



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

SELVITYS UUSASIAKASHANKINNASTA PALVELUYRITYKSESSÄ

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Teemu Huuonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HUUMONEN, TEEMU:

Selvitys uusasiakashankinnasta
palveluyrityksessä
Case: Yritys X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 39 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee uusasiakashankintaa. Työn toimeksiantajana toimii Yritys X palvelualalla. Opinnäytetyön aihe on yritykselle ajankohtainen ja yrityksen toiveena on saada opinnäytetyön pohjalta uudenlaista näkökulmaa uusasiakashankintaan.

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää kuinka uusasiakashankintaa tulisi toteuttaa onnistuneesti ja kuinka uusasiakashankintaa voisi kehittää. Päättökusongelman kautta tutkittiin mitä asioita onnistuneeseen uusasiakashankintaprosessiin sisältyy. Alatutkimusongelmien kautta selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä uusasiakashankinnan tilasta tällä hetkellä, sen kehittämisestä ja kuinka uusasiakashankinta tulisi huomioida yrityksen strategiassa.

Työn teoriaosuus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee muun muassa asiakkuudenhallintaa, asiakaslähtöisyyttä ja asiakasstrategiaa uusasiakashankinnan kautta. Toisessa teoriaosuudessa mennään syvemmälle uusasiakashankintaan. Teoriaosuudessa tietolähteenä on käytetty tutkimusaihetta käsittelevää kirjallisuutta sekä sähköisiä aineistoja.

Opinnäytetyön empiirinen osa suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluita apuna käyttäen. Empiirinen osa käsittelee teemahaastatteluiden tuloksia. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin loppuvuodesta 2013 ja kevään 2014 aikana. Tutkimuksen teoriaosuuden ja haastatteluiden perusteella muodostettiin johtopäätökset ja toimintaehdotukset.

Tutkimus tuotti ajankohtaista tietoa uusasiakashankinnan toteuttamiseen ja kehittämiseen. Johtopäätöksissä todettiin, että toteuttaakseen tehokasta uusasiakashankintaa, yrityksen on tunnettava uusasiakashankinnan perusteet, sillä on oltava selkeä asiakasstrategia uusasiakashankintaan ja koko ketjun on siihen perehdyttävä.

Asiasanat: Uusasiakashankinta, asiakkuudenhallinta, asiakaslähtöisyys, asiakasstrategia, uskollinen asiakas, asiakaskokemus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HUUMONEN, TEEMU:

Customer acquisition
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 39 pages, 2 pages of
appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis focuses on customer acquisition. The main aim of this thesis was to examine how to implement customer acquisition in practice. The thesis was carried out in cooperation with a case company, company X, and the additional aim of this thesis was to develop its customer acquisition.

The thesis concentrates on following question: what is included in a successful customer acquisition process? The additional topics are: how employees experience customer acquisition in the case company, how it could be developed, and how customer acquisition should be noticed in the company's strategy?

The theoretical background is presented first. At first the theoretical part deals with customer relationship management (CRM), the customer oriented business model and customer strategy. The second part of the theoretical section focuses on the acquisition of new customers. Sources include literature and online material related to the topic.

The empirical part of this thesis is based on semi-structured interviews. The empirical part deals with the results of the interviews. The interviews were carried out in late 2013 and in the spring 2014. Finally, conclusions and operational recommendations were drawn on the basis of both the theoretical section and the semi-structure interviews.

This thesis produced topical information regarding customer acquisition and how to develop it. The results show that, when implementing effective customer acquisition, companies should have a clear strategy how on to perform customer acquisition and everyone in should know the structure of that strategy.

Keywords: acquisition of new customer, customer relationship management, customer oriented business model, customer strategy, loyal customer, customer experience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelmat	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	ASIAKKUUDENHALLINTA OSANA LIIKETOIMINTASTRATEGIAA	4
2.1	Asiakaslähtöinen liiketoiminta	4
2.2	Asiakkuudenhallinta liiketoimintamallina	5
2.3	Asiakkuuden elinkaari	8
2.4	Asiakassuhde	10
2.5	Asiakasstrategia	11
3	UUSIASIAKASHANKINTA LIIKETOIMINNASSA	12
3.1	Uusasiakashankinnan toimenpiteitä	12
3.2	Investoinneilla asiakkuuksia	13
3.3	Uskollinen asiakas	14
3.4	Asiakaskokemus	16
3.5	Myyntiprosessin vaiheet	17
3.6	Huippumyyjä	19
3.7	Teoreettinen viitekehys	21
4	CASE: YRITYS X	22
4.1	Nykyinen liiketoimintamalli	22
4.2	Tutkimusmenetelmät	24
4.3	Tulokset	25
4.3.1	Asiakkuuksien hallinta osaksi liiketoimintastrategiaa	26
4.3.2	Asiakasuskollisuuden kehittäminen	28
4.3.3	Asiakashankinta liiketoiminnassa	29
4.3.4	Asiakasstrategian noudattaminen uusasiakashankinnassa	31
4.3.5	Positiivisen asiakaskokemuksen tavoittelu	31
4.4	Johtopäätökset ja toimintaehdotukset	33
4.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti	35
5	YHTEENVETO	36
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	40

1 JOHDANTO

Tämä palveluyrityksen uusasiakashankintaa käsittelevä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona case-yritykselle, joka toimii teleoperaattorialalla. Työn tekijä työskentelee toimeksiantoyrityksessä ja aihe on saatu toimeksiantajalta. Työ keskittyy business to consumer -asiakkuuksiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka uusasiakashankintaa tulisi toteuttaa onnistuneesti ja kuinka uusasiakashankintaa voisi kehittää. Lisäksi tavoitteena on tuottaa case-yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä heidän uusasiakashankintaprosessiinsa tutkimuksen pohjalta. Opinnäytetyössä tutkitaan yrityksen työntekijöiden suhtautumista uusasiakashankintaan. Tutkimus käsittelee uusasiakashankintaprosessin eri osa-alueita. Opinnäytetyö tulee käsittelemään uusasiakashankintaa vahvasti asiakkuudenhallinnan ja asiakaslähtöisen toiminnan kautta.

Työn ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään asiakkuudenhallintaa uusasiakashankinnan näkökulmasta, koska uusasiakashankinta on keskeisin osa asiakkuudenhallintaa. Toisessa teoriaosuudessa käsitellään tarkemmin mitkä tekijät vaikuttavat uusasiakashankintaan. Toimeksiantoyrityksen toimialalla on kilpailu tällä hetkellä kovaa, monet kilpailijat tarjoavat vastaavia palveluita vastaavaan hintaan ja siksi tehokas asiakkuudenhallinta nähdäänkin yhtenä keinona hankkia kilpailuetua muihin yrityksiin.

Työn empiirisessä osassa esitellään case-yritys, käydään läpi yrityksen nykyisiä uusasiakashankinnan toimintamalleja, esitellään tutkimusmenetelmät, tulokset ja muodostetaan johtopäätökset sekä toimintaehdotukset tutkimuksen perusteella.

1.1 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tutkimusongelman selvittämiseksi päätutkimuskysymykseksi muodostuu:

- Mitä eri vaiheita onnistuneeseen uusasiakashankintaprosessiin sisältyy?

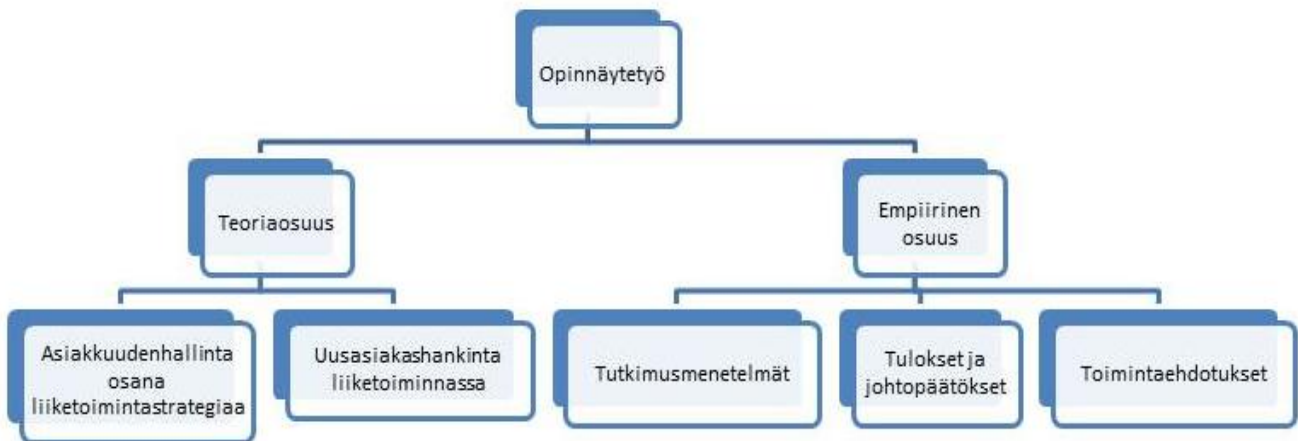
Tutkimusongelman syventävinä alakysymyksinä ovat:

- Millaisena työntekijät näkevät uusasiakashankinnan yrityksessä tällä hetkellä ja miten sitä voisi kehittää?
- Miten uusasiakashankinta tulisi huomioida yrityksen strategiassa?

Tämä opinnäytetyö käsittelee uusasiakashankintaa case-yrityksen näkökulmasta. Yritys toivoisi enemmän nuoria ja perheellisiä sekä uusia asiakkaita, joilla ei ole tietämystä kaupan toiminnasta. Toisena ongelmana on se, että noin puolet nykyisistä asiakkaista on ei-myyntillisiä asiakkaita. He vain tulevat hoitamaan esimerkiksi laskuselvityksiä, reklamaatioita ja päivittämään liittymäsopimuksiaan.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jaettu teoria- ja empiriosaan. Tutkimus on jaettu viiteen päälukuun, joista teoriaosia on kaksi lukua. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään asiakaslähtöistä liiketoimintamallia sekä asiakkuudenhallintaa osana yrityksen strategiaa uusasiakashankinnan näkökulmasta. Teorian toisessa pääluvussa perehdytään tarkemmin uusasiakashankintaan sekä yrityksen keinoihin vaikuttaa operatiivisella toiminnalla uusasiakashankintaan. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään ainoastaan uusasiakashankintaa eikä nykyisiä asiakkuuksia. Lisäksi tutkimuksen rajaus on tehty siten, että työssä ei käsitellä asiakastietojärjestelmiä ja työ on keskittynyt pelkästään business to customer -asiakkuuksiin toimeksiantoa ajatellen. Tutkimuksen teoriasisältö on kohdistettu toimeksiantoyritystä palvelevasti. Seuraavassa kuvio 1 esittää opinnäytetyön rakenteen vielä selkeämmin.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Työn toinen osuus käsittää työn empiriaosuuden, joka esitellään teoriaosuuden jälkeen. Empiriaosuus käsittelee case-yritystä. Osuuden alussa esitellään case-yritys sekä esitellään sen nykyiset uusasiakashankinnan toimintamallit. Tämän jälkeen esitellään tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen tulokset. Tulosten jälkeen käsitellään teorian ja empiriaosuuden pohjalta muodostuvat johtopäätökset sekä toimintaehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi muodostetaan yhteenveto tutkimuksesta.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA OSANA LIIKETOIMINTASTRATEGIAA

Tässä luvussa käsitellään asiakkuudenhallintaa uusasiakashankinnan näkökulmasta. Varsinkin nykyisen taloustilanteen aikana asiakaskeskeinen liiketoiminta on yrityksen kasvulle selkeä etu. Yritykset toki tiedostavat asiakkaiden tärkeyden ja onkin selvää, että vain asiakkaiden avulla liiketoiminta on mahdollista ja heidän kautta rahaa tulee yritykselle. Kuitenkin on huomattu, että asiakas jää usein yrityksen muun toiminnan ulkopuolelle. Tämän ajattelutavan ja toiminnan muuttaminen vaatii yritykseltä aivan uuden asiakaslähtöisen ajattelumallin. Koko henkilöstön tulee sitoutua ja kantaa vastuu asiakkuuksista. Asiakkuudenhallinnan lähtökohtana on kuitenkin, että yrityksellä on tietoa asiakkuuksista, jotta niitä voi hallita. Tieto on oltava helposti kaikkien asiakaspalvelua tekevien saatavilla, jotta asiakastietoa pystyy hyödyntämään myyntiprosessin eri vaiheissa. Tietoa on myös osattava kerätä ja hallita asiakkaista. Asiakkuudenhallinnan avulla yrityksen on mahdollista kasvaa ja parantaa liiketoiminnan tehokkuutta. Lisäksi tässä luvussa käsitellään asiakkuuden elinkaaren eri vaiheita, asiakassuhdetta sekä asiakasstrategiaa.

2.1 Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa yrityksen toimintojen keskipisteenä on asiakas. Asiakaslähtöinen ajattelutapa ohjaa koko yrityksen ajattelutapaa ja yrityksen toiminnan lähtökohtana tulisi olla asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Kuitenkin yrityksen on muistettava yritystoiminnan toiminta-ajatus eli mikä on yrityksen perustehtävä ja miksi yritys on olemassa. Yrityksellä tulee olla selkeät tavoitteet toteuttaakseen perustehtäviään. Menestyäkseen yrityksen tulee tietää asiakkaiden tarpeet ja toiveet sekä tyydyttää ne kilpailukykyisellä tavalla. (Ylikoski 2000, 33–36.)

Peelenin (2005, 70) mukaan asiakaslähtöisyys muodostuu työntekijän kyvystä samaistua asiakkaan asemaan ja työntekijän empatiakyvystä. Asiakaspalvelijan tulee olla aito, jotta asiakas ei koe tullessa manipuloiduksi tai huijatuksi. Yrityksen sisällä tulee sopia asiakaslähtöisistä arvoista ja muuttaa ne konkreettisiksi toimintatavoiksi.

Asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa oletuksena on, että liikevaihto ja kasvu syntyvät asiakkaista. Asiakaslähtöinen yritys uskoo kasvavansa panostamalla asiakassuhteisiin. Asiakaslähtöisessä toiminnassa panostetaan uusasiakashankintaan, asiakasuskollisuuteen sekä nykyisten asiakkuuksien kannattavuuteen. (Hellman 2003, 23–24.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamallin periaatteet on tunnettu jo vuosia, mutta käytännön toteutus on ollut epäselvää. Erilaiset tutkimustulokset ovat osoittaneet asiakaslähtöisen toiminnan olevan liiketoiminnallisesti kannattavaa ja asiakkaiden tyytyväisyyden on nähty nousevan asiakaslähtöisen toiminnan myötä. (Ylikoski 2000, 33–46.)

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan tulisi heijastua myös asiakkaisiin. Asiakaslähtöisen toiminnan yksi lähtökohdista on, että koko henkilöstö sekä johto mukaan lukien ovat kiinnostuneet hyvästä palvelusta ja heillä on halu työskennellä asiakkaiden parhaaksi. Asiakaslähtöisessä yrityksessä arvostetaan joustavuutta, luovuutta ja henkilöstön arvostamista. (Ylikoski 2000, 33–46.)

2.2 Asiakkuudenhallinta liiketoimintamallina

Asiakkuudenhallinta on asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 21) ovat kirjassaan määritelleet asiakkuudenhallinnan seuraavasti

Asiakkuudenhallinta on asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan. Se vaatii markkina- ja asiakaskeskeisen liiketoimintamallin ja asiakaslähtöisen kulttuurin tueksi kohdennettua markkinointia, tehokasta myyntiä ja optimoituja liiketoimintaprosesseja. Asiakashallinnalla pyritään parantamaan asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä, asiakastyytyväisyyttä ja kannattavuutta.

Uusasiakashankinta on myös osa asiakkuudenhallintaa. Yleisesti asiakkuudenhallinta tunnetaan lyhenteellä CRM eli Customer Relationship Management. Asiakashallinnan tavoitteena on muun muassa lisätä myyntiä, kehittää asiakaspalvelua ja asiakasuskollisuutta, lisätä arvoa tuottavaa myyntiä sekä parantaa myynnin hallintaa erilaisten tietojärjestelmien avulla.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli pyrkii suuntaamaan yrityksen resurssit oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 19–22.)

Perinteisesti markkinointi on panostanut uusasiakashankintaan, mutta CRM-ajattelulla yrityksessä keskitytään nykyisiin asiakkaisiin pitääkseen heidät tyytyväisinä ja pitkäaikaisina asiakkaina. Asiakkaan tarpeisiin pyritään paremmin vastaamaan ja kehittämään asiakkaalle erilaisia hyödykkeitä. (Vahvaselkä 2004, 94–97.)

Mäntynevan (2001, 14) mukaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on ajattelutapa, joka vaatii yrityksen jokaisella tasolla uudenlaisen ajattelumallin. Asiakkuudenhallinnan keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Vuoria (2009) on artikkelissaan tiivistänyt CRM:n olevan yksinkertaisuudessaan asiakassuhteen hallintaa, suhteen ylläpitoa ja kehittämistä.

Asiakkaan ollessa liiketoiminnan ytimessä tulee johdon muuttaa omaa sekä koko yrityksen ajattelutapaa. Johdon tulee asettaa asiakastavoitteet, määritellä asiakasstrategia sekä kehittää mittareita, joilla asiakaskantaa ja asiakastuloksia mitataan. Mitä paremmin yritys tietää asiakkuuksistaan, sitä paremmin yrityksen johto pystyy johtamaan asiakasarvon kehittämistä. Asiakastietojen mittaamisen avulla yritys pystyy paremmin valmistautumaan muutoksiin asiakkaan ostokäyttäytymisessä, asiakasuskollisuudessa tai esimerkiksi uusasiakashankinnassa. Pelkkiin ennusteisiin nykypäivänä ei voi turvautua. (Hellman & Värilä 2009, 25–32.) Asiakkaan ostokäyttäytymistä seurataan erilaisten asiakasjärjestelmien avulla. Ilman asiakasjärjestelmiä on vaikea seurata, missä suhteessa myynti on tullut uusilta asiakkailta ja minkä verran nykyisiltä asiakkailta. (Hellman 2003, 115–116.)

Asiakkuudenhallinnan avulla yritys oppii tuntemaan markkinoita ja asiakkaita paremmin. Yritys oppii mitä asiakas arvostaa, miksi hän ostaa jotakin ja minkälaista hyötyä asiakas haluaa tuotteesta tai palvelusta. Markkinoinnissa keskitytään enemmän yksilöihin kuin isompaan massaan. Kun markkinat on opittu tuntemaan, sen jälkeen yrityksen tulisi segmentoida asiakkaat. Tämän jälkeen erilaisten asiakkuudenhallintajärjestelmien avulla asiakkaita seurataan ja mitataan sekä asiakkaan ostokäyttämistä analysoidaan. Asiakkaaseen kohdistetun tiedonkeruun pohjalta laaditaan asiakassuhteille erilaisia hoitotoimenpiteitä. Tunnettaessa markkinat yritys voi keskittää markkinoinnin ja

myyntipanostuksensa tarkemmin sekä tehokkaammin. Lisäksi yritys voi lanseerata asiakastietokannan perusteella tietyille kohderyhmille erilaisia tuotetarjouksia. Asiakkaan kannalta asiakkuudenhallinnalla tuotetaan asiakkaalle positiivisia kokemuksia yrityksestä ja tehdään palveluista joustavaa. (Vahvaselkä 2004, 97–98.) Mäntyneva (2001, 12) toteaa kirjassaan asiakkuudenhallinnan pyrkivän saamaan selville asiakkaan ostokäyttäytymistä. Ostokäyttäytymisestä saadun tiedon perusteella yrityksen tavoitteena on lisätä asiakkaan kannattavuutta asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa.

Yksi asiakkuudenhallintaa ja edellisessä kappaleessakin mainittua asiakaskannattavuutta edistävä keino on asiakkuuksien segmentointi. Asiakkaat voidaan segmentoida muun muassa ostokäyttäytymisestä saadun tiedon perusteella. Ylikoski (2000, 46) on määritellyt segmentoinnin kirjassaan Unohtuiko asiakas? seuraavanlaisesti:

Segmentoinnin perusideana on jakaa asiakaskunta pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin, ja suunnitella ja tarjota palvelut erillistettuina kullekin segmentille.

Asiakkaat tulee segmentoida yrityksen strategisten tavoitteiden mukaan. Asiakashallinnan avulla segmentoimalla kohdistetaan yrityksen rajoitetut voimavarat oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin. Asiakkaat voidaan segmentoida ulkoisen näkökulman mukaan eli asiakkaiden tarpeiden mukaan tai sisäisen näkökulman eli yrityksen saaman hyödyn mukaan. Segmentointi voidaan myös ajatella uusasiakashankinnan kautta ja asettaa sille suurin painoarvo. Tärkein asia on, että asiakassuhteet saadaan pidettyä kannattavina. Sillä ei niinkään ole väliä onko asiakas tyytyväinen, jos liiketoiminta ei kannata. Tyytyväisistä asiakkaista ei ole hyötyä, jos asiakkaat ovat kannattamattomia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46–54.)

Eri asiakassegmenttejen avulla yritys voi asiakaskohtaisesti kohdentaa markkinointia, palveluita ja tuotteita tietyille kohderyhmälle. Tänä päivänä yrityksen on tiedettävä kannattavimmat ja tappiollisimmat asiakkaat. Asiakkuuksien arvon tunnistamisessa asiakkuudenhallinta toimii apuna ryhmitellä asiakkuudet esimerkiksi kannattavuuden perusteella. Kannattavuuden perusteella ryhmittelyssä tulee ottaa huomioon kannattomattoman asiakkaan mahdollinen

potentiaali. Jotta yritys hyötyisi kannattamattomasta asiakkuudesta, on yrityksen joko kehitettävä asiakkuutta tai luovuttava siitä. Mahdollisille kannattavuuspotentiaalin omaaville asiakkuuksille tulisi laatia hoitosuunnitelma, millä tavoin tätä ryhmää hoidetaan. Näille asiakkuuksille tulisi laatia selkeä toimintamalli, joiden mukaan ryhmään kuuluvia asiakkuuksia kehitetään tuottavimmiksi. (Mäntyneva 2001, 27–29.)

2.3 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuudenhallinnan avulla yritys pystyy tunnistamaan paremmin asiakkuuden elinkaaren eri vaiheet. Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Jokaisessa asiakkuuden eri elinkaaren vaiheessa yrityksen toimet asiakassuhteen kehittämiseksi ovat erilaiset. (Mäntyneva 2001, 15–16.) Ylikosken (2000, 178) mukaan asiakassuhde kehittyy vaiheittain ja uskollinen asiakas on pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymisen edellytys.

Jotta yritykselle muodostuisi uskollisia asiakkaita, yrityksen täytyy tukea asiakkuuksia elinkaaren eri vaiheissa. Ensimmäinen vaihe on asiakkaan hankinta, jolloin tavoitteena on saada hankittua asiakkuus kannattavalla kaupalla. Laskemalla ensimmäisessä kaupassa hinta alle omakustannushinnan, johtaa se tappiolliseen toimintaan. Seuraavaksi tulee ottaa asiakas haltuun. Asiakkaan tarpeet tulee tunnistaa ja tarjota hänelle ratkaisuja niihin. Kun asiakas saadaan ostamaan yrityksen tuotteita laajasti eri tuoteryhmistä, voidaan olettaa asiakkuudesta tulevan pidempiaikainen. On syytä olla tarkkaavainen asiakkuuden alkuvaiheessa, koska silloin asiakassuhde on herkimmillään. Asiakkuuden kehittämisvaiheessa suhdetta pyritään syventämään. Asiakkaalle voidaan antaa yksilöllisiä palveluratkaisuja. Asiakkuuden säilyttämisen vaiheessa on erityisen tärkeää reagoida mahdollisiin signaaleihin, jotka antavat merkkejä asiakkuuden päättymisestä. (Mäntyneva 2001, 15–24.)

Hellmanin (2003, 115) mukaan myynnin lisääntyminen vaatii asiakassuhteiden kehittämistä. Toiminnan lähtökohta on, että yritys tuntee asiakkaat, tietää heidän tarpeensa ja pystyy vastaamaan niihin. Näin asiakkuuksia pystytään analysoimaan, kuinka kannattavia ne ovat taloudellisesti ja kuinka järkevää

yrittäjien on panostaa tähän tiettyyn asiakkuuteen. Asiakkuudenhallinnan avulla asiakkuuksista pystytään tunnistamaan suuri potentiaali. Yritys pystyy myös reagoimaan asiakkaan muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen omien asiakkuudenhallintajärjestelmiensä avulla. (Mäntyneva 2001, 21.)

Hellmanin mukaan (2003, 122) liikevaihdon kasvattaminen edellyttää yritykseltä tehokasta asiakassuhteiden hallintaa. Liikevaihdon kasvattaminen vaatii myös uusien asiakkuuksien hallintaa, nykyisten asiakkuuksien tehokasta hyödyntämistä, passiivisten asiakkaiden aktivointia ja menetettyjen takaisin saantia, asiakasuskollisuuden lisäämistä sekä asiakastiedon tehokasta hyväksikäyttöä.

Storbacka & Lehtinen (2002, 86–118) ovat luokitelleet asiakkuuden elinkaaren kolmeen eri vaiheeseen. Asiakkuuden eri vaiheita ovat asiakkuuden syntyminen, jalostuminen ja loppuminen. Asiakkuuden syntymisvaiheessa kaksi osapuolta sopivat asiakkuudesta. Sopimus voi olla kirjallinen tai suullinen. Asiakkuuden syntymisvaiheessa korostuu tunteet ja tietotaito. Asiakkuuden jalostumisvaiheessa kummallekin osapuolelle syntyy lisäarvoa. Jalostumisvaiheessa asiakkuuden arvo nousee ja asiakassuhdetta pyritään kehittämään. Kun asiakkaasta saadaan jalostumisvaiheessa uskollinen asiakas, asiakassuhteesta tulee pitkäaikainen ja merkittävä. Asiakkuus voi myös loppua syystä tai toisesta, yrityksen tai asiakkaan toimesta. Probststeinin (2009) mukaan yritys menettää kymmenen prosenttia asiakkuuksistaan vuodessa. On hyvin haastavaa ja kallista saada menetettyjä asiakkuuksia takaisin.

Asiakkuuden lopettaminen yrityksen toimesta tapahtuu silloin kun asiakas ei ole kannattava. Asiakkuus tulee kuitenkin lopettaa tyylikkäästi, jotta yritys jättää asiakkaalle oven auki mahdollista tulevaisuuden asiakkuutta varten. Missään tapauksessa ei saisi menettää kasvoja, koska se antaa huonon kuvan yrityksestä eteenpäin. Yrityksen tulisi arvioida mistä johtuen asiakkuus ei kannattanut ja mitkä toimet johtivat asiakkuuden loppumiseen. Näin yritys voi oppia lopetetuista asiakkuuksista tulevaisuutta varten. Asiakas voi vaihtaa palveluntarjoajaa monesta eri syystä. Syynä ei välttämättä ole mitään erityistä, asiakkaan muuttaminen toiselle paikkakunnalle, huonosti hoidettu asiakkuus tai asiakas kokee saavansa parempaa palvelua muualta sekä enemmän arvoa toiselta yritykseltä. Lisäksi yritys menettää luonnollisen poistuman takia asiakkuuksia jatkuvasti. Yrityksen

tulee miettiä kriittisesti omaa asiakkuusstrategiaansa, jos asiakkuuksia lopetetaan sen takia, että asiakas kokee saavansa enemmän arvoa toiselta palveluntarjoajalta. Asiakkuuden tavoitteenahan on, että se tuottaa lisäarvoa molemmille osapuolille. (Storbacka & Lehtinen 2002, 86–118.)

2.4 Asiakassuhde

Storbacka & Lehtinen (2002, 37–43) ovat kirjassaan Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla kuvanneet tunteiden, tiedon ja tekojen merkitystä asiakkuuteen. Asiakkuusajattelussa tunne, tieto ja teot on määritelty asiakkuuden resursseiksi. Asiakkuus perustuu pääasiassa resurssien vaihdantaan eli asiakas antaa rahaa ja yritys antaa tavaraa. Ylikosken (2000, 34) mukaan vaihdantaprosessin lähtökohtana on, että kummallakin osapuolella on jotain, jota he haluavat vaihtaa keskenään.

Kun tavoitteena on asiakkuuden kasvattaminen, yrityksen täytyy saada osuus asiakkaan sydäimestä, ajatuksista ja lompakosta. Yrityksen saadessa osuus asiakkaan sydäimestä on asiakkuudessa kyse tunteista ja näin asiakkuus on kestävämpi ja asiakas usein asiakasuskollinen. Tunnesiteiden ollessa vahvoja ja pitkäaikaisia, tunteiden muuttuminen on hitaampaa. Tunteissa on kysy myös ihmissuhteista, tunne syntyy ihmisten vuorovaikutuksesta. Tunteilla on suuri merkitys asiakkuuden eri elinkaaren vaiheissa. Asiakkuuden välillä syntyy luottamus ja ilman luottamusta asiakkuutta on erittäin vaikea kehittää. (Storbacka & Lehtinen 2002, 38–43.) Tunneperusteisen asiakasuskollisuuden tunnistaminen on haasteellista (Arantola 2003, 147).

Tieto on resurssi, jolla saadaan osuus asiakkaan ajatuksista. Tiedolla johdetaan asiakkuutta. Tiedon kautta asiakas saa tiedon yrityksen tuotteista ja osaamisesta. Tällä tavoin yritys voi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle omalla osaamisellaan. Kun asiakkaalla on tietoa ja ajatuksia yrityksen osaamisesta, todennäköisesti ostotkin kasvavat. Mitä enemmän molemmilla osapuolilla on tietoa asiakkuudesta, sitä arvokkaampi asiakkuus on. Jotta yritys saisi osuuden asiakkaan lompakosta, liittyy vaihdantaan tekoja. Yrityksen tekoja asiakkuuteen ovat työ, tavarat ja asiakassuhteisiin liittyvät panostukset. Vastaavasti asiakas saa tavaroita ja palvelua. (Storbacka & Lehtinen 2002, 43–50.) Arantolan (2003, 146) mukaan

juuri asiakastiedosta on tullut keskeinen resurssi asiakassuhteessa. Erilaisista asiakastiedoista pyritään saamaan selville muun muassa asiakkaan ostokäyttäytymistä.

Ylikoski (2000, 179) toteaa, että hyvässä asiakassuhteessa molemmat osapuolet hyötävät, sekä asiakas että yritys. Yritys saa mahdollisesti asiakkaasta luotettavan kumppanin, joka tuo voittoa ja uusia asiakkaita. Uskollinen asiakas myös usein maksaa palvelusta enemmän, koska pitää yritystä luotettavana ja turvallisena. Vastaavasti turvallisuus on asia, jonka asiakas kokee hyötynä asiakassuhteessa. Asiakas luottaa, että hänen asiansa hoidetaan asianmukaisella tavalla. Asiakas arvostaa sitä, että myyjä tunnistaa hänet ja heidän välilleen muodostuu luottamussuhde. Pitkäaikaisessa asiakassuhteessa asiakas arvostaa kanta-asiakasetuuksia ja alennuksia sekä asiakas kokee ajansäästöä asiakassuhteesta.

2.5 Asiakasstrategia

Asiakasstrategia tarkoittaa sitä, että strategia muodostetaan niin, että asiakkaat ja markkinat ovat liiketoiminnan suunnittelun lähtökohtana. Asiakasstrategia on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja strategiakäsityksen summa.

Asiakasstrategian pyrkimyksenä on kehittää liiketoimintaa ja suuntaamaan resurssit oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46–48.)

Asiakasstrategiassa määritetään, miten yritys aikoo päästä määriteltyihin tavoitteisiin asiakkuuksiaan ja niiden hallintaa kehittämällä. Ensimmäisessä vaiheessa tulee määrittää asiakastavoitteet. Yrityksen tulee muuttaa liiketoimintatavoitteensa asiakasnäkökulmaan. Tämän jälkeen voidaan määritellä asiakasstrategia. Asiakasstrategiassa yritys laatii suunnitelman, miten tavoitteisiin päästään asiakkuuksia kehittämällä. Tavoitteena voi olla asiakkaiden tyytyväisyys ja tarpeiden täyttäminen sekä sitä kautta uudet ja asiakasuskolliset asiakkaat. Asiakasstrategia täydentää yrityksen perinteistä strategiaa. Oletuksena asiakasstrategian laatimisessa on se, että yritys hallitsee asiakastietonsa ja tietää miten niitä voi hyödyntää liiketoiminnassa. Yritys uskoo, että asiakkuuksia kehittämällä syntyy liikevaihdon kasvua. (Hellman 2003, 141–142.)

3 UUSIASIAKASHANKINTA LIIKETOIMINNASSA

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin niitä asioita, joita uusasiakashankintaan sisältyy. Uusasiakashankintaa voidaan pitää erittäin tärkeänä, koska ilman uusia asiakkaita yritys ei pärjää nykypäivän markkinoilla. Asiakkaita poistuu jatkuvasti erilaisista syistä muualle, muun muassa luonnollisista syistä sekä toiselle palveluntarjoajalle siirtymisen vuoksi. Lisäksi tässä luvussa käsitellään niitä toimia, joita uusasiakashankintaprosessiin sisältyy, millä tavoin huippumyyjä voi vaikuttaa uusien asiakkaiden hankintaan, miten investoinneilla vaikutetaan asiakashankintaan ja miten asiakkaasta saadaan uskollinen. Tässä luvussa käsitellään myös asiakaskokemuksen vaikutusta uusasiakashankintaan, myyntiprosessin eri vaiheita ja millä tavoin palvelulla voidaan vaikuttaa asiakkuuden syntymiseen.

3.1 Uusasiakashankinnan toimenpiteitä

Uusasiakashankinta on osa yrityksen liiketoimintaa kun tavoitellaan kasvua. Uusasiakashankinta ei voi kuitenkaan olla ainoa tuloksentekotapa yrityksellä, vaan nykyisten asiakkaiden perusteellisella hoidolla ylläpidetään ja kasvatetaan liikevaihtoa. Näin voidaan olettaa, että nykyisten asiakkaiden tuomat tulot mahdollistavat yrityksen investoida uusien asiakkuuksien luomiseen.

(Rubanovitsch & Aalto 2007, 70–72.)

Uusien asiakkuuksien hankkiminen on monesti tappiollista liiketoimintaa ja se vaatii paljon resursseja. Siihen vaikuttaa se, että asiakas hankitaan asiakkaaksi useasti erilaisin alennuksin. Uusien asiakkuuksien hankinta on huomattavasti kallimpaa kuin nykyisten asiakkuuksien kehittäminen. Tämän takia on syytä muistaa, että mikäli uusi asiakas hankitaan tappiolla eikä sitä pystytä säilyttämään, yritys menettää kyseisen asiakkaan osalta rahaa. Asiakaslähtöisellä toiminnalla yritys vähentää selvästi asiakaspoistumaa. Myyntihenkilöstön palkkausjärjestelmä ei saisi liikaa keskittyä uusien asiakkaiden hankintaan, koska sillä voi olla haitallinen vaikutus nykyisten asiakkuuksien hoitoon. (Mäntyneva 2001, 19–20.) Tällöin nykyiset asiakkaat voivat jäädä vähemmälle huomiolle ja tästä johtuen he vaihtavat huonontuneen asiakaspalvelun johdosta toiselle palveluntarjoajalle. Toinen syy asiakkuuden lopettamiseen usein on se, että nykyisen asiakkaan hinta

on suhteessa uuden asiakkaan saamaan tarjoukseen nähden suuri. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 67.)

Seuraavaksi käsitellään niitä asioita, joita sisältyy tehokkaaseen uusasiakashankintaprosessiin. Uusasiakashankintaprosessin lähtökohtana on se, että yrityksellä on oltava strategia ja tavoite ennen kuin aloitetaan uusien asiakkaiden hankkiminen. On laadittava mittarit, joilla uusasiakashankintaa seurataan ja millä tavoin siitä raportoidaan. Näin yritys pystyy kehittämään uusasiakashankinnan toimintamallia. Tämän jälkeen yrityksen tulee tunnistaa potentiaaliset asiakkaat ja valita selkeä kohderyhmä, jonka asiakkuutta lähdetään tavoittelemaan. Kohderyhmän valintaan tulee olla selkeä peruste, esimerkiksi potentiaaliset tuotot. Yrityksen tulee kohdistaa voimavaransa valittuihin kohderyhmiin. Seuraavassa vaiheessa herätetään asiakkaan mielenkiinto. Tässä vaiheessa yrityksen kaikki yksiköt jollakin tapaa tekevät toimenpiteitä, jotka tuottavat yritykselle potentiaalisia ja kiinnostuneita asiakkaita. Yrityksen on tunnistettava arvokkaimmat toimenpiteet, joilla saavutetaan parhaimmat tulokset asiakashankinnassa. Asiakkaan kiinnostukseen tulee reagoida oikealla tavalla niin, että yritys lunastaa asiakkaalle antamat lupauksensa. Viimeisessä vaiheessa pyritään varmistamaan asiakkuuden syntyminen sopimusneuvotteluilla ja jatkotoimenpiteistä sopimalla. (Storbacka 2005, 121–124.)

3.2 Investoinneilla asiakkuuksia

Asiakaskannan kehittäminen vaatii lähes aina investointeja. Asiakkuuksiin kohdistettavat investoinnit kuuluvat osaksi yrityksen asiakasstrategiaan. Investoinneilla asiakkuuksiin pyritään pidempiaikaiseen tuottoon. Tavoitteena on, että investoinneilla saataisiin tuottoa mahdollisimman pian. Tämä vaatiikin yritykseltä seuranta ja tuloksien mittaamista. (Hellman 2003, 149–151.)

Hellmanin (2003, 150) mukaan asiakassuhteisiin investoimisen pitäisi olla kustannustehokasta, jotta asiakkaan arvo saadaan kasvamaan. Asiakkaan arvo saattaa mennä pitkäksi aikaa asiakkaanhankintakustannuksiin.

Asiakaskannan kehittämisen investoinneissa on kyse uusien asiakkuuksien luomisesta sekä nykyisten asiakkuuksien ylläpitämisestä ja jalostamisesta.

(Storbacka 2005, 115–121.) Uusasiakashankinta vaatii toimialan tietämystä ja asiakkuuksien luonteen ymmärtämistä. On tiedettävä missä määrin liiketoiminnan kannattavuus on kiinni uusasiakashankinnasta ja missä määrin nykyisten asiakkuuksien pysyvyydestä osittain siitä syystä, että toisien asiakkuuksien luonne nykypäivänä on se, että niiden ostokset rakentuvat kertaostoksista. Nämä asiakkuudet ovat herkempiä muutoksille. Tällaisia asiakkuuksia tapaa pääasiassa vähittäiskauppa-alalla. Toiset asiakkuudet ovat luonteeltaan jatkuvia. Erilaisilla liiketoimintamalleilla yritys pystyy vaikuttamaan asiakkuuksien pituuksiin. Nykypäivänä tämä on tyypillistä muun muassa teleoperaattorialalla, jossa sopimukset ovat usein vähintään vuoden mittaisia tai osittain määräaikaaisia. (Storbacka 2005, 125–126.)

3.3 Uskollinen asiakas

Yksi uusasiakashankinnan tavoite on saada luotua uskollisia asiakkaita, Arantola (2003, 26) tiivistää kirjassaan asiakasuskollisuuden seuraavasti:

”Asiakasuskollisuus tarkoittaa yleensä jotain määrää uudelleen ostamista samalta toimittajalta tietyn ajan kuluessa”.

Ylikosken (2000, 173) mukaan asiakasta voi pitää uskollisena, kun asiakas on pidemmän aikaa toistuvasti käyttänyt saman yrityksen palveluja. Uskollisena asiakkaana voidaan pitää myös asiakasta, joka luottaa yrityksen täyttävän häneen tarpeensa. Uskollinen asiakaskunta luo pohjan kannattavalle liiketoiminnan kasvulle ja on askel kohti menestystä. Asiakasuskollisuus näkyy asiakastyytyväisyytenä ja lisääntyneenä myyntinä. Jotta asiakkaasta saadaan uskollinen yritystä kohtaan, tämä vaatii pitkäjänteisyyttä koko organisaatiolta.

Ylikoski (2000, 35) toteaa kirjassaan, että edellytys pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymiselle on asiakkaiden tyytyväisyys. Asiakasuskollisuuden seuraaminen pitäisi olla osana asiakasstrategiaa. Uskollisten asiakkaiden hoidossa korostuu laatu, niin asiakaspalvelun kuin tuotteen. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan laadusta, mutta eivät jonottamaan jonoissa. Ostoprosessin sujuminen täytyy olla jouhevaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 59–73.)

Tänä päivänä ei kuitenkaan pelkkä asiakastyytyväisyys takaa asiakkaan pysyvyyttä, sillä asiakas voi vaihtaa palveluntarjoajaa vaikkapa ihan kokeilun vuoksi. Niinpä yrityksen tärkeimpänä tavoitteena olisi saada uskollisia asiakkaita, eikä vain tyytyväisiä asiakkaita. Toki asiakasuskollisuus muodostuu asiakastyytyväisyyden kautta. Asiakkaalle ei riitä pelkkä palvelu tuottamaan mielihyvään vaan kokonaiskokemus täytyy olla positiivinen, esimerkiksi lisäarvon tuottamisen avulla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 113–117.)

Asiakasuskollisuutta voidaan mitata muun muassa asiakkaan ostojen määrän eli volyymin perusteella, ostojen useuden ja ostojen viimeaikaisuuden perusteella. Täytyy kuitenkin muistaa, että esimerkiksi tunnesiteitä on vaikea mitata ja asiakas voi olla uskollinen, vaikka ei ole viime aikoina ostanutkaan mitään. (Hellman 2005, 38–41.) Arantolan (2003, 147) mukaan asiakasuskollisuutta voidaan mitata myös asiakkuuden kestolla. Asiakkaan uskollisuuden mittaaminen edellyttää yritykseltä asiakastietoja. Probsteinin (2009) mukaan kattavat asiakastiedot ja niiden kerääminen luovat vahvan pohjan asiakasuskollisuudelle. Asiakastietojen analysointi nopeuttaa reagointia asiakkuuden muutoksiin.

Yrityksen on erottauduttava massasta jollakin tapaa ja tarjottava asiakkaalle erityistä lisäarvoa kilpailijoihin verrattuna, jotta asiakkaasta voidaan saada uskollinen. Asiakasuskollisuus on edellytys pitkäaikaiseen asiakkuuteen. (Ylikoski 2000, 173–178.)

Edellisessä kappaleessa mainittiin, että yrityksen on erottauduttava massasta jollakin tapaan, jotta asiakkaasta on mahdollista saada uskollinen. Yksi keino tähän on erottautua palvelulla muista toimijoista. Ylikosken (2000, 17–26) mukaan ”palvelu on jotakin jota voidaan ostaa ja myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpailleen”. Asiakaspalvelua voidaan pitää merkittävänä kilpailukeinona erottuakseen muista. Palvelun avulla pyritään tuottamaan asiakkaalle aineetonta hyötyä ja lisäarvoa. Sitä voivat olla myös ajansäästö, helppous ja mukavuus. Palveluorganisaatio on sellainen, jonka tarjonnassa palvelut ovat asiakkaiden mielenkiinnon kohteena. Palveluiden avulla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa. Laadukkaalla palvelulla houkutellaan myös uusia asiakkaita. Grönroosin (2009, 182) mukaan vastaavasti huonolla palvelulla aiheutetaan asiakkaalle vain ylimääräisiä kustannuksia.

Nykypäivänä on paljon yrityksiä, jotka tarjoavat samoja palveluja ja näin ollen erityisesti myyjän työ ja palvelun laatu korostuvat, kun halutaan erottua kilpailijoista. Tämän hetkisessä taloustilanteessa asiakkaista kilpaileminen korostuu vielä entisestään. Tuotteen tai palvelun hintaa ei voi loputtomiin laskea, vaan on löydettävä muita kilpailukeinoja. Asiakaspalvelun ollessa kunnossa, ei asiakkaan mielestä hinta ole ratkaiseva asia kauppaa tehdessä. Kasvotusten tehtävä kaupankäynti on paras keino muodostaa luottamus myyjän ja asiakkaan välillä. Tosin kuitenkin nykypäivänä asiakasuskollisuus ei ole suuressa roolissa tiettyjen tuotteiden kohdalla, jotka tunnetaan jo aiemmin. Tällaisen tuotteen kuluttaja on valmis etsimään Internetistä halvemman hinnan ja helppouden johdosta. Kuluttaja ei koe myyjän roolia suureksi kyseisten tuotteiden kohdalla. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 13–15.)

3.4 Asiakaskokemus

Edellisessä kappaleessa kuvattiin asiakasuskollisuuden merkitystä uusasiakashankinnassa. Jotta asiakasuskollisuus olisi mahdollista, on asiakkaille tarjottava positiivinen asiakaskokemus. Löytänä ja Kortesus (2011, 11) ovat kirjassaan Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen määritelleet asiakaskokemuksen seuraavasti:

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.

Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista. Kohtaamisiin sisältyy esimerkiksi yrityksen Facebook-mainonta, lehtimainokset ja henkilökohtaiset tapaamiset. Yrityksen tulisi lunastaa mainonnallaan asettamat lupaukset. Markkinointi luo aina odotuksia yrityksen tuotteille ja palveluille. Tilanne, jossa palvelu ei vastaa markkinoinnin luomia lupauksia, on valtava riski yritykselle. Onkin tärkeää, että markkinoinnilla luotavat odotukset ovat linjassa yrityksen kykyyn lunastaa ne. (Löytänä & Kortesus 2011, 95–97.)

Erinomaisen kohtaamisen kokenut asiakas ostaa yritykseltä uudestaan. Erinomaisen asiakaskokemuksen saanut asiakas suosittelee yritystä muille ihmisille ja näin yritys saa ilmaiseksi uusia asiakkaita. (Vapauttamo 2014.)

Erinomainen asiakaskokemus vaikuttaa merkittäväällä tavalla asiakkaan sitoutuneisuuteen. Hyvän asiakaskokemuksen kautta asiakasuskollisuuden on mahdollista syntyä. (Arantola 2003, 148.)

Yrityksen tulee panostaa asiakaspalvelijoiden koulutukseen silloin, kun se haluaa kehittää asiakaskokemustaan. Asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen kaikki osastot omalla tavallansa, vaikka asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi ovatkin vahvimmin asiakaskokemuksen taustalla. Esimerkiksi juristin tehtävänä on asiakaskokemuksen muodostumisessa tehdä asiakkaalle ymmärrettävä sopimus. (Löytänä & Korteso 2011, 105–107.)

Asiakaskokemuksen johtaminen eli customer experience management (CEM) on CRM-ajattelun seuraaja. Asiakaskokemuksen johtamisella on kuitenkin laajempi näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin. Asiakaskokemuksen johtamisen lähtökohtana on tuottaa jokaisella kohtaamisella arvokkaita kokemuksia asiakkaalle. Tällä tavoin yritys maksimoi asiakkaalle tuotetun arvon ja kasvattaa näin yrityksen tuottoja. (Löytänä & Korteso 2011, 12–13.)

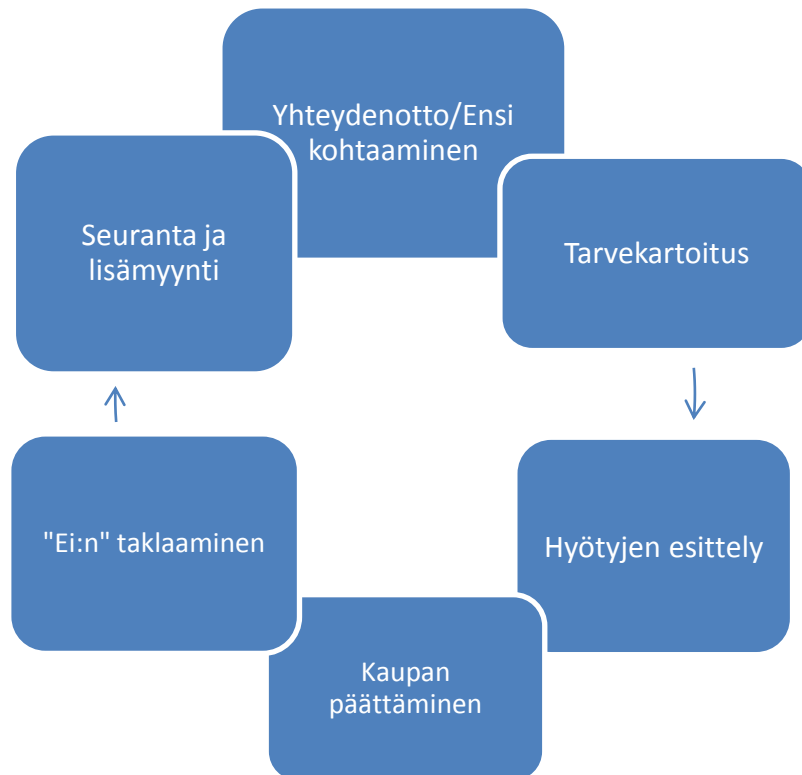
Nykyäänä yrityksen on mahdollista mitata asiakaskokemusta muun muassa sosiaalisessa mediassa. Koskaan aiemmin tiedonvälitys ei ole ollut näin helppoa kuin nykypäivänä sosiaalisen median kautta. Se tavoittaa ihmiset nopeasti ja laajasti. Sosiaalisessa mediassa käytävästä keskustelusta yritys voi ammentaa oppia ja saada kehityskohteita, jotka välttämättä eivät tule esiin muilla keinoin. (Löytänä & Korteso 2011, 155–185.)

Korkiakosken (2014) mukaan jokaisella toimialalla on mahdollisuus tarjota yksilöllistä kokemusta viestimällä asiakkailleen juuri sosiaalisen median avulla. Yksilöllisen asiakaskokemuksen avulla yritys voi luoda ylivoimaisen kilpailuedun. Yrityksessä on kuitenkin oltava toiminnassa asiakaslähtöinen kulttuuri, jotta yksilöllisen asiakaskokemuksen tuottaminen on mahdollista, koska yksilöllinen kokemus syntyy asiakkaan ja työntekijän kohtaamisesta.

3.5 Myyntiprosessin vaiheet

Seuraavassa tulen kuvaamaan olennaisimmat vaiheet, jotka sisältyvät myyntiprosessiin ja tämän jälkeen myyntiprosessin vaiheet on kuvattuna kuviossa

kaksi myynnin ympyränä. Hyvin suoritetun myyntiprosessin avulla mahdollisesti luodaan uutta asiakaskuntaa. Asiakaan mielenkiinto tulee pitää yllä jokaisessa prosessin vaiheessa tuotetta tai palvelua kohtaan. Näissä prosessin eri vaiheissa tunnistaa myyjän ja huippumyyjän eron. Myyntiprosessin vaiheisiin sisältyy yhteydenotto, tarvekartoitus, hyötyjen esittely, kaupan päättäminen, ”Ei:n taklaaminen” sekä seuranta ja lisämyynti (Rubanovitsch & Aalto 2007, 35).



KUVIO 2. Myynnin ympyrä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 35)

Osa myyntiprosessia alkaa jo yrityksen markkinoinnista. Tällöin asiakas muodostaa kuvan yrityksestä, mikä luo pohjan asiakkaan ostopäätökselle. Asiakkaan saapuessa myymälään on asiakaskohtaamisen oltava sillä tasolla, että yritys voi lunastaa viestinnällään antamansa asiakaslupauksen. Kaiken toiminnan on tuettava markkinointiviestintää ja annettua asiakaslupausta. Myyjän on oltava tietoinen yrityksen mainostamista tuotteista. Myyjän tulisi käydä kaikki myyntiprosessin vaiheet läpi jokaisen asiakkaan kanssa. Myyntiprosessi ei ole välttämättä pitkä prosessi, joka vaatisi tunteja aikaa. Prosessin tulee olla joutuisa, jotta asiakkaan mielenkiinto säilyy. Myyntiprosessi vaiheet eroavat hieman kuluttaja- ja yritysmyyntikauppojen välillä. Kuluttajakaupassa asiakas kohdataan

liikkeessä ja näin ennakkovalmistautuminen jää pois. Yritysmyyynnissä tapaamisia on useampia ja näin myyntiprosessi usein pidempi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 28–36.)

Ensikohtaamisella luodaan ensivaikutelma myyjän ja asiakkaan välillä. Myyjän tulee huomioida asiakas, jotta asiakkaalle muodostuu tervetullut olo tullessaan myymälään. Seuraavassa vaiheessa myyjän tulisi selvittää asiakkaan tarpeet kyselemällä. Asiakkaalta tulisi saada esille tieto hänen kokonaistarpeestaan eikä vain hetkellisestä tarpeesta. Kokonaistarpeiden selvittäminen lisää kaupan arvoa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 67–76.) Heikkilä (2013) esittää artikkelissaan, että asiakasta tulee kuunnella kysymyksiensä esittämisen jälkeen, jotta myyjä saa tarvittavat tiedot selville asiakkaasta helpottamaan myyntiprosessin muita vaiheita. Kuuntelemisella ja kuulemisella onkin selvä ero. Moni ihminen kuuntelee kuulematta yhtään mitään. Vuorovaikutuksella asiakkaan kanssa myyntitilanteessa myyjällä on tilaisuus erottautua kilpailijoista. Myyjän ja asiakkaan välillä pitäisi syntyä tunneside ja myyjän on autettava asiakasta sekä oltava hänen puolellaan. Näin asiakas saa hyödyn ostamisesta ja vain tätä kautta myyjä voi saavuttaa omat tavoitteensa.

3.6 Huippumyyjä

Huippumyyjälle jokainen kontakti on arvokas ja hän ymmärtää jokaisen kontaktin tärkeyden. Huippumyyjä hakee jatkuvasti uusia asiakkaita, hän tiedostaa sen, että mitä enemmän asiakkaita hän tapaa sitä enemmän hän myy. Huippumyyjä on se, joka tuo taloon viimekädessä rahan asiakkaalta. Huippumyyjän on hallittava koko myyntiprosessi. Myyjän tulee tuntea omat ja kilpailijoiden tuotteet. Myyjä on Suomen yleisin ammatti, joten varmasti halukkaita myyjäksi on, jos jonkun toiminta ei kiinnosta tai hän ei saa tarvittavaa tulosta aikaiseksi. Myyjän tulee olla motivoitunut ja sitoutunut yritykseen. On osattava lukea asiakasta, osattava perustella palvelun hyöty ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Huippumyyjällä on taito päättää kauppa ensikohtaamisella, koska tässä kilpailutilanteessa asiakkaiden määrä ei ole itsestäänselvyys. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18–25.)

Ropen (2003, 95–104) mukaan hyvä myyjä pyrkii vaikuttamaan asiakkaan ostohaluun kuitenkin olematta tyrkyttävä. Myyjä pystyy johdattelemalla

luomaan asiakkaalle tarpeen myymälleen tuotteelleen. Huippumyyjän ominaisuuksien lista on loputon, mutta keskeinen asia myynnissä on myyjän asenne ja halu tehdä myyntiä.

Huippumyyjä on tietoinen siitä, että uusasiakashankinta on osa myyntityötä. Myyjän täytyy pystyä luomaan hyvät asiakassuhteet ja näin tapahtuukin kun asiakkaat ovat tyytyväisiä heidän saamaansa palveluun. Nykyiset asiakkaat hankkivat paljon uusia asiakkaita. Jatkumo on kestävä kun kaikki ovat tyytyväisiä. Uusasiakashankinnassa tärkeää on myös asiakkaan jälkihoito. On tärkeä jälkeenpäin tiedustella asiakkaalta onko hän ollut tyytyväinen. Tämä vaatii kuitenkin paljon rohkeutta ja menoa pois mukavuusalueelta ja näin yhteydenotto jääkin tekemättä monelta myyjältä. (Rummukainen 2004, 67–76.)

Erilaiset asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat vain myynnin tukena, mutta niillä ei luoda asiakassuhteita, asiakasuskollisuutta, paranneta asiakastyytyväisyyttä eikä tehdä myyntiä. Konkreettinen myyntityö on itse tehtävä henkilökohtaisesti asiakkaan kanssa, järjestelmät eivät hoida eivätkä ymmärrä asiakassuhteita. Ne eivät vain sovi kaikissa palveluissa osaksi myyntiprosessia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18–21.)

Niin kuin edellisessä kappaleessa mainittiinkin, järjestelmillä ei tehdä myyntiä. Toisaalta kuitenkin panostamalla asiakkuudenhallintajärjestelmiin panostat samalla asiakkaisiin. Asiakasjärjestelmien avulla yrityksen osuus asiakkaan lompakosta kasvaa. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 150.)

3.7 Teoreettinen viitekehys

Seuraavassa kuviossa kolme esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Luvuissa kaksi ja kolme käsiteltävät asiat käsittelevät uusasiakashankintaa asioiden kautta, joiden pidetään olennaisesti sisältyvän uusasiakashankintaan. Teorian ensimmäisessä luvussa käsiteltävät asiakkuudenhallinta ja asiakaslähtöisyys sekä toisessa luvussa käsiteltävät asiakaskokemus ja asiakasuskollisuus ovat tärkeä osa uusien asiakkaiden hankintatoimia. Nämä neljä teorian osa-alueita ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja vaikuttavat olennaisesti yrityksen uusasiakashankintaprosessiin.



KUVIO 3. Teoreettinen viitekehys

4 CASE: YRITYS X

Tässä luvussa käsitellään case-yrityksen uusasiakashankinnan kehittämistä. Alkuun esitellään yritys, yrityksen nykyinen toimintamalli ja tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen päästään tutkimustuloksiin haastatteluiden analysoinnin pohjalta. Tulosten analysoinnin jälkeen tehdään johtopäätökset ja toimintaehdotukset yritystä varten. Lopuksi muodostetaan yhteenveto.

4.1 Nykyinen liiketoimintamalli

Yritys X on suomalainen tietoliikennekonserni, joka tarjoaa yksityishenkilöille, yrityksille, yhteisöille, kiinteistöille ja julkishallinnon toimijoille laadukkaita, viimeisintä teknologiaa hyödyntäviä puhe-, data- ja tv-palveluita. (Yritys X 2013.)

Seuraavassa kuvataan case-yrityksen nykyistä toimintamallia uusasiakashankinnassa. Konserni on laatinut työntekijöilleen ohjeistuksen uusasiakashankintaan, jota kuvaan seuraavaksi. Myyntineuvottelijoiden tulisi houkutella aktiivisesti asiakkaita myymälään myymälän edestä esimerkiksi kahvin, arvontojen ja oheistuotteiden avulla. Myyjien tulisi olla valmiina vastaanottamaan asiakkaita eikä istua tiskin takana. Heidän tulisi olla helposti lähestyttäviä, jotta asiakkaalle ei tulisi pelkoa mennä asioimaan myymälään. Tämä tapa toimia ei käytännössä toteudu läheskään jokaisessa yrityksen toimipisteessä. Yksi syy tähän on se, että myyjät kokevat tämän vastenmieliseksi tai he kokevat, että kyseinen toiminta ei kuulu myyjän työtehtäviin. Myöskään osa asiakkaista ei pidä kyseisestä toimintamallista. (Asiantuntija X 2014.)

Case-yrityksen nykyiseen toimintamalliin kuuluvat myös myymälätapahtumien järjestäminen ja jalkautuminen. Myymälätapahtumat ovat myymälässä järjestettäviä erikoispäiviä, joilla pyritään kasvattamaan päivän myynti kaksinkertaiseksi verrattuna normaaliin myyntipäivään. Yritys ohjeistaa, että myymälätapahtumia on järjestettävä kaksi kuukaudessa. Lisäksi kaupan tulisi järjestää jalkautumisia lähialueiden kauppoihin ja tapahtumiin. Näillä toimenpiteillä yritys pyrkii hankkimaan uusia asiakkaita sekä tekemään lisämyyntiä, joka ei myymälässä onnistuisi. Kun myymälässä on hiljaista, edellä mainituilla toimenpiteillä on mahdollisuus saada kuukauden myyntitavoite tehtyä.

Nykyisiä uusasiakashankintakeinoja ovat olleet asiakkaan palkitseminen esimerkiksi lahjakortilla, jos hän tuo uuden asiakkaan kaupalle. Jokaisella case-yrityksen toimipisteellä on omat Facebook-sivut, joille päivitetään ajankohtaisia asioita, tuoteuutuuksia sekä kampanjoita. Yrityksen markkinointiosastolla on päätösvalta yrityksen markkinoinnista. Yksittäisillä myymälöillä on hyvin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa markkinointii, mutta ehdotuksia voi antaa eteenpäin ylemmälle tasolle yrityksen sisällä. Myymälän sisäisiä mainoksia voi käyttää uusasiakashankinnassa ketjun ohjeiden mukaisesti. (Asiantuntija X 2014.)

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä selkeää strategiaa, kuinka nykyisiä asiakkuuksia tulisi kehittää. Yrityksen nykyisten asiakkuuksien kehittäminen on käytännössä pelkän puhelinmyynnin varassa. Puhelinmyyjätkään eivät saa enää soittaa asiakkaalle uudistuneen lakimuutoksen johdosta ilman, että asiakas on äskettäin ostanut yrityksestä jotakin. (Asiantuntija X 2014.)

Case-yrityksessä asiakkaiden segmentointi on sitä, että myyjien on osattava huomioida kaikki asiakkaat, olivat he iältään minkä ikäisiä vain. Kaikkia asiakkaita on palveltava samanlailla konseptin mukaisesti, ihmisiä ei voi segmentoida kun he tulevat myymälään. Kaikille asiakkaille on tehtävä kattava tarvekartoitus, jonka pohjalta lähdetään tarjoamaan tuotteita. Myyjät pyrkivät myymään asiakkaille mahdollisimman laajasti kaikista yrityksen tuoteryhmistä. (Asiantuntija X 2014.)

Yritys on laatinut voittavaan asiakaskokemukseen tarvittavat toimet, joita käytetään myyntiprosessin eri vaiheissa. Voittavaan asiakaskokemukseen kuuluu tervehtiminen, kartoitus, kaupan päättäminen sekä lopputervehdys. Tervehtimiseen kuuluu, että jokaista asiakasta tervehditään myymälän saapuessa vaikka olisi kiirettä. Tämän jälkeen tehdään asiakkaan tarpeiden kartoitus. Kartoituksen tarkoituksena on saada selville asiakkaan tarpeet. Myyjän on oltava kiinnostunut jokaisesta asiakkaasta yksilönä ja suositeltava asiakkaalle sopiva vaihtoehto. Myyjän on hyvä ilmaista vaihtoehdon olevan juuri oikea asiakkaalle ja korostaa tuotteen edullisuutta. Kauppa tulee päättää rohkeasti. Lopuksi tavoitteena on, että jokainen asiakas lähtee myymälästä iloisella mielellä. Yrityksen tavoitteena on saada voittavan asiakaskokemuksen kautta kaikki myymälänsä tunnetuksi Suomen parhaasta palvelusta. (Yritys X 2013.)

4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään haastatteluiden aineiston avulla tekemään johtopäätöksiä tutkimusongelmasta (Taloustutkimus 2012). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yrityksen toiminnasta laadullisen aineiston avulla (Koskinen ym. 2005, 16).

Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Teemahaastatteluun päädyin, koska se on haastattelumuotona joustava, avoin ja tutkimuksen teoriapohjan voi kohdistaa haastattelussa selkeästi eri teemoihin. Teemahaastattelu on niin sanottu puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Teemahaastattelussa haastattelun runko on haastattelijan muistilistana. Haastattelijä tai haastateltava tarkentaa teema-alueita tarkentavilla kysymyksillä. (Koskinen ym. 2005, 108–109.) Teemahaastatteluun ei kuulu kysymysten tarkka muotoileminen tai järjestys. Teemahaastattelussa kysymykset pyritään pitämään avonaisina. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 106.)

Tutkimuksessa on haastateltu neljää eri yrityksen miestyöntekijää, joiden ikäjakauma on 25–35 vuotta. Haastateltavien joukossa oli kolme myymäläpäällikköä ja yksi myyntineuvottelija. Haastattelut suoritettiin toimeksiantoyrityksen työntekijöille, joiden tiedettiin tietävän uusasiakashankinnasta, asiakkuuksien hoidosta ja jotka ovat myynnin ammattilaisia. Tutkimuksen haastattelut suoritettiin paikanpäällä yrityksen myymälässä kahtena eri ajankohtana. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimella. Haastatteluja oli neljä kappaletta. Jokaisen haastattelun pituus oli noin 45 minuuttia ja kysymyksiin annettiin reilusti aikaa vastata.

Haastattelukysymysrunko oli valmiiksi suunniteltu, mutta myös omille ajatuksille annettiin mahdollisuus. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin oman tietonsa ja kokemuksensa perusteella. Muutamia kysymyksiä haastateltavilla ei ollut tietoa vastata. Tutkijan omat mielipiteet ja taustatekijät eivät vaikuta kerättyyn tietoon. Teemahaastatteluiden pohjalta vastaukset litterointiin eli kirjoitettiin puhtaaksi ja koottiin tiivistelmäksi teemojen mukaisesti. Tämän jälkeen vastaukset

analysointiin aihealueittain. Analyysin sekä teoriaosuudessa esitettyjen asioiden pohjalta muodostettiin johtopäätökset sekä toimintaehdotukset.

Teemahaastattelurunko laadittiin case-yrityksen työntekijöitä varten.

Haastattelurungon teemat muodostettiin teorian pohjalta niin, että teemakysymysten avulla saadaan vastaus tutkimuksen tutkimusongelmiin.

Ensimmäinen teema on asiakkuuksien hallinta osaksi liiketoimintastrategiaa. Tämän teeman kysymykset vastaavat kysymyksiin minkälaisena työntekijät kokevat nykyisten asiakkuuksien hoidon tällä hetkellä, millä tavoin nykyisiä asiakkuuksia hoidetaan, mitkä asiat eivät toimi tällä hetkellä asiakkuuksien jälkihoidossa ja miten uusasiakashankinta on johdettu yrityksessä. Toisena teemana on asiakashankinta liiketoiminnassa. Kyseinen teema sisältää kysymyksiä yrityksen työntekijöille, heidän näkemyksiään muun muassa uusasiakashankinnan tilasta tällä hetkellä, mitä toimia siihen sisältyy, mitkä asiat siinä eivät toimi ja miten uusasiakashankintaa tulisi kehittää.

Tämän jälkeen haastatteluiden pohjalta analysoitiin henkilökunnan vastauksia, miten heidän mielestään uusasiakashankintaa tulisi kehittää ja miten nykyisiä asiakkuuksia voisi hyödyntää liiketoimintaa tehostaen. Lopuksi muodostetaan johtopäätökset analysoinnin pohjalta sekä annetaan toimintaehdotuksia toiminnan kehittämistä varten. Toimintaehdotukset pohjautuvat tutkimuksen teoriaosuuteen sekä tutkimuksen aikana havainnoituun tietoon aiheesta.

4.3 Tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi haastatteluista kokoamat vastaukset. Vastaukset käydään läpi aihealueittain kysymys kerrallaan. Aihealueita on viisi: asiakkuuksien hallinta osaksi liiketoimintastrategiaa, asiakasuskollisuuden kehittäminen, asiakashankinta liiketoiminnassa, asiakasstrategian noudattaminen uusasiakashankinnassa ja positiivisen asiakaskokemuksen tavoittelu. Jokainen aihe kokonaisuus on jaettu eri kappaleisiin sekä kunkin teeman alla on aiheeseen liittyvä kysymys. Vastauksien jälkeen on koottu haastateltavien suoria lainauksia liittyen aina kyseiseen kysymykseen. Tulosten jälkeen muodostetaan johtopäätökset haastatteluista ja toimintaehdotukset.

4.3.1 Asiakkuuksien hallinta osaksi liiketoimintastrategiaa

- Asiakslähtöisyyden näkyminen yrityksen toiminnassa

Haastateltavien mukaan asiakslähtöisyys näkyy yrityksen päivittäisessä toiminnassa niin, että asiakkaat pyritään palvelemaan niin hyvin kuin mahdollista. Haastateltavien mielestä asiakslähtöisyys näkyy yrityksen toiminnassa, kun myymälästä myydään jotakin asiakkaalle, niin puhelinmyynti soittaa perään ja varmistaa onko asiakas saanut tuotteen toimimaan. Haastateltavien mielestä asiakslähtöisyys on viety aika pitkälle yrityksessä. Asiakkaan tullessa myymälään, asiakas pyritään palvelemaan niin hyvin kuin mahdollista. Tällä tavoin asiakkaan kynnys tulla myymälään on tehty pieneksi. Haastateltavat mainitsevat sen, että jos asiakas soittaa asiakaspalveluun, puhelun jälkeen tulee automaattisesti viestinä asiakkaalle kysymys, saiko asiakas asian hoidettua.

Haastateltavien mukaan yritys pyrkii hyvän palvelun kautta saamaan brändiä vahvemmaksi. Tavoitteena on, että ihmiset löytäisivät myymälään oman halun takia, eikä vain sen takia, että he saisivat yrityksestä ostettua halvemmalla. Haastatteluista käy ilmi, että nykyisille asiakkaille on olemassa erilaisia etuja, mitkä eivät koske uusia asiakkaita. Kuitenkin haastateltavien mukaan yrityksen johdolta pitäisi tulla selkeä asiakslähtöinen ajattelumalli työntekijöille ja pieni porkkana myyjälle hyvästä palvelusta. Vastauksissa painotettiin myös sitä, että yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan palvelulla sekä asiantuntevuudella. Yrityksen tavoitteena on luoda asiakkaalle tervetullut olotila asiakkaan saapuessa myymälään. Asiakas pyritään palvelemaan niin hyvin, että hän tulee suosittelemaan asiointia siinä myymälässä missä itse asioi ja mahdollisesti vielä saman myyjän kanssa.

Yrityksen pitäisi saada iskostettua myyjille uudenlainen ajattelumalli et mä teen paljon kauppaa ja palvelen hyvin (Vastaaja 4).

Koko konseptin toiminta perustuu siihen et jos asiakas tulee myymälään ni hänet palvellaan tosi hyvin, asiakkaan kynnys tulla myymälään on pieni. (Vastaaja 2.)

- Asiakkuuksien jälkihoito

Työntekijöiden mielestä myyntiprosessiin sisältyvä asiakkaiden jälkihoito on hyvällä mallilla ja siihen on viimeisen parin vuoden aikana panostettu.

Jälkimarkkinointi on hoidettu siten, että kun asiakas ostaa tuotteen, viikon päästä yrityksen puhelimyynnistä soitetaan perään. Soitolla varmistetaan, että asiakas on saanut tuotteen käyttöön ja kysytään, mitä hän on mieltä tuotteesta. Ainoa asia mikä asiakkaan jälkihoidossa ongelmana nousee esiin on se, että asiakkaalle soitetaan viikon päästä perään ja puhelimessa yritetään myydä vielä lisää, vaikka asiasta on juuri keskusteltu myyjän kanssa myymälässä. Tämä voi asiakkaasta tuntua siltä, että painostetaan liikaa. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että mahdollisesti tv-puolenkin asiakkaille voisi soittaa perään ja kysyä näkykö kanavat ja mitä mieltä asiakas on tuotteesta.

Haastatteluissa kävi selväksi, että yrityksen asiakaspalvelussa on jonkin verran kehitettävää. Kun asiakkaalla on jokin ongelma, häntä voitaisiin asiakaspalvelussa yrittää opastaa. Usein asiakaspalvelussa todetaan asiakkaalle, että käykää myymälässä ja saatte asian hoidetuksi.

Mokkuloiden osalta paljon soitetaan perään, että miten on saatu toimimaan. Juuri muusta en ole kuullut (Vastaja 1).

Menee vähän liian aggressiiviseksi toi puhelinmyynti välillä (Vastaja 2).

- Nykyisiä asiakkuuksia kehittämällä uusia asiakkuuksia

Kysyttäessä miten nykyisiä asiakkuuksia voisi saada kehitettyä kannattavammaksi, nousee esiin se, että tuotteita pitäisi pystyä paketoimaan asiakkaalle enemmän. Paketoinnin tarkoituksena on myydä useita tuotteita eri tuoteryhmistä samaan tilaukseen ja näin asiakas saisi edullisemmalla hinnalla tuotteita verrattuna normaalin yhden tuotteen ostoon. Lisäksi lisäpalveluiden myynnillä saadaan nykyisestä asiakkaasta tavallaan uusi asiakas sillä uudella tuotesektorilla. Tuotteita olisi pystyttävä myymään laajasti koko tuoteperheestä, eikä vain sieltä sun täältä. Haastateltavien mielestä toimintaa pitäisi ajatella pidempiaikaisesti. Asiakkaalle voisi tarjota erilaisin kampanjoin tarjouksia, jotta asiakkaan saisi houkuteltua lisäpalveluiden käyttäjäksi. Välttämättä alkuun se ei

olisi yritykselle kannattavaa. Esiin nousi myös se, että myyjiä tulisi paremmin motivoitua palkkauksella. Mitä enemmän hän myy, riippumatta siitä onko asiakas uusi tai vanha. Haastateltavien mukaan hyvä palvelu sekä tuotteiden ja palveluiden toimivuus koetaan tehokkaaksi tavaksi kehittää nykyisistä asiakkaista uusia asiakkaita. Heidän mielestään hintakilpailuun ei kannata lähteä.

Siin ei oo mitään järkeä et annetaan paremmat palvelut halvemmalla hinnalla, se ei oo pitkäkantonen juttu (Vastaaja 2).

Tuotteiden bundlaus on aina tehokasta, tällä saa mm. asiakkaan kk-maksujen hintapistettä nostettua (Vastaaja 1).

- Mainonnan kohdistus tietyille kohderyhmille

Vastaajien mukaan mainontaa ei ole varsinaisesti kohdistettu millekkään tietylle kohderyhmälle. Mainonnan kohdistaminen tietyille kohderyhmille nähdään perustuvan pitkälti eri vuodenaikojen mukaan. Liittymien kerrottiin olevan segmentoitu niin, että sieltä on jätetty vanhempi ikäpolvi suoraan pois. Tarjouskirjeiden kerrottiin menevän laskun mukana 30–50 -vuotiaille asiakkaille, joilla on mahdollisesti suurempi mahdollisuus ostaa tuotteita. Haastateltavien mukaan riippuu vähän vuodenaikastakin, miten mainontaa kohdistetaan. Kun koulut alkavat, kampanjat kohdistetaan koululaisille. Heille annetaan esimerkiksi kokeiltavaksi tietyksi ajaksi dataprepaid-liittymä. Tällä pyritään sitouttamaan henkilö asiakkaaksi.

4.3.2 Asiakasuskollisuuden kehittäminen

- Asiakasuskollisuuden näkyminen yrityksen toiminnassa

Asiakasuskollisuus nähdään tärkeänä yrityksen sisällä. Haastateltavat näkevät asiakasuskollisuuden yrityksen toiminnassa muun muassa erilaisten asiakasalennuksien muodossa ja huippumyyjän kerrotaan naamioivan kaiken asiakasalennukseksi, vaikka se olisikin kaikille olemassa oleva etu. Haastateltavat lisäävät vielä, että nykyään yritys pitää uutta ja vanhaa asiakasta samanarvoisena, toisin kuin ennen. Haastateltavien mielestä konserni haluaa saada pitkiä asiakassuhteita, koska asiakaspysyvyys on alalla tärkeää. Tähän panostetaan mm. keskittäjäalennuksilla ja -ohjelmilla. Konsernin halu panostaa

asiakasuskollisuuteen on kova, mutta siihen ei haluta panostaa juuri tässä konsernin tytäryhtiössä, jota opinnäytetyö koskee. Asiakasuskollisuuteen panostamattomuus johtuu yrityksen käyttämästä palkkamallista.

Meiän alalla on tärkeätä toimivuus ja se et mitä luvataan ni se kanssa sit pidetään (Vastaja 3).

- Asiakkaan luottamuksen rakentaminen

Kysyttäessä työntekijöiltä millä tavoin asiakkaan luottamus saadaan rakennettua yritystä kohtaan, olivat vastaukset täysin yhtäläisiä. Heidän mielestään asiakkaan luottamus saadaan sillä, että lunastetaan lupaukset, tehdään ostamisesta helppoa ja mutkatonta sekä annetaan asiakkaalle henkilökohtaista palvelua. Haastateltavien mukaan teleoperaattorialalla on tärkeää tuotteiden toimivuus ja se, että mitä luvataan asiakkaalle, niin se pidetään. Myös se nähdään tärkeänä, että asiakas voisi hoitaa kaikki asiat myymälässä eikä vain puhelinasiakaspalvelussa. Tämä taas toisaalta vie myyjien aikaa paljon enemmän. Mainonnan tulisi olla sellaista, että asiakkaan ei tarvitsisi pelätä tulla myymälään.

Joskus näkee kun tulee melkee viiskymppistä ihmistä tohon, niin melkeen kädet vapisee kun tulee ostamaan uutta puhelinta. Ne on tosissaan jotkun ihan kauhuissaan niitten kanssa, ku tämmönen nyt vaan pitää ostaa kun kaikilla on ja oikeastaan mitään muuta ei oo enää tarjollakaan. (Vastaja 2.)

4.3.3 Asiakashankinta liiketoiminnassa

- Seuraavassa on työntekijöiden näkemyksiä uusasiakashankinnan tilasta tällä hetkellä.

Haastatteluista kävi ilmi, että yrityksen työntekijät näkevät uusasiakashankinnan tilan tällä hetkellä vähän heikkona. Työntekijöiden mielestä tämä johtuu pääasiassa mainonnasta ja sen sisällöstä. Haastateltavien mukaan aikanaan yritystä mainostettiin erilaisten sloganeiden kautta, jotka jäivät ihmisille mieleen. Nykyään kilpaillaan enemmän hinnalla, vaikka todellisuudessa pitäisi luoda mielikuvia ihmisille. Haastateltavien mukaan esimerkiksi puhelinvalmistaja Apple on hyvä esimerkki siitä, että luodaan sellainen mielikuva, jonka takia ihmiset ostavat puhelinta, eikä vain hinta ole

ostamisen syy. Heidän mukaansa markkinointi on ajoittaista, välillä mainostetaan imagoa ja välillä tuotetta. Liittymätarjoukset ovat varsinkin jääneet aika pitkälti pois. Uusasiakashankinta koetaan jäävän nykyisten asiakkaiden liiallisen palvelemisen varjoon ja siitä puuttuu tietynlainen innovaatio.

Heikkona, markkinointi on ajoittaista ja ei johdannaista, välillä mainostetaan imagoa ja välillä tuotetta (Vastaaja 1).

Aika heikkona suoraan sanoen -- aikanaan meillä oli semmosta innostavaa ja mieleenpainuvaa mainontaa. Nykyään meillä on tällästä perusmassaan uppoavaa. Ei se näkyvyydeltään huonoa ole, mut miten se asia tuodaan esille on minusta lähtökohtaisesti väärä. (Vastaaja 2.)

Mä muistan ku sitä aikaa elettiin niin jengi oikeesti tuli ostamaan ja sillon moni puhu niistä mainoksista, et ne oli nähny ja ne oli heränny siihen (Vastaaja 2).

- Uusasiakashankinnan kehittäminen

Uusasiakashankinnan kehittämisestä kysyttäessä työntekijät toteavat, ettei uusien asiakkaiden tulo myymälään ole ongelma, vaan ongelmana he näkevät sen, että miten heitä kaikkia ehdittäisiin palvelemaan. Myyjän työn kerrottiin ennen olevan enemmän pelkkää myyntiä, mutta nyt siihen on tullut kaikkea muuta. Nykyään myyjän työhön liittyy paljon esimerkiksi asiakkaan erilaisia palveluita kaipaavia asioita, mitkä pitäisi käytännössä hoitaa yrityksen asiakaspalvelussa. Haastateltavien mielestä teleoperaattoriala on kovin kilpailtu ja tämä on johtanut siihen, että tuotteita myydään hinta edellä sekä annetaan vapaaehtoisesti turhia alennuksia. Haastattelussa kävi selväksi uusasiakashankinnan kehittämisestä kysyttäessä, että asiakkaita pitäisi pystyä paremmin kartoittamaan ja tarjota heille tehokkaammin tuotteita. Muutamana haastateltavan mukaan uudet asiakkaat pitäisi hankkia itse ja omien myymälöiden kautta. Nyt asiakkaita menee paljon jälleenmyyjille, johtuen osittain palveluiden hitaudesta. Haastateltavat näkevät markkinoinnissa suurimman kehityskohteen olevan uusasiakashankinnan kehittämisessä. Tuotekehitys, myyjät ja myymälät ovat niin sanotusti huipputasolla. Valmiudet tehdä uusasiakashankintaa on olemassa, kun asiakasvirta saadaan nousemaan.

Mut sit taas ku asiakas tulee sinne myymälään ni meidän pitäis paremmin hyödyntää se hänen aikansa ja tehdä tästä oikeasti asiakaslähtöistä tästä toiminnasta (Vastaaja 2).

Työntekijät näkevät kuitenkin, että uusille asiakkaille on aina tarvetta kovassa kilpailutilanteessa. He myös näkevät nykyisten asiakkaiden hyödyntämisen tärkeänä, ellei jopa tärkeämpänä kuin uusien asiakkaiden hankinnan. Myyjät kokevat, että palkkaus tulisi olla samansuuruista riippumatta siitä, onko asiakas uusi vai nykyinen asiakas. Näin myyjät motivoitaisiin kehittämään aiempaa enemmän nykyisiä asiakkuuksia.

Aina on uusille asiakkaille tarvetta, mutta myös nykyasiakkaiden täysi hyödyntäminen pitäisi olla yhtä tärkeää, ja provisiomalleista tehdä tämän mukaista (Vastaaja 1).

4.3.4 Asiakasstrategian noudattaminen uusasiakashankinnassa

- Yrityksen toimintatavat uusasiakashankinnassa

Työntekijät näkevät heidän asiakasstrategiansa perustuvan palveluun, jolla pyritään rakentamaan uusasiakashankintaa. Haastateltavien mielestä hyvä palvelu kuuluu kauas. Yritys pyrkii siihen hyvän palvelun kautta ja saamaan näin brändiä vahvemmaksi. Haastateltavat kertoivat asiakaspalautteen tulevan myymälään, kun asiakkaat tulevat suoraan kiittämään ja jotkut tulevat myös sen perusteella, että ovat kuulleet yrityksestä saatavan hyvää palvelua. Puskaradion kerrotaan tehoavan hyvin. Yrityksen kerrottiin pyrkivän olemaan sloganeidensa mukainen yritys. Haastateltavien mielestä asiakasstrategia ei ole kovin hyvin jalkautettu alemmille tasoille johdon toimesta.

4.3.5 Positiivisen asiakaskokemuksen tavoittelu

- Palvelun vaikutus uusasiakashankintaan

Työntekijöiltä kysyttäessä mielipiteitä palvelun vaikutuksista uusasiakashankintaan, he näkevät hyvän asiakaspalvelun positiivisena uusasiakashankinnan kehittämisessä. Haastateltavat näkevät juuri hyvän palvelun vaikuttavan asiakaslähtöisyyteen ja heidän mukaansa hyvästä palvelusta ei voi koskaan olla haittaa. Haastatteluista käy kuitenkin selväksi, että hyvässäkin

palvelussa on rajansa. Onko se hyvää palvelua, kun myyjä asentaa asiakkaan tablettia kaksi tuntia? Haastateltavien mukaan edellä mainittujen asioiden takia menee uusia asiakkaita kilpailijoille tai jälleenmyyjille ostamaan saman tuotteen, koska yrityksessä menee liikaa aikaa palveluun. Haastateltavien mukaan omalla aktiivisuudella, palvelulla ja päivittäisellä tekemisellä on myös suuri merkitys uusasiakashankinnan kehittämisessä. Haastateltavat painottavat myös sitä, että omia mielipiteitä saa kertoa ylöspäin johdolle.

Kyl se hyvä kello kuuluu aina kauemmaks (Vastaja 2).

Asiakkaiden korkean iän takia esim. hyvän palvelun hehkutus somessa on vähäistä (Vastaja 1).

Tällä hetkellä uusasiakashankinta case-yrityksessä on pääasiassa keskittynyt vain myymälätapahtumiin ja sesonkeihin. Kesään ja joulun on asetettu suurimmat tavoitteet. Työntekijät näkevät uusasiakashankinnan tulevaisuudessa potentiaalisena, mutta alalla vallitsevan tiukan kilpailutilanteen vuoksi mainonnalla asiakkaalle luvattut lupaukset tulisi pystyä lunastamaan. Haastateltavien mukaan tällä hetkellä uusasiakashankintaa on toteutettu valtakunnallisella mainonnalla ja paikallisilla lehdillä ympäri Suomea. Haastateltavien mielestä se ei tuo oikeanlaisia asiakkaita tällä hetkellä, kun yritys huokuttelee asiakkaita erilaisin puhelintarjouksin myymälään.

Et kun uus asiakas tulee myymälään ni kyl ne lupaukset pitäis pystyä lunastamaan paremmin et pystyttäis palveleman hyvin ja myymään ja kartottamaan oikeasti rauhassa. Meil on hitaat järjestelmät ja niit on tosi monimutkainen käyttää, et täl mil me näit maksukanavia tehdään ni siin ois paljon viilaamista ja vois paljon mutkia suoristaa. (Vastaja 2.)

- Myyjien motivaatio nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen

Myyjien motivaatio nähdään nykyisten asiakkuuksien kehittämisessä huonona, koska yrityksen palkkamalli ei kannusta siihen. Palkkamalli on enemmän keskittynyt uusasiakashankintaan myyjien näkökulmasta. Haastateltavien mukaan myyjät hoitavat nykyisiä asiakkuuksia vain pakon edestä tai sen vuoksi, että myyjä toivoo, että asiakas muistaa hyvän palvelun myöhemmin. Työntekijät

näkevät siinä ison potentiaalin olevan käyttämättä, jotta myyjät saataisiin enemmän motivoituneiksi.

Myyjälle uusi asiakas on kuningas koska sille vanhalle asiakkaalle ei anneta arvoa (Vastaaja 2).

Se ois sellai win-win tilanne et kaikki voittais siinä (Vastaaja 2).

Myyjät kuitenkin jatkuvasti kartoittavat nykyisten asiakkaiden mahdollista ostopotentiaalia ostaa enemmän. Heidän mukaansa sitä on jatkuvasti tehtävä, jos tässä hommassa haluaa menestyä.

Kaikki nykyasiakkaat tai yleensä asiakkaat kartoitetaan täysin. Emme puhu enää uusista tai nykyasiakkaista, sillä kaikki asiakkaat ovat jollain tavalla ”nykyasiakkaita”. (Vastaaja 1.)

4.4 Johtopäätökset ja toimintaehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kuinka uusasiakashankintaa tulisi toteuttaa onnistuneesti ja kuinka uusasiakashankintaa voisi kehittää. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa case-yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä heidän uusasiakashankintaprosessiinsa.

Haastatteluissa huomattiin, että työntekijöillä on paljon yhtäläisiä näkemyksiä uusasiakashankinnan kehittämisestä, mutta osittain näkemykset myös eroavat toisistaan. Ongelmana ei ole se, että uusia asiakkaita ei saataisi myymälään, vaan se, että miten kaikkia ehdittäisiin palvelemaan. Aika menee myymälässä nykyään myymisen sijasta enemmän liialliseen asiakaspalveluun, vaikka asiakaspalvelutehtävät tulisi hoitaa toisaalla. Kun asiakas saapuu myymälään, häntä tulisi pystyä palvelemaan mutkattomasti ja asiakaslähtöisesti. Myymälän asiakaspalvelu on kuitenkin mennyt liian pitkälle hyvästä palvelusta, että jopa myynti on kärsinyt tästä.

Myymälätasolla myyjien toimenkuva on muuttunut paljon aiemman myymisen sijasta erilaisiin asiakaspalvelutehtäviin. Myyjät olisivat valmiita hankkimaan uusia asiakkaita, mutta ketjun puolesta siihen on käytännössä annettu liian pienet mahdollisuudet. Myyntijärjestelmissä on myös parantamisen varaa, jotta toiminta saataisiin asiakaslähtöisemmäksi ja joustavammaksi. Nuoria asiakkaita kaivataan

myymälään, mutta ongelmaksi useimmiten koituu jono ja näin nuori suuntaa kilpailijalle tai nettikauppaan helppouden takia. Kampanjoiden, erilaisen mainostamisen ja keskittämistarjouksien kautta uusasiakashankintaa saataisiin kehitettyä.

Isona pointtina nousi esiin se, että myyjä saa palkan myynnistä, joten he haluavat käyttää aikansa siihen. Uusien asiakkaiden hankkiminen myymälän ulkopuolelta nähdään heikkona motivaattorina myyjien keskuudessa. Työntekijöillä on yhtäläinen ajatus siitä, että nykyisten asiakkaiden hyödyntäminen tulisi olla vähintään yhtä tärkeää kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Ensinnäkin siitä syystä, että sen on todettu olevan paljon kustannustehokkaampaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen.

Nykyisissä asiakkaissa uskotaan olevan paljon enemmän potentiaalia kuin nyt, kun vaan myyjät pystyisivät keskittymään heihin täysin. Myöskään nykyisistä asiakkaista saatavat palkkiot verrattuna uusiin asiakkuuksiin eivät miellytä myyjiä. Yritys pystyisi olemaan paljon arvokkaampi, jos myyjiä motivoitaisiin suoraan provision kautta. Näin yrityksen asiakastyytyväisyys paranisi ja asiakassopimukset olisivat pidempiä. Nykyiset asiakkaat haluavat palvelua kasvotusten, joten yrityksen puhelinmyynti nykyisten asiakkuuksien hoitoon ei välttämättä ole paras ratkaisu. Nykyisistä asiakkuuksista voisi kehittää uusia asiakkaita myymällä uusista tuoteryhmistä heille uusia palveluita. Heille tulisi tarjota enemmän paketoitotarjouksia niin, että tarjoushinnat eivät olisi voimassa kuin paketoinnilla. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle tarjotaan useampia tuotteita kaupan eri tuoteryhmistä. Näin myös myyjät saisivat asiakkaan kuukausimaksujen hintapistettä ylöspäin. Tässä tutkimuksessa tehdyistä johtopäätöksistä uskon olevan hyötyä yrityksen toimipisteissä myymälätasolla.

Seuraavassa tulen kuvaamaan toimintaehdotuksia yritykselle. Toimintaehdotukset olen itse muodostanut omien havaintojeni pohjalta, joita olen muodostanut selvityksen aikana. Tarkoituksena on, että kaupan työntekijät tutustuisivat selvitykseeni ja saisivat käsityksen siitä, mitä toimia tehokkaaseen uusasiakashankintaan sisältyy.

Yritys voisi miettiä miten toimisi erillinen asiakaspalvelumyymälä, johon asiakas tulisi puhelinasiakaspalvelun sijasta ongelma- ja reklamaatiotapauksissa. Näin yritys voisi saada kaipaamiaan nuoria ja perheellisiä asiakkaita myyntimyymälöihin, jolloin jonotkaan eivät olisi niin suuret. Tällöin myyjätkin pystyisivät keskittymään enemmän kaupankäyntiin. Yritykselle tulisi laatia selkeä ja asiakaslähtöinen asiakkuudenhallintastrategia asiakkuuksien hoitoon. Yrityksen tulisi kokeilla asiakkaiden ryhmittelyä esimerkiksi kannattavuuden sekä mahdollisen ostopotentiaalin mukaan. Näihin asiakkuuksiin pitäisi pyrkiä reagoimaan eri tavoin asiakaspalvelutilanteissa ja markkinoinnissa.

Sen lisäksi yrityksen tulisi laatia selkeä strategia, kuinka uusasiakashankinta ja sen kehittäminen tulisi toteuttaa, jotta myyjillä olisi selkeä kuva koko prosessista.

4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arviotaessa esiin nousevat termit reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin käsite on reliabiliteetti. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että toistettaessa tutkimus samalla henkilöllä tutkimuksen tulos on sama. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185–186.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan siinä määrin pitää oikeana, että haastattelijoille on esitetty apukysymyksiä teemakysymysten pohjalle kysymysten oikein ymmärtämisen takaamiseksi. Haastattelut myös nauhoitettiin sekä tutkimuksen tekoon aikaa varattiin noin puoli vuotta. Lisäksi olen haastatellut yhtä työntekijää kahdesti ja kyseisien vastausten tulokset ovat yhtäläisiä. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että ne eivät ole sattumanvaraisia vaan ne ovat vastaajien aitoja mielipiteitä.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Tutkimuksen pätevyyttä on pyritty parantamaan tekemällä hyvä haastattelurunko ja tallentamalla haastattelut älypuhelimella sekä litteroimalla haastattelut hyvin tarkkaan sanotun mukaisesti. Näin vältytään ainakin suurimmilta virhepäätelmiltä, joita voi syntyä haastattelun vaustauksen väärästä tulkinnasta. Tulokset ovat myös yleistyneet eri vastaajien kesken.

5 YHTEENVETO

Tämän selvityksen aiheena oli uusasiakashankinta. Teoriaosuudessa käsiteltiin asiakkuudenhallintaa uusasiakashankinnan näkökulmasta, asiakaslähtöisyyttä, asiakasuskollisuutta, uusasiakashankintaa, huippumyyjän ominaisuuksia, asiakassuhteen kehittymistä, asiakaskokemusta, sekä myyntiprosessin eri vaiheita. Tutkimuksen tavoitteena oli teemahaastatteluiden avulla sekä teoriaosuuden pohjalta selvittää, kuinka Yritys X:n tulisi toteuttaa tehokasta uusasiakashankintaa ja kuinka uusasiakashankintaa voisi kehittää. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa case-yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä sen uusasiakashankintaprosessiin. Selvityksen aiheen sain yrityksen yhden toimipisteen myymäläpäälliköltä.

Selvityksen tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, mikä suoritettiin teemahaastatteluina. Tutkimuskysymykset muodostuivat viidestä eri aihealueesta: asiakkuuksien hallinta osaksi liiketoimintastrategiaa, asiakasuskollisuuden kehittäminen, asiakashankinta liiketoiminnassa, asiakasstrategian noudattaminen uusasiakashankinnassa ja positiivisen asiakaskokemuksen tavoittelu.

Tutkimus osoitti sen, että uusasiakashankinta on välttämätöntä liiketoiminnan kannalta. Tutkimuksen tavoitteisiin saatiin monipuolisia vastauksia ja kukin haastateltava antoi omat näkemyksensä tutkimusaiheesta. Tutkimuksen avulla saatiin case-yritykselle myös olennaista tietoa uusasiakashankintaan ja sen kehittämiseen.

Mahdollisesti jatkotutkimuksella saataisiin vielä enemmän kehitysideoita case-yrityksen uusasiakashankintaan. Jatkotutkimuksessa voisi laajentaa haastateltavien määrää ja tehdä tutkimuksesta kaikin puolin laajemman sekä kohdistaa haastattelut työntekijöille ympäri case-yrityksen myymäläverkostoa.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas – Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat. Helsinki: WSOY.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

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

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Peelen, E. 2005. Customer Relationship Management. Harlow: Prentice Hall.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Helsinki: WSOYpro.

Rummukainen, T. 2004. Huippumyyjien ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Storbacka, K & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia – orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? KY-Palvelu Oy.

Elektroniset lähteet

Heikkilä, J. 2013. Miten saada kauppa aikaan? Logotiimin verkkosivut [viitattu 28.2.2014]. Saatavissa: <http://logotiimi.fi/miten-saada-kauppa-aikaan/>.

Korkiakoski, K. 2014. Millaisen asiakaskokemuksen voit tarjota asiakkaillesi? [viitattu 4.3.2014]. Saatavissa: <http://karikko.wordpress.com/>.

Taloustutkimus 2012. Kvalitatiivinen tutkimus [viitattu 4.3.2014].

Saatavissa:

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/.

Probstein, S. 2009. [viitattu 20.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.destinationcrm.com/Articles/Web-Exclusives/Viewpoints/Listen-to-the-Voice-of-the-Customer-53239.aspx>.

Vapauttamo – ihmisille hyvä bisnes. 2014. Asiakaskokemuksen mittaus ja johtaminen [2.3.2014]. Saatavissa: <http://vapauttamo.fi/portfolio-view/asiakaskokemuksen-mittaus-ja-johtaminen/>.

Vuoria, A. 2009. Nyt asiakassuhteet hallintaan! [viitattu 3.3.2014]. Saatavissa: http://www.tietoviikko.fi/blogit/analyytikon_ikkuna/nyt+asiakassuhteet+hallintaa/a271746.

Suulliset lähteet

Asiantuntija X 2014. Yritys X. Haastattelu 25.11.2013.

Vastaaja 1. 2013. Myymäläpäällikkö. Yritys X. Haastattelu 26.11.2013.

Vastaaja 2. 2013. Myyntineuvottelija. Yritys X. Haastattelu 27.11.2013 ja 4.4.2014.

Vastaaja 3. 2014. Myymäläpäällikkö. Yritys X. Haastattelu 4.4.2014.

Vastaaja 4. 2013. Myymäläpäällikkö. Yritys X. Haastattelu 4.4.2014.

Muut lähteet

Yritys X. 2013. Kauppalaisen Käsikirja.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. TEEMA: Asiakkuuksien hallinta osaksi liiketoimintastrategiaa

- a. Millä tavoin hoidatte nykyisiä asiakkuuksianne tällä hetkellä?
- b. Millä tavoin asiakaslähtöisyys näkyy toiminnassanne?
- c. Miten nykyisiä asiakkuuksia voisi saada kannattavammaksi?
- d. Onko asiakkaiden jälkihoito miten hoidettu yrityksessä?
- e. Mitkä toimet eivät toimi tällä hetkellä asiakkaiden jälkihoidossa?
- f. Segmentoitteko asiakkaat millä tavoin?
- Mihin tämä segmentointi perustuu?

Asiakasstrategian noudattaminen uusasiakashankinnassa

- a. Millaisia toimintatapoja keskusliike on asettanut uusien asiakkaiden hoitoon?
- b. Millä tavoin uusasiakashankintanne on johdettu?
- Millainen toimintatapa keskusliikkeeltä tulee uusasiakashankintaan?
- c. Miten usein kartoitatte nykyisten asiakkaiden mahdollista potentiaalia ostaa enemmän?
- d. Tiedetäänkö yrityksessä kuinka uusasiakashankinta tuli toteuttaa? Kuinka paljon?

2. TEEMA: Asiakashankinta liiketoiminnassa

- a. Miten kuvailisitte uusasiakashankinnan nykytilaa?
- b. Millä tavoin uusasiakashankintaa toteutetaan tällä hetkellä?
- Mitä toimia siihen sisältyy?
- c. Miten teidän mielestä yrityksen uusasiakashankintaa tulisi kehittää?
- d. Mitä toimia tehokkaaseen uusasiakashankintaan sisältyy teidän mielestä?
- e. Mitkä nykyiset toimet uusasiakashankinnassa eivät toimi ja miten muuttaisit niitä?
- f. Mikä on tällä hetkellä tehokkain tapa hankkia uusia asiakkaita?
- g. Oletteko onnistuneet aiemmissa uusasiakashankintaprosesseissa? Miten?
- h. Miten usein teette uusasiakashankintaa?
- i. Millaisena näette yrityksen uusasiakashankinnan tulevaisuudessa?
- j. Onko uusasiakashankinnalle teidän mielestä selkeää tarvetta? Miksi?

Asiakasuskollisuuden kehittäminen

- a. Oletteko mitanneet asiakkaiden tyytyväisyyttä millä tavoin?
- Millaisia tuloksia olette saaneet?
- b. Miten teidän mielestä asiakkaan luottamus saadaan rakennettua yritystä kohtaan?
- c. Miten kehittäisitte nykyisiä asiakkuuksia?
- d. Millaisena näette yrityksen asiakkuuksien kehittämisen tulevaisuudessa?

Positiivinen asiakaskokemuksen tavoittelu

- a. Miten koette palvelun vaikuttavan uusasiakashankinnan kehittämiseen?
- b. Miten myyjä voi vaikuttaa uusasiakashankinnan kehittämiseen?
- c. Miten näkisit myyjien motivaation nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen?
- d. Onko myyjillä tarpeeksi motivaatiota hankkia uusia asiakkaita? Miksi?