



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakkuuksien johtaminen franchising-ravintolassa

Äijälä, Katariina

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakkuuksien johtaminen
franchising-ravintolassa

Katariina Äijälä
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Katariina Äijälä

Asiakkuuksien johtaminen franchising-ravintolassa

Vuosi 2017 Sivumäärä 34

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yksittäisen franchising ravintolan asiakassuhteita asiakkuuksien johtamisen keinoja hyväksi käyttäen. Työssä tullaan keskittymään erityisesti siihen, miten asiakassuhteita ja niiden jatkuvuutta voidaan parantaa asiakasmarkkinoinnin avulla. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimii Osuuskauppa Keskimään omistama Hesburger Matkakeskus.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tutustutaan aluksi franchising ravintolaan toimintaympäristönä. Aiheeseen tutustumalla luodaan ymmärrystä, millä tavoin tämä yritys-muoto sekä auttaa että rajoittaa asiakkuuksien johtamista ja asiakasmarkkinointia. Opinnäytetyön varsinainen viitekehys muodostuu asiakkuuksien johtamisen ymmärtämisestä. Aiheeseen tutustutaan asiakassuhteen elinkaaren, segmentoinnin, asiakassuhdemarkkinoinnin sekä asiakassuhteiden seurannan ja kannattavuuden kautta.

Kehitysprosessissa käytettiin apuna Raatikaisen (2008) luomaa asiakasmarkkinoinnin seurannan mallia. Mallissa asiakassuhteita seurataan asiakasmarkkinointia ja sen vaikutuksia yrityksen tunnuslukuihin tarkastelemalla. Edellisten ja nyt mitattavien seurantajaksojen tunnuslukuja verrataan keskenään ja tulosten avulla luodaan uusia suunnitelmia.

Kehittämiprosessi eteni Raatikaisen (2008) luoman mallin mukaisesti. Työ aloitettiin teemmällä lähtökohta-analyysi, jossa tutustuttiin toimintaympäristöön ja nykyisiin asiakassuhteisiin. Analyysin jälkeen luotiin strategia, kuinka asiakassuhteita voitaisiin parantaa. Strategian pohjalta luotiin tavoitteet, joista kehittämiprosessiin nousi selkeäksi kohderyhmäksi satunnaisasiakkaat. Heidän saavuttamiseksi toteutettiin markkinointikampanja, jonka tuloksia analysoimalla suunniteltiin korjaavia toimenpiteitä jatkoa ajatellen.

Onnistumisen mittareina pidettiin asiakasryhmien sitouttamisen onnistumista ja asiakassuhteiden tilan selvitystä ja sitä kautta saatavaa tietoa, jota voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä myös jatkossa. Sitouttamisessa onnistuttiin vaihtelevasti, mutta seurantajakson tunnusluvuissa oli tapahtunut selvää muutosta positiiviseen suuntaan. Opinnäytetyö on luonut myös ymmärrystä kohdeyrityksen esimiehille asiakkaiden käyttäytymisestä ja tätä kautta lisännyt tietoisuutta asiakkuuksien johtamisen tärkeydestä osana yrityksen toimintaa. Vaikka kyseessä oli franchising ravintolaan toteutettu kehittämisprosessi, on tällaisella yrityksellä silti keinoja itsenäisesti kehittää ja sitouttaa asiakaskuntaansa.

Katariina Äijälä

Customer Relationship Management in a Franchising Restaurant

| Year | 2017 | Pages | 34 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The purpose of this thesis is to develop customer relationships of a single franchising restaurant by using customer relationship management methods. This thesis focuses on how customer relationships and customers' commitment can be improved by customer marketing. The commissioner company of this thesis is Hesburger Matkakeskus that is owned by Osuuskauppa Keskimaa.

The theoretical framework of this thesis clarifies the features of the environment, where the franchise restaurant operates. By studying this form of entrepreneurship, an understanding of the limitations and strengths of customer relationship management and customer marketing is gained. The actual framework of the thesis consists of understanding customer relationship management. The topic is approached from the point of view of the lifecycle of customer relationship, segmentation, customer relationship marketing and following customer relationships and profitability.

Raatikainen's (2008) model, which is based on monitoring customer marketing, is exploited in the development process. In the model customer relationships are followed by reviewing the company's key indicators in customer marketing and their impact. The key indicators of previous and current monitoring periods are compared with each other and based on the results the company creates a new marketing plan.

The development process proceeded according to Raatikainen's (2008) model. The work started with analysing the operating environment and current customer relationships. After the analysis a strategy to improve customer relationships was drawn up. Based on the strategy the goals were created and the target group, random customers, was selected. A marketing campaign was carried out for them. The results of the campaign were analysed and improvement proposals were given to create an active marketing plan.

Key performance indicators were customer commitment and customer relationship. The success of commitment varied, and there was a change in the positive direction during the monitoring period. For the commissioner company's supervisors, the thesis provides an understanding of the behaviour of the clients and thereby increases awareness of the importance of managing customer relationships as part of the company's operations. Even though this was a development process for a franchise restaurant, the company still has independent means to develop the level of commitment amongst their customers.

Keywords: CRM, Customer Relationships Management, Customer Relationships Marketing, Services Business

Sisällys

| | | |
|---|------------------------------------------------------|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Kohdeyrityksen toimintaympäristö..... | 7 |
| | 2.1 Franchising-liiketoimintamallin esittely | 7 |
| | 2.2 Kohdeyrityksen esittely | 8 |
| 3 | Palveluyrityksen asiakkuuksien johtaminen..... | 9 |
| | 3.1 Asiakassuhteen elinkaari..... | 13 |
| | 3.2 Asiakkuuksien segmentointi | 13 |
| | 3.3 Asiakassuhdemarkkinointi | 14 |
| | 3.3.1 Mainonta ja sen keinot | 15 |
| | 3.3.2 Kanta- ja avainasiakkaat ja markkinointi | 16 |
| 4 | Raatikaisen malli asiakassuhteiden seurantaan | 17 |
| | 4.1 Raatikaisen mallin esittely | 17 |
| | 4.2 Palveluyrityksen tunnuslukuja | 20 |
| 5 | Asiakassuhteiden parannus kohdeyrityksessä | 21 |
| | 5.1 Lähtökohta-analyysi | 22 |
| | 5.1.1 Toimintaympäristö | 22 |
| | 5.1.2 Nykyiset asiakassuhteet | 23 |
| | 5.2 Strategian luominen | 23 |
| | 5.3 Tavoitteiden asettaminen | 24 |
| | 5.3.1 Seurantakohteet..... | 25 |
| | 5.3.2 Markkinoinnin toimintaohjelma..... | 25 |
| | 5.3.3 Seurantamenetelmät ja tulostavoitteet | 26 |
| | 5.4 Markkinoinnin toteutus..... | 27 |
| | 5.5 Mitataan tulokset ja todetaan poikkeamat | 28 |
| | 5.6 Korjaavat toimenpiteet | 28 |
| 6 | Yhteenveto | 30 |
| | Lähteet | 32 |
| | Kuviot | 34 |

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yksittäisen franchising-ravintolan asiakassuhteita käyttämällä hyväksi asiakkuuksien johtamisen keinoja. Työssä tullaan keskittymään erityisesti siihen, miten asiakassuhteita ja niiden jatkuvuutta voidaan parantaa asiakasmarkkinoinnin avulla. Opinnäytetyön tekijä on työsuhteessa kohdeyrityksessä. Työsuhteen aikana on ilmennyt, että ravintolalla on tarvetta selvittää asiakassuhteiden nykytilaa ja parantaa niitä yksinkertaisilla, päivittäisessä työssä tehtävillä asiakassuhteen johtamisen toimilla. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimii Osuuskauppa Keskimaan omistama Hesburger Matkakeskus. Työn toimeksiantajana on kyseisen ravintolan ravintolapäällikkö.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys alkaa tutustumalla franchising ravintolaan toimintaympäristönä. Aiheeseen tutustumalla luodaan ymmärrystä, millä tavoin tämä yritysmuoto auttaa sekä rajoittaa asiakkuuksien johtamista ja asiakasmarkkinointia. Opinnäytetyön varsinainen viitekehys muodostuu asiakkuuksien johtamisen ymmärtämisestä. Aiheeseen tutustutaan asiakassuhteen elinkaaren, segmentoinnin, asiakassuhdemarkkinoinnin sekä asiakassuhteiden seurannan ja kannattavuuden kautta. Teoreettisessa osassa tutustutaan myös siihen, miten ravintola-alan tunnuslukujen avulla voidaan seurata yrityksen asiakasmarkkinoinnin onnistumista.

Kehitysprosessissa käytetään apuna Raatikaisen (2008) luomaa asiakasmarkkinoinnin seurannan mallia. Tässä mallissa asiakasmarkkinointi ymmärretään elinkaarena, jonka jokaista vaihetta seurataan. Prosessi aloitetaan selvittämällä markkinoinnin nykytila ja nimeämällä markkinoinnin seurannan kohteet. Samalla valitaan menetelmät, joilla seuranta toteutetaan ja millaisia tuloksia seurannalta halutaan. Markkinoinnin jälkeen mitataan onnistumista valituilla menetelmillä ja niitä verrataan tavoitteisiin. Prosessi viedään loppuun suunnittelemalla myös korjaavat toimenpiteet seuraavaan markkinoinnin tapahtumaan.

Kehitystyön onnistumisen mittareina voidaan pitää erilaisten asiakasryhmien sitouttamisen onnistumista. Onnistumista tullaan seuraamaan kohdeyrityksen toiminnallisten tunnuslukujen muutosten avulla. Onnistumisen mittarina voidaan myös pitää asiakassuhteiden tilan selvitystä ja tätä kautta saatavaa tietoa, jota voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä myös jatkossa. Liiketalouden piiriin kuuluvat tiedot ja tulokset jäävät vain opinnäytetyön toimeksiantajan käyttöön.

Luvussa kaksi esitellään kohdeyritystä ja franchising-toimialaa. Luvussa kolme luodaan teorian avulla ymmärrystä asiakassuhteisiin ja asiakassuhteiden johtamiseen. Luvussa neljä esitellään Raatikaisen (2008) luoma malli, jolla seurataan asiakassuhteita markkinoinnin keinoja avuksi käyttäen. Luvussa viisi käydään läpi vaiheittain kehittämisprojektia. Luvussa kuusi tehdään

koko työstä johtopäätöksiä, ja kehittämisprojektin pohjalta annetaan kehitysehdotuksia, kuinka jatkossa asiakkuuksia ja niiden johtamista voitaisiin parantaa.

2 Kohdeyrityksen toimintaympäristö

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kohdeyritys. Luvussa perehdytään myös kohdeyrityksen liiketoimintamalliin, franchising-liiketoimintamalliin. Franchising-liiketoimintamallin esittelyllä luodaan ymmärrystä, miten malli auttaa ja samalla sitoo yrittäjää toimissaan.

2.1 Franchising-liiketoimintamallin esittely

Franchising-yrittämisessä on menestynyt liikeidea tehty monistettavaan muotoon. Taloustiedon julkaisemassa taloussanastossa (1984, 49 - 50) on määritelty franchising seuraavasti *"Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchising antajan ja franchising ottajan (joita yleensä useita) välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchising antaja luovuttaa franchising ottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella sovittua maksua vastaan kehittämäänsä tavaramerkkiä, liikemerkkiä, valmistus-, markkinointi- ja palvelumenetelmää eli koko yrityksen toimintamallia jatkuvalla tuella suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti."* Tätä määritelmää käytetään monissa eri lähteissä (Laakso 2001; Suomen Franchising Yhdistys ry 2017) kuvaamaan selkeästi mutta kattavasti, mistä franchising toiminnassa on kyse. Antajalla tässä määritelmässä tarkoitetaan yritystä, joka on alun perin kehittänyt liiketoiminnan mallin ja samalla omistaa liiketoimintamallin oikeudet. Antaja on myös franchising ketjun perustaja ja sen johtaja. Ottajalla taas kuvataan yritystä, joka on halukas toteuttamaan franchising-liiketoimintamallia ja tällöin hänestä tulee franchising-ketjun jäsen. (Laakso 2001, 20 - 23.)

Franchising-yrittäjäyys voidaan jakaa kolmeen eri liiketoimintamuotoon. Ensimmäisessä muodossa antaja luovuttaa ottajalle oikeudet käyttää omassa yritystoiminnassaan antajan kehittämää tavaramerkkiä. Englanninkielinen nimi tälle toiminnalle on Trade Name Franchising, joka kuvaa hyvin sitä, että tavaramerkki on franchising-suhteen perustana. Tällaista mallia hyödynnetään usein esimerkiksi autokorjaamoilla ja yksityisillä yrittäjillä. Yrittäjä on sitoutunut tiettyihin ehtoihin, kuten tapaan markkinoida yritystään. Toisessa muodossa antajan ja ottajan välillä on puhdas jakeluratkaisu ja tämän tavan englanninkielinen nimi on Product Distribution Franchising. Siinä antaja luovuttaa franchising-yrittäjilleen oikeuden myydä kehittämäänsä tuotetta. Tällaista sopimusta käytetään usein maahantuonnin ja isojen tuotemerkkien, esimerkiksi Coca-Colan, puolella. Kolmannessa muodossa koko liiketoiminnan malli on osa sopimusta. Tästä käytetään englanninkielistä nimitystä Business Format Franchising. Tässä sopimuksessa antaja ja ottaja tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään ja franchising sopimus

pitää sisällään kaiken aina markkinoinnin tavoista, hankintoihin ja kehittämistoimintaan. (Laakso 2001, 24 - 26.)

Franchising-yrittäjyydessä yrityksillä tulee olla yhtenäinen yrityskuva. Yrityskuvalla on suuri merkitys asiakkaan ostopäätökseen, sillä mielikuva yrityksestä on yksi suurimmista ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Erityisesti markkinointi on se yhtenäistetty osa-alue, joka näkyy ostavalle asiakkaalle. Franchising-sopimuksen alaisen yrityksen tulee toteuttaa markkinointiaan samoilla tekniikoilla, keinoilla ja välineillä, jotka antaja on määritellyt. (Laakso 2001, 57 - 58.)

2.2 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön toimintaympäristönä toimii Osuuskauppa Keskimaan omistama Hesburger Matkakeskus. Osuuskauppa Keskimaa on Keski-Suomessa sijaitseva market- ja tavaratalokauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa harjoittava osuuskauppa. Yritys on Keski-Suomen maakunnan suurimpia yrityksiä yli 700 miljoonan euron vuosimyynnillään. Liikevaihto vuonna 2015 oli 578,3 miljoonaa euroa ja liiketulos 13,6 miljoonaa euroa. (Osuuskauppa Keskimaa 2016.)

Osuuskauppa Keskimaa omistaa ympäri Keski-Suomea kahdeksan eri Hesburger ravintolaa. Hesburger Matkakeskus on ainut näistä kahdeksasta Hesburgerista, joka ei toimi samoissa tiloissa muun Osuuskauppatoiminnan kanssa (Osuuskauppa Keskimaa 2016). Hesburger Matkakeskus sijaitsee Jyväskylän Matkakeskuksessa. Jyväskylän Matkakeskus otettiin käyttöön 2.12.2002 ja rakennuksessa yhdistyvät henkilöliikenteen rautatie- ja linja-autoaseman palvelut. Lisäksi rakennuksessa löytyvät monipuoliset oheispalvelut, kuten ravintoloita ja kahviloita, R-kioski ja karkkikauppa. Matkakeskus sijaitsee ihan Jyväskylän keskustassa, joten sieltä on helppo siirtyä esimerkiksi kävelen Jyväskylän ydinkeskustaan tai Paviljongin suuntaan erilaisiin messu- tai yleisötapahtumiin. (Jyväsparkki 2017.)

Hesburger on suomalaisille tuttu yritys jo vuosien takaa ja se valittiin Suomen arvostetuimmaksi pikaruokaketjuksi vuonna 2013 (Markkinointi & Mainonta 2013). Hesburgerin tarina alkaa Naantalista vuodesta 1966, jolloin Heikki Salmela perusti oman grillin. Ensimmäinen Hesburger nimeä kantava pikaruokaravintola perustettiin Turkuun vuonna 1980. Nykypäivänä Hesburger ravintoloita on noin 450 yhdeksässä eri maassa. Vuonna 2016 sen Suomen ravintoloissa kertyi 23,3 miljoonaa kassatapahtumaa, joka kerrytti verollista myyntiä noin 211 miljoonaa euroa. (Hesburger 2017a.)

Hesburgerin yrittämisen toimintamalli perustuu franchising liiketoimintamalliin, jossa ottaja ostaa liiketoimintamallin Business Format Franchising mallin mukaan. Hesburgerin

Markkinoinnin ohjeisto -käsikirjassa (2017b) määritellään tarkasti millaista markkinointia franchising-sopimuksen ottajaosapuoli voi tehdä. Omatoiminen markkinointi sallitaan, mutta sillä tulee olla ketjun markkinointiosaston hyväksyntä. (Hesburger 2017b.)

3 Palveluyrityksen asiakkuuksien johtaminen

Tässä luvussa esitellään asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta. Alaluvuissa tutustutaan syvemmin asiakkuuksien johtamisen elementteihin, asiakassuhteen elinkaareen, segmentointiin ja markkinointiin. Asiakassuhteiden seurantaan ja siitä saatavan tiedon hyödyntämiseen tutustutaan paremmin luvussa 4.

Kaiken yritystoiminnan perusteena on asiakas, joka kuluttaa yrityksen tuottamaa hyödykettä. Kun asiakkaan tarve ja yrityksen tuottama palvelu kohtaava, syntyy suhde asiakkaan ja yrityksen välille. (Mäntyneva 2003). Suhteeseen ryhtyessään asiakas haluaa saada hyötyä, oli se sitten rahallista tai aineetonta, kuten tuttu kokemus tai keskinäinen luottamus. Yritys taas ryhtyessään asiakassuhteeseen haluaa saada pitkäaikaisen asiakassuhteen, sillä pitkäaikaisen asiakkaan kustannukset ovat pienempiä ja näin kannattavampia yritykselle. (Lämsä & Uusitalo 2005, 130.)

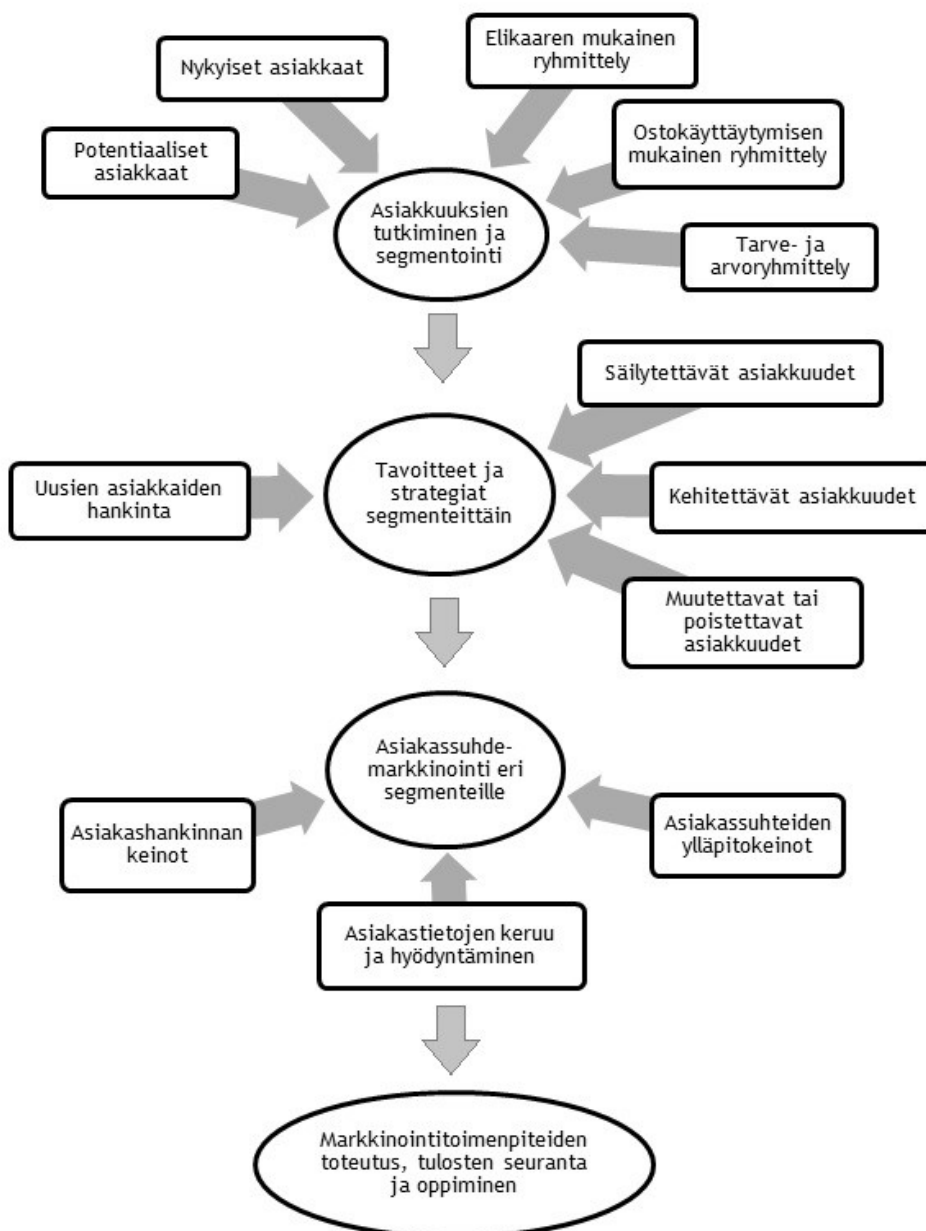
Asiakkuuksien johtaminen ei ole uusi ilmiö yritysmaailmassa. Asiakkuuksien johtamisesta tai tunnetummin ehkä englanninkielisellä nimellä Customer Relationship Management (CRM) ollaan terminä puhuttu 1990-luvun puolesta välistä alkaen. Se on kuitenkin viime vuosien aikana nostanut päätään nopeasti, sillä on huomattu, että uskollinen asiakas on yrityksen tärkein asiakas. (Jylkäs 2011, 6.)

Asiakkuuksien johtamiselle ei ole olemassa yhtä tarkkaa määritelmää. Asiakassuhteiden asiantuntijat ympäri maailmaa määrittelevät kukin asiakkuuksien johtamisen oman näkökulmansa mukaan. Monet määritelmät kuitenkin noudattavat samoja piirteitä ja pyrkivät samaan päämäärään eli kannattaviin asiakassuhteisiin. Keskeisimpiä näkökulmia ovat prosessinäkökulma, strateginen näkökulma, filosofinen näkökulma, kyvykkyys näkökulma ja teknologinen näkökulma. (Jylkäs 2011, 6 - 9.)

Prosessinäkökulmassa asiakassuhteiden johtaminen perustuu ostajan ja myyjän suhteeseen, jossa suhdetta kehitetään erilaisten toimintojen avulla. Näkökulman onnistuminen riippuu siitä, millainen kyky yrityksellä on havaita asiakkaidensa tarpeet ja muokata toimiaan sen perusteella. Strateginen näkökulma perustuu segmentointiin. Siinä yritys valitsee itselleen tärkeimmät asiakasryhmät ja kehittää näitä suhteita. Kannattavuudella on suuri merkitys tässä näkökulmassa. Filosofinen näkökulma perustuu arvotuotantoon. Asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta kasvatetaan luomalla asiakas-uskollisuutta. Kyvykkyys näkökulma perustuu yrityksen

kyvykkyyteen käyttää sen resursseja hyödyksi. Yritys hankkii asiakkaistaan markkinatietoa ja käyttää tätä hyödykseen parantaessaan suhteitaan. Teknologisessa näkökulmassa asiakassuhteiden johtaminen perustuu teknologian käyttöön. Teknologian avulla asiakkaisiin saadaan yhteys ja yhteydenpito on helppoa molemmille osapuolille. (Jylkäs 2011, 7 - 8.)

Tässä opinnäytetyössä tullaan keskittymään prosessinäkökulmaan, joka avaa asiakkuuksien johtamisen käsitteitä kattavasti. Prosessinäkökulman mukaan asiakkuuksien johtaminen on yrityksen sisällä tapahtuva, jatkuva ja monisäikeinen prosessi, joka kattaa kaikki asiakkaisiin liittyvät toiminnot yrityksen ja asiakkaan välillä asiakassuhteen alusta aina sen loppuun asti. Yrityksen kannalta on tärkeää ymmärtää suhteen prosessi, jotta suhteesta kertyvää tietoa osataan käyttää oikein. Hyödyntämällä keräämänsä tiedon oikein, yritys voi luoda lisäarvoa asiakkaan ja yrityksen väliseen suhteeseen. (Jylkäs 2011, 30.) Bergström ja Leppänen (2003, 409) kuvaavat kehittämässään kaaviossa (Kaavio 1) hyvin tätä asiakkuuksien johtamisen prosessia.



Kuvio 1: Asiakkuuksien johtaminen ja asiakassuhdemarkkinointi prosessina (Bergström & Leppänen 2003, 409.)

Prosessi alkaa yrityksen asiakkuuksien tutkimisella ja tätä kautta saatava tieto käytetään hyväksi yrityksen asiakkuuksien segmentoinnissa. Bergström & Leppänen (2003, 410) jaottelevat asiakkuudet kolmella eri tavalla segmentteihin. Jaottelun perusteena ovat asiakassuhteen elinkaari, ostokäyttäytyminen ja asiakkaan arvot ja tarpeet. Asiakassuhteen elinkaaren mukaan tehtävä segmentointi on yleensä perinteisin tapa segmentoida asiakkuuksia. Eli asiakkuudet jaotellaan potentiaalsiin, haltuun otettaviin, kannattaviin, ja sitä kautta säilytettäviin, ja entisiin asiakkaisiin. Ryhmittely ostokäyttäytymisen perusteella onnistuu, jos yrityksellä on

mahdollisuus kerätä tarvittavia tietoja asiakkaidensa ostokäyttäytymisestä. Ostokäyttäytymisen perusteella tehtävä segmentointi perustuu hyvin pitkälle tilastoihin ja niiden tulkintaan. Segmentointi keskittyy tässä tapauksessa enemmän olemassa oleviin asiakkaisiin kuin potentiaalisiin asiakkaisiin. Uudempana tapana segmentoida asiakkaita on segmentointi asiakkuuden arvon ja asiakastarpeiden perusteella. Asiakkaan arvo määritellään yleensä laskemalla asiakkaasta saatavat hyödyt, kuten asiakassuhteen pituus ja ostosmäärät, yhteen ja vähentämällä niistä asiakkaaseen menevät kustannukset, kuten tuotteiden hankintakustannukset ja asiakassuhteen ylläpitokulut. Tarpeiden mukaan tapahtuva segmentointi erittelee asiakkaat heidän tarpeidensa mukaan. Esimerkiksi ravintola-alalla lapsiperheillä ja opiskelijoilla on erilaisia tarpeita käydessään ulkona syömässä, vaikka molempien perimmäinen tarve onkin nälän tunteen tyydyttäminen. (Bergström & Leppänen 2003, 410 - 415.)

Jokaiselle segmentille luodaan omat tavoitteet ja strategiat, kuinka suhdetta viedään eteenpäin. Asiakassuhteet jaotellaan yleensä uusiin, kehitettäviin, säilytettäviin ja muutettaviin tai poistettaviin asiakassuhteisiin. Myös uusasiakashankinnalle tulee luoda omat tavoitteensa. Yrityksen tulee valita sille sopivimmat asiakassuhteet ja panostaa niiden kannattavuuksien lisäämiseen. Kun yritys määrittelee tavoitteensa ja strategiansa, samalla se määrittelee asiakassuhdemarkkinointia koskevat toimintaperiaatteensa. (Bergström & Leppänen 2003, 415 - 416.)

Tavoitteiden ja strategioiden avulla luodaan pohja myös asiakasmarkkinoinnille. Yrityksen tavoitellessa uusia asiakkaita, markkinoinnin tulee olla kiinnostavaa ja herättää uuden asiakkaan mielenkiintoa yritystä kohtaan (Bergström & Leppänen 2003, 419). Kehitettävälle ja säilytettävälle asiakkaille yrityksen tarjooma on jo tuttu, ja siksi nämä ryhmät kaipaavat sitouttamiseen perustuvaa markkinointia. Tällaisia markkinoinnin keinoja ovat erilaiset kanta- ja avainasiakasetuudet (Bergström & Leppänen 2003, 423).

Asiakastietojen kerääminen ja niiden hyödyntäminen ovat oleellinen osa asiakkuuksien johtamisen prosessia. Yleisimpiä asiakassuhteista seurattavia tietoja ovat asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja -kannattavuus. Seuranta voidaan toteuttaa jatkuvilla, yrityksen tarpeisiin sopivilla mittareilla tai kertaluontoisilla mittareilla, joilla seurataan muutoksia, joista saatavaa tarkempaa asiakastietoa käytetään päätöksien tukena. Tiedon hyödyntämisen voi nähdä oppimisprosessina, niin asiakkaan kuin yrityksenkin suunnasta. Asiakas voi opettaa yritystä toimimaan paremmin antamalla palautetta ja olemalla uskollinen yritykselle. Yritys taas voi opettaa asiakkaitaan hyödyntämään sen tarjoamia lisäpalveluita, esimerkiksi ravintola-alalla internetin kautta tehtäviä pöytävarauksia. Oppimista voidaankin pitää vuoropuheluna, jossa asiakas ja yritys vastavuoroisesti opettavat toisiaan. (Bergström & Leppänen 2003, 428, 432 - 433).

3.1 Asiakassuhteen elinkaari

Asiakassuhteen ymmärtämisen lähtökohtana voidaan pitää asiakkuuden elinkaarta. Asiakkuuksien johtamisen haasteista keskeisin on kuljettaa asiakas elinkaaren vaiheesta seuraavaan, siten että se on molemmille osapuolille kannattavaa. Asiakkuus alkaa aina asiakassuhteen hankinnasta. Potentiaalisen asiakkaan tavoittaminen tapahtuu yleensä käyttämällä erilaisia markkinoinnin keinoja. Yleisesti tällaisia keinoja ovat lupaukset alennuksista tai muista selkeästi asiakkaan kannalta hyödyllisistä tarpeiden tyydytyksistä. Yrityksen kannalta uusien suhteiden luominen on kalliimpaa kuin vanhojen säilyttäminen, joten uusia asiakassuhteita tulisi syntyä pienellä panostuksella. (Mäntyneva 2003, 15 - 20.)

Yhtä kohtaamista asiakkaan ja yrityksen välillä ei vielä voi luokitella suhteeksi. Jos yritys on onnistunut ensimmäisen kohtaamisen aikana toteuttamaan asiakaslupauksensa, on asiakas helppo houkutella uudelleen käyttämään yrityksen palveluita. Tätä vaihetta kutsutaan elinkaaressa haltuunotoksi. Riippuen yrityksen tarjoamasta palvelusta, haltuunottoon voi riittää kaksikin asiointikertaa, mutta yleensä kertoja tarvitaan enemmän. Mitä useammin asiakas käyttää yrityksen palveluita, sitä vahvemmalle pohjalle asiakassuhdetta luodaan. (Mäntyneva 2003, 20 - 21.)

Asiakassuhteen luotuaan yrityksen tulisi kehittää suhteesta itsellensä kannattavan. Tässä vaiheessa asiakassuhdejohtamisen kautta saadulla ymmärryksellä parannetaan alkanutta suhdetta. Asiakas tuntee jo yrityksen tuotteet ja asiakaslupaukset, ja kaipaa henkilökohtaisempaa otetta saamaansa palveluun. (Mäntyneva 2003, 21.) Siksi asiakkaat olisi hyvä jakaa tarpeidensa mukaan asiakasryhmiin. Asiakasryhmille on helpompi suunnitella heidän tarpeisiinsa sopivia ratkaisuja ja suunniteltuja malleja voidaan hyödyntää saman ryhmän asiakkaille myöhemmin. (Gröönroos 2009, 422 - 423.)

Asiakassuhde saadaan säilytettyä, kun asiakasta ja hänen tarpeitaan ymmärretään syvällisesti. Syvällistä ymmärrystä voidaan selvittää esimerkiksi asiakastyytyväisyyksiä ja ostokäyttäytymisen muutoksia tutkimalla. Asiakassuhteiden säilyvyys pitää myös puntaroida yrityksen näkökulmasta. Vastaako asiakassuhde annettuja kannattavuustavoitteita tai niitä kriteereitä, jotka on määritelty yrityksen hyödyllisiksi asiakassuhteiksi. (Mäntyneva 2003, 22 - 23.)

3.2 Asiakkuuksien segmentointi

Segmentointi on pitkään ymmärretty terminä, jolla tarkoitetaan yrityksen asiakasryhmien tunnistamista. Nykyään segmentoinnista puhutaan enemmän prosessina, jossa yritys tunnistaa kilpailuympäristönsä ja sen tuoman asiakaskannan ja tätä kautta ryhmittelee sen mahdolliset asiakkaat. Prosessi jatkuu yrityksen markkinointiohjelman luomisella, jossa on otettu

huomioon eri asiakasryhmät. Jokaiselle asiakasryhmälle tehdään asiakassuhteen lujittamiseksi markkinointia ja sen onnistumista seurataan yrityksen kannalta tärkeistä näkökulmista. (Bergström & Leppänen 2003, 130 - 133.)

Asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen perustuu tarpeeseen ja asiakkaan arvoihin. Ostoprosessista voidaan puhua arvontuotantoprosessina. Arvontuotantoprosessissa asiakas kuluttaa arvoilleen sopivaa palvelua. Arvo määräytyy jokaisen asiakkaan kohdalla eri tavalla. Esimerkiksi ravintolassa toinen arvottaa tuotteen alkuperää ja toinen nopeutta. Molemmat saavat arvoilleen vastinetta, jos ravintola pystyy täyttämään nämä toiveet. (Gröönroos 2009, 25 - 26.) Perinteisesti asiakkaiden tarpeita ja arvojen määräytymistä on tutkittu kolmesta eri näkökulmasta. Demografisesta näkökulmasta asiakkaasta selvitetään perinteisiä tietoja, kuten sukupuoli, ikä, asuinpaikka, ammatti, uskonto ja talouden koko. Elämäntyylin näkökulmasta taas selvitetään asiakkaan kiinnostuksen kohteita, asenteita ja harrastuksia. Yrityksen näkökulmasta asiakkaasta selvitetään asiakassuhteen näkökulmia, kuten käyntimääriä, ostoihin käytettyä summaa ja asiakastyytyväisyyttä. (Bergström & Leppänen 2003, 134.)

Yritys määrittää ne näkökulmat, joita se tulevilta asiakkailtaan ja asiakasryhmiltään toivoo. Ravintola voisi määrittää, että yksi sen asiakasryhmistä on 15-25 -vuotiaat opiskelijat, jotka asuvat omillaan ja kaipaavat halpaa ja nopeaa ruokatarjontaa kiireiseen elämäänsä. (Bergström & Leppänen 2003, 135.) Valitsemalla muutaman parhaiten yrityksen tavoitteita vastaavan asiakasryhmän, yritys saa liiketoimintansa kohderyhmän. Varsinkin palveluyrityksen tulisi keskittyä vain muutamiin asiakasryhmiin kunnolla, sillä näistä ryhmistä nousevat esiin usein ne tärkeimmät asiakassuhteet. (Gröönroos 2009, 25 - 26.)

3.3 Asiakassuhdemarkkinointi

Yrityksen asiakassuhdemarkkinointi on yrityksen suhdetoiminnan osa-alue, joka pitää sisällään asiakassuhteen ylläpidon, kehittämisen ja seurannan käyttämällä hyväksi markkinoinnin keinoja (Lämsä & Uusitalo 2005, 131 - 132). Suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen kaikkien sisäisten ja ulkoisten suhteiden hoitamista, kun asiakassuhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan nimenomaan yrityksen ja asiakkaan välisiä suhteita (Bergström & Leppänen 2003, 408). Asiakassuhdemarkkinoinnin lähtökohtana voidaan pitää ajatusta, että pitkäikäiset asiakassuhteet ovat yritykselle kannattavimpia kuin yksittäisiä ostoksia tekevät asiakkaat.

Asiakassuhdemarkkinoinnin perustana on tieto yrityksen nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista. Asiakassuhdemarkkinoinnissa asiakkaat jaotellaan suhteen vaiheiden ja ostokäyttäytymisten mukaan neljään ryhmään. Jaottelu eroaa elinkaaren mukaisesta jaottelusta siten, että ostokäyttäytymiselle annetaan isompi painoarvo asiakassuhdemarkkinoinnissa. Jaottelu alkaa potentiaalisesta asiakkaasta, joka ei ole vielä ostanut, mutta kuuluu mahdollisiin tuleviin asiakkaisiin. Satunnaisasiakas on ensikertalainen tai käy yrityksen asiakkaana harvoin.

Kanta-asiakas ostaa yrityksen tuotteita säännöllisesti. Avainasiakas ostaa säännöllisesti ja on yritykselle tärkein ja tuottavin asiakasryhmä. Suositteleva-asiakkaita voivat olla joko satunnaisasiakkaita tai avainasiakkaita, mutta heille ominaista on yrityksen suosittelu muille asiakasryhmille. Suositteleva-asiakkaita ei varsinaisesti lueta mukaan ryhmittelyyn, mutta he ovat tärkeä osa suhdemarkkinointia. (Osaavayrittäjä 2017.)

Jokaiselle asiakasryhmälle yritys luo oman markkinointisuunnitelmansa. Markkinoinnin tavoitteena on saada asiakas siirtymään suhteessa seuraavalle tasolle. Jotta markkinointi voidaan toteuttaa, pitää olla olemassa asiakasrekisteri, johon tallennetaan perustietoja, kuten osoitteet ja kanta-asiakastiedot. Jotta rekisterin perimmäinen tarkoitus, eli asiakkaiden ryhmittely, tulisi täytettyä, pitää asiakkaista kerätä myös ostokäyttäytymiseen liittyvät tiedot. Yrityksen asiakastietojärjestelmän tarve ja laajuus riippuvat aina yrityksestä. Yksinkertaisimmillaan se voi olla Excel-taulukko ja laajimmillaan kallis tietokoneohjelmisto. Pääasia on, että yritys hyötyy ohjelmistostaan. (Osaavayrittäjä 2017.)

Asiakassuhdemarkkinointia tulee myös seurata, sillä se on perustana asiakassuhteiden kehitykselle. Perinteisiä seurannan kohteita ovat asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja -kannattavuus. Seuranta ja kantavuutta käsitellään tarkemmin tämän työn luvussa 3.4.

3.3.1 Mainonta ja sen keinot

Markkinointiviestinnän avulla yritys ja sen tarjooma tuodaan näkyville. Sen avulla yritys tiedottaa asiakkaita tuotteistaan, hinnoistaan ja saatavuudestaan, sekä haluaa herättää huomiota ja erottua edukseen kilpailijoista. Markkinointiviestintä pitää sisällään myös itse myyntitapahtuman ja asiakassuhteen ylläpitoon tarvittavat keinot. Markkinoinnin tarkoituksena onkin kokonaisvaltaisesti viestiä ja luoda haluttavaa yrityskuvaa asiakkaan silmissä. (Bergström & Leppänen 2003, 273.)

Markkinointiviestinnän tärkeimpänä muotona ovat mainonta ja myyntitapahtumat. Toisena tulevat menekinedistäminen ja tiedotus- ja suhdetoiminta. Viestinnällä on paikkansa kaikkialla yrityksen ja tuotteen elinkaaren aikana, mutta viestinnän muodot vaihtuvat aina tilanteen mukaan. Palvelun käyttäjä on kiinnostunut itse palvelusta ja kaipaa näin ollen suoramainontaa, kun taas sidosryhmän jäsenet kaipaavat taas tilaisuuksia sitoutua paremmin yritykseen. (Bergström & Leppänen 2003, 273 - 274.)

Mainonta ja sen eri muodot ovat yleensä yrityksen tärkein viestinnän väline. Bergström ja Leppänen (2003, 280.) määrittelevät mainonnan olevan maksettua ja tavoitteellista tiedottamista tavaroista, palveluista, tapahtumista, aatteista tai yleisistä asioista. Sen levittämiseen käytetään joukkotiedotusvälineitä tai viestitään suurelle joukolle muuten samanaikaisesti. Tärkein ajatus mainonnassa on kuitenkin se, että vastaanottajan tulee ymmärtää ja tunnistaa

yrittäjä sanoman takaa. Yrityksen tulisi löytää mainonnan keinojen joukosta ne keinot, jotka sopivat sen tarpeisiin parhaiten ja jotka tavoittavat sen asiakassegmentit laajimmin.

Mainonta jaetaan kolmeen pääryhmään sen kanavan mukaan. Mediamainonta pitää nimensä mukaisesti sisällään mainonnan, jossa mainonta tapahtuu median kautta. Tällaisia välineitä ovat erilaiset lehdet, televisio-, verkko- ja ulkomainonta. Suoramainonnassa asiakkaalle lähetetään joko suoraan osoitettuna tai osoittamattomana mainos. Kolmannessa muodossa mainonta voi olla messuilla käynti, tapahtumissa sponsorina oleminen tai puhelinluettelon Keltaiset sivut. Yritykset harvoin käyttävät vain yhtä mainontakanavaa saadakseen viestinsä perille. Päämedioita ei kuitenkaan kannata käyttää kuin yhtä tai kahta kerrallaan, sillä mainontaa on helppo täydentää tarvittaessa segmenttien tai tilanteiden muuttuessa. (Bergström & Leppänen 2003, 281.)

3.3.2 Kanta- ja avainasiakkaat ja markkinointi

Yritykset käyttävät useita keinoja pidentää ja kasvattaa sen säilytettävien ja kehitettävien asiakkuuksien suhteita. Tällaisia keinoja ovat kanta- ja avainasiakasetuudet. Hyville asiakkaille tarjottavien etuuksien tulee olla asiakkaalle sekä yritykselle sopivia. Niiden tulee olla myös sitouttavia, jotta asiakas ei halua niistä luopua, sekä niiden tulee vaihtua riittävän usein, jotta asiakkaan mielenkiinto pysyy yllä. Edun ei aina tarvitse olla rahallinen, vaan se voi olla myös suhde-etuus, kuten VIP-etuus. On tutkittu, että suhde-etuudet sitouttavat asiakasta enemmän, joten yritysten tulisi suosia enemmän tätä etuutta. (Bergström & Leppänen 2003, 424.)

Kanta- ja avainasiakkaisiin tulisi pitää yhteyttä säännöllisesti ja lähetetyn viestin tulisi olla mahdollisimman henkilökohtainen. Yleistä on, että yrityksen muistavat asiakasta esimerkiksi syntymäpäivänä tai lähettävät kutsuja vain kanta- ja avainasiakkaille suunnattuihin asiakastilaisuuksiin. Yhteydenpidosta ja etuuksista syntyvät kulut saattavat olla isoja, joten niiden tulee olla aina suhteutettuja tarjottuun peruspalveluun. (Bergström & Leppänen 2003, 426 - 427.)

Yritykset viestivät kanta- ja avainasiakkailleen hyvin eri muodoin ja viestintäkanavia voi olla useitakin päällekkäin. Yleisimpiä viestinnän muotoja ovat säännöllisesti ilmestyvät tiedotteet ja asiakaslehdet. Näiden mukana lähetetään usein myös mahdollisista rahaetuuksista kertova laskelma. Sähköisen median käytön lisääntymisen myötä myös yritysten lähettämät sähköiset viestit ovat lisääntyneet. Paperiset kuukausitiedotteet lähetetäänkin nyt sähköpostiin ja asiakas voi saada tarjouksista tiedon tekstiviestin välityksellä. Yrityksen tulisi myös muistaa, että asiakaskohtaaminen on oiva keino muistuttaa kanta- ja avainasiakasta hänen etuuksistaan. (Bergström & Leppänen 2003, 427 - 428.)

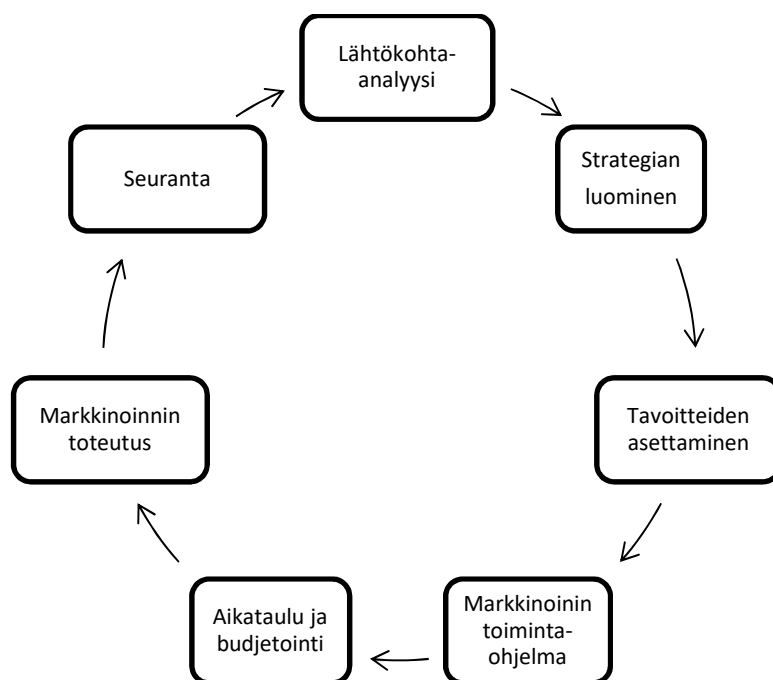
Myös yrityksen tulee hyötyä kanta- ja avainasiakasohjelmastaan. Yrityksen tulee kerätä jatkuvasti dataa sen tärkeimmistä asiakkaista. Tätä dataa tulisi hyödyntää uusien kanta-asiakaiden hankinnassa ja vanhojen säilyttämisessä. Suhteen tulisikin olla vuorovaikutteinen, sillä samalla tavalla kuin sitoutumaton asiakas myös kanta-asiakas saattaa äkillisesti vaihtaa palvelun tarjoajaa, jos tarjoaja ei tuota hänelle haluttua arvoa. (Bergström & Leppänen 2003, 428, 433.)

4 Raatikaisen malli asiakassuhteiden seurantaan

Asiakassuhteiden seuranta tulee olla yrityksessä jatkuva prosessi, ja seuranta tulisi tehdä yrityksestä riippuen aina tuntitasolta vuositasolle asti. Asiakassuhteiden pitkäaikaisen suunnitelman toteutus kuuluu yrityksen ylemmälle johdolle ja siinä tulee määritellä tavoitteet seurantajaksoille. Suunnitelmien toteutuksesta ja valvonnasta vastaavat eri toimipisteiden johtajat. Kuitenkin vastuu suunnitelmien toteutumisesta on jokaisella yrityksen työntekijällä, sillä jokaisen työpanoksella on merkitystä asiakassuhteista puhuttaessa. (Raatikainen 2008, 118.) Tässä luvussa tutustutaan Raatikaisen asiakassuhteiden seurannan malliin, jota käytetään apuna kehittämisprosessissa. Luvussa esitellään myös palveluyrityksen tunnuslukuja, joiden avulla markkinoinnin seuranta voidaan toteuttaa.

4.1 Raatikaisen mallin esittely

Raatikainen (2008.) on kehittänyt mallin, jossa asiakassuhteiden seuranta tapahtuu asiakasmarkkinointia ja sen vaikutuksia yrityksen tunnuslukuihin tarkastelemalla. Edellisten seurantajaksojen tunnuslukuja verrataan keskenään ja niiden avulla luodaan uusia suunnitelmia. Seurannan tarkoituksena on parantaa olemassa olevia käytäntöjä, oppia mahdollisista virheistä ja löytää mahdolliset menestyksen avaimet. Kuviossa 2 esitellään asiakasmarkkinointisuunnitelman vaiheet.



Kuvio 2 Asiaksmarkkinointisuunnitelman vaiheet (Raatikainen 2008, 60.)

Mallin ensimmäinen vaihe on lähtökohta-analyysi. Siinä tutkitaan yrityksen nykytilaa ympäristö-, kilpailija- ja markkina-analyysien avulla. Analyysien tarkoituksena on selvittää lähtökohtia ja tulevaisuuden näkökulmia, joilla yritys vie eteenpäin markkinointiaan. Ympäristö-analyysillä selvitetään yrityksen sisäisiä ja ulkoisia ympäristötekijöitä, kuten henkilöstön tilannetta ja fyysistä sijaintia, ja miten ne voivat vaikuttaa markkinointiin. Kilpailija-analyysin avulla yritys selvittää markkina-asemiaan ja imagoaan vastaaviin kilpailuun tarjoaviin yrityksiin. Markkina-analyysissä selvitetään yrityksen markkinatilannetta, tulevien asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja yleisiä markkinoihin vaikuttavia tekijöitä, kuten trendejä. (Raatikainen 2008, 60 - 67.)

Mallin seuraavassa vaiheessa luodaan markkinointistrategiat, joilla yritys vie markkinointiaan eteenpäin. Riippuen yrityksen koosta, markkinointistrategia voi olla pienissä yrityksissä markkinointisuunnitelma ja isommissa taas vaiheittainen yritysjohton eri tahoilta toteutettu visio yrityksestä. Strateginen suunnittelu pitää sisällään kasvun ja kannattavuuden näkökulmat, yrityksen tuotteiden ja asiakaskohderyhmien suunnittelun, markkinoiden, kilpailutilanteiden ja ympäristötekijöiden muutokset sekä vision siitä, miten yritys voi menestyä. (Raatikainen 2008, 73 - 74.)

Mallin kolmannessa vaiheessa asetetaan markkinoinnille tavoitteet. Kun yritys on luonut strategiat markkinoinnilleen, tulee ne pilkkoa pienempiin toteutettavissa oleviin markkinoinnin

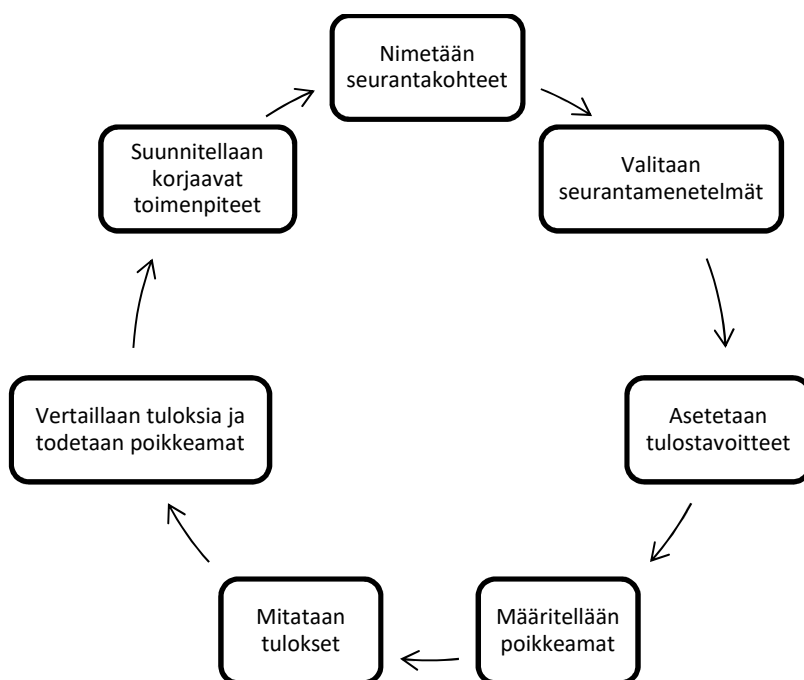
tavoitteisiin. Laajempien markkinoinnin vuositavoitteiden ja yksityiskohtaisempien kampanjavoitteiden avulla yritys toteuttaa suunnittelemaansa strategiaa ja samalla etenee kohti luomaansa visiota. Olennaisina voidaan pitää erilaisia myynnillisiä tavoitteita, tuote- ja hintatavoitteita, asiakastavoitteita ja viestinnän parannuksen tavoitteita. (Raatikainen 2008, 89 - 99.)

Mallin neljäs vaihe käsittelee markkinoinnin toimintaohjelmaa. Markkinoinnin tavoitteista muodostetaan toimintaohjelma, jossa määritellään, millä toimenpiteillä asetettuja tavoitteita lähdetään toteuttamaan. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla asiakashankintakampanjat, suoramarkkinointi ja yrityskuvakampanjat. Yritykset laativat toimintaohjelman yleensä vuositasolla ja siitä käy ilmi esimerkiksi markkinoinnin strategiat, erilaiset toimenpiteet, toteutuksen aikataulut, toimenpiteiden organisoinnit yrityksen sisällä, kustannusbudjetit ja seurannan määrittelyt. (Raatikainen 2008, 105 - 108.)

Viidennessä vaiheessa mallissa käydään läpi budjetointia. Budjetti on suunnitelma, jossa määritellään tietyn ajanjakson taloudelliset sekä määrälliset tavoitteet. Yritykselle hyvin tehty budjetti on suuri apu, sen avulla voidaan ennakoita tulevaisuutta taloudellisista näkökulmista. Yritykset tekevät budjetin yleensä vuodeksi kerrallaan, joka sitten pilkotaan pienempiin tarkastelujaksoihin. Yleensä budjettia tarkastellaan neljännesvuosittain, mutta tavoitteisiin pääsemiseksi on hyvä jakaa budjetti jopa tuntitasolle. Näin jokaisen yrityksen työntekijän on helpompi sisäistää, millaisilla tavoitteilla saavutetaan annettu budjetti. (Raatikainen 2008, 112 - 117.)

Kuudes vaihe käsittelee markkinoinnin varsinaista toteutusta, joka seuraa toimintasuunnitelmaa. Toteutusvaiheessa toimintasuunnitelmaan tehdyt merkinnät viedään käytäntöön. Jotta kampanjoiden toteutus onnistuu, tulee jokaisen yrityksen tahon tehdä vaadittavat toimet onnistumisen eteen. Tässä vaiheessa jokaisen työntekijän panos ratkaisee. Toteutuksen aikana tulee seurata kampanjan edistymistä, ja tarvittaessa toimintasuunnitelmasta poiketaan, jos sen keinot eivät osoittaudu kannattaviksi. Seuranta ja mahdolliset korjausliikkeet ovat tärkeitä tässä vaiheessa markkinointia. (Raatikainen 2008, 89 - 99.)

Mallin seitsemäs ja viimeinen vaihe koostuu seurannasta. Kuviossa 3 esitellään nämä asiakasmarkkinoinnin seurannan vaiheet. Kuvio käy yksiin markkinointisuunnitelman kanssa ja siitä käy ilmi, miten seuranta etenee missäkin markkinoinnin suunnittelun vaiheessa. (Raatikainen 2008, 118 - 119.)



Kuvio 3 Asiakasmarkkinoinnin seurannan vaiheet (Raatikainen 2008, 118.)

Asiakasmarkkinoinnin seuranta aloitetaan nimeämällä seurantakohteet ja valitsemalla seurantamenetelmät. Jotta yritys hyötyisi markkinointiin laittamastaan panoksesta, tulee seurannalle asettaa selvät tulostavoitteet ja niille poikkeamarajat. Tulostavoitteet voivat olla myyntiin, kannattavuuteen ja asiakkaisiin liittyviä. Myynnillisiä tavoitteita ovat perinteisen kappalemäärän lisäksi erilaiset katteeseen ja alennuksiin liittyvät määrät. Kannattavuustavoitteissa seurataan taas myynnin teholukuja tai erilaisia kiertonopeuksia. Asiakastavoitteina pidetään yleensä keskiostosta, asiakasohjelmien toteutumista ja asiakasryhmien muutoksia. Tavoitteina voidaan konkreettisten lukujen lisäksi pitää myös yrityskuvan kasvua ja sen kautta tapahtuvaa markkinaosuusien vahvistumista. (Raatikainen 2008, 118 - 119.)

Seurantajakson aikana tuloksien kehitystä tulee jatkuvasti tarkkailla ja poikkeamiin tulee puuttua nopeasti. Seurantajakson loputtua yrityksessä tehdään realistinen vertailu tavoitteiden ja toteutuneiden tulosten välillä. Niiden perusteella suunnitellaan korjaavat toimenpiteet uusia seurantakohteita varten. (Raatikainen 2008, 118 - 119.)

4.2 Palveluyrityksen tunnuslukuja

Liike-elämässä käytetään mitä erilaisempia tunnuslukuja menestyksen mittaamiseen. Tunnuslukuja onkin kehitelty satoja ja niitä kehitellään koko ajan lisää. Jokaisen yrityksen tulee valita liiketoiminnalleen sopivat tunnusluvut, sillä jo muutamalla saadaan yritystä ohjattua

oikeaan suuntaan. Tunnusluvut yhdistetään usein tilinpäätöksestä tehtäviin taloudellisiin johdopäätöksiin. Tilinpäätös ei kuitenkaan aina kerro kaikkea oleellista yrityksen johtamisen kannalta tärkeistä asioista. (Alhola & Lauslahti 2006, 158.)

Palveluyrityksien toiminta eroaa suuresti tuotantohyödykkeitä tarjoavien yritysten toiminnasta. Tämän vuoksi tuotantoon keskittyvien yritysten toimintaa ei voi verrata palveluihin keskittyviin yrityksiin. Palveluyrityksessä yritystoiminta on luonteeltaan vuorovaikutteista, ja asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin yhtenä tuotannon resurssina. Palveluprosessissa asiakas kuluttaa ja palveluntuottaja tuottaa palveluaan lähestulkoon yhtä aikaa. Tuotantoyrityksissä taas tuote tuotetaan ennen kuin se voidaan ottaa asiakkaan puolesta käyttöön. Juuri nämä erityispiirteet vaikuttavat siihen, miten palveluyrityksen kannattavuutta arvioidaan. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 15 - 19.)

Ravintolaliiketoiminnassa onnistuminen on yleensä kiinni muutamista yksittäisistä tekijöistä. Laadun, kannattavuuden ja tuottavuuden hallitsemiseksi on tunnistettava eri toimintaprosessit ravintolatoiminnan ympärillä. Yksinkertaisia toiminnallisia tunnuslukuja käyttämällä on yrityksen mahdollista seurata helposti sen toiminnan taloudellista menestystä. Ne sopivat hyvin ravintolaliiketoiminnan tutkimiseen, sillä ne antavat nopeasti tietoa talouden onnistumisista ilman isoja laskennallisia analyyseja. (Heikkilä & Saranpää 2013, 70.)

Toiminnalliset tunnusluvut jaetaan yleensä koviin ja pehmeisiin tunnuslukuihin. Kovat tunnusluvut selvittävät panos-tuotos -suhdetta selvien numeraalisten arvojen kautta. Tällaisia tunnuslukuja ovat esimerkiksi keskiostos, varaston kiertonopeus ja myynti tehtyä henkilötyötuntia kohti. Pehmeillä tunnusluvuilla selvitetään yleensä välillistä tuottavuutta. Niillä yritys seuraa esimerkiksi asiakastytyväisyyttä, yrityksen työskentelyilmapiiriä ja innovatiivisuutta. (Heikkilä & Saranpää 2013, 70 - 71.)

5 Asiakassuhteiden parannus kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksenä on Hesburger Matkakeskus, jonka ravintolapäällikkö oli jo pitkään puhunut, että asiakasmääriin tulisi saada kasvua ja tätä kautta positiivista muutosta tunnuslukuihin. Hän ei omilta työtehtäviltään ehtinyt kunnolla panostaa asian ratkaisemiseen, joten opinnäytetyö toi tarvittavan ratkaisun tähän ongelmaan. Raatikaisen (2008) luomaa asiakkuuksien johtamisen mallia käytettiin runkona kehittämisprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa.

5.1 Lähtökohta-analyysi

Asiakassuhteiden lähtötilanteen selvitys aloitettiin tutustumalla nykyiseen asiakaskuntaan. Samalla tutustuttiin myös Matkakeskuksen liikerakennukseen ja tehtiin pienimuotoinen kilpailija-analyysi alueen ravintoloista. Jotta voitaisiin pohtia, miten asiakkuuksia saataisiin lisää, tutustuttiin myös Matkakeskuksen ympäristöön.

5.1.1 Toimintaympäristö

Matkakeskuksen kiinteistö sijaitsee hieman keskustan humusta sivussa, mutta lähellä sijaitsee iso opiskelijakylä ja Lutakon alue. Alueella on myös paljon isoja toimistorakennuksia ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun yksikkö, joten alueella on paljon työssäkäyviä ja opiskelijoita. Lutakon alue rajautuu Jyväsjärveen sekä raiteisiin ja valtatie 9:ään, joten asukkaat ja muut vierailijat joutuvat keskustaan tullessaan käyttämään ylikulkusilloja. Yksi vain jalankulkijoille suunnatuista ylikulkusilloista kulkee Matkakeskuksen ja Paviljongin sisääntulon ja toimistorakennusten välillä. Lutakon alueella järjestetään varsinkin kesäisin isoja tapahtumia, kuten tunnetuimpina SuomiPop-festivaalit ja NesteRally:n päätapahtumalava. Nämä tapahtumat tuovat oman osansa ravintoloiden asiakaskuntiin. Myös vieressä sijaitseva messu- ja tapahtumakeskus Paviljonki tuo asiakkaita tapahtumien aikaan.

Matkakeskuksen kiinteistössä sijaitsee Hesburgerin lisäksi neljä yritystä, joista asiakkaat voivat ostaa ruokaa tai pientä naposteltavaa. Intialainen ravintola Shalimar on lounasasiakkaiden suosiossa ja sinne onkin perinteisen lounastunnin alkaessa yhdentoista aikaan pitkä jono. Ravintola houkuttelee asiakkaita myös muina aikoina, sillä ravintolan à la carte -lista on kaupunkilaisten suosiossa. R-kioski tarjoaa nopeaan nälkään pieniä valmiita eväitä ja buffet-salaattipöydän, josta asiakas voi itse kerätä salaattiannoksensa. Kahvilaketju Picnic tarjoaa annoksia isompaan ja pienempään suolaisen- ja makeannälkään. Sen tarjonnassa on muun muassa aamupalapaketti ja keittolounas, ja se on tunnettu varsinkin patongeistaan ja laajasta erikoiskahvivalikoimastaan. Film Townin alaisuudessa toimiva CandyTown keskittyy nimensä mukaisesti karkkeihin ja muihin pieniin naposteltaviin, kuten pähkinöihin. Tänä keväänä se on laajentanut valikoimaansa myös jäätelöihin, kun siihen tuli Ingmanin Spice Ice -jäätelöbaari.

Matkakeskuksen kiinteistön lähettäviltä löytyy useita ravintoloita, jotka houkuttelevat samoja asiakasryhmiä kuin Hesburger Matkakeskus. Naapurirakennuksista löytyy kaupungin hienoimpia à la carte -ravintoloita, jotka tarjoavat myös edullisempia lounasvaihtoehtoja. Selviä kilpailijoita ovat Matkakeskuksessa sijaitsevat yritykset sekä terminaalialueen toisella laidalla sijaitsevasta Shell huoltoasemalta löytyvä Burger King Jyväskylä. Kilpailijana tulee pitää myös toista Keskimaan omistamaa Hesburgeria, Hesburger Kauppakatua, joka sijaitsee vain 500 metrin päässä Hesburger Matkakeskuksesta. Varsinkin kaupunkilaisille saattaa olla helpompi poiketa kävelykadulla sijaitsevaan Hesburger Kauppakatuun asioidessaan ydinkeskustassa, sillä

ravintola sijaitsee Sokos-tavaratalon yhteydessä Jyväskylän kävelykadun varrella. Radan toiselta puolelta Lutakon alueelta kaupunkiin matkalla olevat saattavat myös poiketa ravintolaan vasta keskustan alueella, eivätkä pysähdy puolimatassa olevaan Hesburger Matkakeskukseen.

5.1.2 Nykyiset asiakassuhteet

Hesburger Matkakeskuksen asiakaskunnasta suurin osa on Matkakeskuksen asiakkaita, jotka ovat matkustavat Matkakeskuksen kautta kulkevilla julkisen liikenteen välineillä. Matkakeskuksessa asioivista ihmisistä ei ole saatavilla tarkkoja määriä, mutta vuonna 2003 (Miettinen) määräksi on arvioitu 4000 ihmistä päivässä. Liikennevirasto (2015) on julkaissut tilastotietoja, että vuonna 2013 Jyväskylä - Tampere välillä on ollut 890 000 matkustajaa, Jyväskylä - Piekämäki välillä 330 000 matkustajaa ja Jyväskylä - Haapamäki välillä 70 000 matkustajaa. Lisäksi on muutamia selkeitä asiakasryhmiä, jotka tulevat ruokailemaan ja kahvittelemaan ympäröivistä yrityksistä, työmailta ja kouluista. Myös Matkakeskuksessa työskentelevät VR:n ja Matkahuollon työntekijät ovat pienenä joukkona asiakaskunnassa.

Hesburger Matkakeskus palvelee asiakkaitaan maanantaista torstaihin kello 10.00 - 20.00, perjantaisin kello 10.00 - 21.00, lauantaisin kello 12.00 - 20.00 ja sunnuntaisin kello 12.00 - 21.00. Arkisin selkeitä piikkejä asiakasvirrassa on kello 11.00 - 13.00, jolloin ihmiset käyvät lounaalla, ja kello 16.00 - 17.30, jolloin ihmiset lähtevät kotimatalle työpäivän päätteeksi Matkakeskuksen kautta. Perjantaisin ja sunnuntaisin matkustajaliikenne on selvästi vilkkaampaa, joten ne ovatkin ravintolan kiireisimpiä päiviä. Lauantaisin ja sunnuntaisin lapsiperheet ovat liikkeellä ja se näkyykin viikonloppujen asiakaskunnassa selvänä asiakasryhmänä muihin viikonpäiviin verrattuna.

5.2 Strategian luominen

Hesburger on tehnyt viime vuosina suuria markkinoinnin uudistuksia parantaakseen asiakassuhteitaan. Sen bonuskorttijärjestelmä on vanha, mutta sitä on jo hieman uudistettu ja sitä on tuotu enemmän esille markkinoinnin keinoilla. Vuonna 2016 lanseerattiin Hesburger-mobiilisovellus, jonka avulla asiakas voi tilata ja maksaa ruokansa ja näin välttää ravintolassa jonotuksen. Sovelluksesta löytyvät myös bonuskortti mobiilimuodossa ja suuri valikoima kuponkeja. Myös perinteisiä kuponkiarkkeja jaetaan mainospostin mukana useammin kuin aiempina vuosina. Tässä markkinointityössä ei kuitenkaan haluta keskittyä vain Hesburgerin tarjoamiin keinoihin, vaan myös siihen, miten yksittäinen ravintola voi omilla pienillä toimillaan parantaa asiakassuhteitaan.

Lähtökohta-analyysin avulla selvitettiin, millaisessa ympäristössä Hesburger Matkakeskus toimii. Sijainti tuo valtavan määrän potentiaalisia asiakkaita lähiympäristöstä ja haasteena onkin, miten heistä saadaan asiakkaita. Kilpailu asiakkaista on kovaa jo Matkakeskuksen omassa

kiinteistössä ja kilpailu kovenee heti, kun tavoitellaan kiinteistön ulkopuolella liikkuvia asiakkaita. Matkakeskus ei kuitenkaan ole paikka, jonne ihmiset välttämättä tulevat viettämään aikaansa ilman että olisivat matkalla julkisilla liikennevälineillä jonnekin. Tulevaisuudessa onkin tärkeä keskittyä Matkakeskuksen asiakkaisiin ja saada heistä yhä useampi poikkeamaan juuri Hesburger Matkakeskukseen kilpailijoiden sijaan.

Hesburger Matkakeskuksen liikeidea on muuttunut kahvilapainotteisesta Cafe Matkakeskuksesta vuosien saatossa vain Hesburgerin liikeidea käyttäväksi ravintolaksi. Pikaruokaravintolalle on kysyntää Matkakeskuksen kaltaisessa liikepaikassa ja se onkin ansainnut paikkansa osana Matkakeskuksen ravintolatarjoomaa. Asiakkaat kuitenkin kaipaavat nopean suolaisen ruoan rinnalle lisää makeaa tarjottavaa, joten valikoiman laajentamiselle olisi tilausta.

Selviä kehityksen kohteita on asiakasvirran tasaisuudessa. Selvät ruuhka-ajat ovat selvästi havaittavissa, mutta hiljaisia hetkiä tuntuu olevan päivän aikana enemmän kuin ruuhkaisia. Onkin haaste saada asiakkaat poikkeamaan paikalle myös aamun, iltapäivän ja illan hiljaisina tunteina juna- ja linja-autoliikenteen aikataulujen ulkopuolella. Aukioloaikoja ei kuitenkaan haluta muuttaa kovinkaan paljoo, sillä pikaruokatyypiselle ravintolalle laajat aukioloajat ovat tärkeitä asiakaskunnan laajuuden vuoksi.

5.3 Tavoitteiden asettaminen

Ravintolapäällikkö on pitkään puhunut, että ravintolan asiakasmääriin tulisi saada kasvua ja hän onkin esittänyt muutamia kehitysehdotuksia. Suurin osa ehdotuksista on koskenut uusasiakashankintaa. Uusasiakashankinta vaatii kuitenkin enemmän resursseja kuin vanhojen suhteiden parantaminen, joten uusasiakashankinta rajattiin tässä kehittämisprosessissa tavoitteiden ulkopuolelle.

Seuraavaksi jo olemassa olevista asiakassuhteista etsittiin ne, joissa olisi eniten kehitettävää. Kanta-asiakkaita Hesburger Matkakeskuksella on jonkin verran. Osa heistä käy asiakkaana päivittäin ja osa harvemmin, mutta ostotavoiltaan heidät voidaan luokitella kanta-asiakkaiksi. Hesburger ketjuna palkitsee kanta-asiakkaat oman bonuskorttijärjestelmänsä kautta, joten heidän suhteidensa parantamiseen ei puututtu. Satunnaisasiakkaita on eniten koko asiakaskunnasta ja heistä voitaisiin saada helposti kanta-asiakkaita pienillä keinoilla, joten kehitettäväksi segmentiksi valittiin satunnaisasiakkaat.

Satunnaisasiakkaista suurin osa on Matkakeskuksessa vierailevia matkaajia. Niitä matkaajia, jotka vierailevat Matkakeskuksessa ja Hesburger Matkakeskuksella muutaman kerran vuodessa tai jopa harvemmin, ei kannata lähteä sitouttamaan erityisin keinoin. Asiakasryhmä on tärkeä osa Hesburger Matkakeskuksen asiakkaista, mutta he vierailevat asiakkaana yksinkertaisesti vain sen vuoksi, että heillä nälkä, jano tai aikaa matkustuksen lomassa. Satunnaisasiakkaat,

jotka voisivat vierailla Matkakeskuksessa useamman kerran kuukaudessa, on se potentiaalisiin asiakasryhmä, joista saataisiin tarvittava lisäys varsinkin kanta-asiakkaisiin. Heidän tarpeensa ovat erilaisia verrattuna sattumalta poikkeaviin satunnaisasiakkaisiin, he kaipaavat tuttua palvelua tai sopivaa hyötyä ja valitsevat sen kilpailijoiden sijaan.

5.3.1 Seurantakohteet

Kehitettäväksi asiakassuhteiksi valittiin satunnaisasiakkaat. Hesburger Matkakeskuksen asiakkaista suurin osa on joko ensiasiakkaita tai satunnaisasiakkaita, sillä suurin osa Matkakeskuksen asiakkaista on matkajia. Kehitettäväksi suhteiksi valittiin ne satunnaisasiakkaiden suhteet, joiden suhteissa on potentiaalia kehittyä aina kanta-asiakassuhteeksi asti. Näitä ovat Matkakeskuksen palveluita käyttävät, lähiseudun asukkaat ja lähialueella työskentelevät ihmiset, joilla on mahdollisuus säännöllisesti käyttää ravintolan palveluita.

Tästä satunnaisasiakkaiden ryhmästä valittiin vielä kaksi tarkemmin kohdistettua asiakasryhmää. Ensimmäinen ryhmä on Matkakeskuksen yritykset ja Matkakeskuksen toimintaan liittyvät yritykset, kuten kuljetusyhtiöt ja niiden työntekijät, ja kiinteistöhuollon työntekijät. Heille on jo aikaisemmin ollut olemassa etuuksia, mutta nyt etuudet halutaan yhtenäistää ja erityisesti muistuttaa niiden olemassa olosta.

Toiseksi ryhmäksi valittiin satunnaisasiakkaat, jotka vierailevat ravintolassa sen lounasaikana, arkisin kello 10.00 - 15.00. Vaikka lounasaika on jo yksi kiireisimpiä aikoja ravintolassa, halutaan asiakkaille tuottaa enemmän arvoa. Tämän tarkoitus on erottautua muista lounaspai-koista ja tätä kautta sitouttaa asiakas käymään lounaalla juuri tässä ravintolassa. Varsinainen lounasruuhka kestää yleensä yhdestätoista puoli yhteen asti, joten sitouttamisen ajatuksena on saada asiakkaat käymään ravintolassa myös aamun ensimmäisen ja iltapäivän parin hiljaisen tunnin aikana.

5.3.2 Markkinoinnin toimintaohjelma

Ensimmäistä sitoutettavaa ryhmää eli matkakeskuksessa työskenteleviä lähestyttiin mainoslehtisellä. Sen tarkoituksena oli muistuttaa siitä, että he saavat asioidessaan ravintolassa kymmenen prosentin alennuksen kaikista normaalihintaisista tuotteista. Alennuksen saa työaika työssä ja mainitsemalla tilausta tehdessään kassalla haluavansa talon alennuksen. Mainoksessa mainittiin myös Keskimaan lounaspassi, johon leimoja keräämällä saa kymmenen euron ostohyvityksen.

Kokeiluun päätettiin ottaa sitoutuksen keinoksi Keskimaan lounaspassi, jolla voitaisiin sitouttaa toista ryhmää eli lounasaikaan asioivia asiakkaita. Osuuskauppa Keskimaalla on käytössä

lounasta tarjoaville ravintoloilleen oma lounaspassinsa. Passi käy 22 eri Keskimään ravintolassa, mukana ovat ABC-ravintolat, Buffat, Hesburgerit ja muut Keskimään ruokaravintolat, kuten Amarillo, Rossot ja Paviljonki-ravintolat. Asiakas saa jokaisesta nautitusta lounaasta leiman passiinsa. Kolmen kuukauden aikana kymmenen leimaa keränneet saavat passilla kymmenen euron arvoisen ostohyvityksen ruokaostoista valitsemassaan ravintolassa ja täysi passi on voimassa puoli vuotta. Passia ei siis tarvitse käyttää samaan ravintolaan, jossa sen leimat on kerännyt.

Hesburger Matkakeskus ei tarjoa samalla tapaa lounasta kuin muut ruokaravintolat, joten leiman saa passiin lounasmaisesta ruokailusta lounastarjouksen voimassaolon ajan eli kello 10.00 - 15.00. Lounasmaiseksi annokseksi luetaan annokset, jotka sisältävät vähintään juoman ja jonkin suolaisen syötävät. Tällaisia annoksia voivat olla esimerkiksi hanajuoma ja hampurilainen, kahvi ja toast ja kaikki hampurilaisateriat.

5.3.3 Seurantamenetelmät ja tulostavoitteet

Asetettujen tavoitteiden seuranta ja tulostavoitteiden asettaminen ovat oleellinen osa asiakkuuksien johtamista. Seurantamenetelmiksi valittiin tilastojen ja tunnuslukujen vertailu. Toetuskuukaudeksi valittiin huhtikuu 2017, joten vertailukuukaudeksi valittiin vuoden 2016 huhtikuu. Näin voidaan suoraan verrata, millaisia muutoksia on tapahtunut kuluvan vuoden aikana, ja onko markkinoinnin toimilla ollut vaikutusta seurattaviin lukuihin.

Matkakeskuksessa työskenteleville annettua alennusta on helppo seurata, sillä kassalla annetut alennukset tallentuvat suoraan Hesburgerin tietokantoihin. Lounaspassia ei sen sijaan ole ennen jaettu aktiivisesti lounasasiakkaille Hesburgereissa. Asiakkaat ovat kuitenkin saaneet leiman esittämällä jo olemassa olevan passin kassalla asioidessaan. Lounaspassien osalta ei siis ole olemassa vanhaa tilastotietoa. Kehittämisprosessin aikana tullaan seuraamaan passien jaettua määrää. Kerran viikossa passien määrä lasketaan ja sen perusteella henkilökunnan toimintaa ohjeistetaan.

Tunnuslukuista tullaan seuraamaan muutoksia keskiostoksissa ja aikayksikön asiakasmäärissä (Kuvio 4 ja Kuvio 5). Keskiostos kertoo, paljonko asiakas käyttää keskimäärin rahaa vieraillessaan yrityksessä. Asiakasmäärä aikayksikössä kertoo, kuinka monta asiakasta keskimäärin yrityksessä vierailee tietyssä aikana.

$$\text{myynti / asiakasmäärä eli keskiostos} = \frac{\text{myynti (€)}}{\text{asiakasmäärä (kpl)}}$$

Kuvio 4: Keskiostoksen laskukaava (Heikkilä & Saranpää 2013, 70).

$$\text{asiakasmäärä / aikayksikkö (h, pv) eli asiakasmäärä aikayksikössä} = \frac{\text{asiakasmäärä (kpl)}}{\text{aikayksikkö (h, pv)}}$$

Kuvio 5: Asiakasmäärät aikayksikössä -laskukaava (Heikkilä & Saranpää 2013, 70).

Tunnuslukuja verrataan edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan. Jokaisen päivän keskiostos lasketaan yhteen ja jaetaan aukiolopäivillä. Asiakasmäärä aikayksikössä -tunnusluvussa lounasajan päätettyjen laskujen lukumäärä jaetaan aukiolopäivillä.

5.4 Markkinoinnin toteutus

Mainoslehtinen toimitettiin Matkakeskuksessa toimiviin ja sen lähialueen yrityksiin seurantajakson ensimmäisenä päivänä. Osa mainoksista toimitettiin henkilökohtaisesti ja se ohjeistettiin kiinnittämään henkilökunnan ilmoitustaululle, josta sen voisi helposti nähdä. Osa mainoslehtisistä jaettiin yritysten postilaatikoihin. Lehtisiä jaettiin kymmeneen yritykseen ja henkilökuntaa ohjeistettiin jakamaan lehtistä myös muille kohderyhmään kuuluville, joille alennuskäytäntö ei ollut tuttu.

Lounaspasien jako aloitettiin myös seurantajakson ensimmäisenä päivänä. Lounaspasseja oli tilattu Keskimaan markkinointiosastolta etukäteen ja ne sijoitettiin kassalinjastolle helposti henkilökunnan saataville. Myös varastossa olleet leimasimet otettiin esille ja helposti saataville. Kassalle kiinnitettiin myös muistilappu, että henkilökunta muistaisi kysyä passia. Lounaspasseja leimattiin kassalle valmiiksi, jotta henkilökunnan ei tarvitsisi kuin merkitä passiin päivämäärä.

Lounaspasseista ei ollut saatavilla sillä hetkellä muuta markkinointimateriaalia kuin itse passit. Keskimaan markkinointiosastolta ravintolan olisi ollut mahdollista tilata julisteita ja muuta markkinointimateriaalia omien suunnitelmiensa ja toiveidensa mukaan. Tällä kertaa ei julisteita tilattua, sillä ravintolan julistevarastosta löydettiin A4-kokoisia mainoksia, joissa

kerrottiin, että tässä ravintolassa käy Keskimaan lounaspassi. Koska mainoksessa oli vanhentunutta tietoa, muokattiin mainoksia siten, että vanha tieto ei näy asiakkaalle. Näin saatiin A5-kokoisia mainoksia, jotka asetettiin esille kassalinjaston alkuun ja kassalla kirjoitusalueeseen.

Henkilökunnalle kerrottiin mainoslehtisestä ja passien jaosta henkilökunnan WhatsApp-ryhmässä ennen seurantajakson alkamista. Lisäksi toimipaikan henkilökunnan ilmoitustaululle kiinnitettiin ohjeistus, jossa oli passin käyttöön liittyviä ohjeita ja vinkkejä siitä, miten sitä tulisi asiakkaalle suositella sekä ohjeita, kenelle talon alennus annetaan. Toteutusjakson aikana henkilökuntaa ohjeistettiin henkilökohtaisesti, kuinka passia kannattaa tarjota asiakkaalle.

5.5 Mitataan tulokset ja todetaan poikkeamat

Liikesalaisuuden piiriin kuuluvia lukemia ei tulla paljastamaan tässä opinnäytetyössä. Tuloksista kerrotaan vain se tieto, joka tuo esille muutokset tunnusluvuihin ja tilastoissa.

Lounaspasseja jaettiin ensimmäisellä viikolla kaikkein eniten. Sen jälkeen passien jakotahti hidastui. Passeja jaettiin seurantajakson aikana yli sata kappaletta. Koska vertailutietoa ei ole olemassa, arvioidaan lounaspassien jaon onnistumista myöhemmin tässä työssä.

Alennuksia Matkakeskuksessa työskenteleville annettiin yli 150 kertaa. Alennusten antamisessa oli huomattavissa selvä piikki mainoslehtisen jaon jälkeen, seuraava päivä oli koko kuu-kauden vilkkain päivä. Edelliseen vuoteen nähden alennuksia oli annettu tänä vuonna vähemmän, erotuksen ollessa yhdeksän alennusta. Varsinkin viikonloppuisin oli annettu vähemmän alennuksia kuin edeltävänä vuonna.

Keskiostoksessa on edelliseen vuoteen nähden 0,3 prosentin nousu. Tänä vuonna alhaisimmat keskiostot jäävät selvästi alkuvuokseen muutenkin hiljaisille myyntipäiville ja korkeimmat keskioston päivät ovat selvästi loppuviikolla. Edellisenä vuonna keskiostoissa ei ollut havaittavissa samaa jakaumaa alkuvuikon ja loppuviikon välillä.

Asiakasmäärissä oli havaittavissa selkein muutos vertailuajankohtana. Lounasajan asiakkaissa on nousua 9,4 prosenttia. Selvää eroa edelliseen vuoteen ei ole huomattavissa, sillä asiakasmäärät ovat nousseet kautta linjan. Lauantain asiakasmäärissä ero on selkeimmin nähtävissä, ja asiakasmäärät ovat nousseet selvästi edelliseen vuoteen verraten.

5.6 Korjaavat toimenpiteet

Lounaspassin osalta ei ollut saatavilla vanhaa tilastotietoa, joten jokaista jaettua passia voidaan pitää hyvänä keinona sitouttaa asiakas. Passien jakaminen ei kuitenkaan ollut kassalla

sujuvaa ja passien jaossa oli huomattavissa selviä eroja kassatyöntekijöiden välillä. Passien jakoa tulee harjoitella, jotta sen tarjoaminen tulee sujuvaksi osaksi palvelutapahtumaa. Myös passin jakamista tulee valvoa ja sen jakamatta jättämistä korjata kassatyöntekijän kanssa yhdessä. Moni koki onnistumisen hetkiä tarjotessaan passeja ja oli yllättynyt, kun asiakas tarjosi passia kassalla leimattavaksi. Lounaspassin käytölle on selvää kysyntää ja passin ottaneet ovat selvästi lisänneet käyntejään. Osa kanta-asiakkaista ei kuitenkaan huolinut passia, vaikka siitä olisi ollut vain pelkkää hyötyä heille. Tämä tuntui osasta kassatyöntekijöistä kummalliselta ja jatkossa tulisivatkin selvittää, miksi osa säännöllisesti asioivista ei halua käyttää tällaista etuutta.

Matkakeskuksessa työskentelijöille myönnetyt alennukset olivat laskeneet muutamalla kappa-leella edellisvuoteen verrattuna, vaikka alennuksista muistutettiin seurantajakson alussa. Huolestuttavinta on se, että viikonlopun aikana käyvien asiakkaiden määrä on selvästi laske-nut. Toisaalta tämän vuoden seurantajakson aikana kassatyöntekijöistä osa on ollut uusia tai vierailevia työntekijöitä ja heille alennuskäytäntö on voinut olla hieman vieras, eikä sitä ole osattu tarjota kaikille kävijöille. Vaikka alennuksesta kerrottiin kaikille työntekijöille yhteisessä WhatsApp-ryhmässä, tulisi alennuskäytäntö kerrata vielä vuoron alkaessa jokaisen työn-tekijän kanssa. Vieraassa ympäristössä työskentely vaatii oman keskittymisensä ja ylimääräi-nen työskentely saattaa helposti unohtua. Lukema ei kuitenkaan ole niin iso, että sen perus-teella tulisi tehdä radikaaleja muutoksia käytäntöön. Tulevaisuudessa alennuksia voitaisiin an-taa laajemmalle kohderyhmälle, esimerkiksi Lutakon alueen yritysten työntekijöille tai isom-mille asiakasryhmille, kuten opiskelijoille tai varusmiehille.

Vaikka keskiostos ei ole noussut enempää, on suunta silti positiivinen. Positiivista on varsinkin se, että on huomattavissa selkeää jakauma alkuviikon ja loppuviikon välillä. Loppuviikosta asi-akkaat herkuttelevat enemmän ja ostavat perustuotteiden lisäksi jälkiruokaa tai enemmän pientä syötävää aterian oheen. Keskiostosta saataisiin nostettua vielä enemmän, jos jälkiruo-kia ja helppoja lisäsyötäviä mainostettaisiin enemmän kassalla tai pöytämainoksina. Tällainen mainos voisi olla esimerkiksi ilmainen kahvi aterian ostajalle tai jäätelöannos edullisempaan hintaan.

Asiakasmäärissä on huomattavissa selkeää kasvua. Se, että asiakasmäärien kasvu ei näy sa-malla tapaa keskiostoissa tai annettujen alennusten määrässä, voi johtua monesta eri teki-jästä. Asiakkaat saattavat poiketa ostamaan enemmän jotain pientä syötävää viime vuoteen verraten tai ovat tottuneet kuluttamaan samoja tuotteita. Jotta asiakas saadaan asiakkaaksi Hesburger Matkakeskukseen, toimipaikka- ja ulkomainonnalla on iso rooli. Houkutteleva mai-nos erottuu kilpailijasta, sillä pienen tarjoaman ympäristössä kilpailu on kovaa. Käyntimäärien kasvu viittaa siihen, että mainonnassa ja houkuttelevuuden lisäämisessä on onnistuttu.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli asiakassuhteiden parantaminen käyttämällä hyväksi asiakkuuksien johtamisen keinoja. Opinnäytetyön alussa tutustuttiin asiakkuuksien johtamiseen. Tarkemmin tutkittiin prosessimallia, jossa asiakkuuksien johtaminen nähdään jatkuvana prosessina ja jossa prosessia viedään eteenpäin saadun tiedon avulla. Aiheeseen tutustuttiin asiakkuuksien elinkaaren, asiakkaiden segmentoinnin ja asiakassuhdemarkkinoinnin avulla. Tällä luotiin ymmärrystä tulevaa kehittämisprojektia varten. Asiakkuuksien johtamisen prosessimallissa asiakkaista saatavalla tiedolla on suuri merkitys, samoin kuin yrityksen olemassa olevalla tietotaidolla siitä, miten asiakas käyttäytyy. Vain tätä kautta voidaan oikeasti hyödyntää se asiakastieto, jota yritys tarvitsee menestyäkseen ja luodakseen kannattavia ja pitkäikäisiä asiakassuhteita.

Kehittämisprosessin toteutuksessa käytettiin apuna Raatikaisen (2008) asiakasmarkkinoinnin seurannan mallia. Malli sopii hyvin asiakasmarkkinoinnin kautta tapahtuvaan asiakkuuksien johtamiseen, sillä se käy perusteellisesti jokaisen työvaiheen läpi ja sitä on helppo soveltaa sekä isoihin että pienempiin yrityksen tarpeisiin. Mallin käyttö ja sen tulokset perustuvat sekä havainnointiin että tiukkoihin tunnuslukuihin, joten yritys saa monenlaista dataa käytettäväkseen suunnitellessaan korjaavia toimenpiteitä seuraavaan markkinoinnin tapahtumaan.

Opinnäytetyön onnistumisen mittarina pidettiin asiakasryhmien sitouttamisen onnistumista. Sitouttaminen toteutettiin markkinoinnin keinoin, mainoslehtisen ja lounaspassin avulla. Lounasasiakkaiden sitouttaminen onnistui hyvin lounaspassin avulla. Mainoslehtisen kautta tapahtuva sitouttaminen ei onnistunut yhtä hyvin, vaikka suurta eroa vertailujaksojen välillä ei ollut. Kovien tunnuslukujen vertailu osoitti, että kehitystä on kuitenkin tapahtunut. Jotta luvuista saataisiin käyttökelpoisempia tulevaisuuden kannalta, seurantajakso pitäisi olla pidempi. Tämän opinnäytetyön aikataulusuunnitelma ei mahdollistanut pidempää seurantajaksoa. Myös seurattavia tunnuslukuja voisi olla useampi, jotta tuloksen kehitystä voitaisiin paremmin analysoida.

Lounaspassien jakoa ollaan jatkettu seurantajakson päättymisen jälkeen. Passien koettiin olevan hyvä keino sitouttaa asiakkaita. Muilta Keskimään Hesburgereista on saatu positiivisia viestejä, Matkakeskuksella alun perin leimattuja passeja on käytetty myös heillä. Mainoslehtisten osalta jakoa tullaan jatkossa suorittamaan vuoden vaihtuessa. Samalla tarkastellaan uudestaan lähialueen yritykset, joihin se tullaan jakamaan ja millaisia etuuksia heille tarjotaan.

Toisena onnistumisen mittarina pidettiin nykyisten asiakassuhteiden tilan selvitystä ja sen kautta kertyvän tiedon hyödyntämistä jatkossa. Tämä selvitys nousi ehkä tärkeämpään rooliin opinnäytetyön edetessä, sillä työtä asiakasryhmien houkuttelemiseksi jatketaan tämän

opinnäytetyön jälkeen. Matkakeskuksen työntekijät ja palveluiden käyttäjät sekä lähialue asukkaineen ja työntekijöineen tarjoavat suuren määrän potentiaalisia asiakkaita. Jatkoselvitystä kaipaavat vielä valikoiman sopivuus kohdeasiakkaille ja markkinoinnin kokonaistoteutus. Hesburger Matkakeskuksen tulisi selvittää, tarvitaanko kahvilapuolen tuotteita enemmän ja mainostetaanko oikeita tuotteita oikeissa paikoissa.

Opinnäytetyö toteutettiin tiukalla aikataululla, joten aiheisiin ei päästy niin syvälle kuin alun perin oli suunniteltu. Työ rajattiin jo hyvin alussa tiukasti koskemaan vain pientä osaa asiakkaista. Jo tässä vaiheessa tiedettiin, että työ asiakassuhteiden parantamisen parissa jatkuu tämän työn valmistumisen jälkeenkin. Uusia suunnitelmia aloitettiinkin pohtimaan jo seurantajakson aikana. On jälkikäteen hienoa huomata, että työn alkuvaiheessa on tiedostamatta jo toteutettu Raatikaisen (2008) luoma mallia, jossa asiakkuuksien johtaminen on jatkuva prosessi.

Opinnäytetyö on opettanut koko työyhteisöä ja oppimistakin on paljon vielä tulevaisuudessa. Varsinkin tiedottamista ja viestin perille menoa tulee jatkossa kehittää. Esimiestasolla ei voida sokeasti luottaa siihen, että viestitys ilmoitustaululla ja yhteisissä sosiaalisen median kanavissa on riittävä. Varsin monelle tuli yllätyksenä lounaspassin toimintaperiaatteet, vaikka kaikkia oli toteutusjakson alussa kehoitettu tutustumaan annettuun materiaaliin ennen ensimmäisen työvuoronsa alkua. Jatkossa esimiesten tulee paremmin kiinnittää huomiota sisäisen viestinnän onnistumiseen, ja myös työntekijöiden tulee itse olla aktiivisia ottamaan vastaan viestejä ja toimimaan sen mukaan ilman erillisiä kehotuksia.

Opinnäytetyö on auttanut minua ymmärtämään paremmin asiakkaiden käyttäytymistä ja tätä kautta lisännyt tietoisuutta asiakkuuksien johtamisen tärkeydestä osana yrityksen toimintaa. Aihe oli hyvin mielenkiintoinen, ja se auttaa minua työskentelemään jatkossa asiakaslähtöisemmin Hesburger Matkakeskuksessa. Oli hienoa huomata, että vaikka kyseessä on franchising-ravintola, on yrityksellä silti keinoja itsenäisesti kehittää omaa asiakaskuntaansa ja tätä kautta luoda koko franchising-ketjusta positiivista kuvaa asiakkailleen.

Lähteet

Painetut lähteet

Ahonen, J., Koskinen T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoiminasuunnitelman laatimiseen. 5. uudistettu painos. Helsinki: Restamark.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-5. painos. Helsinki: WSOY.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Gröönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2013. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 5., tarkistettu painos. Helsinki: Restamark.

Laakso, H. 2001. Franchising: yrittäjyys. Helsinki: Edita.

Liikennevirasto. 2015. Rautateiden tulevaisuuden henkilöliikenneselvitys. Päivitys 2014. Liikennevirasto: Helsinki

Lämsä, A-M. & Uusitalo O. 2005. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-4. painos. Helsinki: Edita.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY

Raatikainen, L. 2008. Tavoitteellinen markkinointi: Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. 1.-3. painos. Helsinki: Edita.

Taloustieto r.y. 1984. Taloustiedon taloussanasto. 3. painos. Taloustieto: Helsinki

Sähköiset lähteet

Hesburger. 2017a. Liiketoiminta. Viitattu 19.4.2017.
<https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/liiketoiminta>

Jyväsparkki. 2017. Matkakeskus Jyväskylä. Viitattu 10.1.2017.
<http://www.jyvasparkki.fi/matkakeskus-jyvaskyla.php>

Markkinointi & Mainonta. 2013. Hesburger ja Jaffa jättivät McDonald'sin ja Coca-Colan taakseen. Markkinointi & Mainonta. Viitattu 20.4.2017.
<http://www.marmai.fi/uutiset/hesburger-ja-jaffa-jattivat-mcdonald-sin-ja-coca-colan-taakseen-6289392>

Miettinen, H. 2003. Matkakeskus otettu hyvin vastaan. Jyväskylä - Jyväskylän kaupungin tiedotuslehti. 1/2003. Viitattu 21.4.2017.
<http://www3.jkl.fi/tiedotus/lehti/index.php/2003-01>

Osaavayrittäjä. 20017. Yritystoiminta: Asiakassuhdemarkkinointi. Viitattu 20.4.2017
<http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/asiakassuhdemarkkinointi>

Osuuskauppa Keskimaa. 2016. Osuuskauppa Keskimaa vuosikatsaus 2015. Viitattu 8.1.2017.
<https://www.yumpu.com/fi/document/fullscreen/55534857/vuosikatsaus-2015-osuuskauppa-keskimaa>

Suomen Franchising Yhdistys ry. 2017. Franchising tietoa. Viitattu 20.3.2017.
<http://www.franchising.fi/franchising>

Julkaisemattomat lähteet

Hesburger. 2017b. Markkinoinnin ohjeisto. Päivitetty 9.1.2017. Burger-In Oy.

Jylkäs, K. 2011. Asiakassuhteiden johtaminen ja sen merkitys Valion kuluttajapalvelun arvioinnissa ja kehittämisessä. Pro gradu tutkielma. Helsingin yliopisto, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, Taloustieteen laitos.

Kuviot

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1: Asiakkuuksien johtaminen ja asiakassuhdemarkkinointi prosessina (Bergström & Leppänen 2003, 409.) | 11 |
| Kuvio 2 Asiakasmarkkinointisuunnitelman vaiheet (Raatikainen 2008, 60.)..... | 18 |
| Kuvio 3 Asiakasmarkkinoinnin seurannan vaiheet (Raatikainen 2008, 118.) | 20 |
| Kuvio 4: Keskiostoksen laskukaava (Heikkilä & Saranpää 2013, 70). | 27 |
| Kuvio 5: Asiakasmäärät aikayksikössä -laskukaava (Heikkilä & Saranpää 2013, 70). | 27 |