

Irma Vahvaselkä, Raisa Ikonen, Susanna Kivelä, Lauri Tenhunen (toim.)

ASIAKASLÄHTÖISYYDEN JA MARKKINOINTI-KYVYKKYYDEN KEHITTÄMINEN LOHJAN JA TAMMISAAREN SEUTUKUNTIEN PK-YRITYKSISSÄ

Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen -projekti



**Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B•29**

**ASIAKASLÄHTÖISYYDEN JA
MARKKINOINTIKYVYKKYYDEN
KEHITTÄMINEN LOHJAN
JA TAMMISAAREN SEUTUKUNTIEN PK-
YRITYKSISSÄ**

**Irma Vahvaselkä, Raisa Ikonen, Susanna Kivelä,
Lauri Tenhunen (toim.)**

2009 Vantaa

Copyright © tekijät
ja Laurea-ammattikorkeakoulu

ISSN 1458-7238
ISBN 978-951-799-179-7

Edita Prima Oy 2009

Sisällys

Esipuhe	7
1 JOHDANTO	10
1.1 Projektin tausta	10
1.2 Projektin tavoitteet	11
1.3 Projektin kohderyhmät ja osallistujat sekä yhteistyökumppanit	11
1.4 Projektin toteutus ja toimenpiteet	12
1.5 Projektin avaintulokset ja vaikuttavuus	13
1.6 Julkaisun sisältö	15
2 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS: PROJEKTIN KOHDEALUEEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ	17
2.1 Länsi-Uusimaa liiketoimintaympäristönä	17
2.1.1 Lohjan seutukunta	
2.1.2 Tammisaaren seutukunta	
2.1.3 AKO Länsi-Uusimaa	
2.2 Seudullinen ja alueellinen yrityspalvelu	23
2.2.1 Yleistä elinkeinopolitiikasta	
2.2.2 Seutuyhteistyö	
2.2.3 Elinkeinojen kehittäminen	
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS: ASIAKSLÄHTÖISYYS JA MARKKINOINTIKYVYKKYYS ASIAKKUUDENHALLINNAN NÄKÖKULMASTA	28
3.1 Markkinalähtöisyys ja asiakaslähtöisyys	28
3.1.1 Markkinalähtöisyys	
3.1.2 Asiakaslähtöisyys	
3.2 Kyvykkyys	45
3.2.1 Markkinointikyvykkyys	
3.2.2 Asiakkuuksien hallinnan kyvykkyyydet ja niiden kehittäminen	
3.2.3 Kyvykkyyksien johtaminen	
3.2.4 Muutoksen hallinta ja johtaminen	
3.3 Markkinointikyvykkyyskehittämisen hyödyt	69

3.4 Yhteenveto asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja markkinointikyvykkyyden teoreettisista viitekehyksistä	74
4 PROJEKTIN TAUSTATUTKIMUKSET	76
4.1 Kvantitatiivinen esiselvitys: Teollisen palveluliiketoiminnan osaaminen ja koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa sekä yritysten tulevaisuuden näkymät	76
4.1.1 Tutkimuksen toteutus	
4.1.2 Tulokset	
4.1.3 Kvantitatiivinen esiselvitys: Yritystekijöiden vaikutus osaamiseen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yrityksissä	
4.2 Kvalitatiiviset tutkimukset: Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen käyttöönotto teollisissa ja palveluyrityksissä	104
4.2.1 Tutkimusten toteutukset	
4.2.2 Tutkimustulokset	
4.3 Kvantitatiivinen taustatutkimus: Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen koulutushankkeessa	142
4.3.1 Tutkimuksen toteutus	
4.3.2 Tutkimustulokset	
5 ASIAKASLÄHTÖISYYDEN JA MARKKINOINTIKYVYKKYKSIEN KEHITTÄMINEN PROJEKTIYRITYKSISSÄ – CASE-TUTKIMUS	166
5.1 Tutkimus- ja kehittämishankkeen toteuttaminen	166
5.1.1 Lähtökohdat	
5.1.2 Tutkimusstrategian valinta	
5.1.3 Case-yritysten valinta	
5.1.4 Aineiston keruu	
5.1.5 Aineiston purku ja analysointi	
5.1.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	
5.2 Tutkimustulokset	175
5.2.1 Palvelualan yritys – Asiakassuuntautunut palvelujen kehittäjä	
5.2.2 Rakennuspuusepän teollisuuden yritys - tuotantoon keskittyvä erikoistuja	

5.2.3 Metalliteollisuuden yritys – Myyntiin kannustava markkinajohtaja	
5.2.4 Yhteenvedo tutkimustuloksista	
5.3 Yhteenvedo, johtopäätökset ja keskeiset kehittämiskohteet	207
5.3.1 Teoreettiset johtopäätökset	
5.3.2 Käytännölliset johtopäätökset	
5.3.3 Kehittämiskohteet	
5.3.4 Yhteenvedotaulukot tuloksista tutkimuskysymyksittäin	
6 LOPPUPÄÄTELMÄT	220
6.1 Lohjan ja Tammisaaren pk-yrityksen osaamisperustan kehittämisen tulevat käytänteet	221
6.2 Lohjan ja Tammisaaren pk-yritysten osaamisperustan ja kyvykkyyksien kehittäminen	222
ABSTRAKTIT	232
KUVIOT	240
TAULUKOT	243
LIITTEET	245

Esipuhe

Yhteiskunta on kehittymässä tietoyhteiskunnasta kohti palveluyhteiskuntaa. Valmistava teollisuus on käynyt läpi suuria muutoksia. Teknologiaosaaminen sekä yhä laadukkaammat ja monipuolisemmat tuotteet eivät enää yksin tarjoa riittävää kilpailuetua kiristyvillä, globaaleiksi muuttuneilla kilpailumarkkinoilla. Toimialakohtaiset murrostilat ovat saaneet yritykset siirtymään tuotantopohjaisista liiketoimintamalleista asiakas- ja palvelukeskeisiin liiketoimintamalleihin. Muutuminen palveluyrityksiksi, tuotetoimittajista verkottuneiksi ratkaisutoimittajiksi, vaatii yritysrakenteiden ja toimintatapojen perusteellista uudelleentarkastelua sekä yritysten muutosvalmiuksien kehittämistä. Liiketoimintamallin muutos edellyttää usein myös organisaation ja henkilöstön mukautumista uuteen toimintatapaan. Henkilökohtaisen osaamisen ylläpitäminen ja päivittäminen on varteenotettava keino selviytyä työorganisaatioiden hajautuessa ja toisaalta verkostoituessa. Teknologisen kehityksen on sanottu heijastuvan paitsi liiketoimintaprosesseihin, niin myös sosiaaliseen käyttäytymiseen ja luovuuteen.

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat keskeinen toimija suomalaisessa elinkeinoelämässä niin työllistymisen kuin uuden yritystoiminnan kehittämisen kannalta. Pk-yritykset toimivat usein suurten kansainvälistyneiden yritysten paikallisina alihankkijoina ja verkostokumppaneina ja kokevat samoja kehityspaineita kansainvälistyä asiakkaidensa mukana. Pk-yritykset kohtaavat toimialojen rakennemuutokset ja arvoketjussa tapahtuvat järjestelyt sekä globalisaatiokehityksen paineet. Yritykset joutuvat asemoimaan toimintansa uudelleen muuttuvassa yritys kentässä, sekä hakemaan paikkansa, uudet liiketoimintamallinsa ja toimintatapansa rakennemuutosten oloissa. Yritysten ja yritysverkkojen kyky toiminnan sekä innovaatioiden kehittämiseen lokaalisti ja globaalisti riippuu paljolti yrityksen sisäisistä tekijöistä. Henkilöstön ammattitaidon kehitys ja sitouttaminen ovat avainasemassa yrityksen muutoskyvyn kehittämisessä.

Avainsanoja liiketoiminnan kehittämisessä ovat markkina- ja asiakaslähtöisyys. Tutkimusten mukaan pk-yritykset toimivat vielä yleisesti hyvin tuote- ja tuotantolähtöisesti, joskin selvää pyrkimystä parempaa menestystä antavaan markkinälähtöisyyteen on havaittavissa. Markkinointi voidaan määritellä liiketoiminnaksi, jossa pyritään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja pysyvien asiakassuhteiden luomiseen. Tähän peilaten markkinoinnin kyvykkyyksinä voidaan pitää asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden tuntemusta sekä kanavahallinnan ja markkinoinnin osaamista. Siihen liittyvät asiakashallinnan, kanavahallinnan ja markkinoinnin prosessit, joita asiakashallinnan tietoteknisillä järjestelmillä ohjataan.

Markkinaorientaatio on tavallaan yrityskulttuurin ilmentymä, joka kannustaa koko organisaatiota käyttäytymään markkinatiedon hankinnassa ja jakamisessa niin, että saadaan rakennetuksi lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille sekä mahdollisimman suurta hyötyä itse organisaatiolle. Markkinaorientaatio parantaa tutkimusten mukaan yritysten suorituskykyä, edellytyksenä se, että yrityksellä on kehittyneet markkinointikyvykkyudet. Nämä syntyvät, kun yritykset allokoivat resurssejaan suorittaakseen tarvittavia prosesseja, mihin vaikuttavat yrityksen arvot, järjestelmät sekä jo opitut toimintatavat.

Koska markkinointiosaaminen, tai paremminkin sen puute, on tutkimusten mukaan selkeästi pk-yritysten ongelmakohta, se nähdään tärkeäksi kehittämisen alueeksi. Suomessa markkinointiosaaminen ei ole läheskään samalla tasolla kuin teknologiaosaaminen, vaikka markkinointiosaamisella ja -panoksilla olisi keskeinen vaikutus teknologisten innovaatioiden muuttamisessa kansainvälisesti menestyväksi liiketoiminnaksi. Markkinaorientaation ja erityisesti strategisen markkinoinnin nostamisella kehittämisen kohteiksi lisätään markkinoinnin ymmärtämistä yhteiskunnassa ja markkinoinnin strategista asemaa yrityksissä. Ja sitä kautta vahvistetaan pysyvästi yritysten ja koko Suomen kansainvälistä kilpailukykyä.

Laurea-ammattikorkeakoulu tuottaa uutta osaamista sekä toimialueelleen että työelämään. Lohjan Laureassa toteutettu kaksivuotinen hanke ”Teollinen palveluliiketoiminta ja yrittäjyys” ja siihen kytketty ”Teollisen palveluliiketoiminnan osaaminen ja koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa sekä alueella toimivien yritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen” -hanke on ollut sekä toteutuksiltaan että tuloksiltaan merkittävä.

Tämä julkaisu on puheenvuoro käytävään keskusteluun markkinoinnin asemasta sekä asiakaslähtöisen toimintamallin ja markkinointikyvykkyysien tärkeydestä yrityksissä. Tähän julkaisuun on koottu yhteen hankkeen viiden eri tutkimuksen tulokset. Uutta tietoa tullaan levittämään alueen yrityksille ja koulutusorganisaatioille erilaisissa koulutus- ja seminaaritilaisuuksissa sekä julkisen keskustelun kautta.

Toivomme, että tämä julkaisu antaa sysäyksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sekä markkinointiosaamisen kehittämiseen. Haluamme kiittää kaikkia yhteistyöverkoston toimijoita ja toivomme kehittämisvirikkeitä herättäviä lukuhetkiä julkaisun parissa!

Raisa Ikonen
Opiskelija, Tradenomi
(Ylempi AMK)
Laurea-ammattikorkeakoulu

Susanna Kivelä
Liiketalouden yliopettaja,
KTL
Laurea-ammattikorkeakoulu

Hanna Leijala
Tradenomi, amk-opiskelija
Laurea-ammattikorkeakoulu

Susanne Suvanto
Tradenomi, amk-opiskelija
Laurea-ammattikorkeakoulu

Piia Stelmacher
Tradenomi, amk-opiskelija
Laurea-ammattikorkeakoulu

Lauri Tenhunen
Tutkimuspäällikkö, FT
Hämeen ammattikorkeakoulu

Irma Vahvaselkä
Liiketalouden yliopettaja, KTT
Laurea-ammattikorkeakoulu

Saana Vainio
Tradenomi, amk-opiskelija
Laurea-ammattikorkeakoulu

Marjo Vuoriheimo
Tradenomi, amk-opiskelija
Laurea-ammattikorkeakoulu

1 JOHDANTO

Tässä julkaisussa tarkastellaan palveluliiketoimintaosaamista, erityisesti asiakaslähtöisyyttä ja markkinointikyvykkyyttä Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa toimivissa pk-yrityksissä. Aihe on ollut hanketta suunniteltaessa ja toteutettaessa hyvin ajankohtainen ja tärkeä.

Julkaisun keskeisestä sisällöstä vastaavat Laurea-ammattikorkeakoulussa opinnäytetyönsä laatineet opiskelijat. Artikkeleista yksi perustuu ylempään ammattikorkeakoulun perustutkintoon sisältyvään opinnäytetyöhön sekä yksi saman tekijän erilliseen kehittämishankkeeseen. Artikkeleista kolme perustuu ammattikorkeakoulun perustutkintoon sisältyvään opinnäytetyöhön. Opiskelijoita näiden opinnäytetöiden tekijöinä on ollut yhteensä kuusi. Aineiston tilastollisesta analyysistä on vastannut Hämeen ammattikorkeakoulun tutkimuspäällikkö. Opinnäytetöiden ohjaajina toimineet yliopettajat Laureassa sekä ylempään ammattikorkeakoulun opiskelija ovat toimineet tämän julkaisun toimittajina. Tässä johdantoluvussa selvitetään projektin toteutusta.

1.1 Projektin tausta

Projektin nimenä oli ”Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen”. Projekti oli jatkoa Lohjan Laureassa syksyllä 2006 käynnistetylle ”Teollinen palveluliiketoiminta ja yrittäjyys – Hiiden alueen yritysten, korkeakoulujen ja kuntien liiketoimintaosaamisen kehityshanke Lohjan Laureassa” –hankkeelle, jonka tehtävänä oli kartoittaa Hiiden alueen kuntien, korkeakoulujen ja yritysten yhteistyömahdollisuuksia verkostomaisessa innovaatioympäristössä, tunnistaa kehittämis- ja yhteistyötarpeita, tuottaa tietoa ja kehittää yritysten liiketoimintaosaamista ja verkostoitumista sekä kansainvälistymistä, arvioida ja kehittää projektissa käytettävää Laurean LbD-kehittämispohjaista toimintamallia uuden tiedon syntymisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta, vahvistaa Lohjan Laurean valmiuksia käynnistää vuonna 2008 ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin johtava koulutus sekä toteuttaa tutkimustoimintaa, joista tuottaa julkaisuja.

Projektin päätavoitteena oli kehittää yritysten asiakaslähtöistä liiketoimintaa yhteistyöhankeissa, verkostomaisessa innovaatioympäristössä. Innovaatioympäristön tavoitteena on palveleva, kansainvälistyvä ja menestyvä Hiiden alueen elinkeinoelämä ja palveleva ja tehokas julkinen sektori.

1.2 Projektin tavoitteet

Tämä Euroopan Sosiaalirahaston rahoittama projekti liittyi EU Tavoite 3 – ohjelmaan ja erityisesti sen 4. toimintalinjaan, jonka tavoitteena oli osaamispääoman kehittäminen tukemaan yrittäjyyden edellytysten vahvistumista. Tavoiteohjelmaan liittyen hanke oli työelämän ja koulutus- ja neuvontaorganisaatioiden välistä verkostoitumista edistävä projekti, jonka tarkoituksena oli henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen.

Tämän hankkeen tavoitteet projektisuunnitelman mukaan olivat

1. Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yritysten henkilökunnan ja yrittäjien palveluliiketoimintaosaamisen ja erityisesti teollisen palveluliiketoiminnan osaamisen kehittäminen Erityisenä tavoitteena oli tukea niiden yritysten osaamispääoman kehittämistä, joilla tietoon ja osaamiseen perustuva kasvu synnyttää rakennemuutoksia.
2. Alueen pk-yritysten palveluliiketoiminnan kehittämis- ja koulutustarpeiden kar-toittaminen ja näihin vastaaminen
3. Amk-opettajien ja -opiskelijoiden osaamisen kehittäminen palveluliiketoimin-nan, erityisesti teollisen palveluliiketoiminnan alueilla
4. Tutkimus- ja elinkeinotoiminnan yhteistyön edistäminen ja innovaatioverkos-ton rakentaminen Lohjan ja Raaseporin seutukuntien alueilla
5. Pk-yritysten verkostoitumisen edistäminen uusien innovaatioiden edistämi-seksi

1.3 Projektin kohderyhmät ja osallistujat sekä yhteistyökumppanit

Projektin kohderyhmänä olivat ensisijaisesti Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yritysten henkilöstö ja yritysjohtajat sekä mahdollisesti pk-yritysten kanssa verkostuneiden suurten yritysten henkilökunta. Projektiin osallistui yhteensä 52 yritystä. Hankkeisiin ja erilaisiin koulutus- ja tiedotustilaisuuksiin osallistui yhteensä 180 henkilöä. Koulutustilaisuuksiin osallistui yhteensä 152 henkilöä; yrittäjiä tai yritysjohtajia heistä oli 32. Naisia kaikista osallistuneista oli noin puolet. Yrittäjistä tai yritysjohtajista naisia oli kymmenen. Osallistujien joukossa oli myös suurten yritysten sekä julkishallinnon edustajia.

Hankkeessa Laurean yhteistyökumppaneina olivat Hämeen ammattikorkeakoulu HAMK, Uudenmaan TE –keskus, Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus Oy, Lohjan

Yrittäjät ry, Länsi-Uudenmaan kauppakamari ry, eräät konsulttitoimistot sekä Laurean kansainvälinen kumppani Cambridgen yliopisto sekä lisäksi Teknillinen korkeakoulu.

1.4 Projektin toteutus ja toimenpiteet

Projekti toteutettiin erillisinä toimenpidekokonaisuuksina. Keskeiset toimenpiteet olivat

1. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen syksyllä 2007 (ratkaisu- ja asiakaslähtöinen liiketoimintamallin rakentaminen ja tiedottaminen yrityksille)
2. Alueiden yrityksille tehtävä palvelu- ja liiketoiminnan kehittämis- ja koulutustarpeiden sekä tulevaisuuden kehitystrendien kartoitus syksyllä 2007
3. Hankkeen markkinointi kohderyhmälle sekä aloitusseminaarin ” Service Forum Lohja 2008” järjestäminen alueen yrityksille ja muille yhteisöille teemalla Teollinen palveluliiketoiminta kehittämisen ytimessä! joulukuussa 2007
4. Verkostoituminen ja yhteistyöverkoston rakentaminen koulutustilaisuuksiin ja hankkeiden yhteydessä keväällä 2008
5. Koulutustilaisuuksien järjestäminen kohderyhmälle sekä yritys kohtaisten kehityshankkeiden toteuttaminen ohjattuina opiskelijoiden kehitysprojekteina tai opinnäytteinä (tammikuu 2008 – huhtikuu 2008 jatkuen hankkeen jälkeen vuoden 2008 loppuun).

Yhteensä yhdeksän koulutustilaisuutta kolmesta teemasta olivat

I Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen osa-alueet

Asiakkuusjohtamisen osa-alueet ja asiakkuudenhallintajärjestelmän rakentaminen

Teollisesta yrityksestä teolliseksi palveluyritykseksi

II Palvelujohtaminen ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen

Palveluliiketoiminnan kehittäminen, palvelun laatu ja johtaminen

Asiakaspalvelu, palveluprosessi ja johtaminen

Tehoa b2b-myyntineuvotteluun

III Pk-yrityksen kansainvälistyminen

Kansainvälistymisen syyt, edellytykset sekä kansainvälistymisstrategiat ja kansainvälistymisprosessien toteuttaminen

Vientikaupan käytännön toimenpiteet

Työskentely monikulttuurisissa liiketoimintaympäristöissä ja -tiimeissä (neuvottelu-, verkottumis-, viestintä- ja johtamisnäkökulma)

Kehityshankkeet yritysryppäälle tehtiin seuraavista aiheista

- Asiakkuuksien hallinta: asiakassegmentointi ja asiakasrekisterin rakentaminen
- Yrityskuvan visuaalinen kehittäminen
- Asiakkuuksien hallinta: asiakaskannattavuuden laskentamallin kehittäminen
- Strategiapohjaisen markkinointisuunnitelman laatiminen
- Pk-yrityksen kansainvälistyminen: Aasian liikelahjamarkkinoiden kartoitus
- Pk-yrityksen kansainvälistyminen: Kansainvälistymissuunnitelma
- Pk-yrityksen kansainvälistyminen: Hyvinvointipalvelujen markkinoinnin edellytysten kartoittaminen Pietarin alueen ihmisille sekä kansainvälistymissuunnitelma käytännön toimenpiteineen
- Pk-yrityksen kansainvälistyminen: Baltian, Saksan ja Ruotsin markkinoiden kartoitus

1.5 Projektin avaintulokset ja vaikuttavuus

Hankkeen avaintulokset ovat seuraavat:

1. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli otettiin yritysten kehittämismalliksi. Uuden liiketoimintamallin sekä koulutusten ja yritys kohtaisten kehittämishankkeiden avulla onnistuttiin käynnistämään muutosprosesseja yrityksissä tuote - ja tuotantolähtöisestä toimintatavasta asiakaslähtöiseen toimintatapaan.
2. Toteutettiin palveluliiketoimintaosaamisen, erityisesti asiakaslähtöisyyden ja markkinointiosaamisen osaamistaso- ja kehittämistarvekartoitus Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yrityksissä, jota on hyödynnetty koulutustarjonnan suunnittelussa. Kyselyyn liitettiin tulevaisuuden ennakointia koskeva osio. Tuotoksena saatiin tutkimustietoa ja koulutustarvetietämystä.

3. Järjestettiin hankkeen aloitusseminaari Service Forum Lohja 2008 alueen yrityksille ja muille yhteisöille teemalla Teollinen palveluliiketoiminta kehittämisen ytimessä! Samalla toteutettiin laajamittainen hankkeen markkinointi- ja tiedotuskampanja, jolla saatiin alueen yritykset tietoisiksi ajankohtaisista teemoista ja osallistumaan koulutustilaisuuksiin. Tässä onnistuttiin huomattavasti yli odotusten. Yhteensä yritystä 52 ja 152 henkilöä ja 32 yritysjohtajaa osallistui hankkeeseen. Toimenpiteillä rakennettiin julkisuuskuvaa Laureasta alueella toimivana, ja aluetta kehittävänä, osaavana yhteistyökumppanina.

4. Toteutettiin yhteensä yhdeksän eri koulutustilaisuutta, joissa asiantuntijat valottivat ajankohtaisia teemoja. Tuotoksena nostettiin esille ajankohtaisia asioita, lisättiin osallistujien osaamista ja tuettiin yrityksiä käynnistämään muutosprosesseja.

5. Hankkeen sisällä opiskelijat toteuttivat lukuisan määrän opinnäytetöitä Laurean LbD-oppimismallin mukaan yritysten kanssa ja saivat hyvää kokemusta yritys yhteistyöstä, jolloin kaikkien osapuolten osaamista kehitettiin.

6. Hankkeen sisällä toteutettiin yrityskohtaisia kehittämishankkeita, joilla kehitettiin yritysten liiketoimintaa. Opiskelijat ja opettajat saivat hyvää kokemusta yritys yhteistyöstä, jolloin kaikkien osapuolten osaamista kehitettiin.

7. Hankkeesta on tehty hankeraportti opinnäytetyönä tulevaisuudessa tehtävien hankkeiden tueksi. Lisäksi hankkeen tutkimuksista on toimitettu Laurean julkaisusarjaan tämä julkaisu.

8. Laurean osaamisen markkinointi on lisännyt selvästi Lohjan Laurean vetovoimaa, mikä näkyy erityisesti yritysten yhteydenottojen lisääntymisenä sekä syksyllä 2008 käynnistyneen, ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävän, Teollinen palveluliiketoiminta –koulutusohjelman hakijamäärissä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että projektista ovat hyötäneet eri osapuolet. Yritysten henkilökunta, opettajat ja opiskelijat kehittivät osaamistaan. Ammattikorkeakoulun opettajat ovat voineet syventää käytännön osaamistaan ja opiskelijat pääsivät soveltamaan oppimaansa. Hankkeessa on syntynyt opiskelijoiden tutkintoja sekä muita opintasuorituksia. Hanke vaikuttaa positiivisesti alueen työllisyyteen ja uuden liiketoiminnan sekä kasvuyrittäjyyden syntymiseen ja kehittämiseen. Hanke edistää alueen yhteiskunnallista eheyttä. Alueen yritysten palveluliiketoiminnan osaamis pohjan kehittymisen myötä mahdollisesti parani yritysten kyky työllistää ja turvata nykyiset työpaikat paremmin. Hanke loi edellytyksiä uusien työpaikkojen syntymiselle ja lisäksi paransi opiskelijoiden työllistymis-

mahdollisuuksia alueelle työelämäkontaktien kautta. Hankkeen tuloksia on esitelty paikallisissa medioissa.

Tulevaisuudessa yritysten kannattaa hakea julkista rahoitusta hankkeessa aloitettujen kehitystoimien jatkamiseksi. Laurea voisi toimia liiketoimintaosaamisen asiantuntijana hankkeissa. Yritysten kannattaa ostaa Laurealta räätälöityjä koulutuspalveluja sekä konsultointia. Tulevaisuudessa Laurean kannattaa hyödyntää osaamis- ja koulutustarvetutkimuksen tuloksia koulutuspalvelutarjoomansa suunnittelussa (erityisesti sähköinen liiketoiminta, verkostoituminen, kansainvälinen liiketoiminta). Laurean kannattaa hyödyntää tutkimuksen tuloksia ennakoinnin osalta ja suunnata toimenpiteitensä tulosten mukaan. Koska yritykset selkeästi ilmoittivat merkittäväksi osaamisen kehittämiskeinoksi yrittäjätapaamiset ja parhaiden käytäntöjen siirtämisen, niin Laurean tulisi käynnistää ko. benchmarking -toiminta. Laurean tulisi jatkossakin toimia keskustelufoorumina ja uuden tiedon levittäjänä.

1.6 Julkaisun sisältö

Tässä julkaisussa esillä olevat opinnäytetyöt muodostavat kokonaisuuden, jonka tavoitteena on ollut muodostaa käsitystä pk-yritysten asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden tilasta sekä kehittämismahdollisuuksista. Käsitys on pyritty muodostamaan kartoittamalla tilannetta taustatutkimuksin ja kuvaamalla tapaustutkimuksin asiakaslähtöisyyttä ja markkinointikyvykkyyttä ja niiden kehittämisaikomuksia.

Luvussa 2 Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijat *Saana Vainio, Marjo Vuoriheimo ja Raisa Ikonen* kuvaavat hankkeen toiminnallista viitekehystä nostaen erityisesti esille Länsi-Uudenmaan liiketoimintaympäristön erityispiirteitä. Artikkelellä on tähän julkaisuun toimitettu kooste tradenomitutkintoihin sisältyvistä opinnäytetöistä.

Luvussa 3 on rakennettu teoreettinen viitekehys aiheesta ”Asiakaslähtöisyys ja markkinointikyvykkyys”. Se on tähän julkaisuun toimitettu kooste opiskelijoiden tradenomitutkintoihin sisältyvistä opinnäytetöistä. Markkina- ja asiakaslähtöisyyttä ovat opinnäytetöissään tarkastelleet erityisesti *Hanna Leijala, Saana Vainio, Marjo Vuoriheimo, Piia Stelmacher ja Susanne Suvanto*, ja markkinointikyvykkyyttä erityisesti *Raisa Ikonen*.

Luvussa 4 esitellään hankkeen taustatutkimukset. Ensin *Saana Vainio ja Marjo Vuoriheimo* sekä HAMKin tutkimuspäällikkö *Lauri Tenhunen* raportoivat kvantitatiivisen esiselvityksen ”Teollisen palveluliiketoiminnan osaaminen ja koulutustar-

peen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa sekä yritysten tulevaisuuden näkymät ” . Tämän jälkeen *Hanna Leijala* sekä *Susanne Suvanto* ja *Piia Stelmacher* tarkastelevat kvalitatiivisessa tutkimuksissaan asiakaslähtöistä liiketoimintamallia ja sen käyttöönottoa teollisissa ja palveluyrityksissä. Lisäksi luvun lopussa *Raisa Ikonen* tarkastelee kvantitatiivisen aineiston pohjalta hankeryitysten asiakaslähtöisyyden tasoa ja markkinointikyvykkyyden osaamista ja kehittämistarpeita.

Luvussa 5 esitellään empiirinen tutkimus ja sen tulokset. *Raisa Ikonen* tarkastelee asiakaslähtöisyyttä ja markkinointikyvykkyyttä asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Artikkelin taustalla olevan tapaustutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakaslähtöisyyden nykytilaa ja markkinointikyvykkyyden eri osa-alueiden osaamista ja kehittämistarpeita. Artikkelin on tähän julkaisuun toimitettu tiivistelmä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvästä opinnäytetyöstä.

Luvussa 6 esitetään julkaisun loppupäätelmät. Yliopettajat *Susanna Kivelä* ja *Irma Vahvaselkä* tarkastelevat hankkeen antia ja jatkotoimenpiteitä.

Raportin lopussa on julkaisun taustalla olleiden opinnäytetöiden englanninkieliset tiivistelmät.

2 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS: PROJEKTIN KOHDEALUEEN LII- KETOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Länsi-Uusimaa liiketoimintaympäristönä

Uusimaa jakautuu kolmeen eri seutukuntaan, jotka ovat Helsingin seutukunta, Lohjan seutukunta ja Tammisaaren seutukunta (Uudenmaanliitto 2006b). Uudenmaan läntiseen osaan, eli Länsi-Uusimaahan, kuuluvat Lohjan ja Tammisaaren seutukuntiin kuuluvien kuntien lisäksi Siuntio, Kirkkonummi, Kauniainen ja Espoo (Uudenmaanliitto 2005). Vuonna 2006 Uudellamaalla asui 1 373 600 asukasta (Tilastokeskus 2007).

Uusimaa muodostuu 24 eri kunnasta, joista suurin on Helsinki ja pienin Sammat-
ti. Uudenmaan väkiluvun kasvu on ollut nousussa ja myös ulkomaalaistaustai-
sen väestön määrä on lisääntynyt. Uudellamaalla asuu puolet ylemmän korkea-
koulututkinnon suorittaneista henkilöistä ja se on maan ainoa metropolialue. Yksi
alueen tärkeimmistä haasteista on metropolialueen kansainvälisen kilpailukyvyyn
vahvistaminen. (Sisäasiainministeriö 2006.) Uudenmaan väestön koulutustaso
on keskimäärin hyvä, mutta korkea koulutustaso on kuitenkin vain Helsingin
seutukunnan alueella. Koulutustaso on alhaisempaa Lohjan ja Tammisaaren
alueella. Uudellamaalla korkea-asteen tutkinnon suorittaneita on selvästi enem-
män kuin koko maassa keskimäärin. Uudellamaalla on metropolialueena tärkeä
rooli uusien ajatusten, ideoiden ja innovaatioiden synnyttäjänä sekä niiden vas-
taanottajana ulkomailta. Useasti Uusimaa toimii myös näiden ideoiden ja inno-
vaatioiden levittäjänä muualle Suomeen. (Laukkonen & Punnonen 2006, 12-13.)
Uuttamaata voidaankin sanoa Suomen veturiksi, jolla on suuri merkitys niin kan-
sallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Juuri tästä syystä alueen innovaatiokyvyys-
tä on pidettävä huolta. Uuttamaata ei tulisi kuitenkaan aina tarkastella yhtenä
suurena kokonaisuutena, sillä sen sisältä löytyy suuriakin alueellisia vaihteluita.
(Sotarauta & Stähle 2003, 185.)

Suomen metropolialueeksi kutsutun Uudenmaan taloudellinen kilpailukyky pe-
rustuu monipuolisen elinkeinorakenteen lisäksi korkeaan tutkimus- ja tiede-
osaamiseen. Alueella sijaitsee useita korkeatasoisen osaamisen yrityksiä ja tut-
kimuslaitoksia. Uudenmaan avainklustereihin kuuluvat ICT, metalli- ja elektro-
niikka, palveluliiketoiminta, rahoitus- ja kiinteistöala, lääketiede- ja bioteknologia,

ympäristöteknologia sekä sisältötuotanto- ja kulttuuriteollinen toiminta. Erityisesti Helsingin seudulta löytyy runsaasti palveluyrityksiä. Uudenmaan alueella toteutetaan neljää eri aluekeskusohjelmaa, jotka koskevat seuraavia alueita: pääkaupunkiseutu, Raasepori ja Hiiden alue, Hyvinkää-Riihimäen seutu sekä Keski-Uudenmaan seutu eli niin sanottu Kuuma-alue. (Nenonen 2007, 1-2.) Kansainvälisestä mittakaavasta katsottuna Uusimaa on pieni maakunta ja Uudenmaan liittoutuminen suuremman alueen osaksi onkin tulevaisuutta ajatellen tärkeää. Näin alueen houkuttelevuutta voidaan lisätä myös kansainvälisesti. Tästä syystä Uudenmaan maakunta on lähtenyt mukaan kahteen tärkeään Itämeren alueen alueelliseen hankkeeseen, jotka ovat Itämeren Paletti-projekti sekä Viron ja Pietarin alueen kanssa yhdessä toteutettava Suomenlahden kasvukolmio-projekti. (Sotarauta & Stähle 2003, 186-187.)

Uudellamaalla toimii noin 70 000 yritystä, joka tarkoittaa kolmannesta koko Suomen yritystoiminnasta. Uudenmaan työpaikoista suurin osa on palveluissa. Teollisuuden sekä maa- ja metsätalouden osuus työpaikoista on pienempi. Korkean teknologian yritystoiminnan liikevaihdosta yli 39 prosenttia muodostuu Uudellamaalla ja tämäntyylinen yritystoiminta onkin hyvin tyypillistä alueelle. Korkean teknologian ja osaamisen uskotaan vaikuttavan erittäin vahvasti maakunnan kilpailukykyyn. Väestön ikääntyessä hyvinvointiin ja vapaa-ajanviettoon liittyvien palvelujen kysyntä tulee kasvamaan, joka lisää samalla myös yritystoiminnan kasvua. (Laukkonen & Punnonen 2006, 5.) Uudenmaan visiona on olla vuoteen 2025 mennessä pohjoisen Euroopan kilpailukykyisin, viihtyisin ja turvallisin metropolialue (Sotarauta & Stähle 2003, 186).

Sisäasiainministeriön vuonna 2007 julkaiseman aluebarometrin mukaan Uudenmaan yleisiä kehitysnäkymiä voidaan pitää valoisina ja näkemyseroja maakunnan sisällä vähäisinä. Myönteiseksi asiaksi on noussut teollisuuden ja asuntorakentamisen investointien kasvu. Myös kaupan ja palvelujen panostusten odotetaan lisääntyvän. Työttömyys helpottaa koko maakunnassa, erityisesti pääkaupunkiseudulla ja sen kehyskunnissa. Näistä huolimatta, alueen haasteena on kuitenkin ennakoitu kuntien rahoitusaseman kiristyminen sekä siihen liittyvä kuntien peruspalvelujen järjestämisedellytysten heikentyminen. Ongelmia muodostuu erityisesti lasten päivähoidossa sekä vanhusten hoidon järjestämisessä. Kuntayhteistyö pääkaupunkiseudulla ja sen kehyskunnissa sujuu yhä paremmin, mutta halukkuus kuntien yhdistymiseen on kuitenkin vähäistä. Muualla maakunnassa kuntien yhdistyminen nähdään selvästi myönteisemmin ja muutama pääkaupunkiseudun ulkopuolinen kunta on jo tehnyt yhdistymispäätöksen. (Nissinen 2007, 10.) Kun Länsi-Uuttamaata tarkastellaan liiketoimintaympäristönä, tarjoaa se elinkeinoelämän toimijoille hyvät lähtökohdat menestykselliseen

toimintaan. Alue sijaitsee osana pääkaupunkiseudun metropolialuetta, mutta siitä huolimatta myös Turun ja Salon talous-alueet ovat lähellä. Lisäksi alueen teollisuuden rakenne on monipuolinen ja logistiikkapalvelut toimivia. (Uudenmaanliitto 2007.)

2.1.1 Lohjan seutukunta

Lohjan seutukunta kuuluu niin sanottuun Hiiden toimialueeseen, jolla toimii aluekehitysohjelma Hiiden pilotti. Hiiden pilotin päätavoitteena on Länsi-Uudenmaan kilpailukyvyyn lisääminen alueen palvelutasoon vaikuttavia yhteistoimintamalleja ja –verkostoja kehittämällä. Sen lisäksi, että kehitystyötä tapahtuu alueen sisällä, tapahtuu sitä myös alueen ja muiden kasvukeskusten välillä. Kehitystyötä pyritään tekemään kuntatason lisäksi myös yhteisö- ja yritystasolla. (Hiiden pilotin kotisivut 2007.) Hiiden alueen yhteistyöhön osallistuivat alun perin kaikki Lohjan seutukuntaan kuuluvat kunnat (Viljamaa 2005). Yhteistyöhön tuli vielä myöhemmässä vaiheessa mukaan Siuntio ja siitä jäi pois Vihti (Nummi-Pusulan kotisivut 2007). Lohjan seutukunnan väkiluku vuonna 2006 oli 81 094 henkilöä (Tilastokeskus 2007).

Kun tarkastellaan Hiiden alueen kuntien väestön määrää ja sen kehitystä, on väestönkasvu kaikille näille kunnille yhteistä. Väestönkasvuun vaikuttaa suurimmaksi osaksi muuttoliike, mutta myös syntyvyys on ollut alueella viime vuosina nousussa. Seudulla on vuosittain noin 10 000 lähtö- ja tulomuuttajaa. Väestönkasvun lisäksi myös vanhusväestön osuus kasvaa kaikissa seudun kunnissa. Ikääntyvä väestö tuo alueen kunnille omat haasteensa ja sillä on merkittävä vaikutus alueen työllisyyteen. (Nummi-Pusulan kotisivut 2007.)

Hiiden alueen elinkeinorakenne on kokenut kuluvan vuosikymmenen aikana voimakkaan muutoksen seudun yritysrakenteen muuttuessa peruselinkeinoista ja teollisuudesta palveluvaltaiseksi. Muutoksen on voinut huomata erityisesti Vihdin ja Lohjan kunnissa. Tästä huolimatta seudun työpaikoista joka neljäs on edelleen teollisuudessa, eikä teollisuuden merkitystä seudulla tule väheksyä. Alueen teollisin paikkakunta on Karkkila. Työpaikkojen kasvu on ollut runsainta terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluissa, kiinteistö- ja liike-elämän palveluissa sekä kaupan toimialalla. Työvoiman ikääntyessä uutta koulutettua työvoimaa tarvitaan kuitenkin niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla, erityisesti kuntien opetus- ja terveydenhoitosektorilla. Ammattitaitoisia työntekijöitä jää tulevaisuudessa pois eläkkeelle siirtymisen myötä ja heidän paikkojensa täyttäminen tulee olemaan haastavaa useissa kunnissa. Yritysten huolena on niiden tarpeita vastaavan osaavan työvoiman puute. (Nummi-Pusulan kotisivut 2007.)

Kaikkien Hiiden alueen kuntien työllisyys on parantunut voimakkaasti viime vuosina. Vuonna 2004 suurin osa alueen lähes 30 000 työpaikasta pystyttiin täyttämään kuntien omalla työvoimalla. (Nummi-Pusulän kotisivut 2007.) Viljamaa toteaa tutkimuksessaan "Hiiden alue peilissä" (2005), ettei Hiiden alueella ole mitään selkeää toiminnallista keskusta, jossa sijaitisi esimerkiksi suurin osa alueen työpaikoista. Hiiden alue poikkeaa juuri tässä suhteessa monista muista seutukunnista. Työpaikkojen suhteen alueen kunnista omavaraisin on Lohja, jonne suuntautuu myös merkittävä määrä työntekijöitä alueen muista kunnista. (Viljamaa 2005.) Kuntien ulkopuolelta työvoimaa tuli eniten teollisuuden ja yhteiskunnallisiin palveluihin. Vaikka seudun kunnat eivät kykenekään tarjoamaan töitä kaikille työntekijöille omasta kotikunnasta, mahdollistaa seudun keskeinen sijainti pendelöinnin, eli työmatkaliikenteen, esimerkiksi pääkaupunkiseudulle. Myös yrittäminen on tällä hetkellä seudun kunnissa myötätuulessa ja kiinnostus yritystoimintaan on kasvanut alueella voimakkaasti kuluva vuosikymmenen aikana. Sekä yritystoimintaa suunnittelevien että aloittavien yrittäjien määrä on ollut kasvussa. Seudun yritykset ovat kuitenkin tyypillisesti pieniä ja suurin osa alueen yrityksistä työllistää yhdestä neljään henkilöä. Kasvuyritysten rinnalla tällaisten pienten yritysten saavuttaminen voi olla haasteellista, sillä myös pienissä yrityksissä piilee työllistämispotentiaalia, vaikka se ei aina välttämättä tule esille aktiivisena rekrytointina. (Nummi-Pusulän kotisivut 2007.) Alueen heikkoutena on nähty tiedepuistojen, tutkimuslaitosten ja innovaatioverkostojen puute sekä korkea-asteen tutkintojen alhainen taso (Sotarauta & Ståhle 2003, 203). Hiiden alueella kehittämisen pohjana ovat teknologiateollisuus, hyvinvointi, rakentaminen, logistiikka ja ekoenergia (Nenonen 2007, 3).

Hiiden alueen visiona on olla vuonna 2025 kilpailukykyiseen metropolialueeseen kuuluva viihtyisä ja ympäristöystävällinen asuinalue, joka menestyy ja kasvaa kehittyvässä teollisuudessa sekä palvelutuotannossa. Alueen väestön osaaminen pyritään kohdentamaan oikealla tavalla, jonka kautta voidaan mahdollistaa edellytykset kilpailukykyiseen ja menestyvään yritystoimintaan. Alue tunnetaan kasvuyritysklustereiden huippuosaamisen lisäksi myös sen toimivista liikenneyhteyksistä. Hiiden alueen arvoihin kuuluvat luottamus ja keskinäinen kunnioitus, tasapuolisuus, kestävä kehitys sekä avoimuus. (Hiiden pilotti 2006.)

2.1.2 Tammisaaren seutukunta

Tammisaaren seutukunta koostuu viidestä eri kunnasta, jotka ovat Hanko, Inkoo, Karjaa, Pohja ja Tammisaari. Tästä alueesta voidaan käyttää myös nimitystä Raaseporin seutu. (www.raasepori.fi 2008.) Tammisaaren seutukunnan alueella asui vuoden 2006 lopulla 43 634 asukasta (<http://pxweb2.stat.fi> 2007).

Raaseporin alueen elinkeinotoiminta perustuu tuotannolliseen metalliteollisuuteen, satamatoimintoihin ja logistiikkaan, matkailuun, maaseutuelinkeinoin sekä pienyrityksyyteen. Huomattava määrä alueen työpaikoista on edelleen perusteellisuudessa. Työpaikkojen määrä on viime vuosien aikana vähentynyt useissa Raaseporin alueen kunnissa. Seutua pyritään kehittämään raskaiden ajoneuvojen ja siihen liittyvän teknologian sekä autologistiikan keskittymäksi, joka on osana Itämeren logistista satamaverkostoa. Hangon satamalla onkin suuri vaikutus alueen talouteen, jonka takia myös satamatoimintoja halutaan kehittää. Edellä mainittujen lisäksi kehittämisen kohteina ovat myös rakentaminen ja metalliala. (Nenonen 2007, 2-3.) Raaseporin seudun kunnat ovat tehneet yhä tiiviimpää yhteistyötä vuodesta 2004 lähtien. Yhteistyön avulla on tarkoitus vahvistaa alueen elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä. Raaseporin alueen kehitysohjelma on olennaisena osana Uudenmaan metropolialueen kehittämistä. (www.uudenmaanliitto.fi 2007.)

Kuten Hiiden alueen kunnista, myös Raaseporin alueen kunnista pendelöidään muihin lähialueen kuntiin. Hangon ja Tammisaaren työpaikkaomavaraisuus on kuitenkin melko korkea, eikä pendelöinti pääkaupunkiseudulle ole niin yleistä, kuin muissa lähikunnissa. Vaikka teollisuus onkin säilyttänyt asemansa merkittävänä työllistäjänä Raaseporin seudulla, on tästä huolimatta hyvin todennäköistä, että kauppa ja palvelut tulevat nousemaan yhä keskeisemmälle sijalle myös tällä alueella. (www.uudenmaanliitto.fi 2006a.) Raaseporin alueen työpaikkakehitys on ollut viime vuosina heikkoa ja alueelle tarvitaankin uusia työpaikkoja, jotteivät nuoret muuta seudulta pois ja alueen kilpailukyky heikkene (Nenonen 2007, 6). Myös koulutukseen tulisi panostaa, sillä koulutustaso on Raaseporin seudulla melko alhainen verrattuna muuhun Uuteenmaahan (www.uudenmaanliitto.fi 2006a).

Raaseporin seudun suurin muutoshaaste tulee olemaan alueen väestörakenteen muutos. Arvioiden mukaan vuoteen 2020 mennessä alueen alle 65-vuotiaiden määrä vähenee ja alueen yli 65-vuotiaiden määrä kasvaa selvästi. Erityisesti Hangossa ja Tammisaarella työikäisten määrä tulee tulevaisuudessa vähenemään huomattavasti. Väestörakenteen muutoksen vaikutukset voi huomata kuntien palveluntarjonnassa, sillä vanhusten tarvitsemien palvelujen määrä kasvaa, kun taas koulutuspalveluiden tarve vähenee. Väestörakenteen muutos vaikuttaa myös kuntien palvelutuotantoon, sillä terveydenhuollon ja sosiaalitoimen työntekijöistä lähes puolet on yli 50-vuotiaita. Koska kyseisen alan palveluiden tarve tulee kuitenkin kasvamaan, aiheuttaa se haasteita uuden työvoiman rekrytoinnille ja koulutukselle. Väestön ikääntymisellä on omat vaikutuksensa

myös yrittäjyyteen, seudun useiden yrittäjien jäädessä lähivuosina eläkkeelle. Tästä syystä panostaminen sukupolvenvaihdosjärjestelyihin sekä muihin yritysjärjestelyihin onkin erittäin tärkeää. (www.uudenmaanliitto.fi 2006a.)

Vuoden 2009 alussa Tammisaaren seutukunnan kolme kuntaa, Tammisaari, Karjaa ja Pohja, muodostavat uuden kaupungin nimeltä Raasepori (www.ekenas.fi 2008). Tulevan Raaseporin kaupungin visiona on olla vuoteen 2030 mennessä vahva osa Helsingin metropolialuetta. Raasepori haluaa tarjota mahdollisuudet hyvään elämään ja kaupungin alueella palveluita on mahdollista saada niin suomeksi kuin ruotsiksi. Kaupunki kaavailee itseään Itämeren alueen toimijaksi, joka sijaitsee ajallisesti lähellä pääkaupunkiseudun palveluita ja työmarkkinoita. Hyvän sijainnin ja yritteliäiden asukkaiden avulla on tarkoitus luoda alueelle uusia työpaikkoja. (www.raasepori.fi 2007.)

2.1.3 AKO Länsi-Uusimaa

AKO Länsi-Uudenmaan, eli Länsi-Uudenmaan kaupunkipoliittisen ohjelman, tehtävänä on yhdistää Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien elinkeinopoliittikka yhteiseksi kokonaisuudeksi. Ohjelman kulmakivinä ovat laaja-alainen elinkeinopoliittikka, alueellisen osaamistrakenteen ja innovaatiotoiminnan kehittäminen sekä vetovoimaisen toimintaympäristön luominen. (Hiiden pilotti 2007.) Kaupunkiseutu AKO Länsi-Uudenmaan muodostavat Hiiden alueen kuusi kuntaa (Karjalohja, Karkkila, Lohja, Nummi-Pusula, Sammatti ja Siuntio) yhdessä Raaseporin alueen viiden kunnan kanssa (Hanko, Inkoo, Karjaa, Pohja ja Tammisaari). Alueella asuu yhteensä noin 104 000 asukasta. (Hiiden pilotti 2008.)

Länsi-Uusimaa tunnetaan vahvana teollisena seutuna, jonka teolliset työpaikat ovat merkittävänä osana metropolialuetta. Avainklustereiden avulla pyritään vahvistamaan alueen omaa teollista osaamista sekä palvelutarjontaa, mutta samalla halutaan myös luoda pohjaa uusille työpaikoille ja työpaikkaomavaraisuuden kasvattamiselle. Länsi-Uudenmaan pääkaupunkiseudulle suuntautuvan työmatkaliikenteen määrä on viime vuosina kasvanut ja näin ollen myös kuntien työssäkäyntialue on laajentunut. Sen vuoksi Länsi-Uusimaa muuttuu jatkuvasti yhä merkittävämmäksi osaksi pääkaupunkiseudun työssäkäyntialuetta. Sillä on myös oma roolinsa pääkaupunkiseudun kasvupaineiden tasaajana. Hiiden alue moottoriteineen sekä Raaseporin alue rautateineen ja satamineen ovat selkeästi osa metropolialuetta. Lisäksi Länsi-Uudenmaan logistisesta sijainnista on hyötyä koko Uudellemaalle suhteessa Manner-Eurooppaan. Hiiden ja Raaseporin alueiden avaintoimialoiksi on tunnistettu teknologiateollisuus, hyvinvointi, matkailu, logistiikka, bioenergia, rakentamisen uudet toteutukset, metsäteollisuuden uudet

prosessit, puunjalostusteollisuus, nanoteknologia, luovat toimialat sekä osaamisintensiiviset yrityspalvelut (KIBS-yritykset). (Hiiden pilotti 2007.)

Länsi-Uudenmaan kaupunkipoliittisen ohjelman strategisena lähtökohtana on Länsi-Uudenmaan kehittymisen edistäminen alueen yhteiset vahvuudet ja omat erityispiirteet huomioon ottaen. Hiiden ja Raaseporin alueen kehittämisstrategiassa keskeiselle sijalle nousevat osaavan työvoiman saannin turvaaminen, palvelualojen kehittäminen, vetovoimaisen asuinympäristön luominen sekä logistiikkatoimintojen ja infrastruktuurien kehittäminen. (Hiiden pilotti 2007.) Alueen erikoistumisalojen ja vahvuuksien tarkentamisessa käytetään apuna klusterianalyyssejä. Innovaatiotoiminnan ja osaamisperustan vahvistaminen tapahtuu valtakunnallisiin teemaverkostoihin osallistumalla. Lisäksi tehdään yhteistyötä alueen oppilaitosten kanssa. Sosiaalista pääomaa pyritään yhä vahvistamaan elinkeinotoimijoiden, oppilaitosten, kuntien ja yksityissektorin välillä. Kunnallisia palveluita tuoteistamalla ja palvelutuotantomarkkinoita luomalla tehostetaan julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuutta. Alueen elinvoiman ja kilpailukyvyn vahvistaminen sekä sosiaalisen pääoman kasvattaminen ovat elinkeinopolitiikan kannalta katsottuna avainasemassa ohjelmakaudella 2007-2010. Tavoitteena on, että vuonna 2010 alue kuuluu kilpailukykyisenä osana Helsingin metropolialueeseen. (Hiiden pilotti 2008.)

2.2 Seudullinen ja alueellinen yrityspalvelu

Seutuistuminen on ihmisten arjen ja yritysten toimintojen jäsentymistä yksittäistä kuntaa laajemmalla alueella, eli seudulla. Kuntarajat merkitsevät entistä vähemmän kuntalaisille ja yrityksille, koska kasvavista kaupunkiseuduista on muodostunut työssäkäynti-, asunto- ja palvelumarkkina-alueita. Tämän takia muutto-liike, väestörakenteen muutokset, alueellinen työttömyys sekä palvelujen laatu- ja tehokkuusvaatimukset edellyttävät uudenlaisia keinoja muutoksiin sekä sopeutumista uuteen toimintaympäristöön. (Laamanen 2001, 7.) Seutuistumisen katsotaan olevan voimakas trendi elinkeinopolitiikassa. Seutuistumista ja sen myötä tapahtuvaa yhteistyötä pidetään hyvänä keinona alueiden ja kuntien eriarvoistumisen ehkäisemisessä. Kuntien osalta seudullinen yhteistyö on onnistunut parhaiten elinkeinopolitiikan kehittäjäverkostoissa. Käytännössä tällä tarkoitetaan seudullisten elinkeinoyhtiöiden perustamista. (Kaskinen 2003, 59.)

Seudullista yhteistyötä harjoitetaan monella tavalla: kuntien välillä, seudullisesti, maakunnallisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Seudullisen yhteistyön jatkuvuudelle yksi tärkeä peruste on seudun kuntien yhteiset menestystekijät: riippuvuus samoista yrityksistä, toistensa toimintapolitiikoista ja myös koko seu-

dun toimivasta yhdyskuntarakenteesta ja palveluvarustuksesta. Seutujen oman elinkeinopolitiikan mahdollisuudet ja valtakunnallisen aluepolitiikan mahdollisuudet vaikuttavat suuresti seutujen omien vahvuuksien, alueella olevien yritystoimipaikkojen ja muiden vetovoimatekijöiden hyödyntämiseen. Eri toimijoiden mahdollisuudet käyttää hyödyksi omia resurssejaan lisääntyvät, jos ne pystyvät rakentamaan yhteistyötä, verkostoitumaan seudun sisällä ja tukemaan toisiaan strategioissa. (Laamanen 2001, 7-8.) Laamanen (2001, 8) myös painottaa, että seudullisuus on eri toimijoiden välistä strategista vuorovaikutusta.

Seudullisten yrityspalvelujen tarkoituksena on auttaa erityisesti pienyrittäjiä ja yrittäjäksi aikovia eri neuvontapalvelujen tavoittamisessa. Yrityspalveluihin kuuluvat esimerkiksi yritysten perustamisneuvonta ja kehittämistoimet, verkostoitumis- ja kansainvälistymistoimet sekä yritysrahoituksen ja markkinoinnin neuvonta. Seudulliset yrityspalvelupisteet tarjoavat myös työvoima- ja yrityskoulutuspalveluja. Länsi-Uudenmaan alueen seudullisia yrityspalvelupisteitä ovat muun muassa Uudenmaan työvoima- ja elinkeinokeskus, Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus Oy, Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy, Länsi-Uudenmaan Uusyrityskeskus ry, Finnvera Oyj (Uudenmaan aluekonttori), aikuiskoulutuskeskus Innofocus, Uudenmaan TE-keskus, Länsi-Uudenmaan kauppakamari sekä useat alueen työvoimatoimistot. (www.lykes.fi 2007.)

2.2.1 Yleistä elinkeinopolitiikasta

Elinkeinopolitiikan keskeisenä tavoitteena on parantaa ja turvata yritysten toimintaedellytyksiä ja kunnassa olevia palveluja sekä luoda työllistävää elinkeinorakennetta ja turvallista asuinympäristöä. Kunnallinen elinkeinopolitiikka tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla kunnat pyrkivät edistämään paikallisia elinkeino-oloja ja tätä kautta kuntalaisten hyvinvointia. (Kaskinen 2003, 17.)

Elinkeinopolitiikka voidaan määritellä joko suppeaksi tai laajaksi. Suppea elinkeinopolitiikka tarkoittaa kunnan elinkeinotoimen sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla elinkeinopoliittiset tavoitteet saavutetaan. Sen perinteisiin keinoihin kuuluvat neuvonta, ohjaus ja suorat tuet eli subventiot, yrityksille. Laaja elinkeinopolitiikka tarkoittaa puolestaan kunnan tai seudun laaja-alaista kehittämistä. Siinä pyritään huomioimaan niin kuntalaisten kuin yritysten tarpeet. Laajan elinkeinopolitiikan keinoissa korostuu edellytysten luominen yrityksille, mutta subventioiden lisäksi tämä tapahtuu muun muassa verkostoja kehittämällä sekä kunnan asunto- ja kulttuuripalveluja parantamalla. (Kaskinen 2003, 17-18.)

Paikallisilla olosuhteilla, kuten väestö- ja elinkeinorakenteilla, luonnonresursseilla ja paikalliskulttuurilla, on vaikutus elinkeinopolitiikkaan. Siihen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, kuten teknologiset innovaatiot, globalisoituva talous, lait ja

normit sekä yhteiskunnan poliittinen rakenne ja ilmasto. Paikallisten olosuhteiden ja ulkoisten vaikutustekijöiden yhteensovittamisen myötä jokaisen kunnan ja seudun elinkeinopolitiikasta tulee ainutkertaista. Elinkeinopolitiikassa on kunnan lisäksi myös muita toimijoita. Elinkeinopolitiikkaa voivat tehdä esimerkiksi kuntien yhteenliittymät. Maakuntien liittojen aluekehittämisellä on myös suora yhteys kuntien elinkeinopolitiikkaan. Tämä johtuu maakuntien liittojen tekemistä maakuntastrategioista, jotka ohjaavat alueiden elinkeinopolitiikkaa. (Kaskinen 2003, 18.)

Elinkeinopolitiikan välineisiin kuuluvat suorat tuet, aloittavien yritysten neuvonta, toimivien yritysten kehittäminen, alueen kehittämistyöhön osallistuminen, alueen markkinointi, elinkeinopoliittisten tavoitteiden koordinointi, yritysilmaston parantaminen sekä yhteistyö sidosryhmien kanssa ja verkostojen koordinointi (Kaskinen 2003, 68).

2.2.2 Seutuyhteistyö

Kuntien ja koko julkisen hallinnon strategisen tason yhteistyön seutukohtaiset tavoitteet ovat vielä hyvin määrittelemättömiä. Strateginen yhteistyö tulisi käsitellä laajempaan kuin se tänä päivänä toteutetaan. Yksittäistä yhteistyötä on huomattavasti tarjolla ja erityisesti elinkeinojen kehittämiseen liittyvää yhteistyötä on runsaasti. Monilla seuduilla yhteistyö kuitenkin rajoittuu yhä sellaiseen elinkeinopolitiikkaan ja edunvalvontaan, jonka avulla yritetään saada voimavaroja alueen ulkopuolelta alueelle. (Laamanen 2001, 21.)

Toistaiseksi kunnat toteuttavat elinkeinopolitiikkaa olemalla mukana seututason ulkopuolelle suuntautuvissa edunvalvontahankkeissa ja toisaalta ne haluavat pitää itsellään valtuudet ja resurssit omaan elinkeinopolitiikkaansa. Koko seudun menestymisen takana ei ole kaikkia seudun elinkeinopoliittisessa työssä käytettäviä voimavaroja. Varsinkin seudullisen innovatiivisen työympäristön eli työpaikka-alueiden kehittäminen jää usein puutteelliseksi. (Laamanen 2001, 21.)

Peruspalveluiden tuottaminen tapahtuu lähes jokaisessa kunnassa omissa palvelusektoreissaan, joissa ne tuottavat samankaltaisia palvelupaketteja. Palvelutuotannossa työskentelevien inhimilliset resurssit eivät voi kehittyä seudun parhaaksi uusien palvelutarpeita vastaaviksi, eli kuntien henkilöstön voimavarat ovat näin ollen kohdistamatta. Voimavaroja tuhlataan myös erillisissä palveluiden johto- ja tukitoiminnoissa, vaikka niitä voisi käyttää eri tavoin. Tämän lisäksi seudun kokonaiskuvan kannalta tärkeitä vapaa-ajan palveluita, kuten ulkoliikuntapaikkoja, urheiluhalleja ja kulttuuripalveluita, ylläpidetään joko hallitsemattomasti seudun sisällä keskenään kilpaillen tai käyttäytyen niiden suhteen vastuuttomasti ja kuvitellen naapurikunnan hoitavan nämä palvelut. (Laamanen 2001, 21.)

Palveluita tulisi organisoida seudullisesti, jolloin saataisiin runsaasti säästöjä ja laadullisesti parempia palveluita. Tällä tavoin pystyttäisiin myös keskittymään paremmin seudulliseen kilpailukykyyn sekä saataisiin aikaiseksi seudun ja sen asukkaiden hyvinvoinnin kannalta parempi tulos. (Laamanen 2001, 21.)

2.2.3 Elinkeinojen kehittäminen

Yksi kunnan kehittämistyön ydinalueista on elinkeinojen kehittäminen. Paikallinen elinkeinopolitiikka tarkoittaa kunta- ja seututasolla harjoitettavaa elinkeinopolitiikkaa, jossa kehitetään elinkeino- ja yrityselämää. On olemassa useita tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että paikallisella tasolla elinkeinopolitiikkaa harjoitetaan yleensä seudullisena. Näitä tekijöitä ovat muun muassa kansainvälinen kilpailu, taloudellisen tilanteen kiristyminen, kunnan roolissa tapahtuneet muutokset, aluepolitiikan ohjelmaperusteisuus ja elinkeinopolitiikan laaja-alaisuus. Elinkeinopolitiikasta on kasvanut yksi keskeisimmistä ja kehittyneimmistä seutuyhteistyön alueista, jonka suunnitteluun osallistuvat julkiset toimijat ja kasvavissa määrin myös yrityselämä sekä muut sidosryhmät. (Laamanen 2001, 25.)

Seudullinen yhteistyö edistää elinkeinojen kehittämisessä esimerkiksi alueen painoarvon kasvattamista, ohjelmallista aluepolitiikkaa, projektityöskentelyä, rahoituksen saantia ja yritysten verkottumista. Kaupunkiseutujen välillä vallitsevan kilpailun kiristytessä resurssit on suunnattava entistä tehokkaammin oikeisiin asioihin kilpailukykyyn säilyttämiseksi. Kaupunkeja ympäröivillä maaseuduilla ja harvaan asutuilla maaseutualueilla yhteistyön saaminen on tärkeää, koska yksittäisen kunnan resurssit eivät ole tarpeeksi riittäviä ylläpitämään kilpailukykyistä toimintaympäristöä. Seudullista elinkeinoyhteistyötä tarvitaan seuraavissa asioissa: seudun yhteisen elinkeinojen kehittämisen toteuttamiseen, elinkeinojen kehittämistoiminnan seudulliseen koordinointiin (esimerkiksi oman kehittämisskeskuksen avulla), seudullisten elinkeinopalvelujen parantamiseen, seudullisiin teknologiaratkaisuihin, muiden yrityspalveluorganisaatioiden kanssa verkottumiseen sekä EU-ohjelmien toteuttamiseen. Seudullisesta elinkeinoyhteistyöstä tehdyn kyselyn mukaan kaksi keskeisintä yhteistyön kehittämisen kohdetta liittyivät yritystoiminnan neuvontapalveluihin ja yritysten verkottumisen edistämiseen. (Laamanen 2001, 25-29.)

Elinkeinoyhtiöiden työtehtävät vaihtelevat, mutta yleensä ne harjoittavat kaikkia tai ainakin joitain seuraavista tehtävistä: kiinteistötoiminta, riskisijoittaminen, markkinointi, matkailu, yritystoiminnan neuvontapalvelut, teknologian kehittäminen ja erilaiset kehittämishankkeet. Kehittämisyhtiöt saavat tulorahoituksensa pääasiassa kunnilta ja kunnille myytävistä palveluista. Monien kuntien yhteiset

yhtiöt ovat mukana merkittävässä osassa kunnallisessa projektitoiminnassa. Kun organisaatiot toimivat joustavina, ne myös soveltuvat hyvin erilaisten elinkeinojen kehittämisprojektien toteuttajiksi ja yrityshankkeiden yhteistyökumppaneiksi. (Laamanen 2001, 27.)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS: ASIAKASLÄHTÖISYYS JA MARKKINOINTIKYVYKKYYS ASI- AKKUUDENHALLINNAN NÄKÖ- KULMASTA

Teoreettinen viitekehys rakennetaan markkina- ja asiakaslähtöisyydestä sekä markkinointikyvykkyydestä. Tarkastelu tapahtuu yritysjohton ja asiakkuuksien hallinnan näkökulmista. Keskeisiä käsitteitä ovat markkina- ja asiakaslähtöisyys, markkinointikyvykyys, asiakkuudenhallinta, kyvykkyyksien ja osaamisen johtaminen sekä muutoksen hallinta. Tämä alaluku perustuu Laurea-ammattikorkeakoulun perustutkinnon opiskelijoiden sekä ylemmän amk-tutkinnon opiskelijan opinnäytetöiden teoreettisiin viitekehyksiin.

3.1 Markkinalähtöisyys ja asiakaslähtöisyys

3.1.1 Markkinalähtöisyys

1940-luvun loppupuolella ajateltiin, että menestyvän liiketoiminnan harjoittamisen edellytyksenä on tuotannon tehokkuus. 1950-luvulla alettiin kuitenkin ymmärtää, että markkinoijien pitäisi kiinnittää huomiotaan yhä enemmän asiakkaiden haluihin ja tarpeisiin. Tätä keskeistä lähtökohtatekijää kutsutaan markkinointikonseptiksi ja sitä pidetään markkinalähtöisyyden filosofisena perustana. Markkinalähtöisyydellä on ollut merkittävä rooli nykyaikaisen markkinointiajattelun kehittämisessä. Tuotantosuurtaisesti toimivan organisaation pyrkimyksenä on saada kysyntää tuotteilleen toimituksien tehostamisen ja työntekijöiden motivoimisen kautta. Myyntisuunnitelmasti toimivan organisaation pyrkimyksenä on taas tavoitteiden saavuttaminen myyntiä tehostamalla. Kummankin toimintatavan lähtökohtana on kertaluonteisten kauppöjen lisääminen, mutta ei asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Molemmista edellä mainituista toimintatavoista poiketen, markkinalähtöisen organisaation pyrkimyksenä on etsiä menestymisen mahdollisuuksia asiakkaiden tarpeisiin vastaamalla. Markkinalähtöisyyden on jo lähes 50 vuoden ajan uskottu olevan sellainen toimintatapa, jonka avulla organisaatio voi menestyä markkinoilla yhä paremmin. Useat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että markkinalähtöisellä toimintatavalla on yhteys organisaation hyvään suoriutumiseen. (Kairisto-Mertanen 2004, 5.)

Kohli ja Jaworski (1990, 1-18) ovat määritelleet markkinalähtöisyyden tietyksi toimenpiteiden sarjaksi, jolla markkinalähtöisyyden filosofia muutetaan yrityksessä käytäntöön. Markkinalähtöisyys on markkina- ja asiakastiedon keräämistä asiakkaiden tämänhetkisistä ja tulevista tarpeista koko organisaation voimin. Se on myös tiedon levittämistä yrityksen eri osastojen välillä ja reagointia tähän tietoon. Jos yritys haluaa olla markkinalähtöinen, täytyy sen siis tunnistaa markkinoiden mahdollisuudet. Menestyminen edellyttää sellaisen markkina- ja asiakastiedon tuntemista, jolla on merkitystä lisäarvon luomisessa tai joka voi uhata yrityksen kilpailuetua. Jotta kilpailua voidaan ymmärtää, pitää vastauksia miettiä ostajan näkökulmasta. (Koski 2005, 4.)

Kairisto-Mertanen (2004, 6) viittaa markkinalähtöisyyttä käsittelevässä artikkelissaan Svenssoniin (2001, 97), jonka mukaan markkinalähtöisyyden ytimenä on käsitys tyytyväisyysarvon syntymisestä portaittaisena prosessina. Tämä prosessi alkaa organisaation välittömästä asiakkaasta ja se ulottuu aina asiakkaan asiakkaaseen saakka. Kun organisaation asiakas kykenee saamaan omat asiakkaansa tyytyväisiksi, on asiakas silloin myös itse tyytyväinen. Tästä syystä organisaation tuleekin toimintaansa suunniteltaessa kiinnittää huomiota koko jakeluportaan hahmottamiseen sekä myös ketjun viimeisen asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen. (Kairisto-Mertanen 2004, 6.)

Markkinalähtöisyys- toimintamalli

Kohlin ja Jaworskin (1990, 1-5) mukaan markkinalähtöisen organisaation toiminta perustuu kolmeen tukipilariin, jotka ovat asiakaskeskeisyys, kannattavuus ja koordinoitu markkinointi. Tällaisen organisaation toiminta on tasapainossa markkinoilta nousevien vaatimusten kanssa ja markkinalähtöisyyden liiketoimintafilosofiaa halutaan toteuttaa käytännön tasolla. Tällöin markkina- ja asiakastiedon luomisesta, levittämisestä ja tietoon tulleisiin asioihin vastaamisesta huolehditaan koko organisaation laajuudella. Markkinalähtöisessä organisaatiossa pyritään olemaan jatkuvasti tietoisia nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeista. Näistä tarpeista kerättyä tietoa tulkitaan, ja sitä käytetään hyväksi yrityksen toiminnassa.

Vaikka asiakkaiden on perinteisesti ajateltu olevan markkinalähtöisen toiminnan ensisijainen kohderyhmä, liittyy markkinalähtöisyyteen myös muut markkinoilla vaikuttavat voimat, kuten kilpailu, teknologia ja säännökset (Kairisto-Mertanen 2004, 6). Greenley, Hooley ja Rudd (2005, 1483-1484) esittävät lisäksi artikkelissaan, että yrityksen tulisi ottaa päätöksenteossaan huomioon myös muut tahtot, joilla on vaikutusta sen toimintaan tai jota sen toiminta koskee. Näistä ta-

hoista ensisijaisia ovat asiakkaat, työntekijät, kilpailijat ja osakkeenomistajat, sillä niiden olemassaolo on välttämätöntä yrityksen toiminnan kannalta. Toissijaisena tulevat hallitukset ja sidosryhmät, jotka eivät ole välttämättömiä yrityksen selviytymistä ajatellen. (Greenley ym. 2005, 1483-1484.)

Markkinalähtöisyyden toteutumiseen vaikuttaa muun muassa yrityksen arvot, ylimmän johdon paneutuminen, osastojen välinen yhteenkuuluvuus sekä organisaatorisista tekijöistä keskittyminen ja palkitsemisjärjestelmä. Ylimmällä johdolla on erittäin tärkeä rooli markkinalähtöisen liiketoiminnan edistäjänä. Johdon tulisinakin jatkuvasti muistuttaa organisaation muita jäseniä siitä, kuinka herkkä markkinoilta tuleville impulsseille pitää olla. Jos organisaation eri osastot eivät kykene tekemään yhteistyötä, on sillä negatiivisia vaikutuksia myös markkinalähtöisyyteen. Osastojen välisellä yhteenkuuluvuuden tunteella on puolestaan markkinalähtöisyyttä lisääviä vaikutuksia. (Kairisto-Mertanen 2004, 6.) Markkinalähtöisen organisaatiokulttuurin luominen ei siis koske ainoastaan yrityksen markkinointiosastoa, vaan se koskee yrityksen jokaista työntekijää (Guenzi & Troilo 2007, 98). Kun organisaation eri osastot ja yksilöt työskentelevät yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, kokevat he juuri tämän ansiosta yhteenkuuluvaisuuden tunnetta sekä sitoutumista organisaatioon. Markkinalähtöisyydellä sekä organisaation työntekijöiden yhteishengellä ja sitoutumisella onkin selvä yhteys toisiinsa. (Jaworski & Kohli 1993, 57.)

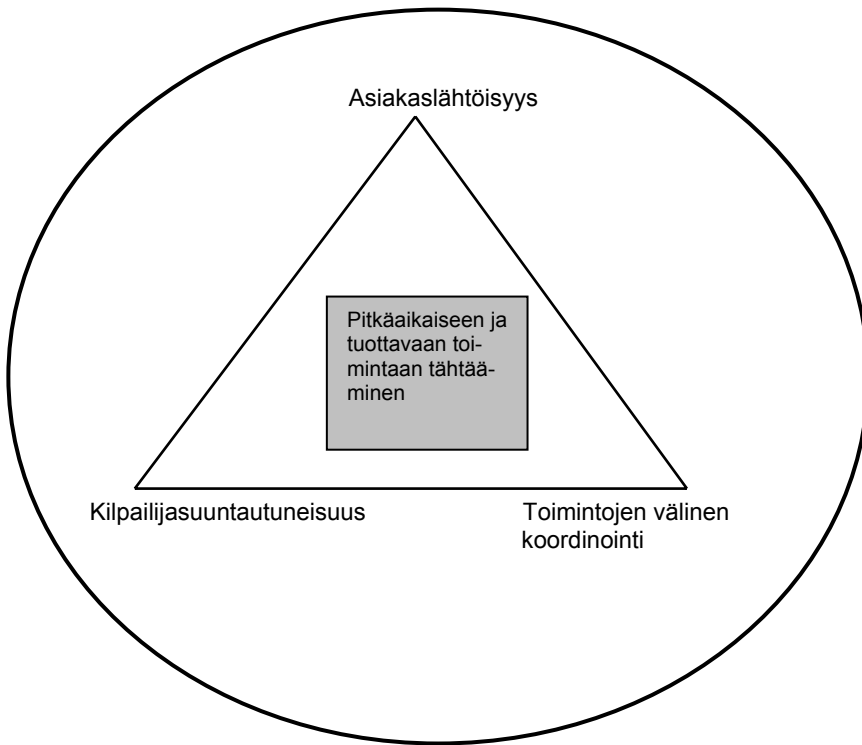
Markkinalähtöiseen toimintaan ei vaikuta niinkään erilaisten sääntöjen suuri määrä, vaan enemmänkin se, miten osataan löytää oikeanlaiset säännöt markkinalähtöisyyden ylläpitämiseksi (Kairisto-Mertanen 2004, 6). Markkinalähtöisissä organisaatioissa on hyvin tyypillistä markkinoihin liittyvän tiedon ja taidon yhdyntäminen (Guenzi & Troilo 2006, 974).

Markkinalähtöisyyden osatekijät

Day (2002, 251) on todennut markkinalähtöisen organisaation eroavan muista organisaatioista siinä, että se pystyy syvän ja oikea-aikaisen markkinatietonsa ansiosta ennakoimaan markkinoiden mahdollisuudet paremmin ja vastaamaan niihin kilpailijoita nopeammin. Markkinalähtöisessä yrityksessä mietitään jatkuvasti, millä tavoin voidaan luoda kestävää ja ylivoimaista arvoa niin nykyisille kuin tulevillekin asiakkaille. Yrityksessä ollaan lisäksi tietoisia, että kannattava toiminta pitkällä aikavälillä vaatii pitkäaikaista ja molempia osapuolia hyödyttävää suhdetta yrityksen ja asiakkaan välillä. (Narver & Slater 1990, 21.)

Narverin ja Slaterin (1990, 21) mukaan markkinalähtöisyys koostuu kolmesta toisiinsa liittyvästä käyttäytymiskomponentista. Nämä komponentit ovat asiakaslähtöisyys, kilpailijasuuntautuneisuus ja toimintojen välinen koordinointi. Asiakas-

lähtöisyys ja kilpailijasuuntautuneisuus pitävät sisällään kaikki asiakastiedon ja kilpailijatiedon hankkimiseen liittyvät toimenpiteet. Tähän liittyy olennaisesti myös hankitun tiedon levittäminen koko organisaatioon. Toimintojen välisen koordinoinnin perustana on tämän hankitun kilpailija- ja asiakastiedon hyödyntäminen. Tällöin yrityksen eri toiminnot pyritään koordinoimaan siten, että asiakaille pystytään luomaan ylivoimaista lisäarvoa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita pelkästään yrityksen tiettyjä työntekijöitä, vaan yrityksen jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan kokeman arvon tuottamiseen. Yhteenvetona voidaan sanoa, että markkinalähtöisyyden kolme käyttäytymiskomponenttia muodostuvat seuraavista tekijöistä: markkinatiedon hankinta ja levittäminen sekä koordinoitu asiakasarvon luominen. (Narver & Slater 1990, 21-22.) Kuviossa 1 havainnollistetaan markkinalähtöisyyden eri osatekijöitä.



Kohdemarkkinat

Kuvio 1: Markkinalähtöisyyden osatekijät (Narver & Slater 1990, 23)

Markkinalähtöisyys asiakasarvon ja kilpailuedun luomisessa

Organisaatiolle on pysyvän kilpailuedun luominen erittäin tärkeää. Tämä tarkoittaa käytännössä jatkuvaa lisäarvon tuottamista asiakkaille. Markkinalähtöiselle organisaatiolle on tunnusomaista asiakkaiden piilevien tarpeiden tunnistaminen sen sijaan, että tunnistettaisiin ainoastaan asiakkaan olemassa olevat tarpeet. (Kairisto-Mertanen 2004, 8.) Samalla asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset halutaan täyttää kilpailijoita paremmin (Hooley, Saunders & Piercy 2004, 562). Kun asiakkaiden näkyvät ja piilossa olevat tarpeet on tunnistettu, voidaan koko organisaation voimavarat ohjata arvon tuottamiseen asiakkaille (Kairisto-Mertanen 2004, 8). Yrityksen tulisi vielä varmistaa, että sen voimavarat ovat todella suunnattu tämän arvon muodostamiseen (Hooley ym. 2004, 562). Arvon tuottaminen edellyttää kuitenkin asiakkaiden arvokäsitysten ymmärrystä ja tulkitsemista. Kun asiakas ostaa tuotteita ja palveluja, vaikuttaa ostopäätökseen hyvin paljon se, millaista arvoa asiakas kokee tuotteesta tai palvelusta saavansa. Yksi markkinalähtöisen organisaation perimmäisistä tavoitteista onkin hyvään suori-

tumiseen tähtäävän organisaatiokulttuurin luominen, jonka avulla voidaan tyydyttää asiakkaiden tarpeet sekä luoda lisäarvon kautta asiakastyytyvää. (Kairisto-Mertanen 2004, 8-10.) Kiteytettynä voidaan sanoa, että asiakkaille entistä parempaa lisäarvoa tuovat markkinalähtöisyyteen liittyvät seuraavat tekijät: liiketoiminnan lisäarvoa tuottavien alojen ja lisäarvoa tuottavan väitteen ilmaiseminen selkeästi, asiakkaiden toiminnan ohjaaminen, oman liiketoiminnan pitämisen palveluliiketoimintana sekä yrityksen johtaminen avainasiakkaiden ja työntekijöiden hyvinvoinnin mahdollistamiseksi (Humala 2004, 36).

Ylivoimaista asiakasarvoa luodaan, kun asiakkaan tuotteesta tai palvelusta kokema hyöty on suurempaa kuin siitä yritykselle koituvat kustannukset. Kilpailuetu muodostuu puolestaan siitä, kun yritys kykenee luomaan asiakkailleen arvoa kilpailijoitaan tehokkaammin ja vakuuttavammin. Kun yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan markkinointikyvykkyksiensä perusteella, on sillä tällöin myös suuremmat mahdollisuudet ylivoimaisen asiakasarvon luomisessa ja kilpailuedun saavuttamisessa. Vahva markkinalähtöinen organisaatiokulttuuri on yksi niistä keinoista, jonka avulla voidaan luoda ylivoimaista asiakasarvoa. (Guenzi & Troilo 2007, 98.) Ylivoimaisen asiakasarvon luomisessa mikään yritys ei voi niin sanotusti jäädä paikoilleen, sillä se mikä on tänään uutta, on jo huomenna tavallista. Pysyvän kilpailuedun luomiseen tarvitaan innovaatiota eli asiakkaille tarjottujen tuotteiden tai palveluiden jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. (Hooley ym. 2004, 562-563.)

Aidosti markkinalähtöinen organisaatio kykenee myös ohjaamaan asiakkaan vaihtoehtoisen tuotteen- tai palveluntarjoajan luo, jos sillä itsellään ei ole asiakkaan tarpeita vastaavaa tuotetta tai palvelua. Tällä voidaan saavuttaa hyvää tuloa asiakkaiden keskuudessa, toisin kuin myymällä asiakkaalle väkisin oman yrityksen tuotetta tai palvelua, joka ei vastaa hänen tarpeitaan. (Hooley ym. 2004, 563.)

3.1.2 Asiakslähtöisyys

Markkinoinnin näkökulmasta asiakslähtöisyys voidaan määrittää yrityksen kyvyksi määritellä kohdeasiakkaat, asiakkaiden käsitykset, tarpeet ja toiveet sekä tyydyttää ne kilpailukykyisellä tavalla tuottamalla samalla asiakkaalle lisäarvoa. Lähtökohtana on, että asiakslähtöinen ajattelu ja toiminta tuovat yritykselle tiettyä liiketaloudellista hyötyä. (Vahvaselkä 2004, 72.)

Jotta yritys voisi olla asiakslähtöinen, täytyy sen olla myös markkinalähtöinen. Asiakslähtöisyys siis edellyttää markkinalähtöisyyttä. (Koski 2004, 4.) Asiakslähtöisyys on ollut hyvin keskeinen puheenaihe jo pitkän aikaa, mutta tästä huo-

limatta vain harvat yritykset ottavat toimintaa kehittäessään lähtökohdaksi aidosti asiakkaan. Organisaatiot ovat yhä pääosin tuote- ja toimintalähtöisiä, oli kyse sitten yksityisistä kuluttajista tai yritysasiakkaista. Monille yrityksille asiakkaiden mahdollisimman hyvään palveluun ja asiakaskannan sisältämän potentiaalin hyödyntämiseen tähtäävät asiakaslähtöiset toimintakonseptit ovat hyvinkin vieras käsite. Useissa yrityksissä prosessit ja toimintatavat on suunniteltu huolehtimaan organisaation sisäisistä asioista, ei niinkään asiakkaan huolista ja arvon muodostuksesta. (Korkman 2004, 1.)

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen on yhtä aikaa kulttuurin muodostamisen ongelma. Miten esimerkiksi sopimusvalmistaja siirtyy tuotantosuuntautuneisuudesta asiakaslähtöiseen kulttuuriin ja kuinka se kykenee muodostamaan toimintatavan, joka toteuttaa muutoksen tuotantolähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöistä kehittämiskulttuuria pidetään jatkuvasti kehittyvänä prosessina. Sen syntyminen edellyttää koko toimittajaverkoston kykenevyyttä oppia uudenlaisen tavan toimia. Lisäarvoa asiakkaalle tuovassa toimintaketjussa jokainen työntekijä, tiimi, osasto ja organisaatio ovat kokonaisuudessaan elintärkeitä. Pysyvä kilpailukyky ja taito luoda asiakkaalle entistä parempaa lisäarvoa pakottavat yrityksen muodostamaan ja ylläpitämään sellaisen kulttuurin, joka tuottaa sen työntekijöissä vaadittavaa toimintatapaa. (Humala 2004, 35.) Humala (2004, 35) mainitsee Slateriin ja Narveriin (1998, 1994) viitaten, että asiakaslähtöisyys edesauttaa yrityksiä parantamaan innovaatiokykyään. Asiakaslähtöisyyteen keskittymällä haalitaan taloudellisesti menestyvämpiä innovaatioita kuin kilpailijälähtöisyyteen keskittymällä. Tämä johtuu siitä, että asiakaslähtöisyydellä pystytään onnistuneemmin löytämään asiakkaiden piileviä tarpeita sekä kannustamaan asiakkaita ehdottamaan uusia tuotteita. (Humala 2004, 35.)

Humala (2004, 30) esittää Kohliin ja Jaworskiin (1990) viitaten että, asiakaslähtöisyys sisältää markkinatietoon, mutta myös asiakkaiden mielipiteisiin perustuvia toimenpiteitä. Markkinatieto koostuu kuluttajien tarpeisiin ja mieltymyksiin vaikuttavista ulkopuolisista markkinatekijöistä, kuten kilpailusta ja säännöksistä sekä tämän hetkistä ja tulevista asiakkaiden tarpeista. Edellä mainitut tekijät ilmentävät asiakkaiden mielipiteitä laajempaa ja strategisempaa mielenkiintoa asiakkaisiin. Asiakaslähtöisessä markkinoinnissa arvioidaan jokaista asiakasta erikseen ja päätetään, palvellaanko asiakasta suoraan vai esimerkiksi kolmannen osapuolen kautta. Asiakaslähtöisyyden avulla yrityksellä on mahdollisuus keskittää voimavaransa kannattaviin asiakkaisiin. (Humala 2004, 30.)

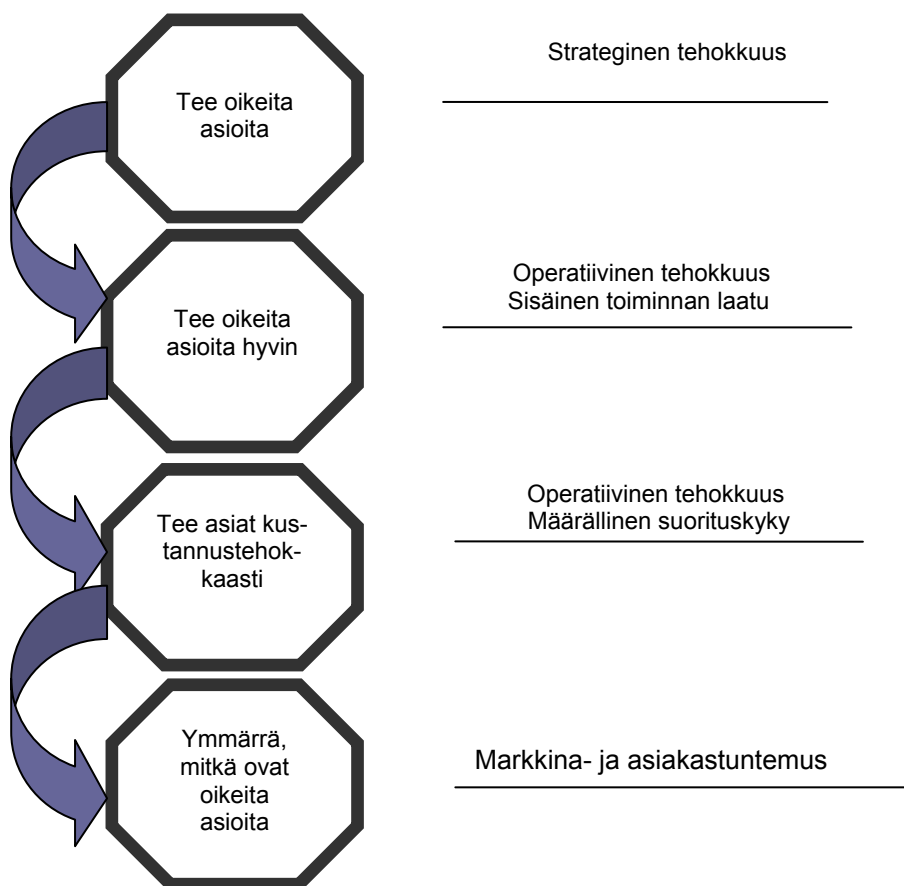
Silloin, kun yritys toimii asiakaslähtöisesti, ymmärtää se asiakkaansa arvoketjun sellaisena kuin se on tarkasteluhetkellä ja sellaisena, joksi se kehittyy ajan myötä (Narver & Slater 1990, Humalan 2004, 31 mukaan). Yritys kiinnittää myös

huomiota asiakassuhteeseen ja kehittää asiakassuhdetta paremmalla yhteistyöllä asiakkaan kanssa. Yritys tekee parhaansa tuottaakseen asiakkaalle lisäarvoa uudella tavalla. Asiakslähtöisyys on jatkuvaa parantamista ja kehittämistä organisaatiossa sekä radikaaleja uudistuksia asiakasohjautuvasti. (Humala 2004, 31.)

Asiakslähtöisyyden kehittäminen ja sen lisääminen sisältävät monta vaihetta toteutuakseen. Asiakslähtöisyyden lisäämiseksi on olemassa Wallinin kehittämä neljän vaiheen malli, joka sisältää 1) liiketoimintakonseptin muutoksen syyn perustelemisen 2) muutosprosessin vakiinnuttamisen 3) tarpeellisen osaamisen kehittämisen muutosprosessin hallitsemiseksi ja kilpailukykyisten tuotteiden ja palvelujen tarjoamisen asiakkaille sekä 4) tuotteiden ja palvelujen kehittämisen. Kehityksen kulku ja suuntautuminen asiakslähtöisempään liiketoimintamalliin voi olla pääasiassa tulevan mahdollisuuden ymmärtämisen tie, jota seuraamalla päästään uuteen tuotteeseen tai palveluun asiakkaalle, tai visionäärinen tie, joka alkaa tulevaa tuotetta tai palvelua koskevasta selkeästä visiosta. (Wallin 2000:63, Humalan 2004, 37 mukaan.)

Asiakslähtöisyyden edellytykset

Asiakslähtöisyyden edellytyksenä voidaan pitää asiakslähtöisyyden toimivuutta strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Jotta organisaatio ja sen koko henkilöstö voisi toimia asiakslähtöisesti, edellyttää se motivaatiota, kykyä ja mahdollisuutta. Motivaatiolla tarkoitetaan koko organisaation ja sen jokaisen työntekijän motivaatiota toimia asiakslähtöisesti. Motivaation myötä asiakas ja asiakkaan tyytyväisyys kyetään näkemään tärkeänä osana omaa vastuualueita. Kyvyllä tarkoitetaan asiakslähtöisyyteen liittyviä tietoja ja taitoja sekä kykyä käyttää näitä taitoja oikealla tavalla. Asiakkaiden tarpeiden tunteminen on erittäin tärkeää, mutta olennaista on myös oman organisaation asiakkaiden tietäminen. Mahdollisuuksilla tarkoitetaan organisaation kykyä luoda sellaiset työskentelyolosuhteet, joissa henkilöstö pystyy hyödyntämään motivaatiotaan ja kykyään toimia asiakslähtöisesti. Asiakslähtöisen toiminnan esteitä on puolestaan pyrittävä poistamaan. (Vuokko 1997, 37.) Kuvio 2 kertoo asiakslähtöisyyden edellytyksistä ja hyödyistä.



Kuvio 2: Asiakaslähtöisyyden edellytykset ja hyödyt (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26)

Pääasialliset haasteet uuden asiakaslähtöisen organisaatiomuodon käytäntöön ottamisessa liittyvät uudenlaisen ajattelutavan sosiaaliseen hyväksymiseen, laajaan kulttuurimuutokseen sekä asiakkaiden ja työntekijöiden väliseen yhteisymmärrykseen ja yhteisiin tavoitteisiin (Humala 2004, 38). Asiakaslähtöisen kehityksen

tämisen kulttuurin muodostuminen tarkoittaa myös eri toimintojen, sektorien, teollisuuden alojen ja kulttuurien välisten rajojen poistumista. Avoimuuden ja sitoutumisen kulttuurin toteuttaminen edellyttää luottamuksen, keskinäisen kunnioituksen ja yhteisvastuullisten osaamisalueiden syntymistä. (Amidon 1998, Humalan 2004, 38 mukaan.)

Organisaation rakenteeseen ja toimintatapaan liittyvät asiakaslähtöisyyden edellytykset voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: *ylin johto, koko henkilöstö, toimintojen väliset yhteydet ja organisatoriset järjestelmät* (Vuokko 1997, 38). Seuraavissa kappaleissa näitä esitellään tarkemmin.

Asiakaslähtöisyydelle hyvin keskeistä on *ylimmän johdon* sitoutuminen siihen. Tämä johtuu siitä, että organisaatioiden toimintaperiaatteet ja strategiat heijastuvat usein nimenomaan ylimmän johdon ajatusmaailmasta, arvoista ja asenteista sekä tiedoista ja taidoista. Jos organisaation ylin johto ei ole kiinnostunut kehittämään asiakaslähtöistä toimintamallia tai selvittämään asiakkaiden tarpeita, ei pelkkä alempien tasojen halu toimia asiakaslähtöisesti riitä. Asiakaslähtöisyyden edellytyksiä voidaankin lisätä valitsemalla johtoon sellaisia henkilöitä, jotka todella ovat valmiita sitoutumaan ja panostamaan asiakaslähtöisyyteen. (Vuokko 1997, 38.)

Johdon sitoutumisen lisäksi asiakaslähtöisyyteen tarvitaan myös *organisaatiossa työskentelevien henkilöiden* positiivista suhtautumista. Positiivinen asennoituminen asiakaslähtöisyyteen on toki riippuvainen myös työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista ja persoonallisuudesta ja tämä kannattaisikin ottaa huomioon jo henkilöstöä rekrytoidessa. Henkilöstöä voidaan ohjata toimimaan asiakaslähtöisemmin antamalla tietoa asiakaslähtöisyyden merkityksestä, vaikutuksesta ja sisällöstä. (Vuokko 1997, 40.) Organisaation asiakaslähtöisessä toiminnassa menestyminen onkin viime kädessä hyvin riippuvainen sen työntekijöistä, joilla on myös suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja menestymiseen (Hannus 2004, 250).

Asiakaslähtöisyyden yhtenä edellytyksenä on se, että organisaation *eri toimintojen väliset suhteet* ovat kunnossa. Konflikteja tulisi pyrkiä välttämään, sillä ne ovat este yhteisille tavoitteille ja yhteistoiminnalle. Jos kommunikaatio ei joidenkin organisaation osien välillä toimi, eriytyvät näiden osien tavoitteetkin helposti. (Vuokko 1997, 40-41.) Asiakaslähtöisyyden edellytyksiin kuuluvat myös *organisatoriset järjestelmät*, joilla tarkoitetaan päätöksenteon keskittymistä ja organisaation palkkiojärjestelmiä. Yhtenä asiakaslähtöisyyden edellytyksenä voidaan pitää hajautettua päätöksentekoa, sillä jos päätöksenteon keskittyminen on suurta, saattaa se tapahtua niin sanotusti kaukana asiakkaista. Organisaatioiden

palkkiojärjestelmillä on myös todettu olevan yhteyttä asiakaslähtöisyyteen. Jos henkilöstöä ei rohkaista tai palkita mitenkään asiakaslähtöisestä toiminnasta, ei henkilöstö ole yleensä kovinkaan motivoitunut toimimaan kyseisellä tavalla. Jos henkilöstöä kuitenkin palkitaan asiakastyytyväisyyden tai asiakassuhteiden luomisen perusteella, lisääntyy tällöin myös henkilöstön motivaatio asiakaslähtöiseen toimintaan. (Vuokko 1997, 41.)

Koska asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden huomioimista, edellyttää se myös näiden tarpeiden selvittämistä. (Vuokko 1997, 42). Asiakkaiden tarpeiden ja tyytyväisyyden selvittämiseen on olemassa monia eri keinoja. Näistä esimerkkinä voidaan sanoa toimiva palautejärjestelmä, asiakastyytyväisyyden selvittäminen, asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, asiakaslähtöinen henkilöstö ja sitoutunut asiakaskunta. Mitä useampi näistä edellä mainituista keinoista toteutuu, sitä asiakaslähtöisempi organisaatio on. (Vuokko 1997, 42.)

Ei-asiakaslähtöisen organisaation tyypillisiin piirteisiin kuuluu se, että asiakaskunnan tarpeita ei yritetä selvittää. Tällainen organisaatio ei kysele, tutki tai kartoita, eikä se myöskään kerää henkilöstöltään informaatiota asiakaskontaktien myötä saadusta palautteesta. Asiakasta ei rohkaista palautteen antamiseen, eikä valitusten käsittelyä ole myöskään organisoitu. Ulkoapäin tulevista ongelmista ja ideoista ei ole kiinnostuttu, eikä henkilöstöä ole koulutettu tai motivoitu asiakaslähtöiseen käyttäytymiseen. *Satunnaisesti asiakaslähtöisessä organisaatiossa* asiakkaiden valituksille, ehdotuksille ja mielipiteille on järjestetty palautekanava. Ajoittain kerätään myös tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla. Henkilöstöä saatetaan yleisestikin motivoida kyselemään palautetta asiakkailta. *Hyvin asiakaslähtöinen organisaatio* kerää asiakaspalautteen ja -tyytyväisyyden lisäksi tietoa myös asiakkaiden tarpeista, toiveista ja mieltymyksistä. Hyvin asiakaslähtöisessä organisaatiossa myös henkilöstö toimii asiakaslähtöisesti. Henkilöstö haluaa toteuttaa niin sanottua jatkuvan kuuntelun mallia, jossa asiakasta kuunnellaan henkilökohtaisesti. Jotta organisaatiota voitaisiin kutsua *täysin asiakaslähtöiseksi organisaatioksi*, tulee sillä edellisten seikkojen lisäksi olla sitoutunut asiakaskunta. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaat todella tuntevat organisaation omakseen. Jos organisaation ja sen asiakkaiden välinen suhde on hyvin kiinteä, on myös osapuolten välinen jatkuva informaationkulku helpompaa, jolloin organisaation on helpompi tiedostaa ja ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Sitoutunut asiakaskunta mahdollistaa lisäksi yhteistyön asiakkaiden kanssa. (Vuokko 1997, 43-46.)

Asiakaslähtöisyyden esteet

Asiakaslähtöisyyden esteisiin vaikuttaa se, että yksi tai useampi asiakaslähtöisyyden edellytyksistä puuttuu. Sanotaan, että asiakaslähtöisyys ei voi toteutua organisaatiossa, jos asiakaslähtöisyys ei toimi strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Henkilöstön ja yksittäisten työntekijöiden tasolla asiakaslähtöisyyden esteitä voi löytyä henkilöstön tiedoissa, asenteissa tai käyttäytymisessä. (Vuokko 1997, 46.)

Tiedollinen este voi tarkoittaa tietämättömyyttä asiakaslähtöisestä ajattelu- ja toimintatavasta sekä sen vaikutuksista ja merkityksestä organisaatiolle. Työntekijältä voi esimerkiksi puuttua perustieto siitä, minkälainen merkitys kullakin työntekijän tehtävällä on asiakkaan tyytyväisyydelle ja sitä kautta organisaation menestymiselle. Toinen tiedollinen este on asiakkaiden tarpeiden ja ominaisuuksien tietämättömyys. Jos näitä tarpeita ja ominaisuuksia ei tunneta, ei myöskään voida toimia asiakaslähtöisesti. Kolmas tiedollinen este on tiedon siirtäminen omaan työhön. Työntekijälle voi olla vaikeaa hahmottaa, miten asiakaslähtöisyyden ajattelua voidaan siirtää toimenpidetasolle ja mitä tarkoittaa olla asiakaslähtöinen. (Vuokko 1997, 47.)

Asiakaslähtöisyyden mahdollisia asenne-esteitä on monia, kuten asiakkaan kohtaamisen pelko. Organisaation toimintaa kehittäessä asiakaslähtöisemmäksi, kohdataan usein myös muutosvastarintaa henkilöstöltä. Pelätään, että oma työnkuva muuttuu radikaalisti ja ollaan epävarmoja mahdollisista uusista toimenkuvista. Muutosta vastustetaan aina vain vahvemmin, mitä enemmän se vaatii muutoksia omassa työnkuvassa ja mitä vähemmän henkilö näkee hyötyvänsä uudesta toimintatavasta. Käyttäytymistason esteet ilmenevät silloin, kun organisaation toiminta ja sen jokaisen työntekijän oma työskentelytapa ei ole asiakaslähtöistä. Tällaisissa tilanteissa asiakas kokee kontaktitilanteissa, ettei häntä kuunnella ja että häneen suhtaudutaan välinpitämättömästi. Toisaalta ongelma voi olla päinvastainenkin. Asiakkaasta voi tuntua häiritsevältä myyjän jatkuva neuvonta ja kysely, jos asiakas haluaa rauhassa tutustua tuotteisiin. (Vuokko 1997, 47-48.)

Jos työntekijät eivät ole tietoisia yrityksen tavoitteista, on heiltä vaikea odottaa aktiivista osallistumista asioiden kehittämiseen (Humala 2004, 38). Henkilöstöä tulee kouluttaa ja motivoida asiakaslähtöisyyteen, jotta ajattelumalli siirtyy jokaisen omaan työhön ja syntyy toimiva asiakaslähtöisyys. Aidon asiakaslähtöisyyden perustana on jokaisessa henkilössä omaehtoisesti tapahtuva asiakaslähtöisyyden tieto-, asenne- ja käyttäytymisesteen poistuminen. (Vuokko 1997, 48.)

Asiakaslähtöisyyden esteiden lisäksi on huomioitava, että kilpailutilanne vaikuttaa asiakaslähtöisen ajattelun toteuttamiseen. Kilpailun puuttumisesta koituu

helposti este tai hidaste asiakaslähtöisyyden omaksumiselle. Näin tapahtuu varsinkin silloin, jos asiakkaat kokevat organisaation palvelut tai tuotteet itselleen välttämättömyyksinä. Asiakkaiden kuuntelemista ei pidetä tärkeänä vedoten siihen, että se ei ole monopolitilanteessa mikään menestystekijä. Jos organisaation toimintamalliin on panostettu vain organisaatiolähtöisesti, voi uudessa kilpailutilanteessa tulla ongelmaksi, miten toiminta saataisiin asiakaslähtöisemmäksi ja siten kilpailukykyisemmäksi. (Vuokko 1997, 49.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli on kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta. Hannuksen (2004) mukaan liiketoimintamalli määrittää yrityksen tuotteet ja palvelut, asiakkuudet, ansaintamallin ja toimintamallin (Hannus, 2004).

Asiakaslähtöinen liiketoimintamallin lähtökohtana ovat asiakkaat ja markkinalähtöisyys (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20). Kilpailuedun saavuttamisen edellytyksenä on ainutlaatuisen liiketoimintamallin määrittäminen ja tehokas toteuttaminen. Nykyään kilpailua ei käydä ainoastaan yritysten ja tuotteiden välillä vaan kumppanuusverkoston ja liiketoimintamallien välillä (Hannus 2004, 307–308.) Toimintamallista riippuen yritykseltä vaaditaan erilaista osaamista, rakennetta, kulttuuria, johtamisjärjestelmiä ja asemoitumista (Hannus 2004, 345).

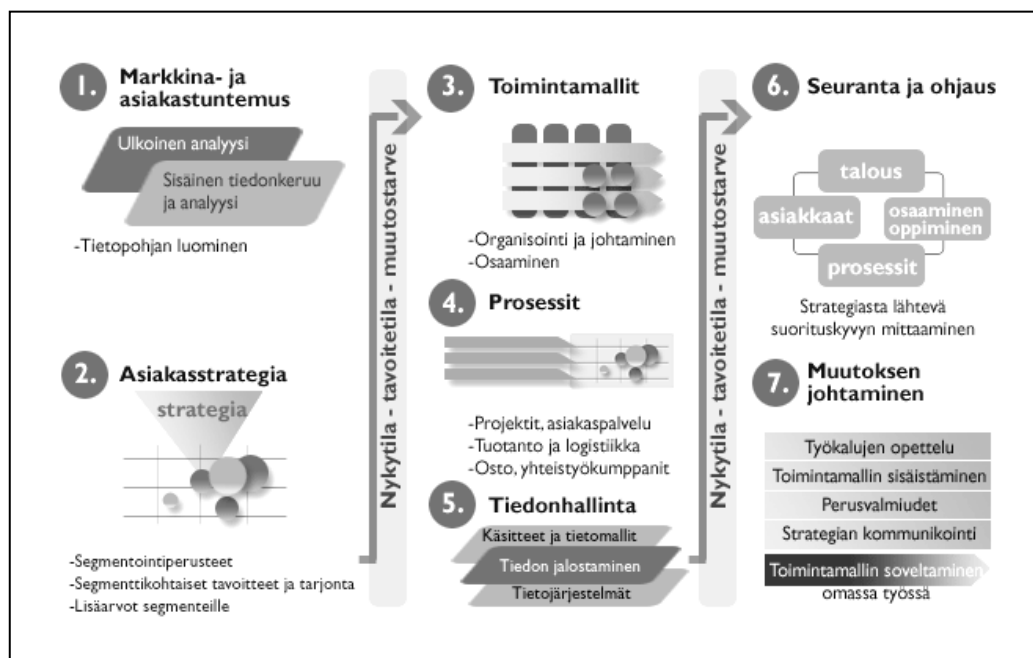
Asiakkaiden toiminta ja vaatimukset ovat muuttuneet erilaisemmiksi ja monimutkaisemmiksi viimeisten vuosikymmenten aikana. Yrityksen olemassaolon ydin on arvon tuottaminen asiakkaille sekä koko arvoverkostolle. Tämän arvoverkoston lähtökohtana ja tulonlähteenä toimii asiakas. Liiketoimintamallien ja toimintakonseptien kehittämistä on yritetty pohtia monista eri näkökulmista, mutta harvemmin kuitenkaan asiakkaan näkökulmasta. (Korkman 2004, 2.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 22) kiteyttävät teoksessaan *”Tee asiakassuhteista tuottavia”* asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ”pyrkimykseksi suunnata organisaation voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla”. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi yrityksen strategioiden jäsentämistä sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Tarkasteluun on otettava mukaan yrityksen koko arvoketju. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21–22.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli voi olla vahva kilpailutekijä yritykselle. Se on strateginen ajattelumalli, jossa yrityksen ydinmenestystekijät on tunnistettu asiakkaan näkökulmasta johdettuina. Malli on myös tietynlainen johtamisjärjestelmä, jonka puitteissa yrityksen toiminnot ja voimavarat pyritään suuntaamaan oikeisiin kohteisiin. Yrityksen koko arvoketju jäsentyy uudelleen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin johdosta. (www.compassmp.fi 2007.) Yrityksen täytyy olla

asiakassuhdepainotteinen voidakseen toimia asiakaslähtöisen liiketoimintamallin mukaisesti. Asiakassuhdetta ja asiakaslähtöisyyttä painottavalta yritykseltä vaaditaan erityistä kyvykkyyttä siinä, miten asiakkaiden tarpeisiin syvennytään, miten asiakkaiden kanssa kommunikoidaan ja miten organisaatiota johdetaan asiakaslähtöisesti. Tämä siksi, että asiakaslähtöisen yrityksen asiakkailleen tarjoama arvo ei kulminoidu ainoastaan hyvään tuotteeseen tai palveluun vaan se on kehitetty ja jalostettu asiakaskontaktien ja syvällisen asiakastuntemuksen kautta. (McKenzie 2001, 6.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin pääasiallinen sisältö rakentuu kuudesta erillisestä osa-alueesta, jotka täydentävät toisiaan ja luovat pohjan asiakaslähtöisen liiketoiminnan ymmärtämiselle. Mallin osa-alueet ovat: 1) markkina- ja asiakastuntemus, 2) asiakasstrategia, 3) toimintamallit, 4) liiketoimintaprosessit, 5) tiedonhankinta ja tietoteknologia sekä 6) strategian seuranta ja ohjaus. Nämä kuusi osa-alueita ovat lähtökohtana yrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämiseksi ja käyttöönottamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.) Kuvio 3 osoittaa, kuinka *muutoksen johtaminen* kokoaa asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisen ketjun toimivaksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 3: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin konsepti (Ala-Mutka & Talvela 2004)

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan perustana on syvälinen ja perusteellinen **markkina- ja asiakastuntemus**. Yrityksen täytyy kyetä vastaamaan markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin, minkä vuoksi kattava tietämys sekä markkinoista että asiakkaista on ehdottoman tärkeää – se muodostaa perustan asiakashallinnalle. Monipuolisella markkina- ja asiakastuntemuksella sekä kyvyillä hyödyntää saatua tietoa yrityksen resurssit voidaan kohdentaa oikeisiin paikkoihin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.) Ala-Mutka ja Talvela (2004, 35) määrittelevät asiakas- ja markkinatuntemuksen ymmärrykseksi siitä, mitkä ovat oikeita asioita asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailijoiden näkökulmasta. Asiakkaiden ja markkinoiden syvälinen tunteminen vaatii sopivaa kokonaisuutta tiedosta, taidosta ja kokeemuksesta, sillä asiakkaiden ja markkinoiden tuntemisessa tarvitaan sekä konkreettisia lukuja että tuntumaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35)

Asiakasstrategia on markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma yritysstrategiaan, ja asiakasstrategioiden määrittäminen luo pohjan yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23–46). Payne (2006, 61) korostaa sitä, että strategian kannalta tärkeää on päättää, mitkä asiakkuudet halutaan pitää ja mitkä puolestaan ovat lähestulkoon merkityksettömiä, sillä vain harva yritys voi menestyksekkäästi tarjota 'kaikkea kaikille'. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 46–47) sisällyttävät yrityksen asiakasstrategiaan asiakassegmentoinnin, jonka avulla asiakasstrategiaa rakennetaan. Se on tärkein osa asiakasstrategiaa, sillä muodostettujen asiakassegmenttien mukaan määritellään toimintamallit kunkin asiakassegmentin kohdalla. Konkretisoimalla kullekin asiakassegmentille omat keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet, mahdollistetaan asiakashallinnan monipuolisuus ja toimivuus osana yrityksen asiakasstrategiaa. Asiakasstrategian tavoitteena on konkretisoida yrityksen strategia sellaiseen muotoon, että siitä voidaan helposti johtaa eri asiakassegmenteille erilaisia tavoitteita, kuten kasvu- ja kannattavuustavoitteita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23, 46–47.) Kun asiakasstrategia on tarkoin määritelty, voidaan Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23) mukaan luotu strategia muuntaa käytäntöön konkretisoimalla se **toimintamalleiksi**.

Toimintamalleilla tarkoitetaan toimintatapoja, joiden kautta yritys toimii kunkin asiakassegmentin kohdalla. Ne sisältävät myös toimintatapojen organisoinnin ja ohjauksen. Toimintamallit kuvaavat sitä, miten asiakassuhteet vastuutetaan, millaista tietotaitoa tarvitaan, millaisia tavoitteita asetetaan ja miten seuranta on tarkoitus toteuttaa kunkin asiakassegmentin kohdalla. Kun toimintamallit on mahdollisimman kattavasti suunniteltu ja niiden toteutus organisoitu, on varsinaisia asiakassuhteita vaivattomampi hoitaa. Toimintamalleja, jotka perustuvat

asiakassegmentteihin, käytetään yrityksen toimintojen suunnittelussa esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja tuotekehityksen edistämisessä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23–87.)

Liiketoimintaprosessit kuvaavat sitä, miten yrityksen fyysiset toiminnot toteutetaan. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 23) asettavat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tavoitteeksi tarkastella koko arvoketjua, jolloin arvoketjun eri vaiheet, kuten logistiikka, tuotanto, myynti ja markkinointi, korostuvat kukin omana erillisenä osana kokonaisuutta. Liiketoimintaprosesseja suunniteltaessa on Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 213–214) mukaan otettava huomioon eri asiakassegmenttien vaatimukset esimerkiksi tilaus- ja toimitusprosessien, tuotannon, hankinnan ja yhteistyökumppanien osalta. Oleellista on suunnitella ja kehittää myös markkinointiprosesseja, joiden kautta tuotteet ja palvelut voidaan tehokkaasti tuoda asiakkaiden tietoisuuteen. Liiketoimintaprosessien tarkka suunnittelu ja mallintaminen mahdollistavat prosessien toimivuuden käytännössä tavara- ja rahavirtojen sekä erilaisten palvelutilanteiden hoitamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 213–214.)

Kehittynyt **asiakashallinta** vaatii kehittyntä **tiedonhallintaa**, jolla yrityksen toimintaa ohjataan. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 24) määrittelevät tiedonhallinnan tiedon monipuoliseksi käsittelyksi aina tiedon keräämisestä ja jalostamisesta sen jäsentämiseen käsitelmalleiksi. Tietoteknologialla ja tietojärjestelmillä mahdollistetaan oleellisen asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa, mikä puolestaan yksinkertaistaa ja nopeuttaa yrityksen asiakaspalveluprosesseja. Edistyneet tietotekniset ratkaisut edistävät liiketoimintaa ja luovat näin ollen lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Tiedonhallinta ja kehittyneen tietoteknologian hyödyntäminen ovat toisin sanoen edellytyksinä asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Liiketoiminnan ohjaaminen tiedon avulla (Management by Knowledge) on käytökelpoinen termi tiedonhallinnalle silloin, kun tieto ohjaa tekemistä. Liiketoiminnassa ja sen ohjauksessa tiedonhallinnan päämääränä on ennakoida ja reagoida entistä nopeammin tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin. Tiedonhallinta käsittää strategiasta, asiakasstrategiasta, segmenteistä, toimintamalleista ja niiden kohtaamisista sekä menestystekijöistä määritettyä tiedonhallintaa, mikä puolestaan ohjaa ja tukee varsinaista liiketoimintaa. Tiedonhallinta ei siis tue päätöksentekoa vain ja ainoastaan johtoportaassa, vaan se helpottaa päätöksentekoa myös operatiivisella tasolla strategian mukaisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 100–101.)

Strategian seuranta ja ohjaus on yksi oleellisimmista osa-alueista asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa ja sen kehittämisessä. Oleellisinta strategian seurannassa ja ohjauksessa Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 107) mukaan on mitata edellytyksiä varsinaisen liiketoiminnan tuloksellisuudelle. Toisin sanoen tarkoituksena on enemmänkin mitata toiminnan syitä kuin sen varsinaisia seurauksia. Yritysten strategioiden seurannan ja ohjauksen yksi haasteellisimmista tavoitteista on saada toiminnan suunnittelu, käytännön toiminta sekä sen seuranta samalla tavalla jäsennetyksi ja ymmärretyksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107.) Strategian seurantaa ja ohjausta varten on olemassa erilaisia mittareita, joiden avulla seurantaa voidaan toteuttaa käytännön tasolla. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa mittariston suunnittelun lähtökohtana ovat erilaiset asiakasryhmät, jotka on tarkoin määritelty asiakasstrategiassa. Asiakassegmenttikohtainen tarkastelu on hyvä keino siinä mielessä, että tarkastelu tuo asiakkaiden mielipiteet, odotukset ja tarpeet selkeästi esille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110–112.) Asiakasstrategiaa suunniteltaessa jokaiselle asiakassegmentille määritetään omat tavoitteet ja mittarit, kuten katetavoitteet ja asiakastytyvyyden mittarit. Näin ollen eri segmenteille asetettuja strategioita voidaan seurata ja ohjata kullekin segmentille ominaisilla mittareilla. Tärkeätä asiakashallinnan toimintamalleissa on pyrkiä tutkimaan yrityksen toimintaa sekä prosessi-, asiakas- että opimisnäkökulmasta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110–112.)

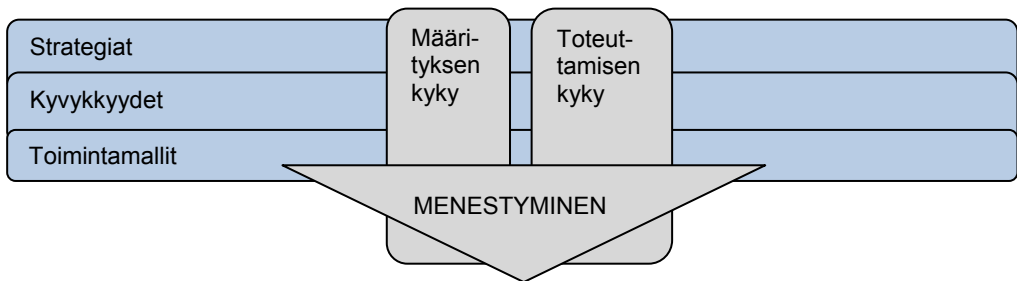
Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, sen käyttöönottoaminen tai kehittäminen, vaatii suuria muutoksia, energiaa, sitoutumista ja koko henkilökunnan motivaatiota toteutuakseen. Yrityksellä ja sen henkilökunnalla tulee olla yhteinen näkemys ja halu saada muutos aikaan. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen kehittäminen tuo tullessaan ristiriitoja määritetyn asiakaslähtöisen strategian ja yrityksen nykytilanteen välillä – tarkalla suunnittelulla ja ihmisten aidolla johtamisella muutos on kuitenkin mahdollista saada aikaan. Vaikka muutos saattaa usein olla hidas, täytyy sen kuitenkin olla pitkäjänteistä, johdonmukaista ja jatkuvaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 185–187.)

Asiakaslähtöistä liiketoimintamallia tukevan tiedonhallinnan suunnittelun perustana ovat tarkoin määritetyt asiakassegmentit ja niiden toimintamallit. Yrityksen tiedonhallintaa suunniteltaessa on tärkeää tunnistaa ja ottaa huomioon yrityksen menestystekijät nimenomaan toiminnan tasolla. Informaatiota saattaa olla kerääntyneenä eri puolille yrityksen toimintoja, mutta haasteena onkin saada oleellisin tieto tiivistettyä yhteen, jolloin voidaan puhua niin sanotusta todellisesta tiedosta. Tätä todellista tietoa voidaan hyödyntää niin strategisessa suunnittelussa kuin operatiivisessa päätöksenteossakin päivittäin. Kiteytettynä voidaan sanoa, että tiedonhallinnan ensisijaisena tavoitteena on kerätä erilainen liiketoiminnasta

saatava tieto yhteen, jotta sitä voidaan jakaa yrityksen sisällä oikeassa muodossa oikeille ihmisille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98, 104.)

3.2 Kyvykkyys

Hannuksen, Lindroosin ja Seppäsen (1999,4) mukaan kyvykkyys-ajattelu edustaa sisäistä, resurssilähtöistä näkökulmaa strategiaan. Kyvykkyiden ja resurssien ohella käytettyjä termejä ovat olleet (ydin)osaaminen, (näkymättömät) voimavarat, strategiset voimavarat, taidot ym. (Hannus ym. 1999, 4). Hannus (2004) näkee kyvykkyiden yhtenä strategisen menestyksen kolmesta avaimesta, joita havainnollistetaan kuviossa 4. Muita avaimia ovat tehokkaat strategiat ja toimintamallit. Tärkeää on, että kukin niistä määritellään selkeästi ja toteutetaan tehokkaasti.



Kuvio 4: Strategisen menestyksen perustat (Hannus 2004, 4)

Strategiset voimavarat eli resurssi- ja kyvykkyysstrategiat edustavat strategisen ajattelun ja johtamisen uudempaa aluetta, jossa käsitteet ja lähestymistavat eivät ole vielä jäsentyneet. Kyvykkyiden käsite ei ole täysin yksiselitteinen. (mm. Hannus 2004, 72; Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 60; Zahra, Sapienza & Davidsson 2006, 921.)

Liiketoimintastrategialla (engl. *Strategy*) käsitetään yrityksen tahtotila, tavoitteet ja keskeisimmät toimintaan liittyvät valinnat. Strategia määritellään usein myös keinoiksi, joilla tahtotila ja päämäärät on aikomus saavuttaa. (Hannus 2004, 10.) Yrityksen strategiasta puhuttaessa strategialla tarkoitetaan yrityksen toiminnan juonta eli liiketoimintalogiikkaa, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan pidemmän aikavälin päämääränsä luomalla kilpailuetua kilpailijoihin nähden. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 17, 43.)

Hannus (2004, 59) havainnollistaa kuviossa 5 liiketoimintastrategian sisällöllisiä elementtejä, liiketoimintamallin ja strategian suhdetta TalentFrame for Business Strategy -mallin avulla. Visio/strateginen tahtotila kuvaa tietyllä aikajänteellä organisaation tavoitteellisen tilan. Liiketoimintamalli muodostaa strategisen johtamisen mallin ytimen ja pitää sisällään kaksi toisiinsa vuorovaikutuksessa olevaa tekijää: strategisen asemoinnin ja strategiset voimavarat. Kriittiset menestystekijät sekä strategiset tavoitteet ja mittarit sisältävät periaatteet, joita organisaatio soveltaa strategian konkretisoinnissa, tavoiteasetannassa sekä strategian toteutumisen seurannassa mm. tuloskorttien (Balanced ScoreCard) avulla. Strategiset toimenpiteet sisältävät strategisen tason hankkeet ja toimenpiteet, kuten esimerkiksi yritysostot, kyvykkyyksien kehittämisohjelmat ja johtamisaloitteet. (Hannus 2004, 59-60.)



Kuvio 5: Liiketoimintastrategian sisällölliset elementit (TalentFrame for Business Strategy eli TalentBusinessStrategyFrame -malli, Hannus 2004, 59)

Hamel ja Prahalad (1994) määrittelevät ydinosaamisen (core competence) organisaation kollektiiviseksi osaamiseksi. Heidän mukaan ydinosaamisella on kolme ominaisuutta: luo arvon asiakkaalle, mahdollistaa pääsyn uusille markkinoille, ja on vaikea kopioida. Leonard-Barton'n (1995) mukaan (teknologiset) ydinkyvykkyudet korostuvat tiedoista ja taidoista, teknisistä/fyysisistä järjestel-

mistä, johtamisjärjestelmistä, sekä arvoista ja normeista. Samalla Leonard-Barton (1995) korostaa dynaamisia oppimisprosesseja: ongelmanratkaisua, tiedon hankintaa, kokeiluja sekä toteuttamista ja integrointia. Prosessijohtamisen soveltamisen yhteydessä lähtökohtana on ollut usein Stalkin ym. (1993) tulkinta, jonka mukaan kyvykkyydet koostuvat osaamisesta ja liiketoimintaprosesseista, jotka muuntavat osaamisen arvoksi asiakkaalle. (Hannus ym. 1999, 4-5.)

Hannus ym. (1999) jakavat kyvykkyydet kahteen pääryhmään: 1) Arvoa luovat kyvykkyydet: asiakassuhteiden hallinnan kyvykkyydet, teknologian hallinnan kehittämisen kyvykkyydet, tuotannolliset ja logistiset kyvykkyydet sekä 2) Mahdollistavat kyvykkyydet: liiketoiminnan suuntaamisen ja ohjauksen kyvykkyydet, henkilöstön kehittämisen kyvykkyydet, osaamisen hallinnan kyvykkyydet. (Hannus ym. 1999, 4.)

Arvoa luovien kyvykkyyksien jaottelu vastaa mm. Hamelin ja Prahaladin ryhmitelyä: tuotteiden toiminnallisuuteen liittyvät kyvykkyydet (eng. functionally-related capabilities), markkinoille pääsyn kyvykkyydet (eng. market access capabilities) sekä nopeuteen, joustavuuteen ja luotettavuuteen liittyvät kyvykkyydet (eng. integrity-related capabilities). Se vastaa myös Treasyn ja Wierseman (1995) kolmea geneeristä arvostrategiaa: tuotejohtajuus, asiakaskeskeisyys ja operatiivinen ylivertaisuus. (Hannus ym. 1999, 5.)

Kyvykkyys-käsitettä käytetään usein osaaminen-käsitteen synonyyminä. Hannuksen (2004) mukaan kyvykkyys koostuu osaamisesta, prosesseista ja tietoteknisistä ratkaisuista. Osaamisella tarkoitetaan yritystasolla rakenteellista osaamista, joka syntyy kun yksilöiden tiedot ja taidot on muunnettu organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Osaaminen voidaan jakaa sisältöosaamiseen sekä tehtävien suoritukseen, johtamiseen ja hallintaan liittyvään prosessiosaamiseen. Prosessien avulla yrityksen osaaminen muunnetaan arvoksi asiakkaalle. Asiakas voi olla ulkoinen asiakas, mutta myös ns. sisäinen asiakas. Esimerkkejä määrämuotoisista prosesseista ovat tilaus/toimitus-prosessi ja budjetointi. Vapaamuotoisissa prosesseissa tehtävien suorituserä ja ajoitus riippuu tilanteesta ja prosessien suorittajan harkinnasta Tällainen on esim. myyntiprosessi. Tietotekniikka mahdollistaa osaamisen hallinnan ja jakamisen sekä tehokkaat prosessit. (Hannus 2004, 74-75.)

Hannus (2004, 343) esittää TalentCapabilityFrame-mallin avulla keskeiset kyvykkyydet organisaation toiminnan lähtökohdiksi. Malli perustuu lähes 100 suomalaisen ja yrityksen ja organisaation toiminnan tuntemukseen noin 20 vuoden ajalta. Malli jakaa kyvykkyydet toiminnallisiin ja mahdollistaviin kysymyksiin. Mallissa korvataan ”arvoa luovat kyvykkyydet”-käsite toiminnallisilla kyvykkyyksillä.

Toiminnalliset kyvykkyydet luovat organisaatioiden menestymisen ja erottautumisen. Toiminnallisia kyvykkyyksiä ovat asiakkuuksien hallinta, innovaatioiden johtaminen ja tuotekehitys sekä operatiivisen toiminnan johtaminen. Strateginen tahtotila ja asemointi määrittävät, onko kehittämisen painopiste erityisesti asiakkuuksien hallinnassa, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä vai operatiivisessa toiminnassa. Mahdollistavia kyvykkyyksiä ovat toiminnan ohjaus ja seuranta, henkilöstöjohtaminen ja IT-toiminnan johtaminen. Ne luovat perustan toiminnallisille kyvykkyyksille. Myös tällä alueella strateginen tahtotila määrittää, missä suurimmat prioriteetit ovat: toiminnan ohjauksessa ja seurannassa, henkilöstöjohtamisessa vai IT-toiminnan johtamisessa. (Hannus 2004, 342-344.) Toiminnallisia ja mahdollistavia kyvykkyyksiä havainnollistetaan taulukossa 1.

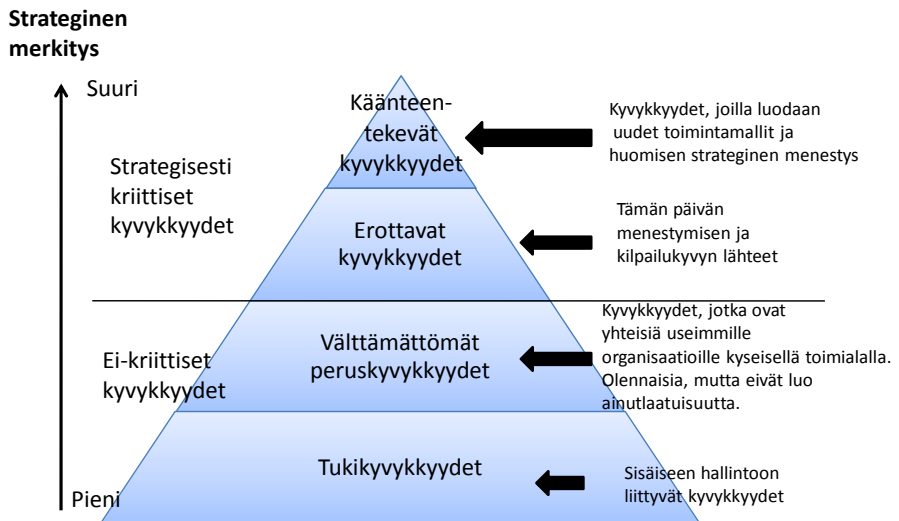
Taulukko 1. Toiminnalliset ja mahdollistavat kyvykkydet (Hannus 2004, 343)

Toiminnalliset kyvykkydet	Mahdollistavat kyvykkydet
<p>Asiakkuuksien hallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuushoitomallien määrittäminen ja toteutus • Asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinta • Markkinoinnin ja brändin hallinta • Myynnin aikaansaaminen • Asiakaspalvelu • Asiakasinformaation hallinta ja hyödyntäminen 	<p>Toiminnan ohjaus ja seuranta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategisten analyysien toteuttaminen • Strategian määrittäminen • Strategian toiminnallistaminen ja muutoksen hallinta • Operatiivisen toiminnan ohjaus ja johtaminen • Talouden ohjaus • Rakennejärjestelyjen toteutus
<p>Innovaatioiden johtaminen ja tuotekehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategialähtöinen asiakas- ja teknologianäkemyksen luominen • Innovaatiotoiminnan edistäminen ja tuotteiden tuonti markkinoille • Tuotetiedon hallinta • Tuotekehityssalkun hallinta 	<p>Henkilöstöjohtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihmisten johtaminen • Resurssointi • Osaamisen kehittäminen ja johtaminen • Palkitseminen • Työhyvinvoinnin varmistaminen • Henkilöstöhallinnon tapahtumakäsittely ja järjestelmät
<p>Operatiivisen toiminnan hallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuotanto- ja toimitus/palveluverkon rakenteen suunnittelu • Toimittaja- ja kumppanuusyhteysien strateginen hallinta • Sisäisten ja ulkoisen yhteistyön operatiivinen hallinta • Tuotannon ja toimitus/palveluketjun toteutus • Operatiivisen toiminnan suorituskyvyn kehittäminen ja seuranta 	<p>IT-toiminnan johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation toiminnan ja IT-toiminnan tavoitteiden yhteenlinjaus • IT-toiminnan ohjaus ja organisointi • Arkkitehtuurin määrittäminen ja toteuttaminen

Kyvykkyysien strategisen merkityksen tarkastelu luo samalla pohjan verkostoitumis- ja kumppanuusratkaisuille. On tärkeää määrittää, millä alueilla haetaan yhteistyökumppanuuksia, millä toimialayhteistyötä ja millä ulkoistamisratkaisuja. (Hannus 2004, 343.)

Hannus (2004, 94) jakaa kyvykkydet edelleen niiden strategisen merkityksen näkökulmasta neljään ryhmään: tukikyvykkydet, välttämättömät peruskyvyk-

kyvydet, erottavat kyvykkyudet ja käänteentekevät kyvykkyudet. Ryhmittelymallia on sovellettu muun muassa varsinaisen liiketoimintastrategiatyön lisäksi asiakkuuden hallinnan, talousjohtamisen, henkilöstöjohtamisen ja IT-toiminnan johtamisen alueella. Kuviossa 6 havainnollistetaan kyvykkyuksien ryhmittämistä niiden strategisen merkityksen perusteella.



Kuvio 6: Kyvykkyuksien ryhmittäminen strategisen merkityksen perusteella (Hannus, 2004, 94; alkuperäinen lähde Tomasko, 1993; muokattu)

Myös Zahra, Sapienza ja Davidsson (2006) erottavat yrityksen toiminnalliset, dynaamiset kyvykkyudet (dynamic capability) yrityksen pysyvistä peruskyvykkyyksistä (substantive capability). Zahra ym. korostavat, että dynaamisten kyvykkyuksien tieteellinen teoreettinen ja empiirinen tarkastelu on vielä alussa, vaikka dynaamisen kyvykkyuden vaikutus yrityksen kilpailuedun säilyttämisessä muuttuvassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä ja arvon luonnissa on herättänyt tieteellisen kiinnostuksen (Zahra ym. 2006, 921.)

Zahran ym. (2006), mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat kykyjä, joita hyväksi käyttäen yrityksen johto muotoilee uudelleen yrityksen voimavarojen käytön ja rutiinit. Dynaamiset kyvyt edellyttävät yrityksen johdolta *ymmärrystä* havaita mahdollisuudet muuttaa yrityksen jokapäiväiset tehtävät tai resurssien käytön tuottavasti, *tahtoa* ryhtyä muutoksen, ja *kykyä* panna toimeen muutokset. Yrityksen avainjohdon motivaatio, taidot ja kokemukset vaikuttavat ratkaisevasti kyvykkyyteen. (Zahra ym. 2006, 918.) Dynaamiset kyvykkyydet kehittyvät erilaisissa tilanteissa, ei ainoastaan toimintaympäristöön liittyvissä tilanteissa. Dynaamisten kyvykkyyksien johtaminen on kriittinen yrityksen suorituskyvysidonnaisten kilpailuetujen saavuttamisessa. Dynaamiset kyvykkyydet ilmenevät erilaisissa tilanteissa, ja vaihtelevat ajoituksen ja vaikutusten suhteen. (Zahra ym. 2006, 924-925.)

Kauppisen (1999) mukaan keskeisiin yksilöllisiin kompetensseihin kuuluvat tehtävässä tarvittavan ammatillisen osaamisen (ns. kovat taidot) lisäksi ymmärrys siitä, kuinka oma tehtävä liittyy kokonaisuuteen, tiimiosaaminen ja vuorovaikutustaidot (pehmeät taidot). Kauppinen (1999) viittaa Katzin ja Herseyn malliin (1996), jossa eri organisaatiotasojen rooleista johtuen vaadittava osaaminen näillä eri tasolla on erilaista. Konseptuaalinen osaaminen, strateginen ajattelu, olennaisuuksien hahmottaminen ja mahdollisuuksien näkeminen ovat korostuneen tärkeitä ylimmässä johdossa. Organisaation toteuttavilla tasoilla teknisten taitojen lisääntyminen on vaateena lisääntynyt. Ihmisosaamistaidot, kyky kommunikoida, tehdä yhdessä, ratkoa ongelmia ja kehittyä, korostuvat keskijohdossa, mutta ovat merkittävä osaamisalue myös muilla organisaatiotasoilla. (Kauppinen 1999, 184-190.)

3.2.1 Markkinointikyvykkyys

Strategista markkinointia ovat käsitelleet mm. Kotler ja Armstrong teoksessaan *Principles of Marketing* (1999) sekä Kaplan ja Norton kirjassaan *Strategialähtöinen organisaatio* (2002). Markkinointi on liiketoimintaa, jossa pyritään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja pysyvien asiakassuhteiden luomiseen. Markkinoinnin kyvykkyyksinä Hannus, Lindroos ja Seppänen (1999, 61-62) esittävät asiakaskaiden toiminnan ja tarpeiden tuntemusta sekä kanavahallinnan ja markkinoinnin osaamista. Siihen liittyy asiakashallinnan, kanavahallinnan ja markkinoinnin prosessit, joita asiakashallinnan tietoteknisillä järjestelmillä ohjataan. Esimerkkeinä erään teollisuusyrityksen markkinointi- ja asiakaspalvelukyvykkyyksistä Hannus ym. (1999, 63) esittävät yrityksen liiketoiminnan ymmärtämisen, jälleenmyyjäverkoston kehittämisen ja hallinnan, konevalmistajayhteistyön, yritysimagon, tuo-

tebrändin sekä markkina- ja kilpailijatietojen hallinnan ja tuoteongelmien ratkaisukyvyyn.

Hooley, Saunders ja Piercy (2004) jakavat markkinointikyvykkyydet kolmeen eri avaintekijään. Näihin kuuluvat strategiset markkinointikyvykkyydet, funktionaaliset markkinointikyvykkyydet sekä operatiiviset markkinointikyvykkyydet. Niillä jokaisella on oma merkityksensä yrityksen kilpailuedun luomisessa. (Hooley ym. 2004, 171-173.)

Guenzi ja Troilo (2007) esittelevät artikkelissaan markkinointikyvykkyyksien kaksi tukipilaria, jotka ovat kyky oppia markkinoilta ja kyky samaistua asiakkaisiin. Markkinoilta oppimisella tarkoitetaan yrityksen kykyä aistia asiakkaan nykyhetken ja tulevaisuuden odotukset ja tarpeet. Asiakkaisiin samaistumisella tarkoitetaan taas yrityksen kykyä rakentaa ja ylläpitää asiakkaisiinsa sellainen suhde, joka on molempia osapuolia tyydyttävä. Markkinalähtöisyyden eri määritelmissä korostetaan useasti juuri kykyä oppia markkinoilta. (Guenzi & Troilo 2007, 99.)

Tikkasen (2005) mukaan markkinointiosaamiseen kuuluu strateginen suunnittelu, markkina- ja kuluttajatutkimus ja keskeisten markkinointikeinojen käyttö ja yhteen sovittaminen (tuote ja muotoilu, brändi, hinta, markkinointiviestintä, jakelu, palvelu). Yrityksen onnistunut liiketoimintastrategia palautuu aina yrityksen markkinointiosaamiseen. Tikkasen (2005) mukaan markkinointiosaamisen strateginen elementti koostuu yrityksen kyvystä nähdä uusia arvonalhteita ja tuottaa ajassa kehittyvää, kilpailukykyistä arvoa asiakas- ja muissa verkostosuhteissaan. Tämä vaatii näihin verkostosuhteisiin liittyvien perusprosessien tavoitteellista ja kannattavaa johtamista. Tikkasen mukaan suomalaisen liiketoimintiosaamisen heikoin lenkki on juuri globaalissa markkinointiosaamisessa, jonka osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa seuraavan kymmenen vuoden aikana. (Tikkanen 2005.)

Ylikortes määrittelee (1997, 199) markkinointiosaamisen yrityksen ja sen työntekijöiden kyvykkyydeksi suunnitella ja toteuttaa markkinointiin liittyviä tehtäviä siten, että yritys pystyy luomaan ja ylläpitämään kilpailuetuja käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Ylikorteksen (1997) markkinointiosaamisen komponentteja - asiakasosaaminen, kilpailijaosaaminen, jakeluosaaminen sekä markkinoinnin ja operatiiviseen toteutukseen liittyvä osaaminen - on kuvattu kuviossa 7. Markkinointiosaamisen mittaristo jakaantuu kuvion mukaisesti 4 elementtiin ja 11 komponenttiin. Se on käyttökelpoinen asiakkuudenhallintaan liittyvän osaamisen mittaamisessa.

Asiakasosaaminen - Asiakasanalyysi - Asiakasreagointi - Asiakassuhteet - Asiakasyhteistyö	Kilpailijaosaaminen - Kilpailija-analyysi - Kilpailijareagointi
Jakeluosaaminen - Kotimaan jakelukanavat - Vientitoiminnan jakelukanavat - Jakelureagointi	Markkinoinnin ja operatiiviseen toteutukseen liittyvä osaaminen - Kotimaan markkinoinnin toteutus - Vientitoiminnan toteutus

Kuvio 7: Markkinointiosaamisen elementit ja komponentit (Ylikortes 1997, 201)

3.2.2 Asiakkuuksien hallinnan kyvykkyydet ja niiden kehittäminen

Asiakkuuksien hallinnalla tarkoitetaan pitkäjänteisten ja kannattavien asiakassuhteiden edellyttämien kyvykkyyksien rakentamista ja jatkuvaa kehittämistä. Systemaattisella ja hyvin hoidetulla asiakkuuksien hallinnalla voidaan varmistaa yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa, tehokkaampi uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet sekä kokonaisuuden kannalta tehokas ja kannattava toiminta. Asiakkuuden hallinnan kyvykkyyksien kehittämisen lähtökohtana tulee olla selkeä asiakas- ja palvelustrategia. Asiakkaan tunteminen ja asiakasinformaation hallinta on asiakkuuksien hallinnan perusta. Asiakkuuksien kehittämisen haasteina ja lähtökohtina tämän päivän toimintaympäristössä ovat mm. asiakkaiden odotusten jatkuva muutos, asiakkaiden vallan kasvaminen sekä kilpailutilanteen koveneminen, uusien asiakassuhteiden luomisen vaikeus ja kalleus, asiakasuskollisuuden merkityksen sekä asiakassuhteen kokonaiskannattavuuden merkityksen korostuminen. (Hannus 2004, 133.)

Hannus ym. (1999; 2004) korostavat osaamisen aika –käsitteellä uuden ajan globaalia ja yllätyksellistä toimintaympäristöä, jossa kriittisin voimavara on osaaminen. Asiakkaan näkökulmasta osaamisen ajan markkinoinnin tehtävä on luoda asiakkaalle enemmän arvoa suhteessa kilpailijoiden antamaan arvoon. Yrityksen näkökulmasta markkinoinnin lähtökohta on se, että kaikki asiakassuhteet eivät ole samanarvoisia. Jotkut asiakassuhteet ovat yritykselle arvokkaampia kuin toiset ja arvokkaampien asiakassuhteiden tunnistaminen ja kehittäminen on toiminnan perusta. Paras asiakas ei kuitenkaan välttämättä ole asiakas, jonka osalta välitön myynti ja/tai kannattavuus on suurin. Jotkut asiakkaat voivat

olla arvokkaita strategisen oppimisen kannalta. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 103.)

Siirtyminen teollisen ajan joko/tai –ajattelusta osaamisen ajan sekä/että- toimintamalleihin merkitsee massamarkkinoinnin ja massatuotannon muuttamista yksittäisten asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden räätälöimiseen. Asiakkaalla on aktiivinen rooli, asiakassuhteet ovat vuorovaikutteisia ja oppivia, asiakkaat ovat arvovon luojia. Asiakkaat ovat osana verkostoa kumppaneina. Liikkeenjohtamisen lähtökohtana on se, että asiakas on myös osana sosiaalista verkostoa ja yhteisöjä. Tuotteet muuttuvat osin virtuaalisiksi, joka pannaan kokoon uuden viestintätekniikan ansiosta asiakasrajapinnassa räätälöitynä asiakkaalle. Viestintä on aktiivista vuoropuhelua ja monitasoista dialogia. (Hannus ym.1999, 210; Hannus 2004, 136-138.)

Hannuksen (2004) mukaan asiakkuuksien hallinnan haasteet painottuvat eri tavoin kuluttajaliiketoiminnassa, yritysliiketoiminnassa sekä julkisen hallinnon palveluissa. Kuluttajaliiketoiminnoissa (Business to Consumer –markkinointi) korostuvat asiakkaan tunteminen yksilönä ja oppivan asiakassuhteen rakentaminen, tehokkaan myyntimallin ja asiakaslähestymistavan aikaansaaminen eri asiakas-segmenteillä, usean rinnakkaisen asiakaspalvelu ja –yhteyskanavan hallinta sekä elämyksellisyyden korostuminen monilla toimialoilla. Yritys- ja yhteisöliiketoiminnan (Business to Business -markkinointi) haasteita ovat kyky ja mahdollisuus keskittyä parhaimpiin asiakassuhteisiin, pitkäjänteisten asiakaskumppanuuksien rakentamiseen, eri asiakassegmenteille suunnattujen asiakashoitomallien määrittämiseen ja toteuttamiseen sekä taloudellisuuden ja tehokkuuden korostumiseen. Lähtökohtana on koko elinkaaren hyöty tai kustannus. (Hannus 2004, 134.)

Asiakkuuden hallinnan kyvykkyksiä ovat asiakkuushoitomallien määrittäminen ja toteutus, asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinta, markkinoinnin ja brändin hallinta, myynnin aikaansaaminen, asiakaspalvelu sekä asiakasinformaation hallinta ja hyödyntäminen. Hannuksen (2004, 139) mukaan tärkeä osa asiakkuuksien hallinnan kyvykkyyksien kehittämistä on edelläkävijäorganisaatioiden parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja soveltaminen. Taulukossa 2 kuvataan asiakkuuden hallinnan kyvykkyksiä ja niiden parhaita käytäntöjä.

Taulukko 2. Asiakkuuksien hallinnan kyvykkyydet ja parhaat käytännöt (Hannus 2004, 139)

Kyvykkyys-alue	Kyvykkyydet	Parhaat käytännöt
Asiakkuuksien hallinta	Asiakkuushoitomallien määrittäminen ja toteutus yrityksen ja yhteisöasiakkaille	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuuksien ryhmittäminen asiakkuuden arvon perusteella • Asiakkuushoitomallien määrittäminen asiakkuusryhmille • Asiakassuunnitelmien määrittäminen ja toteutus
	Asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakassegmenttikohtaiset kanavaratkaisut • Siirtyminen tehokkaisiin kanavaratkaisuihin • Rinnakkaisten asiakasyhteys- ja palvelukanavien kokonaishallinta • Kumppanikanavien tehokas tuki
	Markkinoinnin ja brändin hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Määrätietoinen brändin luominen ja hallinta • Tehokas ja innovatiivinen yhteisbrändäys • Markkinointitoimenpiteiden tehokas suunnittelu, toteutus ja seuranta
	Myynnin aikaansaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Systemaattinen myynnin johtaminen • Asiakastarpeen ja tuotteen/palvelun hyvä yhteensovitus • Ratkaisun perustelu asiakkaan hyödyillä • Tuloksellinen asiakassopimusten aikaansaaminen
	Asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalvelutavoitteiden määrittäminen ja jatkuva suorituskyvyn seuranta • Tehokkaat asiakaspalvelun kanavat • Tehokas ongelmatilanteiden hallinta
	Asiakasinformaation hallinta ja hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden toiminnan ja prosessien hyvä tuntemus • Asiakas- ja markkinainformaation systemaattinen hallinta • Asiakasvuorovaikutuksen hallinta

3.2.2.1 ASIAKKUUSHOITOMALLIEN MÄÄRITYS JA TOTEUTUS

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja asiakkuushoitomallin sisäisten ryhmitte-lykriteerien määrittelyn paras lähtökohta on asiakkuuden arvo yritykselle. Perin-teinen ja yksinkertainen malli on ollut jakaa asiakkaat avainasiakkaisiin ja muihin asiakkaisiin lähinnä volyymin ja liikevaihdon perusteella. Viime aikoina on koros-tettu myös mahdollisten tulevien, potentiaalisten, asiakkaiden merkitystä. Näitä kuvataan strategisen mahdollisuuden asiakkaiksi. (Hannus 2004, 140.)

Asiakkuusliikevaihto ei kerro asiakaskannattavuutta. Asiakaskannattavuutta tu-lee tarkastella pitkällä aikajänteellä asiakassuhteen kokonaisarvona yli asiakas-suhteen koko elinkaaren. Tärkeää on, että välilliset kulut kohdistetaan mahdolli-simman hyvin aiheuttamisperiaatteen mukaisesti asiakkaille. Arvokkaiden ny-kyisten asiakassuhteiden kehittämisen tavoitteena on asiakasuskollisuus, samal-la on tärkeä kohdistaa markkinointitoimintoja myös sellaisiin ei-asiakkaisiin, joilla on suurin potentiaali (strategisiin mahdollisuuksiin). Strategisten asiakkaiden ja strategisten mahdollisuuksien osalta tavoitteena on nostaa asiakasosuutta eli omaa osuutta asiakkaan edustamasta liiketoimintapotentiaalista. Kannattamat-tomien asiakassuhteiden tavoitteena on suhteiden muuttaminen kannattavaksi tai asiakassuhteista luopuminen. (Hannus 2004, 141.)

Kullekin asiakkuusryhmälle laaditaan asiakassuhteen hoitomalli. Tärkeimmille asiakassuhteille, strategisille asiakkuuksille, avainasiakkuuksille sekä strategi-sen mahdollisuuksien asiakkuuksille laaditaan asiakkuussuunnitelmat, nimetään asiakkuusvastuuhenkilöt ja järjestetään yritysjohton tapaamisia ja yhteisiä työ-seminaareja. Kerta-asiakkuuksien asiakkuushoitomalli voisi sisältää esimerkiksi kustannustehokkaita hoitotapoja, kuten verkkopalveluiden käyttöä. (Hannus 2004, 142.) Asiakkuussuunnitelmien laadinta, toteutus ja ylläpito ovat keskeinen osa asiakkuushoitomallia. Taulukossa 3 esitetään esimerkki asiakkuushoitomal-leista asiakasryhmittäin.

Taulukko 3. Esimerkki asiakkuushoitomallien määrittelyn työpohjasta (Hannus 2004, 142)

Asiakas-ryhmä	Asiakkuushoitomalli
Strategiset asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kattava ja jatkuvasti päivitettävä asiakkuussuunnitelma kullekin asiakkuudelle • Nimetyt päätoimiset asiakkuusvastuuhenkilöt • Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit • Rääätälöidyt lisäarvopalvelut
Avainasiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kompakti asiakkuussuunnitelma kullekin asiakkuudelle • Nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi henkilö hoitaa useaa asiakkuutta • Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit • Massaräätelöidyt lisäarvopalvelut
Strategiset mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuussuunnitelma kunkin strategisen mahdollisuuden osalta. Syvyys riippuu asiakkuuspotentialista. • Nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt. • Panostus asiakkuussuhteen avaamiseen ja tätä tukevat konseptit, esimerkiksi ilmaiset johdon työseminaarit, pilot-palvelut.
Kerta-asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannustehokkaat hoitotavat, esimerkiksi verkkopalveluiden käyttö pääasiallisena myynti- ja palvelukanavana.

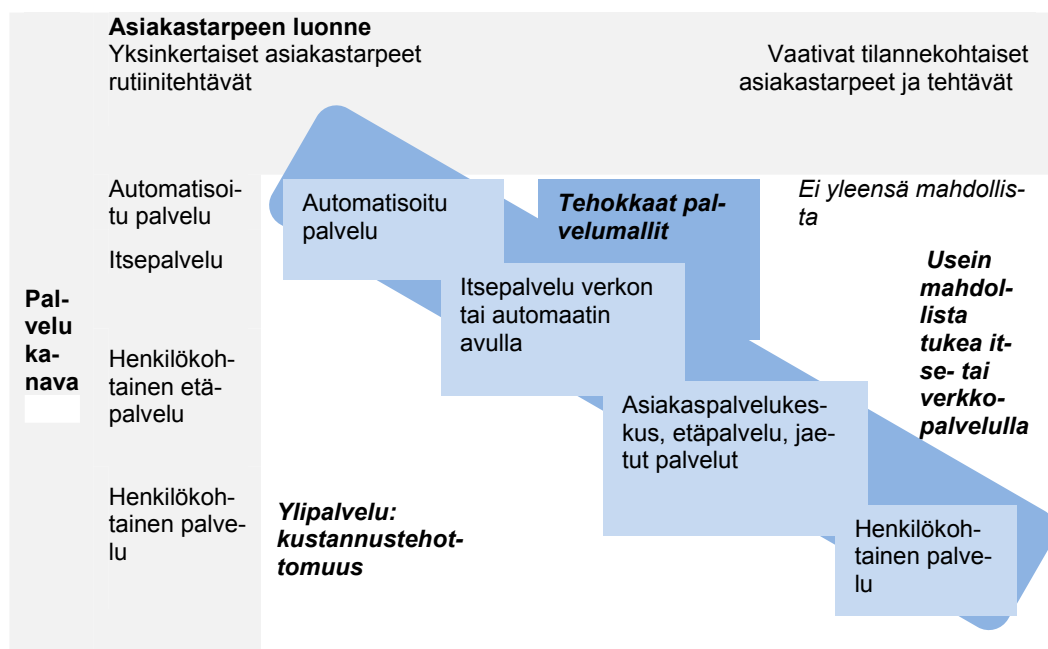
3.2.2.2 ASIAKASYHTEYS- JA PALVELUKANAVIEN HALLINTA

Asiakasyhteykskanavien kautta hoidetaan myyntiä ja asiakaspalvelua. Asiakassegmentit muodostavat lähtökohdan perusvalinnoille. Perusvaihtoehtona on hoitaminen itse tai niiden antaminen yhteistyökumppanien (asiamies, jälleenmyyjä, edustaja) hoidettavaksi. Usein pk-yritykset hoitavat kotimaan asiakkaat itse ja ulkomaiset asiakkaat jälleenmyyjien ja edustajien kautta. Monilla toimialoilla asiakassuhteita voidaan hoitaa usean vaihtoehdoisen myynti- ja palvelukanavan kautta. Henkilökohtaiset kanavat sopivat hyvin vaativiin asiakassuhteisiin ja –tarpeisiin, mutta kalliina kanavana ne ovat toisaalta tehottomia yksinkertaisissa tilanteissa ja tarpeissa. Itsepalvelukanavat ovat hyvin kustannustehokkaita, mutta sopivat yleensä vain suhteellisen yksinkertaisiin tilanteisiin. (Hannus 2004, 144–145).

Yleinen kehitys on ollut, että yksinkertaisten asiakastilanteiden ja –tarpeiden hoitaminen pyritään siirtämään edullisiin kanaviin, kuten esimerkiksi automatisoituihin palveluihin. Sama asiakas saattaa toimia eri kanavien kautta eri tilanteissa

ja/tai asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Monet asiakaspalvelutilanteet ja –tarpeet ovat luonteeltaan sellaisia, ettei niitä voida hoitaa edullisilla kanavilla, ainakaan täysin. Olennaista on varmistaa eri kanavien yhteensovitus ja asiakastietojen jakaminen yli kanavien on perusta yhteistyölle. (Hannus 2004, 145-148). Taulukossa 4 havainnollistetaan tehokkaita palvelumalleja erilaisiin asiakastarpeisiin ja taulukossa 5 kanavaintegraatiota asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheissa.

Taulukko 4. Tehokkaat palvelumallit erilaisiin asiakastarpeisiin – palvelustrategiat –malli (Mäkelin ja Vepsäläinen, 1990; Hannus 2004, muokattu)



Monet tuotteet ja palvelut edellyttävät lähellä asiakasta toimivaa myynti- ja/tai palveluverkostoa. Tämä verkosto voi koostua omista tytäryhtiöistä ja/tai jälleenmyyjistä tms. yhteistyökumppaneista. Tyypillisiä tällaisia tuotteita ovat teollisuuden investointihyödykkeet, jotka edellyttävät tehokasta huoltopalvelua. Jälleenmyyjäverkon kehittäminen ja hallinta on monissa yrityksissä keskeinen panostusalue. Arvo jälleenmyyjälle luodaan tuotteen ominaisuuksilla ja hintakilpailuky-

vyllä, toimitusajalla ja –varmuudella, teknisellä tuella ja palvelulla, koulutuksella, markkinointituella sekä yritys- ja mielikuvalla. (Hannus 2004, 147).

Kehittynyt jälleenmyyjäyhteistyö edellyttää mm. avointa tiedon jakamista, vahvaa keskinäistä luottamusta, myynnin ja jälkimarkkinoinnin tiivistä yhteistyötä ja toimivaa palvelukonseptia, dokumentaation laadukkuutta, kattavuutta ja käytettävyyttä, jälleenmyyjä- ja loppukäyttäjäkäyntien systematisointia, markkina- ja kilpailijainformaation systemaattista keräämistä ja hyödyntämistä sekä korkealaatuisia koulutusta. (Hannus 2004, 148).

Taulukko 5. Kanavaintegraatio. Eri myynti- ja palvelukanavien integrointi yhtenäiseksi asiakaspalvelukokonaisuudeksi. Periaate soveltuu myös vaativampien toimintojen tilanteeseen (Hannus 2004, 147)

Kanavat	Asiakassuhteen elinkaaren vaiheet				
	Kiinnostuksen herättäminen	Oston/tilauksen teko	Toimitus asiakkaalle	Tuki ja palvelu	Kustannus/transaktio euroa/tapahtuma
Henkilökohtainen palvelu					400
Kumppanikanava					250
Asiakaspalvelukeskus					40
Sähköinen kanava					1
					100

3.2.2.3 MARKKINOINNIN JA BRÄNDIN HALLINTA

Ulkoisessa, perinteisessä markkinoinnissa yritys antaa lupauksia, jotka toivon mukaan vastaavat kohderyhmän tarpeita ja toiveita. Asiakkaalla on jo ennen varsinaista palvelutilannetta odotuksia, jotka ovat palvelun tarjoajan itse luomia erilaisilla ulkoisen markkinoiden kilpailukeinoilla, tai sitten ne perustuvat suusanallisiin lupauksiin tai kokemuksiin. Vastuussa ulkoisesta markkinoinnista ovat

pääasiassa yrityksen omat markkinointiasiantuntijat, jotka laativat yritykselle markkinointistrategian ja markkinointiohjelman. Ulkopuolista asiantuntija-apua voidaan ostaa ulkopuolelta, esimerkiksi mainostoimistosta ja markkinatutkimuslaitokselta (Grönroos 2001, 484, Vahvaselkä 2004, 81).

Markkinoinnin kehitys on kulkenut massamarkkinoinnista kohti yhä täsmällisempää ja kohdennetumpaa markkinointia. Samalla markkinointiviestintä on muuttunut yhä vuorovaikutteisemmaksi, jossa asiakkaalla on yhä aktiivisempi rooli. Markkinointikeinoiksi on valittava ne toimet, joiden avulla uskotaan saavutettavan paras kokonaistuotto. (Hannus 2004, 152).

Markkinoinnin kilpailukeinoilla tarkoitetaan niitä toimintamuotoja, joita yritys käyttää saadakseen halutut asiakasryhmät ostamaan juuri oma tuote tai palvelu (Rope & Vahvaselkä 1994, 64). Perinteisesti kilpailukeinojen käsittelyssä on käytetty McCarthyn kehittämää 4 P:n jaottelua, jossa kilpailukeinoja ovat tuote (product), hinta (price), viestintä (promotion) ja saatavuus (place) (Kotler 2000, 15). Neljän P:n lisäksi on kolme muuta elementtiä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan palveluun. Nämä tekijät ovat henkilöstö, prosessit ja asiakaspalvelu (people, processes, proactive and personalized service). Näistä tekijöistä muodostuu ns. laajennettu seitsemän P:n markkinointimix (Payne, Christopher, Clark & Peck 1995, 407-411). Lisäkilpailukeinojen käyttäminen on kuitenkin harhaista kilpailukeino-otsikon alla, sillä ne voidaan sisällyttää kokonaisuudessa neljään P:hen. (Rope & Vahvaselkä 1994, 98).

Brändi heijastaa yrityksen identiteettiä ja siihen liittyy selkeä viesti yrityksen tuotteista, laadusta ja tavasta toimia. Vahva brändi luo arvoa mahdollistamalla suu-remman markkinaosuuden, korkeamman hinnoittelun ja paremman asiakasuskollisuuden. Asiakkaiden ohella hyvä brändi vetoaa myös nykyiseen ja potentiaaliseen henkilöstöön. Vahvan brändin luominen edellyttää selkeää ja näkemyksellistä asemointistrategiaa ja arvolupausta. Se konkretisoi brändiin liittyvän hyödyn asiakkaalle ja on perusta asiakkaan mielikuvalle. Heikko brändi voi olla vakava kilpailuhaitta. (Hannus 2004, 149).

Olennaista on varmistaa se, että jokainen yksittäinen markkinointitoimenpide tukee valittua brändi- ja kilpailustrategiaa, ja että eri medioita käytetään tehokkaasti kokonaisuuden näkökulmasta. (Hannus 2004, 152). Markkinointiviestintän välinevalikoima on kasvanut ja monipuolistunut. Von Hertenin (2006) mukaan ICOM Nordicin pohjoismaisten Business-to-Business -yritysten (B-to-B-yritysten) markkinointia koskevassa selvityksessä www-sivut ja suorat asiakas-kontaktit, erityisesti Suomessa asiakastilaisuudet, nousivat viestinnän välineinä tärkeimmiksi. Yleisesti Pohjoismaissa myös mainonta koettiin asiakastilaisuuk-

siin verrattavissa olevaksi välineeksi. Henkilökohtainen myyntityö mainittiin myös yleiseksi. (von Hertzen 2006, 159-161).

Business –to- Business –markkinoinnissa (B-to-B –markkinointi) brändiviestinnän keskeisenä tavoitteena ei ole niinkään suoran oston tai tilauksen aikaansaaminen vaan pikemminkin myyntityön tukeminen, kilpailijoista edukseen poikkeava tunnettuus, kiinnostuksen herättäminen, tarjouspyyntöjen saaminen ja yhteyden muodostuminen asiakkaan sekä tuotteen tai palvelun tarjoajan välillä (von Hertzen 2006, 159). Brändistrategia ja arvolupaus sekä niiden tehokas viestintä eivät kuitenkaan yksistään riitä, vaan olennaista on varmistaa arvolupauksen toteutuminen tuotteissa ja palveluissa sekä tavassa toimia. (Hannus 2004, 150, von Hertzen 2006, 159). B-to-B-yrityksessä tämän lupauksen lunastajana on usein yksittäinen työntekijä tai tiimi. Siksi brändiarvojen esille ottaminen jo rekrytointivaiheessa ja työhön opastuksessa sekä niiden jatkuva esillä pitäminen sisäisen viestinnän keinoin johtamisessa, toteuttamisesta palkitsemisessa ja poikkeamien korjaaminen on välttämätöntä B-to-B -yritysten johtamisjärjestelmässä. (von Hertzen 2006, 163). Brändin johtamisen avainkysymyksiä on, pitäisikö luoda vahvoja tuotebrändejä vai tulisiko keskittyä vahvan yrity;brändin rakentamiseen (Hannus 2004, 150).

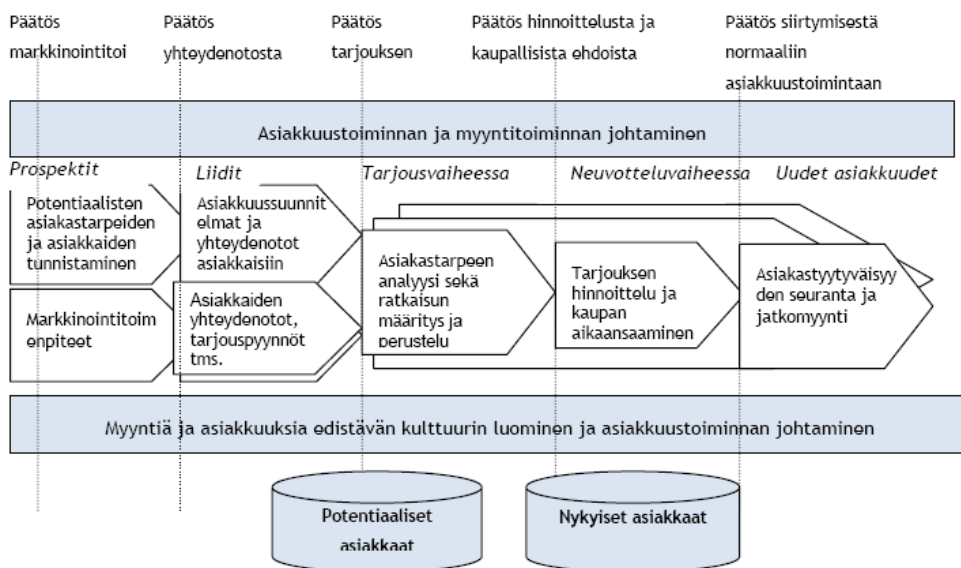
Hannus (2004) tarkoittaa yhteisbrändäyksellä (eng. co-bränding) promootioyhteistyötä, komponenttibrändäystä, arvoketjubrändäystä ja innovaatioyhteistyötä. Promootioyhteistyössä yritykset tekevät sponsorointiyhteistyötä tai hyödyntävät toistensa vahvoja brändejä yhteisessä markkinoinnissa. Komponenttibrändäyksessä komponentteja tai osaratkaisuja toimittava valmistaja voi hyötyä asiakkaansa vahvasta brändistä yhteisbrändäyksellä, kuten esimerkiksi Intel Inside –brändistrategiassa on tehty. Siinä Intel- Inside- brändi on suunnattu loppuasiakkaalle ja luo arvoa myös seuraavan portaan yrityksen (IBM, Dell, HP tms.) brändille. Arvoketjuyhteisbrändäyksessä kaksi tai useampi yritys luo yhdessä uudenlaisen asiakaslupauksen ja erottautuvan palvelukonseptin. Arvoketjubrändäyksellä on useita muotoja – niistä yksi on esimerkiksi brändätä yhteen yhden yrityksen tuote ja toisen yrityksen palvelu. Neljäs yhteisbrändäyksen muoto on innovaatioyhteistyö, jossa yritykset lähtevät yhdessä suunnittelemaan ja kehittämään kokonaan uutta, yhteisbrändättävää tuotetta tai palvelukonseptia. (Hannus 2004, 151).

3.2.2.4 MYYNNIN AIKAANSAAMINEN

Menestyvät organisaatiot johtavat myyntitoimintaa tehokkaasti ja systemaattisesti. Menestyvillä organisaatioilla on selkeä myyntiprosessi ja sitä tukevat työ-

kalut. Tehokkaasta myynnistä tulee tehdä koko organisaation kyvykkyys. Siinä palkitsemisjärjestelmät ja organisaation arvomaailma ovat olennaisia, niiden pitää tukea yhteistyötä ja asiakastietojen jakamista. (Hannus 2004, 152-154). Vahvaselän (2004, 17) mukaan asiantuntijaorganisaation myyntityössä menestymisen perusteita ovat aito asiakaslähtöisyys, alan ja tuotteen asiantuntijuus (tekninen osaaminen), tuloksellinen toiminta neuvotteluissa (myyntiosaaminen) sekä vuorovaikutustaidot ja rakentavan ilmapiirin aikaansaaminen (sosiaaliset taidot). Business to Business –markkinoilla toimivan yrityksen tulee tuntee asiakasyrityksensä liiketoiminta ja liiketoimintaprosessit. Sen tulee tuntee asiakkaan arvostamat hyödyt ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa (Vahvaselkä 2004, 18).

Myös Hannus (2004) lähtee siitä näkökulmasta, että myyntityössä on tärkeää lähteä liikkeelle asiakkaan tarpeesta eikä oman tuotteen tai palvelun ominaisuuksista. Tarvekartoituksen jälkeen seuraava vaihe on näitä tarpeita vastaavan tuotteen/palvelun määrittäminen. Oman tuotteen perustelussa asiakkaalle on olennaista kytkeä ratkaisu ja sen ominaisuudet asiakkaalle syntyvään hyötyyn. Tämä edellyttää konsultoivan myynnin taitoja. Myyntityön tärkeimpiä vaiheita on sopimuksen aikaansaaminen, jossa asiakas on saatava tekemään kauppa. Ostaminen tulee tehdä helpoksi asiakkaalle. (Hannus 2004, 153-155). Kuviossa 8 havainnollistetaan myyntiprosessin vaiheita.



Kuvio 8: Myyntiprosessin vaiheet (Hannus 2004, 153)

3.2.2.5 ASIAKASPALVELU

Palveluksi määritellään fyysisistä ja aineettomista toiminnoista muodostuva prosessi, jolloin asiakkaan ja palveluntarjoajan välille syntyy vuorovaikutusta. Näitä vuorovaikutushetkiä Grönroos (2001) nimittää totuuden hetkiksi, jolloin asiakas muodostaa kokemuksensa vastaanottamansa palvelun laadusta. Usein laadun ajatellaan merkitsevän vain palvelun fyysisen tuotteen lopputulosta. Kuitenkin laajasti katsottuna palvelun laatu käsittää koko yrityksen tai organisaation toiminnan, sen prosessien toimivuuden ja kehittämisen sekä asiakkaiden tyytyväisyyden sekä siihen reagoinnin. Asiakaspalvelun laadukkuuden kriteereistä on kehitetty ns. laadukkaan palvelun tai laadukkaaksi koetun palvelun listoja. Keskeiset laadukkaan, hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat

- ammattimaisuus ja taidot (tekninen laatu)
- asenteet ja käyttäytyminen (toiminnallinen laatu)
- lähestyttävyyys ja joustavuus (toiminnallinen laatu)
- luotettavuus (toiminnallinen laatu)
- palvelun normalisointi (toiminnallinen laatu)
- palvelumaisema (toiminnallinen ja tekninen laatu)
- maine ja uskottavuus (imago). (Grönroos 2001, 123-124).

Asiakaspalvelutoiminnan perustaksi on tärkeää määrittää palvelutasotavoitteet muutaman huolella valitun palvelusomittarin avulla. Asiakaspalvelua – neuvontaa, opastusta, vikadiagnoosia, ylläpito- ja korjaustoimintaa yms. – voidaan toteuttaa useilla vaihtoehtoisilla kanavilla, ks. taulukko 5 Tehokkaat palvelumallit. Tärkeää on määrittää kustannustehokkaimmat kanavat kuhunkin tilanteeseen. Tärkeä osa asiakaspalvelutoimintaa on erilaisten ongelmatilanteiden tehokas hallinta. Hannus esittää ongelmatilanteiden hallintaan monitasoisia mallia, jos ongelmatilanteiden luonne vaihtelee merkittäväsi. Ensimmäisen tason asiakastuki on se taho, johon asiakas on suoraan yhteydessä. Tavoitteena on, että merkittävä osa tukipyyntöistä selvitetään tällä tasolla. Toisen tason asiakastukiyksikkö on tyypillisesti oman organisaation keskitetty tukiyksikkö, joka hoitaa vaativimmat ongelmatilanteet, ja kolmannen tason asiakastuen muodostavat toimittajat ja ulkopuoliset asiantuntijat. (Hannus 2004, 155).

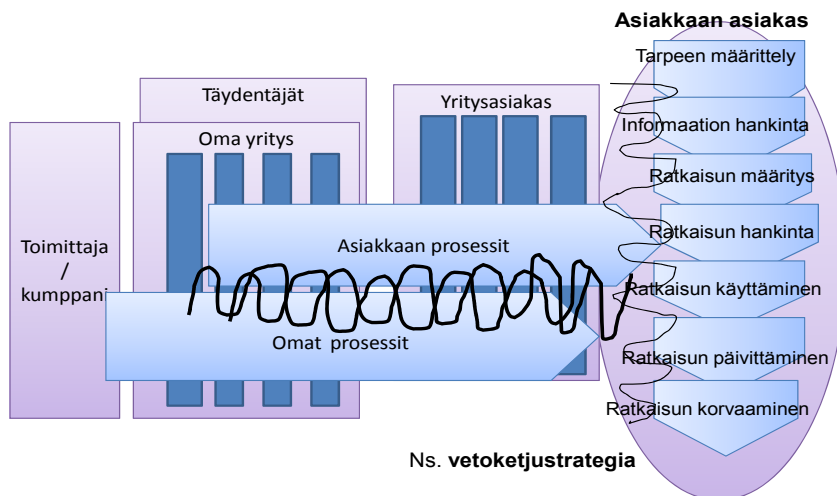
Laatuaan kehittävien organisaatioiden ja yritysten tärkeimpiä lähtökohtia tulee olla asiakkaiden tyytyväisyys ja asiakaslähtöinen näkökulma. Asiakastyytyväisyys tarkoittaa yrityksen asiakkaiden kokemuksia yritysten tuotteista ja palveluista sekä tyytyväisyyttä niihin. Asiakkaiden näkemyksiä voidaan selvittää asiakas-

tyytyväisyystutkimuksien avulla tai keräämällä suoraa palautetta yrityksen järjestelmiin. Mikäli yritys haluaa kattavan kuvan asiakkaiden kokemasta palvelun laadusta, tulee yrityksen käyttää molempia menetelmiä rinnakkain sekä seurata tilannetta jatkuvasti. Ylläpitääkseen asiakastytyväisyyttä yrityksen prosessit negatiivisen asiakaspalautteen ja asiakastytymättömyyden käsittelemiseksi tulee olla ohjeistettu. (Grönroos 2001, 147-174.)

3.2.2.6 ASIAKASINFORMAATION HALLINTA JA HYÖDYNTÄMINEN

Tietoteknologia mahdollistaa tiedon keräämisen. Kehittynyt asiakashallinta vaatii kehittyntä tiedonhallintaa, jolla yrityksen toimintaa ohjataan. Tiedonhallinnalla tarkoitetaan tiedon monipuolista käsittelyä aina tiedon keräämisestä ja jalostamisesta sen jäsentämiseen käsitelmalleiksi. Tietoteknologialla ja tietojärjestelmillä mahdollistetaan oleellisen asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa, mikä puolestaan yksinkertaistaa ja nopeuttaa yrityksen asiakaspalveluprosesseja. Edistyneet tietotekniset ratkaisut edistävät liiketoimintaa ja luovat näin ollen lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Tiedonhallinta ja kehittynyt tietoteknologian hyödyntäminen ovat toisin sanoen edellytyksinä asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24).

Asiakkaiden toiminnan ja prosessien hyvä tuntemus luo perustan menestykselle asiakkuuksien hallinnalle (Vahvaselkä 2004, 18, Hannus 2004, 157). Asiakasrajapinnan prosessit koko asiakkuuden elinkaaren yli tulisi mallintaa kokonaisvaltaisena prosessina (esimerkiksi: markkinatutkimus, segmentointi, tarpeen tunnistaminen, markkinoinnin suunnittelu, kohderyhmän valinta, markkinointiaktiviteetin toteutus, tilauksen tekeminen, tilauksen käsittely ja toimitus, laskutus, saatavien valvonta, asiakaspalvelu, asiakastuki ja jälkimarkkinointi) ja pilkkoa nämä lyhyempiin sykleihin: esimerkiksi markkinointi-tilaus, myyntipalvelu, tilaus-toimitus, tilaus-laskutus (Vahvaselkä 2004, 96-97). Strategisten kumppanuuksien rakentaminen perustuu organisaatioiden välisten prosessien yhteen nivomiseen (Hannus 2004, 157). Sitä havainnollistetaan kuviossa 9 ns. vetoketjustrategian avulla.



Kuvio 9: Asiakkaan prosessien ja omien prosessien yhteen nivominen (Hannus 2004, 157)

Asiakaslähtöistä liiketoimintamallia tukevan tiedonhallinnan suunnittelun perustana ovat tarkoin määritetyt asiakassegmentit ja niiden toimintamallit. Yrityksen tiedonhallintaa suunniteltaessa on tärkeää tunnistaa ja ottaa huomioon yrityksen menestystekijät nimenomaan toiminnan tasolla. Informaatiota saattaa olla kerääntyneenä eri puolille yrityksen toimintoja, mutta haasteena onkin saada oleellisin tieto tiivistettyä yhteen, jolloin voidaan puhua niin sanotusta todellisesta tiedosta. Tätä todellista tietoa voidaan hyödyntää niin strategisessa suunnittelussa kuin operatiivisessa päätöksenteossakin päivittäin. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii asiakashallintajärjestelmä, johon tieto niin sanotusti konseptoidaan; tällöin tiedosta muodostuu looginen kokonaisuus, jolla on jokin selkeä tarkoitus. Kiitettävänä voidaan sanoa, että tiedonhallinnan ensisijaisena tavoitteena on kerätä erilainen liiketoiminnasta saatava tieto yhteen, jotta sitä voidaan jakaa yrityksen sisällä oikeassa muodossa oikeille ihmisille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98, 104.) Myös Hannus (2004, 158-159) korostaa, että asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmät tulee rakentaa strategisten tavoitteiden perusteella esim. analysoimalla asiakaskantaa parhaiden asiakkaiden tunnistamiseksi, keräämällä ja analysoimalla asiakaskäyttäytymistä kuvaavia tietoja. (Hannus 2004, 159). Taulukossa 6 esitetään asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmien tarjoamia mahdollisuuksia Rigbyn ym. (2002) mukaisesti (Hannus 2004, 159).

Taulukko 6. Asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmien tarjoamia mahdollisuuksia (Rigby ym., 2002; muokattu, Hannus 2004, 159)

Strategiset tavoitteet	Kriittiset menestystekijät	CRM-järjestelmän tarjoama tuki
Parhaiden asiakkuuksien hankkiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Arvokkaimpien asiakkuuksien tunnistaminen • Omien asiakasosuuksien tunteminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskannan analyysi parhaiden asiakkaiden tunnistamiseksi • Suoramarkkinointitoimenpiteiden kohdentaminen
Oikea asiakaslupaus	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden sekä käyttämien tuotteiden ja palveluiden analyysi • Kilpailijoiden tarjoamien tuotteiden ja palveluiden analyysi • Oman tarjoaman määrittely 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskäyttäytymistä kuvaavien tietojen keruu ja analysointi • Uusien hinnoittelumallien kehittäminen • Uusien asiakaskanavien ja asiakasyhteisön rakentaminen
Tehokkaat prosessit	<ul style="list-style-type: none"> • Parhaan toimintamallin löytäminen tuotteiden ja palveluiden toimittamiseksi asiakkaalle 	<ul style="list-style-type: none"> • Tapahtumien käsittely nopeasti ja tehokkaasti • Parempi informaatio myyntiorganisaation käyttöön • Toimitusprosessien hyvä hallinta
Henkilöstön innostaminen ja sitouttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuuksien hoitamisen edellyttämän osaamisen, työkalujen ja johtamis- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Palkitsemisjärjestelmien ja seurantajärjestelmien yhteen kytkentä • Osaamisen jakamisen työkalut
Asiakkaiden pitäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasuskollisuuteen ja –vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden ja keinojen tunteminen • Kilpailijoiden käyttämien keinojen seuranta • Asiakasuskollisuuden jatkuva seuranta 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasvaihtuvuuden ja asiakastyytyvyyden seuranta

Taulukko 7. havainnollistaa, millaista tietoa yrityksissä yleensä kerätään ja seurataan ja millaista tietoa ei seurata.

Mitä seurataan	Mitä ei seurata
<ul style="list-style-type: none"> • Markkinoiden rakennetta • Kokonaisvolyymejä • Markkinaosuuksia • Kilpailijoiden tuoteluetteloa ja hinnoittelua 	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinakehitystä ennakoivaa tietoa • Alalle tulon esteiden muuttumista • Uusia liiketoimintamahdollisuuksia • Kilpailijoiden tapaa hankkia asiakkaita ja pitää vanhat
<ul style="list-style-type: none"> • Omistajia • Organisaatorakenteita • Jakelutien rakennetta • Liikevaihtoa ja markkinointia 	<ul style="list-style-type: none"> • Argumentointia, lupauksia ja lunastuksia • Segmentointia • Segmenttien kokoa ja merkitystä • Kilpailutilannetta asiakasnäkökulmasta ja asiakaskohtaisesti
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden organisaatorakennetta • Virallista päätöksentekoprosessia • Kontaktihistoriaa • Ostovolyymejä ja perinteisiä asiakastytyväisyyystutkimuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden strategioita, tavoitteita, arvos- tuksia ja tarpeita • Todellisia mahdollisuuksia tuottaa lisäar- voa asiakkaan prosessiin • Todellista potentiaalia ja asiakkaan kilpai- levia vaihtoehtoja • Tyytyväisyyttä tuotettuun hyötyyn suhteos-

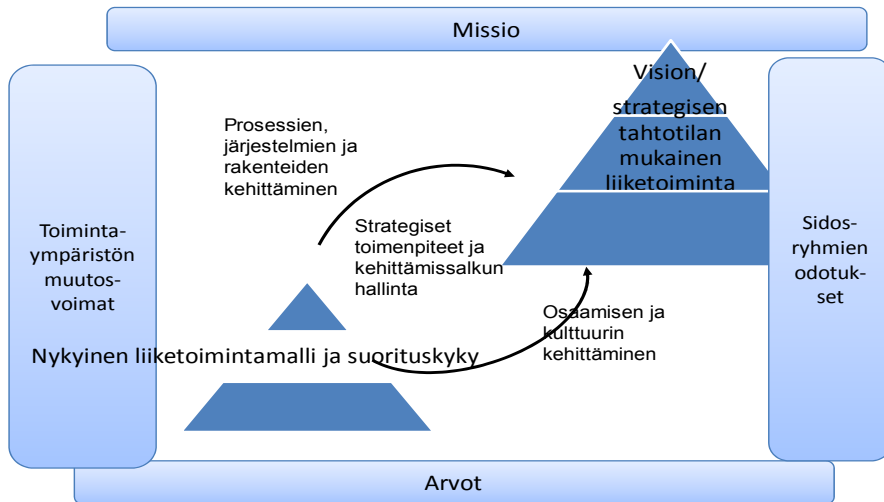
3.2.3 Kyvykkyyksien johtaminen

Yllätyksellisestä ja nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön myötä organisatorisesta oppimisesta, kyvykkyyksien kehittämisestä ja osaamisen hallinnasta on tullut strategisen ajattelun ja johtamisen keskeinen sisältö (Hannus 2004, 19). Osaamisen johtaminen –käsitteen perusta on teorioissa, johon kuuluvat muun muassa tiedon johtaminen (Knowledge Management), kompetenssipohjainen johtaminen (Competence-based Strategic Management), älykäs pääoma (Intellectual Capital) ja oppiva organisaatio (Learning Organization) (Alamutka & Talvela, 2004).

3.2.4 Muutoksen hallinta ja johtaminen

Prosessien kehittäminen edellyttää laaja-alaisuutta ja herkkyyttä. Olennaisia asioita Hannuksen (2004, 66) mukaan on ihmisten ajattelutapojen ja käyttäytymisen muutos, valmius kyseenalaistamiseen ja jatkuvaan oppimiseen, sisäisten ja ulkoisten raja-aitojen kaataminen sekä avoin viestintä, yhteinen kieli ja johdonmukaisuus. Olennaisin haaste uudistukselle on sen toimeenpano ja siihen liittyvän muutoksen hallinta ja johtaminen. Myös Laamasen (2005, 308) mukaan merkittävä yrityksen kehittäminen ei yleensä onnistu yksittäisen kehitysprojektin avulla, vaan tarvitaan useita samanaikaisia projekteja ja johtajuutta, joilla kyvykkyyttä kehitetään. Kuviossa 10 havainnollistetaan muutoksen johtamista. Oleellista siinä on prosessien, järjestelmien ja rakenteiden kehittäminen sekä osaamisen ja kulttuurin kehittäminen, jotta vision/strategian tahtotilan mukaiseen liike-

toimintaan päästään. Tärkeää on strategisten toimenpiteiden määrittely ja niiden hallinta. (Hannus 2004, 20).



Kuvio 10: Strategisten muutosten läpiviennin: asioiden ja ihmisten kehittäminen (Hannus 2004, 20)

Muutosta ei kannata tehdä, ellei sille löydy todellista tarvetta. Tämän vuoksi yrityksen ja sen henkilöstön tulee aluksi määritellä, miksi muutosta tarvitaan. Perusteluja tälle voidaan etsiä eri kohteista – yksi tärkeimmistä on asiakkaat. Asiakkaita kuuntelemalla ja heitä haastatteleamalla pystytään hahmottamaan yrityksen tarpeita muutokselle. Asiakaskunnan tarkastelun lisäksi tärkeää on tutkia myös tämänhetkistä kannattavuutta ja pohtia sitä, miten muutoksilla voidaan parantaa kannattavuutta entisestään. Muutokselle tulee määritellä selkeät perusteet, jotta muutoksen välttämättömyys selkiintyisi koko organisaatiolle. Nykytilanteen kuvaus prosessin käynnistämisen alussa on tärkeää, sillä sen avulla voidaan tehdä vertailuja tavoitetilaan. Tarkastelussa täytyy ottaa huomioon myös se, miten nopeasti henkilöstö oppii omaksumaan uudet toimintatavat käyttöön. Muutos ja sen johtaminen vaatii ensisijaisesti osaamista, jotta muutos voidaan viedä läpi suunnitelmien mukaisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187–188).

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 193–195) jakavat muutoksen johtamisen ja suunnitelmien käytäntöön viemisen neljään osa-alueeseen: 1) vision ja strategian viestintä, 2) perusvalmiudet, 3) toimintamallin sisäistäminen ja 4) työkalujen käyttöönotto. Käytännön toteutuksessa tämä tarkoittaa sitä, että ensin on keskityttävä muutoksen perusteleamiseen sekä vision, asiakasstrategian ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kokonaisvaltaiseen viestittämiseen ja ymmärtämiseen. Tämän jälkeen tulee varmistaa se, että yrityksen henkilöstöllä on riittävät perusvalmiudet ja osaaminen uusien toimintamallien käyttöönottamiseksi. Kun perusvalmiudet ja ymmärrys on saavutettu, voidaan keskittyä toimintamallien mukaisien uusien toimintatapojen sisäistämiseen sekä uusien työkalujen opettelemiseen ja harjoitteluun – yhdessä uusien toimintatapojen kanssa. Suunnitelmien vieminen käytäntöön vaatii henkilöstöltä harjoitusta ja kokemuksen kautta oppimista. Tämän vuoksi suunniteltuja malleja tulisi soveltaa käytäntöön harjoittelemalla niitä oikeissa asiakaspalvelutilanteissa, jolloin uusien mallien varsinainen toimivuus tulee testattua. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 193–195).

Suunnitelmien käytäntöön vieminen on mahdollista toteuttaa jatkuvalla kehittämisellä ja oppimisella. Muutoksen johtaminen asettaa haasteita, joihin on kyettävä vastaamaan riittävällä osaamisella ja jatkuvalla syventymisellä oman yrityksen asiakaslähtöisyyden edistämiseen.

3.3 Markkinointikyvykkyyden kehittämisen hyödyt

Yrityksen tilanne, onko kyseessä uusi yritys vai vakiintunut yritys, ratkaisee, millaisia kyvykkyyksiä yritys tarvitsee (Zahra, Sapienza & Davidsson 2006, 919). Kilpailuedun saavuttaminen ja kasvattaminen edellyttää yritykseltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja oppimista. Osaamisen kehittäminen on erityisesti pk-yrityksille kriittinen menestystekijä, sillä oppivat organisaatiot ovat niitä, jotka pysyvät mukana nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja sen asettamassa haasteellisuudessa. Oppiva yritys menestyy yleensä muita paremmin voimakkaasti kilpaillussa liiketoiminnassa, sillä se pyrkii jatkuvasti lisäämään kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan ja kehittämään monipuolisesti kilpailukykyään vallitsevilla markkinoilla. (Bard 2006, 10).

Jos yritys haluaa menestyä, pitää sen kyetä luomaan jatkuvasti uutta osaamista ja välittämään sitä yrityksen kaikkien jäsenten käyttöön. Tätä osaamista tulisi myös hyödyntää tuotteiden ja prosessien uudistamisessa. Uuden osaamisen taustalla on aina yksilö, jonka takia olennaiseksi muodostuu yksilöosaamisen muuntaminen organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Osaamisen kehittäminen

vaatii aikaa ja uuden osaamisen luominen voi vaatia useitakin vuosia. (Hannus 2004, 263-266). Tulevaisuudessa osaaminen nähdään yhä enemmän oppimisen osaamisena ja osaamisen kautta saatava hyöty on riippuvainen ihmisten asenteista, motiiveista ja luovuudesta (www.tekes.fi 2005).

Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa hyötyjä tarkastellaan strategisen ja operatiivisen tehokkuuden lisääntymisen sekä yrityksen kokeman kilpailuedun lisääntymisen myötä. **Strategisen tehokkuuden** perustana on oltava toimiva strategia, joka on edellytyksenä menestykselle. Hannus (2004, 19) painottaa, ettei se kuitenkaan sellaisenaan riitä, sillä hyvä strategia tulee kyetä muuntaamaan käytännön toiminnaksi.

Asiakastuntemuksella lisätään kilpailukykyä strategisen tehokkuuden kautta. Kun tunnetaan asiakas ja markkinat hyvin, kyetään myös rakentamaan toimiva asiakasstrategia ja segmentointi, joita pystytään hyödyntämään organisaatiossa. Strategisen tehokkuuden ensisijaisena lähtökohtana on yrityksen voimavarojen kohdentaminen oikeisiin kohteisiin, mikä puolestaan edellyttää tietoa ja tunteista markkinapotentialista ja asiakaskunnan tarpeista, kilpailijoista, asiakkaan omista käyttäytymis- ja toimintatavoista sekä tietysti yrityksen omista rajoista. Hyvin jäsennetty strategia auttaa yritystä kohdistamaan panoksia yritykselle itselleen mahdollisimman kannattavasti ja kustannustehokkaasti, jolloin yritys hyötyy monessa mielessä. Hyviä esimerkkejä strategisen tehokkuuden tuomista hyödyistä on muun muassa markkinan kokonaispotentialin haltuun ottaminen, uusien asiakassegmenttien kehittäminen, toimintojen oikeanlainen keskittäminen ja uusien lisäarvopalveluiden kehittäminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25-35).

Strategiasta siirrytään operatiiviselle tasolle eli strategian toteuttamiseen käytännön toimintoina. **Operatiivinen tehokkuus** voidaan jakaa kahteen osaluokkaan: *sisäisen toiminnan laatu* ja *määrällinen suorituskyky*. Sisäisen toiminnan laadulla tarkoitetaan lähinnä yhtenäisiä ja systemaattisia toimintatapoja, jotka edellyttävät yrityksen toiminnan jatkuvaa mittaamista ja seuranta, toimivaa asiakashallintajärjestelmää, asiakkaan sitomista yritykseen henkilön sijasta sekä tietysti tietotaidon ja kokemusten jakamista koko organisaation henkilökunnan kesken. Määrällinen suorituskyky puolestaan kuvaa sitä, miten hyvin toimintaa onnistutaan tehostamaan esimerkiksi hyödyntämällä teknologiaa prosessien kehittämisessä ja automatisoimalla rutiinivaiheita poistamalla turhia työvaiheita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 30–33).

Operatiivisesta tehokkuudesta hyviä esimerkkejä on keskitetty monikanavainen asiakaspalvelukeskus ja asiakkaan asiointi sähköisissä itsepalvelukanavissa ku-

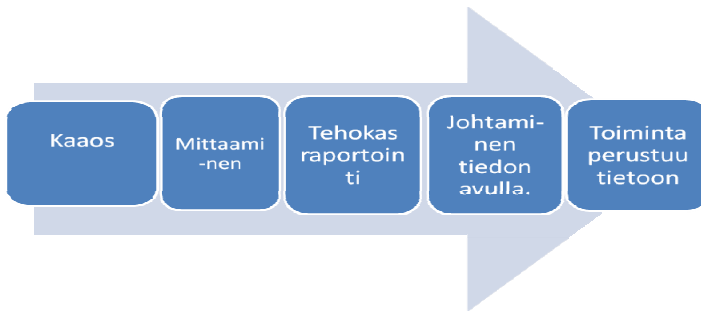
ten pankkien verkkopalveluissa. Operatiivinen tehokkuus tuottaa yritykselle hyötyä toimivampien ja yksinkertaistettumpien prosessien muodossa, jolloin yrityksen kannattavuus paranee. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 33).

Laamasen mukaan yrityksen suorituskyvyn mittaamisessa on kysymys tiedosta. Hyöty syntyy siitä, että tietoa käytetään ja se vaikuttaa organisaation menestymiseen. Laamasen mukaan suorituskyvyn mittaamisen hyödyt ovat:

1. Toimintaympäristön muutosten ymmärtäminen ajoissa
2. Toiminnan tasapainoinen suunnittelu
3. Toiminnan tehokkuuden analysointi päätöksentekoa varten
4. Tehtyjen valintojen tehokas viestintä
5. Valtaistaminen, delegointi ja valvonta
6. Suorituskyvyn seuranta ja korjaavat toimenpiteet
7. Oikeudenmukainen ja innostava palkitseminen
8. Kehittämisprojektien tehokas toteutus
9. Muutosten aikaansaaminen
10. Organisaation oppiminen
11. Asiakkaiden ja omistajien vakuuttaminen. (Laamanen 2005, 23-28).

Laamasen (2005,47) mittaamisen kypsyysvaihe -näkökulman periaate on, että organisaation suorituskykyä voidaan mitata ja seurata, mutta operatiivisen tehokkuuden ja toiminnan mielekäs mittaaminen ei onnistu ilman mallintamista prosesseiksi. Kehitys tapahtuu tietyssä järjestyksessä – puhutaan kysyydestä.

Kuviossa 11 havainnollistetaan suorituskyvyn mittaamisen kypsyysvaiheita. Kaaoksessa suorituskyvyn analysointi perustuu yksilöiden kykyyn hankkia tarvittavia tietoja. Tiedot ovat hajanaisia, ja epäluotettavia. Kun mittaaminen kehittyy, tarvittava tieto on löydettävissä tietokannoista. Tehokas raportointi – kypsyystasolla strategia muodostaa eheän kokonaisuuden ja mittaamiseen ja toimintaan liittyvät vastuut on selkeästi määritelty. Johtaminen tiedon avulla – vaiheessa tavoitteiden väliset yhteydet on kuvattu ja ne ymmärretään, päätökset perustuvat tietoon ja analyysiin, toimintaa perusteella hankitun tiedon varassa. Kun toiminta perustuu tietoon, kaikilla ihmisillä on työtehtäviinsä liittyvää tietoa, jota hyödynnetään asianmukaisesti, tärkeitä teemoja ovat muutokset, innovaatio ja oppiminen. Tietoa suhteutetaan organisaation toiminnan perustaan, strategioihin ja prosesseihin. (Laamanen 2005, 47).



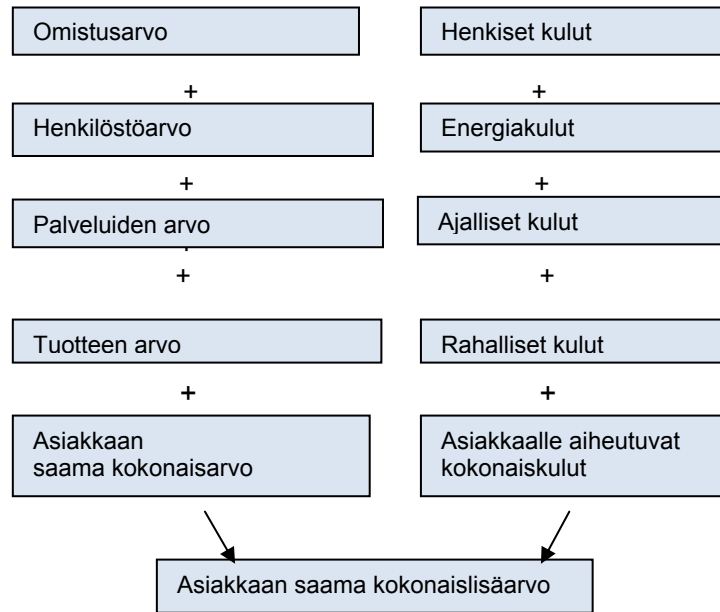
Kuvio 11: Suorituskyvyn mittaamisen kypsyysvaiheet (Laamanen 2005, 47)

Hannuksen (2004) mukaan kattava suorituskyvyn seuranta kohdistuu talouden ohella myös asiakkaisiin, sisäisen toiminnan tehokkuuteen sekä henkilöstöön. Asiakassuhteiden hallinnan ja johtamisen näkökulmasta keskeistä on ottaa käyttöön asiakasarvoa, ja –uskollisuutta sekä markkinakehitystä kuvaavia mittareita. Taloudellisten mittareiden, säännöllisten asiakastytytyväisyystutkimusten ja/tai henkilökuntatyytyväisyystutkimusten avulla suorituskykyä kuvataan asiakkaiden, omistajien ja oman henkilökunnan näkökulmasta. Perustana on, että hyvä taloudellinen suorituskyky ja markkina-asema ovat seurausta siitä, että organisaatio tuottaa hyvää arvoa asiakkaalleen ja toimii sisäisesti tehokkaasti, sekä siitä, että ihmiset ovat osaavia ja työhönsä sitoutuneita. Useimmissa yrityksissä eri mittausnäkökulmia ei kuitenkaan ole integroitu toisiinsa. (Hannus 2004, 230-231).

Arvo asiakkaalle – arvo yritykselle

Websterin (1994, 3) strategian arvontuotantonäkökulman pääperiaate on, että yritys reagoi tarvittavalla tavalla asiakkaan vaatimuksiin erityisellä pysyvällä kilpailuedullaan, jonka tulee luoda asiakkaalle arvoa ja erottua muista yrityksistä. Jokaisen yrityksen tulisi määritellä itsensä palveluyritykseksi, sillä usein tuote on vain pieni osa asiakkaalle tuotetusta arvosta, ja asiakkaan odotukset liittyvät usein palveluun tuotteen ympärillä.

Kotlerin mukaan (2000, 34-35) lisäarvo tarkoittaa asiakkaan saamia hyötyjä, joita hän odottaa saavansa tuotteelta. Asiakkaalle aiheutuvat kustannukset liittyvät tavaran tai palvelun hankinnan harkintaan, hankintaan, käyttöön ja käytön jälkeiseen toimintaan. Kun asiakkaan tuotteesta saamia hyötyjä verrataan tuotteen hankintaan liittyviin kustannuksiin ja odotuksiin, saadaan selville asiakkaan kokonaislisäarvo. Kuviossa 12 havainnollistetaan asiakkaan saamaa kokonaisarvoa Kotlerin mukaan.



Kuvio 12: Asiakkaan kokema kokonaislisäarvo (Kotler 2000, 35)

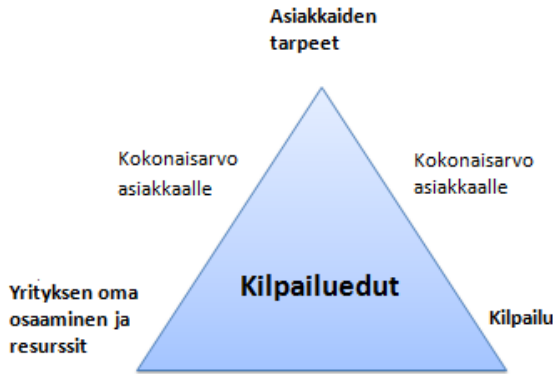
Asiakkaan kokema arvo kytkeytyy suurelta osin asiakastyytyväisyyteen. Tyytyväisyys asiakassuhteeseen puolestaan riippuu pitkälti siitä arvosta, jonka asiakas kokee saavansa. Arvon todellinen merkitys näkyy silloin, kun asiakas vertaa asiakassuhteesta saamaansa laatua ja hyötyä niihin investointeihin, jotka hänen on täytynyt tehdä kehittääkseen asiakassuhdetta. (Storbacka & Lehtinen 2001, 85). Asiakkuuden todellista arvoa asiakkaan näkökulmasta katsottuna on mahdollista nostaa kehittämällä asiakkuuteen liittyviä prosesseja eli toisin sanoen hiomalla asiakassegmenttikohtaisia strategioita. Näin ollen voidaan todeta, että asiakaspalvelijaa ei palkita varsinaisesta kaupan solmimisesta vaan ennen kaikkea asiakkuuden pitkäaikaisesta hoitamisesta ja siitä syntyvästä lisäarvon noususta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 143).

Asiakkaan arvojen määrittäminen ja niihin vastaaminen ovat menestyksekkään yrityksen toiminnan edellytyksenä. Markkinoilla parhaiten menestyvät yritykset keräävät, jalostavat ja hyödyntävät jatkuvasti asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista saatua tietoa (Hannus 2004, 157).

Kilpailuedun kasvattaminen

Kamenskyn (2000, 200) mukaan kilpailuetujen tunnistaminen edellyttää yrityksen omien vahvuuksien tunnistamisen lisäksi asiakkaiden ja kilpailijoiden ym-

märtämistä. Yrityksen oma osaaminen ja resurssit on sovitettava kilpailutilanteessa asiakkaiden tarpeeseen. Sitä havainnollistetaan kuviossa 13.



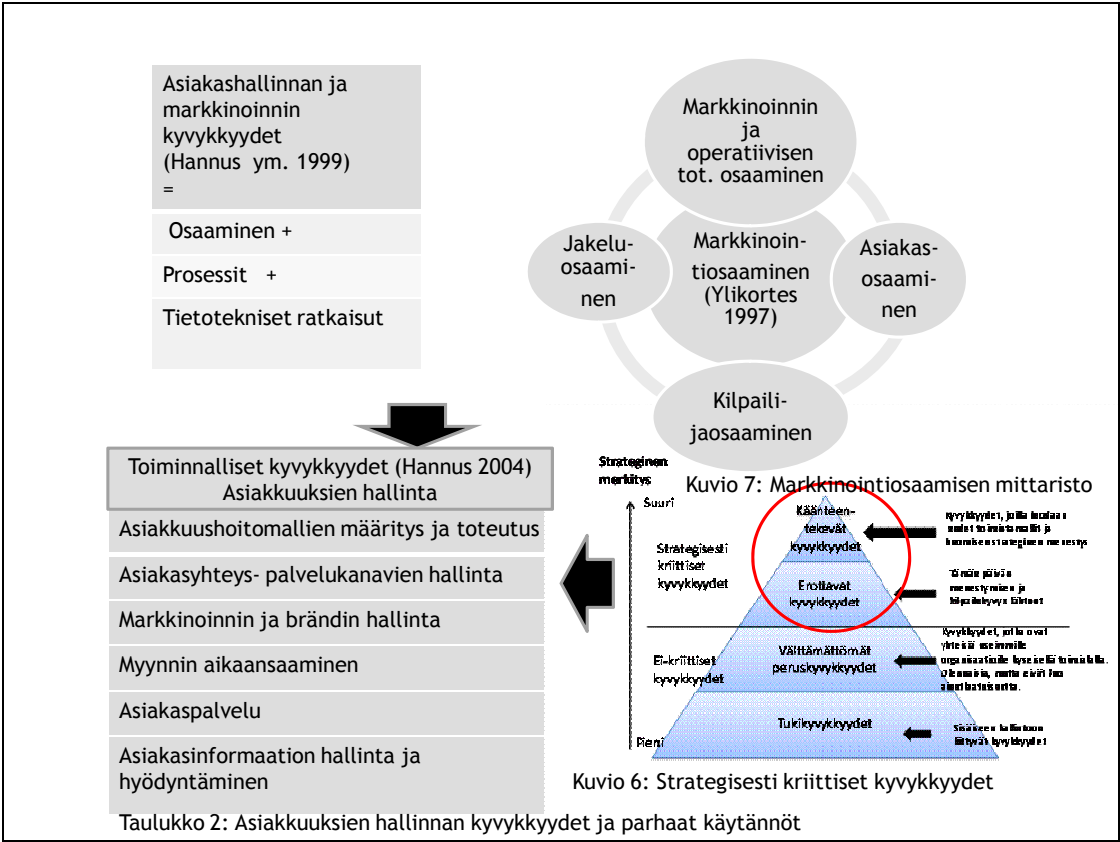
Kuvio 13: Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky 2000, 198, mukaillen)

Kustannustehokkaasta ja systemaattisesta toimintatavasta voi oikein toteutettuna muodostua yksi vahva kilpailuetu yritykselle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45–46). Hannus (2004, 308) painottaa, että liiketoimintamalli, joka muuttaa perinteisiä ansaintamalleja tai tapoja toimia ja on vaikea kopioida, voi tuottaa yritykselle voimakasta kilpailuetua. Myös Hamel (2001, 28) on todennut, ettei kilpailua enää käydä tuotteiden tai palveluiden välillä vaan liiketoimintakonseptien välillä. Tekniikan tai tuotteen uudistamisen sijasta kannattaisi pyrkiä tekemään liiketoimintaa laajemmin innovatiivisella tavalla.

3.4 Yhteenveto asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja markkinointikyvykkyyden teoreettisista viitekehyksistä

Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa asiakaslähtöisyyttä tarkastellaan lähinnä Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) asiakaslähtöisen liiketoimintamallin peruselementtejä kuvaavan mallin pohjalta. Markkinointikyvykkyyttä tarkastellaan Hannuksen (2004) esittämän ryhmittelyn mukaisesti asiakkuuksien hallintaan liittyvien toiminnallisten kyvykkyyksien ja niiden kehittämisen näkökulmasta (taulu-

kot 1 ja 2). Asiakkuuden hallinnan kyvykkyudet rajataan koskemaan strategisesti kriittisiä kyvykkyyskä, jotka ovat käänteentekeviä yrityksen kannalta ja muista yrityksistä erottavia (kuvio 6). Ryhmittely noudattaa myös Zahra ym. (2006) dynaamisen kyvykkyuden määritelmää. Tutkimus- ja kehittämishankkeessa kyvykkyysien vaatimuksia käsitellään markkinointia johtavalla organisaatiotasolla. Kohdeyritysten haastattelujen teoreettisena viitekehysenä käytetään Ylikorteksen (1997) kehittämää markkinointiosaamisen mittaristoa (kuvio 7). Kuvio 14 havainnollistaa markkinointikyvykkyuden viitekehystä.



Kuvio 14: Markkinointikyvykkyuden viitekehys kuviona

4 PROJEKTIN TAUSTATUTKIMUKSET

4.1 Kvantitatiivinen esiselvitys: Teollisen palveluliiketoiminnan osaaminen ja koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa sekä yritysten tulevaisuuden näkymät

Tämä alaluku perustuu Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden Saana Vainion sekä Marjo Vuoriheimon tradenomiopinnäytetyönä tekemään tutkimukseen (2008) ”Teollisen palveluliiketoiminnan osaaminen ja koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa sekä yritysten tulevaisuuden näkymät”, joka liittyi Laurea-ammattikorkeakoulun Euroopan Sosiaalirahaston osittain rahoittama projekti ”Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen”.

Toimintaympäristön muuttuessa myös yrityksiltä edellytetään uudenlaista osaamista. Merkittävimmin toimintaympäristöä muokkaavat globalisaation syveneminen, kilpailun kiristyminen, tieto- ja viestintätekniikan nopea kehittyminen, tuotteiden ja palveluiden elinkaarien lyheneminen sekä asiakkaiden vaatimusten kasvaminen. Toimintaympäristön muutokset ovat siirtäneet yhteiskunnan teknologiapainotteisesta vaiheesta kuluttajien tarpeista lähtevään vaiheeseen ja samalla teollisuuden ja palvelujen välinen suhde on muuttunut. Kun tuotantokulttuurista siirrytään palvelukulttuuriin, palveluiden merkitys kilpailutekijänä korostuu entisestään. Kuluttajan tarpeiden korostuminen nostaa tavaroiden ja palveluiden käyttäjälähtöisyyden keskeiseksi kilpailutekijäksi.

Tuotteiden lisäarvon ja kilpailukyvyn kehittämisen perustana on perinteisesti ollut uusi teknologia ja vahva tuotanto-osaaminen. Tuotteen menestymiseen markkinoilla vaikuttaa kuitenkin eniten se, miten hyvin tuote kykenee palvelemaan käyttäjänsä tarpeita hänen omassa toimintaympäristössään. Yritykset joutuvatkin tulevaisuudessa huomioimaan entistä tarkemmin käyttäjien erityistarpeet ja mieltymykset tuotekehittelyssä, markkinoinnissa ja organisaatioiden toimintamalleissa. (Hämäläinen 2006, 11.) Asiakas- ja kuluttajälähtöisyys on jatkossa tärkeää kaikissa palveluissa, sillä jos kuluttajien toiveita ja tarpeita ei oteta huomioon, on menestyvän palveluliiketoiminnan harjoittaminen mahdotonta. Markkina- ja asia-

kaskeskeisiä toimintatapoja voidaan pyrkiä kehittämään järjestelmällisesti. Liike-toimintaosaamisen kehittäminen on todettu tärkeäksi usealla kaikilla aloilla. (FinnSight 2015 2006, 73 - 75.)

4.1.1 Tutkimuksen toteutus

Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yritysten koulutustarpeita kartoitettiin loppuvuodesta 2007. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, mitä koulutustarpeita alueen pk-yrityksillä on, mikä on yritysten tämänhetkinen osaamisen taso, ja mil-laista osaamista yritykset kokevat tarvitsevänsa tulevaisuudessa.

Tutkimusongelmaa opiskelijat lähestyivät tutkimuksessaan seuraavien teemojen kautta

- yrityksen markkinaorientoituneisuuden aste
- palveluliiketoiminnan eri osaamisalueiden kehittämisen tarve (osaamisen nykyinen taso ja kehittämisen tarve/tärkeys)
- palveluliiketoimintaosaamisen käyttö nyt ja arvio sen hyödyllisyydestä tulevaisuudessa
- yrityksen palveluliiketoiminnan tukemiseksi tähtäävien toimenpiteiden merkitys (tulevaisuudessa) ja keskeisten tukio rganisaatioiden rooli

Tutkimuksen taustalla olleeseen ESR -hankkeeseen liittyen alueen yrityksille järjestettiin joulukuussa 2007 Lohja Service Forum 2008 -seminaari sekä keväällä 2008 kolme teemakoulutusta, joiden aiheina olivat asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen, palvelujohtaminen ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen sekä pk-yrityksen kansainvälistyminen. Kustakin teemasta järjestettiin kolme koulutusta, eli yhteensä yhdeksän tilaisuutta.

4.1.1.1 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTON KERUU

Osaamistarpeita päädyttiin kartoittamaan määrällisellä tutkimuksella (Lomake liitteessä 1). Osaltaan tähän ratkaisuun vaikutti se, että Hämeen ammattikorkeakoulussa oli toteutettu hämäläisten pk-yritysten osaamista tarkastellut Ulla Bardin määrällinen tutkimus "ACTIONia pk-yritysten markkinointiin" ja nähtiin tarkoituksenmukaiseksi, tulosten mahdollisen vertailtavuuden näkökulmasta, hyödyntää soveltuvin osin myös samoja mittareita. Kysymyksenasettelu Vainion ja Vuoriheimon opinnäytetyössä oli kuitenkin siinä määrin laajempi, ettei tulosten vertailun nähty lopulta tuottavan lisäarvoa.

Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien teolliset pk-yritykset, liike-elämän palveluja tuottavat yritykset, hyvinvointialan yritykset, Lohjan Yrittäjät ry:n jäsenyritykset, Länsi-Uudenmaan Kauppakamari ry:n jäsenyritykset sekä osa LOHCASE ry:n jäsenyrityksistä. Yritysten yhteystiedot opiskelijat kokosivat erilaisia yrityshakuja ja lähdeaineistoja hyödyntäen. Kyselylomake postitettiin lopulta 756 yritykselle.

Alueen pk-sektori osoittautui vaikeaksi tavoittaa ja vastauksia palautui ainoastaan 39 kappaletta mitä voidaan pitää hienoisena pettymyksenä.

4.1.1.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, ettei tutkimus anna sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti siis arvioi tulosten pysyvyyttä ja luotettavuutta mittausten määrästä huolimatta. Reliabiliteettia arvioitaessa huomioidaan muun muassa miten hyvin otos edustaa perusjoukkoa, millainen on vastausprosentti, miten tarkasti muuttujia koskevat tiedot on syötetty ja millaisia mittausvirheitä tutkimuksessa ilmenee. (Vilka 2007, 149 – 150) Opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, ettei vastaajia ole poimittu satunnaisesti perusjoukosta sekä se, että vastausprosentti jäi varsin alhaiseksi.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksenkykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen validiteettia voi pitää hyvänä. Tutkimusongelmaa täsmennettiin tutkimuskysymyksillä ja mittareiden rakentaminen perustui kysymyksen teoreettiseen tarkasteluun.

4.1.2 Tulokset

Seuraavassa kuvataan tutkimuksen tulokset. Tulokset kattavat seuraavat osa-alueet: markkinaorientaatio, palveluliiketoiminnan osaamisen taso ja kehittämisen tärkeys sekä yritysten näkemys tarkoituksenmukaisimmista osaamisen kehittämisen keinoista ja merkittävimmistä kehittäjäverkoston toimijoista. Lopuksi esitellään opinnäytetyön tekijöiden tunnistamat keskeisimmät kehittämiskohteet.

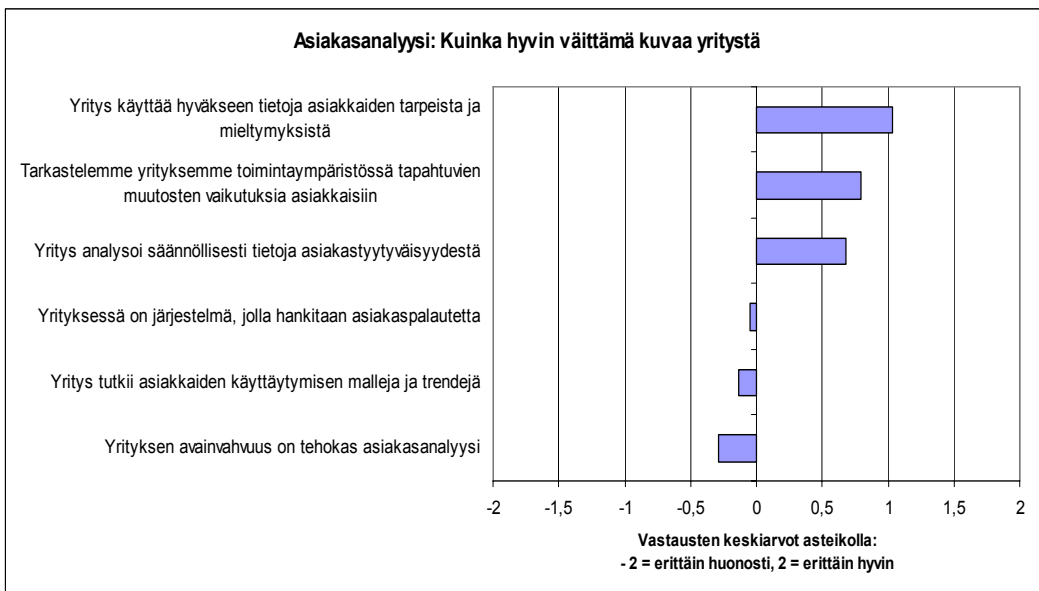
4.1.2.1 TAUSTATIEDOT

Tutkimuksen vastanneista pääosa oli yritysten toimitusjohtajia. Hiukan yli puolet yrityksistä (20 kpl) oli perustettu ennen vuotta 1987 ja hiukan pienempi osa (19 kpl) oli uudempia vuoden 1987 perustettuja. Puolella yrityksistä oli alle kymmenen työntekijää ja puolella vastaavasti yli kymmenen. Vastaajajoukon pienuuden vuoksi tuloksia ei ole tarkasteltu erikseen vastaajaryhmittäin. Pienestä vastaus-

määrästä huolimatta tulokset antavat varsin hyvän kuvan osaamisen tasosta sekä keskeisimmistä kehittämisen kohteista.

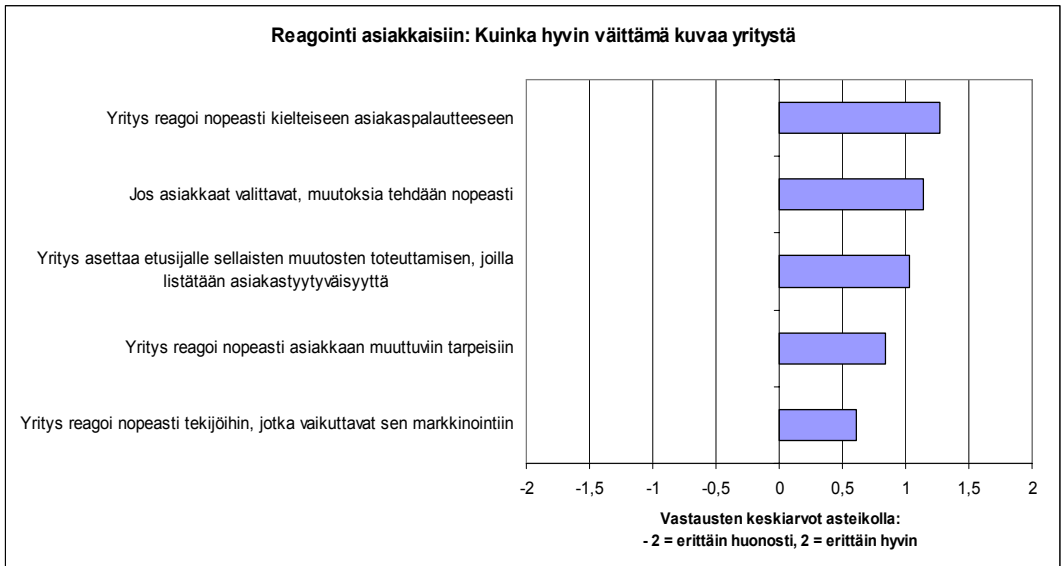
4.1.2.2 YRITYKSEN MARKKINAORIENTAATIO

Lohjan ja Tammisaaren pk-yrityksille kohdennetussa kyselyssä yrityksen markkinaorientaatiota tarkasteltiin kolmena alakokonaisuutena, joiden avulla kerättiin tietoa asiakasanalyysistä, reagoinnista asiakkaisiin ja kilpailijasuuntautuneisuudesta. Kysymysten avulla haluttiin mitata yritysten markkina- ja asiakaslähtöisyyttä.



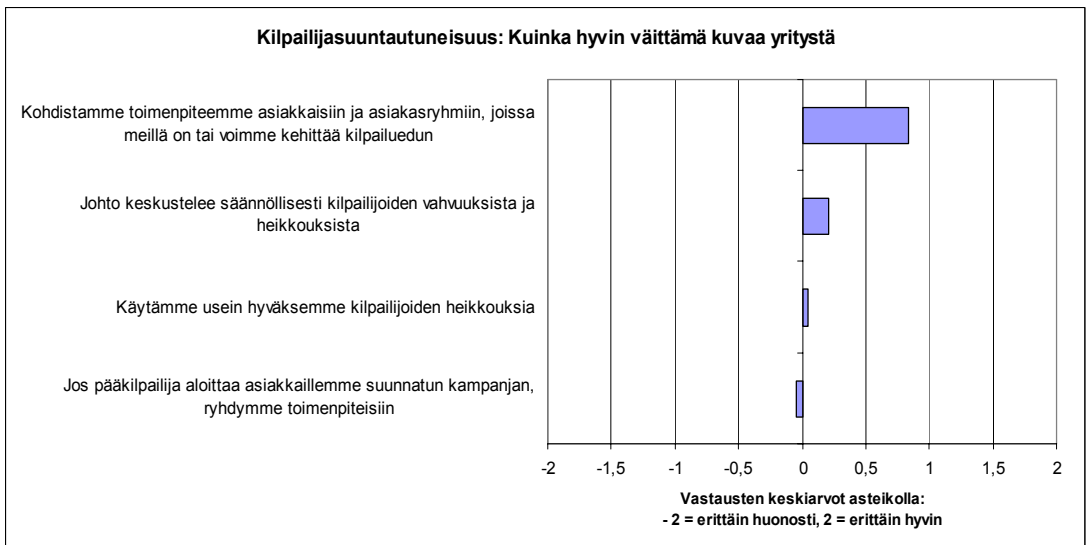
Kuvio 15: Asiakasanalyysi

Yritysten **asiakasanalyysien** käyttöä tutkittaessa selviää, että asiakastietoa kerätään ja sitä hyödynnetään toiminnan suunnittelussa, vaikka vastaajat selvästi tunnistavat myös asiakastiedon hyödyntämiseen liittyviä kehittämiskohteita. Asiakkaiden tarpeita, mieltymyksiä ja asiakastytyvyyttä seurataan yrityksissä suhteellisen hyvin asiakastiedon syvällisemmän analysoinnin ollessa keskimäärin vähäisempää (Kuvio 15).



Kuvio 16: Reagointi asiakkaisiin

Yritykset **reagoivat asiakkaisiin** - asiakaspalautteeseen ja muuttuviin tarpeisiin omasta mielestään melko hyvin. Erityisesti kielteiseen asiakaspalautteeseen ja valituksiin reagoidaan hyvin, mutta muuttuviin tarpeisiin markkinointiin vaikuttaviin tekijöihin reagoiminen on suhteellisesti heikompaa (Kuvio 16).



Kuvio 17: Kilpailijasuuntautuneisuus

Kilpailijasuuntautuneisuutta tarkasteltaessa vaikuttaa siltä, että yritykset kohdistavat melko hyvin toimenpiteensä asiakkaisiin tai asiakasryhmiin, joissa on tai voidaan kehittää kilpailuetu. Kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista keskustellaan ja niitä käytetään hyväksi mutta kilpailijoiden heikkouksia ei erityisemmin käytetä hyväksi eikä kilpailijan asiakkaille suuntaama kampanja myöskään käynnistä vastatoimia (Kuvio 17).

Asiakaslähtöisyys on ollut hyvin keskeinen puheenaihe jo pitkän aikaa, mutta tästä huolimatta vain harvat yritykset ottavat toimintaa kehittäessään lähtökohdaksi aidosti asiakkaan. Organisaatiot ovat yhä edelleen pääosin tuote- ja toimintalähtöisiä, oli kyse sitten yksityisistä kuluttajista tai yritysasiakkaista. Monille yrityksille asiakkaiden mahdollisimman hyvään palveluun ja asiakaskannan sisältämän potentiaalin hyödyntämiseen tähtäävät asiakaslähtöiset toimintakonseptit ovat hyvinkin vieras käsite. Useissa yrityksissä prosessit ja toimintatavat on suunniteltu huolehtimaan organisaation sisäisistä asioista, ei niinkään asiakkaan huolista ja arvon muodostuksesta. (Korkman 2004, 1.)

4.1.2.3 PALVELULIIKETOIMINNAN OSAAMISEN TASO JA KEHITTÄMISEN TÄRKEYS

Osaaminen nähdään tulevaisuudessa yhä enemmän oppimisen osaamisena ja osaamisen kautta saatava hyöty on riippuvainen ihmisten asenteista, motiiveista ja luovuudesta. Jatkuvan oppimisen tavoitteina ovat muun muassa liiketoimintaosaaminen, tulevaisuuden ennakointi ja oman näkemyksen kehittäminen. (www.tekes.fi 2005.)

Liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan menestyksekkään liiketoiminnan edellyttämää tietoa ja osaamista. Se on kykyä kehittää asiakkaiden tarpeita vastaavia tuote- ja palvelukonsepteja sekä ymmärtää ja ennakoida toimintaympäristössä ja kulutustottumuksissa tapahtuvia muutoksia. Yritysten toiminnassa liiketoimintaosaamisen voi huomata jatkuvana muutoksena, kehittymisenä ja uudistumisena. (www.ek.fi 2006b.) Liiketoimintaosaamisen kehittämisen myötä osaaminen halutaan siirtää ja juurruttaa yrityksen pysyväksi osaamispääomaksi. Liiketoimintaosaamisen merkittäviä osa-alueita ovat asiakkaan prosessien ymmärtäminen, tuote- ja palvelutarjonnan strateginen asemointi sekä kyky lanseerata uusia tuotteita ja palveluita nopeasti. Tämä edellyttää kuitenkin tiivistä yhteistyötä asiakkaan kanssa. (www.tekes.fi 2005.) Liiketoimintaosaamisen parantamista palvelualoilla voidaan pitää erityisen tärkeänä, sillä palveluiden organisoinnilla ja asiakaslähtöisyydellä on hyvin keskeinen vaikutus palvelualojen tuottavuuden kehi-

tykseen (FinnSight 2015 2006, 75). Kansainvälistä kilpailukykyä ajatellen monialaista osaamista yhdistävän innovaatio- ja tuotekehitystoiminnan johtaminen on tärkeää (www.tekes.fi 2005).

Palveluliiketoiminnan ja siihen liittyvän palveluosaamisen merkityksen uskotaan edelleen kasvavan. Kun palveluita kehitetään teollisten tuotteiden ympärille, voidaan tällä kasvattaa vakiintuneita markkinoita. (www.ek.fi 2006b.) Teollisuuden palvelukonsepteja kehitettäessä tärkeänä pidetään kokonaisvaltaisen ratkaisun löytämistä sekä lisäarvon luomista. Palveluiden kehittäminen on yhteydessä toimintatapojen muutokseen, joka vaatii asioiden tarkastelemista pitkällä tähtäimellä ja kokonaisvaltaisesti. (www.tekes.fi 2005.) Palveluliiketoiminta voidaan jaotella teknologian mahdollistamiin uusiin palveluihin, tuotteisiin yhdistettyihin palveluihin ja osaamisvaltaisiin liike-elämänpalveluihin. Palveluosaamisen tulevaisuuden haasteina ovat asiakaspalvelu, teknologinen osaaminen, verkostoituminen, luovuus ja innovatiivisuus sekä palveluiden tuotteistaminen. (www.ek.fi 2006b.) Palveluihin vaikuttaviin keskeisiin muutostekijöihin kuuluvat väestön ikääntyminen, globaalitalouden muutokset sekä teknologisesta kehityksestä ja tulotason noususta aiheutuvat muutokset (FinnSight 2015 2006, 67).

Osaamisen kehittämistä pk-yrityksissä pidetään kriittisenä menestystekijänä. Kilpailuetu syntyy siitä, että organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijansa. Organisatorinen oppiminen ja oppiva organisaatio ovat lähes samoja asioita, mutta painottavat eri asioita. Organisatorinen oppiminen tarkoittaa prosessimaista kulkua ja pyrkii organisatoriseen muuttumiseen ja kehittymiseen, kun taas oppiva organisaatio tähtää toimintaan, jota tietoisesti parannetaan ja yritetään kehittää kilpailuetua. (Bard 2006, 10.)

Yksilön ja organisaation kehittäminen liittyvät vahvasti toisiinsa. On tärkeää, että yksilöiden oppimista jaetaan myös muille työntekijöille, jos näin ei tapahdu, ei myöskään synny oppivaa organisaatiota. Organisatorisen oppimisen olennaisena osana pidetään informaation levittämistä. Organisaation oppiminen on vahvasti sidoksissa työntekijöiden väliseen viestintään ja yhteistyöhön. (Bard 2006, 10.)

Oppivan organisaation synnyttämiseksi tarvitaan muun muassa visiointia oppimisen suuntaamiseksi ja motivoimiseksi, oppimisen palkitsemista ja ihmisen johtamista kokonaisuudessaan, organisaation rakenteen muuttamista joustavaksi, luottamuksen rakentamista avoimuuden edistämiseksi sekä myös tietojen ja taitojen jakamisen helpottamiseksi. Yrittäjän tapa asennoitua muutosta kohtaan, hänen ilmaisemansa suhtautuminen oppimista kohtaan, johtamistyyliinsä ja halu palkita oppimista, uusia ideoita, kokeilemista ja virheiden sietokykyä ovat rat-

kaisevia tekijöitä oppimisorientoituneen kulttuurin ja käyttäytymisen aikaansaamisessa. (Bard 2006, 10–11.)

Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yrityksille suunnatussa kyselyssä selvitettiin yritysten näkemyksiä liiketoimintaosaamisen eri osa-alueiden osaamisen tason nykytilasta asteikolla 1 (erittäin heikko) – 5 (erittäin hyvä) sekä kehittämisen tärkeydestä asteikolla 1 (erittäin merkityksetön) – 5 (erittäin tärkeä). Kaiken kaikkiaan vastaajille esiteltiin kolmekymmentä kaksi (32) eri liiketoimintaosaamisen eri aluetta, joihin heiltä pyydettiin arviota.

Taulukossa 8 on esitetty ne osa-alueet, joissa nykyisen osaamisen taso vastusten keskiarvon pohjalta ylittää arvon 4 ja toisaalta ne osa-alueet, joissa osaamisen taso keskiarvon pohjalta alittaa arvon 3. Kaikki kyselyssä esitellyt liiketoimintaosaamisen osa-alueet on nähtävissä kuviossa 18.

Taulukko 8. Osaamisen taso; parhaat ja heikoimmat liiketoimintaosaamisen osa-alueet

Osaamisen tason keskiarvo yli 4 Hyvä osaamisen taso	Osaamisen taso alle 3 Heikko osaamisen taso
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toimitusvarmuus 2. Tuotteiden ja palvelujen sekä prosessien laatu 3. Asiakaspalvelu 4. Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Markkinointitoimenpiteiden koordinoiminen toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi 2. Prosessien mallintaminen ja hallinta 3. Tietojen hankkiminen markkinoista, niiden levittäminen ja hyväksikäyttö 4. Mainonta 5. Messut ja muu myynninedistäminen 6. Tietojen hankkiminen kilpailijoista, niiden levittäminen ja hyväksikäyttö yrityksessä 7. Markkinointitutkimus ja sen käyttö 8. Strategiasta lähtevän suorituskyvyn mittaaminen 9. Sähköinen markkinointi 10. Kansainvälistyminen ja kansainvälinen markkinointi

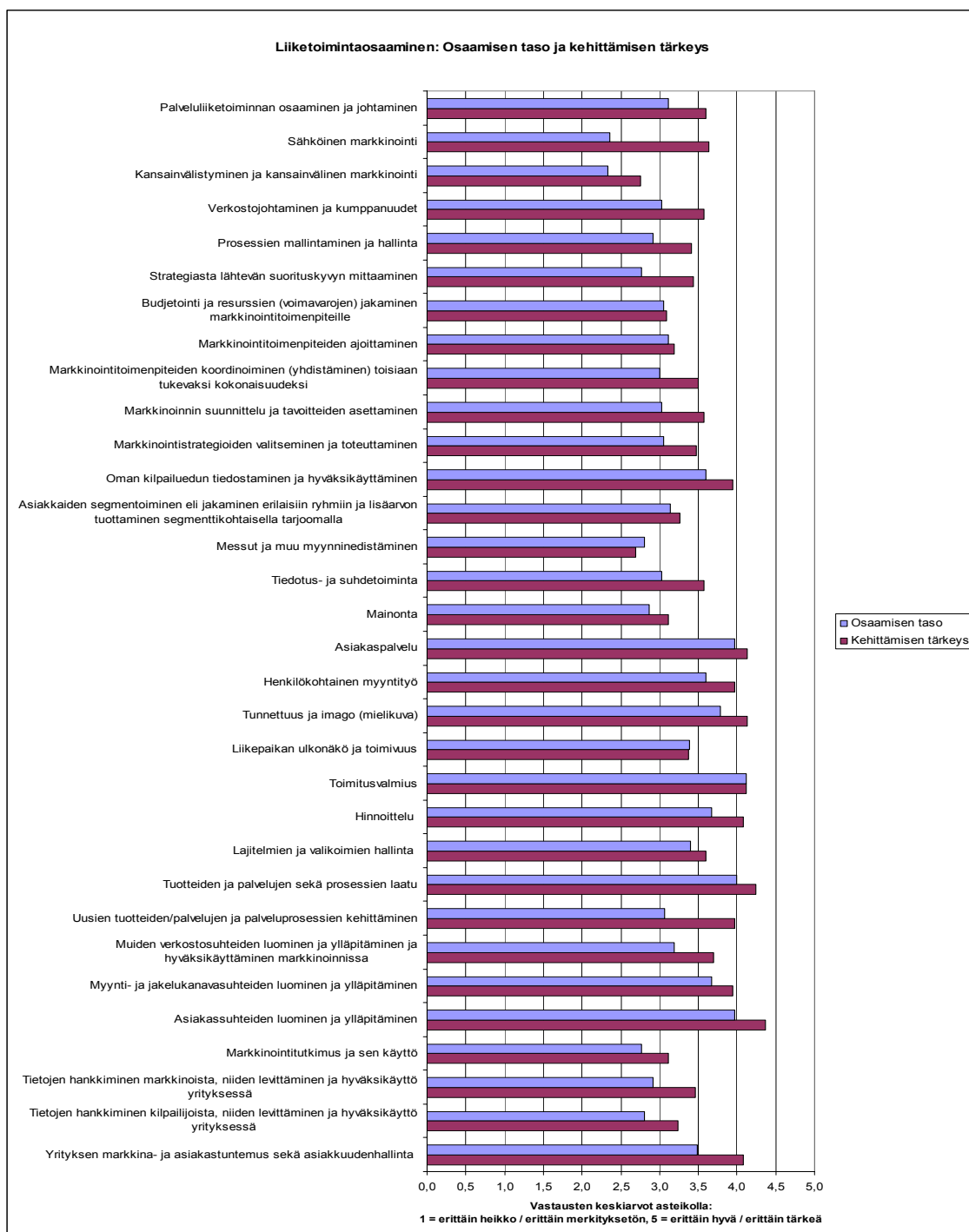
Osaamisen tason lisäksi on hyödyllistä selvittää, mikä on yritysten oma näkemys eri osa-alueiden kehittämisen tärkeydestä. Jos kehittämisen tärkeyttä tarkastelee sinällään, kiinnittyy huomio siihen, että tärkeiden kehittämisalueiden joukossa on myös niitä osa-alueita, joissa osaaminen jo nyt koetaan varsin hyväksi.

Kysymyksessä on osaamisalueet, jotka on jo aikaisemmin nähty toiminnan kannalta keskeisiksi, ja joihin tullaan panostamaan myös jatkossa.

Vastausten keskiarvojen pohjalta kymmenen tärkeintä kehittämiskohdetta tärkeysjärjestyksessä ovat:

- 1 Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen
- 2 Tuotteiden ja palvelujen sekä prosessien laatu
- 3 Tunnettuus ja imago (mielikuva)
- 4 Asiakaspalvelu
- 5 Toimitusvarmuus
- 6 Hinnoittelu
- 7 Yrityksen markkina- ja asiakastuntemus sekä asiakkuudenhallinta
- 8 Henkilökohtainen myyntityö
- 9 Uusien tuotteiden/palveluiden ja palveluprosessien kehittäminen
- 10 Oman kilpailuedun tiedostaminen ja hyväksikäyttäminen.

Sen lisäksi, että osaamisen tasoa ja tärkeyttä tarkastellaan erikseen, on mielenkiintoista katsoa edellisiä myös rinnakkain. Vaikka kysymyksenasettelut eivät olekaan keskenään täysin yhteismitallisia, voi kiinnittää huomiota niihin liiketoiminnan osa-alueisiin, joissa osaamisen taso on tällä hetkellä alhainen, mutta joiden kehittäminen koetaan tasoon nähden suhteellisen korkeaksi. Tällainen ”uuden osaamisen alue” saattaisi tämän tutkimuksen pohjalta olla erityisesti sähköinen markkinointi (Kuvio 18).



Kuvio 18: Osaamisen taso ja kehittämisen tärkeys

4.1.2.4 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KEINOT

Bard on tutkimuksessaan (2006) tarkastellut pk-yrityksille suunnattua koulutusta kehittämistä. Pk-yritysten osaamisen kehittämiseen vaikuttavat olennaisesti yrittäjän tärkeä rooli, epämuodollisen oppimisen merkitys sekä lyhyt suunnitteluperspektiivi. Pk-yrityksissä yrittäjän suhtautuminen osaamisen kehittämiseen vaikuttaa yrityksen toteuttaman koulutus- ja kehittämistoiminnan määrään ja laatuun. Pk-yrityksillä ei aina ole mahdollisuutta päästää henkilökuntaa koulutustilaisuuksiin, joten oppiminen tapahtuu usein oman työn ohella ja on siten epämuodollista oppimista. (Bard 2006, 11.) Osaamisen kehittäminen on liitetty pk-yrityksissä suuria yrityksiä harvemmin koko liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun. Suunnittelun aikaväli saattaa olla lyhyt, sillä yritys ei itse voi hallita markkinoita, joilla se toimii. (Henttonen 2002, 21.) Tällainen lyhyt suunnitteluperspektiivi ei motivoi yrityksiä kehittämissuunnitelmien tekemiseen. Näin ollen pk-yritysten aikapula ja niukemmat taloudelliset resurssit vähentävät niiden mahdollisuuksia osallistua työn ulkopuolisiin koulutustilaisuuksiin. (Bard 2006, 11.)

Bardin tutkimuksen mukaan pk-yritykset ovat kiinnostuneita maksuttomasta tai taloudellisesti tuetusta koulutuksesta, joka on lyhytkestoista. Pk-yritykset haluavat koulutuksen olevan suunniteltu yhteistyössä pk-yritysten kanssa ja varsinaisen koulutuksen pitäisi alkaa koulutustarveanalyysillä. Koulutuksen tulisi myös olla suorassa yhteydessä oman yrityksen toimintaan ja mahdollistaa pienempien osioiden valitsemisen koulutusohjelmasta. Tärkeänä pidetään myös tavata muiden yritysten edustajia ja vaihtaa heidän kanssaan kokemuksia. Koulutuksesta saatu oppi tulisi viedä ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla yrityksissä heti käytännön toimintaan, jotta opitut asiat eivät unohdu ja koulutus ei ole mennyt hukkaan. Pitkällä tähtäimellä olisi tarkoituksena saada pk-yritykset pitämään koulutusta investointina tulevaisuuteen, eikä pakollisena kustannuksena. Koulutus- ja kehittämistoiminta olisi nähtävä visioon ja strategiaan liittyvänä tärkeänä asiana. (Bard 2006, 13–14.)

Lohjan ja Tammisaaren pk-yrityksiä pyydettiin arvioimaan erilaisten osaamisen kehittämisen keinojen hyödyllisyyttä nyt ja tulevaisuudessa vuonna 2012 asteikolla 1 (erittäin hyödytön) – 5 (erittäin hyödyllinen).

Viisi hyödyllisimmäksi koettua osaamisen kehittämisen keinoa tällä hetkellä ovat:

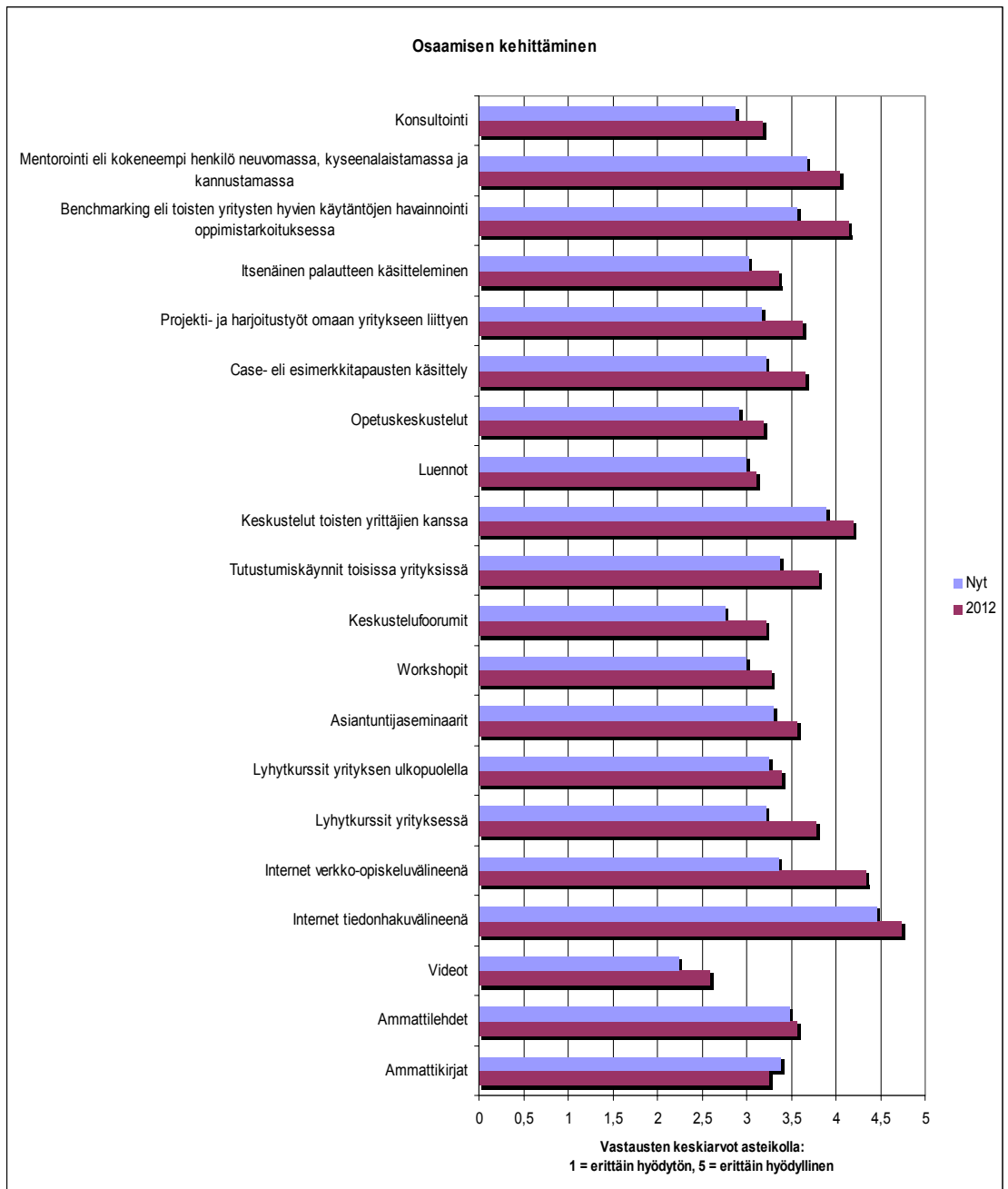
- 1 Internet tiedonhakuvälineenä
- 2 Keskustelut toisten yrittäjien kanssa
- 3 Mentorointi
- 4 Benchmarking

5 Ammattilehdet.

Viisi hyödyllisimmäksi osaamisen kehittämisen keinoa tulevaisuudessa vuonna 2012 ovat:

- 1 Internet tiedonhakuvälineenä
- 2 Internet verkko-oppimisvälineenä
- 3 Keskustelut toisten yritysten kanssa
- 4 Benchmarking
- 5 Mentorointi.

Kun nykyiset ja tulevaisuuden osaamisen keinot laitetaan jälleen rinnakkain, huomataan, että e-oppimisen rooli kasvaa edelleen ja perinteisemmät opetus- ja koulutusmenetelmät koetaan suhteellisesti vähemmän hyödyllisiksi (Kuvio 19).



Kuvio 19: Osaamisen kehittäminen nyt ja vuonna 2012

4.1.2.5 OSAAMISEN JA T&K-TOIMINNAN VAHVISTAMINEN JA ALUEELLI- NEN KEHITTÄJÄVERKOSTO

Yritysten ja elinkeinotoimen menestyminen on kuntien, seutujen ja alueiden intressissä. Alueiden kilpailukyky muodostuu toisiinsa liittyvästä elementistä, joita alueen yritysten lisäksi ovat inhimilliset voivavarat, asuin- ja elinympäristön laatu, instituutiot ja toimivat kehittäjäverkostot, verkostoihin kuuluminen, infrastruktuuri sekä imago. (Sotarauta & Mustikkamäki & Linnamaa 2001, 14) Julkisen sektorin harjoittama elinkeinopolitiikka voidaan määritellä joko suppeaksi tai laajaksi. Suppea elinkeinopolitiikka tarkoittaa kunnan elinkeinotoimen sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla elinkeinopoliittiset tavoitteet saavutetaan. Sen perinteisiin keinoihin kuuluvat neuvonta, ohjaus ja suorat tuet, eli subventiot yrityksille. Laaja elinkeinopolitiikka tarkoittaa puolestaan kunnan tai seudun laaja-alaista kehittämistä. Siinä pyritään huomioimaan niin kuntalaisten kuin yritysten tarpeet. Laajan elinkeinopolitiikan keinoissa korostuu edellytysten luominen yrityksille, mutta subventioiden lisäksi tämä tapahtuu muun muassa verkostoja kehittämällä sekä kunnan asunto- ja kulttuuripalveluja parantamalla. (Kaskinen 2003, 17-18.)

Elinkeinopolitiikkaa voivat tehdä esimerkiksi kuntien yhteenliittymät. Maakuntien liittojen aluekehittämisellä on myös suora yhteys kuntien elinkeinopolitiikkaan. Tämä johtuu maakuntien liittojen tekemistä maakuntastrategioista, jotka ohjaavat alueiden elinkeinopolitiikkaa. (Kaskinen 2003, 18.) Elinkeinopolitiikan välineisiin kuuluvat puolestaan suorat tuet, aloittavien yritysten neuvonta, toimivien yritysten kehittäminen, alueen kehittämistyöhön osallistuminen, alueen markkinointi, elinkeinopoliittisten tavoitteiden koordinointi, yritysilmaston parantaminen sekä yhteistyö sidosryhmien kanssa ja verkostojen koordinointi (Kaskinen 2003, 68).

Lohjan ja Tammisaaren pk-yrityksiltä tiedusteltiin liiketoiminnan toimintaedellytyksiin vaikuttavien toimijoiden ja toimien merkityksellisyyttä nyt ja tulevaisuudessa vuonna 2012 asteikolla – 2 (täysin merkityksetön)... + 2 (hyvin merkittävä).

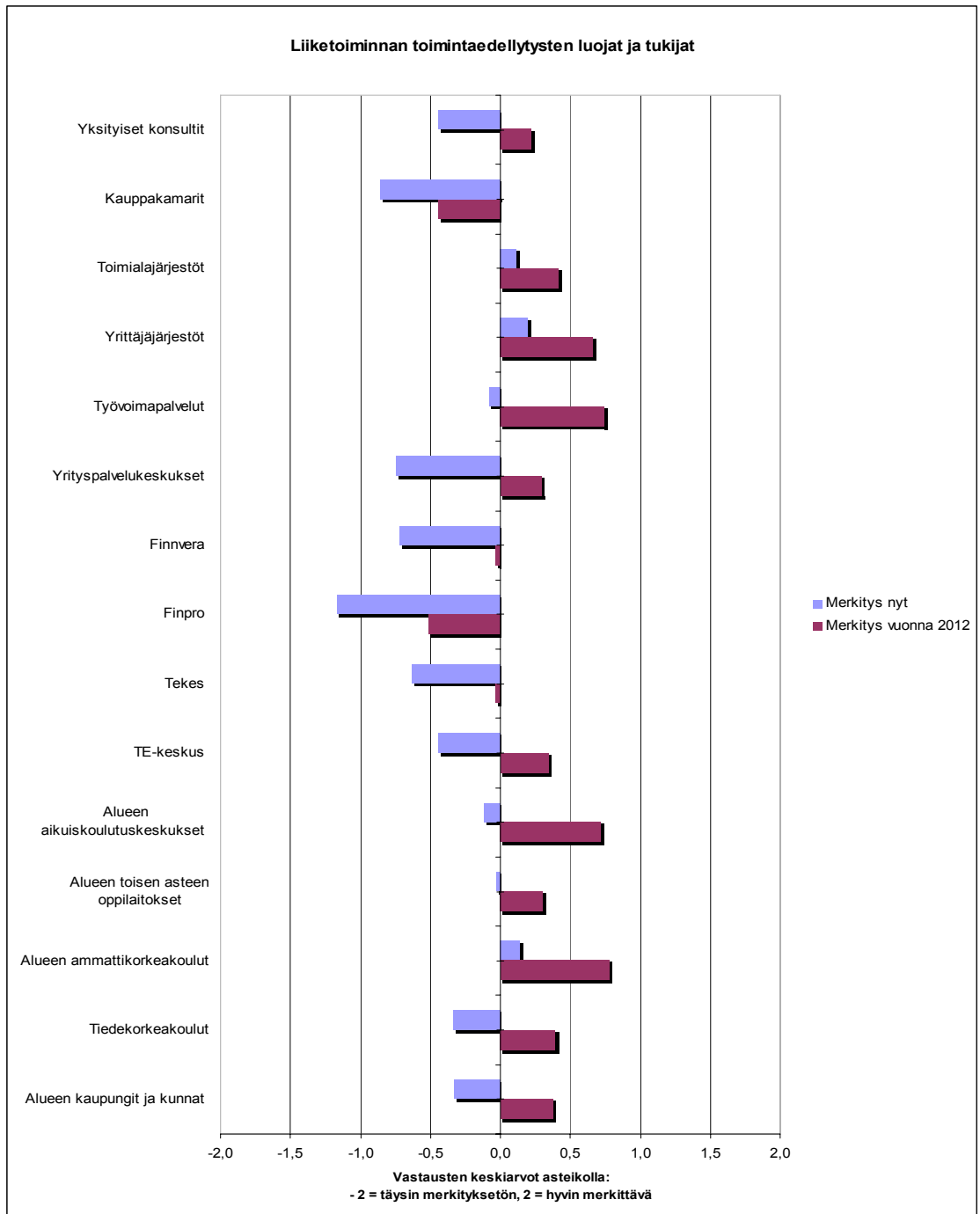
Kaiken kaikkiaan eri toimijoiden rooli tällä hetkellä koettiin hämmästyttävän vähäiseksi (Kuvio 20). Ainoastaan yrittäjäjärjestöjen, alueen ammattikorkeakoulujen ja toimialajärjestöjen roolit koettiin tällä hetkellä merkittäviksi. Kaikkein merkityksettömmiksi tällä hetkellä koettiin Finpro, kauppakamarit sekä yrityspalvelukeskukset. Tulevaisuudessa neljä merkittävintä toimijaa tämän kyselyn valossa ovat:

- 1 Alueen ammattikorkeakoulut
- 2 Työvoimapalvelut

3 Alueen aikuiskoulutuskeskukset

4 Yrittäjäjärjestöt.

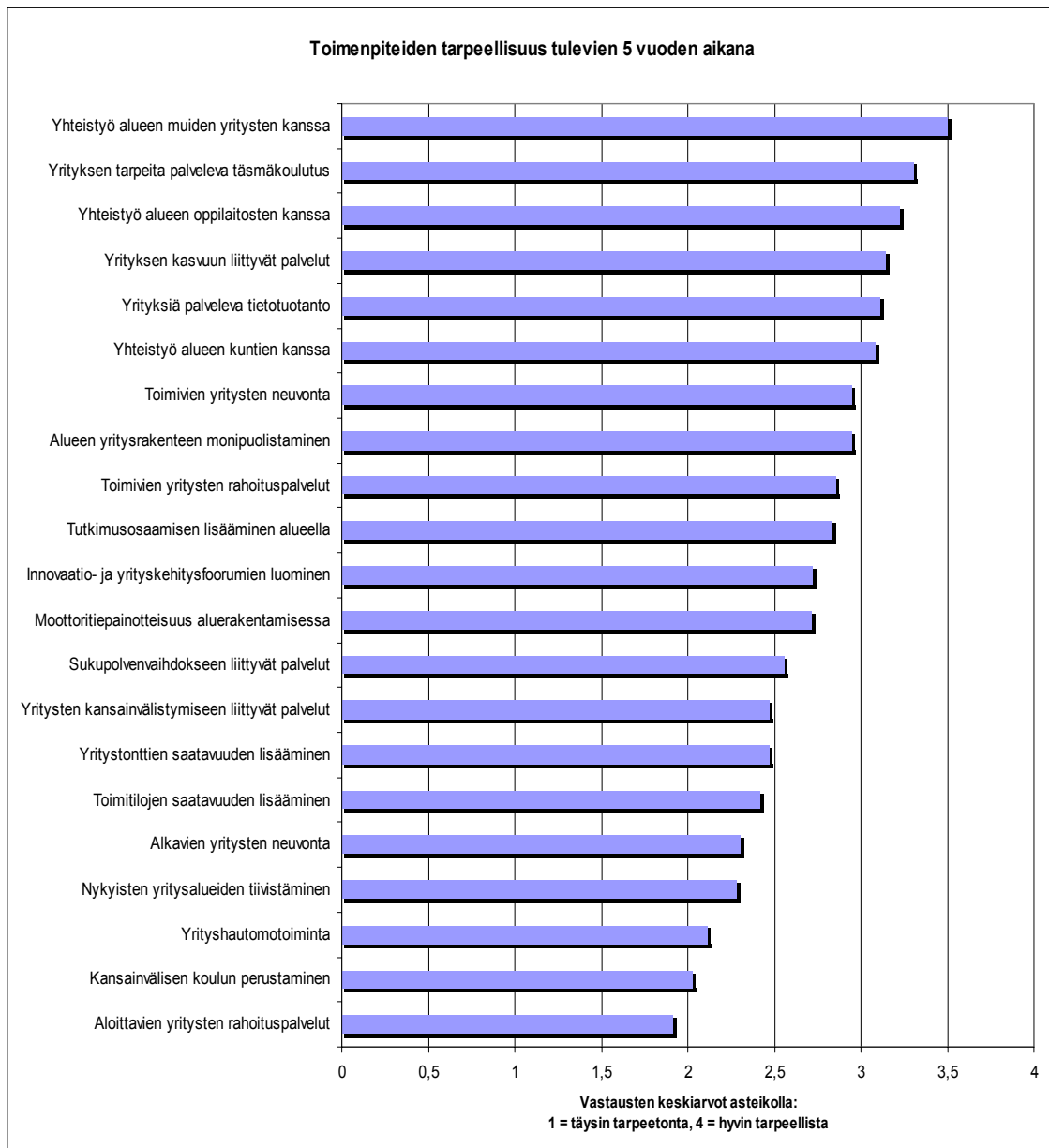
Yhteenvetona nykytilanteen ja toimijoiden tulevan merkityksen välisen kehityksen näkee kuviosta 20.



Kuvio 20: Liiketoiminnan toimintaedellytyksiä vahvistavat toimijat; merkitys nyt ja vuonna 2012

Kaikkien toimijoiden roolien nähdään kasvavan tulevaisuudessa. Joidenkin toimijoiden merkityksen kasvu on melko suurta. Muun muassa yrityspalvelukeskusta pidetään tällä hetkellä lähes merkityksettömänä, mutta tulevaisuudessa sen roolin arvellaan kasvavan huomattavasti.

Kuviossa 21 esitetään yritysten arvio siitä, kuinka tarpeellisiksi lueteltujen toimenpiteiden toteuttaminen koetaan viiden vuoden aikana. Kaikkein tarpeellisimmaksi koetaan yhteistyö alueen muiden yritysten kanssa, yrityksen tarpeita palveleva täsmäkoulutus, yhteistyö alueen oppilaitosten kanssa sekä yhteistyö alueen kuntien kanssa. Tuloksissa ja näkemyksissä heijastuu varmastikin aikaisempia kysymyksiä selkeämmin vastanneiden yritysten oma tilanne, eikä tuloksia voi yleistää koskemaan koko yrityskentän tukitoimenpiteiden tarvetta.



Kuvio 21: Toimenpiteiden tarpeellisuus seuraavien 5 vuoden aikana

4.1.2.6 TULEVAISUUDEN KEHITYSTRENDIEN VAIKUTUSTEN ARVIOINTI

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten Lohjan ja Tammisaaren seutukunnan pk-yritykset kokevat erityisesti teknologiateollisuuteen liittyviä kehitystrendejä koskevien väittämien vaikuttavan omaan toimintaansa. Tulevaisuuden mahdollisia kehityskulkuja arvioitiin seuraavien pääkategorioiden osalta: yleiset teknologiateollisuuteen liittyvät trendit, tuotteisiin ja palveluihin liittyvät trendit, tuotekehitykseen ja suunnitteluun liittyvät trendit, verkostoitumiseen ja hankintaan liittyvät trendit, logistiikkaan liittyvät trendit sekä henkilöstöön liittyvät trendit. Kysymysten avulla haluttiin selvittää, kuinka yritykset arvioivat eri trendien vaikutusta niiden toimintaan ja kuinka hyvin yritykset ovat varautuneet näiden trendien vaikutuksiin.

Seuraavassa (Taulukko 9) taulukossa esitetään kunkin pääkategorian osalta ne kehityskulut, jotka on selvimmin koettu myönteisenä mahdollisuutena sekä ne kehityskulut, jotka on selvimmin nähty kielteisenä uhkana.

Taulukko 9. Selkeimmin uhkina ja mahdollisuuksina koetut tulevaisuuden kehityskulut

Tarkasteltava trendi	Väittämä, joka koettiin selvimmän positiivisena mahdollisuutena	Väittämä, joka koettiin selvimmän kielteisenä uhkana
Yleiset teknologiateollisuuden trendit	Ympäristösektorin voimakas kasvu luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia	Energian kustannukset nousevat ja syövät yritysten kilpailukykyä
Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät trendit	Uusien teknologioiden osaava käyttö luo uusia mahdollisuuksia	Kulutustavaroiden valmistaminen kannattavasti Suomessa vaikeutuu
Tuotekehitykseen ja suunnitteluun liittyvät trendit	Tuotteiden laatuvaatimukset lisääntyvät edelleen	Tuotteiden hintaeroosi jatkuu ja voimistuu
Verkostoitumisene ja hankintaan liittyvät trendit	Verkostoituminen lisääntyy edelleen myös ulkomaille	Alan pk-sektorin on vaikea pysyä mukana kiihtyvässä kehityksessä
Logistiikkaan liittyvät trendit	Toimialalla tarvitaan lisää logistiikka-alan kokonaisvastuullisia toimijoita	
Henkilöstöön liittyvät trendit	Suomalaisten työntekijöiden itsenäisyys on tulevaisuuden voimavara	Teknologiateollisuuden alojen vetovoimaisuus nuorten keskuudessa saattaa jatkua heikona, mikä vaikuttaa edelleen työvoiman saantia

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 10) esitetään kunkin pääkategorian osalta ne kehityskulut, joihin yritykset ovat varautuneet parhaiten, ja ne joihin ovat varautuneet heikoimmin.

Taulukko 10. Trendeihin varautuminen

Tarkasteltava trendi	Väittämä, johon varautuminen koettiin parhaimmaksi	Väittämä, johon varautuminen koettiin heikoimmaksi
Yleiset teknologiateollisuuden trendit	Yritysten rakennemuutoksen jatkuminen	Raaka-aineiden hinnat nousevat, mikä syö alan yritysten kilpailukykyä
Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät trendit	Tuotteet sisältävät yhä enemmän palvelua, ja loppuasiakas mittaa todellisen lisäarvon tuotteen koko elinkaaren ajalta	Kehittyviin maihin toimitettavissa tuotteissa ei tarvita kaikkia eurooppalaisten tuotteiden hienouksia
Tuotekehitykseen ja suunnitteluun liittyvät trendit	Brändin ja teollisen muotoilun merkitys kansainvälisessä toiminnassa vahvistuu	Ainoastaan tuoterakenteiden voimakas modulointi ja sen avulla tuotetut asiakasräätälöidyt tuotteet voidaan toimittaa riittävän lyhyessä toimiajassa
Verkostoitumisen ja hankintaan liittyvät trendit	Verkostoituminen lähialueelle lisääntyy	Yhteiskunnan epävarmuus jatkuu edelleen halvemman kustannustason maissa
Logistiikkaan liittyvät trendit	Kustannustason kohoaminen siirtää tuotantolaitoksia Suomessa lähemmäs satamaa	Valmistus ja logistiikkatoiminnot eriytyvät eri toimijoiden tehtäviksi nykyistä enemmän
Henkilöstöön liittyvät trendit	Työhön liittyvät arvot muuttuvat: Työn asemaan tulee yhä enemmän kilpailua	Teknologiateollisuuden vetovoima nuorten keskuudessa saattaa jatkua heikkona, mikä vaikeuttaa edelleen työvoiman saantia

4.1.2.7 YHTENVETO TULOKSISTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKEISET KEHITTÄMISKOHEET

Tässä tutkimuksessa yritysten markkinaorientoituneisuutta tutkittaessa kävi ilmi, että yritykset kokivat hallitsevansa vahvimmin kielteiseen asiakaspalautteeseen reagoinnin, asiakastytyväisyyttä edistävien muutosten toteuttamisen sekä asiakkaiden tarpeista ja mieltymyksistä saatujen tietojen hyväksikäyttämisen. Yleisesti ottaen yritykset vaikuttivat olevan kiinnostuneita asiakkaidensa tyytyväisyydestä sekä heidän tarpeisiinsa vaikuttamisesta. Lisäksi tähän tutkimukseen vas-

tanneet yritykset hoitivat kilpailijasuuntautuneisuuteen liittyvät toimenpiteet keskimäärin heikosti.

Kairisto-Mertasen (2004, 5) mukaan markkinaorientoitunut yritys kerää tietoa asiakkaiden tämänhetkisistä ja tulevista tarpeista. Asiakaslähtöisyyden osalta Vuokko (1997, 42) toteaa, että asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden huomioimista ja selvittämistä. Yritysten tulisi myös ymmärtää kilpailijoihin liittyviä muutoksia. Markkinoilla parhaiten menestyvät yritykset keräävät ja hyödynnevät jatkuvasti tietoa kilpailijoistaan (Hannus 2004, 157).

Palveluliiketoiminnan eri osaamisalueiden osaamisen tason ja kehittämisen keinoja koskevista tuloksista havaitsi, että asiakaspalvelu ja asiakassuhteet olivat yrityksissä osaamisen tason kärjessä. Asiakassuhteiden luomista ja ylläpitämistä vastaajat pitivät kuitenkin tärkeimpinä kehittämisen kohteina.

Hooleyn, Saundersin ja Piercyn (2004, 172 – 173) mukaan asiakassuhteiden luominen ja avainasiakkuuksien hallinta ovat tärkeässä roolissa. Asiakasnäkökulman tärkeys perustuu siihen, että kaikki yrityksen resurssit loppujen lopuksi tulevat asiakkaalta (Lehtinen 2002, 8). Myös Ala-Mutka ja Talvela (2004, 25 – 35) kertovat asiakastuntemuksen lisäävän kilpailukykyä strategisen tehokkuuden myötä. Kansainvälistyminen ja kansainvälinen markkinointi koettiin heikoimpana ja myös heikommaksi kehittämisen tarkeydessä. Asiaan kannattaa varmasti kiinnittää huomiota, sillä tässä osa-alueessa tullaan lähitulevaisuudessa tarvitsemaan ammattitaitoa. Vuonna 2020 palvelujen uskotaan kansainvälistyvän (www.ek.fi 2006 b) kuten myös yritysten toimintatapojen, tuotteiden, tavarantoimittajasuhteiden sekä hankintakanavien.

Tutkimuksen tulosten mukaan **osaamisen kehittämisen keinoista** hyödyllisimpänä pidettiin internetin hyväksikäyttöä ja internetin merkityksen nähtiin myös kasvavan tulevaisuudessa. Tutkimukseen vastanneet yritykset tuntuivatkin pitävän internetiä keskeisenä osana liiketoimintaansa. Melko hyödyllisenä nähtiin myös keskustelut toisten yrittäjien kanssa ja benchmarking eli toisten hyvien käytäntöjen havainnointi. Myös Bardin (2006, 13 – 14) mukaan yritysten olisi tärkeää tavata muiden yritysten edustajia sekä vaihtaa heidän kanssaan kokemuksia. Hänen mukaansa pk-yritykset ovat kiinnostuneita lyhytkestoisesta ja maksuttomasta tai taloudellisesti tuetusta koulutuksesta. Koulutukset tulisi myös suunnitella yhteistyössä yritysten kanssa. Tässä tutkimuksessa erilaisten kurssien hyödyllisyyden koettiin olevan keskitasoa.

Elinkeinopolitiikan välineisiin kuuluvat esimerkiksi suorat tuet, aloittavien yritysten neuvonta, toimivien yritysten kehittäminen, alueen kehittämistyöhön osallistuminen, alueen markkinointi ja yhteistyö sidosryhmien kanssa (Kaskinen 2003,

68). Länsi-Uudenmaan alueen seudullisia yrityspalvelupisteitä ovat esimerkiksi Uudenmaan työvoima- ja elinkeinokeskus, Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus Oy, Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy, Finnvera Oyj (Uudenmaan aluekonttori) sekä useat alueen työvoimatoimistot.

Liiketoiminnan toimintaedellytysten luojien ja tukijoiden merkitystä tutkittaessa tuloksista kävi ilmi, että tällä hetkellä tähän kyselyyn vastanneista merkittävimmit koettiin alueen ammattikorkeakoulut, työvoimapalvelut ja toimialajärjestöt. Merkityksellimmäksi tässä yhteydessä nähtiin Finpro, kauppakamarit sekä yrityspalvelukeskus. Tulevaisuudessa tärkeimmiksi koettiin alueen ammattikorkeakoulut, työvoimapalvelut sekä alueen aikuiskoulutuskeskukset. Kaikkien liiketoimintaedellytyksiä vahvistavien toimijoiden roolin ja merkityksen nähtiin tulevaisuudessa kasvavan. Tuloksista voi päätellä, että perinteisiä yrityspalveluja ei näytetä pidettävän kovinkaan merkittävänä. Tulosten perusteella yritykset haluavat panostaa enemmän esimerkiksi yhteistyöhön ammattikorkeakoulujen kanssa. Koska työvoimapalvelut koettiin tärkeiksi, heijastuu tuloksissa myös ammattitaitoisen työvoiman tarve.

Liiketoiminnan tukemiseksi tähtäävistä toimenpiteistä tarpeellisimpana pidettiin yhteistyötä alueen muiden yritysten kanssa. Tarpeellisena pidettiin myös yhteistyötä alueen oppilaitosten ja alueen kuntien kanssa sekä yritysten tarpeita vastaavaa täsmäkoulutusta.

Tulevaisuuden kehitystrendien vaikutusta ja niihin varautumista tutkittaessa tuloksista nousi esille, että yritysten liiketoiminnan yhdeksi haasteeksi muodostuu raaka-aineiden hintojen nousu, joka syö yritysten kilpailukykyä. Raaka-aineiden hintojen nousulla koettiin olevan melko kielteinen vaikutus ja siihen oli vastaajien mukaan varauduttu melko huonosti. Myös kulutustavaroiden kannattavan valmistamisen vaikeutuminen Suomessa, oli yksi tulevaisuuskuvista, jolla koettiin, tulosten mukaan, olevan melko kielteinen vaikutus. Myöskään siihen ei oltu keskimääräisesti osattu varautua kovinkaan hyvin. Uusien teknologioiden osaavalla käytöllä ja sen luomilla mahdollisuuksilla koettiin olevan myönteinen vaikutus, mikä viestii teknologiaosaamisen tärkeydestä. Teknologian nopan kehittymisen myötä lisääntyvillä osaamis- ja koulutustarpeilla nähdään olevan melko myönteinen vaikutus ja työntekijöiden osaamisen kehittämistä tunnutaan pidettävän positiivisena asiana. Tulosten mukaan haasteeksi muodostuu kuitenkin teknologiateollisuuden houkuttelevuuden lisääminen nuorten keskuudessa. Teknologiateollisuuden mahdolliseen työvoimapulaan on varauduttu melko heikosti.

Markkina- ja asiakaslähtöisyyteen panostaminen nykypäivänä ei ole turhaa. Myös tähän tutkimukseen osallistuneet yritykset tuntuivat olevan kiinnostuneita asiakkaistaan ja heidän muuttuvista tarpeistaan sekä kestävästi asiakassuhteen luomisesta. Osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkeää yrityksen menestyvän liiketoiminnan kannalta. Oppimiseen motivointi kannustaa myös työntekijöitä tekemään parhaansa, ja osaavat työntekijät ovat yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Osaamista voidaan kehittää monilla eri tavoilla. Tässä tutkimuksessa internet nousi vastaajien mielestä tärkeimmäksi osaamisen kehittämisen keinoksi. Internetiä halutaan käyttää niin tiedon haun kuin oppimisenkin välineenä. Tulostestien perusteella yrityksillä näytti myös olevan kiinnostusta tehdä yhteistyötä alueen oppilaitosten, kuten ammattikorkeakoulujen kanssa. Tästä syystä myös oppilaitosten kannattaisi panostaa enemmän internetin hyödyntämiseen, sillä internetin rooli oppimis- ja kehittämistyössä nähdään yhä kasvavan tulevaisuudessa.

Keskeisimmät koulutustarpeet

Seuraavaan luetteloon on koottu tutkimuksen tuloksista havaitut keskeisimmät koulutustarpeet. Luettelossa on nostettu esille erityisesti sellaisia koulutustarpeita, joissa osaamisen taso oli heikompaa ja joiden kehittäminen nähtiin tärkeäksi:

- Asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen ja asiakasanalyysien laatiminen
- Asiakkaiden käyttäytymisen mallien ja trendien tutkiminen
- Kilpailijoiden toiminnan huomioiminen omassa toiminnassa
- Sähköisen markkinoinnin kehittäminen
- Uusien tuotteiden ja palveluiden sekä palveluprosessien kehittäminen
- Yritysten markkina- ja asiakastuntemus sekä asiakkuudenhallinta
- Markkinoinnin suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen
- Verkostojohtaminen ja kumppanuudet
- Palveluliiketoiminnan osaaminen ja johtaminen
- Tiedotus ja suhdetoiminta.

Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää palveluliiketoiminnan, erityisesti teollisen palveluliiketoiminnan, koulutustarvetta Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yrityksissä. Aiheen tutkiminen on tärkeää, sillä palveluiden merkitys ja kysyntä tulevat yhä kasvamaan tulevaisuudessa. Palvelut nähdään myös merkittävänä tekijänä tuotteen lisäarvon tuottamisessa ja yrityksen kilpailukyvymparantamisessa.

tamisessa. Kilpailukyvyyn ylläpitäminen vaatii puolestaan osaamisen kehittämistä. Yritysten tulisi motivoida henkilöstään uuden oppimiseen ja kehittämiseen sekä asiakaslähtöisen toimintatavan toteuttamiseen. Myös yritysten liiketoiminnan kehittäminen markkina- ja asiakaslähtöisemmäksi nousee yhä tärkeämmäksi. Koska vastausprosentti jäi tässä tutkimuksessa alhaiseksi, ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena esitetäänkin laadullisen tutkimuksen tekemistä pk-yritysten palveluliiketoimintaosaamisen koulutustarpeista.

Tutkimuksen tulosten mukaan yritykset pitivät internetiä tärkeänä liiketoimintaosaamisen kehittämisessä. Toisena jatkotutkimusehdotuksena esitetään internetin hyödyntämisen tutkimista korkeakoulujen ja yritysten välisessä yhteistyössä. Tutkimuksen kohteena voisi olla Laurea-ammattikorkeakoulun Lohjan toimipiste sekä sen toimialueella sijaitsevat yhteistyöstä kiinnostuneet yritykset. Tuloksista kävi myös ilmi, että seudullisten yrityspalveluiden, kuten kauppakamarien, yrityspalvelukeskuksen ja Finnveran, merkitystä pidettiin keskimääräisesti melko vähäisenä. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena esitetään tutkimusta, jonka avulla selvitetäisiin, minkälaisia palveluja yritykset eri yrityspalvelutoimijoilta odottavat.

4.1.3 Kvantitatiivinen esiselvitys: Yritystekijöiden vaikutus osaamiseen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yrityksissä

Tämä alaluku perustuu tutkimuspäällikkö Lauri Tenhusen tekemään tilastolliseen analyysiin ja siitä rajattuun aihealueeseen ” Palveluliiketoiminnan osaamisen kehittämistarpeet ja markkinaorientoituneisuus ja yritystekijät”. Tarkemmat tiedot löytyvät analyysiliitteestä 15.

Kvantitatiivisessa tutkimusosiossa havaintomatriisi on koottu postikyselyn perusteella yrityksiltä saaduista vastauksista. Kyselylomake on lähetetty 756 yritykselle, joista 39 yritykseltä on saatu vastaus (otoskoko on 39). Vastausprosentti on 5,2 %. Tilastollinen aineisto on analysoitu SPSS 14.0 for Windows -ohjelmaa käyttäen.

Tutkimuksen kohderyhmän valinnan pääkriteerinä ovat Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yritykset. Näihin kuuluvat mm. teknologiateollisuuden/metalliteollisuuden yritykset, muut teolliset pk-yritykset, liike-elämän palvelu- ja tuottavat yritykset, hyvinvointiyritykset sekä muut paikallisten yrittäjäjärjestöjen jäsenyritykset.

Riippuvuuksia kuvattaessa tutkimustulokset raportoidaan seuraavasti:

Suuntaa antavaa merkitys ($0,05 < \alpha < 0,1$)

Melkein merkitsevä ($0,01 < \alpha < 0,05$)

Tilastollisesti merkitsevä ($0,001 < \alpha < 0,01$)

Erittäin merkitsevä ($\alpha < 0,001$)

Suhteellista osuutta määriteltäessä mahdollisen virheen yläraja saadaan kaavasta:

$$e = z \cdot \sqrt{\frac{p \cdot (1 - p)}{n}}$$

missä z = riskitasoon liittyvä normitetun normaalijakauman arvo
 p = otoksesta laskettu osuus (prosenttiluku ilmaistuna desimaalimuodossa)
 e = suurin sallittu virhe (prosenttiluku ilmaistuna desimaalimuodossa)
 n = otoskoko.

Havaintoaineistosta laskettujen suhteellisten osuuksien 95 %:n luottamusvälit normitetun normaalijakauman mukaan ovat ($z = 1,96$):¹

- 20 %:n osuus on 95 %:n todennäköisyydellä perusjoukossa välillä 7,4 – 32,6 %
- 50 %:n osuus on 95 %:n todennäköisyydellä perusjoukossa välillä 34,3 – 65,7 %

Tutkimuksessa yhdisteltiin palveluliiketoiminnan osaamisalueita mittaavia muuttujia siten, että erikseen laadittiin faktorit

(a) palveluliiketoiminnan osaamista mittaavia muuttujista ja

(b) palveluliiketoiminnan kehittämisen tärkeyttä ja suuntaa osoittavista muuttujista.

Palveluliiketoiminnan osaamisalueet

Rotatoidusta faktorimatriisista (Analyysiliite 15: Taulukko 1) voidaan ensimmäinen ja merkityksellisin yrityksen palveluliiketoiminnan osaamista mittaava faktori tulkita olevan "*Strateginen palveluliiketoimintaosaaminen*". Toinen faktori voidaan tulkita olevan "*Palveluliiketoiminnan myynti- ja markkinointiosaaminen*".

¹ Pienessä otoksessa on syytä käyttää t-jakauman arvoja vertailuarvoina ts. havaintoaineistosta ($n = 39$) laskettujen suhteellisten osuuksien 95 %:n luottamusvälejä pienten otosten t-jakauman mukaan ovat ($t = 2,021$):

- 20 %:n osuus on 95 %:n todennäköisyydellä perusjoukossa välillä 7,1 – 32,9 %
- 50 %:n osuus on 95 %:n todennäköisyydellä perusjoukossa välillä 33,8 – 66,2 %

Nämä kaksi faktoria selittävät kaikesta palveluliiketoiminnan osaamisen muuttujien vaihtelusta kumulatiivisesti 54,6 %.

Palveluliiketoiminnan kehittämisen suunnat

Rotatoidusta faktorimatriisin (Analyysiliite 15: Taulukko 2) avulla voidaan ensimmäinen ja merkityksellinen yrityksen palveluliiketoiminnan osaamisen kehittämisen suuntaa mittaava faktori tulkita olevan ”Palveluliiketoiminnan välineet ja menetöt”. Toinen faktori voidaan tulkita olevan ”Asiakas- ja markkinasuuntautuneisuus palveluliiketoiminnassa”. Nämä kaksi faktoria selittävät kaikesta palveluliiketoiminnan osaamisen muuttujien vaihtelusta kumulatiivisesti 53,3 %.

Osaamisen ja kehittämistarpeiden keskinäinen riippuvuus

Lisäksi tarkasteltiin palveluliiketoiminnan välineiden ja metodien kehittämisen tärkeyden riippuvuutta strategisen palveluliiketoiminnan osaamisesta. Lineaarinen korrelaatio on positiivinen ($R=0,450$) ja ”melkein merkitsevä” ($0,01 < \alpha < 0,05$). Lineaarinen malli on F-testin perusteella vain ”suuntaa antava”. Tarkemat tiedot liitteessä 15.

Graafisen tarkastelun perusteella riippuvuus näyttää enemmän epälineaarista kuin lineaariselta. Kvadraattinen malli (regressiomalli, jossa estimoitava yhtälö on toisen asteen polynomi) antaa mallin selitysasteeksi jopa $R^2 = 0,718$. F-testin perusteella selitys on ”erittäin merkitsevä” ($\alpha < 0,001$).

Tarkastelussa estimoidut regressiomallit ovat

$$Y = -0,053 + 0,376X \quad (R^2 = 0,152)$$

$$Y = 0,460 - 0,212X - 0,564X^2 \quad (R^2 = 0,718)$$

$$Y = 0,396 - 0,482X^2 \quad (R^2 = 0,689)$$

Kvadraattisen mallin selitysprosentti on hämmästyttävän korkea.

Kvadraattisen mallin implikoima epälineaarinen riippuvuus voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että

(a) yritykset, joiden strateginen liiketoimintaosaaminen on vähäinen, eivät ymmärrä palveluliiketoiminnan välineiden ja metodien kehittämisen tärkeyttä ja

(b) yritykset, joiden strateginen liiketoimintaosaaminen on korkealla tasolla, eivät enää tarvitse lisää palveluliiketoiminnan välineiden ja metodien kehittämistä ja

(c) yritykset, jotka kokevat strategisen liiketoimintaosaamisensa keskinkertaiseksi, kokevat tarpeelliseksi kehittää itselleen palveluliiketoiminnan välineitä ja metodeja.

Niitä yrityksiä, jotka kokevat asiakas- ja markkinointisuuntautuneen palveluliiketoiminnan kehittämisen tärkeäksi, ei vastaavalla tavalla kyetty selittämään muilla osaamista kuvaavilla faktoreilla eikä palveluliiketoiminnan nykyosaamista mittaavilla muuttujillakaan.

Havaintoaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että asiakas- ja markkinointisuuntautuneisuuden kehittäminen on strateginen valinta ja/tai yrityskulttuurinen itsenäinen ominaisuus.

Markkinaorientoituneisuus

Tarkasteltiin markkinaorientoituneisuutta mittaavien muuttujien yhteisiä faktoreita. Faktoreiden tulkinnan helpottamiseksi valitaan tarkasteluun vain kaksi faktoria, jotka yhdessä selittävät kaikesta markkinaorientoituneisuuden mittareiden vaihtelusta kumulatiivisesti 56,8 %. Rotatoidusta faktorimatriisista (Analyysiliite: Taulukko 3) voidaan ensimmäinen ja merkityksellisin yrityksen markkinaorientoituneisuuden faktori tulkita olevan ”Analyysi- ja järjestelmäkeskeinen markkinaorientaatio”. Toinen faktori voidaan tulkita olevan ”Nopean reagoinnin markkinaorientaatio”.

Tarkasteltiin vielä sitä, millaiset yritykset toimivat analyysi- ja järjestelmäkeskeisesti ja millaiset yritykset toimivat nopean reagoinnin mallilla. Vain yrityksen koolla näyttää olevan merkitystä.

Yrityksen koko ja järjestelmäkeskeinen markkinaorientoituneisuus

Järjestelmäkeskeinen markkinaorientoituneisuus on vahvempi keskisuurissa yrityksissä (henkilömäärä > 10) kuin pienissä yrityksissä. Tilastollisesti tulos on ”melkein merkitsevä”, tilastollisen päättelyn riskitaso on yksipuolisessa testauksessa $\alpha = 0,063$.

Yrityksen koko ja nopean reagoinnin markkinaorientoituneisuus

Nopean reagoinnin markkinaorientoituneisuus on vahvempi pienissä yrityksissä. Tilastollisesti tulos on ”melkein merkitsevä”, Nopean reagoinnin markkinaorientoituneisuus on vahvempi pienissä yrityksissä. Tilastollisesti tulos on ”melkein merkitsevä”, tilastollisen päättelyn riskitaso on yksipuolisessa testauksessa $\alpha = 0,017$. Tarkemmat tiedot ovat analyysiliitteessä 15.

Yrityksen koon lisäksi muilla taustamuuttujilla ei näytä olevan merkitystä markkinaorientoituneisuuden tyyppiin, joten orientoituneisuuden laji voi olla myös (a)

yrittäjän henkilökohtainen ominaisuus, (b) yrityskulttuuriin liittyvä ominaisuus tai (c) valittu strateginen toimintamalli.

Markkinaorientoituneisuuden faktorit ovat keskenään lineaarisesti riippumattomia. Havaintoaineistossa on viisi sellaista yritystä, joissa on sekä vahva järjestelmäkeskeinen markkinaorientoituneisuus että vahva nopean reagoinnin markkinaorientoituneisuus. Analysoimalla ko. yrityksiä havaitaan, että yhteiset ominaisuudet näille viidelle yritykselle ovat asiakasosaamisen kehittäminen, asiakassuhteiden kehittäminen, opetuskeskustelujen käyttäminen ja benchmarking.

4.2 Kvalitatiiviset tutkimukset: Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen käyttöönotto teollisissa ja palveluyrityksissä

Tämä alaluku perustuu Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelija Hanna Leijalan sekä Pia Suvannon ja Piia Stelmacherin opinnäytetöihin ”Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen käyttöönotto. Tutkimus- ja kehittämishankkeissa oli tavoitteena kartoittaa ja kehittää Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien hyvinvointipalveluyritysten ja teollisuusyritysten liiketoimintamalleja ja kehittää liiketoimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Edellisessä rakennettiin hankkeen käyttöön asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, jota testattiin hyvinvointipalvelualan yrityksissä. Jälkimmäisessä testattiin mallia teollisissa yrityksissä. Seuraavissa kappaleissa esitellään näiden kahden kvalitatiivisen tutkimuksen toteutusta ja tuloksia.

4.2.1 Tutkimusten toteutukset

4.2.1.1 HANKKEIDEN TAVOITTEET

Hankkeiden tavoitteena oli kartoittaa Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien alueen pk-yritysten nykytilanne asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osalta. Tarkoituksena oli selkeään teoreettiseen malliin sekä yritysjohtajahaastatteluihin pohjautuen tehdä esitys kohdeyritysten asiakaslähtöisen liiketoimintamallin mahdolliselle kehittämiselle. Tutkimusraporttien myötä toiveena oli edistää kohdeyritysten liiketoiminnan suunnittelua antamalla uusia ideoita yritysten nykytilanteen parantamiseksi – asiakkaiden tarpeisiin paremmin vastaamalla.

4.2.1.2 KOHDEYRITYKSET

Hyvinvointipalveluyrityksiä koskevan tutkimus- ja kehittämishankkeen kohdeyrityksiksi valittiin viisi Lohjan ja Tammisaaren alueen palvelualan pk-yritystä: kaksi liikuntapainotteista ja kolme kuntoutuspainotteista hyvinvointiyritystä. Kohdeyri-

tykset olivat seuraavat: Kisakallion Urheiluopisto, Urheiluopisto Kisakeskus, Kylpylähotelli Päiväkumpu, Siuntion Hyvinvointikeskus sekä Hopeaniemi.

Kisakallion Urheiluopisto on Suomen Naisten Liikuntakasvatusliiton (SNLL) vuonna 1949 perustama yritys. Palveluvalikoima kattaa urheilupainotteista toimintaa eri asiakassegmenteille lapsista ja perheistä aktiivisiin aikuisiin sekä yrityksiin ja ryhmiin. Urheiluopiston toimintaa ohjaa ja säätelee Opetusministeriö, jolle opistolla on yhteiskuntavastuullinen koulutustehtävä. (Kisakallio 2007; H. Hollo & S. Toivonen, henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2007.)

Urheiluopisto Kisakeskus on perustettu vuonna 1958. Kisakeskus tarjoaa asiakkailleen majoitusmahdollisuudet, toimivat täysihoitopalvelut sekä monipuoliset tilat kuntoilun ja liikunnan harrastamiseen. Kisakeskuksen tärkeimpiä tuotteita ja palveluita ovat urheiluseuroille ja lajiliitoille tarjottavat palvelut sekä erilaiset liikunnalliset kurssit ja viikonloput leirikoululaisista perheisiin ja varttuneempaan väkeen. Palvelutarjonta sisältää palveluja myös ammattiliitoille ja yrityksille. Kisakeskus on säätiö, joka toteuttaa myös ammatillista koulutusta. Kisakeskuksen toimintaa säätelee Työväen Urheiluliitto. (Kisakeskus 2007; M. Ilomäki, henkilökohtainen tiedonanto 26.10.2007.)

Kylpylähotelli Päiväkumpu on viety kaupparekisteriin vuonna 1993, mutta toimintaa on ollut jo vuodesta 1947. Yrityksen toiminta painottuu monipuolisiin kuntoutuspalveluihin sekä ohjattuun vapaa-ajan toimintaan. Kylpylähotelli Päiväkumpu tarjoaa asiakkailleen uusitut kylpylätilat ja monipuolisen palvelutarjonnan; yrityksen tärkeimpiin tuotteisiin ja palveluihin kuuluu hotelli- ja majoitustoiminta, ravintolatoiminta sekä kuntoutustoiminta. (Päiväkumpu 2007; T. Eskola, henkilökohtainen tiedonanto 26.10.2007.)

Siuntion Hyvinvointikeskus on perustettu vuonna 1976. Yritys keskittyy aktiivisen aikuisväestön kuntoutukseen ja hyvinvointiin. Tehtävänä ja tavoitteena on kuntouttaa sekä työikäisiä että ikääntyviä asiakkaita, jotka lähetetään pääosin Kansaneläkelaitoksen ja Valtiokonttorin kautta. Siuntion Hyvinvointikeskus on osa suurempaa organisaatiota, Miinan Hoitolat Oy:tä, johon kuuluu myös Asu- mispalvelukeskus Wilhelmiina Pikku-Huopalahdessa. Kuntoutus-, hyvinvointi- ja hotellitoiminnan lisäksi Siuntion Hyvinvointikeskus keskittyy tarjoamaan asiakkailleen liikunta-, testaus-, hemmottelu-, matkailu-, kokous- ja ravintolapalveluita. (Siuntion Hyvinvointikeskus 2007; H. Tiitinen, henkilökohtainen tiedonanto 26.10.2007.)

Hopeaniemi Oy on perustettu vuonna 2001, mutta toimintaa kuntoutumiskeskuksella on ollut jo vuodesta 1944 lähtien. Hopeaniemen omistaa Länsi-Uudenmaan Kuntoparantolasäätiö. Hopeaniemen tarjonta koostuu kuntoutus- ja

hoitopalveluista, majoitus- ja ruokailupalveluista sekä monipuolisista kokouspalveluista. Yrityksen suurin ja tärkein osa-alue on kuntoutustoiminta, jonka lisäksi yrityksessä on matkailu- ja lomatoimintaa sekä sosiaalipuolen toimintaa. (Ho-
peaniemi 2007; M. Källman, henkilökohtainen tiedonanto 5.11.2007.)

Toisen kvalitatiivisen tutkimuksen kohteeksi valittiin kaksi teollisuusyritystä, **Yritys X Oy ja Yritys Y Oy**. Yritys X Oy on perustettu vuonna 1992. Yrityksen lii-
keideana on yksilöllisten puusepänpalveluiden valmistus ammattistajille suunnittelusta asennukseen. Kaikki yrityksen työt ovat projektiluonteisia. (T.V., henkilökohtainen tiedonanto 31.1.2008.) Yritys Y Oy on tekstiiliteollisuuden yritys, joka on toiminut vuodesta 1954 lähtien. Yritys valmistaa työvaatteita pääasiassa keittiöön, kauppaan, ravintolaan sekä hoito- ja siivoustyöhön. (Yritys Oy 2008.)

4.2.1.3 TUTKIMUS- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT

Tutkimusten toteutuksessa tutkimus- ja analysointimenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus- ja analysointimenetelmä valittiin menetelmäksi siitä syystä, että kohdeyritysten tilannetta asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja markkinointikyvykkyuden osalta haluttiin kartoittaa yleisellä tasolla – ei niinkään määrällisesti ja numeerisesti. Laadullisessa analyysissä hankittua aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. (Alasuutari 2001, 38.)

Molemmissa tutkimuksissa laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua (Liite 2). Teemahaastattelussa haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaisesti. Teemahaastattelun avulla pyritään saamaan huomionarvoisia vastauksia tutkimusongelmaan. Tästä syystä etukäteen valitut teemat on johdettu tutkimuksen viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.) Teemahaastattelun avulla on pyritty keskustelun kautta kartoittamaan kohdeyrityksen nykytilanne palveluliiketoiminnassa. Teemahaastattelun teemat on valittu Alamu-
tka ja Talvelan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin mukaisesti.

Laadullisesta tutkimuksesta saatu nauhoitettu haastatteluaineisto purettiin litte-
roimalla se tekstiksi Word-tekstinkäsittely ohjelman avulla. Tutkimusaineistona hyödynnettiin tutkimuksen kannalta kaikkein oleelliset tiedot. Tämä siitä syystä, että haastatteluissa tuli esille paljon tietoa, mikä ei ollut olennaista tutkimusten kannalta. Toisessa tutkimuksessa hyödynnettiin lisäksi kvantitatiivista tutkimusta tukemaan kvalitatiivista tutkimusta. Kyselylomake lähetettiin kaikille kohdeyritykseen kuuluville yrityksille. Kyselylomakkeena käytettiin Teollisen palveluliiketoiminnan kehittäminen –projektissa toteutetun toisen opinnäytetyöryh-

män kyselylomaketta (liite 1), jota täydennettiin Ala-Mutkan ja Talvelan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kuutta osa-aluetta koskevilla kysymyksillä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia käytettiin tutkimuksessa ainoastaan niiltä osin, jotka perustuivat Ala-Mutkan & Talvelan asiakaslähtöiseen liiketoimintamallin osa-alueisiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen kohderyhmä käsitti 756 yritystä, joista 39 yritystä vastasi kyselyyn.

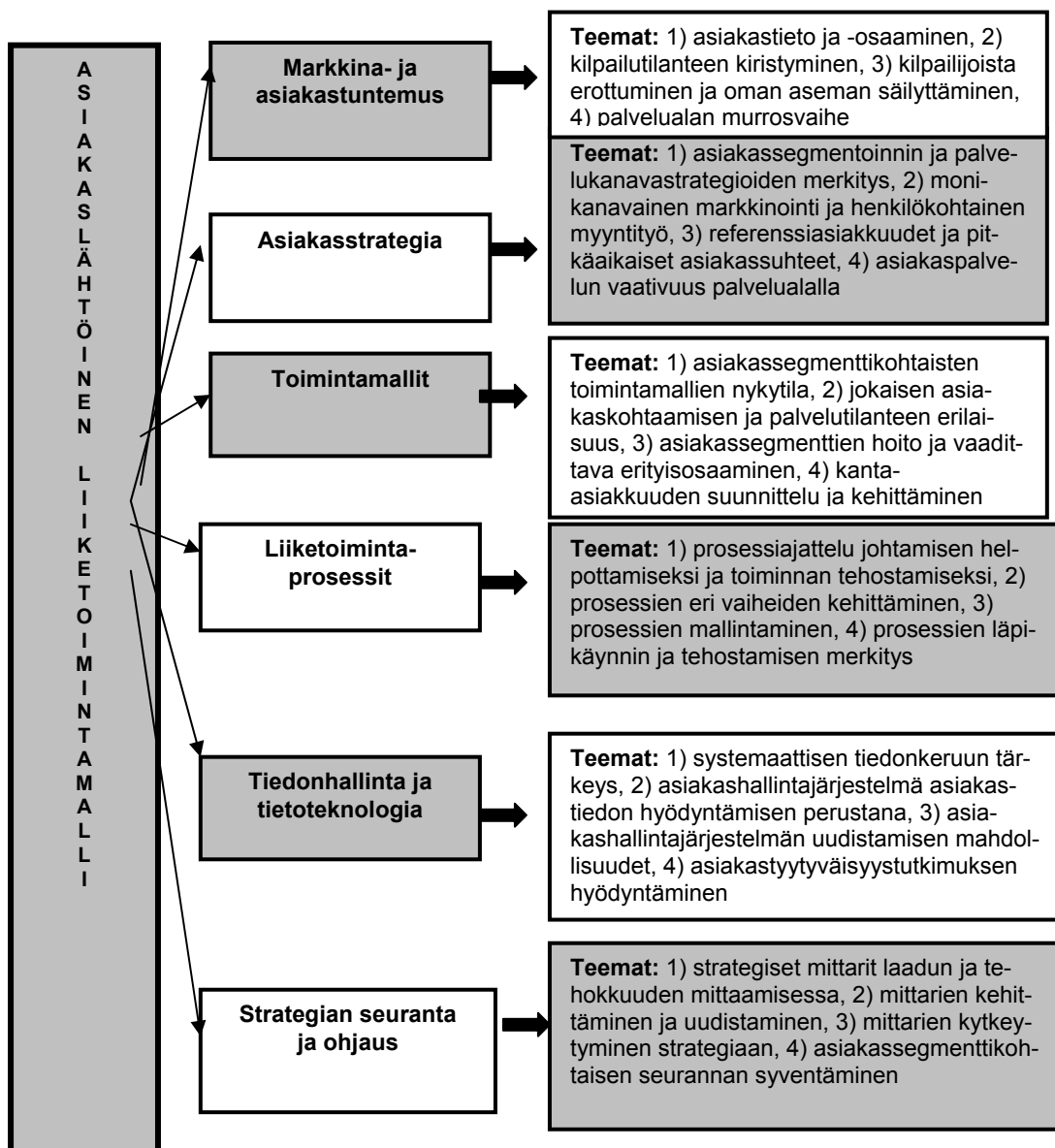
4.2.1.4 HANKKEIDEN TOIMENPITEET JA AIKATAULU

Hyvinvointipalveluyrityksiä koskevan hankkeen teoreettinen viitekehys asiakaslähtöisyydestä ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisestä rakennettiin kesällä 2007. Tutkimus- ja kehittämishankkeen haastattelu- ja aineistonkeruusi-ot toteutettiin viikoilla 42–43/2007. Haastatteluaineisto purettiin ja varsinaiset tulokset analysoitiin heti haastatteluiden jälkeen viikkojen 44–47/2007 välisenä aikana. Toinen, teollisuusyrityksiä koskeva hanke alkoi lokakuussa 2007 teoreettisen viitekehysten laadinnalla. Haastattelut suoritettiin viikoilla 5 ja 9/2008 ja purettiin heti haastattelujen jälkeen. Aineisto analysoitiin viikolla 10/2008. Molemmissa tutkimuksissa teoreettinen viitekehys sekä haastattelukysymykset lähetettiin yrityksille etukäteen, jotta yritykset pystyisivät etukäteen tutustumaan haastattelussa käsiteltävään aineistoon. Kaikki haastattelut suoritettiin yritysten omis-
sa tiloissa ja haastatteluiden kesto oli noin tunti.

4.2.2 Tutkimustulokset

Tulosten esitys ja niiden laadullinen analysointi teemoittelun avulla etenee samassa järjestyksessä kuin teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet. Kuvio 22 havainnollistaa aineistosta esille nostettujen pääteemojen yhteyden asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueisiin.

Teemat todettiin olennaisen tärkeiksi nostaa esille jokaisesta kuudesta asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueesta, sillä kunkin osa-alueen nykytila kohdeyritysten osalta koettiin tutkimuksen kannalta oleelliseksi. Lisäksi haastateltavat täyttivät varsinaisen haastattelun jälkeen itsearviointilomakkeen. Tarkoituksena oli, että haastateltava osaisi haastattelussa käsiteltävien teemojen ja keskustelun perusteella täyttää lomakkeen ja arvioida oman yrityksen nykytilannetta kyseisten teemojen kohdalla.



Kuvio 22: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueiden pääteemat

4.2.2.1 MARKKINA- JA ASIAKASTUNTEMUS

Hyvinvointialan yrityksissä markkina- ja asiakastuntemuksen keskeisimmät haastatteluiden havainnot tiivistettiin neljään pääteemaan, jotka ovat seuraavat: 1) asiakastieto ja -osaaminen, 2) kilpailutilanteen kiristyminen, 3) kilpailijoista erottuminen ja oman aseman säilyttäminen sekä 4) palvelualan murrosvaihe.

Asiakastieto ja -osaaminen -pääteema käsittää sen, miten teoreettisessa viitekehityksessä kuvattu ulkoinen ja sisäinen tiedonkeruu tapahtuu kohdeyrityksissä, miten nykyasiakkaiden tarpeet tiedostetaan ja tunnetaan, ja miten uusasiakashankintaa ja tulevaisuuden asiakkaiden tarpeita voitaisiin paremmin kartoittaa ja toteuttaa. Haastatteluissa nousi selkeästi esille kohdeyritysten perinteiset ja toimiviksi koetut ulkoisen tiedonkeruun menetelmät sekä asiakkaista että kilpailijoista: asiakaspalautteet, benchmarkkaus, messuille osallistuminen sekä keskeisten medioiden seuraaminen. Sisäistä tiedonkeruuta toteutettiin kehityskeskustelujen sekä aktiivisen palaveroinnin avulla. Asiakastiedon ja nykyasiakkaiden tarpeiden tärkeimmäksi keruumenetelmäksi korostui asiakaspalautelomake, jonka käyttö kohdeyrityksissä oli systemaattista. Kohdeyritysten nykyiset asiakkaat ja heidän tarpeensa tunnuttiin tiedostavan hyvin, mutta haastatteluissa korostui tulevaisuuden asiakkaiden tarpeiden kartoittamisen tärkeys ja markkinointipotentiaalin hyödyntäminen, joka tällä hetkellä on vielä toistaiseksi heikolla tasolla. Nykyisen asiakastiedon pinnallisuus ja määrällinen vähäisyys koettiin myös ongelmaksi, joka vaatii selkeitä kehittämistoimenpiteitä asiakaslähtöisemmän toimintatavan edistämiseksi.

Kilpailutilanteen kiristyminen -pääteema käsittää sen, miten haastateltavat kokivat nykyisen kilpailutilanteen markkinoilla, millainen tuntuma kohdeyrityksillä oli kilpailijoihin nähden ja miten kilpailutilanteen kiristyminen tulee mahdollisesti vaikuttamaan toimialaan ja kohdeyritysten toimintaan. Kilpailijoiden toimintatavan sekä tuote- ja palvelutarjonnan tarkastelu koettiin oleelliseksi, jotta kilpailutilannetta olisi helpompi ymmärtää ja hahmottaa. Kohdeyritysten toimiala, palveluala, koettiin kasvavaksi ja kilpailu kiristyväksi. Kohdeyritykset ovat kilpailijoita keskenään, mutta kokivat kuitenkin tiiviin yhteistyön alan toimijoiden kanssa olevan tärkeää markkina- ja kilpailijatuntemuksen sekä oman toiminnan ajan tasalla pitämisen näkökulmista. Kilpailutilanteen kiristymisen ja alan laajenemisen koettiin vaikuttavan siihen, että omaa toimintaa täytyy tulevaisuuden kannalta kehittää entisestään, jotta kilpailijoista voitaisiin erottua entistä tehokkaammin.

Kilpailijoista erottuminen ja oman aseman säilyttäminen -pääteema käsittää sen, miten alalla toimivien yritysten samankaltaisuus aiheuttaa erottautumisen vaikeuden, millaiseksi oma asema koetaan markkinoilla ja miten se voidaan säi-

lyttää sekä millaisia toimenpiteitä oman aseman parantamiseksi voidaan tehdä tai tulisi tehdä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta se, että alan toimijat ovat hyvin samankaltaisia, sillä yritysten tarjoamat peruspalvelut eivät suuresti eroa toisistaan. Kukin yritys tunsi olevansa vahvoilla omassa ydinliiketoiminnassaan, joka kohdeyrityksissä on kylpylä-, kuntoutus- tai liikuntapalveluita. Tämänhetkinen asema markkinoilla koettiin yleisesti ottaen hyväksi ja vakaaksi, vaikka kehitettävää onkin monilla osa-alueilla. Oma markkina-asemaa saattaa pienentää hyvinvointipalvelutoiminnan monipuolistuminen ja uusien kilpailijoiden ilmestyminen markkinoille. Kohdeyritysten henkilökohtaiset vahvuudet markkinoilla ovat keskeinen sijainti lähellä pääkaupunkiseutua, luonnonläheinen ympäristö, monipuolinen palvelutarjonta sekä ystävällinen ja asiantunteva asiakaspalvelu. Nämä ovat vahvuuksia kaikissa kohdeyrityksissä, joten alan toimijoista erottuminen on erittäin haasteellista. Haastatteluissa korostuikin selvästi oman ydintoiminnan kehittäminen ja tietyn linjan valitseminen, jotta kilpailijoista olisi mahdollista erottautua yksilöityjen palvelujen avulla.

Emme ole menettäneet mitään absoluuttisesti kilpailijoille, mutta muut ovat kasvaneet, jonka vuoksi meidän suhteellinen merkitys on pienentynyt.

Tämä on vaativa ala, aina on parantamisen varaa. Haasteena on se, miten saada itsensä esille; miten saada näkyvyyttä ja tunnettua eli miten siis pienemmän markkinointibudjetin omaavat yritykset pääsisivät esille massasta.

Palvelualan murrosvaihe –pääteema käsittää sen, miten palvelualan kasvu ja monipuolistuminen vaikuttavat alalla toimijoiden kehittämiseen ja kehittymiseen, miten tulevaisuuden haasteet on mahdollista saavuttaa ja mitä toimenpiteitä niin sanotussa murrosvaiheessa ovat kohdeyritykset, muiden alan yritysten tavoin, tulevat tekemään asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Hyvinvointipalvelualan yritysten haastatteluista selkeimmin korostui oman liiketoiminnan ja palvelutarjonnan jatkuva kehittäminen lukuisine muutostoimenpiteineen ja strategioiden uudistamisineen. Mielipiteistä ilmeni halu ja motivaatio asiakaslähtöisen liiketoiminnan aktiiviseen kehittämiseen sekä ymmärrys asiakaslähtöisyyden todellisesta merkityksestä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Murrosvaihe oli hyvin selkeästi havaittavissa kaikissa kohdeyrityksissä, sillä kehittämisprosessi oli jo alkanut muun muassa asiakashoitomallin kehittämisellä, palveluntuottokoulutuksella, tulevaisuuden strategioiden luomisella sekä suunniteltujen hankintojen ja uusien investointien avulla.

Meillä on kasvava toimiala. Olemme mielenkiintoisessa murrosvaiheessa. Uutta strategiaa ja mittareita ollaan parhaillaan luomassa ja kehittämässä.

Taulukko 11 tiivistää hyvinvointipalveluyritysten markkina- ja asiakastuntemuksesta esille nousseet neljä pääteemaa alateemoineen eli perussisältöineen.

Taulukko 11. Markkina- ja asiakastuntemuksen pääteemat ja sisältö

Markkina- ja asiakastuntemus	
Teema: Asiakastieto ja -osaaminen	Alateemat: ulkoinen ja sisäinen tiedonkeruu, nykyasiakkaiden tarpeiden tiedostaminen, uusasiakashankinta, tulevaisuuden asiakkaat
Teema: Kilpailutilanteen kiristyminen	Alateemat: nykyinen kilpailutilanne markkinoilla, tuntuma kilpailijoihin, kilpailutilanteen kiristyminen ja sen vaikutukset toimialaan ja kohdeyrityksiin
Teema: Kilpailijoista erottuminen ja oman aseman säilyttäminen	Alateemat: alan yritysten samankaltaisuus, erottumisen vaikeus, oma asema markkinoilla, aseman säilyttäminen ja mahdolliset toimenpiteet sen parantamiseksi
Teema: Palvelualan murrosvaihe	Alateemat: palvelualan kasvu ja monipuolistuminen, alan toimijoiden kehittäminen ja kehittyminen, tulevaisuuden haasteiden saavuttaminen, asiakaslähtöisyyden kehittäminen

Teollisuusyritysten, puusepänteollisuus- ja tekstiiliteollisuusyritysten, haastatteluissa markkina- asiakastuntemusta selvitettiin analysoimalla kohdeyritysten ulkoisia tiedonkeruumenetelmiä asiakkaista ja sisäisiä tiedonkeruumenetelmiä yrityksen omista voimavaroista ja osaamisesta. Näiden lisäksi selvitettiin heidän käsitystä omasta asemasta markkinoilla ja toimialan kilpailutilanteesta. Samassa yhteydessä pyrittiin kartoittamaan yrityksen asiakastietoutta ja – osaamista.

Haastatteluissa korostui, että ulkoista tiedonkeruuta tapahtuu päivittäin henkilökohtaisen myyntityön avulla ja messuille osallistumisen kautta. Sisäistä tiedonkeruuta toteutettiin ainoastaan palaverioimalla, mutta kummassakin yrityksessä pyritään saamaan kaikki oleellinen tieto koko yrityksen työntekijöiden tietoon. Kohdeyrityksillä ei ole systemaattista tiedonkeruuta asiakkaista, vaan yritykset tuntevat nykyiset asiakkaansa ja heidän tarpeensa erittäin hyvin pitkäaikaisten asiakas- ja kumppanuussuhteiden perusteella. Kohdeyritykset kokivat ongel-

maksi sen, että heillä ei ole systemaattista tiedonkeruuta potentiaalisista asiakkaista.

Kohdeyritykset saavat päivittäin tietoa kilpailijoista ja voisikin sanoa heillä olevan hyvä tuntuma kilpailijoiden toimista. Kilpailu on lisääntynyt molemmilla toimialoilla ja tämä on johtanut siihen, että yritykset ovat joutuneet tarkastelemaan omaa toimintaansa eri näkökulmista. Haastatteluissa ilmeni, että yrityksillä on omat vahvuutensa markkinoilla - monen vuoden kokemus omalta alaltaan, tuotteiden kotimaisuus sekä hyvä asiakastuntemus koettiin vahvoiksi kilpailutekijöiksi.

Me teemme kaikki Suomessa, me ollaan ainut.

Meidän myyjällä on erittäin hyvä asiakastuntemus ja monen vuoden kokemus.

Kokonaisvaltainen ja riittävän syvällinen tieto markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista luo perustan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämiseksi. Muut osa-alueet rakentuvat markkina- ja asiakastuntemuksen varaan, jonka vuoksi perustan tulee olla hallussa ja hyödynnettävissä.

4.2.2.2 ASIAKASSTRATEGIA

Hyvinvointialan yrityksissä teoreettisessa viitekehyksessä käsitellystä asiakaslähtöisen liiketoimintamallin toisesta osa-alueesta, asiakasstrategiasta, kootut pääteemat ovat haastatteluiden pohjalta seuraavat: 1) asiakassegmentoinnin ja palvelukanavastrategioiden merkitys, 2) monikanavainen markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö, 3) referenssiasiakkuudet ja pitkäaikaiset asiakassuhteet sekä 4) asiakaspalvelun vaatavuus palvelualalla.

Asiakassegmentoinnin ja palvelukanavastrategioiden merkitys -pääteema käsittää sen, mikä on asiakassegmentoinnin tärkeys palvelutarjonnan ja markkinoinnin tehokkaassa kohdistamisessa, miten oikeiden palvelukanavien valinta vaikuttaa asiakkaiden saavuttamiseen ja miten eri asiakassegmenttien tarpeet on otettava huomioon asiakasstrategioita suunniteltaessa. Hyvinvointialan yritysten haastatteluiden perusteella voidaan todeta se, että selkeä asiakassegmentointi toimii pohjana sille, miten markkinointia ja palveluja voidaan helpommin kohdistaa tietyntyyppisille asiakkaille. Yleiset segmentointiperusteet olivat yrityksissä hyvin samankaltaiset; tärkeimmäksi erottelevaksi tekijäksi nähtiin se, onko kyseessä itse maksava asiakas, opiskelija, kuntoutusasiakas, urheiluseura, yritys vai ryhmä. Tämä asiakasjaottelu koettiin yleisesti ottaen toimivaksi ja yhtä tärkeäksi, mutta painopiste vaihteli riippuen siitä, oliko kyseessä urheilupuisto vai kuntoutus- ja kylpyläpalveluja tarjoava yritys. Se, miten kutakin asiakasryhmää lähestytään, koettiin merkittäväksi tekijäksi. Palvelutarjontaa ja markkinoin-

tia suunnataan eri segmenteille tällä hetkellä muun muassa asiakaslehtien, suoramarkkinoinnin, lehtimarkkinoinnin, internetsivujen ja messujen kautta, mutta jonkin verran myös puhelimitse ja sähköpostitse.

Monikanavainen markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö sisältää sen, mikä merkitys monikanavaisella markkinoinnilla ja sen ylläpitämisellä on, mitkä ovat tärkeimmät markkinointikanavat ja mikä rooli henkilökohtaisella myyntityöllä ja sen kehittämisellä on. Monikanavainen markkinointi nähtiin kohdeyritysten osalta tehokkaana, sillä asiakkaiden tavoitettavuus vaihtelee eri segmenttien välillä. Lehtimainonnan, internetsivujen ja asiakaslehtien katsottiin olevan yleis-mainontaa, kun taas esimerkiksi sähköpostimainonnalla markkinointia on mahdollista kohdentaa. Markkinoinnin muotojen ja keinojen on oltava monipuolista, sillä jokaisen asiakasryhmän tarpeet ja mahdollisuudet on kyettävä ottamaan huomioon. Tästä hyvänä esimerkkinä todettiin se, miten senioriväestön kontaktointi ja tarpeista huolehtiminen on säilytettävä perinteisten menetelmien, kuten suoramarkkinoinnin ja puhelimen, tasolla, sillä internetin käyttö segmentissä on vähäisempää. Internetsivut koettiin kuitenkin yhdeksi tärkeimmistä tulevaisuuden markkinointikanavista, joten niiden ylläpitäminen, päivittäminen, monipuolistaminen ja jatkuva kehittäminen ovat ratkaisevan tärkeässä asemassa. Lehtimainonnan ja suoramarkkinoinnin todettiin olevan hyvällä tasolla, mutta henkilökohtaista myyntityötä ja yhteydenpitoa tehdään tällä hetkellä liian vähän ja liian harvoin – tämän katsottiin olevan selkeä kehityskohde.

Lehtimainontaa joudutaan myös käyttämään, vaikka valtaosa on siirtymässä internetiin pikkuhiljaa. Lehtimainontaa ei kuitenkaan voida jättää pois kokonaan. Opiskelijat ovat sitä sukupolvea, joka elää netissä.

Harrastamme hieman puhelinmyyntiä aina silloin tällöin lähinnä senioreille ja yrityksille. Senioreille lähinnä siksi, että heillä harvemmin on käytössään sähköposti. Jonkin verran meillä on myös henkilökohtaista myyntityötä ja asiakashankintaa, mutta oikeastaan vain muutama henkilö hoitaa sitä puolta.

Referenssiasiakkuudet ja pitkäaikaiset asiakassuhteet –pääteema käsittää sen, mikä merkitys tyytyväisillä asiakkailla on suositelijan roolissa, miten tärkeää asiakkaalle jäänyt kokonaisvaltainen tunnelma saadusta palvelusta on, ja mitä pitkäaikaiset asiakassuhteet ja niiden ylläpitäminen antavat palvelualalla toimiville yrityksille. Haastatteluista ilmeni, että palvelualalla on tärkeää kokonaisvaltaisen palveluelämyksen tuottaminen asiakkaalle. Mielenpitoissa korostui, että tyytyväinen asiakas toimii tehokkaana viestinviejänä ja imagon rakentajana. Referenssiasiakkuudet ovat arvokkaita ja vaalittavia asiakkuuksia, sillä ne toimivat myös hyvänä markkinointikanavana. Pitkäaikaiset asiakassuhteet, niiden ylläpi-

täminen ja hankkiminen, korostui kohdeyrityksissä selkeästi, mutta uusasiakashankinta ja sen vähäisyys koettiin yhdeksi tärkeimmäksi kehitystä vaativaksi kohteeksi.

Yksi tärkeä toimenpide on se, että jokainen yksittäinen tapahtuma onnistuu ja asiakkaat kertovat siitä muille niin sanotulla puskaradio-periaatteella. Suosittelija on kaikista paras viestinviejä. Fiiliksen pitäisi olla mahdollisimman hyvä tapahtuman jälkeen.

Mitä enemmän meillä on pitkäaikaisia yhteistyösopimuksia, sitä vähemmän tarvitsee tehdä yksittäisiä markkinointiponnisteluja. Hyvä, monipuolinen ja laaja yhteistyö tuottaa automaattisesti kurssitoimintaa meille.

Asiakaspalvelun vaativuus palvelualalla -pääteema sisältää sen, miten haastavaa asiakaspalvelu on hyvinvointialalla, millaista on asiakkaan kokonaisvaltainen palveleminen ja mitä kaikkea asiakkaan huomioiminen vaatii. Asiakaspalvelu koettiin vaativaksi ja ratkaisevaksi alalla, jossa asiakas on koko ajan läsnä. Kommenteista korostui, että asiakaspalvelua tulisi ajatella kokonaisvaltaisena asiakkaan huomioimisena. Sitä tulisi myös jatkuvasti kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveita ja odotuksia; tärkein tieto tulee asiakaspalautteesta, varsinkin reklamaatioista. Yhteenvetona voidaan tiivistetysti todeta, että asiakaspalautteen vastaanottaminen, siitä oppiminen sekä toiminnan kehittäminen ovat avainasemassa asiakaspalvelua kehitettäessä.

Palautteen kautta toki pyritään kehittämään omaa toimintaa. Jos palaute olisi pelkkää positiivista, niin eihän se mitään kehittäisi.

Asiakasstrategioiden määrittäminen luo pohjan yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. Asiakkaan kokonaisvaltainen huomioonottaminen kohdistetun palvelutarjonnan ja markkinoinnin kautta on tärkeää – tämän kaiken onnistuminen vaatii selkeää asiakassegmentointia ja tarkoin määriteltyjä asiakasstrategioita. Taulukkoon 12 on koottu asiakasstrategian osa-alueesta hyvinvointialan yrityksissä esille nousseet neljä pääteemaa alateemoineen – kohdeyritysten kannalta tarkasteltuina.

Taulukko 12. Asiakasstrategian pääteemat ja sisältö

Asiakasstrategia	
Teema: Asiakassegmentoinnin ja palvelukanava-strategioiden merkitys	Alateemat: asiakassegmentointi palvelutarjonnan ja markkinoinnin kohdistamisessa, palvelukanavien valinta asiakkaiden saavuttamisessa, asiakassegmenttien tarpeiden huomioiminen
Teema: Monikanavainen markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö	Alateemat: monipuolisen markkinoinnin ylläpitäminen, tärkeimmät markkinointikanavat (internet), henkilökohtaisen myyntityön rooli ja kehittäminen
Teema: Referenssiasiakkuudet ja pitkäaikaiset asiakassuhteet	Alateemat: tyytyväinen asiakas suosittelijana, kokonaisvaltaisen palveluelämyksen luominen, pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitäminen
Teema: Asiakaspalvelun vaativuus palvelualalla	Alateemat: asiakaspalvelun haasteellisuus hyvinvointialalla, asiakkaan kokonaisvaltainen palveleminen, asiakkaan huomioiminen ja asiakaspalvelun jatkuva kehittäminen

Teollisuusyrityksillä, sekä puusepänteollisuuden että tekstiiliteollisuuden kohdeyrityksellä on suuret asiakkaat, joiden kanssa ne tekevät tiiviisti yhteistyötä ja nämä ovat hyvin pitkiä asiakassuhteita, joiden ylläpitäminen koettiin erityisen tärkeäksi. Kohdeyrityksissä segmenttejä oli mahdotonta laittaa tärkeysjärjestykseen. On merkille pantavaa, ettei toisella kohdeyrityksellä ollut tehty segmentointia ja potentiaalisten asiakasryhmien kartoitusta. Tätä epäkohtaa oltiin yrityksessä parhaillaan korjaamassa. Tästä syystä yrityksellä ei ollut haastatteluhetkellä selkeätä kuvaa siitä, miten se kohdistaa palvelu- ja markkinointitarjoomansa eri asiakassegmenteille. Toinen yrityksistä on jaotellut asiakassegmenttinsä ostokäyttäytymisen perusteella. Markkinointia tehdään itse palvelutahtumassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jolloin suunnitellaan yhdessä ja asiakkaalle tarjotaan eri vaihtoehtoja. Hyvät suunnitelmat ja esimerkit ovat tämän haastateltavan mukaan yrityksen paras ja tärkein markkinointitapansa.

Meillä on tämä asiakassegmentointi vähän kesken vielä ja sitä ei ole vielä niin tarkkaan hahmoteltu. Mutta me pyrimme löytämään ne asiakkaat, jotka ovat niin isoja, että ne voisi hoitaa asiakaskäynnillä.

Asiakassegmentit on jaoteltu ostokäyttäytymisen mukaan.

Asiakkaisiin ollaan teollisuusyrityksissä yhteydessä pääasiassa puhelimitse, henkilökohtaisten tapaamisten ja internetin kautta. Pienempien asiakkaiden kohdalla toinen yritys kokee tuotekuvastoilla olevan hyvin suuri merkitys. Toinen kohdeyrityksestä ei markkinoi tuotteitaan millään tavalla yksityisasiakkaille, vaan asiakkaat löytävät yrityksen ja yritys valitsee resurssien mukaan näistä potentiaalisimmat asiakkaat. Kohdeyritykset kokivat, että henkilökohtaiset kontaktit ovat kaikkein tehokkain keino asiakassuhteiden ylläpidossa.

Henkilökohtaisilla tapaamisilla on erittäin tärkeä rooli, näihin asiakkaisiin ei pääse kontaktiin, jos vaan ajattelisi että soittaisi heille.

Hyvin tehty ja suunniteltu asiakasstrategia luo pohjan pitkille ja kannattaville asiakassuhteille. Asiakassegmentit tulisi ohjata liiketoiminnan kannalta parhaaseen kanavaan. Näiden kanavien hallinnasta on tullutkin yrityksille strateginen kysymys erityisesti uusien sähköisten ja digitaalisten kanavien myötä.

1.6.1.1 TOIMINTAMALLIT

Hyvinvointialan palveluyritysten haastattelujen perusteella toimintamallit jaettiin neljään ryhmään: 1) asiakassegmenttikohtaisten toimintamallien nykytila, 2) jokaisen asiakaskohtaamisen ja palvelutilanteen erilaisuus, 3) asiakassegmenttien hoito ja vaadittava erityisosaaminen sekä 4) kanta-asiakkuuden suunnittelu ja kehittäminen.

Asiakassegmenttikohtaisten toimintamallien nykytila –pääteema käsittää sen, millä tasolla toimintamallit ovat tällä hetkellä, mikä on asiakassegmenttikohhtaisten toimintamallien tärkeys ja miten toimintamalleja tulisi selkiyttää tulevaisuutta ajatellen. Haastattelujen mukaan toimintamallien asiakassegmenttikohhtaisuus näkyi yrityksissä lähinnä siten, että tietyt segmentit olivat tiettyjen henkilöiden vastuulla. Toimintamallit ovat segmenttien osalta yleisellä tasolla hyvin suunniteltu, mutta niin sanotun suuremman yleisön, kaikenikäisten aktiivisten liikkujien, toimintamallit eivät ole vielä tarpeeksi selkeitä. Tämä johtuu osaltaan siitä, että segmentti on muita laaja-alaisempi. Kohdeyrityksissä haetaan parhailaan uutta linjaa, jonka tarkoituksena on löytää uusia asiakkaita ja tehokkaampia medioita. Toimintamalleja kehitetään muun muassa koulutuksilla ja asiakashoitomallien kehittämisellä.

Toimintamallit toimivat hyvin kaikkien muiden suhteen, paitsi suuren yleisön kohdalla. Vaikeus on siinä, miten viestiä meidän erilaisuutemme erottua kilpailijoista. Kaikki käyttävät samoja ilmaisia tuotteista ja palveluista, vaikka niissä voi olla hyvinkin suuria eroja yritysten välillä.

Jokaiselle ryhmälle pitäisi kuitenkin olla oma hoitomalli – sitä olemme parhaillaan rakentamassa.

Jokaisen asiakaskohtaamisen ja palvelutilanteen erilaisuus -pääteeman keskeisin sisältö on se, miten jokaiseen asiakaskohtaamiseen on valmistauduttava, miten palvelutilanteet eroavat toisistaan eri asiakkaiden välillä ja mikä on sopivin tapa käsitellä kutakin asiakasta. Haastatteluissa korostui se, että jokaisen asiakkaan kohtaaminen ja palveleminen on aina erilaista, sillä jokainen asiakas on erilainen. Tämä johtaa siihen, että jokaiseen kohtamiseen ja asiakaspalvelutilanteeseen tulee asennoitua eri tavalla: hyvä palvelu lapsille on hyvin erilaista verrattuna senioreille tarjottavaan palveluun.

Asiakassegmenttien hoito ja vaadittava erityisosaaminen -pääteema käsittelee sen, miten eri asiakassegmenttejä ylläpidetään, miten segmenttien ylläpito ja hoito eroavat toisistaan ja millaista erityisosaamista tietyt osa-alueet vaativat. Haastatteluissa korostui, ettei eri asiakasryhmille toteutettujen toimintatapojen välillä ole havaittavissa suuria eroavuuksia. Eroja oli kuitenkin havaittavissa henkilökohtaisessa kontaktoinnissa keskeisimpien yhteydenottovälineiden, kuten puhelimen tai sähköpostin, välityksellä niiden henkilöiden välillä, jotka ovat päivittäisessä kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa ja yrityksen myynti- ja markkinointivastuussa olevien henkilöiden välillä. Yhtenäinen mielipide oli, että jokaisesta asiakassegmentistä pyritään lähestymään tietyin keinoin; suuria eroja kyseisten toimintatapojen välillä ei ollut nähtävissä. Haastatteluissa korostui, että kuntoutuspalvelu on muita osa-alueita haastavampaa ja vaatii erityisosaamista - kuntoutuksen markkinointi vaatii substanssiosaamista. Myös sosiaali- ja terveyspalveluissa täytyy hallita joitakin osa-alueita paremmin verrattuna esimerkiksi perinteiseen liikuntaan. Näitä ei kuitenkaan arvoteta muita paremmiksi, sillä monipuolista osaamista vaaditaan kaikissa palvelutilanteissa palvelun muodosta riippumatta.

Segmenttien hoito ei paljon eroa toisistaan. Kuntoutuspuoli on kuitenkin hieman erilainen, eli siellä vaaditaan erityisosaamista – muu on siis enemmänkin myyntiosaamista.

Sosiaali- ja terveystieteillä puhutaan ihan omaa kieltä, joka pitää hallita, kun ollaan kontakteissa asiakkaiden kanssa. Se on siis aika vaativaa.

Kanta-asiakkuuden suunnittelu ja kehittäminen -pääteema käsittelee sen, mikä on kanta-asiakkuuden nykytila kohdeyrityksissä, miten tärkeänä pidetään tiettyjen asiakkaiden suosimista ja miten kanta-asiakkuutta ollaan parhaillaan suunnittelemassa ja kehittämässä. Haastatteluissa korostui selkeimmin se, että kanta-asiakkuusajattelua on kohdeyrityksissä olemassa. Se näkyi lähinnä kanta-

asiakkuusjärjestelmänä, kanta-asiakasrekisterinä ja tiettyjen asiakkaiden erityiskohteluna. Selkeimpänä kanta-asiakkuusajattelu näkyi urheiluseura- ja lajiliitto-toiminnassa, jossa segmenttiin kuuluvien asiakkaiden on mahdollista käyttää yrityksen palveluita edullisemmin; nämä asiakkaat ovat vastaavasti sitoutuneet käyttämään palveluita tietyn määrän. Muita vastaavia etuja oli nähtävissä lähinnä satunnaisina etuina, kuten sisaralennuksina. Kohdeyrityksissä oli selkeästi havaittavissa muutoshalukkuus kanta-asiakkuuden kehittämiseen lähitulevaisuudessa.

Tietysti kanta-asiakkaita huomioidaan palveluissa ja hintasopimuksilla. Varsinaista kanta-asiakaskorttia meillä ei ole.

Yrityksen toimintamalleja voidaan kuvata siten, kuinka asiakassuhteet vastuutetaan, millaista tietotaitoa tarvitaan, millaisia tavoitteita asetetaan ja miten seuranta on tarkoitus toteuttaa kunkin asiakassegmentin kohdalla. Kun toimintamallit on suunniteltu mahdollisimman kattavasti, on niiden asiakassegmenttikohtaista toimivuutta helpompi toteuttaa; tämä puolestaan johtaa asiakassuhteiden vaivattomampaan hoitamiseen. Hyvinvointialan yritysten tämänhetkisistä toimintamalleista esille tuodut neljää pääteemaa kuvataan alateemoineen taulukossa 13.

Taulukko 13. Toimintamallien pääteemat ja sisältö

Toimintamallit	
Teema: Asiakassegmentti-kohtaisten toimintamallien nykytila	Alateemat: toimintamallien nykytaso, asiakassegmenttikohtaisten toimintamallien tärkeys, toimintamallien selkiyttäminen tulevaisuudessa
Teema: Jokaisen asiakaskohtamisen ja palvelutilanteen erilaisuus	Alateemat: jokaiseen asiakaskohtaamiseen valmistautuminen, palvelutilanteiden eroavuus, asiakkaiden erilaisuus, jokaisen asiakkaan henkilökohtainen käsitteleminen
Teema: Asiakassegmenttien hoito ja vaadittava erityisosaaminen	Alateemat: eri segmenttien hoito, hoidon eroavuus, tietyillä aloilla vaadittava erityisosaaminen
Teema: Kanta-asiakkuuden suunnittelu ja kehittäminen	Alateemat: kanta-asiakkuuden nykytila, tiettyjen asiakkaiden suosimisen tärkeys, kanta-asiakkuusajattelun ja -järjestelmän suunnittelu ja kehittäminen lähitulevaisuuden teemana

Puusepänteollisuuden ja tekstiiliteollisuuden kohdeyrityksillä ei ollut suunniteltua toimintamallia, kaavaa, minkä mukaan ne toimisivat eri asiakassegmenttien kanssa. Yritykset eivät ole kuvanneet haastatteluiden mukaan toimintamallejaan vaan jokainen työntekijä toimii hyväksi koetun tavan mukaisesti. Voidaan todeta, ettei kohdeyrityksissä ole yhtä ainoaa segmenttikohtaista toimintatapaa. On huomattava, että toisella kohdeyrityksistä asiakasstrategia on vielä valmistelussa. Toisessa kohdeyrityksessä toiminta perustuu neljään myyntialueeseen, joille on nimetty omat vastuulliset myyntiedustajat, ja joilla kullakin on omat toimintamallinsa. Myyntiedustajien erityisosaaminen perustuu materiaalien, mallien, toimitusten ja sopimuspolitiikan tuntemiseen, joka on mahdollista saavuttaa vain kokemuksen ja koulutusten avulla. Jokainen projekti on erilainen – se etenee ja toimii eritavalla. Sen vuoksi myös projektien toteutuksen toimintamallit ovat erilaisia.

Toisessa kohdeyrityksistä toimitaan hyvin pitkälti samalla tavalla jokaisen asiakkaan kanssa. Vastuuta asiakassuhteiden hoidosta tai myyntityöstä ei ole tällä hetkellä jaettu, vaan se on yhden henkilön, omistajan, vastuulla. Se merkitsee sitä, että ainoastaan hänellä on tieto siitä, miten yrityksen asiakassuhteita hoide-

taan ja ylläpidetään. Yritys ei ole kokenut tarpeelliseksi lähteä hakemaan uusia mahdollisia asiakasryhmiä ja kasvattamaan omaa liikevaihtoaan jaetun vastuun avulla, vaikka se olisi käytännössä mahdollista. Toimintamallien kuvausten ja asiakassuhteiden yhtenäisen hoidon puuttumista ei koettu puutteeksi. Haastattelun mukaan asiakassuhteet sekä projektit saattavat erota hyvinkin paljon toisistaan ja tästä syystä on vaikeaa toimia yhtenäisesti jokaisen projektin kohdalla, vaikka jokaista asiakassegmenttiä pyritäänkin lähestymään samalla tavalla.

4.2.2.4 LIIKETOIMINTAPROSESSIT

Hyvinvointialan yritysten haastatteluista koottiin seuraavat neljä pääteemaa: 1) prosessiajattelu johtamisen helpottamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi, 2) prosessien eri vaiheiden kehittäminen, 3) prosessien mallintaminen sekä 4) prosessien läpikäynnin ja tehostamisen merkitys.

Prosessiajattelu johtamisen helpottamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi – pääteema käsittelee sitä, miksi prosessimaisuus on tärkeää, miten prosessimainen ajattelu vaikuttaa johtamiseen ja miten yrityksen liiketoimintaa on mahdollista tehostaa prosessimaisuuden kautta. Prosessimaisuus ja prosessimainen ajattelutapa koettiin kohdeyrityksissä erittäin tärkeäksi, sillä sen avulla yrityksen erilisiä toimintoja on mahdollista tarkastella ja parantaa. Prosessiajattelun todettiin olevan kohtalaista ja eniten sen uskottiin vaikuttavan johtamisen helpottamiseen. Vaikka jokaisessa yrityksessä oli havaittavissa toimintaa prosessien avulla, oli se kuitenkin joissain yrityksissä pidemmälle vietyä kuin toisissa. Tämä näkyi muun muassa siten, että joissakin yrityksissä hyödynnettiin laatujärjestelmää ja laatukäsikirjaa sekä mallinnettiin prosesseja yksityiskohtaisesti. Kokonaisvaltaisen prosessiajattelun kytkeytyminen yrityksen liiketoimintaan todettiin olevan yksi menestyksen avaintekijöistä. Haastateltavien kommentoissa korostui, että liiketoimintaprosessien tarkkailu, käsitteleminen ja muokkaaminen vaikuttavat toiminnan tehostamiseen.

Prosessiajattelu on alkanut kehittyä, sillä meillä on palaverointia, esimerkiksi opetushenkilöstö ja markkinointihenkilöstö molemmat mukana. Eli ne, jotka tarjoavat tuotteet loppuasiakkaalle ja ne, jotka myyvät ne asiakkaille, miettivät yhdessä sitä kokonaisuutta.

Meillä on laatukäsikirja, jossa on kuvattu nämä toiminnot. Muu tuotanto ei niinkään ole prosessimaista tai prosessimaisesti kuvattua. Prosessimaisuus olisi ihan hyödyllistä, joten siihen saisi kyllä panostaa enemmän.

Prosessien eri vaiheiden kehittäminen –pääteema käsittää sen, miten koko arvoketju on otettu huomioon tarkasteltaessa yrityksen prosesseja, mitkä palve-

luprosessin vaiheet vaativat eniten kehittämistä ja millaista lisäarvoa prosessien kehittäminen tuo sekä asiakkaalle että yritykselle itselleen. Hyvinvointialan yrityksissä se osa prosessia, jossa asiakas on läsnä, koettiin hoituvan hyvin. Toisin sanoen asiakaslähtöinen toiminta näkyy asiakkaan konkreettisessa palvelemisessa ja huomioimisessa. Haastatteluissa korostui kuitenkin se, että arvoketjun kokonaisvaltainen huomioiminen vaatii kehittämistä palveluprosessin alku- ja loppupäissä. Jälkihoito todettiin olevan jokaisen yrityksen kohdalla hyvin heikolla tasolla – jopa olematonta. Myös etukäteisinformaation antaminen vaatii selkeää kehittämistä. Asiakkaan huomioiminen, informoiminen ja palveleminen prosessin alusta loppuun asti oli sisäistetty yrityksissä teorian tasolla hyvin, mutta käytäntö vaatii vielä hiomista.

Me hoidamme hyvin prosessin alun ja sen, kun asiakas on täällä, mutta esimerkiksi jälkihoito on todella heikkoa. Tietenkin meillä on kanta-asiakkaita, joita jollain tavalla huomioidaan paremmin, mutta paljon asiakkaita jää vähemmälle huomiolle jälkihoidossa.

Prosessien mallintaminen –pääteema käsittelee sitä, mikä on prosessien mallintamisen taso, mitä hyötyä se tuo palvelualan yritykselle ja mikä on prosessien mallintamisen kehityssuunta. Prosessimaista ajattelua oli havaittavissa jokaisessa yrityksessä, mutta joissakin yrityksissä tämä oli viety pidemmälle, prosessien mallintamisen tasolle asti. Prosessien mallintaminen nähtiin yhtenä tärkeimpänä kehittämistä vaativana kohteena, sillä mallintamisesta saatava hyöty koettiin arvokkaana. Haastatteluissa korostui erityisesti se, että ilman käyttökelpoista laatujärjestelmää mallintaminen on haasteellista. Siksi laatujärjestelmän käyttöönottoaminen on lähes ehdotonta. Kohdeyrityksissä oli havaittavissa selkeä muutos; tarkoituksena oli lähitulevaisuudessa pyrkiä mallintamisen tasolle sekä mallintamisen edistämiseen.

Prosessien läpikäynnin ja tehostamisen merkitys –pääteema käsittää sen, miten mallinnettuja prosesseja käydään läpi, miten niitä hyödynnetään käytännön palvelutoiminnan kehittämisessä ja mikä konkreettinen merkitys prosessien jatkuvalla tehostamisella on. Tärkeimmäksi prosessien läpikäymisessä huomioitavaksi asiaksi haastatteluissa korostui prosessien tarkkailusta saatava hyöty. Prosesseja tarkastellaan kohdeyrityksissä tietyin väliajoin; tavoitteena on prosessien yksinkertaistaminen turhien työvaiheiden karsimiseksi. Huomioitavaa oli, ettei prosessikaavioita jätetä mallintamisen tasolle vaan niitä käytetään hyväksi toiminnan ja asiakaspalveluprosessien kehittämisessä. Prosessien jatkuva ja aktiivinen tehostaminen nähtiin tärkeänä. Tätä pyritään kohdeyrityksissä toteuttamaan ensisijaisesti koulutuksella, määrävälein toistuvilla neuvotteluilla sekä tila-

ja huonejärjestelymuutoksilla. Osa-alueessa oli havaittavissa merkittäviä kehittämistä vaativia kohteita, mutta selkeä kehityssuunta on kuitenkin jo olemassa.

Pyrimme virtaviivaistamaan ja yksinkertaistamaan prosesseja. Palaverioimme säännöllisesti ja pyrimme tekemään jonkinlaiset ohjeistukset kaikille. Yritetään karsia turhia työvaiheita pois, eli katsomaan, mikä on merkityksellistä ja mikä ei.

Kokonaisvaltainen prosessimaisuus ja prosessiajattelu auttavat yritystä tehostamaan palvelujaan, mikä puolestaan johtaa parempaan asiakastytytyvyyteen. Taulukko 14 kokoaa hyvinvointialan yritysten liiketoimintaprosesseista esille nousseet pääteemat tärkeimpien alateemojen täydentämänä.

Taulukko 14. Liiketoimintaprosessien pääteemat ja sisältö

Liiketoimintaprosessit	
Teema: Prosessiajattelu johtamisen helpottamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi	Alateemat: prosessimaisuuden tärkeys, prosessimaisen ajattelun vaikutus johtamiseen, yrityksen liiketoiminnan tehostaminen prosessimaisuuden kautta
Teema: Prosessien eri vaiheiden kehittäminen	Alateemat: yrityksen koko arvoketjun huomioiminen, kehittämistä vaativat palveluprosessin vaiheet, lisäarvon tuottaminen sekä asiakkaalle että yritykselle
Teema: Prosessien mallintaminen	Alateemat: prosessien mallintamisen taso, prosessien mallintamisesta saatava hyöty, prosessien mallintamisen kehityssuunta
Teema: Prosessien läpikäynnin ja tehostamisen merkitys	Alateemat: mallinnettujen prosessien läpikäynti, prosessien hyödynnettävyys käytännön palvelutoiminnan kehittämisessä, prosessien jatkuvan tehostamisen konkreettinen merkitys

että kumpikaan kohdeyrityksistä ei ollut mallintanut prosesseja paperille. Toinen haastateltavista sanoi prosessikuvauksien olevan työn alla. Molemmista yrityksissä markkinointi-, myynti- ja logistiikkahenkilöstö pitävät palaverieja keskenään ja käsittelevät asiakkaalta saatua palautetta, sekä käsittelevät asiakkaan tilaukset ja asiakassuhteen hoidon yhdessä. Molemmista yrityksissä prosesseja pyritään koko ajan tehostamaan - se on melkeinpä jokapäiväistä toimintaa.

Prosesseja tarkastellaan päivittäin sillä tavalla, että haetaan ratkaisuja joka asiaan, et "hei tämä onkin parempi tehdä näin".

Molemmissa kohdeyrityksissä reklamaatioihin tartutaan heti. Toisessa kohdeyrityksessä käsitellään sisäisesti kaikki reklamaatiot ja koko tuotteen valmistushistoria selvitetään, jotta vältytään tekemästä saamaa virhettä uudestaan. Yritykset kokivat jälkihoidon hyvin tärkeäksi, mutta tilanteen tällä hetkellä huonoksi.

Teollisuusyritysten haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että asiakkuutta on vaikea kuvata prosessina, vaikka teoriassa se kuvataan asiakkuuden elinkaarena. Ongelmana prosessikuvauksessa on se, että sen käytettävyys ja hyödynnettävyys on vähäistä verrattuna sen vaatimaan työmäärään. Toisena ongelmana on se, miten prosessin eri vaiheissa oleva tieto liittyy loogisesti toisiinsa.

4.2.2.5 TIEDONHALLINTA JA TIETOTEKNOLOGIA

Hyvinvointipalveluyritysten haastatteluista koottiin neljä tiedonhallintaa ja tietoteknologiaa käsittelevää pääteemaa: 1) systemaattisen tiedonkeruun tärkeys, 2) asiakashallintajärjestelmä asiakastiedon hyödyntämisen perustana, 3) asiakashallintajärjestelmän uudistamisen mahdollisuudet sekä 4) asiakastytyväisyystutkimuksen hyödyntäminen.

Systemaattisen tiedonkeruun tärkeys -pääteema käsittelee sitä, mikä merkitys on jatkuvalla ja tiettyä kaavaa noudattavalla tiedonkeruulla, mikä merkitys on saadun palautteen aktiivisella läpikäynnillä ja hyödyntämisellä ja mikä on nykyisillä menetelmillä hankitun asiakastiedon ja -palautteen taso. Systemaattinen asiakastiedon ja -palautteen kerääminen ensisijaisesti palautelomakkeen avulla koettiin kohdeyrityksissä tärkeäksi. Palaute nykyasiakkaiden tarpeista koettiin riittäväksi, mutta joissain tapauksissa pintapuoliseksi; rakentavaa ja toimintaa kehittävää kritiikkiä tulee lomakkeiden kautta harvemmin. Suureksi kysymykseksi nousi se, miten saada tietoa tulevaisuuden potentiaalisista asiakkaista ja heidän tarpeistaan.

Kyllä meidän asiakaspalautteesta tulee ihan hyviä vinkkejä esille, lähinnä risut ja ruusut. Ihmisten toiveita tulee esille aika paljon, mutta syvällisempää tietoa olisi hyvä saada enemmän esille.

Tietyt henkilöt käyvät palautelomakkeet läpi ja koostavat niistä yhteenvedon, eli tallentavat ja tekevät niistä tilastot ynnä muut. Tieto jaetaan avoimesti kaikille työntekijöille, joten myös henkilökohtaiset valitukset esimerkiksi tiettyä työntekijää kohtaan tulevat kaikkien tietoisuuteen.

Asiakashallintajärjestelmä asiakastiedon hyödyntämisen perustana -pääteema tarkastelee sitä, millaiset asiakashallintajärjestelmät kohdeyrityksillä on käytössä, miten järjestelmistä on mahdollista saada tietoa hyödynnettäväksi

ja mikä merkitys toimivalla asiakashallintajärjestelmällä on tiedon tallentamisen ja hyödyntämisen kannalta. Haastatteluissa korostui, ettei kohdeyrityksillä ole tällä hetkellä käytössään CRM-järjestelmän kaltaista asiakashallintajärjestelmää. Kohdeyritysten asiakashallintajärjestelminä toimivat lähinnä hotellijärjestelmän yhteyteen kytketyt varausjärjestelmät, kanta-asiakkuustietoa sisältävät kanta-asiakasrekisterit sekä perinteiset Word- ja Excel-pohjaiset apuvälineet; asiakkaita koskevaa tietoa saattaa olla tallennettuna useampaan paikkaan. Näihin järjestelmiin tallennetaan tietoa asiakkuuksista, mutta järjestelmiin on vaikea tallentaa syvällistä asiakastietoa sekä saada käyttökelpoista materiaalia yrityksen henkilöstön hyödynnettäväksi. Tämä vaikuttaa osaltaan myös siihen, ettei kaikkea mahdollista markkinointipotentiaalia voida käyttää hyväksi. Kattavan CRM -järjestelmän hankkiminen ja käyttäminen nähtiin yrityksissä ehdottomana edellytyksenä tulevaisuuden asiakashallinnan helpottamiseksi.

Meillä on tällainen hotelliohjelmistoon kytketty varausjärjestelmä. Se ei kuitenkaan ole joka suhteessa läheskään paras mahdollinen vaihtoehto.

Meillä on varausjärjestelmä, johon kerätään ja kirjoitetaan tietoa jokaisesta asiakkaasta, mutta valitettavasti meidän järjestelmä on sen verran vanhakantainen, ettei sieltä pysty onkimaan kaikkea tarpeellista tietoa.

Asiakashallintajärjestelmän uudistamisen mahdollisuudet –pääteema tarkastelee sitä, mikä on nykyisten asiakashallintajärjestelmien uudistamisen tarve, mitkä ovat järjestelmän uusimiselle olemassa olevat mahdollisuudet ja mitä hyötyä uusi asiakashallintajärjestelmä voi tuoda palvelualan yritykselle. Kohdeyritysten nykyiset asiakashallinnan pohjana toimivat järjestelmät koettiin myynnillisesti toimivina ja asiakkaan perustiedot helposti hyödynnettävinä. Järjestelmän uusiminen tai uudistaminen nähtiin kuitenkin lähitulevaisuudessa lähes välttämättömänä, sillä nykyiset järjestelmät eivät palvele kohdeyritysten tarpeita enää pidemmällä aikavälillä. Asiakashallintajärjestelmän vaihtaminen uudempaan versioon vaatii resursseja sekä sopeutumis-, sisäistämis- ja perehtymisvaiheen, mutta tällaiseen muutokseen oltiin kuitenkin lähes yksimielisesti valmiita. CRM -järjestelmä nähtiin asiakastiedon hyödynnettävyyden, prosessien tehostamisen, asiakastuntemuksen kartuttamisen sekä markkinoinnin tehokkaamman kohdistamisen apuvälineenä.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen hyödyntäminen –pääteema käsittää sen, miten asiakastyytyväisyyttä tarkastellaan kohdeyrityksissä, miten asiakastyytyväisyystutkimusta on hyödynnetty ja millainen tarve kyseisen tutkimuksen toteuttamiselle mahdollisesti on tai tulee olemaan. Haastatellut korostivat, että palvelualan yritykset eivät myy tuotteita, jotka kuljetetaan muualle vaan palvelua, joka

on alituisesti läsnä. Tämä toteamus on perusta asiakaslähtöiselle ajattelulle sekä maksimaaliseen asiakastyytyväisyyteen pyrkimiselle. Nykyasiakkaiden tarpeet tunnuttiin tiedostavan hyvin, mutta pohdittavaa on siinä, olisiko jotain kenties mahdollista tehdä toisin paremman asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden saavuttamiseksi. Kohdeyrityksissä ei ole tehty asiakastyytyväisyystutkimusta ulkopuolisen yrityksen tai opiskelijan tekemänä lähivuosien aikana. Ehdotus opiskelijan tekemästä asiakastyytyväisyystutkimuksesta sai kohdeyrityksissä selkeää kannatusta, sillä lisätieto asiakkaiden tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä ei ole pahitteeksi, vaikka perustuntemus asiakkaista koettiin olevan hyvällä tasolla.

Asiakastyytyväisyystutkimus on markkinointityökalu. Se palauttaa meidät asiakkaan mieliin, mutta toisaalta se saattaa antaa asiakkaalle liiallisia ennakkoodotuksia. Jos joku opiskelija haluaa tehdä sellaisen, niin mielellään osallistutaan. Rahapanostusta ei tällä hetkellä kuitenkaan laiteta siihen.

Tietoteknologialla ja tietojärjestelmillä mahdollistetaan oleellisen asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa, mikä puolestaan yksinkertaistaa ja nopeuttaa yrityksen asiakaspalveluprosesseja. Edistyneiden tietoteknisten ratkaisujen avulla on mahdollista edistää liiketoimintaa ja luoda lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Voidaan sanoa, että tiedon kerääminen, hallitseminen ja hyödyntäminen ovat lähtökohtana asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaukselle. Taulukko 15 kokoaa tiedonhallinnasta ja tietoteknologiasta esille nousseet pääteemat alateemoinen hyvinvointipalveluyritysten näkökulmasta esitettynä.

Taulukko 15. Tiedonhallinnan ja tietoteknologian pääteemat ja sisältö

Tiedonhallinta ja tietoteknologia	
Teema: Systemaattisen tiedonkeruun tärkeys	Alateemat: jatkuvan tiedonkeruun merkitys, aktiivisen palautteen läpikäynnin ja hyödyntämisen merkitys, nykymenetelmillä hankitun asiakaspalautteen ja -tiedon taso
Teema: Asiakashallintajärjestelmä asiakastiedon hyödyntämisen perustana	Alateemat: käytössä olevat asiakashallintajärjestelmät, nykyisten järjestelmien hyödynnettävyys, tiedon tallentamisen ja käytettävyyden merkitys toimivan asiakashallintajärjestelmän avulla
Teema: Asiakashallintajärjestelmän uudistamisen mahdollisuudet	Alateemat: järjestelmän uudistamisen tarve, uudistamisen mahdollisuudet ja resurssit, uuden asiakashallintajärjestelmän tuomat hyödyt palvelualan yritykselle
Teema: Asiakastytyväisyys-tutkimuksen hyödyntäminen	Alateemat: asiakastytyväisyyden tarkastelu, asiakastytyväisyystutkimuksen hyödynnettävyys, tutkimuksen toteuttamisen tarpeet tulevaisuudessa

Teollisuusyritysten, puusepän- ja tekstiiliteollisuuden alan yrityksistä toisessa on toiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmä pitää sisällään asiakkaan kaikki yhteystiedot ja jokaisen asiakkaan yhdyshenkilön sekä tiedot tuotannosta, myynnistä, ostoista ja tilauksista. Ongelmaksi yrityksessä koettiin se, että myynti tarvitsee yksityiskohtaisempaa tietoa, mutta sitä ei ole oikeastaan kirjattu mihinkään ylös ja tieto on ainoastaan myyjällä. Järjestelmän ylläpitäminen koettiin tärkeäksi, mutta myös isotöiseksi. Järjestelmää oltiin kuitenkin kehittämässä. Toisella kohdeyrityksistä yhtä yhteistä järjestelmää ei ollut, eikä siihen haluttu panostaa ennen kuin työn alla oleva asiakkuudenhallinta on selkiytetty.

Meillä on yksi toiminnanohjausjärjestelmä, missä on asiakastiedot, tuotanto, myynti, osto ja tilaus, että se samaa järjestelmää.

Teollisuusyritysten haastatteluista kävi hyvin selkeästi ilmi se, että kohdeyrityksillä on hyvin tietoa suurista sekä tärkeistä asiakkaista, näiden asiakassuhteiden tieto on syvällistä, mutta tieto potentiaalisista asiakkaista on melko pinnallista. Asiakastytyväisyyskyselyjä ei ollut suoritettu eikä myöskään systemaattista tie-

don keruuta potentiaalisista asiakkaista suoriteta vielä. Asiakassuhteita hoitava henkilö ei systemaattisesti arkistoi asiakkaalta saatua tietoa, vaan yksityiskoh-
taisempi tieto asiakkaasta on myyjällä itsellään. Saadut reklamaatiot sen sijaan
käsitellään ja arkistoidaan systemaattisesti. Tietoa on saatavilla hyvin paljon,
ongelmaksi voikin muodostua sen oikeanlainen käsittely ja hankinta. Ongelmana
voi myös olla yksilöiden tiedon jakaminen ja sen hyödyntäminen koko yrityksen
osaamiseksi. Yrityksen haasteeksi muodostuu siis kokemuseräisen tietämyk-
sen välittäminen yrityksen muille työntekijöille.

4.2.2.6 STRATEGIAN SEURANTA JA OHJAUS

Hyvinvointipalveluyritysten haastatteluissa nostettiin esille strategian seuran-
nasta ja ohjauksesta oleelliset pääteemat: 1) strategiset mittarit laadun ja
tehokkuuden mittaamisessa, 2) mittarien kehittäminen ja uudistaminen, 3) mitta-
rien kytkeytyminen strategiaan sekä 4) asiakassegmentikohtaisen seurannan
syventäminen.

Strategiset mittarit laadun ja tehokkuuden mittaamisessa -pääteema käsit-
telee sitä, mikä on strategisten mittarien merkitys, millaiset strategiset mittarit
kohdeyrityksillä on käytössä ja miten kyseisten mittarien avulla voidaan tarkas-
tella palvelun laatua ja toiminnan tehokkuutta. Strategisten mittarien merkitys
nähtiin kohdeyrityksissä suurena, sillä mittarit toimivat apuvälineinä toiminnan ja
tuloksellisuuden kokonaisvaltaisessa seuraamisessa. Kohdeyrityksillä on tällä
hetkellä käytössään perinteisiä mittareita, joiden avulla mitataan muun muassa
myyntivolyymiä, asiakasmääriä, käyttöastetta, vuorokausimääriä sekä talouteen
liittyviä tunnuslukuja ja niiden muutoksia. Mittarien käyttö ja hyödyntäminen pal-
velualan yrityksessä koettiin ratkaisevan tärkeäksi; tämän vuoksi mittareita tulisi
uudistaa vastaamaan paremmin niitä osa-alueita, joissa seurannan merkitys on
suurin. Haastatteluissa painotettiin palvelun laadun ja toiminnan tehokkuuden
mittaamista strategisten mittarien avulla.

Mittarien kehittäminen ja uudistaminen –pääteema käsittää sen, mikä on mit-
tarien kehittämisen ja uudistamisen tarve, mikä on uudistamisen merkitys ja mi-
ten liiketoimintaympäristön muutokset vaikuttavat mittarien muokkaamiseen.
Haastatteluissa korostui kohdeyritysten voimakas muutoksen tarve ja muutoshal-
lu strategian seurannassa ja ohjauksessa. Tämänhetkiset mittarit koettiin toimi-
vina, mutta yrityksissä on parhaillaan käynnissä tulevaisuuden strategioiden uu-
distamis- ja luomisprosessi. Sen tarkoituksena on luoda uusia strategisia mitta-
reita, joiden avulla palvelun laatua ja toiminnan tehokkuutta voidaan vastaisuu-

nessa mitata entistä tehokkaammin. Selkeä kehitys ja muutos oli kohdeyrityksissä jo käynnistetty – kukin omien voimavarojen ja aikataulujen rajoissa.

Strategia on mielenkiintoisessa vaiheessa. Valtava kasvu, ja tulevaisuus on näkötähtinä vuotuisiin tavoitteisiin. Kyllä tarvitaan nykyistä enemmän seuranta ja varmaan uudenlaisia mittareita. Niitä tässä nyt luodaan.

Mittarien kytkeytyminen strategiaan -pääteema sisältää sen, mikä on käytössä olevien mittarien kytkeytyminen yrityksen strategiaan, miten mittarit tulisi kytkeä strategiaan ja mikä merkitys mittareilla ja strategialla on toisiinsa. Kohdeyrityksissä käynnistynyt strategioiden uudistamisprosessi vaikuttaa osaltaan siihen, että mittarien ja strategioiden välinen yhteys on heikko. Tämän uskotaan kuitenkin muuttuvan merkittävästi lähitulevaisuudessa, kun uudet strategiat ja niitä paremmin vastaavat mittarit on luotu.

Asiakassegmenttikohtaisen seurannan syventäminen –pääteema käsittää sen, miten yritysten strategioita seurataan asiakassegmenteittäin, mikä on asiakassegmenttikohtaisen seurannan ja ohjauksen merkitys ja miten segmenttikohdasta seuranta ja mittareita tulisi kehittää. Haastatteluissa todettiin, että strategioiden asiakassegmenttikohtaisen seuraamisen taso on tällä hetkellä tyydyttävä. Nykyisillä mittareilla mitataan lähinnä yrityksen tulokseen ja volyymiin liittyviä tekijöitä, mutta mittarien kytkeytyminen asiakasstrategioihin ei kuitenkaan ole toimivalla tasolla. Tärkeimmäksi kehityskohteeksi nostettiin yritysten strategisten mittarien uudistaminen, jonka jälkeen on helpompi kytkeä mittarit ja asiakasryhmäkohtainen mittaaminen toisiinsa. Yrityksissä oltiin yhtä mieltä siitä, että asiakassegmentointi on asiakasstrategioiden luomisen edellytys; segmentoinnista ei kuitenkaan pitkällä aikavälillä ole hyötyä, ellei eri segmenttien toimivuutta voida mitata, seurata ja ohjata.

Strategian seuranta ja ohjaus on oleellisimpia asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueita. Mittariston suunnittelun lähtökohtana ovat asiakasstrategiassa määritellyt erilaiset asiakasryhmät. Yritysten tulisi seurata ja tarkastella asiakassegmenttiensä toimivuutta, sillä segmentit luovat perustan asiakaslähtöiselle tavalle toimia. Taulukkoon 16 on koottu strategian seurannasta ja ohjauksesta hyvinvointipalveluyrityksissä nostetut teemat pääsisältöineen.

Taulukko 16. Strategian seurannan ja ohjauksen pääteemat ja sisältö

Strategian seuranta ja ohjaus	
Teema: Strategiset mittarit laadun ja tehokkuuden mittaamisessa	Alateemat: strategisten mittarien merkitys, strategisten mittarien nykytila ja käytettävyys, toiminnan ja palvelun mittaaminen strategisten mittarien avulla
Teema: Mittarien kehittäminen ja uudistaminen	Alateemat: mittarien kehittämisen ja uudistamisen tarve, uudistamisen merkitys, liiketoimintaympäristön muutosten vaikutukset mittarien kehittämiseen
Teema: Mittarien kytkeytyminen strategiaan	Alateemat: käytössä olevien mittareiden kytkökset yrityksen strategiaan, mittarien kytkettävyys strategiaan, mittarien ja strategian yhtenevyyden merkitys
Teema: Asiakassegmenttikohtaisen seurannan syventäminen	Alateemat: yritysten asiakassegmenttikohtainen seuranta, asiakassegmenttikohtaisen seurannan ja ohjauksen merkitys, segmenttikohtaisen seurannan ja mittarien kehittäminen

Puusepän – ja tekstiiliteollisuuden kohdeyrityksillä oli toisistaan poikkeavat tavat seurata asiakasstrategioitaan ja niiden toimivuutta. Toinen kohdeyrityksistä seuraa asiakasstrategioita asiakasryhmittäin kannattavuuden ja myynnin kautta, joka on tällä hetkellä yhden henkilön vastuulla. Yrityksessä seurataan myös projektien ajankäyttöä. Toinen yrityksistä ei varsinaisesti seuraa asiakasstrategioita, koska joidenkin asiakkaiden hankinnat ovat hyvin riippuvaisia tarpeesta ja yritys kokee, että se ei voi vaikuttaa tarpeeseen. Yrityksissä seurataan tällä hetkellä myyntivolyymiä ja kannattavuutta. Toinen yrityksistä seuraa tuloksia neljännesvuosittain – ei kuitenkaan systemaattisesti. Toinen yrityksistä seuraa jokaisen vastuualueen myyntiä kuukausittain. Erityisesti seurannan kohteena ovat suuret asiakkaat siitä syystä, että tietoa tarvitaan esim. materiaalitarpeen suunnitteluun.

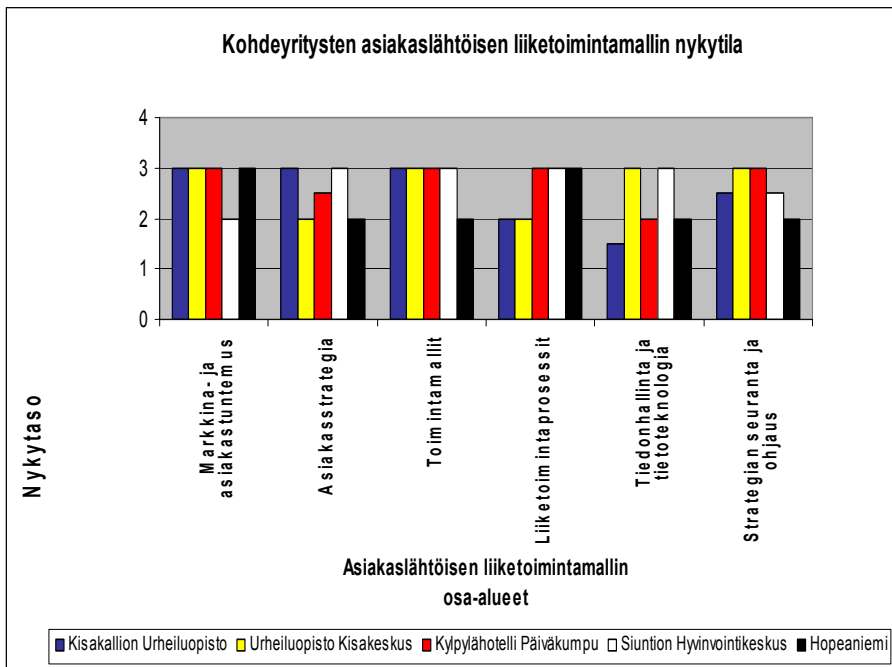
Strategisen mittaamisen tehtävänä on ennustaa ja valvoa itse strategian toteutumista. Strategiaa tulisi hiota, mikäli se on pitkäaikainen. Tähän saatetaan kuitenkin tehdä suuriakin muutoksia tuloksista riippuen. Mikäli mittaristo on osittain sama pitkällä tähtäimellä, on myös pitkän aikavälin tarkastelu mahdollista. Mikäli ratkaisevat menestystekijät ja strategiat uusiutuvat tulisi myös mittaristoa uusia ja päivittää.

4.2.2.7 KOHDEYRITYSTEN NYKYTILA

Tutkimusten haastateltavilta kysyttiin haastattelun lopuksi yleistä mielipidettä kunkin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueen toimivuudesta yrityksessä tällä hetkellä; asteikkona käytettiin vaihtoehtoja *heikko – tyydyttävä – hyvä – erinomainen*. Saaduilla havainnoilla tuodaan esille kohdeyrityksen johtotason mielipiteet kunkin osa-alueen nykytilasta – mielipiteisiin vaikuttavat muun muassa haastatteluun vastanneen asema, työvuodet, sekä erityisesti henkilökohtainen kriittisyys kutakin tarkasteltavaa aihe-aluetta kohtaan.

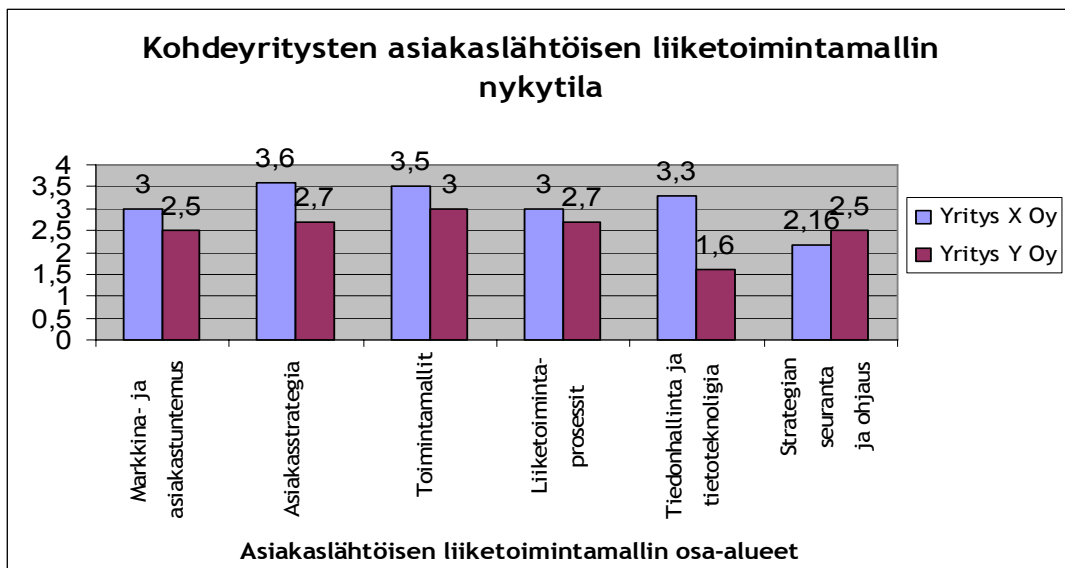
Kohdeyritysten tilannetta havainnollistetaan kuviossa 23. Sen perusteella voidaan havaita, että kohdeyritysten asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet sijoittuvat vastausvaihtoehtojen *heikko* ja *hyvä* välille. Tästä voidaan päätellä, ettei asiakaslähtöisyys ole kohdeyrityksissä vielä sillä tasolla, johon oltaisiin täysin tyytyväisiä. Eniten tyytyväisyyttä ilmeni yritysten markkina- ja asiakaslähtöisyyden sekä toimintamallien kohdalla.

Yhteenvetona kohdeyritysten asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista voidaan todeta, että kehittämisen varaa on olemassa, mutta muutossuunta on kuitenkin oikea.



Kuvio 23: Yhteenveto hyvinvointipalveluyritysten asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilasta

Teollisuusalan yritysten, puusepänteollisuusyritys Yritys X Oy:n ja tekstiiliteollisuusyritys Yritys Y Oy:n asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilannetta havainnollistetaan kuviossa 24. Yritysten nykytilanne perustuu yritysten antamien vastausten keskiarvoon. Kuviosta ilmenee molempien kohdeyritysten vastausten sijoittuvan välille heikko ja hyvä. Tämä osoittaa yritysten olevan tietoisia kehittämisen tarpeesta sekä sen, että yritykset eivät koe olevansa ainoassakaan osa-alueessa kiitettävällä tasolla. Kohdeyritykset kokivat olevansa kaikkein vahvimpia markkina- ja asiakastuntemuksen osa-alueella. Myös toimintamalli osa-alueessa ilmeni tyytyväisyyttä omaan osaamiseen. Sen sijaan tiedonhallinta ja tietoteknologia sekä strategian seuranta ja ohjaus ovat osa-alueita, joissa esiintyi eniten heikkoutta. .



Kuvio 24: Yhteenveto teollisuusyritysten asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilasta

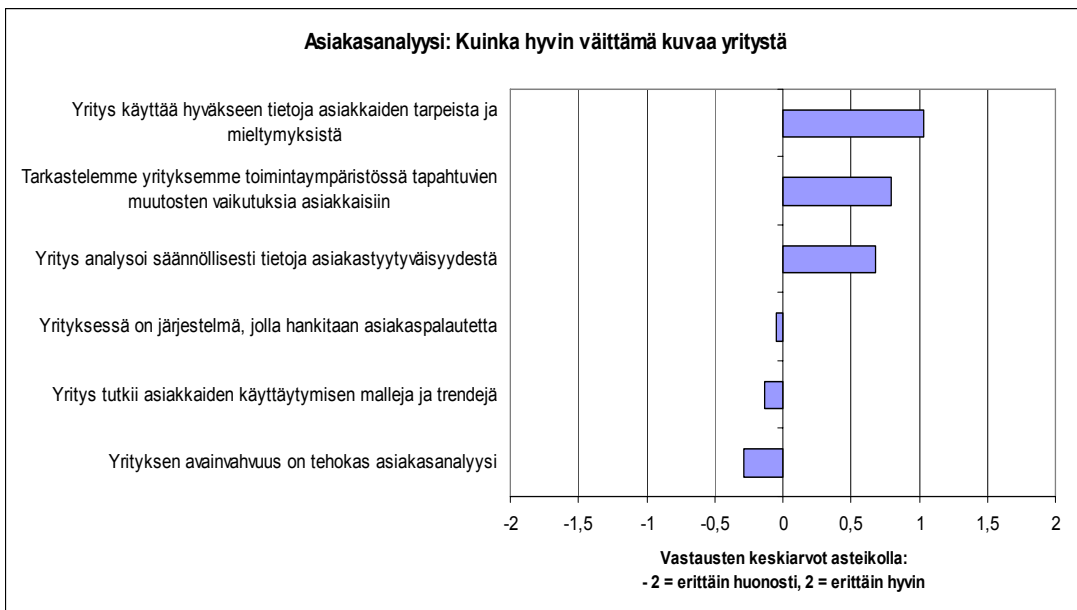
Tutkimustulosten perusteella kohdeyrityksissä oli havaittavissa joitain eroavaisuuksia toimintatavoissa. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että molemmat yritykset ovat kuitenkin selkeästi pyrkineet lisäämään tai ovat jo lisänneet asiakaslähtöisyyttä omaa liiketoimintaansa ajatellen

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset

Teollisuusalan yritysten kvalitatiivisessa tutkimus- ja kehittämishankkeessa tarkasteltiin kohdeyritysten asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tilannetta myös kvantitatiivisella tutkimusotteella. Tarkoituksena oli verrata, ovatko laadullisesta tutkimuksesta saadut tulokset ja kvantitatiivisesta saadut tulokset samansuuntaisia. Tutkimustulokset esitellään pylväsdiaammeina vastausten keskiarvojen perusteella eriteltynä. Kuvioissa 25 ja 26 esitellään kuvioiden avulla kohdeyritysten markkinaorientaatiota, yritysten asiakasanalyysiä ja reagointia asiakkaisiin. Vastausten asteikkona käytettiin 5-portaista asteikkoa, jossa 2= erittäin huonosti, -1=melko huonosti, 0=jossain määrin, 1=melko hyvin, 2= erittäin hyvin.

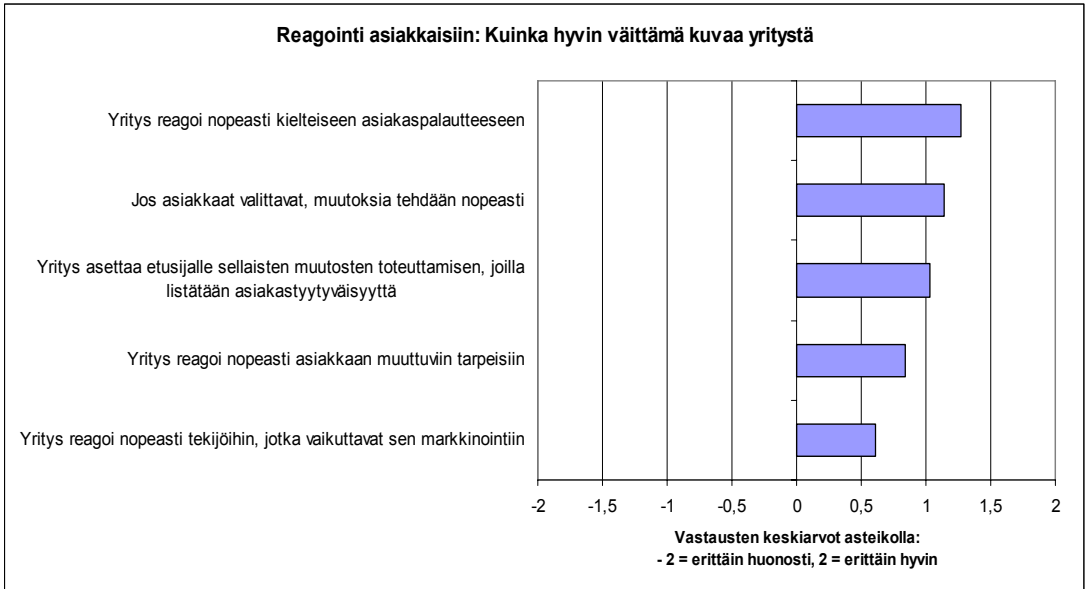
Kuviosta 25 ilmenee yritysten käyttävän hyväkseen melko hyvin (keskiarvo 1,03) tietoa asiakkaiden tarpeista ja mieltymyksistä. Yritykset käyttävät myös jossain määrin (keskiarvo 0,05) järjestelmää, jolla hankitaan asiakaspalautetta. Yritykset olivat myös sitä mieltä, että se analysoi säännöllisesti paremmin kuin jossain

määrin (keskiarvo 0,68) tietoja asiakastytyväsyydestä. Tämä vastaa kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia.



Kuvio 25: Asiakasanalyysi

Kuvion 26 mukaisesti vastaajat olivat sitä mieltä, että yritykset reagoivat kielteiseen asiakaspalautteeseen melko nopeasti (keskiarvo 1,27). Yritykset pyrkivät myös nopeasti tekemään muutoksia (keskiarvo 1,14). Nämä tutkimustulokset vastaavat laadullisen tutkimuksen tuloksia.



Kuvio 26: Reagointi asiakkaisiin

Palveluliiketoiminnan eri osaamisalueiden osaamisen tasoa tutkittiin laajemmin 32 väittämän avulla. Vastausten asteikkona käytettiin 5-portaista asteikkoa, jossa 1=erittäin heikko, 2=melko heikko, 3=tydyttävä, 4=melko hyvä, 5=erittäin hyvä. Tähän tutkimukseen poimittiin asiakaslähtöisen liiketoiminnan kannalta keskeisimmät tulokset, joten kaikkia väittämiä ei analysoida. Tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilökohtainen myyntityö, jonka merkitys korostui myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa asiakassuhteiden hallinnassa, ylsi kvantitatiivisessa tutkimuksessa miltei melko hyvälle tasolle, (keskiarvo 3,59). Myös toimitusvalmius koettiin kvantitatiivisessa tutkimuksessa olevan yli melko hyvän tason (keskiarvo 4,11). Samoin oman kilpailuedun tiedostaminen ja hyväksikäyttäminen oli yrityksissä lähes melko hyvällä tasolla (keskiarvo 3,59).

Teolliset yritykset kokevat oman osaamisen tasonsa markkina- ja asiakastuntemuksen sekä asiakkuudenhallinnan osa-alueella olevan tyydyttävän ja melko hyvän välillä (keskiarvo 3,49). Asiakassuhteiden luominen sekä ylläpitäminen olivat melko hyvällä tasolla (keskiarvo 3,97). Verrattuna laadullisesta tutkimuksesta saatuihin tuloksiin, kohdeyritykset kokivat asiakastuntemuksen olevan hyvällä tasolla, koska asiakassuhteet perustuvat pitkiin asiakas- ja kumppanuussuhteisiin. Ongelmakohtana oli kuitenkin, että yrityksillä ei ollut systemaattista tiedonkeruuta potentiaalisista asiakkaista. Kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan asiakkaiden segmentointi ja lisäarvon tuottaminen segmenttikohtaisella tar-

joomalla –väittämiin vastattiin yleisimmin arvioinnilla ”tydyttävä” (keskiarvo 3,14). Tutkimuksen perusteella voidaan todeta mainonnan (keskiarvo 2,86) ja messujen ja muu myynnin edistämisen (keskiarvo 2,81) olevan hieman alle tyydyttävän tason. Yhteenvedon voidaan todeta, että kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset vastaavat laadullisen tutkimuksen tuloksia.

4.2.2.8 YHTENVEDO TUTKIMUSTULOKSISTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKEISET KEHITTÄMISKOHEET

Näiden opinnäytetöiden tarkoituksena oli käsitellä asiakaslähtöistä liiketoimintamallia teoreettisesta näkökulmasta ja soveltaa opittua teoriaa käytännön liiketoimintaympäristössä toimiviin palvelualan hyvinvointiyrityksiin sekä teollisiin yrityksiin. Tutkimuksista ja niiden laadullisista analysoinneista saatiin hyödyllistä tietoa esille sekä yleisellä tasolla että yrityskohtaisesti. Tutkimukset toivat esille monipuolisesti kunkin kohdeyrityksen nykytilan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osalta. Tämän lisäksi tutkimus avasi myös aihe-alueita, joissa ilmeni eniten kehittämistarpeita.

Hyvinvointipalveluyritykset

Tutkimukseen osallistuneiden **hyvinvointipalveluyritysten** asiakaslähtöisen liiketoimintamallin muutossuunta on oikea; tuote- ja palvelulähtöisestä liiketoimintamallista ollaan siirtymässä asiakaslähtöisempään palveluliiketoimintaan, mutta muutokset vaativat yritysrakenteiden perusteellista uudelleenmuokkaamista ja uusien toimintatapojen sekä työkalujen sisäistämistä. Nykyasiakkaiden säilyttäminen, uusasiakashankinnan lisääminen sekä markkinoilla toimivista alan kilpailijoista erottuminen ovat avainasemassa kilpailutilanteen kiristyessä. Asiakkaiden tarpeisiin syventyminen ja asiakkuuksien arvottaminen antaa palvelualan yrityksille mahdollisuuden keskittyä asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja odotuksiin sekä toisaalta myös arvokkaimpien ja liiketoiminnan kannalta keskeisimpien asiakkuuksien hoitamiseen.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen laadullisesta tutkimuksesta esille nostetut johtopäätökset hyvinvointipalveluyritysten asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilasta eriteltiin yleisellä tasolla neljään osa-alueeseen SWOT-analyysia hyödyntäen: vahvuudet (*strengths*), heikkoudet (*weaknesses*), mahdollisuudet (*opportunities*) ja uhat (*threats*). Aihe-alueiden tarkastelun avulla pyrittiin osoittamaan ne ominaisuudet, jotka kussakin kohdeyrityksessä koettiin vahvuuksiksi ja puolestaan ne ominaisuudet, joiden kohdalla tarvitaan muutoksia. SWOT-analyysi on kuvattu taulukossa 17.

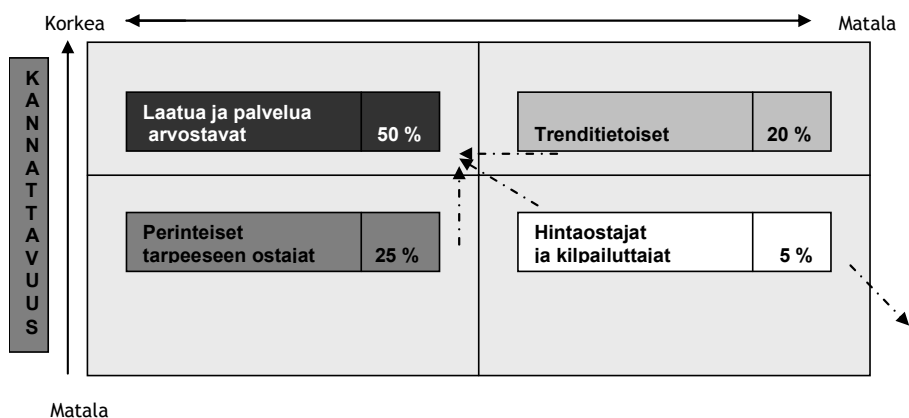
Taulukko 2: Tutkimuksen johtopäätökset SWOT-analyysissä

VAHVUUDET (STRENGTHS)	HEIKKOUEDET (WEAKNESSES)
<p>Monipuolinen osaaminen ja ammattitaitoinen henkilökunta</p> <p>Henkilökohtainen ja asiantunteva asiakaspalvelu</p> <p>Keskeinen sijainti pääkaupunkiseudun läheisyydessä</p> <p>Luonnonläheinen ja rauhallinen ympäristö</p> <p>Vakiintunut asiakaskunta</p> <p>Hyvä perustuntemus nykyasiakkaista ja kilpailijoista</p> <p>Hyvät kontaktit ja suhteet yhteistyökumppaneihin ja lähimpiin kilpailijoihin</p> <p>Selkeä ydinliiketoiminnan painottaminen</p> <p>Selkeät asiakassegmentit</p> <p>Asiakaspalautteen systemaattinen kerääminen</p>	<p>Vakiintunut asiakaskunta</p> <p>Uusasiakashankinnan vähäisyys</p> <p>Tuotteiden ja palvelujen samankaltaisuus kilpailijoiden kesken</p> <p>Kilpailijoista erottumisen vaikeus</p> <p>Järjestelmien vanhakantaisuus ja heikko hyödynnettävyys</p> <p>Henkilökohtaisen kontaktoinnin ja myyntityön vähäisyys</p> <p>Jälkimarkkinoinnin ja -hoidon vähäisyys</p> <p>Tiedonkeruun / asiakaspalautteen pintapuolisuus</p> <p>Prosessiajattelun ja prosessien mallintamisen vähäisyys</p> <p>Resurssien rajallisuus</p>
MAHDOLLISUUDET (OPPORTUNITIES)	UHAT (THREATS)
<p>Kasvavan toimialan ja liiketoimintaympäristön hyödyntäminen</p> <p>Hyvinvointitrendin hyödyntäminen</p> <p>Julkiseen kilpailutukseen vastaaminen</p> <p>Strategioiden ja mittarien kehittäminen / uudistaminen</p> <p>Koulutusmahdollisuuksien hyödyntäminen</p> <p>Uusasiakashankinnan tehostaminen</p> <p>Kanta-asiakkuusajattelun ja -järjestelmän suunnittelu / kehittäminen</p> <p>Asiakashallintajärjestelmän uudistaminen</p> <p>Henkilökohtaisen kontaktoinnin ja myyntityön lisääminen</p> <p>Asiakkaiden arvottaminen ja asiakastuntemuksen syventäminen</p> <p>Jälkimarkkinoinnin ja -hoidon tehostaminen</p> <p>Internet-sivujen kehittäminen / uudistaminen</p> <p>Asiakastytyväisyyskyselyn / tutkimuksen toteuttaminen</p>	<p>Toimialan kasvaminen ja uusien kilpailijoiden ilmestyminen markkinoille</p> <p>Kilpailutilanteen kiristyminen</p> <p>Oman markkina-aseman säilyttämisen vaikeutuminen</p> <p>Oman suhteellisen markkina-osuuden pienentyminen</p> <p>Kilpailijoiden toiminnan monipuolistuminen</p> <p>Kilpailijoiden mahdolliset monipuolisemmat resurssit</p> <p>Julkisen kilpailutuksen lisääntyminen</p> <p>Asiakkaiden vaatimustason nousu ja tarpeiden kasvaminen</p> <p>Uusien kilpailijoiden tuoma uutuudenviehätys</p>

Hyvinvointipalveluyritysten asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen jatkotoimenpide-ehdotukset jaettiin kolmeen osa-alueeseen, joista jokaiselle määriteltiin yksi oleellinen ja kriittisimmäksi koettu jatkotoimenpide: 1) *markkina- ja asiakastuntemus* ja *asiakasstrategiat*, 2) *toimintamallit* ja *liiketoimintaprosessit* sekä 3) *tiedonhallinta ja tietoteknologia* ja *strategian seuranta ja ohjaus*.

Kunkin kolmen osa-alueen kohdalla keskeisimmät jatkotoimenpide-ehdotukset kulminoituivat seuraaviin pääkohtiin: 1) nykyasiakashallinnan tehostaminen ja uusasiakashankinnan lisääminen, 2) jälkimarkkinoinnin tehostaminen sekä 3) asiakashallintajärjestelmien muokkaaminen/ uudistaminen.

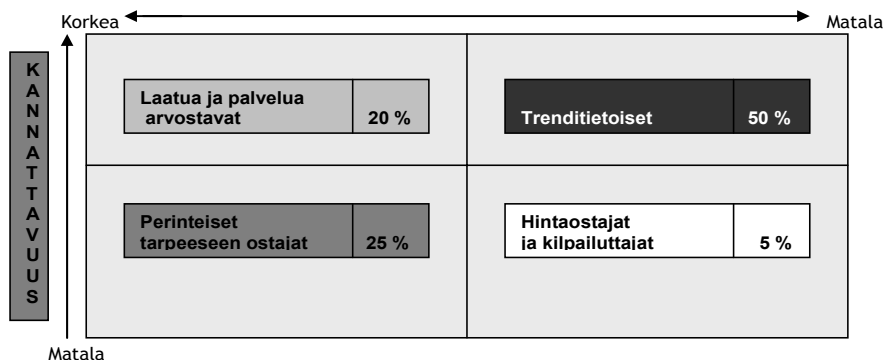
Nykyasiakashallinnan tehostaminen ja uusasiakashankinnan lisääminen pitää sisällään olemassa olevien asiakassuhteiden säilyttämisen ja syventämisen, henkilökohtaisen myyntityön lisäämisen sekä uusien asiakassuhteiden luomisen. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 74) korostavat sitä, että jo olemassa olevat asiakkaat tulisi niin sanotusti opetella uudelleen, jotta syvempi perehtyminen asiakkaisiin voitaisiin mahdollistaa. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 74) esittämä nelikenttäanalyysi helpottaa jo olemassa olevien asiakkaiden segmentointia, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, että uusiin arvotettuihin asiakassegmenteihin on helpompi kohdistaa henkilökohtaista palvelua ja kontaktointia sekä erilaisten palvelujen myyntiä. Kuviossa 27 havainnollistetaan nelikenttäanalyysiä mukaeltuna palvelualan yrityksiin.



Kuvio 27: Nykyasiakkaiden nelikenttä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 74, mukaeltu)

Rubanovitschin ja Aallon (2007, 74) nelikenttäänalyysissä esitetyt prosenttiluvut ovat vain ohjeellisia, mutta niitä voidaan soveltaa pk-sektorin palveluyritysten asiakkaisiin. Nelikenttäänalyysin mukaan palveluyrityksen myyjän olisi hyvä jakaa aikansa nykyisten asiakkaiden kesken esimerkiksi seuraavalla tavalla: 50 prosenttia uskollisiin ja hyväkatteisiin, laatua ja palvelua arvostaviin, asiakkaisiin; 25 prosenttia uskollisiin ja perinteisiin tarpeeseen ostajiin; 20 prosenttia uskotomiin mutta hyväkatteisiin trenditietoisiin asiakkaisiin sekä 5 prosenttia uskotomiin ja heikkokatteisiin hintaostajiin ja kilpailuttajiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 74.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että tähän tutkimus- ja kehittämishankkeeseen osallistuneiden palvelualan hyvinvointiyritysten tulisi keskittyä jo olemassa olevien asiakkaidensa tarkempaan segmentointiin asiakkaiden arvottamisen avulla; tällöin asiakassuhteita on mahdollista syventää ja yritysten yleistä asiakaslähtöisyyttä, asiakkaiden todellisista tarpeista ja vaatimuksista lähtevää toimintaa, on mahdollista kehittää. Nykyisten asiakkaiden säilyttämisen ohella myös uusien asiakkaiden hankkiminen on tärkeässä asemassa palvelualan kiristyvän kilpailutilanteen vuoksi. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 80) mukaan pienten ja keskisuurten yritysten kannattaisi keskittyä 75-prosenttisesti nykyisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja syventämiseen ja 25-prosenttisesti puolestaan uusien asiakkaiden hankintaan. Toisin sanoen olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen on ensisijaisen tärkeää, mutta uusasiakashankintaa ei kuitenkaan tulisi unohtaa. Kuviossa 28 on mukailtu Rubanovitschin ja Aallon (2007, 79) esittämää nelikenttäänalyysyä uusasiakashankinnasta soveltaen sitä palveluyritysten asiakkaisiin.



Kuvio 28: Uusasiakashankinnan nelikenttä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 79, mukailtu)

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneiden palveluyritysten tulisi tehostaa uusasiakashankintaa nykyisiin asiakkaisiin keskittymisen ohella. Kohdeyritysten tulisi keskittyä ensisijaisesti kilpailijoiden uskottomiin ja trenditie-toisiin asiakkaisiin, jotka olisi mahdollista houkutella oman yrityksen asiakkaiksi. Uusien kontaktien ja asiakassuhteiden hankkiminen on ensiarvoisen tärkeää palvelualalla toimiville yrityksille asiakaskunnan laajentamisen ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseksi.

Jälkimarkkinoinnin tehostaminen, asiakkaan huomioiminen palvelutilanteen jälkeen koettiin erittäin tärkeäksi osaksi kokonaisvaltaista asiakaspalvelua ja asiakaslähtöisyyttä, sillä sen avulla asiakassuhteita on mahdollista syventää ja lujittaa. Kuten opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä todettiin Rubanovit-schin ja Aallon (2007, 69) sanoja lainaten, asiakkaan palvelun osto ja sitä tukeva huolto eli jälkimarkkinointi ja -hoito mielletään usein yhdeksi ja samaksi palvelu-prosessiksi, minkä ansiosta yhä useammin palvelu ja sen toimivuuden varmis-taminen ovat ratkaisevassa asemassa asiakkaan tehdessä ostopäätöstä. Näin ollen tutkimukseen osallistuneiden palveluyritysten olisi toimintamalleja ja liike-toimintaprosesseja suunniteltaessa kannattavaa panostaa asiakkaan arvoketjun loppupäähän – kokonaisvaltaisen asiakaslähtöisyyden ja asiakastytyvyyden kehittämiseksi.

Yksi tiedonhallinnan ja tietoteknologian tärkeimmistä kulmakivistä on syvällisen asiakastiedon hankkiminen, tallentaminen ja hyödyntäminen, joka voidaan mah-dollistaa toimivalla ja **kattavalla asiakashallintajärjestelmällä**. Kehittynyt asia-kashallinta vaatii kehittynyttä tiedonhallintaa, jolla yrityksen toimintaa ohjataan. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 24) mukaan tietoteknologialla ja tietojärjestelmillä mahdollistetaan oleellisen asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päivittäis-sissä asiakaspalvelutilanteissa, mikä puolestaan yksinkertaistaa ja nopeuttaa yrityksen asiakaspalveluprosesseja. Näin ollen voidaankin todeta, että kehitty-neen tietoteknologian, kuten CRM-järjestelmän, käyttöönottoaminen lisää asia-kastiedon parempaa hyödynnettävyyttä ja samalla helpottaa asiakassuhteiden ja -strategioiden seurantaa ja ohjausta.

Teollisuusyritykset

Teollisuusyrityksiä koskevat tulokset osoittivat, että kohdeyritykset ovat otta-neet ensiaskeleensa kohti yhä asiakaslähtöisempää toimintaa, mutta asiakas-lähtöinen liiketoiminta vaatii yrityksiltä suuria muutoksia ja tarkempaa toimintata-pojen tarkastelua sekä uusien toimintatapojen sisäistämistä. Taulukkoon 18 on kerätty tutkimuksesta saadut keskeisimmät tulokset teemoittain.

Taulukko 18. Yhteenveto kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksista

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli	Keskeiset tutkimustulokset
Markkina- ja asiakaslähtöisyys	Vahva asiakastuntemus, tiedonkeruu asiakkaista, markkinoista sekä kilpailijoista päivittäistä Potentiaalisten asiakkaiden tuntemus ja kartoitus heikkoa
Asiakasstrategia	Asiakasstrategia alkutekijöissä toisessa yrityksessä, selkeästi suuret asiakkaat, joista jokainen yhtä tärkeä Henkilökohtainen myyntityö koettiin erittäin tärkeäksi
Toimintamallit	Toimintamalleja ei kuvattu yrityksissä, toiminta perustuu jokaisen hyväksi kokemaan toimintatapaan, yhdenmukainen toiminta jokaisen asiakkaan kohdalla koettiin mahdottomaksi
Liiketoimintaprosessit	Prosesseja ei mallinnettu, prosessit koettiin toimiviksi ja prosessien tarkastelu ja tehostaminen tapahtuu työn lomassa,
Tiedonhallinta ja tietoteknologia	Toisessa yrityksessä käytössä asiakashallinta järjestelmä, joka omalla tavallaan isotöinen turhan tiedon helposti kertyessä tietokantaan, toisessa yrityksessä kaksi erillistä tietokantaa, jonne asiakasta koskevat tiedot tallennetaan
Strategian seuranta ja ohjaus	Seuranta epäsäännöllisen säännöllistä, tärkeimmät mittarit kannattavuuden ja myyntivolyymien seuranta

Kohdeyritysten vahvuuksia ovat muun muassa pitkä ja vakiintunut liiketoiminta. Pitkään markkinoilla toimineiden kohdeyritysten vahvuutena on monipuolinen ja vahva osaaminen omalla toimialallaan. Yritysten asiakaskunta koostuu suuren kokoluokan asiakkuuksista, pitkistä asiakassuhteista ja asiakkaiden tarpeet tunnetaan erittäin hyvin. Vahvuudeksi voidaan myös katsoa yritysten tietous kilpailijoista. Ehdoton vahvuus yrityksissä on henkilökohtainen myyntityö ja yhteydenpito, joiden avulla asiakkaat opitaan tuntemaan yhä syvällisemmin ja yritykset saavat päivittäin tietoa asiakkaista sekä kilpailijoista.

Yritykset eivät järjestelmällisesti kerää tietoa asiakkaista. Potentiaalisia asiakkaita ei kartoiteta systemaattisesti, vaan keskitytään enemmän vakiintuneiden asiakkuuksien kokonaisvaltaiseen hoitamiseen. Myöskään asiakastyytyväisyyttä ei mitata systemaattisesti. Tämän avulla yritys kykenisi paremmin vastaamaan asi-

akkaiden tarpeisiin sekä helpommin havaitsemaan asiakassuhteessa esiintyvät ongelmakohdat.

Asiakkuudenhallinnan puutteellisuus erityisesti toisessa kohdeyrityksessä voidaan katsoa heikkoudeksi, jota tulisi kehittää nopeasti. Yrityksellä ei ollut yhtenäistä asiakastietokantaa - tiedot on tallennettu eri ohjelmiin. Heikkoudeksi ainakin toisessa kohdeyrityksessä voidaan katsoa myös jälkimarkkinoinnin puute, mitä tulisi tarkastella tarkemmin ja miettiä uusia toimintatapoja. Toisessa kohdeyrityksissä asiakkaiden syvällinen tuntemus oli ainoastaan yhden henkilön hallussa, tämä voidaan katsoa heikkoudeksi, sillä myös hiljainen tieto olisi jaettava muiden yrityksessä työskentelevien kanssa. Tämä varmistaisi asiakaspalvelun korkean laaduntason myös tulevaisuudessa. Kohdeyritykset ovat pieniä toimijoita omalla toimialallaan, mutta siitä huolimatta voisi avainasiakkuusajattelua kehittää pidemmälle. Ratkaisevaa on, onko yrityksillä valmiutta nimetä avainasiakaspääällikköä hoitamaan kaikista tärkeimpiä asiakkuuksia, koska yrityksillä on kuitenkin useita isoja asiakkaita.

Haastattelun perusteella yrityksillä on selvästi mahdollisuuksia kasvattaa omaa liiketoimintaansa uusasiakashankinnalla, sillä kysyntää yritysten tuotteille riitti. Tehostamalla jälkimarkkinointia ja – hoitoa yritykset pystyisivät syventämään nykyisiä asiakassuhteita ja takaisivat kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden. Liiketoimintaprosessit tulisi mallintaa paperille, jotta työskentely helpottuisi, työteho paranisi sekä vältettäisiin virhetilanteita. Tämän avulla yritykset pystyisivät myös paremmin kehittämään ja tehostamaan omaa toimintaansa.

Haastatteluiden mukaan toisella yrityksellä on puutteellinen asiakashallintajärjestelmä, mikä epäkohta tulisi korjata mahdollisimman pian. Sen avulla pystytään tehostamaan yrityksen ohjausta sekä tuomaan kaikkien prosessien vaiheisiin ja asiakaskohtaamisiin oleellinen tieto asiakkaasta. Samalla asiakasta koskevan tiedon hyödynnettävyys lisääntyisi ja asiakassuhteidenhoito helpottuisi. Myös strategioiden toteutumista pitäisi seurata tiiviimmin ja luoda siihen erilaisia mittareita.

Markkina- ja asiakaslähtöisyyden lähtökohtana ovat aina asiakkaat ja asiakkaan tarpeet. Kilpailutilanteen kiristyessä yritysten on otettava huomioon nykyisten asiakkuuksien säilyttäminen. Yritysten kilpailuetuja olivat tuotteiden kotimaisuus ja projektien kokonaisvaltainen hoitaminen. Yritysten tulisikin houkutella uusia asiakkaita ja käyttää hyväkseen kilpailuetuaan ja tätä kautta pyrkiä solmimaan uusia pitkäaikaisia asiakassuhteita. Taulukkoon 19 on kerätty tutkimuksen tuloksiin perustuvat kehitysehdotukset.

Taulukko 19. Yhteenveto yritysten kehitysehdotuksista

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli	Keskeiset kehitysehdotukset
Markkina- ja asiakaslähtöisyys	Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus, säännöllisen asiakastytyvyyden mittaaminen
Asiakasstrategia	Segmentoinnin suorittaminen, markkinoinnin lisääminen
Toimintamallit	Hiljaisen tiedon jakaminen asiakkaista, jotta toimintatavat olisivat yhdenmukaiset, avainasiakkuusajattelun käyttöönotto
Liiketoimintaprosessit	Prosessien mallintaminen paperille, asiakkaiden jälkihoitoon panostaminen
Tiedonhallinta ja tietoteknologia	Asiakastietokannan kehittäminen, tärkeimmän tiedon kirjaaminen asiakkaista tietokantaan, hiljaisen tiedon jakaminen
Strategian seuranta ja ohjaus	Seuranta systemaattiseksi, mittareiden luominen

4.3 Kvantitatiivinen taustatutkimus: Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen koulutushankkeessa

Tämä alaluku perustuu Laurea-ammattikorkeakoulun yamk-opiskelija Raisa Ikonen hankkeessa tekemään tutkimukseen ”Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen koulutushankkeessa. Seuraavassa esitetään tutkimuksen toteutus, tulokset ja johtopäätökset.

4.3.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää koulutushankkeeseen osallistuvien pk-yritysten asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden tilaa ja niihin liittyviä yritysten kehittämistarpeita sekä antaa tietoa alueen oppilaitoksille ja muille kehittämisenorganisaatioille niiden tarjoaman koulutuksen ja kehittämistyön kehittämiseksi asiakaslähtöisesti.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, joka antaa pääpiirteisen kuvan muuttujien välisistä eroista. Tutkimus toteutettiin koulutusten yhteydessä tehtynä kyselynä. Kyselylomake sisälsi lisäksi joitakin avoimia kysymyksiä, joiden avulla tarkasteltiin yritysten kehittämistarpeita. Tutkimusaineiston tilastollinen käsittely toteutettiin SPSS -ohjelman avulla.

Tutkimuksessa käytetyt kyselylomakkeet (liitteet 3-11) laadittiin erikseen jokaista koulutusta varten koulutuksen sisällön ja sen perustana olevan teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Tutkimuskysymykset liitettiin osaksi koulutuksen palautekyselyä. Lomake sisälsi lyhyen johdannon, kysymykset yrityksen taustatiedoista ja koulutuspalautteesta, avoimet kysymykset koulutuksen ja yrityksen kehittämiseksi sekä lopuksi strukturoidun kysymysosion yrityksen osaamisen tilasta. Kaikissa koulutuksissa ei strukturoitua kysymysosiota ollut. Tällainen kysymysosio puuttui 2. koulutuskokonaisuuden Palvelujohtaminen ja markkinointikyvykkyuden kehittäminen koulutuksista 8.2.2008 ja 3.3.2008. Kyselyn laajuus oli yhteensä kaksi sivua. Osallistujat arvioivat osaamistaan välimatka-asteikon luonteisesti siten, että koulutusten palaute-kyselyssä asteikko oli 5-portainen, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä; vastaavasti osaamisen kartoittamisessa vastauksia pyydettiin 4-portaisen asteikon avulla, jossa 1 määriteltiin huonoksi ja numero 4 kiitettäväksi osaamisen tasoksi.

4.3.1.1 TUTKIMUKSEN AIKATAULU JA MAHDOLLISET ONGELMAT

Kyselyt toteutettiin koulutusten yhteydessä koulutusten sisällön mukaisesti kolmesta koulutuskokonaisuudesta:

1. Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyuden kehittäminen

1. koulutuspäivä 9.1.2008 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen osa-alueet
2. koulutuspäivä 25.1.2008 Asiakkuusjohtamisen osa-alueet ja asiakkuudenhallintajärjestelmän rakentaminen
3. koulutuspäivä 8.4.2008 Teollisesta yrityksestä palveluyritykseksi

2. Palvelujohtaminen ja markkinointikyvykkyuden kehittäminen

1. koulutuspäivä 8.2.2008 Palveluliiketoiminnan kehittäminen, palvelun laatu ja johtaminen
2. koulutuspäivä 13.2.2008 Asiakaspalvelu, palveluprosessi ja johtaminen
3. koulutuspäivä 3.3.2008 Tehoa b2b-myyntineuvotteluun

3. Pk-yrityksen kansainvälistyminen

1. koulutuspäivä 11.3.2008 Kansainvälistymisen syyt, edellytykset sekä kansainvälistymisstrategiat ja kansainvälistymisprosessin toteuttaminen
2. koulutuspäivä 14.3.2008 Vientikaupan käytännön toimenpiteet
3. koulutuspäivä 19.3.2008 Työskentely monikulttuurisissa liiketoimintaympäristöissä ja tiimeissä.

Tutkimuksen ongelmaksi arvioitiin ennakolta kyselyn alhainen vastaajamäärä. Vaikka kysely jaettiin yhdistettynä palautelomakkeeseen ja osallistujia aktivoitiin vastaamaan koulutusten kehittämistarpeita esille tuomalla, on silti mahdotonta tietää etukäteen, kuinka paljon vastauslomakkeita saadaan takaisin.

4.3.1.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Määrällisen tutkimuksen arviointiin liittyy vahvasti tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksessa *reliabiliteetti* tarkoittaa sitä, ettei tutkimus anna sattumanvaraisia tuloksia. Se siis arvioi tulosten pysyvyyttä ja luotettavuutta mittauksen määräästä huolimatta. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittauksella sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Jos mittauksien tulokset ovat samat, on mittaus reliabiliteetti. Tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mitaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Alhainen reliabiliteetti alentaa myös mittarin validiteettia, mutta reliabiliteetti on riippumaton validiteetistä. (Heikkilä 2004, 187-189.) Arvioinnissa otetaan huomioon seuraavat asiat: Miten voitokkaasti otos edustaa perusjoukkoa? Millainen on vastausprosentti? Miten tarkasti kaikkia muuttujia koskevat tiedot on syötetty? Millaisia mittausvirheitä tutkimuksessa ilmenee eli mittarin kyky mitata tutkittavia asioita kattavasti? (Vilka 2007, 149-150.)

Reliabiliteettia voidaan tarkastella mittauksen jälkeen. Luotettavuus on sitä suurempi, mitä vähemmän sattuma on vaikuttanut tuloksiin. Luotettavuutta parantaa oikeiden mittareiden käyttö tutkimuksessa ja mittarin soveltuvuus mittaustarkoitukseen. Vastaavasti reliabiliteetti heikkenee, jos on valittu epäsoveltuva mittari. Reliabiliteettia voidaan mitata rinnakkaismittauksen, puolitusmenetelmän tai uusintamittauksen avulla. Uusintamittaus tarkoittaa mittauksen uusimista samalla mittarilla jonkin ajan kuluttua. Rinnakkaismittauksessa mitataan samaa asiaa kahdella eri mittarilla yhtä aikaa. Käytännössä sillä tarkoitetaan kontrollikysymysten käyttämistä esimerkiksi kyselylomakkeessa. Puolitusmenetelmä otetaan käyttöön silloin, kun mittari muodostuu monista eri osioista. Puolitusmenetelmässä

aineisto jaetaan kahteen eri osaan ja näin verrataan osioiden vastavaisuutta toisiinsa. (Valli 2001, 92.)

SPSS-ohjelmassa on luotettavuutta kuvaavia kertoimia, joista Cronbachin alfa lienee käytetyin. Reliabiliteettikerroin on nollan ja yhden välillä, ja suuret kertoimen arvot ilmoittavat korkeasta reliabiliteetista, joka puolestaan osoittaa, että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. Heikkilän mukaan kertoimen tulisi olla mielellään yli 0,7. (Heikkilä 2004, 187.) Tämän aineiston reliabiliteettia testattiin SPSS -ohjelman Cronbachin alfan avulla koulutustilaisuuksittain. Cronbachin alfa oli kaikissa koulutustilaisuuksissa hyvä, 0,735 – 0,968 välillä. On huomioitava, että 3. ja 5. koulutustilaisuudessa kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä eikä osaamista kartoittavia kysymyksiä ollut lainkaan. Kyselylomake sisälsi vain kaksi kvantitatiivisen tutkimuksen kysymystä: ”Tunnen palvelujohtamisen osa-alueet entuudestaan hyvin” ja ”Palveluliiketoiminnan kehittäminen, palvelun laatu ja johtaminen ovat yritykselleni tärkeitä”. Vaikka vastauksia oli yhteensä 34, ei tulosten luotettavuutta voida SPSS-ohjelmassa mitata muuttujien vähäisyyden vuoksi. Tulokset on esitetty koulutustilaisuuksittain liitteessä 12. Joidenkin koulutustilaisuuksien aineiston reliabiliteettiä heikentää joiltain osin annettujen vastausten vähäisyys, joten niiden tutkimustulokset ovat lähinnä suuntaa antavia, vaikka Cronbachin alfa ilmoittaa aineiston luotettavaksi.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kyvykkyyttä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Kyselytutkimuksessa siihen vaikuttaa olennaisesti se, miten onnistuneita tutkimuskysymykset ovat. Validius liittyy aina sovellusalueen teoriaan ja sen käsitteisiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoisessa validissa tutkimuksessa myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samalla tavoin. Validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen. Vaikka käsitteet onnistutaan rajaamaan selkeästi, on varsinkin abstraktien käsitteiden kuvaamiseen löydettävä rajallinen määrä kysymyksiä, jotka kattavat koko käsitteen. Selkeysäkin asioissa voi esiintyä systemaattista virhettä. Systemaattinen virhe syntyy jostakin aineiston keräämiseen liittyvästä tekijästä, joka pyrkii vaikuttamaan koko aineistoon samansuuntaisesti. Jos mittauksessa on systemaattista virhettä, yleensä sekä reliabiliteetti että validiteetti alenevat. (Heikkilä 2004, 186-187.)

Tässä tutkimuksessa validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä kyselylomakkeessa kysyttiin olennaisia asioita tutkimusongelman kannalta. Tutkimusongelmaa tarkennettiin vielä alaongelmilla, joiden avulla koulutusten kyselylomakkeiden eri osa-alueet ja niiden sisältö rakennettiin. Näin ollen tutkimuksessa mitattiin sitä, mitä oli tarkoituskin mitata.

4.3.2 Tutkimustulokset

Seuraavissa kappaleissa tutkimustulokset esitetään koulutuskokonaisuuksien mukaisessa järjestyksessä. Tuloksia havainnollistetaan sekä frekvenssi- että keskiarvokuvioiden avulla. Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa, mutta keskiarvojen avulla lukija saa yleiskäsityksen tutkimuksen tuloksista. Koska tutkimuksen vastausprosentti jäi melko pieneksi, voidaan tutkimustuloksia pitää lähinnä suuntaa antavina.

4.3.2.1 VASTAAAJIEN TAUSTATIEDOT

Koulutusten yhteydessä 62 vastaajaa oli täyttänyt lomakkeelle yrityksen toimilan ja ase-mansa yrityksessä; yksi vastaus oli nimetön ja ilman taustatietoja, joten sen tietoja ei voitu ottaa huomioon tausta-analyysissä. Vastaajat luokiteltiin siten, että johtotason henkilöksi määriteltiin toimitusjohtaja, yrittäjä, myyntijohtaja, hallituksen puheenjohtaja tai muut vastaavat johtajat. Vastaavasti muuta henkilöstöä olivat sihteerit, asiantuntijat ja päällikötason henkilöstö. Koulutukseen osallistuneista vastaajista puolet oli yritysten johtotason henkilöitä ja vastaavasti puolet muuta henkilöstöä (Taulukko 20).

Taulukko 20. Vastaajien asema yrityksessä

Asema yrityksessä	Vastaajat, hlöä	Osuus %
Yrityksen johto	31	50,0
Muu henkilöstö	31	50,0
Yhteensä	62	100,0

Tutkimukseen vastanneet työskentelivät monilta eri kohderyhmään kuuluvilta toimialoilta (Taulukko 21). Aineisto luokiteltiin siten, että hyvinvointi-toimialaan määriteltiin hoitolaitokset, kylpylät ja liikuntapalveluita tarjoavat yritykset. Teknologia-, metalli- ym. teollisuuden yrityksiksi luokiteltiin myös sähkö- ja elektroniikkateollisuuden sekä kalusteteollisuuden yritykset. Muita teollisuuden ja palvelualan yrityksiä olivat mm. koulutus-, henkilöstö-, rakennussuunnittelu- ja ympäristönhoitopalveluja tarjoavat yritykset. Suurin osa vastaajista, noin 37 %, työskenteli muussa teollisuudessa ja palveluiden toimialalla. Teknologia-,

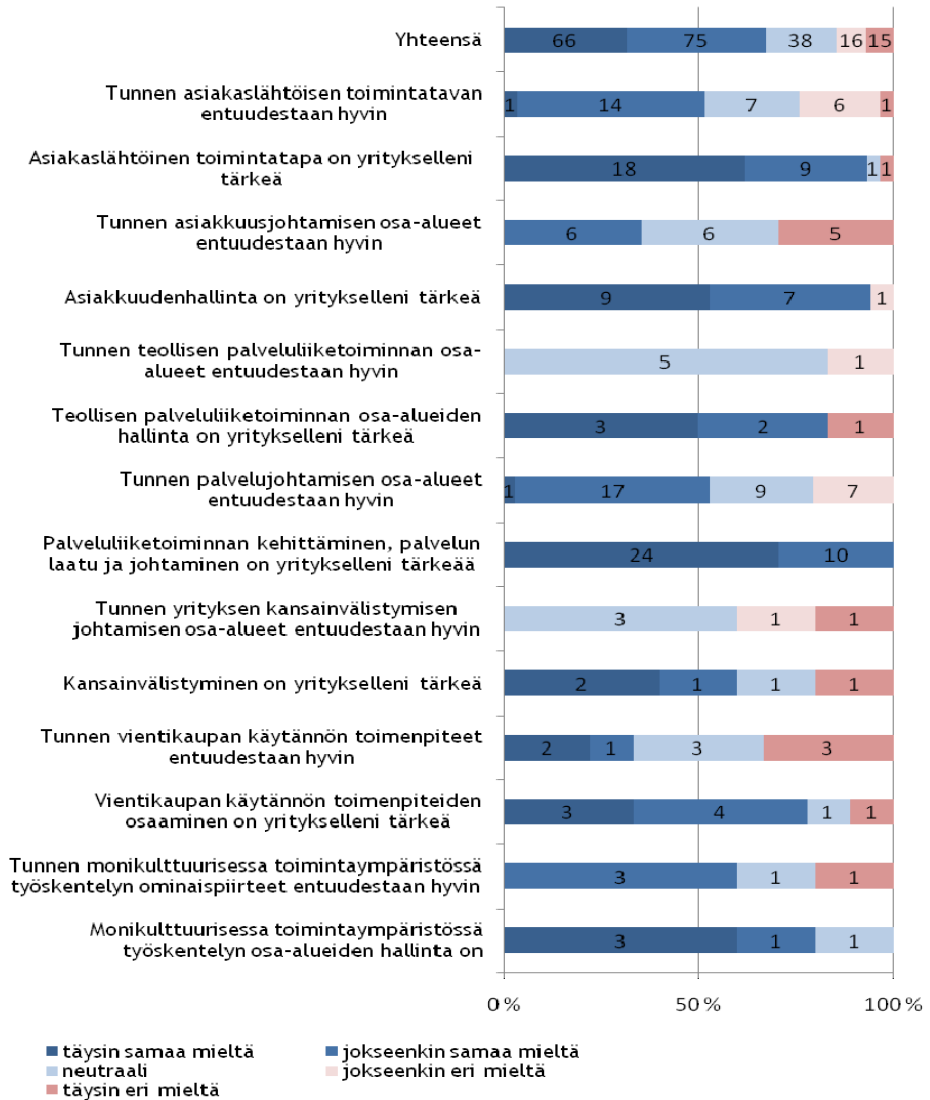
metalli- ym. teollisuudessa työskenteli noin 36 % ja loput, noin 27 % hyvinvointialan yrityksissä.

Taulukko 31. Vastaajien yritysten toimiala

Toimiala	Vastaajat, hlöä	Osuus %
Hyvinvointi	17	27,4
Teknologia, metalli ym.	22	35,5
Muu teollisuus ja palvelut	23	37,1
Yhteensä	62	100,0

Kuviossa 29 esitellään yritysten koulutuksen eri osa-alueiden hallintaa ja sen tärkeyttä yritykselle. Vastaajat arvioivat väittämiä 5-portaisella asteikolla, jossa 1 = täysin eri mieltä, ja 5 = täysin samaa mieltä. Kuvio havainnollistaa, että osa-alueen hallintaa koskevaan kysymykseen vastattiin vähemmän vastausvaihtoehdolla "täysin samaa mieltä" tai "jokseenkin samaa mieltä" kuin sen tärkeyttä mitattaessa. Esimerkiksi 15 vastaajaa, noin puolet vastaajista, vastasi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tuntee asiakaslähtöisen toimintatavan entuudestaan hyvin, mutta 27 vastaajaa eli yli 93 % vastaajista vastasi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että asiakaslähtöinen toimintatapa on yritykselle tärkeä. Kuvion palkeissa näkyvät kunkin vastausvaihtoehdon valinneiden lukumäärät. Myöhemmin tässä luvussa tätä eroa selitetään koulutustilaisuuksittain.

Osaaminen ja sen tärkeys Koulutuksiin osallistuneiden vastaukset yhteensä, kpl/%



Kuvio 29: Vastaajien arviot yrityksen osa-alueen osaamisen tasosta ja sen tärkeydestä yritykselle

4.3.2.2 ASIAKASLÄHTÖISYYDEN JA MARKKINOINTIKYVYKYYDEN KEHITTÄMINEN

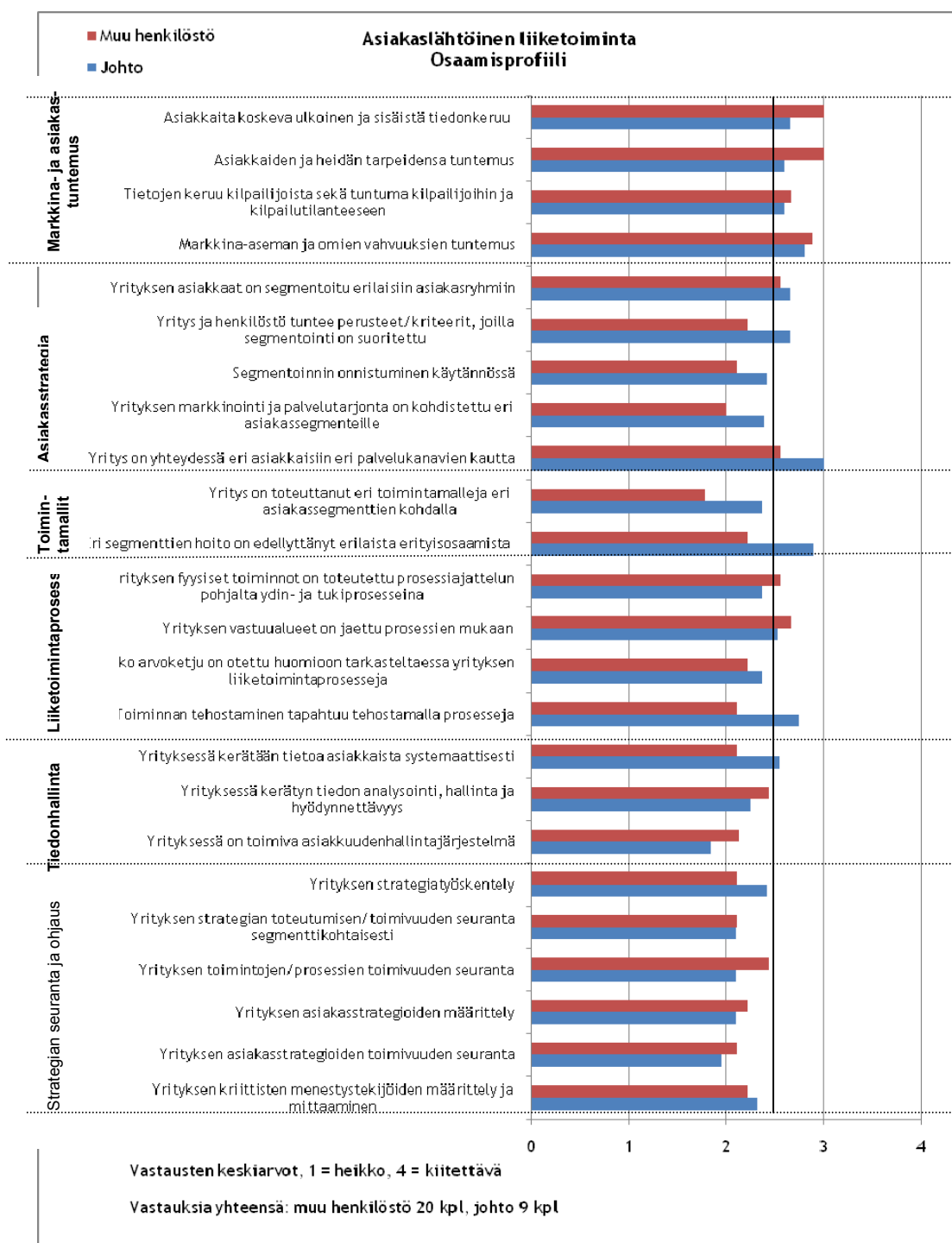
Ensimmäisessä koulutustilaisuudessa 9.1.2008 käsiteltiin asiakaslähtöistä liiketoimintaa ja sen osa-alueita. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan hallintaa ja tärkeyttä koskevaan kyselyyn vastasi yhteensä 29 henkilöä. Vastaajista suurin osa, 15 henkilöä, eli 51,7 %, arvioi olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tuntee asiakaslähtöisen toimintatavan entuudestaan hyvin. Vastausten keskiarvo oli 3,3. Lähes kaikki vastaajat, eli 93,1 % vastaajista, olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että asiakaslähtöinen toimintatapa on yritykselle tärkeä. Vastausten keskiarvo oli 4,5. Vastaukset esiteltiin kuviossa 29 ja esitellään tarkemmin liitteessä 13.

Kuvio 30 kuvaa yritysten arviointeja asiakaslähtöisen liiketoiminnan osaamisesta. Osaamisen taso esitetään johdon ja muun henkilöstön näkökulmista eriteltynä vastausten keskiarvon perusteella. Tulokset esitellään kyselyn mukaisesti 6 asiakaslähtöistä liiketoimintaa kuvaavaan osa-alueen näkökulmista: markkina- ja asiakastuntemus, asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta- ja tietoteknologia sekä strategian seuranta ja ohjaus. Osa-alueet esitellään kuviossa tarkemmin 24 mittarin avulla.

Markkina- ja asiakastuntemuksessa sekä johdon että muun henkilöstön vastausten keskiarvot olivat keskimäärin 2,6-3 välillä. Markkina- ja asiakastuntemus arvioitiin asiakaslähtöisen liiketoiminnan osa-alueista vahvimaksi, sillä osaamisen keskiarvoksi arvioitiin hyvä. Muun henkilöstön arvioinnit osaamisen tasoksi olivat hieman johdon näkemyksiä paremmat kaikkien muuttujien suhteen. Erityisesti asiakkaita koskevan ulkoisen ja sisäisen tiedonkeruun osaaminen, asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tuntemus sekä markkina-aseman ja omien vahvuuksien tuntemus arvioitiin muita osa-alueita vahvemiksi. Muiden osa-alueiden osalta vastausten keskiarvot kuvasivat osaamista keskimäärin korkeintaan tyydyttäväksi.

Tiedonhallinta ja tietoteknologia sekä strategian seuranta ja ohjaus arvioitiin muita osa-alueita heikommiksi osaamisalueiksi kaikilla osa-alueilla mitattuna. Vastaajista yli puolet arvioi osaamisen korkeintaan tyydyttäväksi toimivan asiakkuudenhallintajärjestelmän, yrityksessä kerätyn tiedon hyödyntämisen sekä asiakasstrategioiden määrittelyn ja niiden toimivuuden seurannan osatekijöiden kannalta. Yrityksen muu henkilöstö arvioi näiden asiakaslähtöisen liiketoiminnan osa-alueiden osaamisen tasoa yrityksessä hieman paremmaksi kuin yrityksen johto.

Asiakasstrategia-osaamisen taso vaihteli johdon näkemyksissä 2,4-3 välillä; osaamista arvioitiin siis keskimäärin hyväksi. Muun henkilöstön näkemys osaamisen tasosta oli tyydyttävä. Se on johdon näkemystä heikompi, vastausten keskiarvon vaihtelevat 2-2,6 välillä. Vastaajista 75 % arvioi osaamisen tason hyväksi tai kiitettäväksi yrityksen asiakkaiden toivomusten mukaisessa palvelukanavaosaamisessa. Se korostuu erityisesti yritysten johdon arvioinneissa. Tämä osaaminen arvioitiin kaikista asiakaslähtöisen liiketoiminnan osa-alueista vahvimaksi. Heikoimmaksi arvioidaan yrityksen segmentoinnin onnistumista käytännössä ja yrityksen markkinoinnin ja palvelutarjonnan kohdistamista eri asiakassegmenteille. Niissä yli puolet vastaajista arvioi osaamisen tason heikoksi tai korkeintaan tyydyttäväksi.



Kuvio 30: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan osaamisprofiili

Segmentoinnin osaaminen näyttää nousevan vastausten perusteella yhdeksi yritysten heikoimmista osaamisalueista, sillä myös ”yritys on toteuttanut eri toimintamalleja eri asiakassegmenttien kohdalla” –muuttuja arvioitiin yleisimmin heikoksi. Siinä vastausten keskiarvo jäi muun henkilöstön näkemyksissä heikoksi, vastausten keskiarvo jäi selvästi alle kahden (1,7). Suurimmat erot johdon ja muun henkilöstön arvioinneissa olivat yrityksen **toimintamalleja** arvioivissa osa-alueissa: ”yritys on toteuttanut eri toimintamalleja eri asiakassegmenttien kohdalla” ja ”eri segmenttien hoito on edellyttänyt erilaista erityisosaamista”. Myös liiketoimintaprosessien osaamista mittaavan mittarin, ”toiminnan tehostaminen tapahtuu tehostamalla prosesseja”, vastausten keskiarvojen ero oli merkittävä, suurempi kuin 0,5 yksikköä.

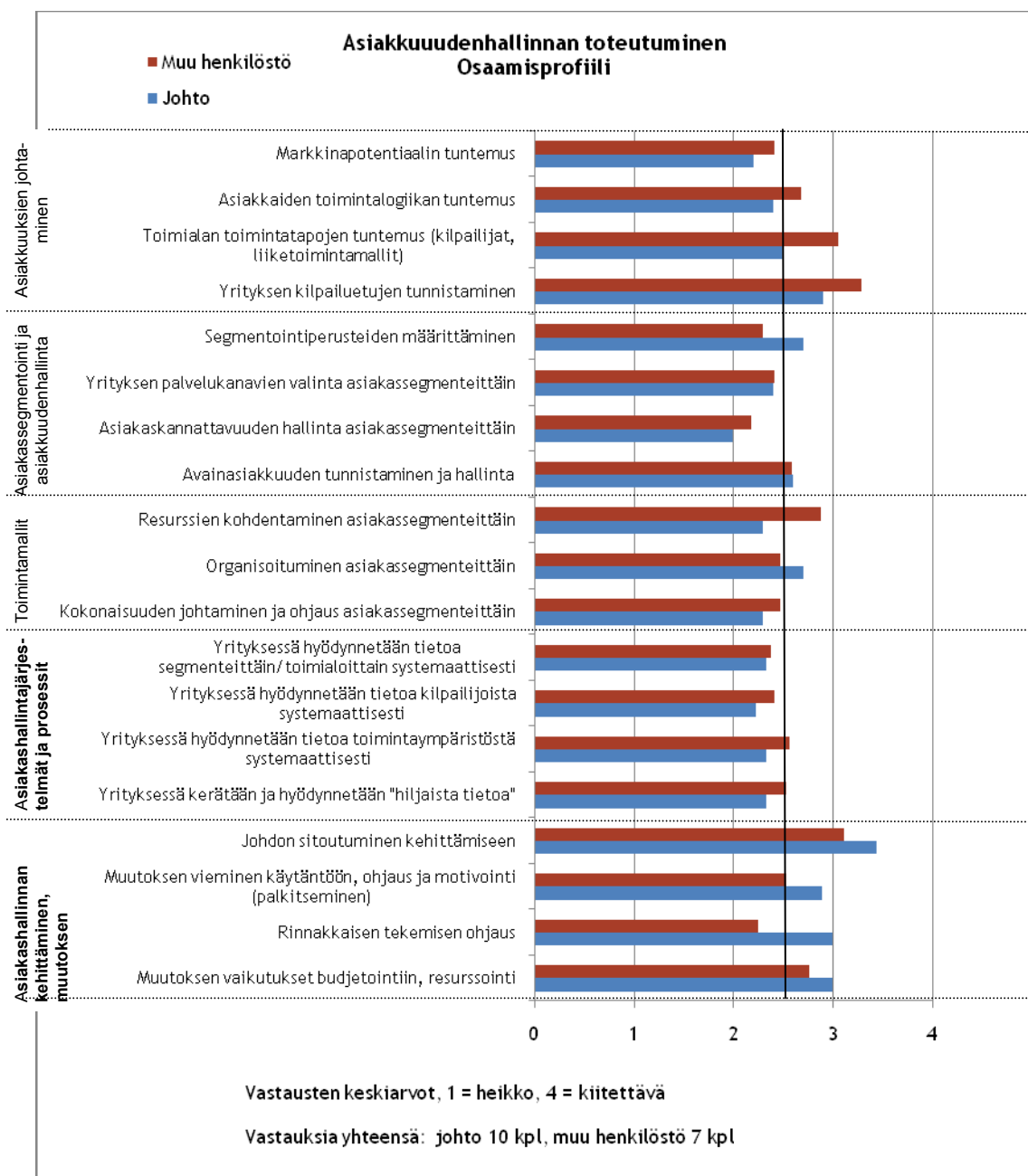
Toisessa koulutustilaisuudessa 25.1.2008 käsiteltiin asiakkuuden hallintaa ja asiakkuusjohtamista 25.1.2008. Asiakkuuden hallinnan ja asiakkuusjohtamisen osaamista ja tärkeyttä koskevaan kyselyyn vastanneista 17 osallistujasta kolmasosa oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tunsi asiakkuusjohtamisen osa-alueet entuudestaan hyvin. Vastausten keskiarvo oli 3,1.

Vastaajista suurin osa, 91,4 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että asiakkuudenhallinta on yritykselle tärkeä. Vastausten keskiarvo oli 4,4. Vastauksia esiteltiin myös kuviossa 29.

Kuvio 31 kuvaa yritysten arvioimaa asiakkuudenhallinnan toteutumista yrityksessään vastausten keskiarvon perusteella eriteltynä. Tulokset esitellään 19 mittarin avulla kyselylomakkeen 5 osa-alueen mukaisessa järjestyksessä: asiakkuuksien johtaminen, asiakassegmentointi ja asiakkuuksien hallinta, toimintamallit, asiakashallintajärjestelmät ja prosessit sekä asiakashallinnan kehittäminen, muutoksen johtaminen. Kuvio havainnollistaa, että muu henkilöstö arvioi osaamisen tason paremmaksi kuin johto kaikilla muilla osa-alueilla paitsi asiakashallinnan kehittämisessä, muutoksen johtamisessa sekä yksittäisten mittareiden osalta segmenttiperusteiden määrittämisessä ja asiakassegmenteittäisessä organisoitumisessa. Molemmissa vastausryhmissä arvioitiin osaamisen taso keskimäärin hyväksi asiakashallinnan kehittämisessä ja muutoksen johtamisessa, vaikka vastaajaryhmien välillä olikin eroavuutta. Suurin näkemysero on rinnakkaisen tekemisen ohjauksessa, jossa vastausten keskiarvojen ero on 0,75-yksikköä. Myös asiakkuuksien johtaminen arvioidaan keskimäärin hyväksi.

Asiakassegmentointi ja asiakkuuksien hallinta sekä asiakashallintajärjestelmät ja prosessit arvioitiin korkeintaan tyydyttäväiksi. Suuria eroja ei johdon ja muun henkilöstön näkemyksissä ollut. Sen sijaan toimintamallien toteutumisen osa-

alueista eroja vastaajaryhmien oli: muu henkilöstö arvioi resurssien kohdentamiseksi asiakassegmenteittäin lähes hyväksi, mutta johto näki sen korkeintaan tyydyttävänä. Muiden mittareiden, organisoituminen asiakassegmenteittäin ja kokonaisuuden johtaminen ja ohjaus asiakassegmenteittäin arvioitiin keskimäärin 2,4-2,6 arvosanalla.



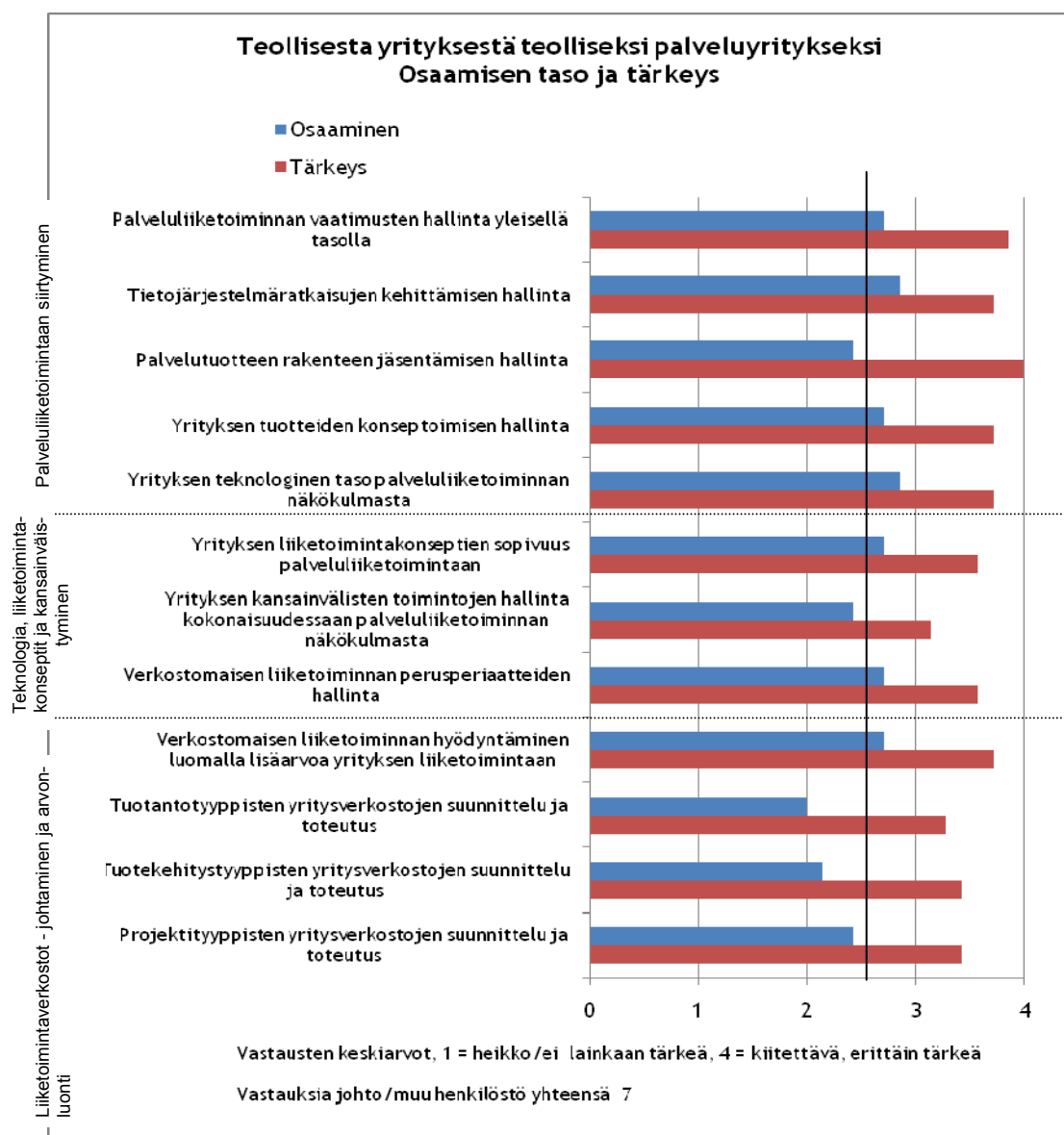
Kuvio 31: Asiakkuudenhallinnan toteutumisen osaamisprofiili

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja markkinointikyvykkyyden **kolmannen koulutuspäivän 8.4.2008** teemana oli teollinen palveluliiketoiminta. Koulutukseen osallistuneista kyselyyn vastasi vain 7 osallistujaa, joten tutkimustulokset ovat suuntaa-antavia eikä erittelyä johdon ja muun henkilöstön välillä tehdä. Vastaajista suurin osa vastasi neutraalisti (3) teollisen palveluliiketoiminnan osa-alueiden tuntemista koskevaan taustakysymykseen. Vastausten keskiarvo oli 3,0. Suurin osa vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että teollisen palveluliiketoiminnan hallinta on yritykselle tärkeä. Vastausten keskiarvo oli 4,1.

Vastauksia esiteltiin tarkemmin kuviossa 29.

Kuvio 32 kuvaa yritysten arvioimaa teollisen palveluyrityksen osaamista ja sen tärkeyttä vastausten keskiarvojen perusteella eriteltynä. Tulokset esitellään 12 mittarin avulla kyselylomakkeen 3 osa-alueen mukaisessa järjestyksessä: palveluliiketoimintaan siirtyminen, teknologia, liiketoimintakonseptit ja kansainvälistyminen sekä liiketoimintaverkostot - johtaminen ja arvonaluonti. Kuvio havainnollistaa, että kaikki 7 vastaajaa arvioivat teollisen palveluyrityksen osaamista koskevat tekijät yritykselle melko tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi.

Palveluliiketoimintaan ja teknologiaan, liiketoimintakonsepteihin sekä kansainvälistymiseen liittyvä osaamisen taso koettiin yleisimmin hyväksi. Sen sijaan liiketoimintaverkostojen johtaminen ja arvonaluonti –osaaminen arvioitiin tyydyttäväksi.



Kuvio 32: Teollisen palveluyrityksen osaamisen taso ja tärkeys

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja markkinointikyvykkyyden kehittämistarpeet

Koulutusten yhteydessä tehdyssä kyselyssä kysyttiin, mitä uutta koulutus antoi yrityksen kehittämiseen ja mitä koulutuksessa esitettyjä osa-alueita aiotte kehittää yrityksessänne ja miten pian.

Kysymykseen, mitä uutta koulutus antoi yrityksen kehittämiseen, vastasi yhteensä 25 osallistujaa kahdessa eri koulutustilaisuudessa. Palautteen mukaan koulutus antoi paljon uutta ajateltavaa ja vahvisti jo tähän asti tehtyä kehitystyötä ja sen tarpeellisuutta. Yleisimmin uutta tietoa saatiin asiakaslähtöisen ajattelun kokonaisvaltaiseen toteuttamiseen, asiakassegmentointiin, toimintamallien kehittämiseen sekä viestinnän yksilöimiseen eri asiakasryhmille.

Kysymykseen, mitä koulutuksessa esitettyjä osa-alueita osallistujat aikovat kehittää yrityksessään ja miten pian, vastasi 34 vastaaja. Vastausten mukaan asiakasstrategiaa ja erityisesti segmentointia aiotaan kehittää yrityksissä yleisimmin. Kaikissa vastauksissa, joissa toteutuksen aika oli lisätty, ilmoitettiin toteutuksen ajankohdaksi vuosi 2008. Vastaukset voidaan esittää asiakaslähtöisen liiketoiminnan osa-alueiden mukaisesti seuraavasti:

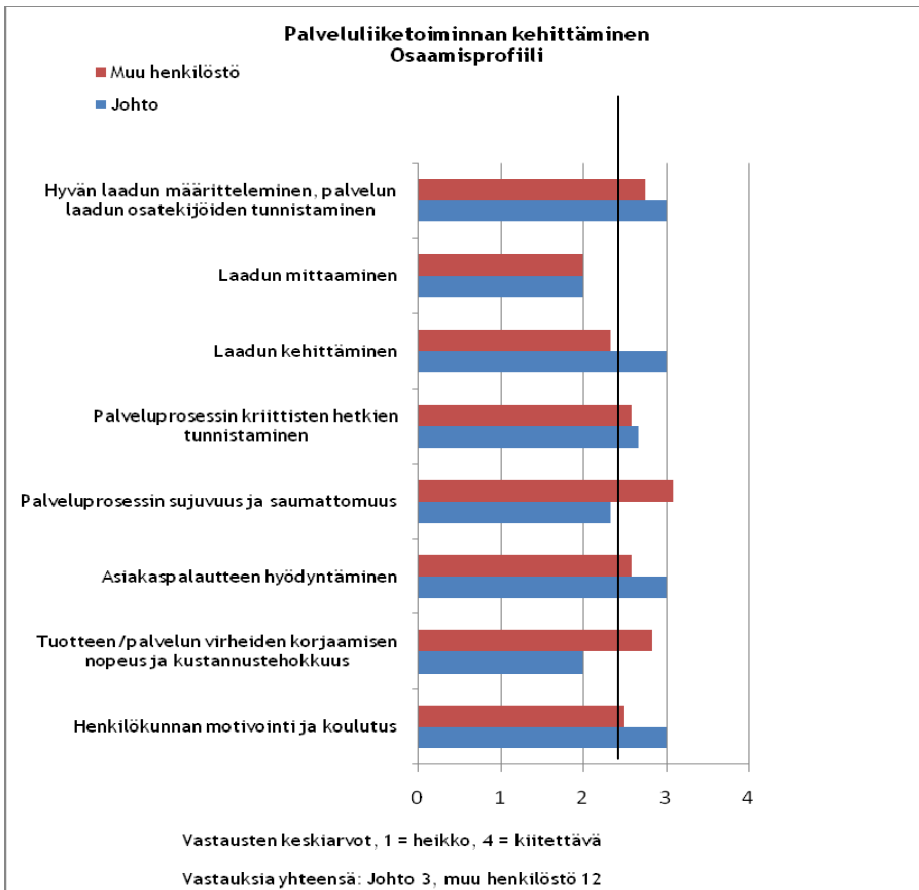
- markkina- ja asiakastuntemuksen kehittäminen (1 vastaus): mm. uusasiakashankinnan kehittäminen
- asiakasstrategian kehittäminen (19 vastausta): segmentoinnin ja niihin liittyvien palvelumallien, -prosessien ja -kanavien kehittäminen, asiakaskannattavuuden seuranta, asiakasviestinnän kehittäminen, avainasiakkuustiimien kehittäminen
- toimintamallien kehittäminen ja organisointi (6 vastausta): asiakaspalvelutilanteen organisoinnin kehittäminen, nopeuden, logististen asioiden luotettavuuden parantaminen, palvelutarjonnan kohdentaminen eri asiakassegmenteille.
- prosessit (3 vastausta): ydinprosessien vahvistaminen ja niiden merkityksen korostaminen koko henkilökunnalle, asiakaspalveluprosessin toimivuuden, nopeuden ja tavarantoimituksen luotettavuuden parantaminen, palvelun laatu/palveluprosessi
- tiedonhallinta ja tietoteknologia (5 vastausta): Asiakastietojärjestelmän ja mitareiden kehittäminen.

4.3.2.3 PALVELUJOHTAMINEN JA MARKKINOINTIKYVYKYYDEN KEHITTÄMINEN

Ensimmäisessä palvelujohtamisen ja markkinointikyvykyyden koulutuspäivässä 8.2.2008 käsiteltiin palveluliiketoiminnan kehittämistä, palvelun laatua ja johtamista. Koulutukseen osallistui yhteensä 42, joista kyselyyn vastasi 34. Kyselyyn vastanneista yli puolet, 52,9 %, oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tuntee palvelujohtamisen osa-alueet entuudestaan hyvin. Vastausten keskiarvo oli 3,4. Kaikki vastaajat olivat joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että palveluliiketoiminnan kehittäminen, palvelun laatu ja johtaminen on yritykselle tärkeä. Vastausten keskiarvo oli 4,7. Tulosten analysoinnissa on otettu huomioon myös 3.3. pidetyn ”Tehoa b2b –myyntineuvotteluun” -koulutukseen osallistuneiden vastaukset. Kvantitatiivinen kyselyosio oli molemmissa koulutuksissa sama, mutta erosi avointen kysymysten osalta. Tulosten analysointivaiheessa otettiin huomioon kunkin vastaajan vastaus vain kerran.

Toisessa palvelujohtamisen ja markkinointikyvykyyden koulutuspäivässä 13.2.2008 käsiteltiin asiakaspalvelua, palveluprosessia ja johtamista. Koulutukseen osallistui yhteensä 24 osallistujaa, joista kyselyyn vastasi 15 osallistujaa. Vastaajista yli puolet, 60 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tunsi asiakaspalvelun ja palveluprosessin osa-alueet entuudestaan hyvin. Vastausten keskiarvo oli 3,9. Kyselyyn vastanneista 12, eli 80 % vastaajista, oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelu ja palveluprosessien sujuvuus ovat yritykselle tärkeitä. Vastausten keskiarvo oli 4,4.

Kuvio 33 kuvaa yritysten arvioimaa palveluliiketoiminnan ja palvelujohtamisen osaamista johdon ja muun henkilöstön vastausten keskiarvojen perusteella eriteltynä. Tulokset esitellään 8 mittarin avulla kyselylomakkeen kahden osa-alueen mukaisessa järjestyksessä: palvelun laadun johtaminen ja palveluprosessien johtaminen. Johdon vastausten vähäisyyden vuoksi eroja johdon ja muun henkilöstön näkemyksissä ei voida yleistää.



Kuvio 33: Palveluliiketoiminnan ja palvelujohtamisen osaamisprofiili

Merkittävää tuloksissa on se, että vastausten mukaan yritykset arvioivat osaamisen hyväksi hyvän laadun määrittelemisessä, palveluprosessin kriittisten hetkien tunnistamisessa, asiakaspalautteen hyödyntämisessä sekä henkilökunnan motivoinnissa ja koulutuksessa. Muiden osatekijöiden osaaminen arvioitiin yleisimmin tyydyttäväksi. Laadun mittaminen arvioidaan selvästi heikoimmaksi osatekijäksi.

Koulutuskokonaisuuden **kolmannen koulutuspäivän 3.3.2008 aiheena** oli ”Te-hoa b2b-myyntineuvotteluun”. Tilaisuudessa kartoitettiin palvelujohtamisen osa-alueiden tuntemusta ja sen tärkeyttä. Tulokset esitettiin tämän kappaleen alussa yhteenvetona.

Palvelujohtamisen ja markkinointikyvykkyyden kehittämistarpeet

Koulutusten yhteydessä tehdyssä kyselyssä kysyttiin, mitä uutta koulutus antoi yrityksen kehittämiseen ja mitä koulutuksessa esitettyjä osa-alueita aiotte kehittää yrityksessänne ja miten pian.

Kysymykseen, mitä uutta koulutus antoi yrityksen palvelujohtamisen ja markkinointikyvykkyyden kehittämiseen, vastasi yhteensä 35 osallistujaa kolmessa eri koulutustilaisuudessa. Palautteen mukaan koulutus antoi hyviä välineitä palvelun kehittämiseen palveluprosessin analysoinnin avulla, muun muassa myynnin ja asiakaskampanjoiden tehostamiseen, segmentointiin ja siihen perustuvien asiakassuhteiden hoitamiseen, asiakaspalautteen keruun organisoimiseen sekä henkilöstön palveluasenteen aktivoimiseen. Muutamassa vastauksessa korostui, että laadusta tulee keskustella henkilöstön kanssa, nimenomaan palvelun laadusta tulee luoda yhteinen käsitys. Jonkun vastaajan mielestä oli hyvä, että korostettiin tekemistä, sillä strategiaa ja segmentointia ja muuta tehdään vastaajan mielestä "oikean" tuloksellisen työn kustannuksella (ajankäytön priorisointi). Jonkun vastaajan mielestä koulutus vahvisti käsitystä siitä, ettei itse tarvitse tehdä kaikkea, vaan on hyvä hankkia verkostoitumisen avulla yhteistyökumppaneita, joille jakaa prosessin/palvelukokonaisuuden osia.

Kysymykseen, mitä koulutuksessa esitettyjä osa-alueita osallistujat aikovat kehittää yrityksessään ja miten pian, vastasi yhteensä 35 vastaajaa kolmessa eri koulutustilaisuudessa. Vastausten mukaan keskeisimmät palvelun laadun johtamisen kehittämistoimet liittyvät

- palvelun laadun määrittelyyn, mittaamiseen ja mittareiden kehittämiseen (10 vastausta),
- palvelupakettien suunnitteluun, avainasiakkuuksien tunnistamiseen ja hoitamiseen (9 vastausta),
- markkinointiin (5 vastausta) sekä
- henkilöstön palveluasenteen ja asiakaspalvelutaitojen parantamiseen (11 vastausta).

Kaikissa vastauksissa, joissa toteutusaika oli merkitty, toteutusajankohdaksi oli esitetty vuosi 2008. Vastausten mukaan **palveluprosessien johtamisen** keskeisimmät kehittämistoimenpiteet liittyvät niiden sisällön ajantasaistamiseen ja sen tehostamiseen, asiakaspalautejärjestelmän ja asiakastyytyväisyystutkimuksen kehittämiseen.

4.3.2.4 PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Koulutuskokonaisuuden **ensimmäisessä koulutuspäivässä 11.3.2008** käsiteltiin kansainvälistymisen syitä, edellytyksiä sekä kansainvälistymisstrategioita ja kansainvälistymisprosessin toteuttamista. Koulutukseen osallistui yhteensä 11 osallistujaa, joista kyselyyn vastasi 5 osallistujaa. Vastauksia voidaan pitää vain suuntaa-antavina. Vastaajista 2, eli 40 % vastaajista, oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että tunsii kansainvälistymisen johtamisen osa-alueet entuudestaan hyvin. Vastausten keskiarvo oli 2,4. Kyselyyn vastanneista 3 vastaajaa, eli 60 %, oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että kansainvälistyminen on yritykselle tärkeä. Vastausten keskiarvo oli 3,8.

Muihin kysymyksiin vastasi vain 4 vastaajaa. Kuvio 34 havainnollistaa, että sekä johdon että muun henkilöstön näkemys kansainvälistymisen osaamisesta on keskimäärin heikko vastausten keskiarvon perusteella. Ainoastaan kielitaito ylittää tyydyttävään osaamiseen.

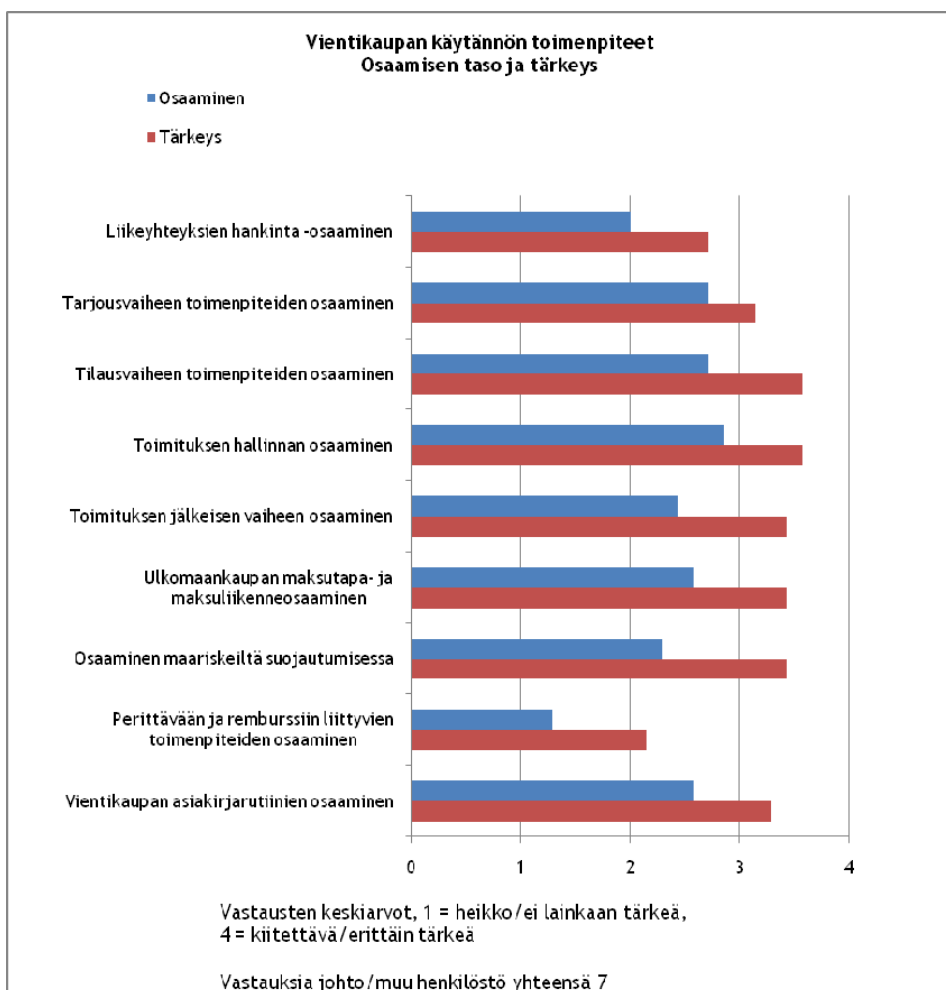


Kuvio 34: Kansainvälistymisen osaamisprofiili

Kansainvälistymisen **toisen koulutuspäivän 14.3.2008** aiheena oli vientikaupan käytännön toimenpiteet. Koulutukseen osallistui 11 henkilöä, joista kyselyyn vas-

tasi 9. Vastaajista vain kolme, 33,3 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tunsi vientikaupan käytännön toimenpiteet entuudestaan hyvin. Vastausten keskiarvo oli 3,2. Kuitenkin suurin osa, 7 vastaajaa eli 77,7 % vastaajista, oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että vientikaupan käytännön toimenpiteiden osaaminen on yritykselle tärkeä. Vastausten keskiarvo oli 4,0.

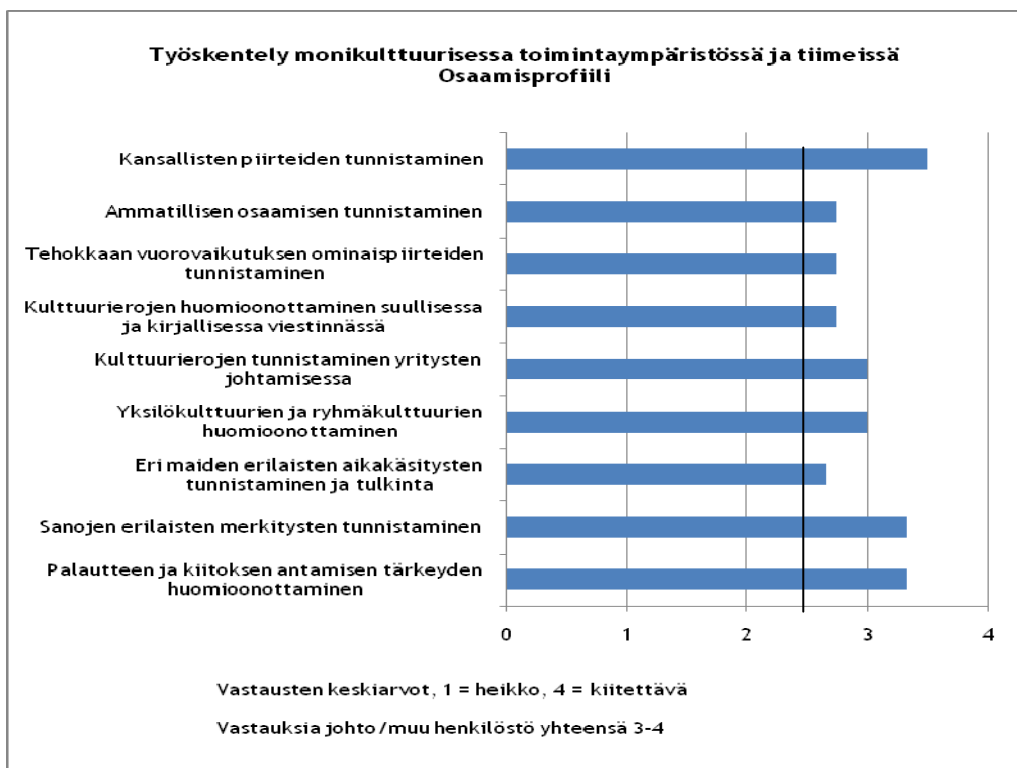
Kuvio 35 havainnollistaa, että yritysten näkemys vientikaupan käytännön toimenpiteiden osaamisesta sen 9 osa-alueen osalta on keskimäärin tyydyttävä tai hyvä vastausten keskiarvon perusteella esiteltynä. Osaaminen on heikkoa perittävään ja remburssiin liittyvien toimenpiteiden hallinnassa. Parasta osaamista, eli hyvää osaamisen tasoa koetaan olevan tarjous-, tilaus- ja toimitusvaiheiden toimenpiteiden hallinnassa. Osa-alueiden hallinta koetaan yritykselle yleisimmin joko jokseenkin tärkeäksi (3) tai erittäin tärkeäksi (4) lukuun ottamatta edellä mainittua heikkoa osaamisaluetta, perittävään ja remburssiin liittyvää osaamista, jossa vastausten keskiarvo on 2,1 (ei kovin tärkeä).



Kuvio 35: Vientikaupan käytännön toimenpiteiden osaaminen ja niiden tärkeys yritykselle

Koulutuskokonaisuuden **3. koulutuspäivän 19.3.2008** aiheena oli työskentely monikulttuurisissa liiketoimintaympäristöissä ja tiimeissä. Koulutuksiin osallistui 11 osallistujaa, joista kyselyyn vastasi 5. Vastaukset ovat siten vain suuntaa-antavia. Vastaajista 3 (60 %), oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tuntee monikulttuurisessa toimintaympäristössä työskentelyn ominaispiirteet entuudestaan hyvin. Vastausten keskiarvo oli 3,4. Lähes kaikki, eli 4 vastaajaa (80 %) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että monikulttuurisessa toimintaympäristössä työskentelyn osa-alueiden hallinta on yritykselleni tärkeä. Vastausten keskiarvo oli 4,4.

Kuvio 36 havainnollistaa yritysten arvioimaa osaamisen tasoa työskentelystä monikulttuurisessa toimintaympäristössä ja tiimeissä vastausten keskiarvojen perusteella esitettynä. Tulokset esitellään 9 mittarin avulla kyselylomakkeen kolmen osa-alueen mukaisessa järjestyksessä: suomalaisarvot ja oman taustan tiedostaminen, vuorovaikutus kansainvälisessä liike-elämässä ja erilainen kulttuuri, erilainen työtap. Kuvio osoittaa, että osaamisen tasoksi arvioidaan kaikilla osa-alueilla hyvä (yli 2,5). Parhaimmaksi osaaminen arvioidaan kansallisten piirteiden vahvistamisessa, sanojen erilaisten merkitysten tunnistamisessa ja palautteen ja kiitoksen antamisen tärkeyden huomioon ottamisessa.



Kuvio 36: Monikulttuurisessa toimintaympäristössä ja tiimeissä työskentelyn osaamisprofiili

Pk-yritysten kansainvälistymisen kehittämistarpeet

Koulutusten yhteydessä tehdyssä kyselyssä kysyttiin, mitä uutta koulutus antoi yrityksen kehittämiseen ja mitä koulutuksessa esitettyjä osa-alueita yrityksessä aiotaan kehittää ja miten pian.

Kysymykseen, mitä uutta koulutus antoi yrityksen kansainvälistymisen kehittämiseen, vastasi yhteensä 7 osallistujaa kolmessa eri koulutustilaisuudessa. Vastausten mukaan koulutus antoi vaihtoehtoja, miten lähteä kasvattamaan kansainvälistä myyntiä, uusia näkökulmia yksilö- ja ryhmäkulttuurin eroihin ja käytännöllisiä vinkkejä suomalaiskulttuurin arvojen vahvistamisessa tai niiden "pilottamisessa".

Kysymykseen, mitä koulutuksessa esitettyjä osa-alueita osallistujat aikovat kehittää yrityksessään ja miten pian, vastasi yhteensä 11 vastaaja kolmessa eri koulutustilaisuudessa. Jotkut olivat sitä mieltä, että käytännöt olivat jo vakiintuneet eikä kehittämisen tarvetta ole, mutta jotkut vastaajat toteuttavat yrityksessään 1- 3 vuoden sisällä mm.

- strategista johtamista ja suunnittelun päivittämistä (2)
 - agenttien ja kuljetusyhtiöiden kilpailuttamista (2)
 - vientiasiakirjojen laadintaa (1)
- small talkia (1).

5 ASIAKASLÄHTÖISYYDEN JA MARKKINOINTIKYVYKKYYSIEN KEHITTÄMINEN PROJEKTIYRITYKSISSÄ – CASE-TUTKIMUS

Tämä pääluku esittää empiirisen tutkimuksen tulokset. Tarkoituksena oli selvittää pk-yritysten markkinointikyvykkyyttä ja sen kehittämistä asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Tämä alaluku perustuu Laurea-ammattikorkeakoulun ylemmän amk-tutkinnon opiskelijan, Raisa Ikosen, opinnäytetyönä tekemään tutkimukseen (2008). Tässä julkaisussa esitetään case -tutkimuksen toteutukseen liittyvät ratkaisut, aineiston keruun ja analysoinnin menetelmät, tutkimuksen luotettavuuden arviointi sekä tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

5.1 Tutkimus- ja kehittämishankkeen toteuttaminen

5.1.1 Lähtökohdat

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää markkinointikyvykkyyttä teoreettisesta näkökulmasta ja tutkia empiirisesti markkinointikyvykkyyden tilaa kolmessa, lähtökohdiltaan erilaisessa pk-yrityksessä asiakkuuden hallinnan sekä yrityksen johdon näkökulmasta.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen avulla pyritään löytämään vastaukset seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Millainen on tutkimuksen kohteena olevien yritysten markkinointikyvykkyyden tila asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta?
- Millaista asiakkuuksien hallintaan liittyvää markkinointikyvykkyyden kehittämistä yritykset kokevat tarvitsevana ja millä aikataululla kehittäminen aiotaan toteuttaa? Mitkä ulkoiset ja sisäiset tekijät ovat olleet vaikuttamassa kehittämistarpeen syntyymiseen?

Tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteina oli: 1) rakentaa teoreettinen viitekehys kyvykkyyttä koskevasta kirjallisuudesta ja tarkastella ilmiötä markkinointikyvykkyyksien kannalta ja asiakkuuden hallinnan näkökulmasta, 2) markkinointikyvykkyyden kartoittaminen case -tutkimuksen keinoin ja 3) saadun aineiston analysointi sekä 4) tulosten esittäminen ja peilaaminen aiempiin tutkimustuloksiin. Lopullisena tavoitteena on edistää kohdeyritysten liiketoiminnan suunnittelua antamalla uusia ideoita yritysten markkinointikyvykkyyden nykytilanteen parantamiseksi – asiakkaiden tarpeisiin paremmin vastaamalla. Työstä uskotaan olevan käytännön hyötyä aidossa liiketoimintaympäristössä toimiville muille yri-

tyksille. Lisäksi työn tavoitteena on antaa vaikutteita alueen liiketalouden oppilaitoksille niiden tarjoaman koulutuksen kehittämiseksi asiakaslähtöisesti.

5.1.2 Tutkimusstrategian valinta

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case -tutkimuksena. Uusitalo (1995) erottaa 5 erilaista empiirisen tutkimuksen metodologiatyyppiä: kuvailevat tutkimukset, selittävät tutkimukset, ennustavat tutkimukset, evaluaatio-, kehittämis- ja toimintatutkimus sekä konstruktivinen tutkimus. Näiden tutkimukselliset päämäärät ja tavoitteet ovat erilaiset. (Uusitalo1995, 61-65.) Tämän tutkimus- ja kehittämis-hankkeen tavoitteena on kartoittaa kohdeyritysten markkinointikyvykkyyden tilaa ja niiden kehittämistarpeita. Uusitalon (1995) käsitteitä hyödyntäen tämän tutkimuksen tavoitteeseen päästään parhaiten kuvailevalla tutkimusmetodologialla, jossa keskeistä on havaintojen luotettavuus ja tarkkuus. Toisaalta tutkimusraportin myötä tarkoituksena on edistää kohdeyritysten liiketoiminnan suunnittelua antamalla uusia ideoita yritysten markkinointikyvykkyyden nykytilanteen parantamiseksi – asiakkaiden tarpeisiin paremmin vastaamalla. Yksi tärkeimmistä päämääristä on luoda käytännön hyötyä aidossa liiketoimintaympäristössä toimiville yrityksille. Tämän perusteella kokonaishankkeessa käytetään toimintatutkimusta, jossa tutkijan rooli on kaksinainen - yhtäältä hän tutkii, toisaalta käyttää saamiinsa tietoja suoraan hankkeen hyväksi (Uusitalo 1995, 68).

Tämän yksittäisen tutkimuksen tavoitteet ja edellä esitetyt lähtökohdat ohjaavat valitsemaan tutkimusstrategiaksi case-tutkimuksen, jotta tutkimusilmiöstä saadaan riittävän syvällinen tietämys yritysten markkinointikyvykkyyden tilanteesta ja sen kehittämistarpeesta. Tapaustutkimus on Yinin (1989, 23) mukaan empiirinen tutkimus, joka tutkii tiettyä nykyajan ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa, sen omassa kontekstissaan (Äyväri 2002, 78). Yinin (1989, 38-40) mukaan tapaustutkimus ei tähtää tilastolliseen vaan analyyttiseen yleistettävyyteen. Kyse on siitä, että tapaustutkimuksen avulla onnistutaan tekemään teoreettisia tai analyyttisiä yleistyksiä, joilla on pätevyyttä yli tutkitun tapauksen. (Uusitalo1995, 78.)

5.1.3 Case-yritysten valinta

Kohderyhmän valinnan pääkriteerinä ovat teollisen palveluliiketoiminnan pk-yritykset, jotka edustavat Lohjan seutukunnan keskeisiä toimialoja ja joiden tuotteiden ja palveluiden arvonmuodostus on erilainen. Lohjan seutukunnan avaintoimialoiksi on tunnistettu teknologiateollisuus, hyvinvointi, matkailu, logistiikka, bioenergia, rakentamisen uudet toteutukset, metsäteollisuuden uudet prosessit, puunjalostusteollisuus, nanoteknologia, luovat toimialat sekä osaamisintensiivi-

set yrityspalvelut (KIBS-yritykset) (Hiidenpilotti 2007). Suurin osa seudun yrityksistä on pieniä yrityksiä, jotka työllistävät keskimäärin 4 työntekijää. Seudun työpaikoista joka neljäs on teollisuudessa. Kohdeyrityksiksi valittiin yritykset, joiden toimialana on puusepänteollisuus, metalliteollisuus ja palvelujen toimiala. Näissä yrityksissä työskentelee 12-29 työntekijää.

Valintakriteerinä oli myös se, että kohdeyritykset osallistuvat Laurea-ammattikorkeakoulun ESR -rahoitteiseen projektiin Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen. Näin varmistettiin se, että tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen keskeiset käsitteet olivat kohdeyrityksille tuttuja. Lisäksi koulutuksiin osallistuminen edisti sitä, että kohdeyritykset tunsivat tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tekijän. Sen oletettiin edistävän myös tutkimuksen toteutusta. Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen kohdeyritysten valinnassa otettiin lisäksi huomioon yrityksen arvonmuodostus. Kohdeyrityksiksi valittiin sellaiset yritykset, joiden arvonmuodostus erosi toisistaan niiden kyse-lyssä antamien vastausten perusteella. Kohdeyrityksiksi valittiin puusepänteolli-suuden yritys, jonka arvosta 75 % on tuotetta ja 25 % palvelua. Vastaavasti me-talliteollisuuden yrityksen arvosta puolet on tuotetta ja puolet palvelua, ja palve-lujen toimialan yrityksen arvo muodostuu kokonaisuudessaan palveluista.

5.1.4 Aineiston keruu

5.1.4.1 TIEDON KERUU HAASTATTELEMALLA JA KYSELYILLÄ

Tämän case-tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista haastattelututkimusta eli laadullista tutkimusta, jossa haastateltiin kolmea erilaista Lohjan seudun teollisen palveluliiketoiminnan yritystä. Tutkimus – ja kehittä-mishankkeen kohdeyritysten haastattelujen teoreettisena viitekehyksenä käytetään Ylikorteksen (1997) kehittämää markkinointiosaamisen mittaristoa. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teema-haastattelua. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa haastattelurunkoa (liite 14). Kohdeyritysten nykytilanne haluttiin kartoittaa mahdollisimman syvällisen keskustelun avulla, joten henkilökohtainen haastattelu koettiin oikeaksi vaihto-ehdoksi tämän työn osalta. Metodologisesta näkökulmasta katsottuna teema-haastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän ajatuksille anta-miaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät ja muokkaantuvat vuo-rovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77–78). Tämä toteutuu tämän tutki-muksen haastatteluosiossa, joka sisälsi puolistrukturoidun haastattelulomak-keen, jonka pohjalta henkilökohtaiset haastattelut toteutettiin. Puolistrukturoidulla

haastattelulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että haastattelukysymykset oli ennalta määritelty teemoittain kyselylomakkeen muotoon, mutta haastattelujen aikana haastateltavilta kysyttiin tarpeen vaatiessa täsmentäviä lisäkysymyksiä. Tämä mahdollisti mahdollisimman ymmärrettävien ja totuudenmukaisten vastausten saamisen, vaikka haastateltavat saivatkin vastata kysymyksiin vapaasti ja täysin omalla tavalla.

Haastatteluiden lisäksi tutkimusaineistona hyödynnetään yritysten antamia vastauksia Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen -projektin tutkimuksissa ja koulutuksissa. Nämä aineistot kerättiin syksyllä 2007 kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla sekä keväällä 2008 pidettyjen koulutustilaisuuksien yhteydessä kerättynä kvantitatiivisena ja kvalitatiivisena kyselynä. Kyselyaineiston tarkoituksena on tukea kohdeyritysten haastatelluita markkinointikyvykkyyden tilanteen kartoittamisessa. Koska tutkimuksessa käytetään vain kunkin kohdeyrityksen vastauksia, ei kyselyaineistoa käsitellä tässä tutkimuksessa tilastollisesti. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään vastauksia, jotka kohdeyritykset antoivat asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen liittyvässä koulutustilaisuudessa 9.1.2008 sekä asiakkuudenhallintaan liittyvässä koulutustilaisuudessa 25.1.2008.

5.1.4.2 TEEMAHAASTATTELUT JA NIIDEN TOTEUTUS

Tutkimuksen haastattelujen toteutusosio aloitettiin ottamalla valittuihin kohdeyrityksiin yhteyttä soittamalla. Sen jälkeen kunkin kohdeyrityksen johtotason henkilö sai henkilökohtaisen sähköpostin, joka sisälsi lyhyen johdatuksen aiheeseen sekä sen liitteenä puolistrukturoidun haastattelulomakkeen. Lomake sisälsi haastattelussa läpikäytävät osa-alueet pääkysymyksineen. Tämän materiaalin lähettämällä pyrittiin luomaan kokonaisvaltainen käsitys siitä, mikä tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoitus on, ja mitä osallistuminen edellyttää kohdeyritykseltä.

Laadullisen tutkimusosion teemahaastattelut toteutettiin kunkin yrityksen toimitiloissa. Jokaiselle haastateltavalle oli haastattelua varten tulostettu erillinen versio puolistrukturoidusta kyselylomakkeesta (liite 14) ja paperiversio teoreettisessa viitekehyksessä esitetystä kuviosta (taulukko 2), joka käsittää yhteenvedon asiakkuuden hallinnan kyvykkyyksistä. Lisäksi haastattelussa oli mukana kuvaus myyntiprosessin vaiheista (kuvio 8). Kuvioiden avulla oli tarkoitus havainnollistaa sitä, miten haastattelukysymykset liittyvät tutkittavaan aiheeseen. Haastattelut nauhoitettiin. Ne kestivät noin 1,5 tuntia, riippuen haastateltavien tyylistä vastata,

vastausten laajuudesta sekä täsmennettyjen lisäkysymysten esittämisestä. Teemahaastattelut sujuivat onnistuneesti ja haastatteluista saatiin kerättyä tutkimus- ja kehittämishankkeen kannalta tärkeää tietoa kunkin kohdeyrityksen osalta. Haastattelut suoritettiin seuraavasti:

- Palvelualojen yritys, toiminnanjohtaja, 4.6.2008 klo 15-17:30.
- Rakennuspuusepänteollisuuden yritys, myyntipäällikkö 5.6.2008 klo 15:30-17:15
- Metalliteollisuuden yritys, toimitusjohtaja 6.6.2008 klo 9-10:30, myynnin esimies 10:30-10:45.

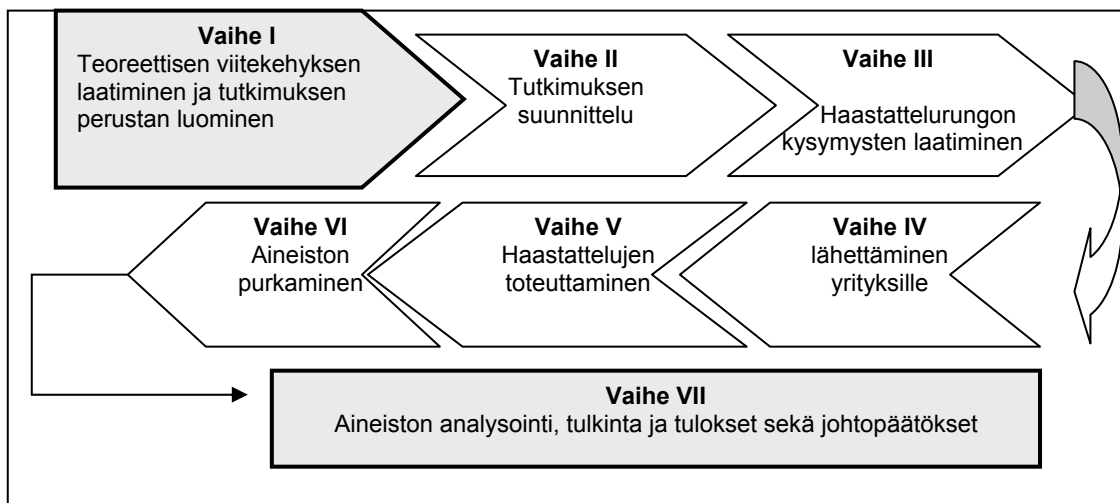
5.1.5 Aineiston purku ja analysointi

Aineisto pyrittiin purkamaan välittömästi haastattelun jälkeen ennen seuraavaa haastattelua, jotta haastattelumateriaalia ei kertyisi purettavaksi liikaa yhdellä kerralla. Samalla mahdollistettiin myös se, että heti ensimmäisen haastattelun purkamisesta saatu hyöty voitiin hyödyntää seuraavassa haastattelussa. Aineisto purettiin litteroimalla se luettavaksi tekstiksi sanasta sanaan, mutta esimerkiksi taukoja ja intonaatioita ei merkitty. Litteroitujen tekstisivujen laajuus vaihteli 18 – 23 sivun välillä, riippuen kussakin haastattelussa esille tulleen tiedon määrästä. Yhteensä litteroitua materiaalia syntyi 61 tekstisivua. Nauhurin materiaali ja litteroitu tekstimateriaali olivat ainoastaan opinnäytetyön tekijän kuunneltavissa ja käsiteltävissä mahdollisten liikesalaisuuksien tai muiden salassapitokysymysten paljastumisen estämiseksi.

Laadullisen tutkimuksen haastatteluiden tutkimustulosten keräämisessä ja analysoinnissa mukailtiin Tuomen ja Sarajärven (2004, 94) teoksessa esitettyä yleistä runkoa laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä:

1. Vahva päätös siitä, mikä kyseisessä aineistossa on kiinnostavaa.
2. Aineiston läpikäynti erottelemalla ja merkitsemällä ne asiat, jotka eniten kiinnostavat.
3. Epäoleellisen tiedon poisjättäminen analyysistä.
4. Merkittijien asioiden kerääminen yhteen muusta aineistosta.
5. Aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely.
6. Yhteenvedon kirjoittaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 94.)

Seuraava prosessikaavio, kuvio 37, havainnollistaa tutkimuksen toteutuksen etenemisen aina tutkimuksen perustan luomisesta ja suunnittelusta hankitun aineiston analysointiin ja tuloksiin asti.



Kuvio 37: Tutkimuksen suunnittelu- ja toteutusprosessi

Tässä tutkimuksessa litteroitu haastatteluaineisto analysoitiin ja tulkittiin siten, että kustakin asiakkuuden hallinnan osa-alueesta kirjoitettiin tutkimuksen kannalta oleellisin ja mielenkiintoisin tieto ylös. Tutkimustulosten tulkinnassa pääasiallisena tarkastelunäkökulmana käytettiin haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden kokemuksiin perustuvia mielipiteitä kustakin käsiteltävästä aihe-alueesta. Tulkinnassa otettiin huomioon kussakin haastattelutilanteessa esille noussut mielenkiinto tarkasteltavaa aihetta kohtaan sekä korostuneet muutostarvetta vaativat asiakkuuden hallinnan osa-alueet. Tärkeätä on ottaa huomioon se, että kyseiset tutkimustulokset ja niiden laadullinen tulkinta ovat vain yksi näkökulma tarkasteltavasta aiheesta. Tämän vuoksi tehtyjä tulkintoja ei tule pitää ainoina mahdollisina tutkimustuloksina.

Keskeisimmistä esille korostuneista asioista muodostettiin kuusi varsinaista pääteemaa. Pääteemat vastaavat asiakkuuden hallinnan osa-alueita. Muodostetut pääteemat jaettiin vielä pienempiin 3-4 alateemoihin, joiden näkökulmasta pääteemoja tulkittiin. Tutkimustuloksista jätettiin joidenkin alateemojen käsittely kokonaan pois, jos se ei koskenut yritystä tai tarkastelu ei sopinut yrityksen tilan-

teeseen. Henkilökohtaisista teemahaastatteluista poimittiin mielenkiintoisimmat ja tutkimuksen kannalta keskeisimmät lainaukset, jotka on esitetty kunkin teeman esittelyn yhteydessä. Suorien lainausten tuomisella tutkimustulosten esittämisen yhteyteen haluttiin korostaa tulosten onnistunutta tulkintaa sekä vahvistaa tutkijan ja lukijan tulkintojen yhtenevyyttä.

Projektin koulutustilaisuuksien yhteydessä kerättyjen kyselytutkimusten aineistoa käsiteltiin siten, että kunkin kohdeyrityksen antamat vastaukset käsiteltiin Excel-taulukkolaskentaohjelman avulla. Kyselytutkimuksen tuloksia käsitellään tutkimustuloksissa yhteenvetona yrityksittäin.

5.1.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 2000, 210). Kyse ei ole siten ainoastaan aineiston luotettavuudesta tai riittävyys ja laadun arvioinnista, vaan luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Laadullisten tapaustutkimusten tekijöiden yleisesti käyttämä menettely puutteellisten tulkintojen todennäköisyyden pienentämiseksi on triangulaatio (Eskola & Suoranta 2000, 68-7; Patton 1990, 464-474; Stake 2000). Triangulaatiolla tarkoitetaan yleensä prosessia, jossa käytetään useita aineistoja, tutkijoita, teorioita tai menetelmiä, jotta tehtyjen havaintojen tai tulkintojen luotettavuus varmistuu sitä kautta, että samoihin havaintoihin tai tulkintoihin päädytään toistuvasti. Jos kuitenkin hyväksytään se lähtökohta, että mitkään havainnot tai tulkinnat eivät ole täydellisesti toistettavissa, triangulaatio auttaa selkiyttämään ilmiön merkityksiä identifioimalla erilaisia tapoja nähdä ja ymmärtää ilmiö. (Stake 2000, 443-444.) Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusaineistona sekä haastatteluja että yritysten vastauksia kvantitatiiviseen kyselyyn, joka toteutettiin Palveluliiketoimintaosaamisen/ Asiakaslähteisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen -projektin koulutusten yhteydessä. Sen sijaan muuta aineisto-, tutkija-, teoria- tai menetelmätriangulaatiota ei ole käytetty.

Laadullisen tutkimuksessa yleisesti käytettyjä laadun mittareita ovat: uskottavuus (eng. credibility), siirrettävyys (eng. transferability), luotettavuus (dependability) ja vahvistuvuus (confirmability). Nämä korvaavat positivistiselle tutkimukselle tyypilliset kriteerit, joita ovat sisäinen ja ulkoinen valideetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus. (Denzin & Lincoln 2000.)

Uskottavuus viittaa siihen, että tutkimus antaa riittävän monipuolisen ja täsmällisen kuvan kohdeilmiöstä (Marshall & Rossmann 1989, 145). Tämän tutkimuksen uskottavuutta parantaa useamman teoreettisen näkökulman hyödyntäminen viitekehyksen luomisessa sekä viitekehyksen tarkastelu usean tapauskuvauksen

kautta. Uskottavuus viittaa myös siihen, että tulokset heijastavat tutkittavien käsityksiä, sen sijaan, että ne olisivat tutkijan ennakkokäsitysten seurausta (Marshall & Rossmann 1989, 145). Tässä tutkimuksessa tehdyt tulokset lähetettiin haastatelluille sähköpostitse, jolloin heillä oli mahdollisuus nähdä tehdyt tulokset ja hyväksyä oman tapauskuvauksensa. Tutkimustulosten siirrettävyys on Eskolan ja Suorannan (2000, 211-212) mielestä mahdollista tietyin ehdoin, vaikka heidän mukaansa "yleisesti naturalistisessa paradigmassa katsotaankin, etteivät yleistyksiset ole sosiaalisten tilanteiden monimuotoisuudesta johtuen mahdollisia". Tässä tutkimuksessa ei pyritä yleistämään tuloksia, koska tavoitteena on kartoittaa kohdeyritysten markkinointikyvykkyuden tila tutkimushetkellä.

Vahvistuvuus tarkoittaa sitä, että tehdyt tulokset saavat tukea vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Luvussa 3 rakennetun teoreettisen viitekehyksen osatekijät saavat tukea aikaisempien tutkimusten tulosten tuloksista. Samoin empiirisen tutkimuksen osoittamille tuloksille löytyy tukea aikaisemmista tutkimuksista, kuten tutkimustulosten johtopäätöksissä esitetään.

Reliabiliteetti (reliability) ja validiteetti (validity) ovat lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta; tutkimuksen luotettavuuden katsotaan olevan suoraan verrannollinen mittarien luotettavuuteen. Molemmilla termeillä mitataan tutkimuksen luotettavuutta, mutta sisällöllisesti ne eroavat hieman toisistaan; reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetillä puolestaan sitä, mitataanko sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Metsämuuronen 2006, 56.) Tämän tutkimuksen kyselyaineiston reliabiliteettia ei voida arvioida siitä näkökulmasta kuinka edustava otos olisi, voidaanko tulokset yleistää tai kyselyä toistettaessa tulisi sama tulos. Asteikollista (1-4) kyselyaineistoa käytetään tässä tutkimuksessa haastattelujen tukena eikä yksinomaan sen perusteella tehdä johtopäätöksiä. Vastusten reliabiliteetti voidaan arvioida hyväksi, sillä kohdeyritykset olivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin ja niitä käytetään vain niiden yritysten markkinointikyvykkyuden tarkastelussa. Tämän tutkimuksen kyselyaineiston validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä kyselylomakkeessa kysyttiin olennaisia asioita tutkimusongelman kannalta. Tutkimusongelmaa tarkennettiin vielä alaongelmilla, joiden avulla kyselylomakkeen eri osa-alueet ja niiden sisältö rakennettiin. Näin ollen tutkimuksessa mitattiin sitä, mitä oli tarkoituskin mitata.

Luotettavuutta on tässä tutkimuksessa pyritty varmistamaan kuvaamalla ja perustelemalla tutkimuksen kulku lukijalle. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse vaikuttaa merkittävästi koko tutkimusprosessin luotettavuuteen. Tämän tutkimuksen haastattelujen luotettavuutta päätettiin tarkkailla seuraavista kolmesta näkökulmasta:

- aineiston keruun luotettavuus,
- aineiston käsittelyn luotettavuus ja
- haastatteluaineiston luotettavuus.

Aineiston keruun luotettavuutta voidaan tarkastella etukäteen sillä, että haastatteluja varten luodaan hyvä ja toimiva haastattelurunko. Ennalta on hyvä varmistaa myös se, että haastateltavilla on ollut mahdollisuus etukäteen tutustua käsiteltävään aiheeseen, jotta he ovat pystyneet valmistautumaan tilanteeseen. Varsinaisessa haastattelutilanteessa luotettavuutta voi parantaa huolehtimalla siitä, että tarvittava materiaali on mukana ja tekninen välineistö on kunnossa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184.) Tässä tutkimuksessa aineiston keruun luotettavuus pyrittiin varmistamaan sillä, että tutkija teki itse kaikki haastattelut ja haastatteluja varten luotiin kyselylomakkeen muotoon muokattu haastattelurunko, jonka pohjalta jokainen haastattelu käytiin läpi (liite 14). Kaikille haastateltaville oli etukäteen lähetetty sähköpostitse tutkimuksen tarkoituksen kuvaus, tutkimusongelmat sekä haastattelurunkona toiminut kyselylomake, jotta tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä oli mahdollisuus tutustua käsiteltävään aiheeseen ennen varsinaisia haastatteluja.

Aineiston käsittelyn luotettavuuden tarkkailussa tulee ottaa huomioon se, miten saatu aineisto käsitellään ja mikä on aineiston käsittelyn aikataulu. Haastattelujen luotettavuutta parantaa se, että haastattelut litteroidaan mahdollisimman nopeasti; varsinkin siinä tilanteessa, jossa tutkija itse toimii sekä haastattelijana että litteroijana. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185.) Tässä tutkimuksessa aineiston käsittelyn laatua ja luotettavuutta pyrittiin varmistamaan sillä, että haastattelut litteroitiin heti jokaisen haastattelun jälkeen. Jokainen haastattelu litteroitiin lähes sanatarkasti. Menetelmä oli sama kaikkien haastatteluiden käsittelyssä.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 185-189) korostavat, että haastatteluaineiston luotettavuus on riippuvainen sen laadusta. Haastatteluaineiston laatua tarkasteltaessa reliaabeliuden käsite voidaan ymmärtää niin, että se tällaisessa tapauksessa koskee ennemminkin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien varsinaisia vastauksia. Tässä tutkimuksessa kaikki mahdollinen haastatteluaineisto otettiin huomioon ja litterointi tehtiin jokaisen haastattelun kohdalla samalla tavalla. Tutkija pyrki toimimaan aineiston keruu-, analysointi- ja tulkintavaiheessa mahdollisimman yhdenmukaisesti, jotta haastatteluaineistoa voitaisiin pitää laadullisesti uskottavana ja toimivana kokonaisuutena. Lisäksi tarkastelussa otettiin huomioon koulutusten yhteydessä kerättyjen vastausten vastaavuus haastatteluiden tutkimustuloksiin.

Haastatteluaineiston luottavuuden analysoinnissa on otettava huomioon se, että kyse on tutkijan tulkinnoista ja käsitteistä, joihin tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. Tutkijan on kyettävä perustelemaan valitsemansa tulkintatapa uskottavasti, vaikka toinen tutkija päätyisikin toisenlaisiin tuloksiin; tätä ei välttämättä kuitenkaan pidetä tutkimusmenetelmän tai tutkimuksen heikkoutena, sillä tulkintatapoja ja tuloksia voi syntyä monenlaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.) Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki osoittamaan ja perustelemaan valitun tulkintatapansa esittämällä haastateltavien suoria lainauksia sekä tuomaan esille myös sen, että tutkimustuloksista tehdyt tulkinnat ovat ainoastaan yksi näkökulma tarkasteltavasta aiheesta. Tutkimustulosten analysoinnissa haastattelun tuloksia peilattiin yrityksen aikaisempiin, koulutusten yhteydessä antamiin vastauksiin. Tulokset olivat yleisimmin varsin yhteneväiset.

Tutkimus- ja kehittämishankkeeseen osallistuneet yritykset olivat erinomaisia kohteita kyseisen tutkimuksen toteuttamiselle. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt olivat kiinnostuneita tarkasteltavasta aiheesta, mikä osaltaan teki haastattelutilanteet miellyttäviksi kokemuksiksi ja hyödyllistä tietoa antaviksi tilanteiksi. Tutkimuksen tarkka suunnittelu sekä tarvittavan materiaalin tuottaminen ja lähettäminen etukäteen toimivat onnistuneen tutkimuksen toteuttamisen pohjana.

5.2 Tutkimustulokset

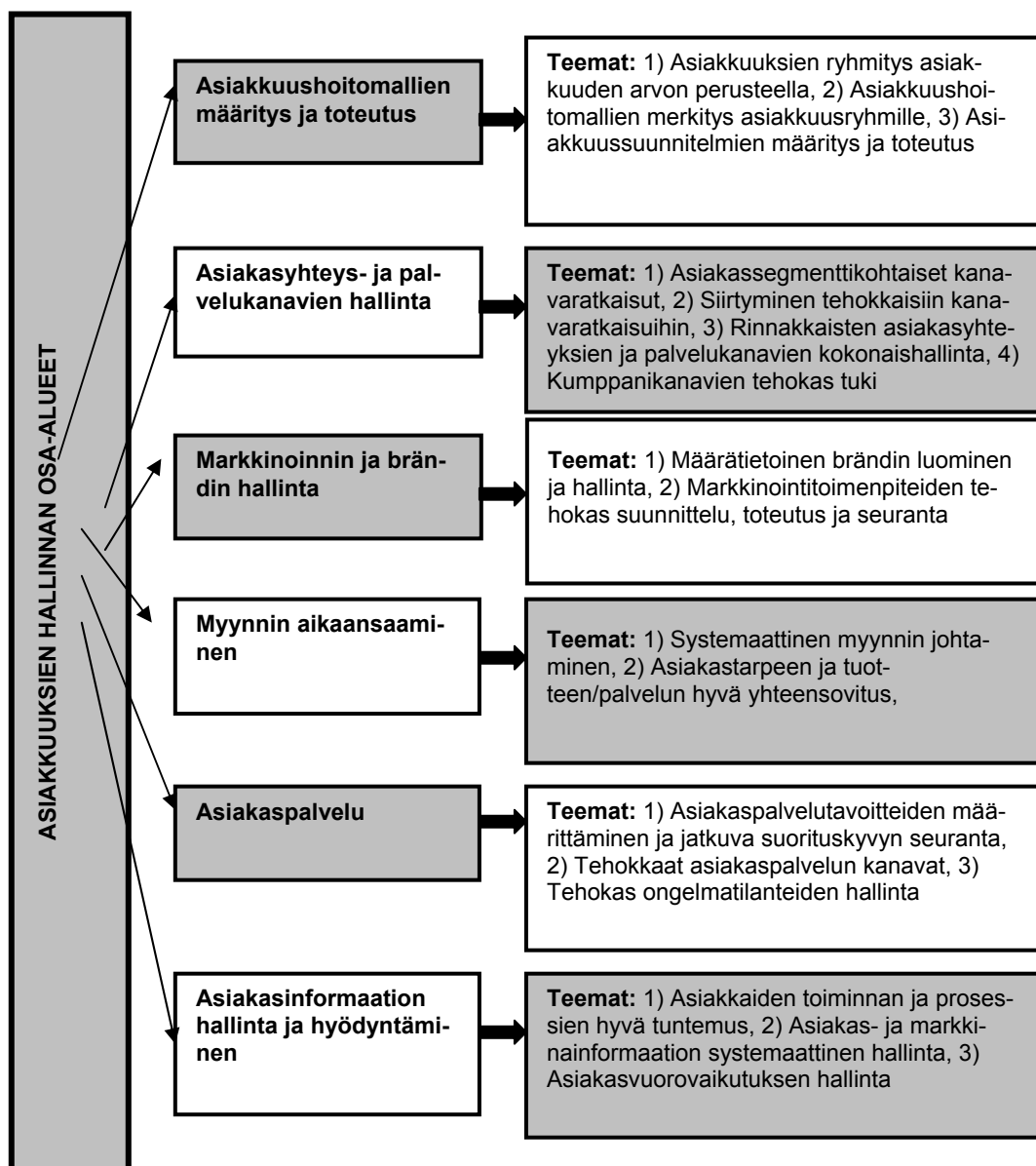
Tämä kappale sisältää tutkimus- ja kehittämishankkeen tutkimusosioista esille nousseet tutkimustulokset pää- ja alateemoineen yrityksittäin. Tulosten esitys ja niiden analysointi etenee samassa järjestyksessä kuin opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt asiakkuuden hallinnan osa-alueet, jotta kokonaisuutta olisi mahdollisimman loogista seurata. Teemat todettiin olennaisen tärkeiksi nostaa esille jokaisesta kuudesta asiakkuuden hallinnan osa-alueesta, sillä kunkin osa-alueen nykytila kohdeyritysten osalta koettiin tutkimuksen kannalta oleelliseksi käydä läpi. Teemoja on käsitelty siinä laajuudessa, miten ne ilmenevät kohdeyrityksen toiminnassa.

Tämän case -tutkimuksen tuloksilla pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimusongelmiin:

1) Millainen on tutkimuksen kohteena olevien pk-yritysten markkinointikyvykkyyden tila asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta? 2) Millaista asiakkuuksien hallintaan liittyvää markkinointikyvykkyyden kehittämistä kohdeyritykset kokevat tarvitsevana ja millä aikataululla kehittäminen aiotaan toteuttaa? Mitkä ulkoiset ja sisäiset tekijät ovat olleet vaikuttamassa kehittämistarpeen syntymiseen?

Tulosten käsittely oli haasteellista, sillä haastateltavat käsittelivät asioita vastauksissaan hyvin laajasti eivätkä haastattelurungon rajaukset eri näkökulmiin toteutuneet aivan suoraan aineiston käsittelyssä. Joidenkin teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen teemojen käsittely jätettiin kokonaan pois, jos teema ei koskenut yritystä tai sen käsittely ei soveltunut yrityksen tilanteeseen. Näitä on esitelty pääteemoittain myös kappaleessa ”5.4 Yhteenveto tutkimustuloksista”. Esimerkiksi asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinnassa kohdeyrityksillä ei ole tällä hetkellä vientitoimintaa eikä kotimaan osalta ole varsinaista jakelukanavaa, sillä tuotteet ja palvelut myydään ja toimitetaan pääsääntöisesti suoraan asiakkaalle. Tuotteet ovat fyysisiä, joten niiden toimittaminen esim. sähköisten kanavien avulla on mahdotonta. Siten muiden alateemojen kuin asiakassegmentti-kohtaisten kanavaratkaisujen käyttöä voidaan tarkastella tässä raportissa vain pintapuolisesti. Myös markkinoinnin ja brändin hallintaan liittyvistä teemoista tutkimuksen viitekehyksessä esiin nostettu ”tehokas ja innovatiivinen yhteisbrändäys” ei liittynyt kohdeyritysten toimintaan eikä sen käsittely soveltunut siten kohdeyritysten tilanteeseen. Sen vuoksi kyseinen teema jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Myynnin aikaansaamiseen liittyviä teemoja käytiin läpi haastatteluissa myyntiprosessin vaiheista keskusteltaessa. Teemoista ”Ratkaisun perustelu asiakkaan hyödyillä” ja ”Tuloksellinen asiakassopimusten aikaansaaminen” jäivät tarkastelussa vähäiseksi. Niiden osaamisen arviointi viitekehyksen mukaisesti on mahdoton, sillä teemat liittyvät käytännön myyntitilanteeseen, jollaista haastattelun avulla ei voinut toteuttaa. Kuvio 38 havainnollistaa aineistosta esille nostettujen pääteemojen yhteyden asiakkuuden hallinnan osa-alueisiin kohdeyrityksissä.

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että markkinointikyvykkyyden tason arvioinnissa on tarpeen pyrkiä vertailun muodostamiseen. Arviointi on luontevaa suhteuttaa yrityksen tärkeimpiin kilpailijoihin sekä myös muihin haastateltuihin yrityksiin, sillä haastateltavat ottivat myös itse vertailukohdaksi kilpailijat, vaikka sitä toki kysyttiin myös haastattelulomakkeella. On huomioitava, että lo-make lähetettiin haastateltaville etukäteen. Sen vuoksi tutkimustuloksissa vertailaan kohdeyritysten tasoa kilpailijoihin sekä myös keskenään tutkimustulosten yhteenveto-osassa.



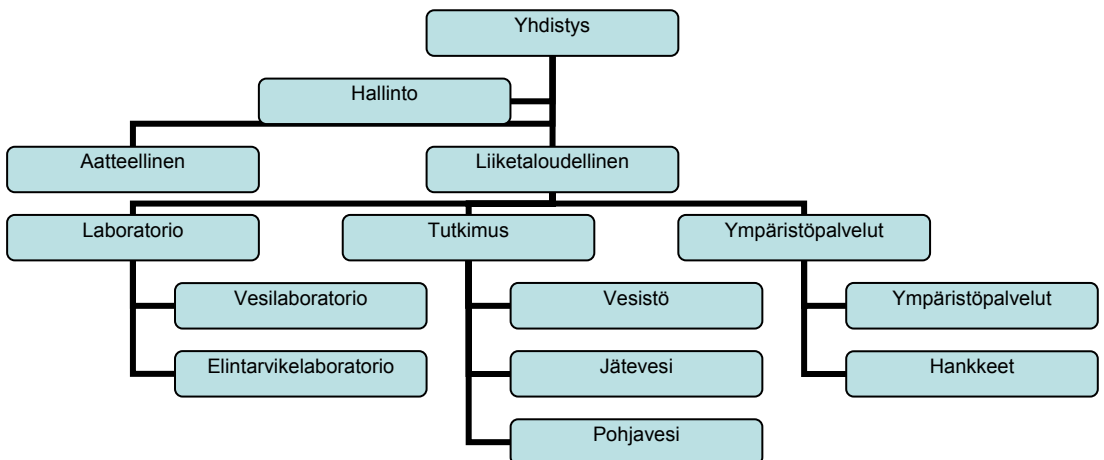
Kuvio 38: Kohdeyritysten asiakkuuden hallinnan osa-alueiden pääteemat ja alateemat

5.2.1 Palvelualan yritys – Asiakassuuntautunut palvelujen kehittäjä

Tausta

Yrityksen taustalla oleva yhdistys perustettiin vuonna 1975 edistämään vesien- suojelua Länsi-Uudenmaan alueella. Yhdistys harjoittaa myös aatteellista työtä tukevaa liiketoimintaa. Liiketoiminnassa tärkeimmät sektorit ovat pinta-, rannik- ko- ja pohjavesiin sekä jätevesiin liittyvät tutkimukset yrityksille, kunnille ja kulut- tajille. Yritys arvioi syksyllä 2007 tehdyssä tutkimuksessa, että yrityksen arvon tuottamisesta 100 % on palvelua eikä tilanteen arvioida muuttuvan 5 vuoden ai- kajänteellä (Palveluliiketoiminnan ja markkinoinnin koulutustarpeen selvittämi- nen ja osaamisperustan kehittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien yri- tyksissä –kysely 2007).

Yrityksessä on 29 työntekijää. Toiminnot jakaantuvat kolmeen osastoon: labora- toriopalveluihin, tutkimuspalveluihin ja ympäristöpalveluihin. Laboratoriopäällikkö vastaa laboratoriopalveluista ja toiminnanjohtaja vastaa tutkimus- ja ympäristö- palveluista. Kuviossa 39 kuvataan yrityksen organisaatiota.



Kuvio 39: Palvelualan yrityksen organisaatio

Liikevaihto viimeksi päättyneellä kaudella 2007 oli 1,5 milj. euroa ja tavoitteena on hallittu kasvu palvelutavoitteilla ja taloudellisin mittarein arvioituna. Yrityksellä ei ole vientitoimintaa. Pääkilpailijoita Suomessa ovat muut laboratoriot ja konsulttiyritykset. Laboratoriopalveluita alueelle tarjoavat myös valtakunnallisesti toimivat sekä pääkaupunkiseudun laboratoriot. Näytteenottoon ja raportointia liittyvää palvelua alueelle tuottavat alueella toimivan toisen yrityksen lisäksi lähinnä pääkaupunkiseudun yritykset. Toimialan kilpailutilanne on erityisesti laboratoriopalveluissa kireä, mutta yrityksen asema on ollut suhteellisen vakaa.

"Me olemme toimineet alueella niin monta vuosikymmentä, että meidän asiakkaita valtaosa on uskollisia vakioasiakkaita. Todellinen kilpailu on ollut siten suhteellisen rajallista. Se on kuitenkin iso haaste tulevaisuudessa, näin voisi sanoa." H1

Toiminnanjohtaja arvioi, että laboratoriopalveluissa toiminta on keskittymässä voimakkaasti, sillä isoja ulkomaisia yrityksiä on tullut Suomeen ja toisaalta erityisesti kunnallisia laboratorioita on lakkautettu tai ne on yhdistetty muihin laboratorioihin. Laboratorioiden määrä on näin vähentynyt. Jätevesi-sektorilla palveluiden kysyntä laskee puhdistamoiden määrän vähentyessä, sen sijaan talousvesipuolella ja vesistönäytteiden puolella kysyntä on aika tasaisesti kasvava ja erityisesti pohjavesiin liittyvien tutkimusten kysyntä on kasvanut nopeimmin.

Asiakkaiden tarpeet ovat aika vakiintuneita, sillä asiakkaita suurin osa on kuntia ja yrityksiä. Palveluita räätälöidään asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Tuotteisiin ja tuotantoon liittyvän teknologian muutosnopeus on suhteellisen hidasta laboratoriopalveluissa. Alalle tulon esteinä toiminnanjohtaja nimeää laboratoriotuotannon akkreditointivaatimukset, tutkimustoiminnan ja raportoinnin edellyttämä korkean työntekijöiden koulutustasovaatimuksen ja jo toimivien yritysten vahvat asiakassidokset. Toimialan asiakkaiden neuvotteluvoima perustuu palveluiden kilpailuttamisen lisäksi hinnoitteluun liittyvään argumentointiin.

Markkinointikyvykyys ja kehittämistarpeet

Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että yrityksen markkinointikyvykyiden osa-alueiden osaamisen taso on kehittynyt voimakkaasti kahden viimeisen vuoden aikana tehdyn kehittämistyön ansiosta. Osaamisen taso markkinointikyvykyiden osa-alueiden näkökulmasta on jokseenkin tasainen. Haastattelussa nimettiin useita selkeitä ja yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä kehittämiskohteita, joilla on myös selkeä aikataulutavoite. Haastattelun perusteella yrityksen toimintaa ohjaa vahva asiakassuuntautuneisuus ja kumppanuus asiakkaiden kanssa. Toiminnanjohtaja kuvaa toimintaa näin:

"Me pyritään siihen panostamaankin, että me ollaan tässä lähellä ja meiltä saa enemmän kuin muilta konsulteilta. Meillä on tämä pitkä yhteinen kumppanuus. Se on avaintekijä. Me pyritään henkilökohtaiseen kontaktiin ja luottamukseen. Minä itse kuvittelen ja uskon vahvasti siihen, että kilpailijat tarjoaa jotain edullisesti, mutta pitkäjänteisyys siitä asiakassuhteesta puuttuu. ("H1)

Asiakkuushoitomallien määrittäminen ja toteutus on aloitettu vuonna 2007. Sitä kehitetään voimakkaasti siten, että segmentointi ja niiden pohjalta tehtävät eri asiakkuuksille rakentuvat hoitomallit ovat työn alla. Koska yrityksen toiminnan lähtökohtana ovat yrityksen taustalla olevan yhdistyksen jäsenet, segmentoinnin peruste ryhmitellä asiakkaat jäseniin ja ei-jäseniin vaikuttaa oikealta. Tavoitteena on toiminnan kehittäminen siten, että vakioasiakkaiden, avainasiakkaiden, kanssa aloitettaisiin pitää määrävällein palavereja muutaman vuoden välein. Segmentointia tarkastellaan vielä uudelleen. Vaikka asiakkuuksien hoito perustuu vakioasiakkaiden, kumppanuuksien, säilyttämiseen ja kehittämiseen, mikä sinänsä vaikuttaa haastattelun perusteella loogiselta, olisi asiakkuushoitomalleissa pyrittävä ottamaan huomioon myös asiakkuuden kustannus/hyöty –tarkastelu. Sitä varten olisi kehitettävä myös sellainen järjestelmä, joka helpottaa tätä tarkastelua.

Yrityksen palveluiden myynti- ja jakelukanavat ovat samanlaisia: Toimitus on pääsääntöisesti suoraan asiakkaalle. Yrityksen toiminta perustuu vahvasti asiakas-kohtaiseen palveluun. Yrityksen tavoitteena on kehittää myös sähköisten kanavien käyttöä. Haastattelun perusteella voi arvioida, että kanavaratkaisut ovat yrityksen toiminnan tarkoitukseen nähden osuvat: jälleenmyyjäverkostoa ei voida laajentaa merkittävästi tämän tyyppisessä toiminnassa.

Yrityksen palveluiden brändi ei ole viestinnällisesti vahva – se ei tule esille viestinnässä, markkinoinnissa, esimerkiksi nettisivuilla ja esitteissä. Haastattelun perusteella voi vetää johtopäätöksen, että yrityksellä ei ole tällä hetkellä toimivaa markkinointistrategiaa, johon markkinoinnin toimenpiteet nivoutuvat: yrityksellä ei ole varsinaista markkinointia, markkinointibudjettia eikä pitkäjänteistä markkinoinnin suunnittelua ja toteutettujen toimenpiteiden seurantaa. Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että yritys on kuitenkin panostanut siihen vahvasti vuodesta 2007 lähtien mm. strategiatyön avulla. Käytännön toimintaa on kehitetty vastaamaan markkinointistrategian tavoitteita ja pitkäjänteinen markkinoinnin suunnittelu on käynnistetty. Markkinatutkimusta ei ole tehty jäsenkyselyä lukuun ottamatta - tietoa markkinapotentiaalista ei ole. Yrityksen tavoitteena on saada lisää referenssiasiakkuuksia. Markkinointiin liittyvää osaamista on vahvistettu mm. kouluttautumalla. Lisäksi yrityksellä on nettisivut, jotka on tarkoitus uudistaa vuoden 2008 aikana.

Yrityksen palveluiden myynti on tutkijoiden vastuulla. Selkeitä myyntitavoitteita ei ole ollut tähän mennessä, kehityskeskusteluissa on nyttemmin sovittu tutkijakohdaisista tavoitteista. Myyntibudjetti tehdään osastoittain, ja tutkijat arvioivat siihen myynnin tavoitteet. Haastattelun perusteella voi arvioida, että kehitettävää on myynnissä mm. yhteisten tarjousten laskentaan liittyvien pelisääntöjen luomisessa ja aiempaa aktiivisemmassa asenteessa.

Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että asiakaspalvelun osaamisen taso on hyvä. Vaikka yhdistyksessä ei ole koko toimintaa kattavia dokumentoituja palvelunlaatusotavoitteita eikä tavoitteiden toteutumisen seurantajärjestelmää, on asiakaspalvelun pelisäännöistä keskusteltu palaverissa. Laboratoriopalveluilla on hyvin tarkka laadun seurantajärjestelmä. Toiminnanjohtajan arvioiden mukaan kehitettävää on jälkimarkkinoinnissa ja muun kuin laboratorion laatutavoitteiden seuraamisessa. Myös raportoinneissa voitaisiin varmistaa laatutaso paremmin siten, että laatutaso olisi aina sama tekijästä riippumatta.

Haastattelun perusteella voidaan päätellä, että asiakasinformaation hallinta ja sen hyödyntäminen ei ole yhdistyksessä tällä hetkellä vahvaa. Yritys on kuitenkin aloittanut merkittävän kehitystyön vuonna 2007. Voidaankin vetää se johtopäätös, että osaaminen on siinä mielessä vahvaa, että kehittämistyön tavoitteet on asetettu oikeansuuntaisiksi. Tavoitteena on, että vuoden 2008 aikana tietotekniseen järjestelmään luodaan mittarit suorituskyvyn seurantaan varten. Tavoitteena on määritellä myös vastuut. Kirjanpidon ohjelmista saatavan tiedon avulla seurataan taloudellista suorituskyyä, ja kustannuspaikat uudistettiin vuonna 2007 sektorikohtaisen seurannan mahdollistamiseksi. Systemaattinen asiakaspalautejärjestelmä on laboratoriopalveluissa ja tavoitteena on luoda sellainen myös muihin palveluihin. Myös asiakasrekisteriä aiotaan kehittää. Se mahdollistaa asiakassuhteen ja myynnin kannattavuuden tarkemman seurannan. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että tietojen keruun ja hyödyntämisen systemaattisuus puuttuu, myös asiakkaita ja kilpailijoita koskeva tiedon analysoinnissa on kehitettävää.

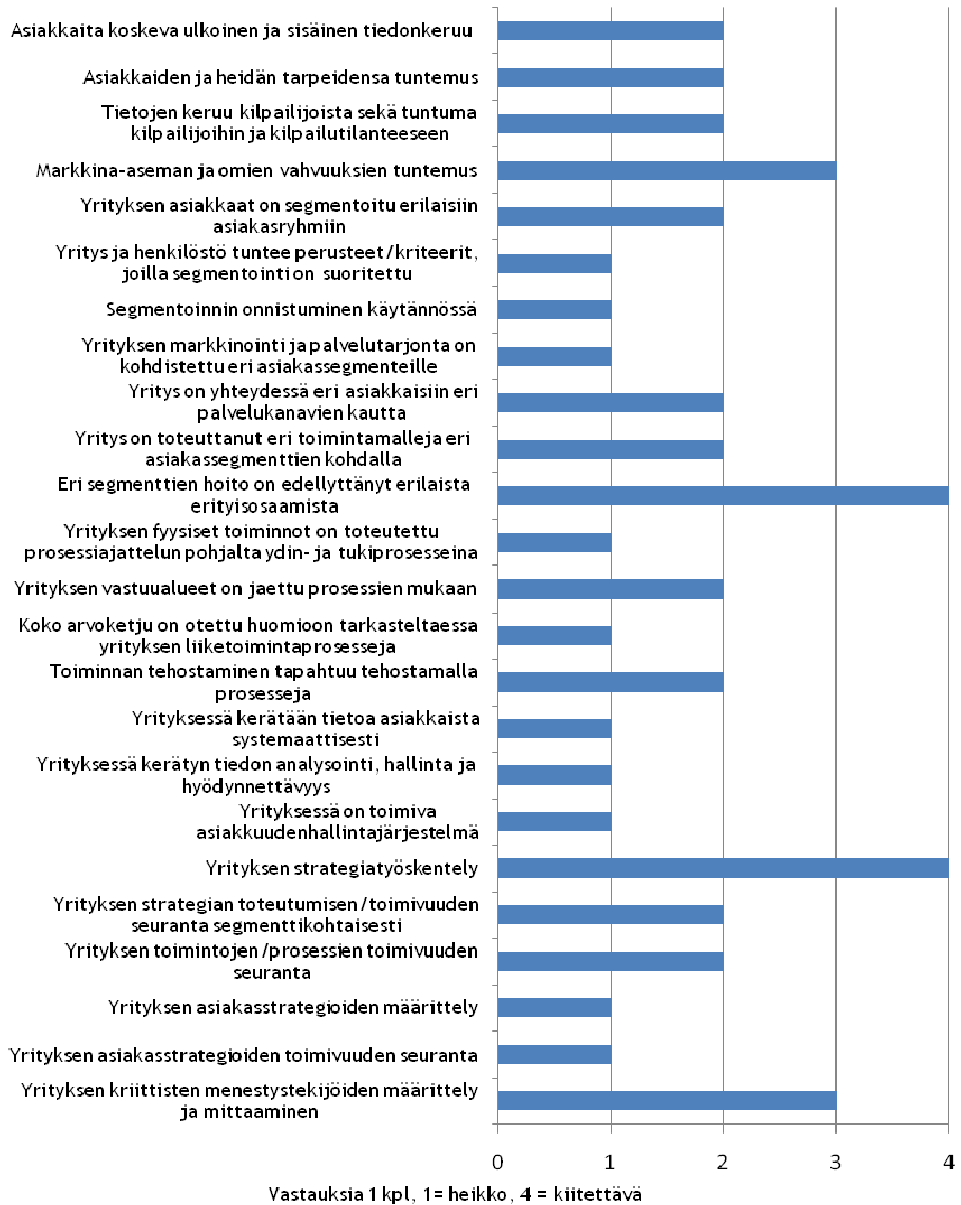
Haastattelun perusteella voidaan vetää johtopäätös, että yritys on käynnistänyt mittavat kehittämistyöt markkinointikyvykkyyden kaikilla osa-alueilla. Tällainen toiminnan kehittäminen on haasteellista, sillä yrityksen taustalla on voittoa tavoittelematon yhdistys. Siksi olisi otettava erityisesti huomioon sekä taloudelliset että henkiset resurssit tavoitteiden ja aikataulujen asettamisessa.

Palveluliiketoimintaosaamisen/Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen projektin koulutusten yhteydessä kerätyssä kyselyssä yritys arvioi

asiakaslähtöisen liiketoiminnan osaamistaan markkina- ja asiakastuntemuksen, asiakasstrategian, toimintamallien, liiketoimintaprosessien, tiedonhallinnan ja tietoteknologian sekä strategian seurannan ja ohjauksen näkökulmasta. Lisäksi yritys arvioi tilannettaan asiakkuudenhallinnan toteutumisen osalta. Koulutusten yhteydessä kerätyssä kyselyssä yritys arvioi omaa tilannettaan yleisemmin arvostamalla heikko tai tyydyttävä. Hyväksi arvioitiin yrityksen markkina-aseman ja omien vahvuuksien tuntemus, sekä yritysten kriittisten menestystekijöiden määrittely ja mittaaminen. Kiitettäväksi arvioitiin eri asiakassegmenttien erilaisen erityisosaamisen huomioiminen, yrityksen strategiatyöskentely sekä muutoksen johtaminen. Kyselyssä yritys esitti kehittämiskohteina asiakashallintajärjestelmän kehittämisen ja käyttöönoton, asiakaspalautteen keräämisen organisoinnin sekä palvelun laadun ja palvelupakettien kehittämisen keväällä 2008. Kyselytutkimuksen tuloksia esitellään yksityiskohtaisemmin kuvioissa 40 ja 41.

Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että osaamisen taso on parempi kuin yrityksen esittämä oma arvio antaa ymmärtää. Perusteluna on, että yritys on tiedostanut kehittämistyössään oikeansuuntaisia asioita ja alkanut kehittää niitä päämäärätietoisesti selkeillä tavoitteilla ja aikatauluilla. Yrityksen markkinointikyvykkyyden tilanne paranee toiminnan kehittämisen myötä nopeasti, vaikka taustalla on henkilöstön asenteellisia ongelmia, joiden muuttaminen on yleensä hidas.

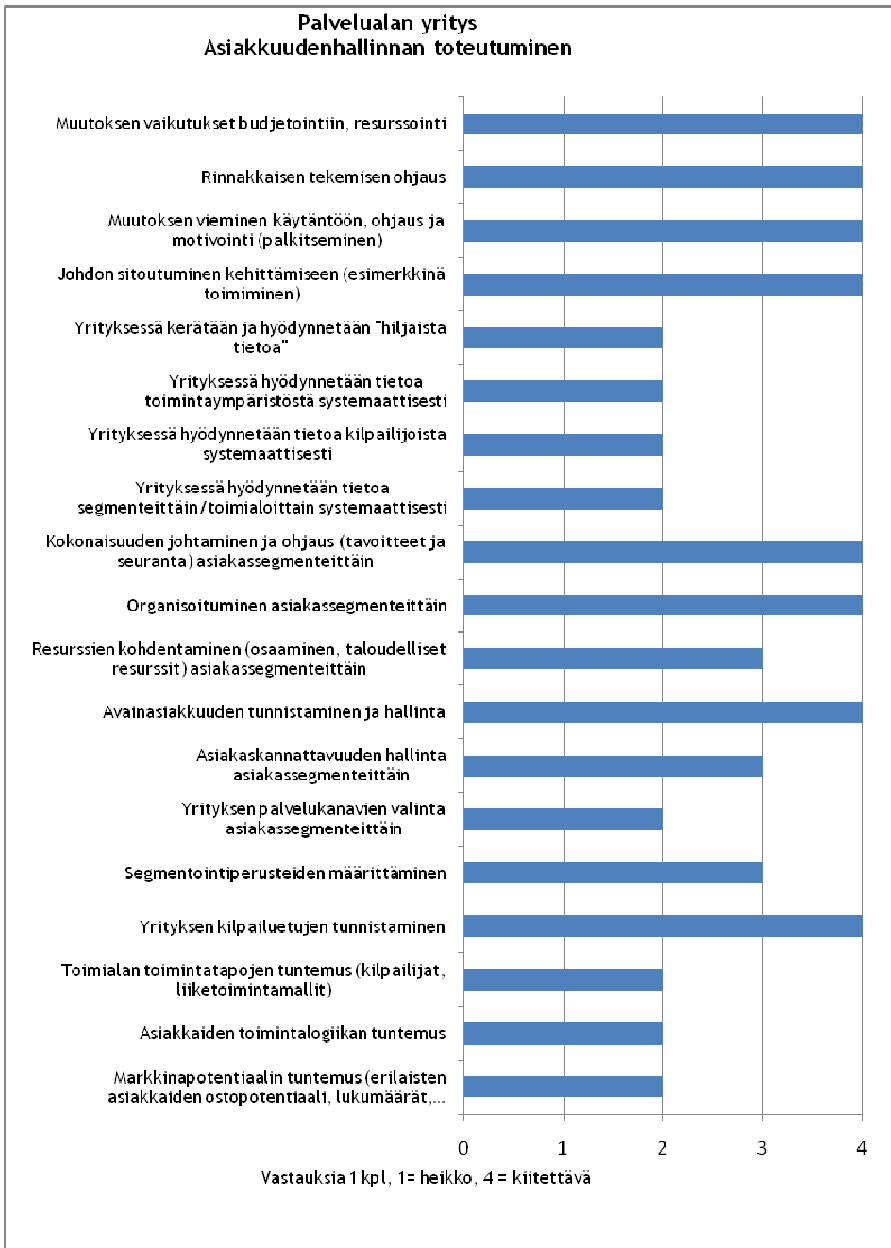
Palvelualan yritys Asiakslähtöinen toimintatapa



Kuvio 40: Palvelualan yrityksen asiakslähtöinen toimintatapa- osaamisprofiili

Yrityksen tavoitteena on hallittu kasvu palvelutavoitteilla ja taloudellisin mittarein arvioituna. Palvelujen kehittämisen tavoitteena on lisätä työntekijöiden määrää toimintavarmuuden parantamiseksi. Tulevina vuosina yritys aikoo investoida isompiin toimitiloihin ja uudenaikaisempiin laitteisiin. Samaan aikaan tapahtuvat yrityksen markkinointikyvykkyyden kehittämistavoitteet ovat mittavat suhteessa aiempaan toimintaan. Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että käynnistävänä voimana oli toiminnanjohtajan vaihtuminen ja hänen näkemät tarpeet yrityksen toiminnan kehittämisessä. Toimintaympäristössä tapahtui muutoksia, kun-tien ylläpitämien laboratorioden määrä vähenee, lisää isoja kansainvälisiä toimijoita on tulossa markkinoille - kilpailutilanne oli kiristymässä. Laurea-ammattikorkeakoulun järjestä-mällä koulutuksella ei ollut kehittämistyön käynnistämiseen vaikutusta, vaan se tuki jo aloitettuja prosesseja.

Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että yrityksen liiketoiminnan ja asiakkuudenhallinnan kehittämiseen tarvittaisiin kokonaisvaltainen muutoksenhallinta-projekti koko organisaation tasolla. Projektissa olisi määriteltävä keskeiset kehittämistavoitteet, yksilöidyt toimenpiteet ja niiden aikataulut, tarvittavat henkilöstö-resurssit, kustannukset ja rahoitus sekä toteutuksen riskit.



Kuvio 41: Palvelualan yrityksen asiakkuudenhallinnan osaamisprofiili

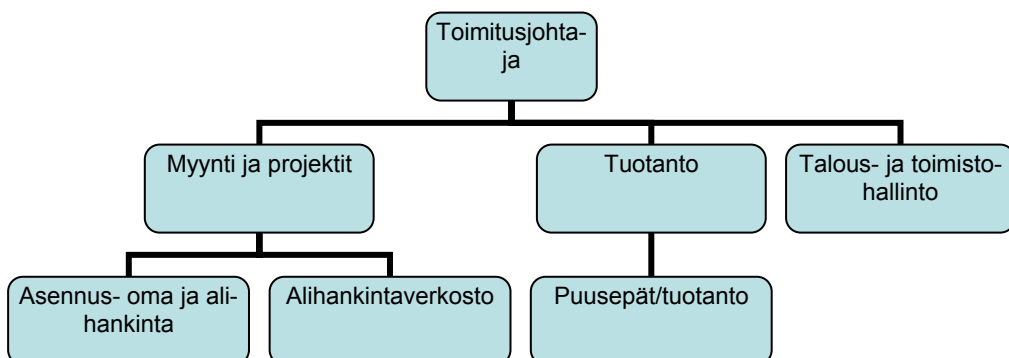
5.2.2 Rakennuspuusepän teollisuuden yritys - tuotantoon keskittyvä erikoistuja

Tausta

Yritys on mekaaniseen puuntyöstöön ja jatkojalostukseen erikoistunut puusepän tehdas. Yrityksen nykyinen omistaja perusti yrityksen vuonna 1982. Yritys valmistaa monimuotoisia tilaus- ja rakennuspuusepäntöitä yrityksille ja rakennuttajille. Toiminta on painottunut julkisten tilojen kalusteisiin ja sisustukseen kotimaassa. Liikevaihto viimeksi päättyneellä kaudella 2007 oli 1,6 milj. euroa, eikä kasvu ole ollut yrityksen erityinen tavoite. Tarkoituksena on käynnistää vientitoiminta lähivuosina. Yritys arvioi syksyllä 2007 tehdyssä tutkimuksessa, että tuotteen osuus arvosta on 75 % ja vastaavasti palvelun osuus on 25 %. Viiden vuoden kuluttua palvelun osuuden arvioidaan kasvavan puoleen (Palveluliiketoiminnan ja markkinoinnin koulutustarpeen selvittäminen ja osaamisperustan kehittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien yrityksissä -kysely. 2007).

Toimialalla toimii noin 5 000 yritystä, joista rakennuspuusepän yrityksiksi voidaan luokitella muutama sata (Rakennuslehti 20.01.2005). Yrityksen pääkilpailijat rajoittuvat alle kymmeneen yritykseen. Kilpailutilanne on yrityksen mukaan kiireä, sillä markkinoilla on paljon pieniä 2-3 hengen yrityksiä. Tällä hetkellä rakentamisen toimiala on hiipumassa, ja se vaikuttaa myös puusepänteollisuuteen. Toimialan kehitys on siten merkittävästi riippuvainen rakentamisen yleisistä suhdannenäkymistä ja asiakkaiden mieltymyksistä. Rakentamisen hiipumisella ei ole vielä toistaiseksi ollut merkittäviä vaikutuksia yrityksen toimintaan, mutta sillä on vaikutuksia asiakkaiden neuvotteluvoimaan. Toisaalta yritys näkee kilpailuetunaa palvelun joustavuuden, räätälöityjen ratkaisujen kehittämisen ja toimitusvarmuuden, jollaista kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Alalle tulon esteinä yrityksessä nähdään toimialan pääomavaltaisuus. Myös toimialalle rakenteilla oleva auktorisointijärjestelmä estää vapaata alalle tuloa.

Yrityksen palveluksessa työskentelee tällä hetkellä 13 henkilöä. Markkinoinnin päävastuu on toimitusjohtajalla. Tuotteiden myyntitoiminnoista, projekteista, asennuksista ja alihankintaverkostosta vastaa myyntipäällikkö. Lisäksi markkinointia hoitaa henkilö, joka palkattiin uuden tuotteen markkinointiin. Tuotantopäällikkö vastaa tuotannosta, joka käsittää 8 henkilöä. Lisäksi yksi henkilö hoitaa talous- ja toimistotehtäviä. Yrityksen organisaatorakennetta havainnollistetaan kuviossa 42.



Kuvio 42: Rakennuspuusepänteollisuuden yrityksen organisaatio

Kun yleinen taloudellinen tilanne on hyvä, kehitys menee eteenpäin, tilaajat ja asiakkaat haluavat parempia ja yksilöllisempiä ratkaisuja. Se vaikuttaa myös tuotekehitykseen, tuotteita täytyy kehittää, käyttää erilaisia materiaaleja ja ratkaisuja paljon laajemmalla skaalalla. Yrityksen mielestä tuotteisiin ja tuotantoon liittyvän teknologian muutosnopeus on sidoksissa asiakkaiden tarpeiden muuttumiseen. Tuotannon valmistusprosesseja ja menetelmiä pitäisi saada nopeammaksi ja tehokkaammiksi, koska valmistamisen kustannukset nousevat ja tuotteiden myyntihinnat eivät välttämättä kehity samassa tahdissa.

Markkinointikyvykyys ja kehittämistarpeet

Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että yrityksen osaamisen taso vaihtelee markkinointikyvykyyn osa-alueiden näkökulmasta asiaa tarkasteltuna. Haastattelussa nimettiin joitakin selkeitä kehittämiskohteita, mutta osa jäi tarkemmin yksilöimättä. Haastattelun perusteella voidaan arvioida olevan myös muita kehittämiskohteita kuin haastateltavan haastattelussa nimeämät kohteet. Voidaan myös todeta, että yritys toimii vielä varsin tuotelähtöisesti ja tuotannon resurssit ohjaavat yrityksen toimintaa. Myyntipäällikkö kuvaa sitä mm. näin:

"Totta kai homman täytyy lähteä siitä, että ei tarvitse tehdä yhtään mitään, jos asiakas ei osta sitä. Mutta aina täytyy jollain tavalla adaptoida se, mikä on järkevää. Sillä tavalla se kuitenkin aina palaa jollain tavalla tuonne tuotannon puolelle."(H2)

Yritys kokee asiakkuuden hallinnan osaamisen tason hyväksi. Haastattelun perusteella voi kuitenkin arvioida, että asiakkuushoitomallien määrityksessä ja to-

teutuksessa on kehitettävää. Kehittäminen koetaankin yrityksessä tarpeellisenä. Haastateltava kokee vaikeana asiakas-käsitteen määrittelyn. Siksi segmentointi on ollut vaikeaa, eikä yritys ole ryhmitellyt tietoisesti asiakkaitaan niiden arvon perusteella. Yrityksellä ei ole käytössään asiakkuuksien hoitoa tukevia asiakkuudenhoitosuunnitelmia tai yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, jotka ohjaisivat yrityksen asiakassuhteiden hoitoa koko yritystasolla. Haastattelun perusteella voi päätellä, että yhtenä yrityksen asiakassegmenttinä voidaan nähdä rakennusliikkeet, toisena suunnittelutoimistot, ja kolmannen asiakaskassegmentin muodostavat satunnaisesti ostavat kotitaloudet. Nämä voitaisiin jakaa tarkemmin kerta-asiakkuuksiin, avainasiakkuuksiin tai strategisesti tärkeisiin asiakkuuksiin ja strategisesti tärkeisiin mahdollisuuksiin.

Asiakasyhteys- ja palvelukanavahallinnassa yrityksellä on vahva osaaminen. Yrityksen toiminta perustuu vahvasti asiakaskohtaiseen palveluun. Vientitoiminnassa ratkaistavaksi tulee lähiaikoina paikallisen kumppanikanavan käyttö mm. tuotteiden asennuksen osalta ja kielikysymyksen ratkaisemiseksi.

Yrityksellä on vahva brändi ja hyvä tuote. Se tulee hyvin esille markkinoinnissa, kuten yrityksen nettisivuilla ja esitteissä. Yritys on rekrytoinut yhden työntekijän uuden tuotteen lanseeraukseen ja markkinointiin. Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että yritys on vahvistanut rekrytoinnin avulla markkinointiin liittyvää osaamista. Johtopäätöksenä kuitenkin on, ettei yrityksellä ole tiedostettua markkinointistrategiaa, johon markkinoinnin toimenpiteet nivoutuvat: yrityksellä ei ole markkinointibudjettia eikä pitkäjänteistä markkinoinnin suunnittelua ja toteutettujen toimenpiteiden seurantaa.

Myyntin aikaansaamiseen yritys on panostanut rekrytoimalla uuden henkilön myyntipäällikön lisäksi. Vaikka yritys ei nimennyt muita kehittämiskohteita kuin jälkimarkkinoinnin tehostamisen, haastattelun perusteella kehitettäviä kohteita voisivat olla sen lisäksi myyntin tavoitteiden määrittely sekä seuranta- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen.

Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että asiakaspalvelua tekevät yrityksessä kaikki työntekijät ja johto. Asiakaspalvelun tasoa on vaikea arvioida haastattelussa tulneiden näkökulmien valossa, sillä laatutasoa ei ollut määritelty. Voidaan kuitenkin arvioida, että asiakaspalvelun hallinta on hyvä, koska yritys on pieni ja asiakkaalla on käytännössä vain yksi puhelinnumero, johon ottaa yhteyttä. Yrityksen palvelutason laatu ja tavoitteet ovat ajatuksina myyntipäälliköllä ”päässä”. Niitä ei ole laadittu yhdessä koko yrityksen tasolla eikä kirjoitettu kirjalliseen muotoon. Yrityksellä ei ole myöskään laatutavoitteiden toteutumisen seurantarajustelmää, esim. asiakastytytyväisyyskyselyitä ei tehdä systemaattisesti.

Sen vuoksi voidaan päätellä, että asiakaspalvelussa on kehitettävää, esimerkiksi laatu- taso olisi hyvä määritellä yhdessä, jotta asiakkaalle tehdyt lupaukset ovat linjassa kaikilla asiakaspalvelua tekeville työntekijöillä.

Asiakasinformaation hallinnassa ja sen hyödyntämisessä yrityksellä on kehitettävää. Asiakkaisiin, projekteihin ja toimituksiin liittyvät tiedot ovat hajallaan niihin osallistuvien työntekijöiden tietokoneilla, taloushallinnan järjestelmissä ja työntekijöillä. Tietojen keruun ja hyödyntämisen systemaattisuus puuttuu, asiakkaita ja kilpailijoita koskeva tieto on hajallaan ja niiden analysoinnissa on kehitettävää.

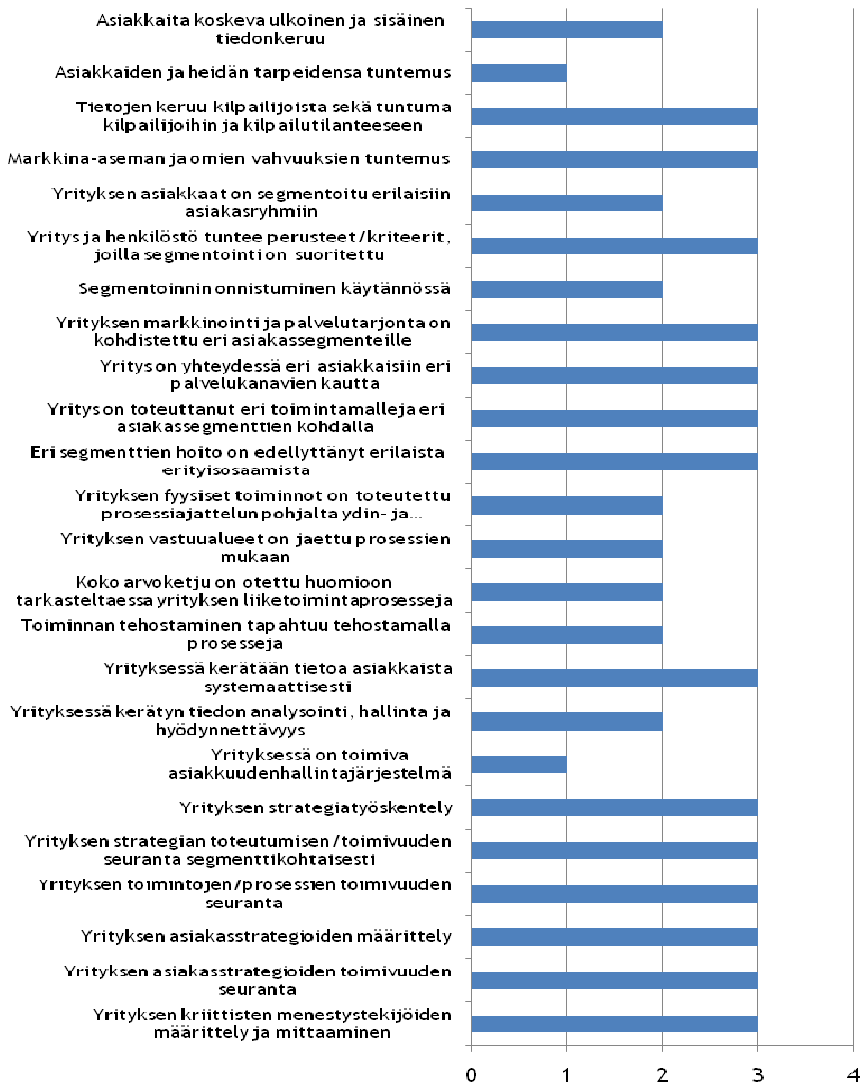
Palveluliiketoimintaosaamisen/Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen projektin koulutusten yhteydessä yritys arvioi asiakaslähtöisen toimintatavan osaamistaan markkina- ja asiakastuntemuksen, asiakasstrategian, toimintamallien, liiketoimintaprosessien, tiedonhallinnan ja tietoteknologian sekä strategian seurannan ja ohjauksen näkökulmasta. Kyselyssä käytettiin mitta-asteikkoa 1-4, jossa 1 oli huono ja 4 oli kiitettävä. Yritys arvioi markkina- ja asiakaslähtöisyyden toteutumista yrityksessä heikoksi asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tuntemisen sekä asiakkuuden hallinnanjärjestelmän osalta. Muutoin yrityksen tilaa kuvattiin joko tyydyttäväksi tai hyväksi. Kyselytutkimuksen tuloksia esitellään tarkemmin kuviossa 43.

Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että yrityksen osaamisen taso vastaa joiltakin osin aiemman kyselytutkimuksen tuloksia. Tutkijan mielestä vaikuttaa kuitenkin siltä, että koulutusten yhteydessä kerätyssä kyselyssä yrityksen edustaja yliarvioi yrityksen markkinointikyvykkyyden tasoa joidenkin tekijöiden osalta. Tällaisia tekijöitä ovat tutkijan mielestä tiedon keruu kilpailijoista, segmentointi ja segmenttikohtaisten toimintamallien toteuttaminen sekä seurantaan liittyvät tekijät. Yrityksen edustaja arvioi näiden tekijöiden osaamisen tason kyselyssä hyväksi (arvosana 3). Kuten edellä todetaan, yritys kokee vaikeana asiakas-käsitteen määrittelyn. Siksi segmentointi on ollut vaikeaa, eikä yritys ole ryhmitellyt tietoisesti asiakkaitaan niiden arvon perusteella. Yrityksellä ei ole käytös-sään asiakkuuksien hoitoa tukevia asiakkuudenhoitosuunnitelmia tai yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, jotka ohjaisivat yrityksen asiakassuhteiden hoitoa koko yri-tystasolla. Myös tietojen keruun ja hyödyntämisen systemaattisuus puuttuu, asi-akkaita ja kilpailijoita koskeva tieto on hajallaan ja niiden analysoinnissa on kehi-tettävää.

Yritys ei esittänyt kehittämiskohteita talvella 2007-2008 koulutusten yhteydessä tehdyssä kyselyssä. Haastattelussa kehittämiskohteiksi nähdään segmentointi, resurssien kohdentaminen sekä jälkimarkkinointi. Näille ei esitetty haastattelus-sa aikataulullisia tavoitteita. Tällä hetkellä yritys lanseeraa uutta tuotetta, mutta

työntekijöiden määrään sillä ei ole vaikutusta. Kapasiteetti tehostuu investointien myötä. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että toimintaympäristön muuttuminen – kilpailutilanteen kiristyminen, yrityksen uusien tuotteiden lanseeraaminen, viennin käynnistäminen sekä yrityksen kasvutavoitteet ovat käynnistäneet myös yrityksen kehittämistavoitteiden määrittelyn.

Rakennuspuusepänteollisuuden yrityksen asiakaslähtöinen toimintatapa



Vastauksia 1 kpl, 1 = heikko, 4 = kiitettävä

Kuvio 43: Rakennuspuusepänteollisuuden yrityksen asiakaslähtöinen toimintatapa - osaamisprofiili

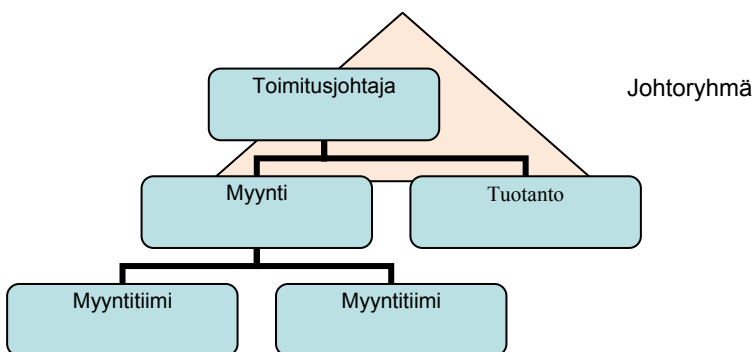
5.2.3 Metalliteollisuuden yritys – Myyntiin kannustava markkinajohtaja

Tausta

Yritys on perustettu vuonna 1970. Yrityksen toimialana on muu metalliteollisuus, mutta toiminta on lähellä myös palveluiden toimialaa. Yritys valmistaa ja markkinoi tuotteitaan, opastauluja ja opasteita sekä rakentaa työmaailmeitä. Yrityksellä ei ole omaa vientitoimintaa, eikä sitä ole tarkoitus aloittaa lähitulevaisuudessa. Yritys arvioi syksyllä 2007 tehdyssä tutkimuksessa, että tuotteen ja palvelun osuudet arvosta ovat kumpikin 50 %. Yritys arvioi, että 5 vuoden kuluttua osuudet säilyvät ennallaan (Palveluliiketoiminnan ja markkinoinnin koulutustarpeen selvittäminen ja osaamisperustan kehittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien yrityksissä -kysely. 2007).

Yrityksen tärkeimmät tuotteet ovat työmaaopastukseen liittyvät tuotteet ja palvelut sekä asuintalojen opasteet, kartat ja muut kyltit. Yrityksen markkinaosuus työmaataulujen ja –opastusten markkinoista on 80 % - yritys on siten selvä markkinajohtaja näiden tuotteiden markkinoilla.

Yrityksessä työskentelee 16 vakituista työntekijää. Kuviossa 44 kuvataan yrityksen organisaatiota. Yritys uudisti organisaatiotaan syksyllä 2007, jolloin toiminta jaettiin kolmeen tiimiin: myynnin esimiehen alaisuudessa toimivat kaksi myyntitiimiä ja tuotantopäällikön alaisuudessa toimii tuotantotiimi. Kaikkien tiimien esimiehet raportoivat toimitusjohtajalle. Toimitusjohtaja vastaa markkinoinnista yritystasolla, mutta erikseen on sovittu toimitusjohtajan markkinointivastuusta ja kahden myyntitiimin vastuusta.



Kuvio 44: Metalliteollisuuden yrityksen organisaatio

Yrityksen liikevaihto viimeksi päättyneellä kaudella 2007 oli 1,7 milj. euroa, ja yritys tavoittelee maltillista liikevaihdon kasvua uusien tuotteiden avulla.

Kaikki kilpialan tuotteita valmistavat yritykset ovat yrityksen kilpailijoita. Suomessa on useita kohdeyritystä isompia mainosalan yrityksiä, joista jotkut ovat toimitusjohtajan mukaan enemmänkin yhteistyökumppaneita kuin kilpailijoita. Toimitusjohtajan mukaan toimialan kilpailutilannetta ei voi kuvata kireäksi, vaikka uusien palveluiden ja tuotteiden kehittymisen myötä myös kilpailutilanne saattaa muuttua, ja siihen on kyettävä tarvittaessa reagoimaan nopeasti. Markkinat eivät ole keskittyneet - markkinoilla toimii muutama iso ja paljon pieniä yrityksiä. Markkinoiden kasvunopeutta voidaan arvioida hitaaksi. Asiakkaiden tarpeiden muutosnopeuteen vaikuttaa merkittävästi asiakkaan asiakkaiden tilanne ja avainhenkilöiden vaihtuminen, koska uudet henkilöt tuovat myös uusia mielipiteitä. Rakentamisessa asiakkaiden tarpeiden muuttumiseen vaikuttaa toimialan yleinen tilanne, sillä rakennuttajat saattavat haluta esimerkiksi parempaa näkyytyä. Yleisesti voidaan kuitenkin arvioida, että asiakkaiden tarpeet eivät muutu nopeasti. Tuotteisiin ja tuotantoon liittyvä teknologia kehittyy kaiken aikaa tehokkaammaksi, edullisemmaksi tai muulla tavalla. Siksi tilannetta täytyy seurata jatkuvasti.

Lakisääteisiä alalle tulon esteitä ei ole, kuten esimerkiksi akreditointivaatimuksia. Suurimpana esteenä voidaan nähdä osaamiseen liittyvät esteet, sillä ala vaatii vahvaa osaamista ja kokemusta eikä siihen liittyvää koulutusta ole tarjolla. Toimialan asiakkaiden neuvotteluvoima perustuu hinta-argumentaatioon. Varsinkin suurten rakennusalan yritysten tarjouskilpailussa hinta vaikuttaa päätöksentekoon vahvasti.

Markkinointikyvykyys ja kehittämistarpeet

Hastattelun perusteella voidaan arvioida, että yrityksen asiakkuudenhallinnan osaamisen taso on kehittynyt toiminnan uudelleen organisoimisen myötä. Myyntitiimien kehittyminen näyttää myös jatkuvan hyvin tavoitteellisena. Voidaankin todeta, että yritys on myyntiin keskittyvä markkinajohtaja. Osaamisen taso vaihtelee markkinointikyvykkyyden osa-alueiden näkökulmasta asiaa tarkasteltuna. Haastattelussa nimettiin selkeitä kehittämiskohteita, jotka voidaan arvioida haastattelun perusteella oikean suuntaisiksi. Mutta myös muita kehittämiskohteita voidaan arvioida olevan.

Asiakkuushoitomallien määrittämisessä ja toteutuksessa tiimien työ kohdentuu eri asiakasryhmiin ja tuoteryhmiin. Tiimit vastaavat itsenäisesti asiakassuhteiden hoitamisesta. Yritys on määritellyt asiakkaat niiden arvon perusteella, mutta asi-

akkuuksien hoitoa tukevia kirjallisia asiakkuudenhoitosuunnitelmia ei ole. Haastattelun perusteella voi kuitenkin arvioida, että yrityksessä on sovittu yhteisesti pelisäännöistä, jotka ohjaavat asiakassuhteiden hoitoa koko yritystasolla.

Asiakasyhteys- ja palvelukanavahallinnassa yrityksellä on osaamista, mutta kehitettävää on jälleenmyyjäverkoston kautta tapahtuvassa markkinoinnissa ja niiden kanavien hyödyntämisessä.

Yrityksen brändi, johon yhdistyvät yrityksen menestystekijät - toimitusvarmuus, asiakassuhteiden hoito ja tuotteen laatu - tulee hyvin esille markkinoinnissa, kuten yrityksen nettisivuilla ja esitteissä. Nettisivut on suunniteltu palvelemaan asiakasta, esitteet sisältävät paljon tuotteisiin liittyvää tietoa. Haastattelun perusteella voi arvioida, että brändin hallinta, brändiviestintä, vahvistuu myös tiimien työn kautta.

Yritys on vahvistanut markkinointiin liittyvää osaamista organisoimalla toimintoja myyntitiimeihin, joille on annettu laaja vastuu markkinoinnin ja myynnin toimenpiteistä. Markkinointia pyritään tekemään kokonaisvaltaisesti kaikissa asiakaskoh- taamisissa. Yrityksen markkinoinnista ja myynnistä vastuulliset esimiehet ovat kouluttautuneet ja käyttäneet toiminnan kehittämisessä jonkin verran myös asi- antuntijoita. Arvioinnissa häiritsee se, että toiminnot ovat hyvin myyntikeskeisiä.

Myyntin aikaansaamiseen yritys on panostanut vahvasti myyntitiimien työn or- ganisoimisella. Tiimeillä on selkeät tavoitteet, mittarit ja seuranta. Palkitsemisjär- jestelmä tukee tiimien tuloksellisuutta. Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että osaamisen taso on erinomainen ja paranee edelleen tiimien tavoitteellisen kehittämisen ansiosta, sillä kehittämistyön tulokset alkavat näkyä pidemmällä ai- kajänteellä.

Asiakaspalvelun tasoa on vaikea arvioida haastattelussa tulleiden näkökulmien valossa, sillä palvelun laatutasoa ei ollut määritelty eikä sen seurantalukua tuotu esille. Haastattelun perusteella voidaan siten arvioida, että asiakaspalvelun kokonaisvaltainen palvelutason ja laadun määrittely on yrityksessä tekemättä. Yrityksellä on asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmä, jota voidaan hyödyn- tää myös palvelun kehittämisessä. Yritys on ottanut sen selkeäksi kehittämis- kohteekseen jo tämän vuoden aikana. Määrätietoisella työllä asiakaspalvelun hallinta voi kehittyä hyväksi, sillä tiimien työ on määritelty selkeästi eri vastu- alueille. Tiimit ovat kehittäneet mittareita myyntitavoitteiden seurannassa, joten seurantaan liittyvää osaamista tiimeissä jo on.

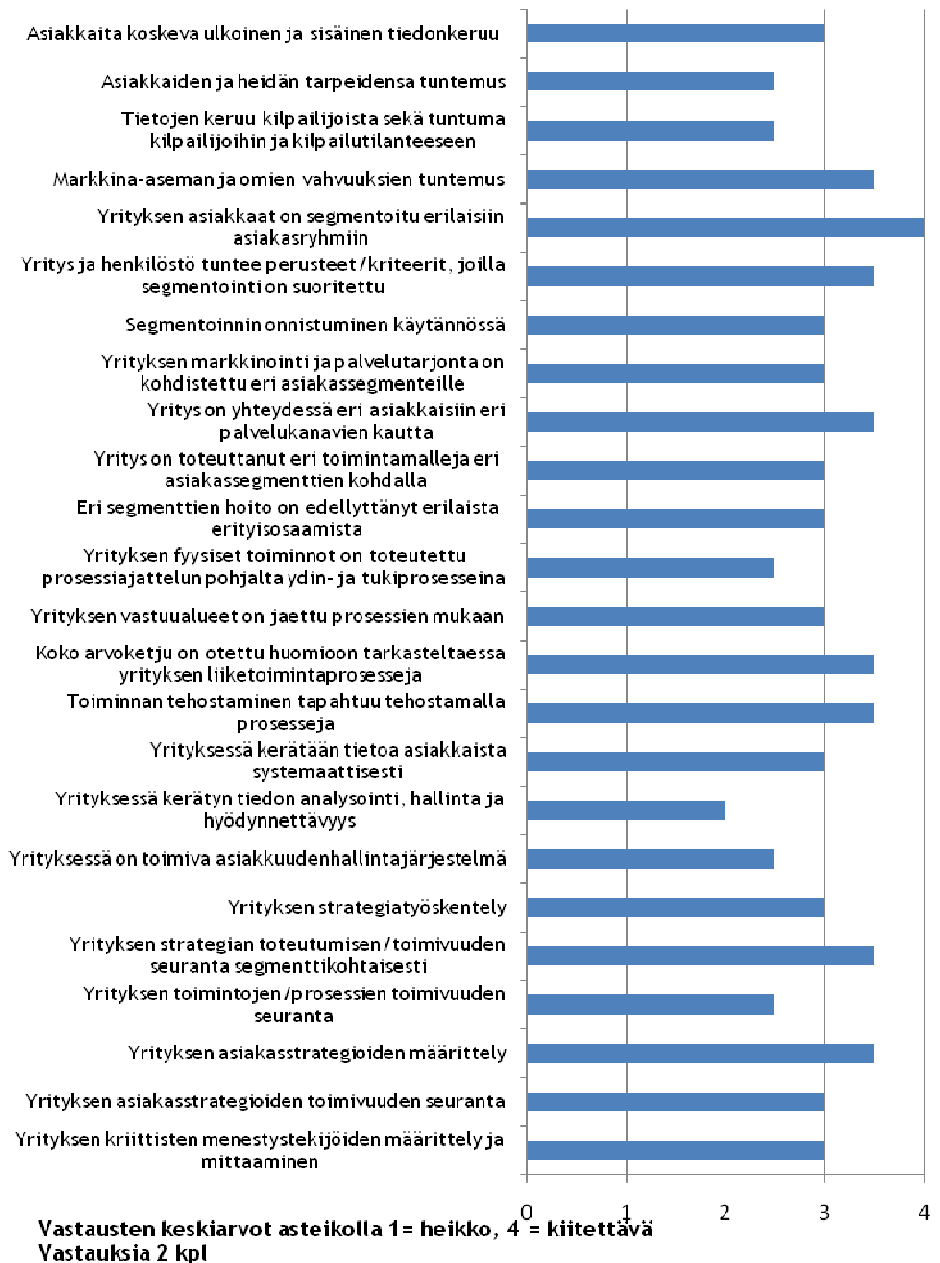
Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että yritys kerää systemaattisesti asiakaspalautetta, ja jokainen esimies kerää tietoa omasta vastuualueestaan, esim. työmaiden edistymisestä jne. Rakentamisen toimialan yleisiä ja asiakastason tietoa kerätään, mitä on saatavilla yleisesti. Yrityksen asiakkuudenhallinnassa on "eräänlainen" CRM-järjestelmä, johon asiakastietoa kerätään. Haastattelun perusteella voi kuitenkin esittää, ettei tietoa hyödynnetä systemaattisesti yrityksen strategiatyöskentelyssä toimintojen suuntaamisessa, eikä kilpailijoihin liittyvää tietoa kerätä yrityksessä systemaattisesti. Siten yrityksestä puuttuu merkittävää tietoa toimintaympäristöstä, jota voidaan peilata yrityksen vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin yrityksen oman toiminnan kehittämisessä.

Palveluliiketoimintaosaamisen/Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen projektin koulutusten yhteydessä yritys arvioi asiakaslähtöisen toimintatavan osaamistaan markkina- ja asiakastuntemuksen, asiakasstrategian, toimintamallien, liiketoimintaprosessien, tiedonhallinnan ja tietoteknologian sekä strategian seurannan ja ohjauksen näkökulmasta. Lisäksi arvioitiin asiakkuudenhallinnan toteutumista yrityksessä.

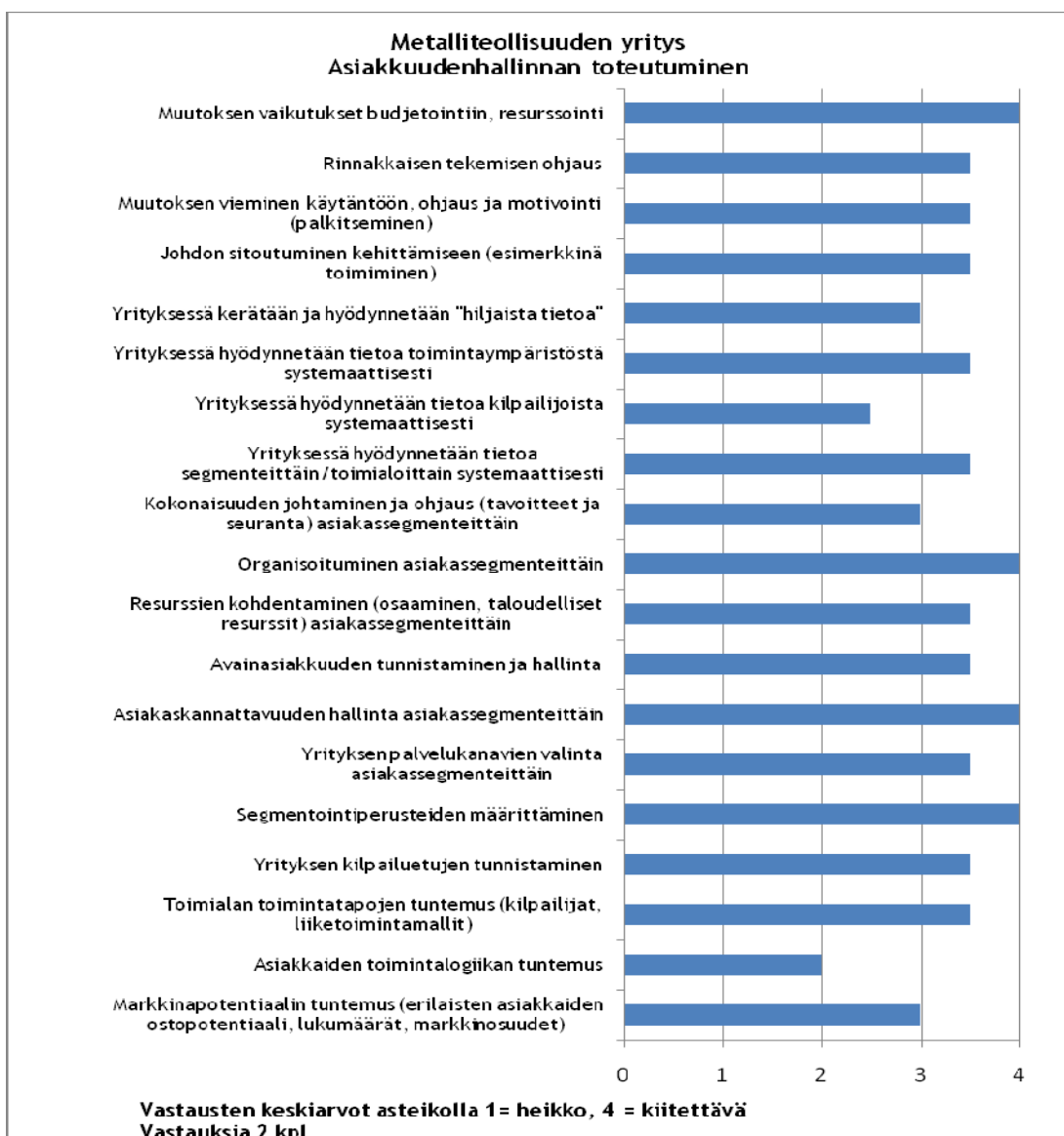
Yritys arvioi omaa tilannettaan yleisimmin hyväksi. Tyydyttäväksi arvioitiin tietojen keruuta kilpailijoista sekä tuntumaa kilpailijoihin ja kilpailutilanteeseen, yrityksen markkinoinnin kohdistamista eri asiakassegmenteille sekä yrityksen fyysisten toimintojen järjestämistä prosessiajattelun pohjalta ydin- ja tukiprosesseina. Lisäksi tyydyttäväksi arvioitiin yrityksessä kerätyn tiedon analysointia, hallintaa ja hyödynnettävyyttä, yrityksen toimintojen/prosessien toimivuuden seurantaa sekä asiakasstrategioiden toimivuuden seurantaa. Kiitettäväksi yritys arvioi yrityksen asiakassegmentointia sekä asiakkuuksien hallintaa kokonaisuutena. Kehittämiskohteina yritys esitti asiakaslähtöisen markkinoinnin kehittämisen, toimintamallien ja tiimien kehittämisen, mittareiden kehittämisen tarkemmiksi sekä palvelujohtamisen kaikkien osa-alueiden tehostamista vuoden 2008 aikana. Kyselytutkimuksen tulokset esitellään yksityiskohtaisemmin kuvioissa 45 ja 46.

Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että osaamisen taso asiakkuuden hallinnan osa-alueilla vastaa jokseenkin hyvin yrityksen kyselytutkimuksessa esittämää omaa arviota. Yritys arvioi asiakkuuksien hallintaan liittyvää osaamistaan kokonaisuutena kiitettäväksi. Haastattelun perusteella on kuitenkin vaikea arvioida yrityksen toimintaa kokonaisuutena, sillä haastattelussa esille tulleet näkökulmat ovat subjektiivisia, eikä täysin puolueettomaan arviointiin päästä. Johtopäätöksenä on, että yritys on tiedostanut kehittämistyössään oikeansuuntaisia asioita ja alkanut kehittää niitä edelleen.

Metalliteollisuuden yritys Asiakaslähtöinen toimintatapa



Kuvio 45: Metalliteollisuuden yrityksen asiakaslähtöinen toimintatapa



Kuvio 46: Metalliteollisuuden yrityksen asiakkuudenhallinnan toteutuminen

Yritys tavoittelee maltillista liikevaihdon kasvua uusien tuotteiden avulla. Toimitiloja on tarkoitus laajentaa, sillä yritys on toiminut osittain vuokratiloissa tilojen pienen vuoksi. Tämän arvioidaan lisäävän myös työntekijöiden määrää ja sellaisia töitä, jotka aiemmin on teetetty alihankintana. Siksi markkinoinnin kehittä-

tämiseen panostetaan. Yritys kokee tärkeäksi tulevaisuuden kehittämisenkohteeksi kartoituksen potentiaalisten asiakkaiden tarpeista, liiketoiminnasta ja asiakastyytyväisyydestä. Toimitusjohtaja arvioi, että markkinointia pitäisi kehittää vielä kokonaisvaltaisemmaksi, jotta asiakkaat tietäisivät, mitä muuta tarjottavaa yrityksellä on. Toimitusjohtajan mukaan jälleenmyyntiverkoston käyttöä voisi lisätä ja perusmarkkinoinnissa, lehti- ja nettimarkkinoinnissa voisi edelleen olla kehitettävää. Yrityksellä on asiakastyytyväisyyden seurantarjestelmä, jota voidaan hyödyntää myös palvelun kehittämisessä. Yritys on ottanut sen selkeäksi kehittämiskohteeksi jo tämän vuoden aikana.

5.2.4 Yhteenvedo tutkimustuloksista

Kohdeyritykset toimivat rakennuspuusepänteollisuuden, metalliteollisuuden ja palveluiden toimialoilla. Yritykset olivat kooltaan 13 – 29 henkilöä työllistäviä yrityksiä, jotka kaikki toimivat tällä hetkellä kotimarkkinoilla. Yhdellä yrityksellä oli tarkoitus käynnistää vientitoiminta lähitulevaisuudessa. Yritysten liikevaihto viimeksi päätyneellä kaudella vuonna 2007 oli 1,5 -1,7 milj. euroa. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kilpailutilanne on kireä puusepänteollisuuden ja palveluiden toimialoilla toimivissa yrityksissä. Sekä puusepänteollisuuden että metalliteollisuuden toimialoilla toimii paljon pieniä yrityksiä eikä keskittymistä ole tapahtunut. Sen sijaan palveluiden toimialalla toimivan yrityksen mielestä toimiala on keskittymässä joidenkin palveluiden osalta muutama isoihin yrityksiin. Haastatteluiden mukaan asiakkaiden tarpeiden ja teknologian muutosnopeus eivät ole kovin voimakkaita. Kaikki yritykset tavoittelevat hallittua kasvua. Tavoitteena on lisätä liikevaihtoa, saada uusia asiakkaita, lanseerata uusia tuotteita tai palveluita, ja laajentaa toimitiloja. Kahdella yrityksellä se tarkoittaa myös työntekijöiden määrän lisäämistä.

Seuraavassa haastatteluiden tuloksia esitellään markkinointikyvykkyyden viitekehyksen mukaisesti asiakkuuden hallinnan osa-alueiden näkökulmasta.

5.2.4.1 ASIAKKUUSHOITOMALLIEN MÄÄRITYS JA TOTEUTUS YRITYS- JA YHTEISÖASIAKKAILLE

Asiakkuushoitomallien määrittäystä ja toteutusta tarkasteltiin seuraavien teemojen avulla: 1) Asiakkuuksien ryhmitys asiakkuuden arvon perusteella, 2) Asiakkuushoitomallien merkitys asiakkuusryhmille, 3) Asiakkuussuunnitelmien määrittäminen ja toteutus.

Haastattelun perusteella voidaan todeta, että asiakkuuden arvo, asiakaskannattavuus nousi kaikissa haastatteluissa esille ja se koettiin keskeisenä toimintaa ohjaavana asiana, mutta asiakkuuden hoitoon kokonaisuudessaan koko asiakassuhteen elinkaaren aikana liittyviä erilaisia toimenpiteitä ei ollut suunniteltu pitkäjänteisesti ja toteutettu missään yrityksessä. Yritykset eivät ole tehneet tähän mennessä kirjallisia asiakkuuksien hoitosuunnitelmia, joihin olisi tarkemmin määritelty asiakkuuden arvon mukaan asiakassuhteen merkitys yritykselle sekä sen hoitotapa. Voidaan kuitenkin todeta, että kahdella kolmesta haastattelusta yrityksestä on yhteisesti sovitut pelisäännöt asiakassuhteiden hoitamisesta. Yhdellä yrityksellä, metalliteollisuuden yrityksellä, on nimetyt henkilöt tärkeimmille avainasiakkaille. Keskeistä oli se, että kaikki yritykset pyrkivät asiakassuhteiden hyvään hoitoon. Erityisesti palvelualan yritys korosti kokonaisvaltaista asiakkuuden hoitoa näin:

"Oli mielenkiintoista nähdä, että sellaista keskustelua ei ollut koskaan aikaisemmin pidetty. Hahmotettiin se, että asiakas asioi monen ihmisen kanssa meillä, mutta kukaan ei tiennyt kokonaisuudesta eli se oli meille itsellemmekin oppimisprosessi käydä asioita läpi. Me keskitytään nyt siihen, että jonkun on tiedettävä asiakkaasta tärkeimmät asiat aina. Isoille asiakkaille nimetään vastuuhenkilöt."(H1)

Segmentointi oli kaikille tuttu käsite. Metalliteollisuuden yritys ja palvelualan yritys olivat ryhmitelleet asiakkuuksia asiakkuuden arvon perusteella. Metalliteollisuuden yritys oli käyttänyt perusteena osaamista ja asiakassuhteen kannattavuutta, palvelualan yrityksen asiakkaiden segmentointiperusteena on ollut ryhmitellä asiakkaat jäseniin ja ei-jäseniin. Nämä kaksi asiakassegmenttiä on jaettu tarkemmin kunta-asiakkaisiin, teollisuuslaitoksiin ja yksityisasiakkaisiin. Rakenuspuusepän teollisuuden yrityksellä ei ollut tietoisesti tehtyä segmentointia, koska asiakas-käsite koettiin yrityksessä vaikeaksi.

Yritysten kehittämistavoitteet vaihtelevat tulevaisuudessa: Kaksi kolmesta yrityksestä on tietoisesti aloittanut määrätietoisien asiakassuhteiden kehittämistyön segmentoinnin pohjalta. Uusien asiakkaiden hankinta ei ole missään yrityksessä ollut aktiivista, eikä aktiivisia markkinointitoimenpiteitä ole tehty. Kaikilla kolmella yrityksellä on kuitenkin tavoitteena lisätä ja keskittyä niissä nimenomaan kannattaviin uusiin asiakkaisiin.

Haastatteluissa korostuu, että yritysten mielestä niiden kilpailijoista erottavat vahvat osaamisalueet ovat nopeus ja herkkyyys reagoida asiakkaan tarpeeseen sekä muutosvalmius näissä tilanteissa. Tämä tukee Ylikorteksen (1997, 202) tutkimustulosta, jonka mukaan reagointinopeuteen liittyvä osaaminen nousee

sekä kotimarkkina- että vientiyrityksissä parhaaksi asiakasosaamisen komponentiksi. Vain palveluiden toimialalla toimivan yrityksen toimintaa kuvattiin haastatteluissa jähmeäksi.

Haastatteluissa korostuu, että kaikki yritykset pitävät asiakassuhteitaan omana vahvuutenaan joko niiden erityisen luonteen, osaamisen tms. syyn perusteella. Yhteisenä piirteenä on myös se, että yleisimmin asiakassuhteet perustuvat yhteistyöhön, ovat pitkäkestoisia ja perustuvat kumppanuuteen. Palvelualan yritys kuvaa toimintaansa näin:

"Me pyritään siihen panostamaankin, että me ollaan tässä lähellä ja meiltä saa enemmän kuin muilta konsulteilta. Meillä on asiakkaan kanssa pitkä yhteinen kumppanuus. Se on avaintekijä. Me pyritään henkilökohtaiseen kontaktiin ja luottamukseen sekä asiakkaan palvelemiseen. Uskon vahvasti siihen, että vaikka joku kilpailija voi tarjota jotain hinnaltaan todella edullisesti, niin pitkäjänteisyys siitä asiakassuhteesta puuttuu."(H1)

Tämä tulos vastaa Ylikorteksen (1997) tutkimustulosta, jossa ainoastaan kaksi yhteensä 35 haastattelusta yrityksestä oli sitä mieltä, että kilpailijoilla on paremmat asiakassuhteet kuin heillä. Voidaan päätellä, että kohdeyritysten asiakassuhteiden hoito perustuu harvalukuisten ja tuttavallisten asiakassuhteiden hoitoon. Silloin voidaan mahdollisesti menestyäkin ilman tarkkoja asiakkuushoitomallimäärittämiä segmentteittäin.

5.2.4.2 ASIAKASYHTEYS- JA PALVELUKANAVIEN HALLINTA

Asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallintaa tarkasteltiin haastatteluissa seuraavien teemojen avulla: 1) Asiakassegmenttikohtaiset kanavaratkaisut, 2) Siirtymien tehokkaisuus kanavaratkaisuihin, 3) Rinnakkaisten asiakasyhteyksien ja palvelukanavien kokonaishallinta, 4) Kumppanikanavien tehokas tuki.

Haastatteluissa todettiin, että kohdeyrityksillä ei ole tällä hetkellä vientitoimintaa eikä kotimaan osalta ole varsinaista jakelukanavaa, sillä tuotteet ja palvelut myydään ja toimitetaan pääsääntöisesti suoraan asiakkaalle. Tuotteet ovat fyysisiä, joten niiden toimittaminen esimerkiksi sähköisten kanavien avulla on mahdollonta. Vain palvelualan yrityksellä on sellaisia palveluita, joiden kanavaratkaisu voi olla esimerkiksi sähköiset järjestelmät. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että muiden teemojen kuin asiakassegmenttikohtaisten kanavaratkaisujen käyttöä voidaan tarkastella vain pintapuolisesti.

Kaikilla kohdeyrityksillä on vähäisessä määrin alihankintaa ja jälleenmyyjiä. Kahdella yrityksellä on tarkoitus kehittää jälleenmyyjäverkostoa kotimaassa ja

toisella myös ulkomailla. Vientitoimintaa aloittavalla rakennuspuusepän yrityksellä ratkaistavaksi tulee lähiaikoina paikallisen kumppanikanavan käyttö mm. tuotteiden asennuksen osalta ja kielikysymyksen ratkaisemiseksi. Ongelmaksi yritys kokee yhteisen kielen puuttumisen. Lisäksi vientitoiminta vaatii henkilöstö- ja taloudellisen resurssien kohdentamisen jakelukanavaratkaisuihin. Yritys on tällä hetkellä tekemässä valintaa jälleenmyyjästä. Tässä kehitystyössä yrityksen tavoitteleva markkina-asema liittyy kysymyksiin: 1) onko yritys ja sen tuotteet/palvelut kiinnostavia jälleenmyyjän silmissä, ja 2) onko yrityksellä aikaa ja resursseja etsiä sopivaa jakelukanavaa.

Kohdeyritysten asiakasyhteys- ja palvelukanavat eivät poikkea kilpailijoiden kanavista, sillä kilpailijat toimivat hyvin samoilla tavoilla. Yhteyksiä myynti- ja jakelukanaviin kuuluviin yrityksiin/henkilöihin hoidetaan enimmäkseen henkilökohtaisiin puhelin- tai sähköpostiyhteyksiin.

Haastattelussa ei tullut esille erityisiä kanavahallintaan liittyviä ongelmia. Metalliteollisuuden yritys arvioi suoraan, että yrityksen osaamisen taso myynti- ja jakelukanavien osalta on heikompi kuin kilpailijoilla erityisesti jälleenmyyjien osalta, sillä yritys ei hyödynnä jälleenmyyjä tarpeeksi myynti- ja markkinointityössä. Yritys kuvaa ongelmaa näin:

"Kyllä mä sanoisin, että näiden jälleenmyyjien osalta, jotkut kilpailijat osaavat hommansa paremmin. Osaako ne paremmin, mutta sanotaan näin, että jälleenmyyjillä on parempi tieto kilpailijasta kuin meistä. Sitäkin meidän pitäisi markkinoida, että me ollaan täällä olemassa." (H3).

Ylikorteksen (1997) tutkimuksessa todettiin, että vientiyritysten jakeluosaaminen on oleellisesti paremmalla tasolla kuin kotimarkkinayritysten jakeluosaaminen. Jakeluosaaminen näyttäisi kehittyvän siten, että alkuvaiheessa jakelukanavat muodostuvat yleensä harvoista edustajista, jotka on valittu sattumanvaraisesti. Yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuvan oppimisen ja tuotteiden markkina-aseman parantumisen myötä kriittisyys myynti- ja jakelukanavien osalta kasvaa. Vientiyritysten parempi osaamisen taso selittyy ilmeisesti ajan ja kokemuksen myötä tapahtuneella oppimisprosessilla. Jakeluosaamisen heikkous muodostaa kuitenkin suuremman kotimarkkinayritysten vientitoiminnan kynnyskysymyksen kuin asiakas- ja kilpailijaosaaminen. (Ylikortes 1997, 203.)

Haastatelluista yrityksistä vain yksi on aloittamassa vientitoimintaa, joten sen perusteella ei voi tehdä yleisiä johtopäätöksiä. On selvää, että tällä hetkellä, kun kohdeyritykset myyvät pääasiassa suoraan asiakkaalle kotimaassa, ei varsinaista kanavahallinnan osaamista tarvita. Mutta mitä enemmän yritysten toiminta kansainvälistyy, sitä enemmän kanavahallinnan osaamiseen pitää panostaa.

5.2.4.3 MARKKINOINNIN JA BRÄNDIN HALLINTA

Markkinoinnin ja brändin hallintaa tarkasteltiin seuraavien teemojen avulla: 1) Määrätietoinen brändin luominen ja hallinta, 2) Markkinointitoimenpiteiden tehokas suunnittelu, toteutus ja seuranta. Tutkimuksen viitekehyksessä esille tuotu ”Innovatiivinen yhteisbrändäys” jätettiin tulosten käsittelyssä pois, koska yhteisbrändäystä ei yrityksissä toteuteta teoreettisen viitekehyksen osoittamassa taroituksessa.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että sekä rakennuspuusepän teollisuuden yrityksellä että metalliteollisuuden yrityksellä on vahva brändi, joka näkyy määrätietoisesti markkinointiviestinnässä, kuten yrityksen nettisivuilla ja esitteissä. Molemmat yritykset käyttävät sitä myös referenssiasiakkuuksiin perustuvassa markkinoinnissa. Vahva brändi luo yrityksille arvoa siten, että esimerkiksi metalliteollisuuden yritys on markkinajohtaja joillakin tuoteryhmillä. Kumpikin yritys voi hinnoitella tuotteet korkeammin, ja saavuttaa myös paremman asiakasuskollisuuden. Sen sijaan palveluja tuottavan yrityksen brändi on vasta luomisvaiheessa eikä se tule esille viestinnässä, markkinoinnissa, esimerkiksi nettisivuilla ja esitteissä.

Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että kaikki yritykset ovat vahvistaneet markkinointiin liittyvää osaamista viimeisen vuoden aikana. Rakennuspuusepän teollisuuden yritys on rekrytoinut yhden työntekijän uuden tuotteen lanseeraukseen ja markkinointiin; metalliteollisuuden yritys on uudistanut organisaationsa myyntitiimeillä, joilla on kokonaisvaltainen vastuu markkinointi- ja myyntitoiminnoista ja palvelualan yritys on panostanut siihen vahvasti mm. strategiatyön avulla. Käytännön toimintaa on kehitetty vastaamaan strategian tavoitteita ja pitkäjänteinen markkinoinnin suunnittelu on käynnistetty.

Haastatteluiden perusteella kohdeyritysten markkinointiosaamisessa korostuu asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö ja referenssiasiakkaiden hyödyntäminen. Uskottavuusongelmia yritykset eivät kerro olevan. Tutkimustulos vastaa Ylikorkeksen (1997, 173) tutkimustulosta, jossa kotimarkkinayritysten osaamisessa korostuu tuotteiden räätälöinti ja referenssiasiakkaiden hyödyntäminen.

Haastatelluista yrityksistä kahdella yrityksen markkinoinnista vastuussa olevalla henkilöllä ei ole kaupallista tutkintoa. Lisäksi toinen yrityksistä on rekrytoinut osaamista yritykseen. Kaikkien kohdeyritysten markkinoinnista ja myynnistä vastuulliset esimiehet ovat kouluttautuneet työn ohessa osallistumalla lyhytaikaisiin markkinoinnin koulutuksiin. Merkille pantavaa on se, että yritykset ovat käyttä-

neet toiminnan kehittämisessä varsin vähän yrityksen ulkopuolisia asiantuntijoita. Vaikka jokaisessa yrityksessä alan opiskelijat ovat tehneet joitakin markkinointikyvykkyyden osa-alueen töitä, markkinoinnin ammattilaisten apua yritykset eivät ole muuta kautta hakenneet.

Yritysten tilanne on vielä kehitysvaiheessa. Rakennuspuusepänteollisuuden yrityksessä tuote- ja tuotantosuuntautuneisuus heijastuu vahvasti yrityksen toimintaan. Metalliteollisuuden yrityksessä markkinointitoiminnot ovat hyvin myyntikeskeisiä, jolloin markkinointia ei ollut omaksuttu ja tiedostettu koko yrityksen organisaatiota ja sen eri osa-alueita käsittävänä prosessina niin laajamittaisesti kuin teoreettinen lähtökohta pyrkii esittämään. Haastatteluiden perusteella voi vetää kuitenkin johtopäätöksen, että kaikkien yritysten markkinoinnin asenne on muuttunut tai pyritään muuttamaan aktiivisemmaksi. Metalliteollisuuden yritys kuvaa toiminnan muutosta näin:

"Markkinoinnissa meillä asiakkaaseen kontaktin ottaminen on ollut ongelma. Se, että mennään asiakkaan luo, ei välttämättä mennä sen vuoksi, että hän on tiilaamassa jotain vaan sen takia, että käydään jo näyttäytymässä asiakkaiden luona." (H4)

Haastattelun perusteella voidaan todeta, että rakennuspuusepänteollisuuden ja palvelualan yrityksellä ei ole tällä hetkellä toimivaa markkinointistrategiaa, johon markkinoinnin toimenpiteet nivoutuvat: yrityksillä ei ole varsinaista markkinointia, markkinointibudjettia eikä pitkäjänteistä markkinoinnin suunnittelua ja toteutettujen toimenpiteiden seurantaa. Markkinatutkimusta ei ole tehty viime vuosien aikana missään kohdeyrityksessä jäsenkyselyä lukuun ottamatta - tietoa markkinapotentiaalista ei ole eikä tietoa kilpailijoista. Tämä vastaa useita tutkimustuloksia, jotka toteavat, että pienet yritykset ja perheytykset panostavat suuria yrityksiä vähemmän siihen, että kasvattaisivat tietoisuuttaan markkinoiden uusista tarpeista, kilpailijoista, kilpailutilanteesta ja toimialan uusista innovaatioista. Ylipäätensä nämä yritykset panostavat tutkimusten perusteella vähemmän pitkän tähtäimen suunnitteluun, sillä jokapäiväisten operatiivisten toimien hoitamisella ei koeta aikaa siihen jäävän (mm. Kaikkonen 2002, 81-82; Ylikortes 1997, 203).

Yritysten markkinointiviestinnän keinot vastaavat von Hertzenin (2006) näkemystä, jonka mukaan www-sivut ja suorat asiakaskontaktit, erityisesti Suomessa asiakastilaisuudet, nousivat viestinnän välineinä tärkeimmiksi. Yleisesti Pohjoismaissa myös mainonta koettiin asiakastilaisuuksiin verrattavissa olevaksi välineeksi. Henkilökohtainen myyntityö mainittiin myös yleiseksi (von Hertzen 2006, 159-161.) Tieto perustuu ICOM Nordicin pohjoismaisten Business -to-Business -yritysten markkinointia koskevaan selvitykseen.

5.2.4.4 MYYNNIN AIKAANSAAMINEN

Myynnin aikaansaamista tarkasteltiin haastatteluissa seuraavien teemojen avulla: 1) Systemaattinen myynnin johtaminen, 2) Asiakastarpeen ja tuotteen/palvelun hyvä yhteensovitus, 3) Ratkaisun perustelu asiakkaan hyödyillä, 4) Tuloksellinen asiakassopimusten aikaansaaminen. Teemoja käsiteltiin haastatteluissa myyntiprosessin vaiheista keskusteltaessa. Teemoista ”Ratkaisun perustelu asiakkaan hyödyillä” ja ”Tuloksellinen asiakassopimusten aikaansaaminen” jäivät tarkastelussa vähäiseksi. Niiden osaamisen arviointi viitekehyksen mukaisesti on mahdoton, sillä teemat liittyvät käytännön myyntitilanteeseen, jollaista haastattelun avulla ei voinut toteuttaa. Ne poistettiin siten kokonaan tarkastelusta.

Myynnin aikaansaamisessa yksi haastatelluista yrityksistä nousee muiden yläpuolelle. Metalliteollisuuden yritys on panostanut vahvasti myyntiin tiimien työtä organisoimalla. Tiimeillä on selkeät tavoitteet, mittarit ja seuranta. Palkitsemisjärjestelmä tukee tiimien tuloksellisuutta. Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että myynnin osaamisen taso on erinomainen ja paranee edelleen, kehittämissuunnan tulokset alkavat näkyä pidemmällä aikajänteellä. Muissa kohdeyrityksissä ei ole yhtä tavoitteellista ja systemaattista myynnin johtamista, vaikka organisaatioissa onkin asiaan paneuduttu, mutta selkeitä myyntitavoitteita ei ole eikä siihen perustuvaa palkitsemisjärjestelmää. Myös rakennuspuusepänteollisuuden yritys on panostanut myyntiin rekrytoimalla uuden henkilön myyntipäällikön lisäksi.

Kaikkien kohdeyritysten myyntityössä korostuu tavoitteena myynnin kannattavuus. Yritykset tuovat selvästi esille sen, etteivät he käytä hintaa kovin vahvasti myynnin kilpailukeinona. Puusepän teollisuuden yritys kuvaa asiaa näin:

”Itse asiassa kaikkein tärkein myyntitavoite on se, että kun jotain myydään ja jostain tehdään, niin tehdään se kannattavasti. Se tehdään hinnoittelussa. Ei kannata lähteä tekemään millään nollakatteella duunia, sillä siinä on liian suuri riski, että se menee pieleen.”(H2)

Haastatteluissa korostuu, että kaikki yritykset tekevät tarvittaessa asiakkaan kanssa yhteistyötä tilausten suunnittelussa – yhteistyön määrä riippuu ratkaisevasti tuotteesta ja tilauksen luonteesta. Yhteistyö on tiivistä erityisesti uuden kohteen, palvelun tai tuotteen suunnittelussa. Tavoitteena on korkea asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu

5.2.4.5 ASIAKASPALVELU

Asiakaspalvelua tarkasteltiin haastatteluissa seuraavien teemojen avulla: 1) Asiakaspalvelutavoitteiden määrittäminen ja jatkuva suorituskyvyn seuranta, 2) Tehokkaat asiakaspalvelun kanavat, 3) Tehokas ongelmatilanteiden hallinta.

Asiakaspalvelun tasoa on vaikea arvioida haastattelussa tulneiden näkökulmien valossa, sillä laatutasoa ei ollut määritetty yhdessäkään haastatelluissa yrityksissä kokonaisvaltaisesti koko yritystasolla siten, että yrityksessä olisi kattavat, koko toimintaa koskevat palvelunlaatusotavoitteet ja niille toteutumisen seurantarajajärjestelmät. Laatutaso olisi hyvä määritellä yhdessä, jotta asiakkaalle tehdyt lupaukset ovat linjassa kaikilla asiakaspalvelua tekeillä työntekijöillä. Haastattelun perusteella voidaan kuitenkin todeta, että palvelutason laatutavoitteista on jonkin verran keskusteltu palaverissa ja ne ovat hiljaisena tietona yrityksessä. Kahdella yrityksellä on asiakastytytyväisyyden seurantarajajärjestelmä, jota voidaan hyödyntää myös palvelun kehittämisessä.

Asiakaspalvelukanavien toimintaan on kiinnitetty yrityksissä huomiota. Kahdessa yrityksessä on selkeä asiakasvastaava –järjestelmä, useimmiten se on myyjä, johon otetaan yhteyttä. Kolmannessa toimintaa ohjaa toimintakäsikirja, joka ohjaa myös sitä, kuka on yhteydessä asiakkaiden kanssa. Tämä ohjaa toimintaa myös ongelmatilanteissa. Kaikilla yrityksillä on kuitenkin vahva käsitys siitä, että yrityksen asiakaspalvelun laatu on parempi kuin kilpailijoilla. Palvelualan yrityksen toiminnanjohtaja kuvaa sitä seuraavasti:

”Minä uskon, että asiakaspalvelu on parempi kuin monella muulla, että me kuunnellaan sitä asiakasta. Meidän toiminnassa ehdoton puolueettomuus ja luotettavuus on toiminnan ydin. Tulokset raportoidaan juuri niin kuin ne ovat, ja meidän tuloksiin voi luottaa sekä asiakas että viranomainen. Siinä meidän osaaminen on vahvaa.” (H1)

5.2.4.6 ASIAKASINFORMAATION HALLINTA JA HYÖDYNTÄMINEN

Asiakasinformaation hallintaa ja hyödyntämistä tarkasteltiin haastatteluissa seuraavien teemojen näkökulmasta: 1) Asiakkaiden toiminnan ja prosessien hyvä tuntemus, 2) Asiakas- ja markkinainformaation systemaattinen hallinta, 3) Asiakasvuorovaikutuksen hallinta.

Haastatteluiden perusteella voidaan arvioida, että vain metalliteollisuuden yrityksellä on kuvaus omista asiakkuudenhallinnan prosesseista. Niihin liittyviä asiakkaiden prosesseja ei ollut tiedostettu lainkaan yhdessäkään haastatelluista yri-

tyksistä. Siten yritysten toimintojen niveltäminen asiakkaan prosesseihin ei ole edes teoriassa mahdollista.

Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että metalliteollisuuden ja palvelualan yritys keräävät systemaattisesti asiakaspalautetta, ja jokainen esimies kerää tietoa omasta vastuualueestaan, esim. työmaiden edistymisestä jne. Myös sellaista toimialan ja asiakastason tietoa kerätään, mitä on saatavilla yleisesti. Haastattelun tulokset vastaavat Alamutkan ja Talvelan mallia (2002), jonka mukaan yrityksissä seurataan markkinoiden rakennetta, kokonaisvolyymejä, markkinaosuuksia, kilpailijoiden tuoteluetteloa ja hinnoittelua, omistajia, organisaatorakenteita, jakelutien rakennetta, liikevaihtoa ja markkinointia, asiakkaiden organisaatorakennetta, virallista päätöksentekoprosessia, kontaktihistoriaa ja ostovolyymejä ja perinteisiä asiakastytyväisyystutkimuksia. Sen sijaan yrityksissä ei seurata markkinakehitystä ennakoivaa tietoa, alalle tulon esteiden muuttumista, uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kilpailijoiden tapaa hankkia asiakkaita ja pitää vanhat, argumentointia, lupauksia ja lunastuksia, segmentointia, segmenttien kokoa ja merkitystä, kilpailutilannetta asiakasnäkökulmasta ja asiakaskohtaisesti, asiakkaiden strategioita, tavoitteita, arvostuksia ja tarpeita, todellisia mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosessiin, todellista potentiaalia ja asiakkaan kilpailevia vaihtoehtoja tai tyytyväisyyttä tuotettuun hyötyyn suhteessa kilpailijoihin.

Erityisen merkittävää oli se, että kaikissa haastatteluissa yrityksissä kilpailijat nähtiin myös yhteistyökumppaneina, asiakkaina ja alihankkijoina – kumppanuusajattelu oli vahvaa. Tämä tukee Ylikorteksen (1997, 157) tutkimustulosta, jonka mukaan kotimarkkinayritysten kilpailijaosaamista leimasi sekä välinpitämättömyys että toisaalta ystävälliset suhteet kilpailijoihin. Tämän perusteella vientitoimintaa aloittavan rakennuspuusepän teollisuusyrityksen mahdolliseksi kynnyskysymykseksi saattaa muodostua se, miten yritys pystyy siirtymään epämuodollisesta kilpailija-analyysistä systemaattisempaan toimintatapaan - tarvitaan asenteen muutos.

Metalliteollisuuden yrityksen asiakkuudenhallinnassa on ”eräänlainen” CRM-järjestelmä, johon asiakastietoa kerätään. Haastattelun perusteella voi kuitenkin todeta, ettei tietoa hyödynnetä systemaattisesti yrityksen strategiatyöskentelyssä toimintojen suuntaamisessa, eikä yrityksessä kerätä systemaattisesti kilpailijoihin liittyvää tietoa. Muilla haastatelluilla yrityksillä asiakkaisiin, projekteihin ja toimituksiin liittyvät tiedot ovat hajallaan niihin osallistuvien työntekijöiden tietokoneilla, taloushallinnan järjestelmissä ja työntekijöillä. Asiakasinformaation hallinnassa ja sen hyödyntämisessä on siten kaikilla yrityksillä kehitettävää. Tietojen keruun ja hyödyntämisen systemaattisuus puuttuu, asiakkaita ja kilpailijoita

koskeva tieto on hajallaan ja niiden analysoinnissa on kehitettävää. Yrityksistä puuttuu siten merkittävää tietoa toimintaympäristöstä, jota voidaan peilata yritysten vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin yritysten oman toiminnan kehittämisessä. Rakennuspuusepänteollisuuden yritys arvioi haastattelussa, että on hyvä, että tieto on hajallaan, sillä silloin joutuu aina ”skarppaamaan”. Tämä onnistuu hyvin, jos asiakkaita on kovin vähän. Muut kaksi yritystä kokevat kuitenkin, että järjestelmä olisi oltava. Palvelualan yrityksen toiminnanjohtaja kuvaa *tarvetta näin*:

”Jonkinlainen järjestelmä meillä pitäisi olla, se on selviö, mutta nyt se asiakastieto on hajautunut. Työntekijät vaihtuu, ei riitä, että tieto on yhden ihmisen päässä.”(H1)

5.3 Yhteenveto, johtopäätökset ja keskeiset kehittämis-kohteet

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksena oli käsitellä markkinointikyvykkyyttä teoreettisesta näkökulmasta ja soveltaa teoriaa tutkimuksellisessa osiossa yritysten markkinointikyvykkyuden tilan kartoittamiseen kolmessa lähtökohdiltaan erilaisessa pk-yrityksessä.

Tutkimus- ja kehittämishanke vastasi seuraaviin tutkimusongelmiin: 1) Millainen on tutkimuksen kohteena olevien yritysten markkinointikyvykkyuden tila asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta? 2) Millaista asiakkuuksien hallintaan liittyvää markkinointikyvykkyuden kehittämistä yritykset kokevat tarvitsevansa ja millä aikataululla se aiotaan toteuttaa? Mitkä ulkoiset ja sisäiset tekijät ovat olleet vaikuttamassa kehittämistarpeen syntymiseen?

Markkinointikyvykkyyttä tarkasteltiin Hannuksen (2004) esittämän ryhmittelyn mukaisesti asiakkuuksien hallintaan liittyvien toiminnallisten kyvykkyyksien ja niiden kehittämisen näkökulmasta. Asiakkuuden hallinnan kyvykkyyydet rajattiin koskemaan strategisesti kriittisiä kyvykkyksiä, jotka ovat käännteentekeviä yrityksen kannalta ja muista yrityksistä erottavia. Ryhmittely noudattaa myös Zahran ym. (2006) dynaamisen kyvykkyuden määritelmää. Työssä käsiteltiin kyvykkyysien vaatimuksia markkinointia johtavalla organisaatiotasolla.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen tutkimusosiossa tutkimusmenetelmänä käytettiin case-tutkimusta, jossa haastateltiin kolmea erilaista Lohjan seudun teollisen palveluliiketoiminnan yritystä. Kohdeyritysten haastattelujen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Ylikorteksen (1997) kehittämää markkinointiosaamisen mitaristoa. Tutkimusaineistona hyödynnettiin myös yritysten antamia vastauksia

Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammi-
saaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittä-
minen -projektin tutkimuksissa ja koulutuksissa. Nämä aineistot on kerätty syk-
syllä 2007 kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla sekä keväällä 2008 pidetty-
jen koulutustilaisuuksien yhteydessä kerättynä kvantitatiivisena ja kvalitatiivisena
kyselynä.

Kohdeyritysten haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina liitteessä 14 esitetyn
puolistrukturoidun haastattelulomakkeen avulla. Tulosten esityksessä ja niiden
laadullisessa analysoinnissa keskityttiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti
tarkastelemaan markkinointikyvykkyyttä asiakkuuden hallinnan osa-alueiden nä-
kökulmasta. Asiakkuuden hallinnan kyvykkyksiä ovat asiakkuushoitomallien
määrittäminen ja toteutus, asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinta, markkinoinnin ja
brändin hallinta, myynnin aikaansaaminen, asiakaspalvelu sekä asiakasinfor-
maation hallinta ja hyödyntäminen.

Tutkimuksesta ja sen laadullisesta analysoinnista saatiin hyödyllistä tietoa esille
sekä yleisellä tasolla että yrityskohtaisesti. Tutkimus toi esille monipuolisesti
kunkin tutkimukseen osallistuneen kohdeyrityksen nykytilan asiakkuudenhallin-
nan osa-alueiden sekä niiden kehittämistarpeiden näkökulmasta. Tutkimukseen
osallistuneet henkilöt suhtautuivat hankkeeseen ja tutkimukseen myönteisesti
ja olivat avoimesti valmiita kertomaan oman yrityksensä vahvuuksista ja heikko-
uksista. Tuloksia esitellään taulukoissa 22 ja 23.

5.3.1 Teoreettiset johtopäätökset

Aikaisemmin tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan arvioida, ettei markkinoin-
tikyvykkyuden käsite ole vakiintunut. Usein sen synonyyminä käytetään käsitettä
markkinointiosaaminen. Ongelmana hahmottamisessa on myös se, että tutki-
mustulokset ovat hajanaisia eikä tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tutki-
musongelmaa vastaavia tai sivuavia pk-yritysten markkinointikyvykkyyttä kartoit-
tavia tutkimuksia ole tehty tapaustutkimuksina kovin paljon. Siitä syystä tämän
case-tutkimuksen tulosten vahvistaminen aikaisemmilla tutkimustuloksilla ja nii-
den peilaaminen aikaisempiin tutkimuksiin rajautuu.

Tutkimus osoitti, että tämän tutkimuksen lähtökohtana ollut markkinointikyvyk-
kyys asiakkuudenhallinnan näkökulmasta tarkasteltuna on kohdeyrityksissä suh-
teellisen tuttu käsite liiketoimintaa ohjaavana tekijänä, jonka suunnittelu ja toteu-
tus vaativat yrityksen ylimmän johdon ymmärtämistä ja sitoutumista asiaan.

Markkinointikyvykkyuden tarkastelu teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen
teemojen näkökulmasta koettiin haastattelututkimuksessa haasteelliseksi, sillä
haastattelijoiden vastaukset polveilivat näkökulmasta toiseen. Joidenkin asiak-

kuudenhallintaan liittyvien teemojen tarkastelu jätettiin tutkimustuloksista kokonaan pois, sillä teema ei koskenut yritystä tai sen käsittely ei soveltunut yrityksen tilanteeseen. Näitä esiteltiin pääteemoittain kappaleessa 5.3 kappaleessa ”Yhteenveto, johtopäätökset ja keskeiset kehittämiskohteet”. Esimerkiksi asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinnassa kohdeyrityksillä ei ole tällä hetkellä vientitoimintaa eikä kotimaan osalta ole varsinaista jakelukanavaa, sillä tuotteet ja palvelut myydään ja toimitetaan pääsääntöisesti suoraan asiakkaalle. Tuotteet ovat fyysisiä, joten niiden toimittaminen esim. sähköisten kanavien avulla on mahdotonta. Siten muiden alateemojen kuin asiakassegmenttikohtaisten kanavaratkaisujen käyttöä voitiin tarkastella tässä raportissa vain pintapuolisesti. Myös markkinoinnin ja brändin hallintaan liittyvistä teemoista tutkimuksen viitekehyksessä esiin nostettu ”tehokas ja innovatiivinen yhteisbrändäys” ei liittynyt kohdeyritysten toimintaan eikä sen käsittely soveltunut siten kohdeyritysten tilanteeseen. Sen vuoksi kyseinen teema jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Myynnin aikaansaamiseen liittyviä teemoja käytiin läpi haastatteluissa myyntiprosessin vaiheista keskusteltaessa. Teemoista ”Ratkaisun perustelu asiakkaan hyödyillä” ja ”Tuloksellinen asiakassopimusten aikaansaaminen” jäivät tarkastelussa vähäiseksi. Niiden osaamisen arviointi viitekehyksen mukaisesti on mahdoton, sillä teemat liittyvät käytännön myyntitilanteeseen, jollaista haastattelun avulla ei voinut toteuttaa.

Edellä esitetyn perusteella voidaan kyseenalaistaa laajemminkin teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn markkinointikyvykkyyden osa-alueiden soveltumisen sellaisenaan pk-yritysten markkinointikyvykkyyden tarkasteluun.

Hannuksen (2004) mukaan asiakkuuksien hallinnan kehittämisen ja asiakkuushoitomallin sisäisten ryhmittelykriteerien määrittelyn paras lähtökohta on asiakkuuden arvo yritykselle. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että segmentointi oli kaikille kohdeyrityksille käsitteenä tuttu ja kaksi kolmesta yrityksestä olivat ryhmitelleet asiakkuuksia asiakkuuden arvon perusteella. Haastatteluissa korostui kuitenkin se, että kohdeyritykset eivät olleet laatineet Hannuksen (2004) kuvaamia kirjallisia asiakkuuden hoitosuunnitelmia. Toiminta perustui yleisemmin yhdessä sovittuihin pelisääntöihin. Ongelmaksi koettiin aika- ja resurssipula. Johtopäätöksenä voidaan esittää, että lähtökohtaisesti yritykset osaavat segmentoida ja hoitaa sen perusteella myös asiakassuhteitaan, mutta niiden systemaattinen suunnittelu, päivittäminen ja toteuttamisen seuranta ovat puutteellisia.

Haastatteluissa todettiin, että kaikki yritykset pitävät asiakassuhteitaan omana vahvuutenaan joko niiden erityisen luonteen, osaamisen tms. syyn perusteella. Yhteisenä piirteenä on myös se, että yleisimmin asiakassuhteet perustuvat yhteistyöhön, ovat pitkäkestoisia ja perustuvat kumppanuuteen. Tämä tulos vastaa

Ylikorteksen (1997) tutkimustulosta, jossa ainoastaan kaksi yhteensä 35 haastattelusta yrityksestä oli sitä mieltä, että kilpailijoilla on paremmat asiakassuhteet kuin heillä. Voidaan päätellä, että kohdeyritysten asiakassuhteiden hoito ja jopa koko markkinointiosaaminen perustuu harvalukuisten ja tuttavallisten asiakassuhteiden hoitoon. Silloin voidaan mahdollisesti menestyäkin ilman asiakkuushoitomallimäärittäviä segmentteittäin ja kyseenalaistaa jopa niiden tekeminen. Mutta tällä on myös vaaransa: Jos toiminta perustuu vain harvoihin ja kiinteisiin asiakassuhteisiin, se on myös riskialtista ja suhdanneherkkää. Tämän vuoksi asiakassuhteiden analyysi on tarpeen, vaikka niitä olisikin vähän ja ne ovat suhteellisen vakaita.

Haastatteluissa korostuu, että yritysten mielestä niiden kilpailijoista erottavat vahvat osaamisalueet ovat nopeus ja herkyys reagoida asiakkaan tarpeeseen sekä muutosvalmius näissä tilanteissa. Tämä tukee Ylikorteksen (1997, 202) tutkimustulosta, jonka mukaan reagointinopeuteen liittyvä osaaminen nousee sekä kotimarkkina- että vientiyrityksissä parhaaksi asiakasosaamisen komponentiksi. Vain palveluiden toimialalla toimivan yrityksen toimintaa kuvattiin haastatteluissa jähmeäksi.

Hannuksen (2004) mukaan asiakasyhteyskanavien kautta hoidetaan myyntiä ja asiakaspalvelua. Asiakassegmentit muodostavat lähtökohdan perusvalinnoille. Perusvaihtoehtona on hoitaminen itse tai niiden antaminen yhteistyökumppanien (asiamies, jälleenmyyjä, edustaja) hoidettavaksi. Usein pk-yritykset hoitavat kotimaan asiakkaat itse ja ulkomaiset asiakkaat jälleenmyyjien ja edustajien kautta. Haastatteluissa todettiin, että kohdeyrityksillä ei ole tällä hetkellä vientitoimintaa eikä kotimaan osalta ole varsinaista jakelukanavaa, sillä tuotteet ja palvelut myydään ja toimitetaan pääsääntöisesti suoraan asiakkaalle. Tuotteet ovat fyysisiä, joten niiden toimittaminen esim. sähköisten kanavien avulla on mahdollista. Vain palvelualan yrityksellä on sellaisia palveluita, joiden kanavaratkaisuna voi olla esimerkiksi sähköiset järjestelmät. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että pk-yritysten muiden teemojen kuin asiakassegmenttikohtaisten kanavaratkaisujen käyttöä voidaan tarkastella vain pintapuolisesti. Jakeluosaamisen arvioinnissa voidaan esittääkin Ylikorteksen (1997, 163) kysymys, onko mielekästä arvioida sellaisten yritysten jakeluosaamista, jotka myyvät tuotteensa tai palvelunsa suoraan loppuasiakkaalle.

Ylikorteksen (1997, 203) tutkimuksessa todettiin, että vientiyritysten jakeluosaaminen on oleellisesti paremmalla tasolla kuin kotimarkkinayritysten jakeluosaaminen. Vientiyritysten parempi osaamisen taso selittyy ilmeisesti ajan ja kokemuksen myötä tapahtuneelle oppimisprosessilla, jossa ne tulivat selvästi kriittisemmiksi myynti- ja jakelukanaviin kuuluvien yritysten suhteen. Jakeluosaami-

sen heikkous muodostaa suuremman kotimarkkinayritysten vientitoiminnan kynnyskysymyksen kuin asiakas- ja kilpailijaosaaminen. (Ylikortes 1997, 203.) Haastatelluista yrityksistä vain yksi on aloittamassa vientitoimintaa, joten sen perusteella ei voi tehdä tässä tutkimuksessa yleisiä johtopäätöksiä. On selvää, että tällä hetkellä, kun kohdeyritykset myyvät pääasiassa suoraan asiakkaalle kotimaassa, ei varsinaista kanavahallinnan osaamista tarvita. Mutta mitä kansainvälisemmäksi yritysten toiminta kehittyy, sitä enemmän kanavahallinnan osaamiseen pitää panostaa.

Hannuksen mukaan (2004) markkinoinnin kehitys on kulkenut massamarkkinoinnista kohti yhä täsmällisempää ja kohdennetumpaa markkinointia. Samalla markkinointiviestintä on muuttunut yhä vuorovaikutteisemmaksi, jossa asiakkaalla on yhä aktiivisempi rooli (Hannus 2004, 152). Haastatteluiden perusteella kohdeyritysten markkinointiosaamisessa korostuu asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö ja markkinointiviestinnässä referenssiasiakkaiden hyödyntäminen. Uskottavuusongelmia yritykset eivät kerro olevan. Tutkimustulos vastaa Ylikorteksen (1997, 173) tutkimustulosta, jossa kotimarkkinayritysten osaamisessa korostuu tuotteiden räätälöinti ja referenssiasiakkaiden hyödyntäminen. Osaamisen profiilitavoitteeksi voidaankin luonnehtia Ylikorteksen (1997, 158) tapaan asiakassuuntautunutta räätälä toimimista, jossa osallistutaan tarjouskilpailuihin ja hyödynnetään referenssiasiakkaita uskottavuusongelmien ratkaisemiseksi – joko tiedostamatta tai tiedostetusti.

Hannuksen (2004, 152) mukaan markkinointikeinoiksi on valittava ne toimet, joiden avulla uskotaan saavutettavan paras kokonaistuotto. Haastattelussa korostuu, että kohdeyritykset lukuun ottamatta palvelualan yritystä hinnoittelevat tuotteensa korkeammin kuin kilpailijat, käyttävät viestinnässään hyväkseen yrityksen vahvaa brändiä ja referenssiasiakkaita ja korostavat läheisyyttä – yritykset sijaitsevat olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden lähellä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että haastatteluiden perusteella yritykset ovat valinneet lähtökohtaisesti parhaaseen kokonaistuottoon tähtäävät markkinointikeinot.

Tutkimustulosten mukaan asiakkuudenhallintaa oli toteutettu osassa haastatelluissa yrityksissä käytännössä hyvin myyntilähtöisesti, jolloin asiakkuudenhallintaa ei ollut omaksuttu ja tiedostettu koko yrityksen organisaatiota ja sen eri osia alueita käsittävänä prosessina niin laajamittaisesti kuin teoreettinen lähtökohta pyrkii esittämään. Siten myöskään markkinointia ei nähdä kokonaisuutena ja erillisinä toimintona, vaan se niveltyy vahvasti myynnin osaksi.

Hannuksen (2004) mukaan asiakaspalvelutoiminnan perustaksi on tärkeää määrittää palvelutasotavoitteet muutaman huolella valitun palvelutasomittarin avulla.

Asiakaspalvelun tasoa on vaikea arvioida haastattelussa tulleiden näkökulmien valossa, sillä laatutasoa ei ollut määritelty yhdessäkään haastatelluissa yrityksissä kokonaisvaltaisesti koko yritystasolla siten, että yrityksessä olisi kattavat, koko toimintaa koskevat palvelunlaatutavoitteet ja niille toteutumisen seurantarajajärjestelmät. Palvelutason laatutavoitteista on jonkin verran keskusteltu palavereissa ja ne ovat hiljaisena tietona yrityksessä. Kaikilla yrityksillä on kuitenkin vahva käsitys siitä, että yrityksen asiakaspalvelun laatu on parempi kuin kilpailijoilla.

Tutkimus osoitti myös, etteivät kohdeyritykset panosta merkittävästi siihen, että kasvattaisivat tietoisuuttaan markkinoiden uusista tarpeista, kilpailutilanteesta ja kilpailijoista, vaikkakin toimintojen kehittämiseen suhtauduttiin myönteisesti. Eri-tyisen merkittävää oli se, että kaikissa haastatelluissa yrityksissä kilpailijat nähtiin myös yhteistyökumppaneina, asiakkaina ja alihankkijoina – kumppanuusajattelu oli vahvaa. Useissa haastatelluissa korostettiin aika- ja resurssipulaa. Tämä vastaa useita tutkimustuloksia, jotka toteavat, että pienet yritykset ja perhey yritykset panostavat suuria yrityksiä vähemmän siihen, että kasvattaisivat tietoisuuttaan markkinoiden uusista tarpeista, kilpailijoista, kilpailutilanteesta ja toimialan uusista innovaatioista. Nämä yritykset panostavat vähemmän pitkän tähtäimen suunnitteluun, sillä jokapäiväisten operatiivisten toimien hoitamisella ei koeta aikaa siihen jäävän (mm. Kaikkonen 2002, 81-82; Ylikortes 1997, 203).

Asiakkaiden toiminnan ja prosessien hyvä tuntemus luo perustan menestykselle asiakkuuksien hallinnalle (Vahvaselkä 2004, 18; Hannus 2004, 157). Asiakasrajapinnan prosessit koko asiakkuuden elinkaaren yli tulisi mallintaa kokonaisvaltaisena prosessina (esimerkiksi: markkinatutkimus, segmentointi, tarpeen tunnistaminen, markkinoinnin suunnittelu, kohderyhmän valinta, markkinointiaktiviteetin toteutus, tilauksen tekeminen, tilauksen käsittely ja toimitus, laskutus, saatavien valvonta, asiakaspalvelu, asiakastuki ja jälkimarkkinointi) ja pilkkoa nämä lyhyempiin sykleihin: esimerkiksi markkinointi–tilaus, myyntipalvelu, tilaus-toimitus, tilaus-laskutus (Vahvaselkä 2004, 96-97). Haastatteluiden perusteella voidaan arvioida, että vain metalliteollisuuden yrityksellä on kuvaus omista asiakkuudenhallinnan prosesseista. Niihin liittyviä asiakkaiden prosesseja ei ollut tiedostettu lainkaan yhdessäkään haastatelluista yrityksistä. Siten tässä tutkimuksessa haastateltujen yritysten toimintojen niveltäminen asiakkaan prosesseihin ja niiden tarkastelu ei ole edes teoriassa mahdollista.

5.3.2 Käytännölliset johtopäätökset

Tutkimus- ja kehittämishankkeen lopputavoitteena, raportin myötä, on edistää kohdeyritysten liiketoiminnan suunnittelua antamalla uusia ideoita yritysten

markkinointikyvykkyyden nykytilanteen parantamiseksi – asiakkaiden tarpeisiin paremmin vastaamalla. Yksi tärkeimmistä päämääristä on luoda käytännön hyötyä aidossa liiketoimintaympäristössä toimiville yrityksille. Lisäksi työn tavoitteena on antaa vaikutteita alueen oppilaitokselle niiden tarjoaman koulutuksen kehittämiseksi asiakaslähtöisesti.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että case -tutkimuksen kohdeyritykset ovat varsin kehittämishakuisia. Ne esittivät talvella 2007-2008 koulutusten yhteydessä tehdyssä kyselyssä kehittämiskohteikseen seuraavia: asiakaslähtöisen markkinoinnin kehittäminen, toimintamallien ja tiimien kehittäminen, mittareiden kehittäminen, palvelujohtamisen kaikkien osa-alueiden tehostaminen, asiakashallintajärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto, asiakaspalautteen keräämisen organisointi sekä palvelun laadun ja palvelupakettien kehittäminen. Tämä kehitystyö oli osittain käynnistynyt. Haastatteluissa kehittämiskohteita tuli esille lisää: kartoitus potentiaalisten asiakkaiden tarpeista, liiketoiminnasta ja asiakasyytyväisyydestä, jälleenmyyntiverkoston tehostaminen, lehti- ja nettimarkkinoinnin kehittäminen ja muutoinkin markkinoinnin kokonaisvaltaisen kehittäminen. Yritys, joka ei koulutusten yhteydessä esittänyt kehittämistarpeita, esitti haastattelussa mm. segmentoinnin, resurssien kohdentamisen vientiin sekä jälkimarkkinoinnin kehittämistarpeita. Haastattelun perusteella voi arvioida, että kehitettävää olisi myös myynnin tavoitteiden määrittelyssä sekä seuranta- ja palkitsemisjärjestelmän luomisessa.

Edellä mainitut kehittämistarpeet ovat varsin mittavia, varsinkin kun pk-yritysten yleisenä ongelmana on henkilöstön ja ajanpuute. Myös kohdeyritykset korostivat resurssien puutetta kehittämisen esteenä. Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että yritysten olisi syytä pohtia, miten kehittämistyö voidaan toteuttaa systemaattisesti siten, että se myös toteutuu ja otetaan käyttöön. Samalla olisi syytä pohtia omien voimavarojen riittävyttä ja mahdollisten ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöä, mitä yrityksissä ei kovin paljon ole hyödynnetty lukuun ottamatta yksittäisten opiskelijoiden työpanosta. Haastattelun perusteella voidaan jopa suositella ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöä. Alueen oppilaitoksilla ja elinkeinotoimijoilla on varsin laajat osaamisverkostot käytössään. Niiden kautta voidaan saada myös taloudellista tukea yritysten kehittämiseen. Yritysten korostamaan kehittämistyön luottamuksellisuuteen on kiinnitettävä huomiota.

Palvelualan yrityksen kohdalla voidaan jopa arvioida, että kokonaisvaltaisen kehittämishankkeen suunnittelu ja toteuttaminen koko organisaation tasolla on välttämätön. Projektissa olisi määriteltävä keskeiset kehittämistavoitteet, yksilöidyt toimenpiteet ja niiden aikataulut, tarvittavat henkilöstöresurssit, kustannukset ja rahoitus sekä toteutuksen riskit. Yritys aikoo myös investoida toimitiloihin, konei-

siin ja laitteisiin ja palkata lisää henkilöstöä. Tämä asettaa toiminnan kehittämislle lisää haasteita.

Haastatteluissa tuli esille yritysten työntekijöiden ajankäytön ongelmat kehittämistyön ja normaalin työn välillä. On varsin tärkeää, että alueen oppilaitokset ottavat huomioon koulutussuunnitelmissaan, että tarjolla on yritysten tarpeista lähtevää sekä sitovampaa pitkäkestoista koulutusta että lyhyitä seminaarityypisiä koulutustilaisuuksia sellaisille, jotka haluavat käydä päivittämässä tietojaan tai saada uusia ajatuksia/vaihtelua jokapäiväiseen toimintaan. Osallistuminen on tärkeää myös verkostoitumisen näkökulmasta.

5.3.3 Kehittämiskohteet

Tässä kappaleessa vastataan tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen toiseen tutkimusongelmaan: Millaista asiakkuuksien hallintaan liittyvää markkinointivyykkyyden kehittämistä yritykset kokevat tarvitsevansa ja millä aikataululla se aiotaan toteuttaa? Mitkä ulkoiset ja sisäiset tekijät ovat olleet vaikuttamassa kehittämistarpeen syntymiseen?

Kaksi kolmesta yrityksestä - metalliteollisuuden yritys ja palvelualan yritys - esittivät kehittämiskohteita talvella 2007 - 2008 koulutusten yhteydessä tehdyssä kyselyssä. Kehittämiskohteina esitettiin asiakaslähtöisen markkinoinnin kehittäminen, toimintamallien ja tiimien kehittäminen, mittareiden kehittäminen, palvelujohtamisen kaikkien osa-alueiden tehostaminen, asiakashallintajärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto, asiakaspalautteen keräämisen organisointi sekä palvelun laadun ja palvelupakettien kehittäminen. Kaikki kehittämistoimenpiteet oli tarkoitus toteuttaa vuoden 2008 aikana.

Haastatteluissa näiden yritysten kehittämistarpeet koettiin samoiksi. Kehittämistyö oli osittain myös aloitettu. Kehittämistarpeet täsmentyivät siten, että tärkeäksi tulevaisuuden kehittämisenkohteeksi koettiin myös kartoitus potentiaalisten asiakkaiden tarpeista, liiketoiminnasta ja asiakastyytyvyydestä. Myös markkinointia pitäisi kehittää vielä kokonaisvaltaisemmaksi, jotta asiakkaat tietäisivät, mitä muuta tarjottavaa yrityksellä on kuin se, mitä asiakkaalle toimitetaan. Jälleenmyyntiverkoston käyttöä voisi lisätä ja perusmarkkinoinnissa, lehti- ja nettimarkkinoinnissa voisi edelleen olla kehitettävää.

Näiden kahden yrityksen kehittämistarve on käynnistänyt se, että yritykset tavoittelevat maltillista liikevaihdon kasvua uusien tuotteiden ja palveluiden avulla toimintaympäristön muuttuessa. Toimitiloja on tarkoitus laajentaa, sekä hankkia uudenaikaisempia ja asiakkaiden tarpeisiin paremmin vastaavia laitteita. Tämän arvioidaan lisäävän myös työntekijöiden määrää ja sellaisia töitä, jotka aiemmin on teetetty alihankintana. Laurea-ammattikorkeakoulun koulutuksella todettiin

olevan yrityksen aloittamia kehittämistoimenpiteitä tukeva rooli, mutta se ei käynnistänyt kehittämistyötä.

Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että yhden palvelujaan voimakkaasti kehittävän yrityksen kehittämiskohteet ovat niin laajoja, että siihen tarvittaisiin kokonaisvaltainen muutoksenhallinta-projekti koko organisaation tasolla. Projektissa pitäisi määritellä keskeiset kehittämistavoitteet, yksilöidyt toimenpiteet ja niiden aikataulut, tarvittavat henkilöstöresurssit, kustannukset ja rahoitus sekä toteutuksen riskit.

Myös rakennuspuusepänteollisuuden yritys, joka ei talvella 2007-2008 tehdyssä kyselyssä esittänyt kehittämistarpeita, esitti haastattelussa kehittämiskohteikseen segmentoinnin, resurssien kohdentamisen vientiin sekä jälkimarkkinoinnin. Näille ei esitetty haastattelussa aikataulullisia tavoitteita. Voidaankin todeta, että yrityksen osaamisen puutteet olivat koulutuksen aikaan vielä tiedostamattomia. Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että yrityksellä on edelleen myös muita kehittämiskohteita kuin haastateltavan haastattelussa nimeämät kohteet. Tällaisia voisivat olla myynnin tavoitteiden määrittely, seuranta- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Tällä hetkellä yritys lanseeraa uutta tuotetta, mutta työntekijöiden määrään sillä ei ole vaikutusta. Myös kapasiteetti tehostuu kone- ja tilainvestointien myötä. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että toimintaympäristön muuttuminen – kilpailutilanteen kiristyminen, yrityksen uusien tuotteiden lanseeraaminen, viennin käynnistäminen sekä yrityksen kasvutavoitteet ovat käynnistäneet uudelleen myös yrityksen kehittämistavoitteiden määrittelyn.

5.3.4 Yhteenvedotaulukot tuloksista tutkimuskysymyksittäin

Taulukko 22. Tutkimuskysymys 1, keskeiset tulokset

1. Tutkimuskysymys: Millainen on tutkimuksen kohteena olevien yritysten markkinointikyvykkyyden tila asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta?		
Kyvyk- kyysalue	Kyvykkyydet	Tutkimustulokset
Asiakkuuksien hallinta	Yleiset teoreettiset johtopäätökset	<ul style="list-style-type: none"> Teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä markkinointikyvykkyyden tarkastelua asiakkuuden hallinnan osa-alueiden näkökulmista ei voida soveltaa kaikkien pk-yritysten markkinointikyvykkyyden tarkasteluun yritysten liiketoiminnan monimuotoisuuden vuoksi. Keskeiset käsitteet ovat tuttuja.
	Asiakkuushoitomallien määräytyminen ja toteutus yritys- ja yhteisöasiakkaille	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkuuden arvo ohjaa asiakkuuksien ryhmitystä. Asiakassuhteet perustuvat yhteistyöhön ja kumppanuuteen ja ovat pitkäkestoisia. Pitkäjänteinen asiakkuuksien hoidon suunnittelu ja toteutus puuttuu, vaikka asiakasosaaminen koetaan yrityksissä vahvemmaksi kuin kilpailijoilla. Nopeus ja herkkyys reagoida asiakkaan tarpeisiin on keskeisin kilpailijoista erottava tekijä.
	Asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinta	<ul style="list-style-type: none"> Tuotteet ja palvelut toimitetaan pääsääntöisesti suoraan asiakkaalle, varsinaista jakelukanavaa ei ole. Henkilökohtainen yhteydenpito on keskeisin kanava. Kahdessa yrityksessä on asiakasvastaava-järjestelmä. Kanavien hallinta on kilpailijoita heikompi erityisesti jälleenmyyjäkanavan hyödyntämisessä.
	Markkinoinnin ja brändin hallinta	<ul style="list-style-type: none"> Kohdeyritysten markkinoinnin ja brändin hallinnan taso vaihtelee. Markkinointistrategia ja markkinoinnin pitkäjänteinen suunnittelu, toteutus ja seuranta ovat kehityksen alkuvaiheessa. Osaaminen perustuu omiin voimavaroihin. Sitä on vahvistettu koulutuksella, organisaatiomuutoksilla ja rekrytoinneilla. Markkinointikeinot ovat parhaaseen kokonaistuottoon tähtääviä. Yritykset hyödyntävät mm. vahvaa brändiä ja referenssiasiakkuuksia.

	Myynnin aikaansaa- minen	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen taso vaihtelee. Osaamista on vahvistettu koulutuksilla, myyntitiimeillä tai rekrytoinneilla. Asenne on muuttunut aktiivisemmaksi. Korostuu vahvasti. Tavoitteena on asiakaskannattavuus, jossa hinnoittelu ei ole myynnin kilpailukeino.
	Asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> Palvelun laatutasotavoitteita ja seurantajärjestelmiä ei ole määritetty eikä toteutettu koko yritystasolla, vaikka asiakastytyväisyyttä seurataan aktiivisesti. Laatutasotavoitteet ovat "hiljaista tietoa". Asiakaspalvelun laatu arvioidaan paremmaksi kuin kilpailijoilla. Keskeinen erottava tekijä on asiakkaan tarpeiden kuunteleminen ja toimitusvarmuus.
	Asiakasinformaation hallinta ja hyödyntä- minen	<ul style="list-style-type: none"> Tietojen keruun ja hyödyntämisen systemaattisuus puuttuu, asiakkaita ja kilpailijoita koskeva tieto on hajallaan ja analysointi vähäistä. Kilpailijaosaaminen heikkoa.
		<ul style="list-style-type: none">

Taulukko 23. Tutkimuskysymys 2, keskeiset tulokset

2. Tutkimuskysymys: Millaista asiakkuuksien hallintaan liittyvää markkinointikyvykkyyden kehittämistä yritykset kokevat tarvitsevana ja millä aikataululla se aiotaan toteuttaa?		
Kyvyk- kyys- alue	Kyvykkyydet	Tutkimustulokset
Asiakkuuksien hallinta	Yleiset käytännölliset joh- topäätökset	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämistarpeet osittain tiedostamattomia • Henkilö- ja aikaresurssien puute kehittämisen este • Ulkopuolisten asiantuntijoiden ja taloudellisten resurs- sien hyödyntäminen sekä kokonaisvaltaisen kehittä- mishankkeiden suunnittelu ja toteutus suositeltavaa • Alueen oppilaitosten koulutustarjontaan lisättävä pitkä- kestoisen koulutuksen lisäksi yritysten tarpeisiin perus- tuvia lyhyitä teemoittaisia koulutustilaisuuksia
	Asiakkuushoitomallien määrittäminen ja toteutus yri- tys- ja yhteisöasiakkaille	<ul style="list-style-type: none"> • Määrätietoinen asiakassuhteiden kehittämistyö seg- mentoinnin ja asiakaskannattavuuden pohjalta • Aikataulu: vuosi 2008
	Asiakasyhteys- ja palve- lukanavien hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Kanavahallinnan kehittäminen jälleenmyyjä- ja kump- panikanavien avulla erityisesti vientitoimintaa aloitetta- essa • Aikataulu: vuosi 2008
	Markkinoinnin ja brändin hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaslähtöisen markkinoinnin kehittäminen koko- naisvaltaiseksi toimintatavaksi • Jälkimarkkinoinnin kehittäminen • Markkinointivälineiden, netti- ja lehtimarkkinoinnin ke- hittäminen • Aikataulu: vuosi 2008
	Myyntin aikaansaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimien työn kehittäminen • Aikataulu: vuosi 2008
	Asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelun laadun määrittäminen, toteutus ja seuranta- järjestelmien luominen ohjaamaan koko yrityksen toi- mintaa • Aikataulu: vuosi 2008

	Asiakasinformaation hallintaa ja hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Systemaattisen asiakkuudenhallinnan järjestelmän kehittäminen tietojen keruun, mittaamisen ja analysoinnin hyödyntämiseksi • Aikataulu: vuosi 2008
2. Tutkimuskysymys: Mitkä ulkoiset ja sisäiset tekijät ovat olleet vaikuttamassa kehittämistarpeen syntymiseen?		
Ulkoiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaympäristön kilpailutilanteen muuttuminen • Laurea -ammattikorkeakoulun projektin/koulutuksen tuki 	
Sisäiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Liikevaihdon kasvutavoitteiden toteuttaminen • Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, markkinoiminen ja myyminen • Viennin käynnistäminen • Tila- ja laiteinvestointien rahoittaminen 	

6 LOPPUPÄÄTELMÄT

Liiketoimintaympäristö, toimialarakenteet ja liiketoimintamallit ovat voimakkaassa murroksessa. Globalisaatio, verkostoituminen ja informaatio- ja viestintäteknologian levittäytyminen kaikkeen toimintaan tarjoavat uusia toimintamahdollisuuksia ja samalla pakottavat yrityksiä oppimaan uusia toimintatapoja. Muutos heijastuu toiminnan kaikille tasoille yhteiskunnan rakenteista arvoihin ja yksilöön, liiketoimintaverkoista yksittäisten yritysten liiketoimintamalleihin ja prosesseihin. Voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä menestyminen edellyttää joustavuutta ja oppimisen osaamista. Elinkeinoelämää ajatellen jatkuvan oppimisen tavoitteina ovat muun muassa liiketoimintaosaaminen, tulevaisuuden ennakkointi ja oman näkemyksen kehittäminen.

Laurea-ammattikorkeakoulun tahtotila on olla vuonna 2015 kansainvälisesti tunnustettu tulevaisuuden osaamisen ja metropolikehityksen ammattikorkeakoulu. Korkeakoulujen työnjaossa Laurea profiloituu palveluinnovaatioiden ammattikorkeakouluksi, jonka erityistehtävänä on Helsingin laajan metropolialueen kilpailukyvyistä ja aluekehitystehtävästä huolehtiminen. Lohjan Laurean toimialue, Lohjan ja Tammisaaren seutu, on kokenut kuluvan vuosikymmenen aikana voimakkaan muutoksen seudun yritysraakenteen muuttuessa peruselinkeinoista ja teollisuudesta palveluvaltaiseksi. Tästä huolimatta seudun työpaikoista joka neljäs on edelleen teollisuudessa eikä teollisuuden merkitystä tulevaisuudessakaan tule väheksyä. Alueen visiona on olla vuonna 2025 kilpailukykyiseen metropolialueeseen kuuluva viihtyisä ja ympäristöystävällinen asuinalue, joka menestyy ja kasvaa kehittyvässä teollisuudessa ja palvelutuotannossa.

Alueellinen kehittäminen toteutuu parhaiten alueellisessa kehittäjäverkostossa, jonka keskeisen osan alueen korkeakoulut, tutkimuslaitokset ja oppilaitokset muodostavat. Alueellisen kehittämisen näkökulmasta Lohjan Laureassa toteutettu kaksivuotinen hanke ”Teollisen palveluliiketoiminta ja yrittäjyys” sekä siihen kytketty ”Teollisen palveluliiketoiminnan osaaminen ja koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa sekä alueella toimivien yritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen” on tuonut hyödyllistä ja käytäntöä kehittävää ymmärrystä sekä alueen yritysten osaamisperustan kehittämisen keinoista että kehittämiskohteista.

6.1 Lohjan ja Tammisaaren pk-yrityksen osaamisperustan kehittämisen tulevat käytänteet

Osaamisen kehittämistä pk-yrityksissä pidetään kriittisenä menestystekijänä. Kilpailuetu syntyy siitä, että organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijansa. Yksilön ja organisaation kehittäminen liittyvät vahvasti toisiinsa. Aikaisempien tutkimusten perusteella pk-yritysten osaamisen kehittämisessä korostuu yrittäjän keskeinen rooli, epämuodollisen oppimisen merkitys sekä lyhyt suunnitteluper-spektiivi. Pk-yrityksillä ei aina ole mahdollisuutta päästää henkilökuntaa koulutustilaisuuksiin, joten oppiminen tapahtuu usein oman työn ohella ja on siten epämuodollista oppimista. (Bard 2006, 11.)

Osaamisen kehittämistä koskevaan tutkimukseen osallistuneet yritykset pitivät kehittämisen keinoista hyödyllisimpänä internetin hyväksikäyttöä ja internetin merkityksen nähtiin myös kasvavan tulevaisuudessa. Tutkimukseen vastanneet yritykset tuntuivatkin pitävän internettiä keskeisenä osana liiketoimintaansa, vaikka pk -yritysten perehtyneisyys tieto- ja viestintäteknologian tarjoamiin mahdollisuuksiin on yleisesti ottaen selvästi heikompaa kuin esimerkiksi kuluttajilla keskimäärin. Alan asiantuntijoiden mukaan viime vuosien aikana on kuitenkin tapahtunut merkittävää muutosta. Yrittäjät alkavat tiedostaa verkkoliiketoiminnan ja sähköisten toimintojen tuomat mahdollisuudet.

- Lohjan ja Tammisaaren pk-yritysten osaamisen kehittämisessä tulee jatkossa vahvistaa e-oppimista sekä internetin, sosiaalisen median ja sähköisten viestintävälineiden roolia.

On hyvä huomata, että länsi-uusimaalaisten yritysten kilpailukykyä on mahdollista kehittää myös parantamalla tunnistettuja tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviä kehitystarpeita sekä lisäämällä mm. sosiaalisen median tarjoamiin liiketoimintamahdollisuuksiin liittyvää tietämystä ja osaamista.

Pk-yritykset ovat kiinnostuneita lyhytkestoisesta ja yhdessä yrityksen kanssa suunnitellusta koulutuksesta. Lyhytkestoisen koulutuksen ohella myös keskustelut toisten yrittäjien kanssa sekä hyvien käytänteiden havainnointi koetaan hyödylliseksi. Tässä tutkimuksessa erilaisten kurssien hyödyllisyyden koettiin olevan keskitasoa.

- Laurean strateginen valinta kytkeä oppiminen, tutkimus- ja kehitystoiminta sekä alueellinen kehittäminen yhteen soveltuu erinomaisesti alueen pk-yritysten osaamistarpeen vahvistamiseen. Aitojen työelämää kehittävien lyhytkestoisten ja yrityksille edullisten hankkeiden määrää osana opetusta on syytä edelleen lisätä.

Alueen kilpailukyvyyn muodostavat alueen infrastruktuuri, yritykset, inhimilliset voimavarat, asuin- ja elinympäristön laatu, instituutiot ja toimiva kehittäjäverkostot sekä alueen imago. Liiketoiminnan toimintaedellytysten luojien ja tukijoiden merkitystä tutkittaessa tuloksista kävi ilmi, että tällä hetkellä tähän kyselyyn vastanneista merkittävimiksi toimijoiksi yrityskehityksen näkökulmasta koettiin alueen ammattikorkeakoulut, työvoimapalvelut ja toimialajärjestöt. Tulevaisuudessa kolmen keskeisimmän toimijan joukkoon arvioidaan siirtyvän ammattikorkeakoulujen ja työvoimapalveluiden rinnalle aikuiskoulutuskeskusten. Kaikkien liiketoimintaedellytyksiä vahvistavien toimijoiden roolin ja merkityksen nähtiin tulevaisuudessa kasvavan. Tuloksista voi päätellä, että perinteisiä yrityspalveluja ei näytetä pidettävän kovinkaan merkittävinä.

- Laurean t & k toiminnassa toimintaympäristödialogilla ymmärretään kumppanuuksiin nojautuvaa tietoa ja osaamista yhdessä kehittävää toimintakulttuuria. Ammattikorkeakoulujen rooli osana alueellista kehittäjäverkostoa vahvistuu tulevaisuudessa. Vuoropuhelua alueen muiden kehittäjäorganisaatioiden kanssa tulee jatkossa lisätä ja kumppanuuksia vahvistaa

6.2 Lohjan ja Tammisaaren pk-yritysten osaamisperustan ja kyvykkyysien kehittäminen

Yhteiskunnan siirryttyä tietoyhteiskunnasta kohti palveluyhteiskuntaa myös valmistava teollisuus on käynyt läpi suuria muutoksia. Globaaleilla markkinoilla menestyminen edellyttää uudenlaista arvontuotantoa ja siirtymistä tuotantopohjaisista liiketoimintamalleista asiakas- ja palvelukeskeisiin liiketoimintamalleihin. Kysymyksessä on erittäin merkittävä koko toimialaa ja kaikkia sen toimijoita koskeva murros. Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyuden nykytilaa ja kehittämissuuntia on tässä tutkimuksessa kartoitettu kuuden tutkimuksen avulla.

Määrällisellä tutkimuksella pyrittiin tunnistamaan osaamisen tasoa ja kehittämistarpeita yleisellä tasolla.

- Keskeisimmin tulevan kehittämisen kohteiksi tunnistettiin asiakas- ja markkinatuntemuksen vahvistaminen sekä edellisiä tukevien analyysi ja informaatiojärjestelmien kehittäminen, liiketoimintamallien ja prosessien kehittäminen sekä sähköisen markkinoinnin vahvistaminen.

Osaamisen tarkastelu on tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa liitetty kyvykkyys-ajatteluun. Kyvykkyys -käsitteenä on osaamista moniulotteisempi ja laajempi. Hannus (1999) jakaa kyvykkyudet arvoa luoviin kyvykkyyyksiin, joihin sisältyy asiakassuhteiden hallinnan kyvykkyudet, teknologian hallinnan kehittämisen kyvykkyudet ja tuotannolliset ja logistiset kyvykkyudet sekä mahdollistaviin ky-

vykykyksiin, joihin sisältyy liiketoiminnan suuntaamisen ja ohjauksen kyvykkyudet, henkilöstön kehittämisen sekä osaamisen hallinnan kyvykkyudet. Sisältö-osaamisen ohella kyvykkyys sisältää tehtävien suoritukseen, johtamiseen ja hallintaan liittyvän prosessiosaamisen sekä edellisiä tukevat tietotekniset ratkaisut. Kyvykkyys-ajattelu edustaa sisäistä, resurssilähtöistä näkökulmaa strategiaan.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen yhteydessä järjestetyt teemakoulutukset ja laadulliset case -tutkimukset mahdollistivat osaamisen syvällisemmän tarkastelun ja kehitettävien kyvykkyysien tunnistamisen. Teemakoulutusten yhteydessä keskeiseksi nousivat muun muassa

- Asiakasstrategian kehittäminen: segmentoinnin ja niihin liittyvien palvelumallien, -prosessien ja -kanavien kehittäminen, asiakaskannattavuuden seuranta, asiakasviestinnän kehittäminen sekä avainasiakkuustiimien kehittäminen
- Palvelun laadun, mittaamisen ja mittareiden kehittäminen sekä henkilöstön palveluasenteen ja asiakaspalvelutaitojen kehittäminen

Laadulliset case -tutkimuksen vahvistivat näkemystä siitä, että markkina- ja asiakaslähtöisyys ovat jatkossakin liiketoiminnan kehittämisen ytimessä. Länsi-Uusimaan elinkeinorakenne, kiristynyt kilpailu ja liiketoimintaympäristön murros edellyttävät sitä, että Lohjan Laurealla on aktiivinen rooli alueen yritysten kilpailukykyyn vahvistajana. Globaali toimintaympäristö ja sen muutokset edellyttävät yrityksissä uusien kansainvälistymismallien tuntemusta ja kansainvälisen liiketoiminnan osaamista sekä strategisella että operatiivisella tasolla, - yksilötasolla kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä tarvittavien neuvottelu- ja myyntitaitojen osaamisen kehittämistä.

Lähteet

Kirjat

Alamutka, J. ja Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaus.

Bard, U. 2006. The role of market orientation and learning orientation in enhancing small firm business performance. Vaasa. Universitas Wasaensis.

Denzin N. K. & Lincoln Y. S. 2000. The Discipline and Practice of Qualitative Research teoksessa Handbook of Qualitative Research. 2. Edition. toim. Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln. Sage Publications. Inc. USA.1-28.

Drucker, P. F. 1999. Johtamisen haasteet. WS. Bookwell Oy. Juva.

Eskola J., Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Osuuskunta Vastapaino. Jyväskylä.

FinnSight 2015. 2006. Tieteen, teknologian ja yhteiskunnan näkymät: paneelien raportit. Helsinki: Suomen Akatemia, Tekes ja Verkkotie Oy.

Grönroos C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Ekonomia-sarja. WSOY.

Hamel, G. ja Prahalad G. K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Talentum. Helsinki.

Hannus J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent Oy. Gummeruksen kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hannus, J., Lindroos E., Seppänen T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. HM&V Research Oy. Hakapaino Oy. Helsinki.

Harju P. K. J. 1999. Massaräätlöinnin perusteet. Tietosanoma Oy. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

von Hertzen P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Talentum Media Oy. Karisto Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hooley, Greenley, Cadogan & Fahey. 2005. Journal of Business Review 58, 18-27.

Hooley, G., Saunders, J. & Piercy, N. 2004. Marketing strategy and competitive positioning. London: Financial Times/Prentice Hall.

Humala, I. 2004. Syvenevä epäsymmetrinen liikesuhde: Tutkimus perinteisen toimialan yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessista kansainvälisessä kilpailupaineessa. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Hutt, M. D. & Speh, T. W. 2007. Business Marketing Management; B to B, Ninth Edition.

Kaikkonen V. 2002. Maaseudun mikroyritysten kehittyminen ja kehittäminen. Kuopion yliopisto. Kauppatieteellinen tutkimusyksikkö.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen 4. Painos. Kauppakaari. Helsinki.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kaskinen, J. 2003. Onko elinkeinopolitiikalla tulevaisuutta?: Kuntien ja seutujen elinkeinopolitiikan tulevaisuusbarometri. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kauppinen T.J. 1999. Navigoiva johtaminen. Onnistumisen organisointi ja navigointi jatkuvassa muutoksessa. Otavan kirjapaino Oy. Helsinki.

Kivelä, S. & Ojasalo, K. 2007. Liiketoiminnan innovatiivista uudistamista edistävä opetussuunnitelma. Teoksessa Kallioinen, O. (toim.) Osaamispohjainen opetus-suunnitelma Laureassa, Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B-22, 122-135.

Kotler, P. & Armstrong, G. 1999. Principles of Marketing. 8th ed. Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall, cop. 1999.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen Gummerus Jyväskylä.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Loppuraportti 2005. Toimittanut Kari Koski. Kannattava yritys ei menetä parhaita asiakkaitaan. ESR2-projekti 1.1.2002.–3.10.2005). PK-yritysten liiketoiminnan kehittäminen osana perusopetusta. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Nro 21.

Laamanen K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Suomen Laatu keskus Oy. Helsinki.

Marshall, C. & Rossmann, G. B. 1989. Designing Qualitative Research. Sage Publications. Inc. USA.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.

Palveluliiketoiminnan ja markkinoinnin koulutustarpeen selvittäminen ja osaamisperustan kehittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien yrityksissä -kysely. 2007. Laurea AMK. Lohja.

Sotarauta, M. & Stähle, P. 2003. Teknologian arviointeja 15: Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa, loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003. Helsinki.

Storbacka K. ja Lehtinen J.R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Takala. T. 2007. Markkinoinnin musta kirja. Totuus seuraavan sukupolven markkinoinnista. WSOY.

Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen –projekti 2007. Laurea-ammattikorkeakoulu. Lohja.

Tikkanen H. Helsingin kauppakorkeakoulu. Virkaanastujaisluento, 14.10.2005 'Markkinointiosaaminen ja kansakunnan kilpailukyky'.

Toivanen J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenranta teknillinen korkeakoulu, 2001.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Uusitalo H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY. Juva.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntityö. RT-Print Oy, Pieksämäki. Oy Finn Lectura Oy B. Helsinki.

Webster, F.1994. Market-driven management: using the new marketing concept to create a customer-oriented company. New York Wiley.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa : määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 1.11.2007. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy. Vantaa.

Ylikortes, K. & Möller, K. 1996. PKT-yritysten markkinointiosaaminen. Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos. Helsinki.

Ylikortes, K. 2007. Myykö hyvä tuote itsensä? Pienten teollisuusyritysten markkinointiosaaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki.

Äyväri A. 2002. Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykyys. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki.

Opinnäytetyöt

Ikonen, R. 2008. Asiakslähtöisyyden ja markkinointikyvykyyden kehittäminen Lohjan seudun pk-yrityksissä. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Leijala, H. 2008. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen palvelualan yrityksissä. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Suvanto, P.& Stelmacher, P.2008. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen teollisissa yrityksissä. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Vainio, S. & Vuoriheimo, M. 2008. Teollisen palveluliiketoiminnan markkina- ja asiakaslähtöisyys: Osaamisen tason ja koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yrityksissä. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Internet-lähteet

Bard, U. 2006. ACTIONia pk-yritysten markkinointiin – kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen kehittäminen Action Learning –menetelmän avulla. Luettu 23.11.2007. http://www4.hamk.fi/julkaisut/tiedostot/Actionia_pk-yritysten_markkinointiin

Elinkeinoelämän keskusliitto 2006a. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Tulostettu 28.4.2007.
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuar_kisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006b. Tulevaisuusluotain. Luettu 10.3.2008.

http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuar_kisto/2006/18_10_06_Tulevaisuusluotain_final

Euroopan komissio 2006. Pk-yritysten uusi määritelmä: Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. Luettu 14.3.2008.
http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide

–

Henttonen, E. 2002. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä: ESR-projektien hyvät käytännöt. /pdf-dokumentti/.
http://www.esr.fi/esr/fi/_yleiset/pkosaaminenII.pdf. (Luettu 10.3.2008).

Hiiden pilotti 2006. Hiiden pilotin visio ja strategiset päämäärät. Luettu 1.3.2008.
<http://www.hiisinet.fi/Liitetiedostot/Hiiden%20pilotin%20visio%20ja%20strategiset%20pääm%20or210606>

Hiiden pilotti 2007. AKO Länsi-Uusimaa: Toimintasuunnitelma 2008. Luettu 3.3.2008. http://www.hiisinet.fi/Liitetiedostot/TS%202008_ohry%20hyv_121207

Hiiden pilotti 2008. Hiiden pilotin kotisivut. Luettu 1.3.2008.
<http://www.hiisinet.fi/default.asp?sivu=1&alasivu=561&kieli=246>

Hämäläinen, T. 2006. Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa. /pdf-dokumentti/http://www.sitra.fi/julkaisut/ennakointiverkostoraportti1_www.pdf. (Luettu 21.1.2008).

Kairisto-Mertanen, L. 2004. Markkinalähtöisyys korkeakouluympäristössä – katsaus ajattelutavan omaksumiseen ja kehittymiseen. /pdf-dokumentti/. <http://www2.turkuamk.fi/julkaisut/isbn9525113647.pdf>. (Luettu 5.12.2007).

Korkman, O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? – Puheenvuoro asiakaslähtöisten liiketoimintamallien puolesta. /pdf-dokumentti/. http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf. (Luettu 18.1.2008).

Koski, K. 2005. Kannattava yritys ei menetä parhaita asiakkaitaan: pk-yritysten liiketoiminnan kehittäminen osana perusopetusta. /pdf-dokumentti/. http://www.menestys.kyamk.fi/Loppujulkaisin_final.pdf. (Luettu 5.12.2007).

Laukkonen, M. & Punnonen, O. 2006. Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan toimintaympäristöanalyysi. Luettu 4.3.2008. http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/38DF91D0-CE2D-419A-B961-033B367184D7/0/Uudenmaan_toimintaymparistonalyysi

Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetöiden tiivistelmät. Luettu 20.11.2007, 5.4.2008, 2.10.2008. <http://abstracts.laurea.fi/>

Laurea-ammattikorkeakoulu 2007. Laurean kotisivut. Luettu 25.2.2008. http://www.laurea.fi/net/fi/02_Opiskelu/01_Opiskelu_Laureassa/01_Learning_By_Developing/index.jsp

Laurea-ammattikorkeakoulu 2008. Ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyöohjeisto. Tulostettu 2.10.2008. https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/index.jsp

Nummi-Pusulan kotisivut 2007. Hiiden alueen työllisyysstrategia vuosille 2007-2010. Luettu 1.3.2008. <http://www.nummi-pusula.fi/Liitetiedostot/Elinkeino/Työllisyysstrategia%20raportti%20290507>

Nenonen, R. 2007. Alueiden klustereita tukevat valtion toiminnot. Luettu 3.3.2008. <http://www2.uudenmaanliitto.fi/dynastia32/kokous/KOKOUS-234-6-Liite-5>

Nissinen, M. 2007. Aluebarometri 1-2/2007. Päivitetty 18.12.2007, luettu 3.3.2008.

[http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/261863D425DE4C3DC22573B500261767/\\$file/522007.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/261863D425DE4C3DC22573B500261767/$file/522007.pdf)

Rakennuslehti 20.01.2005. Erikoispuusepät haluavat alalle auktorisoinnin. Lehtiarkisto. <http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/lehtiarkisto/6726.html>

Saaranen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettu 24.10.2007.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Sisäasiainministeriö 2006. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen aluevaiheen raporttien yhteenveto. Luettu 30.9.2008.

[http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/paras/home.nsf/files/Yhteenveto%2024/\\$file/Yhteenveto%2024.2](http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/paras/home.nsf/files/Yhteenveto%2024/$file/Yhteenveto%2024.2)

Tekes 2005. Innovaatioista hyvinvointia: Painopisteet tulevaisuuden rakentamiseksi. Luettu 10.3.2008. <http://www.tekes.fi/julkaisut/sisaltolinjaukset2005>

Tilastokeskus 2007. Tilastokeskuksen kotisivut. <http://pxweb2.stat.fi>. 2007. Luettu 3.3.2008. http://pxweb2.stat.fi/database/statfin/vrm/vamuu/vamuu_fi.asp

Uudenmaanliitto 2005. Kunta- ja palvelurakennemuutos: Taustatietoa. Luettu 1.3.2008. <http://www.uudenmaanliitto.fi/files/1122/PARAS-taustaa>

Uudenmaanliitto 2006b. Uudenmaan liiton kotisivut. Luettu 29.2.2008. <http://www.uudenmaanliitto.fi/index.phtml?s=51>

Uudenmaanliitto 2007. Hangon sataman logistiikkaselvitys. Luettu 3.3.2008. http://www.uudenmaanliitto.fi/files/1284/HANLOG_raportti

Viljamaa, K. 2005. Hiiden alue peilissä: Seutuyhteistyön profiilit Hiiden alueella. Luettu 29.2.2008. http://www.hiisinet.fi/Liitetiedostot/Hiiden_kumppanianlyysi_0

Artikkelit

Greenley, G. E., Hooley, G. J. & Rudd, J. M. 2005. Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research* Nov2005, Vol. 58 Issue 11, 1483-1494.

Guenzi, P. & Troilo, G. 2006. Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration. *Industrial Marketing Management* Nov2006, Vol.35 Issue 8, 974-988.

Guenzi, P. & Troilo, G. 2007. The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research* Feb2007, Vol. 60 Issue 2, 98-107.

Gibbert, M., Golfetto, F. & Zerbini, F. 2006. *Journal of Business Research* 59 (2006) 148-151.

Bocconi University, Business Management Department, Viale Filippetti 9, I-20122 Milan, Italy. 2005.

Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* Jul93, Vol. 57 Issue 3, 53-70.

Narver, J. C. & Slater, S. F. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* Oct90, Vol. 54 Issue 4, 20-35.

Patton, M. Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Second Edition. Sage Publications. Inc. USA 464-474.

Stake R. E. 2000. Case Studies, *teoksessa Handbook of Qualitative Research*, 2. Edition. toim. Norman K. Denzin ja Yvonna S. Lincoln. Sage Publications. Inc. USA, 435-454.

Zahra S.A., Sapienza H. J. & Davidsson P. 2006. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies* 43:4 June 2006.

Abstraktit

Laurea University of Applied Sciences

Laurea Leppävaara

Degree Programme in Entrepreneurship and Business

Master's degree

Abstract

Raisa Ikonen

Markkinointikyvykyys Lohjan seutukunnan pk-yrityksissä tai Lohjan seutukunnan alueella toimivissa pk-yrityksissä - Case-tutkimus

Marketing capability in SMEs in the Lohja area - Case study

Year	2008	Pages	159
------	------	-------	-----

The objective of the research and development project was to study marketing capability from the point of view of theory and apply it to charting the marketing capability in three different SME's. The study problems were: 1) to chart the marketing capability in the study enterprises from the point of view of customer relationship management and 2) to chart the development needs of enterprises and the internal and external reasons for these needs.

In the theoretical frame of reference marketing capability was studied from the point of view of developing the functional capabilities concerning customer relationship management.

The research data was collected by theme interviews and inquiries. The data was analyzed and results were presented divided into six views of customer relationship management: defining and managing customer relationships, managing the channels of customer relationships, marketing and brand managing, sales managing, customer service, and managing and utilizing the CRM (Customer Relationship Management) data.

According to the results the views of marketing capability defined in the theoretical frame of reference cannot be applied directly. Customer relationship management was a familiar concept to case enterprises. Usually the customer relationships were based on co-operation and were long-lasting. The case enterprises evaluated for example their customer service capability to be their strengths compared with competitors. The speed and capability to react to the needs of customers were emphasized. The need for systematic development of

planning, managing, following up and utilizing of customer relationships was presented. Also the lack of analysis of marketing surroundings such as competitors was discovered.

The most important recommendation for development is making sure by sufficient resources and by using experts that the planned development in case enterprises continues and is realized. Educational organizations should arrange long-term education and also short seminars concerning the needs of enterprises and the possibilities to participate.

For further research investigation of wide scope is suggested based on inquiry data that studies marketing capability in enterprises in rural areas.

Key words: marketing capability, marketing competence, marketing skill, customer relationship management

Hanna Leijala

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien hyvinvointipalveluyrityksissä

Developing customer-focused business model of welfare companies in the region of Lohja and Tammisaari

Year	2008	Pages	125
------	------	-------	-----

The purpose of this research and development project was to find out the condition of a customer-focused business model in the region of Lohja and Tammisaari. The objective was to make suggestions how to enhance market and customer orientation of five small and medium sized welfare companies that participated in the project. The background of this research and development project was a larger scheme launched by Lohja's Laurea University of Applied Sciences during October 2007. The project was partly financed by the European Social Fund (ESF) and the aim of the scheme was to find out the training demand of companies in the field of industrial service business – in the region of Lohja and Tammisaari. In addition to that, the purpose of the scheme was to develop the know-how among the small and medium sized companies.

The objective of the theoretical frame of this thesis was to point out the most central sectors of a customer-focused business model by means of certain literature sources. The main literature sources concerned about customer orientation and company strategies – written in 2004 by Jukka Ala-Mutka, Erkki Talvela and Jouko Hannus.

The survey of this thesis was qualitative and the used method was partly structured theme interview. The personal interviews were recorded and the material was written open. The analyzing and interpretation was carried out through constituting certain themes from the material. The framework of the theoretical base and the qualitative survey was a specific customer-focused business model with six separate sectors created by Ala-Mutka and Talvela.

The accomplished survey pointed out that there is a significant alteration phase facing the concerned welfare companies; the growth of the business branch and

the changes in the business environment influences to the development of the welfare companies. The first step has already been taken in the form of planning and creating new company strategies and business models. The significance of customer orientation is going to grow considerably in the near future, which is one of the main reasons why it is important to develop the customer-focused business model and its different sectors continuously.

The main development objectives were intensifying customer management and after-marketing, increasing the acquirement of new customers and renewing customer management systems. A subject for a follow-up research was to carry out a quantitative survey and use a similar customer-focused business model when studying the condition of companies in the field of technology industry.

Key words: market orientation, customer orientation, business model, customer management, strategy, segmentation.

Saana Vainio and Marjo Vuoriheimo

Teollisen palveluliiketoiminnan markkina- ja asiakaslähtöisyys:

Osaamisen tason ja koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yrityksissä

Market and customer focus in industrial services business:

Study of competence level and training requirements in SMEs of Lohja and Tammisaari subregions

Year	2008	Pages	119
------	------	-------	-----

The target for this thesis was to find out business training requirements for industrial services in SMEs in Lohja and Tammisaari subregions. This study focused on the training needs of the enterprises in this region, on the current competence level in the enterprises and on the future competence requirements. The background of this thesis is the Laurea University of Applied Sciences project, co-financed by the European Social Fund, "Study of the industrial services business training requirements in Lohja and Tammisaari subregions and the development of knowledge base in SMEs of these regions".

Components of the thesis database were the development of know-how and a learning organisation, market- and customer orientation, subregional and regional business service and Länsi-Uusimaa as a business environment. Quantitative analysis was used as the study method. Data acquisition was based on questionnaires sent by mail. 39 enterprises of the study target group returned the form.

The study results showed that enterprises utilise information about customer needs and preferences rather well and react rapidly on negative customer feedback. Delivery capability and customer service were felt as the strongest business competencies. Among the business supporting measures, especially co-operation with other enterprises in the region, training tailored to the require-

ments of the enterprises and co-operation with the regional educational establishments were seen necessary.

Concerning the competence level, the most important development goals were seen in electronic marketing, the development of new products, services and service processes, market and customer know-how and customer relationship management. Among the means for the improvement of competence, Internet was seen as the most useful both now and in the future. Videos were seen as the least useful.

A qualitative study of services business competence training needs of SMEs and a study on utilisation of Internet in a co-operation project between universities and enterprises were proposed as the most important ideas for further study.

Key words: market orientation, customer orientation, development of competence, SME.

Laurea Lohja
Business Management
Services and Customer Relationship Management

Stelmacher Piia
Suvanto Susanne

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien teollisuusyrityksissä

Developing Customer-focused Business of Industrial Companies in the Economic Regions of Lohja and Tammisaari

Year 2008

Pages 84

The background to this thesis was a project, partly financed by the European Social Fund (ESF), entitled "Analysis of Training Needs in Industrial Services in the Economic Regions of Lohja and Tammisaari, and Developing the Expertise of the SMPs in the Regions". The overall project, which encompasses several separate theses, was initiated in October 2007 by Laurea University of Applied Sciences, Lohja Unit. The objective of the thesis was to analyse the current situation in the use of the customer-focused business model at industrial businesses in the Lohja and Tammisaari economic regions, with a view to making suggestions, if necessary, on how to improve it. Two industrial businesses in Lohja participated in the project.

The theoretical framework of the thesis was the analysis of the customer-focused business model itself. It covers six sectors: knowledge of the market and the customer, customer strategy, business models, processes, information management, and follow-up and management. The customer-focused business model was originated by Jukka Ala-Mutka and Erkki Talvela in their book "Tee asiakassuhteista tuottavia" (2004) (How to Create Productive Customer Relationships).

The practical part of the thesis took the form of a piece of qualitative research. Information was gathered by way of semi-structured theme interviews, material from which was then transcribed. The themes of the interviews were chosen, and the material analysed and interpreted, according to the Ala-Mutka & Talvela customer-focused business model. Within the scope of the overall project, quantitative research was also carried out, and the results were compared with the results of the qualitative research.

The research showed industrial businesses clearly moving towards the customer-focused business model in their plans for new methods and strategies. As

the customer-focused business model gained momentum, they began to see the improvement in the different sectors of the model as a very important part of their work.

It emerged from the research that the central areas of improvement were: potential client recognition, segmentation, after-care, customer feedback, customer management programs, and modelling processes.

The thesis suggested a follow-up research on the same target group in a few years' time. We would then be able to detect if the customer-focused business model has improved and developed in various sectors.

Key words: market orientation, customer orientation, business model, customer management, customer-focused business model

Kuviot

Kuvio 1: Markkinalähtöisyyden osatekijät (Narver & Slater 1990, 23	32
Kuvio 2: Asiakslähtöisyyden edellytykset ja hyödyt (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26)	36
Kuvio 3: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin konsepti (Ala-Mutka & Talvela 2004)	41
Kuvio 4: Strategisen menestyksen perustat (Hannus 2004, 4).....	45
Kuvio 5: Liiketoimintastrategian sisällölliset elementit (TalentFrame for Business Strategy eli TalentBusinessStrategyFrame -malli, Hannus 2004, 59). 46	
Kuvio 6: Kyvykkyyksien ryhmittäminen strategisen merkityksen perusteella (Hannus, 2004, 94; alkuperäinen lähde Tomasko, 1993; muokattu)	50
Kuvio 7: Markkinointiosaamisen elementit ja komponentit Ylikortes 1997, 201).....	53
<i>Kuvio 8: Myyntiprosessin vaiheet (Hannus 2004, 153)</i>	<i>62</i>
Kuvio 9: Asiakkaan prosessien ja omien prosessien yhteen nivominen (Hannus 2004, 157).....	65
Kuvio 10: Strategisten muutosten läpivienti: asioiden ja ihmisten kehittäminen (Hannus 2004, 20)	68
Kuvio 11: Suorituskyvyn mittaamisen kypsyysvaiheet (Laamanen 2005, 47)... 72	
Kuvio 12: Asiakkaan kokema kokonaislisäarvo (Kotler 2000, 35)	73
Kuvio 13: Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky 2000, 198, mukaillen) ... 74	
Kuvio 14: Markkinointikyvykkyyden viitekehys kuviona	75
Kuvio 15: Asiakasanalyysi	79
Kuvio 16: Reagointi asiakkaisiin.....	80
Kuvio 17: Kilpailijasuuntautuneisuus.....	80
Kuvio 18: Osaamisen taso ja kehittämisen tärkeys (seuraava sivu)	84
Kuvio 19: Osaamisen kehittäminen nyt ja vuonna 2012.....	88
Kuvio 20: Liiketoiminnan toimintaedellytyksiä vahvistavat toimijat; merkitys nyt ja vuonna 2012.....	91
Kuvio 21: Toimenpiteiden tarpeellisuus seuraavien 5 vuoden aikana.....	93
Kuvio 22: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueiden pääteemat.....	108

Kuvio 23: Yhteenveto hyvinvointipalveluyritysten asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilasta	131
Kuvio 24: Yhteenveto teollisuusyritysten asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilasta	132
Kuvio 25: Asiakasanalyysi	133
Kuvio 26: Reagointi asiakkaisiin	134
Kuvio 27: Nykyasiakkaiden nelikenttä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 74, mukaeltu)	138
Kuvio 28: Uusasiakashankinnan nelikenttä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 79, mukailtu)	139
Kuvio 29: Vastaajien arviot yrityksen osa-alueen osaamisen tasosta ja sen tärkeydestä yritykselle	149
Kuvio 30: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan osaamisprofiili	152
Kuvio 31: Asiakkuudenhallinnan toteutumisen osaamisprofiili	155
Kuvio 32: Teollisen palveluyrityksen osaamisen taso ja tärkeys	157
Kuvio 33: Palveluliiketoiminnan ja palvelujohtamisen osaamisprofiili	160
Kuvio 34: Kansainvälistymisen osaamisprofiili	162
Kuvio 35: Vientikaupan käytännön toimenpiteiden osaaminen ja niiden tärkeys yritykselle	164
Kuvio 36: Monikulttuurisessa toimintaympäristössä ja tiimeissä työskentelyn osaamisprofiili	165
Kuvio 37: Tutkimuksen suunnittelu- ja toteutusprosessi	172
Kuvio 38: Kohdeyritysten asiakkuuden hallinnan osa-alueiden pääteemat ja alateemat	178
Kuvio 39: Palvelualan yrityksen organisaatio	179
Kuvio 40: Palvelualan yrityksen asiakaslähtöinen toimintatapa-osaamisprofiili	184
Kuvio 41: Palvelualan yrityksen asiakkuudenhallinnan osaamisprofiili	186
Kuvio 42: Rakennuspuusepänteollisuuden yrityksen organisaatio	188
Kuvio 43: <i>Rakennuspuusepänteollisuuden yrityksen asiakaslähtöinen toimintatapa - osaamisprofiili</i>	192
Kuvio 44: Metalliteollisuuden yrityksen organisaatio	193

Kuvio 45: Metalliteollisuuden yrityksen asiakaslähtöinen toimintatapa 197

Kuvio 46: Metalliteollisuuden yrityksen asiakkuudenhallinnan toteutuminen 198

Taulukot

Taulukko 1: Toiminnalliset ja mahdollistavat kyvykkyudet (Hannus 2004, 343)	49
Taulukko 2: Asiakkuuksien hallinnan kyvykkyudet ja parhaat käytännöt (Hannus 2004, 139)	55
Taulukko 3: Esimerkki asiakkuushoitomallien määrittelyn työpohjasta (Hannus 2004, 142)	57
Taulukko 4: Tehokkaat palvelumallit erilaisiin asiakastarpeisiin - palvelustrategiat -malli	58
Taulukko 5: Kanavaintegraatio. Eri myynti- ja palvelukanavien integrointi yhtenäiseksi asiakaspalvelukokonaisuudeksi. Periaate soveltuu myös vaativampien toimintojen tilanteeseen	59
Taulukko 6: Asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmien tarjoamia mahdollisuuksia (Rigby ym., 2002; muokattu, Hannus 2004, 159)	66
Taulukko 7: Mitä yrityksissä seurataan ja mitä ei (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98)	67
Taulukko 8: Osaamisen taso; parhaat ja heikoimmat liiketoimintaosaamisen osa-alueet	83
Taulukko 9: Selkeimmin uhkina ja mahdollisuuksina koetut tulevaisuuden kehityskulut	95
Taulukko 10: Trendeihin varautuminen	96
Taulukko 11: Markkina- ja asiakastuntemuksen pääteemat ja sisältö	111
Taulukko 12: Asiakasstrategian pääteemat ja sisältö	115
Taulukko 13: Toimintamallien pääteemat ja sisältö	119
Taulukko 14: Liiketoimintaprosessien pääteemat ja sisältö	122
Taulukko 15: Tiedonhallinnan ja tietoteknologian pääteemat ja sisältö	126
Taulukko 16: Strategian seurannan ja ohjauksen pääteemat ja sisältö	129
Taulukko 17: Tutkimuksen johtopäätökset SWOT-analyysissä	136
Taulukko 18: Yhteenveto kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksista	141
Taulukko 19: Yhteenveto yritysten kehitysehdotuksista	143
Taulukko 20: Vastaajien asema yrityksessä	147

Taulukko 21: Vastaajien yritysten toimiala	148
Taulukko 22: Tutkimuskysymys 1, keskeiset tulokset	217
Taulukko 23: Tutkimuskysymys 2, keskeiset tulokset	219

Liitteet

Liitteet

Liite 1: Kysely syksy 2007	245
Liite 2: Haastattelurunko	256
Liite 3: Kysely 9.1.2008	260
Liite 4: Kysely 25.1.2008	262
Liite 5: Kysely 8.2.2008	264
Liite 6: Kysely 13.2.2008 2	266
Liite 7: Kysely 3.3.2008te 1.2008	268
Liite 8: Kysely 11.3.2008	270
Liite: 9: Kysely 14.3.2008	272
Liite 10: Kysely 19.3.2008	274
Liite 11: Kysely 8.4.2008	276
Liite 12: Tutkimuksen luotettavuuden arviointi SPSS-ohjelman avulla	278
Liite 13: Vastaajien osa-alueiden osaaminen ja osa-alueen tärkeys yritykselle	296
Liite 14: Haastattelurunko	298
Liite 15: Palveluliiketoiminnan osaamisen kehittämistarpeet ja markkinaorientoituneisuus	303

Liite 1

KYSELY SYKSY 2007

PALVELULIIKETOIMINNAN JA MARKKINOINNIN KOULUTUSTARPEEN SELVITTÄMINEN JA OSAAMISPERUSTAN KEHITTÄMINEN LOHJAN JA TAMMISAAREN SEUTUKUNTIEN YRITYKSISSÄ

Tämä kysely kartoittaa Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien teknologiateollisuuden ja siihen liittyvien pk-yritysten sekä muiden alueen pk-yritysten osaamistarpeita sekä osaamistarpeiden kehittämiseen liittyviä kehityssuuntia ja odotuksia.

Kysely laajuus on 9 sivua. Kysely muodostuu 7 osa-alueesta, jotka ovat:

- A. taustatiedot (kysymykset 1 – 11)
- B. yrityksen markkinaorientaatio (kysymys 12)
- C. palveluliiketoiminnan eri osaamisalueiden kehittämisen tärkeys (kysymys 13)
- D. osaamisen kehittämisen keinot (kysymys 14)
- E. osaamisen ja tutkimus- ja kehitystoiminnan vahvistaminen ja alueellinen kehittäjäverkosto (kysymykset 15 - 16)
- F. tulevaisuuden kehitystrendien vaikutusten arviointi (kysymykset 17 - 22)
- G. yrityksen kiinnostus Laurea Lohjan koulutustilaisuuksista ja asiakasläh- töisen toiminnan kehittämisestä.

A. TAUSTATIEDOT

1. Kyselyn vastaaja tai yhdyshenkilö yrityksessä

1.a. Vastaajan nimi

1.b. Asema organisaatiossa:

1.c. Sähköpostiosoite:

2. Yrityksen nimi:

3. Yrityksen perustamisvuosi?

4. Toimiala? (TOL 2002 luokitusnumero ja selite)

Mikäli yrityksenne on teknologiateollisuuden yritys, niin olkaa hyvä ja rastittakaa sopiva vaihtoehto alla olevasta taulukosta (luokitus perustuu teknologiateollisuuden miniklusteriselvitykseen Länsi-Uudellamaalla)

1. Valimoteollisuus	6. Nanoteknologia	
2. Suunnittelu- ja insinööritoimistot	7. Sähkötyöt	
3. Koneistusali-hankinta	8. Elektroniikka ja sähkölaitteiden	

4. Pintakäsittely		9. Elektroniikan tuotantolaitteiden	
5. Hitsaus- ja levytyöt		10. Ohjelmistotuotanto	
		11. Muu, mikä?	

5. Yrityksen asema toimitusketjussa?

Olkaa hyvä ja rastittakaa sopiva vaihtoehto.

1. Valmistaa ja markkinoi omaa tuotetta	
2. Sopimusvalmistaja, OEM-valmistaja	
3. Alihankkija	
4. Maahantuoja/tukkuliike	
5. Palveluja tuottava/markkinoiva organisaatio	
6. Vähittäiskauppa	
7. Muu, mikä?	

6. Yrityksen tuotteet/asiakkaat

6.a. Mitkä ovat yrityksen tunnetuimmat tuotemerkit / brändit?

6.b. Kenelle kohdennatte tarjoamanne tuotteet / palvelut?

Voitte rastittaa yhden tai tarvittaessa molemmat vaihtoehdot

1. Yrityksille (business to business)	
2. Kuluttajille (business to consumer)	

6.c. Miten arvo muodostuu tuotteen ja palvelun kesken (prosenttiosuudet) nyt ja 5 vuoden kuluttua? Olkaa hyvä ja rastittakaa mielestänne sopivin vaihtoehto molemmista sarakkeista.

	Nyt	5 vuoden kuluttua
100 % palvelua		
75 % palvelua 25 % tuotetta		
50 % palvelua 50 % tuotetta		
25 % palvelua 75 % tuotetta		
100 % tuotetta		

7. Montako henkilöä yrityksessänne tällä hetkellä työskentelee?

8. Onko yrityksellänne vientitoimintaa?

Olkaa hyvä ja rastittakaa sopiva vaihtoehto

1. Kyllä	<input type="checkbox"/>
2. Ei	<input type="checkbox"/>

9. Mikä on viennin prosentuaalinen osuus liikevaihdosta? _____ %

10. Mitkä ovat yrityksenne tällä hetkellä 3 tärkeintä vientimaata:

11. Kuuluuko yrityksenne johonkin konserniin?

Olkaa hyvä ja rastittakaa sopiva vaihtoehto

1. Kyllä, mihin?	<input type="checkbox"/>
2. Ei	<input type="checkbox"/>

B. YRITYKSEN MARKKINAORIENTAATIO

12. Yrityksen markkina- ja asiakaslähtöisyys

Seuraavaksi esitetään asiakkaisiin ja kilpailijoihin liittyviä väittämiä. Miten hyvin ne kuvaavat tilannetta yrityksessänne asteikolla

-2 =erittäin huonosti, -1 =melko huonosti, 0=jossain määrin, 1=melko hyvin ja 2=erittäin hyvin?

12.a. Asiakasanalyysi

a. Tarkastelemme ajoittain yrityksemme toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten(esim. teknologia ja lainsäädäntö) todennäköisiä vaikutuksia asiakkaisiin.	-2	-1	0	1	2
b. Yritys analysoi säännöllisesti tietoja asiakastytyväsyydestä.	-2	-1	0	1	2
c. Yritys käyttää usein hyväkseen tietoja asiakkaiden tarpeista ja	-2	-1	0	1	2
d. Yrityksessä on järjestelmä, jolla hankitaan palautetta, joka on välttämätöntä asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen.	-2	-1	0	1	2
e. Yritys tutkii asiakkaiden käyttäytymisen perimmäisiä malleja ja	-2	-1	0	1	2
f. Yrityksemme avainvahvuus on tehokas asiakasanalyysi.	-2	-1	0	1	2

12.b. Reagointi asiakkaisiin

a. Yritys reagoi nopeasti kielteiseen asiakaspalautteeseen.	-2	-1	0	1	2
b. Yritys reagoi nopeasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin	-2	-1	0	1	2
c. Jos asiakkaat valittavat, muutoksia tehdään nopeasti.	-2	-1	0	1	2
d. Yritys reagoi nopeasti tekijöihin, jotka vaikuttavat sen markki-	-2	-1	0	1	2
e. Yritys asettaa etusijalle sellaisten muutosten toteuttamisen, joilla lisätään asiakastytyväsyyttä.	-2	-1	0	1	2

12.c. Kilpailijasuuntautuneisuus

a. Johto keskustelee säännöllisesti kilpailijoiden vahvuuksista ja	-2	-1	0	1	2
b. Käytämme usein hyväksemme kilpailijoiden heikkouksia.	-2	-1	0	1	2
c. Jos pääkilpailija aloittaa voimakkaan, meidän asiakkaillemme suunnatun kampanjan, ryhdymme välittömästi vastatoimenpiteisiin.	-2	-1	0	1	2
d. Kohdistamme toimenpiteemme asiakkaisiin ja asiakasryhmiin, joissa meillä on tai voimme kehittää kilpailuedun.	-2	-1	0	1	2

C. PALVELULIIKETOIMINNAN ERI OSAAMISALUEIDEN OSAAMISEN TASO JA KEHITTÄMISEN TÄRKEYS

13. Liiketoimintaosaamisen kehittäminen

Seuraavaksi luetellaan yrityksen aktiviteetteja. Mikä on yrityksenne **osaamisen taso** asteikolla 1=erittäin heikko, 2=melko heikko, 3=tyydyttävä, 4=melko hyvä ja 5 erittäin hyvä verrattuna pääkilpailijoihinne?

Miten tärkeänä pidätte em. asioiden **kehittämistä** yrityksessänne asteikolla 1=erittäin merkityksetön, 2=melko vähän merkitystä, 3=jossain määrin tärkeä, 4=melko tärkeä ja 5=erittäin tärkeä?
Osaaminen/kehittäminen

	osaamisen taso	kehittämisen tärkeys
1 Yrityksen markkina- ja asiakastuntemus sekä asiakkuudenhallinta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2 Tietojen hankkiminen kilpailijoista, niiden levittäminen ja hyväksikäyttö yrityksessä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3 Tietojen hankkiminen markkinoista, niiden levittäminen ja hyväksikäyttö yrityksessä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4 Markkinointitutkimus ja sen käyttö	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5 Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6 Myynti- ja jakelukanavasuhteiden luominen ja ylläpitäminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7 Muiden verkostosuhteiden luominen, ylläpitäminen ja hyväksikäyttäminen markkinoinnissa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8 Uusien tuotteiden/palvelujen ja palveluprosessien kehittäminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9 Tuotteiden ja palvelujen sekä prosessien laatu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10 Lajitelmien ja valikoimien hallinta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11 Hinnoittelu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12 Toimitusvalmius	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13 Liikepaikan ulkonäkö ja toimivuus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14 Tunnettuus ja imago (mielikuva)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15 Henkilökohtainen myyntityö	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16 Asiakaspalvelu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17 Mainonta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18 Tiedotus- ja suhdetoiminta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19 Messut ja muu myyntityöstäminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20 Asiakkaiden segmentointi eli jakaminen erilaisiin ryhmiin ja lisäarvon tuottaminen segmenttikohtaisella tarjoomalla	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21 Oman kilpailuedun tiedostaminen ja hyväksikäyttäminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22 Markkinointistrategioiden valitseminen ja toteuttaminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23 Markkinoinnin suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24 Markkinointitoimenpiteiden koordinoiminen (yhdistäminen) toisiaan tukevasti kokonaisuudeksi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

25 Markkinointitoimenpiteiden ajoittaminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26 Budjetointi ja resurssien (voimavarojen) jakaminen markkinointitoimenpiteille	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27 Strategiasta lähtevän suorituskyvyn mittaaminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28 Prosessien mallintaminen ja hallinta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
29 Verkostojohtaminen ja kumppanuudet	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30 Kansainvälistyminen ja kansainvälinen markkinointi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31 Sähköinen markkinointi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32 Palveluliiketoiminnan osaaminen ja johtaminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

D. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KEINOT

14. Arvioi kuinka hyödyllisiä osaamisen kehittämisen keinoja alla luetellut ovat nyt ja vuonna 2012. Miten hyödyllisiä seuraavat keinot ovat pk-yritysten osaamisen kehittämisessä? (1=erittäin hyödytön, 2=melko hyödytön, 3=keskitasoa, 4=melko hyödyllinen ja 5=erittäin hyödyllinen)

	Hyödyllisyys <u>nyt</u>	Hyödyllisyys <u>vuonna 2012</u>
1 ammattikirjat	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2 ammattilehdet	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3 videot	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4 internet tiedonhakuvälineenä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5 internet verkko-opiskeluvälineenä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6 lyhytkurssit yrityksessä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7 lyhytkurssit yrityksen ulkopuolella	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8 asiantuntijaseminaarit	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9 workshopit	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10 keskustelufoorumit	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11 tutustumiskäynnit toisissa yrityksissä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12 keskustelut toisten yrittäjien kanssa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13 luennot	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14 opetuskeskustelut	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15 case- eli esimerkkitapausten käsittely	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16 projekti- ja harjoitustyöt omaan yritykseen liittyen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17 itsenäinen palautteen käsitteleminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18 benchmarking eli toisten yritysten hyvien käytäntöjen havainnointi oppimistarkoituksessa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19 mentorointi eli kokeneempi henkilö neuvomassa, kyseenalaistamassa ja kannustamassa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20 konsultointi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Joku muu keino, mikä? _____		

E. OSAAMISEN JA TUTKIMUS- JA KEHITYSTOIMINNAN VAHVISTAMINEN JA ALUEELLINEN KEHITTÄJÄVERKOSTO

15. Liiketoiminnan toimintaedellytysten luojat ja tukijat

Arvioikaa miten keskeinen rooli seuraavilla toimijoilla on yrityksenne osaamisen ja tutkimus- ja kehitys- sekä innovaatiotoiminnan vahvistajana tällä hetkellä ja vuonna 2012.

-2 täysin merkityksetön, -1 merkityksetön, 1 merkittävä, 2 hyvin merkittävä

	Merkitys nyt	Merkitys vuonna 2012
a. Alueen kaupungit ja kunnat	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
b. Tiedekorkeakoulut	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
b. Alueen ammattikorkeakoulut	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
c. Alueen toisen asteen oppilaitokset	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
d. Alueen aikuiskoulutuskeskukset	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
c. TE –keskus	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
d. TEKES	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
e. Finpro	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
f. Finnvera	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
g. Yrityspalvelukeskukset	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
h. Työvoimapaalvelut	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
i. Yrittäjäjärjestöt	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
j. Toimialajärjestöt	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
k. Kauppakamarit	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2
l. Yksityiset konsultit	- 2 - 1 1 2	- 2 - 1 1 2

Näkemyksiä ja täsmennyksiä toimijalistaukseen:

16. Liiketoiminnan tukemiseksi tähtäävät toimenpiteet ja niiden keskeisyys

Arvioikaa kuinka tarpeellista seuraaviin toimenpiteisiin panostaminen on yrityksenne kannalta tulevien 5 vuoden aikana

Arvioitava tekijä

	täysin tarpeellista	tarpeellista	tarpeellista	hyvin tarpeellista
• Aloittavien yritysten rahoituspalvelut	1	2	3	4
• Toimivien yritysten rahoituspalvelut	1	2	3	4

• Yrityshautomotoiminta	1	2	3	4
• Alkavien yritysten neuvonta	1	2	3	4
• Sukupolvenvaihdokseen liittyvät palvelut	1	2	3	4
• Toimivien yritysten neuvonta	1	2	3	4
• Yrityksen kasvuun liittyvät palvelut	1	2	3	4
• Yritysten kansainvälistymiseen liittyvät palvelut	1	2	3	4
• Alueen yritysraakenteen monipuolistaminen	1	2	3	4
• Yrityksiä palveleva tietotuotanto	1	2	3	4
• Innovaatio- ja yrityskehitysfoorumien luominen	1	2	3	4
• Tutkimusosaamisen lisääminen alueella	1	2	3	4
• Yrityksen tarpeita palveleva täsmäkoulutus	1	2	3	4
• Yhteistyö alueen muiden yritysten kanssa	1	2	3	4
• Yhteistyö alueen kuntien kanssa	1	2	3	4
• Yhteistyö alueen oppilaitosten kanssa	1	2	3	4
• Kansainvälisen koulun perustaminen	1	2	3	4
• Toimitilojen saatavuuden lisääminen	1	2	3	4
• Yritystonttien saatavuuden lisääminen	1	2	3	4
• Nykyisten yritysalueiden tiivistäminen	1	2	3	4
• Moottoritiepainotteisuus aluerakentamisessa	1	2	3	4

Muut yrityksen kannalta merkittävät ja toivottavat toimenpiteet:

F. TULEVAISUUDEN KEHITYSTRENDIEN VAIKUTUSTEN ARVIOINTI

Seuraavassa on lueteltu joitain teknologiateollisuuden vaikuttavia tulevaisuuden trendejä (Länsi-Uudenmaan teknologiaklusteriselvitys).

Arvioikaa näitä vaikutuksia oman alanne ja yrityksenne kannalta

a) Kuinka arvioitte trendin vaikuttavan alanne/yrityksenne toimintaan
-2 vahva kielteinen vaikutus, 1- kielteinen vaikutus, 0 ei vaikutusta, 1 myönteinen vaikutus 2 vahva myönteinen vaikutus

b) Kuinka hyvin yrityksenne on varautunut trendin vaikutuksiin
0 heikosti, 1 hyvin, 2 erittäin hyvin

17. Yleiset teknologiateollisuuteen liittyvät trendit

	Vaikutus	Varautuminen
a. Globaalitalouden kasvun painopiste siirtyy Pohjois-Amerikasta ja Euroopasta Aasiaan	-2 -1 0 1 2	0 1 2
b. Useimmat Länsi-Uudenmaan yrityksistä kilpailevat tuotteillaan ja palveluillaan kansainvälisesti eurooppalaisilla markkinoilla	-2 -1 0 1 2	0 1 2
c. Länsi Uudenmaan teknologia- tai muu teollisuus sijaitsee huonossa paikassa ja kasvamattomien Euroopan markkinoiden lähellä, mikä vaikeuttaa tulevaisuudessa alan työpaikkojen säilymistä alueella	-2 -1 0 1 2	0 1 2
d. Raaka-aineiden maailmanmarkkinahintojen muutos vaikuttaa voimakkaasti alan yritysten asiakkaiden investointihalukkuuteen ja valmistettavien tuotteiden markkinatilanteeseen	-2 -1 0 1 2	0 1 2
e. Raaka-aineiden hinnat nousevat, mikä syö alan yritysten kilpailukykyä	-2 -1 0 1 2	0 1 2
f. Energian kustannukset nousevat ja syövät yritysten kilpailukykyä	-2 -1 0 1 2	0 1 2
g. Ympäristösektorin voimakas kasvu luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia	-2 -1 0 1 2	0 1 2
h. Yritysten rakennemuutokset jatkuvat	-2 -1 0 1 2	0 1 2
i. Omistajuuden keskittyminen jatkuu, mikä johtaa keskitettyyn johtamiseen ja hallintaan sekä päätöksentekoiin ja -tekijöiden etääntymiseen toimipisteestä (tytäryhtiotalous vahvistuu)	-2 -1 0 1 2	0 1 2

Täsmennyksiä ja huomiota yleisiin teknologiateollisuuteen liittyviin trendeihin:

18. Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät trendit

	Vaikutus	Varautuminen
a. Tuotteet (= tuotekonseptit) sisältävät yhä enemmän palveluja ja loppuasiakas mittaa todellisen lisäarvon tuotteen koko elinkaaren ajan	-2 -1 0 1 2	0 1 2
b. Ansainta muuttuu tuotteiden (koneiden) toimituksesta tuottavuuden ja lisäarvon myyntiin	-2 -1 0 1 2	0 1 2
c. Kulutustavaroiden valmistaminen kannattavasti Suomessa vaikeutuu	-2 -1 0 1 2	0 1 2
d. Teollisuuden on Suomessa keskityttävä tuotekehitykseen ja uusien innovaatioiden luomiseen	-2 -1 0 1 2	0 1 2
e. Uusien teknologioiden osaava käyttö luo uusia mahdollisuuksia	-2 -1 0 1 2	0 1 2
f. Automaation käyttö lisääntyy	-2 -1 0 1 2	0 1 2

g. Etähallinta, etädiagnostiikka ja etäteknologiat otetaan käyttöön. Elektroniikan merkitys korostuu tuotteissa ja järjestelmissä	-2 -1 0 1 2	0 1 2
h. Kehittyviin maihin toimitettavissa tuotteissa ei tarvita kaikkia eurooppalaisten tuotteen hienouksia	-2 -1 0 1 2	0 1 2

Täsmennyksiä ja huomiota tuotteisiin ja palveluihin liittyviin trendeihin:

19. Tuotekehitykseen ja suunnitteluun liittyvät trendit

	Vaikutus	Varau- tuminen
a. Suunnittelutoiminta tehostuu ja siihen käytetyn ajan lyheneminen jatkuu	-2 -1 0 1 2	0 1 2
b. Ainoastaan tuoterakenteiden voimakas modulointi ja sen avulla tuotetut asiakasrätälöidyt tuotteet voidaan toimittaa riittävän lyhyessä toimitusajassa	-2 -1 0 1 2	0 1 2
c. Suurten sarjojen valmistaminen Suomessa ja Euroopasakin on usein kannattamatonta, minkä vuoksi alan teollisuus keskittyy asiakasrätälöityyn piensarjatuotantoon ja voilyymiliiketoimintojen väliin jäävien erikoistuetarpeiden täyttäjäksi	-2 -1 0 1 2	0 1 2
d. Tuotetiedon hallinta on tulevaisuudessa haaste huoltotoiminnassa erityisesti vanhojen tuotteiden osalta	-2 -1 0 1 2	0 1 2
e. Tuotteiden hintaeroosio jatkuu ja voimistuu (kilpailukyky pienenee)	-2 -1 0 1 2	0 1 2
f. Brändin ja teollisen muotoilun merkitys kansainvälisessä toiminnassa vahvistuu	-2 -1 0 1 2	0 1 2
g. Toimitusajat lyhenevät ja toimitusvarmuuden merkitys kasvaa, mikä lisää toimitusvarmuuden varmistamiseen liittyviä toimenpiteitä	-2 -1 0 1 2	0 1 2
h. Japanilaisten laatuajattelu leviää kaikkialle alan teollisuuteen	-2 -1 0 1 2	0 1 2
i. Tuotteiden laatuvaatimukset lisääntyvät edelleen	-2 -1 0 1 2	0 1 2

Täsmennyksiä ja huomiota tuotekehitykseen ja suunnitteluun liittyviin trendeihin:

20. Verkostoitumiseen ja hankintaan liittyvät trendit

	Vaikutus	Varautuminen
a. Kansainväliset isot asiakkaat yhtenäistävät kauppatapojaan ja -ehtojaan globaalisti	-2 -1 0 1 2	0 1 2
b. Matalalajalosteinen tuotanto siirtyy halvemman kustannustason maihin	-2 -1 0 1 2	0 1 2
c. Toimintojen ketjuuntuminen jatkuu ja yritysten joustavuuden tarve kasvaa	-2 -1 0 1 2	0 1 2
d. Verkostoituminen lisääntyy edelleen myös ulkomaille	-2 -1 0 1 2	0 1 2
e. Partnerit osallistuvat entistä enemmän edullisemman kustannusrakenteen etsimiseen myös ulkomailta	-2 -1 0 1 2	0 1 2
f. Kotimaisten alihankintaverkoston jäsenet ja sopimusvalmistajat joutuvat rajuun kansainväliseen kilpailuun	-2 -1 0 1 2	0 1 2
g. Kokoonpanoteollisuus siirtyy lähemmäs loppuasiakkaita	-2 -1 0 1 2	0 1 2
h. Know-how siirtyy nopeasti myös halvemman kustannustason maihin mm. kopiointin välityksellä	-2 -1 0 1 2	0 1 2
i. Alan pk-sektorin yritysten on vaikea pysyä mukana kiihtyvässä kehityksessä	-2 -1 0 1 2	0 1 2
j. Verkostoituminen lähialueille lisääntyy	-2 -1 0 1 2	0 1 2
k. Virolaisten työntekijöiden ja yritysten hyödyntäminen vaikeutuu kustannustason noustessa	-2 -1 0 1 2	0 1 2
l. Erikoisempien raaka-aineiden saatavuus lisääntyy koko ajan myös halvemman kustannustason maissa	-2 -1 0 1 2	0 1 2
m. Yhteiskunnan epävarmuus jatkuu edelleen halvemman kustannustason maissa	-2 -1 0 1 2	0 1 2

Täsmennyksiä ja huomiota verkostoitumiseen ja hankintaan liittyviin trendeihin:

21. Logistiikkaan liittyvät trendit

	Vaikutus	Varautuminen
a. Toimialalla tarvitaan lisää kokonaisvastuullisia osaryhmien (settien) toimittajia	-2 -1 0 1 2	0 1 2
b. Valmistus ja logistiikkatoiminnot eriytyvät eri toimijoiden tehtäviksi nykyistä enemmän	-2 -1 0 1 2	0 1 2
c. Kuljetuskustannusten kohoaminen siirtää tuotantolaitoksia Suomessa lähemmäs satamia	-2 -1 0 1 2	0 1 2
d. Logistiset yhteydet osaan aluetta huononevat edelleen, jos ei tehdä päätöksiä 2 -tien kunnostamisesta	-2 -1 0 1 2	0 1 2

Täsmennyksiä ja huomiota logistiikkaan liittyviin trendeihin:

22. Henkilöstöön liittyvät trendit

	Vaikutus	Varautu- minen
a. Työhön liittyvät arvot muuttuvat. Ihmisten arvomaailmassa työn asemalle tulee entistä enemmän kilpailu	-2 -1 0 1 2	0 1 2
b. Ammattitaitoisen työvoiman saanti on tulevaisuudessa yhä vaikeampaa yleisen osaamistason laskiessa	-2 -1 0 1 2	0 1 2
c. Teknologiateollisuuden alojen vetovoimaisuus nuorten keskuudessa saattaa jatkua heikkona, mikä vaikeuttaa edelleen työvoiman saantia	-2 -1 0 1 2	0 1 2
d. Teknologian nopea kehittyminen lisää työntekijöiden osaamis- ja koulutustarpeita	-2 -1 0 1 2	0 1 2
e. Suomalaisten työntekijöiden itsenäisyys on tulevaisuudessa voimavara	-2 -1 0 1 2	0 1 2

Täsmennyksiä ja huomiota henkilöstöön liittyviin trendeihin:

**Yhteydenotot: Yliopettaja Irma Vahvaselkä, puh. +358 (0)46 856 7817,
irma.vahvaselka@laurea.fi**

Kiitos arvokkaasta tutkimusavustanne!

Liite 2

ASIAKASLÄHTÖISEN LIIKETOIMINTAMALLIN JA MARKKINOINTI-KYVYKKYYDEN KEHITTÄMINEN

Tämän laadullisen kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa Lohjan ja Tammisaaren seudun palvelualan hyvinvointiyritysten tämänhetkinen tilanne tutkimuksessa käytetyn asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osalta. Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista.

Vapaamuotoinen kysely koostuu 7 mallin kokonaisuudesta, joka pohjautuu yrityksen taustatietojen selvittämiseen (kysymys 1) sekä asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisältöön (kysymykset 2 – 7):

- 1. Yrityksen taustatiedot**
- 2. Markkina- ja asiakastuntemus**
- 3. Asiakasstrategia**
- 4. Toimintamallit**
- 5. Liiketoimintaprosessit**
- 6. Tiedonhallinta ja tietoteknologia**
- 7. Strategian seuranta ja ohjaus**

Olkaa ystävällisiä ja vastatkaa lyhyesti mutta kattavasti alla oleviin kysymyksiin niille varattuun tyhjään tilaan.

1. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

Kertokaa yrityksenne taustatiedot lyhyesti.

- a. Yrityksen nimi:**
- b. Yrityksen perustamisvuosi:**
- c. Yrityksen henkilöstömäärä:**
- d. Yrityksen tärkeimmät tuotteet ja palvelut:**
- e. Kyselyyn vastaajan nimi ja asema yrityksessä:**

2. MARKKINA- JA ASIAKASTUNTEMUS

Kertokaa yrityksenne markkina- ja asiakastuntemuksesta erittelemällä yrityksenne asiakkaat, kilpailijat sekä asema markkinoilla.

- a. Millaista asiakkaita koskevaa ulkoista (asiakkaiden tarpeet ja kilpailijoiden toiminta) ja sisäistä (yrityksen voimavarat ja osaaminen) tiedonkeruuta yrityksessänne suoritetaan?**
- b. Kuinka hyvin tunnette asiakkaanne ja heidän tarpeensa?**
- c. Miten keräätte tietoa kilpailijoista ja millainen tuntuma yrityksellänne on kilpailijoihin ja kilpailutilanteeseen?**
- d. Kuvatkaa yrityksenne asemaa markkinoilla (markkinaosuus, vahvuudet kilpailijoihin nähden yms.).**

3. ASIAKASSTRATEGIAT

Kertokaa yrityksenne asiakasstrategioista ja asiakkaista.

- a. Millaisia asiakassegmenttejä (asiakasryhmiä) yrityksessänne on?**
- b. Millä perustein segmentoitte (ryhmittelette) asiakkaanne eri kohde-ryhmiin?**
- c. Miten markkinointi ja palvelutarjonta on kohdistettu eri asiakassegmenteille**

- d. Miten asiakkaisiin ollaan yhteydessä eri palvelukanavien (puhelin, sähköposti, internet, henkilökohtainen myynti yms.) kautta?

4. TOIMINTAMALLIT

Kertokaa yrityksenne asiakassegmenttikohtaisista toimintamalleista.

- a. Miten käytännössä toimitte eri asiakassegmenttien kohdalla (asiakaskohtaamiset, kontaktit, yhteydenpito yms.)?

- b. Miten eri segmenttien hoito eroaa toisistaan ja mitä erityisosaamista ko. segmenteissä vaaditaan?

5. LIIKETOIMINTAPROSESSIT

Kertokaa yrityksenne liiketoimintaprosesseista.

- a. Miten yrityksenne fyysiset toiminnot (markkinointi, myynti, logistiikka yms.) toteutetaan?

- b. Miten koko arvoketju on otettu huomioon tarkasteltaessa yrityksenne liiketoimintaprosesseja?

- c. Miten pyritte tehostamaan eri prosessejanne?

6. TIEDONHALLINTA JA TIETOTEKNOLOGIA

Kertokaa yrityksenne tiedonkeruusta ja tietojärjestelmistä.

- a. Miten yrityksessänne kerätään tietoa asiakkaista (asiakastyytyväisyyskyselyt, palaute tms.)?
- b. Millainen asiakashallintajärjestelmä (CRM – Customer Relationship Management) yrityksellänne on käytössä?
- c. Millä menetelmillä saatua tietoa analysoidaan, hallitaan ja hyödynnetään?

7. STRATEGIAN SEURANTA JA OHJAUS

Kertokaa yrityksenne strategian seurannasta ja ohjauksesta.

- a. Miten yrityksenne toimintojen sekä asiakasstrategioiden toimivuutta seurataan?
- b. Miten strategioita seurataan asiakassegmenttikohtaisesti?
- c. Mitkä ovat yrityksenne kriittiset menestystekijät ja miten niitä seurataan (mittarit)?

KIITOS OSALLISTUMISESTANNE JA VAIVANÄÖSTÄNNE!



9.1.2008

Arvoisa kyselyyn vastaaja, Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysjohtaja tai yritystä edustava työntekijä,

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa Palveluliiketoimintaosaamisen/Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen -projektin koulutukseen osallistuvien Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysten tämän hetkinen tilanne asiakaslähtöisen liiketoiminnan osalta.

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista. Antamanne tiedot käytetään nimettöminä vain Laurean tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen suorittaa ylemmän amk - tutkinnon opiskelija Raisa Ikonen, ja työtä ohjaa yliopettaja Irma Vahvaselkä.

Olkaa ystävällinen ja vastatkaa lyhyesti, mutta kattavasti alla oleviin kysymyksiin niille varattuun tilaan.

A. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT (Jos olette jo aiemmin vastanneet taustatietoja koskeviin kysymyksiin, kirjatkaa tähän kohtaan vain yrityksen ja vastaajan nimi)

1. Yrityksen nimi: _____
2. Kyselyyn vastaajan nimi : _____
3. Kyselyyn vastaajan asema yrityksessä: _____
4. Yrityksen toimiala _____ ja tärkeimmät tuotteet/palvelut: _____

B. Mitä mieltä olette tämänpäiväisestä koulutuksesta yrityksenne näkökulmasta tarkasteltuna.

Ympyröikää se vaihtoehto, joka lähinnä vastaa mielipidettänne. 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

1. Tunnen asiakaslähtöisen toimintatavan entuudestaan hyvin	1	2	3	4	5
2. Asiakaslähtöinen toimintatapa on yritykselleni tärkeä	1	2	3	4	5
3. Koulutuksen sisältö soveltuu yritykseni kehittämiseen hyvin	1	2	3	4	5
4. Koulutus antoi uusia näkökulmia yritykseni kehittämiseen	1	2	3	4	5
5. Koulutuksen sisältö kokonaisuudessaan vastasi odotuksiani	1	2	3	4	5
6. Koulutusmateriaalin sisältö vastasi tarpeitani	1	2	3	4	5
7. Kouluttaja(t) olivat asiantuntevia	1	2	3	4	5
8. Koulutus oli riittävän selkeää ja käytännönläheistä	1	2	3	4	5
9. Koulutuksen kesto oli mielestäni sopiva	1	2	3	4	5
10. Koulutuksen ennakkoinformaatio oli riittävä	1	2	3	4	5
11. Koulutustila ja koulutusvälineet olivat asianmukaiset (valaistus, olosuhteet, av-välineet)	1	2	3	4	5

11. Mitä uutta/ideoita koulutus antoi yrityksenne kehittämiseen?

12. Mitä koulutuksessa esitettyjä asiakaslähtöisen liiketoiminnan osa-alueita ja aiotte kehittää yrityksessänne ja miten pian?

13. Mitä olisitte toivonut tehtävän tässä koulutuksessa toisin? Esittäkää kehittämis ehdotuksia.

C. MARKKINA- JA ASIAKASLÄHTÖISYYDEN TOTEUTUMINEN YRITYKSESSÄNNE

Arvioi toimintaanne (ympyröimällä sopivin arvio) arvosanoilla 1= heikko, 2= tyydyttävä, 3= hyvä tai 4= kiitettävä alla esitettyjen alueiden osalta

1. MARKKINA- JA ASIAKASTUNTEMUS

a. Asiakkaita koskeva <u>ulkoinen</u> (asiakkaiden tarpeet ja kilpailijoiden toiminta) ja <u>sisäinen</u> tiedonkeruu	1	2	3	4
b. Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tuntemus	1	2	3	4
c. Tietojen keruu kilpailijoista sekä tuntuma kilpailijoihin ja kilpailutilanteeseen	1	2	3	4
d. Markkina-aseman ja omien vahvuuksien tuntemus (suhteessa kilpailijoihin)	1	2	3	4

2. ASIAKASSRATEGIA

a. Yrityksen asiakkaat on segmentoitu erilaisiin asiakasryhmiin	1	2	3	4
b. Yritys ja henkilöstö tuntee perusteet/kriteerit, joilla segmentointi on suoritettu	1	2	3	4
c. Segmentoinnin onnistuminen käytännössä	1	2	3	4
d. Yrityksen markkinointi ja palvelutarjonta on kohdistettu eri asiakassegmenteille	1	2	3	4
e. Yritys on yhteydessä eri asiakkaisiin (heidän toivomuksestaan) eri palvelukanavien kautta (puhelin, sähköposti, internet, henkilökohtainen myynti yms.)	1	2	3	4

3. TOIMINTAMALLIT

a. Yritys on toteuttanut eri toimintamalleja eri asiakassegmenttien kohdalla (asiakaskohtaamiset, kontaktit, yhteydenpito yms.)	1	2	3	4
b. Eri segmenttien hoito on edellyttänyt erilaista erityisosaamista	1	2	3	4

4. LIIKETOIMINTAPROSESSIT

a. Yrityksen fyysiset toiminnot (markkinointi, myynti, logistiikka yms.) on toteutettu prosessiajattelun pohjalta ydin- ja tukiprosesseina	1	2	3	4
b. Yrityksen vastuualueet on jaettu prosessien mukaan	1	2	3	4
c. Koko arvoketju on otettu huomioon tarkasteltaessa yrityksen liiketoimintaprosesseja	1	2	3	4
d. Toiminnan tehostaminen tapahtuu tehostamalla prosesseja	1	2	3	4

5. TIEDONHALLINTA JA TIETOTEKNOLOGIA

a. Yrityksessä kerätään tietoa asiakkaista (asiakastytytyväisyyskyselyt, palaute tms.) systemaattisesti	1	2	3	4
b. Yrityksessä kerätyn tiedon analysointi, hallinta ja hyödynnettävyys	1	2	3	4
c. Yrityksessä on toimiva asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM – Customer Relationship Management)	1	2	3	4

6. STRATEGIAN SEURANTA JA OHJAUS

a. Yrityksen strategiatyöskentely	1	2	3	4
b. Yrityksen strategian toteutumisen/toimivuuden seuranta segmenttikohteisesti	1	2	3	4
c. Yrityksen toimintojen/prosessien toimivuuden seuranta	1	2	3	4
d. Yrityksen asiakasstrategioiden määrittely	1	2	3	4
e. Yrityksen asiakasstrategioiden toimivuuden seuranta	1	2	3	4
f. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittely ja mittaaminen	1	2	3	4

KIITOS!



25.1.2008

Arvoisa kyselyyn vastaaja, Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysjohtaja tai yritystä edustava työntekijä,

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa Palveluliiketoimintaosaamisen/Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyuden kehittäminen -projektin koulutukseen osallistuvien Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysten tämän hetkinen tilanne asiakkuudenhallinnan osalta.

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista. Antamanne tiedot käytetään nimettöminä vain Laurean tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen suorittaa ylemmän amk - tutkinnon opiskelija Raisa Ikonen, ja työtä ohjaa yliopettaja Irma Vahvaselkä.

Olkaa ystävällinen ja vastatkaa lyhyesti, mutta kattavasti alla oleviin kysymyksiin niille varattuun tilaan.

A. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT (Jos olette jo aiemmin vastanneet taustatietoja koskeviin kysymyksiin, kirjatkaa tähän kohtaan vain yrityksen ja vastaajan nimi)

1. Yrityksen nimi: _____
2. Kyselyyn vastaajan nimi : _____
3. Kyselyyn vastaajan asema yrityksessä: _____
4. Yrityksen toimiala _____ ja tärkeimmät tuotteet/palvelut: _____

B. Mitä mieltä olette tämänpäiväisestä koulutuksesta yrityksenne näkökulmasta tarkasteltuna.

Ympyröikää se vaihtoehto, joka lähinnä vastaa mielipidettänne. 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

1. Tunnen asiakkuusjohtamisen osa-alueet entuudestaan hyvin	1	2	3	4	5
2. Asiakkuudenhallinta on yritykselleni tärkeää	1	2	3	4	5
3. Koulutuksen sisältö soveltuu yritykseni kehittämiseen hyvin	1	2	3	4	5
4. Koulutus antoi uusia näkökulmia yritykseni kehittämiseen	1	2	3	4	5
5. Koulutuksen sisältö kokonaisuudessaan vastasi odotuksiani	1	2	3	4	5
6. Koulutusmateriaalin sisältö vastasi tarpeitani	1	2	3	4	5
7. Kouluttaja(t) olivat asiantuntevia	1	2	3	4	5
8. Koulutus oli riittävän selkeää ja käytännönläheistä	1	2	3	4	5
9. Koulutuksen kesto oli mielestäni sopiva	1	2	3	4	5
10. Koulutuksen ennakkoinformaatio oli riittävä	1	2	3	4	5
11. Koulutustila ja koulutusvälineet olivat asianmukaiset (valaistus, olosuhteet, av-välineet)	1	2	3	4	5

11. Mitä uutta/ideoita koulutus antoi yrityksenne kehittämiseen?

12. Mitä koulutuksessa esitettyjä asiakkuudenhallinnan ja asiakkuusjohtamisen osa-alueita ja aiotte kehittää yrityksessänne ja miten pian?

13. Mitä olisitte toivonut tehtävän tässä koulutuksessa toisin? Esittäkää kehittämis ehdotuksia.

C. ASIAKKUUDENHALLINNAN TOTEUTUMINEN YRITYKSESSÄNNE

Arvioikaa toimintaanne (ympyriömällä sopivin arvio) arvosanoilla 1= heikko, 2= tyydyttävä, 3= hyvä tai 4= kiitettävä alla esitettyjen alueiden osalta

1. ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

a. Markkinapotentiaalin tuntemus (erilaisten asiakkaiden ostopotentiaali, lukumäärät, markkinaosuudet)	1	2	3	4
b. Asiakkaiden toimintalogiikan tuntemus (mm. soveltaen elinkaariajattelua)	1	2	3	4
c. Toimialalogiikan tuntemus (kilpailijat, liiketoimintamallit)	1	2	3	4
d. Yrityksen kilpailuetujen tunnistaminen	1	2	3	4

2. ASIAKASSEGMENTOINTI

a. Segmentointiperusteiden määrittäminen (markkinat ja asiakkaat, strateginen merkitys, saavutettavuus, oleellisuus, kilpailuetu, mitattavuus, tiedon kustannus)	1	2	3	4
b. Yrityksen palvelukanavien valinta asiakassegmenteittäin (esim. itsepalveluasiakas, volyymiasiakas, palveluasiakas, avainasiakas)	1	2	3	4
c. Asiakaskannattavuuden hallinta asiakassegmenteittäin	1	2	3	4
d. Avainasiakkuuden tunnistaminen ja hallinta	1	2	3	4

3. TOIMINTAMALLIT

a. Resurssien kohdentaminen (osaaminen, taloudelliset resurssit) asiakassegmenteittäin.	1	2	3	4
b. Organisoituminen asiakassegmenteittäin (vastuuhenkilöt, tiimit)	1	2	3	4
c. Kokonaisuuden johtaminen ja ohjaus (tavoitteet ja seuranta) asiakassegmenteittäin.	1	2	3	4

4. ASIAKASHALLINTAJÄRJESTELMÄT JA PROSESSIT

a. Yrityksessä hyödynnetään tietoa segmenteittäin/toimialoittain systemaattisesti	1	2	3	4
b. Yrityksessä hyödynnetään tietoa kilpailijoista systemaattisesti	1	2	3	4
c. Yrityksessä hyödynnetään tietoa toimintaympäristöstä systemaattisesti	1	2	3	4
d. Yrityksessä kerätään ja hyödynnetään "hiljaista tietoa"	1	2	3	4

5. ASIAKASHALLINNAN KEHITTÄMINEN, MUUTOKSEN JOHTAMINEN

a. Johdon sitoutuminen (esimerkkinä toimiminen)	1	2	3	4
b. Muutoksen vieminen käytäntöön, ohjaus ja motivointi (palkitseminen)	1	2	3	4
c. Rinnakkaisen tekemisen ohjaus	1	2	3	4
d. Muutoksen vaikutukset budjetointiin, resurssointiin	1	2	3	4

KIITOS!



8.2.2008

Arvoisa kyselyyn vastaaja, Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysjohtaja tai yritystä edustava työntekijä,

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa Palveluliiketoimintaosaamisen/Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen -projektin koulutukseen osallistuvien Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysten tämän hetken tilanne palveluliiketoiminnan kehittämisen osalta.

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista. Antamanne tiedot käytetään nimettöminä vain Laurean tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen suorittaa ylemmän amk - tutkinnon opiskelija Raisa Ikonen, ja työtä ohjaa yliopettaja Irma Vahvaselkä.

Olkaa ystävällinen ja vastatkaa lyhyesti, mutta kattavasti alla oleviin kysymyksiin niille varattuun tilaan.

A YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

(Jos olette jo aiemmin vastanneet taustatietoja koskeviin kysymyksiin, kirjatkaa tähän kohtaan vain yrityksen ja vastaajan nimi)

1. Yrityksen nimi: _____
2. Kyselyyn vastaajan nimi : _____
3. Kyselyyn vastaajan asema yrityksessä: _____
4. Yrityksen toimiala _____ ja tärkeimmät tuotteet/palvelut: _____

B. Mitä mieltä olette tämänpäiväisestä koulutuksesta yrityksenne näkökulmasta tarkasteltuna.

Ympyröikää se vaihtoehto, joka lähinnä vastaa mielipidettänne. 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

1. Tunnen palvelujohtamisen osa-alueet entuudestaan hyvin	1	2	3	4	5
2. Palveluliiketoiminnan kehittäminen, palvelun laatu ja johtaminen on yritykselleni tärkeä	1	2	3	4	5
3. Koulutuksen sisältö soveltuu yritykseni kehittämiseen hyvin	1	2	3	4	5
4. Koulutus antoi uusia näkökulmia yritykseni kehittämiseen	1	2	3	4	5
5. Koulutuksen sisältö kokonaisuudessaan vastasi odotuksiani	1	2	3	4	5
6. Koulutusmateriaalin sisältö vastasi tarpeitani	1	2	3	4	5
7. Kouluttaja(t) olivat asiantuntevia	1	2	3	4	5
8. Koulutus oli riittävän selkeää ja käytännönläheistä	1	2	3	4	5
9. Koulutuksen kesto oli mielestäni sopiva	1	2	3	4	5
10. Koulutuksen ennakkoinformaatio oli riittävä	1	2	3	4	5
11. Koulutustila ja koulutusvälineet olivat asianmukaiset	1	2	3	4	5

(valaistus, olosuhteet, av-välineet)

12. Mitä uutta/ideoita palveluliiketoiminnan ja palvelujohtamisen 1. koulutustilaisuus antoi yrityksenne kehittämiseen?

13. Mitä koulutuksessa esitettyjä palvelujohtamisen osa-alueita aiotte kehittää yrityksessänne ja miten pian?

14. Mitä olisitte toivonut tehtävän tässä koulutuksessa toisin? Esittäkää kehittämis ehdotuksia.

KIITOS



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

13.2.2008

Arvoisa kyselyyn vastaaja, Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysjohtaja tai yritystä edustava työntekijä,

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa Palveluliiketoimintaosaamisen/Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen -projektin koulutukseen osallistuvien Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysten tämän hetkinen tilanne palvelujohtamisen osalta.

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista. Antamanne tiedot käytetään nimettöminä vain Laurean tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen suorittaa ylemmän amk - tutkinnon opiskelija Raisa Ikonen, ja työtä ohjaa yliopettaja Irma Vahvaselkä.

Olkaa ystävällinen ja vastatkaa lyhyesti, mutta kattavasti alla oleviin kysymyksiin niille varattuun tilaan.

A. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT (Jos olette jo aiemmin vastanneet taustatietoja koskeviin kysymyksiin, kirjatkaa tähän kohtaan vain yrityksen ja vastaajan nimi)

1. Yrityksen nimi: _____
2. Kyselyyn vastaajan nimi : _____
3. Kyselyyn vastaajan asema yrityksessä: _____
4. Yrityksen toimiala _____ ja tärkeimmät tuotteet/palvelut: _____

B. Mitä mieltä olette tämänpäiväisestä koulutuksesta yrityksenne näkökulmasta tarkasteltuna.

Ympyröikää se vaihtoehto, joka lähinnä vastaa mielipidettänne. 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

1. Tunnen asiakaspalvelun ja palveluprosessien osa-alueet entuudestaan hyvin	1	2	3	4	5
2. Asiakaspalvelu ja palveluprosessien sujuvuus ovat yritykselleni tärkeitä	1	2	3	4	5
3. Koulutuksen sisältö soveltuu yritykseni kehittämiseen hyvin	1	2	3	4	5
4. Koulutus antoi uusia näkökulmia yritykseni kehittämiseen	1	2	3	4	5
5. Koulutuksen sisältö kokonaisuudessaan vastasi odotuksiani	1	2	3	4	5
6. Koulutusmateriaalin sisältö vastasi tarpeitani	1	2	3	4	5
7. Kouluttaja(t) olivat asiantuntevia	1	2	3	4	5
8. Koulutus oli riittävän selkeää ja käytännönläheistä	1	2	3	4	5
9. Koulutuksen kesto oli mielestäni sopiva	1	2	3	4	5
10. Koulutuksen ennakkoinformaatio oli riittävä	1	2	3	4	5
11. Koulutustila ja koulutusvälineet olivat asianmukaiset (valaistus, olosuhteet, av-välineet)	1	2	3	4	5

12. Mitä uutta/ideoita palveluliiketoiminnan ja palvelujohtamisen 2. koulutustilaisuus antoi yrityksenne kehittämiseen?

13. Mitä koulutuksessa esitettyjä asiakaspalvelun ja palveluprosessin osa-alueita aiotte kehittää yrityksessänne ja miten pian?

14. Mitä olisitte toivonut tehtävän tässä koulutuksessa toisin? Esittäkää kehittämis ehdotuksia.

C. PALVELULIIKETOIMINNAN JA PALVELUJOHTAMISEN TOTEUTUMINEN YRITYKSESSÄNNE

Arvioikaa toimintaanne (ympyröimällä sopivin arvio) arvosanoilla 1= heikko, 2= tyydyttävä, 3= hyvä tai 4= kiitettävä alla esitettyjen alueiden osalta

1. PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN

a. Hyvän laadun määrittäminen, palvelun laadun osatekijöiden tunnistaminen	1	2	3	4
b. Laadun mittaaminen (mittarit, prosessit, toimintatavat)	1	2	3	4
c. Laadun kehittäminen (tavoitteiden asettaminen, analyysit tarvittavista toimenpiteistä, mittarien kehittäminen, tulosten vieminen käytäntöön, henkilöstön sitouttaminen)	1	2	3	4

2. PALVELUPROSESSIEN JOHTAMINEN

a. Palveluprosessin kriittisten hetkien tunnistaminen (asiakaskohtaukset)	1	2	3	4
b. Palveluprosessin sujuvuus ja saumattomuus	1	2	3	4
c. Asiakaspalautteen hyödyntäminen	1	2	3	4
d. Tuotteen/palvelun virheiden korjaamisen nopeus ja kustannustehokkuus	1	2	3	4
e. Henkilökunnan motivointi ja koulutus	1	2	3	4

KIITOS!



3.3.2008

Arvoisa kyselyyn vastaaja, Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysjohtaja tai yritystä edustava työntekijä,

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa Palveluliiketoimintaosaamisen/Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyuden kehittäminen -projektin koulutukseen osallistuvien Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysten tämän hetkinen tilanne myynti- ja palvelutehtävien osalta.

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista. Antamanne tiedot käytetään nimettöminä vain Laurean tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen suorittaa ylemmän amk - tutkinnon opiskelija Raisa Ikonen, ja työtä ohjaa yliopettaja Irma Vahvaselkä.

Olkaa ystävällinen ja vastatkaa lyhyesti, mutta kattavasti alla oleviin kysymyksiin niille varattuun tilaan.

A. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT (Jos olette jo aiemmin vastanneet taustatietoja koskeviin kysymyksiin, kirjatkaa tähän kohtaan vain yrityksen ja vastaajan nimi)

1. Yrityksen nimi: _____
2. Kyselyyn vastaajan nimi : _____
3. Kyselyyn vastaajan asema yrityksessä: _____
4. Yrityksen toimiala _____ ja tärkeimmät tuotteet/palvelut: _____

B. Mitä mieltä olette tämänpäiväisestä koulutuksesta yrityksenne näkökulmasta tarkasteltuna. Ympyröikää se vaihtoehto, joka lähinnä vastaa mielipidettänne. 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

1. Tunnen palvelujohtamisen osa-alueet entuudestaan hyvin	1	2	3	4	5
2. Palveluliiketoiminnan kehittäminen, palvelun laatu ja johtaminen on yritykselleni tärkeä	1	2	3	4	5
3. Koulutuksen sisältö soveltuu yritykseni kehittämiseen hyvin	1	2	3	4	5
4. Koulutus antoi uusia näkökulmia yritykseni kehittämiseen	1	2	3	4	5
5. Koulutuksen sisältö kokonaisuudessaan vastasi odotuksiani	1	2	3	4	5
6. Koulutusmateriaalin sisältö vastasi tarpeitani	1	2	3	4	5
7. Kouluttaja(t) olivat asiantuntevia	1	2	3	4	5
8. Koulutus oli riittävän selkeää ja käytännönläheistä	1	2	3	4	5
9. Koulutuksen kesto oli mielestäni sopiva	1	2	3	4	5
10. Koulutuksen ennakkoinformaatio oli riittävä	1	2	3	4	5
11. Koulutustila ja koulutusvälineet olivat asianmukaiset (valaistus, olosuhteet, av-välineet)	1	2	3	4	5

12. Mitä uutta/ideoita Palvelujohtamisen ja markkinointikyvykkyden kehittämisen 3. koulutustilaisuus myyntityön tehostamisesta antoi yrityksenne kehittämiseen?

13. Mitä koulutuksessa esitettyjä myyntityön tehostamisen osa-alueita aiotte kehittää yrityksessänne ja miten pian?

14. Mitä olisitte toivonut tehtävän tässä koulutuksessa toisin? Esittäkää kehittämissuhteita.

KIITOS!



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

11.3.2008

Arvoisa kyselyyn vastaaja, Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysjohtaja tai yritystä edustava työntekijä,

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa Palveluliiketoimintaosaamisen/Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen -projektin koulutukseen osallistuvien Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysten tämän hetkinen tilanne kansainvälistymisen ja markkinointikyvykkyyden osalta.

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista. Antamanne tiedot käytetään nimettöminä vain Laurean tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen suorittaa ylemmän amk - tutkinnon opiskelija Raisa Ikonen, ja työtä ohjaa yliopettaja Irma Vahvaselkä.

Olkaa ystävällinen ja vastatkaa lyhyesti, mutta kattavasti alla oleviin kysymyksiin niille varattuun tilaan.

A. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT (Jos olette jo aiemmin vastanneet taustatietoja koskeviin kysymyksiin, kirjatkaa tähän kohtaan vain yrityksen ja vastaajan nimi)

1. Yrityksen nimi: _____
2. Kyselyyn vastaajan nimi : _____
3. Kyselyyn vastaajan asema yrityksessä: _____
4. Yrityksen toimiala _____ ja tärkeimmät tuotteet/palvelut: _____

B. Mitä mieltä olette tämänpäiväisestä koulutuksesta yrityksenne näkökulmasta tarkasteltuna.

Ympyröikää se vaihtoehto, joka lähinnä vastaa mielipidettänne. 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

1. Tunnen yrityksen kansainvälistymisen johtamisen osa-alueet entuudestaan hyvin	1	2	3	4	5
2. Kansainvälistyminen on yritykselleni tärkeä	1	2	3	4	5
3. Koulutuksen sisältö soveltuu yritykseni kehittämiseen hyvin	1	2	3	4	5
4. Koulutus antoi uusia näkökulmia yritykseni kehittämiseen	1	2	3	4	5
5. Koulutuksen sisältö kokonaisuudessaan vastasi odotuksiani	1	2	3	4	5
6. Koulutusmateriaalin sisältö vastasi tarpeitani	1	2	3	4	5
7. Kouluttaja(t) olivat asiantuntevia	1	2	3	4	5
8. Koulutus oli riittävän selkeää ja käytännönläheistä	1	2	3	4	5
9. Koulutuksen kesto oli mielestäni sopiva	1	2	3	4	5
10. Koulutuksen ennakkoinformaatio oli riittävä	1	2	3	4	5
11. Koulutustila ja koulutusvälineet olivat asianmukaiset	1	2	3	4	5

(valaistus, olosuhteet, av-välineet)

12. Mitä uutta/ideoita PK-yrityksen kansainvälistyminen ja markkinointikyvykkyden kehittämisen 1. koulutustilaisuus ”Yrityksen kansainvälistyminen, kansainvälistymisstrategiat ja kansainvälistymisprosessin toteuttaminen” antoi yrityksenne kehittämiseen?

13. Mitä koulutuksessa esitettyjä kansainvälistymisen johtamisen osa-alueita aiotte kehittää yrityksessä ja miten pian?

14. Mitä olisitte toivonut tehtävän tässä koulutuksessa toisin? Esittäkää kehittämis ehdotuksia.

C.

Arvioi toimintaanne (ympyröimällä sopivin arvio) arvosanoilla 1= heikko, 2= tyydyttävä, 3= hyvä tai 4= kiitettävä alla esitettyjen alueiden osalta

1. Yrityksen kasvustrategia ja kansainvälistyminen

a. Yrityksessä kasvu kansainvälistymällä on selkeä toimintastrategia	1	2	3	4
b. Kansainvälistymisen toimintamallien hyväksikäyttö yrityksessä	1	2	3	4
c. Yrityksellä on selkeä kansainvälistymissuunnitelma	1	2	3	4

2. Kansainvälistymisen osaaminen

a. Eri toimintavaihtoehtojen/operaatiomuotojen tunteminen	1	2	3	4
b. Kansainvälisten markkinoiden tuntemus	1	2	3	4
c. Kokemus kansainvälisestä toiminnasta yrityksessä	1	2	3	4
d. Kielitaito (johto ja avainhenkilöt)	1	2	3	4

KIITOS!

14.3.2008



Arvoisa kyselyyn vastaaja, Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysjohtaja tai yritystä edustava työntekijä,

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa Palveluliiketoimintaosaamisen/Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen -projektin koulutukseen osallistuvien Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysten tämän hetkinen tilanne kansainvälistymisen ja markkinointikyvykkyyden osalta.

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista. Antamanne tiedot käytetään nimettöminä vain Laurean tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen suorittaa ylemmän amk - tutkinnon opiskelija Raisa Ikonen, ja työtä ohjaa yliopettaja Irma Vahvaselkä.

Olkaa ystävällinen ja vastatkaa lyhyesti, mutta kattavasti alla oleviin kysymyksiin niille varattuun tilaan.

A. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT (Jos olette jo aiemmin vastanneet taustatietoja koskeviin kysymyksiin, kirjoitkaa tähän kohtaan vain yrityksen ja vastaajan nimi)

1. Yrityksen nimi: _____
2. Kyselyyn vastaajan nimi : _____
3. Kyselyyn vastaajan asema yrityksessä: _____
4. Yrityksen toimiala _____ ja tärkeimmät tuotteet/palvelut: _____

B. Mitä mieltä olette tämänpäiväisestä koulutuksesta yrityksenne näkökulmasta tarkasteltuna.

Ympyröikää se vaihtoehto, joka lähinnä vastaa mielipidettänne. 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

1. Tunnen vientikaupan käytännön toimenpiteet entuudestaan hyvin	1	2	3	4	5
2. Vientikaupan käytännön toimenpiteiden osaaminen on yritykselleni tärkeää	1	2	3	4	5
3. Koulutuksen sisältö soveltuu yritykseni kehittämiseen hyvin	1	2	3	4	5
4. Koulutus antoi uusia näkökulmia yritykseni kehittämiseen	1	2	3	4	5
5. Koulutuksen sisältö kokonaisuudessaan vastasi odotuksiani	1	2	3	4	5
6. Koulutusmateriaalin sisältö vastasi tarpeitani	1	2	3	4	5
7. Kouluttaja(t) olivat asiantuntevia	1	2	3	4	5
8. Koulutus oli riittävän selkeää ja käytännönläheistä	1	2	3	4	5
9. Koulutuksen kesto oli mielestäni sopiva	1	2	3	4	5
10. Koulutuksen ennakkoinformaatio oli riittävä	1	2	3	4	5
11. Koulutustila ja koulutusvälineet olivat asianmukaiset (valaistus, olosuhteet, av-välineet)	1	2	3	4	5

12. Mitä uutta/ideoita PK-yrityksen kansainvälistyminen ja markkinointikyvykkyyden kehittämisen 2. koulutustilaisuus "Vientikaupan käytännön toimenpiteet" antoi yrityksenne kehittämiseen?

13. Mitä koulutuksessa esitettyjä vientikaupan käytännön toimenpiteitä aiotte kehittää yrityksessänne ja miten pian?

14. Mitä olisitte toivonut tehtävän tässä koulutuksessa toisin? Esittäkää kehittämis ehdotuksia.

C. VIENTIKAUPAN KÄYTÄNNÖN TOIMENPITEET JA TARVITTAVAT ASIAKIRJAT

Arvioikaa toimintaanne (ympyrimällä sopivin arvio) arvosanoilla 1= heikko, 2= tyydyttävä, 3= hyvä tai 4= kiitettävä alla esitettyjen alueiden osalta

1. OSAAMINEN VIENTIKAUPAN KÄYTÄNNÖN TOIMENPITEISSÄ

a. Liikkeyhteyksien hankinta	1	2	3	4
b. Tarjousvaiheen toimenpiteiden hallinta	1	2	3	4
c. Tilausvaiheen toimenpiteiden hallinta	1	2	3	4
d. Toimituksen hallinta	1	2	3	4
e. Toimituksen jälkeisen vaiheen hallinta	1	2	3	4
f. Ulkomaankaupan maksutapojen ja maksuliikenteen hallinta	1	2	3	4
g. Osaaminen maariskeiltä suojautumisessa	1	2	3	4
h. Perittävään ja remburssiin liittyvien toimenpiteiden hallinta	1	2	3	4

KIITOS!



19.3.2008

Arvoisa kyselyyn vastaaja, Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysjohtaja tai yritystä edustava työntekijä,

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa Palveluliiketoimintaosaamisen/Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen -projektin koulutukseen osallistuvien Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysten tämän hetkinen tilanne kansainvälistymisen ja markkinointikyvykkyyden osalta.

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista. Antamanne tiedot käytetään nimettöminä vain Laurean tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen suorittaa ylemmän amk - tutkinnon opiskelija Raisa Ikonen, ja työtä ohjaa yliopettaja Irma Vahvaselkä.

Olkaa ystävällinen ja vastatkaa lyhyesti, mutta kattavasti alla oleviin kysymyksiin niille varattuun tilaan.

A. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT (Jos olette jo aiemmin vastanneet taustatietoja koskeviin kysymyksiin, kirjatkaa tähän kohtaan vain yrityksen ja vastaajan nimi)

1. Yrityksen nimi: _____
2. Kyselyyn vastaajan nimi : _____
3. Kyselyyn vastaajan asema yrityksessä: _____
4. Yrityksen toimiala _____ ja tärkeimmät tuotteet/palvelut: _____

B. Mitä mieltä olette tämänpäiväisestä koulutuksesta yrityksenne näkökulmasta tarkasteltuna. Ympyröikää se vaihtoehto, joka lähinnä vastaa mielipidettänne. 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

1. Tunnen monikulttuurisessa toimintaympäristössä työskentelyn ominaispiirteet entuudestaan hyvin	1	2	3	4	5
2. Monikulttuurisessa toimintaympäristössä työskentelyn osa-alueiden hallinta on yritykselleni tärkeä	1	2	3	4	5
3. Koulutuksen sisältö soveltuu yritykseni kehittämiseen hyvin	1	2	3	4	5
4. Koulutus antoi uusia näkökulmia yritykseni kehittämiseen	1	2	3	4	5
5. Koulutuksen sisältö kokonaisuudessaan vastasi odotuksiani	1	2	3	4	5
6. Koulutusmateriaalin sisältö vastasi tarpeitani	1	2	3	4	5
7. Kouluttaja(t) olivat asiantuntevia	1	2	3	4	5
8. Koulutus oli riittävän selkeää ja käytännönläheistä	1	2	3	4	5
9. Koulutuksen kesto oli mielestäni sopiva	1	2	3	4	5
10. Koulutuksen ennakoinformaatio oli riittävä	1	2	3	4	5
11. Koulutustila ja koulutusvälineet olivat asianmukaiset (valaistus, olosuhteet, av-välineet)	1	2	3	4	5

12. Mitä uutta/ideoita PK-yrityksen kansainvälistyminen ja markkinointikyvykkyyden kehittämisen 3. koulutustilaisuus "Työskentely monikulttuurisessa toimintaympäristössä ja tiimeissä" antoi yrityksenne kehittämiseen?

13. Mitä koulutuksessa esitettyjä monikulttuurisen toimintaympäristön työskentelyn osa-alueita aiotte kehittää yrityksessänne ja miten pian?

14. Mitä olisitte toivonut tehtävän tässä koulutuksessa toisin? Esittäkää kehittämisehdotuksia.

C. TYÖSKENTELY MONIKULTTUURISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ JA TIIMEISSÄ

Arvioikaa toimintaanne (ympyröimällä sopivin arvio) arvosanoilla 1= heikko, 2= tyydyttävä, 3= hyvä tai 4= kiitettävä alla esitettyjen alueiden osalta

1. Suomalaisarvot ja oman taustan tiedostaminen

a. Kansallisten piirteiden tunnistaminen	1	2	3	4
b. Ammatillisen osaamisen tunnistaminen	1	2	3	4

2. Vuorovaikutus kansainvälisessä liike-elämässä

c. Tehokkaan vuorovaikutuksen ominaispiirteiden tunnistaminen	1	2	3	4
d. Kulttuurierojen huomioonottaminen suullisessa ja kirjallisessa viestinnässä (puheenaiheet, hiljaisuus)	1	2	3	4

3. Erilainen kulttuuri, erilainen työtap

e. Kulttuurierojen tunnistaminen <u>yritysten johtamisessa</u> (hierarkia ja muodollisuus)	1	2	3	4
f. Yksilökulttuurien ja ryhmäkulttuurien huomioonottaminen	1	2	3	4
g. Eri maiden erilaisten aikakäsitysten tunnistaminen ja tulkinta	1	2	3	4
h. Sanojen erilaisten merkitysten tunnistaminen (kyllä ja ei)	1	2	3	4
i. Palautteen ja kiitoksen antamisen tärkeyden huomioonottaminen	1	2	3	4

KIITOS!



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

8.4.2008

Arvoisa kyselyyn vastaaja, Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysjohtaja tai yritystä edustava työntekijä,

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa Palveluliiketoimintaosaamisen/Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen -projektin koulutukseen osallistuvien Lohjan ja Tammisaaren seudun yritysten tämän hetken tilanne teollisen palveluliiketoiminnan osalta.

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista. Antamanne tiedot käytetään nimettöminä vain Laurean tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen suorittaa ylemmän amk - tutkinnon opiskelija Raisa Ikonen, ja työtä ohjaa yliopettaja Irma Vahvaselkä.

Olkaa ystävällinen ja vastatkaa lyhyesti, mutta kattavasti alla oleviin kysymyksiin niille varattuun tilaan.

A. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT (Jos olette jo aiemmin vastanneet taustatietoja koskeviin kysymyksiin, kirjatkaa tähän kohtaan vain yrityksen ja vastaajan nimi)

1. Yrityksen nimi: _____
2. Kyselyyn vastaajan nimi : _____
3. Kyselyyn vastaajan asema yrityksessä: _____
4. Yrityksen toimiala _____ ja tärkeimmät tuotteet/palvelut: _____

B. Mitä mieltä olette tämänpäiväisestä koulutuksesta yrityksenne näkökulmasta tarkasteltuna.

Ympyröikää se vaihtoehto, joka lähinnä vastaa mielipidettänne. 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

1. Tunnen teollisen palveluliiketoiminnan osa-alueet entuudestaan hyvin	1	2	3	4	5
2. Teollisen palveluliiketoiminnan osa-alueiden hallinta on yritykselleni tärkeä	1	2	3	4	5
3. Koulutuksen sisältö soveltuu yritykseni kehittämiseen hyvin	1	2	3	4	5
4. Koulutus antoi uusia näkökulmia yritykseni kehittämiseen	1	2	3	4	5
5. Koulutuksen sisältö kokonaisuudessaan vastasi odotuksiani	1	2	3	4	5
6. Koulutusmateriaalin sisältö vastasi tarpeitani	1	2	3	4	5
7. Kouluttaja(t) olivat asiantuntevia	1	2	3	4	5
8. Koulutus oli riittävän selkeää ja käytännönläheistä	1	2	3	4	5
9. Koulutuksen kesto oli mielestäni sopiva	1	2	3	4	5
10. Koulutuksen ennakkoinformaatio oli riittävä	1	2	3	4	5
11. Koulutustila ja koulutusvälineet olivat asianmukaiset (valaistus, olosuhteet, av-välineet)	1	2	3	4	5

**12. Mitä uutta/ideoita ”Teollisesta yrityksestä teolliseksi palveluyritykseksi” -seminaari antoi yrityksen-
ne kehittämiseen?**

**13. Mitä koulutuksessa esitettyjä teollisen palveluliiketoiminnan kehittämisen osa-alueita aiotte kehittää
yrityksessänne ja miten pian?**

14. Mitä olisitte toivonut tehtävän tässä koulutuksessa toisin? Esittäkää kehittämis ehdotuksia.

C. TEOLLISESTA YRITYKSESTÄ TEOLLISEKSI PALVELUYRITYKSEKSI

Arvioi toimintaanne (ympyröimällä sopivin arvio) arvosanoilla 1= heikko, 2= tyydyttävä, 3= hyvä tai 4= kiitet-
tävä alla esitettyjen alueiden osalta

1. Palveluliiketoimintaan siirtyminen	osaaminen				tärkeys			
a. Palveluliiketoiminnan vaatimusten hallinta yleisellä tasolla	1	2	3	4	1	2	3	4
b. Tietojärjestelmäratkaisujen kehittäminen	1	2	3	4	1	2	3	4
c. Palvelutuotteen rakenteen jäsentäminen	1	2	3	4	1	2	3	4
d. Yrityksen tuotteiden konseptointi	1	2	3	4	1	2	3	4

2. Teknologia, liiketoimintakonseptit ja kansainvälistyminen	osaaminen				tärkeys			
e. Yrityksen teknologinen taso palveluliiketoiminnan näkökulmasta	1	2	3	4	1	2	3	4
f. Yrityksen liiketoimintakonseptien sopivuus palveluliiketoimintaan	1	2	3	4	1	2	3	4
g. Yrityksen kansainvälisten toimintojen hallinta kokonaisuudessaan palveluliiketoiminnan näkökulmasta	1	2	3	4	1	2	3	4

3. Liiketoimintaverkostot -johtaminen ja arvонуonti	osaaminen				tärkeys			
h. Verkostomaisen liiketoiminnan peruseriaatteiden hallinta	1	2	3	4	1	2	3	4
i. Verkostomaisen liiketoiminnan hyödyntäminen luomalla lisääarvoa yrityksen liiketoimintaan	1	2	3	4	1	2	3	4
j. Tuotantotyyppisten yritysverkostojen suunnittelu ja toteutus	1	2	3	4	1	2	3	4
k. Tuotekehitystyyppisten yritysverkostojen suunnittelu ja toteutus	1	2	3	4	1	2	3	4
l. Projektityyppisten yritysverkostojen suunnittelu ja toteutus	1	2	3	4	1	2	3	4

Liite 12: Tutkimuksen luotettavuuden arviointi SPSS-ohjelman avulla

9.1.2008 1. koulutustilaisuus: Asiakslähtöinen liiketoimintamalli

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	34,7
	Excluded(a)	49	65,3
	Total	75	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,920	,919	26

ANOVA(a)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	156,609	25	6,264	12,872	,000
Within People	160,840	25	6,434		
Residual	312,391	625	,500		
Total	473,231	650	,728		
	629,840	675	,933		

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tunnen asiakaslähtöisen toimintatavan entuudestaan hyvin	62,7308	158,685	,141	.	,924
Asiakslähtöinen toimintatapa on yritykselleni tärkeä	61,5769	155,854	,274	.	,922

Asiakkaita koskeva ulkoinen ja sisäistä tiedonkeruu	63,3846	158,006	,331	.	,920
Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tuntemus	63,3846	157,286	,273	.	,921
Tietojen keruu kilpailijoista sekä tun- tuma kilpailijoihin ja kilpailutilanteeseen	63,4615	157,378	,261	.	,921
Markkina-aseman ja omien vahvuuksien tuntemus	63,2308	155,225	,476	.	,918
Yrityksen asiakkaat on segmentoitu eri- laisiin asiakasryhmiin	63,6154	146,166	,658	.	,915
Yritys ja henkilöstö tuntee perus- teet/kriteerit, joilla segmentointi on suo- ritettu	63,5769	145,934	,700	.	,914
Segmentoinnin onnistuminen käytän- nössä	63,7692	148,025	,654	.	,915
Yrityksen markki- nointi ja palvelutar- jonta on kohdistettu eri asiakassegmen- teille	63,7692	147,865	,662	.	,915
Yritys on yhteydessä eri asiakkaisiin eri palvelukanavien kautta	63,2308	148,665	,592	.	,916
Yritys on toteuttanut eri toimintamalleja eri asiakassegment- tien kohdalla	63,8462	149,815	,666	.	,915
Eri segmenttien hoi- to on edellyttänyt erilaista erityis- osaamista	63,4615	153,778	,396	.	,920
Yrityksen fyysiset toiminnot on toteu- tettu prosessiajatte- lun pohjalta ydin- ja tukiprosesseina	63,5769	153,854	,415	.	,919
Yrityksen vastuualu- eet on jaettu pro- sessien mukaan	63,3846	152,326	,551	.	,917
Koko arvoketju on otettu huomioon tarkasteltaessa yri- tyksen liiketoiminta- prosesseja	63,6538	148,635	,740	.	,914
Toiminnan tehosta- minen tapahtuu te- hostamalla prosesse- ja	63,5000	157,300	,288	.	,921

Yrityksessä kerätään tietoa asiakkaista systemaattisesti	63,5769	146,574	,586	.	,916
Yrityksessä kerätyn tiedon analysointi, hallinta ja hyödynnettävyys	63,7692	150,745	,523	.	,917
Yrityksessä on toimiva asiakkuudenhallintajärjestelmä	64,1154	150,266	,555	.	,917
Yrityksen strategiatyöskentely	63,7308	153,805	,427	.	,919
Yrityksen strategian toteutumisen/toimivuuden seuranta segmentti-kohtaisesti	63,9615	142,278	,793	.	,912
Yrityksen toimintojen/prosessien toimivuuden seuranta	63,8462	149,015	,663	.	,915
Yrityksen asiakasstrategioiden määrittely	63,9231	144,554	,748	.	,913
Yrityksen asiakasstrategioiden toimivuuden seuranta	64,0769	145,914	,792	.	,913
Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittely ja mitaaminen	63,7692	149,785	,604	.	,916

2. koulutustilaisuus 25.1.2008 Asiakkuusjohtamisen osa-alueet

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	9	12,0
	Excluded(a)	66	88,0
	Total	75	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,955	,954	21

ANOVA(a)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between People	64,265	8	8,033		
Within People	40,360	20	2,018	5,592	,000
Residual	57,735	160	,361		
Total	98,095	180	,545		
	162,360	188	,864		

Grand Mean = 2,7989

a. The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tunnen asiakkuusjohtamisen osa-alueet entuudestaan hyvin	55,7778	159,694	,476	.	,955
Asiakkuudenhallinta on yritykselle tärkeä	54,3333	151,000	,669	.	,953
Markkinapotentiaalintuntemus	56,2222	156,944	,617	.	,954
Asiakkaiden toimintalogiikan tuntemus	56,2222	164,694	,186	.	,959
Toimialan toimintatapojen tuntemus (kilpailijat, liiketoimintamallit)	55,8889	160,611	,377	.	,957
Yrityksen kilpailuetujen tunnistaminen	55,5556	153,528	,701	.	,953
Segmentointiperusteiden määrittäminen	56,4444	153,528	,572	.	,955

Yrityksen palvelukanavien valinta asiakassegmenteittäin	56,2222	154,194	,774	.	,952
Asiakaskannattavuuden hallinta asiakassegmenteittäin	56,3333	143,250	,893	.	,950
Avainasiakkuuden tunnistaminen ja hallinta	56,1111	142,611	,930	.	,949
Resurssien kohdentaminen asiakassegmenteittäin	56,0000	158,000	,612	.	,954
Organisoituminen asiakassegmenteittäin	56,0000	150,250	,869	.	,951
Kokonaisuuden johtaminen ja ohjaus asiakassegmenteittäin	56,2222	156,694	,631	.	,954
Yrityksessä hyödynnetään tietoa segmenteittäin/toimialoitain systemaattisesti	56,4444	148,778	,907	.	,950
Yrityksessä hyödynnetään tietoa kilpailijoista systemaattisesti	56,4444	162,028	,504	.	,955
Yrityksessä hyödynnetään tietoa toimintaympäristöstä systemaattisesti	56,2222	148,194	,919	.	,950
Yrityksessä kerätään ja hyödynnetään "hiljaista tietoa"	56,1111	149,111	,890	.	,950
Johdon sitoutumisen kehittämiseen	55,4444	153,028	,696	.	,953
Muutoksen vieminen käytäntöön, ohjaus ja motivointi (palkitseminen)	55,7778	149,694	,861	.	,951
Rinnakkaisen tekemisen ohjaus	56,1111	150,361	,707	.	,953
Muutoksen vaikutukset budjetointiin, resurssointi	55,6667	154,250	,712	.	,953

3. koulutustilaisuus 8.2.2008: Palveluliiketoiminnan kehittäminen, palvelun laatu ja johtaminen

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	45,3
	Excluded(a)	41	54,7
	Total	75	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,282	,327	2

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People Within Between Items People		17,941	33	,544	79,712	,000
		31,118	1	31,118		
	Residual	12,882	33	,390		
Total	Total	44,000	34	1,294		
		61,941	67	,924		

ANOVA(a)

Grand Mean = 4,0294

a The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

4. koulutustilaisuus 13.2.2008: Asiakaspalvelu, palveluprosessi ja johtaminen

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	13	17,3
	Excluded(a)	62	82,7
	Total	75	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,735	,706	10

ANOVA(a)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between People	17,892	12	1,491		
Within	65,877	9	7,320	18,503	,000
Residual	42,723	108	,396		
Total	108,600	117	,928		
Total	126,492	129	,981		

Grand Mean = 2,8923

a. The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tunnen asiakaspalvelun ja palveluprosessien osa-alueet entuudestaan hyvin	25,0000	9,000	,776	,958	,628
Asiakaspalvelu ja palveluprosessien sujuvuus ovat yritykselleni tärkeitä	24,4615	11,436	,388	,869	,720
Hyvän laadun määrittäminen, palvelun laadun osatekijöiden tunnistaminen	26,1538	12,474	,491	,893	,702
Laadun mittaaminen	27,0000	10,500	,656	,816	,663
Laadun kehittäminen	26,5385	12,436	,348	,922	,721

Palveluprosessin kriittisten hetkien tunnistaminen	26,3077	13,397	,339	,887	,722
Palveluprosessin sujuvuus ja saumattomuus	25,9231	12,577	,488	,741	,703
Asiakaspalautteen hyödyntäminen	26,3077	13,397	,339	,949	,722
Tuotteen/palvelun virheiden korjaamisen nopeus ja kustannustehokkuus	26,2308	13,859	,229	,973	,734
Henkilökunnan motivointi ja koulutus	26,3846	15,256	-,152	,801	,772

5. koulutustilaisuus 3.3.2008:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	45,3
	Excluded(a)	41	54,7
	Total	75	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,282	,327	2

Item-Total Statistics

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This vio-

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tunnen palvelujohtamisen osa-alueet entuudestaan hyvin	4,7059	,214	,195	,038	.(a)
Palveluliiketoiminnan kehittäminen, palvelun laatu ja johtaminen on yritykselleni tärkeä	3,3529	,720	,195	,038	.(a)

lates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

ANOVA(a)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	17,941	33	,544		
Within People					
Between Items	31,118	1	31,118	79,712	,000
Residual	12,882	33	,390		
Total	44,000	34	1,294		
Total	61,941	67	,924		

Grand Mean = 4,0294

a The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

6. koulutustilaisuus 11.3.2008

Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	4	5,3
	Excluded(a)	71	94,7
	Total	75	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,968	,968	9

ANOVA(a)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	38,083	3	12,694		
Within Between Items	11,889	8	1,486	3,690	,006
Residual	9,667	24	,403		
Total	21,556	32	,674		
	59,639	35	1,704		

Grand Mean = 2,3056

a The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tunnen yrityksen kansainvälistymisen johtamisen osa-alueet entuudestaan hyvin	18,5000	101,667	,604	.	,974
Kansainvälistyminen on yritykselleni tärkeä	17,0000	91,333	,721	.	,972
Yrityksessä kasvu kansainvälistymällä on selkeä toimintatapa	18,7500	86,250	,990	.	,958

Kansainvälistymisen toimintamallien hyväksikäyttö yrityksessä	18,7500	89,583	,847	.	,965
Yrityksellä on selkeä kansainvälistymissuunnitelma	19,0000	86,000	,935	.	,961
Eri toimintavaihtoehtojen/operaatiomotojen tunteminen	18,5000	89,667	,965	.	,960
Kansainvälisten markkinoiden tuntemus	18,7500	86,250	,990	.	,958
Kokemus kansainvälisestä toiminnasta yrityksessä	18,7500	86,250	,990	.	,958
Kielitaito	18,0000	98,667	,771	.	,969

7. koulutustilaisuus 14.3.2008

Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Case Processing Summary

		N	%
ases	Valid	7	9,3
	Excluded(a)	68	90,7
	Total	75	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,868	,906	11

ANOVA(a)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	22,442	6	3,740		
Within Between Items	16,805	10	1,681	3,411	,001
Residual	29,558	60	,493		
Total	46,364	70	,662		
	68,805	76	,905		

Grand Mean = 3,2597

a The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Vientikaupan käytännön toimenpiteiden osaaminen on yritykselleni tärkeä	31,8571	33,143	,501	.	,865
Tunnen vientikaupan käytännön toimenpiteet en-tuudestaan hyvin	32,7143	33,571	,519	.	,862
Liiketyhteyksien hankinnan tärkeys	33,1429	30,810	,736	.	,843
Tarjousvaiheen toimenpiteiden hallinnan tärkeys	32,7143	32,571	,609	.	,854
Tilausvaiheen toimenpiteiden hallinnan tärkeys	32,2857	35,905	,773	.	,852
Toimituksen hallinnan tärkeys	32,2857	35,905	,773	.	,852
Toimituksen jäl-keisen vaiheen hallinnan tärkeys	32,4286	35,619	,821	.	,850
Ulkomaankaupan maksutapojen ja maksuliikenteen hallinnan tärkeys	32,4286	35,619	,821	.	,850
Maariskeiltä suo-jautumisen tärkeys	32,4286	37,952	,441	.	,866
Perittävään ja remburssiin liitty-vien toimenpitei-den hallinnan tärkeys	33,7143	32,238	,464	.	,875

Vientikaupan asiakirjartutiinen hallinnan tärkeys	32,5714	35,619	,549	.	,859
---	---------	--------	------	---	------

8.koulutustilaisuus 19.3.2008

Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Each of the following component variables has zero variance and is removed from the scale: Tunnen monikulttuurisessa toimintaympäristössä työskentelyn ominaispiirteet hyvin, Tehokkaan vuorovaikutuksen ominaispiirteiden tunnistaminen, Kulttuurierojen huomioonottaminen suullisessa ja kirjallisessa viestinnässä, Yksilökulttuurien ja ryhmäkulttuurien huomioonottaminen

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	3	4,0
	Excluded(a)	72	96,0
	Total	75	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,897	,900	7

ANOVA(a)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People Within People	Between Items	4,952	2	2,476	5,688	,005
	Residual	8,667	6	1,444		
	Total	3,048	12	,254		
	Total	11,714	18	,651		
Total		16,667	20	,833		

Grand Mean = 3,3333

a The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Monikulttuurisessa toimintaympäristössä työskentelyn osa-alueiden hallinta on yritykselleni tärkeä	18,6667	16,333	,143	.	,931
Kansallisten piirteiden tunnistaminen	19,6667	14,333	,610	.	,893
Ammatillisen osaamisen tunnistaminen	20,6667	14,333	,610	.	,893
Kulttuurierojen tunnistaminen yritysten johtamisessa	20,3333	10,333	,933	.	,852
Eri maiden erilaisten aikakäsitysten tunnistaminen ja tulkinta	20,6667	9,333	,945	.	,857
Sanojen erilaisien merkitysten tunnistaminen	20,0000	13,000	,961	.	,862
Palautteen ja kiitoksen antamisen tärkeyden huomioonottaminen	20,0000	13,000	,961	.	,862

9. koulutustilaisuus 8.4.2008

Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Each of the following component variables has zero variance and is removed from the scale:
Palvelutuotteen rakenteen jäsentämisen tärkeys

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	7	9,3
	Excluded(a)	68	90,7
	Total	75	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,845	,835	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tunnen teollisen palveluliiketoiminnan osa-alueet en-tuudestaan hyvin	74,0000	80,333	,193	.	,846
Teollisen palveluliiketoiminnan osa-alueiden hallinta on yritykselleni tärkeä	72,8571	67,476	,543	.	,836
Palveluliiketoiminnan vaatimusten hallinta yleisellä tasolla	74,2857	77,905	,230	.	,847

Tietojärjestelmä- ratkaisujen kehittä- misen hallinta	74,1429	82,143	,056	.	,847
Palvelutuotteen ra- kenteen jäsentämi- sen hallinta	74,5714	69,952	,603	.	,830
Yrityksen tuotteiden konseptoinnin hal- linta	74,2857	80,238	,251	.	,844
Palveluliiketoimin- nan vaatimusten hallinnan tärkeys yleisellä tasolla	73,1429	80,810	,252	.	,844
Tietojärjestelmä- ratkaisujen kehittä- misen tärkeys	73,2857	77,905	,525	.	,838
Yrityksen tuotteiden konseptoinnin tär- keys	73,2857	76,238	,726	.	,834
Yrityksen teknologi- nen taso palveluli- ketoiminnan näkö- kulmasta	74,1429	74,476	,648	.	,832
Yrityksen liiketoi- mintakonseptien sopivuus palveluli- ketoimintaan	74,2857	75,238	,395	.	,840
Yrityksen kansainvä- listen toimintojen hallinta kokonaisu- udessaan palveluli- ketoiminnan näkö- kulmasta	74,5714	75,286	,495	.	,836
Yrityksen teknologi- nen tason tärkeys palveluliiketoimin- nan näkökulmasta	73,2857	83,571	-,128	.	,852
Yrityksen liiketoi- mintakonseptien sopivuuden tärkeys	73,4286	75,952	,690	.	,833
Yrityksen kansainvä- listen toimintojen hallinnan tärkeys kokonaisuudessaan palveluliiketoimin- nan näkökulmasta	73,8571	82,810	-,049	.	,853

Verkostomaisen liiketoiminnan perusperiaatteiden hallinta	74,2857	74,571	,576	.	,834
Verkostomaisen liiketoiminnan hyödyntäminen luomalla lisäarvoa yrityksen liiketoimintaan	74,2857	68,571	,837	.	,820
Tuotantotyyppisten yritysverkostojen suunnittelu ja toteutus	75,0000	80,333	,193	.	,846
Tuotekehitystyyppisten yritysverkostojen suunnittelu ja toteutus	74,8571	65,476	,928	.	,814
Projektityyppisten yritysverkostojen suunnittelu ja toteutus	74,5714	68,952	,787	.	,822
Verkostomaisen liiketoiminnan perusperiaatteiden hallinnan tärkeys	73,4286	79,952	,254	.	,844
Verkostomaisen liiketoiminnan hyödyntämisen tärkeys luomalla lisäarvoa yrityksen liiketoimintaan	73,2857	80,571	,212	.	,845
Tuotantotyyppisten yritysverkostojen suunnittelun ja toteutuksen tärkeys	73,7143	86,238	-,295	.	,862
Tuotekehitystyyppisten yritysverkostojen suunnittelun ja toteutuksen tärkeys	73,5714	74,286	,572	.	,833
Projektityyppisten yritysverkostojen suunnittelun ja toteutuksen tärkeys	73,5714	77,619	,188	.	,851

ANOVA(a)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		19,840	6	3,307	4,684	,000
Within People	Between Items	57,451	24	2,394		
	Residual	73,589	144	,511		
	Total	131,040	168	,780		
Total		150,880	174	,867		

Grand Mean = 3,0800 a The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Liite 13: Vastaajien osa-alueiden osaaminen ja osa-alueen tärkeys yritykselle

Taulukko x. Osa-alueiden tuntemus ja tärkeys. 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

- 1 vastaajan tausta tuntematon, vastaus puuttuu

	Vastaajan tausta										Yh- teen- sä kpl %
	Johto					Muu henkilöstö					
	kpl/% 1	kpl/% 2	kpl/% 3	kpl/% 4	kpl/% 5	kpl/% 1	kpl/% 2	kpl/% 3	kpl/% 4	kpl/% 5	
Tunnen asiakaslähtöi- sen toimintatavan en- tuudestaan hyvin	1 3,4	3 10,3	5 17,2	11 37,9	0 0	0 0	3 10,3	2 6,9	3 10,3	1 3,4	29 100
Asiakaslähtöinen toi- mintatapa ob yrityksel- leni tärkeä	1 3,4	0 0	1 3,4	6 20,7	12 41,4	0 0	0 0	0 0	3 10,3	6 20,7	29 100
Tunnen asiakkuusjoh- tamisen osa-alueet entuudestaan hyvin	2 11,8	0 0	4 23,5	4 23,5	0 0	3 17,6	0 0	2 11,8	2 11,8	0 0	17 100
Asiakkuudenhallinta on yritykselleni tärkeä	0 0	1 5,9	0 0	5 29,4	4 23,5	0 0	0 0	0 0	2 11,8	5 29,4	17 100
Tunnen teollisen *palveluliiketoiminnan osa-alueet entuudes- taan hyvin *	0 0	1 16,7	3 50,0	0 0	0 0	0 0	0 0	2 33,3	0 0	0 0	6 100
Teollisen palveluliike- toiminnan osa- alueiden hallinta on yritykselleni tärkeä *	1 16,7	0 0	0 0	1 16,7	2 33,3	0 0	0 0	0 0	1 16,7	1 16,7	6 100
Tunnen palvelujohta- misen osa-alueet en- tuudestaan hyvin	0 0	2 5,9	2 5,9	11 32,4	0 0	0 0	5 14,7	7 20,6	6 17,6	1 2,9	34 100
Palveluliiketoiminnan kehittäminen, palvelun laatu ja johtaminen on yritykselleni tärkeää	0 0	0 0	0 0	4 11,8	11 32,4	0 0	0 0	0 0	6 17,6	13 38,2	34 100
Tunnen yrityksen kan- sainvälistymisen joh- tamisen osa-alueet entuudestaan hyvin	1 20,0	1 0	1 20,0	0 0	0 0	0 0	0 0	2 0	0 0	0 40,0	5 100
Kansainvälistyminen on yritykselleni tärkeä	1 20,0	0 20,0	1 20,0	1 0	0 0	0 0	0 0	0 40,0	0 0	2 0	5 100
Tunnen vientikaupan käytännön toimenpi- teet entuudestaan hy- vin	2 22,2	0 0	0 0	0 0	1 11,1	1 11,1	0 0	3 33,3	1 11,1	1 11,1	9 100
Vientikaupan käytän- nön toimenpiteiden osaaminen on yrityk- selleni tärkeä	1 11,1	0 0	1 11,1	1 11,1	0 0	0 0	0 0	0 0	3 33,3	3 33,3	9 100
Tunnen monikulttuuri- sessa toimintaympä- ristössä työskentelyn ominaispiirteet entuu- destaan hyvin	0 0	0 0	1 20,0	0 0	0 0	1 20,0	0 0	0 0	3 60,0	0 0	5 100
Monikulttuurisessa toimintaympäristössä työskentelyn osa- alueiden hallinta on yritykselleni tärkeä	0 0	0 0	1 20,0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	1 20,0	3 60,0	5 100

HAASTATTELURUNKO

Yrityksen nimi _____
 Vastaajan nimi ja asema yrityksessä _____
 Haastattelun päivämäärä _____ kellon aika _____

1. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

Kertoisitko lyhyesti yrityksenne liiketoiminnasta, nykyisistä strategisista painopisteistä ja tulevaisuuden strategisista tavoitteista.

Yrityksen tärkeimmät tuotteet

Tärkeimpien tuotteiden hintataso (myyntihinta) jakelukanavan seuraavalle portaalle?

Henkilökunnan lukumäärä tällä hetkellä _____
 Liikevaihto viimeksi päättyneellä kaudella 2007 _____
 Yrityksen perustamisvuosi _____
 Kuuluuko yritys johonkin konserniin? kyllä/ei _____
 Viennin osuus liikevaihdosta _____ %
 Tärkeimmät vientimaat _____ Milloin aloititte viennin? _____
 Voisitko nimetä pääkilpailijanne Suomessa ja tärkeimmissä vientimaissa? _____

2. YRITYKSEN TOIMIALAN JA TUOTTEIDEN MARKKINOIDEN LUONNE

Kuvalkaa toimialan kilpailutilannetta? Vähän - kireä
 Mikä on kilpailun keskittyneisyyden tilanne? Pieni määrä yrityksiä - paljon tasaväkisiä yrityksiä
 Millaisena koette markkinoiden kasvunopeuden? Hidas - nopea
 Mikä on asiakkaiden tarpeiden muutosnopeus? Hidas - nopea
 Tuotteisiin ja tuotantoon liittyvän teknologian muutosnopeus? Hidas - nopea
 Alalle tulon esteet? Ei ole esteitä - on suuria esteitä. Millaiset esteet ovat?
 Kuvalkaa toimialan asiakkaiden neuvotteluvoimaa? Heikko - voimakas

3. ASIAKASOSAAMINEN

Mikä on asiakkaidenne lukumäärä Suomessa ja ulkomailla? Asiakkaat, joille yritys myy tuotteensa _____ kpl
 Voisitko nimetä tärkeimmät asiakkaanne sekä heidän osuutensa yrityksenne liikevaihdosta?
 Miten yrityksenne liikevaihto jakaantuu vakioasiakkaiden ja satunnaisten asiakkaiden suhteen? Onko markkinointinne ensi sijaisena tavoitteena hankkia uusia asiakkaita vai keskittytekö nykyisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen?
 Oletteko segmentoineet eli jakaneet asiakkaitanne erilaisiin ryhmiin?
 Jos olette, mitkä ovat segmentoinnin perusteet?
 Eroaako markkinointistrategianne jollain tavalla asiakassegmenttien mukaan, miten?
 Miten hoidatte asiakassuhteitanne (avainasiakkaat, strategiset asiakkuudet, strategiset mahdollisuudet, kerta-asiakkuudet)?
 Onko yrityksellänne asiakkuussuunnitelmia asiakasryhmittäin?
 Eroavatko asiakassuhteenne jotenkin pääkilpailijoidenne asiakassuhteista?
 Seuraavaksi olisin kiinnostunut siitä, miten yrityksenne kerää tietoa nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeista, liiketoiminnasta ja asiakastytyvyydestä.

Miten keräätte tietoa asiakkaidenne tarpeista, mitkä ovat tärkeimmät keinot?
Miten keräätte tietoa asiakkaidenne liiketoiminnasta, mitkä ovat tärkeimmät keinot?
Miten keräätte tietoa asiakastytyväisyydestä?
Onko asiakkaidenne tarpeisiin, liiketoimintaan ja asiakastytyväisyyteen liittyvän tiedon kerääminen ja analysointi toteutettu mielestänne systemaattisesti yrityksessänne?

Jos teette markkinatutkimusta, miten se on toteutettu (oma/ulkopuolinen)
Teettekö yhteistyötä asiakkaidenne kanssa? Jos teette, mitä toimintoja yhteistyö koskee?

Minkälaiseksi arvioitte yrityksenne osaamisen tason pääkilpailijoihinne verrattuna asiakkaisiin liittyvien tekijöiden osalta?

- Asiakkaiden tarpeita, liiketoimintaa ja asiakastytyväisyyttä koskevan tiedon kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen
- Nopeus, jolla yrityksenne reagoi asiakkaiden tarpeissa tapahtuviin muutoksiin
- Asiakassuhteiden rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvä osaaminen
- Asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyvä osaaminen

Mitkä ovat yrityksenne kilpailijoistanne erottavat vahvat osaamisalueenne ja missä on kehitettävää?

4. KILPAILIJA-OSAAMINEN

Seuraavaksi olisin kiinnostunut siitä, mikä on tärkein tieto, mikä teidän tulisi tietää kilpailijoidenne tuotteista tai liiketoiminnasta?

Voisitko kuvailla, mikä on yrityksenne markkina-asema?

Miten yrityksenne kerää tietoa nykyisistä ja potentiaalisista kilpailijoista?

Onko kilpailijoidenne liiketoimintaan ja tuotteisiin liittyvän tiedon kerääminen ja analysointi toteutettu mielestänne systemaattisesti yrityksessänne?

Teettekö yhteistyötä kilpailijoidenne kanssa?

Minkälaiseksi arvioitte yrityksenne osaamisen tason pääkilpailijoihinne verrattuna seuraavien tekijöiden osalta?

- Kilpailijoiden liiketoimintaa ja tuotteita koskevan tiedon kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen
- Nopeus, jolla yrityksenne reagoi kilpailijoiden toimenpiteistä aiheutuneisiin muutospaineisiin
- Nopeus, jolla yrityksenne reagoi muihin toimintaympäristöstä aiheutuneisiin muutospaineisiin

Mitkä ovat yrityksenne kilpailijoistanne erottavat vahvat osaamisalueenne ja missä on kehitettävää?

5. ORGANISAATIO JA TOIMINTOJEN INTEGROINTI

Voisitko näyttää yrityksenne organisaatiokaavion?

Voisitko kuvailla yrityksenne päätöstentekojärjestelmää?

Kuvasi yrityksenne johtamisjärjestelmää.

Millaisena näette yrityksen toimintatavat? (tarkasti määritellyt - vapaamuotoiset toimintatavat ja ohjesäännöt)

Kuvasi yrityksenne sisäistä henkilöiden/toimintojen välisen vuorovaikutuksen taajuutta ja muotoa.

Millaista yhteistyötä yrityksenne tuotekehitys ja markkinointi tekevät?

Kuvasi henkilöiden/toimintojen välisiä ristiriitatilanteiden taajuutta ja muotoa

Millaisena koette yrityksenne johdon riskinottokyvyn?

Miten tuotekehityshenkilökunta on yhteydessä asiakkaisiin? Millaista yhteistyötä he tekevät asiakkaiden kanssa

Millaista markkinointiin liittyvää yhteistyötä teette asiakkaidenne kanssa?

Kuvailkaa yrityksenne taloudellista tilannetta maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden näkökulmasta.

Kuvailkaa yrityksenne kasvun mahdollisuuksia (kasvuhakuisuus): markkina-alueiden laajentamisen, tuotekehityksen ja investointien mahdollisuuksia.

Seuraavaksi olisin kiinnostunut, miten markkinointiin liittyvät tehtävät on organisoitu yrityksessänne? Mikä on toimitusjohtajan rooli ja muun johdon rooli?

Millaista markkinointiin liittyvää osaamista yrityksessänne on?

Mikä on markkinoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavan henkilön markkinoinnin koulutustausta? _____

Mikä on avainhenkilöiden markkinoinnin kokemustausta? _____

6. ASIAKASYHTEYS JA PALVELUKANAVAHALLINNAN OSAAMINEN

Millaisia myyntikanavia yrityksenne käyttää kotimaan myynnissä ja viennissä (esim. myynti suoraan asiakkaalle, myynti vähittäisliikkeille, tukkuliikkeille, alihankinta, yhteistyökumppanit, agentit, oma myyntiyhtiö). Kuvailkaa osuuksia prosentteina myynnistä.

Missä määrin fyysinen jakelu (toimitukset) eroavat em. myyntikanavista?

Onko yrityksellänne ollut ongelmia myynti- ja jakelukanavien rakentamisessa koti- ja ulkomailla? Millaisia, jos on ollut?

Miten myynti- ja jakelukanaviinne kuuluvat yritykset osallistuvat käytännössä tuotteiden markkinointiin?

Miten yrityksenne vientitoiminta alkoi?

Jos yrityksellänne on jälleenmyyjä, agentteja tai yhteistyökumppaneita, miten olette löytäneet kyseiset henkilöt/yritykset? Millaisia kriteerejä olette käyttäneet valinnassa?

Miten hoidatte suhteitanne myynti- ja jakelukanaviinne kuuluviin yrityksiin/henkilöihin?

Miten myynti- ja jakelukanavanne eroavat pääkilpailijoidenne myynti- ja jakelukanavista?

Minkälaiseksi arvioitte yrityksenne osaamisen tason myynti- ja jakelukanavien osalta pääkilpailijoihinne verrattuna? Mitkä ovat yrityksenne kilpailijoistanne erottavat vahvat osaamisalueenne ja missä on kehitettävää?

7. MARKKINOINNIN JA BRÄNDIN HALLINNAN OSAAMINEN

Kuvailkaa, mitkä ovat yrityksenne tärkeimmät markkinoinnin kilpailutekijät (esim. asiakassuhteet, henkilökohtainen myyntityö, jakelukanavat, mainonta, patentit ja mallioikeudet, toimitusvalmius, tuotannon tehokkuus, tuotteiden hinta, innovatiivisuus, muotoilu, kotimaisuus, tekninen laatu, yrityksen ja tuotteiden imago, vahva brändi, joku muu)?

Kuvailkaa yrityksenne brändiä? Mikä on sen strateginen tavoite ja arvolupaus. Miten brändi näkyy viestinnässä?

Onko yrityksellänne tai sen tuotteilla ollut uskottavuusongelmia, millaisia?

Hyödynnättekö referenssiasiakkaita? Miten?

Millaisena näette taloudellisten resurssien kohdentamisen markkinointiin ja vientitoimintaan (markkinointi > < tuotekehitys)?

Teettekö säännöllisesti markkinointi- ja myyntisuunnitelmia?

Ketkä niitä tekevät? Mihin tietoon suunnitelmat perustuvat (lähtökohta-analyysi: yritys-analyysi, markkina-analyysi, kilpailija-analyysi, ympäristöanalyysi, visiot, SWOT, strategiat: strategiapäätökset ja strategiset tavoitteet, kilpailukeinot: kasvu vai kannattavuus? brändin hallinta, kilpailuetustrategiat (alhaiset kustannukset, differointi), suunnitelman toteutuksen valvonta, budjetointi)?

Seuraatteko suunnitelmien toteutumista säännöllisesti?

Oletteko käyttäneet yrityksenne markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa ulko-
puolisia asiantuntijoita?

Miten markkinointiaktiviteetit suunnitellaan ja toteutetaan? Miten niitä seurataan?

Millaiseksi arvioitte yrityksenne markkinoinnin toteutukseen liittyvän osaamisen tason
pääkilpailijoihinne nähden? Mitkä ovat yrityksenne kilpailijoistanne erottavat vahvat
osaamisalueenne ja missä olisi kehitettävää?

8. MYYNNIN AIKAANSAAMINEN

Kuvalkaa yrityksenne myyntiprosessin vaiheita.

Kuvalkaa yrityksenne myynnin johtamista. Kenen vastuulla se on?

Ketkä osallistuvat myyntityöhön?

Miten uusasiakashankintaa toteutetaan?

Millaiset ovat yrityksenne myyntitavoitteet? Miten niitä seurataan ja mitataan?

Millaisia palkitsemisjärjestelmiä yrityksellänne on? Miten palkkio määräytyy?

Millaiseksi arvioitte yrityksenne myynnin aikaansaamiseen liittyvän osaamisen tason
pääkilpailijoihinne nähden? Mitkä ovat yrityksenne kilpailijoistanne erottavat vahvat
osaamisalueenne ja missä olisi kehitettävää?

9. ASIAKASPALVELU

Kuvalle yrityksen palvelutasotavoitteita

Miten asiakaspalvelun laatuavoitteiden toteutumista seurataan?

Miten asiakastuki on järjestetty?

Millainen on yrityksen jälkimarkkinointi?

Millaiseksi arvioitte yrityksenne asiakaspalveluun liittyvän osaamisen tason
pääkilpailijoihinne nähden? Mitkä ovat yrityksenne kilpailijoistanne erottavat vahvat
osaamisalueenne ja missä olisi kehitettävää?

10. ASIAKKUUDENHALLINTAAN LIITTYVÄT PROSESSIT

Kuvalkaa asiakkuudenhallintaan liittyvät keskeiset prosessit.

Onko yrityksellänne prosessikaaviota prosesseista?

11. ASIAKASINFORMAATION HALLINTA JA HYÖDYNTÄMINEN

Miten tietoa kerätään? Miten sitä tallennetaan ja jalostetaan? Onko se systemaattista?

Onko yrityksellä asiakashallintaan liittyviä tietoteknisiä järjestelmiä (CRM-järjestelmä)?

Miten sitä hyödynnetään

Miten asiakasinformaatiota hyödynnetään yrityksen strategiatyöskentelyssä?

- prosessien toimivuudessa
- asiakasstrategioiden toimivuudessa
- segmentoinnissa
- kriittisten menestystekijöiden määrittelyssä ja mittaamisessa

Millaiseksi arvioitte yrityksenne asiakasinformaation hallintaan liittyvän osaamisen ta-
son pääkilpailijoihinne nähden? Mitkä ovat yrityksenne kilpailijoistanne erottavat vah-
vut osaamisalueenne ja missä olisi kehitettävää?

12. OSAAMINEN JA MENESTYMINEN

Voisitteko kuvailla, millaisena arvioitte yrityksen liikevaihdon kehittymisen pääkilpaili-
joihinne nähden?

Voisitteko kuvailla, millaisena arvioitte yrityksenne tuotekehityshankkeiden kaupallistamisen onnistumisen pääkilpailijoihinne nähden?
Voisitteko arvioida yrityksenne kannattavuuden viimeksi päättyneellä tilikaudella käyttökateprosentilla mitattuna pääkilpailijoihinne nähden?
Voisitteko arvioida yrityksenne kannattavuuden viimeksi päättyneellä kaudella sijoitetun pääoman tuotto prosentilla mitattuna pääkilpailijoihinne nähden

13. TIETOTEKNISET RATKAISUT

Onko yrityksellä yrityksen suorituskykyä mittaavia järjestelmiä (esimerkiksi tuloskorttijärjestelmää Balanced Score Card -system)?

14. MITÄ VAIKUTUKSIA OSALLISTUMISELLA TEOLLISEN PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISPROJEKTIIN OLI YRITYKSEN EM? TOIMINTOIHIN?

Kuvaile, miten yritys hyödynsi koulutuksessa saatua oppia omassa yritystoiminnassaan?
Kuvaile, millaisia muutoksia koulutus aiheutti yrityksen toiminnassa? Miten muutoksia toteutetaan?
Kuvaile, millaisia ajatuksellisia vaikutuksia koulutuksella oli?

Liite 15: Palveluliiketoiminnan osaamisen kehittämistarpeet ja markkinaorientoituneisuus

Taulukko 1: Palveluliiketoimintaosaamista mittaavien faktoreiden kumulatiiviset selitysprosentit

Total Variance Explained	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Component	Total	% of Variance	Cumulative %	% of Variance
	1	14,01	43,79	43,79	43,79
	2	3,47	10,85	54,64	10,85
	3	2,39	7,45	62,10	
	4	1,91	5,98	68,08	
	5	1,45	4,52	72,60	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Taulukko 2: Palveluliiketoimintaosaamisen kehittämissuuntaa mittaavien faktoreiden kumulatiiviset selitysprosentit

Total Variance Explained	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
	1	14,20	44,37	44,37	14,20	44,37
	2	2,86	8,93	53,29	2,86	8,93
	3	2,39	7,46	60,75		
	4	2,18	6,80	67,54		
	5	1,58	4,94	72,48		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Taulukko 3: Palveluliiketoiminnan välineiden ja metodien kehittämisen tärkeyden riippuvuus strategisen palveluliiketoiminnan osaamisesta, tunnusluvut

Selitettävä muuttuja: Palveluliiketoiminnan välineiden ja metodien kehittämisen tärkeys (Y)

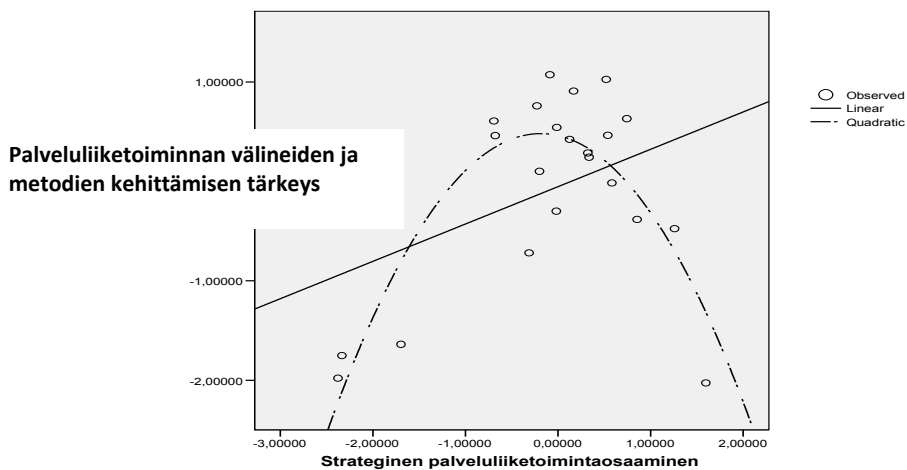
Malli	Mallien yhteenveto					Parametrien estimaatit		
	R ²	F	df1	df2	Sig.	Vakiotermi	b1	b2
Lineaarinen	,152	3,584	1	20	,073	-,053	,376	
Kvadraattinen	,718	24,241	2	19	,000	,460	-,212	-,564

Selittävä muuttuja: Strateginen palveluliiketoiminnan osaaminen (X)

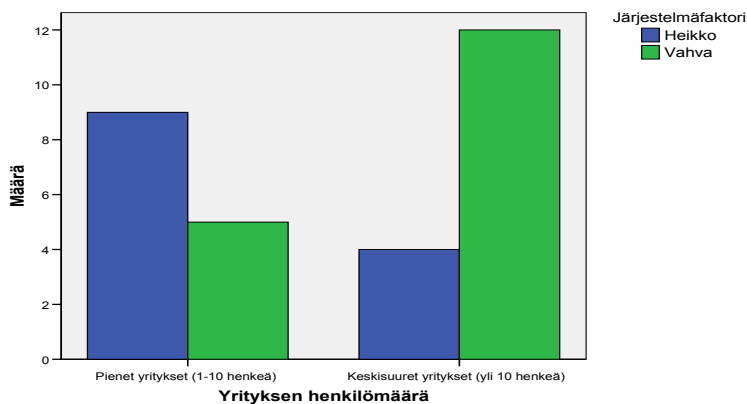
Taulukko 4: Markkinaorientoituneisuutta mittaavien faktoreiden kumulatiiviset selitysprosentit

Total Variance Explained					
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	5,52	36,82	36,82	5,52	37
2	2,99	19,94	56,76	2,99	19,94
3	1,38	9,18	65,93		
4	1,23	8,20	74,14		
5	0,91	6,10	80,23		
6	0,67	4,44	84,67		
Extraction Method: Principal Component Analysis.					

Osaamisen ja kehittämistarpeiden keskinäinen riippuvuus



Kuvio 1: Palveluliiketoiminnan välineiden ja metodien kehittämisen tärkeyden riippuvuus strategisen palveluliiketoiminnan osaamisesta



Kuvio 2: Yrityksen koko ja järjestelmäkeskeinen markkinaorientoituneisuus

Taulukko 5: Palveluliiketoiminnan osaaminen, rotatoitu faktorimatriisi

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
A-osaaminen	,425	,511
K-tiedot	,786	-,101
M-tiedot	,733	,430
M-tutkimus	,635	,345
A-suhteet	-,095	,628
My-jakelu	,331	,725
Verkostot	,550	,569
Uudet-tuot	,689	,269
Laatu	,072	,678
Valikoimat	,329	,577
Hinnoittelu	,171	,511
Toimitusvalm	-,095	,586
Liikepaikka	,642	-,005
Imago	,529	,190
Henk-myynti	,167	,726
Asiakaspalvelu	,202	,851
Mainonta	,457	,182
Suhdetoim	,396	,637
Messut	,603	,250
Asiakasseg	,811	,340
Kilpailuedut	,664	,118
Ma-strat	,828	,408
Ma-suunn	,789	,324
Markk-koord	,823	,299
Ma-ajoitus	,651	,415
Ma-budj	,831	,194
Strat-mittaus	,641	,154
Prosessit	,823	,057
Verk-joh	,723	,240
Kansainv	,638	-,059
Sähk-mark	,461	,579
Palv-liiket	,270	,712

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Taulukko 6: Palveluliiketoiminnan osaamisen kehittämisen suunnat, rotatoitu faktorimatriisi

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
A-os-keh	,008	,623
K-tiet-keh	,456	,499
M-tiet-keh	,181	,492
M-tut-keh	,507	,540
A-suht-keh	-,198	,830
Verk-keh	,457	,638
Uudet-keh	,555	,414
Laatu-keh	,514	,573
Val-keh	,191	,213
Hin-keh	,126	,804
Toim-keh	,388	,122
Liik-keh	,772	,030
Imago-keh	,577	,577
Henk-my-keh	,588	,555
As-pal-keh	,398	,750
Main-keh	,780	,136
Suhde-keh	,544	,462
Mes-keh	,739	,101
As-seg-keh	,545	,583
Kilp-ed-keh	,390	,679
Ma-strat-keh	,785	,405
Ma-su-keh	,805	,315
Ma-ko-keh	,825	,402
Ma-aj-keh	,609	,365
Ma-bu-keh	,679	,192
Strat-mi-keh	,579	,457
Pros-keh	,740	,452
Verk-jo-keh	,588	,483
Kans-keh	,410	-,021
Säh-ma-keh	,332	-,150
Pa-liik-keh	,061	,545
My-jak-keh	,115	,786

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Taulukko 7: Markkinaorientoituneisuus, rotatoitu faktorimatriisi

Rotated Component Matrix (a)

	Component	
	1	2
Ympäristö	,720	,085
Tyytyväisyys	,802	-,265
Tarpeet	,709	,263
Järjestelmä	,825	-,076
Käyttäytyminen	,654	,297
Analyysi	,716	,315
ReagNeg	,099	,724
ReagMuu	,058	,867
ReagVal	,005	,893
ReagMark	,280	,773
ReagTyy	,085	,772
Keskustelu	,719	,164
KilpHeik	,295	,303
ReagPääkilp	,553	,064
AsiakasKesk	,678	,178

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tämä julkaisu on puheenvuoro käytävään keskusteluun markkinoinnin asemasta sekä asiakaslähtöisen toimintamallin ja markkinointikyvykkyyksien tärkeydestä yrityksissä. Tähän julkaisuun on koottu yhteen viiden eri tutkimuksen tulokset.

Avainsanoja liiketoiminnan kehittämisessä ovat markkina- ja asiakaslähtöisyys. Tutkimusten mukaan pk-yritykset toimivat vielä yleisesti hyvin tuote- ja tuotanto-lähtöisesti, joskin selvää pyrkimystä parempaa menestystä antavaan markkina-lähtöisyyteen on havaittavissa. Markkinointi voidaan määritellä liiketoiminnaksi, jossa pyritään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja pysyvien asiakassuhteiden luomiseen. Tähän peilaten markkinoinnin kyvykkyyksinä voidaan pitää asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden tuntemusta sekä kanavahallinnan ja markkinoinnin osaamista. Siihen liittyvät asiakashallinnan, kanavahallinnan ja markkinoinnin prosessit, joita asiakashallinnan tietoteknisillä järjestelmillä ohjataan

Laurea-ammattikorkeakoulu tuottaa uutta osaamista sekä toimialueelleen että työ-elämää. Lohjan Laureassa toteutettu kaksivuotinen hanke ”Teollinen palveluliiketoiminta ja yrittäjyys” ja siihen kytketty ”Teollisen palveluliiketoiminnan osaaminen ja koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammissaaren seutukunnissa sekä alueella toimivien yritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen” -hanke on ollut sekä toteutuksiltaan että tuloksiltaan merkittävä. Uutta tietoa tullaan levittämään alueen yrityksille ja koulutusorganisaatioille erilaisissa koulutusja seminaaritilaisuuksissa sekä julkisen keskustelun kautta.

ISSN 1458-7238
ISBN 978-951-799-179-7



LAUREA

www.laurea.fi