

Johtamisen pikaoppaat
Prosessit

Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen *pähkinässä*

13 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

PIKAOPAS



Mikä erottaa
menestyjät keskinkertaisista?



Kari Tuominen
www.changemanager.org

**Johtamisen pikaoppaat
Prosessijohtaminen**

Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen *pähkinässä*

13 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

**Mikä erottaa
menestyjät keskinkertaisesta?**



Kari Tuominen
www.changemanager.org

Copyright: Oy Benchmarking Ltd
Tekijä: Kari Tuominen
Kuvitus: Lasse Malmberg
ISBN: 978-952-342-279-7
ISBN ebook: 978-952-342-280-3
Päivitetty: 2022

CMP-kirjasarjan kustantaja: Oy Benchmarking Ltd
Yhteistyökumppaneina ovat olleet:

SAI Global Limited, Australia
ASQ, USA
Laatukeskus
Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry
Nordic Innovation Centre
Opetushallitus
PKT-säätiö
Suomen Standardisoimisliitto
Suomen Yrittäjät
Teknologiainfo Teknova
Työsuojelurahasto

Prosessijohtamisen pikaoppaat:

Prosessijohtaminen pähkinässä – 5

Prosessien suunnittelu ja hallinta pähkinässä – 5a

Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen pähkinässä – 5b

Tuotteiden ja palvelujen markkinointi ja myynti – 5c

Tuotteita ja palveluja tuotetaan ja toimitetaan – 5d

Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen pähkinässä – 5e

Suosittelavia CMP-kirjasarjan kehittämisoppaita:

Innovatiivisuuden arviointi

Kilpailuetua tuotehallinnalla

Benchmarking käytännössä

Hyvin aloitettu on puoliksi tehty!



**Muutos on kuin raketti.
Se vaatii valtaisan energian
läpäistäkseen ilmakehän.
Läpäisyn jälkeen sitä ei pidättelee mikään.**

Sisältö

Johdanto	5
Arviointiohjeet	6

Arviointikohteet

1. Markkinat ja asiakassegmentit	8
2. Asiakkaiden kuuntelu	10
3. Asiakkaiden tarpeet	12
4. Asiakastietoja kehittämiseen	14
5. Markkinointikanavien asiakassuhteet	16
6. Asiakaspalvelun antama kuva	16
7. Asiakassuhteitten tehokkuus	18
8. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	20
9. Mittaustulosten hyödyntäminen	22
10. Asiakastulokset	24
11. Henkilöstötulokset	26
12. Yhteiskunnallisiin tulokset	28
13. Toiminnan tulokset	30
Arvioinnin tulokset	32
Kirjoittaja.	33
Kehittämismallinnus	34
Kehittämisen pikaoppaita	35

Johdanto

Kirja kuvaa suuren joukon toimintaperiaatteita ja ajattelua, jotka ovat hyödyllisiä menestyvälle organisaatiolle.

Arviointialue 5: Prosessit, tuotteet ja palvelut

Arviointikohta 5e: Asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään

Menestyvässä organisaatiossa:

- Segmentoimme asiakkaamme organisaation strategian mukaisesti. Kehitämme prosessit ja toimintaperiaatteet, joilla hallitsemme asiakassuhteemme.
- Täytämme asiakkaitten päivittäiset ja pitkän aikavälin yhteysvaatimukset.
- Rakennamme ja pidämme yllä asiakassuhteita, jotka perustuvat avoimuuteen, läpinäkyvyyteen ja luottamukseen.
- Seuraamme ja arvioimme asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä sekä reagoimme nopeasti, tarpeen niin vaatiessa.
- Varmistamme, että asiakkaat ovat tietoisia vastuista, jotka tuotteiden ja palveluiden käyttämiseen liittyy.

Omassa organisaatiossanne voitte yhdessä arvioida omien asiakashallinnan periaatteita, toimivuutta ja tuloksia. Voitte verrata niitä kirjan esimerkkeihin sekä tunnistaa kehittämistarpeita ja kehittämismahdollisuuksia.

Arviointiohjeet

Uskomme, että saat parhaan hyödyn, jos noudatat seuraavia ohjeita.

1. Lue harkiten kunkin arviointiaiheen otsikko sekä kohdan yksityiskohtaisempi kuvaus, joka on esitetty kysymysten muodossa. Tarkastele kuvaa virittämään lisääjatuksia aiheen ymmärtämiseksi. Kukin arviointiaihe käsittää yhden aukeaman.
2. Lue esimerkit *näin oli ennen ja näin teemme nykyisin* sekä pyri ymmärtämään, mitkä tekijät saavat kuvatun eron syntymään.
3. Arvioi oppimasi perusteella, kuinka **tärkeänä** pidät aihetta organisaatiosi menestyksen kannalta. Anna arviosi asteikolla 1-5.
4. Anna tämän jälkeen oma arviosi organisaatiosi **nykytasosta** merkillä x ja haluamastasi **tavoitetasosta** merkillä o.

Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5
4		x		o	

Kun arvioijia on useampia, sopikaa siitä, mitä olette arvioimassa ja miten sovellette arviointiasteikkoa.

Voit oppia omaasi parempia tai erilaisia tapoja toimia

Kirjan esimerkit eivät pyri kuvaamaan huonoja tai erinomaisia esimerkkejä, vaan ne pyrkivät havainnollistamaan eron niiden välillä. Esimerkit keskinkertaisista voivat olla joissakin tilanteissa parhaita mahdollisia ja menestyjän esimerkit riittämättömiä.

Jos toimit toisella toimialalla kuin esimerkit eivätkä käsitteet vastaa omiasi, löydät vastaavat termit omalta alaltasi. Organisaatiosta riippumatta (julkishallinto, teollisuus, koulutusorganisaatio, iso tai pieni yritys) menestyminen syntyy lähes samoista perusasioista, vaikka niitä kuvataan eri sanoilla.

Kun lukiessasi etsit vastineita omasta organisaatiostasi, syvenny samalla oppimisesi. Älä anna esimerkkien ympäristön hämätä itseäsi. Pyri oppimaan ero, joka on keskinkertaisen ja erinomaisen menettelyn tai ajattelun välillä, ja luo siitä omat sovellutuksesi.

Merkittävät kehitysaskeleet alalle tulevat usein alan ulkopuolelta. Jos opit toimintatapoja omalta alaltasi, opit tekemään samoja asioita ehkä paremmin. Kun opit alasi ulkopuolelta, opit erilaisia tapoja tehdä asioita. Tällöin kehityshypyt mahdollistuvat.

Lukemasi auttaa ymmärtämään arvioitavia aiheita. Et vertaa omaa toimintaanne mihinkään standardiin tai tarkkaan menettelyyn vaan omaan mielikuvaasi asian tärkeydestä sekä nyky- ja tavoitetasosta. Tämän aineiston tarkoituksena on kehittää mielikuvaasi paremmasta ja lisätä rohkeuttasi nostaa rimaa korkeammalle.

1.

Yritys määritteli markkinansa ja asiakassegmenttinsä, joihin se kohdistaa tarjontansa

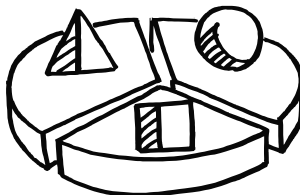
Miten markkina-alueet ja asiakassegmentit valitaan?

Miten niiden koko, kannattavuus, riskit ja muut tekijät otetaan huomioon?

Miten otetaan huomioon kilpailijat ja potentiaaliset asiakkaat?

Miten oma teknologia, osaaminen ja kehittämistarpeet otetaan huomioon?

Miten tiedot valituista segmenteistä välitetään organisaatiolle?



Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5

Näin oli ennen:

Yritys segmentoi asiakkansa lähinnä sen mukaan, mihin asiakkaasiin myyntimiehet ovat tottuneet ja missä maassa toimitaan.

Yritys pyrkii mahdollisimman suureen asiakasmäärään. ”Mistään asiakasryhmästä ei voi luopua.”

Jos jotain asiakassegmenttejä on määritelty, jokaiseen niistä panostetaan yhtä paljon ja kaikkia tuotteita tarjotaan kaikkiin segmentteihin. ”Varmuuden vuoksi.”

Tiedetään, että eri ostajilla on eri ostokriteerit ja eri tavat toimia. ”En vain oivalla, miten sitä voisi käyttää segmenttien määrittelyyn.”

”Nykyiset markkina-alueemme tekevät meidät melko haavoittuvaiseksi taloudellisissa suhdanteissa.”

”Asiakkaat ovat ostajia eri maissa, ja heille myydään tuotteitamme.”

Näin teimme:

- *Markkina-alueet ja asiakassegmentit* määriteltiin strategisen suunnittelun yhteydessä, esimerkiksi: “Siirtyminen *globaaleille* markkinoille *risteilijäpot-kurienne* avulla.”
- Markkina-alueiden ja asiakassegmenttien määrittelyssä otettiin huomioon asiakkaiden tarpeet, kilpailutilanne, jakeluketju, teknologia ja oma osaaminen.
- *Rajasimme* asiakassegmentit asiakastarpeiden ja tarvittavan teknologisen osaamisen perusteella alla olevan taulukon mukaisesti:

Markkinat ja asiakassegmentit ovat perustamme siirtymiselle uusille markkina-alueille.

Asiakassegmentti	Asiakastarve	Tarvittava ydinteknologia
1. Rannikkoalukset	Käyttötalous Navigointikyky Nopeasti laituriiin ja pois Turvallisuus	Monipotkurijärjestelmä
2. Hinaajat	Ohjauskyky Paaluvoima	Suulakepotkuri
3. Konttilaivat ja tankkerit	Lastitilan käytön tehokkuus Luotettavuus	Kaksi potkurilaitetta Laitteiston sijoitettavuus
4. Jokiristeilijät, lossit ja yhteysalukset	Matkustusmukavuus Tärinättömyys	Laivan perän muoto CRP-potkurilaite Joustava kiinnitys
5. Risteilijät	Tärinättömyys	Samat kuin edellisessä

- Kunkin segmentin myyntimäärä, kasvu, kannattavuus, kapasiteettitarve, kehittämistarve ja riskit arvioitiin.
- Jokaisella asiakassegmentillä on *omat tarpeensa*, joiden tyydyttäminen vaatii eri teknologian. Kun tuotteita ja toimintaa kehitetään, otetaan eri segmentit huomioon.

“Edellytys kehittyä globaaliksi toimijaksi on syväallinen ymmärrys markkinoista, asiakastarpeista ja omasta osaamisesta.”

2.

Asiakkaita kuunneltiin ja heiltä opittiin

Miten kuuntelemme ja opimme alati muuttuvasta ympäristöstä ja asiakastarpeista?

Miten tapamme kuunnella sopii segmentin tärkeyteen ja asiakassuhteemme luonteeseen?



Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5

Näin oli ennen

Tärkein tieto, joka ehkä tunnetaan, on, että kilpailija myy halvemmalla. "Tehkää halvempia. Ei tätä saa kaupaksi."

Päähuomio on tuotteen teknillisissä ominaisuuksia ja asioissa, jotka menivät vikaan edellisellä kerralla.

"Hyvä myyjä näkee jo asiakkaan ilmeestä, mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja mitä hän odottaa."

**Johtamisen pikaoppaat
Prosessit**

Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen *pähkinässä*

Kari Tuominen

13 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

Asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään.

Kirja kuvaa suuren joukon toimintaperiaatteita ja ajattelua, jotka ovat hyödyllisiä menestyvälle organisaatiolle.

- Menestyvässä organisaatiossa tunnemme asiakasryhmämme sekä heidän tarpeensa ja odotuksensa. Reagoimme niihin täyttääksemme ne.
- Täytämme asiakkaitten päivittäiset ja pitkän aikavälin yhteysvaatimukset. Rakennamme ja pidämme yllä asiakassuhteita, jotka perustuvat avoimuuteen, läpinäkyvyyteen sekä luottamukseen.
- Seuraamme ja arvioimme asiakkaiden kokemuksia. Reagoimme saamiimme palautteisiin nopeasti ja tehokkaasti.
- Neuvomme asiakkaitamme käyttämään tuotteitamme vastuullisesti.

Omassa organisaatiossanne voitte yhdessä arvioida omia asiakassuhteiden kehittämisen periaatteita ja käytäntöjä sekä verrata niitä kirjan esimerkkeihin.

Hyvin aloitettu on puoliksi tehty!

ISBN 978-952-342-279-7

