

Sari Paajanen

ASIAKKUUDEN HOITOMALLI MKN YRITYSPALVELUISSA

Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma


Marraskuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 25.11.2012
Tekijä(t) Sari Paajanen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma Restonomi YAMK	
Nimeke Asiakkuuden hoitomalli MKN Yrityspalveluissa		
Tiivistelmä Opinnäytetyöni oli kehittämistehtävä, jonka tavoitteena oli saada Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen yritysneuvontaan toimintamalli asiakkuuksien solmimiseen ja pitkäkestoisempaan asiakassuhteiden hoitamiseen. Asiakkuushallinnan tavoitteena on varmistaa organisaation yhteinen tapa toimia asiakassuhteessa, saada aikaan tehokas uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet kannattaviksi. Asiakkuuden hoitomallin määrittämisessä ja toteuttamisessa tarvitaan asiakkuuksien segmentointia ja niille kullekin valitulle segmentille oman asiakashoitomallin luomista. Asiakkuussuunnitelma on keskeisin työväline, jossa kuvataan toimenpiteet, kuinka valittuja asiakassegmenttejä käytännössä hoidetaan. Opinnäytetyön alussa kuvataan asiantuntijapalvelujen erityispiirteitä ja asiakkuudenhallintaa asiantuntijaorganisaatiossa, asiakkaiden segmentointia sekä asiakkuudenhallintaa asiakkuuden elinkaarella. Viitekehyksessä esitellään myös kahden erilaisen organisaation asiakkuudenhallintaa käytännön esimerkeinä. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen toimintatutkimus, jossa tutkimustehtävänä on kehittämistehtävä. Sen tuloksena syntyy asiakkuuden hallintaan käytännönläheinen asiakkuuden hoitomalli. Työn tiedonhankintamenetelminä ovat havainnointi, teemahaastattelut ja dokumenttiaineistot, joita on hyödynnetty lähdeaineiston lisäksi asiakkuuden hoitomallin työstämisessä. Työssä on hyödynnetty kahden vuoden ajan MKN Yrityspalveluissa meneillään olevia yrityksille suunnattuja hankkeita, joiden aikana asiakassuhteiden hankintaan ja hoitoon on kehitetty erilaisia työvälineitä ja -menetelmiä. Teemahaastattelujen kautta saatiin tärkeää tietoa asiakasnäkökulmasta yrittäjiltä ja ideoita muilta yritysneuvojilta asiakassuhteen hoitamiseen. MKN Yrityspalveluiden asiakkuuden hoitomalli sisältää kolmelle eri segmentille laaditun asiakkuuksien hoidon palvelumallit, joissa on kuvattu erikseen toimenpiteet asiakkaan kanssa sekä organisaation näkökulmasta.		
Asiasanat (avainsanat) Asiakkuudenhallinta, asiakkuuden hoitomalli, asiakaslähtöisyys, asiantuntijapalvelut		
Sivumäärä 72	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä) Liitteitä 5 (Liite 5 on salainen)		
Ohjaavan opettajan nimi Riitta Tuikkanen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus / ProAgria Etelä-Karjala ry.	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis November 25, 2012	
Author(s) Sari Paajanen		Degree programme and option Master's of Hospitality Management	
Name of the master's thesis Customer Relations Management Model in South Karelia The Women's Advisory Organisation Business Service			
Abstract <p>The aim of this dissertation project was to create a model to be used by South Karelia The Women's Advisory Organisation for development of rural areas, in their search to increase client base and ensure successful long term client relationships. This new model for management of client relationships endeavours to create a consistent approach within the whole organisation, to increase the effectiveness of seeking new clientele and to ensure current client relationships are financially viable. To ensure effective management of client relationships the writer has come to conclusion that to successfully define and implement a new model the segmentation of clientele into separate groups is required. Once different types of client relationships have been identified, development of segment specific models for client groups can be undertaken. The central tools to achieve better outcomes, for both the clients and organisation, are the specific client relationship management plans; these will inform the implementer of practical steps required for successful end results.</p> <p>The beginning of this dissertation project describes the individual nature of professional services offered to clients and the process of segmentation of clients into appropriate groups. It also discusses effective management of client relationships throughout the involvement, whether this be a short term project or a long term working relationship. Practice examples from two different types of organisations have been included.</p> <p>This dissertation is a qualitative research project in to current practices of South Karelia The Women's Advisory Organisation. Based on research findings the writer has developed a customer friendly model for managing new and existing client relationships. The methods used to collect data were observations, themed interviews and literature searches; these have been used to develop the central themes of the project and to achieve the final aim of improved customer relations management.</p> <p>Different tools and strategies have been developed for use with different client groups and themed interviews proved to be an invaluable tool in collecting information of client experiences, their preferences, and also to exchange information and ideas with other organisations providing services and advice for small businesses. The model developed for client relationship management includes individual models for three identified segments, each describing the most beneficial approach to their specific group, with description of pathways to follow to fill client and organisational expectations.</p>			
Subject headings, (keywords) customer relation management, customer relations management model, customer orientation, professional service			
Pages 72 pgs. + 5 app.		Language Finnish	
URN			
Remarks, notes on appendices Appendices 5 (Appendice 5 is secret)			
Tutor Riitta Tuikkanen		Master's thesis assigned by Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus/ProAgria Etelä-Karjala ry.	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS	2
2.1	Työn tarkoitus, kehittämistehtävä ja rajausta	2
2.2	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät	4
3	PROAGRIA ETELÄ-KARJALA RY:N JA ETELÄ-KARJALAN MAA- JA KOTITALOUSNAISTEN PIIRIKESKUKSEN YRITYSNEUVONTA	7
3.1	ProAgria Etelä-Karjala ry:n ja MKN Yrityspalvelut	7
3.2	ProAgrian käytössä olevat asiakashallintajärjestelmät	9
3.3	ProAgrian strategia asiakkuuden hallinnasta	9
4	ASIAANTUNTIJAPALVELUT	11
4.1	Asiantuntijapalvelujen määrittely	11
4.2	Odotukset asiantuntijapalvelusta	12
4.3	Asiantuntijapalvelun laatu	13
4.4	Asiantuntijapalveluiden markkinointi	14
5	ASIAKKUUDEN HALLINTA ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA	16
5.1	Asiakkuus	16
5.1.1	Asiakkuudet ovat kumppanuuksia	16
5.1.2	Asiakkuuden edellytykset	17
5.1.3	Asiakaslähtöisyys	18
5.1.4	Asiakkuuden arvontuottamisen merkitys	19
5.2	Asiakkuushallinta ja sen kehittäminen	20
5.3	Asiakkaiden segmentointi	23
6	ASIAKKUUDENHALLINTA ASIAKKUUDEN ELINKAARELLA	24
6.1	Uusien asiakkaiden hankinta	25
6.2	Asiakkuuksien säilyttäminen ja jalostuminen	26
6.3	Asiakkuuden lujuus ja sidokset	27
6.4	Asiantuntijaorganisaation asiakkuuksien hoitomalli	28
6.5	Case: Asiakkuudenhallinta ruokapalveluorganisaatiossa	30
6.6	Case: Varsinais-Suomen TE-keskuksen yrityspalvelujen asiakaspalvelumalli	30
7	MKN-YRITYSPALVELUJEN NYKYTILANNE ETELÄ-KARJALASSA	32

7.1	MKN Yrityspalvelujen nykytila Etelä-Karjalassa	32
7.2	ProAgria Etelä-Karjalan yritystiimi.....	33
7.3	Asiakkuuden hoito MKN Yrityspalveluissa.....	34
7.4	Asiakkuustutkimukset ja palautteen kerääminen.....	35
7.4.1	ProAgria Etelä-Karjalan asiakastyytyväisyystutkimus 2010.....	36
7.4.2	Pohjois-Savon maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen selvitys yritysneuvonnan tarpeesta	36
7.4.3	Kokemuksia muista piirikeskuksista.....	38
7.5	Kehittämistyön keskeisimmät ongelmat.....	38
8	KEHITTÄMISTYÖ KÄYTÄNNÖSSÄ	40
8.1	Kehittämistyö käytännön arjessa	40
8.2	Kehittämistyö hankkeissa	40
8.3	Palautteet asiakassuhteiden ylläpidosta ja asiakkuuksien hoidosta tulevaisuudessa.....	43
8.4	Kehittämisideat asiakkuuden hoitomalliin muilta kollegoilta	50
9	ETELÄ-KARJALAN MAA- JA KOTITALOUSNAISTEN PIIRIKESKUKSEN YRITYSNEUVONNAN ASIAKKUUDEN HOITOMALLI.....	54
9.1	Asiakkuuksien hoitomalli MKN Yrityspalveluissa	55
9.2	Asiakkuuksien ryhmittely eli segmentointi	56
9.3	MKN-yrityspalveluiden asiakkuussuunnitelman sisältö	59
10	POHDINTAA	61
10.1	Kehittämistyön johtopäätökset	62
10.2	Kehittämistyön luotettavuuden arviointi	66
10.3	Jatkotoimenpiteet.....	68
	LÄHTEET	70

LIITTEET

1. Kehittämistyö prosessina
2. Teemahaastattelulomake ruokapalveluyrittäjille
3. Teemahaastattelulomake yritysneuvojille
4. KUVA 3. Myyntiprosessin vaiheet
5. MKN Yritysneuvonnan asiakkuuksien hoidon palvelumalli

1 JOHDANTO

Maaseudun yrittäjyyden kehittämisajattelun periaatteina ovat Jutilan (2010) mukaan edistää uusien yritysten syntymistä ja parantaa edellytyksiä niiden eloonjäämiselle, kehittää toimivien yritysten liiketoimintaa ja kilpailukykyä sekä tukea yritysten kasvua ja kasvuhalukkuutta. Maaseudun yritysneuvonnan kohderyhmä on selkeästi kasvanut ja asiakkaiden profiili muuttunut – yritykset ovat monialaisia maatiloja tai mikroyrityksiä. Yritykset kaipaavat yhä enemmän kokonaisuuden hallintaa, ei vain yksittäisiä ongelmanratkaisuja.

Toimintaympäristön muutokset esimerkiksi hankerahoituksen vähentymisenä on luonut painetta kehittää laadukkaita ja kannattavia maksullisia yritysneuvontapalveluja, joita yritykset olisivat valmiita myös ostamaan omalla rahalla. Pohjois-Savossa on tehty myös selvityksiä, joissa on todettu matkailuyritysten tarve pysyvään neuvontatukeen, sparraukseen ja vierellä kulkijaan, etteivät yrittäjät jää ”yksin” (Lehtoaro 2010). Samanlaisia kokemuksia on myös Etelä-Karjalassa, kun edellinen EU-hankekausi päättyi – yhteydenpito yrittäjiin loppui miltei kokonaan, koska rahoitusta tämän kaltaiseen työhön ei ollut.

Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen yritysneuvonnan (MKN Yrityspalvelut) keskeisin ongelma on, että asiakkuuksien hoito ei ole järjestelmällistä ja hallittua. Myös uusien asiakkuuksien saaminen on vaikeaa ja satunnaista. Siten yritysneuvonnan palvelujen myynti ei ole riittävää ja toisaalta palvelujen markkinointiin ei ole ollut tarpeeksi resursseja, että palvelut olisivat tunnettuja. Ilman asiakassuhteiden pitkäkestoisuutta ei voi luoda myöskään kumppanuuksia neuvontaorganisaation ja yritysten välillä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää uusien asiakkuuksien saamiseksi ja vanhojen asiakkuuksien hoitoon toimintamalli, jonka avulla saadaan vahvistettua asiakassuhteet pitkäkestoisemmiksi ja halutuiksi. Toimintamallissa hyödynnetään paremmin organisaatiossa olevia käytännön työvälineitä ja -menetelmiä asiakkuuksien hallintaprosessin parantamiseksi. Samalla yritysneuvontapalvelujen tunnettuus ja myynti lisääntyy. Tämä toimintamalli on sekä pohjatyötä että askel kohti maa- ja koti-

talousnaisten ja ProAgrian tulevaa yritysneuvontapalvelun strategiaa, jonka periaatteena on hoitaa asiakkuuksia pitkäjänteisesti kumppanuusajattelun mukaisesti.

Olen työskennellyt kuusi vuotta Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksessa kotitalous- ja yritysneuvojana. Lähtiessäni opiskelemaan restonomian ylempää AMK-tutkintoa ajatuksena oli maa- ja kotitalousnaisten yritysneuvontapalvelujen kehittämiseen ja markkinoinnin tehostamiseen liittyvä kehittämistyö opinnäytetyönä. Työvuosien aikana omaksi päämääräksi on ollut saavuttaa sellainen kumppanuussuhde alueen ruokapalveluyrityksiin, että voisimme yhdessä kehittää heidän yritystoimintaa elinkaaren eri vaiheissa ja olisin heidän ns. luottosparraaja, johon otetaan yhteyttä. Opinnäytetyön aiheeksi nousikin aluksi kumppanuusmallin kehittäminen, josta myös strategiasuunnittelussa on ollut viitteitä. Alan kirjallisuutta lukiessani huomasin kuitenkin, että on mahdotonta saada solmittua kumppanuuksia ja palvelusopimuksia, koska asiakkuudet ovat useimmiten vain satunnaisia yksittäisten palvelujen tuottamista. Asiakassuhteiden hoitamiseen tai niiden pysymiseen ei ollut järjestelmällistä toimintatapaa. Laatukäsikirjoissa ja strategioissa asiakkuuksien hoito on dokumentoitu, mutta käytännön työssä järjestelmällistä ja laadukasta tapaa ei ole toiminnassa.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS

Tässä pääluvussa käsittelen opinnäytetyön tarkoitusta, kuvaan kehittämistyön prosessin toteutusta sekä teen kehittämistyön rajauksen. Luvussa 2.2 esittelen käytetyt tutkimusmenetelmät.

2.1 Työn tarkoitus, kehittämistehtävä ja rajaus

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena on saada Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten yritysneuvontaan toimintamalli asiakkuuksien solmimiseen ja pitkäkestoisempaan asiakassuhteiden hoitoon. Toimintamallin avulla pyritään saamaan luottamuksellinen suhde asiakasyrityksiin, jolloin asiakkuudet olisivat pitkäkestoisempia ja suhde voisi olla tulevaisuudessa lujempi esimerkiksi kumppanuussuhde palvelusopimuksineen. Toimintamallin käytännön työvälineenä on asiakkuussuunnitelma. Yrityksille yritysneuvontapalvelujen ja yritysneuvojan tunnettuus toisi nope-

amman avun yrityksen ongelmiin ja yritysten kehitystyötä voisi tehdä kokonaisvaltaisemmin tarvittaessa koko yrityksen elinkaaren ajan, jolloin neuvonnan hyöty tulisi esille paremmin myös etenkin taloudelliselta näkökulmalta.

Opinnäytetyö eteni toimintatutkimuksen lailla, jossa lähtökohta oli arkisessa työssä havaittu ongelma - tässä tapauksessa asiakkuuksien järjestelmällisen hoidon puuttuminen. Kehittäminen alkoi spontaanista ongelmasta ja sen kehittämiseen liittyvästä suunnitelmasta, toiminnasta, havainnoinnista, reflektoinnista kohti taas uutta suunnitelmaa, jonka loppuhuipentumana on asiakkuuden hoitoon toimintamalli ja asiakkuussuunnitelma.

Kehittämistyötä tehtiin vuosien 2010 – 2012 aikana ja se koostui neljästä eri vaiheesta: nykytilanteen kuvaamisella, hankkeiden aikana tehdyillä toimenpiteillä, asiakkailta kerättyjen palautteiden sekä kollegoiden hyvien mallien ja ideoiden kartoituksella ja viimeisenä vaiheena konkreettisen asiakkuussuunnitelman laatimisena. Liitteessä 1 havainnollistetaan kehittämistyön prosessia ja tiedon keruun tavoitteita yksityiskohtaisemmin.

Nykytilanteen kuvaus käsittää muun muassa maa- ja kotitalousnaisten yritysneuvontapalvelu ja sen toimintaympäristön sekä kuinka se linkittyy ProAgrian yritysneuvontaan. Lisäksi siinä selvitetään, millä tavalla asiakkuuksia hoidetaan ennen kehittämistyön alkua sekä minkälaisia asiakkuustutkimuksia ja selvityksiä asiakkuuksien hoitamisesta oli aikaisemmin tehty omassa organisaatiossa ja maa- ja kotitalousnaisten muissa piirikeskuksissa.

Kehittämistehtävässä hyödynnettiin Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen ja ProAgria Etelä-Karjala ry:n yritysasiakkaille suunnattuja hankkeita. Hankkeet olivat Särvintä Pöytään -hanke (Särvintä-hanke) ja Yrittämisestä moneksi –hanke (MASVA-hanke). Kehittämistyö hankkeissa muodostui erilaisista toimenpiteistä, esimerkiksi toimialakohtaisten sähköpostilistojen kokoamisesta asiakasrekisterin tietoihin, jolloin sieltä saatiin helposti tapahtumiin ja palveluiden markkinointiin tarvittavat sähköpostit poimittua. Toimenpiteet eivät ole prosessimaisessa järjestyksessä vaan ne on kahden vuoden aikana saatujen kokemusten ja havaintojen pohjalta tehtyjä asioita, joita on koko ajan kehitelty eteenpäin. Näin on saatu tietoa ja kokemusta, kuinka

asiakkuuksia ja asiakasprosessia pitäisi hoitaa. Kokemusten ja tiedon keräämiseen on käytetty tiimipalaverien muistioita ja omia muistiinpanoja esimerkiksi eri tilaisuuksien onnistumisesta ja palautteesta. Kehittämistyössä olennaista on ollut keskustelut sekä yritystiimissä että yksittäisten yritysneuvojien välillä, joiden avulla toimenpiteet ja koko prosessi on mennyt eteenpäin. CRM -asiakashallintajärjestelmän mukaan tuloorganisaation asiakkuudenhallinnan työvälineeksi toi kehittämistyöhön lisää käytännölläisyyttä, koska organisaatiossa ei ollut vastaavaa järjestelmää aikaisemmin käytössä.

Kolmannessa vaiheessa hankkeissa mukana olleilta viideltä eteläkarjalaiselta ruokapalveluyrittäjältä selvitettiin teemahaastattelujen avulla: kuinka he ovat kokeneet sen hetkisen asiakkuuksien hoidon, mitä tarpeita ja toiveita heillä on tulevaisuudessa asiakkuuksien hoidosta sekä ovatko he kiinnostuneet mahdollisesta kumppanuussuhteesta ja millainen se heidän mielestä tuli olla. Haastatteluihin valittiin ruokapalvelualan yrittäjät, koska ruokapalveluyritykset ovat yksi tärkeimmistä maa- ja kotitalousnaisten yritysneuvonnan asiakassegmenteistä. Lisäksi kehittämistyön aikana selvitettiin kahden muun maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen asiakkuuden hoitoa ja heidän hyviä käytäntöjä tässä. Opinnäytetyötä varten haastateltiin myös ProAgria Etelä-Karjala ry:n yritysneuvonnan kehityspäällikköä, että saataisi esimiestason sekä ProAgrian näkökulmaa tulevaisuuden asiakkuuksien hoidosta.

Viimeisenä vaiheena oli varsinaisen opinnäytetyön raportin kokoaminen, jossa vertasin kirjallisuudesta ja teoretiedosta saamiani tietoja haastatteluista ja kehittämistyön aikana saatuihin havaintoihin. Näiden tietojen pohjalta aloin suunnitella MKN Yrityspalvelujen asiakkuuden hoitomallia ja asiakkuussuunnitelmaa. Lopullisesti työ sai päätöksen raportin kirjoittamisesta ja viimeistelystä.

2.2 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on jatkuva prosessi, jonka tavoitteena on asioiden muuttaminen ja toiminnan kehittäminen entistä parempaan suuntaan (Aaltola & Syrjänen 1999, 18). Kuulan (1999, 10) mukaan toimintatutkimuksen piirteitä ovat käytännölläisyys, muutoksen aikaansaaminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin.

Toimintatutkimuksen tarkoitus on kaksijakoinen – siinä pyritään muuttamaan todellisuutta ja samalla tutkitaan todellisuutta muuttamalla sitä. Päämääränä on saada käytännön hyöty ja käyttökelpoisen tiedon lisääntyminen. Tutkija on osallistuja, joka osallistuu tutkimaansa toimintaan aktiivisesti. Toimintatutkimuksessa tutkimustehtävä on yleensä kehittämis- tai tiedonmuodostustehtävä, jolla pyritään asiantuntijuuden kehittämiseen. (Heikkinen 2006, 19, 22.)

Tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttaa, minkälaista tietoa ja mistä tai keneltä sitä etsitään. Tutkimusmenetelminä voidaan käyttää useita menetelmiä rinnakkain. Jos halutaan saada selville, miten ihmiset toimivat, suositellaan suoraa havainnointia. Jos halutaan saada selville, mitä ihmiset ajattelevat tai ovat kokeneet, käytetään haastatteluja, kyselylomakkeita ja asenneskaaloja. Menetelmien valinnassa kannattaa ottaa huomioon myös käytettävät resurssit – aika ja muut voimavarat. Myös eettiset seikat tulee huomioida, ettei tietoa kerätä sellaisilla menetelmillä, jotka loukkaavat esimerkiksi tutkittavien yksityisyyttä. (Hirsjärvi 2007, 179 - 180.) Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruun menetelminä käytettiin dokumentteja, havainnointia, tiimipalavereiden muistioita ja keskusteluja, yrittäjä- sekä asiantuntijahaastatteluja, oman työn pohdintaa ja kokemuksia eli reflektointia. Kehittämistyön ajanjakso, joka on tässä opinnäytetyössä kuvattu, oli poikkeuksellisen pitkäkestoinen eli kaksi vuotta. Tämä kuitenkin kuvaa hyvin sitä, että asiakkuuden hoitomallin kehittäminen ei ole loppunut tietyssä vaiheessa vaan se on koko ajan eteenpäin kehitettävä prosessi arjen työssä.

Havainnointi on aineiston keräämistä ja uusien havaintojen tuottamisen tapa. Toimintatutkimuksessa havainnoija tarkastelee omaa toimintaa kriittisesti etenkin vuorovaiikutustilanteissa ja tutkimuskohteen ymmärtämisessä. (Vilka 2006, 5.) Havainnointi on työläs menetelmä, mutta sen avulla saadaan välitöntä tietoa ihmisten, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta tai käyttäytymisestä. Havainnoijan rooli voi olla joko täysin ulkopuolinen tai osallistuva havainnoija, joka on ryhmän jäsen. (Hirsjärvi 2007, 207 – 209.) Tässä opinnäytetyössä olin osallistuja havainnoijana eli osallistuin esimerkiksi yritystiimiin yhtenä jäsenenä, mutta tein myös asiakkuusprosessiin liittyen kysymyksiä ja nostin keskustelun aiheeksi muun muassa kehityskeskusteluun liittyviä asioita. Aina en välttämättä sanonut ääneen omaa mielipidettäni asiasta vaan kirjasin ylös muiden mielipiteitä siitä.

Haastattelun käyttö antaa mahdollisuuden selventää ja syventää kenttätutkimuksessa syntyneitä havaintoja. Toimintatutkimuksessa käytetään yleisesti useimmiten teemahaastattelua, koska tutkija tekee haastattelurungon niistä havaitsemistaan teemoista, jotka kenttätutkimuksessa on noussut esiin. (Heikkinen 2006, 109 - 110.) Haastatteluissa ei käytetä valmiiksi muotoiltuja, tarkkoja kysymyksiä vaan haastattelu etenee em. väljästi suunniteltujen teemojen parissa. Se kuitenkin edellyttää aiempien tutkimusten ja aiheeseen perusteellista perehtymistä kirjallisuuden kautta sekä haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelut voidaan kohdentaa ko. teemoihin ja niistä saadaan myös hyödyllistä tietoa käyttöön. Teemahaastattelun onnistumisen kannalta tärkeimmät asiat ovat sisältö ja tilanne. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja minkälaiset merkitykset he antavat asialle. Haastattelussa on annettava tilaa puhua vapaasti, vaikka keskusteltavat teemat pyritäänkin käymään läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Tutkimukseen osallistuvien valinta on kohdistettava sellaisiin ihmisiin, joilta arvellaan parhaiten saavan aineistoa tutkimuksen kohteena olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä opinnäytetyössä tehtiin teemahaastattelut viidelle ruokapalveluyrittäjälle ja kolmelle yritysneuvojalle. Valinta kohdistui sellaisiin yrittäjiin, joiden kanssa oli oltu tekemisissä em. hankkeiden kautta ja kenen kanssa myös oli konkreettisia yritysneuvontapalveluja tehty. Siitä syystä heillä arveltiin olevan jo riittävästi kokemusta ja mielipiteitä MKN Yrityspalveluiden asiakassuhteiden hoitamisesta.

Haastattelumuotona teemahaastattelu sopii erityisesti silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista asioista tai ilmiöistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kuten tässä opinnäytetyössä asiakkuuden hoitoa ei ole varsinaisesti koskaan tutkittu. Tähän asti asiakkuustutkimukset ovat kohdentuneet enemminkin asiakaspalautteeseen, joka koski palveluiden tuottamista tai palveluiden laatuasioita.

Teemahaastattelumenetelmän valintaa puolsi myös se, että haastattelujen kautta pystyttiin saamaan selventäviä vastauksia ja syventävää tietoa esimerkiksi perusteluita esitetyille mielipiteille (Hirsjärvi yms. 2007, 200). Näitä voitiin vielä tarkentaa lisäkysymyksillä. Kun kehittämistyön tarkoituksena oli saada konkreettinen asiakkuuden

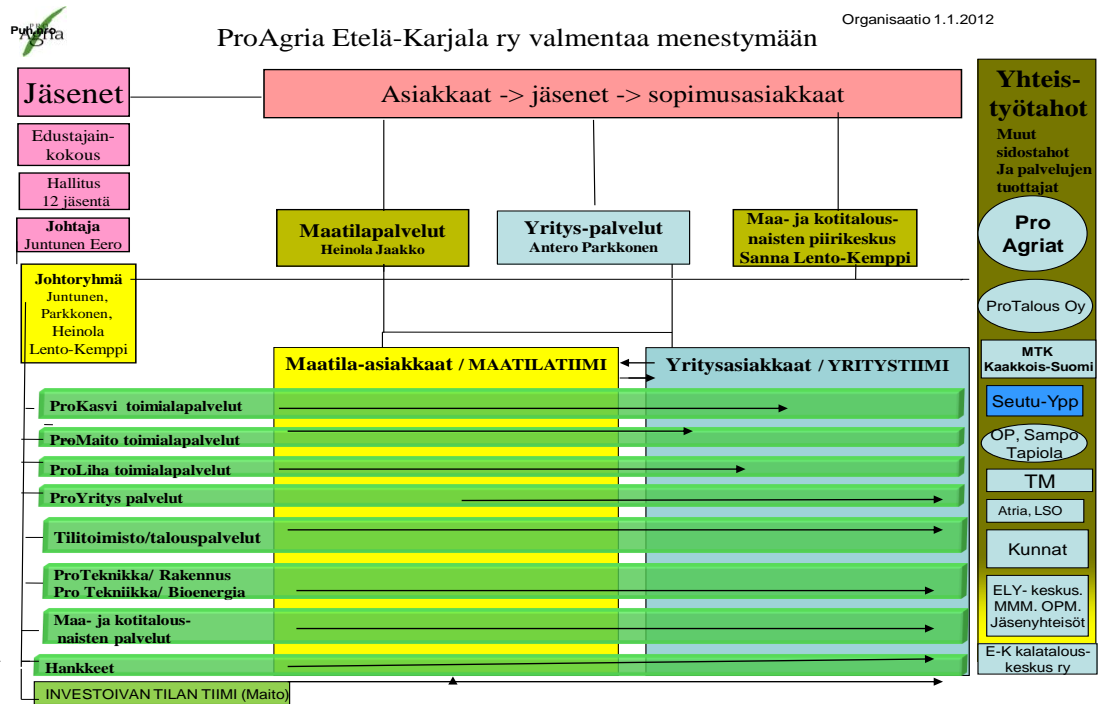
hoidon toimintamalli luotua, haastattelut antoivat sekä uusia ideoita mutta myös vahvistusta niihin toimintatapoihin, joita jo käytännössä oli kehitetty hankkeiden aikana.

3 PROAGRIA ETELÄ-KARJALA RY:N JA ETELÄ-KARJALAN MAA- JA KOTITALOUSNAISTEN PIIRIKESKUKSEN YRITYSNEUVONTA

Tässä pääluvussa käsittelen ProAgria Etelä-Karjala Ry:n ja Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten yritysneuvonnan strategiaa, toimintaa ja tavoitteita. Koska maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus on osa ProAgria Etelä-Karjala ry:n toimintaa, sanelee ProAgrian strategiavalinnat myös piirikeskuksen toimintaa. Piirikeskus laatii omista avaintulosalueistaan oman toimintasuunnitelman, jonka hyväksyy Maa- ja kotitalousnaisten Keskus ry. Luvussa 3.1 kuvataan lyhyesti koko organisaatiossa toiminnassa oleva asiakashallintajärjestelmä. Luvussa 3.2 esittelen vuoden 2011 aikana ProAgria Keskusliiton määrittelemä strategia asiakkuuden hallinnasta.

3.1 ProAgria Etelä-Karjala ry:n ja MKN Yrityspalvelut

ProAgria Etelä-Karjala ry:n toiminta-ajatuksena on olla neuvonta-alaa uudistava toimija, joka tuottaa menestyksen mahdollisuuksia asiakkailleen. Keskeisenä periaatteena on palvelun saannin helppous asiakkaalle. Henkilöstön ydinosoaminen on maatalojen ja maaseutuyritysten päivittäiseen toimintaan ja kehittämiseen kuuluvat asiantuntijapalvelut. Ydinosoamista tukevat jäsen- ja asiakassuhteen ylläpito ja kehittäminen. Sidosryhmä- ja kumppaniverkostot täydentävät ydinosoamista. Toiminnan tavoitteena on olla Etelä-Karjalan maaseudun kehittämisen johtava ja luotettavin asiantuntijaorganisaatio, joka toimii aktiivisena osana ProAgria - konsernia. Maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus on osa toimintaa ja avoimena naisten järjestönä se on asiantuntijapalveluiden tarjoajana edelläkävijä ja tunnettu maaseudun kehittäjä Etelä-Karjalassa. Alla olevassa kuvassa on ProAgria Etelä-Karjalan organisaatiokaavio (Kuva 1), josta näkyy muun muassa, kuinka maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus linkittyy ProAgrian toimintaan. (ProAgria Etelä-Karjala ry. 2012)



KUVA 1. ProAgria Etelä-Karjala ry:n organisaatiokaavio

MKN Yrityspalveluiden tavoitteena on maaseudun yrittäjyyden kehittäminen. Yritysneuvonnan toimialoina ovat olleet perinteisesti maaseutumatkailu, ruokapalvelut ja elintarvikkeiden jatkojalostus. Viime vuosina uudeksi kohderyhmäksi on tullut hyvinvointipalveluyrittäjien neuvonta. Maa- ja kotitalousneuvonnan rahoitus perustuu opetus- ja kulttuuriministeriöltä saatavaan valtionapuun, myytäviin neuvontapalveluihin ja hankerahoitukseen. Tulevaisuudessa painopistettä on siirrettävä enemmän myytäviin palveluihin, koska valtionapu on vähentynyt ja yhteiskunnallinen hankerahoitus tulee vähenemään. Tavoitteena on, että uusia maksukykyisiä asiakkaita hankitaan tekemällä palveluja tunnetuksi uusilla aloilla ja tarjoamalla palveluja ProAgrian muiden sektoreiden asiakkaille. Käytännön keskeisimpiä toimenpiteitä ovat vuosien 2012 – 2014 aikana kehittää sopimustyyppistä neuvontaa, selvittää maakuntatasolla asiakastarpeita etenkin uusien asiakkaiden osalta sekä hankkia uusia asiakkaita yritysharvoinnin ja ProAgrian muiden neuvojen avulla. (Maa- ja kotitalousnaisten Keskus ry. 2011.)

3.2 ProAgrian käytössä olevat asiakashallintajärjestelmät

Asiakasrekisteriä ylläpidetään MK-toimisto –järjestelmän avulla, johon kukin neuvoja tekee myös omat tunti- ja matkaraportoinnit sekä hoitaa asiakaslaskutuksen. Käytössä on BI-kuutio, joka mahdollistaa MK-toimiston tietojen tarkemman analysoinnin – myynnin, työnkäytön, kustannukset palveluittain, neuvojittain ja asiakkaittain. BI-kuutio on tiedon keruu-, jakelu- ja raportointijärjestelmä, joka kokoaa MK-toimistoon tehdyt henkilökohtaiset raportoinnit yhdeksi analyysiksi. Asiakashallinta, tilausjärjestelmä ja asianhallinta (asiakasmuistiot) ovat intran sisällä toimivia järjestelmiä. Asiakashallintajärjestelmää kutsutaan CRM-järjestelmäksi, jonka avulla saadaan mm. kyselyt ja haut rekisterin asiakastiedoista, yritystiedot (täydentävät MK-toimistoon kirjattuja yritystietoja) ja asiakkaan luokittelut, henkilötiedot, kehityskeskustelumistiot, asiakasmuistiot, yhteydenottopyynnöt, asiakaspalautteet, asiakasdokumentit, tilauskannan, tilausten/tarjousten tekeminen ja välittäminen palveluittain sekä laskutushistoria (tiedon haku MK-toimistosta). Niiden ja MK-toimiston välille on rakennettu tiedonsiirtoyhteyksiä. Asiakashallinta käsittää järjestelmänäkökulmasta intrassa, MK-toimistossa ja ”BI -kuutiossa” olevat toiminnalliset ominaisuudet. (ProAgria Keskusten Liitto Ry. 2011)

3.3 ProAgrian strategia asiakkuuden hallinnasta

ProAgria yrityspalvelujen palvelulupaus on määritelty strategiassa seuraavanlaiseksi: ”Olemme kumppani, joka tarjoaa asiakaslähtöisesti kokonaisvaltaisia palveluja yritykselle sen elinkaaren eri vaiheissa. ProAgria Yrityspalvelut kokoavat asiantuntijaverkoston tuen yrityksen tarpeiden tyydyttämiseksi, kehitämme aktiivisesti palvelujamme sekä osaamistamme asiakkaamme hyödyksi.” (Heikkilä, 2011.)

ProAgrian visio korostaa menestyksen mahdollisuuksien tuottamista asiakkaille. Sen toteuttaminen edellyttää yhä parempaa asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tuntemusta sekä neuvojen ja organisaatioiden välisen yhteistyön tiivistämistä. Strategiassa on linjattu asiakashyödyn lisääminen ja yhteistyö kenttäneuvonnassa keskeisiksi kehittymisen painopistealueiksi. Tärkeä liiketoiminnallinen tavoite on pystyä lisäämään asiakaskohtaista myyntiä. ProAgria keskuskeskukset määrittelevät asiakkuudenhallinnan paran-

tamisen ja myynnin tärkeiksi kehittämisen kohteiksi. (ProAgria Keskusten Liitto Ry. 2011)

CRM-järjestelmän tarkoituksena on lisätä asiakashyötyä ja -kannattavuutta sekä toimia asiakkuudenhallinnan keskeisenä työvälineenä. Tällöin keskeisiksi tarpeiksi muodostuvat palvelutilanteissa esiin tulevan moninaisen asiakastiedon tallentaminen ja välittäminen laajasti neuvojen käyttöön ja tietoisuuteen. Tämä auttaa neuvojan työskentelyä yksin ja yhdessä tiimin kanssa asiakkaan kehityshaasteiden ratkaisemisessa ja helpottaa lisämyynnin aikaansaamista sekä uusasiakashankintaa. Asiakastapaamiin valmistautuminen helpottuu ja asiakkaan tilanteesta syntyy parempi kokonaiskuva jo ennakkoon. Lisäksi järjestelmä antaa mahdollisuuksia työn johtamiseen sekä myyntityön ohjaamiseen ja seurantaan. (ProAgria Keskusten Liitto Ry. 2011)

Hyvä asiakashallinta määritellään seuraavanlaisesti (ProAgria Keskusten Liitto Ry. 2011):

- *Asiakassuhteen kehittäminen edellyttää monia toimenpiteitä, joiden avulla pyritään hoitamaan asiakassuhdetta kaikissa asiakkuuden elinkaaren vaiheissa – koskee asiakkaan ja koko organisaation välistä suhdetta, ei vain asiakkaan ja yksittäisen neuvojan välistä suhdetta.*
- *Asiakaslähtöisyyden lisääminen tarkoittaa käytännössä asiakaspalvelun, myynnin ja markkinoinnin kehittämistä asiakaslähtöiseksi. Asiakas- tarpeet ja asiakkaan tavoitteet on hyvin tunnistettu ja toimitaan sen mukaisesti.*
- *Yhteydenpito asiakkaaseen edellyttää välineitä hoitaa yhteydenpitoa asiakkaaseen entistä tavoitteellisemmin.*
- *Yhteistyön lisääminen organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä – CRM on keskitetty työväline asiakastapaamisen valmisteluun; perustaltaan kyse asiakkaan liiketoiminnan ja prosessien paremmasta tuntemisesta, asiakasta koskevan tiedon välittämisestä organisaatiossa ja oikeisiin tarpeisiin pohjautuvien ratkaisujen löytämisestä.*
- *Asiakassuhteeseen liittyvän dokumentoinnin kokoaminen. Osa asiakkaan parempaa tuntemista ja tuottavuuden lisäystä omassa toiminnassa on asiakasdokumenttien tallentaminen järjestelmään asiakkaan taakse yhteen paikkaan. Näin kaikki asiakasdokumentit ovat eri neuvojen saatavilla, mikä osaltaan lisää edellytyksiä parempaan palveluun.*

- *Myynnin lisäämisen pyrkimyksenä saada paremmalla palvelulla ja asiakastyytyvyydellä lisää liikevaihtoa nykyisistä asiakassuhteista ja hankkia uusia asiakkaita.*

4 ASIANTUNTIJAPALVELUT

4.1 Asiantuntijapalvelujen määrittely

Vuosikymmenten saatossa palvelualat ovat nopeimmin kasvava ala Suomessa ja Euroopassa. Sen myötä myös ihmisten tiedollisten valmiuksien ja asiantuntemuksen rooli ovat kasvaneet. Ihmisten asiantuntemuksesta on 2000-luvulla tullut keskeinen tuotantotekijä. Asiantuntijatyötä kutsutaan nykyään tietotyöksi, johon kuuluu asiantuntemuksen aktiivinen tarjoaminen muiden käyttöön. Asiantuntijatyössä tarvitaan kykyä oppia jatkuvasti uutta, käyttää omaa luovuuttaan ongelmien tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi sekä jakaa tietoa muiden kanssa. Asiantuntijan pitää pystyä perustelemaan oman osaamisen arvo. Pätevyys arvioidaan sen mukaan, minkälainen käyttöarvo osaamisella on sekä työyhteisössä että asiakkaille. (Pietiläinen ym. 2005, 14 - 15.)

Asiantuntijapalvelut ovat hyötyä tuottavia vaihdon välineitä, joissa erikoisosaamisen kautta aineettomat toiminnot tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Sipilä (1996, 17) luonnehtii asiantuntijapalveluita työsuorituksiksi, aineettomaksi ongelmanratkaisuksi, joista jää vaihtelevasti jokin konkreettinen lopputulos. Palvelun perusominaisuuksia ovat aineettomuuden lisäksi toiminto- ja prosessiluonne. Palveluun liittyvä erikoisosaaminen on asiantuntijuuden kriteeri. Palvelussa erikoisosaaminen on useimmiten asiakkaan ongelman ratkaisua, siihen liittyvää suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia. Erikoisosaamisen pohjana ovat tieto, taito ja luovuus yhdessä motivaation kanssa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.) Pietiläisen ym. (2005, 92) mukaan asiantuntijan erikoisosaaminen näkyy asiakaskohtaamisessa, jossa mukana on asiantuntijan persoona, käyttäytymistapa ja koko henkilöhistoria eli asiantuntijakin on inhimillinen ihminen, joka ammentaa osaamisensa eletystä elämästä ja siitä saadusta kokemuksesta.

Asiantuntijapalvelujen aineettomuus tulee esiin käytännön työssä ohjeina, neuvoina ja ideoina, joita saattaa edeltää pitkä kehittämis- ja tuottamisprosessi. Asiantuntija myy

aikaansa, antautuu mukaan asiakkaan prosessiin ja tuo mukanaan oman osaamisensa ja kykynsä löytää tarvittavaa tietoa luovien ratkaisujen pohjalle – olennaista on, että molemmilta osapuolilta vaaditaan halua oppia uutta ja haastaa omia vakiintuneita ajatusmalleja ja toimintatapoja (Pietiläinen ym. 2005, 94). Lopullisena prosessin lopputuloksena voi olla esimerkiksi piirustukset, mainokset, reseptit, suunnitelmat tai omaisuuden karttuminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijapalvelut syntyvät palveluntuottajan ja asiakkaan välisenä yhteistyönä. Asiakkaan aktiivinen rooli näkyy koko prosessin ajan palvelun sisällön määrittelystä jopa asiakkaan omaan osasuoritukseen palveluprosessin aikana esimerkiksi tarvittavan tiedon keräämisestä (Pietiläinen ym. 2005, 117). Koska palvelun tilaaja eli asiakas ei välttämättä kykene analysoimaan omaa tarvettaan tai täsmällistä tilausta, palveluntuottajakaan ei pysty esittämään palvelun ratkaisua asiakkaan ongelmaan ilman perehtymistä ja esitutkimusta. Palvelutarpeen määrittäminen onkin vaikein ja vaativin palvelutuotteen osa asiantuntijapalveluissa. Useimmiten itse tilausta ja tarjousta on muokattava asiakkaan ja toimittajan yhteistyönä ennen kuin päästään sopimaan asiantuntijapalvelun tuottamisesta käytännössä. Siksi asiakkaan rooli ja riittävä osallistuminen koko palveluprosessiin on erittäin tärkeää asiantuntijapalvelua tuotettaessa. Toisaalta palvelun aineettomuus tekee mahdottomaksi myös sen, että ostohetkellä asiakkaan on lähes mahdotonta arvioida ostamansa palvelua tai sen laatua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

4.2 Odotukset asiantuntijapalvelusta

Palvelun suorittavaan asiantuntijaa kohtaan on odotuksia kaikilla palveluun liittyvillä sidosryhmillä, niin asiakkailla kuin kollegoillakin. Odotukset ovat osa palvelua. Asiantuntijan oletetaan tietävän enemmän kuin muut. Lisäksi tähän asiantuntemuksen arviointiin vaikuttavat erilaiset keskinäiset suhteet ja tilanteen sekä kulttuuriperustaiset odotukset, mikä on hyödyllistä ja pätevää asiantuntemusta. Myös asiantuntijan olemus, käyttäytyminen ja tyyli vaikuttavat arviointiin. Tärkeintä on kuitenkin asiantuntijan oma näkemys itsestään tietäjänä ja osaajana, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen ja sen mukana palvelun sisältöön ja laatuun. (Pietiläinen ym. 2005, 94 - 95.)

Grönroos (2001, 136) jakaa etenkin asiantuntijapalveluissa odotukset sumeisiin, eksplisiittisiin ja insplisiittisiin odotuksiin. Sumeat odotukset ovat sellaisia, että asiakas tietää tarvitsevansa jotain, mutta ei osaa ilmaista niitä tietoisesti. Nämä odotukset vaikuttavat kuitenkin siihen arviointiin, kuinka tyytyväisiä he ovat palvelun laatuun. Palveluntarjoajan tehtävänä onkin tunnistaa nämä sumeat odotukset ja pyrkiä saamaan asiakas kertomaan ne julkisiksi odotuksiksi. Eksplisiittiset odotukset ovat julkilausuttuja joko epärealistisia tai realistisia odotuksia, jotka asiakas olettaa palveluntuottajan ilman muuta täytettävän. Epärealistisissa odotuksissa palveluntarjoajan on erittäin tärkeää auttaa asiakasta muokkaamaan ne realistiseksi, jolloin voidaan antaa varovaisia lupauksia niiden odotusten täyttämistä. Insplisiittiset eli hiljaiset odotukset ovat sellaisia odotuksia, jotka asiakkaat odottavat ehdottomasti täytettävän, vaikkei niitä koskaan ilmaistakaan ääneen. (Grönroos 2001, 136 - 139.)

4.3 Asiantuntijapalvelun laatu

Palvelulaatu voidaan jakaa kahteen osaan: tekniseen palveluprosessin lopputulokseen eli mitä asiakas saa konkreettisesti palvelusta; sekä toiminnalliseen laatuun eli miten asiakas saa palvelua ja miten hän on sen kokenut sekä tuotanto- että kulutusprosessina. Lisäksi palvelun laatuun vaikuttavat ns. lisäulottuvuudet eli missä kontekstissa palvelu on tapahtunut sekä minkälainen käsitys asiakkaalla on ollut taloudellisesta seurauksesta palvelun osalta. (Grönroos 2001, 98 - 102.)

Asiakas muodostaa käsityksensä palvelun arvosta vertaamalla vuorovaikutustilanteen episodeja omaan panokseensa, esimerkiksi palvelun hintaan tai menetettyyn aikaan. Tämän vertailun tuloksena asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön saamaansa palveluun. Toisaalta asiakassuhteen jatkuessa asiakkaan laatukokemukset muuttuvat sitä mukaan, miten asiakas on kokenut aikaisemmat ns. totuuden hetket. Asiakkaan tulevaan käyttäytymiseen vaikuttavat myös, kuinka sitoutunut ja uskollinen asiakas on palvelun toimittajiin. (Grönroos 2001, 125, 130.)

Laatu koetaan hyväksi, kun se on vastannut asiakkaan odotuksia. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat: ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. Palvelun aineettomuus, esimerkiksi asiantuntija-

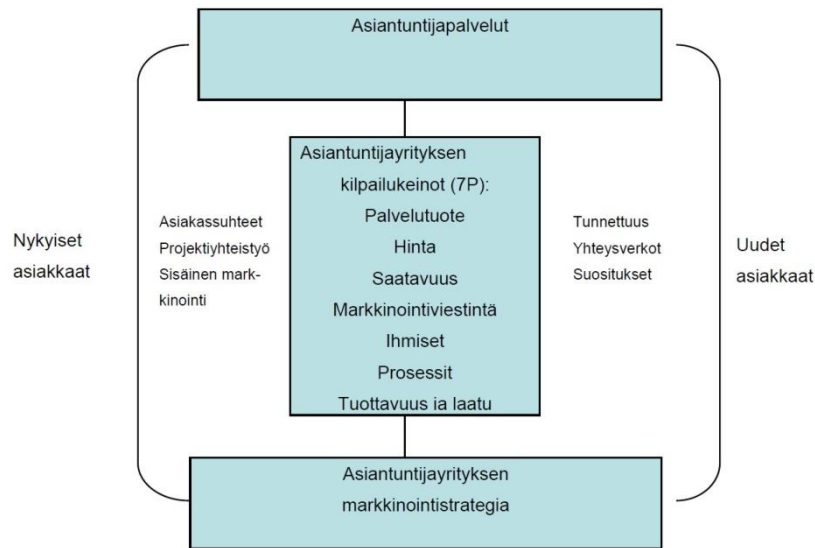
palveluissa, saattaa luoda asiakkaalle mielikuvan korkeammalla hinnalla saa parempaa ja laadukkaampaa palvelua. (Grönroos 2001, 105, 124 - 125.) Lehtisen ja Niinimäen (2005, 55) mielestä tämä saattaa johtua siitä, ettei käytännössä ole tai on hyvin niukasti palvelun laadulle arviointikriteerejä ja asiantuntijapalveluja voi olla ylipäättänsä hyvin vaikea arvioida.

Asiantuntijapalveluissa kuten palveluista yleisestikin puhuttaessa koetun palvelun laatuun vaikuttaa olennaisesti se, mitä palvelutapaamisessa eli vuorovaikutustilanteessa tapahtuu. Tätä kutsutaan yleisesti totuuden hetkeksi. Vuorovaikutus koostuu erilaisista teoista eli episodeista, esimerkiksi puheluista, kohtaamisista tai neuvotteluista, jotka muodostavat tapahtumasarjan. Vuorovaikutussuhde koostuu näistä muodostuneista useista tapahtumasarjoista palveluprosessin aikana. (Grönroos 2001, 100, 126 - 127.) Siten Pietiläisen ym. (2005, 95) mukaan asiantuntijapalveluprosessien suunnittelu- ja johtamisosaaminen sekä palvelujen laatutekijöiden jatkuva kehittäminen on olennaista.

4.4 Asiantuntijapalveluiden markkinointi

Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin tavoite on tukea organisaation liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Erityisen tärkeää on varmistaa, että yrityksessä erikoistutaan oikeisiin asioihin ja tuotetaan sellaisia palveluja, joita asiakkaat haluavat ja ovat valmiita maksamaan niistä. Markkinoinnilla pyritään haluttuihin asiakassuhteiden synnyttämiseen ja säilyttämiseen. Eli asiakassuhteet jaotellaan nykyisten asiakkaiden asiakkuuksien ylläpitoon ja uusasiakashankintaan. (Sipilä 1996, 39.)

Olemassa olevien asiakkaiden kanssa solmittu asiakkuus perustuu yleensä luottamukseen, joka on solmittu aikaisemmissa toimeksiannoissa. Uusien asiakkaiden hankinta ja asiakassuhteen luominen on vaikeampaa – avainasemaan nousevat organisaation tai asiantuntijan tunnettuus tai muiden antamat referenssit hyvästä palvelusta. Kuviossa 1 on havainnollistettu asiantuntijapalvelujen markkinointiprosessia. (Sipilä 1996, 39 - 40.) Kuvio on muokattu MKN Yritysneuvonnan tarpeisiin sopivaksi.



KUVIO 1. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin prosessi (Sipilä 1996, 40)

Asiantuntijapalvelujen markkinointi perustuu suhdemarkkinointiin, jossa parhaimmillaan keskeisimmät asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia ja luottamuksellisia. Palvelussa onnistuminen voi johtaa samalle asiakkaalle tuotettuja useimpia uusia ratkaisuja, jolloin päästään aina lähemmin luontevaksi osaksi asiakkaan liiketoimintaan. Asiantuntijapalvelusta voi muodostua tärkeä voimavara asiakkaalle, joka hyödyttää pitkään asiakkaan liiketoimintaa. Näin palveluliiketoiminta muuttuu tuottamisesta käyttämiseen, yksittäisestä palvelusta prosessiksi ja vaihtosuhteesta ihmisten välisiin suhteisiin. Asiantuntijapalvelun lisäarvo asiakkaalle syntyy tämän yhteistyön kautta samalla, kun osaaminen muutetaan yhteiseksi asiakkaan kanssa. (Pietiläinen ym. 2005, 117)

Asiantuntijapalveluille on ominaista liiketoiminnan verkottuneisuus ja se, että vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja jopa kilpailijoiden kanssa luodaan ja kehitetään tuotteita ja palveluja. Asiantuntijapalvelujen kehitys ja liiketoimintastrategiat perustuvat verkostosuhteiden onnistumiseen synnyttää kaikkia osapuolia hyödynnettävää uutta tietoa ja osaamista. Uusia palveluideoita syntyy, kun monialaista ja erilaista asiantuntijaosaamista yhdistetään. Tämän päivän ja tulevaisuuden globaalit markkinat yritysmaailmassa edellyttävät moniala-asiantuntijaverkostoja, joiden pitäisi pystyä nopeastikin toteuttamaan kansainvälisiä projekteja, ylittämään toimialojen rajoja ja tarjoamaan kokonaispalveluja. (Pietiläinen ym. 2005, 28 - 30.)

5 ASIAKKUUDEN HALLINTA ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

5.1 Asiakkuus

Mäntyneva (2001, 126) määrittelee asiakkuuden prosessiksi, joka alkaa ensimmäisen ostostapahtuman yhteydessä tapahtuvassa asiakaskohtaamisessa asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkuus syntyy kahden osapuolen yhteistyöstä, jossa tapahtuu vaihdantaa (Storbacka ym. 1999,19). Vaihdannan välineenä ei tarvitse olla välttämättä rahaa vaan se voi olla tunteiden, tiedon ja tekojen vaihdantaa (Storbacka & Lehtinen 2002, 26). Arantola ja Korkman (2009, 25) käyttävät termiä asiakkuusajattelu, jossa asiakas ja yritys yhdessä toimivat aktiivisesti vuorovaikutuksessa ja tästä osallistumisesta syntyy tuloksena molemmille arvoa.

Selin ja Selin (2005, 179) suosittelevat yrityksiä määrittelemään oman asiakaslähtöisen palvelufilosofian – sen tehtävänä on kuvata asiakkaille, kuinka heitä kohdellaan ja millaisiin asiakkaiden odotuksiin yrityksen tulisi vastata sekä ennen kaikkea kertoa, mitä hyötyä asiakas saa heidän palvelusta. Asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmasta asiantuntijapalveluliiketoiminnassa asiakkuus muotoutuu palveluntarjoajan ja asiakkaan välisessä suhteessa, josta molemmilla osapuolilla on omat odotukset. Hyvä asiakassuhde edellyttää näiden odotusten tunnistamista ja palvelun muotoutumista osaksi asiakkaan toimintakulttuuria – näin päästään asiakkaan ”iholle”. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiedetään, millä kaikilla tavoilla palvelu kehittää palvelun tarjoajan että käyttäjän toimintaa ja itse palveluprosessissa otetaan huomioon käyttäjän tai asiakkaan arki (esim. tekeminen, arvomaailma, tekniset valmiudet). Vuorovaikutuksen kautta syntyvät kokemukset muokkaavat molempien osapuolien liiketoimintastrategiaa ja tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia. (Pietiläinen ym. 2005, 118.)

5.1.1 Asiakkuudet ovat kumppanuuksia

Mattinen (2006, 40) sanoo, että ”asiakkuudet voivat olla kumppanuuksia, mutta asiakkuudesta ei tule kumppanuutta sen johdosta, että ratkaisutoimittaja sitä sellaiseksi nimittää”. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin kannalta suhdemarkkinointi ja verkottuminen ovat erittäin tärkeitä tekijöitä – aidon asiakassuhteen kannalta asiakasta pide-

tään tasa-arvoisena kumppanina eikä kasvottomana objektina (Lehtinen & Niinimäki 2005, 90). Hannus (2004, 136) käyttää asiakkuuksista asiakkuushallinnan kehittämisen yhteydessä nimitystä asiakaskumppanuudet. Verkostomaiset kumppanuudet voivat olla monen yrityksen muodostamia yhteistyö- tai virtuaaliverkostoja, yrityksen sisäisiä tai ihmisten välisiä toimintatapoja. Mattinen (2006, 40) määrittää kumppanuuden avoimeksi tiedonvaihdoksi, joka edellyttää perusvelvollisuudesta laajempaa raportointia yhteistyöstä ja sitoutumista suunnittelemaan yhteistä tulevaisuutta. Lisäarvoa syntyy, kun osapuolet liittyvät kumppaneiksi joko löyhästi tai kiinteästi. (Laento & Ståhle 2000, 25 - 26.)

Kumppanuus tarkoittaa Laennon ja Ståhlen (2000, 11) mukaan yrityksen ulkopuolisia partnerissuhteita sekä sen sisäistä toimintakulttuuria. Tämän päivän dynamisessa toimintaympäristössä kilpaillaan intergroidulla osaamisella, joka syntyy erilaisten kumppanuuksien ja arvoverkkojen kautta. Kumppanuuden peruselementtejä ovat tietopääoman lisääminen, lisäarvon tuottaminen ja luottamus. Tietopääoma lisääntyy, kun kumppanuusosapuolet ymmärtävät syvällisesti, millä tavalla he voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista. Lisäarvon tuottaminen edellyttää ymmärrystä siitä, miten ansaintalogiikka, arvoketjut ja -verkot yhteistoiminnassa muodostuvat. Tälle kaikelle pohjana on molemminpuolinen luottamus, joka syntyy henkilöiden kohtaamisessa, totuuden hetkissä. Onnistunut kumppanuus perustuu enemmän näihin totuuden hetkiin kuin sopimusten ja rakenteiden varaan. (Laento & Ståhle 2000, 33 -34, 52.)

5.1.2 Asiakkuuden edellytykset

Asiakkuus edellyttää vaihdantaa tunteiden, tiedon ja tekojen tasolla. Tunne syntyy vuoropuhelussa asiakkaan kanssa: ihmisten välinen vuorovaikutus sekä teot ja tekemiset luovat luottamuksen. Tunne vaikuttaa asiakkuuden kestävyYTEEN - sitä kestävämpi, mitä syvempi se molemmilla osapuolilla on. (Storbacka & Lehtinen 2002, 34 - 29.)

Asiakkaan odotukset voidaan jakaa välttämättömiin ja erottaviin tekijöihin. Välttämättömät tekijät, kuten luotettavuus, kohtuullinen hintataso, nopeus ja riipeys asiakaspalvelussa sekä kilpailukykyinen tarjonta, on oltava organisaatiossa kunnossa. Erottavat tekijät ovat asioista, joista organisaatio voi saada kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden.

Erottavia tekijöitä voi olla asiantuntemus ja asiakkaasta välittäminen, palveluiden saatavuus sekä joustavuus, monipuolisuus ja yksilöllisyys. (Hannus 2004, 29 - 30.)

Asiakkuuden onnistumisessa on kaksi tärkeää elementtiä: asiakkaan vireystila yhteistyössä ja asiakkaan tahto. Asiakkaan vireystila määräytyy sen mukaan, minkälaisena hän kokee asiakkuuden – onko se tarpeellista, uusia mahdollisuuksia antavaa vai samantekevää. Jos asiakas kokee asiakkuuden myönteisenä, se välittyy yhteistyössä muun muassa asiaan paneutumisenä ja panostamalla resursseja tähän. Vireys voi olla joko kielteistä tai myönteistä riippuen, kuinka hyvin palveluodotuksiin on pystytty vastaamaan. Toinen onnistumisen elementti on asiakkaan tahto eli halu pysyä asiakkaana. Sitoutuneisuus ja halu yhteistyöhön saavutetaan asiakkaan odotuksiin vastaamalla ja ylittämällä ne. Keskeistä on pystyä nostamaan asiakkuuksien vireystasoa tarjoamalla kilpailijoista poiketen uusia mahdollisuuksia yhteistyö kautta. Lopullisen asiakkuuden vireystason määrittelee, kuinka tärkeäksi kumpikin osapuoli yhteistyön kokee – sen mukaan myös panostukset. (Mattinen 2006, 151 - 156.)

5.1.3 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyyttä pidetään yhtenä markkinoinnin ajattelutapana. Asiakslähtöisyys organisaatioissa tarkoittaa tavoitteiden kannalta tärkeiden sidosryhmien tarpeiden tunnistamista ja huomioonottamista etenkin nonprofit-organisaatioissa. Asiakslähtöinen toiminta perustuu markkinoiden tutkimiseen ja sen kautta saadun informaation oppimiseen ja hyödyntämiseen – pyritään soveltamaan tarjonta kysynnän mukaan. Asiakaiden lisäksi myös organisaation omat tarpeet ja tavoitteet tulee ottaa huomioon. Asiakslähtöisyydessä toteutetaan kohderyhmäkohtaista ajattelutapaa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat jaetaan erilaisiin segmentteihin ja niitä lähestytään eri tavoilla. Tämä on jo strategiatasolla toteutettava malli, joka pitää näkyä konkreettisesti myös kokonaisvaltaisessa markkinoinnissa. Asiakslähtöisessä ajattelumallissa kilpailu mielletään laaja-alaisesti – ei pelkästään muut yritykset vaan kaikki muukin kohderyhmän resursseja vievä tekeminen tai vaihtoehto. (Vuokko 2009, 68 - 69.)

Tutkimusten mukaan asiakslähtöinen toiminta tuo taloudellista hyötyä liiketoimintaan tulovirtojen muodossa. Lisäksi vaikutus näkyy myös henkilöstön ja koko organisaation toiminnassa. Korkmanin (2004, 4) mukaan asiakslähtöisyys ei kuitenkaan ole

pelkästään markkinointivastaavien harteilla vaan se on organisaation ylimmän johdon tehtävänä jalkauttaa strategiset valinnat asiakaslähtöisin liiketoimintamallein. Henkilöstöltä edellytetään sitoutumista ja tavoitteellisuutta. Toimivalla tiedonkululla ja yhteistyöllä saavutetaan me-henki, joka tuo työhön mielekkyyttä ja lisää motivaatiota olla osa tätä hyvää työyhteisöä. Se näkyy myös asiakkaille ja tulee takaisin hyvänä palautteena. (Vuokko 2009, 69 - 70.)

5.1.4 Asiakkuuden arvontuottamisen merkitys

Storbackan ym. (2000, 20) mukaan asiakkuutta on kehitettävä siten, että perehdytään asiakkaan prosesseihin niin hyvin, että voidaan yhdessä tuottaa arvoa hän liiketoimintaan. Asiakkaan saama arvo on asiakkaan odotusten ja koetun hyödyn erotus. Asiakkuuden arvon syvällinen ymmärtäminen toimii lähtökohtana asiakkuuksien johtamisella. Ilman määrätietoista tai suunnitelmallista johtamista asiakkuuksia ei pystytä kehittämään haluttuun suuntaan. Arvokkaat asiakkuudet ovat vahvoja, joka näkyy kilpailukyvyn parantumisena. Kilpailukyvyn parantuminen ei perustu välttämättä hintaan vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen (Storback & Lehtinen 2002, 19). Arvokkaat asiakkuudet muodostuvat joko uusista asiakkuuksista, jotka ovat suoraan arvokkaita tai kehittämällä nykyisiä asiakassuhteita siten, että ne muuttuvat arvokkaiksi. (Storbacka ym. 1999, 19.)

Asiakkuuden johtamisella pyritään yhteistyössä rakentamaan asiakkaan kanssa kestävä asiakkuus. Asiakassuhteen täytyy perustua molemminpuoliseen hyötyyn ja arvon lisäykseen. Molempien osapuolien prosessit tulee sovittaa mahdollisimman hyvin toisiinsa, että arvoa syntyy molemmille. Lehtinen ja Storback sanovatkin, että ”tavoitteena ei ole olla lähellä asiakasta vaan elää yhdessä asiakkaan kanssa.” (Storback & Lehtinen 2002, 19 - 20.)

Asiakkuuksien arvon tärkeimpänä mittarina pidetään yleensä asiakkuuden kannattavuutta. Muita asiakkuuden arvon mittareina voivat olla muun muassa asiakkuuden kesto ja lujuus, asiakasosuus tai asiakkuuden referenssiarvo. Asiakkaan kertomat hyvät referenssit palvelutuottajasta ovat paljon uskottavampia kuin yrityksen itsensä viestimät referenssit. Toimialasta riippuen joidenkin mielestä asiakkaan osaamisen kautta saatu osaamisarvo koetaan myös tärkeäksi – vaativat asiakkaat saattavat tuoda

mukanaan sellaista osaamista, jota toisella ei ole, pakottaen yrityksen kehittämään uutta osaamista omassa organisaatiossaan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 29 - 31.)

Yrityksen tarjoama tieto asiakkaalle kertoo sekä yrityksen ydinosaamisesta että ohjaa asiakasta käyttämään yrityksen tuotteita ja palveluja oikein. Tiedon avulla luodaan asiakkaalle ns. asiakkuuden käsikirjoitus, jonka avulla pystytään ohjeistamaan, miten tässä asiakkuudessa toimitaan. Käsikirjoituksella pystytään vaikuttamaan myös toiminnan tehokkuuteen, jolloin tärkeää kannattavuusnäkökulmaa hyödynnetään. (Storbacka & Lehtinen 2002, 43 - 46.)

Asiakkaan kokema arvo voidaan analysoida kolmella eri tasolla. Ensimmäinen taso on asiakaskohtaamistaso, joka tapahtuu ostopäätöksessä. Mitä tässä prosessissa tapahtuu, että asiakas tekee myönteisen ostopäätöksen? Pystytäänkö asiakkaan ongelma tai tarve selvittämään ja tarjoamaan siihen oikeanlainen ratkaisu? Asiakaskohtaamistasolla on tärkeää analysoida ja tarvittaessa muuttamaan toimintaa siten, että asiakaskohtaamisen sisältö ja kanavat, joissa kohtaaminen tapahtuu, ovat asiakkaalle sopiva. Toinen taso on asiakkuustaso, jossa asiakas arvioi asiakkuuden kokonaisuutta palvelun ja palveluntuottajan prosessien yhteensopivuutta hänen omaan arvontuotantoprosessiinsa. Palveluntuottajan on varmistettava, että tarjotun palvelun, tiedon tai tavaran sisältö on sopiva sekä kehittää vaihtoehtoisia hinnoittelujärjestelmiä tai parantaa asiakkuusprosessia esimerkiksi asiakaskohtaamisia lisäämällä. Asiakkaan kokeman arvon kokonaisuustaso on strateginen kysymys: miten hyvin asiakkuus palveluntuottajan kanssa tukee hänen liiketoiminnallista päämääräänsä ja toiminta-ajatuksen toteutumista. Tämän johdosta voidaan joutua uudistamaan sekä palveluntuottajan että asiakkaan arvontuottamisjärjestelmä tai muodostaa useamman muun toimijan kanssa strategisia kumppanuuksia, jotta pystytään tukemaan paremmin asiakkaan arvontuotantoa. (Storbacka ym. 2000, 22 - 23.)

5.2 Asiakkuushallinta ja sen kehittäminen

Hannus määrittää asiakkuushallinnan ”pitkäjänteisten ja kannattavien asiakassuhteiden edellyttämien kyvykkyyksien rakentamista ja jatkuvaa kehittämistä.” Mäntynevan (2003, 7) mukaan asiakkuudenhallinta on jatkuvaluonteinen oppimisprosessi, jossa pyritään lisäämään organisaation tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksista – miksi

asiakas ostaa. Tavoitteena on varmistaa organisaation yhteinen tapa toimia asiakassuhteessa, saada aikaan tehokkaampi uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet sekä varmistaa kokonaisvaltainen tehokas ja kannattava toiminta etenkin markkinoinnin ja myynnin kannalta. Asiakkuuden hallinnan kehittämisen lähtökohtana on selkeä asiakas- ja palvelustrategia, joka perustuu asiakkaan tuntemiseen ja asiakasinformaation hallintaan. (Hannus 2004, 133.)

Kaskela (2005) käyttää asiakkuudenhallinnasta nimitystä asiakkuusajattelu, jonka lähtökohta on saada asiakas itse tuottamaan lisäarvoa itselleen. Asiakaslähtöisyys perustuu asiakkaiden ottaminen yhdeksi resurssiksi yhdessä henkilöstön, varallisuuden ja yrityskulttuurin kanssa. Asiakaslähtöiset yritykset pyrkivät tutustumaan asiakkaidensa arkielämään ja käymään näiden kanssa jatkuvaa vuoropuhelua eri kanavien välityksellä. Näitä kanavia ovat esimerkiksi viestintä, asiakastilaisuudet, tukipalvelut, valitusten ja palautteen käsittely sekä asiakastyytyväisyystutkimukset. Kotler (2005, 120) kehottaa asiantuntijapalveluyritysten säännöllisesti mittaamaan asiakastyytyväisyyttä, jossa erityisesti pitää kiinnittää huomiota asiakkaiden mielipiteeseen hinnoittelun kohtuullisuudesta ja asiantuntijoiden saavutettavuuteen ja osaamiseen. Vuoropuhelun tuloksena voidaan joutua muuttamaan omat prosessit palvelemaan paremmin asiakkaita. Asiakkuudenhallinnan osa-alueina ovatkin asiakaskannan hallinta, asiakkuuksien hallinta ja asiakaskohtaamisten hallinta. (Kaskela 2005.) Mäntyneva (2003, 11) puolestaan jakaa osa-alueet neljään eri teemaan: asiakkuuksien luonne ja elinkaari, asiakkuuksien arvo ja kannattavuus, informaatioteknologian hyödyntäminen ja linkitys markkinointitoimenpiteisiin.

Asiakkuuden hallinnassa tulee ottaa huomioon sekä asiakkaan että organisaation näkökulma. Asiakasnäkökulmasta asiakkuuden hallinnan tehtävänä on luoda asiakkaalle enemmän arvoa kuin sen kilpailijoilla tai muilla vaihtoehtoisilla ratkaisuilla on. Asiakkaalle annettulla asiakaslupauksella ja sen toteutumisella on suuri merkitys asiakkuudessa pysymiseen. Palvelua tuottavan organisaation näkökulmasta kaikki asiakkuudet eivät ole samanarvoisia – arvokkaiisiin asiakkuuksiin saatetaan panostaa enemmän. Toisaalta asiakkaat ovat erilaisia – kannattavuudeltaan heikompi, mutta asiakkuudeltaan vaativampi, voi olla arvokkaampi organisaation oman oppimisen kannalta. (Hannus 2004, 135.) Korkman (2005, 16) tosin väittää, että ”ei ole olemassa

huonoja asiakkaita, on vain huonoja liiketoimintamalleja” eli yrityksen pitää kehittää liiketoimintatapaansa asiakkaiden mukaan.

Asiakkuuden johtamisessa ja kehittämisessä asiakkuudet pitäisi analysoida. Erilaiset asiakkuudet segmentoidaan ja niille tarjottavat palvelut muokataan sen mukaisesti, että pystytään tukemaan heidän arvontuotantoa. Näin luodaan asiakkuusstrategiat, joiden avulla asiakkuuksia voidaan kehittää. (Lehtinen ja Storback 2002, 32.)

Asiakkuusstrategian laatiminen alkaa ylimmän johdon tasolta, josta se etenee vaiheittain operatiiviseen eli käytännön tasoon. Segmentoiduista ryhmistä voidaan käyttää nimitystä asiakkuussalkut, joille kullekin määritellään selkeät palvelulupaukset. Tämän jälkeen suunnitellaan sellaiset asiakkuusprosessit, että nämä lupaukset toteutuvat. Keskeisin työkalu on asiakkuussuunnitelma. (Storbacka ym. 2000, 22 - 26.)

Hannus (2004, 138) käyttää asiakkuuksien hallinnan kehittämisessä termiä ”kyvykkydet” eli taitoa hallita erilaisia asiakkuuksien hallintaan liittyviä toimenpiteitä. Näitä ovat asiakkuushoitomallien määrittely ja toteuttaminen, asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinta, markkinoinnin ja brändin hallinta, myynnin aikaansaaminen, asiakaspalvelu sekä asiakasinformaation hallinta ja hyödyntäminen. (Hannus 2004, 138 – 139.)

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen on laaja-alainen ja runsaasti sekä aikaa että rahaa vievä prosessi. Vaikka asiakkuudenhallinnan tarjoamia mahdollisuuksia on monia, pitää kuitenkin muistaa, että lähtökohdat käytännön osaamisen ja soveltamisen kannalta ovat jokaisessa organisaatiossa erilaiset (Mäntyneva 2001, 123 - 124). Haasteellisia kysymyksiä ovat: Onko organisaatiolla kykyä ja mahdollisuutta keskittyä parhaimpiin asiakassuhteisiin, miten rakennetaan pitkäkestoisia asiakaskumppanuuksia, kuinka eri asiakassegmenteille suunnatut asiakkuushoitomallit määritetään ja toteutetaan sekä kuinka tehokasta toiminta ja kustannukset ovat asiakkuuksien hoidossa. (Hannus 2004, 134.)

5.3 Asiakkaiden segmentointi

Asiakkuuden hallinnan toteutumisen lähtökohtana on asiakkaiden ryhmittely (Mäntyneva 2003, 25). Asiakkuuksien jakamista erilaisiksi kohderyhmiksi kutsutaan segmentoinniksi. Markkinoinnin kannalta kohderyhmien segmentointi helpottaa toiminnan suunnittelua, jotta nähdään, millaisia asiakasryhmiä organisaatiolla on. Segmentoinnissa ryhmät voidaan jakaa vielä pienempiin kohderyhmiin, että myynnin ja markkinoinnin toimenpiteet olisivat juuri heille sopivat ja niillä tavoitettaisiin ko. ryhmät helpommin. Asiakasryhmiä, joilla on yhden mukaiset erityispiirteet ja tarpeet, kannattaa lähestyä ja hoitaa samalla tavalla. (Vuokko 2009, 140 - 141.)

Segmentoinnin pohjaksi organisaation tulee valita sille sopivimmat kriteerit. Segmentointikriteereinä ovat ulkoiset tai sisäiset kriteerit. Ulkoiset kriteerit voivat olla esimerkiksi toimialoittain, maantieteellisen alueen, asiakkaan prosessien tai elinkaaren vaiheen tai asiakkaan arvomaailman perusteella valitut. Asiakkuuksien hallinnan kehittämisessä sisäiset ryhmittelykriteerit toimivat paremmin. Perinteisesti asiakkaat ovat jaettu voilymin ja liikevaihdon perusteella avainasiakkaisiin ja muihin asiakkaisiin. Lisäksi tähän ryhmittelyyn kannattaa ottaa mukaan ns. potentiaaliset asiakkaat eli asiakkaat, jotka eivät ole vielä ollenkaan asiakkaina. (Hannus 2004, 64 - 65, 140.)

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta kaksivaiheinen segmentointi antaa paremmat mahdollisuudet markkinointiviestinnän onnistumiseen. Asiakkuuksien segmentoinnissa asiakkuudet on ryhmitelty eri lohkoihin, jolloin huomio kiinnittyy nykyiseen ja potentiaaliseen myyntiin. Potentiaalisissa asiakaskannattavuuksissa pitää realistisesti arvioida toteutuuko se ja tehdään asiakkuuden kehittämispanostukset sen mukaan. Jos nykyinen tai potentiaalinen kannattavuus on lähtötilanteessa heikko, joudutaan tekemään valinta, lähdetäänkö yrittämään kannattavuuden parantamista vai luovutaanko koko asiakkuudesta. Luopuminen ei välttämättä tarkoita koko asiakassuhteen lopettamista vaan resurssien vähentämistä asiakkuuden hoidossa. (Mäntyneva 2003, 26 - 29.)

Käytännössä laaditaan jokaiselle asiakasryhmälle omat asiakkuussuunnitelmat, jossa määritellään, millä panostuksella tai tasolla asiakkuutta kehitetään. Kun segmentointia hyödynnetään nykyisten ja potentiaalisten kannattavuuksien perusteella vielä asiakkuuksien elinkaaren eri vaiheissa, pystytään paremmin suunnittelemaan markkinointiviestinnän sisältöä, kanavaa ja tiheyttä kohdennetusti. Lisäriterinä voidaan käyttää myös asiakkai-

den halukkuutta asiakassuhteeseen ja sen säilyttämiseen. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä halua pidempää asiakassuhdetta, jolloin sen kehittäminenkin asiakkuusstrategian mukaan ei onnistu. (Mäntyneva 2003, 26 - 29.)

Asiakkuuksia voidaan ryhmitellä myös asiakkuuksien luonteen perusteella. Transaktioasiakkuudessa asiakkaan ostoperuste on edullinen hinta tai ostamisen vaivattomuus. Asiakkuutta ei juurikaan arvosteta eikä kestäväää asiakassuhdetta muodostu, koska asiakas siirtyy hinnan perässä edullisimmin tarjoavan luokse. Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan yrittää muuttaa transaktioasiakkuus kiinteämmäksi asiakkuussuhteeksi. Tällöin asiakkuutta pyritään vahvistamaan jonkinlaisella kirjallisella sopimuksen tyyppisellä ratkaisulla, esimerkkinä alennus- tai bonuskortilla. Asiakkuussuhde on lujempi sopimuksellisuuden kautta, muttei se takaa kannattavuutta, koska asiakkaalla voi olla useita sopimuksia eri yrityksen kanssa. Tällöin poimitaan ikään kuin ”rusinat pullasta” eli ostetaan sieltä, mistä saadaan edullisemmin ja parhaimmat bonukset. Preferenssiasiakkuudessa asiakas ostaa samalta yritykseltä aina kuin voi. Tämä edellyttää kuitenkin palveluntarjoajalta asiakkaan tyytyväisyyden ja lojaaliuden lunastamista toiminnallaan. Kumppanuusasiakkuus perustuu molemminpuoliseen sitoutumiseen, joka yleensä sovitaan ylemmän johdon tasolla. Asiakkuudessa molemmat osapuolet näkevät yhteistyössä mahdollisuuksia ja hyötytekijöitä. Kumppanuuksia voi olla yrityksessä vain muutamia, koska suhteen laadukas hoitaminen vaatii merkittävästi resursseja. (Mäntyneva 2003, 29 - 31.)

6 ASIAKKUUDENHALLINTA ASIAKKUUDEN ELINKAARELLA

Asiakkuuksien elinkaaren vaiheiden jaottelussa on monta ajattelutapaa kuten asiakkuudenhallinnan toteuttamisessa yleensä. Mäntyneva (2003, 15) jakaa asiakkuudet neljään eri vaiheeseen: asiakkuuden hankintaan, haltuunottoon, kasvattamiseen ja säilyttämiseen. Lehtinen (2004, 170) puolestaan jaottelee asiakkuuksien vaiheet asiakkuuksien syntymiseen, jalostumiseen ja loppumiseen. Vaikka malleja on monta, yhteistä molemmissa on kuitenkin se, että nämä eri asiakkuuksien vaiheet vaikuttavat sekä asiakkuuksien syvyyteen että asteeseen. Asiakkuushallinnan kannalta jokaisessa vaiheessa on omat erityispiirteet, jotka tulee ottaa huomioon niin tavoitteen asettelussa kuin käytännön toteutuksessakin. (Mäntyneva 2003, 15 - 16.)

Asiakkuuden kesto ja ostomäärät tekevät asiakkuudesta kannattavan – uskolliseen asiakkaaseen ei yleensä liity uuden asiakkuuden tuomia kustannuksia. Asiakasuskollisuus ei kuitenkaan ole ostettavissa – se joko syntyy tai ei, mutta yritys voi omilla toimillaan vahvistaa tätä asiakkuuden eri vaiheissa. Asiakkuudenhallinnan haasteena onkin asiakkuuksien hoitaminen asiakkuuksien elinkaarella. Uuden asiakkaan hankinta pitää saada muutettua kannattavaksi asiakkuudeksi. Sen jälkeen asiakas pitäisi saada asiakasuskolliseksi ja pysymään asiakkaana edelleen. Tämä kaikki edellyttää asiakkuuksien arvon kasvattamista mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Mäntyneva 2003, 15 - 16.)

6.1 Uusien asiakkaiden hankinta

Asiakkuus syntyy, kun siitä sovitaan, esimerkiksi tehdään ensimmäinen kauppa. Asiakkuus edellyttää vaihdantaa tunteilla, tiedolla ja teoilla. Asiakkuuden syntymisessä korostuu tiedon ja tunteiden vaihdanta – tunne syntyy asiakkaan kanssa käydyssä vuoropuhelussa. Mitä syvempi tunne molemminpuolisesti saadaan asiakkaan kanssa, sitä kestävämpi asiakkuus. Yrityksen tarjoamalla tiedolla kerrotaan yrityksen osaamisesta ja samalla orientoidaan asiakasta käyttämään yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluja. Uusien asiakkuuksien hankkimisessa auttaa asiakkaiden ja heidän prosessien todellinen tunteminen, että voidaan ennakkoon arvioida, millä virikkeellä saadaan kiinnostus heräämään ko. yritystä kohtaan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 34 - 35, 87 - 90.)

Useimmiten asiakasta lähestytään liian kokonaisvaltaisesti ja ns. kaadetaan päälle koko tuote- tai palvelurepertuaari sekä siihen liittyvät toiminnot ensi kohtaamisella. Tällöin asiakas ei pysty hahmottamaan uuden yrityksen tarjoaman palvelukokonaisuuden vaikutuksia omiin prosesseihin. Uuden asiakkuuden solmiminen edellyttää asiakkaan kanssa maltillisuutta, jolloin opitaan yhdessä yrityksen kanssa asiakkuuden mukanaan tuomista kokemuksista ja kehitetään sitä pikku hiljaa näiden kokemusten perusteella. Tähän asiakkuudenrajapintaan tulisi kehittää helposti hahmotettava ns. keihäänkärki eli tuote tai palvelu, joiden avulla asiakkuutta synnytetään ja luodaan edellytykset jatkuvan keskusteluyhteyden syntymiseen. Kun yhteys on luotu, voidaan tarjota laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa asiakkuutta, joka sopii asiakkaan omiin prosesseihin. Keihäänkärjen tulee olla asiakkaan panostukseen eli resursseihin sopiva eli tarpeeksi yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä, ettei asiakkaan tarvitse käyttää liikaa aikaa

ostamiseen. Sen on kuitenkin tarjottava asiakkaalle uusia mahdollisuuksia toimia tai tuottaa paremmin arvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 93.)

6.2 Asiakkuuksien säilyttäminen ja jalostuminen

Asiakkuuksien säilyttämisessä ja jalostumisessa tavoitteena on lisätä asiakkuuden nykyisiä kassavirtoja. Mitä enemmän hänelle kyetään myymään, sitä pidempään hän todennäköisesti pysyy asiakkaana. Tavoitteena on asiakkuuden keston maksimointi. Asiakkuutta ei koeta kovinkaan vahvaksi asiakkuuden alkuvaiheessa eikä muutaman yksittäisen ostotapahtuman tähden (Mäntyneva 2003, 20 - 21). Storbacka ja Lehtinen (2002, 97) mielestä asiakkuuden hoidon resurssit tulisi keskittää syntymisvaiheen sijasta jalostumisvaiheeseen, koska silloin tapahtuu asiakkuuden suurin arvonnousu. Olemassa olevaan asiakaskantaan keskittymisellä, esimerkiksi asiakassuhdemarkkinoinnin lisäämisellä ja asiakkuuksien kehittämistoimilla, voidaan löytää uusia tulonsaantimahdollisuuksia. Näitä voivat olla lisä- tai ristiin myynti. Nämä potentiaalit pitää kuitenkin osata tunnistaa ja tuntea organisaatiossa. (Storbacka ym. 2000, 31 - 33.)

Asiakkuuksien säilyttäminen perustuu asiakkaiden syvälliseen tuntemiseen (Mäntyneva 2003, 22). Tähän vaaditaan palveluntarjoajalta asiakasosaamista. Mattisen (2006, 183) mukaan asiakasosaaminen on sitä, kuinka hyvin asiakas tunnetaan. Kun ensi askeleet kohti asiakkuutta on otettu ja yhteistyön peruskivi on muurattu, voidaan puhua jatkuvasta asiakkuudesta. Lehtinen ja Storbacka (2002, 46) sanoo ”Mitä enemmän tiedetään asiakkaasta, asiakkaan arvontuotannosta ja asiakkaan aikaisemmasta ostokäyttäytymisestä, sitä arvokkaampi asiakkuus on.” Hyvä tunteminen edellyttää sekä nykyisyyden että tulevaisuuden näkemyksien kartoitusta – niin asiakasyrityksen päättäjien kuin asiakkaiden näkökulmasta. Näin voidaan keskittyä yhteistyössä olennaiseen. (Mattinen 2006, 107.)

Asiakkuusosaaminen näkyy siinä, kuinka hyvin yhteistyö asiakkaan kanssa hallitaan. Asiakkuusosaamisen yksi tärkeimmistä elementeistä on tulkita suurta määrää pirstaleista tietoa ja kyetä jalostamaan se luovasti osaksi tekemistä. Näin saadaan tietoa jalostettua asiakkaan hyödyksi ja asiakkuuden arvolupaus toteutuu. (Mattinen 2006, 168, 183.)

Asiakkuusosaaminen edellyttää myös monia muita hyvän yhteistyön sujumuuden aineksia. Nopeaa reagointikykyä ja asiakkuuden selkeyttä arvostetaan asiakkaiden keskuudessa. Selkeydellä tarkoitetaan tarjotun ratkaisun ymmärtämistä ja asioinnin joustavuutta. Pääpaino asiakkuuden kehittymisessä ja jatkumisessa on asiakkaan ostaman palvelun hyödynnettävyys. Jos asiakas ja palvelutuottaja puhuvat eri kielellä tai viestintä toimii muuten huonosti, ettei asiakas ymmärrä esimerkiksi ohjeistuksia tai oikeanlaista käyttöä, voi palvelu tuntua hukkaostolta ja asiakkuus loppuu siihen. (Mattinen 2006, 102 - 113.)

Olellainen taito on kuuntelemisen taito. Kuuntelemisen on asiakkaan tahdon tulkittaa. Se mahdollistaa luovan oivaltamisen ja antaa signaaleja ennen näkyvää toimintaa. Kuuntelun avulla voidaan aktivoida asiakastakin uudelleenlaiseen ajatteluun ja yhteistyöhön. Vaarana voi pitkissä asiakassuhteissa olla se, että kauan asiakassuhdetta hoitanut henkilö, ns. konkari, on luonut sekä itselleen että organisaatiolle tietyn kuvan eli uskomuksen asiakkaasta. Tämä uskomus ei perustu tietoon vaan näkemykseen ja se voi haitata sekä asiakkaan kuuntelua että koko asiakassuhdetta ja palvelun tuottamista. (Mattinen 2006, 69 - 73, 88.)

6.3 Asiakkuuden lujuus ja sidokset

Asiakkuuden lujuus hyödyttää asiakkuuksien kehittymistä. Asiakkuuden lujuus sitouttaa asiakkaat ostamaan enemmän paremmalla hinnalla, jolloin asiakkuuskannattavuus nousee. Asiakkuuden myötä noussut myönteinen huhu voi myös nostattaa omaa imagoa, jolloin sidosta ei haluta katkaista vaan se lujittaa asiakassuhdetta entistä enemmän. Lujuus merkitsee myös asiakaskannan kiertonopeuden vähäisyyttä eikä palveluntuottajaa vaihdeta niin herkästi toiselle. Taloudelliselta näkökulmalta asiakkuuksien menetys näkyy kassavirtojen menetyksenä, kuuluu negatiivisena tarinana sekä syö katetta, koska uuden asiakkaan hankkiminen kustantaa enemmän kuin vanhan asiakkuuden ylläpitäminen. (Lehtinen 2004, 25 - 26.)

Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaan kokemaa asiakastyytyväisyys, asiakkaan sitoutuneisuus sekä asiakkaan ja yrityksen välillä syntyneiden sidosten laatu. Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan kokemasta arvosta. Arvokäsitys puolestaan syntyy silloin, kun asiakas vertaa asiakkuuden kautta saamaansa laatua

asiakkuuden kehittämiseen antamaansa panostusta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 103 – 105.)

Asiakkuuden jalostumisvaiheessa on tärkeää luoda järjestelmällisesti erilaisia sidoksia, koska asiakas hyväksyy sidonnaisuuden perusteella tietyn määrän tyytymättömyyttä eikä katkaise asiakkuutta sen takia. Sidokset voivat olla tunteisiin, tiedollisiin tai rakenteellisiin perustuvaa. Monesti asiakkuussidokset muotoutuvat useammasta eri elementistä. Tunnesidoksen syntyminen edellyttää sekä asiakkuuspäällikön tai vastaavan että asiakasyrityksen välille solmittua tunnetta sekä perusarvojen yhteensopivuuden varmistamista. Tiedolliset sidokset ovat sopimuksellisuuteen, tekniseen tai osamiseen liittyviä. Rakenteelliset sidokset voivat olla esimerkiksi maantieteellistä läheisyyttä tai tehokkaita vuorovaikutuskanavia vaativaa. Storbackan ja Lehtisen (2002, 105) mukaan näillä sidoksilla on myös omat lujuusasteensa: tiedolliset voidaan helposti korvata toisella paremmalla osaajalla; tunnepohjaista sidokseen on vaikea vaikuttaa saatikka löytää mittareita; rakenteelliset sidokset näkyvät ns. lompakossa, jolloin niistä voidaan saada vahvoja, kun niihin panostetaan. (Storbacka ym. 2000, 35.)

6.4 Asiantuntijaorganisaation asiakkuuksien hoitomalli

Asiakkuuden hoitomalli on konkreettinen toimintasuunnitelma, jolla toteutetaan käytännössä sovittu asiakasstrategia. Asiakkuuden hoitomallin tarkoituksena on luoda asiakkuuden parantamiseksi ”käsikirjoitus”, jota soveltamalla kuhunkin tilanteeseen löydetään oikea toimintatapa päivittäisessä työssä. (Lehtinen, 2004 161 – 162.)

Jarmo R. Lehtisen asiakkuuksien hoitomallin tarkoitus on asiakasstrategian käytäntöön vieminen. Hoitomalli on siis käytännön tehtäväsarja, jossa on yhdeksän ulottuvuutta. Lehtinen käyttää tätä 9E-mallin ulottuvuuksia tarkistuslistana konkreettisessa käytännön työssä. Nämä ulottuvuudet ovat talous, tehokkuus, innostus, estetiikka, etiikka, tunne, epiikka, asiakasosaaminen ja energia. Keskeistä on, että jokainen olisi saatava kehittämään hoitomallia omassa työssään. Näin tapahtuisi myös asiakkaan kanssa yhdessä oppimista. (Lehtinen 2004, 161 – 163.)

Asiakkuushoitomallien määrittäminen ja toteutus koostuu Hannuksen (2004, 139) mallin mukaisesti kolmesta osa-alueesta: asiakkuuksien ryhmittelystä asiakkuuden arvon

perusteella, asiakashoitomallien määrittäminen eri asiakasryhmille sekä asiakassuunnitelmi- en määrittäminen ja toteutus. Tässä mallissa segmentointi tapahtui strategisiin asiakkaisiin ja avainasiakkaisiin sekä strategisiin mahdollisuuksiin ja kerta-asiakkuuksiin. Taulu- kossa 1 on näille asiakassegmenteille määritellyt hoitomallit, joissa kaikille on yhteis- tä räätälöity asiakkuussuunnitelma lukuun ottamatta kerta-asiakkaita. (Hannus 2004, 139 – 142.)

TAULUKKO 1. Asiakkuushoitomallin määrittelyn työpohja (Hannus 2004, 142)

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

Asiakkuussuunnitelma on käytännön työväline, jonka avulla pyritään tunnistamaan asiakkuuden mahdollisuuksia ja niiden pohjalta suunnitella tarvittavat toimenpiteet mahdollisuuksien hyödyntämiseen (Storbacka ym. 2000, 26). Asiakkuussuunnitelman sisältö koostuu asiakkaan lähtötiedoista, asiakkuussuhteen kuvauksesta ja hoitovas- tuusta sekä asiakkuussuhteen kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä. Asiakkuussuun- nitelma ei tarvitse olla yhtä laaja jokaisessa asiakasryhmässä vaan siinä keskitytään ja resursoidaan tärkeimpien asiakasryhmien hoitoon. (Hannus 2004, 143.)

6.5 Case: Asiakkuudenhallinta ruokapalveluorganisaatiossa

Tuire Puranen omassa opinnäytetyössään laati asiakkuuden hoitomallin Kuopion Aterialle. Hän selvitti asiakkuudenhallinnan nykytilan Kuopion Aterian asiakkuuspäälliköiltä teemahaastattelujen avulla. Tilaaja-asiakkaan edustajille tehtiin mielikuvahaastattelu, jotta saataisiin esille asiakkaan mielikuva asiakkuudenhallinnasta. Teemahaastattelujen runko perustui Jarmo R. Lehtisen asiakkuudenhoidomallin yhdeksään ulottuvuuteen. (Puranen 2010, 39 - 41.)

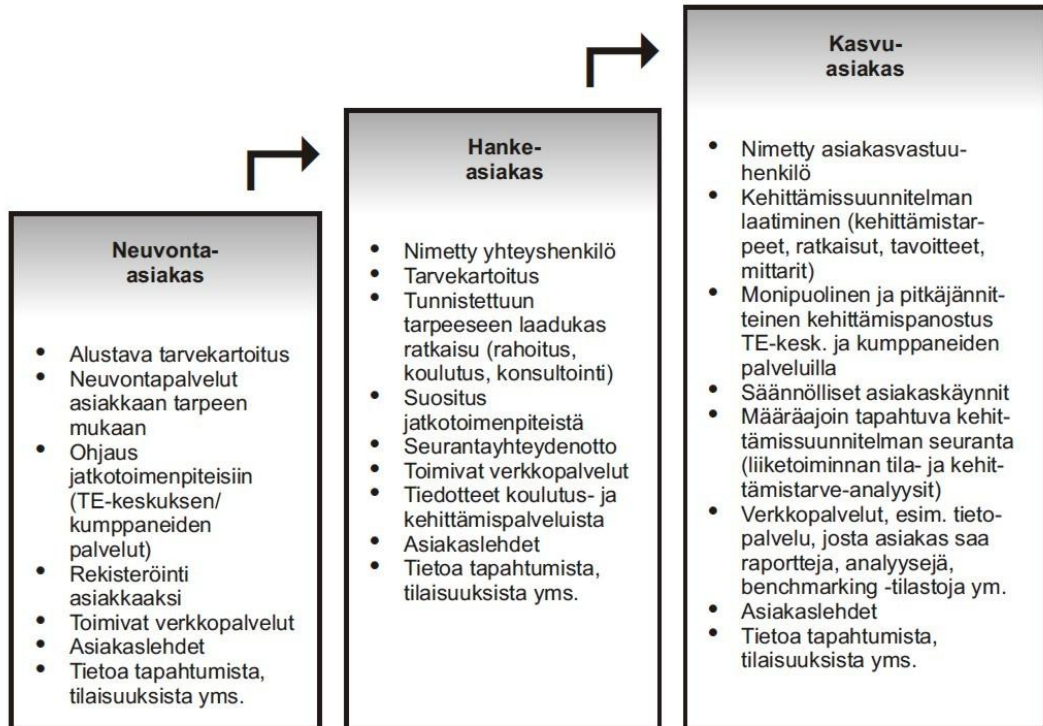
Kuopion Aterian asiakkuudet ovat olleet olemassa vuosia ja asiakkaiden kanssa on tehty yhteistyötä myös pitkään. Puranen toteaaakin opinnäytetyössään, että 9E-hoitomalli on kokonaisuudessaan liian raskas tähän organisaatioon, mutta suosittelee käyttämään sitä täysin uusien asiakkuuksien kanssa, jolloin nämä yhdeksän ulottuvuutta toimivat hyvinä näkökulmina asiakkuudenhoidoa mietittäessä ja rakentaessa. Tutkimuksesta oli kuitenkin hyötyä, koska sieltä selvisi muun muassa, että asiakkuuksien ei kuitenkaan hoideta tai kehitetä juuri ollenkaan, koska asiakkuudet ovat olleet itsestäänselvyksiä. Tutkimuksesta nousi esille myös kehitettäviä asioita ja johtaa varmasti tulevaisuudessa entistä suunnitelmallisempaan ja järjestelmällisempään tapaan hoitaa asiakkuuksia. (Puranen 2012, 88.)

6.6 Case: Varsinais-Suomen TE-keskuksen yrityspalvelujen asiakaspalvelumalli

Varsinais-Suomen TE-keskus (Varsinais-Suomen ELY-keskus) on julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatio, jonka yrityspalvelut ovat erittäin samankaltaiset ja kohdistuvat samalle kohderyhmälle kuin opinnäytetyön kehittämistyön kohdeorganisaatio. Varsinais-Suomen TE-keskuksen yrityspalvelujen kehittämisen lähtökohtana on ollut asiakaslähtöisyys ja asiakkuusajattelun kehittäminen. Tavoitteena on ollut luoda uusi yritysasiakkaiden palvelumallin ja asiakastietojärjestelmä. (Vuokko 2010, 108 – 109.)

Uuden asiakaspalvelumallin kehittämisessä keskeisin lähtökohta aikaisempaan toimintaan verrattuna on segmentointiajattelu. Yritysasiakkaat on jaettu kolmeen segmenttiin toiminnan ja asiakaslähtöisyysajattelun pohjalta: neuvonta-asiakkaat, hankeasiakkaat ja kasvuasiakkaat. Jokaiselle eri segmentille on laadittu asiakkuusprosessit ja niiden pohjalta omat asiakkuuden palvelumallit. Vuokon mukaan alla olevassa kuvassa (Ku-

va 2) on Varsinais-Suomen TE-keskuksen kolmen eri segmentin palvelumallit ha-
vainnollistettuna. (Vuokko 2010, 109 – 110.)



KUVA 2. Varsinais-Suomen TE-keskuksen palvelumalli (Vuokko 2012, 110)

Yritysassiakaspalvelumallin kehittämissuunnitelman ja sen käyttöönotto vaati yhteensä noin 10 henkilötyövuotta. Palvelumallin käyttöön saattaminen henkilöstön keskuudessa edellytti sekä henkilöstön sitouttamista asiaan että asiakaspalveluun liittyvän osaamiseen kehittämistä. Tässä asiakkuuden hoitomallissa tärkeimpänä tavoitteena oli kehittää asiakasosaamista, tuote- ja palveluosaamista sekä toimiala- tai liiketoimintaosaamista. Näiden kolmen osaamisalueen kehittäminen vaati koulutusta ja uusien asiakastyökalujen käyttöönottoa. Uudet muutokset loivat myös epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Kehittämissuunnitelma kuitenkin ilmeisesti onnistui, koska henkilöstö saatiin mukaan palvelumallin ja asiakastietojärjestelmän kehittämiseen ja yrityksen visio on saatu jalkautettua käytäntöön. (Vuokko 2010, 111 – 112.)

7 MKN-YRITYSPALVELUJEN NYKYTILANNE ETELÄ-KARJALASSA

Tässä pääluvussa käsittelen Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen yritysneuvonnan nykytilannetta kehittämishankkeen alussa. Yritysneuvontaa tehdään yhdessä ProAgrian yritysneuvonnan kanssa, siksi mielestäni on tärkeää, että nykytilanteen kuvauksessa otetaan myös pääorganisaation toimintatapa huomioon. Luvussa 7.1 esittelen lyhyesti Etelä-Karjalan MKN-yrityspalveluja. Luku 7.2 käsittelee ProAgrian yritystiimin toimintaa. Luvussa 7.3. kerrotaan, kuinka asiakkuusprosessi yleensä etenee. Luku 7.4 sisältää erilaisia asiakkuustutkimuksia ja selvityksiä asiakkuuksien hoitamisessa

7.1 MKN Yrityspalvelujen nykytila Etelä-Karjalassa

Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen yritysneuvonnan teemana vuosien 2012 - 2014 aikana on ”Monimuotoinen maaseutuyrittäjyys lähellä ihmistä”. Etelä-Karjalan hyvinvointistrategian 2011 - 2015 mukaan maakunnan hyvinvoinnin perusta on menestyvä elinkeinoelämä. Erityisesti matkailun ja palvelujen piirissä oletetaan kasvupotentiaalia ja mahdollisuuksia palvelutuotteille ja monialaisille esimerkiksi matkailua, kulttuuria ja hyvinvointipalveluja yhdistäville palveluinnovaatioille. Maaseutumatkailu on myös vahva mahdollisuus Etelä-Karjalassa, sillä Venäjän rajan läheisyys ja rajanylityspaikat tuovat runsaasti turisteja alueelle. Tällä hetkellä Etelä-Karjalassa on noin 100 maaseutumatkailuyritystä. Kaiken kaikkiaan Etelä-Karjalassa oli vuonna 2011 kesäkuussa 397 majoitus- ja ravitsemisalan yritystä (Etelä-Karjalan Liitto 2011). Elintarvikejatkjalostusta harjoittavia yrityksiä on maakunnassa vajaa 100 kappaletta. (Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus 2011.)

Vuoden 2011 aikana MKN yritysneuvonnan palveluja käytti reilu 70 asiakasta, joista MASVA-hankkeen kautta tuli noin 60 asiakasta. MASVA-hanke on mahdollistanut aloittaville ja kehittäville yrityksille alkukartoitusta ja selvitystyötä yritystoiminnan ongelmissa ja kehittämisessä. Hankkeella on voitu tehdä myös ns. haravoiteja potentiaalisista yrityksistä. (Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus 2011.) Lisäksi kehittämiskeskusteluja tehtiin 14 asiakkaalle. Ammatillista yrittäjäkoulutusta järjestettiin 30 koulutustilaisuudessa, joissa oli yhteensä 286 osallistujaa. (Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus 2012.)

Etelä-Karjalan MKN Yrityspalvelujen kysyntä on vielä kohtalaisen vähäistä, mikä johtuu heikosta tunnettavuudesta niin osaamisen kuin yrityksille tehtyjen kehittämisspalveluiden tulosten parissa. Palvelujen tunnettavuutta on tulevaisuudessa parannettava niin sisäisesti kuin asiakkaiden parissa, että saadaan solmittua pysyviä, pitkäaikaisia asiakassuhteita (Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen toimintasuunnitelma 2012 - 2014).

7.2 ProAgria Etelä-Karjalan yritystiimi

Etelä-Karjalan MKN yritysneuvontapalvelut ovat ProAgria Etelä-Karjalan yritysneuvonnan kanssa osa Seudullista yritysneuvontapalveluverkostoa. Läheisimmät yhteistyökumppanit ovat Imatran Seudun Kehitysyhtiö, Wirma Lappeenranta Oy, Taito Etelä-Karjala ry. ja ELY-keskus.

ProAgria Yrityspalvelujen toimintaa Etelä-Karjalassa ohjaa yritystiimi, joka kokoon-tui vuoden 2011 aikana 19 kertaa. Tiimin muodostavat tiiminvetäjänä toiminut ProAgrian yritysneuvontapalvelujen kehityspäällikkö ja 7 yritysneuvontaa antavaa toimihenkilöä. Heistä kaksi toimii Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen alaisuudessa. Tiimin toimintaan osallistuivat myös edustajat Kaakkois-Suomen ELY-keskuksesta, Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy:stä ja nykyisestä Wirma Lappeenranta Oy:stä. (ProAgria Etelä-Karjala ry. 2011.)

Tiimissä käsiteltiin ajankohtaisia yritysneuvonnan aiheita ja asiakastapauksia. Tiimin tavoitteena oli kehittää yhteistä osaamista ja palvelujen laatua. Yritystiimi toimii tiiviissä yhteistyössä Seudullisen yritysneuvontaverkoston toimijoiden kanssa mm. osallistumalla yhteisiin tilaisuuksiin ja tapaamisiin sekä toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Yrittämisestä Moneksi -hankkeen (MASVA-hanke) rahoituksella osallistuttiin maksuttoman yritysneuvonnan järjestelyihin vuosien 2009-2011 aikana. ProAgria järjestää myös omia aktivointitilaisuuksia asiakkaille. Kaiken kaikkiaan ProAgrian yritysneuvonnan palveluja vuonna 2011 Etelä-Karjalassa käytti 200 yrittäjää. ProAgria Etelä-Karjalan yritysneuvojat antoivat työvoimatoimistolle 25 asiantuntijalausuntoa, jotka ovat aloittavan yrittäjän starttirahan edellytyksenä. (ProAgria Etelä-Karjala ry. 2011.)

7.3 Asiakkuuden hoito MKN Yrityspalveluissa

Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksessa yritysneuvontatyötä tekevät kaksi neuvojaa. Palveluprosessi asiakkaiden hankkimisesta, palvelujen markkinoimisesta sekä itse palvelun tuottamisesta ja niiden kehittämisestä on jokaisen neuvojan omalla vastuulla. Jokaisella on myös vastuu asiakastiedon päivittämisestä asiakashallintajärjestelmiin.

Asiakkaat ottavat yhteyttä joko suoraan itse tai jonkin yhteistyökumppanin, esim. Imatran Kehitysyhtiön, kautta. Ongelmana on yleensä jokin yksittäinen yritystoimintaan liittyvä tarve, esimerkkinä omaevalvontasuunnitelman päivittäminen tai ruokalistan uudistaminen ja hinnoittelu. Palvelun tarpeesta keskustellaan yleensä alustavasti puhelimitse ja sovitaan tapaaminen joko piirikeskuksen toimistolle tai asiakkaan yritykseen. Tapaamisessa keskustellaan tarkemmin asiakkaan ongelmasta ja sovitaan palvelun tuottamisesta, sen laajuudesta, aikataulusta, yms. asiaan liittyvistä seikoista. Tapaamisen jälkeen asiakkaalle lähetetään tarjous, jossa pitää tulla ilmi, mitä kaikkea asiakas saa ja mihin hintaan. Yritysneuvontapalvelun tuottamiseen tarvitaan useimpien asiakkaalta erilaisia tietoja eli palvelu tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Prosessin aikana tapaamisia voi olla useita. Palvelun tuottamisesta pitää jäädä asiakkaalle dokumentti, joka on yleensä jokin suunnitelma tai laskelma, joka käydään vielä palvelun lopussa yhdessä asiakkaan kanssa läpi. Asiakassuhteen jälkihoitoa ei ole järjestelmällisesti tehty, joka vaikuttaa myös siihen, että asiakkuus on lyhytkestoista ja satunnaisen palvelutarpeen varassa.

Uusasiakashankintaa on tehty erilaisten MKN Yrityspalveluiden esitteiden avulla markkinoimalla potentiaalisille asiakkaille esimerkiksi yrittäjätalouksissa. Internet-sivustolla on myös yritysneuvonnan palvelukuvauksia ja ongelmatilanteita, missä tilanteessa kannattaa kääntyä MKN Yrityspalveluiden puoleen. MKN Yritysneuvonnan palveluita on myös markkinoitu edellä mainituille sidosryhmille, että he tuntisivat ja osaisivat paremmin välittää asiakkaita MKN Yrityspalveluihin. Nämä markkinoinnin keinot ovat kuitenkin liian heikot, koska uusia asiakkuuksia ei ole syntynyt kovinkaan paljon.

Asiakashankinta organisaation muiden neuvojen kautta on myös vähänlaista. Yritysneuvojen välillä palvelutarpeiden välittäminen toimii kohtuullisesti, koska yritysneuvojen osaamisesta ja vahvuuksista on keskusteltu paljon yritystiimissä. Sitä voisi kuitenkin merkittävästi lisätä, esimerkiksi ottamalla ruokapalveluja perustavan yrityksen prosessiin mukaan neuvojan, jolla on erityisosaamista ruokapalvelun toimialasta. Asiakkaalle tulisi heti isompi hyöty myös toimialakohtaisesta neuvonnasta kuin pelkän yrityksen perustamiseen liittyvästä neuvonnasta.

CRM-asiakashallintajärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2010 aikana. Muutosvastarinta henkilöstön parissa oli kova eikä siinä nähty minkäänlaisia hyötyä asiakkuudenhallintaan. Monet perustelivat, että sen käyttö esimerkiksi asiakasmuistioiden tekemisessä vie liikaa aikaa, koska ne tehtiin ns. puhtaalle paperille aikaisemmin kukin omalla tyylillään tallentaen mihin sattuen. Lisäksi pelättiin ns. tiedon jakamista muiden neuvojen kanssa, koska haluttiin toimia yksityisyyttä säilyttäen pitäen asiakkuudet vain itsellään. Järjestelmän toimivuus koettiin myös hankalaksi lähinnä siitä syystä, ettei viitsitty opetella sen käyttämistä. Toimintatavan otti käyttöön kuitenkin pikku hiljaa suurin osa henkilöstöstä, ei kuitenkaan kaikki. Ongelmaksi onkin koettu etenkin, jos neuvoja on sairastunut ja jäänyt pitkälle sairauslomalle, kollegat joutuvat jatkamaan asiakastapausten hoitoa. Jos ei asiakasmuistioita aikaisemmista tapaamisista ja sovitusta asioista ole käytettävissä, asiakkuuden hoito on erittäin hankalaa ja antaa huonon kuvan asiakkaalle organisaation toiminnasta.

7.4 Asiakkuustutkimukset ja palautteen kerääminen

Yritysneuvontapalvelujen palautteet kerätään suullisesti viimeisessä tapaamisessa, jossa dokumentit annetaan. Maa- ja kotitalousnaisilla ei ole ollut yritysneuvonnan asiakkaille asiakastyytyväisyyskyselyjä tai -tutkimuksia pelkästään omille asiakkaille. Yleensä asiakastyytyväisyyttä on kartoitettu ProAgrian kanssa yhteisellä kyselyllä, josta tuloksena ei pysty saamaan eroteltuna maa- ja kotitalousnaisten asiakkaiden palautetta.

7.4.1 ProAgria Etelä-Karjalan asiakastyytyväisyystutkimus 2010

ProAgria Etelä-Karjala ry. teetätti asiakastyytyväisyystutkimuksen vuonna 2010. Tutkimus toteutettiin Wepropol-kyselytutkimuksena ja toteuttajana oli Innolink Research. Tutkimuksen kohderyhmäksi oli valittu pääosin maatiloja. Vastanneista vain 3 % oli pelkästään yrityksiä, joilla ei ollut maatilasidonnaisuutta. Vaikka maatilat ovat tänä päivänä useimmiten yhtiötettyjä maaseutuyrityksiä, kyselyn tuloksiin vaikuttaa monet maatilojen toimintaan yksistään liittyviä palveluja, kuten maito- ja kasvinviljelyneuvojien omat palvelut. Siksi olen tuloksista poiminut vain henkilöstön ja asiakkuuden hoitoon liittyvät tulokset. (ProAgria Etelä-Karjala ry. 2010.)

ProAgria Etelä-Karjala ry:n henkilöstön asiakaspalvelua ja asiakassuhteen hoitoa kysyttäessä vastaajat kokivat neuvojien tavoiteltavuuden, palvelualttiuden, kyvyn kuunnella, palveluun valmistautumisen ja yhteydenpidon aktiivisuuden olleen onnistuneita. Sen sijaan parantamisen varaa olisi ammattitaidossa ja asiantuntemuksessa, kyvyssä tunnistaa tarpeita ja tarjota niiden mukaisia palveluja, kyvyssä ottaa huomioon yrityskokonaisuutta sekä auttaa pitkän aikavälin tavoitteiden määrittelemisessä. (ProAgria Etelä-Karjala ry. 2010.)

7.4.2 Pohjois-Savon maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen selvitys yritysneuvonnan tarpeesta

Pohjois-Savossa maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen yritysneuvoja Marja Niskanen teki vuonna 2009 Kainuun ammattikorkeakoulun restonomiopinnoissaan opinnäytetyönään selvityksen maaseutumatkailuyritysten neuvontapalvelujen tarpeesta Pohjois-Savossa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, vastaavatko maa- ja kotitalousnaisten neuvontapalvelut maaseutumatkailuyritysten tarvitsemia palveluja. Lisäksi pyrittiin selvittämään, liittyikö maaseutumatkailuyrittäjien yritystoimintaan ongelmia ja haasteita, joista syntyy tarve käyttää yritysneuvonnan palveluja; oliko yrittäjillä ongelmia yritystoiminnassa; voivatko yrittäjät saada apua kyseisiin ongelmiin yritysneuvonnan palveluista? Selvitystyössä kartoitettiin myös tulevaisuuden tarpeita neuvontapalveluiden tuotekehitystyölle. (Niskanen 2009, 27.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että maaseutumatkailuyrityksillä oli paljon yritystoimintaan liittyviä ongelmia ja haasteita, joten neuvonnan tarvetta ja oikeanlaisia neuvontapalveluja kaivattiin. Pitkään toimineet yritykset tarvitsevat kokonaisvaltaisempia palvelupaketteja, jotka vastaavat yrityksen tietynlaisien kokonaisuuksien hallintaan. Vähän aikaan toimivat yritykset haluaisivat neuvontapalveluja vain tiettyihin yksittäisiin ongelmiin. Pitkään toimineilla yrityksillä on myös neuvontapalveluiden kokonaislaadusta paljon suuremmat odotukset. (Niskanen 2009, 37 - 38.)

Maa- ja kotitalousnaisten yritysneuvonnan tarjoamat koulutuksia pidettiin hyvinä, sillä ne paransivat merkittävästi maaseutumatkailuyrittäjien osaamista etenkin kannattavamman yritystoiminnan näkökulmasta sekä auttoivat verkostoitumista muiden yrittäjien kanssa. Ruokapalveluihin liittyvissä neuvontapalveluissa toivottiin kannattavuuden tarkastelua kokonaisvaltaisemmin koko yrityksen näkökulmasta. (Niskanen 2009, 38.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että palvelun hinta neuvontapalvelua ostettaessa ei ollut niinkään ratkaiseva, vaan enemmänkin palvelusta saatava hyöty painoi ”vaakakupissa” enemmän. Neuvojan kokemuksen todettiin olevan ratkaiseva tekijä asiakkaan kokemukseen saamastaan palvelusta ja sen mukanaan tuomasta hyödystä yritystoiminnalleen. Neuvojalle on tärkeää olla hyvät vuorovaikutustaidot, joka korostuu entisestään, kun yhteistyön sujuvuutta ja luottamusta mitataan aikaisempien palvelutapahtumien kautta. (Niskanen 2009, 39.)

Tulevaisuudessa yritysneuvojien on entistä enemmän erikoistuttava tietyille toimialoille ja haettava syvällisempää tietoa, erikoisosaamista, näiltä aloilta yritysten tarpeisiin. Neuvonta on räätälöitävä jokaiselle yritykselle erikseen, yrityksen tarpeiden mukaisesti. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset toivoivat myös, että heistä pidettäisiin säännöllisesti huolta ja oltaisiin neuvojien toimesta yhteydessä aika ajoin. Sopimusasiakkuus ProAgrian kanssa olisi yrittäjien mielestä hyvä asia silloin, kun yritykselle tuttu ja turvallinen neuvoja hoitaisi palvelun ja yhteydenpidon. Näin yrityksen asiat olisivat neuvojalle jo ennestään tiedossa ja kanssakäyminen olisi luontevaa. (Niskanen 2009, 39 - 41.)

7.4.3 Kokemuksia muista piirikeskuksista

Syksyllä 2011 maa- ja kotitalousnaisten yritysneuvojien palaverissa tein suullisen kyselyn muiden piirikeskusten yritysneuvojilta, onko missään piirikeskuksessa tehty asiakastytyväisyystutkimuksia ja kuinka asiakashankintaa tehdään. Asiakastytyväisyyskysely oli tulossa Etelä-Savon MKN yritysneuvonnan asiakkaille. Pohjois-Savossa pyydettiin kirjallisesti asiakaspalautetta aina palvelun suorittamisen jälkeen. Missään 16 eri piirikeskuksessa ei ollut haastateltu tai tutkittu muuten asiakkaan saamista yritysneuvonnan palvelujen hyödystä tai asiakassuhteen hoidosta. (Maa- ja kotitalousnaisten yritysneuvonnan palaveri 2011.)

Asiakaskontakteja saatiin mm. Pohjois-Savossa muilta oman organisaation neuvoilta, Etelä-Savossa ELY-keskukselta ja yrityskirjeiden kautta. Oulussa yritysasiakkaita tulee ilman suurempia ponnisteluja eli palvelut olivat varsin tunnettuja ja kysytyjä. Missään muualla kuin Etelä-Karjalassa ei ole järjestetty MASVA-hankkeella toimialakohtaisia tilaisuuksia, joihin olisi uusia asiakkaita ensin kartoitettu ja sen jälkeen kutsuttu keskustelemaan. (Maa- ja kotitalousnaisten yritysneuvonnan palaveri 2011.)

7.5 Kehittämistyön keskeisimmät ongelmat

Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen yrityspalvelujen keskeisin ongelma on yritysasiakkaiden vähyys ja sitä kautta vähäinen palvelujen myyminen. Asiakkuudet ovat olleet tähän asti melko satunnaisia ja yksittäisten palvelujen tuottamista. Vuosittain tehtävässä yritysneuvonnan raportoinnissa tarkastellaan neuvojatasolla sekä henkilökohtaista palvelumyyntiä, neuvontapalvelujen määrää sekä uusien asiakkuuksien määrää. Toteutunutta toimintaa verrataan budjetoituihin tavoitteisiin, jotka laaditaan niin hyvissä ajoin edellisenä vuotena, että toiminta saattaa olla aivan toisenlaista kuin on alun perin suunniteltu. (Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus 2012.) Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin tehtävänä on tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista eli tehdään oikeita asioita ja palveluja, joita asiakkaat haluavat ja ovat valmiita maksamaan niistä. Samalla saadaan synnytettyä uusia asiakassuhteita ja saadaan nykyiset asiakkaat pidettyä. (Sipilä 1996, 39.)

Asiakkuuksien hoitamista ei analysoida juuri ollenkaan. Asiakkuuksien hankkiminen ja säilyttäminen vaatii siis enemmän suunnitelmallisuutta ja järjestelmällistä toimintatapaa, että pystytään tarjoamaan luottamuksellisia ja pitkäkestoisempaa asiakassuhdetta koko asiakkaan yrityksen elinkaaren ajan. Hannuksen (2004, 133) mukaan asiakkuushallinnan tarkoituksena on varmistaa organisaation yhteisen tavan toimia asiakassuhteessa, saada aikaan tehokas uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet sekä varmistaa kokonaisvaltainen tehokas ja kannattava toiminta etenkin markkinoinnin ja myynnin kannalta.

Asiakkaat puolestaan toivovat, että neuvontapalvelut olisivat enemmän kokonaisvaltaisempaa liiketoiminnan kehittämistä, jossa asiakkaan saama hyöty palvelusta tulisi paremmin esille. MKN Yrityspalveluiden asiakkaiden tarpeiden kartoitusta on aikaisemmin tehty vasta asiakkaan yhteydenoton jälkeen. Storbacka ym, (2000, 20) sanovat, että asiakkuutta on kehitettävä siten, että perehdytään asiakkaan prosesseihin niin hyvin, että voidaan yhdessä tuottaa arvoa hänen liiketoimintaan. Eli ennakoivaa ja asiakaslähtöisempää toimintaa tarvitaan.

Runsaan hanketoiminnan ansioista on tähän asti pystytty maa- ja kotitalousnaisten palveluja ja osaamista jonkin verran tehdä tunnetuksi, mutta hanketyö on organisaation talouden näkökulmasta tällä hetkellä kannattamatonta ja tulevaisuudessa hankerahoitus kokonaisuudessa tulee vähenemään. Lisäksi hankkeiden kautta tehty neuvonta vääristää asiakkaiden käsitystä neuvonnan hinnasta, koska hankerahoitus maksaa suurimman osan kustannuksista ja yrittäjien omarahoitus osuus on erittäin pieni. Asiakkaiden kynnys ostaa omalla rahalla yritysneuvontapalveluja on erittäin korkea. Tulevaisuudessa myyntituotot on tultava maksullisista ja kannattavista palvelumyyneistä, että neuvontaa voidaan tehdä. Se, minkälainen asiakkuuden lujuus on, vaikuttaa asiakkuuksien kehittymiseen: asiakkuuden lujuus sitouttaa asiakkaat ostamaan enemmän paremmalla hinnalla, jolloin asiakaskannattavuuskin nousee. (Lehtinen 2004, 25.)

Yritysneuvojen osaaminen pitäisi saada tunnetummaksi erityisesti potentiaalisten asiakasyritysten parissa, jolloin asiakkuuksiakin tulisi lisää. Tämä edellyttää palvelutuottamisen osaamisen lisäksi asiakkuusosaamista että markkinoinnin osaamista. Asiakkuusosaamisen tärkeimpiä elementtejä on tulkita suurta määrää pirstaleista tietoa ja kyetä jalostamaan se asiakkaan hyödyksi, jolloin myös asiakkuuden arvolupaus toteu-

tuu (Mattinen 2006, 183). Koska jokainen neuvoja on aikaisemmin tehnyt koko asiakasprosessin täysin yksin eikä resursseja tähän tulevaisuudessakaan todennäköisesti saada, tarvitaan toiminnallisesti ja taloudellisesti tehokas ja yhtenäinen tapa toimia asiakkuuksien hoidossa.

8 KEHITTÄMISTYÖ KÄYTÄNNÖSSÄ

8.1 Kehittämistyö käytännön arjessa

Kehittämistyö alkoi kahden eri hankkeen kautta. Särvintä-hanke ja MASVA-hanke mahdollistivat eri toimialojen yritysten kartoittamisen. Kartoitustyötä tehtiin Etelä-Karjalan toimipaikkarekisteristä, internetistä kuntien ja matkailuportaalien sivuilta sekä maakunnan lehtien ilmoitussivuilta. Tavoitteena oli päivittää asiakasrekisterissä olevien yritysten yhteystietoja sekä löytää potentiaalisia uusia asiakkaita. Kartoituksessa löytyi lukuisia uusia yrityksiä, joista neuvontaorganisaatiossa ei ollut mitään tietoa. Näistä toiminnassa olevista yrityksistä tehtiin toimialakohtaisia sähköpostiryhmiä, jota täydennettiin sitä mukaan, kun uusia potentiaalisia yrityksiä tuli esille. Näin asiakasrekisterin luokitusmahdollisuudesta saatiin käyttöön yritysneuvonnalle uusi työkalu, joka helpottaa ja tehostaa neuvojen työtä listausten ajan tasalla pitämisessä.

Samaan aikaisesti sekä yritystiimissä että piirikeskuksen yritysneuvojen palavereissa suunniteltiin, millaisia toimenpiteitä tehdään kerättyjen asiakasyhteystietojen hyödyntämiseksi. Palavereissa käytiin läpi myös toimialoittain, mitä palveluja voisimme tarjota ko. kohderyhmille. Sovitut asiat kirjattiin tiimimuistioihin, jotka tallennettiin sisäiseen intranettiin.

8.2 Kehittämistyö hankkeissa

Särvintä pöytään -hanke toteutettiin koulutushankkeena. Hankkeen koulutuksissa ja tilaisuuksissa osallistuneille tarjottiin hankkeen alussa lähtötilannekartoitus, jossa käytiin yrityskohtaisesti läpi koulutus- ja kehittämistarpeet sekä toivomukset hankkeen koulutusteemoista. Kartoitusta varten Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan piirikeskusten yritysneuvojat tekivät erillisen lomakkeen, joka oli räätälöity ruokapalveluyrityksen

toiminnan näkökulmasta. Näiden lähtötilannekartoitusten kautta huomattiin, että samantapaista toimintatapaa voisi soveltaa järjestelmällisesti uuden asiakkaan ollessa kyseessä tai kun ns. kanta-asiakkaan toiminta muuttuu oleellisesti.

MASVA-hankkeen aikana maa- ja kotitalousnaisten yritysneuvojat aloittivat uudenlaisen ns. proaktiivisen toiminnan, jossa ensin kartoitettiin ja koottiin asiakasrekisteriin maakunnassa toimivia yrityksiä toimialoittain (mm. ruokapalveluyritykset, hyvinvointi- ja hoivakotiyritykset, matkailuyritykset, suoramyyntitilat, tilamyymälät, käsityöyrittäjät, elintarvikeyrittäjät). Lisäksi kartoitettiin maatalouspuolen neuvojen kanssa yhdessä maatilojen emäntiä, jotka mahdollisesti olisivat kiinnostuneita yritystoiminnan aloittamisesta, koska maatilat eivät enää välttämättä työllistäneet molempia puolisoita. Tiloilla käyvien neuvojen kanssa käydyt keskustelut olivat myös uudenlainen avaus yhteistyölle oman organisaation sisällä, jossa molemmat tahot huomasivat, että organisaatiosta löytyy kattavasti apua erilaisiin maatilojen muuttuviin tilanteisiin.

Kartoituksen jälkeen ko. yrittäjiä ja henkilöitä kutsuttiin sähköpostitse sekä lehti-ilmoituksilla toimialakohtaisiin keskustelutilaisuuksiin, joissa kerrottiin muun muassa tämän hetkisistä kehittämisrahoitusmahdollisuuksista, ideoitiin yrittäjien välistä yhteistyötä ja verkostoitumista sekä neuvojat kertoivat erilaisista neuvontapalveluista kehittämistyön tukena käytännön esimerkein. Kokemukset teematilaisuuksista koettiin hyväksi, sillä keskustelu oli vilkasta ja kaikki osapuolet saivat hyödyllistä tietoa toisistaan, palveluista ja mahdollisuuksista yritystoiminnan kehittämiseen. Jokaisesta tilaisuudesta tuli esiin myös vähintään yksi yritysneuvonnan palvelutarve, jota lähdettiin viemään eteenpäin maksullisena palveluna.

Tilaisuuksissa kerrottiin myös maksuttomasta kehityskeskustelusta yrittäjän ja neuvojan välillä, jossa voitiin kartoittaa lähemmin ko. yrityksen kehittämistarpeista. Osallistujille laadittiin yhteystietolomake, jonka he joutuivat täyttämään tilaisuudessa. Lomakkeelle voi halutessaan ilmaista kiinnostuksensa maksuttomasta kehityskeskustelusta. Tilaisuuksien jälkeen yritysneuvojat ottivat yhteyttä näihin yrittäjiin ja sopivat ajankohdat, milloin menevät yrityksiin kehityskeskustelun merkeissä.

Kehityskeskustelu sinällään ei ollut uusi keksintö, sillä sitä oli käytetty etenkin maataloilla. Yritysneuvontaankin sitä oli yritetty saada käyttöön. Mutta CRM-järjestelmän kehityskeskustelulomakepohja, joka oli tehty maataloille, ei sinällään soveltunut sellaisenaan käytettävän yrityksille eikä sitä myöskään käytetty yritysneuvonnassa. Yhdenäistä tapaa kirjata asiakasyrityksen asioita muistiin ei siis yritysneuvojilla ollut olemassa. Yritystiimissä kuitenkin päätettiin, että intranetissa olevaa lomakepohjaa käytetään, koska kehityskeskustelusta pitää saada tiettyjä asioita ja mittareita sisältävä dokumentti. Lomakepohja oli käytössä valtakunnallisesti ProAgrioilla ja sen muokkaaminen ei onnistunut Etelä-Karjalasta käsin. ProAgria Etelä-Karjalan laatuneuvoja ja kehittämistyön toteuttaja muokkasivat lomaketta kuitenkin niin, että sinne lisättiin ns. sisältöä avaavia kysymyksiä, joiden perusteella yrittäjän oli helpompi miettiä etukäteen kehityskeskustelussa käsiteltäviä teemoja.

Ennen tapaamista yrittäjille lähetettiin kysymyksillä täydennetty kehityskeskustelupohja. Siten yrittäjä voivat etukäteen jo miettiä omaa yritystoimintaansa eri näkökulmista ja keskustelun läpivieminen on tehokkaampaa, kun on etukäteen tutustuttu aiheeseen. Kehityskeskustelu pyrittiin tekemään asiakkaan toimitiloissa etenkin, jos kyseessä oli uusi asiakkuus. Yrityskäynnillä samalla tutustuttiin siihen toimintaympäristöön, jossa yritys todellisuudessa toimii sekä säästettiin yrittäjän aikaa, kun menttiin hänen luo. Kehityskeskustelusta tehtiin muistio, johon kirjattiin keskustelun aikana käytyjä asioita: kuvaus nykytilasta ja hahmotusta tulevaisuuden kehittämistarpeista ja tavoitteista. Keskustelussa pyrittiin saamaan aikaan jonkinlainen suunnitelma ja aikataulus, millaisin askelin ja prosessein asiakas etenee kohti tavoitteita. Nämä myös kirjattiin muistioon, jolloin molemmille osapuolille oli selvä työnjako: mitä tehdään, kuka tekee mitäkin ja millä aikataululla. Dokumentti lähetettiin stilisoinnin jälkeen asiakkaalle jälkikäteen sähköpostilla.

Uuden asiakashallintajärjestelmän käyttöönoton jälkeen neuvoja kirjasi CRM-asiakashallintajärjestelmään asiakkaan kanssa sovitut asiat ja prosessin seuraavan etapin sekä linkitti järjestelmän kautta ko. asiakkaaseen liittyvät muut tarvittavat neuvot ja oman esimiehensä, jolloin kaikille prosessiin kuuluville tuli tieto, miten tämä asiakasprosessi etenee.

8.3 Palautteet asiakassuhteiden ylläpidosta ja asiakkuuksien hoidosta tulevaisuudessa

Kehittämistyön tueksi halusin kerätä asiakkailta palautetta, millä tavoin he kokevat tämän hetkisen asiakassuhteen ja miten he toivovat tulevaisuudessa asiakkuutta hoidettavan. Aineiston hankinnan metodina käytin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa keskusteltiin MKN Yrityspalveluiden tuntemisesta, kokemuksista yhteydenotosta, yhteydenpidosta, asiakastapaamisista, asiakassuhteen laadusta ja lujuudesta sekä kehityskeskustelun hyödyllisyydestä. Lisäksi kysyttiin asiakkaiden ajatuksia kumppanuudesta ja toivomuksia tulevaisuuden asiakkuuksien hoidosta. Teemahaastatteluiden runko on liitteenä 2. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2011.

Haastateltava ryhmä koostui viidestä ruokapalveluyrittäjistä, jotka olivat olleet kaikki mukana Särvintä-hankkeen koulutuksissa ja heille oli tehty joko lähtötilanteen kartoitus tai kehityskeskustelu eli asiakassuhde oli muuttunut tai muuttumassa kestävämmäksi. Yritysten elinkaari oli kaikilla heillä erilaisessa vaiheessa. Yksi oli aloittamassa toimintaa, kaksi yritystä oli toiminut muutaman vuoden ajan ja neljäs yritys oli toiminut jo muutaman vuosikymmenen. Yritystoimintaa aloitteleva oli tullut asiakkaaksi MASVA -hankkeen kautta osallistumalla yhteen teematilaisuuteen. Pisimpään yrittäjänä toiminut oli ProAgrian ja maa- ja kotitalousnaisten kanta-asiakas. Muutaman vuoden toimineet yrittäjät oli saatu asiakkaaksi uusien ruokapalveluyritysten kartoitusten kautta, jolloin he olivat kuulleet Särvintä -hankkeen tapahtumista sähköpostitse lähetettyjen markkinointikirjeistä ja osallistuneet niihin.

Haastattelut tehtiin yrittäjien kotona ja ne nauhoitettiin. Haastatteluihin käytettiin aikaa noin kaksi tuntia. Haastattelut etenivät yleensä haastattelurungon teemojen mukaisesti, mutta välillä saatettiin käsitellä jokin asia jo etukäteen, kun haastateltava sen otti puheeksi itse. Joitakin asioita taas vastaavasti käsiteltiin pinnallisesti tai jätettiin jopa väliin, jos se ei koskenut haastateltavan kokemuksia millään tavalla. Esimerkiksi kehityskeskusteluja ei ollut tehty kaikille, joten kaikilta haastateltavilta palautetta siitä ei myöskään saatu. Haastattelujen purkamisen eli litterointi oli aikaa vievä työn osa, mutta litterointi antoi syvällisempää tietoa kuin esimerkiksi muistiinpanojen kirjaamisen kautta saatu tieto tai haastattelujen kuuntelu.

Nauhoittamani haastattelut tallensin matkapuhelimeeni. Lopullisen aineiston litteroin eli kirjoitin auki sanatarkasti. Aineiston analysoinnin tavoitteena oli saada selville ideoita ja uusia näkökulmia, mitä pitäisi ottaa huomioon asiakkuuden hoitomallia suunnitellessa. Analysoinnissa pilkoin aineiston osiksi aihekokonaisuuksien mukaan ja tein yhteenvedon haastattelujen tuloksista aihealueittain. Kun analysoin ne aiheittain kokonaisuuksiksi, huomasin saaneeni arvokkaita vastauksia ja ideoita asiakkuuksien hoitoon.

Aloitin haastattelut teemalla tunnettavuus. Kysyin haastateltavilta oliko ProAgria ja maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus ollut ennestään tuttu organisaatio, mitä palveluja ko. organisaatio tarjosi, keneltä asiakas oli kuullut yritysneuvontapalveluista ja kenen muiden tahojen yritysneuvontapalveluja asiakas oli kenties käyttänyt.

MKN Yritysneuvontapalvelut eivät olleet aikaisemmin tuttuja kuin kauimmin toimineelle ruokapalveluyritykselle, jolla olikin ns. kanta-asiakassuhde kyseiseen toimijaan. Yhdelle yrittäjälle ensimmäinen kontakti oli ollut MASVA-hankkeen teematilaisuus eikä hän ollut ennen tilaisuutta tiennyt muitakaan yritysneuvontaa tarjoavia organisaatioita. Kahdelle saman yrityksen yrittäjälle yritysneuvonnan ensikontakti oli ollut ensin kehitysyhtiöön, jonka toimesta oli kokonnuttu asiakkaan tarpeeseen pohjautuen saman pöydän ääressä ja paikalle oli kutsuttu ProAgrian ja MKN yritysneuvojat mukaan. Kolmas yrittäjä oli alkanut saamaan Särvinä-hankkeen sähköpostia. MKN Yritysneuvontapalvelut eivät olleet ollenkaan tuttuja näille neljälle yrittäjälle.

Ensimmäinen yhteydenotto asiakkaan ja yritysneuvojan välillä tapahtui kolmella yrittäjällä sähköpostin kautta eli uusien ruokapalveluyritysten kartoituksen jälkeen heidän yhteystiedot olivat lisätty sähköpostilistalle. MASVA-tilaisuudessa mukana ollut oli itse ottanut yhteyttä ensin yritysneuvojaan jonkun aikaa tilaisuuden järjestämisen jälkeen, koska hän ei ollut tyytyväinen kehitysyhtiön yritysneuvonnan neuvontaan. MKN Yrityspalveluihin kiinnostuksen herättänyt virike oli pääasiassa koulutustarjonta ja kehityskeskustelun kautta saatava neuvonta-apu akuuttiin tarpeeseen. Eräs yrittäjä kuvaa Särvinä-hankkeen tapahtumiin osallistumisen jälkeen ajatuksiaan näin:

Kun kerran käy, niin eihän sitä heti verkostoidu, mutta tulee tunne, että kuuluu johonkin ryhmään ja kynnyks on helpompi lähteä seuraavan kerran. Jos ei tietäis niistä jutuista tai tuntis ketään teistä ja tietäis millasis-

ta jutuista on kyse, voi olla että ne vaan ohittais. Niitä kattoo nyt ihan erilailla.

Sähköposti todettiin kaikissa vastauksissa parhaimmaksi tiedonvälityskanavaksi. Särvinä-hankkeen koulutuksien markkinointi suoraan yrittäjille tapahtui sähköpostitse, jota kommentoi eräs yrittäjä:

Ei niitä tuu etittyä, jos pitäis ite käydä kattoo teidän sivuilta , ei tulis, mutku ne tulee tolleen noin voi lukee ja kattoo onko jotain mielenkiintoista ja samantie kattoo kalenterista käykö. On hyvä juttu.

Erilaiset koulutukset, opintomatkat ja ruokapalvelualaan liittyvät tapahtumat olivat asioita, jotka kiinnostivat eniten tiedonvälityksessä. Yhteydenpito neuvojen toimesta oli kaikkien vastanneiden mielestä riittävää. Sähköpostien sisältämää tietomäärää arvioi yksi yrittäjä:

Mie oon kokenut, että teiltä tulee postia sopivasti. Etenkin kun on yksi asia kerrallaan enemminkin kuin tiedote.

Neuvojaan saatiin useimmiten riittävän nopeasti yhteyttä tarvittaessa. Yhdellä vastaajista oli kokemus, että samaa neuvojaa ei ollut useampaa kertaa saanut kiinni puhelimitse eikä asiakkaaseen päin oltu takaisin yhteydessä useista yhteydenotoista huolimatta. Vastaajalle oli tullut tunne, että olikohan käytössä jotain puhelinaikoja, jolloin neuvoja päivystää ja hänet saa kiinni varmasti.

Asiakassuhteen hoitoa käsiteltiin kysymällä, minkälaisia kokemuksia tapaamisissa haastateltavalla on ollut. Samalla kysyttiin myös neuvojen osaamista ja mitä hyötyä tapaamisista ja neuvonnasta on ollut. Haastateltavista kaikki olivat saaneet apua yritystoimintaansa monissa asioissa. Yksittäisiä palveluja tai asioita mainittiin mm. ruokapalvelusuunnitelmien kautta saadut uudet reseptit ja ruokapalvelujen kehittämisideat, uudenlainen hinnoittelutapa, yrittäjän lähteminen oppisopimuskoulutukseen ja liiketoimintasuunnitelman työstäminen. Tapaamisten hyödyllisyys kiteytyi yrittäjän kommenttiin:

Tavallaan se, että sie pystyt kun siun verkostossa on niin monenlaisia yrityksiä, sie voit kertoa esimerkkejä jonkun toisen yrityksestä mitä on tehty. Miulla on aina meneillään paljon, ni se selkeyttää asiaa, kun sie

katot asioita toiselta kantilta, mie jään aina miettimään ja prosessimaan mitä sie oot sanonut sen jälkeen kun on tavattu.

Neuvojien osaamiseen riittävyteen vastaukset olivat hyvin monipuoliset. Kanta-asiakkaana ollut vastaaja ei ihan ollut kaikkien neuvojen osaamiseen tyytyväinen (arvio koski koko ProAgrian henkilöstöä). Hän toivoi rakennussuunnitteluun vahvistusta etenkin naisnäkökulmasta, esimerkiksi tilan käytön, siivouksen ja sisustuksen puolelta. Ruokapalveluosaamiseen oltiin tyytyväisiä, mutta toisaalta kaikilla vastanneilla ei ollut myöskään vertailupohjaa ja kokemuksia muista neuvoista. Asioiden selkeytyminen neuvojan kanssa keskustellessa tuli esiin useammassa kohtaa monelta eri haastateltavalta haastattelujen aikana.

Asiakassuhteen hoidosta kysyttäessä suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä tämän hetken tilanteeseen eikä osannut nimetä mitään asiaa, jolla sitä voisi parantaa. Yhdellä yrittäjällä oli negatiivisia kokemuksia, etenkin neuvojan kyvystä kuunnella asiakasta. Hän toivoi parannusta sanoen:

Kuunnella asiakasta enemmän... ei ole hyvä että yksi luennoi vaan keskustelua enemmän ja mietittäisi yhdessä. Ei pitkiä luentoja, se ei palvele meitä. Käytännön tekemistä ja ryhmässä työstämistä, että saa ihmiset oivaltamaan ja auttaa siinä.

Kehityskeskustelu otettiin puheeksi kaikkien haastateltavien kanssa. Niiltä, kenelle se oli tehty, kysyttiin keskustelun hyödyllisyydestä, kehittämisehdotuksia ja keskustelusta mahdollisesti lähteneen prosessin etenemisestä. Niille, joiden kanssa keskustelua ei ollut käyty, kerrottiin asiasta ja kysyttiin olisiko kiinnostunut tulevaisuudessa siitä. Kanta-asiakkaalle oli tehty useita vuosia sitten pilottina, kun kaksi neuvojaa oli harjoitellut keskustelun tekemistä. Silloin se oli ollut ProAgriassa uusi asia, joka lanseerattiin käyttöön maataloilla. Keskustelu ei ollut johtanut mihinkään eikä siitä ollut silloin koettu olevan mitään hyötyä. Tulevaisuudessa tässä yrityksessä siitä voisi olla apua etenkin, jos suunnitelmat yrittäjien vaihtumisessa tulee eteen.

Kehityskeskustelut koettiin hyödylliseksi. Yrittäjät saivat apua mm. hinnoitteluun, oman työn arvostaminen kasvoi, oman yrityksen asioita joutui miettimään ja puhumaan yhdessä toisen yrittäjäosakkaan kanssa. Neuvojan kanssa puhuminen koettiin

helpoksi, koska hän oli tuttu. Tulevaisuudessa kehityskeskustelussa toivottiin käsiteltävän enemmän myös talousasioita. Kehityskeskustelun jälkeistä prosessia kommentoitiin yhdessä yrityksessä näin:

Paljon asiaa, joita lähdettiin viemään eteenpäin. Omassa yrityksessä tehostusta, on alettu seuraamaan keskustelun jälkeen muutamia asioita, joita neuvoja suositteli seuraamaan.

Muutaman yrittäjän kanssa yritysneuvontaa on annettu tapaamisessa, jossa on mukana ollut kaksi yritysneuvojaa. Heiltä kysyttiin haastattelussa, mitä mieltä he olivat useamman neuvojan yhteistapaamisesta ja saivatko he hyötyä siitä. Kaikki olivat sitä mieltä, että kaksi neuvojaa pystyi antamaan erilaista näkökulmaa ja täydentämään neuvonnan antia sitä kautta.

Hyvä asia, saa eri näkökulmista ajateltavaa, neuvoja X:n toimialaosaminen ja neuvoja Y:n talousosaaminen, jotka linkittyivät hyvin toisiinsa.

Asiakassuhteen laadun ja lujouden osalta ensin kysyttiin, ovatko yrittäjät kokeneet, että heillä olisi jonkunlaisia sidoksia ProAgriaan tai MKN Yritysneuvontaan ja millaisia ne heidän mielestä ovat. Haastateltaville kerrottiin kolme eri sidospohjaa ja annettiin käytännön esimerkkejä kustakin sidostyypistä. Kaikki haastateltavat nimesivät kokevansa tunnepohjaista sidosta. Toisille se merkitsi sosiaalista sidosta, jossa tunnettu neuvoja ja luotettavuus nousivat esiin. Muutamalle yhteinen arvopohja etenkin maataloustaustan osalta oli sosiaalisen sidoksen syy. Tietopohjaisen sidoksen koki neljä yrittäjää, jossa osaaminen ja yhteyden pidon helppous olivat tekijöinä. Yksi haastateltavista mainitse tekopohjaisen sidoksen, joka liittyi yksittäisen palvelun saamiseen. Yksi vastaajista koki asiakassuhteen koostuvan tiiviistä summasta kaikkien sidospohjien osatekijöistä. Kaikille asiakassuhde muodostui useammasta kuin yhdestä sidostyypistä.

Kysyttäessä asiakassuhteen kautta saamasta lisäarvosta haastateltavat kokivat lisäarvon tulevan vuorovaikutuksesta puolin ja toisin sekä luotettavasta ja tutusta neuvojusta. Yksi vastaajista kertoi, ettei ole saanut muualta apua, esim. yrittäjyhdistyksestä, vaan MKN Yritysneuvonnan neuvojat olivat ainoita, jotka ovat olleet kiinnostuneita hänestä yrittäjänä ja pitäneet huolta ns. katsoen perään. Yhdelle yrittäjistä organisaation ideologia oli se lisäarvo, jota hän arvosti:

Miun mielestä teiän organisaatio ja teiän palvelut ovat helpommin käsiteltävissä Mie tarkoitan sitä, että miusta ne on helpommin ymmärrettävissä kuin esimerkiksi jonkun kehitysyhtiön tai vastaavan kanssa. Esimerkiksi, kun mie sanon, että oon kehitysyhtiön kanssa tekemisissä kuulija ei tiedä, mitä ne tarkalleen ottaen tekee. Mut jos mie sanon olevani teiän projekteissa ja kehityshankkeessa mukana, kuulija tietää heti mistä on kyse. Ja se teiän ideologia on ilman muuta sellaista että mie katson sen lisäarvoksi.

Mielipiteitä kumppanuudesta kysyttiin ensin kartoittamalla, mitä mielikuvia se toi haastateltaville. Toisena kysymyksenä kysyttiin kumppanuuden solmimishalukkuutta ja millaista kumppanuuden pitäisi olla neuvontaorganisaation kanssa. Lopuksi kysyttiin kumppanuuden hyötyjä, siihen liittyviä mahdollisia riskejä ja millaista hintaa, yrittäjät olisivat valmiit maksamaan ehdotetusta kumppanuusmallista. Mielikuva kumppanuudesta yrittäjien ja neuvontaorganisaation välillä nähtiin läheisinä väleinä, yhteydenoton helppoutena ja tunnettavuutena, jossa neuvonnan saaminen on helppoa:

...tulee turvallisuuden tunne, ei lannistu niin helposti ongelmien edessä. On mahdollisuus kysyä ja mennä hakemaan neuvoa.”

Eräs yrittäjä koki asiakassuhteensa jo nyt kumppanuudeksi. Hän luonnehti ja perusteli sitä näin:

Omasta näkökulmasta katottuna työ olette jo miulle kumppani, ja semmonen keskinäinen avoimuus, luottamus, ni se on miusta kumppaneille ehdottomasti edellytettävä. Miun mielestä se toteutuu teidän kanssa. Ja tuo mitä sanoit, että vieressä kulkija, on erinomainen määritelmä sille toiminnalle Ja työ tarjootte jo niitä ratkaisuja ja vaihtoehtoja, mutta se jää sitten yrittäjälle loppupeleissä ratkaistavaksi, miten se sitten kääntyy. Se liittyy siihen rehellisyyteen ja avoimuuteen, kun työ ootte niinku järjestö, jolloin ei synny sellaista kilpailuasetelmaa, joka on kuitenkin semmoinen, voihan sitä olla monen kollegan kanssa yhdessä ja tehdä sitä työtä, mutta teiltä se puuttuu se kilpailuasetelma kokonaan. Ja se antaa siihen sellaisen toisenlaisen sävyn, joka on positiivinen asia. Teiltä saan myös sellaista kilvoittelun innostusta, joka on miusta tärkeätä kanssa. Se mitä kyseenalaistatte miun toimintaa, mut jos se tulisi joltain toiselta

yrittäjältä ni...siis työ ootte vertaistuki ilman yrittäjien välistä kilpailua. Muilta se olisin pottuilua, mutta teiltä se on kasvun paikka yrittäjälle.”

Kumppanuus haluttiin pitää löyhänä, samanlaisena toimintana kuin asiakkuuden hoito nyt toimii. Sopimuksellisuus koettiin liian sitovaksi etenkin jo pitemmän ajan toimiville yrityksille. Löyhä kumppanuus on riskitöntä yrittäjälle, koska hän saa itse päättää haluaako asioida ko. organisaation kanssa. Sen sijaan ehdotuksia tuli palvelusopimuksen soveltuvuudesta aloittaville yrityksille muutaman ensimmäisen toimintavuoden aikana. Se voisi sisältää tiettyjä palveluja, joita uusi yritys yritystoiminnan alkutaipaleella tarvitsee sekä säännöllistä yhteydenpitoa ja tapaamisia. Alkavalle yritykselle palvelun pitäisi olla kuitenkin ilmaista, koska menoja on ihan tarpeeksi liiketoimintaa aloittaessa suhteessa tuloihin.

Haastattelija kertoi esimerkkimallin maksullisesta palvelusta, joka voisi olla sopimuksellinen. Mallissa asiakassuhde alkaisi kehityskeskustelulla tehtävällä tarpeiden kartoituksella, asiakkuutta hoidettaisiin muun muassa sähköpostilla tapahtuvan tiedottamisen kautta. 2. - 3. vuoden välein yrittäjän kanssa käytäisiin tulevaisuuskeskustelu, jossa yrityksen taloudellista puolta analysoitaisiin tarkemmin ja päästäisiin kokonaisvaltaisempaan liiketoiminnan analysointiin ja kehittämiseen. Mahdollisesti siihen voisi liittää ns. laatuauditointi, joka toimisi käytännön toiminnan laadun arviointivälineenä. Yksi yrittäjistä kannatti ajatusta, että yli 3 vuotta toimineille yrityksille voisi tarjota tulevaisuuskeskustelua, etenkin kun siinä olisi talouden tarkempaa analysointia, jota tilitoimistosta ei välttämättä saa. Toinen yrittäjistä piti sopimuksellisuutta mahdollisesti kannustimena, joka laittaisi yrittäjänkin pistämään enemmän panoksia yritystoiminnan kehittämiseen. Molemmat pitivät ko. palvelun maksullisuutta hyväksyttävissä, mutta maksun määrää eivät osanneet lähteä arvioimaan.

Kumppanuuden riskeinä pidettiin yrityksen tiedon leviämistä, jolloin luottamus ja kumppanuus katoavat saman tien. Riskinä nähtiin myös ns. oman päätöksenteon kyvyn heikkeneminen:

... jos hurauttaa kaikkiin neuvojen juttuihin, eikä osaa pitää omaa päätään. Alkaa sen takia rönsyilemään oma toiminta

Viimeisessä aihealueessa kysyttiin toivomuksia tulevaisuuden asiakassuhteen hoitoon liittyen. Kysymyksinä olivat: millaisia asioita ja palveluja meiltä tulevaisuudessa toivottiin, miten usein ja miten yhteydenpitoa tulisi hoitaa, millaista tietoa yritykset haluaisivat saada sekä mitä uusia viestintäkanavia yrittäjät käyttäisivät tulevaisuudessa. Vaihtoehtoina annettiin sosiaalinen media, joka käytännössä toimisi facebookin ja blogin kautta tai Webex-yhteyksillä tapahtuva neuvonta tai yhteydenpito. Palvelujen osalta tulevaisuudessa toivottiin neuvontaa hinnoittelusta, kursseja, koulutuksia, ruokamatkailun kehittäminen nykyisen tuen ja yhteydenpidon lisäksi. Yhteydenpidossa toivottiin samoja kanavia kuin nytkin käytössä olevat. Yhteydenpito todettiin nykyisellään riittäväksi ja jatkossa tarpeen mukaan. Tiedonvälitystä toivottiin ajankohtaisista toimialamuutoksista ja toimialaan yleensä liittyvistä asioista sekä EU-lainsäädännöstä. Tulevaisuuden viestintäkanavista sosiaalisen median kanavia ei haluttu käyttää vaan ne kannattaisi suunnata nuoremmalle sukupolvelle, joka on tottunut käyttämään niitä. Sähköpostin toivottiin olevan se ensimmäinen viestintäkanava jatkossakin. Webex-yhteyksien käyttö neuvonnassa sai kannatusta, kunhan se ei ole jatkuva ja ainoa viestintäkanava. Se koettiin helpoksi ja vaivattomaksi, kun ei tarvinnut erikseen lähteä kotoa minnekään.

8.4 Kehittämisideat asiakkuuden hoitomalliin muilta kollegoilta

Asiakkuuden hoitomallin kehittämiseen halusin ideoita ja uusia toimintatapoja muista maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksista sekä oman organisaation yritysneuvonnan kehityspäälliköltä. Nämä haastattelut toteutin myös teemahaastattelun metodein. Piirikeskuksista valitsin haastatteluun Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskusten yritysneuvojat. Valintaperusteena oli, kun molemmissa piirikeskuksissa on tehty paljon yritysneuvontaa suoraan asiakkaille ja heillä on paljon kanta-asiakkuuksia asiakaskannassa. Haastattelut tehtiin puhelimitse kuulokkeiden avulla ja vastaukset kirjattiin ylös muistiinpanoihin. Puhelinkeskusteluja ei nauhoitettu talteen. Haastattelun jälkeen muistiinpanot kirjoitettiin tuoreeltaan puhtaaksi, jotta muistissa olisi vastaajalta saatu tuore tieto tai näkemys asiasta.

Teemahaastattelut käsittelivät piirikeskusten asiakkuuksien hoitoa, asiakkuuksien hankintaa, viestintää asiakkaille, segmentointia, asiakastarpeiden kartoitus ja hyvän asiakaspalvelun toimintatapaa organisaatiossa. Lisäksi kysyttiin, onko yritysneuvon-

nassa käytössä palvelusopimuksia, ajatuksia asiakkuuksien kehittämistä ja kumppanuuksien kehittämistä. Teemahaastatteluiden runko on liitteenä 3. Haastattelut toteutettiin kesäkuussa ja lokakuussa 2011.

Samalla haastattelurungolla teemahaastattelun metodein haastattelin marraskuussa 2011 ProAgria Etelä-Karjala ry:n yritysneuvonnan kehityspäällikköä. Haastattelun tavoitteena oli saada tietoa ja näkökulmaa oman organisaation esimiestasolta asiakkuuksien kehittämiseen tulevaisuudessa. Kehityspäällikön tehtävänä on kehittää sekä yritysneuvontaa että yritysneuvonnan tiimitoimintaa. Lisäksi hän on mukana tilitoimistopalvelujen kehittämisessä, jossa palvelusopimukset ovat osa asiakkuuden hallintaa.

Haastatteluaineiston analysointia aloin tehdä syksyllä 2012. Analysoinnissa pilkoin aineiston osiksi aihekokonaisuuksien mukaan ja tein yhteenvedon haastattelujen tuloksista aihealueittain. Koska yritysneuvonta ja toimintatavat ovat kaikissa piirikeskuksissa osittain samanlaiset, olen poiminut haastatteluista tähän raporttiin vain ne ideat ja huomiot, jotka poikkeavat Etelä-Karjalan piirikeskuksen asiakkuuden hoidosta tällä hetkellä.

Pohjois-Karjalan MKN Yritysneuvonta on ollut luomassa ja kokoamassa Karelia á la carte -verkostoa. Karelia á la carte -verkosto on pohjoiskarjalaisten ravintoloiden sekä matkailu-, elintarvike- ja käsityöalan yritysten verkosto, jossa on mukana yli 80 eri yritystä. Verkoston yrittäjät ovat kaikki samalla ProAgria Pohjois-Karjala ry:n yritysneuvonnan asiakkaita. Verkostolla on ollut suuri merkitys asiakkuuksien lisääntymiseen sekä jalostumiseen kanta-asiakkaiksi. Uusiasiakashankintaa tapahtuu myös muiden neuvojien ja yhteistyökumppaneiden kautta. Verkostojen merkitys korostuu etenkin, kun ne toimivat palveluntuottajan suosittelijoina, jonka perusteella uusi asiakas valitsee ko. palvelun tuottajan.

Yritysneuvonnan palvelujen tunnettavuutta pitäisi lisätä etenkin uusien ja potentiaalisten asiakkaiden parissa. Yritysneuvonnalle toivottiin parempaa painoarvoa viestinnällisesti kuin mitä ko. organisaatioissa tällä hetkellä oli. Asiakkaita parhaiten tavoittavat viestintäkanavat olivat tällä hetkellä sähköpostit, jos sähköpostilistat olivat ajan tasalla, internet sekä yritysneuvonnan asiakastapauksista kirjoitetut artikkelit lehdissä.

Segmentoinnin välineenä Etelä-Karjalassa on käytössä MK-toimiston asiakasrekisteri. Järjestelmän kautta tapahtuva toimialaluokitus on liian kevyt eikä tuota tarpeeksi tietoa yritysneuvojien tarpeisiin. Asiakkaiden tarpeita kartoitetaan kehityskeskustelujen ja lähtötilannekartoituksen avulla. Asiakkuudet ovat ns. jokaisen neuvojan omia eli jokainen hoitaa omat asiakkaansa parhaaksi katsomallaan tavalla. Asiakkuuksien hoito ei ollut suunnitelmallista missään näissä kolmessa organisaatiossa.

Asiakastietojärjestelmiä oli käytössä erilaisia. Pohjois-Karjalassa MK-toimisto järjestelmää vastasi Severa-järjestelmä. Pohjois-Savossa oli koettu samanlaisia ongelmia CRM-asiakashallintajärjestelmän hyödyntämisessä kuin Etelä-Karjalassakin eli kaikki eivät käyttäneet sitä asiakasmuistioiden tallentamiseen. Hyviä välineitä on siis saatavilla, mutta ongelma on enemmänkin työntekijöiden asenteessa hyödyntää niitä. Asiakastiedon ylläpito ja hallinta edellyttää aktiivista päivittämistä. Hyötynäkökulmasta katsottuna asiakkaan taakse pystytään linkittämään, mitä tahansa tietoa erilaisin dokumentein.

Asiakaslähtöisyys nähdään luotettavana, asiakkaita varten ja avoimin mielin olevana neuvontapalvelun tarjoajan toimintatapana. Yksi haastateltavista kuvasi hyvää asiakaspalvelua näin:

Hyvä asiakaspalvelu on etukäteen valmistautumista ja kunnon pohjatyön tekeminen, esimerkiksi muistioiden, ynnä muun oleellisten tietojen hankkimista ennen asiakastapaamista. Näin itse asiakastapaaminen on tehokasta sekä tapaamisessa saadaan paljon aikaa. Asiakkaat arvostavat tätä.”

Asiakaslähtöisyyttä merkitsi myös se, että asiakas menestyy paremmin liiketoiminnassa kuin ennen palvelun saamista, jolloin rahallinen hyöty nähdään parhaimpana hyötyarvona. Palvelun pitää olla tehokasta ja nopeaa. Neuvontatilanteessa ei saa olla liian kiireen tuntua, asiakkaalle on annettava riittävästi aikaa ja kuunnella häntä.

Palvelusopimuksia oli käytössä osan Karelia á la carten verkostoyrittäjien kanssa sekä pitkäaikaisemmissa palvelutapahtumissa, kuten sukupolven vaihdoksien yhteydessä, jossa prosessi saattaa kestää useammankin vuoden. ELY-keskuksen auktorisoitujen

palvelujen yhteydessä asiakas sopii palvelusopimuksen ELY-keskuksen kanssa, mutta palvelun suorittaa esimerkiksi ProAgrian yritysneuvoja. Samanlaista toimintatapaa voisi miettiä sovellettavan jossain selkeässä tuotteistetussa palvelussa yritysneuvonnan osalta.

Asiakkuuksien lujuus näkyy kanta-asiakkuutena, jolloin ollaan oltu tyytyväisiä palvelusta saatuun hyötyyn ja palveluja käytetään jatkuvasti. Kanta-asiakkaita oli selkeästi enemmän sekä Pohjois-Savossa kuin Pohjois-Karjalassakin Etelä-Karjalan MKN Yrityspalveluihin verrattuna. Asiakkuuksien lujuutta vahvistaa myös se, että asiakassuhde koetaan helpoksi ja tuttuun neuvojaan otetaan ehkä vähän liiankin helposti yhteyttä.

Pitkäkestoisen asiakkuuden kehittämiseen tarvitaan neuvojan aktiivisuutta: tapaamisia, keskustelua, yhteisiä opintomatkoja, asiakkaiden huolenpitoa ja jälkimarkkinointia palveluntuottamisen jälkeen. Se edellyttää myös yhteydenpitoa laajojen ja ajan tasalla olevien postituslistojen avulla sekä asiakkaisiin että yhteistyökumppaneihin. Neuvojan pitää olla tuttu ja osaava. Tulevaisuudessa haasteena on osaamistason nostaminen korkeammalle. Tällä hetkellä osaaminen ei välttämättä riitä kaikilla neuvojoilla, koska yritysneuvonnassa pitää mennä vieläkin syvemmälle yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä, että neuvonnan hyöty ja lopputulos tulee asiakkaalle esiin.

Asiakkuuden hoito edellyttää ennen kaikkea sosiaalisia taitoja, sillä asiakkaan kanssa saatetaan käsitellä hyvin vaikeitakin asioita ja neuvojan pitää osata antaa sekä ottaa vastaan negatiivista palautetta. Positiivisina asioina koettiin ProAgrian neuvonnan osalta, että asiakkaan kokevat saavansa sellaista vertaistukea, jota ei voi saada virkamiehiltä. Talousasioista puhuminen oli myös helpompaa, koska ProAgrian neuvojiin luotettiin enemmän kuin kehitysyhtiöiden neuvojiin.

Palautteen kerääminen on hanketyössä pakollista ja sitä kerätään yleensä omalla lomakkeellaan. Palautteet pitäisi tallentaa asiakastietojärjestelmään. Karelia a` la carte –verkostolla on omat internet –sivut, johon yritysten asiakkaat voivat antaa palautetta sekä verkoston toiminnasta että yksittäiseltä verkostoon kuuluvan yrityksen palvelusta. Palautteen ottaa vastaan ensin MKN Yrityspalveluiden neuvoja, joka välittää sen asianomaisille eteenpäin. Tämän palautejärjestelmän kautta on saatu myös negatiivista palautetta, joka on kehittänyt sekä verkoston että yritysten palveluita eteenpäin. Pa-

lautteen antaminen internetin kautta on asiakkaalle helpompaa eikä sen antamisen kynnys, etenkin negatiivisena, ole niin korkea kuin esimerkiksi kirjallisen palaute-lomakkeen jättäminen ko. yritykseen. Wepropol-palautejärjestelmää käytetään etenkin ProAgrian yritysneuvonnan puolella. Ongelmana on kuitenkin se, että palauteprosentti on yleensä varsin heikko näissä kyselyissä. Hyvää palautetta antavat ne, jotka ovat erittäin tyytyväisiä palveluihin tai toisesta ääripäästä ne, jotka ovat todella tyytymät-tömiä saamaansa palveluun. Kysymykseksi nouseekin, millä keinoin saataisiin palau-tetta tähän väliin jääneiltä asiakkailta? Mahdollisuutena voisi olla ELY-keskuksen malli palautteen keräämisestä, jossa palautteen antaminen on pakollinen ennen kuin koko palveluprosessi on lopullisesti päättynyt.

Yritysneuvonnan strategiassa on yhtenä tavoitteena mainittu kumppanuussuhteiden kehittäminen asiakkuuksissa. Kumppanuusmallin kehittäminen ja toteuttaminen yri-tysneuvonnassa eivät kuitenkaan ole mitään helppoja asioita. Haastatteluissa nousseita ajatuksia ja kysymyksiä kumppanuudesta ovat: Kumppanuuden kehittämistä on ajatel-tava tulokortin kautta, sillä siitä on oltava taloudellista hyötyä neuvontaorganisaatiol-le. Mitä hyötyä kumppanuus antaa asiakkaalle? Onko organisaatiolla olemassa sellai-set toimintaprosessit, että pystytään hoitamaan kumppanuussuhteita? Onko henkilös-tön osaaminen riittävän korkealla tasolla toteuttaa kumppanuutta asiakkaiden kanssa?

9 ETELÄ-KARJALAN MAA- JA KOTITALOUSNAISTEN PIIRIKESKUK-SEN YRITYSNEUVONNAN ASIAKKUUDEN HOITOMALLI

Asiakkuuden hoitomalli avulla saadaan sovittua asiakkuuksien hallintaan ja hoitoon pelisäännöt ja toimenpiteet, joiden avulla pystytään saamaan uusia asiakkaita, kehit-tämään asiakkuussuhteita pitkäkestoisemmiksi sekä saamaan markkinointi ja myynti tehokkaammaksi (Hannus 2004, 133.) Luvussa 9.1. esittelen MKN Yrityspalveluiden asiakkuuksien hoitomallia yleisellä tasolla. Luvussa 9.2. kuvaan uudenlaisen segmen-tointimallin MKN Yrityspalveluihin ja sen perusteella kehitetyn myyntiprosessin. Asiakkuuden hoitomallin käytännön työkaluksi tehdään asiakkuussuunnitelma, jonka esittelen tarkemmin luvussa 9.3.

9.1 Asiakkuuksien hoitomalli MKN Yrityspalveluissa

Asiakkuuden hoitomalli on käytännönläheinen ja riittävän yksinkertainen tapa, jolla asiakkuusstrategiaa toteutetaan jokapäiväisessä työssä (Lehtinen 2004, 162). Valitsin asiakkuuksien hoitomalleista Jouko Hannuksen (2004, 142) mallin, koska se soveltui mielestäni tällaiseen käytännönläheiseen toimintaan ja työhön. Konkreettisesti MKN Yrityspalveluiden asiakkuuden hoidon palvelumallia laatiessani hyödynsin Vuokon (2012, 110) esittelemää Varsinais-Suomen TE-keskuksen palvelumallia, koska siinä palvelumallissa oli samoja elementtejä johtuen samankaltaisesta yrityspalvelutoiminnasta. Asiakkuuden hoito ei saa olla liian raskasta vaan se pitää sujua itse yritysneuvontatyön ohella samanaikaisesti. Koska omassa organisaatiossa ei ole ollut olemassa mitään asiakkuuksien hoitosuunnitelmaa eikä oikeastaan palvelusopimuksiakaan asiakkaiden kanssa, en kokenut Jarmo R. Lehtisen 9E-mallin soveltuvan tähän opinnäytetyöhön. Varmasti se olisi antanut erilaisia näkökulmia mietittäväksi, mutta tässä asiakkuudenhoidon alkuvaiheessa asioiden pitää olla selkeitä ja yksinkertaisia, että ne saadaan vietyä itse käytännöntyöhön ja neuvojien arkeen.

Asiakkuuden hoitomallin laatiminen lähtee asiakkaiden segmentoinnista (Hannus 2004, 142). MKN Yrityspalveluiden asiakkuuden hoitomallin määrittely tarvitsee uuden tavan segmentoida asiakkaat ja kullekin asiakkuudelle tulisi nimetä vastuhenkilöt. Tässä työssä olen katsonut parhaaksi ryhmitellä asiakkaat sekä toimialoittain markkinoinnin näkökulmasta että asiakkuuden hallinnan näkökulmasta asiakasyrityksien elinkaaren mukaisesti. Segmentointi perustuu asiakastarpeiden eroihin, joita asiakkaalla on yrityksen eri vaiheessa sekä minkälainen suhde yrityksellä on neuvontaorganisaation kanssa.

Asiakkuuden hoitomallissa määritellään valituille segmenteille toimintatapa eli kuinka asiakkuutta aiotaan hoitaa, millä intensiteetillä ja kuka asiakkuuden hoitamisesta on päävastuussa (Hannus 2004, 142). MKN Yrityspalveluissa asiakkuuden hoitomallin määrittelyssä en lähtenyt tekemään Hannuksen mallin mukaista yleistä määrittelyä vaan laadin kullekin valitulle segmentille asiakkuuksien hoidon palvelumallin, jonka esittelen tarkemmin kohdassa 9.3.

Asiakkuuden hoitomallin käytännön työvälineenä on asiakkuussuunnitelma. Asiakkuussuunnitelmassa asiakkaasta tehdään yleiskuvaus, kuvataan asiakassuhde sekä määritellään asiakassuhteen hoitamisen vastuut ja toimenpiteet kehittämiseksi (Hannus 2004, 143.) Asiakassuhteen hoitaminen edellyttää jatkuvaa kehitystyötä: asiakastietoa pitää kerätä, analysoida ja hyödyntää asiakkuuksien hoitamisessa ja kehittämisessä. Asiakastytyväisyyttä tulee kartoittaa säännöllisesti ja asiakaspalautetta kerätä hoitomallin mukaisesti. MKN Yrityspalveluissa asiakastietoa kerää jokainen yritysneuvoja ja päivittää ne MK-toimistoon ja CRM-asiakashallintajärjestelmään. Asiakastiedon analysointia ja hyödyntämistä ei tällä hetkellä juurikaan tehdä, mutta se on periaatteessa kunkin neuvojan omalla vastuulla. Yritystiemissä voisi sopia uudenlaisen tavan toimia, joka voisi olla esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa tapahtuva katsaus sellaisten yritysneuvojien kesken, jotka tekevät tietyille toimialoille kohdennettuja neuvontapalveluja. Asiakastytyväisyyden ja palautteiden kerääminen on kuvattu asiakkuussuunnitelmassa, mutta kerran vuodessa tapahtuva Wepropol-kysely antaisi myös jonkinlaista osviittaa suuremmalta joukolta sillä hetkellä.

9.2 Asiakkuuksien ryhmittely eli segmentointi

Kehittämistyön aikana kokosin MKN Yrityspalvelujen keskeisten toimialojen yritystietoja asiakasrekisteriin. Näiden kartoitusten pohjalta kokosin toimialoittain Etelä-Karjalassa toimivista yrityksistä sähköpostilistoja, joiden avulla on helppo lähestyä yrityksiä joko sähköpostitse tai kirjeitse. Toimialat ryhmiteltiin ruokapalvelu-, matkailu-, elintarvike-, hyvinvointipalvelu- ja hoivakotiyrityksiin. Näille ryhmille voidaan tarjota ja markkinoida toimialaan liittyviä palveluja. Esimerkiksi hoivapalveluja tarjoaville yrityksille markkinoitiin syyskuussa 2012 lakisääteiseksi tulleen omavalvontasuunnitelman neuvontaa.

Asiakkuuden hoitomallia kehitettäessä asiakkaat on segmentoitava ja analysoitava (Mäntyneva 2003, 25). Asiakkuuden arvon mittarina on yleensä kannattava asiakkuus, muita huomioon otettavia segmentointi arvoja ovat asiakkuuden kesto ja lujuus tai asiakkuuden referenssiarvo (Storbacka & Lehtinen 2002, 29 - 31). Maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus on neuvontajärjestö, jonka tulorahoitus koostuu myytävistä neuvontapalveluista, hankerahoituksesta ja opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksesta. Toiminnan kannattavuus on toiminnan edellytys – tulostavoitteena on kuitenkin saa-

vuttaa ns. nollatulos. Eli neuvontajärjestöä ei voi verrata suoranaisesti liikevoittoa tavoittelevaan yritykseen, kuten esimerkiksi yksityiseen konsulttiyritykseen. Yrityksille tyypillistä pelkästään kannattaviin yrityksiin keskittyvää asiakasvalintaa ei voi tehdä, koska asiakkaat muodostuvat useimmiten niistä yrityksistä, jotka hakevat apua oman kannattavuutensa parantamiseen. Neuvontajärjestö ei kuitenkaan voi olla nk. hyväntekeväisyysorganisaatio, koska työlle pitää löytyä maksaja jostain tulolähteestä. Asiakkaiden segmentoinnissa on otettava huomioon muutkin kriteerit kuin kannattavuus, vaikka asiakkaiden maksukykyisyys on otettava huomioon maksullisten palveluiden myymisessä.

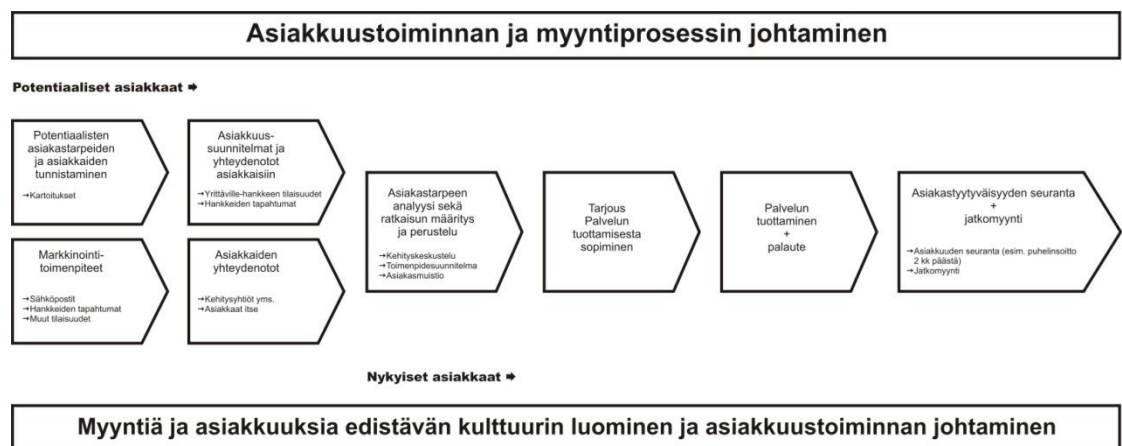
MKN Yrityspalveluiden asiakkuuksien segmentointi on tehty asiakasyrityksen elinkaareen perustuen, joka on MKN Yrityspalveluissa uudenlainen kohderyhmämalli. Asiakkuudet ryhmitellään:

- 1) yritystoimintaa aloittavat ja suunnittelevat eli potentiaaliset mahdollisuudet
→ tavoitteena asiakaskannan lisääminen
- 2) yritystoimintaa kehittävät yli 2 vuotta toimineet eli strategiset mahdollisuudet
→ tavoitteena asiakasosuuden nostaminen
- 3) palveluja paljon käyttävät kasvuyritykset eli strategiset asiakkaat
→ tavoitteena kumppanuuden kehittäminen ja referenssit muille

Yritystoimintaa aloittavat ja suunnittelevat henkilöt ovat potentiaalisia mahdollisuuksia, joista voidaan saada uusia asiakkuuksia. Kehittämistyössä hankkeiden aikana tehty toimialakohtaiset listaukset ja järjestetyt teematilaisuudet olivat kohderyhmän segmentointiin tähtäviä toimenpiteitä. Uusien asiakkuuksien hankkiminen ja palvelujen tunnettavuuden lisääminen kasvattaa asiakaskantaa, jolloin palvelujen myynti myös kasvaa. Asiakkuuksien solmimisessa ”keihäänkärkenä” on kehityskeskustelu, joka mahdollistaa neuvontaorganisaatiolle tehokkaan tavan tutustua asiakasyritykseen ja sen tarpeisiin. Asiakasnäkökulmasta se on helposti saatavilla oleva maksuton palvelu, jonka jälkeen asiakas voi itse päättää johtaako se mihinkään.

Menestyvä myyntitoiminta tarvitsee tehokasta ja systemaattista tapaa toimia. Johdetun ja selkeä myyntiprosessin kautta potentiaalisista asiakkaista jalostetaan kannattavia ja

pitkäjänteisiä asiakassuhteita. Myyntiä ja asiakkuuksia edistävä myyntiprosessi edellyttää sitä tukevia työkaluja. (Hannus 2004, 152 – 153.) MKN Yrityspalvelujen myyntiprosessissa työkaluina ovat kartoituksen kautta tehdyt sähköpostilistaukset, joiden kautta pystytään palveluista ja tapahtumista viestimään ja markkinoimaan tehokkaasti. Kehitystyön aikana mainittu MASVA-hanke jatkuu vuoteen 2014 saakka Yrittäville-hankkeena. Yrittäville-hankkeen tapahtumien avulla saadaan ensimmäinen lähikontakti potentiaalisiin asiakkaisiin. Tapahtumissa tarjottavan kehityskeskustelun avulla päästään lähelle asiakasta kartoittamaan tarpeet. Näiden pohjalta asiakkaan kanssa sovitaan yhdessä asiakkaan haluama toimenpidesuunnitelma, joka voi johtaa tarjouksen tekemiseen maksullisesta palvelusta, tms. ongelman ratkaisuun liittyvän vaihtoehdon. Tarjouksen hyväksymisen jälkeen palvelu toteutetaan. Palvelun toteuttamisen jälkeen pyydetään palaute juuri tehdystä palvelusta. Asiakkuus otetaan haltuun ottamalla yhteyttä jälkipalautteen merkeissä muutaman kuukauden päästä, koska palvelun arvo tai vaikutus ei välttämättä näy yrityksessä heti. Samalla voidaan tehdä vielä jatkomyyntiä. Käytännön toteutus on havainnollistettu myyntiprosessilla (Kuva 3), joka on sovellettu Hannuksen (2004, 153) myyntiprosessista. Liitteessä 4 myyntiprosessi on tarkemmin tarkasteltavissa suuremmassa koossa.



KUVA 3. Myyntiprosessin vaiheet (Hannus 2004, 153)

Yritystoimintaa kehittävät yritykset ovat jo vähintään muutaman vuoden toimineita. Toiminta asiakasyrityksessä on vakiintunutta, mutta liiketoimintaa pitäisi kehittää, että se pysyy kilpailussa mukana. Jos he ovat yritysneuvontaorganisaatiolle uusia asiakkaita, heidän kanssaan edetään samalla tavalla kuin potentiaalisten asiakkaiden kanssa eli kehityskeskustelulla aloitetaan, että päästään asiakkaan kanssa tutuksi. Jos he ovat

käyttäneet neuvontapalveluja aikaisemmin ja luottamus asiakkuudessa on jo lunastettu, ”keihäänkärki”-palveluna tarjotaan tulevaisuuskeskustelua. Tulevaisuuskeskustelu on pidempikestoinen ja syvällisempi analyysi asiakasyrityksen liiketoiminnasta, esimerkiksi useamman vuoden tasetietoja hyödyntäen. Tämän segmentin asiakkuustavoitteena on asiakasosuuden kasvattaminen. Asiakasnäkökulmasta tulevaisuuskeskustelun hyöty on etenkin liiketoiminnan talousasioiden analyysi, joka on liiketoiminnan johtamisen tärkein osa-alue. Näitä asiakkuuksia kutsutaan strategisiksi mahdollisuuksiksi, koska he voivat olla nykyisiä asiakkaita, joiden asiakkuutta on helpompi vahvistaa kuin potentiaalisia asiakkaita.

Viimeinen segmentti on strategiset asiakkaat. Heillä yritystoimintaa kehitetään vahvasti liiketoimintaa kasvattaen ja he ovat käyttäneet neuvontaorganisaation palveluja säännöllisesti. Nämä nk. kanta-asiakkaat ovat olleet asiakasuskollisia ja tuntevat neuvontapalvelut melko hyvin. Näitä strategisia asiakkaita ei ole kovinkaan paljon ja asiakassuhde lähenee vahvasti kohti kumppanuutta. Asiakkuutta hoidetaan järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti yhdessä asiakasyrityksen kanssa, että asiakasyritys menestyy ja kehittyy koko ajan liiketoiminnaltaan.

9.3 MKN Yrityspalveluiden asiakkuussuunnitelman sisältö

Asiakkuussuunnitelma on tärkeimpiä käytännön työvälineitä asiakkuuden hoitomallin toteuttamisessa. Asiakkuussuunnitelma laaditaan yleensä asiakkaiden kanssa. (Hannus 2004, 143.) Tässä kehittämistyössä asiakkaat ovat olleet haastatteluiden kautta annetuilla palautteilla yhtenä osana kehittämässä MKN Yrityspalveluiden asiakkuussuunnitelmaa. Asiakaskohtaista asiakkuussuunnitelmaa ei tässä tapauksessa voi tehdä, koska asiakkaiden kanssa ei ole ns. palvelusopimuksia vaan asiakkuuksia on tarkasteltava tehdyn segmentoinnin kautta. Asiakkuussuunnitelma ei periaatteessa ole koskaan valmis, sillä sitä pitää käytännössä toteuttaa ja ylläpitää asiakkuuksien kehittymisen mukaan. Asiakkuussuunnitelman syvyys vaihtelee eri asiakassegmenttien mukaan (Hannus 2004, 143). MKN Yrityspalveluiden asiakkuussuunnitelma sisältää asiakkaan yleisinformaation, kuvauksen asiakkuussuhteesta, asiakkuussuhteen hoitamisen vastuut ja asiakkuuden kehittämistoimenpiteet.

Asiakkaan yleisinformaatio on yleiskuvaus asiakkaasta – toiminta-ajatuksesta ja liike-toiminnasta. Siinä kerrotaan asiakkaan liikevaihdosta, strategisista haasteista esimerkiksi SWOT-analyysin avulla sekä asiakkaan kehitysprojekteista. (Hannus 2004, 143). MKN Yrityspalveluiden asiakkuussuunnitelmaan saadaan asiakkaan yleisinformaatio kehityskeskustelujen kautta, koska keskustelussa käsitellään kaikkia edellä mainittuja osa-alueita.

Asiakkuussuhteen kuvaaminen sisältää asiakkaan prosessien kuvaamisen sekä oman tarjoaman kytkeytymisen asiakkaan prosesseihin. Oma tarjoama on tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen liittyminen asiakkuuteen: mitä palveluita ja miten ne on tuotettu asiakkaalle. Asiakkuussuhteen kuvauksessa voidaan tuoda esille myös asiakasliikvaihto, -kannattavuus ja -tyytyväisyys. Asiakkuussuhteen kuvauksessa määritellään myös asiakkaan avainhenkilöt ja heidän väliset suhteet. (Hannus 2004, 143.)

MKN Yrityspalveluissa asiakkuussuhteen kuvaukseen tarvittava tieto tulee CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän ja MK-toimiston kautta. CRM-järjestelmään tehdään asiakastapaamisista asiakasmuistiot, jonka prosessia täydennetään sitä mukaan, kun prosessi etenee. Samalla sinne voidaan liittää erilaisia dokumentteja, kuten kehityskeskusteluista tehdyt muistiot. Koska MK-toimisto on yhteydessä CRM-järjestelmään, sieltä saadaan tietoa asiakkaalle tehdyistä palveluluista, laskutuksista, yms. CRM-järjestelmään tulee myös tieto, kuka on viimeksi päivittänyt asiakkaan tietoja. Sinne voidaan erikseen myös nimetä ns. asiakasvastaavan henkilön nimi sekä lisätä dokumentteina mitä tahansa asiakkuuteen liittyvää tietoa, esimerkiksi palautteita tai asiakastytyväisyyteen liittyvää tietoa.

Asiakkuussuhteen hoitamisen organisoinnissa määritellään, kenellä yritysneuvojalla on mikäkin rooli ja vastuu asiakkuuksista ja millä panoksella mitäkin asiakkuutta hoidetaan. Tähän voidaan määritellä esimerkiksi asiakkuuspäällikkö tai asiakkuustiimi. Tähän asti jokainen neuvoja on hoitanut asiakkuutensa itse alusta loppuun. Kun asiakkuudet on segmentoitu toimialakohtaisesti, voidaan kullekin toimialalle määrittää oma asiakasvastaava neuvoja. Kun esimerkiksi saadaan uusi asiakas Yrittäville-hankkeen teematilaisuuden kautta, hänet voidaan ohjata toimialakohtaisen asiakasvastaavan asiakkaaksi, jolloin saadaan parhain toimialaa tunteva neuvoja asiakkaan käyttöön.

Asiakkuussuhteen kehittämisen toimenpiteissä määritellään asiakasliikevaihtoon, -kannattavuuteen, -uskollisuuteen ja -tyytyväisyyteen liittyvät tavoitteet ja mittarit. Asiakassuhteiden kehittämiseksi kannattaa tehdä käytännönläheinen toimenpideohjelma, joka myös huomioidaan vuosittain toimintasuunnitelmissa. Tällä hetkellä MKN Yrityspalveluissa mitään näitä mittareita ei ole käytössä. Ainoastaan uusien asiakkaiden määrää tarkastellaan vuosiraportoinnin yhteydessä. Tämä osa-alue jää tässä vaiheessa vielä tarkemmin määrittelemättä, koska siihen tarvitaan organisaation johtotason päätöksiä ja suunnitelmia käytännön toteutuksen suhteen.

Asiakkuudenhallintaan voisi ottaa käyttöön myös ns. vuosikello-mallin, jossa hahmotetaan asiakkuuksien kohtaamisia ja asiakkuudenhallinnan toimenpiteitä (Puranen 2010, 82). MKN Yrityspalveluiden asiakkuudenhallinnassa vuosikello-malli ei toimi mielestäni käytännössä, koska yritysneuvonnan asiakkaat ovat hyvinkin erilaisia eikä ns. sopimuksellisuutta ole asiakkuuksien kanssa syntynyt. Asiakkuuksien kohtaaminen pitää suunnitella siten, että otetaan huomioon toimialakohtainen sesonkimaisuus, esimerkiksi ruokapalvelu- ja matkailuyrityksille kesä ja joulua edeltävä aika ovat niin kiireisiä, ettei heillä ole aikaa mihinkään ylimääräiseen.

Asiakkuussuunnitelman käytännön toteutukseen olen laatinut segmenttikohtaisen asiakkuuksien hoidon palvelumallin (Liite 5.), jossa kuvataan asiakkuuden hoidon eteneminen. MKN Yrityspalveluiden asiakkuuksien hoidon palvelumalli sisältää toimeksiantajaorganisaation asiakkuuden hoitoon liittyviä yksityiskohtaisia tietoja, joten liite on määritelty salaiseksi.

10 POHDINTAA

Tässä luvussa pohdin kehittämistyötä ja teen johtopäätöksiä, arvioin kehittämistyön luotettavuutta ja ehdotan mahdollisia jatkotoimenpiteitä asiakkuuden hoidon kehittämiseen.

10.1 Kehittämistyön johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää uusien asiakkuuksien saamiseksi ja vanhojen asiakkuuksien hoitoon toimintamalli, jonka avulla saadaan vahvistettua asiakassuhteet pitkäkestoisemmaksi ja halutuiksi. Asiakkuuksien hoitoon tarvitaan suunnitelmallisuutta ja tehokas tapa toimia. Kehittämisprosessin aikana erilaiset MASVA-hankkeessa tehdyt toimenpiteet olivat yksi tärkeimmistä työn kehittämisen kannalta olevista oivalluksista. Proaktiivinen toiminta yrittäjiin päin toi uusia asiakkuuksia ja melkoisen paljon lisää tunnettavuutta MKN Yrityspalveluiden palveluvalikoimista. Storbacka & Lehtinen (2002, 93) puhuvat ”keihäänkärjestä” eli palvelusta tai tuotteesta, jolla asiakkuus synnytetään ja päästään asiakkaan kanssa vuoropuheeseen. Kehityskeskustelut ovat juuri se oikea ”keihäänkärki”, jolla asiakkuuksiin päästään kiinni ja lähelle. Kehityskeskustelut ovat taas monelle yritykselle helppo mahdollisuus saada laajempaa näkökulmaa oman liiketoiminnan kehittämiseksi. Keihäänkärjen tulee olla asiakkaan resursseihin sopiva eli tarpeeksi yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä, että asiakas voi hankkia sen (Storbacka & Lehtinen 2002, 93).

Opinnäytetyön tärkein tulos on asiakkuuden hoitoon tehty suunnitelma. Segmentointia on jo aikaisemmin tehty, mutta asiakkuuden elinkaaren vaiheitten mukaan sitä ei ollut järjestelmällisesti ajateltu. Mäntyneva (2003, 26 – 29) suosittelee hyödyntämään segmentoinnissa sekä nykyisten ja potentiaalisten asiakkuuksien ryhmittelyn lisäksi elinkaaren vaiheittaista asiakkuutta, koska silloin markkinointiviestinnän toimenpiteet pystytään vielä paremmin kohdentamaan sisällöllisesti, kanavan ja tiheyden osalta. Kirjallisuuden antama tieto yhdessä asiakkailta ja kollegoilta saatujen palautteiden kanssa mahdollisti itselleni käsityksen, kuinka asiakkuuksia pitäisi hoitaa. Storbacka & Lehtinen (2002, 43 – 46) käyttävät nimitystä asiakkuuden käsikirjoitus, jonka avulla pystytään asiakkaallekin ohjeistamaan, miten asiakkuudessa toimitaan.

Kuten haastatteluissa tuli esille, yrittäjille riittää, että heillä on ns. löyhä suhde yritysneuvontaa tarjoavaan organisaatioon. Se kuitenkin edellyttää säännöllistä yhteydenpitoa ja muistamista neuvontaorganisaation taholta. Laennon & Ståhlen (2000, 26, 52) mukaan onnistunut kumppanuus voi olla joko löyhää tai kiinteää, pääpaino sen syntymisessä on molemminpuolisessa luottamuksessa, joka syntyy henkilöiden kohtaamisissa eli totuuden hetkissä eikä esimerkiksi sopimusten varaan rakennettuna. Erilaiset

hankkeet, kuten tässä Särvintä-hanke, mahdollisti mielenkiintoisen ja helposti mukaan lähdeävän tarjonnan yrittäjille erilaisine koulutuksineen ja opintomatkoineen.

Kehittämistyötä tuki myös Marja Niskasen oma opinnäytetyö, jossa oli kartoitettu neuvontatyöhön liittyviä toiveita ja tarpeita. Neuvojen osaaminen pitää olla kohdallaan, että asiakkaat saavat tarpeeksi hyötyä omista ongelmissaan. Lehtisen & Niinimäen (2005, 9) mukaan asiantuntijuuden kriteeri on palveluun liittyvä erikoisosaaminen. Tulevaisuudessa osaamista pitää vahvistaa etenkin talousosaamisen osalta, jolloin se pystytään tarpeeksi hyvin linkittämään kokonaisvaltaisen liiketoiminnan kehittämiseen. Kannattava ja menestyvä asiakasyritys tuo myös neuvontaorganisaatioon lisää asiakasosuutta, kun ollaan oltu mukana asiakkaan liiketoiminnan kehittämisessä. Toimivissa yrityksissä tulevaisuuskeskustelu antaa sen tarvittavan avauksen asiakkuuksien hyötynäkökulmaan ja samalla se vahvistaa asiakkuuksien lujuutta ja kestoä. Kuten eräs yrittäjästä vahvisti asian sanoman, että kuljemme asiakkaan rinnalla antaen erilaisia näkökulmia, mutta itse päätös on aina yrittäjällä, joka kantaa myös valinnoistaan vastuun omassa yrityksessään.

Asiakaslähtöiset yritykset pyrkivät tutustumaan asiakkaittensa arkielämään ja käymään näiden kanssa jatkuvaa vuoropuhelua eri kanavien kautta (Kaskela 2005). Tiedonvälityksen osalta sähköposti oli se toivottavin kanava. Se on myös neuvontaorganisaation kannalta edullisin ja tehokkain tapa välittää tietoa. On kuitenkin välttämätöntä, että sähköpostilistoja päivitetään kaiken aikaan, että tieto saadaan perille. Päivitys on myös osa asiakkuuksien hoitoa ja sen on oltava jokaisen neuvojan perustehtävä huolehtia yhteystietojen päivityksistä. Aikaisemmin yrityspalveluista tiedotettiin sähköisen yrittäjäkirjeen muodossa. Siinä oli suurimpana ongelmana, että sen kokoaminen eri neuvojen palveluista ja tapahtumista oli suuri töistä eikä välttämättä koskaan saatu tietää, kuinka se tavoitti loppujen lopuksi yrittäjät. Yrittäjäkirjeen kokoamisesta ja lähettämisestä luovuttiin ja siirryttiin tapahtumakohtaiseen tiedottamiseen sähköpostilistojen avulla. Tätä ratkaisua tukee myös palaute, jossa vastaajista yksi totesi, että on parempi kuin tulee yksi asia kerrallaan. Yksittäiseen tapahtumaan osallistumista voi miettiä oman kalenterin kannalta helpommin kuin yleistiedote, jota ei välttämättä edes lueta.

CRM-asiakashallintajärjestelmä tukee oivallisesti asiakkuuksien hoitoa. Kun asiakasmuistiot ja tarvittavat dokumentoinnit ovat tehty CRM:ään, työn tehokkuus paranee, kun tiedot löytyvät helposti. Asiakasprosessien laadukas eteenpäin vieminen on mahdollista, kun tiedetään, kuka hoitaa ja millä aikataululla ko. asiakastapausta. Välineet ovat siis olemassa, kunhan saadaan muutosvastarinta käännettyä positiiviseksi ja neuvot hyödyntämään olemassa olevaan asiakashallintajärjestelmää tehokkaammin.

Tällä hetkellä järjestelmällistä palautejärjestelmää ei ole käytössä MKN Yrityspalveluissa. Asiakkuuksien laadukas hoito kuitenkin edellyttää jatkuvaa palautteen keräämistä ja sen analysointia. Mattinen (2006, 107) edellyttää jatkuvan asiakkuuden kehittämisessä asiakkuusosaamista, joka on sekä nykyisyyden että tulevaisuuden näkemysten kartoitukseen pohjautuvaa asiakkaan hyvää tuntemista. Palautteen kysyminen heti palvelun toteuttamisen jälkeen on hyvä tapa, mutta sen luotettavuus on kyseenalaista eli antaako asiakas palvelun toteuttajalla oikeaa palautetta kasvokkain. Toisaalta asiointipalvelu on sen luonteista, että välttämättä palvelusta saatua hyötyä ja vaikutusta ei pysty arvioimaan heti (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11). Siksi suosittelenkin palautteen kysymistä myös muutaman kuukauden päästä palvelun toteuttamisesta, jolloin voidaan vielä mahdollisesti korjata puutteita, jota asiakas on huomannut palvelun saamisen jälkeen. On tärkeää myös seurata, onko palvelusta saatu tieto pystytty viemään asiakasyrityksen käytäntöihin, koska muutenhan se on vain yksittäinen, esimerkiksi suunnitelma, joka on paperilla, mutta ei näy muuten liiketoiminnassa ja sen hyöty jää vaillinaiseksi. Samalla jälkipalautteen tiedustelulla, jos se tapahtuu esimerkiksi puhelimitse, voidaan kysellä asiakkaan kuulumisia ja kenties tehdä lisämyyntiä muiden palveluiden osalta.

Kuten kollegahaastatteluissa kävi ilmi, ongelmana on, kuinka saadaan esille se ns. keskimääräinen palaute. Säännöllinen yhteydenpito ja keskustelut mahdollistavat luotettavamman asiakaspalautteen kuin esimerkiksi wepropol-kyselyn kautta saatu palaute. Esimerkiksi kehitys- tai tulevaisuuskeskustelun yhteydessä voidaan asiakkaalta suoraan kysyä, kuinka hän haluaa asiakassuhdettaan hoidettavan ja palaute voidaan heti laittaa käytäntöön sekä myös dokumentoida asiakkaan tietoihin CRM-järjestelmään.

Pohjois-Karjalan esimerkki internetissä olevasta asiakaspalautejärjestelmästä Karelia a la carte –verkostossa on myös mielenkiintoinen, koska palaute voidaan antaa anonyymina ja sen käsittelee ensin joku muu taho kuin itse palveluyritys. Se toimii myös verkoston laadunvarmistajana, johon on pakko reagoida, koska verkosto niin vaatii. Tätä mallia voisi miettiä myös MKN Yrityspalveluihin, jos esimerkiksi ruokamatkailuun pystytään luomaan verkosto ja sitä koordinoi maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus.

Asiakkuudenhallintaan ja hoitoon olen mielestäni saanut luotua käytännönläheisen toimintamallin, joka asiakkuussuunnitelman kautta saadaan myös käytäntöön. Selkeä segmentointi ja myyntiprosessin linkittyminen potentiaalsiin mahdollisuuksiin, toiminnassa oleviin yritystoimintaa kehittäviin sekä strategisiin asiakkaisiin luo pohjan, joita voidaan lähestyä helposti olemassa olevilla työvälineillä ja menetelmillä. Asiakkuussuunnitelman toimenpiteet saadaan helposti ja tehokkaasti toteutettua, kunhan se yhteisesti sovitaan ja myös viedään suunnitelmien mukaan yritysneuvonnan arkeen. Toimenpiteitä voidaan myös helposti seurata, esimerkiksi kehityskeskustelujen ja yhteydenottojen määrien osalta sekä arvioida toimenpiteiden vaikuttavuutta asiakasmyynnin lisääntymisenä. Kun suhde asiakkuuksiin on luotu ja saatu jalostettua, myös asiakkuuden hoitamiseen tarvittava tiedonkeruu on helpompaa, jolloin päästään jatkossakin kehittämään asiakkuuden hoitomallia eteenpäin. Asiakkuudenhoidon toimintamalli luo systemaattisen tavan toimia, joka onnistuessaan luo sekä kannattavuutta että auttaa löytämään niin asiakasyrityksen kuin neuvontaorganisaation menestystekijät. Samalla asiakkuudenhallinnasta määritetyt strategiat saadaan otettua käyttöön konkreettisesti (ProAgria Keskusten Liitto Ry. 2011).

Oman oppimiseni kannalta opiskeluni ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa on luonut erinomaisen mahdollisuuden tutustua omaan työhöni ja organisaatiooni eri näkökulmasta kuin aikaisemmin. Opiskelujen aikana kaikki eri opintokokonaisuuksien kehittämistyöt ja oppimistehtävät olen pyrkinyt tekemään omaan työorganisaation. Kirjallisuus ja asiantuntevat luennoitsijat ovat avanneet monia eri näkökulmia ja luonut melko kriittistä ajattelutapaa oman työn tekemiselle. Tämä opinnäytetyö on ollut yksi vaativimmista kehittämistehtävistä, jonka olen toteuttanut. Kehittämistehtävä on palvellut sekä työelämän kehittämistarpeita että samalla lisännyt minun eli opiskelijan omaa ammattitaitoa ja osaamista. Opinnäytetyö on vahvistanut vankasti omaa rooliani

aktiivisena työelämän kehittäjänä ja oman asiantuntijuuteni uudistajana. Kehittämistyö on lähtenyt aidosta työelämän ongelmasta, jolle olen löytänyt mielestäni ratkaisun. Toivon, että ratkaisu lähtee elämään ja kehittymään eteenpäin omassa työorganisaatiossani ja antaa potkua muille järjestömme neuvontaorganisaatioille lähteä kehittämään asiakkuuden hoitoa asiakaslähtöisemmin.

10.2 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan useimmiten validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti tarkoittaa, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja -kohde ovat sopineet yhteen eli sopiiko valittu menetelmä juuri sen ilmiön tutkimiseen, jota sillä on ollut tarkoitus tutkia. Reliabiliteetti eli toistettavuus kertoo arvioin tulosten pysyvyydestä ja satunnaisvaihtelujen altistumista. Toimintatutkimuksessa validiteetin arviointi on hankalaa, koska tulkinnat rakentavat sosiaalista todellisuutta, jota on mahdotonta verrata. Reliabiliteetin arviointi on myös mahdotonta, koska toimintatutkimuksella pyritään muutokseen, jolloin saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksilla ei onnistu. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 147 – 148.)

Toimintatutkimuksen arviointiin suositellaan käytettävän viittä eri periaatetta: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Arvioinnissa tulee ottaa huomioon kokonaisuus sekä se, että laatuperiaatteet limittyvät usein keskenään. Historiallinen jatkuvuus tarkoittaa, että toimintatutkimusprosessi sijoittuu johonkin tiettyyn historialliseen, poliittiseen tai ideologiseen yhteyteen – eli toiminta ei ala tyhjästä eikä se pääty koskaan. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 149 – 151.) Mäntylän (2007, 53) mukaan toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää arvioida, onko tutkimuksella onnistuttu muuttamaan ja kehittämään sekä toimintoja että toimijoita.

Tässä opinnäytetyössä toiminta alkoi ongelmasta, jonka vuoksi alettiin tehdä toiminnallista kehitystyötä ajallisesti etenevänä sarjana. Tehdyt toimenpiteet johtivat syyseurausketjuna toiminnan kehittämiseen eteenpäin. Loppuhuipentumana on asiakkuussuunnitelma, jonka kehittäminen jatkuu edelleen eli sekään ei ole todellisuudessa lopullinen päätös. Kehittämistyö antoi itse tekijälle valtavan tietomäärän asiakkuuden

hoidosta ja hallinnasta. Luulen myös, että kirjallinen raportti työstä avaa monen neuvonkin ”silmät”, kuinka laaja-alaista ko. asia on.

Reflektiivisyys on tutkijan oman roolin ymmärtämistä ja arvioimista sekä oman identiteetin rakentamista tutkimusprosessin aikana. Uuden kehittäminen perustuu aina vanhan toiminnan reflektointiin, josta seuraa tutkimussykli. Reflektiivisyys on toimintatutkimuksen syklin peruskäsite. Toiminnan arviointi tuottaa tutkijalle ymmärrystä, jonka pohjalta alkaa syntyä ideoita ja prosessi etenee uusina toiminta- ja tutkimustapoina. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 153 – 154.)

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyö tapahtui syklittäin: lähtökohtatilanteen arvioinnin jälkeen kehitettiin välineitä, esim. sähköpostilistoja, joiden avulla voitiin lähestyä potentiaalisia asiakkaita. Sen jälkeen kutsuttiin teematilaisuuksiin, jossa tarjottiin kehityskeskustelua. Kehityskeskustelulomaketta kehitettiin asiakaslähtöisemmiksi selväntävien kysymysten avulla. Teematilaisuuksien kehittäminen jatkui siten, että sinne laadittiin oma yhteystietojenlomake, jossa kiinnostusta kehityskeskustelusta kysyttiin. Syklimäinen kehittäminen jatkui eteenpäin, jossa lopulta kerättiin arvokasta palautetta asiakkailta ja kollegoilta ja niistä huomioista alettiin rakentaa asiakkuuden hoitosuunnitelmaa.

Dialektisuus on keskustelujen kautta syntyvä sosiaalinen todellisuus. Se sisältää sekä väitteiden että vastaväitteiden synteesin. Dialektisuus voi ilmetä siten, että esimerkiksi yksi ajattelutapa tai ideologia saa vastaansa toisen, vastakkaisen ajattelutavan. Tutkijan tehtävänä ei ole rakentaa monologia vaan sisällyttää siihen erilaisia tulkintoja ja ääniä. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 154 – 155.)

Opinnäytetyössä dialektisuutta kuvaa vuorovaikutteinen keskustelu teorian ja haastattelujen kanssa. Haastattelut toivat kehittämistyöhön tarvittavia sävyjä, ääniä ja jopa ristiriitaisuuksia, joita tulkinnan kautta saadaan sosiaalinen totuus rakennettua.

Toimivuutta arvioidaan toimintatutkimuksessa sen käytännön vaikutusta hyödyn tai osallistujien voimaannuttamisen näkökulmasta. Toimintatutkimuksen onnistumisen ydin on, että tutkija kuvaa tutkimuskohteena olevan käytännön ja kehittämisprojektin vahvuudet ja heikkoudet. Myös epäonnistuminen tuo arvokasta tietoa, joka kehittää

sekä tutkijaa että tutkimuksen lukijaa toimimaan entistä paremmin. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 155 – 157.)

Kehittämistyö oli asiakkuuden hoitoon tehty pohjatyö, jonka toimivuutta ei sinällään päästy testaamaan. Hankkeiden aikana tehtyjen apuvälineiden ja tilaisuuksien sisällön kehittäminen pystyttiin toteamaan toimiviksi, mutta kehitystyötä yhä edelleen tarvitaan, että saadaan oikeasti maksavia asiakkuuksia. Opinnäytetyön tekemisen kannalta se oli erittäin voimaannuttava kokemus itse tekijälle, koska tieto sekä osaaminen vahvistuivat huomattavasti.

Havahduttavuuden periaate näkyy toimintatutkimuksessa siinä, että uskottavuus ei perustu väitteisiin vaan kokonaisvaltaiseen vaikutukseen – lukija pystyy samaistumaan omien vastaavien kokemusten avulla, jolloin hän kokee tarinan todeksi. Näin hänen on helpompi ymmärtää tarinan henkilöiden asemaan ja heidän tavoitteitaan. Tutkijan on kyettävä kirjoituksellaan tekemään tutkimuksesta elävä ja todentuntuinen. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 149 – 151.)

Opinnäytetyön havahduttava vaikutus tuli mielestäni haastattelujen kautta saaduilla kommentteilla, joita käytin suorina lainauksina raportissa. Niiden kautta monet kehittämistyön ja teorian asiat avautuivat tekijällekin huomattavasti paremmin. Haastattelujen jälkeen ensi tuntuma oli, että en saanut oikein mitään tärkeää irti haastatteluista, mutta litterointi toi niihin elävyyttä ja todellisuutta. Havahduttavin kokemus opinnäytetyön tekijänä oli, kun eräs yritysneuvonnan kollegoista sanoi luettuaan raportin, että:

”Voi kun mie olisin saanut lukee tämän silloin, ennen kuin menin tekemään ensimmäisen kehityskeskustelun.”

10.3 Jatkotoimenpiteet

Kierrätin tämän opinnäytetyön raporttia luettavana yritystiimin yritysneuvojilla siinä vaiheessa, kun olin saanut kirjoitettua eri haastattelut ”auki” ja hahmoteltua asiakkuussuunnitelman toimenpiteitä. Raportti otettiin innokkaana vastaan ja sen teoriaosuutta pidettiin hyvänä oppimateriaalina jokaiselle yritysneuvontaa tekeväille neuvojalle. Asiakuussuunnitelmaa ja uutta segmentointitapaa pidettiin toteuttamiskelpoisena, jota todennäköisesti lähdetään toteuttamaan tulevaisuudessa käytännötyössä.

Koska asiakkuuksien hoito ja sen suunnitelmallisuus on uusi ajattelu- ja toimintatapa esimerkiksi valtakunnallisesti ainakin MKN Yrityspalveluissa, tämä opinnäytetyö voi toimia mallina muidenkin piirikeskusten asiakkuudenhallinnan kehitystyölle. Asiakkuussuunnitelma erilaisine toimenpiteineen ovat lähes suoraan kopioitavissa, koska asiakassegmentit ovat melko samanlaiset koko neuvontaorganisaatiossa.

Vuoden vaihteessa ProAgria Etelä-Karjala ry. sulautuu yhdeksi osaksi uutta ProAgria Etelä-Suomea, jonka muodostavat viisi (Etelä-Karjala, Kymenlaakso, Häme, Uusimaa ja Pirkanmaa) eri maakunnallista neuvontakeskusta. Tämä luo omat haasteensa yritysneuvontapalveluiden yhtenäistämiseen ja asiakkuuksien hoitoon. Toisaalta neuvojaressit ja osaaminen vahvistuvat, mutta haasteena on yhtenäisen toimintatavan luominen. MKN Yritysneuvonnassa yhdentymisen edellyttää yritysneuvonnan strategian tarkempaa ”kirkastamista”, joka käytännössä tarkoittaa muun muassa oikeiden asiakassegmenttien valintaa, asiakasprosessien laadukasta ja yhteneväistä eteenpäin viemistä sekä kunkin neuvojan osaamisen vahvistamista. Toivottavasti tämä opinnäytetyö viitoittaa sitä tietä oikeaan suuntaan. Tähän yhdentymisprosessiin liittyen muutama ProAgrian yritysneuvojat suorittavat parhaillaan yritysneuvojan erikoisammattitutkintoa, joissa he omina opinnäytteinään kehittävät ProAgria Etelä-Suomen yritysneuvonnan toimintaa. Tämä asiakkuudenhallinnan kehittämistyö opinnäytetyönä linkittyy hyvin heidän omiin opinnäytetöihinsä yritysneuvonnan liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.

Toinen konkreettinen jatkotyömahdollisuus olisi asiakashallinnan kehittäminen verkkopalveluiden suuntaan. Tällä hetkellä ns. verkkopalveluja yritysneuvonnan asiakkaille ei ole olemassa muuta kuin erilaisten sähköisten keskusteluyhteyksien muodossa, mutta tulevaisuuden uudet yrittäjäsukupolvet todennäköisesti niitä tulevat vaatimaan ja tarvitsemaan.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Syrjälä, Leena. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, L.T. Hannu & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkijamissä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: PS-Viestintä Oy, 11 – 23.

Arantola, Heli & Korkman, Oskar. 2009. Arki – eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Juva: WS Bookwell Oy.

Etelä-Karjalan Liitto. 2011. Toimipaikkarekisteri. WWW-dokumentti. <http://www.tpr.ekarjala.fi/>. Päivitetty kesäkuussa 2011. Luettu 16.4.2012.

Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus. 2011. Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen toimintasuunnitelma 2012 - 2014.

Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus. 2012. Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten toimintatilasto 2011.

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Jutila, Tarja. 2010. Maa- ja kotitalousnaisten yritysneuvonta. Ajankohtaista asiaa neuvojille 26.1.2010. Kehityspäällikkö. Maa- ja kotitalousnaisten Keskus ry.

Hannus, Jouko. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, Hannu. 2011. ProAgria Yrityspalvelujen toimialakatsaus 24.3.2011. Kehityspäällikkö. ProAgria Keskusten Liitto Ry.

Heikkinen, L. T. Hannu. 2006. Tutkiva ote toimintaan. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, L.T. Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy, 16 – 36.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kaskela, Lauri. 2005. Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys. WWW-dokumentti. <http://www.tieke.fi/display/ashal/Asiakkuudenhallinta+ja+sen+merkitys>. Ei päivitystietoa. Luettu 25.10.2012.

Korkman, Oskar. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? – Puheenvuoro asiakaslähtöisten liiketoimintamallien puolesta. KONSEPTI – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti 1. Verkkolehti. http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf . Päivitetty 4.10.2004. Luettu 25.10.2012.

- Kuula, Arja. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Lehtinen, Jarmo. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Porvoo: WSOY.
- Lehtoaro, Helena. 2010. Matkailuyrityksen sopimusneuvonta. Matkailun ajankohtaispäivä 20.1.2010. Toiminnanjohtaja. Pohjois-Savon maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus.
- Maa- ja kotitalousnaisten Keskus Ry. 2011. Maa- ja kotitalousnaisten toimintasuunnitelma 2012 - 2014.
- Maa- ja kotitalousnaisten yritysneuvonnan palaveri. Yritysneuvonnan ConnectPro-palaveri 24.8.2011. Suullinen tiedonanto.
- Mattinen, Hannu. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Mäntylä, Ritva. 2007. Kertovan muutosselonteon menetelmä. Teoksessa Syrjäläinen, Eija & Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 53.
- Mäntyneva, Mikko. 2003. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Dark Oy.
- Niskanen, Marja. 2009. Selvitys maaseutumatkailuyritysten neuvontapalvelujen tarpeesta Pohjois-Savossa. Opinnäytetyö. WWW-dokumentti.
<http://www.publications.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/7816/map6amarjan.pdf?sequence=1>
 Päivitetty 27.1.2010. Luettu 15.4.2012
- Parkkonen, Antero. 2012. Kooste ProAgria Yrityspalveluista 2011.
- Pietiläinen, Tarja & Keso, Heidi & Hiukka, Kristiina & Lehtimäki, Hanna. 2005. Tiedon kauppiaat. Asiantuntijat yrittäjinä. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- ProAgria Etelä-Karjala ry. 2012. Vuosikirja 2011.
- ProAgria Etelä-Karjala ry. 2010. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset.
- ProAgria Keskusten Liitto Ry. 2011. ProAgrian CRM asiakashallinnan käyttöohje.
- Puranen Tuire. 2012. Asiakkuudenhallinta ruokapalveluorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Päivitetty 30.10.2012. Luettu 24.11.2012.

Selin, Erica & Selin, Jarmo. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Sipilä, Jorma. 1996. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Porvoo:WSOY.

Storbacka, Kaj & Blomqvist, Ralf & Dahl, Johan & Haeger,Tomas. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva:WSOY.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaan armoilla. Juva: WSOY.

Storbacka, Kaj & Sivula, Petteri & Kaario, Kari.2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Stähle, Pirjo & Laento, Kari. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vilka, Hanna. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vuokko, Pirjo. 2009. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

1. NYKYTILANTEEN KUVAUS

- Tilastot, toimintakertomukset ja asiakastyytyväisyystutkimukset
- Etelä-Karjalan MKN-yritysneuvonnan asiakasmäärät
- Kuvaus organisaation asiakkuuksien hallinnasta



2. KEHITTÄMISTYÖ HANKKEIDEN AVULLA

- Kootut sähköpostilistat toimialoittain
→ pohjatyö segmentoinnille
- Koulutuksiin ja tapahtumiin kutsuminen (Särvintä-hanke)
→ tietoa segmentoinnin tekemiseen ja asiakkuussuunnitelmaan
- Toimialakohtaiset teematilaisuudet (MASVA-hanke)
→ tietoa segmentoinnin tekemiseen ja asiakkuussuunnitelmaan
- Lähtötilannekartoitukset / kehityskeskustelut
→ tietoa asiakkuussuunnitelman tekemiseen ja prosessin etenemiseen
- Asiakasrekisterin ajan tasalla pitäminen ja dokumentointi asiakastapaamisista (CRM)
→ Asiakasprosessin eteneminen ja dokumentointi



3. PALAUTTEET JA IDEAT

- Asiakassuhteiden ylläpidosta ja asiakkuuksien hoidosta tulevaisuudesta yrittäjien teemahaastattelujen kautta
→ Tietoa asiakkuussuunnitelman tekemiseen
- Asiakkuuksien hankinnan ja hoidon mallien ja ideoiden kartoitus kollegoilta teemahaastattelujen kautta
→ Tietoa asiakkuussuunnitelman tekemiseen



4. ASIAKKUUSSUUNNITELMA

Asiakkuussuunnitelman tavoitteena on:

- Asiakkuuksien lisääntyminen
- Asiakkuuksien tiivistyminen ja muuttuminen pitkäkestoisemmaksi
 - Asiakkuussuhteiden muuttuminen luottamuksellisiksi kumpanuuksiksi
- Arvontuottaminen molemmille osapuolille

Mikkelin ammattikorkeakoulu

25.10.2011

Restonomi ylempi amk / palveluliiketoiminta

Opiskelija Sari Paajanen

**TEEMAHAASTATTELULOMAKE ASIAKKUUDEN HOIDOSTA
RUOKAPALVELUYRITTÄJILLE**

Yritysneuvonnan asiakkuuksien hoidon palautekartoitus

TUNNETTUUUS

1. Oliko ProAgria tai MKN teille ennestään tuttu neuvontaorganisaationa?
 - millaisia palveluja tiesitte ko. organisaation voivan teille tarjota?
 - mistä/keneltä kuulitte yritysneuvontapalveluistamme
 - Oletteko käyttäneet muiden organisaation yritysneuvontapalveluja?

KOKEMUKSET YHTEYDENOTOSTA:

1. Kuka otti yhteyttä teihin ensimmäisen kerran ja miten se tapahtui?
2. Millaisia ajatuksia yhteydenotto teissä herätti?
 - mikä oli se ensimmäinen ”vireke”, joka sai kiinnostumaan meidän palveluista?

KOKEMUKSET YHTEYDENPIDOSTA:

1. Mikä on ollut teille parhain yhteydenpito-/tiedonvälityksen muoto? Sähköpostit, puhelut, tapaamiset...
 - mitkä asiat/viestit ovat herättäneet kiinnostusta eniten?
 - onko neuvojien yhteydenpito teihin ollut riittävää?
 - oletteko saaneet tarvittaessa helposti ja riittävän nopeasti neuvojan kiinni?

KOKEMUKSET VUOROVAIKUTUKSESTA TAPAAMISISSA:

1. Ovatko tapaamisista olleet teille hyötyä?
2. Missä asioissa olemme pystyneet auttamaan teitä? Oletteko saaneet esim. tuottolisäystä, prosessinne tehostuneet, osaaminen lisääntynyt, tms.
3. Onko neuvojien osaaminen ollut riittävää?
4. Mitä olette jääneet kaipaamaan tapaamisista?
5. Onko jotain asioita, mikä on jäänyt mieleemme asiakassuhteen hoidossa kanssanne?

KEHITYSKESKUSTELU JA SEN JÄLKEINEN PROSESSI:

LIITE 2(2).
Teemahaastattelulomake ruokapalveluyrittäjille

1. Miten koitte kehityskeskustelun?
 - oliko se tarpeellinen?
 - saitteko siitä jotain hyötyä tai apua?
 - Mikä siinä oli hyvää ja minkä koitte negatiivisena asiana? Mitä toivoisitte siinä muutettavan?
 - Jatkuiko kehityskeskustelun jälkeinen prosessi eteenpäin riittävän hyvin, nopeasti...
 - Mitä mieltä olette useamman neuvojan yhteistapaamisesta, oliko siitä hyötyä teille?

KOKEMUKSET ASIAKASSUHTEEN LAADUSTA JA LUJUUDESTA:

1. Onko meillä sidoksia keskenämme ja millaisia ne mielestänne on?
 - Tekopohjaisia: liittyvät yksittäisiin palveluihin, tuotteisiin tai prosesseihin, maantieteelliseen sijaintiin
 - Tietopohjaisia: lait, sopimukset, teknologia, osaaminen
 - Tunnepohjaisia: sosiaalinen, yhteinen arvopohja, yhteinen ideologia
2. Koetteko saavanne jotain lisäarvoa yritystoimintaan, kun olemme yhteyksissä keskenämme?

MIELIPITEET KUMPPANUUSAJATTELUSTA:

1. Mitä mielikuvia teille tulee sanasta kumppanuus?
2. Olisiko meidän kumppanuus ns. löyhää vai palvelusopimuksellista?
 - mitä kumppanuus voisi pitää sisällään?
 - mitä hyötyä siitä toivoisitte olevan?
 - Mitä ongelmia/riskejä siinä voisi olla?
 - mitä olisitte valmiit maksamaan siitä?

Voisiko se olla:

- aloitus kehityskeskustelulla
- tulevaisuuskeskustelu 2.-3. vuoden välein
- sähköpostiviestintää ajankohtaisista asioista, mitä muuta?
- laatuauditointia?

TULEVAISUUDEN ASIAKASSUHTEEN HOITO:

1. Millaisia asioita/palveluja toivoisitte tulevaisuudessa meiltä?
2. Miten usein haluaisitte meiltä yhteydenottoa ja miten?
3. Millaisissa tilanteissa, mitä tietoa?
4. Millaisia viestintäkanavia toivoisitte tulevaisuudessa meidän käyttävän?
 - SOME (facebook, blogi)?
 - Connect Pro –neuvonta?

Mikkelin ammattikorkeakoulu

5.7.2011

Restonomi ylempi amk / palveluliiketoiminta

Opiskelija Sari Paajanen

**TEEMAHAASTATTELULOMAKE ASIAKKUUDEN HALLINNASTA
YRITYSNEUVOJILLE**

Yritysneuvonnan asiakkuuksien hallinnan kehittämisehdotuksien kartoitus

1. Miten asiakkuuksia hoidetaan? Miten uusia asiakkaita hankitaan?
2. Miten asiakkaat on segmentoitu?
3. Miten heidän tarpeitaan kartoitetaan?
4. Mitä on hyvä asiakaspalvelu? Miten asiakaslähtöinen ajattelutapa näkyy teidän toiminnassa?
5. Onko käytössä palvelusopimuksia? Miten ne solmitaan?
6. Miten ne lujittavat asiakkuutta?
7. Kuinka paljon on kanta-asiakkuuksia?
8. Miten pitkäjänteisyys näkyy asiakkuuksien kehittämisessä?
9. Strategiassa on mainittu kumppanuus, miten se tulee näkymään tulevaisuudessa yritysneuvonnassa?
10. Miten asiakkailta kerätään palautetta? Miten niihin vastataan?
11. Miten yhteistyötä ja ongelman ratkaisua toteutetaan asiakkaan kanssa?
12. Miten asiakastietoa hankitaan, ylläpidetään ja hallitaan?
13. Miten asiakastietoa jaetaan kaikille tarvitseville?

LIITE 3(2).
Teemahaastattelulomake yritysneuvojille

14. Miten dokumentoitte asiakastapaamiset?
15. Miten hyvin asiakkaat tuntevat organisaation ja sen palvelut/tuotteet?
16. Kerro kolme tärkeintä keinoa, mitä käytetään viestittäessä asiakkaalle?
17. Mitkä ovat ne kolme tärkeintä asiaa, mitä haluatte kertoa asiakkaille ensimmäisenä?

Asiakkuustoiminnan ja myyntiprosessin johtaminen

Potentiaaliset asiakkaat →

Potentiaalisten asiakastarpeiden ja asiakkaiden tunnistaminen
→Kartoitukset

Asiakkuus-suunnitelmat ja yhteydenotot asiakkaisiin
→Yrittäville-hankkeen tilaisuudet
→Hankkeiden läpailumat

Markkinointi-toimenpiteet
→Sähköpostit
→Hankkeiden läpailumat
→Muut tilaisuudet

Asiakkaiden yhteydenotot
→Kehitysyhtiöt yms.
→Asiakkaat itse

Asiakastarpeen analyysi sekä ratkaisun määrittäminen ja perustelu
→Kehityskeskustelu
→Toimenpidesuunnitelma
→Asiakasmuisto

Tarjous
Palvelun tuottamisesta sopiminen

Palvelun tuottaminen + palaute

Asiakastytyväisyyden seuranta + jatkomyynti
→Asiakkuuden seuranta (esim. puhelinsolito 2, kk päästä)
→Jatkomyynti

Nykyiset asiakkaat →

Myyntiä ja asiakkuuksia edistävän kulttuurin luominen ja asiakkuustoiminnan johtaminen