

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2014

Jaana Pesonen

# TEHOKKUUTTA LIIKETOIMINTAAN ASIAKKUUDENHALLINNALLA

– case IdHAIR Finland Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jaana Pesonen

## TEHOKKUUTTA LIKETOIMINTAAN ASIAKKUUDENHALLINNALLA

Yksilöllisestä asiakaspalvelusta ja asiakkuuksien kehittämisestä on tullut nykypäivänä tärkeää yrityksille. Asiakkuuksia vaalimalla yritys pystyy kehittämään omaa arvoaan ja luomaan vahvempaa asemaa markkinoilla. Yrityksen on kannattavampaa pitää kiinni nykyisistä asiakkaistaan, kuin keskittyä uusien asiakkaiden hankkimiseen.

Opinnäytteen tavoitteena oli selvittää miten case-yrityksessä voitaisiin hyödyntää asiakkuusjohtamista palveluprosessien tehostamisessa ja kannattavuuden parantamisessa. Tarkoituksena oli määrittää miten asiakastietoa pystytään tehokkaammin keräämään ja hyödyntämään toiminnan suunnittelussa ja tulevaisuuden ennakoinnissa.

Tutkimuksen teoreettinen osa käsittelee asiakkuusjohtamista. Siinä esitellään asiakkuusjohtamisen hyötyjä organisaatiolle ja määritellään mitä askeleita sen käyttöönotossa pitää huomioida. Asiakkuudenhallintaan sisältyvät olennaisesti asiakasmääritys, segmentointi ja palvelutasojen määritys sekä seurattavien mittareiden käyttöönotto.

Tutkimuksen aineiston keräämisessä hyödynnettiin useita lähteitä, kuten teemahaastatteluja, havainnointia ja kartoituksia. Yritykselle laadittiin työn tuotoksena räätälöity kehitysehdotus asiakkuudenhallinnan käyttöönotosta ja suositellusta aikataulusta. Suunnitelma sisältää konkreettiset kuvaukset asiakkuudenhallinnan hyödyntämisestä ja tarvittavista toimenpiteistä.

Asiakkuudenhallinnalla pystytään saamaan asiakaslähtöisyys näkymään kaikissa yrityksen toiminnoissa. Sen avulla pystytään määrittelemään selkeät palvelustandardit asiakkuuksille ja hyödyntämään niitä yrityksen eri toiminnoissa.

### ASIASANAT:

asiakkuusjohtaminen, asiakkuudenhallinta, asiakkuus, asiakaspalvelu, kannattavuus, palveluprosessit, asiakassegmentointi.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Life Sciences and Business Unit | Master of Business Administration

2014 | 67

Laura Heinonen

Jaana Pesonen

# INCREASING BUSINESS EFFICIENCY WITH CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Nowadays individualized customer service and developing customer relationships have become more important for companies. Organizations can improve their value and create a stronger position in the markets by cherishing their customer relationships. It is more profitable to keep current customers than focus on getting new ones.

The aim of this thesis was to find out how could the case-company benefit from customer relationship management. Objective was to determine could it strengthen the processes involving customer care and could it increase overall profitability. The purpose was to define how the customer data could be collected more effectively and how could the company exploit it more in designing and predicting the future.

The theoretical part of the thesis defines customer relationship management. It shows the benefits of CRM and introduces important steps in the beginning. Customer relationship management contains customer definition, customer segmentation, defining service standards for different customer segments and introducing the new measures.

Data collection of the thesis was based on several sources such as interviews, observations and surveys. The company received a customized proposal for the development of customer relationship management and a recommended schedule for the introduction as an output of the work. The plan includes a specific description of the initialization of CRM and the necessary actions to be taken.

By customer relationship management the company is able to obtain customer-oriented view in company operations. It helps to define service standards for different customers and to take advantage of the customer relationships in the business.

## KEYWORDS:

customer relationship management, CRM, customer service, profitability, customer service process, customer segmentation.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 ASIAKKUUSJOHTAMINEN</b>	<b>9</b>
2.1 Segmentointi	14
2.2 Asiakasryhmien palvelutasot	18
2.3 Asiakkuudenhallinnan implementointi	21
2.4 Mittarit ja seuranta	25
<b>3 TUTKIMUSMETODIT</b>	<b>29</b>
<b>4 TOIMENPIDESUUNNITELMA ASIAKKUUDENHALLINTAAN</b>	<b>34</b>
4.1 Kehityshankkeen suunnittelu	35
4.2 Segmentointi	41
4.3 Asiakasryhmien palvelutasot	44
4.4 Asiakkuudenhallinnan implementointi	51
4.5 Mittarit ja seuranta	58
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>61</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>64</b>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

## KUVIOT

Kuvio 1. Asiakkuuden elinkaari	12
Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen	30
Kuvio 3. Workshop	35

Kuvio 4. Puhelujen sisällön seuranta

39

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Palvelutasot

45

Taulukko 2. Aikataulu suunnitelma

57

# 1 JOHDANTO

Henkilöstöä valmennetaan jatkuvasti asiakaspalveluhenkisyteen menestyvissä yrityksissä. Huolenpito henkilöstöstä ja oikeanlaiset puitteet asiakkaiden palveluun näkyvät asiakkaille myönteisenä asiakaspalveluasenteena. (Selin & Selin 2013, 196.) Yritys pystyykin erottautumaan kilpailijoistaan vain asiakaspalvelun avulla, sillä lähes kaikki muu tuotteista ja palvelutarjonnasta lähtien yritystoiminnassa pystytään kopioimaan. Hyvää asiakaspalvelua ei voi kukaan varastaa, joten palvelukokemuksen tuottaminen asiakkaalle on ensiluokkaisesta tärkeää. (Aarnikoivu 2005, 19.) Asiakaspalvelu on yrityksen maineen rakentamisessa tärkeimmässä asemassa, sillä ihmiset jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa edustavat koko yritystä asiakkaalle (Aarnikoivu 2005, 21).

Asiakas odottaa että yritys tuntee hänen nykyisen tilanteensa, ostohistoriansa ja mieltymyksensä (Hellman ym. 2005, 108). Uskomukset oikeanlaisesta asiakkuuden hoitamisesta syntyvät yksilöiden mielipiteistä, asiantuntijoiden opeista tai perinnetiedosta. Kun päätöksiä tehdään yrityksissä pohjautuen kokemukseen ja näkemykseen tiedon sijaan, saattaa se juurruttaa ajattelutapoja asiakkuuden hoidosta. (Mattinen 2006, 28.)

Kampaamoala on erittäin kilpailtu ja markkinoita johtavat alan suurimmat yritykset ovat toimineet Suomessa useita kymmeniä vuosia. Uusien yritysten tulo markkinoille on saanut aikaan matalamman kate rakenteen tärkeimmissä tuotesegmenteissä, ja asiakkaat ovat tällä hetkellä hyvin valveutuneita kilpailijoiden tarjonnasta. Myös tavarantoimittajien vaihtohalukkuutta on asiakkaissa havaittavissa huomattavasti enemmän kuin koskaan aiemmin. Ala elää tällä hetkellä muutosvaihetta, jonka on saanut aikaan Suomen tämän hetkinen heikko talou-

dellinen tila. Vuoden aikana on lopettanut toimintansa noin 1000 kampaamoalan yrittäjää. Tämä on johtunut alan alv kokeilun loppumisesta muutama vuosi sitten, jonka seurauksena kampaamoyritysten liikevaihdot ovat tippuneet jopa 26 prosenttia (Yle 2014). Useat yritykset eivät ole pystyneet siirtämään arvonlisäveroä takaisin hintoihinsa, joka on aiheuttanut tuntuva muutoksen liikevaihtoihin.

Enenevässä määrin asiakkaat ovat siis valmiita taistelemaan sopimusten viimeisistä senteistä ja kustannustietoisuus näkyy monilla toimialoilla. Yhteistyön kannattavuus ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. (Mattinen 2006, 40.) Asiakkaan arvostuksen osoittaminen näkyy yrityksen arjessa kahden kauppana, jolloin asiakas ja yritys kumpikin hyötyvät yhteistyöstä. Nykypäivänä asiakkuuksissa korostuu kumppanuussuhde entisajan myyjä ja ostaja-asetelman sijaan. (Aarnikoivu 2005, 14.)

Asiakas ostaa yritykseltä pääasiassa hyvien tuotteiden vuoksi. Asiakkaat useimmin rankaisevat kuitenkin yritystä muutamasta huonosta palvelutapahtumasta, enemmän kuin muistavat tapahtumat jolloin asiakasta on palveltu yli odotusten. Lojaleja asiakkaita saadaan auttamalla asiakkaita heidän ongelmissaan nopeasti ja helposti. Toimimalla välittömästi ongelman ratkaisussa voi yritys myös pienentää asiakaspalvelun kustannuksia, kehittää omaa asiakaspalveluaan ja nostaa asiakkaan arvostusta yritystä kohtaan. (Dixon ym. 2010.)

Tiedon välitys on nykypäivänä nopeaa, ja suuri osa asiakkaista on todella valvutuneita nykypäivänä. Heidän apunaan on internet ja sosiaalinen media, jonka kautta on helppoa jakaa kokemuksia muiden alan ammattilaisten kautta. Asiakkaat haluavat virheetöntä ja yksilöllistä palvelua, jolloin heitä ei kohdella vain numeroina vaan yksilöinä. Tämän vuoksi yritysten täytyy keskittyä entistä

enemmän oppimaan lisää miten asiakkaita parhaiten houkutellaan, asiakassuh-  
teita kasvatetaan, ja miten asiakkuudet säilytetään. (Nguyen & Mutum 2012.)

Tämä työ on tapaustutkimus, jonka teoreettinen viitekehys käsittelee asiakkuus-  
johtamista. Sen avulla organisaatioissa pystytään toteuttamaan aitoa asiakas-  
keskeisyyttä ja kehittämään asiakassuhteita. Työssä määritellään asiakkuusjoh-  
tamisen käsitettä ja avataan sen käytännön osa-alueita. Tutkimusongelmana on  
selvittää miten asiakkuusjohtamista voitaisiin hyödyntää case-yrityksen palvelu-  
prosessien tehostamisessa ja kannattavuuden parantamisessa. Työn tavoittee-  
na on esitellä yritykselle räätälöity kehitysehdotus asiakkuudenhallinnan käyt-  
tönotosta ja sen hyödyntämisestä organisaation eri toiminnoissa. Se luodaan  
yhdistämällä teoreettisen viitekehysten ja kerättyjen aineistojen synnyttämiä  
päätelmiä. Kehitysehdotus esitellään työn lopussa yritykselle konkreettisenä  
toimenpidesuunnitelmana, johon on yhdistetty suunnitelma implementoinnin  
aikataulusta.



## 2 ASIAKKUUSJOHTAMINEN

Asiakassuhteita pidetään nykypäivänä yrityksen pääomana, joita kehittämällä voidaan yrityksissä tehdä parempaa tulosta ja luoda markkinoilla vahvempaa asemaa. Vaalimalla asiakassuhteita yritys pystyy kasvattamaan arvoaan. Jo 1990-luvulla yrityksissä nousi menestystekijäksi asiakkaiden ja markkinatarpeiden tunteminen, asiakassuhteiden seuranta ja tätä myötä toiminnan tarkempi kohdentaminen. (Hellman ym. 2005, 9.)

Asiakkuusjohtaminen on kriittinen työkalu lisättäessä yrityksen kannattavuutta. Se tuo esille parhaat asiakkaat ja heidän tarpeensa, jotta yritys pystyy pitämään heidät uskollisena. (Nguyen & Mutum 2012.) Asiakkuusjohtamisella tarkoitetaan sellaista liiketoiminnan johtamista joka hyödyntää laajaa asiakastietoa. Se on kokonaisvaltainen tapa toteuttaa yrityksessä asiakaskeskeisyyttä, ja tarkoittaa että yritys tuntee asiakkaansa ja heidän arvon. Asiakkuusjohtamisen kautta yritys voi asettaa tavoitteita asiakaskunnan kehittämisen suhteen ja näin seurata toiminnan tuloksellisuutta. (Hellman ym. 2005, 9.) Asiakkuuksien hallinnan suosio yrityksissä kasvaa, sillä niissä tarvitaan uusia tapoja vahvistaa ja automatisoida myynnin prosesseja voidakseen vastata kasvavaan kilpailuun markkinoilla (Dancer 2014). Asiakaslähtöisen ajattelun kulmakivenä on arvotuotanto, jolla tarkoitetaan lisäarvoa, mitä yrityksen tuote- tai palvelukokonaisuus asiakkaalle tuottaa (Selin & Selin 2013, 18).

Asiakkuusjohtamisen avulla yritys pystyy kasvattamaan liiketoimintansa tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Asiakkuusjohtamisesta käytetään usein englanninkielisen termiä CRM (customer relationship management). Sen avulla pystytään kehittämään asiakaspalvelun laatua, yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuvaa vuo-

rovaikutusta ja asiakassuhdetta. Asiakasjohtamisen keskeinen osa on asiakkuudenhallinta, jolla tarkoitetaan johtamisen operatiivista toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen edellytyksenä on käynnistyessään usein asenteiden muutos yrityksessä ja toiminnan tietoinen kehittäminen. (Hellman ym. 2005, 9.)

Organisaatiot saavat asiakkuusjohtamisella työkaluja pitkäaikaisten asiakkuuksien ja tuottavuuden kehittämiseen. Asiakkaita on nykyään entistä vaikeampi tavoittaa massamarkkinoinnilla, jolloin asiakkaille voidaan räätälöidä asiakasluokittelujen pohjalta tehokkaampaa palvelua ja suoramarkkinointia. (Yim ym. 2004, 264.) Asiakkuudenhallinnalla täytetään aukko yrityksen toiminnassa pysymällä ohjaamalla myynnin prosesseja käyttämällä asiakasfaktaa, ja tavoitteita ohjataksaan yritystä sekä mitataksaan onnistumisia. Yleisimmät asiakkuudenhallinnan ohjelmistot tukkuyrityksissä sisältävät asiakasdataa, integroidun kontaktinhallinnan ja kanavia johtaa mahdollisuuksia myyntiprosessissa. (Dancer 2014.)

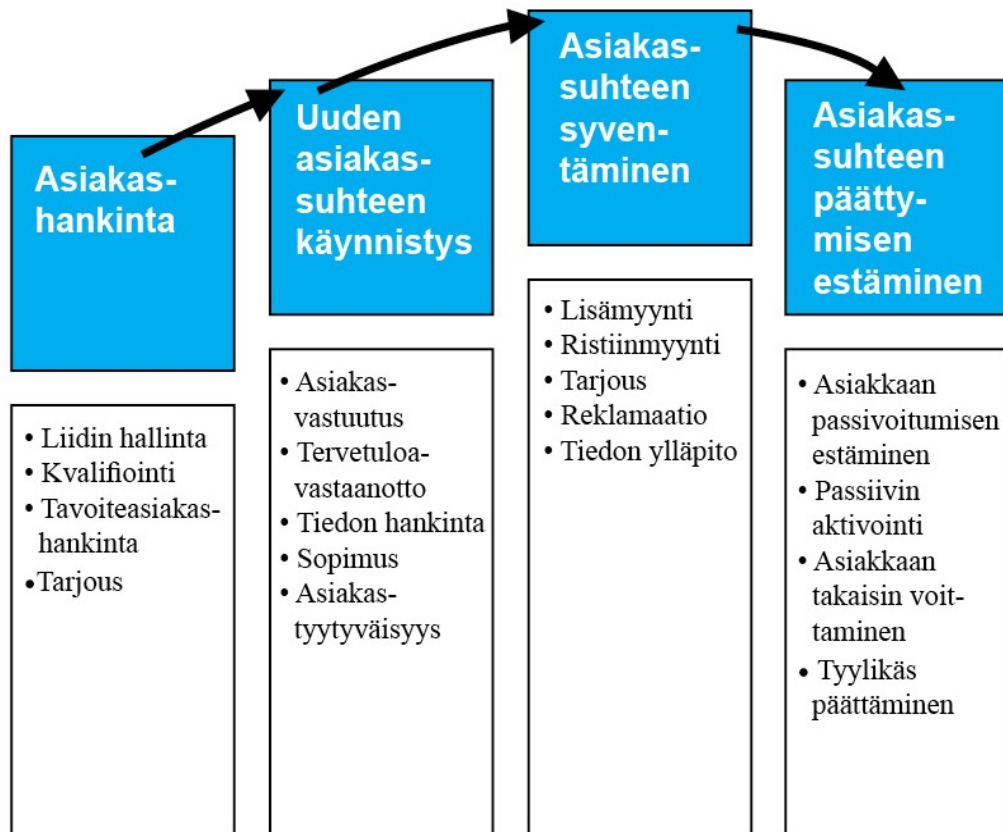
Asiakasjohtamisen hyödyt voidaan nähdä asiakkaiden merkityksenä ja arvona liiketoiminnalle, kilpailuetujen luomisella, sisäisenä ja ulkoisena tehokkuutena, sekä vastaamisena asiakkaiden odotuksiin (Hellman ym. 2005, 101). Monissa suuryrityksissä asiakkuusjohtaminen näkyy jokapäiväisesti asiakaspalvelukeskuksissa, joiden käytössä on hienostunut asiakkuudenhallintajärjestelmä. Se pystyy tunnistamaan asiakkaan heti soiton alussa ja näyttämään asiakkaan ostohistorian sekä tarjoamaan asiakaspalvelijalle automaattisesti vastauksia usein kysyttyihin kysymyksiin. Tällä toiminnanohjauksella on saatu aikaan huomattavia säästöjä yritykselle ja parannettu asiakaspalvelun kannattavuutta näkyvästi. (Rigby & Ledingham 2004.) Tukkuyritysten johtajat kertovat käytännössä asiakkuudenhallinnan sisältävän myyntityöohjausta, uusien tuotteiden ja asiakkaiden koulutusta sekä myynnin seuranta. Se on heidän mielestään myös tukkurien

välistä yhteistoimintaa, puhelinkeskuksia, taloushallintoa ja asiakkaiden historiaa sekä tarpeita. (Dancer 2014.)

Asiakkuudenhallintaa on kutsuttu välttämättömäksi suuntaukseksi sillä se myös osoittaa yritykselle asiakkaiden toiveita ja tarjoaa tapoja tehdä liiketoimintaa tehokkaasti. Suuntauksen pohjana toimii perusajatus että asiakassuhteita kuten muitakin yrityksen voimavaroja pystytään tehokkaasti kehittämään ja johtamaan. Asiakkuudenhallinnan avulla myyntijohtajat pystyvät määrittelemään arvokkaimmat asiakkaat ja kohdentamaan heihin räätälöityjä toimenpiteitä saavuttaakseen yrityksen tavoitteita. (Yim ym. 2004, 263.)

Osa yritysjohtoista ajattelee asiakkuudenhallintaa puhtaasti teknologiaan keskittyneenä tietojärjestelmäjohtamisen näkökulmana, jossa kerätään ja analysoidaan tietoja asiakkaista, jotta heidän tarpeita voitaisiin tyydyttää paremmin. Toiset määrittelevät asiakkuudenhallinnan toimenpiteinä kuten puhelinpalvelukeskuksina, personoituina sähköposteina tai kanta-asiakasohjelmina. Voidaan kuitenkin nähdä että asiakkuusjohtaminen on yhdistelmä organisaation rakennetta ja prosesseja, markkinointistrategiaa ja teknologiaa. Nämä kaikki keskittyvät asiakastiedon hyödyntämisen ympärille. (Yim ym. 2004, 264.)

Tavoitteet asiakkuuden hallinnassa ovat asiakkuuden eri vaiheissa vaihtelevia, sillä kun uuden asiakkaan kohdalla halutaan lujittaa syntynyttä luottamusta, on taas nykyisen asiakkuuden tavoitteena pitää asiakassuhde aktiivisena (Hellman ym. 2005, 54). Hellman ym. esittävät kirjassaan asiakassuhteen elinkaaren alkavan uusasiakashankinnasta ja päättyvän asiakassuhteen päättämisen estymiseen (Hellman ym. 2005, 42). Yritysten asiakaskunta elää, joten on luonnollista että jatkuvasti osa asiakkaista poistuu, kun taas uusia asiakkuuksia etsitään aktiivisesti.



Kuvio 1. Asiakkuuden elinkaari (Hellman ym. 2005, 42)

Kirjallisuudessa on toistuvasti esitetty että yritykselle maksaa 2–20 -kertaisesti enemmän saada uusi asiakas kuin säilyttää olemassa oleva. Näin ollen yritykselle on kannattavampaa pitää huolta nykyisistä asiakkaista kuin jatkuvasti etsiä uusia asiakkuuksia korvaamaan menetettyjä. (Nguyen & Mutum 2012.) Asiakassuskollisuutta kannattaa ylläpitää ja kasvattaa ja nykyisten asiakkaiden kanssa kannattaa oppia asioimaan tehokkaasti. Tällöin asiakaskohtaisen katteen nousulla pystytään alentamaan markkinoinnin ja myynnin kustannuksia. Asiakassuhteita johtamalla saadaan katteen suhde tuottoon kasvamaan saamalla lisä- ja ristiostoja nykyisiltä asiakkailta. Ostotiheys on tyytyväisellä asiakkaalla pienempi ja hän myös mahdollisesti suosittelee yritystä muille. (Hellman ym. 2005, 29.)

Kannattavuuden vuoksi voimavarat kannattaa keskittää hyviin nykyisiin asiakkaisiin, vaikka uusia asiakkaitakin aina yritykseen tarvitaan. Yritys voi myös keskittyä laajentamaan pieniä asiakkuuksia suuremmiksi. (Hellman ym. 2005, 36.) Yrityksen tulee miettiä, minkälainen on prosessi, jolla uudesta asiakkaasta saadaan pitkäaikainen asiakas, ja mitä vaiheita sitouttamiseen tarvitaan (Selin & Selin 2013, 20).

Yritys voi myös sisäisesti hyötyä paljon asiakkuudenhallinnasta, sillä se sisältää myös standardien määrittelyn ja liiketoiminnan prosessien toistettavuuden. Informaation keskittäminen, prosessien standardisoituminen ja työntekijöiden työn läpinäkyvyys voi palvella yritystä samaan paremman kontrollin sisäisiin prosesseihin. Samalla hiljainen tieto saadaan tallennettua ja myynnin kasvua pystytään seuraamaan helpommin. (Li & Mao 2012.)

Yli 60 % maahantuonti tai jakeluyrityksistä on ottanut käyttöön asiakkuudenhallinnan jollakin tapaa, ja suurin osa muista aktiivisesti kokeilee, kilpailuttaa tai ottaa käyttöön järjestelmää. Tämä on yllättävän suuri osa yrityksistä, sillä aiemmin järjestelmiä on pidetty aikaa tuhlaavina, joustamattomina ja myyntihenkilöstön vihaamina. Myyntihenkilöstö usein vastustaa järjestelmien käyttöönottoa sillä pelkää niiden saavan aikaan omaan työhönsä kohdistuvaa mikrojohtamista. Nykyinen myyntikulttuuri voi jarruttaa kehitystä suuresti kun yritys ottaa käyttöönsä asiakkuudenhallintaa voidakseen proaktiivisesti kehittää liiketoimintaansa ja arvo ajatteluaan (Dancer 2014). Yrityksen vaihtaessa näkökulmansa tuotteista ja palveluista asiakkaaseen, avautuu sille maailma joka on uudenlainen ja haasteellinen sekä henkiseen muutokseen johtava (Selin & Selin 2013, 11).

Koska erilaisilla yrityksillä on erilaiset ydinosamiset, on asiakkuudenhallinta räätälöitävä vastaamaan yrityksen tarpeita. Siihen sijoittaminen voi vaikuttaa

yrittäjän toimintaan positiivisesti, mutta myös negatiivisesti jos se luo toimintaa turhaa kankeutta ja laskee sen toimintakykyä. Asiakkuudenhallinnan tulevaisuuden lähestymistavoissa tärkeintä on asiakasinformaation kerääminen, säilyttäminen ja sen hyödyntäminen. (Nguyen & Mutum 2012.)

Osa-alueet onnistuneen asiakkuudenhallinnan jalkauttamiseen ovat strategia, ihmiset, prosessi ja teknologia. Jalkauttaminen suoritetaan neljän toiminnon kautta: keskittyen avainasiakkaisiin, organisoitumalla asiakkuudenhallinnan ympärille, hallitsemalla tietoa ja hyödyntäen asiakkuudenhallintaan pohjautuvaa teknologiaa. Perimmäisenä tavoitteena on avainasiakkaisiin keskittymällä luoda syvempiä asiakkuussuhteita, jolloin yrityksestä tulee kannattavimmille asiakkaille elintärkeä. (Yim ym. 2004, 265.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään mitä asiakkuudenhallinta yritysten käytännön arjessa oikeasti tarkoittaa.

## 2.1 Segmentointi

Kun yrityksessä on tehty päätös asiakkuusjohtamisesta, tulee sen luoda yrityksen käyttöön tietojärjestelmä, jonka avulla asiakasdata saadaan säilöttyä. Yrityksen tulee määritellä millä laajuudella tietoa asiakkaista kerätään, riippuen mitä toimintoja asiakkuudenhallinnalla on päätetty tehdä. Usein yrityksissä on jo paljon tietoa valmiina, ja ensimmäiseksi on tärkeää keskittyä selvittämään keitä yrityksen asiakkuudet varsinaisesti ovat. (Payne 2006, 332.) Järjestelmistä saadaan ulos tietoa juuri niin paljon kuin niihin on sitä tallennettu. Järjestelmiä suunniteltaessa on tarkoin mietittävä että tiedon tallentaminen ja hyödyntäminen tuottaa yritykselle tulosta. (Hellman ym. 2005, 16.) Tärkeimpiä seikkoja järjestelmän hankinnassa ja kehittämisessä ovat käytettävyys, suorituskyky, joustavuus ja skaalautuvuus (Buttle 2004, 70).

Tietojärjestelmien hyödyntämisellä asiakkuustiedosta tulee yrityksen eikä vain myyjien omaisuutta. Sillä saadaan aikaan yhtenäinen tapa toimia organisaatiossa ja asiakkaat saavat sopivan määrän heille oikeanlaista huomiota. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 25.) Myyntiorganisaatioissa pitkäaikaiset myyjät vievät työpaikkaa vaihtaessaan usein suunnattoman määrän tietoa asiakkaista mukanaan, ja tätä hiljaista tietoa usein on totuttu pitämään tarkoituksella itsellään suojatakseen omaa osaamista. Muuttamalla henkilöstön asenteita perinteisestä asiakaspalvelusta kohti asiakkuudenhallintaan, saadaan tieto kaikkien käyttöön. Informaation asiakkaista tulisi kerääntyä tietojärjestelmään yrityksen kaikista toiminnoista. Tietojärjestelmän tulee olla päivitetty, sillä varsinkin myyntihenkilöstö tarvitsee analysoitavaa dataa voidakseen kehittää kommunikaatiota ja räätälöityjä myyntiratkaisuja asiakkaalle. (Yim ym. 2004, 265.) Entiset asiakkaat tulisi poistaa yrityksen tietokannasta, sillä jos he joskus palaavat yrityksen asiakkaiksi olisi heitä syytä kohdella kuin uusia asiakkuuksia (Hellman ym. 2005, 55).

Vapaamuotoiset kentät asiakkuuksien alla, joihin pystytään kirjaamaan omin sanoin asiakaskohtaamisen sisältö palvelevat parhaiten asiakaspalvelijoita ja asiakkaita. Ongelma vapaamuotoisessa tekstissä on kuitenkin raportoinnin näkökulma. (Aarnikoivu 2005, 40.) Asiakasdata ei ole tarkoitettu vain myyntihenkilöstön käyttöön vaan koko yrityksen tulee hyötyä siitä ja päästä käsiksi siihen. Näin kaikkia toimintoja voidaan osallistuttaa tuloksen tekoon. (Dancer 2014.)

Kun data on kerätty ja siivottu, huomion tulee kiinnittyä asiakkaiden kannattavuuden arviointiin, segmentointiin ja kannattavimpien asiakkaiden profilointiin (Payne 2006, 333). Segmentoinnin päätarkoitus on vahvistaa liiketoiminnan perustaa ja parantaa asiakaspalvelua. Asiakkaiden luokittelu esimerkiksi A-, B- ja C-kategorioihin täytyy tehdä asiakkaiden arvon perusteella, jotta voidaan tarkemmin analysoida mitkä ovat eri ryhmiä yhdistäviä tekijöitä. Näin pystytään myös suunnittelemaan palvelustandardit eri ryhmille. (Davidson 2010.) Asiak-

kuusjohtamisen näkökulmasta ei maantieteellinen asiakassegmentointi ole täysin toimiva, sillä samalla alueella usein sijaitsee monen tyyppisiä asiakkuuksia. (Buttle 2004, 333). Asiakkuuden arvoa voidaan arvioida määrittelemällä asiakkaan nykyinen tuotto yritykselle, kokonaisen ostopotentiaalin koko ja analysoimalla ostojen todennäköisyyttä (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 59).

Asiakassegmentointi voidaan toteuttaa myös kaksivaiheisen analyysin kautta. Ensin asiakkaat voidaan jaotella strategisen tärkeyden ja asiakassuhteen hoitamisen vaivannäön suhteen. Tämän jälkeen asiakassuhteita voidaan analysoida eri kategorioihin asiakkuuden kiinnostavuuden ja yhteistyösuhteen lujuu­den perusteella. Näin saadaan asiakkuuksista erotettua ne joita halutaan kehittää, asiakkuudet joiden tilan halutaan pysyvän samana tai asiakkuudet joista halutaan vetäytyä. (Buttle 2004, 115.) Myös eri asiakassegmentteihin voidaan luoda alasegmenttejä kuten AA ja AAA, mutta mallinnus riippuu yrityksen asiakaskun­nan rakenteesta (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 56). Koko yrityksen tulisi kes­kittyä vaalimaan suhteita avainasiakkaisiin, jolloin pystytään vastaamaan asiak­kaiden tarpeisiin paremmin (Yim ym. 2004, 265).

Kullekin asiakasryhmälle pystytään rakentamaan oma asiakaskontaktistrategia ja asiakkuuden hoitomalli (Hellman ym. 2005, 69). Tutkimalla asiakkaita kannat­tavuuden mukaan, on mahdollista nostaa kaikkien yrityksen asiakkuuksien tuot­tavuutta. Asiakkuutta analysoidessa asiakkuuden tulojen ja kulujen lisäksi on hyödyllistä analysoida myös hänen maksukäyttäytymistä. (Aarnikoivu 2005, 47.) Asiakkuuksien luokitteluun tulee ottaa mukaan myyntihenkilöstön tarjoama tieto asiakkuuksista. Pelkästään myynnin tekemä segmentointi voi erota suurestikin asiakkuuksien oikeasta arvosta, sillä myyjät usein kokevat suuremman kuin to­dellisen joukon asiakkaita A-asiakkuuksiksi. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 51.)



Kun kannattavimmat asiakkaat on identifioitu, pystytään tekemään strategioita yrityksen toimintaan, joilla saadaan vähemmän kannattavien asiakkaiden palvelukustannuksia pienennettyä. Näitä ovat mm. asiakkaiden ohjaaminen itsepalvelukanaviin. Segmentoinnilla saadaan myös selville asiakasryhmät joita ei yritykseen haluta, kuten huonosti laskunsa maksavat asiakkaat. (Payne 2006, 334.) Asiakkaille ei kuitenkaan tule koskaan tuoda ilmi, mihin luokitteluun heidät on yritys sijoittanut.

Tietojärjestelmistä kerättävä data keskittyy useissa yrityksissä helposti vain myynnin seurantaan. Tällöin esimerkiksi yksilöidyistä kampanjatoimenpiteistä tai kohdistetuista markkinointipanostuksista ei jää järjestelmiin tietoa, jolla voitaisi myöhemmin analysoida niiden vaikutusta myyntiin tai asiakassuhteen kehittymiseen. Myös asiakkaan omat yhteydenotot yritykseen on tärkeää kirjata ylös, jolloin pystytään varmistamaan että asiakkaan ongelma saadaan ratkaistua, ja se hoidetaan mahdollisimman tehokkaasti vaatimatta tarpeettomina aikaresursseja asian selvitykseen.

Markkinointia voidaan kohdistaa puhuttelemaan juuri kannattavimpien asiakkaiden tarpeita. Muut markkinointitoimenpiteet tulisi tämän jälkeen lakkauttaa tai minimoida, ja keskittyä avainasiakkaisiin. (Davidson 2010.) Esimerkiksi verkko-kaupan kautta toimiva ostotapahtuma on nykypäivänä yritykselle kustannustehokas, ja markkinointi sitä koskien pystytään tekemään myös pelkästään sähköisesti kuluttaen vain markkinointihenkilöstön aikaresursseja. Osa asiakkaista pitää itsepalvelumahdollisuutta parhaana mahdollisena asiakaspalveluna. Kun siitä tehdään asiakkaan itse omaehtoisesti valitsema vaihtoehto, syntyy siitä asiakaspalvelu. Kun asiakkaiden määrä jotka käyttävät itsepalvelua kasvaa, pystytään vapauttamaan asiakaspalvelussa resursseja palvelemaan asiakkaita, jotka taas haluavat henkilökohtaista palvelua. (Aarnikoivu 2005, 18.)

## 2.2 Asiakasryhmien palvelutasot

Kun yritys on määritellyt asiakaskuntansa ja luokitellut sen, tulee jokaiselle asiakasluokitukselle määritellä oma palvelutaso. Tasoista tulee tuoda ilmi mitä kyseiset asiakkaat saavat ja mitä toiset eivät. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 44.) Yritysten on varmistettava että asiakkaan saama palvelukokemus täyttää asiakaslupauksen jokaisessa palvelukanavassa (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 117). Myynnin ohjauksella voidaan varmistaa että kutakin asiakassegmenttiä hoidetaan oikein, kun taas samalla voidaan varautua mahdolliseen laskusuhdanteeseen. Suurin arvo yritykselle palvelutasoista on, että se saa näin yhtenäisen tavan toimia. Parhaimmillaan asiakasluokittelu on jo puhelinpalvelun käytettävissä asiakkaan ottaessa yhteyttä ja järjestelmä tukee näin myös puhelimitse tehtävää myyntityötä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 47.)

Idea että jokin muu on saamassa paremman tarjouksen voi herättää tyytymättömyyttä. Siltikin asiakkuusjohtamisen perusteet nojaavat seikkaan että asiakkailla on erilaisia tarpeita ja he haluavat erilaisia tuotteita tai palveluja, jopa erilaisia tarjouksia. (Nguyen & Mutum 2012.) Asiakasluokittelu ei kuitenkaan tarkoita, että yhtäkään asiakkuutta hoidetaan huonosti, vaan se määrittelee palvelun laajuuden, nopeuden ja priorisoinnin (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 52).

Yleisimmin tukkualan kentällä toimiva myyntihenkilöstö hoitaa asiakkaiden mahdollisia ongelmia asiakastapaamisten kautta, mutta yrityksen puhelinpalvelu ratkoo asiakkaiden kiireellisiä ongelmia tapaamisten välissä. Yritysten tulisi muodostaa näistä kahdesta toiminnosta tiimimäinen kokonaisuus, luodakseen yhteen niiden limittyvät toiminnot, ja mahdollistaakseen nopean, sekä avoimen tiedon välityksen tiimin sisällä. Osa yrityksistä tarjoaakin myyntihenkilöstön tapaamisia vain parhaimmille asiakkailleen ja tarjoaa puhelinmyyntiä toisille asiakkaille. (Buttle 2004, 333.) Asiakkaan palveluprosessin osien tulee yrityk-

sessä toimia saumattomasti keskenään ja toimia vaivattomasti myös asiakkaiden suuntaan (Selin & Selin 2013, 11).

Useat yritykset keskittävät voimavaransa uusasiakashankintaan, jolloin aktiivisella markkinointi- ja myyntityöllä saadaan uuden asiakkaan odotukset nousemaan korkealle koskien tuotteita ja palveluja. Kun ensiostos on asiakkaan suhteen saavutettu, kohoavat asiakkaan odotukset jopa vielä korkeammalle tasolle. Yrityksen ja myyjän mielenkiinto ei kuitenkaan ole monesti enää tuolloin asiakasta kohtaan korkeimmillaan, ja mielenkiinto voi olla enemmänkin uusien asiakkaiden hankinnassa. Kontaktoinnin ja myyjän kiinnostuksen puutteesta asiakkaan luottamus yritykseen laskee, ja mahdollisesti kilpailijan houkutellessa asiakasta ostoon, saattaa asiakas liukua pikkuhiljaa kilpailevan yrityksen asiakkaaksi. Tällöin myyntikustannukset ovat asiakkaalle jälleen korkeat, jos asiakasta aletaan kontaktoida uudelleen vasta liian myöhään. (Hellman ym. 2005, 33.) Jos yritys on hoitomallin mukaisesti asetettu korkeampaan kategoriaan, voidaan varmistaa että hän saa myös asiakkuuden alkamisen jälkeen kohdennettua huomiota. Uudelle asiakkaan palvelussa on tärkeämpää mm. tuotetietouden lisääminen, sortimentaalin laajentaminen ja myyntivolyymien nostaminen, jolloin asiakkuudesta saadaan kannattavampaa.

Kannattamattomat asiakkaat kuluttavat organisaation resursseja esimerkiksi maksamalla jatkuvasti laskuja myöhässä ja jatkuvilla valituksilla (Buttle 2004, 323). Asiakkuuksia voidaan tarvittaessa ohjata päätökseen hintojen korostuksella, uudelleen organisoimalla asiakaskontaktointin tai ohjaamalla asiakkaan itsepalvelukanavaan (Buttle 2004, 70).

Asiakassuhteiden kehittämisessä on kriittistä asiakkaiden säännöllinen kontaktointi, jolla saadaan vahvistettua asiakassuhdetta. Optimaalisella kontaktoinnilla

saadaan aikaan myönteisiä vaikutuksia asiakassuhteisiin. Useissa tutkimuksissa on asiakkaan siirtymisen syynä kilpailijalle ollut puutteellinen yhteydenpito asiakkaaseen. Kontaktoinnin tulisi olla mitattavaa ja tavoitteellista, oikea-aikaista, asiakkaalle räätälöityä ja oikean kanavan kautta tapahtuvaa. (Hellman ym. 2005, 24.)

Kontaktoinnin ei tulisi olla vain yhdensuuntaista, vaan yrityksen tulisi rohkaista asiakasta myös kysymään, antamaan palautetta ja osallistumaan vuorovaikutukseen sekä yrityksen, että muiden asiakkaiden kanssa. Parhaimmillaan asiakas pystyy ratkaisemaan mahdollisen ongelmansa kysyen apua kollegoiltaan yrityksen järjestämässä sosiaalisen median tilassa, jolloin samalla saadaan ratkaisu muiden asiakkaiden näkyville. Kontaktinhallinnan tärkeimpänä tukena tulee olla edellä esitetty asiakastietojärjestelmä, josta saadaan tietoa helposti käsiteltävään muotoon (Hellman ym. 2005, 24). Koska yritysten toimintaympäristö on nykyään vuorovaikutteinen, haluavat asiakkaat että yritys tunnistaa ja tuntee heidät (Hellman ym. 2005, 68).

Päästäkseen perinteisestä tulosajattelusta yritys voi palkita myyjiä tuloksen sijaan asiakassuhteiden kehittämisen perusteella, esimerkiksi mittaamalla kuinka monta asiakasta he ovat pystyneet siirtämään korkeampaan asiakasluokkaan (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 111). Kun asiakaskunta on valmiiksi luokiteltu, voidaan tavoitteita asettaa ja seurata realistisesti. Myyntihenkilöstöä voidaan orientoida asiakkuudenhallintaan markkinatietoudella ja koulutuksella, palkitsemisohjelmilla, sisäisellä kommunikoinnilla ja osallistamalla heitä mukaan prosessiin. (Yim ym. 2004, 271.) Valtuuttamalla henkilöstöä pystytään samalla saamaan loistavia asiakaspalvelun kehittämisideoita (Yim ym. 2004, 273).

### 2.3 Asiakkuudenhallinnan implementointi

Asiakkuudenhallinnan implementointi ilman suunnitelmaa on varma epäonnistuminen. Yrityksen strategian tulee tulla ensin, jonka jälkeen tulee miettiä mihin haluttu kasvu kohdennetaan. Suunnitelmaan tulee ottaa mukaan taloushallinto, markkinointi, ja asiakaspalvelu. (Dancer 2014.) Muutosta ei tule lähteä viemään yritykseen, jos se ei ole valmis hyödyntämään asiakasfokuksen omaavia strategioita ja uusia toimintatapoja. Se ei myöskään tule onnistumaan ilman yrityksen johdon täyttä tukea. (Payne 2006, 329.)

Ensimmäinen askel asiakkuusjohtamisen implementointiin on kehittää **strategia joka on räätälöity yrityksen nykytilaan**. Tehtävän tärkeimpiä elementtejä on sisällyttää strategiaan asiakkuuksien tietojen tutkimista ja asiakastietojen rakentamista. Tämän vaiheen jälkeen yrityksen tulee määritellä, miten asiakkuuksille ja yrityksille luodaan lisää arvoa ottaen huomioon liiketoimintaympäristön. Yrityksen sisällä tämä voi tarkoittaa **prosessien määrittelyä ja uusien mittareiden luomista**. (Steel ym. 2013.)

Asiakkuusjohtamisen implementoinnin kriittiset osa-alueet ovat **yrityksen valmiuksien arviointi, muutosjohtaminen, projektijohtaminen ja työntekijöiden sitouttaminen** (Payne 2006, 329). Asiakkuusjohtamisen adoptointia ennen yrityksen tulee tarkasti analysoida mikä nykyhetken kehityksen tilanne on, ja mitkä ovat potentiaaliset esteet prosessin onnistumiselle. On myös mietittävä mitkä ovat yrityksen vahvuudet jalkauttaa uutta ajattelua yritykseen ja mistä asiakkuudenhallinnan toimista tulee keskustella etukäteen. (Payne 2006, 330.)

Organisaatiot monesti ajattelevat asiakkuusjohtamisen käyttöönoton it-projekteina, mutta siitä voidaan hyötyä myös organisaation kulttuuria muokkaa-

vana tekijänä (Iriana & Buttle 2013). Monet konsulttiraportit ovat esittäneet että organisaation kulttuurilla on merkittävä vaikutus asiakkuusjohtamisen implementoinnin onnistumiseen. Jopa 59 % yrityksistä, jotka kokivat onnistuneensa muutoksen käyttöönotossa, tunnisti ja käsitteli kulttuurikysymyksiä, kuten muutostavastarintaa implementoinnin aikana. Sen sijaan 33 % yrityksistä, jotka eivät puuttuneet näihin, epäonnistuivat muutoksen projektissa. (Iriana & Buttle 2013.)

Kaikkiin asiakkuusjohtamisen avainprosesseihin tulee suunniteltaessa ottaa huomioon niihin liittyvät muutosjohtamisen toimenpiteet (Payne 2006, 346). Strategian puitteiden luomiseen kannattaa osallistuttaa henkilöstöä, sillä sitouttaminen onnistuu paremmin kuin heillä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan itse toimenpiteiden suunnitteluun (Selin & Selin 2013, 89). Implementoinnin onnistumisessa pääosassa ovat keskustelut kasvokkain ja suora kommunikaatio, joiden avulla pystytään rakentamaan suhteita ja luottamusta organisaation eri puolien välillä. Suunnitelmissa ja niiden implementoinnissa tulee korostaa asiakkuus näkökulmaa. (Steel ym. 2013.) Vision pohjalta tulee kehittää tarinoita, jotka välittävät visiota tarkemmin henkilökunnalle (Iriana & Buttle 2013).

Asiakkuusjohtamisen käyttöönoton ei kuitenkaan tarvitse aina tarkoittaa syväanalyyssejä, konsepteja tai edistyksellistä teknologiaa ollakseen onnistunut. Suurin eroavaisuus perinteisten markkinointitekniikoiden käyttöönottoon on että asiakkuudenhallinnalla pyritään aina asiakasinformaation avulla kasvattamaan yrityksen arvoa. (Nguyen & Mutum 2012.) Asiakastietojen avulla tiedetään asiakkaan ostohistoria ja voidaan parhaimmillaan kertoa uudelleen oston todennäköisyyden. Tarjoukset voidaan räätälöidä eri asiakassegmenteille. Asiakkuuksien hallinnalla pyritään varmistamaan että asiakas saa samantasoisien palvelun yrityksen kaikista palvelukanavista. Siksi asiakastiedon ja asiakkuuden kehitysuunnitelmien tulee olla tiedossa kaikissa yrityksen toiminnoissa. Yrityksen tulee myös varmistaa että asiakkaan saama viesti yritykseltä on johdonmukainen kaikissa kanavissa. Asiakkuussuhteiden kehittämiseen tähtäviä kampanjoita

voidaan kehittää seuraamalla niiden tehokkuutta, erityisesti myyntiä ja kasvumarginaalia seuraamalla. (Buttle 2004, 322.) Asiakkuudenhallinnan dataa on käytettävä myynnin henkilöstön avuksi saadakseen heidät valmistautuneina ostoista päättävien henkilöiden eteen. Näin he pystyvät kehittymään mahdollisuuksia hallitseviksi. (Dancer 2014.)

Asiakaspalvelun roolin muuttuessa vaaditaan tiiviimpää yhteistyötä muiden yrityksen toimijoiden kanssa. Sen toteutumisesta ovat päävastuussa yrityksen johto ja kaikki esimiehet. (Aarnikoivu 2005, 53.) Kirkastaessa asiakasnäkökulmaa, konkreettisin toimenpide on henkilökunnan toimenkuvien tarkistaminen ja niiden läpikäyminen. Olennaista on korostaa asiakaspalvelijan roolia jokaiselle työntekijälle. (Aarnikoivu 2005, 56.)

Yritykset käyttävät monia asiakkuusjohtamisen implementoinnin toimintoja kuten asiakkaiden kontaktointia puhelinkeskuksista, myyntiedustajien vierailua, sähköpostia, tai sosiaalista mediaa. Asiakkaat kokevat nämä toiminnot yrityksinä olla yhteydessä. Usein toiminnot on kohdistettu kiinnittämään asiakkaan huomio uuteen kampanjaan tai tarjoamaan hänelle personoituja ratkaisuja. (Kim ym. 2012.) Organisaation tulee selvittää ketkä asiakkaista ovat halukkaita kohtaamaan asiakkuudenhallinnan toimenpiteitä kuten henkilökohtaista kontaktia tai sähköpostia. Tiedon tulee tallentua järjestelmään niistä asiakkuuksista jotka eivät halua yritykseltä yhteydenottoja. (Kim ym. 2012.)

Onnistunut asiakastyöskentely näkyy yrityksessä oikeina prosesseina, jolloin asiakkaalle lisäarvoa tuottamattomia toimintoja on vähennetty tuntuvasti ja toiminta lähtee asiakkaiden tarpeista. Yrityksen toimintarakenne on oikeanlainen, jolloin vastuunjako on määritelty selkeästi ja jokainen ymmärtää osuutensa kokonaisuudessa. Yritykseen on saatu oikeanlaiset henkilöt ja koulutusohjelmat

heille on laadittu vastuualueita silmällä pitäen. Tiedon kulun toimivuuden avuksi on luotu järjestelmä, jonka avulla kaikilla on uusin asiakkaita koskeva tieto käytössään. Oikeiden päätösten teon tukemiseksi on käytössä tausta- ja vaihtoehtotietoa. Keräämällä palautetta varmistetaan työviihtyvyys ja henkilöstön jaksaminen. (Selin & Selin 2013, 113.)

Suunnittelemalla kontaktointi asiakassegmenttien mukaan, pystytään jokaiselle asiakasryhmälle suunnittelemaan räätälöityjä kontaktointeja, sillä kaikkia asiakkaita ei pystytä lähestymään kattavimmalla tavalla kannattavasti (Hellman ym. 2005, 69). Myyjien ajankäyttö tulee maksimoida, jolloin varmistetaan että myynti tekee oikeita asioita, juuri oikeiden asiakkaiden kanssa. Tämän kaltainen myynnin ohjaaminen ei ole kertaluontoista, vaan sen tulisi olla jatkuva toiminto, jota yrityksen ylin johto tukee. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 31.) Käytännössä tämä voi tarkoittaa että alemman luokituksen asiakkaat eivät välttämättä halua nähdä myyntiedustajaa kuin kerran vuodessa, kun taas ylimmän luokan asiakkaat arvostavat myyntiedustajan tiheää vierailua.

Kun asiakkuuksien hoitomallit on kirjattu yrityksessä kirjallisesti, ne sisältävät ohjeistuksia ja toimenpiteitä asiakaskontaktointiin laatuun, määrään ja sisältöön liittyen. Tämä tehostaa myyntihenkilöstön suorittamia asiakastapaamisia, sillä tavoitteet ovat tapaamisiin selkeästi ennalta määritellyjä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91.) Yritys voi esimerkiksi määritellä että tiettyihin kultaasiakkuuksiin myyntiedustajat käyttävät yhden ajan kerran kuukaudessa. Puhelinmyynti voi taas käyttää näihin asiakkaisiin puolet ajastaan, jolloin asiakkuutta saadaan hoidettua myös käyntien välillä minitiimin lailla. Vastaavasti B-asiakkuuksiin myynti voi käyttää 40 % työajastaan ja puhelinmyynti 20 %. Pie-nimmän asiakasryhmän hoitamiseen ei kannata myyntihenkilöstön käyttää paljoa aikaansa, vaan se voi olla enemmänkin puhelinmyynnin tai sähköisten kanavien vastuulla. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 94.)



Yrityksen palvelukeskuksessa työskentelevän asiakaspalvelijan tulee olla koulutettu asiakkaan ongelmien ratkaisuun ja hänellä tulee olla kokemusta ongelmien ratkaisemisesta, ja yrityksen tuotteista, sekä toimintatavoista. Asiakaspalvelu voidaan myös kouluttaa ennalta ratkaisemaan tulevia ongelmia, kuten jos tiedetään että uuden tuotteen käyttöönotossa voi olla hankaluuksia, jolloin useat asiakkaat tulevat olemaan uudelleen yhteydessä siitä johtuen asiakaspalveluun. Asiakkaalle voidaan tällöin tilauspuhelun aikana pitää nopea oppitunti uuden tuotteen käyttöönotosta. (Dixon ym. 2010.) Myynnin valmennusta voidaan kehittää oikeisiin asiakastapahtumiin perustuviksi esimerkeiksi ja asiakasdataan perustavaksi toimenpidesuunnitelmiksi (Dancer 2014).

Viimeinen askel implementoinnissa on seurattavien **mittareiden** luominen. Asiakkaiden pysyvyys, menetetyt ja säilytetyt asiakkuudet voivat olla yksi mitattavista tekijöistä. Asiakkuusjohtamisen käyttöön ottaneet yritykset odottavat vastinetta sijoitukselleen lisääntyneinä tuottoina ja asiakaspalvelun kustannusten pienenemisenä. Numeroihin pohjautuvia mittareita tarvitaan, jotta saadaan selville toiminnan muutoksen vaikutus yrityksen tuottavuuteen. (Steel ym. 2013.)

## 2.4 Mittarit ja seuranta

Asiakkuusjohtamisen avulla yritys saa lisää mittareita toimintaansa ja tietoa joka on strategisesti arvokasta. Mittareilla pystytään saamaan syvempää tietoa onnistumisesta asiakkuudenhallinnan implementoinnissa. (Nguyen & Mutum 2012.) Kun yritykset tutkivat tarkemmin asiakkuuksien syklejä, yleensä löydetään jotain syvällä vaikuttanutta haitallista ongelmaa joillakin osa-alueilla, joka sabotoi koko yrityksen toimintakykyä. Näihin kipupisteisiin tulisi asiakkuusjohtamisen pyrkimykset kohdistaa. (Rigby & Ledingham 2004.) Tärkeää on analysoidessa löytää yhteiset tekijät päättyneille asiakassuhteille (Aarnikoivu 2005,

48). Näin pystytään ennakoimaan, mitkä asiakkaat saattavat myös olla tulevaisuuden listalla ja kohdentaa toimia heihin.

Asiakkuudenhallinnan päämittarit ovat asiakkuusmittarit, operatiiviset mittarit, strategiset mittarit, tulostittarit ja verrannolliset mittarit (Payne 2006, 300). Asiakkuusmittarit mittaavat sekä yritykseltä asiakkaalle tuotettua arvoa, että asiakkuudesta yritykselle välittyvää arvoa. Ne keskittyvät asiakkuuden asenteen ja käyttäytymisen mittaamiseen. Niiden avulla mitataan mm. uusien asiakkaiden hankintaa ja asiakkuuksien säilyttämistä, asiakastyytyväisyyttä, asiakkuuden eliniän arvoa, segmenttien tuottavuutta, tuotebrändien laajuutta asiakkuuksissa, sekä asiakkuuden arvon nousemista lisämyynnin sekä ristikkäismyynnin kautta. (Payne 2006, 301).

Uusien asiakkaiden kuukausittaiselle tai vuosittaiselle määrälle voidaan määrittellä tavoite, jonka toteutumaa seurataan. Yritys voi myös seurata kuinka suuri prosentuaalinen määrä yrityksen asiakkuuksista on alle vuoden kestoisia. Yritys voi mitata asiakasryhmien muutoksia mittaamalla asiakassuhteiden pysyvyyttä segmentteittäin, jolloin pystytään selvittämään asiakasuskollisuutta eri asiakasryhmissä. Asiakastyytyväisyyttä mitataan asiakaskyselyjen ja asiakaspalautteiden avulla. Menetettyjen asiakkuuksien määrää voidaan mitata vertaamalla prosentuaalisesti kyseisten asiakkuuksien määrää yrityksen koko asiakasmäärään. (KPI Library 2014.)

Ihmisten ja prosessien mittarit keskittyvät siihen miten hyvin organisaation resursseja johdetaan jotta asiakkuusjohtaminen voidaan optimoida operatiiviselle tasolle. Henkilöstön mittarit koskevat standardeja, joilla valvotaan henkilöstön ammattitaitoa ja motivaatiota tuottaa asiakaskokemuksia. Prosessimittarit kertovat myös miten tehokkaasti organisaatio käyttää asiakkuuksien johtamista. Henkilöstön mittaristoja ovat mm. työntekijän suorituksen vertaaminen asiakas-

palvelun standardeihin, työtyytyväisyys, työntekijän tuottavuus ja työntekijän asenne sekä motivaatio. Prosessimittareilla mitataan yleensä asiakaspalvelun tasoja, tilausten toteutumia, avainasiakkaiden prosessivaihteluja ja tavarantoinnattajien tehokkuustavoitteita. (Payne 2006, 301.) Myynnissä toimivana mittarina voidaan käyttää vastaanotettujen tilausten keskimääräistä arvoa tai kontaktoitujen asiakkaiden määrää. Yritys pystyy mittaamaan tilausten käsittelyä ja logistiikkaa vertaamalla ajallaan toimitettujen tilausten prosentuaalista määrää kaikkiin toimitettaviin tilauksiin. Työtyytyväisyyttä pystytään mittaamaan vuosittain tapahtuvan henkilöstökyselyn tai kehityskeskustelujen avulla. (KPI Library 2014.)

Strategiset mittaristot mittaavat organisaation onnistumista saavuttaa liiketoiminnan päämäärät valitulla asiakkuusjohtamisella. Ne mittaavat esimerkiksi milloin liiketoiminnan strategiat kohtaavat yrityksen arvon kasvun, jonka osakkeenomistajat ovat määritelleet. Ne myös vahvistavat organisaation positiota markkinakentässä. Tällaisia mittareita ovat tuoton ja kassavirran mittaaminen, markkinaposition, innovaatiot, substanssiarvo tai yrityksen myynti. (Payne 2006, 302.)

Tulosmittaristot ja vertailevat mittaristot mittaavat yrityksen asiakkuusjohtamisen tuottoa, erityisesti kilpailijoiden toimintaan ja yleisiin markkinakäytäntöihin. Vertailevat mittarit ovat monesti tärkeämpiä kuin absoluuttiset mittarit. Esimerkiksi vertaamalla markkinaosuutta muihin alan toimijoihin, voidaan määrittellä onko 15 %:n markkinaosuus suuri etu yritykselle, vai onko se riski jos alalla on vain muutamia kilpailijoita, joilla on kullakin hallussaan suurempi osuus markkinoista. Näillä mittaristoilla mitataan useimmiten tuoton, markkinaosuuden, asiakastyytyväisyyden, asiakasmenetyksien tai kulujen suhdetta markkinakentän muihin yrityksiin. (Payne 2006, 302.)

Yritys voi määritellä tavoitteensa konkreettisina asiakkuuksien kehitysmäärinä. Tavoitteena voi olla saavuttaa uusia asiakkuuksia 20 kpl vuosittain, nostaa uusista asiakkuuksista 10 tärkeintä B-asiakkuuksiksi ja nostaa nykyisistä B-asiakkuuksista 20 tärkeintä A-asiakkuuksiksi. Tavoitteena voi olla myös pitää yllä 50 A-asiakkuutta, joiden ostomäärä on ennalta määritelty. (Selin & Selin 2013, 178.) Strategiset tavoitteet eri asiakasryhmille voivat olla C-asiakkuuksien kehittäminen ja syventäminen aktiivisella yhteydenpidolla tai omien toimintaprosessien sovittaminen asiakkaan prosesseihin B-asiakkuuksien kohdalla (Selin & Selin 2013, 179).

Yritysten tulee selkeästi erottaa mihin toimintoihin tarvitaan täydellistä asiakasdataa ja mihin melko hyvä informaatio riittää. Kaikkiin toimintoihin vaatimukset ovat erilaiset ja tiedon keräämisen laajuus on räätälöitävä yrityksittäin. (Rigby & Ledingham 2004.) Asiakkuusjohtamisen seurantaan käyttöönotettavat mittarit tulee määritellä yritykselle räätälöidysti, ottaen huomioon miten suuressa mittakaavassa asiakkuudenhallintaa tullaan organisaatiossa toteuttamaan. Osa mittareista on tärkeämpi asiakkuudenhallinnan jalkauttamisen vaiheessa, kun taas jotkin voivat tulla tarpeelliseksi vasta kun toimintatapoja on saatu kehitettyä seuraavalle tasolle. Yritys pystyy myös halutessaan luomaan itselleen räätälöidyn balanced scorecard -mittariston tuloksien seuraamiseen.

### 3 TUTKIMUSMETODIT

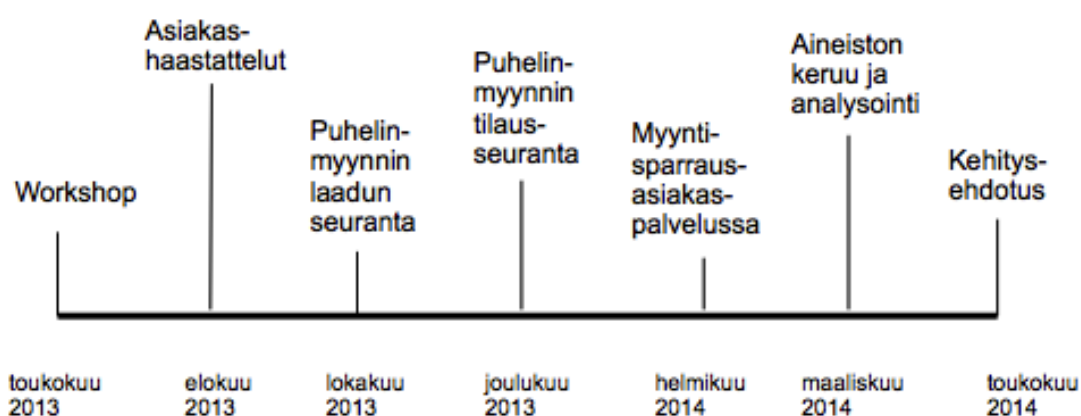
Tutkimus suoritettiin case- eli tapaustutkimuksena. Se kuuluu kvalitatiiviseen tutkimusperinteeseen, joka muodostaa tutkimuksen strategian ja lähestymistavan. Sitä käytetään paljon liiketaloustieteeseen liittyvässä tutkimuksessa kuten tutkittaessa yrityksiä ja organisaatioiden käyttäytymisiä. Tämän kaltaiset tutkimukset ovat ainutkertaisia, ja niiden toteutus tapahtuu omassa ympäristössään. (Aaltio-Marjosola 1999.) Tapaustutkimuksen tarkoituksena on aina tuottaa esitettävä ratkaisu ongelmaan, mutta tarkoitus on, ettei tutkija ryhdy poistamaan ongelmaa käytännön työllä (Kananen 2013, 15). Menetelmä tukeutuu tutkijan asemaan tutkimusprosessissa, sen kytkeytymiseen aikaisempaan teoriapohjaan, tutkimusasetelmaan, menettelyihin prosessin aikana luotettavuuden lisäämiseksi ja taitavaan analyysiin (Aaltio-Marjosola 1999).

Tämän työn tutkimusongelmana oli selvittää miten asiakkuudenhallintaa voitaisiin hyödyntää case-yrityksessä toiminnan tehostamisessa ja kannattavuuden parantamisessa. Työn päätavoitteena oli luoda kehitysehdotus yritykselle, joka pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen sekä kerättyjen aineistojen ja analyysin synnyttämiin päätelmiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu asiakkuusjohtamisen kokonaisuudesta. Kehitysehdotus konkretisoidaan luomalla yritykselle selkeä toimenpidesuunnitelma asiakkuudenhallinnan käyttöönottamiseksi.

#### **Aineiston keruu**

Case-tutkimuksessa voidaan käyttää tiedon hankinnassa aineistotriangulaatiota, joka tarkoittaa erilaisia aineistoja, jotka liittyvät tutkittavaan asiaan. Niiden avulla pyritään saamaan kohdeilmiöstä mahdollisimman hyvä ymmärrys, ja tie-

toa voidaan esimerkiksi kerätä haastattelujen, tilastojen ja kyselyjen avulla. (Kananen 2013, 34.) Erityisesti teemahaastattelua käytetään tavallisimpana aineiston keruun muotona, mutta kvantitatiivisia aineistoja voidaan käyttää myös niiden rinnalla. Omat havainnot ja keskustelut ovat kuitenkin käytetympiä välineitä välillisiin mittaustapoihin verrattuna. (Aaltio-Marjosola 1999.) Case-tutkimuksessa tutkimuskohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkimus etenee prosessina. Alla esitetyssä kuviossa on jäsennetty tämän työn tutkimuksen eteneminen aikajanelle.



Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen

Henkilökunnalle tehtiin useita avoimia haastatteluja työn edetessä. Avoimella haastattelulla tarkoitetaan keskustelujen kuluessa esiin tulevien mielipiteiden, ajatusten ja käsityksien selvittämistä (Hirsjärvi ym. 2007, 204). Haastattelujen tarkoituksena oli saada selville henkilökunnan toiveita ja kehitysehdotuksia liittyen asiakaspalvelun toimivuuteen. Haastattelujen avulla pyrittiin myös kartoittamaan työnkuvien muutoksen tuomia vaikutuksia. Aineistoa kerättiin käyttämällä myös havainnointia yhtenä menetelmänä. Osallistuttavassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan heidän ehdoillaan (Hirsjärvi ym. 2007, 211). Havainnointia suoritettiin mm. päivän aikana, jolloin asiakaspalvelun

myynnillisen otteen lisäämisen suunnitelmaa ja toteutusta käytiin läpi asiakaspalvelun henkilökunnan kanssa. Haastateltavat valikoitiin työtehtävien perusteella asiakaspalvelun, markkinoinnin ja taloushallinnon puolelta. Tietoa haluttiin kerätä useista yrityksen toiminnoista ja ottaa suunnitelman laadinnassa huomioon mahdollisimman monta näkökulmaa.

Joukolle asiakkaita tehtiin myös teemahaastatteluja, joiden avulla pureuduttiin heidän näkemyksiinsä asiakaspalvelun mahdollisuuksista. Haastattelun etuna muihin tutkimusmenetelmiin verrattuna on, että aineiston keruuta voidaan säädellä tilannetta myötäilemällä ja mukailien haastateltavia. Haastateltava voi kertoa myös haastattelun aikana itsestään ja mielipiteistään laajemmin kuin kysymykset edellyttävät. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.) Teemahaastatteluissa tyypillistä on että teema-alueet ovat ennalta määritelleet, mutta kysymysten tarkka järjestys puuttuu (Hirsjärvi ym. 2007, 203).

Teemahaastattelut suoritettiin syksyllä 2013 ja haastateltaviksi valittiin 6 erikoista yritystä, jotka olivat yrityksen eri asiakassegmenteistä. Kyseiset segmentit muodostettiin yrityksen ostohistorian, koon ja tuoterepertuaarin mukaan. Kaikki haastateltavat yritykset sijaitsivat Länsi-Suomessa, jossa IdHAIR Finland Oy:llä ei ole fyysistä myyntipistettä. Haastattelut suoritettiin asiakkaiden luona myyntitapaamisten yhteydessä, jolloin pyrittiin avoimen ilmapiirin avulla saamaan asiakkailta mahdollisimman totuudenmukaisia kommentteja. Haastatteluja alustettiin kertomalla haastateltaville sen tarkoituksesta, ja että vastauksia tullaan käyttämään yrityksen asiakaspalveluun liittyvän toiminnan kehittämisen suunnitteluun. Haastatteluun varattiin aikaa keskimäärin 30 minuuttia, ja haastattelujen tueksi laadittiin ennalta kysymyslista joka toimi haastattelun runkona (liite 1). Kaikki haastattelut saatiin suoritettua ilman ulkopuolisia keskeytyksiä ja vain haastateltavan ja haastattelijan ollessa läsnä. Haastateltavilta tuli paljon kysymysrunгон ulkopuolisia mielipiteitä, jotka kirjattiin ylös ja hyödynnettiin tulosten analysoinnissa. Haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin jälkikäteen. Vas-

tauksista pyrittiin ryhmittelemällä erottamaan kaikkia vastanneita yhdistäviä mielipiteitä ja niistä nostettiin esille keskeisiä tutkimustuloksia.

Asiakaspalvelun puhelinmyynnin toimivuutta kartoitettiin soitto- ja puhelinmyynnin seurantojen avulla. Kartoituksen tueksi laadittiin työntekijöille valmis kaavio, johon he pystyivät käyttämään tapahtumien tallentamiseen työn ohessa. Seurannan sisältö määriteltiin ennalta asiakaspalvelun esimiehen kanssa, ja ennen aloituspäivää hän kävi siihen osallistuvien työntekijöiden kanssa seurannan toteutuksen läpi. Seuranta päätettiin järjestää viikon ajalla, sillä tuloksia olisi saatanut vääristää pidemmän jakson aikana työntekijöiden ajan ja kiinnostuksen hiipuminen. Jakso pyrittiin järjestämään aikana, jolloin yrityksen ennalta tiedetyt kausivaihtelut eivät vääristäisi tuloksia. Ensimmäisessä kartoituksessa haluttiin selvittää vastaanotettavien puhelujen laatua ja määrää. Sen avulla haluttiin analysoida asiakaspalvelun toiminnan tehokkuutta ja puheluiden vastaanottamista. Tulokset analysoitiin välittömästi aineiston valmistuttua, ja niistä tehtiin yhteenveto esitettäväksi yrityksen johdolle ja esimiehille.

Seurauksena tuloksista syntyi tarve kartoittaa vielä tarkemmin asiakaspalvelun vastaanottamia tilausmääriä. Määriä ei pystytty selvittämään suoraan yrityksen toimintajärjestelmästä, joten kartoitus toteutettiin järjestämällä viikon raportoitava seurantajakso asiakaspalveluun joka vastasi puhelinmyynnistä. Tämä toteutettiin pienemmälle joukolla kuin aiempi seuranta, ja siihen osallistuvat henkilöt merkkasivat seurantakaavakkeisiin vastaanottamansa tilauspuhelut, tilausten arvon sekä asiakkaille myydyt kampanjat. Tulokset analysoitiin seurantajakson jälkeen, ja tuloksia verrattiin yrityksen kokonaismyynti määriin samalla ajanjaksoilla. Näin pystyttiin tarkastelemaan miten suuri osa tilauksista ja kampanjamyynnistä tuli yritykseen puhelinmyynnin kautta. Päätelmiä tarkastelun tuloksista käytettiin yritykselle tehdyn kehityssuunnitelman osana.



Segmentoinnin laajuuden selvittämiseksi yrityksen asiakasrekisteriä tarkasteltiin kokonaismäärän ja aktiivisten asiakkaiden määrän osalta. Tämän avulla pystyttiin saamaan segmenttien suunnittelun avuksi aktiivisuuden mukaan jaetut nykyiset asiakasmäärät, joita käytettiin markkinoinnin toteutuksessa.

### **Aineiston analysointi ja luotettavuus**

Aineiston litterointia analysoitiin tutkimuksen edetessä, ja aineistot käsiteltiin mahdollisimman nopeasti aineiston keruun jälkeen. Asiakashaastattelujen ja yrityksen henkilökunnalle järjestetyn workshop-tilaisuuden jälkeen tutkimuksen rakenne muotoutui niistä nousseiden kehitysehdotuksien mukaan. Haastattelujen analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua, joiden pohjalta löydettiin yhdistäviä elementtejä jotka työssä esitellään.

Työn luotettavuutta varmistettiin käyttämällä eri tietolähteitä työn etenemisen aikana. Case-tutkimuksessa voidaan hyödyntää monilähteisyyttä yhdistämällä kirjallisia dokumentteja, havainnointia, teemahaastatteluja, kyselyjä ja käyttämällä tallenteita (Kananen 2013, 121). Aineistoa pyrittiin keräämään monista yrityksen toiminnoista, ja mukaan haluttiin myös sidosryhmän näkemys asiakashaastattelujen avulla. Luotettavuutta on pyritty tukemaan myös kirjaamalla yksityiskohtaisesti aineiston keräämistä ja analysoinnin päätelmiä.

## **4 TOIMENPIDESUUNNITELMA ASIAKKUUDENHALLINTAAN**

Osio salattu.

#### 4.1 Kehityshankkeen suunnittelu

Osio salattu.













## 4.2 Segmentointi

Osio salattu.





### 4.3 Asiakasryhmien palvelutasot

Osio salattu.















#### 4.4 Asiakkuudenhallinnan implementointi

Osio salattu.















#### 4.5 Mittarit ja seuranta

Osio salattu.





## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työn tutkimusongelmana oli selvittää, miten asiakkuudenhallintaa voitaisiin hyödyntää case-yrityksessä. Työn teoreettisessa osuudessa pystyttiin kokoaamaan asiakkuudenhallinnan eri osa-alueet selkeisiin kokonaisuuksiin, joita hahmotettiin tarkemmin konkreettisten esimerkkien avulla. Teoreettista viitekehystä onnistuttiin hyödyntämään kehityssuunnitelman toteutuksen pohjana ja yhdistämään siihen yrityksen sisältä saatua tutkimustietoa. Asiakashaastattelujen tuloksista pystyttiin hahmottamaan puhelinmyynnin aktiivisuuden tarvetta ja asiakaspalvelussa tärkeiden asioiden huomioimista yrityksessä. Avoin ilmapiiri yrityksen sisällä mahdollisti tutkimuksen toteutuksen ja tietojen saatavuuden sekä hyödynnettävyyden.

Teoriasta nousi selkeästi esille asiakkuudenhallinnan tärkeys nykyaikana. Yritykset pystyvät kuitenkin toteuttamaan sitä lukemattomin eri tavoin, ja osissa organisaatioissa sitä ei välttämättä tehdäkään tietoisesti. Muutos on todella nopeaa markkinoilla, ja yritykset sinnittelevät pienenevillä resursseilla pyrkien tuottamaan jatkuvasti parempaa tulosta. Toiminnan tulee olla joustavaa, ja henkilökunnan koulutettua ottamaan vastaan tulevaisuuden muutoksia sekä kehittämään tarvittavaa uutta osaamista. Kannattavimpien asiakkuuksien tilanteet saattavat muuttua radikaalisti, jolloin asiakassuhteen lujuus ei yksistään pelasta yhteistyötä. Tällöin organisaatiolla tulee olla kyky kehittää tietoisesti tiettyjä asiakkuuksia, sekä kohdentaa osa resursseista myös uusien asiakkaiden jatkuvaan hankintaan.

Segmentoinnin avulla yritys saa käyttöönsä paljon tietoa, jota usein ei ole pystytty hyödyntämään aiemmin. Teoriaosioon pyrittiin keräämään vain muutamia

käytetyimpiä esimerkkejä segmentoinnin toteutuksesta, sillä luokittelutapoja tuli esiin lähteistä suunnaton määrä. Muutosjohtamista sivuttiin implementoinnin toteutuksessa, mutta moni käytetyistä lähteistä ei kuitenkaan painottanut sen tärkeyttä voimakkaasti implementoinnin onnistumisen lähtökohtana. Avainhenkilöiden osallistuttaminen muutoksen suunnittelun alussa nousi tärkeäksi seikaksi lopullisen onnistumisen kannalta.

Teoriaosassa painotettiin strategian tärkeyttä asiakkuudenhallinnan implementoinnissa. Sitoutuminen ja pitkäjänteisyys tulevat olemaan avainasioita muutosten toteuttamisessa, mikäli tuloksista halutaan todellisia. Palvelutasojen määrittelyn avulla henkilökunnalle pystytään tarkemmin viestimään mitä toiminnan vaikutuksilta edellytetään, ja miten koko henkilöstön yhteistyö vaikuttaa asiakkaan saamaan palveluun. Palvelun taso näyttäytyy asiakkaalle organisaation heikoimman toiminta-alueen mukaisesti, jonka vuoksi yhteistoiminta ja sisäinen kommunikointi ovat yrityksissä ensisijaisen tärkeitä.

Pitämällä huolta asiakkuuksista, pystytään kuuntelemaan asiakkaiden toiveita tarkkaavaisemmin ja tekemään niiden pohjalta tarvittavia toimenpiteitä. Asiakkuudenhallinnan toteutus tulee aina räätälöidä yrityksen tarpeisiin, ottaen huomioon yrityksen koko, rakenne ja strategia. Toimintaan on turhaa tuoda ylimääräistä tiedon keräämistä tai raportointia, ellei sitä haluta tai pystytä toiminnassa hyödyntämään. Ottamalla käyttöön uusi tapa palvella asiakkaita, tulee toiminnan muutoksen olla pysyvää onnistuakseen. Kaikista toimenpiteistä täytyy syntyä yritykseen näkyviä ja mitattavia tuloksia.

Tällä hetkellä case-yrityksen toiminnassa huokuu vahvasti asiakaslähtöisyys, mutta siinä on nähtävissä selkeitä osa-alueita, joissa yrityksen toimintaa pystytään tulevaisuudessa kehittämään. Suunnitelmassa onnistuttiin ottamaan huo-

mioon koko yrityksen toiminta, eikä keskittyä pelkästään myynnin ohjaukseen. Esitelty suunnitelma on konkreettinen ja yrityksen on helppoa ottaa se käyttöön sellaisenaan.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta että yritys pystyy hyötymään asiakkuudenhallinnan käyttöönotosta tuntuvasti ja sitä kautta aidosti parantamaan kilpailukykyään markkinoilla. Sen avulla case-yritys pystyy korostamaan yritystoiminnan tämänhetkisiä vahvuuksia ja erottumaan selkeämmin kilpailijoistaan. Toutteuttamalla asiakkuuksien hallintaa yritys pystyy toimimaan entistä ammattitaitoisemmin ja järjestelmällisemmin, sekä voimistamaan henkilöstön yhteistyötä yrityksen sisällä. Prosessien standardisoinnilla pystytään nykyhetken nopeiden ja jatkuvien muutosten kanssa selviämisen sijaan vapauttaa henkilöstön aikaa enemmän tulevaisuuden ennakointiin.

Jatkotutkimukseksi yritykselle suositellaan nykyistä kattavampaa asiakastytyväisyystutkimusta, jonka avulla pystytään saamaan syvällisempää tietoa asiakkaiden palvelukokemuksista. Asiakkuudenhallinnan implementoinnin jälkeen työtyytyväisyystutkimuksella pystytään selvittämään, miten toimenpiteet ovat vaikuttaneet henkilöstön yksittäisiin työtehtäviin ja onko niiden avulla toimintaa saatu järkeistettyä siihen käytettyjen resurssien mukaisesti.

## LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, Iiris 1999. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 25.5.2014. [www.metodix.com](http://www.metodix.com).

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva. WS Bookwell Oy.

Buttle, F. 2004. Customer Relationship Management. Oxford. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Dancer, M. 2014. Why CRM Can Work for Distributors. Electrical Wholesaling. Vol 95 Issue 1.

Davidson, B. 2010. Sorting clients by value. Professional Adviser. Issue 2.

Dixon, M.; Freeman, K. & Toman, N. 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. Harvard Business Review. Issue July-August. 116-122.

Hellman, K.; Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S; Remes, P; Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Iriana, R. & Buttle, F. 2013. Does Organizational Culture influence CRM Outcomes?. Journal of Marketing Management. Vol 29, Issue 3-4.

Kananen, J. 2013. Case- tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print.

Kim, M; Park, J; Dubinsky, A. 2012. Frequency of CRM implementation activities: a customer-centric view. Journal of Services Marketing. Volume 26. Issue 2. 83-93.



Koskinen, A & Porttila, A. 2014. Hiusalan yrityksiä katoaa satamäärin. Yle. Tulostettu 3.5.2014. [http://yle.fi/uutiset/hiusalan\\_yrityksia\\_katoaa\\_satamaarin/7196248](http://yle.fi/uutiset/hiusalan_yrityksia_katoaa_satamaarin/7196248)

KPI Library. 2014. Viitattu 15.6.2014. <http://kpilibrary.com/>

Li, L. & Mao, J. 2012. The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative mechanism to realize CRM benefits. *Information & Management*. Issue 49. 269-277.

Mattinen, H. 2006. *Asiakkuusosaaminen*, Helsinki. Talentum.

Nguyen, B & Mutum, D. 2012. A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*. Vol. 18. Issue 3.

Payne, A. 2006. *Handbook of CRM*. Oxford. Butterworth-Heinemann.

Rigby, D. & Ledingham, D. 2004. CRM Done Right. *Harvard Business Review*. Issue November.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. *Älykäs myynnin ohjaaminen*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Selin, E. & Selin, J. 2013. *Kaikki on kiinni asiakkaasta*. Espoo. Hansaprint Oy.

Steel, M.; Dubelaar, C.; Ewing, M. 2013. Developing customised CRM projects; The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. *Industrial Marketing Management*. Issue 42.

Yim, F.; Andersson, R.; Swaminathan, S. 2004. Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 24/4. 263-278.

## HAASTATTELUT

Auvinen, Mari. Asiakaspalvelija. Haastattelu 24.2.2014. IdHAIR Finland Oy. Jyväskylä.

Jolanki, Mira. Taloushallinto. Haastattelu 20.4.2014. IdHAIR Finland Oy. Jyväskylä.

Laakso, Terhi. Markkinointipäällikkö. Haastattelu 22.4.2014. IdHAIR Finland Oy. Helsinki.

## Haastattelukysymykset

1. Kuinka monta henkilöä liikkeessä työskentelee?
2. Kuinka pitkään olette ollut IdHAIR Finland Oy:n asiakas?
3. Kontaktoiko jokin hiusalan tukkufirma tällä hetkellä yritystänne puhelimitse? Koetko yhteydenotot hyödylliseksi?
4. Mitä hyötyjä näkisitte puhelinmyynissä verrattuna nykyiseen toimintatapaan?
5. Milloin teille olisi paras hetki viikosta ottaa vastaan puhelu puhelinmyynnistä?
6. Miten usein toivoisitte yritykseenne soitettavan?
7. Mitkä ominaisuudet yhteyttä ottavassa asiakaspalvelijassa ovat mielestänne tärkeitä? Onko teille tärkeää tietää etukäteen kenen kanssa asioitte?
8. Mitä soittajan tulisi huomioida tai tietää etukäteen?
9. Haluaisitteko saada soiton yhteydessä myös jotain muuta tietoa? Esim. koulutukset paikkakunnallasi?
10. Haluaisitteko että yritykseenne otettaisi yhteyttä kun jälkitoimituksessa olevat tuotteenne ovat lähdössä varastolta, jolloin samaan pakettiin olisi mahdollista tehdä lisäyksiä?
11. Minkälaiset kampanjat ovat mielestänne houkuttelevimpia? Minkälaisiin kampanjoihin on ollut helppo tarttua aiemmin?
12. Mitä muuta puhelinmyynnin suunnittelussa tulisi ottaa huomioon?
13. Haluaisitteko saada tekstiviestillä tiedon, jolla voisitte seurata tilauksen kuljetusta internetin kautta?