

Marja Laitinen

**Asiakkuudenhallinnan kehittäminen
talotekniikka-alan yrityksessä**

Opinnäytetyö

Syksy 2009

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Markkinointi



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Tekijä: Marja Laitinen

Työn nimi: Asiakkuudenhallinnan kehittäminen talotekniikka-alan yrityksessä

Ohjaaja: Kimmo Kulmala

Vuosi: 2009

Sivumäärä: 59

Liitteiden lukumäärä: 0

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toimeksiantajayrityksen asiakastietojen hyödyntäminen käytäntöön. Asiakastietoja oli tallennettuna yrityksessä käytössä oleviin tietojärjestelmiin, mutta niiden hyödyntäminen jokapäiväisessä liiketoiminnassa oli vähäistä.

Työn johdannossa selvitettiin lyhyesti taustatietoa asiakkuudenhallinnasta sekä kerrottiin toimeksiantajayrityksestä ja työn tekemisen lähtökohdista. Teoriaosuudessa tarkasteltiin asiakkuudenhallintaa asiakaslähtöisen liiketoiminnan näkökulmasta, asiakkuuden arvoa ja asiakaskannattavuutta sekä asiakkuusstrategian tärkeyttä. Teoriaosuudessa esiteltiin myös, mitä hyötyä asiakkuudenhallinnasta yleisesti on yrityksille sekä asiakashallintajärjestelmän hankinnassa huomioon otettavia asioita. Teoriaosuuden lopussa käsiteltiin työelämän viestintää, mitä asioita tulisi ottaa huomioon ohjeita laadittaessa ja kirjoitettaessa.

Työ on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Työn tuloksena yritykselle tehtiin tietojärjestelmään liittyvä toimintaohje asiakastietojen keräämiseen. Työssä esiteltiin myös kehitysehdotuksia toimintaohjeella saatujen asiakastietojen hyödyntämiseen. Kehitysehdotukset liittyvät asiakastietojen tarkasteluun, asiakkaiden ryhmittelyyn ja yhteydenpitosuunnitelmaan. Samalla yrityksen asiakastiedot koottiin uuteen asiakasrekisteriin.

Tietojärjestelmään liittyvällä toimintaohjeella yrityksen asiakastiedot saatiin kerättyä onnistuneesti. Asiakastietojen tarkastelulla voidaan analysoida yrityksen asiakaskantaa. Asiakkaiden ryhmittelyä ja yhteydenpitosuunnitelmaa voidaan hyödyntää markkinoinnissa ja yhteydenpidossa asiakkaisiin. Uudistetun asiakasrekisterin tiedot ovat siirrettävissä asiakashallintajärjestelmään, mikäli järjestelmän hankkiminen yrityksessä tulee ajankohtaiseksi.

Avainsanat: Asiakkuudenhallinta, asiakassuhde, asiakastiedot, asiakkuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School
Degree programme: SME Business Management
Specialisation: Marketing

Author: Marja Laitinen

Title of the thesis: Developing the customer relationship management for company of technical building services

Tutor: Kimmo Kulmala

Year: 2009 Number of pages: 59 Number of appendices: 0

The idea of this thesis was the utilization of company's Customer Relationship Management (CRM). Customer data had been saved in company's existing data systems, but the utilization of it in daily business operation was scarce.

The introduction gives background knowledge of CRM and presents the company and the basis of thesis. The aim of the theoretical part is to examine CRM aspect, position of customer, profitability of customer and importance of customer strategy. The theoretical part explains what benefits CRM brings to the company. The end of the theoretical part presents communication in working life, what issues company should attend to making and writing instructions.

The conclusion of the thesis provides instructions to collect company's customer data. Furthermore, the present thesis presents development proposals concerning the utilization of customer data. The development proposals consist of customer data, categorization of the customer and planning of communication. The customer data of the company was compiled into a new customer register.

Company's customer data was collected successfully by instructions of customer database. The company can analyse its customer population by the development proposals. Categorization of the customer and planning of communication can be utilized in marketing and communication for customer. Knowledge of the new customer register can be transferred into a new customer database system if a purchase takes place.

Keywords: Customer relationship management, customer satisfaction, customer data

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
1 JOHDANTO	6
2 ASIAKKUUDENHALLINTA	8
2.1 Asiakaskeskeisyys asiakaslähtöisen toiminnan perustana.....	8
2.1.1 Asiakasymmärryksen luominen yrityksessä.....	9
2.1.2 Asiakkuusosaaminen	12
2.1.3 Asiakaslähtöinen liiketoiminta.....	14
2.2 Arvokkaat ja arvottomat asiakkaat	16
2.3 Asiakaslähtöinen strategia.....	23
2.3.1 Asiakkuusajattelu	24
2.3.2 Asiakasrajapintatyöskentely.....	25
2.4 Asiakastietojen hallinta ja tallentaminen.....	26
2.4.1 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen	27
2.4.2 Yhteydenpito asiakkaaseen	29
2.4.3 Johtaminen asiakasnäkökulmasta.....	33
2.5 Asiakashallintajärjestelmän hankinnan lähtökohdat.....	34
3 OHJEEN LAATIMINEN JA KIRJOITTAMINEN.....	37
3.1 Viestintä työelämässä.....	37
3.2 Ohjeistavan tekstin kirjoittaminen	38
4 TIEDONKERUUMENETELMÄT	40
4.1 Lähtökohtatilanne	40
4.1.1 Toiminnanohjausjärjestelmä	42
4.1.2 Asiakaspalautejärjestelmä.....	43
4.2 Tavoitteiden määrittely	45
4.3 Työn toteuttaminen	46
4.3.1 Toimintaohje asiakastietojen keräämiseen.....	47
4.3.2 Asiakastietojen tarkastelu ja ryhmittely	49

5	TULOKSET	52
5.1	Yrityksen asiakastietojen hyödyntäminen	52
5.2	Tulosten seuranta	54
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
	LÄHTEET	58

1 JOHDANTO

Kun kilpailu kiristyy ja vaihtoehdot kasvavat, keskeiseksi kilpailutekijäksi tulee yrityksen kyky käyttää asiakasymmärrystään. Asiakasymmärryksen kehittäminen ja hyödyntäminen niin, että se tukee järjestelmällisesti arkipäivän kanssakäymistä asiakasryhmien kanssa, on yksi yrityksen potentiaalisimmista menestystekijöistä tulevaisuudessa. Asiakasymmärrys perustuu asiakastietoon. Asiakastieto on yrityksen sisäisistä ja ulkopuolisista lähteistä kerrytettyä informaatiota asiakkaista kuten osto- ja maksukäyttäytyminen, sopimustiedot, palautteet ja pyynnöt. Perinteisesti asiakastieto on ollut passiivista ja historiapainotteista. Asiakastieto muuttuu asiakasymmärrykseksi, kun sen pohjalta luodaan näkemys, joka auttaa yritystä tunnistamaan asiakkuuteen liittyviä tulevaisuuden mahdollisuuksia tai riskejä. Näkemys auttaa yritystä suunnittelemaan toimenpiteitä, joilla se voi kustannustehokkaasti toimia tulevaisuuden markkinoilla. Suoraan asiakkaalta saatu tieto on erityisen arvokasta, mutta asiakastietoja voidaan tarvittaessa rikastuttaa myös yleisistä ulkopuolisista lähteistä sekä yhteistyökumppaneiden rekistereistä. Asiakasymmärrystä tulee käyttää hyödyksi yrityksen asiakkaiden segmentoinnin ja luokittelun lisäksi myös tuote- ja palvelukehityksessä. (Pallasaho 2007, 119-120.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on toimeksiantajayrityksen asiakastietojen hyödyntäminen käytäntöön. Toimeksiantajayrityksessä on käytössä SAP R/3 –toiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmä sisältää arvokasta tietoa yrityksen asiakkaista ja ongelmana on tiedon hyödyntäminen jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Tutkimusongelma voidaan tiivistää kahteen kysymykseen:

- Mitä tietoa yrityksen asiakkaista on saatavilla?
- Miten yrityksen tulisi hyödyntää asiakastietojaan?

Työn tarkoituksena on toimintaohjeen tekeminen toimeksiantajayrityksen asiakastietojen keräämiseen SAP R/3 –toiminnanohjausjärjestelmästä sekä löytää kehi-

tysehdotuksia asiakastietojen tarkasteluun ja ryhmittelyyn sekä asiakasryhmäkohtaisen yhteydenpitosuunnitelman tekemiseen. Samalla yrityksen asiakastiedot kootaan uuteen, käyttökelpoisempaan rekisteriin.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 97) toteavat osuvasti, että ongelmana ei ole tiedon saatavuus vaan tiedon hankintaan ja käsittelyyn liittyvä hallitsemattomuus. Tavoitteena on saada olemassa oleva tieto jalostettua ja jaettua siten, että tiedosta saadaan hyötyä yritykselle. Muuten se ei auta liiketoimintaa toivotulla tavalla.

Toimeksiantajayrityksenä on eräs talotekniikka-alan yritys. Yritys työllistää noin 60 henkilöä. Yhteistyökumppaneina ovat hyvät aliurakoitsijaverkostot. Palvelut kattavat taloteknisten järjestelmien LVIS-työt sekä järjestelmien suunnittelun ja projektinjohton. Yritys kuuluu Suomessa alueellisesti laaja-alaisesti toimivaan konserniin ja yrityksellä on pitkä kokemus rakentamisen alalta. Yrityksen nimeä ei mainita tässä työssä.

Toimeksiantajayrityksen asiakkaita ovat mm. kaupunkien ja kuntien tilapalveluyksiköiden-, valtion laitosten-, kiinteistöyhtiöiden-, yksityisten yritysten-, rakennusliikkeiden-, konsultti- ja suunnittelutoimistojen edustajia, päättäjiä ja yhteistyökumppaneita. Asiakaskanta on suhteellisen vakiintunutta, töiden tarjouskilpailun luonteesta huolimatta.

”Asiakkuudenhallinnan kehittäminen on yksi yrityksen tulevaisuuden tavoitteista”, todettiin toimeksiantajayrityksen tulosinfotilaisuudessa keväällä 2008. Asiakasrajapinnassa työskenteleminen sekä kiinnostukseni asiakassuhteiden hoitamiseen yrityksessä, olivat lähtökohtana opinnäytetyön toteuttamiselle asiakkuudenhallinnan osa-alueelta.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA

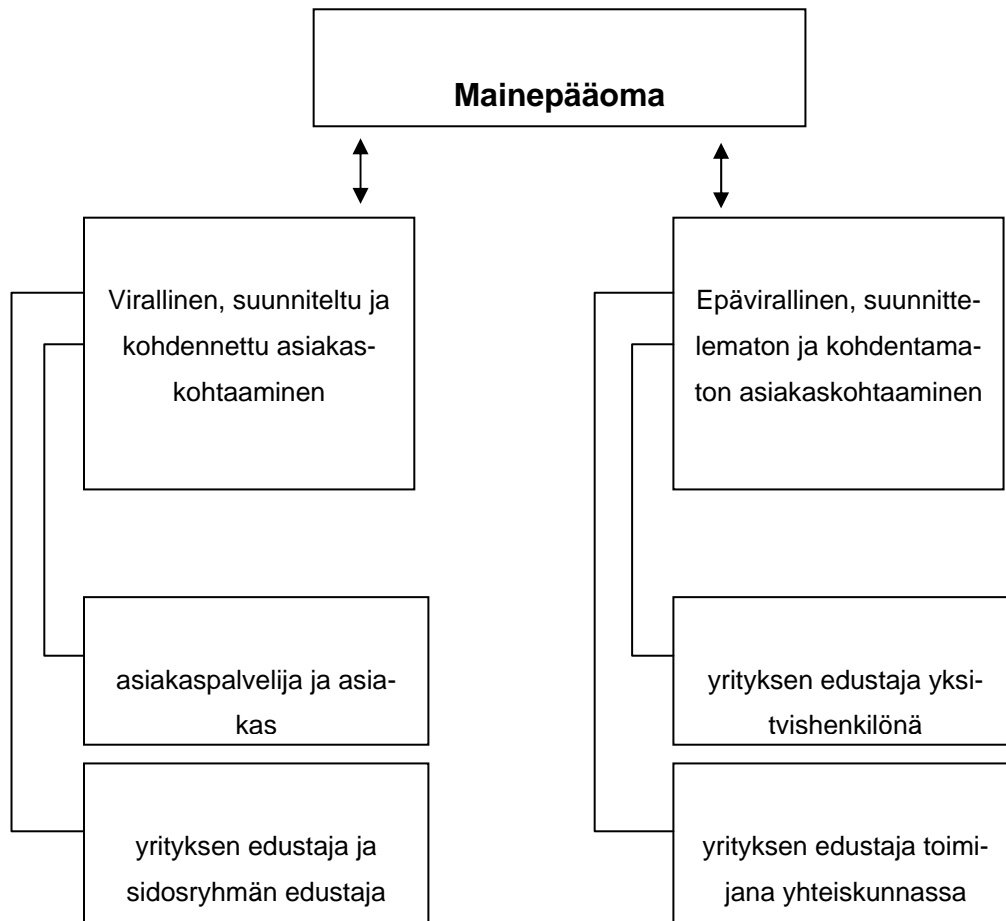
2.1 Asiakaskeskeisyys asiakaslähtöisen toiminnan perustana

Aarnikoivun (2005, 31) mukaan, yrityksen asiakaskeskeisyyden ja –lähtöisyyden mittaaminen on haaste. Onnistumisen tiedonlähteenä toimivat asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset ja asiakaspalautteet. Yrityksen panostukset asiakaspalautteen keräämiseen ja hyödyntämiseen kertovat asiakaskeskeisyyden tasosta. Yritys on sitä asiakaskeskeisempi, mitä kattavampi ja hiotumpi sen palauteprosessi on. Asiakaskeskeisyyttä tulisi mitata myös yrityksen panostuksella asiakaspalveluun. Panostukset asiakaspalveluhenkilöstön ja myös muiden yrityksen henkilöstöryhmien asiakaspalveluosaamiseen korreloivat asiakaspalvelun imagon ja tason kanssa yrityksessä.

Menestyvältä yritykseltä edellytetään asiakaskeskeisyyden ja –lähtöisen toiminnan lisäksi maineen merkityksen tiedostamista ja ponnistuksia mainepääoman kasvatamiseksi. Kun joku puolueeton ja luotettava taho suosittelee yritystä oman kokemuksensa perusteella, kriittinen asiakas vakuuttuu ja alkaa käyttää yrityksen palveluita. Siten yrityksen mainepääoman asettuu merkittävään rooliin. Asiakaspääoman kasvu mahdollistuu mainepääoman kartuttamisella. Epäonnistuminen asiakaskohtamisissa puolestaan vaikuttaa haitallisesti mainepääomaan. (Aarnikoivu 2005, 33-34.)

Mainepääoman rakentuminen ja kehittäminen koskee koko yrityksen henkilöstöä (kuva 1). Virallisessa ja suunnitellussa asiakaskohtamisissa yrityksen edustaja toimii yrityksen määrittelemän linjan ja säännösten mukaan. Asiakaspalvelijan ja asiakkaan kohtaaminen on usein hyvin etukäteen säännelty. Myös yrityksen edustajan ja sidosryhmän edustajan kohtaamisessa, yrityksen edustaja määrittää toimintansa yrityksestä käsin. Haastava asiakaskohtaaminen yrityksen kannalta liittyy epäviralliseen, suunnittelemattomaan tai vaikeasti hallittavaan asiakaskohtaa-

miseen. Tällainen asiakaskohtaaminen toteutuu esimerkiksi yrityksen edustajan vapaa-aikana. Yrityksen henkilöstön kokemus välittyy joko tietoisesti tai tiedostamatta omasta työnantajasta ympäristöön. (Aarnikoivu 2005, 35-36.)

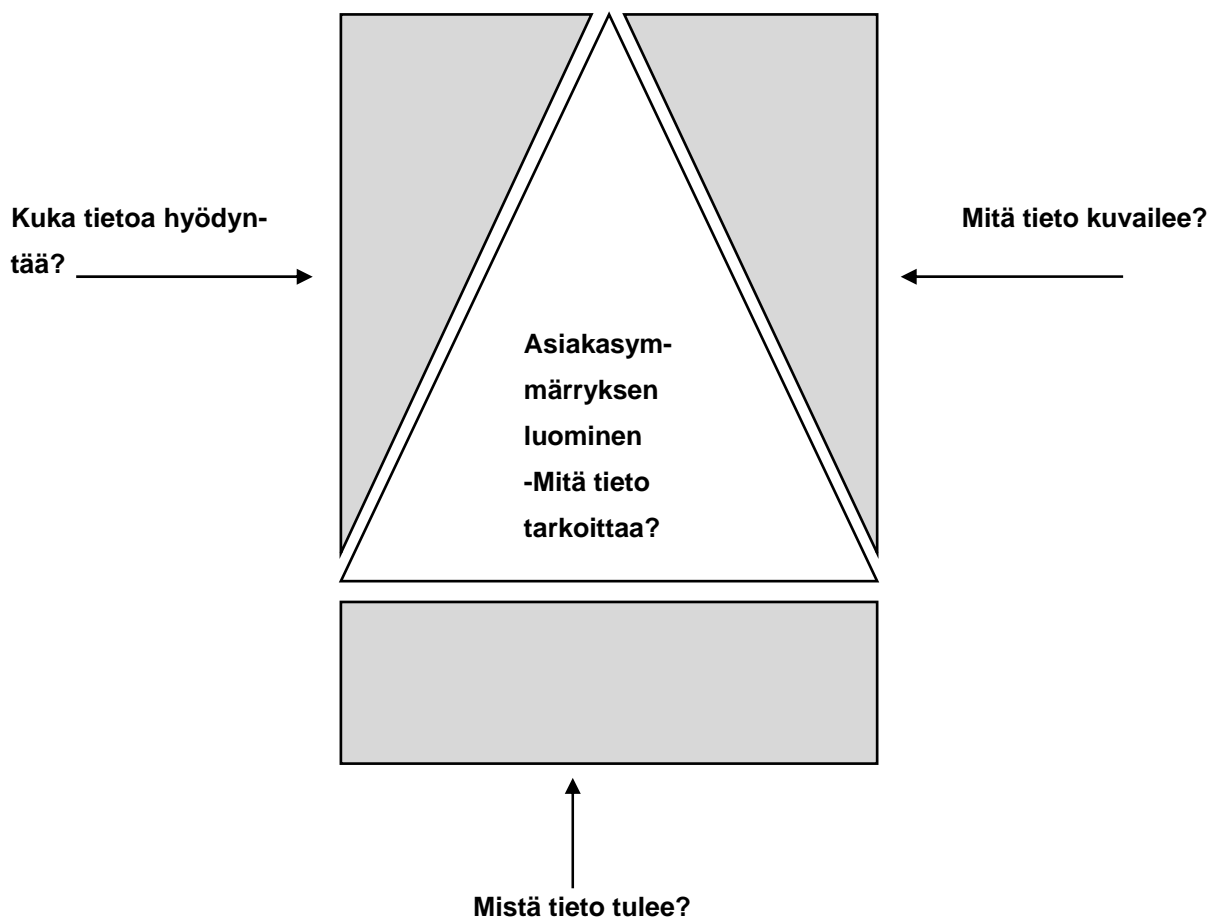


KUVA 1. Mainepääoman rakentuminen asiakaskohtaamisissa. (Aarnikoivu 2005, 35.)

2.1.1 Asiakasymmärryksen luominen yrityksessä

Arantolan (2006, 56) mukaan asiakasymmärryksen luomiseen liittyy kolme kysymystä: mistä tieto tulee, mitä tieto kuvailee ja kuka tietoa hyödyntää (kuva 2). Eri puolilla yritystä asiakastietoa kerätään päivittäin eri työkaluin ja erilaisin tietojärjestelmin. Samaa tietoa voidaan kerätä ja varastoida useassa eri paikassa. Yritysten omat ja ulkoiset datalähteet, asiakaspalvelu, myynti, kumppanit, jakelukanavat ja ”hiljainen tieto” tallentavat asiakastietoa kaikki omalla tavallaan. Asiakasymmär-

ryksen luomisessa, asiakastiedosta on tärkeää saada eri suunnista käsityksiä, jotka yhdessä auttavat tekemään päätöksiä.



KUVA 2. Asiakasymmärryksen luomiseen liittyvät kysymykset. (Arantola 2006, 55.)

Asiakastietoa saadaan yritykselle monesta eri paikasta. Sähköiseen muotoon tallentuvaa tietoa asiakkaista eli asiakasdataa tallennetaan asiakaspalvelussa asiakaspalvelujärjestelmään tai myyntitilanteessa kassajärjestelmään. Hiljaista tietoa syntyy, kun asiakaspalvelijat tai myyjät saavat sellaista tietoa mikä ei kirjaudu järjestelmään. Esimerkiksi kuinka palvelu on sujunut, ollaanko tyytyväisiä vai tyytymättömiä ja miten kilpailijat tuntuvat tekevän. Tämä ns. hiljainen tietokin voidaan kerätä systemaattisesti esimerkiksi lomakkeilla, kirjattujen teemojen purkamisella viikkopalavereilla tai kirjaamalla avainasiakassuunnitelmiin myös epämääräistä tietoa. Asiakastytyväisyystutkimukset, konseptitestaukset, asiakaspaneelit ja asiakaspalautteet ovat asiakaskuuntelua ja antavat yritykselle arvokasta tietoa

omasta asiakaskannasta tai toimialasta. Yleiset markkinatutkimukset tuottavat myös paljon tietoa, jota voidaan hyödyntää erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Valtaosa kuluttajille suunnatuista tuotteista suunnitellaan tällaisen tiedon perusteella. Asiakastietoa voidaan tietyin rajauksin jakaa myös yli yrityksen rajojen. Tämä kumppaneiden kesken jaettava asiakastieto on ei-yksilöivää, tulkitsevaa raportointia, jossa myös lainsäädännöllä on merkityksensä. Tiedot voivat koskea esimerkiksi asiakaskannan rakennetta tai tietyn segmentin sisältöä. (Arantola 2006, 56-68.)

Asiakastieto kuvailee joko liiketoimintaympäristöä tai asiakkaita. Liiketoimintaympäristöä kuvaileva tietoa ovat esimerkiksi markkinat, teknologioiden kehittyminen ja loppukäyttäjien asenteet, arvot ja elämäntyyli. Asiakkaita kuvailevaa tietoa ovat esimerkiksi yritysasiakkuuksissa asiakasyrityksen tavoitteet, strategiat tai kilpailuasema ja kuluttaja-asiakkuuksissa asiakkuuden historia ja sen vaiheet. Numero-tietona kerätty asiakastieto omista asiakkaista auttaa tunnistamaan ketkä ovat arvokkaimmat asiakkaat, kenelle voidaan myydä lisää, missä voidaan säästää ja mihin sisältyy riskejä. Samoin yritysasiakkaista kerätty asiakastieto täytyy tulkita oman yrityksen kannalta, mitä se tarkoittaa omissa asiakkuuksissa ja oman yrityksen kilpailutilanteessa. (Arantola 2006, 68-69.)

Asiakastietoa tulisi hyödyntää yrityksen kaikissa toiminnoissa, vaikka nykyisin suurin osa asiakastietoa hyödyntävistä päätöksistä tehdään markkinointi- ja myyntiosastoilla. Asiakastietoa voidaan hyödyntää monissa eri yrityksen prosesseissa kuten strategiatyössä, liiketoimintamalleissa sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Vasta kun määrällistä ja laadullista asiakastietoa yhdistetään eri lähteistä, syntyy asiakasymmärrystä. Lisäksi täytyy ymmärtää mitä asiakastieto todella tarkoittaa, soveltamalla sitä käytäntöön. (Arantola 2006, 75.)

Aarnikoivu (2005, 67-68) näkee asiakaspalautteiden keräämisen ja raportoinnin nykyaikaisen johtamisen yhtenä välineenä. Asiakaspalautteita nähdään yrityksissä arvokkaana välineenä toiminnan kehittämisessä asiakaslähtöiseksi. Asiakaspalautteita ovat mm. asiakastyytyväisyystutkimukset, palvelutilanteen kartoitukset puhelimitse tai sähköpostilla sekä arjen kohtaamiset yrityksen edustajan ja asiakkaan välillä. Kun asiakkaalta saadaan palautetta, se tallennetaan ja hyödynnetään.

Tallennuksen jälkeen palautteet raportoidaan ja analysoidaan. Raporttien avulla seurataan asetettujen tavoitetasojen toteutumista. Asiakaspalautteilla on merkitystä myös laatujärjestelmissä. Esimerkiksi ISO 9001:200 laatujärjestelmässä asiakaspalautteijärjestelmällä ja sen hyödyntämisellä on merkittävä rooli kokonaisuuden kannalta.

Arantola (2006, 80) toteaa osuvasti, että asiakaspalautteita ei yrityksissä usein hyödynnetä muuhun kuin asiakaspalautteiden käsittelyyn.

2.1.2 Asiakkuusosaaminen

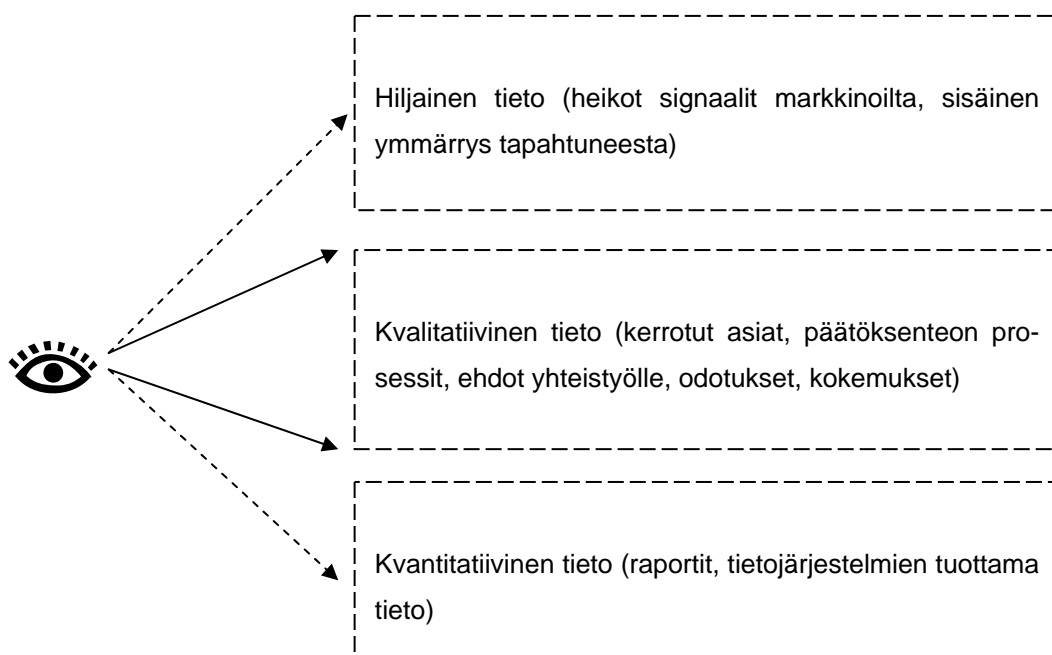
Mattinen (2006, 17) toteaa, että menemällä asiakkaan luo keskustelemaan yhteistyön sujuvuudesta avartuu paljon rikkaampi maailma kuin tarkastelemalla sitä vain raporttien kautta. Ulkoistetuissa organisaatioissa ei voi syntyä asiakkuuksiin liittyvän osaamisen näkymätöntä ja syvällistä ymmärrystä.

Storbacka (2005, 37) puolestaan esittää parhaiden asiakkaiden olevan muutoksen jarruja. Panostamalla vain nykyisiin asiakkaisiin ei voida pitää itsestään selvänä, että asiakaskannan laatu eli yrityksen arvo nousee. Yrityksen suurimmat ongelman asiakasjohtamisessa syntyvät, kun valitaan parhaat asiakkaat perustuen historiatietoihin ja käytetään voimavarat vain asiakkaisiin, joilla on loistava menneisyys. Yrityksen liiketoimintamallien ohjaaminen liiaksi asiakkaiden kuunteluprosessilla, saattaa muuttaa yrityksen yhtä konservatiiviseksi kuin asiakkaatkin ja tämä puolestaan hidastaa yrityksen kasvua.

Useat päättäjät yrityksissä tukeutuvat liian kapea-alaiseen tietoon asiakkaistaan. Syvällisemmän ymmärryksen syntymiseen asiakkuudesta, yrityksissä tulisi yhdistää entistä paremmin erilaisia tiedon lajeja: numeerista, laadullista ja hiljaista tietoa. (Mattinen 2006, 25.)

Mattisen (2006, 179) mukaan asiakasperspektiivin laajentamisella pystytään analysoimaan asiakkuutta laajemmin (kuva 3). Kvalitatiivisen eli laadullisen tiedon li-

säksi näkökulmaa tulee laajentaa siten, että myös yrityksen hiljainen tieto ja kvantitatiivinen eli numeerinen tieto hyödynnetään yrityksen asiakkuusosaamisessa.



KUVA 3. Asiakasperspektiivin laajentaminen.
(Mattinen 2006, 171.)

Storbacka (2005, 144) on samaa mieltä kertoessaan, että tyypillisesti asiakastietämys yrityksessä syntyy yhdistämällä kolmea erilaista tietolähdettä. Ensinnäkin yrityksen pitää kerätä kaikki se tieto, mitä asiakas itse kertoo yritykselle esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittausten ja/tai –palautteiden tuloksilla. Toiseksi yritysten tulee analysoida yrityksen tietojärjestelmissään olemassa olevaa tallennettua tietoa asiakkaan käyttäytymisestä esimerkiksi asiakkaan ostohistoriatietojen ja ostojen säännöllisyyden mittaamisella. Kolmanneksi yritysten tulee pyrkiä hyödyntämään organisaation niin kutsuttu hiljainen tieto, joka on yrityksen niiden ihmisen halussa, jotka säännöllisesti kohtaavat asiakkaita erilaisten asiakaskohtaamisten yhteydessä.

Asiakkaasta syntyvä tieto yrityksessä on usein hajautettu organisaation eri puolille. Tämä johtuu osittain siitä, että tietämykseen ei liity tulosvastuuta. Ongelmana on valtavan pirstaleisen tiedon kokoaminen ja yhdistäminen. Lähtökohtia asiakastietämyksen kokoamiselle ovat:

- Kuka on vastuussa asiakastietämyksen kokoamisesta?
- Onko asiakkuuksista kerättävä tieto priorisoitu?
- Kasvaako tietämys tiedon määrän kasvaessa?
- Kuinka paljon eri puolilla organisaatiota kerätään samankaltaista tietoa? (Mattinen 2006, 179-180.)

Mattinen (2006, 183) toteaa vielä asiakkuusosaamisella tarkoitettavan sitä, kuinka hyvin hallitaan yhteistyö asiakkaan kanssa.

2.1.3 Asiakslähtöinen liiketoiminta

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 61) mukaan laajaa tuote- ja palvelupakettia tarjoavat yritykset sekä saavat että menettävät tilauksia jatkuvasti samalta asiakkaalta. Tällöin asiakasrekisterin ajantasaisuuden pitäminen on erityisen tärkeää. Kun organisaatiot muuttuvat ja päätöksentekijät vaihtuvat, saattaa jo vakiintuneessa suhteessa oleva asiakassuhde keskeisen päätöksentekijän vaihtuessa palata takaisin lähtötilanteeseen. Asiakassuhteen vahvuutta ja elinkaaren vaihetta on tärkeää tarkastella aika ajoin.

Edellä mainittuun viitaten, yrityksen asiakasrekisterin päivitys on jatkuva prosessi eikä se koskaan voi tulla täysin valmiiksi. Yhteyshenkilöiden muutokset on tärkeää kirjata mahdollisimman nopeasti ylös, sillä ihmiset vaihtavat työpaikkaa, yrityksen johtohenkilöt vaihtuvat, jäädään eläkkeelle jne. Kun asiakasrekisterin tiedot ovat kunnossa, posti voidaan ohjata heti oikeaan osoitteeseen eikä postin saajan päässä koeta turhautumista väärin kirjoitetusta tai ymmärretyistä yhteyshenkilöiden nimistä. Se on myös kohtelias ele asiakasta kohtaan ja lisää näin arvostusta asiakkaan silmissä.

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin yhtenä perustana on asiakkaiden segmentointi. Yrityksen strategiset tavoitteet tulee heijastua segmentoinnissa. Yrityksen stra-

tegia on tärkein segmentointiperusteiden valintaan vaikuttava asia. Riippuen strategiasta segmentoinnissa voidaan painottaa uusasiakashankintaa, asiakasosuu- den kasvattamista tai laajentumista uusille markkinoille. Toiseksi tärkein segmen- tointiperuste on saavutettavuus. Saavutettavuudella tarkoitetaan miten yritys tun- nistaa asiakkaansa eri aineistoista, omasta ja ulkoisesti ostetusta tietokannasta sekä henkilökohtaisessa myyntityössä. Saavutettavuudella tarkoitetaan myös mi- ten yrityksen toiminta on suunniteltu asiakassegmenttien mukaisesti. Kolmanneksi tärkeimpänä segmentointiperusteena ovat organisaation voimavarat. Asiakasseg- mentit tulee valita yrityksen voimavarojen suhteessa, koska voimavarat eivät ole rajattomat. Tällä tarkoitetaan segmenttien koon huomioimista sekä kilpailukyvyyn kannalta tärkeimpien asioiden tunnistamista. Yrityksen segmentointikriteerit tulisi- vat myös olla mitattavissa tai muuten määriteltävissä. Vaikeinta se on saavutetta- vuuden kohdalla, koska saavutettavuus perustuu yrityksen syvälliseen asiakastun- temukseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 71-72, 74.)

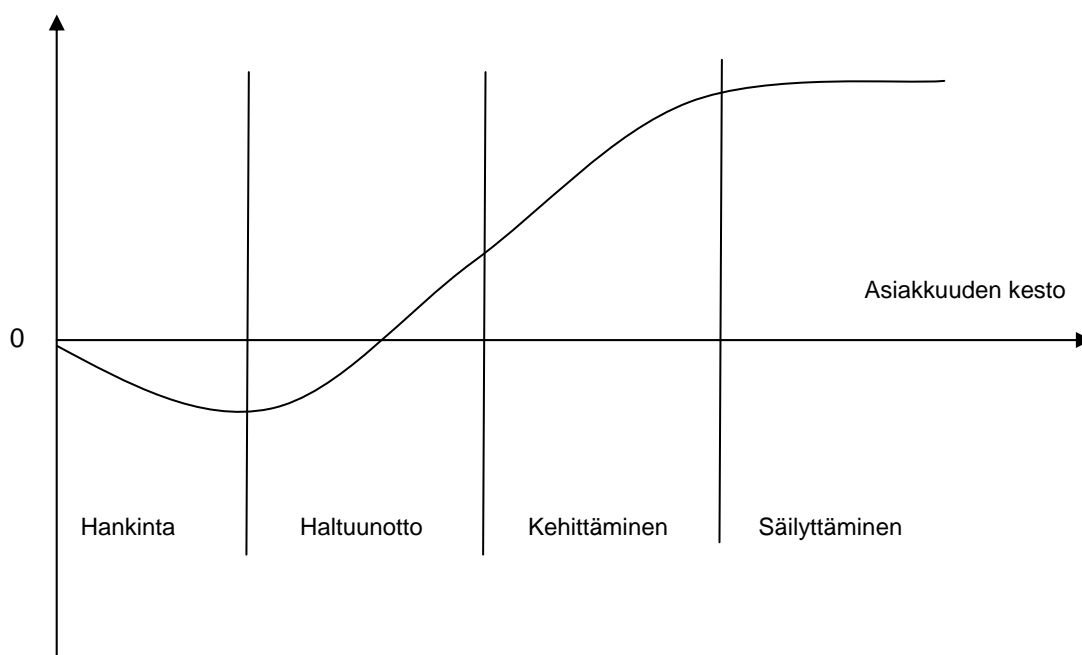
Asiakkuuden hallinta luo yritykselle kilpailuetua, jonka yritys voi saavuttaa hyvällä asiakkuuksien johtamisellaan. Asiakkuuden hallinnasta ja sitä tukevista tietojärjes- telmistä käytetään termiä CRM (Customer Relationship Management). Usein sa- massa yhteydessä puhutaan myös asiakkuusajattelusta, jossa yritys kehittää toi- mintaansa niin, että asiakas pystyy tuottamaan arvoa itselleen. Tämän edellytyk- senä on asiakkaan ongelmien ja tarpeiden tunnistaminen sekä asiakkaaseen koh- distuvan prosessin tunteminen. CRM-järjestelmän avulla yritys pystyy keräämään ja hyödyntämään asiakastietoansa. Sen avulla pystytään tunnistamaan parhaat asiakkaat sekä ohjaamaan markkinointia, myyntiä ja palveluja. Kaiken tämän pe- rustana on pyrkimys pitää asiakkaat pitkäaikaisesti ja lisäämään siten heidän us- kollisuuttaan. CRM-järjestelmä tuo asiakastiedot kaikkien niitä tarvitsevien saata- ville organisaatiossa. Analysoimalla asiakaskunnan historiaa voidaan tunnistaa kiinnostavimmat tuotteet tai palvelut sekä ohjata tuote- ja palveluvalikoiman kehittä- mistä. (Teknologiakatsaus 2001, 42-43, [Viitattu 22.8.2009].)

2.2 Arvokkaat ja arvottomat asiakkaat

Yrityksen kaikki asiakkaat eivät ole arvokkaita. Asiakkaan arvon mittaaminen on tuloksellisen asiakaspalvelun toiminnan perusta. Yrityksen panostuksia ja asiakkaalle suunnattavia toimenpiteistä ja palveluita ohjaa asiakkaan arvo. Kymmenesosa yrityksen asiakkaista tuo yleensä 90 prosenttia yrityksen liikevaihdosta. Keskiyttyminen ja oivallus palvelujen priorisoimisesta mahdollistavat askeleen kohti laadukkaampaa ja tuottavampaa asiakaspalvelua. (Aarnikoivu 2005, 43-44.)

Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet on syytä ottaa huomioon, kun suunnitellaan asiakkuudenhallintaan liittyviä tavoitteita ja käytännön toteutusta. Asiakkuudet ovat alkuvaiheessa usein kannattamattomia ja vasta asiakkuuden kesto tekee yksittäisestä asiakkuudesta kannattavan (kuva 4). Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on tunnistaa yrityksen asiakkaat, joilla ei ole potentiaalia muuttua kannattaviksi pitkällä aikavälillä. Yrityksen kannattavuus heikenee, jos yrityksen markkinointitoimenpiteet kohdistetaan ilman, että tarkastellaan asiakkaiden kannattavuuspotentiaalia. (Mäntyneva 2001, 16.)

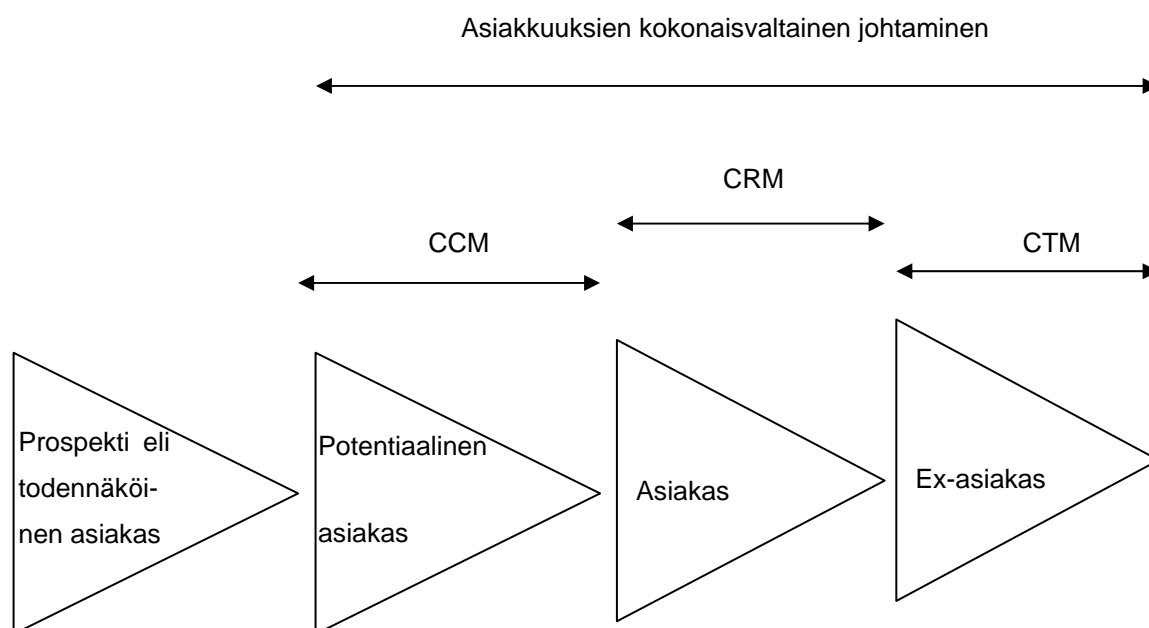
Asiakkuuden arvo



KUVA 4. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet. (Mäntyneva 2001, 17.)

Kun asiakkuuteen sisältyvät tuotteet ovat monimutkaisia, voidaan tiedon avulla lisätä merkittävästi asiakkuuden arvoa. Mitä enemmän yritys tietää asiakkaasta, asiakkaan arvontuotannosta ja aikaisemmasta ostokäyttäytymisestä, sitä arvokkaampi asiakkuus yritykselle on. Monimutkaisissa asiakkuuksissa myös asiakas joutuu panostamaan osaamistaan asiakkuuteen. Asiakas ja yritys voivat yhdessä suunnitella asiakkuuteen keskeisesti liittyviä prosesseja. Yhteisen tiedonvälityksen kautta asiakkuus saa syvällisemmän merkityksen. Asiakkuus on sitä arvokkaampi yritykselle, mitä enemmän asiakas saa asiakkuudesta lisäarvoa. Asiakkuusajattelussa on tärkeää molempien osapuolten osaamisen kehittyminen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 46.)

Lehtinen (2004, 149-151) esittää perinteisen asiakkuusajattelun Customer Relationship Management (CRM) lisäksi asiakkuuden syntymisen hallinnan Customer Creation Management (CCM) ja asiakkuuden loppumisen hallinnan Customer Termination Management (CTM) (kuva 5). Asiakkuuden syntymisen hallintaan (CCM) sisältyy myönteisen ensivaikutelman luominen. Se on avainasemassa erityisesti tilanteissa, joissa puuttuu henkilökohtainen vuorovaikutus. Kun ihmiset, yrityksen työntekijät, luovat ensivaikutelman, on sen rooli erityisen tärkeä. Asiakkuuden loppumisen hallinnassa (CTM) on tärkeää, että kaikki asiakkuudet loppuvat myönteisesti riippumatta siitä, onko loppumisen aloitteentekijänä yritys vai asiakas. Asiakkuuden loppumisen hallinnassa on tärkeää myös tunnistaa kriittiset asiakaskohtaamiset. Kriittisen asiakaskohtaamisen toleranssi saattaa olla erilainen saman yrityksen asiakkailla. Nämä kriittiset kohtaamiset tulisi tunnistaa asiakkaittain.



KUVA 5. Asiakkuuden johtamisen kokonaisvaltainen tarkastelu. (Lehtinen 2004, 149.)

Asiakkuuden syntymisen hallintaan viitaten toimeksiantajayritys toimii ns. kauppohen tekemisen maailmassa, jossa kaupat syntyvät tarjouspyyntöjen perusteella. Vaikka kyse ei ole varsinaisesta henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta myyjän ja ostajan välillä, on yrityksen päättäjien ja työntekijöiden antama ensivaikutelma silti tärkeää. Kohtelias käytös asiakkaiden tiloissa, siisti pukeutuminen ja selkeä puhekieli antavat miellyttävän ensivaikutelman asiakkaalle. Urakkaneuvotteluihin saapuminen täsmällisesti ja tarjouspyyntöihin vastaaminen niihin vaaditulla tavalla, esimerkiksi asiakirjavaatimukset, hintapyynnöt, liitteet jne. vaikuttavat ne asiakkaan mielikuviin urakoitsijasta. Projektityyppisessä työssä asiakkuus loppuu, kun projekti loppuu. Projektin loppuunsaattaminen, loppuvaiheeseen liittyvien asiakirjojen oikeellisuus ja annettujen lupauksen täyttäminen jättävät onnistuessaan positiivisen kuvan asiakkaalle.

Kauppohen tekemisen maailmassa myyntimiehet tekevät kaupat ja kauppohen synnyttä, joku muu huolehtii tavarahan toimituksista ja muusta jälkimarkkinoinnista. ”Jälkimarkkinointi”-sana kuvaa hyvin kauppohen tekemisen maailman arvostuksia. ”Jälki” tarkoittaa sitä, että ensin tehdään tärkeä kauppa ja sitten tulee vähemmän

tärkeä ”jälki”-markkinointi. Kuitenkin kate syntyy monella toimialalla juuri jälkimarkkinoinnista eikä kaupoista. (Storbacka & Lehtinen 2002, 141.)

Toimeksiantajayrityksen toiminnassa voidaan ajatella, että saatu urakkatyö eli projekti on kauppojen tekemisen jälkimarkkinointia. Projektin lopputuloksena syntyy työn tulos eli kate. Projektin eteenpäinvieminen, sen hoitaminen ja loppuunsaattaminen vaikuttavat kaikki asiakkaan mielipiteeseen yrityksestä ja toimivat siten oivana jälkimarkkinointikanavana. Toimeksiantajayrityksen tulee siis varmistaa asiakkaan tyytyväisyys projektiin ja projektin aikana, koska kun asiakas on tyytyväinen projektin lopputulokseen, lisää se mahdollisuuksia uusiin kauppoihin tulevaisuudessa. Kun toimeksiantajayrityksen ja asiakkaan välinen yhteistyö toimii hyvin ja linkittyy saumattomasti toisiinsa molempia osapuolia hyödyttäen, se synnyttää arvoa asiakkaalle ja lisää asiakasuskollisuutta pitkällä aikavälillä.

Arantolan (2003, 141) mielestä, yrityksen näkökulmasta, asiakkuuden arvon ratkaisee toteutunut volyyymi tai monipuolisemman mittariston mukaan mitattu arvo. Asiakkaan näkökulmasta hyvä asiakas on tunne. Kuluttaja selittää itselleen, että paljon rahaa yritykselle tuottava asiakas on tärkeä, mutta tunnetasolla sama kuluttaja kokee, että tärkeintä on pitkä asiakassuhde. Kuluttaja odottaa, että käyttäessään kerran vuodessa, kymmenen vuoden ajan, saman ravintolan palveluita, häntä pidetään tärkeänä ja hänet muistetaan. Kyseessä on todellisen palvelukohtamisten ja asiakkuusviestinnän äänensävy ja muotoilu enemmän kuin rahallinen arvo.

Asiakkuusviestinnän kohtaamistilanteissa yritysmaailmassa, ensimmäinen kontakti tapahtuu usein puhelimen välityksellä. On tärkeää, että yrityksen puhelinvaihteen vastaajan ääni on miellyttävä ja että puhelun soittajaa pystytään palvelemaan oikein ja nopeasti. Puhelun yhdistäminen tavoitettavalle henkilölle tai ketä asia kulloinkin koskee edellyttää onnistuessaan, että se kenelle puhelu yhdistetään myös vastaa. Samoin on tärkeää huomioida keskitetysti asiakkaita vaikka vain kerran vuodessa, mutta siten, että asiakas saa tunteen, että häntä arvostetaan. Tärkeintä asiakkaalle on tunne, että huomioidaan, ei rahallinen arvo.

Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger (2003, 37) puolestaan toteavat, että arvoa ei tuoteta asiakkaalle myymisen yhteydessä vaan arvo syntyy vähitellen, kun asiakas käyttää ostamaansa tuotetta tai palvelua.

Massaviestinnässä asiakkaat eivät pääosin ole kiinnostuneita tarjotuista tuotteista. Mutta asiakkaalla on tiettyjä hetkiä arvontuotantoprosessissaan, jolloin yritys voi auttaa asiakasta. Yrityksen olisi tärkeää tunnistaa nämä kiinnostuneisuushuiput ja pyrkiä ajoittamaan viestintänsä ennen tällaista huippua. Tuntemalla asiakkaan ostohistorian, voidaan päätellä milloin asiakasta tulisi lähestyä. Kiinnostuneisuushuiput voivat esiintyä syklisesti, kuten vuosisykli, viikkosykli ja päiväsykli tai sitten ne voivat esiintyä elämän murroskohdissa kuten asunnon vaihtaminen, lapsen syntyminen jne. Näiden syklien tai murroskohtien analysointi, rekisteröinti ja käyttö yhteydenpidossa ja asiakkuuden kehittämisessä vaativat riittävästi tietoa asiakkaasta. Yrityksen tulee tietää minkälainen asiakkuus tuo lisäarvoa asiakkaan arvontuotantoon. (Storbacka & Lehtinen 2002, 90.)

Leppäsen (2007, 16-17, 19) mukaan tuotevaihtoehtojen runsauden ja tuotteiden samankaltaisuuden vuoksi lisäarvon tuottaminen asiakkaille on vaikeutunut. Vaihtoehtojen runsauden myötä tuotteet ovat usein myös teknisesti monimutkaisia. Markkinoijien tehtävänä on opettaa asiakkaille tuotteista enemmän. Asiakkaan ostopäätösten tueksi on asiakkaille opetettava miksi juuri tämä tuote tai palvelu on hintansa arvoinen ja parempi kuin kilpailijalla. Kuluttajien kasvaneen kiireen myötä kuluttajat suodattavat informaatiota. Länsimaisessa yhteiskunnassa vallitsee viestinnän ylitarjonta. Kun käytettävissä ole aikaa on vähän ja ostovaihtoehtoja runsaasti, kuluttajien valintoja ohjaavat arvot.

Tulevaisuudessa asiakasrekisterin tulisi sisältää myös demografisia tietoja, kuten ikä, elämäntilanne, asuinpaikka ja –muoto. Markkinoinnin suunnittelussa on apua tällaisista tiedoista, koska silloin voidaan samanhenkisiä tai samanlaisessa elämäntilanteessa olevia yrityksen asiakkaita lähestyä samanlaisella tapahtumatarjonnalla tai markkinointitapahtumilla. Ruuhkavuosia elävää ja pienten lasten perheenisää ei välttämättä saa lähtemään pitkille vaellusretkille Lapin ruskaan. Sitä vastoin isät pikkupoikineen olisivat varmasti innoissaan lähtemään jollekin yhtei-

sesti järjestettyyn markkinointitapahtumaan kuten jääkiekko-otteluun tai golfkurssille.

Storbacka, Sivula ja Kaario (2000, 50-51) ovat sitä mieltä, että kannattamattomat asiakkaat eivät ole ”huonoja asiakkuuksia”. Yrityksen omat strategiat ja toimintatavat antavat mahdollisuuden asiakkaiden kannattamattomaan käyttäytymiseen. Kannattamattomissa asiakkaissa voi olla potentiaalia jalostuksella. Neuvottelut asiakkaan kanssa, jonkin rakenteellisen vian korjaaminen yrityksessä tai kiinteiden kulujuen oikein jakaminen saattavat tehdä kannattamattomasta asiakkaasta kannattavan. Yritysten tulee tarkastella kannattamattomia asiakkuuksia myönteisessä valossa, vasta silloin voidaan löytää suurin mahdollinen kannattavuuspotentiaali.

Analysoitaessa asiakaskantoja selvitetään syyt asiakkuuksien kannattavuudelle ja kannattamattomuudelle. Syiden tunnistamisen jälkeen voidaan määritellä kannattavuuspotentiaali asiakaskannasta. Potentiaalien hyödyntäminen vaatii usein asiakkuusstrategioiden muuttamista yrityksessä. Käytännössä kannattavuuspotentiaalain todentaminen nykyisestä asiakaskannasta on kymmenkertainen, verrattuna uusiin asiakkaisiin kohdistuvien mainoskampanjoiden toteutuksesta odotettavissa oleviin tuloksiin. Asiakaskannan analysoinnin lopputuloksena asiakkaat voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

- *Suojeltavat asiakkuudet* ovat asiakkaita, jotka ovat arvoltaan yritykselle suurimpia. Yrityksen strategioiden tulee suojella näitä asiakkaita muiden yritysten ”houkutuksilta”.
- *Kehitettävät asiakkuudet* ovat asiakkaita, joilla on merkittävää volyyymi- ja kannattavuuspotentiaalia. Asiakkuutta tulee kehittää asiakasosuutta kasvattamalla ja/tai asiakkuusrakennetta keventämällä.
- *Muutettavat asiakkuudet* ovat selvästi kannattamattomia asiakkaita. Asiakkuuden arvoon tulee saada merkittävällä tavalla muutos tai muuten muutettavat asiakkuudet muuttuvat ”saattohoito”-asiakkuuksiksi. (Storbacka & Lehtinen 2002, 59.)

Suurimmat kannattavuuspotentiaalit löytyvät yleensä kehitettävien tai muutettavien asiakkuuksien kehittämisestä. Kannattamattomien asiakkaiden osuus on yleensä suuri, joten pienelläkin muutoksella saadaan aikaan suuria kannattavuusvaikutuksia. Suojeltavat asiakkuudet ovat luonteeltaan jo niin hyviä, että pienet muutokset eivät merkittävästi muuta niiden kannattavuuspotentiaalia. (Storbacka & Lehtinen 2002, 59-60.)

Asiakaskannattavuuksia voidaan myös laskea systemaattisesti. Kannattavuuden laskemiseksi tarvitaan tietoa asiakastuloista ja asiakkaaseen kohdistuvista kuluista (taulukko 1). Asiakkuuden muuttuvat kustannukset muodostuvat asiakaskohtaamisesta ja laatukustannuksista. Kiinteät kustannukset muodostuvat yleiskustannuksista, tuotekehityksen kustannuksista sekä psykologisista kustannuksista esimerkiksi ongelmatilanteiden ratkaisusta ja asiakassuhteen ylläpidosta. (Aarnikoivu 2005, 44-45.)

TAULUKKO 1. Asiakkuuden kokonaiskustannusten muodostuminen. (Aarnikoivu 2005, 45, Storbacka 1995 mukaan.)

	Muuttuvat kustannukset	Kiinteät kustannukset
Välittömät kustannukset	Asiakaskohtaamiset	Yleiskustannukset, Johtaminen, T&K
Välilliset kustannukset	Laatukustannukset	Psykologiset kustannukset

Yrityksen asiakasviestinnän voi eriyttää mm. niin, että mahdollisesti kannattavia asiakkaita palvellaan henkilökohtaisen viestinnän välityksellä ja vähän ostavia asiakkaita lähestytään suoramainonnalla (Storbacka ym. 2003, 77).

2.3 Asiakslähtöinen strategia

Strateginen asiakkuus on tärkeää, koska asiakaskanta on erittäin altis kilpailijoiden hyökkäyksille (Storbacka ym. 2000, 43).

Yrityksen on tunnettava omat asiakasryhmänsä, että ne voidaan segmentoida. Asiakastietojärjestelmä, jota asiakkuuden hallintaan tarvitaan, sisältää asiakkaiden perustietojen lisäksi tiedot ostokäyttäytymisestä ja myynnistä. Asiakastietojärjestelmän antama tieto auttaa huomaamaan esimerkiksi missä asiakassegmentissä kasvu on nopeinta ja mikä tekee keskimääräistä suurempia kertaostoja. Strategian kannalta segmentointi on keino nähdä asiakaskanta ja sen avulla voidaan päättää keitä yritys haluaa palvella parhaiten ja saavuttaa näin kilpailuetua. (Sipilä 2008, 86.)

Storbacka ja Lehtinen (2002, 57) ovat sitä mieltä, että asiakkuudet kannattaa ryhmitellä asiakaskannoiksi ja rakentaa kullekin asiakaskannalle oma asiakkuusstrategia. Yrityksen ei kannata hoitaa kaikkia asiakkuuksiaan samalla tavalla. Joidenkin asiakkaiden kanssa vaihdanta koostuu pääosin tekojen vaihdannasta, jolloin rakennetaan kevyempi prosessi. Joidenkin asiakkaiden kanssa toimiminen edellyttää syvällisempää prosessien sovittamista, joka syntyy vain tietojen ja tunteiden vaihdannan avulla. Strategisten vaihtoehtojen avulla huolehditaan siitä, että asiakkuus toteutuu mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Lehtisen (2004, 157) mukaan, asiakkuusstrategia on sitä, miten asiakkailta saadaan resursseja yritykseen pitkän ajan kuluessa. Strategian onnistuminen mitataan resurssien saamisella. Resursseja tulee saada enemmän kuin mitä asiakkuuteen on panostettu. Voidaan ajatella, että asiakkuusstrategia on lähtökohtana ja strategisena suuntaviivana muille strategioille: viestintästrategialle, rahoitusstrategialle ja investointistrategialle. Muutos on ennen kaikkea ajattelussa, ei niinkään itse strategiayöskentelyssä.

Santalainen (2008, 114) toteaa, että asiakassuuntautuneimmat yritykset, etsiessään aidosti parasta ratkaisua asiakkaan tarpeisiin, pyrkivät asiakkaan asianajajiksi. Silloin tarvittaessa asiakas ohjataan kilpailijan tai muun lähialan yrityksen palve-

lujen pariin, jos oma tuote tai palvelu ei ole ratkaisu asiakkaan sen hetkisiin tarpeisiin. Tässä taustalla piilee ajatus siitä, että tyytyväinen asiakas palaa ja luo siten elinvoimaisuutta yrityksen toimintaan pitkällä aikavälillä.

2.3.1 Asiakkuusajattelu

Storbacka ja Lehtinen (2002, 21-22) esittävät, että yritys joka elää ”kauppojen tekemisen maailmassa”, joutuu hyväksymään asiakkaan määrittelemät spesifikaatiot ja tarjoamaan tuotteensa ja palvelunsa tarjouspyyntöjen perusteella. Tällöin ainoa muuttuja asiakkuudessa on hinta ja näin ollen yrityksen osto- ja myyntiosasto keskustelevat pääosin siitä, miten hinnoitteluun voidaan vaikuttaa. Eletään helposti asiakkaan armoilla eli joudutaan sopeutumaan ja tehostamaan omaa toimintaa, että hintakilpailukyky olisi riittävä.

Asiakkuusajattelussa yrityksen tulee varmistaa, että sen osaaminen välittyy asiakkaalle. Asiakkaan prosessia voidaan tehostaa ja asiakasta voidaan auttaa tuottamaan arvoa itselleen. Tällainen osaaminen ei kauppojen maailmassa pääse esille, koska keskustelu on yksipuolista ja keskustelevat osapuolet, eivät edusta kummankaan osapuolen syvällisintä osaamista. Asiakkuusajattelussa tavoitteena on sovittaa asiakkaan ja yrityksen prosessit niin yhteensopiviksi, että prosessin tehostamisella päästään suurempiin säästöihin kuin hankintaosasto pääsee yksistään alennuksia hankkimalla. Prosesseja sovitetaan niin hyvin toisiinsa, että arvoa (säästöä, tehokkuutta ja laatua) syntyy molemmille osapuolille. Tällöin sekä yritys että asiakas hyötyvät asiakkuudesta. Tällainen syvälinen asiakkuus tuottaa molemmille osapuolille paremman tuloksen ja vähentää asiakkaan tarvetta järjestää tietyin määräajoin järjestää tarjouskilpailu useille mahdollisille yhteistyökumppaneille. (Storbacka & Lehtinen 2002, 21-22.)

Yrityksen merkittävin omaisuus asiakkuusajattelun mukaan on yrityksen asiakaskanta. Asiakkuuksien hoitamisesta vastaavien henkilöiden tehtävänä on huolehtia asiakkuuden arvonnoususta, eikä löytämään asiakkaita tuotteille tai tuotteita asiakkaille. Vain asiakkuusstrategioita kehittämällä eli asiakkuuteen liittyvien prosessien kehittämällä voidaan asiakkuuden arvoa nostaa. Yrityksen tulee miettiä, mi-

ten se voi varmistaa, että sen osaaminen välittyy parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan prosesseihin. (Storbacka & Lehtinen 2002, 143.)

Storbackan ym. (2000, 35) mukaan asiakas hyväksyy tietyn määrän tyytymättömyyttä, asiakkuutta katkaisematta, kun asiakkaan ja toimittajan välillä on sidoksia. Tällaisia sidoksia voivat olla mm. tunnesidokset, perusarvojen yhteensopivuus sekä sopimukselliset, tekniset, tiedolliset tai rakenteelliset -sidokset.

2.3.2 Asiakasrajapintatyöskentely

Business to business –toiminnassa eli yritykseltä yritykselle tapahtuvassa liiketoiminnassa on hyvä ajatella asiakkaita yksilöinä vaikka käytännössä he edustavatkin organisaatioitaan. Jokaisella ostajalla on kahdenlaisia tarpeita ja odotuksia ostotapahtumalle; mitä ostajan edustama yritys tarvitsee ja toivoo ja mitä ostaja henkilökohtaisesti tarvitsee ja toivoo. Ostajalla voi vastaavasti olla kahdenlaisia epäluuloja, pelkoja ja muita ostopäätöstä estäviä asioita, joihin ostaja tarvitsee vastauksia ennen ostopäätöksen tekoa. Myyvän yrityksen tulee auttaa ostajaa ostamaan joko poistamalla tai vähentämällä ostopäätöksen esteitä. Elinkaarensa aikana asiakkuus koostuu useista erilaisista kohtaamisista ja vaiheista, joten yrityksen kannattaa panostaa tarjottavansa ja toimintansa kokonaisuuteen, kehittämiseen ja jatkuvuuteen. Tavoitteena tulee olla ”eläminen” yhdessä asiakkaan kanssa. (Selin & Selin 2005, 28-29.)

Yrityksen asiakasrajapintatyöskentely on koko yritystä koskeva toimintatapa. Kyseessä on kumppanuuden luominen ja ylläpitäminen asiakkaisiin sekä asiakastyytyväisyyden varmistaminen. Asiakasrajapintojen hallintaan liittyviä asioita ovat asiakastuntemuksen ja asiakassuhteiden kehittäminen, asiakkaiden toimintaprosessien syvempi ymmärtäminen, asiakkaiden huomioon ottaminen oman yrityksen kehittämistyössä, henkilöstön sitouttaminen sekä teknologian hyödyntäminen. Kun toiminnot ovat kunnossa, on seurauksena onnistunut asiakasrajapintatyöskentely. Onnistuneen asiakasrajapintatyöskentelyn myötä asiakkaiden ostouskollisuus ja sitoutuminen yrityksen kasvaa ja kehittyy. Yrityksessä asiakaslähtöinen ajattelu tulee rakentaa luontevaksi tavaksi ajatella ja toimia koko organisaatiossa ja kaikilla

sen tasoilla. Päätökset ja muutokset tulee käydä läpi yhdessä henkilöstön kanssa ja sopia uudet toimintamallit yhteisesti. Kaikkien on ymmärrettävä mitä asiat käytännön toiminnassa tarkkaan ottaen tarkoittavat. (Selin & Selin 2005, 88-89.)

2.4 Asiakastietojen hallinta ja tallentaminen

Asiakkuudenhallinta ohjaa markkinoinnin kohdentamista ja sisältöä siten, että yrityksen kaikkien asiakkuuksien tuotto optimoituu (Mäntyneva 2001, 39).

Storbacka ym. (2000, 142) esittävät, että asiakastietojen hallinta ja tallennus yrityksessä tulee hoitaa keskitetysti. Asiakastiedot tulee kirjata yhteen päätiedostoon. Tietoa voidaan päivittää manuaalisesti tai tieto voi päivittyä automaattisesti.

Tietokannan pitäminen mahdollisimman yksinkertaisena helpottaa päivitysvastuun siirtämistä asiakastiedon käyttäjille. Yrityksen investointi asiakkuudenhallintajärjestelmään tarkoittaa investointia organisaation tärkeimpään pääomaan eli asiakkaisiin. Investointi voidaan perustella tulojen kasvulla, markkinaosuuden nousulla ja ennen kaikkea kasvavalla osuudella asiakkaan lompakosta. (Storbacka ym. 2000, 148-150.)

Mäntynevan (2001, 78) mukaan yrityksen kannattaa aluksi selvittää mitä tietoa yrityksellä on jo käytössään ja mihin ja miten tietoa käytetään. Mitkä ovat mahdollisuudet tiedon käytössä ja mitkä ovat rajoitteet tiedon käytössä (esim. yksityisyydensuoja). Asiakastieto voi koostua erilaisista tekijöistä:

- demografiset tekijät
- psykografiset tekijät
- muut asiakkuustekijät
- ostokäyttäytyminen
- ostohistoria

- kohdistettu markkinointiviestintä
- muu asiakkuusinformaatio.

Leppäsen (2007, 47-48) mielestä psykografisia tekijöitä tarvitaan segmentointiperusteina etenkin markkinoitaessa yrityksille. Psykografiset tekijät ovat arvoja ja asenteita, joita yritys edustaa. Psykografisia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen maine, eettisyys, henkilöstöhallinto, laatu ja luovuuden hyväksyminen. Ne eivät ole objektiivisia ja niitä ei voi mitata, mutta kuitenkin ne ovat olemassa. Kun yritysten määrittelemät arvot ja asenteet ovat samankaltaisia, on kaupan tekeminen helpompaa. Yrityskulttuuri syntyy yrityksen psykografisista tekijöistä.

Storbackan ja Lehtisen (2002, 146-148) mukaan asiakkuuskohtainen tieto koostuu ostokäyttäytymisestä saatavasta (sisäisestä) tiedosta ja suoraan asiakkaalta kysymällä kerätystä (ulkoisesta) tiedosta. Ollaan siirtymässä pois tilastotieteellisistä menetelmistä enemmän ”ymmärrystä” lisääviin menetelmiin.

Hellman ja Värilä (2009, 47) ovat sitä mieltä, että ilman organisoitua, koko yrityksen kattavaa asiakastiedon keräämistä, johdon ja asiakasrajapinnan välillä, kuva asiakkaista vääristyy. Asiakasrajapinnassa syntyvää tietoa voidaan hyödyntää johdon työskentelyssä ja strategisessa suunnittelussa. Vain organisoidun asiakastiedon keräämisen myötä johto voi toteuttaa strategioita ja ohjeistuksia siten, että asiakkuuksien kehittäminen on tavoitteellista ja yrityksen asema markkinoilla vahvistuu.

2.4.1 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Asiakkuudenhallinnan kehittämisessä voidaan edetä vaiheittaisesti. Mäntyneva (2001, 111) esittää viisivaiheisen kehittämismallin asiakkuudenhallintaan seuraavasti:

1. Lähtökohtatilanteen selvityksessä selkiytetään yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytila ja todetaan kehittämiskuilu nykytilan ja tavoiteltavan tilan välil-

lä. Lähtökohtatilanteessa arvioidaan myös kriteerit asiakkuuksien ryhmitte-
lylle.

2. Tavoitetilan määrittelyssä luodaan selkeät ja yhdensuuntaiset tavoitteet asiakkuudenhallinnalle yrityksessä. Tuloksena syntyy tavoitetilan visio. Tässä tulee huomioida, että asetetut tavoitteet ovat mitattavia, selkeitä ja kommunikoitavissa. Tavoitteet voivat kohdistua esimerkiksi taloudelliseen ja operatiiviseen suorituskykyyn, toiminnallisuuteen ja toteutuksen aikatauluun.
3. Kehittämisen toteutustavassa hanketasolla määritellään suuntaviivat ja tavoitteet asiakkuudenhallinnalle. Johdon sitoutuminen tavoitteisiin on erittäin tärkeää. Projektitasolla voidaan määritellä tarkemmat tavoitteet.
4. Kehittämistoimissa tavoitteet kannattaa asettaa korkealla, mutta aloitus ja eteneminen tehdä pienin askelin, vähitellen.
5. Seuranta ja arviointi ovat tärkeitä, että voidaan todeta onko kehittämisessä edetty tavoitteiden mukaisesti ja onko organisaatio sisäistänyt tulokset päivittäisiin käytänteisiin.

Tulosten seuranta ja mittaaminen ovat yritystoiminnassa tärkeitä, että tiedetään missä ollaan ja minne ollaan menossa. Monet yritysten asettamat mittarit mittaavat menneisyyttä esimerkiksi yrityksen liikevaihto, toimitusvarmuus jne. Huomio kiinnittyy helposti mitattaviin asioihin ja väärin valitut mittarit voivat vääristää kokonaisuutta. Mittareita suunniteltaessa kannattaa lähtökohdaksi ottaa yrityksen tavoitteet valitulle prosessille tai toiminnalle. Esimerkiksi jos uusasiakashankinta on myynnin tavoitteena, on uusien asiakkaiden lukumäärä oikea mittari. (Selin & Selin 2005, 151.)

2.4.2 Yhteydenpito asiakkaaseen

Asiakassuhteita kehitettäessä säännöllinen kontaktointi asiakkaisiin on tärkeää. Yrityksen yhteydenpidolla asiakkaisiin, on myönteinen vaikutus asiakassuhteisiin. Yhteydenpidon tulisi olla tavoitteellista, mitattavaa, säännöllistä, oikea-aikaista sekä oikean kanavan kautta tapahtuvaa. Kontaktointia on kahdenlaista, yrityksestä asiakkaaseen ja asiakkaasta yritykseen päin suuntautuvaa. Yrityksen kannattaa antaa asiakkaalle mahdollisuus kysyä, antaa palautetta ja olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Kahdensuuntaiset, tiiviit ja hyvät asiakaskontaktit lujittavat asiakassuhdetta. Useissa tutkimuksissa on todettu, että tärkein syy, miksi asiakas siirtyy kilpailijalle, on puutteellinen yhteydenpito. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 24.)

Yrityksen ei kannata lähestyä kaikkia asiakkaitaan samanlaisilla viesteillä, sillä asiakkaiden suhde yritykseen vaihtelee. Yrityksen on hyvä tietää, minkälaisia sen asiakkaat ja asiakassuhteet ovat, millaisia tavoitteita sillä on, miten yritys haluaa panostaa asiakkaisiin ja mitä kanavia käyttäen. Asiakaskontaktien suunnittelun lähtökohtana on asiakkaiden luokittelu arvon mukaisiin asiakasluokkiin. Arvokkaimmat asiakkaat ovat esimerkiksi A-asiakkaita ja seuraavaksi arvokkaimmat ovat B-asiakkaita jne. Jokaisen yrityksen tulee itse määrittellä asiakkaan arvottamisen kriteerit eli ne ovat yrityskohtaisia. Yleisesti ottaen arvottamisen kriteerit voivat perustua ostoihin, kannattavuuteen, strategiseen tärkeyteen, potentiaalisuuteen tai asiakkaan haluun panostaa yhteistyöhön ja suhteeseen myyvän yrityksen kanssa. Luokittelun pohjalta jokaiselle asiakasryhmälle voidaan määrittellä millaisia kontakteja, kuinka paljon ja milloin kuhunkin asiakasluokkaan kannattaa panostaa. Asiakkaiden luokittelu on hyvä lähtökohta asiakaskohtaisiin hoitomalleihin ja kontaktiohjelmiin, joiden perusteella määritellään miten eri asiakkaiden kanssa halutaan ja kannattaa toimia. Vähintään on hyvä tehdä yleiskuva prosessista, miten ja milloin asiakkaaseen ollaan yhteydessä, että omassa organisaatiossa on yhtenäinen kuva ja näkemys asiakassuhteiden hoidosta. (Hellman ym. 2005, 69-70.)

Yrityksen asiakasluokkakohtaiset yhteydenpito- ja hoitosuunnitelmat voidaan määrittellä taulukkoon, josta on helposti nähtävissä millaisia toimenpiteitä yritys on päättänyt toteuttaa eri asiakasluokkien keskuudessa (taulukko 2). Seuraavan si-

vun esimerkkitapauksessa yritys panostaa henkilökohtaiset tapaamiset asiakkaisiin A ja B. Tätä kuvaamassa taulukossa on viiva. Viivan paksuudesta nähdään panostuksen määrää. C- ja D-asiakkaita on suunniteltu hoidettavan puhelinyhteydellä, mediamainonnalla ja suoramarkkinoinnilla, jolloin kustannukset per asiakas saadaan pidettyä alhaisina. Asiakkaisiin A panostetaan myös käyttämällä internetiä yhteydenpitokanavana. Sähköpostia käytetään yhteydenpitokanavana kaikissa asiakasluokissa, mutta siihen panostus on vähäistä. Kun yrityksen resurssit eivät yleensä riitä kaikkien asiakkaiden hyvään hoitamiseen, henkilökohtaiset resurssit kannattaa panostaa kannattaviin asiakkaisiin. Muita asiakkaita palvellaan sitten halvempien kanavien kautta. (Hellman ym. 2005, 71.)

TAULUKKO 2. Esimerkki asiakasluokkakohtaisesta yhteydenpitosuunnitelmasta. (Hellman ym. 2005, 72.)

Asiakassuhteen vaihe / Asiakastyppi

Kanava	A	B	C	D
Henkilökohtainen myyntityö	—————	—————	—————	
Puhelin	—————	—————	—————	
Seminaarit	—————	—————	—————	—————
Mainonta	—————	—————	—————	—————
Suoramarkkinointi		—————		—————
Internet	—————	—————	—————	—————
Sähköposti	—————			—————

Asiakasluokkakohtainen yhteydenpitosuunnitelma voidaan vielä pilkkoa avainasiakkaiden hoitosuunnitelmaan vuositasolla, josta nähdään millaisia kontakteja ja milloin, yritys asiakkaaseen ottaa (taulukko 3). Kontakteja voivat olla esimerkiksi asiakaslehden ja/tai mainoksen postitus, messut, asiakastapahtumat, matkat, lounaspalaverit jne. Ilman selkeätä asiakasluokkakohtaista yhteydenpitostrategiaa, yritys helposti yrittää olla mahdollisimman paljon yhteydessä kaikkiin asiakkaisiin, monien eri kanavien kautta. Kun tilannetta tarkastellaan tarkemmin, huomataan kalliiden panostusten menevän hyvinkin väärin asiakkaisiin. Tulevaisuuden yrityksille tulee yhä tärkeämmäksi miettiä keihin asiakkaisiin yrityksen myyjien tai yh-

teyshenkilöiden resurssit panostetaan niin, että panostus on riittävää ja laadukasta. (Hellman ym. 2005, 72-73.)

TAULUKKO 3. Esimerkki avainasiakaskohtaisesta yhteydenpitosuunnitelmasta vuositasolla. (Hellman ym. 2005, 73.)

Ajankohta / kk

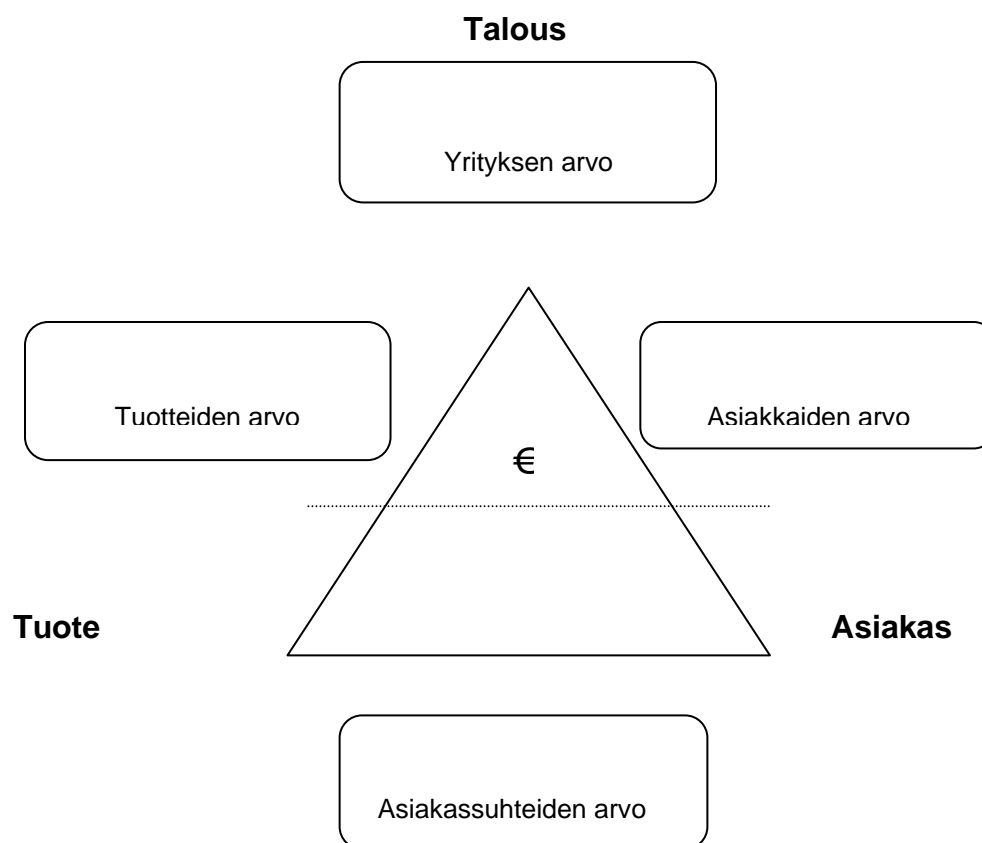
Kanava	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Henkilökohtaiset tapaamiset		x		x		x		x			Vuosisop.	Joululounas
Puhelin		Uusi lans.					x					
Seminaarit, tapahtumat		Messut			x			x		Ruska- matka	x	
Suoramarkkinointi		Asiakas- lehti				Asiakas- lehti				Asiakas- lehti		
Sähköposti		News letter		x	News letter			News letter	x		News letter	

2.4.3 Johtaminen asiakasnäkökulmasta

Useilla toimialoilla asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen muuttuvat samalla, kun taas tuotteet ja brändit samankaltaistuvat. Asiakkaille on yhä vaikeampi tarjota ainutlaatuisia lisäarvoja. Myös markkinat muuttuvat ja globaali kilpailu sekä lisääntyvät tuote- ja palveluvalikoimat vaikeuttavat erottautumista kilpailijoista. Teknologian lyhyet innovaatioisyklit hankaloittavat yritysten kilpailuedun ylläpitämistä kestävästi. Muutokset edellä luetelluissa tekijöissä lisäävät haasteita asiakkuudenhallinnalle. Yritysten on toimittava yhä asiakaslähtöisemmin, että ne pysyvät kilpailukykyisinä ja pystyvät säilyttämään asiakasuskollisuuden korkeana. Asiakasryhmien tarpeet on tunnistettava ja tarpeisiin on pystyttävä vastaamaan. Kun yritys pystyy jalostamaan asiakastietonsa asiakasymmärrykseksi, on se merkittävä kilpailutekijä tulevaisuuden markkinoilla. (Pallasaho 2007, 105.)

Asiakasnäkökulmasta johtamisen iso muutos onnistuu vain kokonaisvaltaisella rakenteiden muuttamisella. Rakenteita tulee muuttaa kauttaaltaan, mutta muutosta voidaan viedä hallitusti eteenpäin vähitellen, askel kerrallaan. Usein edettäessä kohti laajempaa asiakasnäkökulmaa törmätään eri funktioiden asettamiin rajapintoihin, reviiereihin. Kun asiakkuusasiat eivät kuulu olemassa oleviin vastuualueisiin ja toimenkuviin, ne eivät kiinnosta eri funktioita tai niiden henkilöitä. Ajatellaan, että vastuu asiakkaita koskevista päätöksistä on muualla. Näin asiakastieto ja sen tarvitsija eivät kohta, prosessit katkeavat eikä haluttua tulosta saada aikaan. (Hellman & Värilä 2009, 92-93.)

Hellman ja Värilä (2009, 93) lisäävät, että asiakasjohdettu yritys ei kuitenkaan voi luopua kahdesta muuta johtamisnäkökulmasta, tuotteesta ja taloudesta (kuva 6). Tulevaisuuden rakenteiden kehittämisen vaikeutena on kehittää ne sellaisiksi, että ne tukevat kaikkia kolmea johtamisnäkökulmaa, asiakasta, tuotetta ja taloutta. Yleensä näitä tietoja on kerätty ja hyödynnetty yritysten operatiivisessa toiminnassa jo pitemmän aikaa, joten olemassa olevan tiedon osalta valmiusaste on korkea.



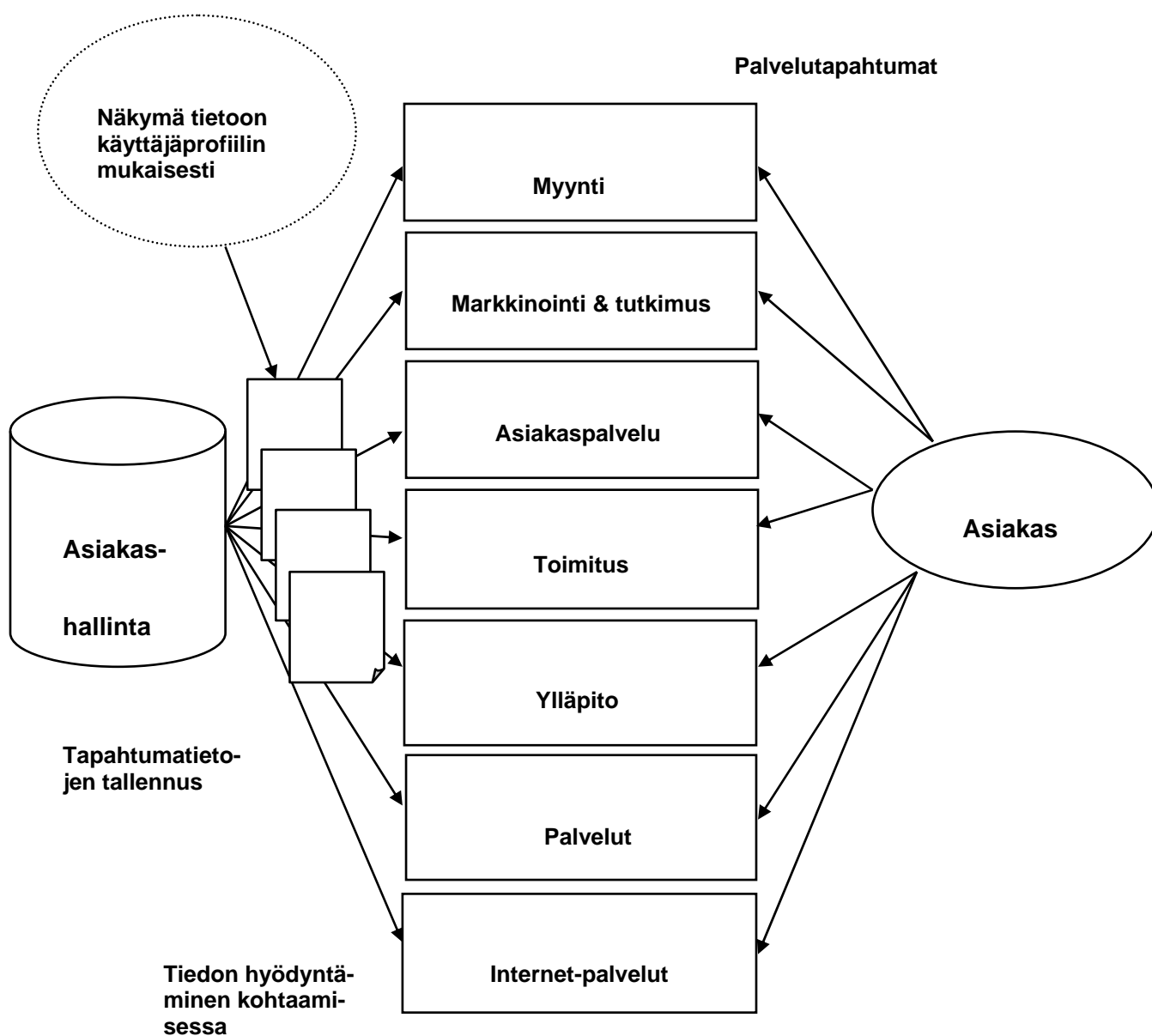
KUVA 6. Yrityksen johtamisen näkökulmat.
(Hellman & Värilä 2009, 16.)

2.5 Asiakashallintajärjestelmän hankinnan lähtökohdat

Yritykset alkoivat investoida asiakashallinnan järjestelmiin, kun niille tuli tarve tunnistaa asiakkaansa ja tietää tarkkaan minkälaista kauppaa ja vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa tehdään. Nykyisin ymmärretään jo, että rahat tulevat asiakkaalta, eivät tuotteesta. Asiakkaisiin myös panostetaan enemmän, tuottojen aikaansaamiseksi. (Hellman & Värilä 2009, 67-69.)

Asiakkaisiin liittyvää tietoa syntyy monessa eri paikassa organisaatiota (kuva 7). Asiakastietoa on vaikea hallita ilman toimivaa tietojärjestelmää. Asiakashallintajärjestelmä luo edellytykset hyvälle ja tehokkaalle asiakasstrategialle ja prosessille. Yrityksen hankkiessa asiakashallintajärjestelmää tulisi hankinta olla osa yrityksen kehittämishanketta eikä erillinen tekninen projekti. Yrityksen ja järjestelmätöimitt-

jan välinen kommunikaatio tulee toimia ja käsitteiden ja lyhenteiden tulee olla selvät molemmille osapuolille. Järjestelmän määrittäminen tulee perustua todelliseen tarpeeseen ja hankintaprosessin läpiviennille tulee varata riittävästi aikaa. Päätöksentekokriteerit ja -perusteet kannattaa määrittellä ennen hankintaa. Usein tietojärjestelmän hankintaan ryhdytään suoraan vaikka kysymyksessä on yrityksen sitoutuminen sovelluksen toimittajaan pitkäksi aikaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 177-178.)



KUVA 7. Asiakashallinnan tietojärjestelmän tiedon lähteet. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 176.)

Kun asiakashallintajärjestelmä on osa koko yrityksen tietoarkkitehtuuria, se tukee päivittäisiä asiakaskohtauksia ja ottaa myös järjestelmän käyttäjän huomioon. Kaikkea tietoa ei tarvitse olla kaikkien saatavilla. Tietojärjestelmän tulee ohjata toimintaa siten, että esimerkiksi kriittisissä asiakaskohtauksissa turha tieto on piilossa käyttäjältä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 177.)

Selinin ja Selinin (2005, 118) mukaan tärkeintä asiakastietojärjestelmien arvioinnissa on se, mitä tietoja yritys todellisuudessa tarvitsee toimintansa johtamiseen. Yrityksen ei ole järkevää hankkia kaikenlaista tietoa, jos se ei tiedä, mihin sitä voidaan käyttää. Asiakastyöskentelyn kannalta oleelliset kysymykset ovat:

- Mitä tietoa yritys tarvitsee asiakaskannan johtamiseen?
- Mitä tietoa yritys tarvitsee asiakassuhteiden hoitamiseen?

Koska tietokin vanhenee, on yrityksen tarpeen selkiyttää missä uuden ja vanhentuneiden tietojen raja kulkee ja miten uusi tieto päivitetään tietokantaan. Lisäksi on tarpeellista päättää, montako asiakasta tietokantaan viedään, kuinka paljon tietoa asiakkaista kerätään ja kuka tietokantaa päivittää. (Selin & Selin 2005, 118.)

Asiakkuudenhallinta ei ole vain tietotekninen kysymys, vaan tietotekniikan tehtävänä on vapauttaa yritys tekemään oikeita asioita ja keskittymään oleelliseen. Tietojärjestelmien osuus on vain osa kokonaisuutta. Tasapainoinen suhde tietojärjestelmien ja yrityksen muun toiminnan välillä antavat parhaat eväät vastata asiakaskunnan asettamiin haasteisiin. (Selin & Selin 2005, 119.)

3 OHJEEN LAATIMINEN JA KIRJOITTAMINEN

3.1 Viestintä työelämässä

Kun kirjoitetaan työelämässä, on tarkoituksena jakaa tietoa, ohjata tai opastaa lukijoita heidän toiminnoissaan. Työelämässä lukijat ovat yleensä työtovereita tai asiakkaita. Heidän odotuksensa kirjoitukselle tai esitykselle on, että he pystyisivät sen avulla toimimaan. Työelämässä kirjoittaminen tapahtuu käytännön tavoitteita varten. Ainoastaan sellaista tietoa, jolla on merkitystä lukijalle, on tarpeellista esittää, käsitellä ja arvioida. Jos ylimääräistä tietoa on liikaa saatavilla, lukija ei välttämättä pysty havaitsemaan tietoa, jota hän todella tarvitsee. (Kauppinen, Nummi & Savola 2005, 14-15.)

Kirjoittamista voidaan kuvata monivaiheiseksi prosessiksi. Vaativa teksti ei synny yhdeltä istumalta ja ensimmäinen versio on harvoin lopullinen. Tekstinkäsittelyohjelmat tekevät nykypäivänä prosessikirjoittamisen toteuttamisen mahdolliseksi. (Kauppinen ym. 2005, 30.)

Kirjoittamisen suunnitteluvaiheessa valitaan ja rajataan aihe. On hyvä palauttaa mieleen mitä asiasta tiedetään entuudestaan, kehitellä ideoita, hakea lähdemateriaalia sekä täsmentää työn tavoite ja tarkoitus. Kirjoittamisen tuottavassa vaiheessa pyritään kirjoittamaan niin tarkasti ja hyvin kuin mahdollista, kuitenkin jäämättä miettimään jokaista pikkuasiaa. Tärkeää on saada hahmotettua ajatusprosessi kokonaisuudessaan. Kehittely- ja uudelleenkirjoitusvaiheet voivat vuorotella useasti. Kirjoittamalla jäsennetään ja kypsytetään ajatusta lisää. Viimeistelyvaiheessa kiinnitetään huomiota kokonaisuuteen, jäsentelyyn, yksityiskohtien tarkistamiseen ja yleensäkin esityksen johdonmukaisuuteen. (Kauppinen ym. 2005, 31-32.)

Kirjoitettaessa tekstiä, on aina pidettävä mielessä tekstin lukija. Lukijaa voidaan kutsua kirjoittajan asiakkaaksi. Käytetyt termit ja käsitteet tulee määritellä, mikäli ne eivät ole alalla täysin vakiintuneita käytössä. Käytännön työssä toimivat ammatti-ihmiset odottavat tekstin olevan konkreettista, soveltamiskelpoista, kriittisesti esitettyä ja hyvin jäsenneiltyä. (Kauppinen ym. 2005, 33-34.)

3.2 Ohjeistavan tekstin kirjoittaminen

Kehitettäessä uusia toimintatapoja tai tuotantomenetelmiä tarvitaan ohjeita ja oppaita. Vaikein ajateltavissa oleva lukijakunta ovat ohjeiden käyttäjät. Ihmisillä on yleensä kiusaus jättää ohjeet lukematta, luottaa omiin tietoihinsa ja taitoihinsa ja ryhtyä heti toimeen. Tärkeimpiä tavoitteita ohjeella on taivuttaa lukija lukemaan ohjeet. (Kauppinen ym. 2005, 102.)

Ohjeen kirjoittajan kannattaa kiinnittää huomio seuraaviin opastamisen lähtökohtiin:

- **Lukijan motivointi.** Ohjeen kirjoittajan tulee motivoida lukijaa tekstin lukemiseen.
- **Runsas kuvitus.** Huolellisesti laaditut kuvat ja piirrokset tehostavat luetun tekstin ymmärtämistä.
- **Lukijälähtöinen kieli.** Ohjetta voidaan lukea ja käyttää eri tavoin ja eri järjestyksessä kuin on tarkoitettu.
- **Testaus.** Testaaminen on yleensä ainut tapa, jolla voidaan löytää lukijan kannalta olennaisen tiedon puuttuminen. (Kauppinen ym. 2005, 103.)

Hyvässä ohjeessa yhdistyy käytännön asiantuntemus täsmälliseen kieleen. Ohjeen alussa tulee ilmetä, mitä ohje koskee ja kenelle se on tarkoitettu. Kuvittelemalla mielessä tyypillinen käyttötilanne saadaan aikaiseksi hyvä kirjoittamisen lähtökohtatilanne. Ohjetta jäsenettäessä noudatetaan käyttäjän toimintojen aikajär-

jestystä ja rakennetaan ohjeesta johdonmukainen kokonaisuus. Ohjetta kirjoitettaessa käytetään selkeää ja helppoa kieltä. Samasta asiasta käytetään aina samaa nimitystä esim. *painike* tai *näppäin*, ei molempia. Ohjeen kirjoittamisen luonnoksesta kannattaa pyytää palautetta sekä testata lopullinen ohje käytännön tilanteissa. (Kauppinen 2005, 104.)

Verkossa julkaistavat tekstit tuovat kirjoittamiseen uusia mahdollisuuksia. Verkkotekstiä luettaessa lukija voi siirtyä kokonaisuudesta ja yksityiskohdasta toiseen omien tarpeiden ja mielenkiinnon mukaan. Tekstin kirjoittajakin voi kirjoittaa dokumentin osat eri käyttäjäryhmille. Verkko tarjoaa yrityksille ja muille organisaatioille mahdollisuuden tarjota monenlaista materiaalia: ajankohtaista tietoa, arkistoituja dokumentteja ja yksityiskohtaista aineistoa esim. hinnastoja. Mutta verkko asettaa viestinnälle myös rajoitteita. Suurin osa WWW-sivujen lukijoista tyytyy vain sivujen selailuun. Vain noin 16 % lukee WWW-sivut sana sanalta. Lisäksi näyttöruudusta lukeminen sujuu hitaammin kuin paperista. WWW-sivujen lukija etsii tyypillisesti täsmätietoa ja hän ei ole kiinnostunut muusta tiedosta kuin mitä sillä hetkellä tarvitsee. (Kauppinen ym. 2005, 135.)

Tekstin lukeminen tietokoneen näytöltä on hitaampaa kuin paperilta lukeminen. Heijastukset, näytön etäisyys lukijasta sekä tekstin vieritys ylös ja alas ovat lukemista ja tekstiin keskittymistä haittaavia häiriötekijöitä. Luetun tekstin muistaminen on myös vaikeampaa näytöltä luettaessa. Tekstin lukemista näytöltä voidaan helpottaa mm. seuraavilla asioilla:

- teksti lyhyttä ja ytimekästä
- kiinnostava otsikointi
- lyhyet kappaleet
- pää- ja väliotsikoiden käyttö. (Keränen, Lamberg & Penttinen 2003, 52.)

4 TIEDONKERUUMENETELMÄT

4.1 Lähtökohtatilanne

Toimeksiantajayrityksen asiakassuhteiden hoito on tällä hetkellä pääsääntöisesti toimitusjohtajan ja osasto-/asennuspäälliköiden harteilla. Toiminnanohjausjärjestelmänä yrityksessä on käytössä SAP R/3 –järjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi käytössä on muutamia muita järjestelmiä esimerkiksi palkkahallintoon ja tarjouslaskentaan liittyen. Erillistä asiakkuudenhallintajärjestelmää ei ole käytössä. Asiakastietoja on tallennettuna yrityksessä oleviin tietojärjestelmiin, mutta niiden hyödyntäminen on vähäistä. Asiakaskohtaisia asiakkuuden kokonaiskustannuksia ei toimeksiantajayrityksessä lasketa. Asiakaspalautteita kerätään säännöllisesti lähettämällä projektin päätyttyä tilaajalle/asiakkaalle asiakaspalautekysely.

Nykyisille asiakkaille suunnattu markkinointiviestintä pitää sisällään mm. konsernilähtöisesti 4 kertaa vuodessa jaettavan asiakaslehden. Asiakaslehden jakelua varten on toimeksiantajayrityksessä loppuvuodesta 2007 tehty erillinen sidosryhmäasiakkaat–rekisteri. Rekisteri pitää sisällään yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Tämän Excel-tiedoston pohja on saatu konsernin viestintäpäälliköltä ja pohja on asiakaslehden postitusta varten käytössä kaikissa konserniin kuuluvissa yrityksissä. Toimeksiantajayrityksen sidosryhmäasiakkaat–rekisteri koostuu noin 200 asiakkaan nimi- ja yhteystiedoista.

Asiakaslehden lisäksi toimeksiantajayrityksen asiakasrajapintatyöskentely pitää sisällään lounaspalavereita asiakkaiden kanssa sekä erikseen sovittuja asiakastapaamisia ja yhteistyötilaisuuksia. Menneiden vuosien säännölliset, kaksi kertaa vuodessa järjestettävät, suuren asiakasmäärän tavoittamat asiakastilaisuudet, on jätetty yrityksen vuosittaisesta markkinointisuunnitelmasta pois. Asiakastilaisuuksien toistaminen vuodesta toiseen samanlaisena ei enää palvellut yrityksen tavoit-

teita kävijämäärän ja asiakassuhteiden hoitoon panostettavien kustannusten hyötynä.

Toimeksiantajayrityksen nykyinen käytössä oleva asiakasrekisteri on 61-sivuinen ja pitää sisällään n. 1400 asiakasta yhteystietoineen. Asiakasrekisteri on kasvanut vuosi vuodelta ja vain muutamia nimiä on otettu kokonaan pois. Nimitysuutiset ja henkilöiden työpaikan vaihdokset on pyritty päivittämään asiakasrekisteriin säännöllisesti. Tieto muutoksista on tullut pääosin toimitusjohtajalta ja sanomalehdistä sekä organisaation jäsenten ja asiakkaiden välisen sähköpostikirjeenvaihdon yhteydessä. Konsernin sisäisten yhtiömuutosten jälkeen, asiakasrekisteriin on jäänyt osaksi nimi- ja yhteystietoja, jotka eivät enää palvele varsinaisesti toimeksiantajayrityksen liiketoimintaa. Asiakasrekisteri sisältää myös sekaisin nimi- ja yhteystietoja, jotka eivät ole ns. laskutettavia asiakkaita vaan enemmänkin yhteistyökumppaneita ja/tai toimittajia.

Toimeksiantajayrityksen nykyinen asiakasrekisteri on toteutettu Microsoft Officen Word-ohjelmalla. Asiakasrekisteri vastaa lähinnä ns. asiakaspostituslistaa, joka pitää sisällään yritysten yhteyshenkilöiden nimi-, osoite- ja puhelinnumerotietoja. Word-ohjelmalla toteutetun asiakasrekisterin hyvänä ominaisuutena on se, että sillä pystytään helposti tuottamaan osoitetarrat kirjekuoriin, esimerkiksi yrityksen markkinointi- tai kutsupostitusta varten. Suuren asiakasmäärän vuoksi asiakasrekisteri on muuttunut epäkäytännölliseksi ja hitaaksi käyttää ja asiaan kaivattaisiin uutta toimivampaa ratkaisua.

Toimeksiantajayrityksen asiakastiedot voidaan jaotella ns. sisäisen ja ulkoiseen tietoon. Sisäinen tieto saadaan yrityksen omista tietojärjestelmistä, rekistereistä ja yrityksen henkilöstöltä (esim. asiakasyritysten lukumäärä, vuotuiset ostomäärät, yritysten perustiedot ja yhteyshenkilöt jne.). Ulkoinen tieto saadaan sanomalehdistä, mediasta ja internetistä (esim. nimitysuutiset, työpaikan vaihdokset, eläkkeelle siirtymiset jne.). Yrityksen asiakkuudenhallinta vaatii sekä sisäistä että ulkoista tietoa ollakseen ajantasainen ja vertailukelpoinen. Tietojen koordinointi ja päivittäminen vaatii lisäksi avoimuutta, että sen käytöstä saadaan suurin hyöty.

4.1.1 Toiminnanohjausjärjestelmä

SAP R/3 –toiminnanohjausjärjestelmä on ollut toimeksiantajayrityksessä ja koko yhtiössä käytössä jo 2000-luvun alusta alkaen ja sen toiminta on vakiintunut käytössä ja käyttäjien keskuudessa. Järjestelmä kattaa yrityksen toiminnot ostoista myyntiin ja raportointiin. SAP R/3 –toiminnanohjausjärjestelmä räätälöidään aina käyttäjäyrityksen tarpeiden mukaan ja kaikki järjestelmän toiminnot eivät ole automaattisesti kaikkien yritysten käytettävissä.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyössä oli tarkoituksena hyödyntää SAP R/3 -toiminnanohjausjärjestelmän COPA-asiakaskannattavuustoimintoa. SAP R/3 -järjestelmän COPA-asiakaskannattavuustoiminnon avulla oli mahdollista raportoida liikevaihto ja projektikate tulosyksiköittäin, konserneittain, asiakkaittain, toimintoalueittain ja liiketoiminta-alueittain. COPA-raportointityökalu oli ollut käytössä jo muutaman vuoden ajan, mutta pääsääntöisesti vain konsernin talousyksikössä. COPA-raportointityökalu kuitenkin poistettiin yleisestä käytöstä alkuvuodesta 2009, koska raporttien antavat luvut eivät pitäneet paikkaansa eivätkä olleet vertailukelpoisia keskenään. COPA-raportointityökalun toimimattomuus yrityksessä johtui osaksi työn projektiluonteisuudesta ja kirjavasta työnumeron avauskäytännöstä.

Opinnäytetyönä tehtävän toimintaohjeen asiakastietojen keräämisessä päädyttiin käyttämään SAP BW –raportointijärjestelmää (kuva 8). SAP BW -järjestelmä toimii konsernin tulosyksiköiden budjetoinnin, ennustamisen, myynti- ja projektiraportoinnin työkaluna. SAP BW –järjestelmä on otettu konsernissa käyttöön varsinaisesti vuoden 2008 aikana. Järjestelmän käyttöä tullaan laajentamaan tulevaisuudessa, joten toimintaohjeen tekemisellä voidaan nähdä olevan hyötyä tulevaisuudenkin kannalta. Käyttöliittymänä SAP BW -järjestelmässä on internet selain. Järjestelmän käyttäminen vaatii henkilökohtaisen käyttäjätunnuksen ja salasanan.



KUVA 8. Aloitusnäkyä SAP BW –järjestelmään kirjautumisessa.

Opinnäytetyönä tehtävä toimintaohje asiakastietojen keräämiseen, tehdään käyttäen SAP BW -järjestelmän Myyntilaskutus –raporttia. Myyntilaskutus -raportille saadaan listattua yrityksen myyntilaskutetut asiakkaat ohjelman käyttäjän valinnan mukaisesti.

4.1.2 Asiakaspalautejärjestelmä

Toimeksiantajayrityksessä on käytössä internetissä toimiva Webropol:in asiakaspalautejärjestelmä. Jokaisen projektin päätyttyä asiakaspalautekysely lähetetään sähköpostin välityksellä tilaajan tai rakennuttajan yhteyshenkilölle sekä projektin vastaavalle työnjohtajalle. Sähköisesti tulleet asiakaspalautteet käsitellään luottamuksellisesti palaverissa projektihenkilöiden ja työmaan kärke miehen kesken. Palautettujen asiakaspalautekyselyjen määrää ja laatua koordinoidaan konsernitasolla.

Asiakkaalta saatu tieto kuvaa parhaiten asiakkaan viimeisimpiä tuntemuksia suoritetusta projektista ja toimeksiantajayrityksen onnistumisesta siinä. Kyselyiden tulosten hyödyntäminen saattaa kiireessä kuitenkin jäädä minimitasolle. Toimeksiantajayrityksen uuteen asiakasrekisteriin voitaisiin lisätä vapaamuotoinen tekstikenttä, johon kirjattaisiin ylös esimerkiksi asiakaspalautekyselyyn vastaajan antama arvosana työsuorituksen onnistumisesta. Sähköpostiosoitteet tulisi samalla siirtää asiakasrekisteriin. Asiakaspalautekyselyyn vastanneita asiakkaita voitaisiin huomioida esimerkiksi kerran vuodessa lähetettävällä joulutervehdyksellä ja näin vahvistaa positiivista mielikuvaa yrityksen toiminnasta. Keskiarvoa huonomman arvosanan saamisen varalta yrityksessä voitaisiin miettiä, minkä toimintatavan tai kontaktoinnin käyttöönotto tällaisessa tilanteessa olisi tarpeellinen asiakassuhteen ”pelastamiseksi”. Pelastamiskeinona voisi esimerkiksi olla kehityskeskustelu asiakkaan kanssa, huonoon arvosanaan johtaneista syistä.

Aarnikoivun (2005, 40) mukaan vapaamuotoiset kentät, joihin asiakaspalvelija voi kirjata asiakaspalvelukohtaamisen sisällön omin sanoin, palvelevat parhaiten asiakaspalvelijoita ja siten myös asiakkaita. Ongelmana markkinoilla tällä hetkellä on se, että miten vapaamuotoinen teksti saadaan raportoitua automaattisesti käyttöön.

Yrityksen asiakasrekisterin vapaamuotoinen tekstikenttä voisi sisältää tarpeen mukaan myös tietoa asiakasyrityksen koosta, toimialasta ja luottotiedosta tai esimerkiksi tietoa asiakkaan yhteyshenkilön iästä, syntymäpäivästä ja harrastuksista. Tietojen tallentamisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, mitä laissa on säädetty henkilötietojen käsittelystä.

Henkilötietojen käsittelystä on annettu yksityiskohtaiset ohjeet, 1.6.1999 voimaantulleessa henkilötietolaissa.

”Lain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista” (L 22.4.1999/523, [Viitattu 21.8.2009]).

Laissa annetaan ohjeet mm. henkilötietojen käsittelyä koskevista yleisistä periaatteista, arkaluontoisten tietojen ja henkilötunnusten käsittelystä, rekisteröidyn henkilön oikeuksista sekä tietojen säilytyksestä ja tietoturvallisuudesta. (L 22.4.1999/523, [Viitattu 21.8.2009].)

4.2 Tavoitteiden määrittely

Lähtökohtatilanteen kartoituksen perusteella yrityksen asiakastietoja on kerättyä ja raportoituna vain vähän ja tietojen hyödyntäminen on pääosin yhteystietojen tarkistamista ja päivittämistä. Tiedot asiakkaista ovat pirstaleista ja niitä on tallennettuna moneen eri paikkaan. Opinnäytetyönä tehtävä toimintaohje asiakastietojen keräämiseen on ensimmäinen askel yrityksen asiakastietojen hallintaan ja hyödyntämiseen jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Kehitysehdotukset asiakastietojen tarkastelulle, ryhmittelylle ja asiakasryhmäkohtaisille yhteydenpitosuunnitelmille antavat hyvän silmäyksen yrityksen asiakaskannan rakenteeseen ja auttavat yhteydenpidossa ja markkinointitoimenpiteiden kohdentamisessa.

Toimeksiantajayrityksellä on käytössään konsernin asiakaslehden postitusta varten oleva Microsoft Officen Excel-pohjainen sidosryhmäasiakkaat–rekisteri. Opinnäytetyönä tehtävällä toimintaohjeella saadut tiedot yrityksen myyntilaskutusasiakkaista voitaisiin siirtää omana taulukkonaan tähän sidosryhmäasiakkaat sisältävään rekisteriin. Sidosryhmäasiakkaat–rekisteri sisältää ennestään yrityksen ajankohtaiset ja tärkeät yhteistyökumppanit. Myyntilaskutusasiakkaiden siirtäminen samaan rekisteriin kokoaisi tiedot yrityksen asiakkaista yhteen tiedostoon ja muodostaisi näin perustan uudelle asiakasrekisterille yrityksessä.

Tavoitteeksi toimeksiantajayrityksen uudelle asiakasrekisterille voitaisiin määritellä:

1. Asiakkaista oleva tieto yrityksen koko henkilöstön käyttöön.
2. Tiedon kokoaminen yhteen paikkaan.

3. Järjestelmän tulee olla selkeä ja yksinkertainen käyttää.

Mäntynevan (2001, 80) mukaan tietokannan rakenteeseen ja sisältöön vaikuttaa tietokannan ensisijainen tarkoitus eli se mihin tehtävään tietoja yrityksessä halutaan käyttää. Tieto asiakkaista, jota käytetään, tulisi mahdollistaa asiakkuuksien kannattavuuden ja luonteen selvittämisen.

4.3 Työn toteuttaminen

Toiminnallisen opinnäytetyön lopullisena tuotoksena syntyy aina konkreettinen tuote (Vilka & Airaksinen 2003, 51). Tämän opinnäytetyön toteutustapa on toiminnallinen ja konkreettinen tuotoksena syntyy toimintaohje toimeksiantajayrityksen asiakastietojen keräämiseen. Toimintaohjeella saadut asiakastiedot siirretään Microsoft Officen Excel-ohjelmaan, jossa yrityksen asiakastietoja pystytään tarkastelemaan paremmin ja hyödyntämään liiketoiminnassa. Lisäksi yrityksen asiakasrekisteri uudistetaan.

Toimeksiantajayrityksen asiakkuudenhallinnan kehittämistyössä on lähdetty liikkeelle selvittämällä, mitä tietoa on saatavilla ja missä. Konsernin asiantuntijoiden konsultaatioiden, omien aikaisempien tietojen ja opiskelemani teorian huomioon ottaen on päädytty parhaiten toimivaan ratkaisuihin yrityksen asiakastietojen hallinnassa. Vilkan ja Airaksisen (2003, 56-57) mukaan lopullinen opinnäytetyön toteutustapa on omien resurssien, toimeksiantajan toiveiden, kohderyhmän tarpeiden ja opinnäytetyön vaatimusten välinen kompromissi.

Kirjoitettaessa tekstiä on kirjoittajan kiinnitettävä huomiota kolmeen asiaan: sisältöön, kohderyhmään ja tyyliin. Sisältö rajaa käsiteltävän aiheen. Sisällysluettelo auttaa jäsentämään tekstin rungon. Kohderyhmä vaikuttaa tekstissä käytettävään kieleen. Kirjoittajan kannattaa miettiä kenelle tekstiä kirjoitetaan, mitkä ovat lukijan ennakkotiedot tai mielikuvat käsiteltävästä asiasta. Kirjoituksen tyyli vahvistaa sisällön. Eri asioista kirjoitetaan eri tavalla. Esimerkiksi tuotteen myyntitekstiä kirjoitetaan eri tavalla kuin sen käyttöohjetta. (Keränen ym. 2003, 54.)

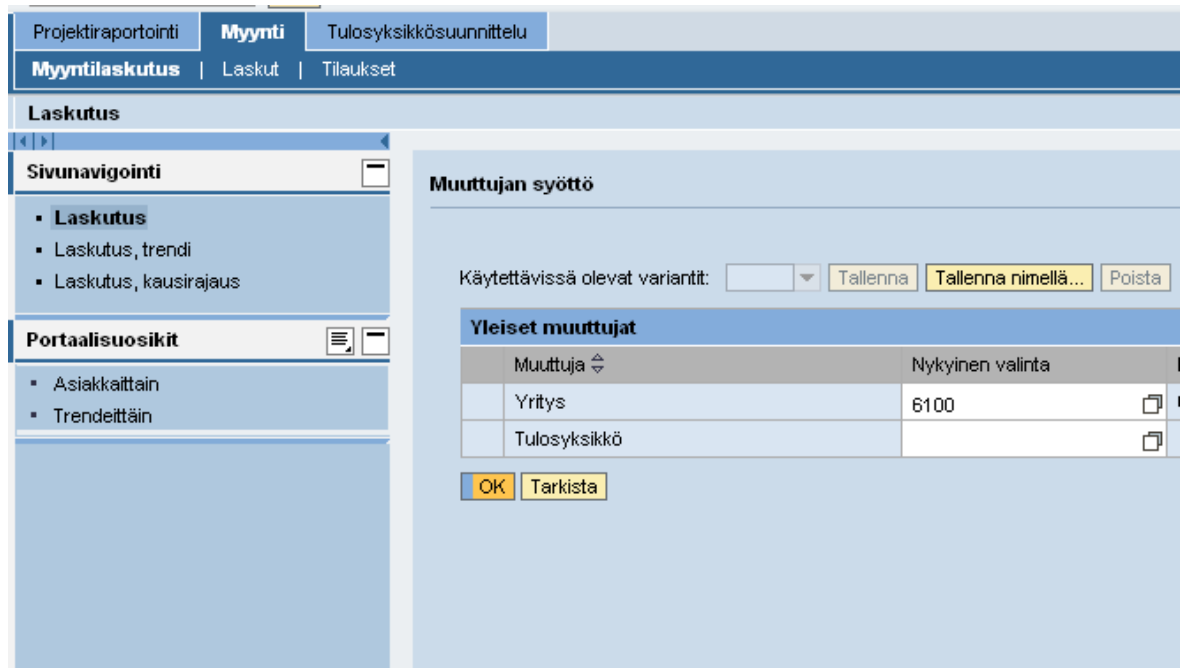
4.3.1 Toimintaohje asiakastietojen keräämiseen

SAP R/3 -toiminnanohjausjärjestelmästä on vuosien varrella kerääntynyt runsaasti ohjemateriaalia ja ne ovat tallennettuna sähköisesti yrityksen sisäisessä intranetissa. SAP BW -järjestelmän käyttämistä varten on myös olemassa 13-sivuinen ohje, joka antaa perustiedot ohjelman eri toimintojen kuten budjetointi, ennustaminen, myyntiraportointi ja projektiraportointi käyttämiseen. Opinnäytetyöhön liittyvä toimintaohje, asiakastietojen keräämiseen, porautuu syvemmälle myyntiraportoinnin antaman asiakastietojen muokkaamiseen sekä tietojen siirtämiseen ja hyödyntämiseen.

Toimintaohjeen tekemisessä pyritään käyttämään kohderyhmää puhuttelevaa ja sisällön kannalta tarkoituksenmukaista tyyliä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 129). Lähtökohtana SAP-toimintaohjeen tekemisessä on oletus, että tietohallintojärjestelmien perustiedot ovat käyttäjien hallinnassa. Toimintaohjeen kohderyhmänä ovat toimeksiantajayrityksen toimihenkilöorganisaation jäsenet, joilla yrityksen tietohallintojärjestelmien käyttö on hallinnassa. Toimintaohjeen ulkoasussa otetaan huomioon yrityksessä käytössä olevien tietohallintojärjestelmien ohjeiden yhtenäiset ulkoasut ja typografiat. Ohje tallennetaan yrityksessä sähköisesti, josta se voidaan tarvittaessa myös tulostaa.

Opinnäytetyönä tehtävä toimintaohje asiakastietojen keräämiseen, tehdään käyttäen SAP BW -järjestelmän Myyntilaskutus -raporttia (kuva 9). Myyntilaskutusraportille voidaan listata tulosityksikön myyntilaskutetut asiakkaat käyttäjän valinnan mukaan. SAP BW -järjestelmän myyntiraportilta on mahdollista saada tulosityksikön myyntilaskutusraportit trendi- tai kausirajauksella. Trendirajauksella tarkoitetaan myyntilaskutusraporttia menneeltä ajanjaksolta grafiikka- ja/tai taulumuodossa. Kausirajauksella tarkoitetaan myyntilaskutusraporttia erikseen määritellyltä ajanjaksolta kuten edellisen vuoden 12 kuukaudelta tai käyttäjän oman valinnan mukaan.

Hellmanin ja Värilän (2009, 80) mukaan asiakassuhteisiin liittyvä näkemys on aina kumulatiivista ja tarkastelun kohteena ovat yleensä edelliset meneillään olevat 24 kuukautta, mutta vähintään viimeiset 12 kuukautta.



KUVA 9. Myyntilaskutus-raportoinnin aloitustilanne SAP BW -järjestelmässä.

SAP-toimintaohjeen tekeminen aloitetaan käsiteltävän aiheen rajaamisella. Tavoitteena on saada listattua yrityksen asiakkaat, myyntimäärän mukaan, kuluvalta vuodelta sekä kahdelta edelliseltä vuodelta (2007 - 2008). Ajanjaksot todettiin sopivaksi aikaväliksi huomioon ottaen työn projektiluonteisuuden. Asiakastietojen kerääminen ja päivitys SAP BW -järjestelmästä on kuitenkin tarpeellista tehdä aina vuosittain, että muutokset asiakastiedoissa pysyisivät ajan tasalla.

Toimintaohjeessa tullaan käsittelemään SAP BW -järjestelmään kirjautuminen, erilaisten myyntiraporttien tekeminen yrityksen myyntilaskutusasiakkaista sekä raporttien muokkaaminen, tallentaminen ja tulostaminen. Edellä mainitut toiminnot otsikoidaan pääotsikoiksi ja jokaisen pääotsikon alle kirjoitetaan yksityiskohtaiset ohjeet, kuinka kyseinen toiminto toteutetaan käytännössä. Otsikoiden alle lisätään PrintScreen-toiminnolla tilannekohtaiset kuvat kyseisen toiminnon suorittamisesta SAP BW -järjestelmästä. Kuvat helpottavat kirjoitetun tekstin ymmärtämistä. Kuvilla voidaan havainnollistaa ja selventää asia nopeasti käyttäjälle. Kuvien ja tekstien sijoittelussa tulee suosia lyhyitä, selkeitä lauseita, väliotsikointia sekä kappalejaon käyttämistä (Keränen ym. 2003, 53, 64). Myös tekstin luettavuus ja ymmärrettävyys mustavalkoisena täytyy ottaa huomioon toimintaohjetta kirjoitettaessa.

SAP-toimintaohjeen tekemisessä päädyttiin yhtenäisyyden vuoksi käyttämään samanlaista ulkoasua kuin muissa konsernin käytössä olevissa tietohallinnon järjestelmien käyttöohjeissa. Fonttina toimintaohjeen kirjoitustekstissä käytetään yhtä kirjainlajia, Times New Roman:ia, kokoa 12 ja 14. Eri kirjainlajien runsas käyttö antaa lukijalle levottoman ja epäyhtenäisen vaikutelman (Wiio 2004, 208). Pääotsikot kirjoitetaan käyttäen fontin kokoa 14 ja muu teksti käyttäen fontin kokoa 12. Tekstissä käytetään kappalejaossa rivinväliä 1. Tekstin rivien ja kappaleiden on erotuttava selvästi toisistaan (Wiio 2004, 209).

Pyydettyäni konsernin projektinhallinnan kehityspäällikköä kommentoimaan SAP-toimintaohjetta, tuli ilmi muutamia huomioitavia asioita toimintaohjeen tekemiseen. Käytettäessä tietojärjestelmiin liittyvissä toimintaohjeissa kuvia, viivoja, nuolia tms. tehostamaan tekstin ymmärtämistä, tulee välttää liian monimutkaista ja sekavaa ilmaisutapaa. Tekstin ja kuvan selkeä asettelu sivulle, parantaa luettavuutta huomattavasti. Lisäämällä toimintaohjeeseen asiakaskohtaisen myyntiraportin tekemisen ohje projekti- ja toimintoaluekohtaisesti, saadaan myyntilaskutustiedot projekteittain ja toimintoalueittain eriteltynä. Nämä edellä mainitut kehitysehdotukset huomioitiin toimintaohjeen tekemisessä. (Kehityspäällikkö 2009, sähköpostiviesti.)

4.3.2 Asiakastietojen tarkastelu ja ryhmittely

Toimintaohjeella saadut yrityksen asiakastiedot siirretään asiakastietojen tarkastelua varten Excel-taulukkolaskentaohjelmaan. Taulukkoon siirretään kahden edellisen ja kuluvan vuoden myyntilaskutustiedot asiakkaista. Excel-ohjelmassa yrityksen asiakassuhteiden rakennetta ja kehittymistä havainnollistetaan laskemalla:

- yritysasiakkaiden lukumäärä per vuosi

- prosentuaalinen osuus kokonaisymyynnistä per vuosi

- myynti per asiakas (vain suurimmat asiakkaat).

Laskennassa ja graafisten esitysten tekemisessä käytetään apuna Excel-
taulukkolaskentaohjelman työkaluja.

Asiakastietojen uuteen rekisteriin viemistä varten, SAP-toimintaohjeen perusteella
saadut, asiakastiedot siirretään Excel-tiedostona toimeksiantajayrityksen sidos-
ryhmäasiakkaat -rekisterin kohtaan Myyntilaskutusasiakkaat. Excel-tiedoston poh-
jana käytetään samaa tiedostoa, jossa toimeksiantajayrityksen asiakaslehden pos-
titusta varten olevat sidosryhmäasiakastiedot sijaitsevat. Siirretyt asiakastiedot
täydennetään asiakkaiden osoite- ja yhteystiedoilla. Tiedot saadaan täydennettyä
rekisterissä jo olleiden asiakastietojen perusteella, Internetin numerohakemistojen
ja asiakasyritysten verkkosivujen avulla. Myyntilaskutusasiakkaiden siirtäminen
osaksi sidosryhmäasiakkaat -rekisteriä kokoaa toimeksiantajayrityksen asiakasre-
kisteritiedot yhteen paikkaan.

SAP-toimintaohjeella saatujen asiakastietojen siirtämiseen Excel-
taulukkolaskentaohjelmaan päädyttiin, koska asiakasrekisteripäivitykset konsernin
sidosryhmälehtiin, henkilöstölehtiin yms. julkaisuihin ilmoitetaan emo-konsernille
Excel-muodossa. Keskusteltuani konsernin viestintäpäällikön kanssa todettiin, että
emo-konsernilla on käytössä Vineyard:in asiakkuudenhallintaohjelmisto, johon ni-
menomaan Excel-muodossa olevat asiakastiedot ovat helposti siirrettävissä ja
muokattavissa. Mikäli tulevaisuudessa Vineyard:in asiakkuudenhallintaohjelmisto
tulisi myös toimeksiantajayrityksen asiakashallintajärjestelmäksi, on asiakasrekis-
teritietojen vieminen Excel-ohjelmaan perusteltua ja järkevää myös tulevaisuuden
kannalta. (Viestintäpäällikkö 2009, puhelinkeskustelu.)

Asiakkaiden ryhmittelyä varten myyntilaskutusasiakkaat eli toimintaohjeen perus-
teella saadut asiakkaat ryhmitellään kolmeen luokkaan, asiakasryhmät A, B ja C.
Toimeksiantajayrityksen asiakkaiden ryhmittelyssä yrityksen asiakasryhmä A sisäl-
tää tärkeimmät ja myyntimäärältään suurimmat myyntilaskutusasiakkaat. Tähän
ryhmään kuuluvat vain 1 - 5 suurinta asiakasta asiakaskannasta. Asiakasryhmä B
sisältää valtaosan asiakaskannasta. Asiakasryhmään C kuuluvat vain satunnai-
sesti laskutettavat asiakkaat.

Asiakasryhmäkohtaisia yhteydenpitosuunnitelmia varten toimeksiantajayrityksen yhteydenpitotavat asiakkaisiin listataan. Yleisesti yrityksen yhteydenpitotapoihin asiakkaisiin vaikuttavat yrityksen koko, toimiala ja resurssit. Toimeksiantajayrityksen yhteydenpitotapoja asiakkaisiin ovat mm. henkilökohtaiset tapaamiset, yhteistyötilaisuudet, yhteydenotot puhelimitse tai sähköpostitse sekä erilaiset tiedotteet ja tervehdykset. Mallina asiakasryhmäkohtaisen yhteydenpitosuunnitelman laatimisessa käytetään tämän työn teoriaosuudessa esiteltyä asiakasluokkakohtaista yhteydenpitosuunnitelmaa (Hellman ym. 2005).

Toimeksiantajayrityksen kuuluminen konserniin antaa tiedottamiselle ja yhteydenpidolle hyvän lähtökohdan. Markkinointia ja tiedottamista hoidetaan keskitetysti ja paikallisille toimistoille jää usein henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta huolehtiminen yrityksen edustajan ja asiakkaan välillä.

5 TULOKSET

5.1 Yrityksen asiakastietojen hyödyntäminen

Opinnäytetyönä tehty SAP-toimintaohje, asiakastietojen keräämiseen, sisältää 21 sivua ja se on tehty MS Officen Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Toimintaohje tulee olemaan pääsääntöisesti yrityksen taloushallinto-osaston henkilöstön käytössä. Ohje on tallennettuna Pdf-muodossa toimeksiantajayrityksen yhteisesti käytössä olevalla palvelimella, jossa se on luettavissa ja tulostettavissa. Ohje löytyy yhteiseltä palvelimelta myös esimerkiksi asiakastietojen päivittäjän vaihtuessa. Toimintaohjetta ei julkaista, liikesalaisuuksien vuoksi, tämän opinnäytetyön yhteydessä.

Toimintaohjeen sisältö jakautuu seitsemään pääotsikkoon:

1. Kirjautuminen järjestelmään
2. Kuluvan vuoden myyntilaskutus asiakkaittain –raportti
3. Myyntilaskutustiedot kausirajauksella –raportti
4. Asiakaskohtainen myyntilaskutus –raportti
5. Raportin muokkaaminen myyntimäärän mukaan
6. Myyntilaskutus –raportin tallentaminen
7. Myyntilaskutus –raportin tulostaminen

Toimintaohjeen mukaan toimeksiantajayrityksen kaikki asiakkaat saadaan listattua kuluvan vuoden osalta sekä kahden edellisen vuoden 12 kk:n ajanjaksolta. Raportit muotoillaan niin, että asiakkaat ovat listattuna myyntimäärältään suurimmasta pienimpään. Asiakkaat tallennetaan Excel-tiedostoon, jossa tiedot ovat edelleen muokattavissa.

Toimintaohjeen mukaan saatu yrityksen asiakasmäärä Excel-
taulukkolaskentaohjelmassa oli vuosina 2007 - 2008 keskimäärin 120 yritysasia-
kasta per vuosi. Tässä kohtaa on syytä huomioida, että SAP-toimintaohjeen mu-
kaisesti kerätyt asiakkaat ovat yrityksiä eivätkä henkilöitä. Asiakasyritysten yh-
teyshenkilöiden tiedot haetaan ja täydennetään yrityksen sisäisistä ja ulkoisista
tietolähteistä.

Toimeksiantajayrityksen asiakastietojen tarkastelussa Excel-
taulukkolaskentaohjelmassa asiakkaiden lukumäärä, prosentuaaliset osuudet ko-
konaismyynnistä sekä suurimpien asiakkaiden ostot per vuosi lasketaan ja esite-
tään graafisesti. Edellä mainitut luvut voisivat olla mahdollisia asiakkuuden seu-
rannan mittareita yrityksessä.

Toimeksiantajayrityksen asiakastietojen vieminen sidosryhmäasiakkaat -rekisteriin
kokoaa yrityksen asiakastiedot yhteen paikkaan. Sidoryhmäasiakkaat ovat kon-
sernin asiakaslehden postitusta varten jo olemassa olevat asiakkaat yhteystietoi-
neen. Myyntilaskutusasiakkaat saadaan SAP-toimintaohjeen perusteella. Myynti-
laskutusasiakkailla tarkoitetaan meneillään olevien projektin tilaaja-asiakastietoja.
Asiakastiedot tulee päivittää kerran vuodessa, että tiedot pysyvät ajan tasalla.
Yleisesti asiakasrekisterin päivitysvastuussa oleva henkilö tai henkilöt tulisi nimetä,
että tietojen päivitys pysyisi kontrollissa.

SAP-toimintaohjeella saatujen myyntilaskutusasiakkaiden tiedot täydennetään yh-
teyshenkilö- ja osoitetiedoilla. Tiedot saadaan täydennettyä yrityksen omista tieto-
järjestelmistä sekä internetin yhteystietohakupalvelujen avulla. Ryhmittelyä varten
asiakkaat on jaettu myyntimäärän mukaan luokkiin A, B ja C. Asiakkaiden ryhmit-
telystä tulisi ottaa huomioon toimeksiantajayrityksen koko, toimiala ja resurssit
asiakassuhteiden hoitoon. Asiakasryhmäkohtaiset yhteydenpitosuunnitelmat voi-
taisiin esittää osana yrityksen uudistettua asiakasrekisteriä.

5.2 Tulosten seuranta

Selinin ja Selinin (2005, 154) mukaan yrityksen kannattaa miettiä, mitkä tulosten seurannan mittarit ovat omaa liiketoimintaa ohjaavia ja kehittäviä mittareita. Pelkkä toteutuneiden kulujen ja tulosten seuraaminen ei riitä. Asiakassuhteiden kehittymistä mittaavien mittareiden lisäksi muita mittareita ovat mm.:

- asiakkaiden lukumäärä
- asiakaskäyntien lukumäärä
- markkinaosuus
- vuotuinen asiakaskohtainen osto
- menetetyt asiakkaat (%)
- asiakassuhteisiin käytetty keskimääräinen aika
- asiakkaiden lukumäärä per henkilöstön lukumäärä
- asiakastyytyväisyys
- tarjousten läpimeno (%).

Kaikkea ei ole mahdollista mitata, mutta tärkeintä on yritykselle tärkeiden asioiden mittaaminen. Lopullisten mittareiden valintaan vaikuttavat yrityskohtaiset tarpeet. (Selin & Selin 2005, 155.)

Koska opinnäytetyönä tehtävä SAP-toimintaohje asiakastietojen keräämiseen sekä sen perusteella tehdyt kehitysehdotukset asiakastietojen tarkasteluun, ryhmittelyyn ja yhteydenpitosuunnitelmiin ovat vasta pieni askel kohti kokonaisvaltaisesti hallittua asiakkuudenhallintaa, tulee myös asiakastietojen seurannan mittarit pitää yksinkertaisina ja helposti ymmärrettävinä. Näin myös virheellisten tulkintojen mahdollisuus pienenee. Asiakkaiden lukumäärä ja asiakaskohtaiset ostomäärät per vuosi sekä prosentuaaliset osuudet myynnistä antavat hyvän peruskuvan

asiakaskannan rakenteesta. Avainasiakkaiden ostojen kehityksen seuranta kuvaa menneisyyttä, mutta antaa myös kuluvan vuoden osalta asiakaskohtaiset näkymät tulevaisuuden suhteen. Lisäksi se voidaan nähdä tarpeellisena ohjattaessa asiakaskohtaamisten tarpeita organisaation henkilöiden ja asiakkaiden välillä. Asiakasryhmien jako luokkiin A, B ja C antaa mahdollisuuden suunnitella ennakkoon asiakaskohtamiset. Kun asiakaskohtamiset on suunniteltu etukäteen, ne ovat aika-
taulujen ja resurssien puitteissa helpompi toteuttaa.

Toimeksiantajayrityksen asiakastietojen kerääminen ja tarkastelu on tarpeellista päivittää kerran vuodessa. SAP-toimintaohjeen mukaan edellisen ja kuluvan vuoden asiakastiedot tulee päivittää ja siirtää päivitetty tiedot asiakasrekisteriin. Urakatyön projektiluontoisuudesta johtuen vuosittaista päivitystä voidaan pitää riittävänä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyvän SAP-toimintaohjeen perusteella viedyt asiakastiedot yrityksen uuteen asiakasrekisteriin tulisivat olla yrityksen toimihenkilöorganisaation jäsenten käytössä siten, että jokainen voisi halutessaan tarkistaa asiakkaiden nimet ja yhteystiedot asiakasrekisteristä. Asiakasrekisterin päivitysvastuu tulee olla erikseen nimetyllä henkilöllä, jolloin rekisterin päivittäminen pysyy kontrollissa. Jokaisen organisaation jäsenen on tärkeää toimittaa uusien tietojen asiakkaasta rekisterin päivittäjälle. Asiakasrekisteri olisi hyvä saada jokapäiväiseksi työkaluksi yhteystietojen ja -henkiöiden tarkistamisessa, asiakassuhteiden vaalimisessa ja markkinoinnin kohdentamisessa.

Asiakkaiden ryhmittely luokkiin sekä asiakasryhmäkohtaiset yhteydenpitosuunnitelmat auttavat toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa ja osasto-/asennuspäälliköitä suunnitelmalliseen ja laadukkaaseen asiakassuhteiden hoitamiseen sekä antavat yrityksen muulle henkilöstölle yleistason kuvan yrityksen asiakassuhteiden hoitamisen tilasta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli erään talotekniikka-alan yrityksen asiakastietojen hyödyntäminen käytäntöön. Yritystä ei mainittu nimeltä tässä työssä. Työn tarkoituksena oli tehdä SAP-toiminnanohjausjärjestelmään liittyvä toimintaohje toimeksiantajayrityksen asiakastietojen keräämiseen sekä sen perustella saatujen asiakastietojen hyödyntäminen yrityksen jokapäiväisessä liiketoiminnassa.

Toimeksiantajayrityksen asiakastietojen keräämistä ja hyödyntämistä pyrittiin lähestymään helposti ymmärrettävällä tavalla ja pyrittiin välttämään monimutkaista esittämistä ja taulukointia. Opinnäytetyön tutkimusongelma tiivistettiin kahteen kysymykseen: minkälaista tietoa yrityksen asiakkaista on saatavilla ja miten yrityksen tulisi hyödyntää asiakastietojaan. Työn toteuttaminen muuttui työn edetessä. Työn tekemisessä suunnitellun tietojärjestelmäosion käytön sopimattomuus ja asiakastietojen rajallinen saatavuus järjestelmästä muuttivat työn sisältöä, mutta antoivat myös uutta näkökulmaa aiheeseen. Tiukkojen, etukäteen asetettujen rajojen puuttuminen antoi työn tekemiseen joustavuutta, mutta vaikeutti myös aiheen rajaamista.

Opinnäytetyössä esitetty teoria antoi hyvän perustiedon ymmärtää asiakkuudenhallinnan merkitystä nykypäivän yritysten liiketoiminnassa. Työn tuloksena toteutettu toimintaohje asiakastietojen keräämiseen, SAP BW -järjestelmään liittyen, palvelee yrityksen tämänhetkisiä tarpeita asiakaskannan rakenteen selvittämiseen. Toimintaohjeen perusteella saatuja asiakastietoja voidaan hyödyntää yrityksen markkinoinnin kohdentamisessa, esimerkiksi palvelujen markkinoinnissa ja yrityksen tunnettuuden lisäämisessä. Toimeksiantajayrityksessä ei ole aiemmin ollut käytössä SAP BW -järjestelmän asiakastietoon porautuvaa ohjetta.

Kehitysehdotukset asiakastietojen tarkasteluun antavat hyvän tuntuman yrityksen asiakaskannan rakenteeseen sekä auttavat sen analysointiin. Graafisesti esitetyt yritysasiakkaiden prosentuaaliset osuudet kokonaismyynnistä sekä suurimpien

asiakkaiden osalta esitetyt myyntimäärät per asiakas havainnollistavat asiakassuhteiden määrää ja tasoa. Asiakkuuksien ryhmittelyä asiakasryhmiin A, B ja C voidaan käyttää hyödyksi asiakastilaisuuksien ja yhteistyöseminaarien järjestämisessä sekä suunniteltaessa asiakkuusstrategioita. Asiakasryhmäkohtaiset yhteydenpitosuunnitelmat auttavat yrityksen markkinointitoimenpiteiden kohdentamisesta ns. kannattaviin asiakkaisiin ja antavat kokonaiskuvan yrityksen asiakassuhteiden hoitamisesta. Yhteydenpitosuunnitelmaa voidaan käyttää myös avuksi yhteydenpidossa asiakkaisiin sekä yhteistyösuunnitelmissa.

Toimeksiantajayrityksen asiakkaiden yhteystietojen kokoaminen uuteen, toimivampaan asiakasrekisteriin helpottaa asiakastietojen löytämistä ja päivittämistä. Koska yrityksessä ei tällä hetkellä ole käytössä erillistä asiakkuudenhallintajärjestelmää, uudistettu asiakasrekisteri toimii myös pohjana asiakkuudenhallintajärjestelmälle, mikäli järjestelmän hankkiminen tulevaisuudessa tulee ajankohtaiseksi.

Tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksen asiakastietojen hakeminen SAP BW -järjestelmästä tulisi hakea ja päivittää kerran vuodessa. Samalla tulisi päivittää tämän työn yhteydessä esitetyt yrityksen asiakastietojen tarkastelut ja ryhmittelyt. Päivityksellä saadaan pidennettyä asiakaista olevien tietojen tarkasteluajanjaksoa ja saadaan näin luotettavampaa tietoa yrityksen asiakaskannasta. SAP BW -järjestelmän Myyntilaskutus -raportoinnin käytön laajentuessa, voitaisiin SAP-toimintaohje ottaa käyttöön konsernin muissakin yksiköissä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Arantola, H. 2006. Customer insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Kauppinen, A., Nummi, J. & Savola, T. 2005. Tekniikan viestintä. Kirjoittamisen ja puhumisen käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kehityspäällikkö. 2009. Yritys X. Sähköpostiviesti 1.9.2009.
- Keränen, V., Lamberg, N. & Penttinen, J. 2003. Digitaalinen viestintä. Porvoo: WS Bookwell.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- L 22.4.1999/523. Henkilötietolaki. [Verkkosivu]. Finlex. [Viitattu 21.8.2009]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

- Pallasaho, J. 2007. Asiakkuudenhallinta tuloksen tekijänä. Teoksessa: O-P. Lumijärvi (toim.) Huipulla: miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan. Juva: WS Bookwell Oy, 105–148.
- Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.
- Selin, E., Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksamäki: RT-Print Oy.
- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Storbacka, K. 1995. The Nature of Customer Relationship Profitability. Helsinki. Publications of Swedish School of Economics and Business Administration.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia: asiakkuuksissa on sekä asiakkaaseen että asiakkuuteen liittyviä riskejä. WSOY.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Storbacka, K. & Lehtinen, R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Teknologiakatsaus. 2001:111. Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Tekes. [Viitattu 22.8.2009]. Saatavana:
https://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut%20ja%20uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367/uuden_tietotekniikan.pdf
- Viestintäpäällikkö. 2009. Yritys X. Puhelinkeskustelu 7.5.2009.
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.
- Wiio, A. 2004. Käyttäjätavallisen sovelluksen suunnittelu. Helsinki: Edita Prima Oy.