



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ASIAKKUUKSIEN HALLINTA JA KEHITTÄ- MINEN VIINITUKKUYRITYKSESSÄ

Juulia Eloranta

Sari Vastamaa

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

ELORANTA, JUULIA & VASTAMAA, SARI:
Asiakkuuksien hallinta ja kehittäminen viinitukku yrityksessä

Opinnäytetyö 72 sivua, joista liitteitä 20 sivua
Marraskuu 2016

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiannon pohjalta viinitukkualan yritykselle. Yritys, johon tässä työssä viitataan yritys x:nä toimeksiantajan toiveesta, halusi kartoittaa asiakaidensa syitä ja motiiveja valita toimittajansa. Yrityksessä ei ollut aiemmin tehty asiakastytyväisyyskyselyitä tai muuta seurantaa asiakkaista, joten toimeksiantaja halusi tutkimuksen sisältävän myös asiakastytyväisyyteen ja toiminnan kehittämiseen liittyviä osa-alueita. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä perusteella asiakas valitsee yritys x:n toimittajaksi ja asiakkaiden tyytyväisyyttä yritys x:n toimintaa kohtaan, sekä antaa kehittämisehdotuksia asiakkuuksien hallintaan.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on perehdytty viinitukkutoimintaan viinikulttuurin kehittymisen ja tukkuliiketoiminnan osalta. Asiakaskäyttäytymisen teoria käsittelee myynti- ja ostoprosessia yritysmarkkinoilla. Myös markkinoinnin teoriaa on selvitetty. Teoriassa käsitellään myös asiakkuuksien kehittämistä ja hallintaa sekä asiakaslähtöisyyttä myyntityön perustana. Tutkimusosuudessa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. Toimeksiantajayrityksen asiakkaille tehtiin sähköinen kyselylomake ja kahden muun viinitukun edustajalle teemahaastattelu. Kyselylomakkeella selvitettiin toimittajayrityksen valintaan vaikuttavia seikkoja sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään, kuinka asiakkuuksia hankitaan, hallitaan ja kehitetään muissa saman alan yrityksissä.

Kyselylomakkeeseen vastasi 73 asiakasta. Heidän mukaansa tärkeimpiä asioita toimittajaa valitessa olivat valikoiman laajuus, valikoiman hintataso sekä palvelutaso. Kaiken kaikkiaan vastaajat arvioivat yritys x:n olevan heille erittäin tärkeä toimittaja, vaikka tilauskerrat olivatkin pääasiassa alle 11 kertaa vuodessa ja yritys x:n toimittamien juomatuotteiden osuus suurimmalla osalla vastanneista alle 11 % asiakasyrityksen myymistä juomatuotteista. Haastattelun tulokset puolestaan osoittivat eri asemassa ja yrityksissä toimivien henkilöiden erilaisia näkemyksiä asiakkuuksien hallinnasta.

Tutkimuksen tulosten perusteella yritys x:n vahvuudet ovat asiakaspalvelussa ja valikoiman laadussa. Kehittämistä oli tiedottamisessa sekä sähköisissä järjestelmissä, heikkouksia puolestaan valikoiman monipuolisuudessa ja hintatasossa. Yritys x voisi harkita esimerkiksi sähköisten järjestelmien uudistamista tai edullisten tuotteiden lisäämistä tuotevalikoimaansa. Asiakkuudenhallintaa yritys voisi kehittää asiakaspalautteen järjestelmällisellä keräämisellä sekä asiakkuuden kannattavuuden tarkastelulla. Tutkimustulokset olivat linjassa teorian kanssa koskien asiakaslähtöisen toiminnan tärkeyttä nykypäivän yritysmaailmassa.

Asiasanat: asiakkuuksien hallinta, asiakkuuksien kehittäminen, viinitukku

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

ELORANTA, JUULIA & VASTAMAA, SARI:
Customer Relationship Management and Development in a Wine Importing Company

Bachelor's thesis 72 pages, appendices 20 pages
November 2016

This thesis was executed as an assignment for a wine importing company. The company wanted to study the reasons why their customers choose them as their supplier. The purpose of this thesis was to collect information on the things that affect on the customers' decision when choosing a supplier, and measure the customer satisfaction.

The theoretical section explores wine importing business and developing and managing business' relationship with the customers. The empirical part consists of two studies: a survey for the customers of the company, and interviews for the representatives of two other wine importing companies. The survey examined the customers' criteria to choose a supplier and their satisfaction with company X. The interviews explored managing and developing customer relationships in other wine importing companies. The survey was a quantitative study and the interview was a qualitative interview.

The survey was answered by 73 customers. In their opinion, the most important things, when choosing a supplier, were the quality of the selection, the prices and customer service. The results of the interviews indicate the differences between the opinions about customer relationship management in different companies. Based on the results company X does excellent work when it comes to customer service. Customer relationship management could be developed with a more organized customer feedback system.

Key words: customer relationship management, customer relationship development, wine importing company

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	VIINITUKKUTOIMINTA.....	6
2.1	Viinikulttuurin kehittyminen Suomessa	6
2.2	Tukkuliiketoiminta.....	7
3	ASIAKASKÄYTTÄYTYMINEN	11
3.1	Asiakaskäyttäytyminen erilaisissa toimintaympäristöissä	11
3.2	Myyntiprosessi yritysmarkkinoilla	13
3.3	Ostoprosessi yritysmarkkinoilla	14
3.4	Asiakassuhteet	16
3.5	Markkinointi yritysten välisessä kaupankäynnissä.....	17
3.5.1	Brändi.....	18
3.5.2	Markkinoinnin kilpailukeinot	19
4	ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMINEN	22
4.1	Palvelumuotoilu käsitteenä	22
4.2	Asiakaslähtöisyys ja -läheisyys palvelun suunnittelussa ja myyntityössä23	
4.3	Asiakassuhteen ja asiakaskokemuksen johtaminen	28
4.4	Asiakkuuksien hallinta ja kehittäminen	30
4.5	Käyttäjätiedon hankkiminen ja hyödyntäminen	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
6	TULOKSET	38
6.1	Asiakaskyselyn tulokset.....	38
6.2	Haastattelujen tulokset.....	45
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET	53
	Liite 1. Kyselylomake	53
	Liite 2. Customer survey	57
	Liite 3. Haastattelukysymykset	62
	Liite 4. Asiakaskyselyn tulokset taulukoina.....	63
	Liite 5. SWOT -analyysi kehittämisehdotuksista ja yritys x:n nykytilasta asiakasnäkökulmasta.....	71
	Liite 6. Asiakaspalautelomakkeen mallipohja.....	72

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona viinitukkuyritykselle. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yrityksen asiakkuuksien hallintaa ja keinoja asiakkuuksien kehittämisen tueksi. Yritys x on Pirkanmaalla toimiva viinitukkualan yritys, joka toimittaa tuotteita maanlaajuisesti, pääasiallisesti ravintoloihin. Opinnäytetyö laadittiin yrityksen akuutista tarpeesta, sillä yritys x ei ole aikaisemmin tutkinut asiakkuuksiaan, vaikka se on ollut toiminnassa jo vuodesta 1994 ja liikevaihtokin on useiden miljoonien eurojen luokkaa. Toimeksiantajan toiveesta tutkittiin myös asiakastyytyvääsyyttä, jota ei sitäkään oltu tutkittu aiemmin lainkaan. Tällä opinnäytetyöllä tavoitellaan mahdollisimman monen toimijan hyödyttämistä viinitukkualalla.

Opinnäytetyön teoria pohjautuu viinitukkutoimintaan, asiakaskäyttäytymiseen sekä asiakaslähtöiseen toimintamalliin. Aluksi työssä perehdytään tukkuliiketoiminnan ja suomalaisen viinikulttuurin kehittymisen pääpiirteisiin. Sitten käsitellään asiakaskäyttäytymistä, myynti- ja ostoprosesseja sekä markkinointia yritysmarkkinakentällä. Työssä käsitellään laajasti myös asiakkuuksien hallintaa ja kehittämistä sekä asiakaslähtöistä palvelun suunnittelua ja myyntityötä. Näin saadaan asiakaskäyttäytymisen ohella raamit asiakkuuksien hallintaan liittyviin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen teemat johdettiin teoriassa käsitellyistä aiheista. Tutkimusongelmia olivat asiakkaiden ostokanavien valintaan vaikuttavien tekijöiden, asiakastyytyvääsyyden sekä asiakkuuksien hallinnan ja kehittämisen mahdollisuuksien selvittäminen.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa olivat mukana yrityksen asiakkaat ja kahden muun viinitukun edustajat eri näkökulmien saavuttamiseksi. Yrityksen asiakkaille tehtiin kysely koskien toimittajan valintaperusteita ja asiakastyytyvääsyyttä. Näitä vastauksia havainnollistetaan tässä työssä tilastollisen grafiikan avulla (liite 4). Muiden viinitukkuyritysten edustajille tehtiin teemahaastattelu asiakkuuksien hallintaa ja kehittämistä koskien. Litteroituja ja luokiteltuja vastauksia on tyypitelty, jotta saadaan analysoitua haastattelujen olennainen sisältö. Tutkimustulosten perusteella on tehty SWOT -analyysi (liite 5), jota käytetään apuna toiminnan kehittämis ehdotuksia pohdittaessa.

2 VIINITUKKUTOIMINTA

Luvussa käsitellään Suomen viinikulttuurin kehityksen vaiheita sekä tukkuliiketoiminnan teoriaa. Viinikulttuurin kehittymistä avaava luku kertoo suomalaisen viinikulttuurin historiasta ja muutoksista viime vuosituhannen alusta aina tähän päivään saakka. Koska Suomessa ei ole sopivia viininviljelyolosuhteita, ovat tukkuliiketoiminta, maahantuonti ja toimiva logistiikka olleet avainasemassa viinikulttuurin kehittämisessä. Tukkuliiketoimintaa käsitellään sen perusteiden pohjalta. Viinitukkutoiminta on osa päivittäistavara-tukkukauppaa, mutta sen toimintaa rajoittaa Suomen alkoholilainsäädäntö.

2.1 Viinikulttuurin kehittyminen Suomessa

1900-luku oli erittäin merkittävää aikaa globaalille kehitykselle, joka jatkuu edelleen. Tekniikan, internetin ja kulkuvälineiden kehitys laajensivat ihmisten maailmankuvaa ja toivat ennen kaukaisinkin tuntuisten maiden elämän ja kulttuurit lähemmäs. Vuosisadan yleinen ilmiö, kaupungistuminen, kasvatti myös viihteen ja massakulttuurien syntymistä. Viini tuli oleelliseksi osaksi tätä uutta elämäntyyliä. Vaikka viiniä on viljelty kauan aikaisemminkin, 1900-luvulla siitä tuli ennen kaikkea yleiskansallinen nautintoaine. (Nuikki 2013, 5.)

1900-luku muutti merkittävästi viininviljelyä: kokemuksen- ja aistinvaraisuus saivat rinnalleen tieteen. Tieteen avulla pyrittiin löytämään keinoja luonnon arvaamattomuutta vastaan ja parantamaan viljelyolosuhteita. Tieteellinen kehitys mahdollisti tasalaatuisemman viininvalmistuksen. Samoihin aikoihin käynnistynyt maailmaa mullistanut tekniikan kehitys uudisti pikkuhiljaa koko viininvalmistusprosessin käsityöstä koneelliseksi, mikä aikaansai massatuotannon trendin. 1900-luvun sodat ja lamat vaikuttivat omalta osaltaan tieteen ja tekniikan kehitykseen, mutta näyttelivät myös merkittävää roolia viinikulttuurin kehityksessä: hintatasossa, laadussa, yleisissä asenteissa sekä kulutuksessa ja ostokyvyydessä. (Nuikki 2013, 5, 94, 96, 112.)

Suomessa viinikulttuuri on ollut melko olematonta aina 1900-luvun loppupuolelle saakka. Varsinainen viinikulttuuri alkoi kehittyä 1990-luvun puolella, vaikka kansan suo-

sikki Koskenkorva hallitsi Alkon kassavirtoja edelleen. Samalla vuosikymmenellä alettiin kehittää myös suomenkielistä viinisanastoa. Mikko Nummisen (2014) mukaan viinejä juotiin 1990-luvulla kuitenkin jo kaksi kertaa enemmän kuin kymmenen vuotta aiemmin. Kiinnostus viiniä kohtaan kasvoi, mutta laman aikana suomalaisten innostus kanavoitui kotiviinin valmistukseen. Kotiviinit loivat kuitenkin pohjan suomalaiselle tilaviinitoiminnalle. Suomalaisen viinikulttuurin alkutaipaleen merkittävin tapahtuma oli Suomen tuore EU -jäsenyys, mikä vapautti alkoholin tuontia ja hinnoittelua. Vuosikymmenen lopulla Alko avasi ensimmäiset viinimyymälänsä. (Numminen 2014, 46–47.)

2000-luvulla ravintola-alan nouseva mediaseksikkyys ja ensimmäiset julkkiskokit kasvattivat suomalaisten kiinnostusta ravintoloita kohtaan. Samalla ravintoloiden viinitarjontaa alkoi kehittyä. Vuosikymmenen lopulla alettiin huolestua ilmastonmuutoksen vaikutuksista ja viinin viljely alkoi vaikeutua huomattavasti kuumimmilla alueilla. Samalla ihmiset alkoivat enenevässä määrin kiinnostua luonnonmukaisuudesta ja viinien sisältämistä allergeeneista. Ilmastonmuutoksen vaikutukset ja luonnonmukaisuuden trendi voimistuvat edelleen. Vuoteen 2014 mennessä suomalaisten viinin kulutus oli kaksinkertaistunut vuodesta 1989. (Numminen 2014, 48.)

2.2 Tukkuliiketoiminta

Tukkuliiketoiminta perustuu kaupankäyntiin, joka palvelee vähittäiskauppaa ja muuta yritystoimintaa. Se on yksi suurimmista toimialoista Suomessa ja se on jaoteltu toiminnan, toimintakumppaneiden ja tuotteiden perusteella eri päätoimintasektoreille, joita ovat päivittäistavaratukkukauppa, kulutus- ja käyttötavaratukkukauppa, maataloustukkukauppa, tekninen kauppa, rakennusalan tukkukauppa, tieto- ja viestintätekniinen tukkukauppa sekä polttoaineiden tukkukauppa. Autoalan tukkukauppaa ei ole luokiteltu osaksi varsinaista tukkukauppaa. Tukkukaupan merkittävimpiä toimijoita ovat kulutustavara-tukkukauppa, päivittäistavaratukkukauppa sekä tekninen kauppa. Tekninen kauppa myy yhä enemmän palveluita ja asiantuntijuutta ja eroaa täten perinteisestä tukkukaupasta. Tukkukauppa toimii tavaran välittäjänä ja usein myös maahantuojana sekä harjoittaa alaan liittyvää palvelutoimintaa. Tukkukauppa myy tuotteita erilaisille vähittäiskaupoille edelleen välitettäväksi, erilaisille yrityksille jatkojalostettavaksi tai valmiina lopputuot-

teena suoraan yrityskäyttöön. Tukkukaupan toimintakenttä on laajentunut asiakaslähtöisyyden ymmärtämisen ja erilaisten palvelutehtävien lisääntymisen myötä. (Santasalo & Koskela 2009, 7–11.)

Merkittävänä tukkuliiketoimintaa uudistavana tekijänä on ollut kaupan monialainen kansainvälistyminen. Yhä useammin liiketoiminta on laajentanut toimialaansa tuotannon ja jälleenmyynnin välikädestä ketjutoiminnaksi, jolloin yrityksellä on sisäisiä toimijoita sekä tuotannon, mahdollisen maahantuonnin, tukkukaupan sekä vähittäismyynnin sarjoilla. Perinteisen tukkukaupan rinnalla on myös agentuuritoiminta. Sen toiminta eroaa varsinaisesta tukkukaupasta siten, että sen toiminnan volyymissa ei huomioida välitettävän tuotteen arvoa. Agentuuritoimija toimii lähinnä välikätenä myyjien ja ostajien välillä. Agentuuritoimintaa kuitenkin harvoin erotellaan selkeästi tukkukaupasta, sillä sen liikevaihdollinen merkitys on tukkukauppaan verrattuna pieni. (Santasalo & Koskela 2009, 1–12.)

Tukkukaupan perustehtävien, tuotteiden ja palveluiden myymisen, lisäksi tukku varastoi ja jakelee tuotteita. Yhä useammin tavaraketjutoiminnan yleistymisen myötä tukkukaupan vastuulla on myös tuotteiden lajittelu, pakkaaminen, komponenttien yhdisteleminen sekä jalostaminen. Näin ollen toimivan logistiikan merkitys kasvaa ja suurien määrien varastointi vähenee. Tukkukauppa perustuu usein maahantuontiin ja kysynnän mukaan tuotteiden valmistuttamiseen. Se määrittelee itse myytävät tuotteet ja ostaa niitä joko suoraan tuottajilta tai teettää tuotteita alihankkijoilla. Tukkukauppa on mukana pitkään välittämänsä tuotteen elinkaareissa, sillä sen on vastattava tuotteen huollon järjestämisestä ja takuun toteutumisesta. Tukkuoliiketoimijoiden on jatkuvasti reagoitava markkinoiden muutokseen ja kysynnän monipuolistumiseen. (Santasalo & Koskela 2009, 11–12.)

Tukkuliiketoiminnan kannalta logistiikka on erittäin suuressa roolissa. Logistiikan perustehtävänä on materiaalin tai palvelun ohjaaminen tuotannon alkulähteeltä loppukäyttäjälle. Logistiikan toimintakenttä on kuitenkin laajentunut varastoinnista, jakelusta ja kuljetuksesta käsittelemään koko toimitusketjun kustannuksia, yhteiskuntavastuuta, ympäristövaikutuksia, tietoliikennettä sekä tuotteen suunnittelua ja seuranta. Myös asiakastarpeiden huomiointi, tunnistaminen ja ennakointi ovat yhä tärkeämmässä asemassa logistisen toimintaketjun aikana. Kannattavan liiketoiminnan perustana on myös logistiikan toimintasektorilla asiakaslähtöisyys. Toimivan logistiikan saavuttamiseksi on huomioitava koko liiketoimintamalli ja ymmärrettävä asiakkaan yksilölliset vaatimukset. Suomen

suurimmat kansalliset logistiset ongelmat liittyvät maantieteelliseen sijaintiin ja pieniin markkinoihin. Suomen vientiin vaikuttaa oleellisesti pitkä matka päämarkkina-alueille. (Logistiikka ja toimitusketju.)

Informaation välityksen merkitys korostuu yhä enemmän tukkukaupan toiminnassa. Tukku-kauppa vastaa muun muassa tuoteinformaatiosta ja osallistuu usein aktiivisesti myymälämarkkinointiin erillisten koulutettujen myyntikonsulttien avulla. Myyntikonsultit esittelevät vähittäiskaupoissa tuotteita kuluttajille edistäen siten myös tukkuliikkeen asiakkaan eli vähittäiskaupan myyntiä. Myös tukkuliiketoimintaan kuuluu yhteiskuntavastuun osa-alueiden, taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen vastuun, noudattaminen. Näiden ohella tukkukaupan toiminnassa korostuu kokonaisvaltainen tuotevastuu. Tukku-kauppatoimijan on tunnettava ja informoitava tuotteen koko elinkaaren ympäristövaikutuksista, eettisestä tuotantolaadusta ja käyttöturvallisuudesta. Tukku-kaupan vastuu yltää aina loppukäyttäjän käyttämään tuotteeseen saakka, sillä tukku-kauppa on vastuussa virheellisestä tuotteesta. (Santasalo & Koskela 2009, 13.)

Päivittäistavaratukkukaupat toimivat elintarvikkeiden, tupakan, juomien ja alkoholien tukkuliikkeinä. Niiden pääasiallisia asiakkaita ovat päivittäistavarakaupat, mutta myös erilaiset ravintolat ja kahvilat kuuluvat niiden asiakaskuntaan. Alalla toimii sekä erikoistuneita tukkuliikkeitä, kuten alkoholitukkuliikkeet, että elintarvikkeiden, tupakan ja juomien yleistukkuliikkeitä, kuten HoReCa -tukut Heinon tukku ja Kespro Oy. (Santasalo & Koskela 2009, 35–36.)

Asianajaja ja Legistum -asianajotoimiston osakas Teppo Laine (2015) on kirjoittanut yrityksen internetsivuille artikkelin ”Alkoholijuomien maahantuonti kaupalliseen tarkoitukseen”. Artikkelissaan Laine toteaa Alkon monopoliaseman heikentyneen hiljalleen vapauttaen kaupallisen maahantuonnin kilpailulle. Kaupallinen maahantuonti voi olla alkoholijuomien tuomista omaan käyttöön, mistä täytyy ilmoittaa viranomaisille, tai tuotteiden tuomista tukkumyyntiin, joka vaatii viranomaisluvan. Rajoitusten vähentyminen ja kilpailun vapautuminen mahdollistavat entistä laajemman tuotevalikoiman. Laineen mukaan ongelmana ovat silti edelleen alan tiukka sääntely ja verotus, erilaiset lupa- ja ilmoitusasiat sekä näiden tulkinnanvaraisuus. Alkoholitukkuliike voi myydä maahantuomiaan alkoholeja eteenpäin ravitsemisliikkeille, joilla on tarvittavat luvat alkoholin myymiseen. Tukku-kaupan on varmistettava, että ravitsemisliikkeen A-, B- tai C-anniskeluoikeus on

voimassa ja toimitettava asiakkaalle vain heidän lupansa mukaisia tuotteita. Tukkuliikkeen on myös huolehdittava asianmukaisista, Suomen lainsäädännön vaatimista pakkausmerkinnöistä sekä mahdollisten analyysitodistusten hankinnasta EU:n ulkopuolelta tuotaville tuotteille. (Laine 2015.)

3 ASIAKASKÄYTTÄYTYMINEN

”Yhteiskunta perustuu kaupankäyntiin, koska kaikkea ei ole mahdollista tuottaa itse eikä paluuta omavaraistalouteen ole. Ihmiset ovat kuluttajia, jotka ovat toisten valmistamien tuotteiden ja palvelujen varassa.” (Virtanen 2010, 9.) Luvussa käsitellään asiakaskäyttämistä kaupankäynnissä eri yritysten välillä, yrityksen ja kuluttajan välillä sekä kuluttajien välillä. Asiakas- ja kuluttajakäyttämiseen vaikuttavat muun muassa henkilökohdalliset tekijät, markkinoinnin segmentointi sekä yksilön tavat ja tottumukset. Asiakaskäyttämiseen syvennyttään myös myynti- ja ostoprosessin sekä asiakassuhteiden kautta. Asiakaskäyttämistä voidaan ohjailta oikealla markkinoinnilla. Erityisesti yritykseltä yritykselle tapahtuvan markkinoinnin kilpailukeinoja käsitellään luvun lopussa.

3.1 Asiakaskäyttämisen erilaisissa toimintaympäristöissä

Solomon (2004) käyttää kuluttajakäyttämisen termiä sekä käsitellessään kuluttajakäyttämistä yrityksen ja kuluttajan välillä, eli B2C -asiakaskäyttämistä, että asiakaskäyttämistä yritysten tai organisaatioiden välillä, eli B2B -asiakaskäyttämistä. Aiemmin käsitettä lähdettiin purkamaan ainoastaan ostokäyttämisen saralta, mutta nykyisin kuluttajakäyttämisen on laaja-alainen termi, kattaen alleen koko yksilöiden tai organisaatioiden kulutusprosessin. Kulutusprosessi tarkoittaa tuotteen valintaa, hankintaa, käyttöä ja hävittämistä sekä kaikkea näiden välillä tapahtuvaa ja näihin vaikuttavaa toimintaa. Kulutus kohdistuu ulkopuolisen tarjoajan tuotteisiin, palveluihin, ideoihin tai elämyksiin. Kuluttajavalintoja tehdään yksilöllisten tarpeiden ja halujen tyydyttämiseksi. Kuluttajan tuotteen tai palvelun fyysiseen arviointiin vaikuttaa sen ulkoasu, maku, tuoksu ja rakenne. Asiakaskäyttämistä ohjaavassa markkinoinnissa olisikin hyvä ottaa huomioon käyttäjäkokemuksen aistinvaraisuus. On tärkeää ymmärtää erilaisia kulutustarpeita, sillä myös yksittäinen asiakas voi muuttua kuluttajakäyttämisen elämän eri vaiheissa suurestikin. Elämänkokemus ja alati kehittyvä maailma muokkaavat kuluttajien arvoja ja asenteita. (Solomon 2004, 7–8.) Asiakaskäyttämiseen vaikuttavat asiakkaan henkilö- tai yrityskohtaiset ominaisuudet sekä ulkoiset ärsykkeet. Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi markkinointitoimenpiteet sekä yhteiskunnan taloudellinen sekä kulttuurillinen tila. (Bergström & Leppänen 2015, 92.)

Kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavia henkilökohtaisia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, kulttuuri ja uskonnot, maantieteelliset rajoitukset, rotu, talous, sosiaalinen luokka sekä perherakenne ja siviilisääty (Solomon 2004, 9–12). Bergströmin ja Leppäsen (2015) mukaan myös erilaiset tavat ja tottumukset ohjaavat asiakaskäyttäytymistä ja tehtäviä valintoja. Esimerkiksi ostopaikat, ostotiheys, rahanarvo ja suhtautuminen palvelun tai tuotteen tarjoajiin voi olla pitkälti totuttua ja siirtynyt sukupolvelta toiselle. Samat tekijät auttavat toisaalta myös tuotteen- tai palveluntarjoajaa markkinoinnin segmentoinnissa yksilöllisen kuluttajan tarpeisiin. Myyjätahon onkin tunnettava segmenttinsä tavat, tottumukset, arvot, asenteet ja tarpeet mahdollisimman hyvin. (Bergström & Leppänen 2015, 92–93.)

Solomonin (2004) mukaan kuluttaja tekee ostopäätöksen usein sen perusteella mitä tuote tai palvelu edustaa, eikä esimerkiksi sen fyysisten ominaisuuksien mukaan. Tämä liittyy tuotteen brändäykseen ja luotuihin imagomielikuviin. Esimerkiksi kuluttaja saattaa Niken vahvan brändäyksen vuoksi uskoa yltävänsä parempiin suorituksiin Niken lenkkareilla kuin vastaavilla Reebokin lenkkareilla. Kuluttaja voi valinnallaan kertoa elämäntyylistään tai itsestään ihmisenä – tai millainen haluaisi olla. (Solomon 2004, 9–12, 14.)

Puusan, Reijosen, Juutin ja Laukkasen (2012) mukaan kuluttajakäyttäytymisestä puhutaan yrityksen ja yksityisen henkilön tai ryhmän välisessä kaupankäynnistä, kun taas B2B -asiakassuhteista tulisi puhua yritysasiakaskäyttäytymisenä. Heidän mukaansa on syytä erottaa näiden kahden tyyppin markkinointi ja asiakkuudenhallinta toisistaan. B2C -kuluttajakäyttäytyminen tarkastelee yksittäisen kuluttajan tai ryhmän kulutusprosessiin liittyviä tekijöitä, ja ostoprosessissa tuote myydään yritykseltä suoraan loppukäyttäjälle. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 145–146.)

Yhtenä merkittävimpänä kulutuskäyttäytymistä uudistavana tekijänä on ollut teknologian räjähdysmäinen kehittyminen. Kuluttajan vertailupinta tuotteista on laajempi, informaation määrä on suurempi ja kaikkialta kellon ympäri saatavilla. Virtuaalisuuden aikakausi on tuonut mukaan kolmannen asiakaskäyttäytymisen muodon: kaupankäynnin kuluttajalta kuluttajalle. Tämä niin kutsuttu C2C -asiakkuusmalli on syntynyt teknologian kehityksen myötä ja on tuonut haastajan perinteisille, yritykseltä kuluttajalle tai yritykseltä yritykselle, kaupankäyntimalleille. C2C -asiakkuuksissa kuluttajakäyttäytyminen on epämuodollisempaa ja kilpailuvapaampaa kuin yritysten tai organisaatioiden markkina-alueilla. (Solomon 2004, 18–19.)

3.2 Myyntiprosessi yritysmarkkinoilla

Yritysmarkkinoilla myyntiprosessi alkaa kysynnän ja potentiaalisten ostajien kartoittamisella. Myyjät etsivät monikanavaisesti asiakkaita, joilla on tarve ja ostokykyä tarjotulle tuotteelle tai palvelulle. Potentiaalisuuteen vaikuttavat myös mahdolliset muut erityisominaisuudet, jotka ovat myyjäyrityksen määriteltävissä. Yhteydenottojen välissä on olennaisinta löytää asiakkaat, jotka ostavat todennäköisimmin. Asiakkaita kannattaa aluksi myös arvioida, jotta kaupansolmimiseen vaadittavat myyntiponnistelut pystytään priorisoimaan kannattaville asiakkaille. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54.) Jos kysyntä on markkinoilla olevien ostajien välillä hyvin samankaltaista, on tarjottavan tuotteen tai palvelun tyydyttävä heidän tarpeensa mahdollisimman kattavasti ja samalla erotuttava kilpailijoista. Tuotteen tai palvelun on oltava jollain tavalla erilainen kuin kilpailijoiden vastaavat. Jos ostajien tarpeet ovat taas hyvin erilaiset, mutta niissä on havaittavissa tiettyjä samankaltaisia ryhmiä, on markkinoinnin ja myynnin segmentointi tarpeen. Uusia yritysasiakasryhmiä voidaan segmentoida esimerkiksi maantieteellisesti, koon mukaan tai arvokriteereiden mukaisesti. Jo asiakassuhteessa olevia yrityksiä voidaan segmentoida ostovolyymien, kannattavuuden tai ostouskollisuuden mukaan. (Bergström & Leppänen 2015, 137.)

Seuraavaksi myyjä valitsee segmenteistä sopivimmat kumppanit. Segmentin kannattavuuden arvioinnissa ja valinnassa voidaan käyttää apuna tarkempaa asiakasanalyysiä. (Bergström & Leppänen 2015, 54–55.) Myyjän löydettyä potentiaalisimmat segmentit tai yksittäiset ostajat, hän valmistautuu yhteydenottoon tutustumalla yritykseen ja keräämällä tästä mahdollisimman paljon tietoa. Näin varmistetaan tehokas myyntitapahtuma. Kaupankäynnissä, niin kuin muidenkin ihmissuhteiden luonnissa, on ensivaikutelma tärkeä. Myyjän on tärkeää ensin myydä itsensä ja voittaa täten uusi asiakas puolelleen ja sen jälkeen argumentoida tuotteen ainutlaatuisuus mahdollisimman hyvin. Myyntitilanteesta on pyrittävä tekemään mahdollisimman positiivinen ja karistettava asiakkaan vaistomaiset negatiiviset tunteet esimerkiksi rahanmenosta tai huijatuksi tulemisesta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 55–56.)

Itse myyntitilanne on kuitenkin usein ratkaisevassa roolissa. Myyntiargumenteissa tulee keskittyä tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuomiin hyötyihin pelkkien ominaisuuksien esittelyn sijaan. Ostaja kuitenkin pääosin pyrkii valitsemaan yritykselleen kaikkein tuottavimman ja lisäarvoa tuovimman hyödykkeen. Myyntitilanteessa on muistettava sekä

ostajan että kilpailevien yritysten kunnioittaminen, luonteva esiintyminen sekä taustatyön tekeminen. Myös asiakkaan mahdolliseen vastusteluun ja vastaväitteiden esittämiseen on varauduttava. Vastaväitteet ja avoin keskustelu myytävästä tuotteesta tai palvelusta kertovat usein orastavasta kiinnostuksesta. Jokainen myyntitilanne tähtää myynnin päättämiseen, sillä myyntiprosessiin käytetyt resurssit ovat hukkaan heitettyjä, jos kauppoja ei synny. Molempia hyödyttävä, reilu kaupankäynti, varmistaa pitkän ja tyytyväisen asiakkuuden. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

Kauppojen syntymisen jälkeen myyntiprosessi jatkuu asiakkuuden seurannalla, hallinnalla ja jälkimarkkinoinnilla. Asiakastyytyväisyydestä huolehtimalla varmistetaan pitkä ja tulokellinen asiakassuhde. Myyjän on varmistettava, että asiakas saa mitä on tilannut: laadukkaita tuotteita ajallaan ja oikein laskutettuna sekä ajankohtaista tietotusta ja vastauksia tuotteeseen tai palveluun liittyen. Tyytyväinen asiakas saattaa myös laajentaa ostotahallukkuuttaan yrityksen muihin palveluihin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 59.)

3.3 Ostoprosessi yritysmarkkinoilla

Kuluttaja tekee ostopäätöksensä usein nopeasti ja emotionaalisuuden sekä mainonnan vaikutuksen alaisena. Toisaalta hän myös vaihtaa ostospaikkaa helposti ollessaan tyytymättömän, eikä asiakkuussuhteesta välttämättä synny uskollista. Yritysassiakaskäyttäytyminen vaikuttaa yritysmarkkinoilla eri organisaatioiden välisen kaupankäynnin prosesseihin. Yritysten välillä ostopäätökset ovat usein useamman henkilön vaikutuspiirissä ja perustuvat järkiperäiseen päätöksentekoon. B2B -asiakkuuksien kaupankäynnin prosessi on usein pitkä, ostomäärät suuria ja siinä pyritään molemminpuolisesti pidempään asiakassuhteeseen. (Puusa ym. 2012, 145–146.) Bergström ja Leppänen (2015) jaottelevat ostoprosessit kolmeen eri luokkaan: rutiiniostotilanteeseen, jonkin verran harkittuun ostotilanteeseen ja harkittuun ostotilanteeseen. Perinteinen ostoprosessi ja siihen vaikuttavien tekijöiden merkittävyys vaihtelee tilanteen mukaan. (Bergström & Leppänen 2015, 121.) Kuluttajan ostokäyttäytyminen riippuu tarkastelun kohteena olevan tuotteen luonteesta, kuluttajan persoonatekijöistä, kulutusympäristöstä sekä sosiaalisista ja kulttuurisista tekijöistä (Puusa ym. 2012, 146; Bergström & Leppänen 2015, 94). Kuluttajan ostopäätöksiä ohjaa pääasiallisesti tarve ja motiivi, mutta myös ostokyky on suuressa roolissa ostoprosessissa. Ostokyky kattaa alleen kaikki asiakkaan ostoprosessiin vaikuttavat taloudelliset

tekijät, kuten henkilökohtaiset varat, hintakehityksen, säästeliäisyyden, ostoksiin käytettävissä olevan ajan sekä luotonsaannin. (Bergström & Leppänen 2015, 93.)

Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat asiat ovat merkittävä osa ostopäätösprosessia, mutta yksinkertaistettuna se lähtee liikkeelle tarpeen arvioinnista ja tunnistamisesta. Tässä vaiheessa markkinoijalla on tärkeä rooli asiakkaan kiinnostuksen herättämisessä ja kilpailijoista erottumisessa. Sen jälkeen hankitaan informaatiota tarvittavasta tuotteesta tai palvelusta. Tarvetta vastaavan tuoteryhmän löydyttyä arvioidaan vaihtoehtoja esimerkiksi hinta-laatusuhteen tai brändimielikuvan perusteella. Ostopäätöksen jälkeen hankinnan onnistumista arvioidaan ja tehdään päätöksiä tulevista ostokanavista. (Puusa ym. 2012, 147–151.)

B2B -ostokäyttäytyminen perustuu eri organisaatioiden väliseen kaupankäyntiin, jossa asiakkaan roolissa ovat joko julkiset, kaupalliset tai voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. Ostoprosessi etenee usein pääpiirteittäin samaan tapaan kuin kuluttajan yksinkertaistetussa mallissa. Prosessi usein yksilöityy riippuen hankinnan suuruudesta, asiakassuhteen strategisesta laadusta ja merkityksestä tai asiakassuhteen kestosta, mutta on kuluttajan ostopäätösprosessiin verrattuna enemmän aikaa vievä, byrokraattisempi ja monimutkaisempi. Ostoprosessi yksinkertaistuu sopivan tuotteen ja logistiikan löydyttyä, jolloin hankintaprosessi on mahdollista tehdä lähes identtisenä eikä merkittävää määrää uutta informaatiota tarvita. B2B -asiakaskäyttäytymistä tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon poliittiset, sosiaaliset, taloudelliset ja tekniset tekijät. Henkilökohtaiset tekijät, suhteet ja luottamus ovat tärkeitä tekijöitä myös yritysmarkkinoilla. Yritysassiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat ulkoisten ja henkilökohtaisten ominaisuuksien rinnalla tarve ja ostokyky. (Puusa ym. 2012, 153–155, 157.)

Yksittäisen kuluttajan ja yritysasiakkaan ostokäyttäytymiset ovat hyvin samankaltaisia, suurimmat eroavaisuudet löytyvät itse ostoprosessista. Yritysasiakas ei yleensä osta tuotetta myymälästä ja prosessin aikana käydään usein perusteellisempaa keskustelua kummankin osapuolen tahoilla, sekä sisäisesti että yritysten välillä. Uuden ostotarpeen syntyessä vaihtoehtoja kartoitetaan palvelun tai tuotteen tarjoajan ominaisuuksia vertailemalla ja punnitsemalla niiden tärkeimpiä vaikuttavia tekijöitä (taulukko 1). (Bergström & Leppänen 2015, 130.)

TAULUKKO 1. Yritysassiakkaan ostopäätöksentekoon vaikuttavat tekijät

TUOTE	PALVELU
ominaisuudet	ongelmanratkaisukyky
kokonaisuus	toimitusvarmuus ja -nopeus
helppo saatavuus	luotettavuus
hintataso/kauppaehdot	asiantuntemus
laatustandardit	asiakaspalvelu ja -suhteen hoito
informaatio	suosittelijat
	oston jälkeiset palvelut (takuu, huolto, ylläpito)

Suomalaisen asiakkaan, sekä kuluttajatasolla että yritysmaailmassa, on totuttu tekevän hankintoja säästeliäästi ja tarkkaan harkiten. Vanhat kestokulutustarvikkeet on kulutettu tunnollisesti loppuun ennen uuden hankkimista. Suomalainen kulutuskulttuuri on kuitenkin muuttunut muun maailman mukana kulutuskeskeisemmäksi. Tuotteista, palveluista ja elämyksistä halutaan nauttia, vaikka taloudellinen tilanne heikkenisikin. Muutoksen varjopuolena ovat nopeasti yleistyneet maksuhäiriöt. (Bergström & Leppänen 2015, 93.)

3.4 Asiakassuhteet

Yritys pyrkii asiakaslähtöisillä toimillaan saavuttamaan asiakasuskollisuutta. Arantola (2003) määrittelee asiakasuskollisuuden teoksessaan ”Uskollinen asiakas – kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen” yhden asiakkaan uudelleen ostamisen määränä tietyn aikavälin sisällä. Asiakaskäyttäytymisen näkökulmasta asiakasuskollisuus on kuluttajalle turvallinen tapa toimia, sillä pitkät asiakassuhteet vähentävät ostotilanteeseen liittyvää kognitiivista dissonanssia, joka tarkoittaa epämiellyttävää tunnetta ostopäätöksen epäonnistumisesta. Asiakas haluaa välttää näitä riskitilanteita ostohankinnoissaan. Uskollinen asiakas usein valittaa herkemmin tuotteesta tai palvelusta, sillä hän ei halua vaihtaa ostokanavaa. Arantolan mukaan myyjäyrityksen tulisikin suhtautua kritiikkiin ja palautteeseen suopeammin, sillä valittava asiakas pyrkii palautteellaan parantamaan tuotetta ja palvelua juuri omiin tarpeisiinsa ja siten perustelemaan asiakassuhteen jatkumisen itselleen. (Arantola 2003, 9, 23.)

Kuusela (2001) uskoo pitkien asiakassuhteiden olevan palveluyrityksen kulmakiviä. Asiakkaat pitävät palvelukokemusta joko myönteisenä, neutraalina tai negatiivisena. Myönteiset kokemukset ovat hänen mukaansa yhteydessä asiakasuskollisuuteen ja suosittelijoiden määrään. Huomattavasti suurin osa jää kuitenkin neutraalin asiakaskokemuksen piiriin, jolloin asiakassuhde jää merkityksettömäksi. Negatiivisen palvelukokemuksen saaneen asiakkaan mahdollisesti jo saavutettu asiakasuskollisuus vähenee. Kuuselan mukaan kuitenkin hyvin hoidettu palveluvirheen korjaaminen saattaa jopa lujittaa melkein menetettyä asiakasuskollisuutta. (Kuusela 2001, 96–98.)

B2B -asiakassuhteissa asiakasuskollisuutta toteutetaan molemminpuolisella sitoutuneisuudella. Myyjäyritys sitoutuu asiakkaaseensa kehittämällä asiakassuhdetta ja personoimalla palveluaan yksittäisen yrityksen tarpeisiin. Yritysten välisillä markkinoilla pyritään pelkän ostotapahtuman lisäksi yhteistyön, asenteiden ja tekojen kautta kehittämään asiakassuhdetta ja ostoprosesseja kumpaakin osapuolta hyödyttävämpään muotoon. Usein hedelmällinen yritys yhteistyö on kuitenkin seurausta asiakkaan uskollisuudesta yhdelle toimittajalle. (Arantola 2003, 36.)

Laadun kokeminen ja ennakko-odotukset tuotteen tai palvelun tasosta ovat hyvin kuluttajakohtaisia. Laadulle on vaikea asettaa tiettyä määritelmää ja asiakaskäyttäytymisen kannalta tärkeintä lieneekin ymmärtää laadun yksilöllinen kokeminen. Asiakas voi käsitellä laatua esimerkiksi omien kokemuksiansa, arvomielikuviansa tai brändimielikuvien kautta. Asiakkaan kokemaa laatua on vaikea ennustaa, sillä laatu on abstrakti käsite. (Laaksonen & Laaksonen 2001, 82–83, 85.)

3.5 Markkinointi yritysten välisessä kaupankäynnissä

Markkinoilla tarkoitetaan kysynnän ja tarjonnan kohtaamista. Tuotteella tai palvelulla, jolla ei ole ulkopuolista kysyntää, ei näin ollen ole myöskään markkinoita. 2000-luvulla fyysisten markkinapaikkojen rinnalle on noussut virtuaalinen markkinapaikka, internet. Markkinoinnilla pyritään kasvattamaan tarjottavan tuotteen tai palvelun kysyntää ja saada siitä lisää tuottoa. Markkinointiin kuuluvat kaikki ne tavat, joilla tuotetta myyvä yritys esittelee itseään, tuotteitaan tai palveluitaan haluamalleen kohderyhmälle. Koska onnistunut markkinointi lisää kysyntää ja tietoisuutta tuotteesta, voi se välillisesti lisätä myös kilpailevien yritysten myyntiä. (Virtanen 2010, 13–15.)

Uusi yritys tarvitsee markkinointia osoittaakseen kohderyhmilleen kiinnostavuutensa, tarpeellisuutensa tai paremmuutensa kilpailijoiden tuotteisiin tai palveluun verrattuna (Bergström & Leppänen 2009, 9). Markkinointi kohdennetaan yleensä tietyille asiakasryhmälle. Yritysten välisillä markkinoilla markkinoinnin kohteena on toinen elinkeinonharjoittaja. (Virtanen 2010, 23.) Elinkeinoharjoittaja on hyvin erilainen asiakas kuin kuluttaja, joten yritykseltä yritykselle tapahtuva markkinointi eroaa kuluttajamarkkinoinnista. Tuotteen tai palvelun personoinnin merkitys korostuu yritysmarkkinoinnissa, kun taas kuluttajakäyttöön tarkoitetut tuotteet ja palvelut ovat usein hyvinkin standardoituja. Yritysten välisessä markkinoinnissa henkilökohtaista tiedonvaihtoa käydään huomattavasti enemmän kuin kuluttajan kanssa, joten henkilösuhteet merkitsevät enemmän. Yritysmarkkinoinnissa markkinointiviestinnän pääpainopiste on henkilökohtaisessa myyntityössä, kun taas kuluttajamarkkinoinnin tärkeimpiä keinoja on mainonta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

Markkinoinnin pääasiallinen tavoite on kasvattaa myyntiä. Kertaostosta tärkeämpää on kuitenkin saada asiakas ostamaan uudelleen ja näin luoda kannattava asiakassuhde. Yritykselle on edukkaampaa huolehtia jo luoduista asiakassuhteista kuin markkinoinnin keinoin hankkia aina uusia asiakkaita. Ylläpitääkseen asiakassuhteita yritys voi huomioida asiakasta esimerkiksi osto- tai jälkihyvitteillä, tiedottamalla uutuuksista ja keräämällä palautetta. Tehdäkseen markkinoinnista mahdollisimman tehokasta yrityksen on tärkeää tutkia asiakkaan ostokäyttäytymistä. (Bergström & Leppänen 2009, 10–18.)

3.5.1 Brändi

Yritysmarkkinoilla tuotteiden ja palveluiden ympärille huolellisesti rakennettu brändi on erittäin tärkeä osatekijä markkinoinnissa. Yrityksen brändi koostuu identiteetistä, maineesta ja imagosta. Parhaimmillaan brändi kertoo kohdeyleisölle myös yrityksen arvo maailmasta ja persoonallisuudesta. Brändäyksen tavoitteena on kasvattaa yrityksen tunnettua siten, ettei yritystä tarvitse erityisesti esitellä, vaan se tunnetaan maineensa perusteella. Asiakas on usein valmis maksamaan enemmän vahvan brändin omaavan yrityksen tuotteesta. (Kurvinen & Seppä 2016, 47–48.)

Asiakaslupaukset on mietittävä tarkkaan, jotta pystyy varmasti vastaamaan brändinsä luomiin odotuksiin. Yrityksen brändin voimakkuutta voi arvioida vuorovaikutustilanteissa

asiakaspinnan kanssa: kuinka hyvin asiakas tuntee yrityksen tarkoituksen ja kuinka paljon heitä tarvitsee vakuutella noudattamistanne arvoista ja tuotteen tai palvelun laadusta. Brändin kehittymisen kannalta asiakkaiden tutkiminen on tärkeää. Brändäystä miettiessä tulisi ottaa huomioon millaisia asiakkaita haluaa houkutella ja ymmärtää heidän arvonsa ja toiveensa. (Kurvinen & Seppä 2016, 49–50.)

3.5.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinojen avulla yritys pystyy erottautumaan kilpailijoiden tarjoomasta. Tarjoomalla tarkoitetaan kaikkia yrityksen markkinoimia ja myymiä tuotteita ja palveluita. Bergström ja Leppänen (2009) luottavat tavanomaisiin markkinoinnin kilpailukeinoihin: tuotteeseen (product), hinnoitteluun (prices), saatavuuteen (place) ja markkinointiviestintään (promotion). Nämä muodostavat perinteisen markkinointimallin, jota kutsutaan 4P -malliksi. Mallin mukaisesti oleellinen markkinoinnin kilpailukeino on osoittaa asiakkaille oman tarjooman kiinnostavuus ja houkuttelevuus. Kilpailijoiden tuotteista ja palveluista voidaan erottua kilpailukykyisellä hinnoittelulla ja hyvällä saatavuudella. Myös markkinointiviestinnän tehokkuus ja yrityksen näkyvyys kuuluvat tavanomaisiin kilpailukeinoihin. Bergström ja Leppänen ovat lisänneet markkinoinnin kilpailukeinoihin kuitenkin myös asiakaspalvelun. Hyvä asiakaspalvelu sekä erilainen ja laadukas tarjooma ovat joillekin yrityksille edullista hinnoittelua parempia myyntivaltteja. Huolellinen segmentteihin tutustuminen on oleellinen osa kilpailukeinojen valinnassa ja kohdentamisessa. Tärkeintä onkin löytää omaan markkinointistrategiaan sopivimmat keinot. (Bergström & Leppänen 2009, 85–86.)

Ojasalon ja Ojasalon (2010) mukaan 4P -mallin markkinoinnin kilpailukeinot kaipaavat rinnalleen neljä uutta keinoa: ihmiset (people), prosessin (process), fyysiset tekijät (physical evidence) sekä tuottavuuden ja laadun (productivity & quality). Ihmisillä tarkoitetaan henkilöstöön sekä asiakkaisiin panostamista. Saadakseen muut markkinoinnin kilpailukeinot toimimaan, yritys tarvitsee motivoituneen henkilökunnan sekä hyvän vuorovaikutussuhteen asiakkaidensa kanssa. Prosesseissa tulisi kiinnittää huomiota koko toimintoketjun toimivuuteen. Fyysisillä tekijöillä tarkoitetaan toimipaikan logistista suunnittelua, ulkoasua ja kaikkea konkreettista yritykseen liittyvää, jolla voidaan vaikuttaa asiakkaiden mielikuviin yrityksestä. Kahdeksas kilpailukeino, tuottavuus ja laatu, on kaikkein ristiriitaisin, sillä usein laatuun panostaminen kasvattaa välillisesti tarjooman

hintoja, mikä saattaa vähentää kysyntää. Toisaalta taas tuottavuuteen ja maksimaaliseen tehokkuuteen panostaminen saattaa vaikuttaa negatiivisesti tarjooman laatuun. Tärkeintä olisikin löytää oman yrityksen brändimielikuvaa vastaava tasapaino tuottavuuden ja laadun välillä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 29–30.)

Etenkin yritysmarkkinoilla markkinoinnin tulisi olla rationaalisen ja tuote edellä tehdyn markkinoinnin sijaan asiakaslähtöistä. Markkinointia siis aletaan toteuttaa asiakasnäkökulmasta. Yksi 4P-mallista johdettu asiakaslähtöinen – ja näin ollen yritysmarkkinoiden käyttöön hyvin soveltuva – markkinointimalli on CREF-malli. Siinä korostetaan myyjältä ostajalle kohdistuvan markkinoinnin sijaan kaksisuuntaista markkinointia (collaboration), hintaan keskittyvän markkinoinnin sijaan ansaintamallia (revenue model), tuotteen sijaan elämyksen tarjoamista (experience) sekä saatavuuden sijaan pyritään keskittymään yrityksen löydettävyyteen (findability). CREF-malli ottaa markkinointistrategiassaan huomioon verkostoitumisen ja internetin tuomat muutokset. (Salmenkivi & Nyman 2008, 219–220.)

Kaksisuuntaisella markkinoinnilla pyritään ottamaan asiakas mukaan markkinointiviestintään. Yritysmarkkinoilla asiakassuhteen ylläpito ja asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden tunnistaminen ovat erittäin tärkeitä tekijöitä, joten dialogin merkitys korostuu. Osallistamalla asiakas yrityksen toimintaan saadaan arvokasta käyttäjätietoa ja toimintaa pystytään kehittämään entistä paremmin asiakkaan tarpeita tyydyttäväksi. Ansaintamalliperiaatteen mukaisesti tarjooman hintojen ei tulisi olla markkinoinnin keskiössä. Länsimaa-laisen asiakaskunnan vaurastuminen on vähentänyt hinnan merkitystä ostopäätöksissä. Halvimman hinnan sijaan asiakas hakee ostamaltaan tuotteelta yhä useammin lisäarvoa. Esimerkiksi eettisyys ja ekologisuus ovat 2000-luvun megatrendejä arvomarkkinoinnissa. Joillakin markkinoilla hinnalla on kuitenkin edelleen ratkaiseva merkitys. Todellista hintaa tärkeämpää on kuitenkin tuotteesta luotu hintamielikuva. Asiakkaan yrityksestä luomaa hintamielikuvaa pystytään muokkaamaan tarjouksilla ja onnistuneella markkinoinnilla. Pelkän tuotteen ostamisen sijaan nykyasiakkaalle tuotteen ympärille rakennettu elämys on yhä tärkeämmässä roolissa. Kilpailun ollessa kovaa asiakas hakee ostokseltaan jotain lisäarvoa myös elämyksellisyyden ja kokemuksellisuuden muodossa. Yritys, joka tarjoaa tutun tuotteen ympärille esimerkiksi oheistapahtuman tai uudenlaisen ostosympäristön, erottuu kilpailijoista. (Salmenkivi & Nyman 2008, 220–222, 251–253, 264–265.)

Saatavuuden korvanneella löydettävyydellä tarkoitetaan yrityksen löydettävyyttä hakuprosessissa. Nykyisin markkinoiden fyysistä sijaintia tärkeämpää on tieto yrityksen olemassaolosta ja tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksista helppo löytyminen internetistä ja muista medioista. Asiakkaan hakiessa tietoa tuotteesta tai palvelusta internetin hakupalvelusta hän tarttuu useimmiten johonkin ensimmäisen sivun hakutuloksista. Oman yrityksen löydettävyyttä alati täyttyvässä internetissä voi parantaa esimerkiksi hyödyntämällä hakukoneoptimointia. (Salmenkivi & Nyman 2008, 278–279.)

4 ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään palvelumuotoilun keinoja, joilla pyritään kehittämään ja johtamaan palveluyrityksen asiakkuuksia. Palvelumuotoilu pyrkii menetelmä- tai prosessimaiseen tapaan kehittää yrityksen ja asiakkaan välistä palvelutilannetta. Asiakaslähtöinen toimintamalli suuntaa päähuomion asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen ja hyödyntämiseen palvelun suunnittelussa. Asiakassuhteiden johtamisella pyritään kannattavuuteen sekä yksittäisen asiakassuhteen arvon kasvattamiseen. Asiakkuuksien hallinnalla pyritään ennakoimaan ja ennustamaan asiakkaan käyttäytymistä sekä kehittämään asiakassuhdetta haluttuun suuntaan.

4.1 Palvelumuotoilu käsitteenä

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan ajattelu- ja toimintatapaa, jolla kehitetään yrityksen palveluita. Taustalla on ajatus siitä, että palveluita kehitettäessä voidaan hyödyntää tuotemuotoilussa käytettyä prosessia tuotteiden parantamiseksi: muotoilijoiden osaamista hyödynnetään palveluiden kehittämisessä. Muotoilijat tyypillisesti taitavat prosessi- ja menetelmäosaamisen. Keskeistä on myös ymmärtää kulttuurisia konteksteja, lähestyä asioita sekä luovasti että analyttisesti, ja löytää keinoja, joilla lisätä asiakasymmärrystä. Myös asioiden konkretisointi eli prototypointi, pilotit ja visuaaliset mallit, ovat palvelumuotoilun keinoja kehittää palveluita. Muotoiluprosessin tavoin myös palvelu pyritään näkemään prosessina, jota voidaan kehittää niin itse tuotteen kuin oheispalveluidenkin osalta, kuin myös palvelukonseptien, tavaroiden ja palveluiden yhdistelmillä. Oleellista on nähdä palvelu kokonaisuutena, johon liittyvät tilat, ympäristöt, ihmiset ja tavarat. Palvelumuotoilussa palvelu pyritään ymmärtämään laaja-alaisesti sekä näkemään palvelutilanne asiakkaan ja palveluntarjoajan välisenä vuorovaikutusprosessina. (Tuulaniemi 2011, 63–67.)

Vaikka palveluiden tuottaminen on kautta niiden historian ollut suunniteltua ja suunnitelmallista toimintaa, on palvelumuotoilu käsitteenä verrattain tuore: nykypäivänä käyttämämme käsite palvelumuotoilusta sai alkunsa vasta 1990-luvun alulla. Palvelumuotoilulle keskeinen elementti on asiakas. Pohjimmaisena ajatuksena on se, että palvelua ei ole edes olemassa, mikäli asiakas ei ole sitä läsnä kuluttamassa. Olennaisessa asemassa ovat

myös asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt, asiakaspalvelijat. Nämä yhdessä muodostavat palvelukokemuksen, jossa keskeistä on vuorovaikutus. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisen kanssakäymisen ymmärtäminen vaatii kykyä tarkastella osapuolten tarpeita ja odotuksia, motivaatiotekijöitä sekä arvoja. (Tuulaniemi 2011, 61, 71.)

Asiakkaan ymmärtäminen edellyttää yritysten kykyä hahmottaa todellisuus, jossa asiakas toimii. On tunnettava asiakkaiden perimmäiset motiivit ja arvot, jotka ohjaavat asiakkaan valintoja ja kulutuskäyttäytymistä sekä havaittava asiakkaan palvelulle asettamat odotukset ja tarpeet. Puhutaan asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämisestä: käsitystä siitä, mitkä tekijät ovat muodostamassa palvelun asiakkaalle tarjoamaa arvoa. Tekijöitä ja elementtejä ovat asiakkaan tarpeet, odotukset, tottumukset ja tavat, mutta myös arvot ja muiden ihmisten mielipiteet. Palvelun ominaisuudet ja sen hinta, sekä muiden vastaavanlaisten palveluiden hinta vaikuttaa myös asiakkaan arvonmuodostukseen. Näillä tasoilla asiakkaan ymmärtäminen voi olla yritykselle hyödyllistä, kun kehitetään uusia palvelukonsepteja, jotka luovat asiakkaalle kilpailijoista erottautuvan asiakaskokemuksen. (Tuulaniemi 2011, 71–72.)

4.2 Asiakslähtöisyys ja -läheisyys palvelun suunnittelussa ja myyntityössä

Menestyksekkäiden tuotteiden ja palveluiden suunnittelu nopeasti muuttuvassa maailmassa vaatii joustavuutta. Tärkeää on sopeutua muutoksiin monin eri tavoin, kuten joustavilla päätöksentekoprosesseilla sekä kehitysprosessien sopeuttamisella uusiin teknologian tarjoamiin mahdollisuuksiin. Merkityksellistä on etenkin pystyä joustaviin suunnitteluprosesseihin, joissa hyödynnetään asiakasymmärryksen kautta saavutettuja oivalluksia. (Merholz, Schauer, Vebra & Wilkens 2008, 1.)

Asiakslähtöisessä toimintatavassa pyritään suuntaamaan ajattelua siihen, mitä asiakas haluaa tai saattaisi haluta ostaa, sen sijaan että keskityttäisiin siihen, mitä halutaan myydä (Vuokko 1997, 13). Sillä tarkoitetaan yrityksen toimintakulttuuria, joka pyrkii asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen ja niiden tyydyttämiseen (Helander, Kujala, Lainema & Penanen 2013, 29). Kun palvelua suunniteltaessa tai kehitettäessä lähtökohdaksi laitetaan asiakas, on mahdollista suunnitella palvelusta juuri sellainen, että se palvelee ihmistä, joka palvelua todellisuudessa tulee käyttämään. Näin on mahdollista minimoida riskit epäonnistua, sillä palvelu on muotoiltu juuri todellisten asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

Muotoilun tavoitteena on ennakoida asiakkaan tarpeita, ja sillä pyritään tunnistamaan sellaiset tarpeet, joita asiakas ei välttämättä itse tiedosta. Ennakoiva ymmärtäminen auttaa luomaan ratkaisuja jo ennen kuin ongelmia syntyy. Ymmärrys asiakkaan kokemasta todellisuudesta ja hänen tarpeistaan on yksi äärimmäisen keskeinen liiketoiminnan kulmakivi. (Tuulaniemi 2011, 73.)

Toimittamassaan teoksessa ”Avaimena asiakaslähtöisyys” Pirjo Vuokko (1997) toteaa asiakaslähtöisissä malleissa palvelua lähdeittävä kehittäminen kohderyhmän tarpeita tarkastellen. Asiakaslähtöisessä ajattelussa yrityksen menestymisen perustana uskotaan olevan kohdemarkkinoiden tarpeiden ja halujen määrittely ja niiden tyydyttämiseksi kehitettävät tuotteet, jakelukanavat, hinnat ja viestinnän. Jotta asiakkaan tarpeet saadaan huomioidua, on organisaation tunnettava asiakkaansa. Oleellista on luoda keinoja, joilla saadaan tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymistä ohjaavista tekijöistä. Tähän paras keino on jatkuvan kuuntelun malli: kaikissa asiakaskontaktitilanteissa tulee kerätä tietoa asiakkaan tarpeista. Myös erilaiset asiakaskyselyt, kaupanteon ulkopuolella käydyt keskustelut, palaute, valitukset ja kiitokset antavat arvokasta tietoa. Markkinointia suuremmassa roolissa, etenkin palvelualalla, on itse palvelutilanne ja henkilöstön suhtautuminen asiakas-kuntaan. (Vuokko 1997, 15–18.)

Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää myös oivallusta siitä, että kaikki potentiaaliset asiakkaat eivät ole samanlaisia. Tämän vuoksi kohderyhmäkohtaiset menettelytavat ja vaikutuskeinot ovat tarpeen. Tärkeää on myös määritellä yritysکوhtaisesti ensisijaiset kohderyhmät, toisin sanoen ne asiakkaat, joiden asiakassuhteen luominen ja ylläpito on menestyksen kannalta oleellisinta. Markkinoiden segmentointi mahdollistaa asiakaslähtöisyyden useammalle kohderyhmälle, jolloin asiakkaiden valikoiminen vain tietystä kohderyhmästä ei ole tarpeen. Myös kilpailijoiden tarkastelu asiakasnäkökulmasta on merkityksellistä: yritysten välisessä kilpailussa menestyminen ei välttämättä ole sitä, että on kaikkien asiakkaiden mielestä paras. Täytyy pystyä vain olemaan paras valinta riittävän suurelle segmentille. Asiakaslähtöinen toiminta voi olla yritykselle todellinen kilpailuetu. (Vuokko 1997, 19–23.)

Päätöksenteon tasolla asiakaslähtöisyys jakautuu strategiseen, taktiseen ja operationaaliseen tasoon. Strategisella tasolla tehdään päätöksiä siitä, kenelle yritys palveluitaan tarjoaa. Asiakaslähtöisen toiminnan tulee siis näkyä jo liikeideassa. Taktisella tasolla suunnitellaan ne keinot, joilla palvelut markkinoidaan valituille kohderyhmille: miten kunkin

kohderyhmän tarpeet ja vaatimukset selvitetään, millaisia palveluita tarjotaan, millaisia viestintäkeinoja tulee käyttää ja niin edelleen. Operatiivinen taso pitää sisällään henkilöstöjohtamisen piirteitä. Tulee pohtia, kuinka yritys toimii asiakastilanteissa välittäen asiakaslähtöisyyttä. Jokainen asiakaskohtaaminen tulee nähdä juuri asiakkaan, ei niinkään työntekijän näkökulmasta. (Vuokko 1997, 29–33.)

Yrityksen ylläpitäessä asiakaslähtöistä toimintamalliaan tulee sen pohtia toimintaansa useiden eri kysymysten kautta. Onko asiakkaan helppo olla yhteydessä yritykseen, millaisen ensikäsityksen asiakas saa ja onko kontakti vakuuttava? Pystyykö yritys täyttämään lupauksensa tuotteesta, jakelusta ja palvelusta? Täyttääkö yritys asettamansa standardit jokaisen henkilökunnan jäsenen toimesta? Reagoiko yritys asiakkaiden tarpeisiin ja kuunteleeko yritys asiakasta? Kuinka yhteistyö yrityksessä toimii? Asiakaslähtöisyys edellyttää koko henkilöstöltä motivaatiota sekä kykyä ja mahdollisuutta asiakaslähtöiseen toimintaan. Motivaation asiakaslähtöiseen toimintaan tulee olla jokaisen työntekijän ominaisuus. Motivoituneisuuden lisäksi tulee henkilöstöllä olla tarvittava tietotaito asiakaslähtöiseen toimintaan: tulee osata tunnistaa asiakkaan tarpeet ja toimia niiden edellyttämällä tavalla. Lisäksi yrityksen tulee tarjota sellaiset työskentelyolosuhteet, että asiakaslähtöinen toiminta on asiakaspalvelijalle mahdollista ja että he pystyvät työssään hyödyntämään motivaatiotaan ja kykyjään asiakaslähtöiseen toimintaan. (Vuokko 1997, 34–37.)

Asiakaslähtöisyyden esteenä ovat tyypillisesti tiedolliset, asenteelliset ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Tiedolliset esteet liittyvät puutteisiin tietämyksessä asiakaslähtöisistä ajattelu- ja toimintatavoista, niiden merkityksellisyydestä sekä vaikutuksista organisaation toiminnassa. Henkilöstö tai johtohenkilökunta ei ole tietoinen siitä, mikä merkitys työntekijän panoksella on asiakkaan tyytyväisyydelle ja näin ollen yrityksen menestykselle. Tiedolliset esteet voivat liittyä myös asiakkaiden tarpeiden ja ominaisuuksien tunnistamattomuuteen ja näin ollen kykenemättömyyteen toimia niiden edellyttämällä tavalla. Tiedollisia esteitä esiintyy myös oman työn käytännön toteuttamiseen: ei tiedetä, mitä käytännössä tarkoittaa toimia asiakaslähtöisesti. Asenteelliset esteet liittyvät siihen, millaisena asiakkaat näyttäytyvät yrityksen henkilöstölle. Asiakaskohtaamisia voidaan vähätellä tai pelätä, sekä muutosta asiakaslähtöisempään toimintamalliin vastustaa, mikäli muutos vaatii runsaasti toimenpiteitä omassa työssä eikä muutoksen hyötyjä ole riittävän konkreettisesti osoitettu. Käyttäytymiseen liittyvät esteet ovat käytännön osaamattomuutta toimia asiakaskontaktitilanteissa niiden edellyttämällä tavalla. (Vuokko 1997, 46–48.)

Asiakaslähtöisen toiminnan esteiden poistamiseksi vaaditaan siis muutoksia tietoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Avainasemassa on henkilöstön koulutus ja motivointi siten, että toimintamallin sisäistäminen on mahdollista. Henkilöstölle tulee myös osoittaa asiakaslähtöisellä toiminnalla saavutettu kilpailuetu. Oleellista on, ettei asiakkaita nähdä vain yrityksen kannalta välttämättöminä, vaan nimenomaan arvokkaana pääomana. (Vuokko 1997, 48–49.)

Teoksessaan ”Avaimia asiakasläheisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta” (2013), Nina Helander, Johanna Kujala, Kirsi Lainema ja Miia Pennanen toteavat asiakaslähtöisen toimintatavan olevan palvelualan yrityksissä jo tavanomaista sekä arkipäiväistä. Nykypäivän asiakas olettaa, että palveluntarjoajat kykenevät huomioimaan kunkin yksittäisen asiakkaan toiveet ja tarpeet yksilöllisesti, yhä entistä tarkemmin. Tällöin palveluntarjoajan tulee pystyä laaja-alaisesti ja syvällisesti tuntemaan asiakkaansa sekä ottamaan heidät osaksi palveluprosessin suunnittelua ja toteuttamista. Kirjoittajat korostavatkin palveluyrityksien pyrkimystä asiakaslähtöisyydestä asiakasläheisyyteen: räätälöityihin palveluratkaisuihin, joilla pyritään tyydyttämään asiakkaan tarpeet, olivat ne sitten julkituotuja tai piileviä. (Helander ym. 2013, 29–30.)

Asiakasläheisyys pyrkii yrityksen syvälliseen käsitykseen ja ymmärrykseen läheisten asiakassuhteiden merkityksestä yrityksen liiketoiminnalle. Informaatiota asiakkaasta ja asiakassuhteesta tulee kerätä systemaattisesti ja näitä tietoja tulee hyödyntää asiakassuhteen kehittämiseksi. Asiakasläheisyyden ytimessä on yrityksen panostus pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin sen sijaan, että keskityttäisiin vain yksittäisiin myyntitapahtumiin tuottoineen ja kustannuksineen. Palveluyrityksen ei kuitenkaan tule tavoitella pelkkää asiakastyytyväisyyttä, vaan asiakasläheisyyden rakentamisen tulee olla kautta linjan taloudellisesti kannattavaa myös palveluntarjoajan näkökulmasta. (Helander ym. 2013, 30–31.)

Asiakaslähtöistä myyntityötä on tutkinut myös Risto Havunen (2000) teoksessaan ”Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin”. Havunen korostaa asenteiden vaikutusten tiedostamisen merkityksellisyyttä: asenteiden vaikutuksiin liittyvät oivallukset auttavat yrittäjää ymmärtämään asiakastaan. Asenteiden merkityksen ymmärtäminen perustuu hänen mukaansa ihmisille tyypilliseen tapaan kuvitella muiden arvostavan samoja asioita kuin he itse. Kun asenteiden toimiminen ymmärretään, on myyntityön vie-

minen asiakaslähtöisempään suuntaan helpompaa. Opitut asenteet myös vaikuttavat siihen, minkälaista toimintaa ja käyttäytymistä toisilta odotetaan. Mikäli ennako-odotukset vuorovaikutuksesta eivät vastaa asiakkaan kokemusta, on asiakkaan luotava uusi käsitys asiasta. Uuden mielikuvan rakentamiseen kuluu aikaa ja energiaa, ja myyntityön teho laskee. (Havunen 2000, 71–72.)

Asiakkaalla on siis oletettavasti jokin tietty ennakkokäsitys myyjistä ja asiakaspalvelijoista. Mikäli toteutunut kokemus myyntitilanteesta ei vastaa ennakkoon odotettua, heikkenee myös myynti- tai palvelutilanteen onnistumisen mahdollisuus. Mikäli vuorovaikutuksen tavoitteena on kuitenkin muuttaa asiakkaan aikaisempaa käsitystä, tulee huomioida asiakkaan odotukset ja suunnitella ja toteuttaa muuttamistoimenpiteet ne mielessä pitäen. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että odotuksiin sopiva myyjä kykenee esittämään asiansa tehokkaammin ja luotettavammin kuin myyjä, joka poikkeaa asiakkaan odotuksista. Muutoksiin tulee siis pyrkiä vallitsevien odotusten asettamilla ehdoilla. (Havunen 2000, 72–73.)

Havunen (2000) on myös kartoittanut ostajien myyjä kohtaan asettamia odotuksia. Kartoitukseen mukaan onnistunut myyntineuvottelu perustuu voimakkaasti myyjän asiantuntemukseen. Asiantuntemus esitettävästä asiasta on avaintekijä asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen ja tehokkaaseen kuunteluun: mikäli myyjä ei ole asiantuntija myymänsä tuotteen tai palvelun suhteen, ei hän myöskään kykene ymmärtämään asiakkaan tarpeita tuotteeseen liittyen. Myös asiakkaan tehokas kuunteleminen on puutteellista, mikäli oma asiantuntijuus ei ole riittävän hyvällä tasolla. Asiakkaalta saatavan oleellisen informaation kuuntelu heikkenee, jos myyjä joutuu keskittymään vain oman asiantuntijuutensa todistamiseen. Myös myyjän riittävä kokemus on tärkeää: myyjällä on aikaa kuunnella asiakkaan mielestä tärkeitä ja oleellisia seikkoja, kun osaaminen myytävästä tuotteesta tai palvelusta on hallinnassa. Yhteenvetona kartoituksesta asiakkaan odotukset täyttääkseen myyjän tulee ymmärtää asiakkaan tarpeita, olla hyvin valmistautunut, kyetä tekemään kompromisseja sekä pystyä kuuntelemaan ja konsultoimaan asiakasta. Toisin sanoen myyjältä odotetaan apua ongelmien ratkaisemiseen ja liiketoimintaan. Tuote ja palvelu itsessään eivät ole oleellisia asioita, vaan niiden avulla saadut ratkaisut eri ongelmiin. (Havunen 2000, 75–77.)

Asiakaslähtöistä myyntityötä tehdessä tulee siis keskittyä ensisijaisesti ongelmien ratkaisuun. Epäonnistuneen myyntineuvottelun ominaispiirteet ovatkin elementtejä, jotka estävät ongelmia ratkaisevan myyntityön. Tuputtaminen ja hyökkäävä viestintätyyli saavat asiakkaan helposti puolustuskanalle ja turvautumaan entistä tiukemmin jo olemassa oleviin tapoihin toimia. Uudet toimintamallit näyttäytyvät asiakkaan silmissä uhkaavina, mikäli myyntitilanne virittää hänet puolustautuvaan asemaan. Myös asiantuntijuuden puute on taustavaikuttajana tuputtavaan ja hyökkäävään myyntitapaan. Lisäksi kuuntelemisen taidon puutteellisuus ja asiakkaan tarpeiden ohittaminen johtuvat juuri asiantuntijuuden tason heikkoudesta sekä myyjän epävarmuudesta myyntitilanteessa. Hyökkäävällä käytöksellä pyritään kätkemään ammatillisen osaamisen puutteet. Tuotetiedon puutteellisuus häiritsee myyjän kykyä nähdä kaikkia asiaan liittyviä tekijöitä ja näin ollen heikentää myös kykyä ymmärtää asiakkaan näkökulmaa. Tällöin myös omaa ammattitaitoa joudutaan korostamaan, ja asiakas kokee myyjän käytöksen ylimielisenä. (Havunen 2000, 78–80.)

Asiakkaan odotusten ymmärtäminen asiakaslähtöisen myyntityön aikaansaamiseksi vaatii myyjältä jatkuvaa asiakkaiden asenteiden tarkkailua sekä kuuntelua. Asiakkailta saatavaa tietoa odotuksista tulee ottaa huomioon, kun tuotteen tai palvelun hyötyjä sovelletaan asiakkaan tarpeisiin nähden sopiviksi. Mikäli myyjä tarjoaa tuotteita tai palveluita vain oman käsityksensä pohjalta, saattavat toiminnalliset eroavaisuudet johtaa asiakkaan saamaan väärän käsityksen yhteistyön hyödyistä. Erilaisiin odotuksiin liittyvät ongelmat tulee huomioida myös kohderyhmäkohtaisesti. Oleellista on myös uuden tiedon saattaminen asiakkaan tietoisuuteen, jolloin asenteisiin liittyvä osaaminen korostuu. Kun asiakkaan tieto ja osaaminen on nostettu riittävälle tasolle, näyttävät uudet toimintamallitkin hyvät puolensa. (Havunen 2000, 84.)

4.3 Asiakassuhteen ja asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakassuhteen johtamisella pyritään järjestelmällisesti keräämään tietoja asiakassuhteista sekä analysoimaan näitä tietoja siten, että yksittäisen asiakassuhteen arvo sekä yrityksen tuotot kasvavat. Oleellisia elementtejä ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, segmentointi sekä kannattavimpien asiakkaiden tunnistus. Kun asiakassuhteita johdetaan, pyritään tiedonkeruun lisäksi ymmärtämään asiakasta paremmin. Yrityksen näkökulmasta jokainen kerta, kun asiakas kohdataan, opitaan asiakkaasta jotain sellaista, mitä

voidaan myöhemmässä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa hyödyntää. (Löytänä & Kortesus 2011, 20–21.)

Asiakkuuksien johtaminen lähtee yhteistyössä asiakkaan kanssa määriteltävästä asiakkuusvisiosta: minkälainen yhteinen tulevaisuus tulee olemaan. Tämä visio ohjaa vuorovaikutusta ja käytännön toimintaa kaikilla organisaation tasoilla. Asiakkuusvisio on tärkeä elementti asiakassuuntautuneen toimintamallin luomisessa, sillä se kuvaa sitä arvoa, jonka asiakas yhteistyöstä saa. Se auttaa myös hahmottamaan yhteistä toimintaympäristöä ja sen lähitulevaisuuden muutoksia sekä molemminpuolisia kehityssuunnitelmia yhteistyön puitteissa. Näiden pohjalta voidaan rakentaa strategioita ja malleja asiakkuuksien hoitamiseksi ja johtamiseksi. (Lehtinen 2004, 175–176.)

Asiakaskokemuksella puolestaan tarkoitetaan asiakkaalle välittyntä kuvaa yrityksen toiminnasta. Tämä käsitys muodostuu kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden vaikutuksesta. Se on asiakaskohtainen ja perustuu yksilön tekemiin tulkintoihin. Näin ollen sen syntymiseen ei ole koskaan täysin mahdollista vaikuttaa. Yritys voi kuitenkin valita toimintatapansa sen mukaan, millaisia kokemuksia pyritään asiakkaille luomaan. Tämä vaatii yritykseltä asiakaskokemuksen johtamista. Asiakaskokemusta johtamalla pyritään maksimoimaan yrityksen asiakkaille tuottama arvo siten, että asiakkaille luodaan merkityksellisiä kokemuksia. On tutkittu, että asiakaskokemuksen johtaminen vahvistaa asiakkaan sitoutumista yritykseen, pidentää asiakkuuden elinkaarta ja lisää asiakastyytyvyyttä. Asiakkaat ovat myös valmiimpia suosittelemaan yrityksen tuotteita tai palveluita sekä antamaan kehitysideoita. Myös yrityksen brändin arvo nousee. (Löytänä & Kortesus 2011, 11–13.)

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan eri asiaa kuin asiakaspalvelusta ja sen kehittamisestä puhuttaessa. Palvelu ja myynti toki ovat niitä tilanteita, joissa asiakkaan kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Kokemuksen syntymiseen vaikuttavat kuitenkin myös kaikki muut yrityksen toiminnot, jotka osaltaan mahdollistavat myynnin ja asiakaspalvelun. Asiakaskokemukseen pyrittäessä tuleekin muistaa, että kyse ei ole vain tietyn palvelun tuottamisesta: kokemus syntyy asiakkaan tunteiden ja tulkinnan pohjalta. Pelkässä palvelutilanteessa asiakas nähdään tyypillisesti passiivisessa vastaanottajan roolissa. Kokemusajattelulla pyritään syventämään suhdetta asiakkaaseen sekä tekemään suhteesta arvokkaampi niin yrityksen kuin asiakkaankin näkökulmasta. (Löytänä & Kortesus 2011, 15–19.)

Asiakaskokemuksen luomiseksi on asiakas siirrettävä kaikkien toimintojen keskiöön. Jokaisen toiminnon osalta tulee löytää sellaiset toimintatavat, jotka tukevat yrityksen tavoitteena olevan asiakaskokemuksen muodostumista. Kaikki paikat ja tilanteet, joissa asiakas kohtaa yrityksen ovat asiakaskokemuksen kosketuspisteitä: niitä voivat olla konkreettiset palvelutilanteet tai vain pelkkä yrityksen verkkosivuilla vierailu. Oleellista on se, että asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat kaikki kosketuspisteet, ei vain yksittäinen palvelutilanne. (Löytänä & Korteso 2011, 26, 74.)

4.4 Asiakkuuksien hallinta ja kehittäminen

Asiakkuudenhallinnalla pyritään korostamaan sitä, kuinka tärkeää yrityksen on määrätietoisesti johtaa asiakkuuksia. Se edellyttää asioiden tarkastelua asiakkaiden näkökulmasta. Keskeisenä tavoitteena on luoda sellaista asiakasarvoa, joka on merkityksellinen myös asiakkaalle. Oleellista on yrityksen aktiivinen päätöksenteko siitä, minkä asiakkuuksien kehittämiseen tulee toiminnassa panostaa. Asiakkuudenhallinnalla pyritään myös selvittämään asiakkaiden ostoaikomuksia, ja tavoitellaan asiakkaan ostavan tuotteita ja palveluita juuri omalta yritykseltä kilpailevien toimijoiden sijaan. Asiakkuudenhallinnan etuja ovat yrityksen lisääntynyt tietämys ja ymmärrys asiakkaiden toiminnasta sekä myynnin ja markkinoinnin tehostuminen ja vaikuttavuus, kun asiakaslähtöisiä toimintamalleja kehitetään osaksi yrityksen toimintaa. (Mäntyneva 2001, 9–12.)

Asiakkuudenhallinta on pitkälti asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamista, sekä niiden seikkojen tunnistamista, jotka mahdollisesti muuttavat ostokäyttäytymistä. Kun ostokäyttäytymisestä on saatu tietoa, voidaan sen avulla pyrkiä lisäämään asiakaskannattavuutta asiakkuuden elinkaaren eri vaiheiden aikana. Myös segmentointi on oleellinen osa kannattavaa asiakkuudenhallintaa: vaatii yritykseltä taitoa segmentoida asiakassuhteet tarkoituksenmukaisesti säilyttäen asiakkaan kokema yksilöllisyyden tuntu. Kerätty tieto asiakkaista auttaa yritystä säilyttämään kannattavimmat asiakkuutensa sekä parantamaan vähemmän tuottavien asiakkuuksien kannattavuutta. Asiakkuudenhallinnalla pyritään myös koordinoimaan markkinointiviestintää entistä paremmin, jolloin viestintä tapahtuu asiakaskohtaisesti sopivinta kanavaa pitkin. Pyrkimys oppia asiakkaista jatkuvasti mahdollistaa lisäksi sen, että asiakkaan tarpeisiin ei vain reagoi, vaan niitä pystytään ennakkoimaan. Yrityksen kannalta onnistunut asiakkuudenhallinta vaatii toiminnan rakenteen

mukauttamista asiakaslähtöiseen suuntaan ja asiakkuudenhallintaa tukevaksi. Asiakkuuksiin liittyvä kokonaisvaltainen ajattelu ja asiakaslähtöinen kulttuuri tulee jalkauttaa läpi organisaation, jotta lisääntyneet osaamistarpeet saadaan täytettyä. (Mäntyneva 2001, 12–14.)

Asiakkuuden luonne vaihtelee sen elinkaaren aikana (taulukko 2). Mikäli yrityksellä on hyvä tuntuma asiakkaisiinsa, se kykenee parhaiten ennakoimaan näiden ostokäyttäytymistä ja toimimaan sen mukaan. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakassuhde alkaa asiakkuuden hankkimisesta ja haltuunotosta, joita seuraavat asiakkuuden kasvattaminen ja säilyttäminen. Alkuvaiheessa asiakkuus on tyypillisesti vähemmän kannattava, ja siitä tulee kannattava vasta suhteen pidempiaikaisen keston myötä. Yrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa mahdollisimman pian ne asiakkuudet, joilla ei ole potentiaalia muuttua kannattaviksi, jottei niiden ylläpitoon käytetä turhaan resursseja. Kun asiakas on hankittu, tulee hänet aktivoida ostamaan yrityksen tuotteita ostovolyymien kasvattamiseksi. (Mäntyneva 2001, 15–16.)

TAULUKKO 2. Asiakkuudenhallinta eri asiakkuuden elinkaaren vaiheissa (Mäntyneva 2001, 19.)

Asiakkuuden vaihe	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
Tavoite	Potentiaalisten asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassaolevien asiakkuuksien säilyttäminen
Lähestymisen peruste	Demografinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalinen realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
Tarvelähtöisyys	Oletetut tarpeet	Viestityt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
Markkinointiviestinnän personointi	Vähemmänkin persoonallinen riittää	Pyrkimys persoonallisuuteen	Persoonallisuus välttämätöntä	Persoonallisuus välttämätöntä
Tarjouksen sisältö	Perustuu tuotelähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassaoleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassaoleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiempaan asiakassuhteeseen
Kaupanteon onnistumisen todennäköisyys	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Ylläolevasta taulukosta käy ilmi, kuinka asiakkuudenhallinnan toimenpiteet muuttuvat asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Uutta asiakasta hankittaessa pyritään luomaan asiakkuus suhteellisen kannattavasti. Asiakkuuden haltuunotossa pyritään lisämyyntiin:

mitä enemmän eri tuotteita asiakkaalle saadaan myytyä, sen todennäköisemmin asiakkuudesta tulee kestoaltaan pidempiaikaisempi. Kehittämisvaiheessa tavoitteena on lisätä yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoksista ja näin syventää asiakkuutta. Asiakkuuksien säilyttämisen toimenpiteet ovat lähtökohtaisesti asiakkaan tarpeiden syvällistä ymmärtämistä. On myös tärkeää tunnistaa ne asiakkaat, jotka todennäköisesti ovat lopettamassa asiakkuutensa yrityksen kanssa: kaikki asiakkuudet eivät välttämättä ole taloudellisessa mielessä säilyttämisen arvoisia. (Mäntyneva 2001, 19–23.)

Mikäli asiakassuhteita halutaan määrätietoisesti lähteä kehittämään, on asiakkuudenhallinnan kehittämismallin käyttöönotto perusteltua. Kehittämismalli jäsentää kehittämissuunnitelman sisältöä, parantaa edellytyksiä hankkeen onnistumiselle ja parantaa toteutukseen liittyvää kommunikaatiota. Kehittämismallin käyttöönotto alkaa lähtötilanteen selvityksellä, jonka jälkeen määritellään tavoitetilä ja kehittämisen toteutustapa. Sen jälkeen voidaan ryhtyä kehittämistoimiin, joita tulee jälkikäteen seurata ja arvioida. Lähtötilannetta selvitettyä on tavoitteena selkeyttää asioiden nykytilä ja tunnistaa kehittämistarpeet. Asiakkuudenhallinnan nykyhetken toimintatapoja ja käytäntöjä arvioidaan sillä perusteella, olisiko niitä mahdollista kehittää, taloudelliset tekijät mielessä pitäen, asiakkuuksien hoidon tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitetilän määrittelyllä on suuri merkitys: selkeät ja yhdenmukaiset tavoitteet mahdollistavat koko organisaation työskentelyn niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden kohteena voivat olla toiminnallisuus, toteutuksen aikataulu sekä taloudellinen ja operatiivinen suorituskyky. (Mäntyneva 2001, 111–113.)

Kun nykytilä ja tavoitteet ovat selvillä, voidaan alkaa suunnitella kehittämistä. Koska asiakkuudenhallinnan kokonaisuus ja osa-alueet ovat varsin laajoja, ovat kehittämishankkeetkin yleensä yksittäisten alueiden kehittämistä ja alueiden yhteensopivuuden parantamista. Keskeisiä toimia kehittämistä suunniteltaessa ovat resurssien hankkiminen ja kohdentaminen ja strategisten linjausten vetäminen. On myös tarkoituksenmukaista valita projektiryhmä, joka vastaa projektin suunnittelusta, tavoitteenasettelusta, käytännön työstä, poikkeamiin reagoinnista ja vaihtoehtoisista ratkaisuehdotuksista sekä tulosten raportoinnista. Itse kehittämistoimiin ryhdyttyä keskitytään asiakkuuksien ryhmittelyyn, niiden arvon määrittelyyn ja lisäämiseen sekä asiakkuuksien kehittämiseen ja säilyttämiseen. Lisäksi voidaan pyrkiä asiakkuudenhallintaan liittyvien tietojärjestelmien, toimintamallien ja yleisen osaamisen kehittämiseen. Koska asiakkuudenhallinta on jatkuvaa oppimista, tulee lopputuloksia seurata ja arvioida: onko hanke onnistunut, ja jos ei, mitä voitaisiin tehdä toisin. (Mäntyneva 2001, 113–116.)

Asiakkuuksien kehittämistä kirjoittaa myös Jarmo Lehtinen (2004) teoksessaan ”Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen”. Hän toteaa, että liiketoiminta ei voi olla kannattavaa ilman kannattavia asiakkaita. Syitä kannattamattomaan asiakassuhteeseen ovat ensisijaisesti yrityksen johdon ymmärtämättömyys tai haluttomuus asiakkuusajattelua kohtaan sekä yrityskulttuurin asiakassuuntautumattomuus. Asiakkuuksien hallinta -hankkeet voivat epäonnistua myös vanhojen, tuotelähtöisten järjestelmien vuoksi. Merkityksellistä on myös henkilökunnan koulutus ja kehitys asiakasnäkökulman saavuttamiseksi sekä yksiköiden välisen vuorovaikutuksen koordinointi. Lisäksi asiakkuustiedon tulee olla laadukasta ja määrältään riittävää, jotta asiakkuuksien hallinta ja kehittäminen olisi menestyksestä. (Lehtinen 2004, 229–231.)

Asiakkuusosaaminen on termi, jota Hannu Mattinen (2006) käyttää teoksessaan ”Asiakkuusosaaminen – kuuntele asiakastasi” kuvaamaan asiakkaan kuuntelusta syntynyttä tietoa. Syvennetty ymmärrys asiakkaan toiminnasta ja ajatuksista johtaa niin hyvään asiakkaan tuntemiseen, että siitä aiheutuu yritykselle kilpailuetuja. Kun yritys tuntee asiakkaansa, voidaan ymmärryksen tuloksena kehittää yrityksen asiakkuusosaamista. Tavoitteena on jalostaa asiakkaasta kerätty tieto osaamiseksi ja tekemiseksi. Asiakkuusosaamisen kehittäminen tulee aloittaa muuttamalla kerätty tieto ajattelumalleiksi ja tietämykseksi. Tietämys syntyy siitä, kun tietoja yhdistellään ja tulkitaan. Tietämystä voidaan kutsua osaamiseksi, kun ajattelumalleja ja tietämystä sovelletaan toimintasuunnitelmiksi. Soveltamistaidot johtavat toimintamalleihin, joilla voi kehittää organisaation prosesseja. Kun nämä toimintasuunnitelmat osataan viedä käytännön tekemisen ja toteuttamisen tasolle, voidaan puhua asiakkuusosaamisesta. (Mattinen 2006, 7, 161–167.)

4.5 Käyttäjätiedon hankkiminen ja hyödyntäminen

Palvelumuotoilusta puhuttaessa tyypilliset tavat kerätä käyttäjätietoa ovat yleensä etnografista tiedonhankintaa, esimerkiksi käyttäjätutkimusta ja luovaa ideointia. Muotoilu-etnografisella prosessilla tavoitellaan käyttäjätietoa prosessin ollessa alkuvaiheessa. Muotoilija itse, tai muotoilija ja toinen käyttäjä vuorovaikutuksessa, hankkivat käyttäjätietoa tuotteesta tai palvelusta. Muotoilu-etnografisen prosessin tavoitteena on selvittää, miksi käyttäjät toimivat tietyin tavoin ja mitä merkitystä tällä on tuotteen tai palvelun kokemisessa. Tarkoituksena on löytää uusia innovaatioita tuotteisiin tai palveluihin tai nostaa

esiin joitakin jo olemassa olevia piirteitä. Tietoa kerätessä tärkeää on aktiivisesti tarkkailla kohdetta tai osallistua vuorovaikutukseen käyttötilanteessa. On myös oleellista erottaa kaikkia tuotteen tai palvelun käyttömotivaatioon liittyviä seikkoja. Näitä voivat olla esimerkiksi uskomukset, käsitykset, arvot ja ihanteet. Aineiston keräämisen jälkeen tietoja tulkitaan ja tuotteelle tai palvelulle luodaan merkityksiä käyttäjän näkökulmasta. Tyypillisesti spiraalimainen prosessi palaa aina uudelleen aineistonkeräämisvaiheeseen ja jälleen tulkitsemiseen ja merkitykselle muodon antamiseen. Etnografisten keinojen kautta hankittu tieto ja käyttäjäkeskeinen ajattelutapa antavat yritykselle lisäarvoa ja uudenlaista näkemystä, sekä auttavat arvioimaan yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tasoa ja laatua. (Hämäläinen, Vilka & Miettinen 2011, Miettisen 2011, 65–71 mukaan.)

Yrityksen toimintaa voidaan analysoida erilaisten mallien avulla. SWOT -analyysi eli yritysanalyysi on yksi esimerkki tällaisesta mallista. SWOT on lyhenne englannin kielen sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Vahvuudet ja heikkoudet ovat SWOT -analyysissä yrityksen sisäisiä tekijöitä, mahdollisuudet ja uhat puolestaan ulkoisia. SWOT -analyysin avulla pyritään hahmottamaan ja tarkastelemaan yrityksen toimintaympäristöä kokonaisuutena. (Opetushallitus.) SWOT -analyysin kohteena voi toimia esimerkiksi yrityksen koko toiminta ja sen kilpailukyky tai vaihtoehtoisesti yrityksen tuotteiden tai palveluiden kilpailukyky. Sen avulla voidaan myös analysoida yrityksen kilpailijoiden toimintaa. Aiheen rajaus on tärkeää. (Lindroos & Lohivesi 2006, 217.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiannon perusteella viinitukualan yritykselle, johon viitataan työssä yritys x:nä. Tarve tutkimuksen toteuttamiselle oli todellinen, sillä yritys ei ole aiemmin toteuttanut minkäänlaista asiakastyytyväisyyskyselyä tai kartoittanut asiakasuntaansa demografisten tietojen perusteella. Asiakkaiden motiivit ostokanavan valinnassa eivät näin ollen olleet yrityksen tiedossa. Tutkimusongelmat olivat seuraavat: Mitkä ovat asiakkaiden valintaperusteet ostokanavalleen? Kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yritys x:n toimintaan? Kuinka asiakkuuksia hallitaan ja kehitetään?

Tutkimus toteutettiin käyttämällä sekä määrällisestä eli kvantitatiivista, että laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiiviset tutkimukset ovat yleensä lomakekyselyitä ja kvalitatiiviset tutkimukset erilaisia haastatteluja. Määrälliset tutkimukset vastaavat tyypillisesti kysymyksiin mikä, missä, kuinka paljon ja kuinka usein. Niiden tavoitteena on saada edustava, numeerisesti suuri otanta, jolloin tulokset perustuvat numeerisiin tietoihin. Oleellista onnistuneen tutkimuksen kannalta on riittävän suuri ja edustava otanta. Laadulliset tutkimukset ovat puolestaan tyypillisesti luonteeltaan kuvailevia, vastaten kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Tällöin tutkimuksen tuottama tieto perustuu harkitusti koottuun, suppeaan aineistoon, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta: esimerkiksi yritystä tai asiakasta. Määrällinen tutkimus siis pyrkii kartoittamaan asioiden vallitsevaa tilannetta lukumäärien ja prosenttiosuuksien avulla, laadullisella tutkimuksella taas pystytään ymmärtämään syitä tilanteiden taustalla. (Heikkilä 2014, 15.)

Määrällistä tutkimusta varten laadittiin sähköinen kyselylomake (liite 1) yritys x:n 277:lle asiakasyritykselle. Lomake laadittiin sekä englannin (liite 2) että suomen kielellä. Monivalintakysymysten ohella asiakkailta kysyttiin kehittämissuhteita liittyen valikoimaan, asiakaspalveluun, tiedottamiseen ja internetsivuihin. Kehittämissuhteisiin vastattiin vapaalla tekstikentällä. Lomake testattiin ennen lähettämistä kahdella ulkopuolisella henkilöllä ja sen jälkeen lähetettiin sähköpostitse asiakasyrityksille 30.5.2016. Vastausaikaa annettiin yksi kuukausi, 30.6.2016 asti. Kyselyyn vastasi 73 asiakasyritystä. Aineiston analysoinnissa vastaukset siirrettiin Excel -pohjaiseen matriisiin ja jatkokäsiteltiin Tixel -ohjelman avulla tilastolliseksi grafiikaksi tulosten selvittämiseksi.

Kyselylomakkeella saatua aineistoa analysoitiin myös SWOT -analyysin keinoin (liite 5). Excel -pohjaisessa matriisissa aineistosta laskettiin kysymyskohtaisten vastausten keskiarvot SWOT -analyysia varten. Yritysanalyysin avulla selvitimme etenkin yritys x:n asiakkuuksien kehittämiseen liittyviä mahdollisuuksia. Analyysi havainnollistaa kuitenkin erinomaisesti yritys x:n tämänhetkiset vahvuudet, heikkoudet ja uhat asiakaspinnan hallinnassa. Järjestelmällisen asiakkaiden mielipiteiden mittaamisen ja SWOT -analyysin avulla yritys x voi myös jatkossa seurata kehittymistään.

Laadullinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään, kuinka asiakkuuksia hankitaan, hallitaan ja kehitetään muissa viinitukkualan yrityksissä. Tutkimusta varten laadittiin haastattelukysymykset (liite 3), joissa sivuttiin pääasiassa samoja teemoja, joita käsitelimme asiakkaille lähetetyssä kyselylomakkeessakin. Haastatteluun osallistuivat viinitukkualan kahden eri yrityksen edustajat ja haastattelut nauhoitettiin. Molemmat haastattelut pidettiin Helsingissä 12.7.2016. Myöhemmin aineisto purettiin litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla. Aineistoa teemoitettiin nostamalla esiin keskeisimmät tutkimusongelmaan vastaavat aiheet. Sen jälkeen aineistoa ryhmiteltiin tyypeiksi etsimällä yhteneväisyyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 175–176, 182.)

Litteroitu aineisto koodattiin luokittelemalla vastaukset sen mukaan, erosivatko ne merkittävästi toisistaan haastateltavien välillä, vai olivatko haastateltavat samaa mieltä aiheesta. Luokiteltuja vastauksia redusointiin ja tiivistettiin, jotta saatiin selville haastateltujen näkemysten olennainen sisältö. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 138–149.) Haastateltava A oli edustamansa yrityksen myyntiedustaja, ja haastateltava B puolestaan oman yrityksensä toimitusjohtaja. Haastattelukysymyksiä ryhmiteltiin analysointia varten kolmeen eri teemaan: asiakkaan odotukset & tukkuliikkeen valintaan vaikuttavat tekijät, tausta- ja tukijärjestelmät sekä asiakkuudenhallinta & asiakassuhteen kehittäminen.

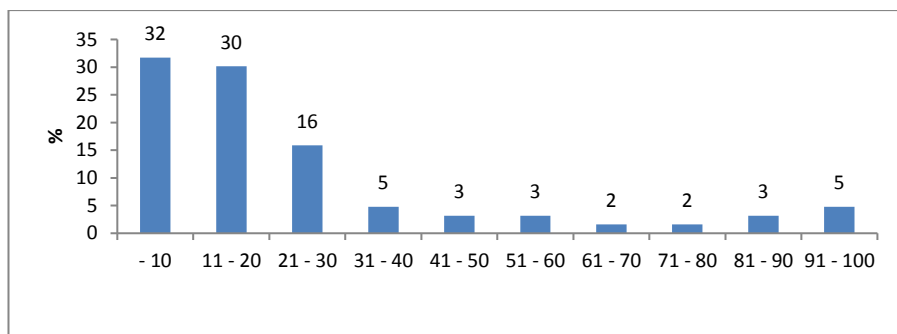
6 TULOKSET

Opinnäytetyöhön päädyttiin tekemään kaksi erilaista tutkimusta: kvantitatiivinen tutkimus yrityksen asiakaspinnalle lähetetyllä kyselylomakkeella ja kvalitatiivinen teema-haastattelu, jolla tutkittiin asiantuntijanäkökulmaa. Teemoja oli kolme: asiakkaan odotukset ja tukkuliikkeen valintaan vaikuttavat tekijät, tausta- ja tukijärjestelmät sekä asiakkuudenhallinta ja asiakassuhteen kehittäminen. Tässä luvussa esitellään kummankin tutkimuksen tulokset. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittiin yritys x:n asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltiin asiantuntijoita viinituk-kualalta.

6.1 Asiakaskyselyn tulokset

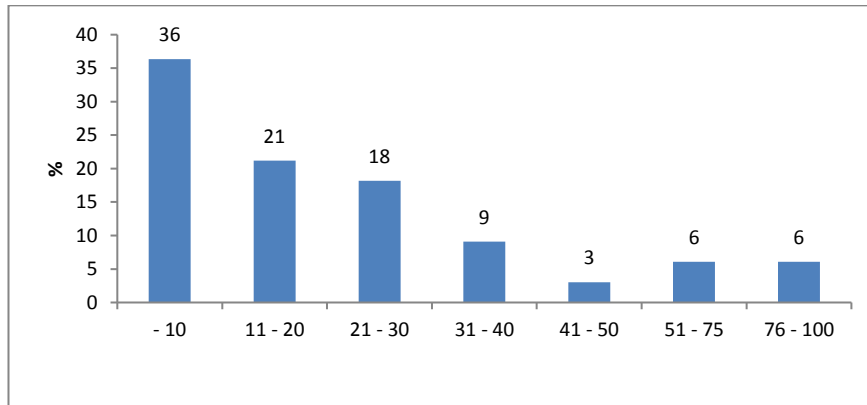
Tutkimuslomakkeeseen vastanneita oli yhteensä 73. Vastaajista 47 % vastaa yrityksensä toimipisteen sijaitsevan muualla Suomessa, 27 % pääkaupunkiseudulla ja 26 % Pirkanmaalla. Vastaajista 36 % toimi yrityksessään toimitusjohtajana/yrityksen johtajana, 33 % ravintolapäällikkönä, 21 % sommelierina, 7 % vuoropäällikkönä ja 4 % ostopäällikkönä (liite 4).

Kyselyyn vastanneista yrityksistä 32 % arvioi tilaavansa alle 11 % myymistään juomatuotteista yritys x:ltä. Vastanneista 30 % arvioi määrän olevan 11-20 % ja 16 % määrän olevan 21-30 %. Vastaajista 5 % arvioi määräksi 31-40 % ja toiset 5 % 91-100 %. Vastaa- jayrityksistä 3 % arvioi tilaavansa 41-50 %, toiset 3 % 51-60 % ja kolmannet 3 % 81-90 % myymistään juomatuotteista yritys x:ltä. Vastaajista 2 % arvioi tilaavansa 61-70 % ja toiset 2 % vastaajista 71-80 % juomatuotteistaan yritys x:ltä (kuvio 1).



KUVIO 1. Juomatuotteiden ostomäärä prosentteina

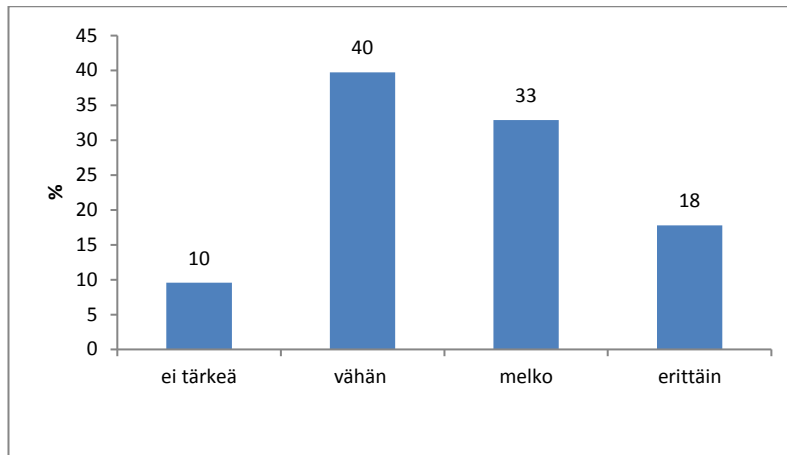
Vastaajista 36 % arvioi tilaavansa tuotteita alle 11 kertaa vuodessa. Vastaajista 21 % arvioi tilauskertoja olevan 11-20, 18 % 21-30 ja 9 % 31-40. Vastaajista 3 % arvioi tilaavansa 41-50 kertaa vuodessa, 6 % 51-75 kertaa vuodessa ja toiset 6 % 76-100 kertaa vuodessa (kuvio 2).



KUVIO 2. Ostotiheys vuoden aikana

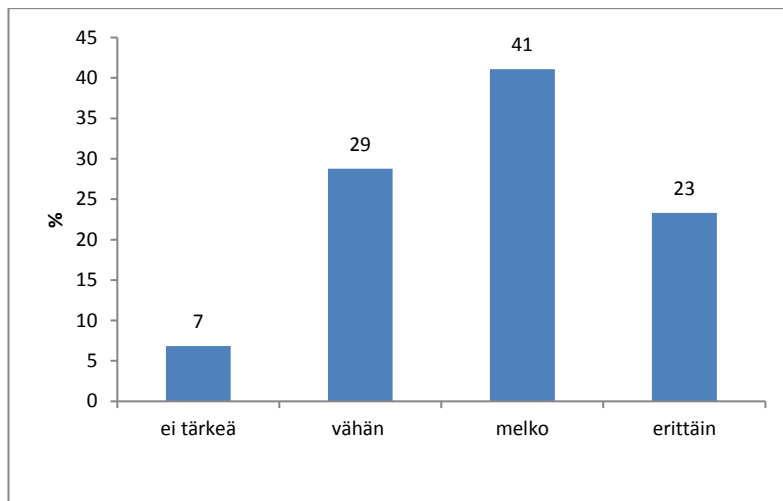
Vastaajia pyydettiin kertomaan, mitkä seikat olivat heille tärkeitä toimittajaa valitessa. Vastanneista 49 % kertoi valikoiman laajuuden olevan heille erittäin tärkeää toimittajaa valitessa, ja 48 % koki valikoiman laajuuden melko tärkeäksi kriteeriksi toimittajalle. Vastaajista 3 % vastasi valikoiman laajuuden olevan vähän tärkeää. Kukaan ei vastannut, että valikoiman laajuus ei ole heille tärkeää. Hintataso oli erittäin tärkeää 52 %:lle vastanneista toimittajaa valitessa. Hintatason melko tärkeäksi kriteeriksi vastasi 45 % ja 3 % vastasi sen olevan vähän tärkeää. Yksikään vastaaja ei vastannut, että hintataso ei ole heille lainkaan tärkeää. Tutkimukseen vastanneista 82 % piti palvelutasoa erittäin tärkeänä kriteerinä toimittajaa valitessa. Vastaajista 16 %:lle palvelutaso oli melko tärkeää ja 1 % piti sitä vähän tärkeänä. Kukaan vastaajista ei vastannut, että palvelutaso ei ole heille lainkaan tärkeää (liite 4).

Vastaajista 40 % koki, että markkinointituet olivat heille vähän tärkeitä. Vastaajista 33 % piti markkinointitukia melko tärkeinä ja 18 % erittäin tärkeinä. Vastaajista 10 % totesi, etteivät markkinointituet ole heille tärkeitä (kuvio 3).



KUVIO 3. Markkinointitukien tärkeys toimittajaa valitessa

Tutkimukseen vastanneista 41 % kertoi jälkihyvitteiden olevan heille melko tärkeitä. Jälkihyvitteet olivat 29 %:lle vastaajista vähän tärkeitä ja 23 %:lle erittäin tärkeitä. Vastaajista 7 % kertoi, etteivät jälkihyvitteet ole heille tärkeitä (kuvio 4).



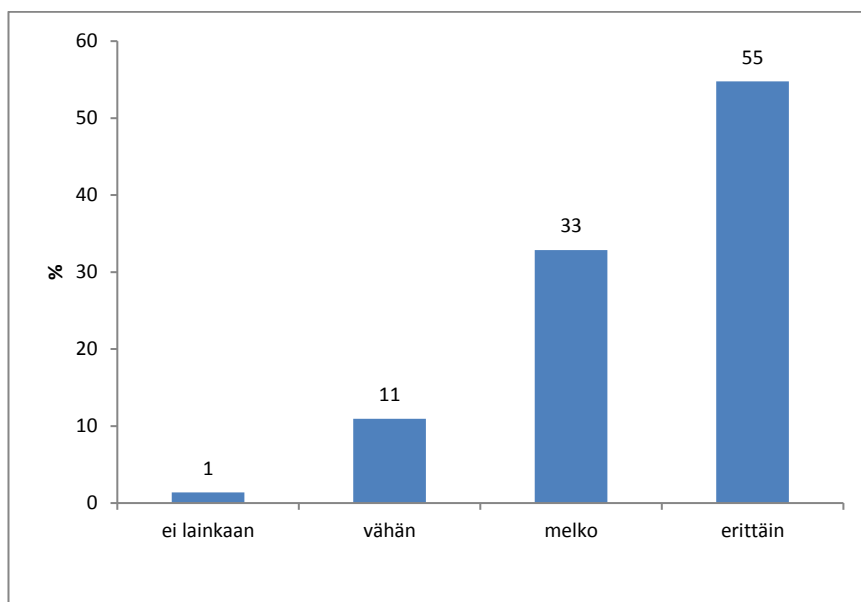
KUVIO 4. Jälkihyvitteiden tärkeys toimittajaa valitessa

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan tyytyväisyyttään yritys x:n toimintaa kohtaan. Vastanneista 58 % arvioi yritys x:n valikoiman laatua hyväksi, 41 % puolestaan erinomaiseksi. Vastaajista 1 % arvioi valikoiman laadun olevan tyydyttävä. Kukaan vastanneista ei valinnut vastausvaihtoehtoa ”välttävä”. Valikoiman monipuolisuuden arvioi hyväksi 62 % vastaajista ja 33 % piti valikoiman monipuolisuutta erinomaisena. Vastanneista 5 %:n mielestä valikoiman monipuolisuus oli tyydyttävä. Kukaan ei vastannut valikoiman monipuolisuuden olevan välttävä. Hintatason puolestaan arvioi hyväksi 71 % vastanneista. Vastanneista 18 % piti hintatasoa tyydyttävänä, 8 % erinomaisena ja 3 % välttävänä (liite 4).

Vastaajista 70 % arvioi yritys x:n asiakaspalvelun olevan erinomaista. Vastanneista 27 % prosenttia arvioi asiakaspalvelun hyväksi ja 3 %:n mielestä asiakaspalvelu oli välttävää. Yksikään vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”tydyttävä”. Kyselylomakkeeseen vastanneista 62 % arvioi yritys x:n myytiedustajien toimivan erinomaisesti. Vastanneista 32 % piti myytiedustajien toimintaa hyvänä ja 5 % tyydyttävänä. Vastanneista 1 % piti myytiedustajien toimintaa välttävänä. Vastanneista 59 %:n mielestä yritys x:n tiedottaminen oli hyvää ja 29 % arvioi tiedottamisen olevan erinomaista. Vastaajista 12 %:n mielestä tiedottaminen oli tyydyttävää. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”välttävä” (liite 4).

Vastanneista 74 % arvioi yritys x:n toimitusvarmuuden olevan erinomaisella tasolla ja 23 % piti toimitusvarmuutta hyvänä. Vastanneista 3 % arvioi toimitusvarmuuden välttäväksi. Kukaan vastanneista ei valinnut vaihtoehtoa ”tydyttävä”. Tutkimukseen vastanneista 60 % arvioi yritys x:n kuljetusyhtiön palvelutason hyväksi, erinomaiseksi puolestaan 37 %. Sekä välttäväksi että tyydyttäväksi kuljetusyhtiön palvelutason arvioi 1 % vastaajista (liite 4).

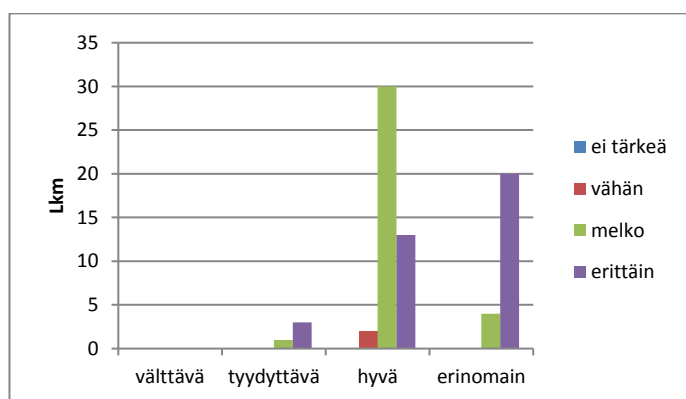
Tutkimukseen vastanneista 55 % piti yritys x:ää heille erittäin tärkeänä toimittajana. Melko tärkeäksi sen arvioi 33 % ja vähän tärkeäksi 11 % vastanneista. Ei lainkaan tärkeänä sitä piti 1 % vastaajista (kuviot 5).



KUVIO 5. Yritys x:n tärkeys kyselyyn vastanneille

Vastaajista 71 % arvioi yritys x:n internetsivut hyväksi ja 18 % piti niitä erinomaisina. Tyydyttävänä niitä piti 11 %. Kukaan ei vastannut sivujen olevan välttävät. Vastanneista 44 % ei ollut lainkaan tietoisia yritys x:n sähköisestä tilausjärjestelmän olemassaolosta. Vastaajista 23 % oli vähän tietoisia ja 18 % melko tietoisia. Erittäin tietoisia yritys x:n sähköisestä tilausjärjestelmästä oli 15 % vastanneista. Tutkimukseen vastanneista 38 % olisi melko halukas käyttämään sähköistä tilausjärjestelmää. Vastanneista 22 % olisi vähän halukas ja 21 % erittäin halukas käyttämään järjestelmää. Vastanneista 19 % ei olisi lainkaan halukas kyseisen järjestelmän käyttöön (liite 4).

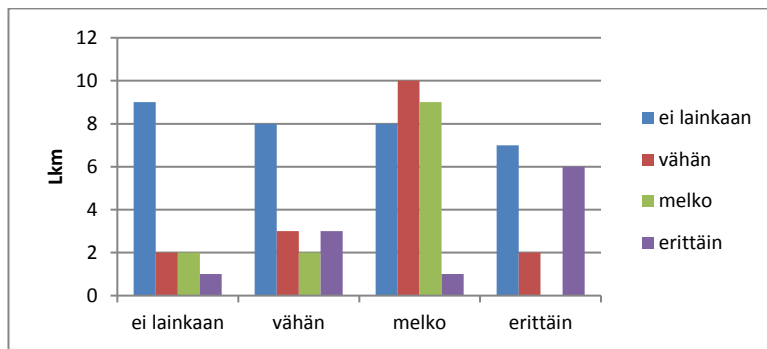
Niistä vastanneista, jotka arvioivat valikoiman monipuolisuuden erinomaiseksi, 20 vastasi valikoiman laajuuden olevan erittäin tärkeä valintaperuste tukkuliikkeelle. Monipuolisuuden erinomaiseksi arvioineista neljä vastasi valikoiman laajuuden olevan melko tärkeää tukkuliikettä valitessa. Vastaajista, jotka arvioivat valikoiman hyväksi, 30 vastasi valikoiman laajuuden olevan melko tärkeä valintaperuste. Hyväksi valikoiman monipuolisuuden arvioineista 13 vastasi laajuuden olevan erittäin tärkeä valintaperuste ja kaksi vastaajaa vastasi sen olevan vähän tärkeä valintaperuste. Valikoiman monipuolisuuden tyydyttäväksi arvioineista kolme piti valikoiman laajuutta erittäin tärkeänä ja yksi melko tärkeänä valintaperusteena (kuvio 6).



KUVIO 6. Valikoiman laajuuden tärkeys ostokanavaa valitessa verrattuna arviointiin valikoiman monipuolisuudesta

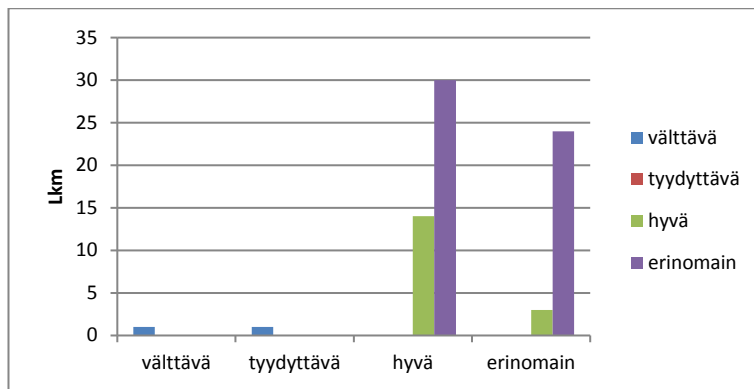
Vastaajista, jotka eivät ole lainkaan halukkaita käyttämään sähköistä tilausjärjestelmää, yhdeksän ei myöskään ollut lainkaan tietoisia sähköisen tilausjärjestelmän olemassaolosta. Kaksi heistä oli vähän tietoisia, toiset kaksi melko tietoisia ja yksi vastaaja erittäin tietoinen sähköisestä tilausjärjestelmästä. Vastaajista, jotka olivat vähän halukkaita sähköisen tilausjärjestelmän käyttöön, kahdeksan ei ollut lainkaan tietoisia sen olemassa-

olosta. Vähän halukkaista kolme vastaajaa oli vähän tietoisia, toiset kolme erittäin tietoisia ja kaksi melko tietoisia järjestelmän olemassaolosta. Vastaajista, jotka ovat vastanneet olevansa melko halukkaita käyttämään sähköistä tilausjärjestelmää, 10 oli vähän tietoisia yrityksen sähköisen tilausjärjestelmän olemassaolosta. Vastaajista, jotka olivat melko halukkaita sähköisen tilausjärjestelmän käyttöön, yhdeksän oli melko tietoisia sen olemassaolosta, kahdeksan ei lainkaan tietoisia ja yksi erittäin tietoinen. Vastaajista, jotka olivat erittäin halukkaita käyttämään sähköistä tilausjärjestelmää, seitsemän ei ollut lainkaan tietoisia, kaksi oli vähän tietoisia ja kuusi oli erittäin tietoisia sen olemassaolosta (kuva 7).



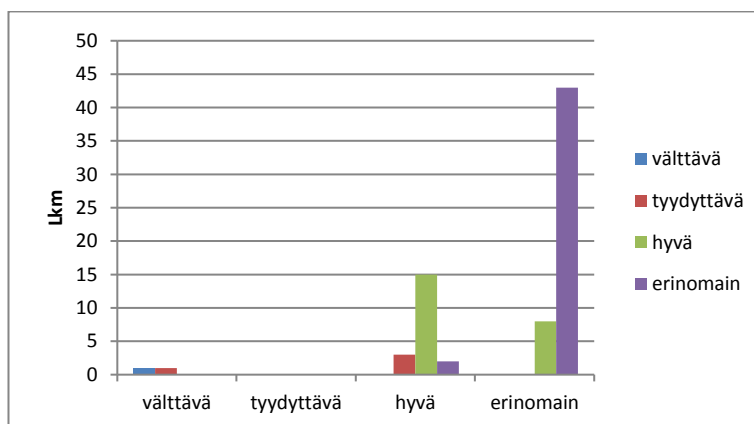
KUVIO 7. Vastaajien tietoisuus sähköisen tilausjärjestelmän olemassaolosta verrattuna halukkuuteen sen käytöstä

Yritys x:n käyttämän kuljetusyhtiön palvelutason erinomaiseksi arvioineista vastaajista 24 piti myös yritys x:n toimitusvarmuutta erinomaisena. Loput kolme erinomaiseksi palvelutason arvioinutta vastaajaa piti toimitusvarmuutta hyvänä. Kuljetusyhtiön palvelutason hyväksi arvioineista 30 piti yritys x:n toimitusvarmuutta erinomaisena ja loput 14 hyvänä. Kuljetusyhtiön palvelutason tyydyttäväksi arvioineista yksi piti yritys x:n toimitusvarmuutta välttävänä. Kuljetusyhtiön palvelutason välttävänä pitäneistä vastaajista yksi piti myös yritys x:n toimitusvarmuutta välttävänä. Kuljetusyhtiön palvelutason tyydyttäväksi ja välttäväksi arvioineita vastaajia oli kumpaakin vain yksi (kuva 8).



KUVIO 8. Kuljetusyhtiön palvelutason arviointi verrattuna toimitusvarmuuden arviointiin

Asiakaspalvelun erinomaiseksi arvioineista 43 arvioi myös myyntiedustajien toiminnan erinomaiseksi. Loput kahdeksan asiakaspalvelun erinomaiseksi arvioineista vastaajista piti myyntiedustajien toimintaa hyvänä. Asiakaspalvelun hyväksi arvioineista 15 piti myös myyntiedustajien toimintaa hyvänä. Hyväksi asiakaspalvelun arvioineista vastaajista kolme piti myyntiedustajien toimintaa tyydyttävänä ja kaksi erinomaisena. Välttäväksi asiakaspalvelun arvioineista yksi piti myyntiedustajien toimintaa tyydyttävänä ja yksi välttävänä. Asiakaspalvelun välttäväksi arvioineita oli kuitenkin vain kaksi vastaajaa (kuvio 9).



KUVIO 9. Asiakaspalvelun arviointi verrattuna myyntiedustajien toiminnan arviointiin

Monivalintakysymysten ohella asiakkailta kysyttiin kehittämisehdotuksia liittyen valikoimaan, asiakaspalveluun, tiedottamiseen ja internetsivuihin. Kehittämisehdotuksiin vastattiin vapaalla tekstikentällä. Valikoimaan liittyen asiakkaat toivoivat panostusta erikoisuustuotteiden ja uutuuksien esittelyyn ja hankintaan. Vastaajat toivoivat lisää myös edullisempia viinejä. Vastaajat olivat pääosin erittäin tyytyväisiä asiakaspalveluun, mutta

toivoivat aktiivisempaa tiedottamista. Muutamat asiakkaat toivoivat toimitusaikatauluihin lisää joustoa, mutta sitä pidettiin muuten moitteettomana. Internetsivujen kehitysehdotukset liittyivät käytettävyyteen. Vastaajien mukaan sivut eivät ole sujuvat, ne jumiu-tuvat helposti, eivätkä ole mobiililaiteresponsiiviset.

6.2 Haastattelujen tulokset

Asiakkaan odotukset ja tukkuliikkeen valintaan vaikuttavat tekijät

Haastatelluista henkilöistä molemmat kokivat, että asiakkaan valitessa tukkuliikettä tärkeimmäksi vaikuttavaksi tekijäksi muodostuu yrityksen valikoima: sen kattavuus ja laajuus. Myös oikea yhteyshenkilö on tärkeässä roolissa. Asiakkaiden odotukset liittyvät valikoiman laajuuteen ja laatuun, kilpailukykyisiin hintoihin sekä yritykseen liitettyyn laatumieliokuvaan. Haastateltavien näkemykset palvelun yksilöinnistä ja räätälöinnistä olivat eriävät: haastateltava A:n mukaan yksilöity palvelu on todella tärkeää ja palveluiden tulee olla räätälöitävissä asiakkaan tarpeiden mukaan. Haastateltava B puolestaan koki valikoiman ja tarjousten merkitsevän asiakkaan kannalta yksilöityä palvelua enemmän. Hän totesi lisäksi, ettei pidä palveluiden räätälöintiä tarpeellisena, ja asiakkaan kannalta oikean myyntiedustajan lopulta olevan ratkaiseva tekijä. Jälkihyvitteiden ja markkinointitukien merkitys on vähentynyt: niillä on yhä merkitystä, muttei niin paljon kuin ennen. Jälkihyvitteet ja markkinointituet hämärtävät asiakkaalle muodostuvaa hintamieli kuvaa.

Jokainen meistä tuntee oman asiakkaansa ja tietää minkälaista tavallaan minkälaista kommunikaatiota kukin asiakas toivoo osakseen.

Parhaat tyypit saa ne parhaat asiakkaat.

Tausta- ja tukijärjestelmät

Logistiikan tulee olla luotettavaa. Lisäksi joustavuus ja sujuva tiedonkulku korostuivat. Toisessa yrityksessä sähköiset järjestelmät eivät olleet lainkaan tarpeellisia niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkään puolesta: verkkokauppaa kohtaan ei ollut kiinnostusta. Tyypillistä ovat suuret asiakaskohtaiset vaihtelut siinä, kuinka tarpeellisina sähköisiä tilausjärjestelmiä pidetään.

Asiakkuudenhallinta ja asiakassuhteen kehittäminen

Uusia asiakkuuksia hankitaan seuraamalla kehitystä ja muutoksia kentällä ja ottamalla havaintojen perusteella yhteyttä potentiaalsiin tuleviin asiakkaisiin. Asiakkaita segmentoidaan melko tarkasti eri tekijöiden perusteella, kuten sijainnin, liikeidean tai asiakkuushistorian mukaan. Segmentointi ei kuitenkaan näkynyt markkinoinnissa mitenkään. Yhteydenpito asiakkaaseen on myyntiedustajan vastuulla, jonka lisäksi asiakkaat saavat sähköisen uutiskirjeen säännöllisin väliajoin.

Tutustumalla paremmin ja tekemällä yhdessä asioita.

No kyllä niitä kokoajan pyritään kehittämään, mut niin, no mun mielestä asiakasta pitää tavata mahdollisimman usein.

Asiakassuhteiden kehittämisen perustana on asiakkaiden tunteminen, tapaaminen ja kuuntelu. Haastateltava A korosti luottamusta ja molemminpuolisen vuorovaikutuksen tärkeyttä, haastateltava B muistutti kuitenkin resurssien priorisoinnista asiakkaan koon mukaan. Asiakkaiden tarpeita ja toiveita kartoitetaan selvittämällä, kenelle tulee myydä ja mitä. Tarpeiden tunnistus olikin haastateltava B:n mielestä tärkeämpää kuin palvelun yksilöllisyys ja personointi. A:n mukaan personoituun palveluun heidän yrityksessään pyrittiin tarjoamalla ennakkoluulottomia ratkaisuja asiakkaille. Asiakaslähtöisyyttä ja asiakasnäkökulmaa toteutetaan haastateltava B:n mukaan selvittämällä, mitä ravintolat haluavat valikoimiin. Vallitsevat trendit he pyrkivät kuitenkin tunnistamaan itse. Haastateltava A:n mukaan asiakaslähtöisen toiminnan mahdollistaa se, että jokainen yrityksessä työskentelevä ihminen on työskennellyt jossain vaiheessa myös ravintolassa. Tällöin työntekijöillä on omakohtaista kokemusta työtehtävistä, joissa heidän asiakkaansa toimivat.

Pysyvät asiakassuhteet luodaan luotettavalla, avoimella ja läpinäkyvällä toiminnalla sekä tavoitettavuudella ja aidolla kiinnostuksella asiakasta kohtaan. Pysyvien asiakassuhteiden luomisessa on keskeistä oikean asiakkaan ja oikean myyntiedustajan yhdistäminen ja tästä syntyvä henkilökemia. Asiakassuhteen kannattavuutta ei haastateltava A:n mukaan ollut juurikaan syytä tarkastella muuten kuin suhdetta kehitettäessä: hänen mukaansa jokainen asiakas on yhtä tärkeä, riippumatta suhteen tuottavuudesta yritykselle. Haastateltava B:n mielestä jokaista asiakasta tulee mitata yksittäisenä tulosityksikkönä kannattavuuden selvittämiseksi, jotta voidaan panostaa paremmin tuottaviin asiakkuuksiin ja hankiutua eroon vähemmän kannattavista.

Mulle joka ikinen asiakas on, on tota noin niin yhtä tärkeä, ja niin kun haluan kaikkia tasapuolisesti kohdella.

Ehdottomasti mitataan jokaista asiakasta yksittäisenä tulosityksikkönä ja pyritään tietenkin keskittyyä niihin mitkä kannattaa ja eroon niistä jotka ei tuota.

Haastateltavat saivat vielä lopuksi vapain sanoin ilmaista asiakkuuksien hallintaan ja kehittämiseen liittyviä ajatuksiaan. Haastateltava A halusi vielä korostaa ihmisten aidon kohtaamisen merkitystä, yksilöllisyyttä ja vastuunkantoa. Hän myös halusi tuoda esiin näkemystään siitä, ettei systemaattinen asiakkuudenhallinta saisi rajoittaa asiakaskohtauksia: hän vastustaa raportointia ja seurantaakin eikä kaipaa mittareita tai työkaluja asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi. Haastateltava B halusi edelleen painottaa oikeiden ihmisten palkkausta oikeisiin tehtäviin sekä näistä työntekijöistä kiinnipitämistä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Asiakaskyselyn tulosten pohjalta totesimme yritys x:n vahvuuksien olevan asiakaspalvelussa ja myyntiedustajien toiminnassa, sekä valikoiman laadussa. Myös kuljetusyhtiön toimintaan sekä toimitusvarmuuteen oltiin erittäin tyytyväisiä. Lomakkeen vastaukset keskittyivät lähinnä vaihtoehtoihin ”hyvä” tai ”erinomainen”. ”Hyvä”-arvosanan saaneista osa-alueista muutamia oli kuitenkin kommentoitu avoimeen kommenttikenttään parannusehdotusten merkeissä. Näin ollen, asiakkaiden vastausten perusteella, yritys x:n suurimmat heikkoudet ovat valikoiman hintatasossa sekä monipuolisuudessa. Tulosten mukaan asiakkaat valitsevat ostokanavansa valikoiman laajuuden, valikoiman hintatason ja etenkin palvelutason perusteella. Asiakkaille lähetetyn kyselylomakkeen vastausten keskiarvojen perusteella laadimme SWOT -analyysin (liite 5) yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Vastaajien vapaaseen tekstikenttään kuvailemat kehittämissuositukset tukivat myös SWOT -analyysin tuloksia.

Asiantuntijahaastatteluista saamiemme tulosten perusteella suhtautuminen asiakkuuksien hallintaan ja kehittämiseen vaihtelee suuresti tukkutoimihenkilön aseman mukaan. Toimitusjohtajan vastauksissa korostui erityisesti tuloksellisuus sekä asiakassuhteen kannattavuus. Myyntiedustajan vastaukset sen sijaan puolsivat asiakaslähtöistä näkökulmaa ja yksilöllisen asiakaspalvelun merkitystä.

Kehittämissuosituksemme koskevat yritys x:n asiakkuudenhallintaa. Kehittämismallin käyttöönotto alkaa lähtötilanteen selvityksestä ja tämä työ on sille tarkoituksenmukainen pohja. Nyt yrityksen tulisi määritellä tavoitetilä ja kehittämisen toteutustapa. SWOT -analyysissä toteamme kehittämismahdollisuuksiksi yrityksen internetsivujen toimivuuden sekä sähköisen tilausjärjestelmän kehittämisen ja siitä tiedottamisen. Myös valikoi-
maa voisi monipuolistaa tai selkeyttää ja hintatasoa uudelleen arvioida, asiakkaiden vapaasti muotoilemien vastausten perusteella. Asiakkaiden vastauksiin perustuen ja resurs-
sien puitteissa ehdottaisimme kehittämistoimiksi internetsivujen uudistuksia ammattilai-
sen toimesta. Tällöin käytettävyyden todennäköisesti paranisi. Uudistuksien myötä myös
sähköisen tilausjärjestelmän käyttö olisi houkuttelevampaa.

Omasta mielestämme internetsivut toimivat kuitenkin moitteettomasti, eikä niiden uudistaminen ole ensisijainen kehittämistoimenpide. Sen sijaan resurssit voisi keskittää tuotevalikoiman päivityksiin: laadukkaiden tuotteiden rinnalle voisi tuoda edullisemman hintakategorian vaihtoehtoja. Myös tiedottamisessa olisi parantamisen varaa. Etenkin uutuuksien aktiivisempaa tiedottamista toivottiin ja yllättävän moni vastaaja ei ollut tietoinen sähköisen tilausjärjestelmän olemassaolosta.

Asiakassuhteen hallinnan kehittämiskohteet liittyvät mielestämme asiakassuhteen kannattavuuden mittaamiseen sekä asiakaspalautteen säännölliseen keräämiseen. Asiakkuuden kannattavuutta voidaan tarkastella asiakkaan ostovolyymien ja asiakkuuteen käytettyjen resurssien vertailulla. Yritys x:lle edullisinta olisi pitää kiinni sellaisista asiakassuhteista, jotka joko tuottavat paljon tai joiden ylläpitoon käytettävät resurssit ovat pienet. Toisen haastateltavamme mukaan jokaista asiakasta tulisi analysoida omana tulosityksikönään ja tämän perusteella priorisoida kannattavimmat asiakassuhteet. Kaikki asiakassuhteet eivät välttämättä ole taloudellisesti tarkasteltuna säilyttämisen arvoisia.

Koska tämä opinnäytetyö on ensimmäinen kanava asiakaspalautteen keruulle yritys x:n historiassa, vastaajilla tuntui olevan runsaasti sekä kehittämisehdotuksia että positiivista palautetta. Asiakaspalautteen keräämistä varten olemme laatineet mallipohjan (liite 6), joka voidaan lähettää asiakkaalle esimerkiksi oston yhteydessä tai vaihtoehtoisesti vuositasolla. Teoriassa käsitelimme asiakassuhteen kehittämisessä olennaista olevan asiakastarpeiden tunnistaminen. Jokaisella kohtauskerralla opitaan jotain sellaista, jota voidaan hyödyntää myöhemmässä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Säännöllinen palautteen kerääminen lisää näitä kohtauskertoja huomattavasti.

Tutkimustulokset tukivat teoriaa siltä osin, että asiakaslähtöisen palvelun merkitys korostui sekä teemahaastattelu- että asiakaskyselyvastauksissa. Kuten teoriassa käsitelimme, oleellista olisi nähdä palvelu tilan, ympäristön, ihmisten ja tuotteiden kokonaisuutena. Palvelumuotoilussa palvelu tulisi pyrkiä ymmärtämään laaja-alaisena vuorovaikutusprosessina asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Yritys x:n on tunnettava nykyisten ja mahdollisten tulevien asiakkaidensa perimmäiset motiivit ja arvot, jotka ohjaavat asiakkaan valintoja ja kulutuskäyttäytymistä. Yrityksen olisi myös havaittava asiakkaan palvelulle asettamat odotukset ja tarpeet. Palvelukokemuksen kehittämisessä olisi siis tärkeää ym-

märtää asiakkaan arvonmuodostusta. Tämän takia yrityksen tulee järjestelmällisesti mitata asiakastyytyväisyyttä ja analysoida asiakkailta saatua palautetta ja kehittämissuhteita.

Pidämme tämän opinnäytetyön tutkimusten avulla saatuja tuloksia validiteetiltaan eli pätevyydeltään erinomaisina, sillä sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset vastaavat asettamiimme tutkimuskysymyksiin. Tulosten avulla selvitimme asettamamme tutkimusongelmat. Myös työn reliabiliteetti eli luotettavuus on hyvä. Saimme kvantitatiiviseen tutkimukseen suuren otannan, lähes kolmasosan yritys x:n asiakkaista, ja kvalitatiivisessa tutkimusosassa haastattelimme sekä esimies- että työntekijätasoa. Tämä opinnäytetyö oli kuitenkin ensimmäinen yritys x:lle tehty tutkimus, joten tutkimusta toistamalla tulosten reliabiliteettia voidaan vahvistaa ja siihen voidaan saada uusia näkökulmia. Myös haastatteleamalla uusia asiantuntijoita ja vertailemalla heidän vastauksiaan tämän työn kvalitatiivisen tutkimusosan vastausten kanssa, voidaan työn reliabiliteettia vahvistaa tai uudelleen arvioida.

Tutkimuksen tulokset olivat pääosin odotustemme mukaisia. Yllättäviäkin tuloksia kuitenkin ilmeni: henkilökohtaisesti yllätyimme asiakkaiden haluttomuudesta sähköisen tilausjärjestelmän käyttöön. Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan erinomaisesti onnistunut, sillä tutkimuksen tulokset analysointeineen ja niistä johdetut kehittämissuhteet tuottivat arvokasta tietoa toimeksiantajalle. Myös teoriaviitekehys on linjassa tulosten kanssa ja ne tukevat toinen toisiaan. Opinnäytetyö täyttää alun perin työlle asettamamme, aiheesakin rajatun, tarkoituksen tarkastella ja tuottaa keinoja asiakkuuksien hallintaan ja kehittämiseen viinitukkuyrityksessä. Tästä opinnäytetyöstä on todennäköisesti hyötyä myös muille viinitukkutoimijoille sekä heidän asiakkailleen.

LÄHTEET

- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Markkinoinnin maailma. 8.-11. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16., uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heikkilä, T. Tilastollinen tutkimus. 2014. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin ja -myynnin pelikirja. 1. painos. Tallinna: Printon.
- Kuusela, H. 2001. Virheet palveluorganisaation voimavarana. Teoksessa Grönroos, C. & Järvinen, R. (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Laaksonen, P. & Laaksonen, M. 2001. Onko laadulla väliä? Kuluttajien laadulle antamien merkitysten tarkastelu. Teoksessa Grönroos, C. & Järvinen, R. (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Laine, T. 18.6.2015. Alkoholijuomien maahantuonti kaupalliseen tarkoitukseen. Artikkelit ja uutiset. Legistum. Luettu 10.5.2016. <http://www.legistum.fi/alkoholijuomien-maahantuonti-kaupalliseen-tarkoitukseen/>
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 3., uudistettu painos. Juva: WSOY.
- Logistiikka ja toimitusketju. n.d. Logistiikan perusteita. Logistiikan maailma. Luettu 16.5.2016. http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka_ja_toimitusketju

- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Merholz, P., Schauer, B., Verba, D. & Wilkens, T. 2006. Subject to Change. Creating Great Products and Services for an Uncertain World. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Vantaa: WSOY.
- Nuikki, P. 2013. Vuosisadan viinit. 1. painos. Helsinki: Readme.fi.
- Numminen, M. 2014. Viinin kolme vuosikymmentä. Viini-lehti 8/2014, 46-48.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B -palvelujen markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Opetushallitus. n.d. SWOT-analyysi. Luettu 2.11.2016. http://www.oph.fi/saadokset_ ja_ ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ ja_ tyovalineita/swot-analyysi
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.
- Salmenkivi, S. & Nyman, N. 2008. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Santasalo, T. & Koskela, K. 2009. Tukkukauppa Suomessa 2009. Helsinki: Erweko.
- Solomon, M. 2004. Consumer behaviour: buying, having and being. New Jersey: Pearson Education.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Virtanen, P. 2010. Markkinointi ja myy oikein. Sallitut ja kielletyt markkinointikeinot. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Vuokko, P. (toim.) 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

LIITTEET

1 (4)

Liite 1. Kyselylomake

Tämä tutkimus on toteutettu osana opinnäytetyötä yritys x:lle. Olemme Tampereen ammattikorkeakoulun kolmannen vuoden opiskelijoita Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa yritys x:n asiakassuhteita ja toimittajan valintaan liittyviä tekijöitä. Käsittelemme vastauksenne anonyymisti ja yritys x:n käyttöön tulevat ainoastaan tutkimustulokset. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa muutaman minuutin ja yritys x muistaa kaikkia kyselyn yhteyteen yhteystietonsa jättäneitä tuotelahjalla. Kiitos vastauksistanne.

Yritys x:n asiakassuhdetutkimus

Kyselyyn vastataan valitsemalla parhaiten oman yrityksen toimintaa kuvaava vaihtoehto. Vastausasteikko on neliportainen. Lisäksi lomakkeen lopussa on muutama avoin kysymys, joihin voitte vastata omin sanoin.

Vastaajan tiedot

Millä paikkakunnalla yrityksenne sijaitsee?

Mikä on toimenkuvasi/asesiasi yrityksessänne?

Arvioi kuinka monta prosenttia tilaamistanne juomatuotteista tulee yritys x:ltä

Arvioi kuinka monta kertaa vuodessa tilaatte yritys x:n tuotteita

(jatkuu)

Mitkä seikat vaikuttavat teidän yrityksessänne toimittajan valintaan?

Valikoiman laajuus

	Ei lain- kaan tär- keä	Vähän tär- keä	Melko tär- keä	Erittäin tär- keä
Kuinka tärkeää toimittajaa valitessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valikoiman hintataso

	Ei lain- kaan tär- keä	Vähän tär- keä	Melko tär- keä	Erittäin tär- keä
Kuinka tärkeää toimittajaa valitessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palvelutaso

	Ei lain- kaan tär- keä	Vähän tär- keä	Melko tär- keä	Erittäin tär- keä
Kuinka tärkeää toimittajaa valitessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Markkinointituet

	Ei lain- kaan tär- keä	Vähän tär- keä	Melko tär- keä	Erittäin tär- keä
Kuinka tärkeää toimittajaa valitessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jälkihyvitteet

	Ei lain- kaan tär- keä	Vähän tär- keä	Melko tär- keä	Erittäin tär- keä
Kuinka tärkeää toimittajaa valitessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tyytyväisyys yritys x:n toimintaan

Miten arvioisitte yritys x:n valikoiman laatua?

Välttävä Tyydyttävä Hyvä Erinomainen**Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto**

Miten arvioisitte yritys x:n valikoiman monipuolisuutta?

Välttävä Tyydyttävä Hyvä Erinomainen**Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto**

Miten arvioisitte yritys x:n hintatasoa?

Välttävä Tyydyttävä Hyvä Erinomainen**Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto**

Miten arvioisitte yritys x:n asiakaspalvelua?

Välttävä Tyydyttävä Hyvä Erinomainen**Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto**

Miten arvioisitte yritys x:n myyntiedustajien toimintaa?

Välttävä Tyydyttävä Hyvä Erinomainen**Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto**

Miten arvioisitte yritys x:n tiedottamista?

Välttävä Tyydyttävä Hyvä Erinomainen**Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto**

Miten arvioisitte yritys x:n toimitusvarmuutta?

Välttävä Tyydyttävä Hyvä Erinomainen**Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto**

Miten arvioisitte yritys x:n kuljetusyhtiön palvelutasoa?

Välttävä Tyydyttävä Hyvä Erinomainen

Miten arvioisitte yritys x:n Internet-sivuja?

Välttävä Tyydyttävä Hyvä Erinomainen**Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto**

Kuinka tärkeänä toimittajana pidätte yritys x:ää?

Ei lainkaan Vähän Melko Erittäin**Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto**

Oletteko tietoisia yritys x:n sähköisen tilausjärjestelmän olemassaolosta?

En lainkaan Vähän Melko Erittäin**Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto**

Olisitteko halukas käyttämään sähköistä tilausjärjestelmää?

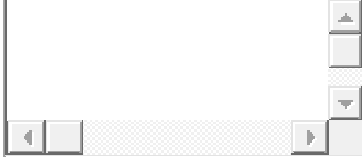
En lainkaan Vähän Melko Erittäin**Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto**

Kehittämisehdotuksenne

Kehittämisehdotuksenne koskien yritys x:n valikoimaa



Kehittämisehdotuksenne koskien yritys x:n asiakaspalvelua



Kehittämisehdotuksenne koskien yritys x:n toimituksia



Kehittämisehdotuksenne koskien yritys x:n Internet-sivuja

**Yhteystiedot**

Jättämällä alla olevaan kenttään yhteystietonne teidät palkitaan osallistumisestanne tutkimuksemme yritys x:n tuotelahjalla. Vastauksenne käsitellään aina anonyymisti ja yritys x saa käyttöönsä ainoastaan tutkimustulokset.

**Tietojen lähetys**

Kiitos vastauksistanne. Hyvää kesää!

Terveisin restonomiopiskelijat Sari Vastamaa & Juulia Eloranta yhteistyössä yritys x:n kanssa

Liite 2. Customer survey

This survey is a part of our bachelor thesis. We are third-year-students from Tampere University of Applied Sciences. The purpose of our thesis is to study customer relations and things that affect on choosing a supplier. This survey is anonymous and yritys x will have access only to our results, not the answers. This survey will take couple of minutes and all those who leave their information below will be rewarded with a gift from yritys x.

Customer Survey for yritys x

Describe your business or choose the alternative best describing your views.

Information about your business

Where is your business located?

What is your status in your business?

Estimate how large percentage of your beverages is supplied by yritys x

Estimate how many times a year you order beverages from yritys x

How important are the next things when choosing a supplier?

The quality of selection

	Not impor- tant at all	Quite impor- tant	Impor- tant	Very impor- tant
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

The prices

	Not impor- tant at all	Quite impor- tant	Impor- tant	Very impor- tant
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Service

	Not impor- tant at all	Quite impor- tant	Impor- tant	Very impor- tant
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Marketing support

	Not impor- tant at all	Quite impor- tant	Impor- tant	Very impor- tant
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Compensations

	Not impor- tant at all	Quite impor- tant	Impor- tant	Very impor- tant
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How satisfied are you with the following things?

How do you feel about the quality of products in yritys x?

	Below average	Average	Above average	Excellent
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How do you feel about the diversity of the selection?

	Below average	Average	Above average	Excellent
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How do you feel about the prices in yritys x?

	Below average	Average	Above average	Excellent
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How do you feel about the service in yritys x?

	Below average	Average	Above average	Excellent
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How do you feel about the sales representatives and their service in yritys x?

	Below average	Average	Above average	Excellent
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How would you rate the informing in yritys x?

	Below average	Average	Above average	Excellent
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How satisfied are you with the reliability of the deliveries?

	Below average	Average	Above average	Excellent
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How do you feel about the customer service of the delivering company?

	Below average	Average	Above average	Excellent
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How satisfied are you with the web site of yritys x?

	Below average	Average	Above average	Excellent
Choose the best alternative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 (5)

How important is yritys x for you as a supplier?

Not impor- Quite impor- Impor- Very impor-
tant at all tant tant tant

Choose the best alternative

How aware are you of the online store of yritys x?

Not at A little Quite Very
all

Choose the best alternative


How interested are you in using the online store?

Not at A little Quite Very
all


Choose the best alternative

Improvement suggestions

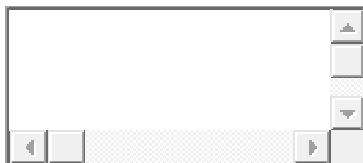
Selection



Customer service



Deliveries



Web site



(jatkuu)

Your information

If you leave your information below, yritys x will reward you with a gift. Your answers will still be anonymous and yritys x will have access only to our results, not the answers.

A placeholder for a form or image, showing a grid of small squares and some navigation arrows.**Tietojen lähetys**

Thank you for your answers!

Sari Vastamaa & Juulia Eloranta in co-operation with yritys x

Liite 3. Haastattelukysymykset

Teemahaastattelu

TEEMA: Asiakkaan odotukset ja tukkuliikkeen valintaan vaikuttavat tekijät:

Millä perusteella arvioisitte asiakkaan valitsevan viinitukunne?

Millaisia odotuksia asiakkaalla on seuraavien asioiden suhteen

Tuotteen hinta?

Tuotteen laatu?

Valikoiman laajuus?

Jälkihyvitteet ja markkinointituet?

Millainen merkitys on palvelun/tuotteen yksilöinnillä ja räätälöinnillä asiakkaan tarpeisiin?

Kuvaile palvelun merkitystä viinitukun valinnassa

Myyntiedustajat?

Tiedottaminen?

Asiakaspalvelu?

TEEMA: Tausta- ja tukijärjestelmät:

Millaisia odotuksia teillä on logistiikalta ja kuljetusyhtiöltä?

Miten sähköistyminen ja verkkopalvelut näkyvät teidän yrityksessänne?

TEEMA: Asiakkuudenhallinta ja asiakassuhteen kehittäminen:

Miten hankitte uusia asiakkuuksia?

Millä tavoin segmentoitte asiakasryhmiä ja miten se näkyy toiminnassanne? (markkinointi, palvelu, tuoteryhmät)

Millä tavoin hoidatte yhteydenpitoa asiakkaiden kanssa?

Miten asiakassuhteita voi mielestänne kehittää?

Mikä merkitys asiakassuhteiden kehittämisessä on

Tarpeiden ja toiveiden tunnistamisella?

Persoonallisuudella ja yksilöllisellä palvelulla?

Asioiden tarkastelulla asiakkaan näkökulmasta/asiakaslähtöisyydellä?

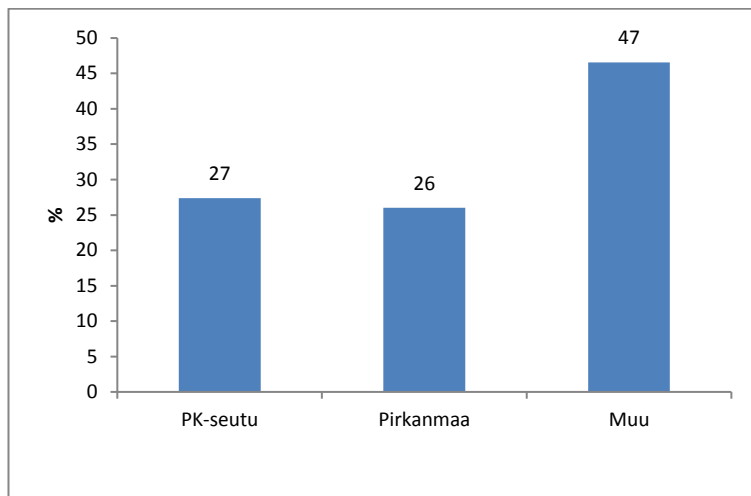
Asiakassuhteen kannattavuudella yrityksenne näkökulmasta?

Kuinka saadaan luotua pysyviä asiakassuhteita?

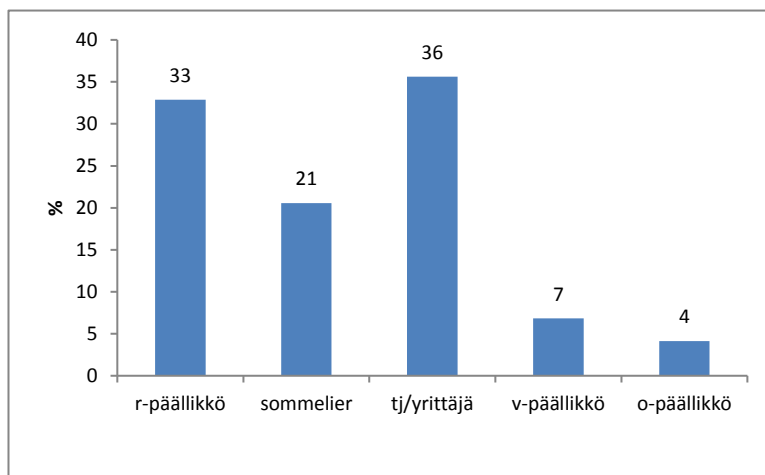
Vapaa sana

Liite 4. Asiakaskyselyn tulokset taulukoina

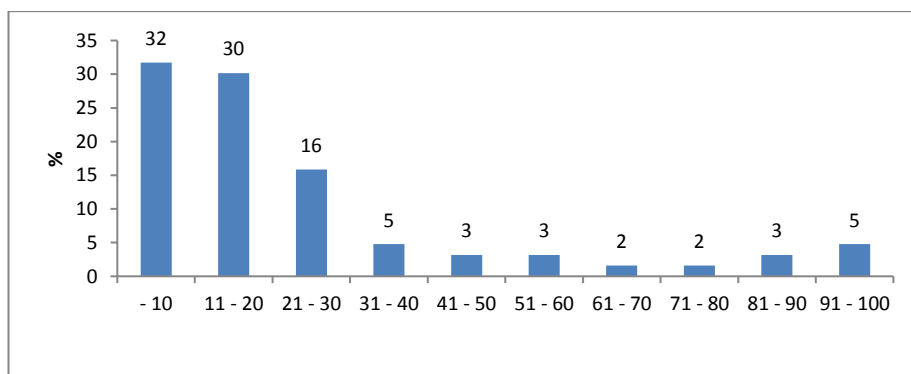
1 (8)



Yrityksen sijainti

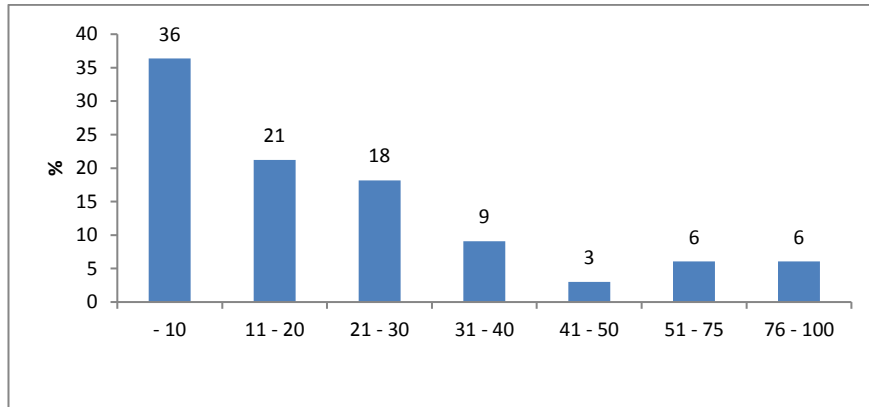


Vastaajan toimenkuva

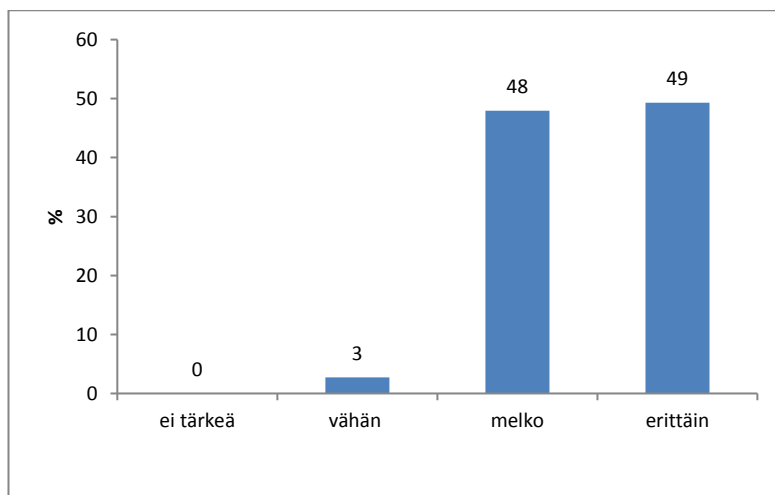


Juomatuotteiden ostomäärä prosentteina

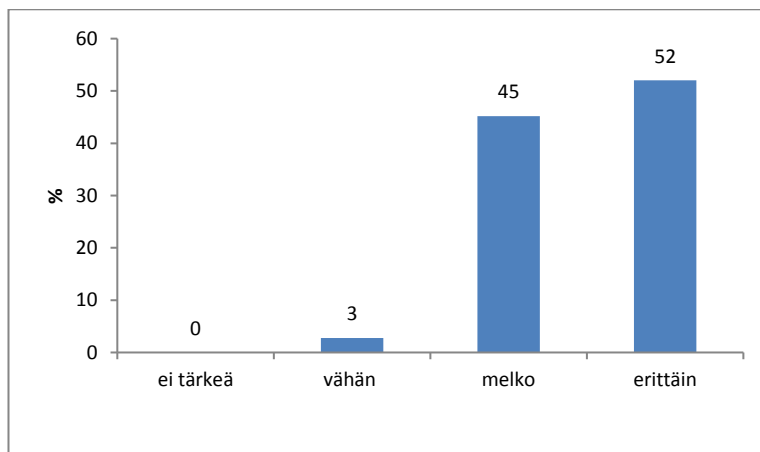
(jatkuu)



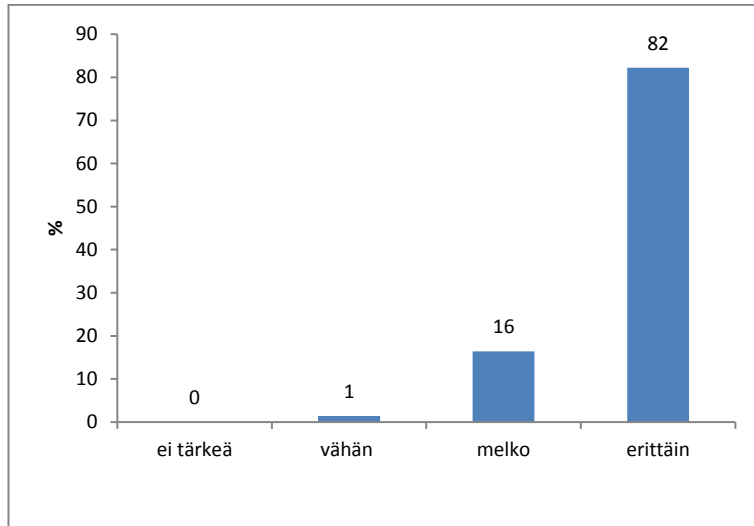
Ostotiheys vuoden aikana



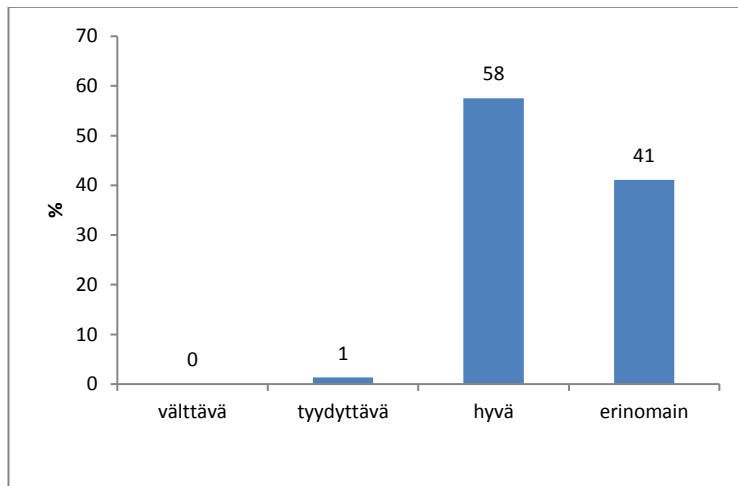
Valikoiman laajuuden tärkeys toimittajaa valitessa



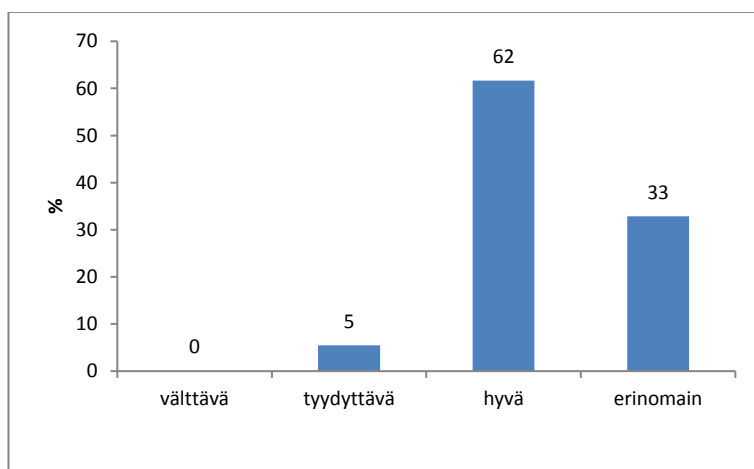
Valikoiman hintatason tärkeys toimittajaa valitessa



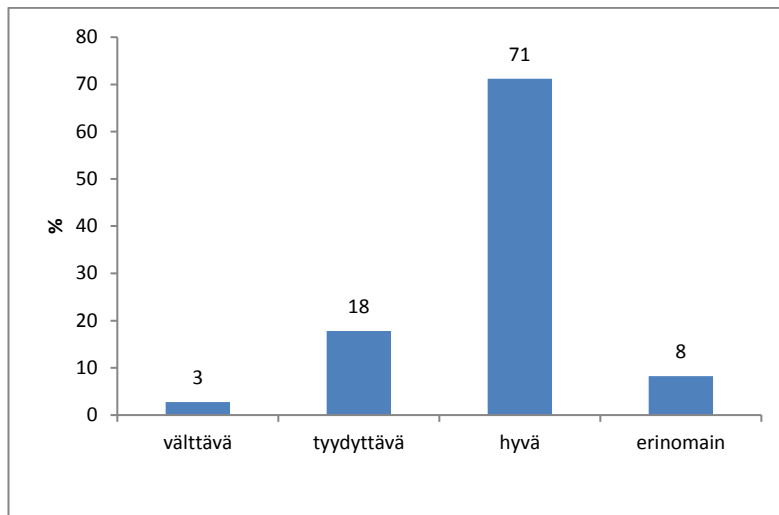
Palvelutason tärkeys toimittajaa valitessa



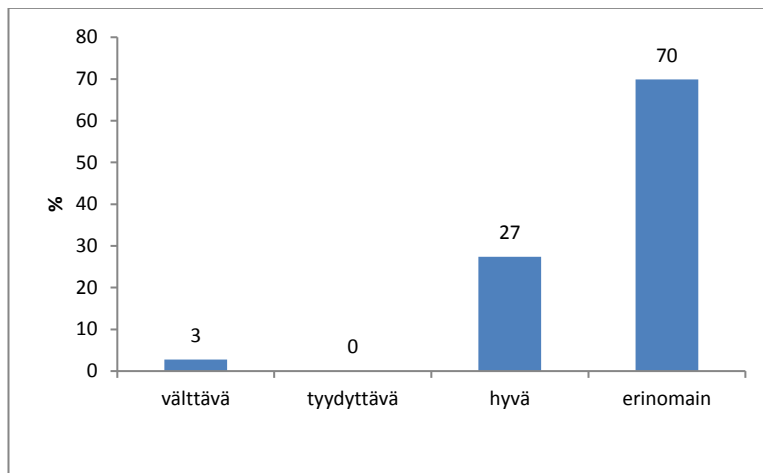
Valikoiman laadun arviointi



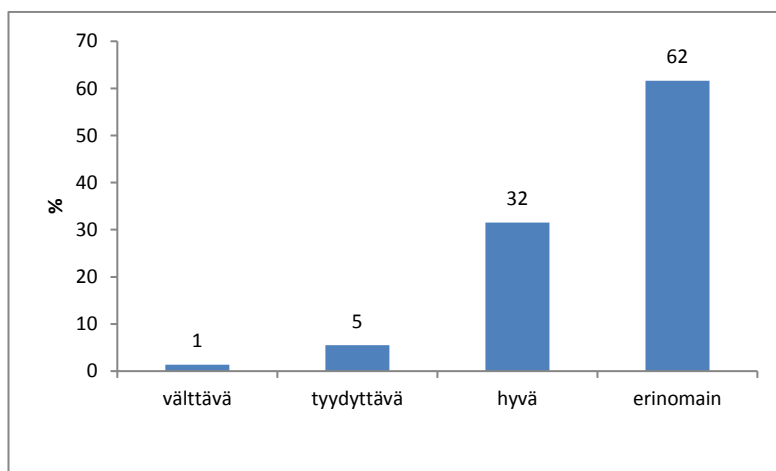
Valikoiman monipuolisuuden arviointi



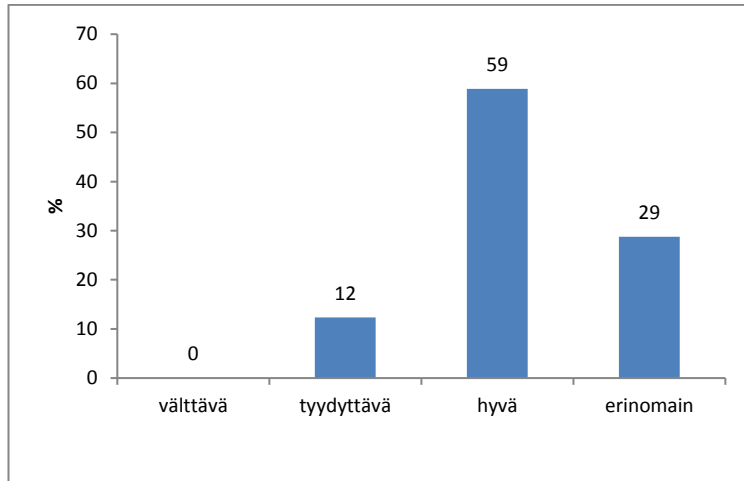
Hintatason arviointi



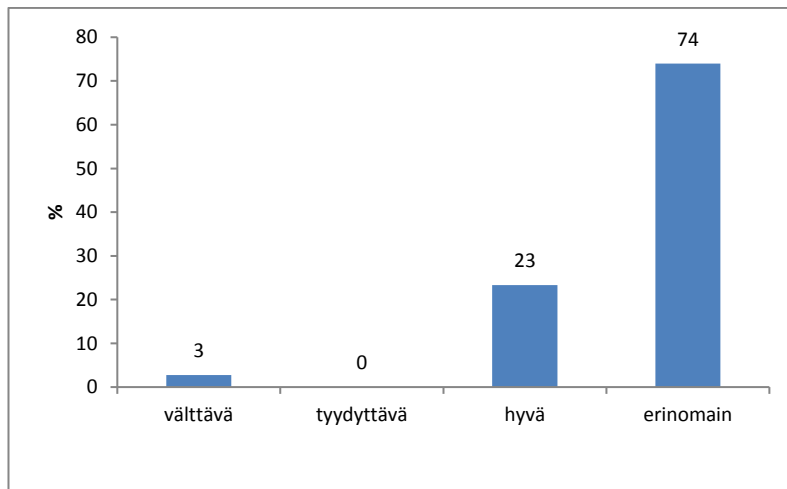
Asiakaspalvelun arviointi



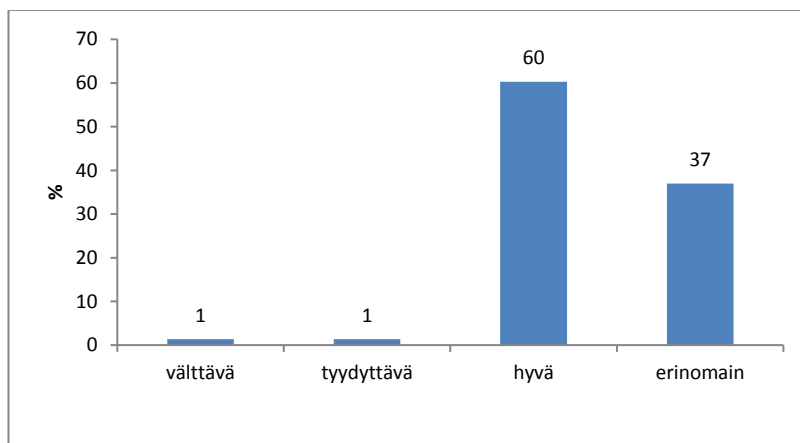
Myyntiedustajien toiminnan arviointi



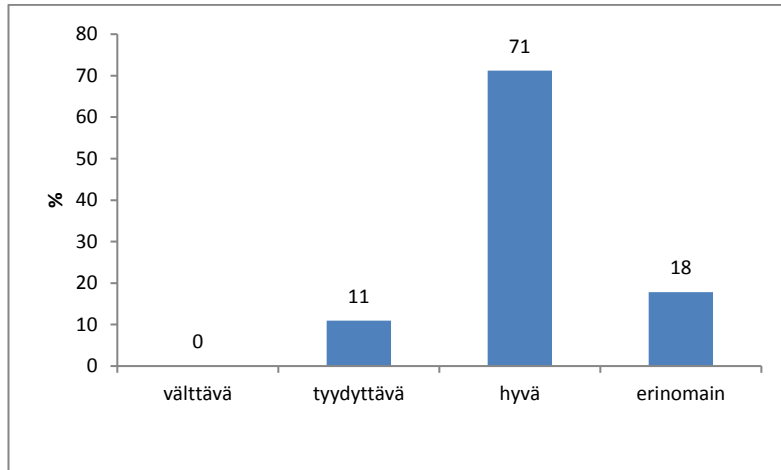
Tiedottamisen arviointi



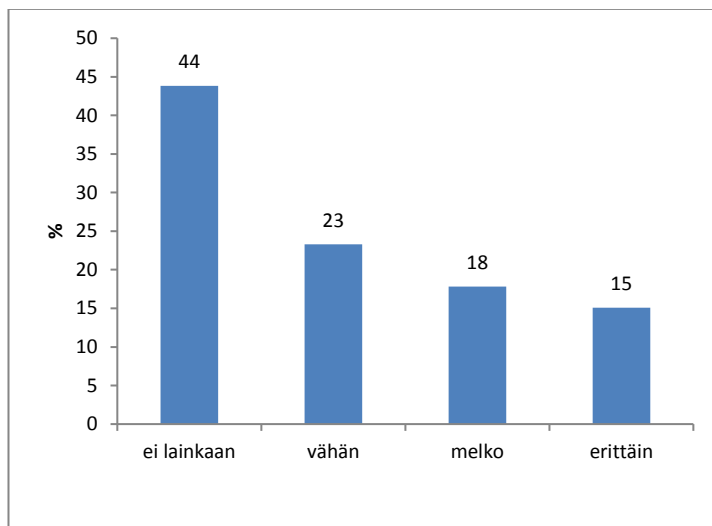
Toimitusvarmuuden arviointi



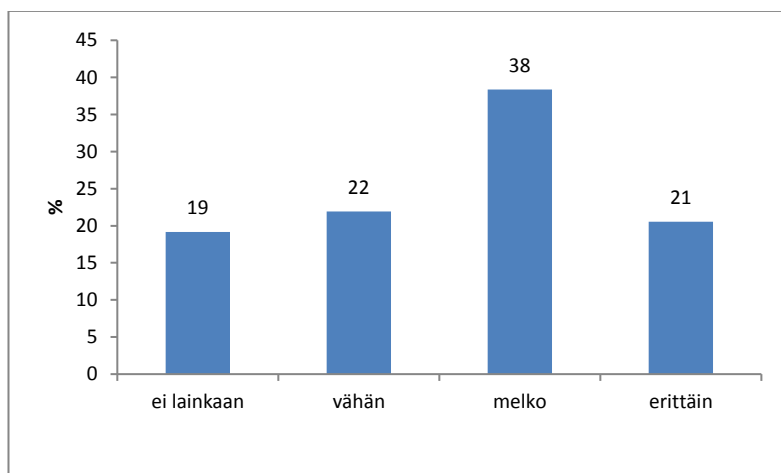
Kuljetusyhtiön palvelutason arviointi



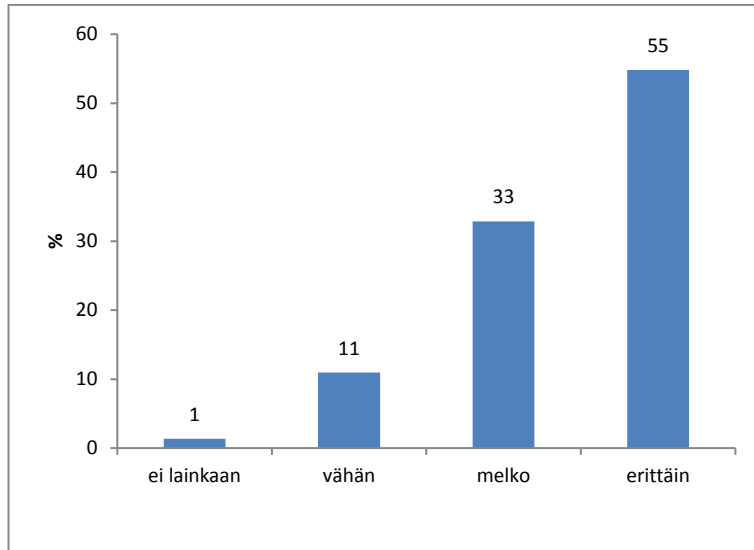
Internet-sivujen arviointi



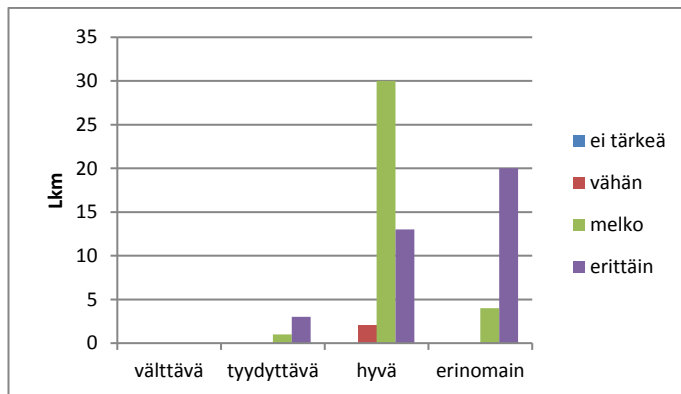
Tietoisuus sähköisen tilausjärjestelmän olemassaolosta



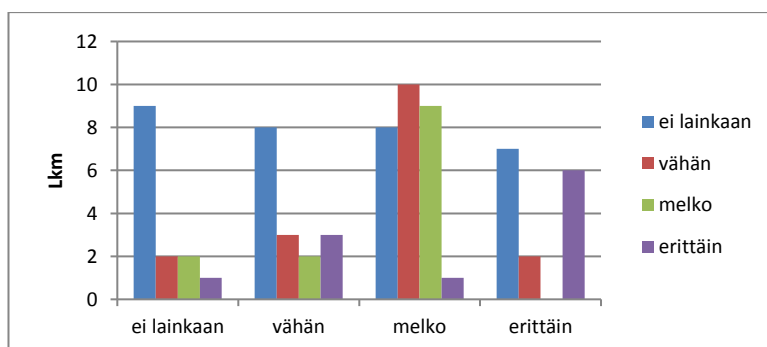
Halukkuus sähköisen tilausjärjestelmän käyttöön



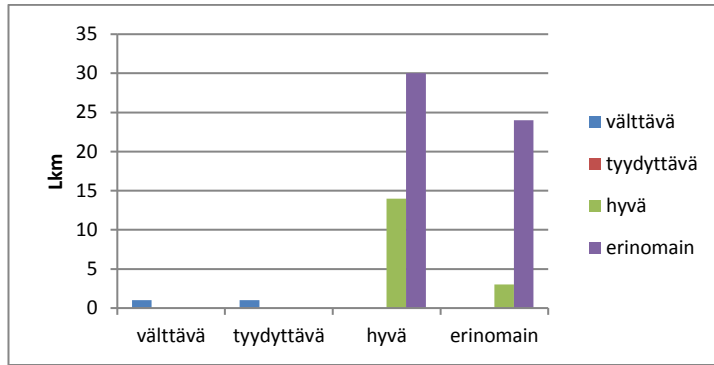
Yritys x:n tärkeys kyselyyn vastanneille



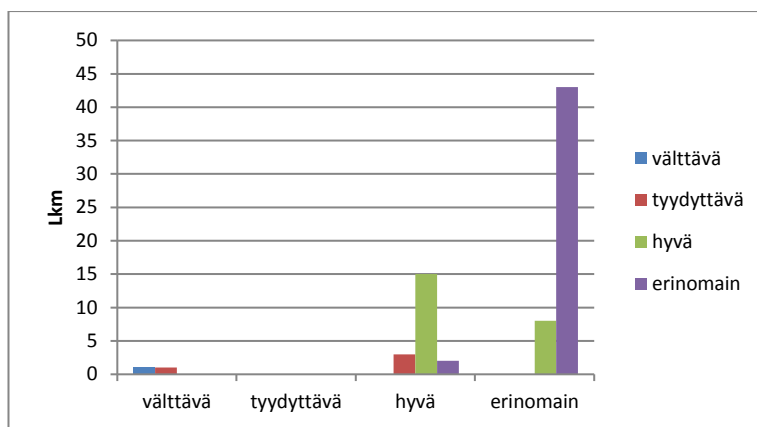
Valikoiman laajuuden tärkeys ostokanavaa valitessa verrattuna arviointiin valikoiman monipuolisuudesta



Vastaajien tietoisuus sähköisen tilausjärjestelmän olemassaolosta verrattuna halukkuuteen sen käytöstä



Kuljetusyhtiön palvelutason arviointi verrattuna toimitusvarmuuden arviointiin



Asiakaspalvelun arviointi verrattuna myyntiedustajien toiminnan arviointiin

Liite 5. SWOT -analyysi kehittämisehdotuksista ja yritys x:n nykytilasta asiakasnäkökulmasta

STRENGTHS/VAHVUUDET	WEAKNESSES/HEIKKOUEDET
Asiakaspalvelu Valikoiman laatu Myyntiedustajien toiminta Toimitusvarmuus Kuljetusyhtiön palvelutaso	Hintataso Monipuolisuus
OPPORTUNITIES/MAHDOLLISUUDET	THREATS/UHAT
Internetsivujen kehittäminen Tietoisuus sähköisestä tilausjärjestelmästä Valikoiman monipuolistaminen/selkeyttäminen Hintatason lasku	Liian kalliit ja yksipuoliset tuotteet Asiakkaiden haluttomuus sähköisen tilausjärjestelmän käyttöön Tiedottamisen oikea-aikaisuus ja paikansäilyttävyys

Liite 6. Asiakaspalautelomakkeen mallipohja**Anna meille palautetta!**

Palautteen saaminen on meille tärkeää. Sen pohjalta kehitämme palveluamme. Rengasta parhaiten sopiva vaihtoehto (1 ei lainkaan tyytyväinen – 4 erittäin tyytyväinen).

Kuinka tyytyväinen olitte saamaanne palveluun?

1 2 3 4

Kuinka tyytyväinen olitte tilaamienne tuotteiden laatuun?

1 2 3 4

Kuinka tyytyväinen olitte tilaamienne tuotteiden hintaan?

1 2 3 4

Kuinka tyytyväinen olitte kuljetusyhtiön toimintaan?

1 2 3 4

Muita kommentteja?

Kiitos!