen kehitysehdotuksien päälinjat sekä näiden pohjalta rakennetut hoitomallit. Tämän jälkeen yrityksen johto jatkoi mallin lanseerausta sopien ja ideoiden samalla työkalun jatkokehitystä.

7.2 Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Yleensä arvioidaan tutkimuksesta validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimuksen validiteetti kuvaa tutkimuksen tulosten pätevyyttä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Mitä vähemmän sattumalla on osuutta asiaan, sitä parempi on reliabiliteetti. (Metsämuuronen 2000, 50.)

Tämän kehittämistehtävän laatu varmistettiin sillä, että projektiin osallistui suuri joukko yrityksen henkilöstöä. Kehityshankkeeseen osallistuvat henkilöt ja erityisesti yritysjohto tiesivät siis hyvin, mitä kehityskohteita yrityksessä on.

Verifiointi eli tutkimuksen tulosten todennettavuus varmistettiin siten, että lähtötilanne kuvattiin ennen toteutusta sekä toteutuksen jälkeen. Tutkimuksessa on siten selkeästi osoitettavissa muutosprosessi, joka on tapahtunut tutkimuksen lähtötilanteesta tutkimuksen päätöstilanteeseen. Tutkimuksen aineistot on myös dokumentoitu.

Tämä tutkimus täyttää luotettavuudelle ja pätevyydelle esitetyt vaatimukset, koska tutkimuksen kulku oli suunnitellun mukainen. Kvalitatiivisella tutkimusotteella päästiin sisälle kohdeyrityksen toimintaan haastatteluiden, dokumenttien ja erilaisten materiaalien sekä yrityksen toimitusjohtajan kanssa keskustellen. Näin voitiin tehdä asiakkuuksien hoito-ohjelma ja käynnistää hoitomalli käytännössä. Tutkimuksen validiteetti toteutui myyntitilastojen ja asiakassegmenttien jakauman osoittaessa muutoksen onnistuneen oikeaan suuntaan ja yrityksen ollessa tyytyväinen hoitomallin sisältöön.

Reliabiliteetti varmistettiin kuvaamalla työn eri vaiheet eli se mitä on tehty, miten kehitystyö on tehty ja miksi se on tehty. Tutkimuksessa kerroin myös miksi kehitystehtävään lähdettiin, miten se toteutettiin ja mikä oli implementointijakson lopputulos. Tutkimus toteutettiin mahdollisimman hyvällä toteutustavalla huomioiden kohdeyrityksen tarpeet ja toiveet. Nämäkin kohdat huomioiden totean, että tämän tutkimuksen reliabiliteetti on hyvällä tasolla.

Tutkijan on ollut helppo työstää hanketta sillä hän tuntee työhistoriansa vuoksi yrityksen. Tutkimusote, tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja saavutetut tulokset ratkaisivat yrityksen ongelman. Tutkimuksessa käytetty teoria tukee myös tutkimuksessa tehtyjä ratkaisuja sekä tutkimuksella saavutettuja tuloksia. Tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Tämän perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen validiteetti on hyvällä tasolla.

Kehityshankkeen tuotoksena syntyivät asiakkuuden hoito-ohjelma ja vuosikello. Näiden käyttökelpoisuus kohdeyritykselle on saadun palautteen pohjalta hyvä. Implementointijakson aikana saatiin aikaan positiivista kehitystä, mutta suurimmat hyödyt hankkeesta tulevat esille pidemmän aikavälin saavutuksina.

7.3 Pohdinta

Asiakashallinnan kehittäminen on mielestäni monisäikeinen asia. Siihen ei riitä pelkästään soveltuvien työkalujen kehittäminen, vaan kyseessä on ennen kaikkea myös muutoksen johtamisprosessi.

Oli ilahduttavaa huomata, miten lyhyessä ajassa tutkittava ryhmä oivalsi systematiikan merkityksen asiakashallinnassa. Esimerkiksi sähköpostimarkkinoinnissa on aiemmin toimittu enemmänkin tuntuman perusteella eikä työ ole ollut systemaattista. Sähköpostimarkkinointi on nyt suunniteltu vuosikelloon, jolloin vältetään tilanteelta, jossa toimeksiannot on hoidettu ja pöytä on ns. ”tyhjä” eli uusia toimeksiantoja ei ole. Sähköpostimarkkinoinnin systemaattinen hyödyntäminen, on vaivaton tapa muistuttaa asiakkaita yrityksen olemassa olost, jos ei juuri sinä hetkenä ehtisi soittamaan tai tapaamaan asiakasta.

Uuden toimintatavan vastaanotto oli positiivinen. Konsultit suhtautuivat hyvin avoimesti haastatteluihin, ja sain heiltä paljon ideoita sekä sisältöä mallien kehittämiseen. Haas-

teeksi nousikin, miten säilyttää innostus ja saada toimintatapa luontevaksi osaksi päivittäistä työtä. Myynti on suurimmaksi osaksi systemaattista tapaa toimia, samalla jatkuvasti asioita kehittäen. Tässä ympäristössä kehitysehdotukset eivät kohdanneet vastarintaa, sillä ne olivat lähtöisin työyhteisön jäseniltä itseltään. Muutosjohtamisen taitoja olisikin tarvittu ja myös jatkossa tarvitaan siinä, miten hoitomallien menestyksellään kehittäminen jatkuu.

Seuraavana tutkimuskohteena ja kehittämistyönä olisikin muutosjohtamisen prosessin mallintaminen ja kehittäminen tämän tyyppiseen yritykseen. Toinen jatkokehitystoimenpide voisi olla asiakasstrategian vahvistaminen eli strategian kirjaaminen ja vahvempi esille tuominen. Kuten nykytila-analysissä todettiin, strategia on olemassa ja se on käyty yhteisissä palavereissa lävitse, mutta asiaa voisi tuoda vielä voimakkaammin esille.

Haastavinta tässä toimintatutkimuksessa oli tutkimusongelman selkeyttäminen ja sitä kautta tutkimuskysymysten laatiminen. Halusin löytää teoreettiseksi viitekehikseksi selkeän, käytännönläheisen ja ymmärrettävän mallin, joka on helppo esittää konsultteille. Toinen haastava asia oli mittareiden asettaminen, jolla tutkimuksen onnistumista mitataan.

Onnistuin kuitenkin mielestäni löytämään tutkimukseen soveltuvat mittarit, joilla voidaan osoittaa tapahtunut muutos. Mittareihin on kytköksissä toki muitakin vaikuttavia seikkoja, kuin vain hoitomallin ja vuosikellon käyttöön ottaminen, niistä mainittakoon esimerkiksi muuttuva koko Suomea koskeva taloudellinen tilanne, joka vaikuttaa yritysten rekrytointitarpeisiin.

Opin tämän toimintatutkimusprosessin myötä yksinkertaistamaan ja tuomaan asioita selkeämmin esille. Tämä korostui erityisesti work shop suunnittelussa, jossa aikaa oli käytössä rajallinen määrä. Lisäksi oli mielestäni äärimmäisen tärkeää rakentaa esitys, jossa korostuu konsulttien oma työpanos ja oivaltamisen kehitysprojektissa.

Aikataulullisesti toimintatutkimus venyi pidemmäksi erityisesti tulosten kirjaamisen osalta. Tämä johtui oman elämän tilanteen muuttumisesta. Sain kuitenkin työn päätökseen ja työni päätavoite oli tyytyväinen toimeksiantaja. Tässä tavoitteessa onnistuin.

Lähteet

Ala-Mutka, Jukka & Talvela, Erkki 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Talentum media Oy.

Anttila Pirkko. 2005. Ilmaisu, Teos, Tekeminen ja Tutkiva toiminta. Akatiimi Oy. Hamina.

Buttle Francis 2010. Customer Relationship Management. Concepts and technologies.

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. ProTalent Oy. Helsinki.

Heikkinen, L.T Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Kansanvalistusseura Vantaa

Henkilöstöpalvelualojen liitto 2012, www.hpl.fi. Luettu 15.11.2012.

Kangas, Martti. Toimitusjohtaja Temp Team Finland Oy. Haastattelut 28.9.2012, 14.12.2012, 20.3.2013 ja 14.10.2013

Kananen Jorma. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja toim. Eva Ijäs. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Lehtinen, Jarmo 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

Metsämuuronen, Jari 2000. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia-sarja 1. International Methelp Ky, Helsinki.

Rubanovitsch, Mika D & Valorinta Ville 2009. Älykäs myynnin johtaminen. Johtajatiimi. Helsinki.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. 2005. WS Bookwell Oy. Helsinki.

Storbacka, Kaj 2004. Asiakkuuden arvon lähteillä. WS Bookwell Oy. Helsinki.

Storbacka, Kaj & Blomqvist, Ralf & Dahl, Johan & Haeger, Tomas. Asiakkuuden arvon lähteillä. WS Bookwell Oy. Helsinki.

Yrityspalvelut 2011, Tilastokeskus http://www.stat.fi/til/palhy/2011/palhy_2011_2012-10-03_tie_001_fi.html luettu 15.11.2012

Vuokratyövoimaselvitys 2009. Viranomaisyhteistyön kehittämisprojekti Virken, Verohallinnon ja työsuojeluhallinnon havaintoihin työvoiman vuokraustoimialasta sekä Virke:n teettämään selvitys koti- ja ulkomaisen työvoiman käytön laajuudesta ja henkilöstöpalveluyrityksistä 2010. Luettu 15.11.2012

<http://www.tyosuojelu.fi/upload/TiedoteVuokratyovoima18122009.pdf>

www.temp-team.fi

Haastattelurunko / konsultit

Asiakashallinta ja hoitomallit

1. Kuvaile nykyiset asiakassegmentit? Oma asiakaskantasi, mistä asiakkuuksista se muodostuu. operatiivisia (yksi satunnainen case), taktisia (käyttää meitä uudelleen) vai strategisia (käyttää jatkuvasti ja tiedämme heidän tulevaisuudestaan).?
How you describe a current customer segments? What kind of customer base you have at the moment? Operational? Tactical? and strategy?
2. Millä eri keinolla eri segmenttien asiakkuuksia pitäisi mielestäsi kehittää?
How Temp Team should develop customer relationships in different customer segments?
3. Millaisia konkreettisia toimenpiteitä asiakashoitomallien tulisi pitää sisällään?
Customer models: what kind of concrete measures models should include?
4. Millä keinoilla asiakaspysyvyyttä voitaisiin mielestäsi parantaa? What kind of ways Temp Team could make its customer loyalty better?
5. Millä keinoilla voitaisiin mielestäsi erottautua paremmin alan muista kilpailijoista?
How Temp Team could make a difference to its competitors?

Vuosikellomalli

Kuukausi	Strategiset asiakkaat	Taktiset asiakkaat	Operatiiviset asiakkaat	Uusasiakashankinta	Muut tehtävät
Tammikuu	Ei aktiivisia kampanjoita	Kampanja: lisämyynti ja pilottipalveluiden myynti		Viikoittain: esim. jatkuva 10 asiakkaan prospekttilista	Kampanjoiden sisällön suunnittelu
Helmikuu	Tapaamisen sopiminen kuluvalle tai seuraavalle kuukaudelle: tavoitteena kartoittaa kesäresurssitarve			Viikoittain	
Maaliskuu	Kesäresurssien tarpeiden kartoitus			Viikoittain	
Huhtikuu				Viikoittain	
Toukokuu	Viimeinen tsekkaus kesäresurssi tarpeesta. Syksyn resurssi tarpeiden kartoitus ja lounas tapaamisen sopiminen kesäkuulle	Syksyn resurssi tarpeiden kartoitus ja lounas tapaamisen sopiminen kesäkuulle		Viikoittain	

2 (2)

Kesäkuu	"kesälahjan" vieminen ja lounastapaaminen	"kesälahjan" vieminen	Sähköinen markkinointikirje (kesätervehdys) ja perään soitto seuraavalla viikolla. Tiedustelu syksyn resurssitarpeista, tapaamisen sopiminen lomien jälkeiselle ajalle.	Viikoittain	
Heinäkuu	LOMAKUUKAUSI	LOMAKUUKAUSI	LOMAKUUKAUSI	LOMAKUUKAUSI	
Elokuu	Elokuun lopulla yhteydenotto: lomakuulumiset ja resurssitarpeet syksyille			Viikoittain	
Syyskuu				Viikoittain	
Lokakuu				Viikoittain	
Marraskuu	Tapaaminen ja seuraavan vuoden resurssitarpeiden suunnittelu	Tapaaminen ja seuraavan vuoden resurssitarpeiden suunnittelu	Sähköinen markkinointikirje ja perään soitto seuraavalla viikolla. Tiedustelu seuraavan vuoden resurssitarpeista	Viikoittain	
Joulukuu	Joululahjat henkilökohtaisesti lounaan merkeissä	Joululahjojen vienti	Joulutervehdyksen lähettäminen	Sähköinen markkinointikirje potentiaalisille asiakkaille	Yhteenvedot, miten meni ja mitä opittiin, seuraavan vuoden suunnittelu