

# Asiakkuudenhoitomallien kehittäminen organisaation asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi



Niemi, Lauri

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Hyvinkää

Asiakkuudenhallinta: Asiakkuudenhoitomallien  
kehittäminen organisaation asiakaslähtöisyyden  
lisäämiseksi

Lauri Niemi  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2010

Lauri Niemi

### Asiakkuudenhallinta: Asiakkuudenhoidomallien kehittäminen organisaation asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi

Vuosi 2010

Sivumäärä 111

---

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli perehtyä asiakkuudenhallintaan ja kehittää asiakkuudenhoidomalleja, jotka lisäävät organisaation asiakaslähtöisyyttä. Toimeksiantajana ja taustaorganisaationa kehittämishankkeessa oli Elisa Oyj. Työ suoritettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Työn tutkimusongelmana oli kartoittaa asiakkuudenhoidomallien hyödyllisyyttä ja sitä kuinka aktiivisessa käytössä ne ovat olleet asiakasrajapinnassa sekä tunnistaa niistä selkeitä kehityskokonaisuuksia, joiden avulla liiketoimintayksikön toimintaa voidaan kehittää.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli laatia taustaorganisaation käytössä oleville asiakkuudenhoidomalleille kehittämisohjelma. Laadittu kehittämisohjelma perustuu kehittämishankkeessa toteutettuun tutkimukseen, jossa asiakkuudenhoidomallien hyödyllisyyttä ja käyttöä tutkittiin myyntirajapinnan henkilöstön näkökulmasta. Kehittämisohjelman avulla organisaatio pystyy asiakkuudenhoidomalleja kehitettäessä huomioimaan asiat, jotka ovat tärkeitä mallien käyttäjille.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui suhdemarkkinoinnin ja asiakkuusjohtamisen aihealueista. Tietoperustassa syvennyttiin asiakaslähtöiseen liiketoimintaan, asiakkuudenhallintaan, asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja tiedonhallintaan. Kehittämishankkeen toiminnallisen viitekehysten muodosti ICT-toimiala ja sen erityispiirteet. Lähestymistapana oli tutkimuksellinen kehittämishanke ja tutkimusote pääosin kvantitatiivinen.

Kehittämishanke muodostui Elisa Oyj:n ja sen yhteistyöyrityksen henkilöstölle suunnatusta kyselystä sekä tutkimustulosten perusteella laaditusta asiakkuudenhoidomallien kehittämisohjelmasta. Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat kolmen eri myyntikanavan vastaajat. Tutkimustulosten perusteella asiakkuudenhoidomallit koettiin työn kannalta pääosin mielenkiintoisiksi työkaluiksi. Asiakkuudenhoidomallien käytöstä ei tulosten perusteella yleisesti saavutettu riittävästi hyötyä työn kannalta. Tuloksissa on nähtävissä eroja eri myyntikanavien välillä. Tutkimuksen tulosten perusteella laadittiin kehittämisohjelma, joka sisältää neljä kokonaisuutta: myynnin tukimateriaalit, mallien kehittäminen, tietojärjestelmien hyödyntäminen ja henkilöstön perehdytys.

Jatkotoimenpiteiksi ehdotettiin toteutetun kehittämisohjelman käynnistämistä ja asiakkuudenhoidomallien käyttöä koskevan strategian laatimista sekä asiakkuudenhoidomalleista saatavan hyödyn huomioon ottamista koko organisaation kannalta malleja edelleen kehitettäessä. Jatkotutkimusaiheena esitettiin, että taustaorganisaatio tutkisi eri asiakasryhmien arvostamia asioita asiakaskohtaamisissa ja saamassaan palvelussa. Jatkotutkimuksen avulla asiakkuudenhoidomallien kehitykseen saataisiin myös eri asiakasryhmiä edustavien asiakkaiden näkökulma.

Arvioinnin perusteella hanke todettiin luotettavaksi. Hankkeen arvioitiin olevan hyödyllinen ja käyttökelpoinen toteutettavaksi. Taustaorganisaatio pystyy käyttämään työtä lähteenä kehitteessään asiakaslähtöistä liiketoimintaa.

Asiasanat: asiakkuusjohtaminen, asiakassegmentti, asiakkuudenhoidomalli, asiakasymmärrys, crm eli asiakkuudenhallinta, asiakastieto ja asiakaslähtöisyys.

Lauri Niemi

**Customer relationship management: Developing customer management models to improve an organization's customer-oriented business**

Year	2010	Pages	111
------	------	-------	-----

---

The purpose of this research and the development project was to understand customer relationship management and to develop customer management models, which improve organization's customer oriented business. The subject of the study was Elisa Corporation. The study was conducted as an exploratory development project. The research problem was to find out about the usability of customer management models and how actively such models have been used in customer interface action. Additionally, the objective was also to identify well-defined developing associations able develop such business unit operations.

The main goal of this project was to provide a framework for a development program for the organization's present customer management models. The framework was based on research, which was implemented in the context of the development project. During the research the usability and use of customer management models was investigated. By means of the development program organization can develop the customer management models and be able to pay attention to features, which are important for the users of the models.

The theoretical framework of the study consisted of customer relationship management and customer relationships. The theoretical context was applied in customer oriented business, customer intimacy improvement and data management. The operational framework of the study consisted a branch of Information and Communication Technology and its special features. The research approach within the project was mainly quantitative.

The project consisted of inquiries directed to Elisa's and Elisa's partner company's personnel in relation to the development program, which was based on the research results. The target group of the research consisted of respondents from three different sales channels. The research led to the conclusions that customer management models were perceived as interesting tools in business and the respondents have not gained enough advantage in their work from using models. There were some differences in answers between sales channels. Based on the conclusions the development program was created, which includes the following four parts: sales support material, development of the models, benefit information systems and personnel training.

The proposal for the organization was that it launched the executed development program and prepared a strategy for using customer management models. The organization should pay attention to the usability of customer management models based on the whole organization when developing the models further. The further research in relation to the organization was to research different customer segments and to find out what is important for the segments. Particularly relation to customer contacts and the service they receive. By the further development of the organization customers' viewpoints for developing customer management models could be obtained.

Based on evaluation the project was found out to be reliable. The project was evaluated to be useful and fit for implementation. The organization can use this study as a source of information when developing customer-oriented business.

Keywords: customer management, customer segment, customer management model, customer intimacy, customer relationship management, data management and customer orientation.

## Sisällys

1	Johdanto .....	8
1.1	Tutkimustyön taustaa .....	8
1.2	Työn tarkoitus ja rajaus .....	8
1.3	Kohdeilmion peruskäsitteet .....	10
1.4	Työssä käytetty kehittämisnäkökulma ja siihen liittyvät menetelmät .....	12
1.5	Tutkimusraportin rakenne.....	13
2	Toiminnallinen viitekehys.....	13
2.1	Taustaorganisaation esittely - Elisa Oyj ja sen yritysasiakasyksikkö.....	14
2.2	ICT-toimialan ja sen erityispiirteet.....	15
3	Teoreettinen viitekehys: Asiakkuudenhallinta ja asiakaslähtöiset asiakkuudenhoitomallit .....	17
3.1	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli .....	18
3.1.1	Asiakkaiden ja markkinoiden tuntemus.....	19
3.1.2	Asiakasstrategia ja sen seuranta ja ohjaus.....	19
3.1.3	Liiketoimintamallin kehitys .....	20
3.1.4	Muutosjohtaminen .....	22
3.1.5	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt ja mahdolliset esteet ...	22
3.2	Asiakkuudenhallinta ja sen rooli palveluliiketoiminnassa .....	24
3.2.1	CRM-järjestelmän merkitys asiakkuudenhallinnassa .....	24
3.2.2	Asiakkuudenhallinnan ylläpito.....	26
3.2.3	Asiakaskannattavuus .....	27
3.2.4	Asiakaskannattavuuden analysointi.....	30
3.3	Asiakkuudenhoitomallit .....	32
3.3.1	Peruskäsitteiden määrittelyt .....	33
3.3.2	Asiakkuudenhoitomallien suunnittelu.....	34
3.3.3	Segmentointimalli ja sen kehitys .....	36
3.3.4	Segmentoinnin mittarit.....	40
3.4	Asiakasyymmärrys ja asiakastiedon hallinta.....	41
3.4.1	Asiakasyymmärrys osana liiketoimintaa.....	41
3.4.2	Asiakastiedon hallinta .....	44
3.5	Yhteenveto teoriasta ja tutkimuksen teoreettinen kuvaus .....	46
4	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus .....	48
4.1	Kehittämishankkeen toteutussuunnitelma .....	49
4.1.1	Lähtötilanne .....	49
4.1.2	Hankkeen tehtävät ja tavoitteet .....	50
4.1.3	Hankkeen resursointi.....	51

4.1.4	Aikataulu ja hankkeen toteutuksen suunnitelma .....	51
4.1.5	Hankkeen riskit.....	51
4.2	Hankkeen toteutus .....	53
4.2.1	Tutkimuksellinen kehittämishanke toteutustapana .....	53
4.2.2	Tutkimuksen kyselyn toteutus.....	55
4.2.3	Tutkimuksen suorittaminen .....	56
4.2.4	Tutkimuksen otos .....	57
4.2.5	Tutkimusaineiston analysointi .....	57
4.2.6	Tutkimustulosten esittäminen.....	60
4.2.7	Hankkeen toimenpiteet.....	61
4.3	Tutkimustulokset .....	62
4.3.1	Tutkimuksen vastaajat.....	63
4.3.2	Asiakassegmenttien hyödyllisyys.....	64
4.3.3	Asiakassegmenttien hyödyllisyys, avoimet kommentit.....	69
4.3.4	Salkkujen hyödyllisyys .....	70
4.3.5	Salkkujen hyödyllisyys, avoimet vastaukset .....	75
4.3.6	Asiakassegmenttien ja salkkujen käyttäminen .....	76
4.3.7	Asiakassegmenttien ja salkkujen kehityskohdat .....	81
4.4	Asiakkuudenhoitomallien kehittämishankkeiden kehittäminen .....	82
4.4.1	Myyntikanavien erilaisuuden huomioiminen kehitettäessä asiakkuudenhoitomalleja .....	82
4.4.2	Asiakkuudenhoitomallien käyttöä tukevien materiaalien päivittäminen .....	83
4.4.3	Asiakassegmentti- ja salkkumallien kehittäminen .....	84
4.4.4	Tietojärjestelmien hyödyntäminen asiakkuudenhoitomallien käytössä.....	86
4.4.5	Henkilöstön perehdyttäminen .....	87
4.5	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen arviointi .....	88
4.5.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	88
4.5.2	Työn vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden arviointi.....	89
4.5.3	Kehittämishankkeen tulosten käyttöönotto.....	90
4.5.4	Työn toteutuksen arviointi .....	90
5	Yhteenveto .....	91
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	91
5.2	Jatkokehitysehdotukset .....	92
5.3	Jatkotutkimusaiheet .....	93
5.4	Ammatillinen kehittyminen .....	93
5.5	Opinnäytetyön itsearviointi .....	94

Lähteet .....	95
Kuviot .....	98
Taulukot .....	100
Liitteet .....	101

## 1 Johdanto

Työn ensimmäisessä luvussa käsitellään aiheen taustaa ja tarkoitusta. Luvussa käydään läpi myös kohdeilmion peruskäsitteet sekä työssä käytetty kehittämisnäkökulma ja käytetyt tutkimusmenetelmät sekä selostetaan tutkimusraportin rakenne.

### 1.1 Tutkimustyön taustaa

Tämän työelämälähtöisen ja työelämää kehittävän opinnäytetyön kohdeilmionä on asiakkuudenhallinta. Työn tarkoituksena on tutkia asiakkuudenhallinnan tilaa ja löytää sen kehittämis-kohteita valitussa taustaorganisaatiossa.

Asiakkuudenhallinnan merkitys on korostunut yritysten liiketoiminnassa. Yksinkertaisimmillaan se voi tarkoittaa asiakkaalle lähetettäviä suora kirjeitä tai asiakkaalle annettavaa kanta-asiakaskorttia. Asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen on kuitenkin tärkeämpää kuin vain yrityksen yksisuuntainen lähestyminen asiakasta kohti. (Payne 2007, 17.)

Toimivan asiakkuudenhallinnan avulla yritys voi kehittää omaa asiakasymmärrystään. Yrityksen liiketoimintamalli määrittää sen, kuinka tärkeässä osassa asiakasymmärrystä yrityksessä pidetään. Asiakasinformaation keräämisen tärkeys on tiedostettu yrityksissä yhä tärkeämmäksi viime vuosina. Asiakasymmärryksen avulla yritys voi luoda kilpailuetua. Asiakastiedon keräämiseen ja jalostamiseen tarkoitettut työvälineet ovat kehittyneet paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Arantola 2006, 23.) Kun yritys onnistuu määrittelemään prosessin asiakastiedon hyödyntämisestä hyvin, on erilaisten asiakkuudenhoitomallien suunnittelu ja toteutus helpompaa.

Asiakastiedon kerääminen ja sen jalostaminen ovat avainasemassa asiakkuudenhoitomallien suunnittelussa. Asiakastietojen avulla asiakkaat voidaan esimerkiksi luokitella samankaltaisiin ryhmiin. Lisäksi asiakkaat voidaan luokitella niiden yritykselle tuottaman arvon tai kannattavuuden perusteella.

### 1.2 Työn tarkoitus ja rajaus

Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on perehtyä asiakkuudenhallintaan ja kehittää taustaorganisaation käytössä olevia asiakkuudenhoitomalleja, jotka lisäävät asiakaslähtöisyyttä. Asiakkuudenhoitomalleilla tarkoitetaan asiakkaille luotuja asiakassegmenttejä sekä asiakkaan arvoon perustuvia salkkuja. Työssä tarkastellaan kyseisten mallien hyödyllisyyttä koko taustaorganisaation liiketoiminnan kannalta.



Teoreettisesti asiakkuudenhallinnan aihealue liittyy liiketaloudessa suhdemarkkinoinnin (Customer Relationship Marketing) ja asiakkuusjohtamisen (Customer Relationship Management) tutkimusalueisiin.

Kehittämishanke tehdään Elisa Oyj:n Yritysassiakkaat-yksikön liiketoiminnan kehityksen tueksi. Työssä tarkastellaan Yritysassiakkaat-yksikön alue- ja yrittäjämyynnin käytössä olevia asiakkuudenhoitomalleja. Mallit on luotu 1-19 henkeä työllistävälle pk-yrityksille.

Kehittämishankkeen tavoitteena on kartoittaa nykyisiä asiakkuudenhoitomalleja ja tunnistaa niistä selkeitä kehityskokonaisuuksia, joiden avulla liiketoimintayksikön toimintaa ja asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää. Hankkeessa arvioidaan asiakkuudenhoitomallien hyödyllisyyttä ja sitä, kuinka aktiivisessa käytössä ne ovat olleet asiakasrajapinnassa. Asiakkuudenhoitomallien hyödyllisyyttä asiakasrajapinnan näkökulmasta ei ole aikaisemmin tutkittu taustaorganisaatiossa.

Kehittämishankkeen tavoitteisiin pääsemiseksi hankkeen tehtäviksi määriteltiin seuraavaa:

- 1) perehtyä Elisa Oyj:n Yritysassiakkaat - yksikön toimintaan ja ICT-toimialan erityispiirteisiin ja muodostaa käsitys tutkimusongelmasta ja kehittämisen tarpeista
- 2) tutustua asiakkuudenhallintaan ja asiakkuudenhoitomalleihin käytännössä sekä perehtyä kohdeilmiötä koskevaan kirjallisuuteen ja laatia hankkeelle teoreettinen tietoperusta
- 3) laatia hankesuunnitelma ja toteuttaa kehittämishanke yhteistyössä taustaorganisaation kanssa
- 4) suorittaa hankkeen arviointi yhdessä taustaorganisaation kanssa arvioimalla erityisesti hankkeen luotettavuutta, käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä sekä vaikuttavuutta.

Pääongelmana on kartoittaa asiakkuudenhoitomallien hyödyllisyyttä ja sitä, kuinka aktiivisessa käytössä ne ovat olleet asiakasrajapinnassa ja tunnistaa asiakkuudenhoitomalleista selkeitä kehityskokonaisuuksia, joiden avulla liiketoimintayksikön toimintaa voidaan kehittää.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain 1-19 henkeä työllistävälle pk-yrityksille laadittuja asiakkuudenhoitomalleja. Tutkimuksen kohderyhmä on valittu Elisan henkilöstön keskuudesta alue- ja yrittäjämyynnin organisaatiosta sekä ulkoisen puhelinmyyntikumppanin henkilöstön keskuudesta. Tavoitteena on saada parempi käsitys siitä, mitkä asiat henkilöstön on tärkeää tuntee asiakkaista. Tällä hetkellä käytössä olevista asiakkuudenhoitomalleista ei koeta olevan täysipainoista hyötyä koko liiketoiminnan kannalta. Luoduista asiakkuudenhoitomalleista pitäisi olla hyötyä etenkin yrityksen asiakasrajapinnassa jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Tällä hetkellä kyseiset mallit kuitenkin koetaan myyntihenkilöstön keskuudessa etäisiksi eikä kovinkaan käytännönläheisiksi.

Asiakaskannattavuuden säännöllinen tarkastelu on vielä harvinaista suomalaisissa yrityksissä. Suurin osa yrityksistä laskee asiakaskannattavuutta, mutta ei säännöllisesti ja systemaattisesti. Yrityksiltä yrityksille tapahtuvassa liiketoiminnassa eli B2B-yritysten liiketoiminnassa etenkin myyjät ovat avainasemassa oleva asiakastiedon lähde. Asiakastietämyksen avulla voidaan tarkastella asiakashistoriaa tai kuvata nykyhetkeä. (Arantola 2006, 135.)

Suuret yritykset ovat vasta lähimenneisyydessä alkaneet luoda segmentointimalleja. Segmentointimallien avulla voidaan tunnistaa tärkeimmät asiakkaat myynnin käyttöön. Segmenttejä voidaan luoda erikseen myös markkinoinnin käyttöön. Tällöin markkinointiviestintää voidaan erilaistaa eri kohderyhmien mukaan. Tuotekehityksessä segmenttejä voidaan hyödyntää ymmärtämällä eri asiakasryhmien käyttäytymistä tai elämäntyyliä. (Arantola 2006, 85.)

Aihe on tärkeä, koska hyvän asiakasymmärryksen avulla kilpailuetua voidaan luoda kiivaasti kilpailuilla markkinoilla. Tulevaisuudessa yritysten menestys tulee entistä enemmän perustumaan palveluliiketoimintaan ja sen myötä asiakaslähtöiseen liiketoimintaan. Kun yritys tuntee asiakkaansa hyvin, on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen helpompaa ja palvelu asiakkaan näkökulmasta parempaa. Asiakassuhteet ovat tällöin vahvempia, koska asiakas koee saavansa juuri hänen tarpeilleen sopivaa palvelua.

Mitä paremmin opimme tuntemaan asiakkaamme ja heidän kohtaamat tyypilliset ongelmansa, sen paremmin voimme yhdessä asiakkaan kanssa tuottaa arvoa asiakassuhteelle sekä perustella asiakkaalle tarjottavien palveluiden merkityksen. Taloudellisesti heikompina aikoina asiakasymmärryksen rooli yrityksen liiketoiminnassa korostuu. Kun tarjottavat tuotteet ovat samankaltaisia, kilpailuetua voidaan luoda paremmalla palvelulla. Paremmalla palvelulla tässä yhteydessä tarkoitetaan asiakaslähtöistä liiketoimintamallia ja asiakkaan omiin tarpeisiin sopivaa palvelua.

Paremman asiakasymmärryksen avulla yritys voi tunnistaa asiakkaiden joukosta muuttujia, joiden avulla se pystyy luokittelemaan asiakkaansa luontevalla tavalla. Tavoite on siis pyrkiä löytämään asiakassegmenttejä, joiden kanssa arvoa voidaan tuottaa eri tavoin. (Arantola & Simonen 2009, 18.)

### 1.3 Kohdeilmion peruskäsitteet

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on perehtyä asiakkuudenhallintaan ja kehittää taustaorganisaation käytössä olevia asiakkuudenhoidomalleja, jotka lisäävät asiakaslähtöisyyttä. Peruskäsitteitä ovat asiakkuusjohtaminen, asiakassegmentti, asiakkuudenhoidomalli, asiakasymmärrys, crm eli asiakkuudenhallinta, asiakastieto ja asiakaslähtöisyys.

## Asiakkuusjohtaminen

Asiakkaiden vaikutus liiketoiminnan tuloksellisuudesta on ratkaiseva. Yrityksen johtamista täytyy laajentaa yrityksen ulkopuolelle asiakkaisiin ja asiakkaisiin liittyvään teknologiaan. Lisäksi on integroitava yrityksen liiketoimintaympäristö sekä sisäiset ja ulkoiset kyvykkyydet loogiseksi ja tuottavaksi kokonaisuudeksi. (Hellman & Värilä 2009, 23.)

## Asiakasymmärrys

Asiakasymmärryksestä on kyse, kun jalostettua asiakastietoa hyödynnetään liiketoiminnassa. Asiakasymmärrystä on myös tietämys asiakkaan haasteista ja jokapäiväisistä liiketoiminnan tilanteista. (Arantola & Simonen 2009, 21.)

## Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnan eli CRM:n (Customer Relationship Management) avulla yritys toteuttaa liiketoimintastrategiaansa huomioiden asiakaskohtaiset erot ja tukee asiakastietojen hallintaa siten, että tietojärjestelmät toimivat henkilöstön tukena toimien etukäteen kuvattujen prosessien mukaisesti. (Peelen 2005, 6.)

## Asiakassegmentti

Asiakassegmentit ovat yhtenäisiä ja toisistaan eroavia ryhmiä. Yksi tapa ryhmitellä asiakkaita B2B-liiketoiminnassa on esimerkiksi asiakkaan toimiala ja yrityksen koko. Segmenttien avulla voidaan valita kohderyhmiä. Asiakas haluaa kuitenkin yksilöllistä palvelua, vaikka kuuluu suurempaan asiakasryhmään. (Grönroos 2009, 423.)

## Asiakkuudenhoitomalli

Asiakkuudenhoitomallilla tarkoitetaan eri asiakasryhmille eli asiakassegmenteille luotuja yrityksen toimintamalleja. Asiakkuudenhoitomalli auttaa esimerkiksi myyjää ymmärtämään minikälaisia asiakkaita eri asiakasryhmät edustavat. (Hannus 2004, 140.)

## Asiakastieto

Asiakastietoa ovat sekä yrityksiä että yksittäisiä henkilöitä koskeva, asiakaskohtainen tieto. Asiakastiedoksi luetaan myös asiakkaita yleisemmin kuvaava, yksilöimätön tieto. Asiakastieto tarkoittaa kaikkea nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita koskevaa tietoa. Asiakastiedon avulla

yritys voi tehdä perustellumpia ja jälkikäteen katsottuna järkevämpiä päätöksiä. (Arantola 2006, 152.)

#### Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys edellyttää yritykseltä sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Asiakaslähtöinen liiketoiminta edellyttää yritykseltä asiakkaiden liiketoiminnan ja yrityksen oman palvelun toiminnan roolin ymmärtämistä. (Arantola & Simonen 2009, 4-33).

#### 1.4 Työssä käytetty kehittämisnäkökulma ja siihen liittyvät menetelmät

Kehittämistyöllä organisaatioissa pyritään esimerkiksi luomaan uusia tapoja toimia, uusia menetelmiä tai tuotteita ja palveluja ympäristön ja omat tarpeet huomioiden. Organisaation kehittämistyössä on tärkeää tuntea erilaisia kehittämismenetelmiä ja osata käyttää niitä. Kehittämisprosessissa tarvitaan monenlaisia tiedonhankintataitoja, kykyä erottaa oleelliset asiat, kykyä rakentaa käyttökelpoisia ratkaisuja ja innovaatio-osaamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 13.)

Liiketoiminnan kehittämiseen tarvittavan osaamisen merkitys kasvaa koko ajan. Kehittämistyön avulla opitaan suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä, itsenäistä ajattelua ja kykyä kyseenalaistaa toimintaa. Organisaation tehdessä kehittämistyötä, se oppii huomaamaan kehittämiskohteita ja tarttumaan niihin tavoitteellisesti. Kehittäminen opettaa hankkimaan tietoa tehokkaasti ja systemaattisesti erilaisilla tavoilla. Eri tietolähteitä ja omaa toimintaa opitaan kyseenalaistamaan. Kehittämistyön avulla opitaan myös jakamaan ja hankkimaan tietoa sekä viemään suunnitelmallisesti läpi erilaisia kehittämisprojekteja. (Ojasalo ym. 2009, 15.)

Työ toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Tutkimuksellinen kehittäminen saa alkunsa erilaisista lähtökohdista. Lähtökohdista voivat olla organisaation kehittämistarpeet tai halu saada aikaan muutoksia. Tässä työssä lähtökohdista on tarve tutkia taustaorganisaation nykyisten asiakkuudenhoitomallien toimivuutta ja löytää niihin kehittämiskohteita. Kehittämisessä asioille esitetään parempia vaihtoehtoja ja niitä viedään eteenpäin. Työssä kuvataan asiakkuudenhoitomallien nykytilanne tutkimuksen tulosten avulla ja sen lisäksi esitetään kehittämiskohteet toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksellinen kehittäminen kyseenalaistaa teoriaan liittyvän näkemyksen siitä, että yleisesti toimiviksi todetut menetelmät olisivat aina toimivia. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

Työn tutkimusmenetelmänä on kysely. Kyselyn kohderyhmänä ovat ne Elisa Oyj:n Yritysassiakkaat-yksikön työntekijät sekä Elisa Oyj:n puhelinmyyntikumppanin työntekijät, jotka työssään kohtaavat asiakkuudenhoitomallien kohderyhmänä olevia asiakkaita. Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä, jossa oli mukana määrämuotoisia ja avoimia kysymyksiä.

## 1.5 Tutkimusraportin rakenne

Opinnäytetyö sisältää viisi eri lukua. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan työn aiheen taustaa ja miksi kyseinen aihe on valittu. Luvussa kerrotaan kehittämishankkeen tavoitteet ja työhön liittyvät peruskäsitteet. Ensimmäisen luvun lopussa kerrotaan työssä käytetty kehittämisnäkökulma ja siihen liittyvät menetelmät.

Toisessa luvussa kerrotaan työn toiminnallinen viitekehys. Luvussa esitetään työhön liittyvä taustaorganisaatio. Luvussa esitetään lisäksi toimiala ja sen erityispiirteet, jolla taustaorganisaatio toimii. Toisen luvun tarkoitus on avata lukijalle se liiketoimintaympäristö, johon opinnäytetyö liittyy.

Kolmas luku sisältää työn teoreettisen viitekehysten. Luvussa käsitellään asiakkuudenhallinnan roolia liiketoiminnassa, asiakaskannattavuuden merkitystä, asiakkuudenhoitomallien taustaa ja asiakastiedonhallintaa. Teoreettinen viitekehys auttaa lukijaa ymmärtämään empiirisessä tutkimuksessa käsiteltäviä asioita.

Neljännessä luvussa kuvataan ensin tutkimuksellinen kehittämishanke. Luku sisältää tutkimuksen tulokset ja yhteenvedon. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen näkökulma ja käytettävät menetelmät esitellään tässä luvussa. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista, luotettavuutta ja sen käyttökelpoisuutta taustaorganisaation toiminnassa. Luvussa esitellään kehittämistyön tulokset ja niihin liittyvät johtopäätökset sekä toiminnan kehittämisehdotukset.

Viides luku päättää raportin. Viidennessä luvussa työtä tarkastellaan objektiivisesti. Luvussa pohditaan myös opiskelijan oppimista. Luvun lopussa kerrataan jatkotutkimuskohteet, jotka tutkimustulosten mukaan ovat nousseet esille.

## 2 Toiminnallinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön taustaorganisaatio ja kuvataan sen ICT-taustatoimialan (tietoliikenne ja tietoala) erityispiirteitä.

## 2.1 Taustaorganisaation esittely - Elisa Oyj ja sen yritysasiakasyksikkö

Elisa on ICT-toimialalla (tietoliikenne ja tietoala) toimiva viestintäpalvelujen tuottaja, jonka toimialue sisältää Pohjoismaiden lisäksi Baltian maat ja Venäjän. Elisa tarjoaa henkilö- ja yritysasiakkailleen sekä julkisille yhteisöille puhe- ja tietoliikennepalveluja, asiakaskohtaisia viestintäpalveluratkaisuja ja verkko-operaattoripalveluja. (Elisa 2008a.)

Elisa tarjoaa langattomia vaihdepalveluita, mobiilipalveluita ja kiinteään puhelinverkon palveluja. Elisa tarjoaa dataratkaisuja, mutta ennen kaikkea se pyrkii tarjoamaan asiakkailleen vuorovaikutteisen viestinnän kokonaisratkaisuja. Näillä ratkaisuilla tarkoitetaan pikaviestintää, sähköpostiviestintää, mobiiliviestintää ja uusina asioina verkossa tapahtuvaa kokousten järjestämistä.

Elisa on pörssinoteerattu julkinen osakeyhtiö, osake listattiin Helsingin Pörssissä vuonna 1997. Elisan suurimmat omistajat ovat Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varma, Elisa Oyj ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Elisalla on työntekijöitä noin 3200. Elisa on Suomessa laajakaistan ja mobiilipalveluiden markkinajohtaja. Laajakaistaliittymiä on yli puoli miljoona kaikista yli miljoonasta Elisan kiinteään verkon liittymästä. Matkapuhelinliittymiä Elisalla on yli 2,3 miljoonaa. (Elisa 2008a.)

Elisan perusarvot kaikessa liiketoiminnassa ovat asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uusiutuminen ja tuloksellisuus. Asiakaskeskeisyyden näkökulmasta Elisa on helposti lähestyttävä, ja asiat kulkevat sujuvasti alusta loppuun asti. Elisassa tunnistetaan eri asiakasryhmien tietoliikeliikenteellä tavoittelemat hyödyt. Vastuullisuus Elisan toiminnassa näkyy siten, että palvelut ja tuotteet ovat turvallisia ja elisalaiset pitävät sen, minkä lupaavat. Uusiutuminen tarkoittaa sitä, että Elisa luo suhteita sopivien yhteistyöpartnereiden kanssa ja elää kate suunnattuna tulevaisuuteen. Elisa luottaa tulevaisuutta jatkuvalla monitieteellisellä tutkimustyöllä. Tuloksellisuus näkyy Elisan toiminnassa siten, että kannattavuus perustuu uudistumiskykyyn, jonka avulla se kykenee luomaan uusia, lisäarvoa tuottavia liiketoimintamahdollisuuksia asiakkailleen. (Elisa 2008a.)

Elisan kotimaan liiketoiminta muodostuu neljästä yksiköstä: Henkilöasiakasyksikkö, Yritysasiakkaat, Tuotanto ja Tukitoiminnot. Työssä keskitytään Yritysasiakkaat-yksikköön kuuluvan aluemyynti- ja yrittäjät -yksikön liiketoiminnan kehittämiseen. (Elisa 2008b.)



Kuvio 1: Elisa Oy organisaatio (Elisa 2008b)

Elisan ohjausmalli muodostuu yksiköistä, tulosityksiköistä ja tukiyksiköistä sekä segmenteistä. Toimintamallin ulkopuolella ovat Elisa Eesti sekä joukko erillisyhtiöitä, joista Elisa omistaa vaihtelevia osuuksia. Elisan toimintamallin tavoitteena on asiakasläheisyyden ja kustannustehokkuuden parantaminen.

Kehittämistyön kohteena oleva aluemyynti- ja yrittäjät -yksikkö tarjoaa suomalaisille pienille ja keskiuurille yrityksille sellaisia palveluja, jotka mahdollistavat heidän liiketoimintansa tuottavuuden kasvun sekä hyvinvoinnin varmistamisen.

Aluemyynti- ja yrittäjät -yksikkö pyrkii ratkaisemaan asiakkaidensa ongelmia ICT-palvelujen avulla. Elisa toteuttaa myös kotimarkkinoilla merkittävästi kilpailijoistaan eroavaa strategiaa. Elisa hyödyntää liiketoiminnassaan uusien tekniikoiden ja markkinanmurroksen mahdollisuuksia sekä verkkojen ydinosaamista ja avainkyvykkyyksiään. Kaiken toiminnan tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaa. Kasvun mahdollistamiseksi Elisa kokee tarpeelliseksi kasvattaa omaa osaamistaan.

## 2.2 ICT-toimialan ja sen erityispiirteet

ICT-toimiala muuttuu ja kehittyy kaiken aikaa. ICT voidaan määritellä tietoteollisuudeksi, johon kuuluvat tietotekniikka., viestintä- ja sisältötoimialat. (Manninen & Meristö 2004, 5.)



Kuvio 2: Tietoteollisuus muodostaa perustan ICT-alalle (Manninen & Meristö 2004, 5)

ICT-konvergenssi laajentaa palvelumarkkinoita ja tämän myötä kasvattaa ICT-alaa. ICT-konvergenssilla tarkoitetaan tietotekniikka- ja tietoliikennepalveluiden yhdistymistä ja niiden välisten raja-aitojen hämärtymistä. Mobiiliratkaisut ja IP-pohjaiset puheratkaisut yleistyvät, minkä seurauksena useita aikaisemmin kalliita ratkaisuja voidaan toteuttaa kustannustehokkaasti. Tämä alojen ja palvelujen lähestyminen ohjaa alan toimijat uuteen kilpailutilanteeseen. (Rinnemaa & Pietilä 2008.)

Kilpailu teleoperaattoreiden välillä on edelleen kovaa, vaikka mediassa on annettu välillä ymmärtää kilpailun olevan loppunut ja hintojen olevan korkealla tasolla. Suomalaisten ja kansainvälisten vertailujen mukaan suomalaisten puheluiden hintataso on edelleen EU-maiden alhaisempia. Edulliset hinnat ovat toteutuneet maamme laajasta alueesta harvasta asutuksesta huolimatta. Ilman voimakasta kilpailua hintataso ei voisi olla näin alhainen. (Svento 2007.)

Yhteiskunta ja asiakkaat ovat toivoneet ja esittäneet tarpeensa uusista teknisistä ratkaisuista ja palveluista, ja ne ovat olleetkin kasvussa. Suuria investointeja tarvitaan laajakaistaverkon levittämiseksi ja 3G-verkon eli nopean tiedonsiirron mahdollistavan verkon peittoalueen laajentamiseksi. Teleala on eniten Suomeen investoivia toimialoja. Investointien kohteet eli tietoliikenneverkot ovat ja pysyvät Suomessa eikä niitä voida siirtää halvempien kustannusten maihin. Tämän johdosta Suomessa on hyvät tietoliikenneyhteydet ja kotimaiset työpaikat säilyvät. Investointeja on jouduttu kuitenkin ajoittain vähentämään kilpailutilanteen ja yritysten liikevaihtojen pysähtymisen takia. (Svento 2007.)

Taloussnäkyvien heikkeneminen vaikuttaa lyhyellä tähtämellä erityisesti laitekauppaan. Osa hankinnoista saatetaan jättää tekemättä tai hankintoja lykätään. Vuonna 2009 laitemarkkinoiden kasvua hidastaa myös Yhdysvaltojen dollarin vahvistuminen suhteessa euroon. (Bairoh ym. 2008, 3.)



Palvelumarkkinoiden rakenne tulee muuttumaan laskusuhdanteen myötä. Kysyntää tällä hetkellä on etenkin palveluista, joilla on mahdollista saavuttaa nopeita kustannussäästöjä. Esimerkiksi ulkoistuspalvelut ja järjestelmien integraatiohankkeet korostuvat. Lisäksi erilaiset videoneuvottelupalvelut ovat kysytyjä, koska niiden avulla matkustamista voidaan vähentää ja neuvotteluita voidaan järjestää joustavammin. Yleisesti taloudellisen laskusuhdanteen aikana kehittämishankkeet kuitenkin vähenevät, ja päätöksentekoaajat pitenevät. (Bairoh ym. 2008, 3.)

VTT:n mukaan isoin murros sitten Internetin tulon on alkanut ICT-alalla. Murros mahdollistaa fyysisen ja digitaalisen maailman uudenlaisen yhteyden. Ihmisten ja tietoteknisten laitteiden välillä voidaan puhua älykkästä vuorovaikutuksesta. VTT:n mukaan sen vaikutuksia on nähtävissä jo vuonna 2015, mutta varsinainen murros tapahtuu vuosien 2020 - 2025 aikana. Esimerkki jo alkaneesta murroksesta yksinkertaisimmillaan on kännykkää koskettamalla saatavat tiedot bussiaikataulusta tai teatteriohjelmasta. (Ailisto 2009.)

Meneillään oleva ICT-murros tulee tarjoamaan paljon uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tietotekniikka alkaa hiljalleen sulautua kaikkialle, esimerkiksi maanviljelyn tehostamiseen ja autojen toimintaan. ICT-murros antaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös pienille innovatiivisille yrityksille. ICT-ala tulee siis muuttumaan paljon ja se antaa nykyisten toimijoiden lisäksi uusille yrityksille mahdollisuuksia. (Ailisto 2009.)

### 3 Teoreettinen viitekehys: Asiakkuudenhallinta ja asiakaslähtöiset asiakkuudenhoidomallit

Tässä luvussa rakennetaan teoreettinen tietoperusta kehittämishankkeelle. Teoreettisen viitekehysten on tarkoitus löytää selitys kohdeilmion käsitteille ja selittää käsitteiden välisiä yhteyksiä.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on perehtyä asiakkuudenhallintaan ja kehittää taustaorganisaation käytössä olevia asiakkuudenhoidomalleja, joiden tarkoitus on lisätä liiketoiminnan asiakaslähtöisyyttä. Pääongelmana on selvittää nykyisten asiakkuudenhoidomallien hyödyllisyyttä ja sitä, kuinka aktiivisessa käytössä ne ovat olleet asiakasrajapinnassa ja tunnistaa selkeitä kehityskokonaisuuksia, joiden avulla liiketoimintayksikön toimintaa voidaan kehittää entistä asiakaslähtöisemmäksi.

Kehittämishanke tehdään Elisa Oyj:n Yritysasiakkaat-yksikön liiketoiminnan kehityksen tueksi. Työssä tarkastellaan Yritysasiakkaat-yksikön alue- ja yrittäjämyynnin käytössä olevia asiakkuudenhoidomalleja. Mallit on luotu 1-19 henkeä työllistävälle pk-yrityksille. Tarkastelu liittyy palveluliiketoiminnan johtamiseen ja organisaation asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Asia tarkastellaan B2B-markkinoinnin eli yritysten välisen markkinoinnin sekä pk-yritysten näkökulmasta.

Teoreettisesti asiakkuudenhallinnan aihealue liittyy liiketaloudessa suhdemarkkinoinnin (Customer Relationship Marketing) ja asiakkuusjohtamisen (CRM, Customer Relationship Management) tutkimusalueisiin. Kohdeilmion keskeiset käsitteet ovat asiakaslähtöinen liiketoiminta, asiakkuudenhallinta, asiakkuudenhoidotmallit ja asiakasymmärrys.



Kuvio 3: Asiakkuudenhallinnan kokonaisuus

Luku rakentuu siten, että alaluvussa 3.1 selvitetään asiakaslähtöisen liiketoiminnan malli. Alaluvussa 3.2 käsitellään asiakkuudenhallintaa ja sen roolia palveluliiketoiminnassa sekä asiakaskannattavuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Alaluvussa 3.3 käsitellään asiakkuudenhoidotmallia ja lisäksi alaluvussa 3.4 tarkastellaan asiakasymmärryksen lisäämistä ja asiakastiedon merkitystä. Luvun 3 lopussa käsitellään teoreettisen viitekehyksen yhteenveto ja kuvataan sitä, miten työn teorioisuus liittyy kehittämishankkeeseen.

### 3.1 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Monissa yrityksissä näkökulma on muutettu tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen, ja asiakkaasta on tullut palveluliiketoiminnan lähtökohta. Asiakaslähtöinen liiketoiminta edellyttää yritykseltä sitä, että se ymmärtää oman palvelun roolin lisäksi eri asiakkaidensa liiketoiminnan. (Arantola & Simonen 2009, 30.)

Asiakaslähtöisessä yrityksessä asiakas on liiketoiminnan suunnittelun ytimessä. Usein yritys saattaa ajatella toteuttavansa liiketoiminnan eri prosesseja järkevimmällä mahdollisella tavalla. Näin saattaa ollakin, mutta näkökulma asiakkaaseen päin on saattanut unohtua. Yritys voi olla esimerkiksi suunnitellut asiakasryhmäkohtaiset segmentointimallit, joiden avulla erilaiset asiakasryhmät on saatu luokiteltua. Segmentointiakin toteutettaessa tulisi muistaa, että malleista olisi hyötyä niin asiakkaalle kuin yritykselle. Asiakas saa toimivien asiakkuudenhoidotmallien avulla sellaista palvelua, joka sopii sille, ja yritys osaa ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä paremmin.

### 3.1.1 Asiakkaiden ja markkinoiden tuntemus

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tunte-  
musta ja näiden lisäksi yrityksen strategioiden jäsentämistä kokonaisuudeksi, joka soveltuu  
parhaiten yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Yrityksen ollessa asiakslähtöinen, se osaa  
huomioida asiakkaiden ja markkinoiden tuntemuksen yrityksen kaikissa toiminnoissa. Asiak-  
kaiden ja markkinoiden tunteminen on tärkeää niin tuotekehityksessä kuin teknisessä asiakas-  
palvelussa ja myyntityössä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22.)

Kun yritys ymmärtää asiakkaan toimintaa paremmin, sen on helpompaa ymmärtää asiakkuu-  
dessa syntyvää arvoa. Joskus asiakas osaa kertoa tarpeensa, mutta näin ei aina kuitenkaan  
ole. Oikeanlaisen asiakasymmärryksen avulla asiakasta voidaan auttaa liiketoimintansa haas-  
teissa yrityksen tarjoamien palvelujen avulla. Asiakslähtöisen liiketoiminnan kehitys edellyt-  
tää sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen avulla.  
(Arantola & Simonen 2009, 4.)

Asiakkaiden ja markkinoiden syvä tuntemus vaatii oikeanlaista kokonaisuutta tiedosta, taidos-  
ta ja kokemuksesta. Asiakkaiden ja markkinoiden tuntemisessa vaaditaan tuntumaa ja oikeita  
lukuja. Teoreettisen tason tuntemus ei ole riittävä, vaan operatiivista tietoa pitää osata hyö-  
dyntää omaan liiketoimintaan. Tuntemus onkin yrityksen tietojohtamista, jonka tavoitteena  
on saada oman toiminnan kannalta hyötyä tuova kuva markkinoista ja asiakkaista. (Ala-Mutka  
& Talvela 2004, 35.)

Yrityksen sisäisen toiminnan tarkastelu on myös tärkeää. Sisäisessä tarkastelussa oleellista on  
tunnistaa, mikä on eri asiakasryhmien strateginen merkitys nyt ja tulevaisuudessa. Sisäiseen  
tarkasteluun voidaan käyttää yrityksen kokemuksista saatua tietoa, tietokantoja ja tietova-  
rastoja, asiakaskohtaisia tietoja ja yrityksen henkilöstön osaamista. Asiakkuuksien merkitystä  
voidaan analysoida tarkastelemalla eri asiakassegmenttien myyntimääriä, potentiaalia ja  
asiakaskannattavuutta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51.)

### 3.1.2 Asiakasstrategia ja sen seuranta ja ohjaus

Asiakasstrategialla tarkoitetaan perinteisen strategian ja asiakslähtöisen liiketoimintamallin  
yhdistelmää. Yrityksen varsinaisesta strategiasta johdetaan asiakasstrategia käyttämällä läh-  
tökohtina asiakkaita ja markkinoita. Asiakasstrategia on asiakas- ja markkinalähtöinen lähes-  
tymiskulma yritysstrategiaan. Asiakasstrategian määrittämisellä luodaan perusta yrityksen  
asiakslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-46.)

Kaikki asiakassuhteet eivät ole samanarvoisia. Jotkin asiakassuhteet ovat yritykselle paljon  
kannattavampia kuin toiset. Arvokkaiden asiakassuhteiden yksilöinti ja kehittäminen luovat

pohjan yrityksen asiakaslähtöiselle ja kannattavalle liiketoiminnalle. Kannattavien asiakassuhteiden tunnistaminen vaatii yritykseltä työtä kannattavuustietojen tunnistamiseksi. (Hannus, Lindroos & Seppäsen 1999, 103.)

Yrityksen asiakasstrategiaan sisältyy asiakassegmentointi, joka toimii sen rakennusosana. Segmentointi on tärkein osa asiakasstrategiaa, koska määritettyjen asiakassegmenttien perusteella luodaan toimintamallit jokaisen asiakassegmentin osalta. Asiakasstrategian tavoitteena on hahmottaa yrityksen strategia sellaiseen muotoon, että siitä pystytään johtamaan eri asiakassegmenteille erilaisia tavoitteita, kuten esimerkiksi myynti- ja kasvutavoitteita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-47.)

Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa oleellista on seurata strategiaa ja ohjata sitä oikeaan suuntaan. Strategian seurannassa tärkeintä on mitata edellytyksiä liiketoiminnan tuloksellisuudelle. Strategian seuraamisessa ja ohjaamisessa vaativinta on saada toiminnan suunnittelu, operatiivinen toiminta ja seuranta, jäsennettyä ja ymmärrettyä samalla tavalla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107.)

Strategian seuranta ja ohjaus sisältää kaksi osaa: diagnostiset ja rakenteelliset ohjausjärjestelmät. Diagnostinen osa tarkoittaa sitä, miten yritys toteuttaa strategiaansa, ja millainen strategian toimivuus on. Rakenteelliset ohjausjärjestelmät merkitsevät sitä, miten yrityksen toimintaa suunnataan strategian suunnan mukaisesti. Esimerkiksi asiakassegmentti on yrityksen asiakaslähtöisen strategian rakenteellista ohjaamista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Strategian seuranta ja ohjaus vaativat mittareita, jotta seuranta voidaan tehdä käytännössä. Yrityksen tulisi mitata ja seurata etenkin asiakkuuden kannattavuutta, jotta nähtäisiin eri asiakkuuksiin kohdistuvat kulut ja seuraamaan asiakkuuteen käytettäviä resursseja. Asiakasstrategiassa jokaiselle segmentille määritetään omat tavoitteet ja käytettävät mittarit. Segmenteistä mitataan esimerkiksi katetavoitteita ja asiakastytyväisyyttä. Asiakashallinnan toimintamallissa yrityksen toimintaa pyritään tutkimaan sekä prosessi-, asiakas- että oppimisnäkökulmasta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.)

### 3.1.3 Liiketoimintamallin kehitys

Lähtökohtana asiakaslähtöisen liiketoiminnan toteutukselle ja kehitykselle on tietojen kerääminen, hallinta ja oikeaoppinen hyödyntäminen. Jotta yritys pystyy tiedostamaan, tuntemaan ja ennakoimaan asiakkaiden tarpeita sekä vastaamaan niihin, edellyttää se hyvin toimivaa tiedonhallintaa. Tiedonhallinnan tavoitteena on pyrkiä ennakoimaan tulevaa ja reagoimaan liiketoiminnan muutoksiin nopeammin sekä kerätä ja jäsenellä tietoja rakenteelliseen muotoon. Pelkkä tiedonkäsittely ei ole riittävää toimintaa, vaan tietoa on kyettävä hyödyntämään operatiivisessa liiketoiminnassa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96-98.)

Yrityksen muutos tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen vaatii ymmärrystä siitä, mitä asiakkaan kokema arvo on, ja mistä se syntyy. Tuotelähtöisessä liiketoimintamallissa arvo nojautuu tuotteeseen liittyviin ominaisuuksiin. Asiakas saa tällöin arvon, kun hän ostaa tämän palvelun. Asiakkaalle arvoa tuottaa palvelun ominaisuuksista saatava hyöty. Tällöin on kyse asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä. Yhdessä toimiessa arvoa syntyy molemmille osapuolille. (Arantola & Simonen 2009, 3.)

Asiakaslähtöinen liiketoiminta lähtee siitä, että asiakkaille tarjotaan asiakkaalle tärkeitä ja merkityksellisiä palveluita (Arantola 2006, 79). Tästä syystä yrityksen kannattaa kuunnella asiakkaita ja pyrkiä löytämään eri asiakasryhmille yhteisiä piirteitä, joiden mukaan asiakkaalle voidaan suunnitella asiakkaan haasteita helpottavia palveluita. Asiakaslähtöisessä yrityksessä liiketoimintaa tehdään yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät.

Yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehityksessä on nähtävissä ainakin kolme vaihetta: palvelujohtaminen, asiakkuuksien johtaminen ja asiakaspääoman johtaminen. Palvelujohtamisen mallit painottavat lisäarvoa, asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskohtaamisten merkitystä. Palvelujohtaminen tähtää asiakkaan kokeman laadun ja arvon nostamisen lisäksi yrityksen kannattavuuden nostamiseen. Asiakkuuksien johtamisessa tavoitteena on lojaali asiakas, joka on valmis ostamaan lisää kohdennettujen ja räätälöityjen viestien vaikutuksen alla. Asiakaspääoman johtamisessa asiakkaat nähdään taloudellisena arvona, joita voidaan johtaa, ja joilta voidaan odottaa yritykselle taloudellista lisäarvoa. (Korkman 2004, 5.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen vaatii pitkäjänteistä ja jatkuvaa kehittämistä yrityksessä. Asiakaslähtöisemmän toiminnan lisääminen tuottaa yritykselle hyötyä lisäarvon muodossa. Jotta yritys voi toimia asiakaslähtöisesti, sen täytyy ymmärtää toiminnalleen oleelliset asiat. Tätä ymmärrystä lisäävät asiakkaiden ja markkinoiden parempi tunteminen, mihin päästään yrityksessä hallituilla asiakas- ja markkinaymmärrysprosesseilla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25-26.)

Useimmilla yrityksillä palvelu merkitsee tärkeää osaa liiketoiminnassa. Hyvän palvelun avulla yritys tuottaa arvoa asiakkaalle, jolloin asiakkaasta tulee lojaalimpi yritystä kohtaan. Erilaisia tuotteita valmistavillakin yrityksillä palvelu on suuressa merkityksessä. Tuotantoyrityksen kannattaa esimerkiksi olla mukana sen valmistamiensa tuotteiden erilaisten erikoiskäyttötarjoitusten suunnittelussa. Esimerkiksi kankaita valmistavan yrityksen on järkevää olla mukana tuolin suunnittelussa, johon kangasta valmistaan. Tällöin kankaan valmistuksessa voidaan huomioida erilaiset saumauskohdat ynnä muut huomioitavat asiat. (Buttle 2009, 201.)

### 3.1.4 Muutosjohtaminen

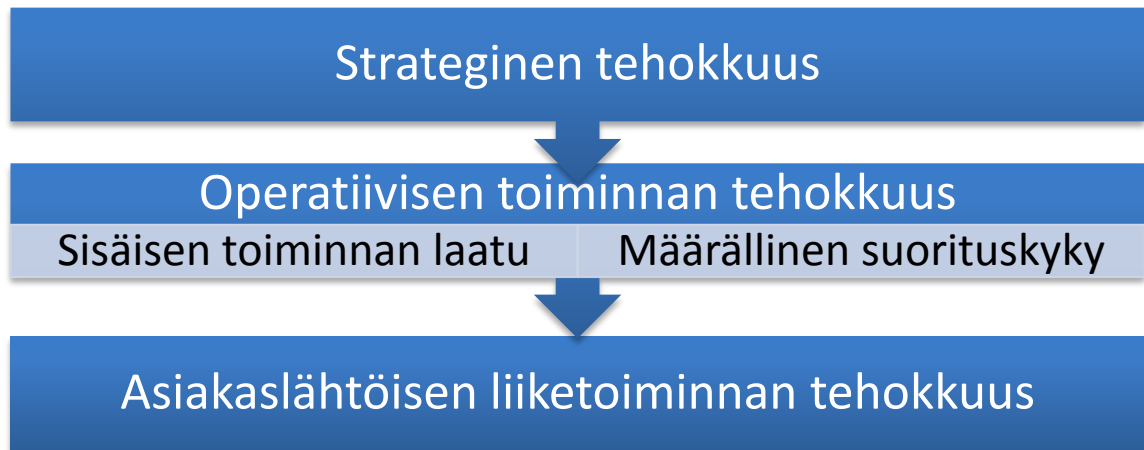
Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin käyttöönotto ja kehittäminen eivät tapahdu itsestään, vaan vaativat välillä suuriakin muutoksia kuten työntekijöiden energiaa, sitoutumista ja motivaatiota. Asiakaslähtöisyys tuo yleensä ristiriitoja asiakaslähtöisen strategian ja yrityksen nykytilan välillä. Muutoksen tulee olla pitkäjänteistä, suunniteltua ja jatkuvaa toimintaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 185-187.)

Uusien tapojen omaksuminen ja vanhoista tavoista irtipääseminen ovat edellytyksiä asiakaslähtöisen liiketoimintamallin toteutumiselle. Yrityksen henkilöstö tulisi saada motivoitua muutokseen, koska mahdollinen muutosvastarinta pitkittää yrityksen muutosta asiakaslähtöisemmäksi organisaatioksi. Muutokselle tulee aina olla tarve, mistä johtuen yrityksen tulee ensin määritellä muutostarve. Yrityksen tarpeet muutokselle saadaan haastattelemalla asiakkaita ja asiakasrajapinnassa olevaa henkilöstöä. Heidän avullaan saadaan kuvattua toiminnan nykytila, jolloin yritys on paremmin tietoinen muutostarpeista. Nykytilan kuvauksen avulla voidaan myös tehdä vertailuja yrityksen toiminnan tavoitetilaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

### 3.1.5 Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt ja mahdolliset esteet

Asiakaslähtöinen liiketoiminta tuo tehokkuutta yrityksen toimintaan. Asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta saatava tehokkuus voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Strategisen tehokkuuden avulla toimintoja ohjataan oikeiden asioiden hoitamiseen. Yrityksen yksiköiden ja yksilöiden välillä tulisi olla yhtenäiset toimintatavat, jolloin henkilöstö ja yrityksen resurssit toimivat samalla logiikalla. Jotta yritys osaa ohjata voimavarat oikeisiin kohteisiin, yrityksen täytyy tuntea asiakkaat ja markkinat. Strategisen tehokkuuden hyötyjä ovat esimerkiksi markkinapotentiaalin löytäminen, uusien asiakasryhmien kehittäminen ja uusien lisäarvopalvelujen kehittäminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28-30.)

Strategian toteuttamisen jälkeen siirrytään operatiiviselle tasolle eli toteuttamaan strategiaa käytännössä. Operatiivinen tehokkuus voidaan jakaa kahteen osaan: sisäisen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskykyyn. Kun yrityksellä on yhtenäiset ja järjestelmälliset toimintatavat, on kyse sisäisen toiminnan laadusta. Laatu edellyttää jatkuvaa mittaamista ja seuranta, toimivaa asiakashallintajärjestelmää, asiakkaan sitoutumista yritykseen sekä tietojen jakamista koko organisaation sisällä. Määrällisessä suorituskyvyssä on kyse toiminnan tehostamisen onnistumisesta. Operatiivisen toiminnan tehokkuudesta esimerkkejä ovat sähköinen itsepalvelu ja yrityksen kyky järjestellä monikanavainen asiakaspalvelu tehokkaasti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 30-33.)



Kuvio 4: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan tehokkuus

Etenkin asiakas hyötyy asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa. Yritysassiakuuksissa arvo asiakkaalle muodostuu asiakkaan lisätuotoista, asiakkaan kustannusten vähentämisestä ja sitoutuneen pääoman vähentämisestä. Lisätuottoja asiakkaalle saadaan esimerkiksi auttamalla asiakasta löytämään uusia markkinoita ja asiakkaita, kehittämään asiakkaan liiketoimintaa tai myymään enemmän tehokkaammilla välineillä kuten verkkokaupan avulla. Asiakkaan kustannukset pienenevät, kun asiakasta autetaan vähentämään esimerkiksi matkakustannuksia tarjoamalla videoneuvotteluratkaisuja. Sitoutuneen pääoman vähentäminen toteutuu, kun onnistutaan vähentämään tarvittavien koneiden määrää tai pienentämällä varastoja. (Korkman 2004, 6.)

Asiakaslähtöisyys tuo yritykselle kilpailuetua. Tärkeintä on, että asiakas kokee arvoa ostamistaan palveluista. Asiakaslähtöinen liiketoiminta tuo kilpailuetua esimerkiksi silloin, kun asiakas kokee saavansa juuri hänen tarpeilleen sopivaa palvelua. Yritys tuntee asiakkaidensa tarpeet toimivien asiakassegmenttien sekä niiden pohjalta luotujen toimintamallien avulla. Asiakkaan kokiessa saavansa arvoa ja ollessaan tyytyväinen, johtaa se toistuviin ostoihin ja tätä kautta yrityksen tuloksellisuuteen. (Kotler & Keller 2009, 174.)

Esteitä asiakaslähtöisyydelle voivat olla esimerkiksi organisaation sisäiset ongelmat, kuten monimutkainen organisaatiohierarkia, toimintakulttuuri tai organisaation vähäiset resurssit. Asiakastyytyväisyyteen voi vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön asenne työskennellä sekä puutteellinen ymmärrys asiakaslähtöisyyden merkityksestä omassa työssä. Myös kilpailun puuttuminen yrityksen toimimalla alalla saattaa vaikuttaa asiakaslähtöisyyteen negatiivisesti. Asiakaslähtöisyyden esteitä voidaan poistaa toimivalla suunnittelulla, tiedottamisella ja luomalla ohjausjärjestelmä liiketoiminnan asiakaslähtöiselle toiminnalle. (Österholm 2009, 31.)

### 3.2 Asiakkuudenhallinta ja sen rooli palveluliiketoiminnassa

Termillä CRM (Customer Relationship Management) tarkoitetaan asiakkuudenhallintaa ja sitä tukevia tietojärjestelmiä. Eri näkökulmien perusteella asiakkuudenhallinnan määrittely nähdään joko teknisenä tai asiakkuuspainotteisena. Asiakkuudenhallinnassa yhdistyvät liiketoiminta-ajattelu ja sitä tukeva tietojärjestelmä. Asiakkuudenhallintaan kuuluu joukko toimenpiteitä, joilla yritys hoitaa asiakassuhdetta sen elinkaaren alusta loppuun. Asiakkuudenhallintaa harjoitetaan myynnissä, markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa. Asiakkuudenhallinnan avulla yrityksen toiminnasta pyritään tekemään entistä asiakaslähtöisempää. (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2008.)

Asiakkuudenhallinnan roolin merkitys yrityksissä on kasvanut, koska sen vaikutus kilpailukykyyn on havaittu. Asiakkuudenhallinnan avulla yritys voi saada asiakkaan tuottamaan lisäarvoa itselleen. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle edellyttää yritykseltä asiakkaan syvällistä tuntemusta ja yrityksen omien prosessien rakentamista asiakasymmärryksen kasvattamiseksi. Asiakkuudenhallinnasta voidaan käyttää myös termiä asiakkuusajattelu. Asiakkuusajatteluun kuuluvat asiakaskannan hallinta, erillisten asiakkuuksien hallinta ja asiakaskohtaamisten hallinta. (Kaskela 2005.)

Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan yrityksen toimintaa, jolla pyritään rakentamaan ja ylläpitämään pysyviä ja kannattavia asiakassuhteita. Asiakkuudenhallinnan tehtävänä on myös kehittää asiakassuhteita ja parantaa yrityksen asiakasymmärrystä. Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan varmistaa se, että asiakassuhteita hallitaan yhtenäisesti kunkin asiakasryhmän eli segmentin kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Toimiva asiakkuudenhallinta näkyy myös asiakkaalle. Asiakas kokee saavansa hyvälaatuista palvelua, jolloin hän on valmis sitoutumaan yritykseen. (Hannus 2004, 133.)

Yrityksen tärkein voimavara on asiakkaat. Asiakkuudenhallinta auttaa yritystä hallitsemaan liiketoimintaansa koordinoitusti ja tunnistamaan kannattavimmat asiakkaat. Asiakkuudenhallinnan perusta on se, että yritys tuntee asiakkaansa ja ylläpitää asiakastietoa yrityksen strategiaa tukevalla tavalla. Kilpailun koventuessa yritykset ovat alkaneet panostaa enemmän asiakkuuksien kehittämiseen toteuttamalla esimerkiksi erilaisia lojaliteettitoimenpiteitä kannattavien asiakassuhteiden säilyttämiseksi. Uusien asiakkaiden hankinta on yleensä kallista ja haasteellista. (Hannus 2004, 133.)

#### 3.2.1 CRM-järjestelmän merkitys asiakkuudenhallinnassa

CRM-järjestelmän eli asiakkuudenhallintajärjestelmän tehtävänä on tuoda asiakastiedot kaikille niitä organisaatiossa tarvitseville tahoille. Markkinoinnin kannalta järjestelmää tarvitaan esimerkiksi kampanjoiden suunnitteluun. Kampanjoiden suunnittelussa voidaan huomioida



asiakkaalla käytössään olevia palveluita. Myynti tarvitsee järjestelmää esimerkiksi nähdäkseen tietoja asiakkaan palveluhistoriasta, jotta asiakkaan tilanteeseen päästään käsiksi helposti. (Kaskela 2005a.)

CRM-järjestelmän täytyy tukea yrityksen strategiaa. Järjestelmän avulla yritys pääsee toteuttamaan suunniteltuja hoitomalleja ja palvelukonsepteja. CRM-järjestelmän tulisi tukea yrityksen strategiaa muun muassa tarjoamalla tukea parhaiden asiakkaiden hankkimiseksi, keräämällä tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, tukea prosessien saumatonta toteutumista, sitouttaa ja motivoida henkilöstöä ja lisätä asiakkaiden lojaalisuutta. (Hannus 2004, 158-159.)

Asiakkuudenhallintaa voidaan johtaa CRM-järjestelmän avulla. CRM-järjestelmä toimii osana yrityksen sovellusten arkkitehtuuria ja järjestelmän tarkoitus on tukea yrityksen asiakkuudenhallintaa keräämällä ja ylläpitämällä asiakastietoja sekä toimia yrityksen päätöksenteon tukena. Kattava CRM-järjestelmä sisältää kaksi osa-aluetta: operatiivinen CRM ja analyttinen CRM. (Kaskela 2005b.)

Operatiivisen CRM:n avulla hallitaan päivittäisiä asiakastoimintoja kuten tilauskäsittelyä, laskutusta ja reskontraa. Sen avulla hallitaan myös yhtenäisellä tavalla tallennettuja asiakastietoja. Operatiivista CRM-järjestelmää käyttävät markkinointi, myynti, asiakaspalvelu sekä huolto ja ylläpito. Analyttinen CRM hyödyntää operatiivisen CRM:n luomaa tietovarastoa. Analyttisen osan tarkoituksena on tuoda ja esittää asiakastiedot toimenpiteiden suunnittelua ja päätöksentekoa varten. Analyttisen CRM-järjestelmän avulla tunnistetaan asiakkaat, nähdään asiakassegmentit ja eri palveluita voidaan personoida eri asiakassegmenteille sopiviksi. Analyttisen CRM:n avulla voidaan myös seurata asiakaskannattavuutta ja löydetään yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja seurataan asiakkaiden lojaalisuutta. (Kaskela 2005b.)

Asiakasrajapinta on se taho, joka toteuttaa markkinointitoimenpiteitä operatiivisesti ja käyttää CRM-järjestelmän operatiivista osa-aluetta. Asiakasrajapintaa varten luodun CRM-järjestelmän tulee tukea asiakaskohtaamisia saumattomasti kaikissa palvelukanavissa kuten itsepalvelukanavassa tai myymälässä. Myymälässä myyjän olisi hyvä tietää esimerkiksi asiakkaan edelliset yhteydenotot sekä tietoja asiakkaan kannattavuudesta. Itsepalvelukanavassa asiakkaan mielenkiinto pitäisi saada heräämään juuri hänelle suunnattuun palveluun tai tuotteeseen, joka on yrityksessä analyttisen asiakkuudenhallinnan sovellusalueen avulla analysoitu kohtaamaan asiakkaan tarpeet.

Asiakkuudenhallinta perustuu asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen organisaatiossa. Asiakastiedon avulla yritys voi tunnistaa parhaat asiakkaansa sekä ohjata markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua siten, että asiakastyytyväisyys kasvaisi ja asiakkaan uskollisuus yritystä kohtaan lisääntyisi. CRM-järjestelmän tehtävänä on tukea näiden toimintojen toteutumista. (Kaskela 2005a.)

Asiakkuudenhallinta sisältää koko asiakkuuden elinkaaren aina asiakassuhteen alkamisesta ja pitämisestä sen vahvistumiseen asti. CRM-järjestelmän avulla asiakassuhdetta voidaan kehittää. CRM-järjestelmä sisältää yleensä seuraavia sovellusalueita:

- potentiaalisten asiakkaiden etsiminen
  - asiakasprofiilien jalostaminen
  - asiakaspalautteiden analysointi
  - asiakastarpeiden tunnistaminen
  - asiakastiedon hyödyntäminen kampanjoissa
  - jälkimarkkinointi
  - asiakassuhteen pitäminen ja vahvistaminen
- (Kaskela 2005a.)

Yhä useammat yritykset ovat alkaneet ymmärtää, että asiakkaiden tietojen hallinta on hyvin merkittävässä asemassa liiketoiminnan kannalta. Asiakkuudenhallintajärjestelmätkin ovat kehittyneet ja niiden tehtävä ei ole enää vain pelkkä nimi- ja osoitetietojen hallinta ja laskujen lähetys. Asiakslähtöinen asiakkuudenhallintajärjestelmä eli CRM-järjestelmä ylläpitää asiakkaan osoitetietojen lisäksi tiedon muun muassa asiakkaan kontakteista, historian ostotahtumista, markkinointiluvat, sähköpostiosoitteen ja matkapuhelinnumeron. Kun edellä mainitut asiakastiedot ovat ajan tasalla, yritys pystyy kohdentamaan juuri asiakkaan tarpeisiin sopivaa markkinointia. Asiakas ei koe markkinointia lainkaan ärsyttäväksi, kun se on asiakasta kohtaan mielenkiintoista ja koskettaa omia tarpeita.

### 3.2.2 Asiakkuudenhallinnan ylläpito

Mäntynevan (2001, 64-65) kirjassa asiakkuudenhallinnan sovellusalueet jaetaan kahteen osaan: analyttiseen ja operatiiviseen. Analyttisen osan avulla helpotetaan asiakkuuksien analysointia, segmentointia ja markkinoinnin suunnittelua eri kohderyhmille. Operatiivisen osan tehtävä on tukea asiakkuudenhallintaa käytännön markkinointitoimia toteutettaessa. Analyttista osaa organisaatiossa suorittavat esimerkiksi markkinointiyksikkö ja erilaisia asiakkuustoimenpiteitä suunnittelevat tahot. Operatiivista osaa toteuttavat asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt. (Mäntyneva 2001, 64-65.)

Hannuksen mukaan asiakkuudenhallinnan lähtökohtina ovat yrityksen laatima strategia, yrityksen ulkoiset ja sisäiset muutosvoimat, kyvykkyyksiä tukevat asiakkuuksien toiminnot sekä asiakkuuden hallinnan nykytilanne (2004, 138). Organisaatio voi tunnistaa hyvin toimivia toimintamalleja muista organisaatioista ja soveltaa niitä omaan toimintaansa. Asiakkuudenhallinnan tulisi edesauttaa seuraavien asioiden toteutumista: asiakkaiden hoitomallien suunnittelu ja toteutus, myyntikanavien hallinta, markkinoinnin ja brändin hallinta, myynti, asiakaspalvelu ja asiakastiedon hallinta ja hyödyntäminen. (Hannus 2004, 139.)

Asiakkuudenhallinta edellyttää, että asiakkaat ryhmitellään jonkin ulkoisen tekijän mukaan. Ulkoinen tekijä B2B-asiakkailla on esimerkiksi toimiala, joka kertoo asiakkaan liiketoiminnan luonteen pääpiirteissään. Kun asiakkaat on ryhmitelty eli segmentoitu, pystytään asiakkaille helpommin suunnittelemaan segmenttikohtaisia toimenpiteitä. Toimenpiteet toimivat paremmin, kun tiettyä asiakassegmenttiä lähestytään juuri sille sopivalla tavalla. Asiakkuuksia kehitettäessä ja suunniteltaessa erilaisia hoitomalleja, on hyvä huomioida yrityksen sisäiset tiedot asiakkaista. Yrityksen sisäisistä tiedoista oleellisempaa on tietää asiakkaan kannattavuus kuin laskutuksen määrä. Tällöin tunnetaan asiakkaan yritykselle tuoma todellinen arvo paremmin. (Hannus 2004, 140.)

Asiakkaiden käyttäytyminen ei muutu, vaikka yritys kehittää asiakkuudenhallintaa. Yrityksen täytyy kehittää asiakkuudenhallinnan toimintamallejaan siten ettei asiakas koe joutuvansa makumieheksi eikä palvelu kärsi. Kehittyneessä markkinoinnin vuorovaikutuksessa yritys ei vain lähesty asiakasta, vaan asiakaskin kertoo tarpeistaan ja toiveistaan. Asiakkuudenhallinta on yrityksen oppimisprosessi, jossa yritys pyrkii maksimoimaan asiakasarvonsa vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin niin hyvin kuin mahdollista. Jotta asiakassuhteista voidaan oppia, oleellista on tallentaa asiakkaan tapahtumat ja hyödyntää niitä sekä käydä vuorovaikutteista keskustelua asiakkaan kanssa. Oppimisprosessin tuloksena yritys osaa vastata asiakkaan tarpeisiin paremmin ja paremman asiakaskannattavuuden avulla asiakkaiden kokonaisarvo kasvaa. (Mäntyneva 2001, 10.)

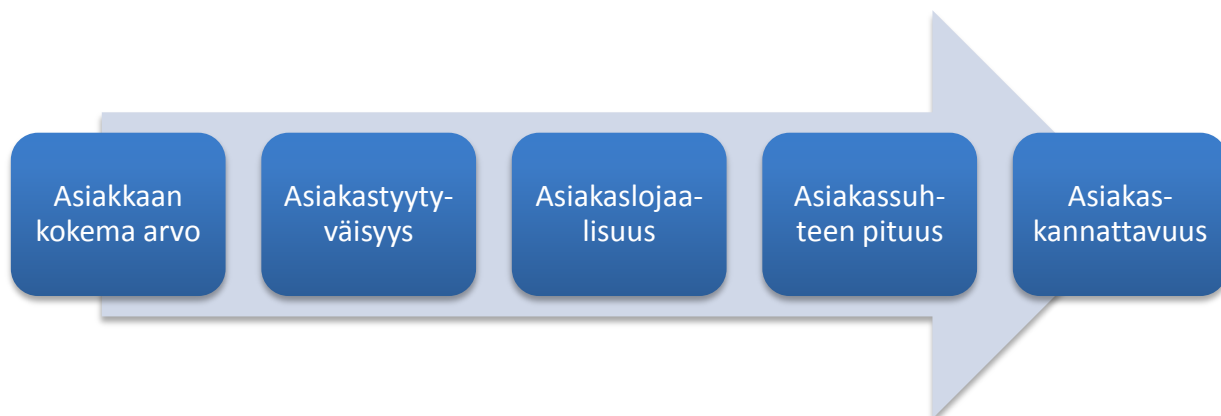
Hannuksen, Lindroosin ja Seppäsen (1999, 1) kirjassa puhutaan ”osaamisen ajasta”. Tällä tarkoitetaan uuden ajan maailmanlaajuista ja vaihtelevaa toimintaympäristöä, jossa tärkein voimavara on osaaminen. Uuden ajan teknologia mahdollistaa uudenlaiset liiketoiminnan rakenteet ja arvon luomisen mekanismit. Osaamisen aikana asiakkaat kokevat oman tilanteensa ja tarpeensa ainutlaatuisina. Asiakkaat odottavat heille räätälöityä palvelua ja enemmän tietoja tuotteista ja palveluista. Asiakkailla on entistä enemmän mahdollisuuksia valita tuotteen hankintapaikka- ja tapa. Vertailua eri valintojen kesken helpottavat nykyään kehittyneet verkkopalvelut. Yrityksen kannattaa ottaa tämä mahdollisuutena ja keinona erottautua kilpailijoista. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 98.)

Asiakkuudenhallinta voi auttaa yritystä palvelemaan asiakkaitaan yksilöllisemmin ja asiakkaan tarpeiden mukaan. Toimivan asiakkuudenhallinnan avulla yritys voi erottautua kilpailijoistaan ja saada merkittävää kilpailuetua. Yritys, joka tuntee asiakkaansa parhaiten ja kykenee palvelemaan asiakkaitaan niiden odottamalla tavalla, tulee menestymään kilpailussa.

### 3.2.3 Asiakaskannattavuus

Grönroosin (2009, 202) mukaan asiakaskannattavuutta voidaan tarkastella neljän eri muuttujan avulla. Nämä neljä muuttujaa vaikuttavat toisiinsa seuraavasti. Asiakkaan kokema arvo

johtaa asiakastytyväisyyteen. Kun asiakas kokee arvoa saamastaan palvelusta, on hän tyytyväinen palveluun, jolloin hän herkemmin tekee toistuvia hankintoja yritykseltä. Asiakastytyväisyys johtaa jälleen asiakaslojaalisuuteen. Asiakkaan ollessa tyytyväinen, ei hän näe syytä vaihtaa palveluiden toimittajaa. Asiakassuhteen lojaalisuus johtaa asiakassuhteen pituuteen. Mitä pidempi asiakassuhde on, sen kannattavampi asiakas on yritykselle.



Kuvio 5: Asiakaskannattavuuden polku

Kuviossa 5 mainitut syy-seuraussuhteet kuulostavat johdonmukaisilla ja myös ovat sitä. Voidaan sanoa, että asiakaskannattavuuden tarkastelu on yksinkertaista. Vaikeus tulee siitä, miten edellä mainittuja neljää muuttujaa pystytään seuraamaan.

Asiakassuhteita tulisi seurata yksittäisten suhteiden tasolla, jotta nähdään, miten malli toimii. Se, mitä voidaan mitata ulkopuolisesti, tulisi tehdä. Kannattavuuden laskentajärjestelmää pitää muokata siten, että tiedot saadaan asiakaskohtaisesti tai asiakasryhmäkohtaisesti. Seurannassa täytyy huomioida myös ne tekijät, joita voidaan mitata vain asenteita mittaavilla työkaluilla tai laadullisesti. (Grönroos 2009, 204.)

Asiakaskannattavuuden vaikutetaan pitkäjänteisellä työllä. Lähes aina asiakkaan huono kannattavuus on yrityksen omaa syytä. Yritys on toiminut väärin hinnoittelussa, tehnyt itselleen huonon sopimuksen, panostanut liikaa asiakassuhteeseen tai toiminut muuten kannattamattomalla tavalla. Keskeistä kannattavuuden laskennassa ovat saatavissa olevat tiedot esimerkiksi kontakteista, koulutuksista, kampanjoista, maksuhäiriöistä, hyvityksistä ja sopimuksista. Tietojen avulla voidaan laskea kannattavuutta ja sen myötä parantaa asiakaskannattavuutta koko organisaatiossa. (Hellman & Värilä 2009, 122.)

Yritys tekee aina parempaa tulosta, kun se pystyy tunnistamaan, säilyttämään, pitämään tyytyväisenä ja myymään lisää kannattaville asiakkaille. Kun yritys onnistuu säilyttämään hyvin nykyiset asiakkaansa, vaikuttaa se positiivisesti asiakaskannan kasvuun. Kannattavien asiakkaiden hallinnan kannalta yrityksen tavoitteena tulee olla olemassa olevien asiakkaidensa

säilyttäminen ja sellaisten uusien asiakkaiden hankkiminen, jotka tuovat voittoa tulevaisuudessa. Kaikki asiakkaat eivät ole samanarvoisia. Joitakin asiakkaita ei kannata hankkia tai säilyttää asiakkaina. Tällaisia asiakkaita ovat esimerkiksi laskunsa myöhässä maksavat, jatkuvasti palvelintarjoajaa vaihtavat tai asiakkaat, joiden palvelu syö paljon kustannuksia. (Buttle 2009, 31-32.)

Yritys voi vaikuttaa omaan kannattavuutensa myös paremmalla asiakastuntemuksella. Pidemmän asiakassuhteen myötä yritys oppii tuntemaan asiakkaan vaatimuksia ja odotuksia. Myös asiakas oppii ymmärtämään mitä yritys voi tarjota sille. Asiakassuhteen pidentyessä asiakassuhde syvenee ja luottamus sekä lojaalisuus vahvistuvat. Näiden vaikutuksen tuloksena laskutuksesta ja sen kautta saavutetusta tuloksesta tulee turvattua yritykselle. (Buttle 2009, 33.)

Asiakkuuden vaihe	Asiakkaan kuvaus
Suspekti	Sopiiko mahdollinen asiakas kohdemarkkinan profiiliin?
Prospekti	Asiakas sopii kohdemarkkinaan ja sitä lähestytään ensimmäisen kerran.
Uusi asiakas	Asiakas tekee ensimmäisen ostonsa.
Osittainen asiakas	Asiakas tekee uusia ostoja. Yrityksellä on pieni osuus asiakkaan euroista.
Pääasiallinen asiakas	Asiakas valitsee yrityksen palveluntarjoajakseen. Yritys omaa merkittävän osa asiakkaan euroista.
Lojaali asiakas	Asiakas ei aio vaihtaa toimittajaa ja sillä on vahvasti positiivinen kuva yrityksestä tai sen palveluista.
Suosittelija	Suosittelija luo yritykselle mahdollisuuden saada uusia asiakkaita kertomalla positiivisia kokemuksiaan muille.

Taulukko 1: Asiakkaan kehityspolku (Buttle 2009, 34)

Jotkin yritykset käyttävät taulukon 1 mukaista arvoportaiden mallia ymmärtääkseen, millälaisia asiakkaita yrityksellä on. Tyypillisesti asiakkaat ostavat joko enemmän tai vähemmän yrityksen palvelutarjonnasta. Isommat yritysasiakkaat usein hajauttavat ostojaan usealle yritykselle. Yrityksen kannattaa pyrkiä siihen, että asiakkaat keskittäisivät ostonsa. Tällöin yritys saisi kokonaisuuden asiakkaan euroista, jolloin asiakas olisi sitoutuneempi ja laskutusvirta

olisi varmempi. Kun asiakas kiipeää arvoportaita, sen arvo yritystä kohtaan kasvaa. (Buttle 2009, 34.)

#### 3.2.4 Asiakaskannattavuuden analysointi

Kannattavuuden analysointi on haasteellista useimmille yrityksille, kun on kyse yksittäisestä asiakkaasta tai asiakasryhmästä. Kannattavuuden laskemisen vaikeus voi johtua siitä, että laskentajärjestelmät ovat usein tuotekohtaisia asiakaskohtaisuuden sijasta. Tuotteita valmistavan tehtaan on helppo analysoida kannattavuutta, koska muutoksia yksiköittäin ei ole. Toisin on palveluyrityksellä, koska asiakkaat käyttäytyvät erilailta eikä asiakaskohtaisia kustannuksia ole helppoa kohdentaa. (Grönroos 2009, 200.)

Kustannusten ja saatavan laskutuksen määrä vaihtelee arvoportaiden eri tasoilla. Alimmilla tasoilla yritys investoi merkittäviä summia saadakseen prospekteja asiakkaikseen. Yritys ei välttämättä saa investointejaan takaisin nopeasti. Asiakashankintaan kuluu rahaa erilaisten kampanjoiden muodossa. (Buttle 2009, 34.)

On yllättävän yleistä, että yritykset keskittyvät tarkastelemaan tuotteiden kannattavuutta asiakassuhteiden kannattavuuden sijaan. Tuotteet kuitenkin aiheuttavat vain kustannuksia ja asiakkaat tuovat itse kannattavuuden. Pareton periaatetta soveltaen vain 20 prosenttia asiakkaista tuo 80 prosenttia koko myynnistä. Tämä sääntö pitää hyvin paikkaansa useimmilla toimialoilla. Keskeistä asiakkuudenhallinnassa on syventää näitä kannattavia asiakassuhteita ja kehittää niitä asiakassuhteita, jotka ovat potentiaalisia tulemaan yhtä kannattaviksi. (Payne 2007, 136-137.)

Kaikki asiakkaat ovat omalla tavallaan kannattavia. Hellmanin ja Värilän (2009, 124) kirjassa esitetyn Kaplanin ja Nortonin tutkimustuloksen mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuo 225 prosenttia tuloksesta ja 80 prosenttia asiakkaista tuhoaa siitä 125 prosenttia.

Pareton sekä Kaplanin ja Nortonin periaatteet kuulostavat järkevilta ja tukevat käsitystä siitä, että asiakaskohtaisissa kannattavuusluvuissa on isoja eroja. Yrityksen toiminnan kannalta olisi elintärkeää pystyä tasoittamaan kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden välistä kyllä.

Paynen (2007, 137) kirjassa todetaan, että kannattavuutta on kuitenkin suhteellisen vaikeata analysoida. Vaikeaa on todellisten kustannusten kohdistaminen yksittäisille asiakkaille, keskiarvoja olisikin helpompi laskea asiakasryhmille. Kustannusten määrä saattaa vaihdella paljonkin riippuen asiakkaan käyttäytymisestä tai asiakkaan käytössä olevista palveluista. Esimerkiksi asiakas, joka reklamoi jatkuvasti, on todennäköisesti kannattamattomampi kuin tyytyväinen asiakas. Toisaalta yritys voi kuitenkin oppia arvokkaita asioita reklamoivilta asiak-

kailta. Jotkin yrityksen tarjoamat palvelut ovat usein huomattavasti kalliimpia ylläpitää kuin toiset. Palveluiden ylläpitoon voi vaikuttaa esimerkiksi kalliit varaosat, joita palvelun ylläpitoa varten tarvitaan.

Yrityksen pitäisi pystyä analysoimaan kustannukset, jotka kohdistuvat erityisesti yksittäisiin asiakkaisiin. Kustannuksiin voi päästä käsiksi arvioimalla miltä kustannuksilta vältyttäisiin jos kyseistä asiakasta tai asiakasryhmää ei olisi. Asiakkuuksien kustannuksiin liittyy kolme pääryhmää: hankintakustannukset, kehittämiskustannukset ja säilytyskustannukset (Mäntyneva 2001, 48-49.)

Asiakaskannattavuutta pitäisi tarkastella useiden vuosien ajalta, jotta voitaisiin arvioida asiakkaan tuottoja ja kuluja pidemmältä ajalta. Hankintakustannuksia voidaan laskea siten, että uudella asiakkaalla kestää yleensä kauemmin tulla yritykselle kannattavaksi kuin nykyisen asiakkaan. Tästä syystä yrityksen kannattaakin harjoittaa erilaisia asiakkaan arvoa ja lojaalisuutta lisääviä toimenpiteitä. Uusien asiakkaiden hankkiminen on kuitenkin tärkeää markkinaosuuden saamiseksi esimerkiksi uusien teknologisten palveluiden tullessa markkinoille, jolloin kilpailu palveluita tarjoavien yritysten kesken on kovaa. Esimerkkinä viime vuosilta tällaisista palveluista on matkapuhelimien ja laajakaistaliittymien yleistyminen. (Payne 2007, 138.)

Kannattavuuden tarkastelun ohessa yrityksen tulee muistaa lähestyminen prospektiasiakkaisiin, joilla on suurin potentiaali. Potentiaalisimmat asiakkaat löydetään siten, että mallinnetaan omista parhaista asiakkaista niille ominaiset piirteet. Vähemmän kannattavista asiakassuhteista pitää pystyä tekemään kannattavia tai luopua kokonaan. Yrityksen tulisi asiakkuustoiminnassaan keskittää panokset kannattaviin nykyasiakkaisiin ja ohjata kannattamattomampia asiakkaita käyttämään mahdollisuuksien mukaan itsepalvelukanavia. (Hannus 2004, 141.)

Asiakassuhteen kannattavuutta voidaan laskea yhdistämällä eri tietolähteistä saatavat, kannattavuuteen liittyvät asiakastiedot loogiseen ja struktuuriltaan selkeään laskelmaan. Laskelma voi olla tuloslaskelman kaltainen, jolloin sitä on helppo ymmärtää. Tiedot saadaan yleensä taloushallinnon, toiminnanohjauksen, asiakkuudenhallinnan ja toimitusketjun hallinnan järjestelmistä. (Hellman & Värilä 2009, 126). Kaikissa yrityksissä ei kuitenkaan edellä mainittuja järjestelmiä aina ole, minkä takia kannattavuuden laskenta voi olla haasteellista.

Kannattavuuslaskelma pitää sisällään asiakkaan ostot, myytyjen tuotteiden kustannukset ja annetut alennukset. Näiden avulla voidaan laskea ensimmäisen vaiheen kate. Tästä vähennetään vielä asiakashankintaan, tilauksiin ja toimituksiin liittyvät kulut, jolloin saadaan toisen vaiheen kate. Toisen vaiheen katteesta vähennetään vielä asiakassuhteen hoidon kustannukset, jolloin saadaan lopullinen asiakaskohtainen kate. (Hellman & Värilä 2009, 126.)

Katteiden laskun jälkeen lasketaan poikkeamakustannukset kuten maksuhäiriöt, valitukset ja palautuksista aiheutuneet kustannukset. Tämän avulla saadaan laskettua asiakassuhteen tulos. Tästä tuloksesta vähennetään vielä yleiskuluosuudet ja asiakasinvestointikustannukset, mistä tuloksena on tiedossa asiakasvoittotieto. (Hellman & Värilä 2009, 127.)

Asiakkaiden kannattavuustietojen avulla yritys voi segmentoida asiakaskantansa ja siten tehostaa liiketoimintaansa. Yrityksen on helpompaa pitää suuria tai tyytyväisiä asiakkaita kannattavampina kuin pieniä tai tyytymättömiä. Yritys vaarantaa tulevaisuutensa jos se olettaa tilanteen olevan aina näin. Yrityksen kannattavuuden kannalta onkin tärkeää pystyä ryhmittelemään asiakkaansa perustellusti ja faktojen perusteella. (Grönroos 2009, 207.)

Kun yritys tietää asiakasryhmien kannattavuuden, voidaan erilaisia toimenpiteitä suunnitella segmenttikohtaisesti. Esimerkiksi pienille ja kannattamattomille asiakkaille voidaan tarjota itsepalvelujärjestelmää, josta ei yritykselle ole suuria kustannuksia. Asiakaskannattavuuteen perustuvat hoitomallit antavat yritykselle mahdollisuuden kehittää nykyisin kannattamattomista asiakkaista kannattavia. (Grönroos 2009, 208.)

### 3.3 Asiakkuudenhoitomallit

Asiakkuudenhoitomalleilla tarkoitetaan yrityksen käytössä olevia malleja, joiden mukaan asiakastietoja voidaan ryhmitellä loogisesti ja yhdenmukaisesti. Segmentointi on usein käytetty asiakkuudenhoitomalli. Yritysassiakkaiden markkinoita voidaan segmentoida kuvion 6 mukaisesti.



Yritysassiakasmarkkinan segmentointikriteereitä	Luokitteluiden kuvaukset
Yritysten jakaantuminen	Maantieteellisesti keskittyneet tai jakaantuneet
Yrityksen koko	Isot, keskikokoiset, pienet yritykset: luokitellaan työntekijämäärän, asiakasmäärän, voiton tai liikevaihdon mukaan
Asiakkuuden tila	Paikallinen asiakas, maan laajuinen asiakas, kansainvälinen asiakas
Ostoprosessi	Kilpailuttava, keskitetyt ostot, hajautetut ostot, sopimusasiakas
Asiakkuuden arvo	Arvo esim. eri laskutusluokkien mukaan
Ostokriteerit	Hankintojen säännöllisyys, palveluiden laatu, hinta, räätälöinti, ajoitus, palvelutuki ennen tai jälkeen hankintojen
Taipumus vaihtaa toimittajaa	Tyytyväinen tai tyytymätön palveluun
Asiakkaan kulutuksen jakaantuminen	Kertaluontoiset hankinnat, suuret hankinnat, keskimääräiset hankinnat, ei hankintoja
Sijainti	Kaupunki, maaseutu, ympäristö, kaupparyhmittymä (EU, ASEAN)
Ostotyyli	Innovaatiot, riskihaluton

Kuvio 6: Yritysassiakaiden segmentointikriteereitä (Buttle 2009, 133)

Yritystason hoitomallit ovat pääsääntöisesti tähän asti puuttuneet suuristakin yrityksistä. Esimerkiksi segmentointimalli on luotu käyttöön myynnille, jotta yritys voisi tunnistaa tärkeimmät asiakkaat ja tehostaa myyntiä. (Arantola 2006, 85.)

Asiakkuudenhoitomallit suunnitellaan esimerkiksi sen vuoksi, että asiakkaan arvoa saadaan kasvatettua. Asiakkaan arvoa voidaankin mitata muutamalla eri mittarilla. Mittarit auttavat yritystä luokittelemaan asiakkaitaan sen mukaan, minkälaisia toimenpiteitä niille voidaan suunnata.

### 3.3.1 Peruskäsitteiden määrittelyt

Segmentoinnilla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla markkinan asiakkaat jaetaan enemmän tai vähemmän homogeenisiin ryhmiin. Ryhmien avulla yritys voi luoda erilaisia arvonluontitapoja asiakkaalle. (Buttle 2009, 127.)

Asiakassegmentoinnin eli asiakasryhmittelyn avulla saadaan parempi ymmärrys asiakkaan tarpeista ja voidaan määrittää erilaisia asiakaskohderyhmiä. Tuote- ja palveluvalikoimaa pystytään räätälöimään segmentoinnin avulla ja toimenpiteitä ja toimintatapoja voidaan erilaistaa eri kohderyhmien mukaan. (Mäntyneva 2001, 26.)

Asiakkuudenhoitomallilla tarkoitetaan eri asiakasryhmille eli asiakassegmenteille luotuja yrityksen toimintamalleja. Asiakkuudenhoitomallien avulla myyjä pystyy ymmärtämään, minkälaisia asiakkaita eri asiakassegmentit edustavat. Yrityksen arvokkaimpia asiakkaita esimerkiksi tavataan useammin ja niiden palveluun panostetaan määrittämällä nimetyt vastuuhenkilöt. Satunnaisesti asioivia asiakkaita pyritään usein palvelemaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Hannus 2004, 140.)

### 3.3.2 Asiakkuudenhoitomallien suunnittelu

Asiakkuudenhoitomalleja voidaan suunnitella, kun asiakkaat on ryhmitelty sisäisten muuttujien mukaan. Sisäisiä muuttujia ovat esimerkiksi kannattavuus, asiakkaan tuoma liikevaihto, asiakkaan käyttämät tuotteet ja asiakkuuden ikä. Hannuksen kirjassa (2004, 142) B2B-asiakkaat eli yritysten väliset asiakkaat jaetaan neljään ryhmään: strategiset asiakkuudet, avainasiakkuudet, strategiset mahdollisuudet ja kerta-asiakkuudet. Hoitomallit eroavat toisistaan siten, että strategisten asiakkaiden hoitoon panostetaan eniten.

Asiakkuudenhoitomalleja suunniteltaessa yrityksen on syytä huomioida asiakkaiden ominaisuuksia, jotka vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin. Bestin (2005, 138) mukaan yritysasiakkaan tarpeisiin vaikuttavat ominaisuudet voidaan jakaa kolmeen luokkaan: yrityskohtaisiin ominaisuuksiin, asiakkaan liiketoimintakulttuuriin ja ostokäyttäytymiseen. Kuviossa 7 on havainnollistettu nämä ominaisuudet. (Best 2005, 138.)

Yleisesti yrityksellä on käytössään rajalliset ja puutteelliset tiedot asiakkaista. Asiakkuudenhoitomalleja suunniteltaessa yrityksellä ei saa olla tietämättömyyttä asiakkaistaan. Yrityksen on luotava asiakastiedostoistaan koostuva tietokanta, ellei tällaista jo ole olemassa. Asiakastietokantoja voidaan käyttää esimerkiksi asiakaskannan segmentoinnissa, asiakasprofiilien luomisessa ja mallinnettaessa todennäköisiä tulevia asiakkaita. Asiakastiedostoista tulisi selvittää myös tietoja eri asiakkaiden kannattavuudesta. Kannattavuustietojen avulla yritys voi luokitella asiakkaansa ja tämän avulla päästä eroon kannattamattomista asiakassuhteista kehittämällä niitä kannattaviksi. (Grönroos 2009, 59.)

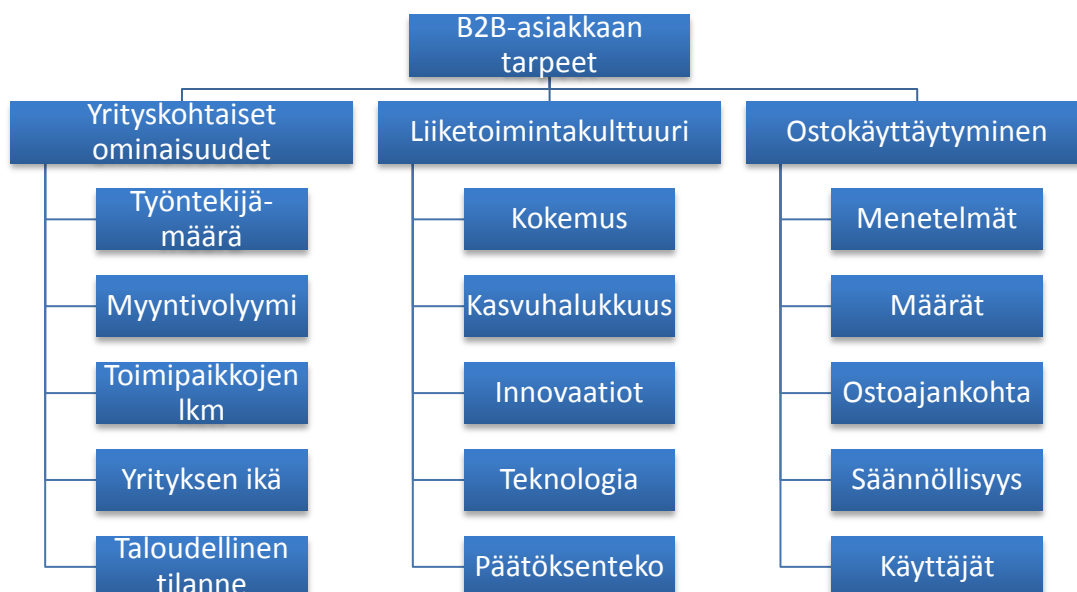
Strategisiin eli yrityksen tärkeimpiin asiakkuuksiin panostetaan luomalla räätälöityjä asiakaskohtaisia lisäarvopalveluita ja pitämällä yhteyttä säännöllisesti asiakkaaseen. Strategisista asiakkuuksista vastaavat yleensä nimetyt asiakaskohtaiset päätoimiset vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat asiakastyytyväisyydestä ja yhteistyön sujuvuudesta yrityksen ja asiakkaan välillä. Yrityksen strategisia asiakkuuksia voivat olla esimerkiksi julkishallinnon virastot. Avainasiakkuudet eroavat strategisista asiakkuuksista siten, että asiakaskohtaisia räätälöityjä palveluita ei yleensä ole ja sama vastuuhenkilö vastaa useammasta asiakkuudesta. Strategiset mahdollisuudet eivät vielä ole yrityksen asiakkuuksia, mutta asiakassuhteiden hankkimiseksi järjestetään esimerkiksi ilmaisia seminaareja. Kerta-asiakkuuksia pyritään hoitamaan mahdollisimman

kustannustehokkain keinoin. Yritys yrittää tehdä kerta-asiakkuuksista kannattavampia ja syvempiä asiakkuuksia. (Hannus 2004, 142.)

Asiakasryhmä	Kuvaus
Strategiset asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Räätelöidyt lisäpalvelut</li> <li>• Asiakaskohtaiset vastuuhenkilöt</li> <li>• Yrityksen tärkeimmät ja kannattavimmat asiakkaat</li> </ul>
Avainasiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sama vastuuhenkilö useammalla asiakkaalla</li> <li>• Massaräätelöidyt palvelut</li> </ul>
Kerta-asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvellaan mahdollisimman kustannustehokkaasti</li> <li>• Pyritään syventämään asiakkuutta ja lisäämään kannattavuutta</li> </ul>

Taulukko 2: Yrityksen asiakasryhmät (Hannus 2004, 142)

Yrityskohtaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi yrityksen henkilöstön koko, myyntimäärät, yrityksen ikä ja taloudellinen tilanne. Kyseiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, mitä yritysasiakas tarvitsee. Myös asiakkaan liiketoimintakulttuuri vaikuttaa tarpeisiin. Jokin yritys voi olla teknisesti kehittyneempi tai rohkeampi hyödyntämään uusia innovaatioita. Jotkin yritykset välttävät riskejä, mikä vaikuttaa siihen, onko asiakas valmis uudistumaan. Hoitomalleja suunniteltaessa on tärkeää kiinnittää huomiota asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Bestin (2005, 139) mukaan asiakkaat voidaan ostokäyttäytymisen perusteella jakaa kahteen luokkaan: kasvuhaluisiin yritysasiakkaisiin ja kustannustehokkaisiin yritysasiakkaisiin. Kasvuhaluukas asiakas arvostaa ostamissaan palveluissa niiden kykyä auttaa sitä kasvamaan. Kustannustehokas asiakas arvostaa palveluiden kykyä säästää asiakkaan rahaa. (Best 2005, 138-139.)



Kuvio 7: Tarpeisiin vaikuttavat yritysasiakkaan ominaisuudet (Best 2005, 138)

### 3.3.3 Segmentointimalli ja sen kehitys

Asiakkaiden ryhmittely yhtenäisiin joukkoihin, mistä käytetään termiä segmentointi, on markkinoinnin ja asiakashallinnan kannalta keskeinen työkalu. Viime aikoina segmentoinnista on haettu ratkaisua yritysten laajempiin haasteisiin ja nyt segmentointimalleja rakennetaan yrityksen yhteiseksi työkaluksi ja näkökulmaksi. (Arantola 2006, 85.)

Segmentointimalli luodaan etenkin myynnin käyttöön, jotta voidaan tunnistaa tärkeimmät asiakkaat ja tehostaa myyntitoimintaa. Markkinoinnin näkökulmasta segmentointimallien avulla pyritään tunnistamaan potentiaalisia kohderyhmiä markkinointiviestinnän käyttöön. Segmenttien avulla yritys voi ottaa uuden johtamisen näkökulman. Segmentille asetetut tavoitteet ja sen hyvä ymmärtäminen yhdistetään myyntitavoitteisiin ja mittareihin. (Arantola 2006, 85-86.)

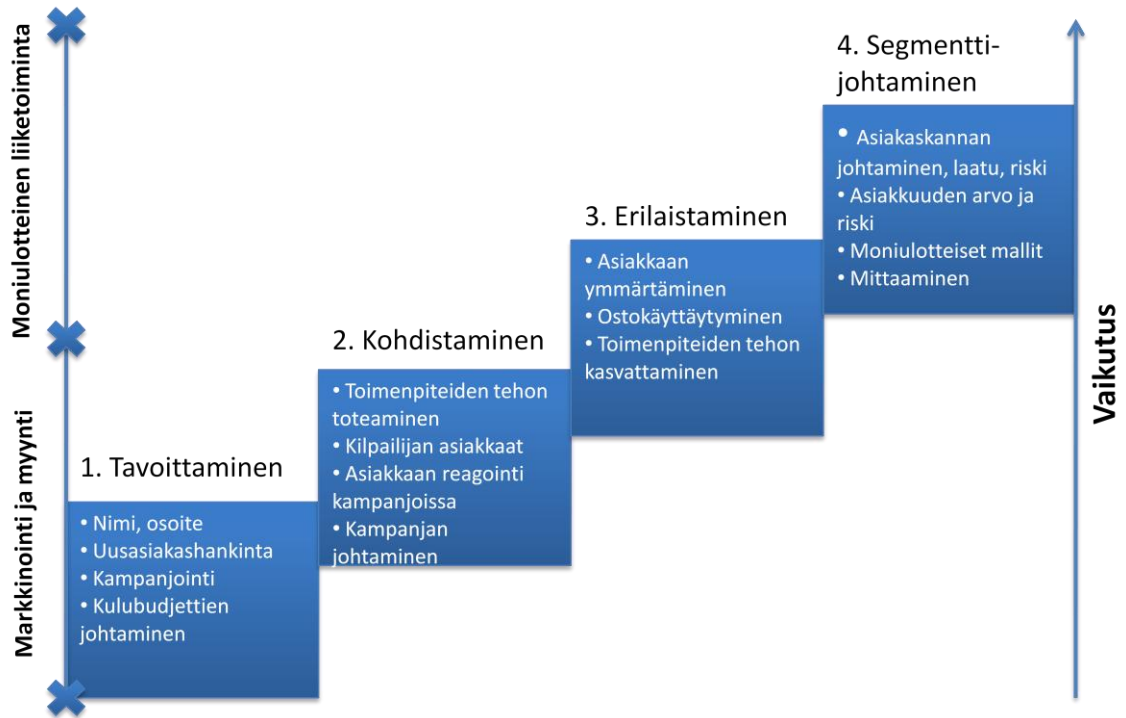
Segmentoinnin kannalta ensiarvoisen tärkeää on ensin tunnistaa oman toimialueen markkinat ja yrityksen kilpailijat. Buttlen (2009, 129) mukaan markkinoiden ja kilpailijoiden määrittäminen tapahtuu kolmella eri tasolla. Ensimmäisellä tasolla määritetään kilpailijat, jotka tarjoavat asiakkaille samoja hyötyjä. ICT-alalla tämä tarkoittaa yrityksiä, jotka esimerkiksi tarjoavat asiakkaille matkakustannusten säästöjä etänevotteluratkaisujen avulla. Toisella tasolla määritetään kilpailijat, jotka tarjoavat samoja palveluita perustellen asiakkaille samoja hyötyjä. Kolmannella tasolla määritetään kilpailijat, jotka täyttävät ensimmäisten kahden tason ehdot ja sijaitsevat samalla markkina-alueella. (Buttle 2009, 129.)

Asiakassegmentointi ja segmenteittäin suunniteltu lähestymistapa ovat tärkeitä tuoteliiketoiminnassa. Myös tuotevalinnat ja uusien tuotteiden markkinoille tuomisen ajoitus on tärkeää. Kilpailua käydään tuoteominaisuuksien erilaistamisella ja tekemällä asiakaslupaus esimerkiksi parhaiten toimivista tuotteista. (Hannus 2004, 310.)

B2B-liiketoiminnassa segmentointia voidaan toteuttaa esimerkiksi seuraavien tekijöiden avulla. Demografisten muuttujien avulla yritykset voidaan luokitella toimialan, yrityksen koon tai yrityksen sijainnin perusteella. Toimintamuuttujien perusteella asiakas voidaan ryhmitellä sen käyttämän teknologian, teknologian käyttäjien sekä niiden tuomien kyvykkyyksien avulla. Segmentointia voidaan toteuttaa asiakkaan ostokäyttäytymisen perusteella. Ostokäyttäytymisessä kiinnitetään huomiota siihen, miten asiakas on järjestellyt ostotoimintonsa, ja mitkä ovat kriteerit ostamiselle ja ostamisen ehdoille. Yrityksellä voi myös olla tapauskohtaisia ostomuuttujia, kuten tilausmäärät tai mahdolliset erityistoiveet tilauksille. Myös henkilökohtaiset tekijät voivat määrätä segmentointia. Henkilökohtaisilla tekijöillä tarkoitetaan yrityksen työntekijöiden arvoja ja asennetta, ja kuinka lojaaleja he ovat yleisesti toimittajaa kohtaan. (Peelen 2005, 224.)

Yrityksen asiakassegmentit voidaan luokitella vielä ristiin asiakkuuden arvon perusteella. Näin asiakaskannasta saadaan muodostettua kaksisuuntainen kuva, jossa asiakkaita voidaan tarkastella asiakkaan käyttäytymisen lisäksi sen arvon perusteella. Kehittämishankkeen taustaorganisaatiossa segmentointia on tehty juuri tällä tavoin. Asiakkaat on segmentoitu ryhmiin niiden harjoittaman toimialan perusteella, ja asiakaskanta on jaettu kolmeen eri arvoluokkaan niiden potentiaalisuuden ja arvon perusteella (Arantola & Simonen 2009, 18.)

Yritysten segmentointiajattelu on kehittynyt vaiheittain. Yleensä yritykset siirtyvät segmentoinnissa eteenpäin askel kerrallaan. Toimialojen välillä on eroja segmentoinnin tietämyksen suhteen. Erot joko nopeuttavat tai hidastavat siirtymistä segmenttien avulla johtamiseen. Segmentointimallin avulla yritys voi lisätä kilpailukykyään ja tehdä siitä työvälineen eri toimintoille. (Arantola 2006, 86.)



Kuvio 8: Segmentoinnin kehitysaskleet (Arantola 2006, 86)

Arantolan (2006, 86) mukaan segmentointi etenee kuvion 8 mukaisessa neljässä vaiheessa: tavoittaminen, kohdistaminen, erilaistaminen, segmenttijohtaminen. Ensimmäisessä vaiheessa tarkoitus on tavoittaa haluttuja asiakasryhmiä esimerkiksi suoramarkkinoinnin avulla. Tässä vaiheessa painopiste on asiakkaiden hankkimisessa. Kyse on asiakkaiden määrästä, ei niiden ominaisuuksista. Toisessa vaiheessa kampanjoita analysoidaan tarkemmin ja asiakkaiden reagointia kampanjoissa tutkitaan. Markkinapotentiaalın merkitys tiedostetaan ja markkinointia osataan kohdistaa kilpailijan asiakkaisiin. Yritys alkaa ymmärtää millainen on hyvä asiakas. (Arantola 2006, 86.)

Kolmannessa vaiheessa irralliset segmentit kootaan yrityksen yhteiseksi segmentointimalliksi. Asiakasnäkökulma tarvitaan myös yrityksen tietojärjestelmiin, jotta haluttujen asiakastietojen kerääminen onnistuu, ja erilaisia tietoja voidaan yhdistellä. Asiakkuuden arvoa arvioidaan yhdistelemällä tietoa asiakkaan tuomasta laskutuksesta ja tuloksesta sekä potentiaalista ja asiakkuuden lojaalisuudesta. Segmentointimalli on moniulotteinen ja älykäs. Tietojen yhdistelyn ja analysoinnin avulla saadaan esiin uusia näkökulmia asiakkuuksiin. Erileistamisen avulla voidaan vaikuttaa myös asiakasrajapinnan työskentelyyn luomalla segmenttikohtaisia toimintamalleja ja myyntimateriaaleja. (Arantola 2006, 86.)

Segmenttien johtaminen kokonaisuuksina on mahdollista, kun yrityksen liiketoimintastrategia ja asiakasstrategia yhdistetään. Asiakasryhmät ovat tällöin tasa-arvoisia tuoteryhmien kanssa. Segmenttijohtaminen edellyttää yritykseltä kykyä jakaa nykyinen ja potentiaalinen asiakas-

kanta siten, että se palvelee tuotekehitystä, myyntiä ja markkinointia. Segmenttejä on pystyttävä mittaamaan. Mielikuva hyvästä asiakkaasta muuttuu segmenttijohtamisen avulla jäsenyteen ja luokitelluksi käsitykseksi asiakaskannan laadusta. Laadukas asiakaskanta tukee yrityksen valittua strategiaa. (Arantola 2006, 89.)

Elisan alue- ja yrittäjämyynti -yksikössä toteutettu asiakkaiden segmentointi perustuu kahden näkökulmaan. Asiakassegmentti kuvaa asiakkaan harjoittamaa liiketoimintaa ja salkku kuvaa asiakkaan arvoa ja potentiaalisuutta. Segmentointimalli on selkeä ja sillä saadaan heti selkeä kuva asiakkaan liiketoiminnasta. Segmentointimallin avulla voidaan myös tunnistaa eri asiakkaiden potentiaalisuutta hankkia erilaisia palveluita.

Myynti hyötyy segmentoinnista siten, että ymmärrys asiakkaan toiminnasta ja haasteista kasvaa ja tämä helpottaa myyntityötä. Myynti pystyy lisäksi segmentoinnin avulla lähestymään asiakasta oikeilla viesteillä ja argumenteilla. Kampanjoista ja toimenpiteistä saadaan asiakasryhmittelyn avulla asiakkaan silmissä vetovoimaisempia ja houkuttelevampia, mikä johtaa tehokkaampaan myyntiin.

Segmentoinnista on hyötyä myös asiakkaalle. Asiakas saa tarpeidensa mukaista palvelua ja pystyy helposti hankkimaan hänelle sopivat tuotteet ja palvelut. Asiakas voi räätälöityjen palveluiden avulla parantaa tuottavuuttaan, luoda uutta liiketoimintaa ja säästää aikaa.

Markkinat ovat pirstoutumassa yhä pienempiin segmentteihin. Asiakkaat etsivät juuri heille sopivia ratkaisuja. Enää ei riitä, että on olemassa yksi yleinen tuote suurin piirtein samaan ongelmaan. Asiakassuhteita on tarpeen alkaa ylläpitää yksilöidyn one-to-one -markkinoinnin avulla. One-to-one -markkinoinnilla tarkoitetaan tapaa lähestyä asiakasta henkilökohtaisilla viesteillä entisen massamarkkinoinnin sijaan. (Payne 2007, 69.)

Internet tarjoaa mahdollisuuden tehdä asiakkuudenhallinnan avulla markkinointiprosessista kaksisuuntaisen dialogin myyjän ja asiakkaan välille. Esimerkiksi sähköpostin avulla markkinointi hoituu tehokkaammin ja erilaisille asiakkaille voidaan räätälöidä juuri heidän tarpeisiinsa vetoavia viestejä. One-to-one -markkinointi ei kuitenkaan tarkoita sitä, että viesteillä saavutettaisiin tai haluttaisiin saavuttaa jokainen asiakas. (Payne 2007, 70.)

One-to-one -markkinointi toimii asiakkuudenhoitomallina oikein laaditun segmentoinnin kanssa. Tarkoitus ei ole segmentoida asiakaskantaa jokaisen asiakkaan osalta erikseen, vaan hyödyntää asiakkaan tarkkoja mielenkiinnon kohteita kohdistamalla juuri hänen odottamiensa viestejä. Tämä edellyttää yritykseltä hyvää asiakasymmärrystä ja sitä, että asiakas on ilmaissut halunsa vastaanottaa kyseisiä markkinointiviestejä.

### 3.3.4 Segmentoinnin mittarit

Asiakassegmenttien mittarit ja raportit tulee yhdistää yrityksen muuhun raportointiin. Asiakassegmenttien mittareista voidaan käyttää nimitystä asiakkuusraportointi. Raportoinnin rakentaminen edellyttää niin määrällisten kuin laadullisten mittareiden miettimistä. Asiakkuusraportointi joudutaan yleensä rakentamaan vaiheissa. Aluksi raportointia voidaan joutua tekemään manuaalisesti, koska käytössä olevat tietojärjestelmät eivät välttämättä tuota suoraan asiakkuusmittareita. Nykyiset järjestelmät eivät yleisesti toimi asiakkuustasolla vaan käsittelevät tietoja tilauksina, ostotapahtumina, sopimuksina ja toimituksina. (Arantola 2006, 100.)

Uudet mittarit vaativat organisaatiolta opettelua. Mittareiden tulosten merkitys osataan tulkitta vasta, kun on olemassa tietoa mittareiden tulosten muutoksista ja tietoa asiakkuustoimenpiteiden vaikutuksista tuloksiin. Perinteisesti asiakkaista on mitattu esimerkiksi asiakastytyväisyyttä, myyntituloksia ja katetavoitteita. Asiakassegmenteistä tulisi pystyä mittaamaan esimerkiksi niiden potentiaalia, keskinäistä markkinaosuutta ja tuotekäyttöä. (Arantola 2006, 100.)

Segmenttien arvoa ja potentiaalia yritykselle voidaan mitata muun muassa seuraavien kolmen mittarin avulla. Yksi mittari segmentin sisällä olevien asiakkaiden arvon mittaamiseen, on asiakkaan lompakon koko. Sillä mitataan asiakkaan kokonaiskulutusta siihen tarjoamaan, jota yritys myy. Elisan tapauksessa mitataan asiakkaan kokonaiskulutusta ICT-palveluihin. Tieto asiakkaan keskimääräisestä lompakon koosta voidaan saada esimerkiksi tutkimuksen avulla, jossa kysytään tietyn kulutuksen määrää euroissa tiettyinä aikajaksona. (Kumar & Reinartz 2006, 109.)

Tietoliikennealalla lompakon koko voi tarkoittaa sitä, että asiakas käyttää esimerkiksi 100 euroa kuukaudessa matkapuhelin- ja laajakaistakuluihin. Tällöin asiakkaan lompakon koko on 100 euroa. Asiakkaalla voi olla matkapuhelinliittymä toiselta operaattorilta ja laajakaistaliittymä toiselta operaattorilta, jolloin 100 euroa jakaantuu kahdelle yritykselle.

Toinen mittari mitata asiakassegmentin sisällä olevan asiakkaan arvoa yritykselle, on yrityksen osuus asiakkaan lompakosta. Se voidaan laskea jakamalla asiakkaan laskutus asiakkaan kokonaiskulutuksella. Jos asiakkaan laskutus on esimerkiksi 30 euroa ja kokonaiskulutus 100 euroa, niin osuus asiakkaan lompakosta on 30 prosenttia. (Kumar & Reinartz 2006, 112.) Yritys voi kohdistaa markkinointitoimenpiteitään asiakkaisiin, joiden lompakon koko on suuri, mutta oma osuus tästä lompakosta on vielä pieni.

Kolmas mittari on asiakkaan osuus tarjoaman vaatimuksesta. Vaatimuksella tarkoitetaan asiakaskohtaisen ostovolyymien vertaamista ostomääriin koko asiakaskannassa keskimäärin. Vertai-



lut ostovolyymista on järkevää tehdä jokaisen yrityksen segmentin sisällä erikseen. Volyymi lasketaan siten, että ensin summataan kaikkien asiakkaiden ostot segmentin sisällä, ja sitten jaetaan yksittäisten asiakkaiden ostot segmentin kokonaismäärästä. Tästä saadaan tulokseksi keskimääräinen ostovolyymi, joka on yrityksen määrittelemä vähimmäisvaatimus. Tämän mittarin avulla yritys voi keskittää toimenpiteitä asiakkaisiin ostovolyymien nostamiseksi. (Kumar & Reinartz 2006, 110.)

### 3.4 Asiakasymmärrys ja asiakastiedon hallinta

Jotkin yritykset ovat pyrkineet johtamaan asiakkuuksiaan järjestelmällisesti jo vuosia. Asiakastietoa kerätään yrityksissä monissa kanavissa, mutta tietoa ei keräännä läheskään kaikissa asiakaskohtaamisissa. Usein tietoa kerätään vain hetkellisesti jotain tiettyä käyttötarkoitusta varten. Asiakastiedon keräämisen tulisikin olla hallittua ja pitkäjänteistä, jolloin sitä voitaisiin hyödyntää tasaisesti erilaisissa liiketoiminnan toimenpiteissä. (Arantola 2006, 134.)

Asiakastiedon avulla yritys voi parhaiten oppia ymmärtämään asiakkaitaan. Asiakastiedosta ei kuitenkaan ole hyötyä ellei sen keräämistä ole suunniteltu perusteellisesti. Lisäksi tärkeässä asemassa ovat tietojen keräämiseen tarkoitettut työkalut, joiden avulla turvataan tietojen jäsentely johdonmukaiseen järjestykseen.

#### 3.4.1 Asiakasymmärrys osana liiketoimintaa

Asiakkaan vaatimusten ja ominaisuuksien ymmärtäminen auttaa yritystä luomaan ja jakamaan arvoa. Yrityksen pitäisi ymmärtää yksityiskohtaisia tietoja asiakkaidensa ostokäyttäytymisestä ja ominaisuuksista. Asiakasymmärrys on prosessi, jossa yritys oppii, kuinka asiakkaiden verkosto toimii, ja mitkä tekijät vaikuttavat ostopäätöksiin. (Andersson & Narus 2003, 83.)

Asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä on jatkuvasti tullut moniulotteisempaa. Tuotelähtöisessä liiketoiminnassa yritykset ovat kehittäneet tuotteita, joita he ovat ajatelleet asiakkaiden tarvitsevan. Tuotteista on tehty toiminnaltaan sellaisia, mitä niiden on oletettu olevan. Lisääntynyt kilpailu on tuonut asiakkaalle enemmän valinnan mahdollisuuksia. Lisääntyneen kilpailun tuloksena asiakkaat ovat osanneet vaatia enemmän, ja yritykset ovat kokeneet, että asiakkaat ovat osanneet kertoa tarpeistaan. Nykyään asiakkaiden tarpeet nähdään entistä kokonaisvaltaisempina ja moniulotteisempina. (Nordlund 2009, 43.) Totuus on se, että asiakas ei osaa kertoa tarpeistaan, koska hän ei tiedä, mitä kaikkia haasteita hänen arjessaan voidaan helpottaa. Yrityksen onkin osattava lähestyä oikeita asiakkaita hyvän asiakasymmärryksen avulla. Tällöin asiakas kokee saavansa lisäarvoa, kun hän saa juuri sellaisia palveluita, jotka ovat asiakkaalle oikeita.

Yrityksillä on nykyään käytössään enemmän tietoa kuin koskaan, mutta harvoin yritys tietää, mitä tiedolla pitäisi tehdä. Usein ei myöskään ymmärretä mitä kaikkea tietoa on kerätty, koska sitä ei ole jäsenelty hyvin. Analyttisesti kilpailevat yritykset ovat onnistuneet kilpailijoitaan paremmin varastoimaan tietoa siten, että sitä kyetään hallitsemaan, analysoimaan ja soveltamaan. (Davenport & Harris 2007, 196.)

Asiakasymmärryksestä voi tulla palveluliiketoiminnan kehittämisen resurssi, kun yritys tietää, millaista asiakasymmärrystä se tarvitsee kehittääkseen palveluliiketoimintaa. Yrityksen tulee myös tietää, mistä lähteistä asiakkaita koskevaa tietoa saadaan. Jotta asiakasymmärrys toimii, tulee yrityksellä olla prosessi tai määritellyt käytännöt asiakastiedon tallentamista, jalostamista ja jakamista varten. Asiakastietoa pitäisi pystyä hyödyntämään yrityksen eri toimintojen välillä. Esimerkiksi markkinoinnin tulisi pystyä hyödyntämään asiakastietoa tuotekäytöstä. Palveluliiketoiminnan kehittäminen edellyttää, että asiakastietoa pystytään yhdistelemään ja jäsentämään yrityksen päätöksenteon tukena. (Arantola & Simonen 2009, 29.)

Arantolan ja Simosen (2009, 29) mukaan asiakasymmärryksen kehittäminen kulkee neljässä eri vaiheessa yrityksessä. Ensimmäisessä vaiheessa on lähtötilanne, jossa kartoitetaan asiakastiedon keräämisen keinot ja työkalut sekä toimintamallit, joita asiakastietoon ja asiakasymmärrykseen kuuluu. Toisessa vaiheessa asiakasymmärrykselle asetetaan tavoite. Sen avulla yritys voi määrittää, kuinka ratkaisevassa asemassa se näkee asiakasymmärryksen olevan. Kolmannessa vaiheessa yritys määrittelee prosessit asiakasymmärryksen käytännön toimintaa varten. Prosesseissa huomioidaan esimerkiksi mahdolliset investoinnit, tietojen yhdistely, mitä tietoja analysoidaan, ja mitä tietoja pitää muokata. Neljännessä vaiheessa yrityksen asiakasymmärrys-toiminta aloitetaan ja samassa yhteydessä käynnistetään seuranta.



Kuvio 9: Asiakasymmärryksen askeleet (Arantola & Simonen 2009, 29)

Asiakasymmärrys auttaa yritystä tunnistamaan ja luomaan sellaisia muuttujia, joiden avulla voidaan löytää juuri yrityksen omia asiakkuuksia täsmällisesti luokittelevia segmenttejä. Kriteeri asiakkaiden luokitteluun voi olla esimerkiksi asiakkaan liiketoimintalogiikka tai tapa käyttää palveluja. Yleensä yritykset ovat tottuneet luokittelemaan asiakkaitaan suoraviivaisen muuttujien kuten laskutuksen, yrityksen koon tai maantieteellisen sijainnin perusteella. Asiakaskanta voidaan siis ryhmitellä segmenteiksi innovatiivisella ja kilpailijoista erottuvalla tavalla. (Arantola & Simonen 2009, 18.)

Asiakasymmärrystä pitäisi syntyä yrityksessä eri tasoilla. Asiakaskantatasolla yritys ymmärtää asiakkaidensa liiketoiminnan rakenteen, ja asiakaskannan tasolla voidaan mitata liiketoiminnan kehittämisen tuloksia. Segmenttitasolla yritys ymmärtää eri asiakasryhmien keskeiset haasteet ja osaa tarjota kullekin segmentille sopivia palveluja. Asiakastasolla yksittäinen myyjä pääsee lähestymään asiakasta laadittujen työkalujen ja myyntimateriaalin avulla, jolloin asiakkaan tilanteet ymmärretään paremmin ja myytävien palveluiden liiketoimintahyödyt voidaan perustella myös euroissa. (Arantola & Simonen 2009, 19.)

Yritys voi käyttää myös tutkimustoimintaa asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Tutkimusten avulla voidaan tunnistaa esimerkiksi yrityksen mahdollisuuksia markkinoilla tai selvittää eri asiakasryhmien käyttäytymistä. Tutkimusten tulosten avulla yritys voi arvioida ja ennustaa eri asiakasryhmien kokoa, kasvua tai potentiaalia. (Kotler & Keller 2009, 68.)

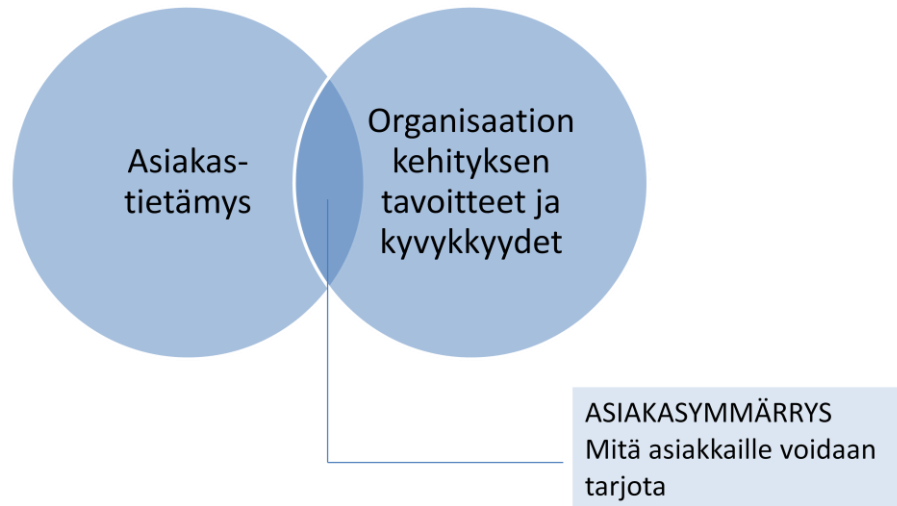
Tutkimusprosessin avulla voidaan paneutua liiketoiminnan eri ongelmiin, vaihtoehtoihin ja kohteisiin. Yrityksen kannattaa laatia tutkimussuunnitelma asiakasymmärryksen kehittämiseksi, jolloin voidaan hallitusti suunnitella eri liiketoiminnan osa-alueiden ja eri asiakasryhmien tuntemuksen kehittämistä. (Kotler & Keller 2009, 79.)

Yrityksen asiakasymmärrys tähtää siihen, miten asiakkaalle voidaan tuoda arvoa. Asiakkaan saamalla arvolla tarkoitetaan tasapainoa hänen palvelusta saamien hyötyjen suhteesta asiakkaan kokemiin uhrauksiin. Asiakkaan arvoon voidaan soveltaa seuraavaa laskentakaavaa: arvo on yhtä suuri kuin hyödyt jaettuna uhrauksilla. Asiakkaan kokema arvo voidaan lisätä joko lisäämällä asiakkaan palvelusta saamia hyötyjä tai vähentämällä asiakkaalta vaadittavia uhrauksia eli helpottamalla asiakkaan arkea palvelun avulla. (Buttle 2009, 187.)

Asiakkaan uhrauksiin sisältyy raha, joka palvelusta maksetaan. Asiakkaan maksamassa hinnassa voi olla huomioitu esimerkiksi kanta-asiakkaan saamia alennuksia. Uhrauksiin kuuluu myös asiakkaan ostoprosessiin kulunut aika ja kustannukset. Usein asiakas saattaa joutua kuluttamaan aikaa etsiessään sopivaa tuotetta. Asiakasymmärryksen avulla yritys voi helpottaa asiakasta ja osaa tarjota juuri asiakkaan haasteita helpottavia palveluita. Asiakkaalta vaadittavia uhrauksia ostoprosessissa ovat myös konkreettiset kustannukset. Kustannuksia muodostuu esimerkiksi ostosten takia tehtävistä matkoista kauppoihin. Usein asiakas ottaa mielestään riskin ostaessaan palveluita, koska ei ole aivan varma niiden soveltuvuudesta omaan käyttöön. Yritys voikin helpottaa asiakasta turvaamalla hänen riskinsä esimerkiksi tarjoamalla rahat takaisin takuun. (Buttle 2009, 188.)

Yrityksen asiakasymmärrys muodostuu usein varsin yksinkertaisista asioista. Asiakasymmärrystä lisäävää tietoa on yrityksissä joka puolella. Yrityksen tulee vain huolehtia prosessista, jossa asiakasymmärryksen kehittäminen vastuutetaan. Yrityksen vastuutaho vastaa tietojen jäsen-

telystä ja siitä, että tiedot ovat koko organisaatiossa saatavilla kaikkien liiketoiminnan osien avuksi.



Kuvio 10: Kuvaus asiakasymmärryksen muodostumisesta (Nordlund 2009, 116)

Palveluiden kehittäjät ja myynti tarvitsevat tietoa asiakkaista ja niiden tarpeista. Tietoa tarvitaan siihen, että kehitettävistä palveluista tulee asiakaslähtöisiä. Palveluita tulee pystyä perustelevaan ja myymään asiakkaille. Asiakasymmärryksessä on kyse juuri tästä näkökulmasta. Asiakasymmärrystä lisättäessä yrityksen täytyy tuntea asiakkaitaan paremmin. Asiakastuntemuksen avulla organisaatiolle voidaan asettaa tavoitteita, ja sitä voidaan kehittää. Kuviossa 10 on kuvattu prosessin toiminta. (Nordlund 2009, 116.)

#### 3.4.2 Asiakastiedon hallinta

Usein yritykset keskittyvät seuraamaan omaa markkinaosuuttaan. Yritys saattaa olla hyvin tyytyväinen markkinaosuuteensa, mutta yrityksen johto ei välttämättä ole huomannut menettäneensä merkittävää osaa vanhoista asiakkaista. Yrityksen johto on tyytyväinen, kun markkinaosuus on hyvä, mutta yritys ei oikeasti menesty hyvin. Pois lähteneet ja tyytymättömät asiakkaat levittävät kielteistä julkisuutta, ja yritys kärsii suurista markkinointikustannuksista. Tietoliikennetoimialalla tätä varmasti tapahtuu paljon. Yritykset seuraavat ensisijaisesti markkinaosuuttaan eikä asiakaskannassa tapahtuvaa vaihtuvuutta välttämättä huomata. (Grönroos 2009, 349.)

Yrityksen johdon tulee osata hallita markkinaosuuden lisäksi asiakaskantaansa. Markkinaosuuden luonne ja taloudelliset seuraukset pysyvät tällöin hallinnassa. Asiakaskannan hallinta tarkoittaa sitä, että johto kiinnittää huomiota myös yksittäisiin asiakassuhteisiin ja niiden kehit-

tämiseen. Yrityksen tulisi saada suuri osa markkinan asiakkaista sekä niiden kokonaisostoista. Markkinaosuuden seuraamisen lisäksi yrityksen on tärkeämpää tietää oma osuus asiakkaan kokonaisostoista. Asiakaskannan seuraamisen avulla yritys voi varmistaa liiketoimintansa kannattavuuden. (Grönroos 2009, 349.)

Teleyrityksissä kuten Elisassa asiakaskannan seuraaminen voi olla haasteellista, koska tuotelähtöinen markkinaosuustarkastelu on niin hallitsevaa. Vaikka yritys olisi laajakaista- ja matkapuhelinliittymien markkinaosuuksien johtaja, ei se välttämättä toimi taloudellisesti järkevästi. Yrityksen tulisikin pyrkiä kasvattamaan osuutta asiakkaan kokonaisostoista eli saada asiakas keskittämään ostonsa. Asiakaskannan seuraaminen ei ole itsestäänselvyys. Jotta asiakaskantaa voidaan analysoida, tarvitaan siihen toimiva ja tarpeiden mukaan jäsennetty asiakastietokanta.

Erottautuminen kilpailijoista erottuvalla asiakaslupauksella on tärkeää, koska tällöin asiakas tuntee saavansa enemmän arvoa kuin valitsemalla vastaavan kilpailijan ratkaisun. Yrityksen kannalta on tärkeää tiedostaa, että kaikki asiakassuhteet eivät ole keskenään samanarvoisia. Hyvin menestyvä organisaatio keskittyykin vain kannattaviin ja parhaisiin asiakkaisiinsa. Jotta yritys pystyy tunnistamaan parhaat asiakkaansa, edellyttää se toimivaa asiakastiedon hallintaa. (Hannus 2004, 135.)

Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa asiakastietokannalla on suuri merkitys. Asiakastietokanta mahdollistaa asiakkaan yhteydenottojen tallentamisen ja asiakkaan reagoinnin yrityksen tekemiin toimenpiteisiin kuten erilaisiin kampanjoihin. Asiakastietokantaa voidaan hyödyntää myös segmentoinnin suunnitteluun ja ostopotentiaalin tunnistamiseen. (Grönroos 2007, 34.)

Asiakkuusinformaation eli asiakastiedon hallinnan avulla organisaation pitäisi pystyä saavuttamaan tasapaino yrityksen liiketoiminnan parhaan mahdollisen älykkyyden ja ihanteellisen käytännön toiminnan väillä. Nykyajan tietojärjestelmät mahdollistavat yksityiskohtaisimmatkin asiakkuustoiminnot, mutta niistä ei ole hyötyä, jos kaikki henkilöt eivät osaa käyttää niitä tai eivät ymmärrä, miten näitä ominaisuuksia voisi hyödyntää. Yrityksen tulee muistaa, että mikään ei toimi automaattisesti vaan informaation hallinta vaatii runsaasti taustatyötä ja henkilöstön koulutusta. (Payne 2007, 229.)

Asiakkuusinformaation avulla yritys pystyy tunnistamaan vaihtelut asiakkaiden käyttäytymisessä. Hyvin kerätyn tiedon avulla voidaan ennustaa asiakkaiden poistumaa seuraamalla tiettyjä tunnuslukuja ja mallintamalla niitä data mining -toiminnan avulla koko asiakaskantaan. Asiakkuustiedon hallinnan kannalta tietovarastojen rakenteet tulee suunnitella hyvin. Tietojen tulee olla tuoreita ja ne tulee tallentaa järjestelmiin määrämuodossa jäsenneltynä. Tietovarastot ovat perusta koko asiakkuusinformaatiolle. Jos tietovarastot eivät ole kunnossa, ei asiakkuustietoja voida hyödyntää täysimääräisesti.

Suurin asiakastietoon liittyvä haaste on datan huonolaatuisuus. Yrityksillä voi olla käytössään epäjohdonmukaista, hajanaista ja yhteydestään irrotettua informaatiota. Yrityksen kannattaa investoida datan hallintaan. Tällöin kaikki asiakkuudenhallintaan liittyvät toimenpiteet toimivat niin kuin on alun perin tarkoitettu. (Davenport & Harris 2007, 202.)

Asiakastiedon kannalta on tärkeää, että tieto on arvokasta. Arvottomalla tiedolla liiketoiminta ei tee mitään eikä sen avulla voida tehdä päätöksiä tai tarvittavia toimenpiteitä. Arvokas tieto on oikeaa ja asiakasdatan täytyy olla uskottavaa. Tieto pysyy uskottavana, kun sitä valvotaan, ja siihen tehdään tarkistuksia. Tiedon täytyy olla täydellistä. Täydellisyydellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että kaikista asiakkaista on tiedossa perustiedot kuten y-tunnukset, nimet ja osoitteet. Tiedon tulee olla lisäksi ajankohtaista. Tietokantojen tulee päivittyä riittävän usein, mielellään päivittäin. Arvokas tieto on yhdenmukaista eli tietojen tulee löytyä yhdestä paikasta selkeästi ylläpidettynä, jotta liiketoiminta on johdonmukaista. (Davenport & Harris 2007, 208.)

Asiakastiedon hallinta on liiketoiminnan tärkeä kulmakivi asiakaslähtöisessä organisaatiossa. Asiakkuusinformaatiota tarvitaan liiketoiminnassa esimerkiksi markkinoinnin ja palvelumallien suunnittelua ja toteutusta varten. Edistyksellinen yritys tallentaa kaikki asiakkuuden tapahtumat ja hyödyntää niitä edistääkseen asiakaslähtöisyyttä ja kehittyy tämän myötä joustavammaksi ja tehokkaammaksi organisaatioksi.

Asiakastiedon arvokkuudesta kirjoitetut asiat kuulostavat yleensä itsestäänselvyksiltä mutta eivät läheskään aina ole sitä. Usein tiedot ovat repaleisia ja useissa eri paikoissa johtuen esimerkiksi yritysfuusioista tai vain siitä, ettei asiakastiedon tärkeyttä ole tiedostettu. Tosiasia kuitenkin on, että yrityksen liiketoiminnan asiakastoimenpiteet ovat yhtä hyviä kuin sen asiakastieto. Luotettavan ja oikein järjestetyn tiedon avulla yritys voi keskittyä tietojen analysointiin ja asiakasymmärryksen kasvattamiseen.

### 3.5 Yhteenveto teoriasta ja tutkimuksen teoreettinen kuvaus

Asiakkuudenhallinnan avulla tavoitellaan pitkäjänteisten ja kannattavien asiakassuhteiden rakentamista sekä jatkuvaa keittämistä. Järjestelmällisesti hoidetulla asiakkuudenhallinnalla yritys voi turvata yhtenäisen tavan toimia asiakkaiden kanssa, pysyvämmät asiakassuhteet ja tehokkaamman asiakashankinnan sekä kokonaisuutena tehokkaan ja kannattavan liiketoiminnan. (Hannus 2004, 133.)

Kehittämishankkeen taustalla oleva organisaatio Elisa Oyj:n Yritysassiakkaat-yksikkö vastaa yrityksen yritysasiakkaiden palvelusta. Kehittämishanke koskee yksikön alue- ja yrittäjämyyntille luotuja asiakkuudenhoidtomalleja. Asiakkuudenhoidtomalleilla taustaorganisaatiossa tar-

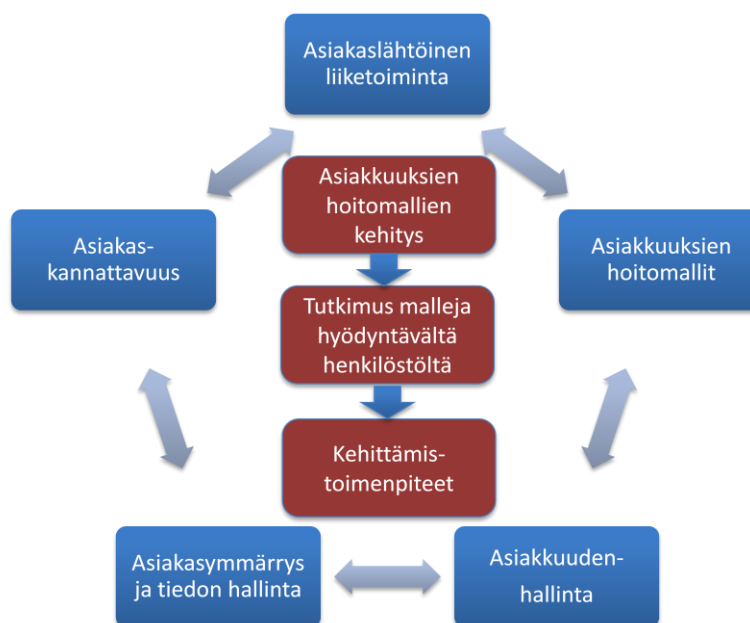
koitetaan 1-19 hengen yritysasiakkaille luotuja asiakaskannan luokittelevia asiakassegmenttejä ja asiakkuuksien arvoon ja potentiaaliin perustuvia salkkuja.

Kehittämishankkeessa tutkitaan asiakkuudenhoitomallien käyttöä ja hyödyllisyyttä organisaation asiakasrajapinnan työn kannalta. Asiakkuudenhoitomallien pitäisi auttaa myyjää asiakaskohtaisissa tunnistamaan asiakkaan tarpeet paremmin ja saada perusteellisempi kuva asiakkaan tilanteesta.

Asiakassegmentin avulla myyjän tulisi osata tunnistaa asiakkaan liiketoiminnan haasteet ja pystyä perustelevaan myytävien palveluiden hyötyjä euroissa asiakkaalle. Kun palveluiden hyödyt pystytään perustelevaan asiakkaalle, saa asiakas arvoa liiketoiminnalleen Elisan tarjoamien ratkaisujen avulla.

Salkkutiedon avulla myyjän tulisi osata ymmärtää asiakkaan merkitys Elisalle asiakkuuden arvoon ja potentiaaliin perustuen. Salkkutieto auttaa myyjää näkemään, minkälainen asiakassuhde on kyseessä, ja miten sitä voitaisiin kehittää. Parhaimmillaan salkkutieto auttaa myyjää työssään, kun se yhdistetään asiakassegmenttiin. Tällöin myyjä näkee asiakkaan kokonaisuutena, jolloin palveluiden myyminen on perustellumpaa ja perustuu asiakkaan saamaan arvoon.

Asiakkuudenhallinnan rooli yrityksen toiminnassa on moniulotteinen, ja se vaikuttaa yrityksen moniin toimintoihin. Asiakkuudenhallinta luo perustan palveluliiketoiminnalle ja asiakaslähteisiin asiakaskohtaisiin. Yritys voi lisätä asiakasymmärrystään toimivan asiakkuudenhallinnan avulla. Kun yrityksen asiakastiedot on jäsenelty loogisesti ja asiakkaan tietojen käsittelyyn on olemassa prosessi tai sovitut käytännöt, on yrityksellä valmiudet lähestyä asiakasta sille sopivalla tavalla.



Kuvio 11: Teoreettisen viitekehyksen liittäminen kehittämishankkeeseen

Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena on luoda lukijalle käsitys asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta ja siihen liittyvistä alakohdista: asiakkuudenhallinnasta, asiakkuudenhoitomalleista, asiakaskannattavuudesta ja asiakasymmärryksestä sekä tiedon hallinnasta. Teoreettisen viitekehyksen tietoja tarvitaan kehittämishankkeen toteutuksessa. Kuviossa 11 on esitelty teoreettisen viitekehyksen kytkös kehittämishankkeeseen. Kuviossa keskellä on esitelty kehittämishankkeen toteutus, joka perustuu teoreettisen viitekehyksen aihealueisiin.

#### 4 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus

Tässä luvussa kuvataan kehittämishanke siten, että ensin luvussa 4.1 esitellään kehittämishankkeen toteutussuunnitelma. Toteutussuunnitelman jälkeen luvussa 4.2 esitellään hankkeen toteutus. Toteutuksen esittelyssä käydään läpi kehittämishankkeessa käytettävän toimintatutkimuksen periaatteet, hankkeen resurssit, miten tutkimus raportoidaan sekä lopuksi kehittämishankkeen perusteella tehtävät toimenpiteet. Luvussa 4.3 käydään läpi tutkimuksen tulokset sekä selvitetään kehittämistoimenpiteet siitä, miten asiakkuudenhoitomalleja käytetään ja voidaan kehittää. Tämän jälkeen luvussa 4.4 arvioidaan toteutetun kehittämishankkeen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä taustaorganisaation liiketoiminnassa.

Kehittämishankkeen vaiheistus toteutettiin Pelinin (2008, 99) esittämän tavan mukaan. Hanke jaksotettiin ajallisesti peräkkäisiin vaiheisiin, jotta hankkeen rakenne pysyi jäsennehtynä ja loogisena. Hankkeen vaiheet olivat projektin aloitusvaihe, hankkeen organisointi ja valmistelu sekä työn päättäminen ja arviointi.



#### 4.1 Kehittämishankkeen toteutussuunnitelma

Toteutussuunnitelman tarkoituksena on jäsentää kehittämishankkeen toteutusprosessi ja turvata se, että työ pysyy jäseneltynä ja etenee loogisesti. Toteutussuunnitelma alkaa hankkeen tehtävien ja tavoitteiden esittelyllä. Suunnitelmassa esitetään myös hankkeen resursointi, aikataulu ja mahdolliset riskit. Suunnitelman tehtävä on kuvata perustelut hankkeen tarpeellisuudelle ja selittää hankkeen oleellinen sisältö.

Pelinin (2008, 85) mukaan suunnitelma kertoo, miten hankkeen tavoitteet tullaan saavuttamaan. Suunnitelma sisältää tiedot siitä, mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miten tekee. Suunnitteluvaiheessa hankkeelle etsitään paras mahdollinen tapa toteuttaa se. Hankkeen suunnittelussa tutkitaan toteutustapojen ajalliset ja taloudelliset erot, ja näiden perusteella valitaan paras tapa toteuttaa hanke. (Pelin 2008, 85.)

##### 4.1.1 Lähtötilanne

Työn taustaorganisaatiossa on muutaman vuoden ollut käytössä yrittäjäasiakkaille tarkoitettua asiakkuudenhoitomallit. Asiakkaat on ryhmitelty salkkuihin ja asiakassegmentteihin. Salkulla tarkoitetaan yrittäjäasiakkaalle sen asiakkuuden arvoon ja potentiaaliin perustuvaa tunnistettua, joka antaa tärkeimmän ohjeen asiakkuuden hoitamiseksi. Asiakassegmentti kuvaa yrittäjäasiakkaan liiketoiminnan perusuunnetta ja auttaa myyjää keskustelemaan asiakkaan tarpeista asiakaslähtöisesti. Asiakassegmentin tulisi myös auttaa myyjää argumentoimaan eri palvelujen etuja asiakasta kiinnostavalla tavalla.

Asiakassegmenttien ja salkkujen hyödyllisyydestä asiakaskohtaamisissa ei tällä hetkellä ole tarkkaa tietoa. Asiakkuudenhoitomallien hyödyllisyyttä niiden loppukäyttäjien näkökulmasta ei ole aikaisemmin tutkittu. Työn taustaorganisaatiossa epäillään, että osa asiakasrajapinnan henkilöstöstä ei tunne käytössä olevia asiakkuudenhoitomalleja riittävän hyvin, ja ne saataan kokea etäisiksi oman työn kannalta.

Salkut on jaettu kolmeen ryhmään: pidä-asiakkaat, kasvata-asiakkaat ja muuta-asiakkaat. Pidä-asiakkaat ovat arvokkaimpia yrittäjäasiakkaita. Osalla pidä-asiakkaista on edelleen myös merkittävää kasvupotentiaalia. Kasvata-asiakkaat on kasvupotentiaalisin ryhmä ja niillä on suurimmat edellytykset nousta arvokkaimpien asiakkaiden joukkoon. Muuta-asiakkaat ovat kannattavuudeltaan heikkoja, ja asiakaslaskutus on keskiarvoa pienempää.

Asiakassegmentit on jaettu seitsemään ryhmään: kassakoneet, palveluputiikit, toimistopöydät, tuotantokoneet, työkalupakit, henkilöliikenne ja tavarakuljetus. Taulukossa 3 on esitelty tarkemmin taustaorganisaation käytössä olevat asiakassegmentit.

Asiakassegmentti	Kuvaus
Kassakoneet	Myyvät erilaisia hyödykkeitä omassa liikehuoneistossaan. Suurin osa työajasta on yhdessä paikassa tapahtuvaa asiakaspalvelua ja myyntityötä. Yrittäjän liikehuoneistosta löytyy tyypillisesti kassakone.
Palveluputiikit	Myyvät erilaisia palveluita omassa liikehuoneistossaan. Suurin osa työajasta on yhdessä paikassa tapahtuvaa asiakaspalvelua.
Työkalupakit	Palvelevat asiakkaita menemällä asiakkaiden luokse. Pyrkivät minimoimaan siirtymisiin kuluvan ajan, laskutettava työ tehdään asiakkaan luona.
Toimistopöydät	Tekevät toimistomaista työtä pääasiallisesti yhdessä paikassa. Tietojenkäsittely on merkittävässä roolissa työn kannalta.
Tuotantokoneet	Tuottavat jotain, rakentavat raaka-aineista.
Henkilöliikenne	Liiketoiminta tapahtuu pyörien päällä. Kuljettavat ihmisiä.
Tavarakuljetus	Liiketoiminta tapahtuu pyörien päällä. Kuljettavat erilaisia hyödykkeitä.

Taulukko 3: Yrittäjäasiakkaille luodut asiakassegmentit

#### 4.1.2 Hankkeen tehtävät ja tavoitteet

Kehittämishankkeen tehtävänä oli tutkia käytössä olevien asiakkuudenhoitomallien hyödyllisyyttä. Hankkeen tutkimus tehtiin, jotta saatiin käsitys asiakkuudenhoitomallien hyödyllisyydestä asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden näkökulmasta. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tunnistaa tutkimuksen avulla asiakkuudenhoitomalleista kehittämiskohteita, joiden avulla asiakkuudenhoitomalleista saataisiin enemmän hyötyä myyjälle, ja ne koettaisiin helposti lähestyttäviksi. Hankkeen lopputavoitteena oli laatia selkeä kehittämissuunnitelma siitä, miten asiakkuudenhoitomalleja olisi järkevintä kehittää.

Hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi määriteltiin seuraavat asiat:

1. Rakentaa teoreettinen viitekehitys asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta ja asiakkuudenhallinnasta.
2. Toteuttaa kyselytutkimus käytössä olevista asiakkuudenhoitomalleista. Tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys asiakkuudenhoitomallien hyödyllisyydestä asiakasrajapinnan työskentelyssä.
3. Löytää asiakkuudenhoitomalleista kehittämiskohteita, joiden avulla taustaorganisaatio voisi kehittää malleista hyödyllisempiä asiakaskohtaamisia tekevien työntekijöiden keskuudessa. Hankkeen lopputuloksena luodaan selkeä kehittämissuunnitelma, miten asiakkuudenhoitomalleja olisi järkevintä kehittää.
4. Arvioida kehittämishankkeen luotettavuutta, hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta sekä arvioida opiskelijan saavuttamaa oppimista.

#### 4.1.3 Hankkeen resursointi

Kehittämishankkeen toimijoina opiskelijan lisäksi olivat Elisa Oyj ja Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö tehtiin Laurean yleisten opinnäytetyöhjeiden mukaisesti. Laajuudeltaan opinnäytetyö on 30 opintopistettä, joka vastaa noin 800 työtuntia. Kehittämishankkeen tutkimuksen aineiston keruussa käytettiin Digium Enterprise -ohjelmistoa, jonka avulla tutkimuksen kyselylomake lähetettiin sähköpostitse vastaajille. Digiumin ohjelmistoa hyödynnettiin myös tulosten analysoinnissa. Taustaorganisaationa toiminut Elisa Oyj määrittä hankkeelle tehtävät ja tavoitteet sekä osallistui kehittämishankkeen toteutukseen ohjaamalla opiskelijan työskentelyä. Työn ohjaajana ja tarkastajana Laurea-ammattikorkeakoulun puolesta toimi liiketalouden yliopettaja. Työn kieliasun tarkastajana toimi Laurean suomen kielen ja viestinnän lehtori. Englanninkielisen tiivistelmän tarkasti Laurea-ammattikorkeakoulun englanninkielen lehtori.

#### 4.1.4 Aikataulu ja hankkeen toteutuksen suunnitelma

Luvussa 4.1.2 mainitut tehtävät aikataulutettiin ja niille laadittiin suunnitelma. Työn toteutuksen aikataulu on nähtävissä kuviossa 12. Työn teko käynnistyi keväällä 2009, jolloin taustaorganisaation kanssa sovittiin kehittämishankkeen toteutuksesta. Keväällä 2009 laadittiin myös opinnäytetyön aiheanalyysi ja tutkimussuunnitelma. Syyskuussa 2009 aloitettiin teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen. Kehittämishankkeen tutkimuksen kysymyslomake valmistui joulukuussa 2009. Tutkimus toteutettiin tammi-helmikuussa 2010. Tutkimuksen kyselylomake lähetettiin kohderyhmälle 22.1.2010. Helmi-maaliskuussa 2010 tutkimuksen tulokset analysoitiin, minkä perusteella tehtiin asiakkuudenhoitomallien kehittämisehdotukset.

VUOSI 2009					VUOSI 2010			
kevät	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu	tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu
aiheen valinta	teoreettinen viitekehys				tulosten analysointi	työn viimeistely	työn esittäminen	
aiheanalyysi		hankesuunnitelma	tutkimuslomake	kehittämisehdotukset			tulokset organisaatiolle	
tutkimussuunnitelma				hankkeen toteutus				

Kuvio 12: Opinnäytetyön aikataulu

#### 4.1.5 Hankkeen riskit

Pelin (2008, 222) määrittelee riskin mahdolliseksi negatiiviseksi poikkeamaksi projektin tavoitteista. Jos poikkeama projektissa on jo tapahtunut, kyseessä ei ole riski, vaan toimenpiteitä ja päätöksentekoa vaativa ongelma.

Projekti voi kohdata yllättäviä ongelmia. Yleisesti ongelmat saattavat johtua uuden teknologian käyttöönotto-ongelmista, aikatauluongelmista, henkilöstöongelmista tai kustannusongelmista. Jotta ongelmia voidaan ehkäistä, on järkevää suorittaa projektin riskikartoitus sekä laatia suurimpien riskien toteutumisen varalle varasuunnitelmat. (Jansson & Juselius 2004, 36.)

Riskien arvioinnin jakaminen eri alueisiin on tärkeää ajan säästämiseksi ja riskien hallinnan helpottamiseksi. Projektin kriittisiä alueita ovat aikataulujen sujuvuus, uusi teknologia, vastuiden jakaminen, resurssien kuormitus ja organisaatorajat. (Pelin 2008, 223.)

Kehittämishankkeen riskit muodostuvat aikatauluongelmista, resurssiongelmissa ja tutkimuksen vastauksiin liittyvistä ongelmista. Kehittämishankkeen riskikartoitusta voidaan tarkastella taulukon 4 avulla. Yleinen syy aikataulujen pettämiseen on resurssien laskennan epämääräinen laskenta ja se, ettei tarvittavaa resurssimäärää ole käytettävissä. Puuttuvat resurssit näkyvät ylityönä, jatkuvana kiireenä ja myöhästelyinä. (Pelin 2008, 145.)

Riski	Seuraus	Todennäköisyys 1-3	Varautuminen	Toteuma
Aikataulu ei toteudu	Työ ei valmistu ajoissa ja työn laatu ei vastaa odotuksia	1	Aikataulusuunnitelma, seuranta	Työn kiireisyys ja venyneet päivät ovat hidastaneet työn tekoa syksyllä 2009.
Tutkimusvastauksia ei saada riittävästi	Tutkimuksen luotettavuus heikkenee	2	Vastausten keruun seuranta, muistutukset	Ei toteutunut, vastauksia saatiin odotuksia enemmän.
Tulokset analysoidaan väärin	Tuloksista tehdään väärä tulkintoja	1	Seuranta taustaorganisaation kanssa	Ei toteutunut, tulokset olivat selkeitä ja ne pystyttiin analysoimaan.
Tuen puuttuminen taustaorganisaatiolta	Tuki puuttuu, hankkeesta tulee puutteellinen	2	Aktiivinen seuranta	Toteutui osittain. Työn alkuperäinen ohjaaja vaihtoi toisen työnantajan palvelukseen tammikuussa 2010. Työtä seurattiin muuten aktiivisesti.
Tutkimustulokset eivät ole kattavia	Tulosten avulla ei voida tehdä kehittämissuhteita, tulokset eivät kerro uutta tietoa	1	Tutkimuslomakkeen tarkistus yhdessä organisaation kanssa	Ei toteutunut, myös avoimia vastauksia saatiin, joista oli hyötyä kehittämissuhteiden laatimisessa.

Taulukko 4: Hankkeen riskit

## 4.2 Hankkeen toteutus

Tässä hankkeen toteutusta käsittelevässä luvussa esitellään työssä käytetty tutkimuksellinen kehittämishanke tutkimusnäkökulmana ja tutkimuksen toteutustapana. Tässä luvussa esitellään myös työssä käytetyt tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen luvussa 4.3 selvitetään asiakkuudenhoitomallien käyttöä koskevan tutkimuksen suorittaminen, tulokset ja johtopäätökset. Tutkimuksen tulosten perusteella kehittämishankkeessa tehtiin asiakkuudenhoitomallien kehittämishohjelma, jotka esitellään niin ikään luvussa 4.3. Luvun lopussa toteutettu hanke arvioidaan.

Kehittämistoiminta on merkittävä osa yritysten toimintaa. Kehittämistoiminta kuuluu olennaisena osana tuotekehitykseen, palvelujen kehittämiseen, työyhteisön olojen parantamiseen ja erilaisten menetelmien kehittämiseen. Kehittämistoiminta voidaan liittää useisiin käsitteisiin, ja sitä voidaan hyödyntää laajasti. (Rantanen & Toikko 2009.)

### 4.2.1 Tutkimuksellinen kehittämishanke toteutustapana

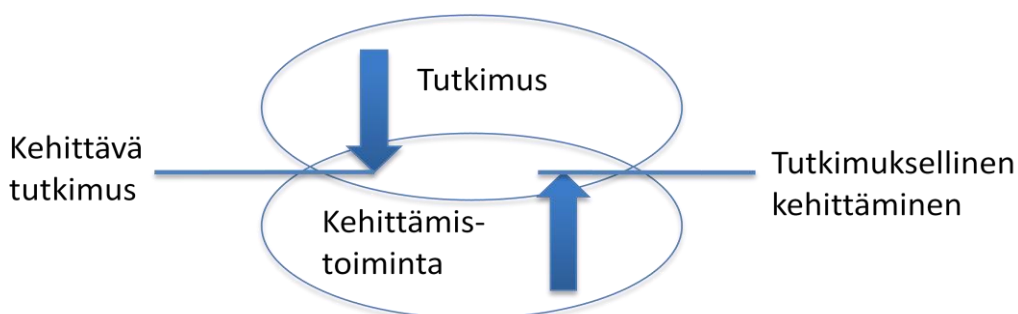
Opinnäytetyön hankkeen toteutustapana käytettiin tutkimuksellista kehittämishanketta. Kehittämishanke sai alkunsa taustaorganisaation tarpeesta kehittää nykyisiä asiakkuudenhoitomalleja. Toimeksiannon toteutusta varten perehdyttiin taustaorganisaation toimintaan sekä aihealueen teoriaan, joiden avulla oli tarkoitus löytää kehittämiskohteita taustaorganisaation käytössä olevista asiakkuudenhoitomalleista. Opiskelija työskentelee taustaorganisaation palveluksessa ja on ollut mukana luomassa kehittämishankkeessa tutkittavia asiakkuudenhoitomalleja. Opiskelijan kokemusta taustaorganisaation toiminnasta pystyttiin hyödyntämään muun aineiston lisäksi.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoitus on etsiä asioille parempia vaihtoehtoja ja viedä niitä käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellinen kehittämishanke kyseenalaistaa tieteellisen tutkimuksen yleisesti hyväksytyjen menetelmien toimivuuden käytännön toiminnassa. Tieteellinen tutkimus ja tutkimuksellinen kehittämishanke eroavat toiminnan päämäärissä: halutaanko ilmiöstä tuottaa uutta teoriaa vai saada aikaan toimintaan myös käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

Tutkimus ja kehittämistoiminta tukevat toisiaan, ja rajapintaa voidaan lähestyä myös kehittämisen suunnasta. Kun kehittämistoiminnassa on tutkimustoiminta apuna, tutkimukselliset asetelmat ovat alisteisia itse kehittämisprosessille. Kehittämistoiminnassa voidaan hyödyntää aiempaa tutkimus- ja kokemustietoa. Tarkastelutapaa, jossa tutkimusta hyödynnetään, mutta kehittäminen on lähtökohtana, nimitetään tutkimukselliseksi kehittämistoiminnaksi. Tutki-

muksen ja kehittämisen rajapintaa voidaan lähestyä joko tutkimuksen tai kehittämistoiminnan suunnasta. (Rantanen & Toikko 2009.)

Tässä tutkimuksessa kyse oli kehittämistoiminnasta, jossa tutkimustietoa hyödynnettiin. Tutkimustiedon tulosten avulla rakennettiin kehittämisohjelma asiakkuudenhoitomallien kehittämiseksi sellaisiksi, että ne palvelisivat tarkoituksessaan entistä paremmin. Kuviossa 13 havainnollistetaan tutkimuksen ja kehittämisen välistä rajapintaa.



Kuvio 13: Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan rajapinta (Rantanen & Toikko 2009)

Tutkimuksellisuus on tärkeää kehittämishankkeessa, koska sen avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät voidaan huomioida kattavammin ja suunnitelmallisemmin, ja työn tulokset voidaan perustella luotettavammin. Yrityksissä usein uskotaan esimerkiksi kilpailijoiden käyttäytymän ennakkoidusti, asiakkaiden olevan tyytyväisiä, ja palveluiden olevan kohderyhmänä olevien asiakkaiden haluamia. Monessa tapauksessa uskomukset ovat kuitenkin osoittautuneet vääriksi. Tutkimuksellisuuden avulla uskomukset saadaan joko vahvistettua oikeiksi tai perusteltua vääriksi luuloiksi. (Ojasalo ym. 2009, 21.)

Tutkimuksellisuus tarkoittaa kehittämistyössä sitä, että hanke etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. Tutkimuksellisuudella taataan se, että ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Kehittämistyössä tulisi pystyä siirtämään teoriapohjaista tietoa sovellettavaksi käytäntöön. Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa on tärkeää osoittaa, mihin teorioihin hanke liittyy, ja tuoko se niihin mahdollisesti jotain uutta. (Ojasalo ym. 2009.)

Kehittämistyö voidaan nähdä prosessina. Kun työtä tarkastellaan prosessina, auttaa se toimimaan järjestelmällisesti ja ottamaan huomioon seuraavassa vaiheessa huomiota vaativat asiat. Kehittämistyön tavoitteet pitäisi olla määritelty ennen kuin aletaan pohtia tutkimuksen menetelmiä. Aikataulussa pysymisen kannalta on tärkeää, jotta prosessi suunnitellaan huolellisesti etukäteen. (Ojasalo ym. 2009, 23.)

Hankkeen prosessin ensimmäisessä vaiheessa selvitetään kehittämishaasteet, asetetaan niitä koskevat tavoitteet ja laaditaan suunnitelma, miten tavoitteet saavutetaan. Tämä vaihe muodostaa prosessin suunnitteluvaiheen. Toisena vaiheena prosessissa suunnitelma toteutetaan. Lopuksi kehittämistyön onnistuminen arvioidaan. Usein arvioinnin pohjalta alkaa uuden kehittämistyön suunnittelu. Kehittämistyön prosessi on nähtävissä kuviossa 14. (Ojasalo ym. 2009, 23.)



Kuvio 14: Kehittämishankkeen prosessi (Ojasalo ym. 2009, 23)

#### 4.2.2 Tutkimuksen kyselyn toteutus

Tutkimus käytössä olevista asiakkuudenhoitomalleista tehtiin kyselytutkimuksena. Tutkimus suoritettiin sähköpostikyselynä, joka sisälsi kvantitatiivisia eli määrällisiä kysymyksiä sekä kvalitatiivisia eli laadullisia, avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimuksessa informaatiota kerättiin kirjallisesti valmiiksi laadittuun kyselylomakkeeseen. Kysely on tehokas tapa kerätä tietoa esimerkiksi asenteista, arvoista ja käytetyistä toimintatavoista. Kysely voi olla muodoltaan avoin tai suljettu. Kysely voi olla myös niin sanottu sekamuoto avoimesta ja suljetusta kyselystä. (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 130.)

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimussuunta täydentävät toisiaan. Lähestymistapoja on haasteellista rajata tarkasti eroamaan toisistaan. Tässä tutkimuksessa kvalitatiivista tutkimusta käytettiin avointen kysymysten muodossa osana kyselylomaketta. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2008, 132.)

Avoimessa kyselyssä vastaus kirjoitetaan omin sanoin sille varattuun tilaan. Avoin kysely antaa vastaajalle vapauden ja valmiuden vastata spontaanisesti. Avoimen kyselyn avulla voidaan osoittaa yleisiä väärinkäsityksiä ja asenteita eri asioita kohtaan. Avoimen kyselyn huonona puolena on se, että kyselyyn vastaaminen vie aikaa, ja vastauksia on haasteellisempaa tutkia. Avoimen kyselyn luotettavuutta on vaikeaa arvioida, koska kysely on luonteeltaan uniikki eikä se ole toistettavissa sellaisenaan reliabiliteetin kontrolloimiseksi. Tässä tutkimuksessa kysely-

lomakkeella oli avoimia kohtia, jotka analysoitiin myöhemmin kuvatuin laadullisin menetelmin. (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 130.)

Suljettu kysely tarkoittaa yleensä kyselylomaketta, johon on valmiiksi laadittu kiinteät vastausvaihtoehdot. Suljettu kysely voi koostua täydennystehtävistä, väittämistä tai kysymyksistä, joihin kaikkiin on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Suljetun kyselyn avulla vastaukset saadaan kerättyä melko nopeasti suureltakin joukolta. Menetelmän heikkona puolena on sen pinnallisuus ja joskus epäluotettavuus. (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 131.)

Tässä kehittämishankkeen tutkimuksessa kyselylomake oli yhdistelmä avointa ja suljettua kyselyä. Lomakkeella oli kysymyksiä, joihin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Lisäksi kyselyssä oli avoimia kysymyksiä täydentämässä määrämuotoisia kysymyksiä, joihin vastaajilta halutaan kerätä syvällisempiä vastauksia. Kyselylomake (liite 1) rakentui neljästä eri osa-alueesta. Aluksi lomakkeella kysyttiin vastaajien perustiedot eli myyntikanava, jossa vastaaja työskenteli sekä työkokemuksen kesto työtehtävässään. Toinen osa-alue sisälsi kysymykset koskien asiakkuudenhoitomalleihin kuuluvien asiakassegmenttien tuntemista ja käyttämistä. Kolmas osa-alue sisälsi kysymykset koskien asiakkuudenhoitomalleihin kuuluvien salkkujen tuntemista ja käyttämistä. Neljännessä osa-alueessa kyselylomakkeella kysyttiin asiakassegmenttien ja salkkujen käytöstä ja hyödyllisyydestä. Kyselylomakkeen toiminta testattiin ennen sen lähettämistä. Testauksen yhteydessä kyselystä ajettiin testitulokset, jotta lomakkeen toiminnan ja tulosten raportoinnin tiedettiin olevan kunnossa.

#### 4.2.3 Tutkimuksen suorittaminen

Kyselylomake lähetettiin tutkimuskohderyhmälle 22.1.2010. Lomake lähetettiin sähköpostitse Digium Enterprise ohjelmiston kautta. Vastaajat vastasivat kyselyyn sähköpostitse tulleen linkin kautta. Lomakkeet palautuivat Digium Enterprise ohjelmiston käsiteltäväksi, kun vastaajat olivat vastanneet kyselyyn ja hyväksyneet lomakkeen valmiiksi.

Kysely suoritettiin sähköpostikyselynä. Sähköpostikysely sopii laajempien tutkimusten tekemiseen. Kyselyyn vastaaminen suoritettiin 22.1.2010 - 5.2.2010. Kyselyn vastaamiseen annettiin kahden viikon vastausaika, johon mennessä kysely tuli suorittaa. Kysely oli kvantitatiivinen ja avoimien kysymysten osalta kvalitatiivinen, ja se toteutettiin hyödyntäen Digium Enterprise ohjelmistoa. (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 135.)

Kyselylomake muodostui strukturoiduista ja avoimista kysymyksistä. Avoimet kysymykset tukivat kyselyn strukturoituja kysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla kyselyssä haluttiin saada tietoon vastaajien todellisia mielipiteitä ja mahdollisia kehitysideoita. Kysymyslomake laadittiin



tiin siten, että siihen vastaaminen ei veisi enempää kuin 10-15 minuuttia. Kyselylomake muodostettiin siten, että siihen vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa ja nopeaa.

Kyselyn avulla voidaan tuottaa sekä laadullista että määrällistä tietoa. Laadullisella tiedolla tarkoitetaan yleensä kyselyssä esitettäviä avoimia kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa laadullista tietoa kerättiin osana kyselylomaketta. Kvantitatiivisen eli määrällisen tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta ovat laajoja kokonaisuuksia, joista on olemassa lukemattomia lähteitä. (Ojasalo ym. 2009, 119.)

#### 4.2.4 Tutkimuksen otos

Kyselytutkimus on aina määrällisen tutkimuksen menetelmä. Määrällinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä systemaattisten havaintojen avulla. Tutkimuksen mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi. Tässä tutkimuksessa havaintoyksiköitä olivat asiakkaiden parissa työskentelevät työntekijät. (Ojasalo ym. 2009, 109.)

Tutkimuksen perusjoukon muodostavat kaikki havaintoyksiköt. Tässä tutkimuksessa havaintoyksiköillä tarkoitettiin asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä, jotka olivat oletettavasti käyttäneet yrittäjille luotuja asiakkuudenhoitomalleja työssään. Otoksella tarkoitetaan sitä havaintoyksikköjen joukkoa, johon kuuluvat he perusjoukon yksiköt, joilla on suurempi todennäköisyys tulla valituksi. Tutkimuksen otokseksi perusjoukosta valittiin henkilöstöryhmät, joiden oletettiin olevan tietoisia yrittäjille toteutetuista asiakkuudenhoitomalleista. (Ojasalo ym. 2009, 176.)

Kyselyn otoksen koko oli 95 henkilöä. Otokseen kuului Elisa Oyj:n palveluksessa olevaa yrityspalvelupisteissä ja asiakaspalvelussa työskentelevää henkilöstöä sekä Elisa Oyj:n ulkoisen puhelinmyyntikumppanin palveluksessa työskentelevää henkilöstöä. Kysely otos oli kokonaisuotanta, koska otokseen kuuluivat kaikki ne henkilöt, jotka työskentelivät valituissa henkilöstöryhmissä.

#### 4.2.5 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineistoa on mahdollista analysoida useilla eri tavoilla. Analyysitapoja voidaan tarkastella kahdella eri tavalla: selittämisellä ja ymmärtämisellä. Selittämiseen pyrkivässä analyysitavassa käytetään tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä analyysissä käytetään yleensä laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi ym. 2008, 219.)

Tässä tutkimuksessa oleva kvantitatiivinen osa eli kyselylomakkeen määrämuotoiset vastaukset analysoitiin selittämiseen pyrkivällä analyysitavalla. Tutkimuksen kvalitatiivinen osa eli kyselylomakkeen avoimet vastaukset analysoitiin ymmärtämiseen pyrkivällä tavalla. Ymmärtämiseen pyrkivässä analyysitavassa hyödynnettiin dokumenttianalyysiä, jolla analysoitiin tutkimuksen laadullinen osa eli kyselylomakkeen avoimet vastaukset.

Tutkimuksen aineisto kerättiin ja analysoitiin vuoden 2010 tammi-helmikuun aikana. Ennen kyselytutkimuksen aineiston analysointia suoritettiin tietojen tarkistusta. Aineistoa tarkistettiin, koska siitä haluttiin löytää mahdolliset virheellisyudet ja puuttuvat tiedot. Aineistoa tarkistettiin jo ennen vastausajan päättymistä, jotta mahdollisiin virheisiin ja puuttuviin tietoihin oli mahdollista puuttua. Tietojen tarkistuksen perusteella tietoja täydennettiin muistuttamalla vastaajia palauttamaan kyselylomake. Tällä toiminnalla tietojen kattavuutta saatiin lisättyä. (Hirsjärvi ym. 2008, 216.)

Aineistoa voidaan kuvailla erilaisilla tilastollisilla menetelmillä. Näitä ovat esimerkiksi keskiluvut (moodi, mediaani, keskiarvo), hajontaluvut (keskihajonta, vaihteluväli, vaihteluvälin pituus, variaatiosuhde, variaatiokerroin), ristiintaulukointi, korrelaatio ja riippuvuusluvut. (Ojasalo ym. 2009, 119.)

Tutkimuksen tulosten analysointiin vaikuttaa se, minkälaisesta tutkimuksesta on kyse. Muutaman henkilön laadulliset haastattelut analysoidaan eri tavalla kuin usean tuhannen otoksen strukturoidut haastattelut. Strukturoitu tutkimusaineisto voidaan analysoida tilastollisesti esimerkiksi SPSS- tai Excel -ohjelmistoilla. Tutkimuksen avoimet osat käsitellään laadullisen aineiston käsittelymenetelmillä. (Ojasalo ym. 2009, 99.)

Tämän tutkimuksen määrällinen osa eli kyselyn strukturoitujen kysymysten vastaukset analysoitiin tilastollisesti SAS Enterprise Guide- ja Microsoft Excel ja Digium Enterprise -ohjelmistojen avulla. Kyselyn laadullinen osa eli avointen kysymysten vastaukset luettiin huolella ja niistä pyrittiin löytämään toistuvia piirteitä. Tutkimuksen avoimet vastaukset analysoitiin laadullisen dokumenttianalyysin avulla käyttäen sisällön analyysiä.

Laadullista aineistoa voidaan analysoida lukemalla käsitelty aineisto useaan kertaan. Aineiston luvun jälkeen se luokitellaan, ja siitä yritetään löytää yhteyksiä työssä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen aineistoa tulkitaan ja verrataan uudelleen käytettyyn teoriaan. Haastateluaineiston analysoinnissa selkein tapa on laskea ilmiöiden esiintyminen. Ilmiöllä tarkoitetaan esimerkiksi tutkittavan henkilön suhtautumista tutkittavaan asiaan. Eri ilmiöt voidaan esittää yhteisessä taulukossa. (Ojasalo ym. 2009, 99.)

Dokumenttianalysissä päätelmiä tehdään kirjalliseen muotoon saatetusta, yleensä verbaalista aineistosta. Dokumentteja analysoidaan järjestelmällisesti ja tutkittavasta aineistosta luodaan selkeä kuva. Dokumenttianalysissä voidaan käyttää kahta eri analyysitapaa: sisällön analyysia ja sisällön erittelyä. Sisällön analyysillä aineistoa kuvaillaan sanallisesti ja sen tavoitteena on tunnistaa tekstissä esiintyviä merkityksiä. Sisällön erittelyssä aineistoa kuvataan määrällisesti, esimerkiksi numeroiden avulla. Molempia tapoja voidaan käyttää eli toinen tapa ei sulje pois toista. (Ojasalo ym. 2009, 122.)

Ennen dokumenttianalyysiä tulee päättää ollaanko analysoimassa tiedossa olevaa sisältöä vai myös piilossa olevia viestejä. Analyysiyksikkö tutkimuksessa voi olla esimerkiksi sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Dokumenttianalyysin tavoitteena on määritellä mitä asioita haastateltavat pitävät tärkeinä. Analyysin avulla voidaan myös määritellä, kuinka monta kertaa yrityksestä kirjoitetaan lehdissä tietyn markkinointikampanjan aikana. (Ojasalo ym. 2009, 122.)

Tutkimusaineistosta pyritään löytämään ilmeneviä säännönmukaisuuksia. Niitä tarkastellaan toisiinsa, jolloin saadaan selville yhteyksiä vastausten välillä. Yhteyksiä voidaan tarkastella esimerkiksi tyypittelyllä, ääriyhmiensä etsimisellä tai etsimällä ilmiöistä poikkeamia. Tyypittelyllä tarkoitetaan asioiden jakamista yhteisten piirteiden mukaan. Tyypittelyssä kaikki haastateltavat sijoitetaan kahteen tai useampaan tyyppiin kehittämishankkeen kannalta oleellisten asioiden perusteella. Ääriyhmiensä etsimisellä pyritään löytämään vastakohtia haastateltavien vastauksista. Ilmiöiden poikkeamia voidaan myös etsiä, koska säännönmukaisuuksien etsiminen saattaa antaa väärän kuvan ilmiöstä ja sen esiintymisestä. (Ojasalo ym. 2009, 100.)

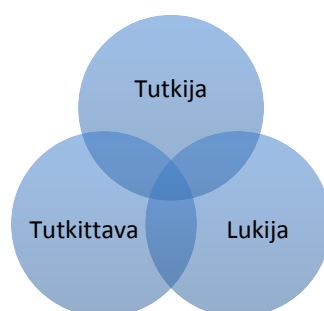
Laadullisen aineiston analysoinnissa voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen yleistä mallia (Ojasalo ym. 2009, 123). Mallin ensimmäisessä vaiheessa kerätään ja valmistellaan aineisto. Toisessa vaiheessa aineisto pelkistetään. Tämän jälkeen aineistosta pyritään tunnistamaan toistuvat rakenteet, ja ne pyritään tulkitsemaan. Kaikkia mallin vaiheita tarkastellaan kriittisesti. Kriittinen tarkastelu on tärkeää, koska sen avulla eri vaiheiden toteuttamisessa ja tuloksissa esiintyviä potentiaalisia virheitä voidaan tunnistaa ja korjata.

Aineiston valmistelussa varmistetaan se, että aineisto on selkeää ja valmis analysointia varten. Tässä työssä aineiston valmistelu tarkoittaa nauhoitetun haastatteluaineiston litteroimista ja muokkaamista selkeään muotoon. (Ojasalo ym. 2009, 123.)

Pelkistämällä aineisto selkeytetään ja tiivistetään. Tässä vaiheessa aineisto rajataan ja tiivistetään siten, että vastauksista tunnistetaan yhteisiä piirteitä. Runsaasta aineistosta on tavoitteena löytää pieni määrä näkökulmia. Aineistoa pelkistetään, jotta siitä löydetään vain olennaiset asiat. (Ojasalo ym. 2009, 124.)

Viimeisessä vaiheessa tutkimuksen tulokset tulkitaan. Tulkinta ei tarkoita samaa asiaa kuin analysointi. Tulokset tulkitaan, jotta tutkija voisi löytää tutkittavasta ilmiöstä esiin uusia asioita. Analyysin tuloksia tulkitaan, jotta tutkija voi esittää johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. Tässä työssä tutkimuksen tulosten tulkinnan avulla tavoitteena oli laatia kehittämisohjelma asiakkuudenhoitomallien jatkokehitystä varten. (Ojasalo ym. 2009, 128.)

Hirsjärven ym. (2008, 224) mukaan tutkimus ei ole valmis vielä silloin, kun tulokset on analysoitu. Tuloksia ei tule jättää lukijalle jakaumien ja korrelaatioiden muodossa, vaan tulokset täytyy selittää ja tulkita. Tulkinnan avulla aineiston analyysistä nostetaan esiin merkityksiä ja pohditaan niitä. Tutkimukseen liittyy monia tulkinnan ulottuvuuksia, jotka ovat nähtävissä kuviossa 15. Tutkija, tutkittava ja lukija kukin tulkitsevat tutkimusta omalla tavallaan. Kuviossa ympyröiden leikkauskohta osoittaa yhteisten tulkintojen osuuden. (Hirsjärvi ym. 2008, 224.)



Kuvio 15: Tulkintojen moniulotteisuus (Hirsjärvi ym. 2008, 224)

Tulosten analysoinnin tuloksista pyritään löytämään synteesejä, jotka kokoavat yhteen tutkimuksen pääasiat ja antavat selkeät vastaukset asetettuihin ongelmiin. Tulosten tulkinnan avulla pitäisi pystyä vastaamaan kysymykseen, mitkä ovat tärkeimmät vastaukset tutkimuksen ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 225.)

Tutkimusaineisto analysoitiin tulkitsemalla tutkimustulosten lukuja toisiinsa ja tulkitsemalla niitä yleisiin oletuksiin. Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettiin tutkijan omaa työkokemusta tutkittavien asiakkuudenhoitomallien kehittämisestä ja analysoinnista.

#### 4.2.6 Tutkimustulosten esittäminen

Kehittämishankkeen ollessa täysin valmis, laaditaan työstä loppuraportti, ja se esitetään sille avainjoukolle, jolle hankkeen tuloksista on eniten hyötyä. Hankkeessa tulleet ongelmat ja toiminnan kehittämisideat tulee saattaa yrityksen tietoon. Loppuraportissa kuvataan mahdolliset hankkeen jälkeiset toimenpiteet. (Pelin 2008, 364.)

Kaikkea tutkimuksen aikana kertynyttä aineistoa ei välttämättä julkaista, mutta tutkija on velvollinen säilyttämään kaiken aineiston. Tutkimuksen tekijä julkistaa tulokset suullisesti tai kirjallisesti. Tulokset voidaan julkistaa myös sekä suullisesti että kirjallisesti. Tutkimus voidaan julkistaa myös sähköisessä muodossa. Työ on saatettu loppuun, kun siitä on laadittu loppuraportti tai tulokset on muulla tavoin julkistettu. (Hirsjärvi ym. 2008, 231.)

Tämän tutkimuksen tulokset, analysointi ja johtopäätökset ovat osana tätä työtä. Työ on esitetty suullisesti ja loppuraportin muodossa kirjallisesti siten, että tulokset esitetään luvussa 4 siten, että ensin alaluvussa 4.3.1 esitetään vastaajien perustietoja, alaluvussa 4.3.2. asiakassegmenttien tuntemista ja käyttöä, alaluvussa 4.3.3 salkkujen tuntemista ja käyttöä, alaluvussa 4.3.4 asiakassegmenttien ja salkkujen käyttämistä ja hyödyllisyyttä. Työ on luovutettu sen toimeksiantajalle, ja se on lisäksi tallennettu taustaorganisaation verkkolevylle mahdollista jatkotarkastelua varten.

#### 4.2.7 Hankkeen toimenpiteet

Työ suoritettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena, ja se muodostui seuraavista vaiheista: työn aloitus, työn valmistelu, työn suorittaminen ja hankkeen päättäminen.

Työ aloitettiin keväällä 2009 hahmottelemalla sen aihe. Aihe valittiin taustaorganisaation kanssa siten, että se tukisi työn tekijän omaa osaamista ja kehittymistä. Aihe perustui taustaorganisaation, joka oli myös opinnäytetyön tekijän työnantaja, tarpeeseen kehittää liiketoimintaa. Toimeksiantajan edustajan kanssa työn edistymistä seurattiin ja ohjattiin sellaiseksi, että se vastaisi mahdollisimman hyvin toimeksiantajan liiketoiminnan tarpeita.

Työn valmisteluvaihe alkoi alkukesällä 2009, jolloin aihe tarkennettiin lopullisesti. Aiheen tarkennuksen jälkeen laadittiin opinnäytetyön aiheanalyysi. Aiheanalyysi oli hyväksytty toukokuussa 2009. Kesän 2009 aikana laadittiin opinnäytetyön tutkimussuunnitelma. Kesän aikana etsittiin työhön sopivaa lähdekirjallisuutta ja tutustuttiin työn aiheeseen liittyvään teoriaan. Tutkimussuunnitelma hyväksyttiin elokuussa 2009.

Työ suoritettiin Laurean opinnäytetyöhön liittyvän ohjeistuksen mukaan. Työn ohjaajana toimi Laurean yliopettaja Irma Vahvaselkä. Työn etenemistä seurattiin säännöllisesti työn tekijän, työn ohjaajan ja toimeksiantajan edustajan välillä.

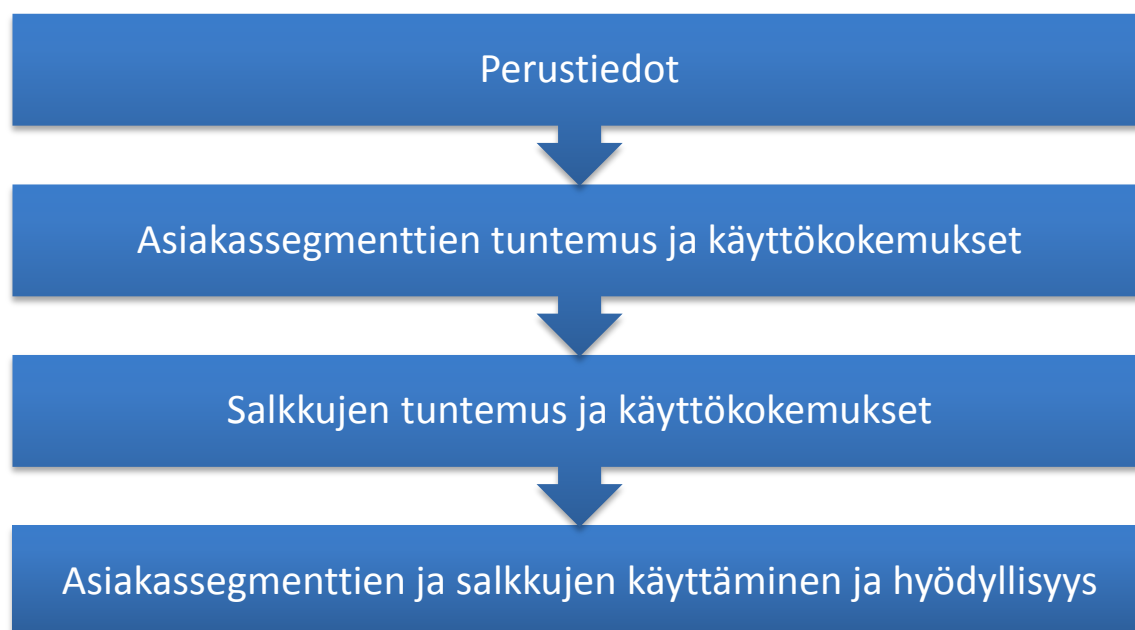
Työn suorittaminen alkoi syyskuussa 2009, jolloin aloitettiin työn johdannon sekä teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen. Työn johdanto sekä teoreettinen viitekehys saatiin valmiiksi joulukuussa 2009. Työn tutkimusosa suoritettiin vuoden 2010 tammi-helmikuun aikana. Tut-

kimukseen liittyvä kyselylomake valmistui tammikuun alussa. Tutkimuksen kysely suoritettiin 22.1.2010 - 5.2.2010. Työn tutkimuksen suorittamisen jälkeen tuloksia alettiin analysoida. Työn analysointi ja niiden tulkinta saatiin päätökseen maaliskuussa 2010.

Työ saatiin päätökseen keväällä 2010. Päätämisvaiheeseen kuuluivat Laurean opinnäytetyön ohjeistukseen liittyvät arvioinnit eli työn sisällön ja kieliasun tarkistus. Lisäksi päätämisvaiheessa tarkistettiin työn plagiointi, suoritettiin kypsyysnäyte ja työ tallennettiin Thesus-verkkokirjastoon. Maaliskuussa 2010 työ esiteltiin ja opponoitiin siihen liittyvässä julkaisuseminaarissa.

#### 4.3 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen tulokset. Kyselyssä tutkittiin myyjärajapinnan kokemuksia yrittäjäasiakkaille laadittujen asiakkuudenhoitomallien hyödyllisyydestä. Kysely oli rajattu eri osa-alueisiin koskien asiakkuudenhoitomalleihin kuuluvia asiakassegmenttejä ja salkkuja.



Kuvio 16: Tutkimuksen eteneminen

Kyselyn alussa kysyttiin kahdella kysymyksellä vastaajan perustiedot eli myyntikanava, jossa vastaaja työskenteli tutkimukseen vastatessaan sekä työkokemuksen kesto sen hetkessä työtehtävässä. Seuraava osio sisälsi kysymyksiä ja väitteitä koskien asiakkuudenhoitomalleihin kuuluvia asiakassegmenttejä. Tässä osiossa tutkittiin, kuinka hyvin vastaajat tunsivat asiakassegmentit ja minkälaisia käyttökokemuksia niistä oli saatu. Seuraavaksi esitettiin kysymyksiä ja väitteitä koskien asiakkuudenhoitomalleihin kuuluvia salkkuja. Tässä osiossa tutkittiin kuin-

ka hyvin vastaajat tunsivat salkut, ja minkälaisia käyttökokemuksia niistä oli saatu. Tutkimuksen viimeisessä osassa esitettiin kysymyksiä ja väitteitä koskien asiakkuudenhoitomallien hyödyntämistä työssä. Tutkimuksen kyselylomakkeen osat on nähtävissä kuviossa 16.

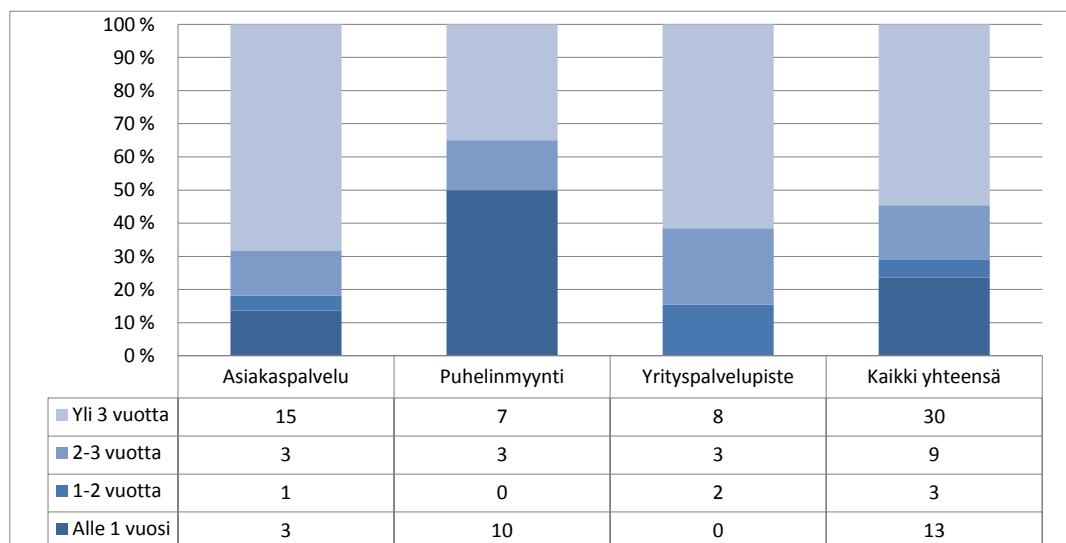
Tulokset esitellään kolmen erillisen luvun avulla, jotka noudattavat kyselylomakkeen runkoa. Ensin esitellään tutkimuksen perustietoja ja asiakassegmenttejä käsittelevä osuus, toisena tutkimuksen salkkua käsittelevä osuus ja viimeisenä asiakassegmenttien sekä salkkujen käyttöä tutkiva osuus. Jokaisen luvun yhteydessä esitellään tutkimukseen vastanneiden kolmen eri myyntikanavan vastaukset erikseen. Tutkimuksen kyselylomake on nähtävissä liitteessä 1.

#### 4.3.1 Tutkimuksen vastaajat

Tutkimuslomake lähetettiin 95 henkilölle, jotka työskentelivät Elisan yrityspalvelupisteissä, Elisan yrittäjäasiakkaiden asiakaspalvelussa tai Elisan ulkoisen puhelinmyyntikumppanin palveluksessa. Tutkimukseen vastasi 55 henkilöä eli tutkimuksen vastausprosentti oli 60.

Tutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin myyntikanava, jossa vastaaja työskentelee. Toisessa kysymyksessä kysyttiin vastaajan työkokemuksen pituus sen hetkisessä työtehtävässä. Kahden ensimmäisen kysymyksen avulla tutkimuksessa saatiin yleiskuva kyselyyn vastanneista henkilöistä.

Kaikista tutkimukseen vastanneista henkilöistä 22 (38 %) työskenteli asiakaspalvelussa, 13 (23 %) yrityspalvelupisteissä ja 20 (36 %) puhelinmyynnissä. Alle vuoden työkokemuksen omaisi 13 henkilöä (23 %), 1-2 vuoden työkokemuksen 3 henkilöä (5 %), 2-3 vuoden työkokemuksen 9 henkilöä (16 %) ja yli 3 vuoden työkokemuksen 30 henkilöä (55 %) tutkimukseen vastanneista.



Kuvio 17: Vastaajien edustamat myyntikanavat ja työkokemus

Asiakaspalvelussa työskentelevistä henkilöistä 21 eli 38 % kaikkien vastaajien joukosta vastasi tutkimukseen. Alle vuoden työkokemuksen omasi 3 henkilöä (14 %), 1-2 vuoden työkokemuksen 1 henkilöä (5 %), 2-3 vuoden työkokemuksen 2 henkilöä (10 %) ja yli 3 vuoden työkokemuksen 15 henkilöä (71 %) tutkimukseen vastanneista.

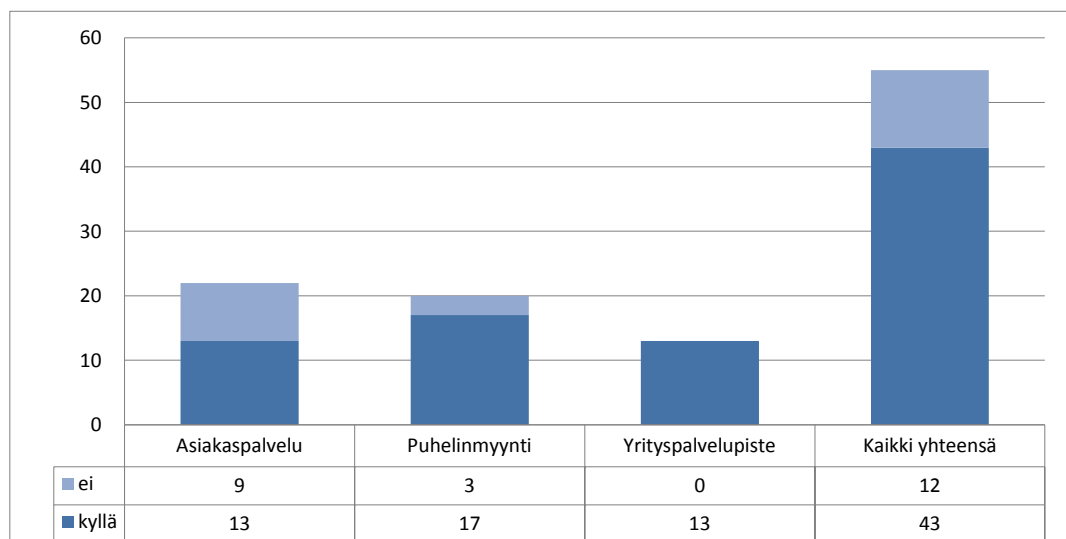
Yrityspalvelupisteissä työskentelevistä henkilöistä 13 eli 24 % kaikkien vastaajien joukosta vastasi tutkimukseen. Alle vuoden työkokemusta ei ollut yhdelläkään vastanneella henkilöllä, 1-2 vuoden työkokemuksen omasi 2 henkilöä (15 %), 2-3 vuoden työkokemuksen 3 henkilöä (23 %) ja yli 3 vuoden työkokemuksen 8 henkilöä (62 %) tutkimukseen vastanneista.

Puhelinmyynnissä työskentelevistä henkilöistä 20 eli 36 % kaikkien vastaajien joukosta vastasi tutkimukseen. Alle vuoden työkokemus oli 10 (50 %) tutkimukseen vastanneella henkilöllä, 1-2 vuoden työkokemusta ei ollut yhdelläkään henkilöllä, 2-3 vuoden työkokemuksen omasi 3 henkilöä (15 %) ja yli 3 vuoden työkokemuksen 7 henkilöä (35 %) tutkimukseen vastanneista.

#### 4.3.2 Asiakassegmenttien hyödyllisyys

Tutkimuksen perustietokysymysten jälkeen kyselyssä siirryttiin asiakassegmenttejä käsitteleviin kysymyksiin ja väitteisiin. Tässä luvussa tulokset esitellään yhdessä kaikkien vastaajien kesken sekä jokaisen myyntikanavan kohdalla erikseen.

Asiakassegmenttien osalta ensin kysyttiin tunsiko vastaaja asiakassegmentit entuudestaan. Tämän kysymyksen avulla haluttiin selvittää, oliko asiakassegmentti terminä tuttu vastaajalle. Vastaajista 43 eli 78 % tunsi asiakassegmentit entuudestaan. Vastaajista 12 eli 22 % ei tuntenut asiakassegmenttejä entuudestaan.



Kuvio 18: Asiakassegmenttien aikaisempi tuntemus



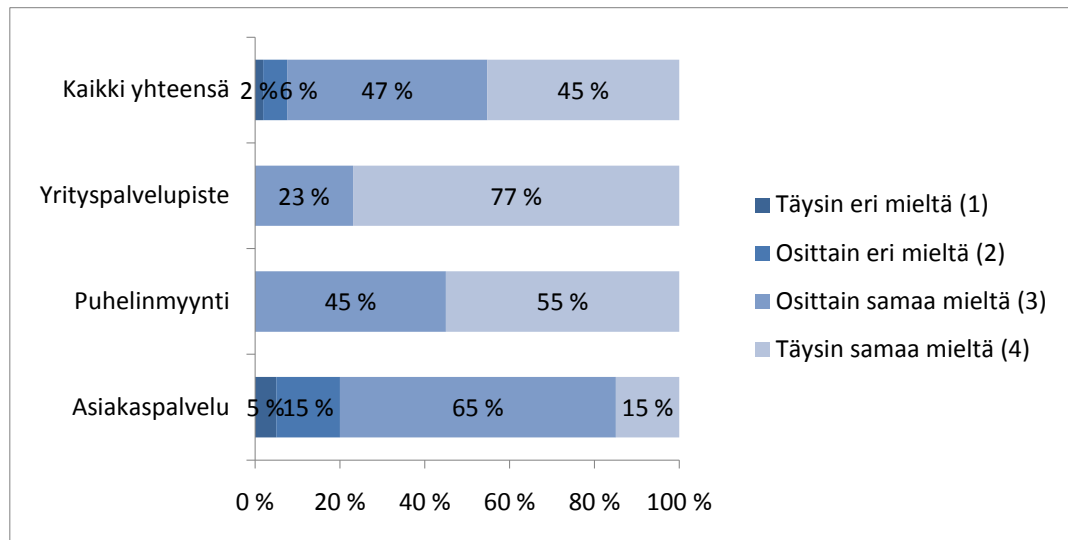
Asiakaspalvelussa työskentelevistä vastaajista 13 eli 62 % tunsi asiakassegmentit entuudestaan. Vastaajista 8 eli 38 % ei tuntenut asiakassegmenttejä entuudestaan. Yrityspalvelupisteissä työskentelevistä vastaajista kaikki 13 tunsivat asiakassegmentit entuudestaan. Puhelinmyynnissä työskentelevistä vastaajista 17 eli 85 % tunsi asiakassegmentit entuudestaan. Vastaajista 3 eli 15 % ei tuntenut asiakassegmenttejä entuudestaan.

Seuraavaksi kyselylomakkeessa esiteltiin lyhyesti, mitä asiakassegmentit tarkoittavat. Vastaajille, jotka eivät entuudestaan tunteneet asiakassegmenttejä, esitettiin asiakassegmenttien kuvauksen jälkeen kysymys, tuntevatko he nyt kuvauksen jälkeen asiakassegmentit.

Vastaajista 10 eli 83 % esittelyn jälkeen ilmoitti tuntevansa asiakassegmentit. Vastaajista 2 eli 17 % ei esittelynkään jälkeen tuntenut asiakassegmenttejä. Kaikista 55 vastaajasta 2 eli 4 % ei tuntenut asiakassegmenttejä entuudestaan eikä esittelyn jälkeen. Toinen henkilö, joka ei tuntenut asiakassegmenttejä, työskenteli puhelinmyynnissä ja toinen asiakaspalvelussa.

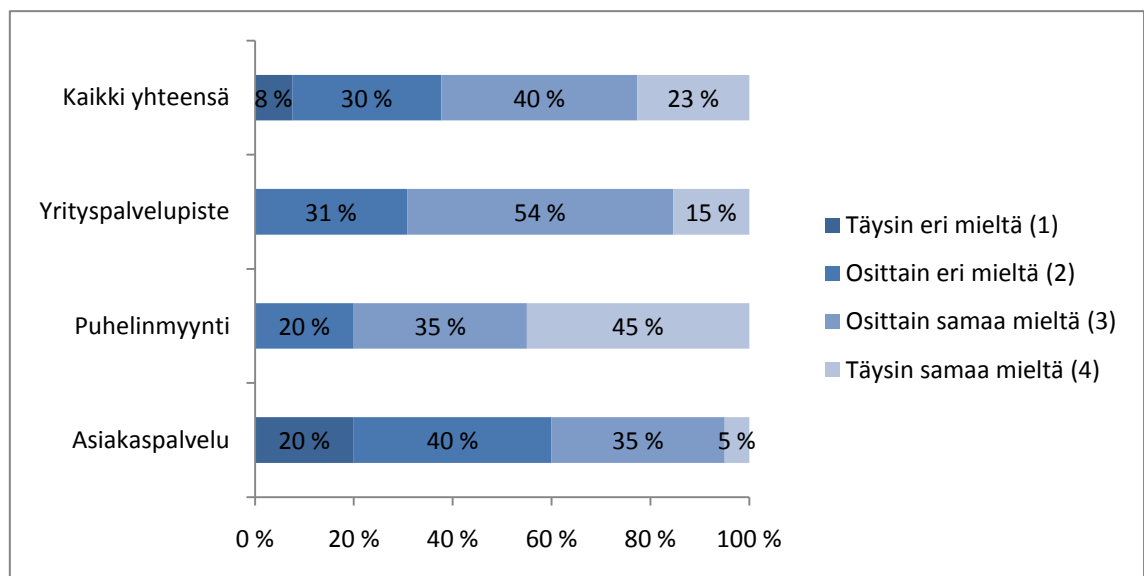
Seuraavaksi kyselyssä esitettiin kolme väittämää koskien asiakassegmenttejä. Väittämät esitettiin sekä henkilöille, jotka tunsivat asiakassegmentit joko entuudestaan tai kuvauksen jälkeen että henkilöille, jotka eivät tunteneet asiakassegmenttejä lainkaan. Henkilöt, jotka eivät tunteneet segmenttejä, pystyivät vastaamaan väitteisiin lomakkeessa esitetyn kuvauksen avulla. Väitteisiin vastattiin neljäportaisen asteikon avulla: täysin samaa mieltä (4), osittain samaa mieltä (3), osittain eri mieltä (2), täysin eri mieltä (1).

Ensimmäinen väite oli: asiakassegmenttitieto on helppo ymmärtää. Vastausten keskiarvo oli 3,36 niiden 53 henkilön joukossa, jotka tunsivat asiakassegmentit ja 3 niiden kahden henkilön joukossa, jotka eivät tunteneet segmenttejä lainkaan.



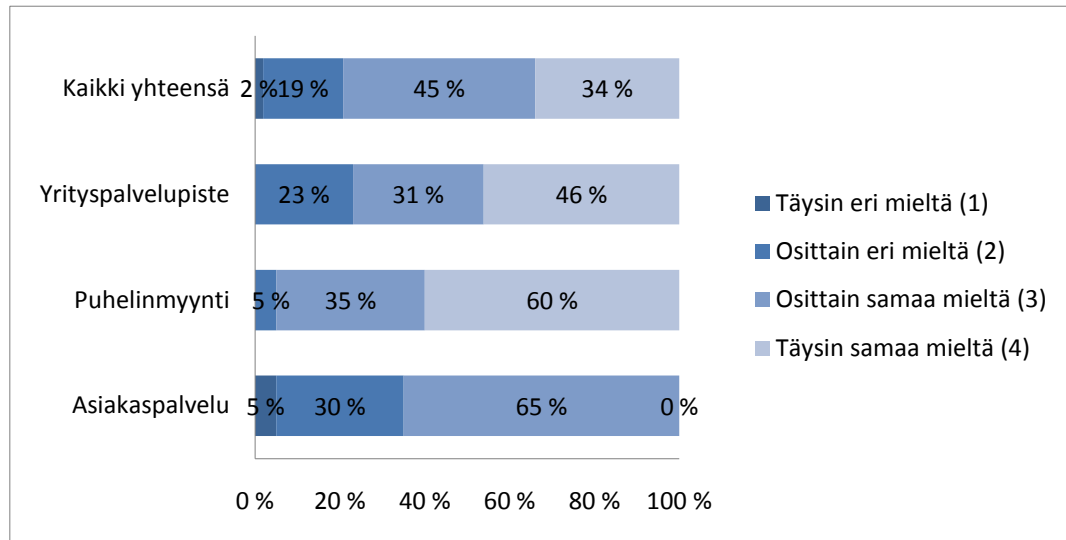
Kuvio 19: Asiakassegmenttiedon ymmärrettävyys

Toinen väite oli: asiakassegmenttiedosta on ollut hyötyä asiakaskohtamisissa. Vastausten keskiarvo oli 2,77 niiden henkilöiden joukossa, jotka tunsivat asiakassegmentit ja 2,50 niiden joukossa, jotka eivät tunteneet segmenttejä.



Kuvio 20: Asiakassegmenttiedon hyödyllisyys asiakaskohtamisissa

Kolmas väite oli: ymmärrän asiakassegmenttien tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni. Vastausten keskiarvo oli 3,11 niiden henkilöiden joukossa, jotka tunsivat asiakassegmentit ja 2,50 niiden joukossa, jotka eivät tunteneet segmenttejä.



Kuvio 21: Asiakassegmenttien tarkoituksenmukaisuus ja hyödynnettävyys omassa työssä

Asiakaspalvelussa työskentelevien vastaajien vastausten keskiarvo oli 2,90 väittämässä, asiakassegmenttietä on helppo ymmärtää. Väittämän, asiakassegmenttiedosta on ollut hyötyä asiakaskohtaamisissa, keskiarvo oli 2,25. Väittämän, ymmärrän asiakassegmenttien tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni, keskiarvo oli 2,60

Yrityspalvelupisteissä työskentelevien vastaajien vastausten keskiarvo oli 3,77 väittämässä, asiakassegmenttietä on helppo ymmärtää. Väittämän, asiakassegmenttiedosta on ollut hyötyä asiakaskohtaamisissa, keskiarvo oli 2,85. Väittämän, ymmärrän asiakassegmenttien tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni, keskiarvo oli 3,23.

Puhelinmyynnissä työskentelevien vastaajien vastausten keskiarvo oli 3,55 väittämässä, asiakassegmenttietä on helppo ymmärtää. Väittämän, asiakassegmenttiedosta on ollut hyötyä asiakaskohtaamisissa, keskiarvo oli 3,25. Väittämän, ymmärrän asiakassegmenttien tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni, keskiarvo oli 3,55.

	Asiakaspalvelu	Yrityspalvelupisteet	Puhelinmyynti	Keskiarvo
Asiakassegmenttietieto on helppo ymmärtää	2,90	3,77	3,55	<b>3,41</b>
Asiakassegmenttiedosta on ollut hyötyä asiakas-kohtaamisissa	2,25	2,85	3,25	<b>2,78</b>
Ymmärrän asiakassegmenttien tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni	2,60	3,23	3,55	<b>3,13</b>
<b>Keskiarvo</b>	<b>2,58</b>	<b>3,28</b>	<b>3,45</b>	<b>3,11</b>

Taulukko 5: Asiakassegmenttejä koskevien väittämien vastausten keskiarvot myyntikanavittain

Taulukossa 5 nähdään asiakassegmenttejä koskevien väittämien vastausten keskiarvot väittäjä- ja myyntikanavakohtaisesti. Taulukon perusteella voidaan nähdä selviä eroja vastausten jakautumisessa riippuen vastaajan myyntikanavasta.

Väittämien jälkeen kysyttiin vastaajien kokemuksia siitä, mitä hyötyä asiakassegmenteistä on ollut. Vastaja pystyi valitsemaan kolmesta eri valmiiksi annetusta vaihtoehdosta ja tarvittaessa kertomaan valmiiksi annettujen vaihtoehtojen lisäksi muita kokemiaan hyötyjä. Vastaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Kokemuksia kysyttiin sekä henkilöiltä, jotka tunsivat asiakassegmentit joko entuudestaan tai kuvauksen jälkeen että henkilöiltä, jotka eivät tunteneet asiakassegmenttejä lainkaan. Henkilöt, jotka eivät tunteneet segmenttejä, pystyivät ajattelemaan hyötyjä lomakkeessa aiemmin esitetyn kuvauksen perusteella.

Ensimmäinen vaihtoehto oli: asiakassegmentti auttaa asiakaskohtaamisissa minua ymmärtämään asiakkaan tarpeet paremmin. Niistä 53 vastaajasta, jotka tunsivat asiakassegmentit, 28 valitsi ensimmäisen vaihtoehdon. Niistä kahdesta vastaajasta, jotka eivät tunteneet asiakassegmenttejä, toinen valitsi ensimmäisen vaihtoehdon. Toinen vaihtoehto oli: asiakassegmentti auttaa asiakaskohtaamisissa minua myymään palveluja helpommin, kun tunnen asiakkaan paremmin. Vastaajista, jotka tunsivat asiakassegmentit, 26 valitsi tämän toisen vaihtoehdon.

Niistä kahdesta vastaajista, jotka eivät tunteneet asiakassegmenttejä, toinen valitsi tämän toisen vaihtoehdon. Kolmas vaihtoehto oli: asiakassegmenttietieto auttaa asiakaskohtaamisissa minua ymmärtämään millä alalla asiakas toimii. Asiakassegmentit tuntevista vastaajista 27 valitsi kolmannen vaihtoehdon. Vastaajista, jotka eivät tunteneet segmenttejä, yksi valitsi kolmannen vaihtoehdon.

Asiakaspalvelussa työskentelevistä vastaajista, jotka tunsivat segmentit entuudestaan, 9 henkilöä eli 45 % koki segmenttiedon auttavan ymmärtämään asiakkaan tarpeet paremmin. Vastaajista 9 eli 45 % koki segmenttiedon auttavan myymään palveluja helpommin, kun asiakas tunnetaan paremmin. Vastaajista 11 henkilöä eli 55 % koki, että segmenttietä auttaa ymmärtämään asiakaskohtamisissa asiakkaan harjoittaman toimialan.

Yrityspalvelupisteissä työskentelevistä vastaajista, jotka tunsivat segmentit entuudestaan, 7 henkilöä eli 64 % koki segmenttiedon auttavan ymmärtämään asiakkaan tarpeet paremmin. Vastaajista 5 eli 45 % koki segmenttiedon auttavan myymään palveluja helpommin, kun asiakas tunnetaan paremmin. Vastaajista 4 henkilöä eli 36 % koki, että segmenttietä auttaa ymmärtämään asiakaskohtamisissa asiakkaan harjoittaman toimialan.

Puhelinmyynnissä työskentelevistä vastaajista, jotka tunsivat segmentit, 12 henkilöä eli 63 % koki segmenttiedon auttavan ymmärtämään asiakkaan tarpeet paremmin. Vastaajista 12 eli 63 % koki segmenttiedon auttavan myymään palveluja helpommin, kun asiakas tunnetaan paremmin. Vastaajista 12 henkilöä eli 63 % koki, että segmenttietä auttaa ymmärtämään asiakaskohtamisissa asiakkaan harjoittaman toimialan.

Taulukosta 6 nähdään, kuinka suuri osa myyntikanavan vastaajista, jotka tunsivat asiakassegmentit, oli kokenut saavansa asiakassegmenttiedosta taulukossa mainittuja hyötyjä.

	Asiakaspalvelu	Yrityspalvelupisteet	Puhelinmyynti	<b>Kaikki kanavat</b>
Parempi asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen	45 %	64 %	63 %	<b>56 %</b>
Palvelujen helpompi myyminen	45 %	45 %	63 %	<b>52 %</b>
Parempi ymmärrys asiakkaan harjoittamasta toimialasta	55 %	36 %	63 %	<b>54 %</b>

Taulukko 6: Asiakassegmenttiedon käytön hyödyllisyys

#### 4.3.3 Asiakassegmenttien hyödyllisyys, avoimet kommentit

Asiakassegmenttejä koskevien kysymysten lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus antaa avoimia vastauksia liittyen asiakassegmenttien kehitykseen. Kyselylomakkeella oli seuraava kysymys: Kerro millaisia puutteita tai haasteita olet segmenteissä huomannut?

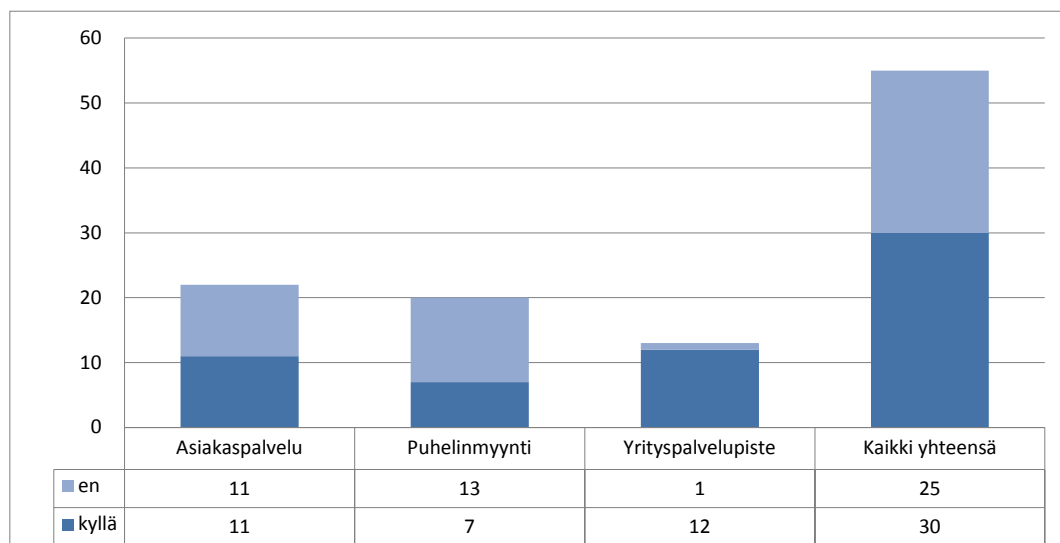
Asiakaspalvelun vastaajat kokivat haasteelliseksi sen, että asiakassegmenttiedot löytyvät erillisestä järjestelmästä, ja tiedon hakeminen vie liikaa aikaa. Asiakaspalvelutyössä on tärkeää hoitaa asiakaskohtaamiset mahdollisimman nopeasti, ja asiakassegmenttiedon hakeminen koettiin liian työlääksi jokaisen asiakkaan kohdalla. Eräs asiakaspalvelussa työskentelevä vastaaja kommentoi, että segmentit pitäisi olla jaoteltu yksinkertaisemmin. Nyt vastaaja koki segmentoinnin liian moniulotteiseksi ja vaikeaksi ymmärtää.

Yrityspalvelupisteissä työskentelevien vastaajien mielestä asiakassegmentointi ei toimi hyvin kokonaisuutena. Vastauksissa kaivattiin materiaalia eri palveluiden sopivuudesta eri segmenteille. Segmentoinnin paikkansa pitävyys herätti epäilyksiä. Yrityspalvelupisteissä myyjät tutustuvat ennen tapaamista asiakkaan tietoihin etsimällä siitä tietoja Internetistä. Asiakkaan tietoihin etukäteen tutustuminen koettiin tärkeämpänä kuin itse asiakassegmentin tarkistaminen. Tutustuttaessa asiakkaan tietoihin hakemalla niitä Internetin avulla, asiakkaasta koettiin saavan kattavampi kuva kuin tarkistamalla asiakkaan tiedot käytössä olevista järjestelmistä. Tietojen löytyminen järjestelmistä koettiin haasteelliseksi. Eräs yrityspalvelupisteen vastaaja kommentoi lisäksi, ettei ole kuullut segmentoinnista mitään pitkään aikaan.

Puhelinmyynnin vastauksissa ilmeni se, että asiakassegmenttiedon koettiin olevan väärää joissain tapauksissa. Usein asiakas olikin toiminut toisella toimialalla kuin mitä segmenttietoa oli kertonut. Samaan segmenttiin kuuluvien asiakkaiden keskuudessa koettiin olevan liian suuria eroja. Esimerkiksi palveluputiikit-segmenttiin kuuluvat hoitoalan yritykset koettiin kyseiseen segmenttiin kuulumattomiksi niiden erilaisen liiketoiminnan luonteen vuoksi. Puhelinmyynnin vastaajat eivät myöskään aina olleet tutustuneet asiakkaan segmenttietoon, koska tietoa ei ole koettu tärkeäksi.

#### 4.3.4 Salkkujen hyödyllisyys

Tutkimuksen asiakassegmenttejä koskevien kysymysten jälkeen tutkimuksessa siirryttiin salkkuja koskeviin kysymyksiin ja väitteisiin. Salkkujen osalta kysyttiin ensin, tunsiko vastaaja salkut entuudestaan. Tämän kysymyksen avulla haluttiin selvittää, oliko salkku terminä tuttu vastaajalle.



Kuvio 22: Salkkujen aikaisempi tuntemus

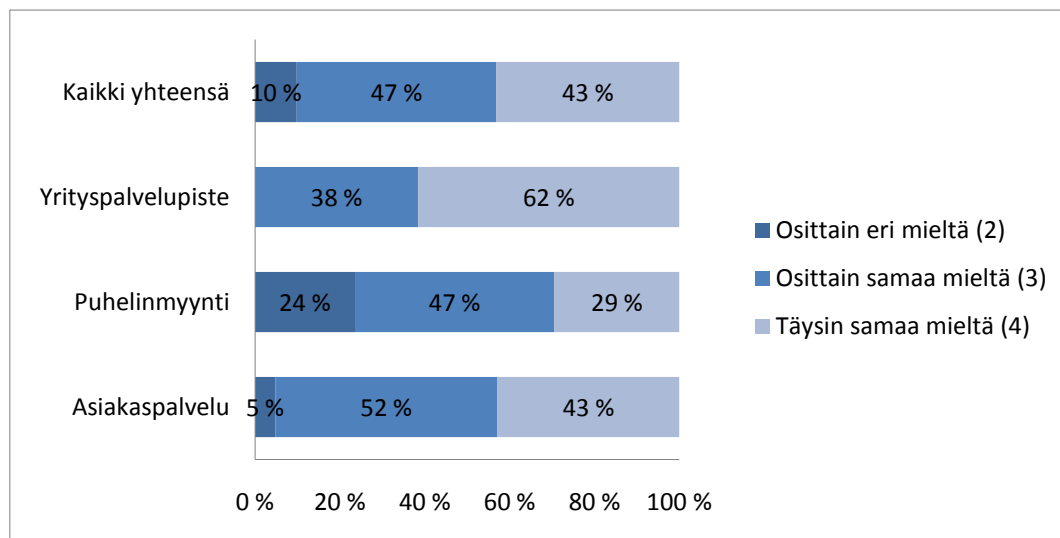
Kaikista vastaajista 30 eli 56 % tunsi salkut entuudestaan. Vastaajista 24 eli 44 % ei tuntenut salkkuja entuudestaan. Asiakaspalvelussa työskentelevistä vastaajista 11 eli 52 % tunsi salkut entuudestaan. Asiakaspalvelun vastaajista 10 eli 48 % ei tuntenut salkkuja entuudestaan. Yrityspalvelupisteissä työskentelevistä vastaajista 12 eli 92 % tunsi salkut entuudestaan ja 8 % heistä ei puolestaan tuntenut niitä. Puhelinmyynnin vastaajien joukosta 7 eli 37 % tunsi salkut entuudestaan ja 12 eli 63 % vastaajista ei tuntenut salkkuja.

Seuraavaksi kyselylomakkeessa esiteltiin lyhyesti, mitä salkut tarkoittavat. Vastaajille, jotka eivät entuudestaan tunteneet salkkuja, esitettiin asiakassegmenttien kuvauksen jälkeen kysymys, tuntevatko he nyt kuvauksen jälkeen salkut. Tällä kysymyksellä haluttiin tunnistaa vastaajista sellaiset henkilöt, jotka tunsivat salkut, kun heille oli lyhyesti kerrattu, mistä on kyse.

Kaikista vastaajista, jotka eivät entuudestaan tunteneet salkkuja, vastasi 21 eli 88 % tuntevansa ne nähtyvänsä kuvauksen. Vastaajista 3 eli 12 % ei tuntenut kuvauksenkaan jälkeen salkkuja. Vastaajista, jotka eivät lainkaan tunteneet salkkuja, yksi työskenteli asiakaspalvelussa ja kaksi työskenteli puhelinmyynnissä.

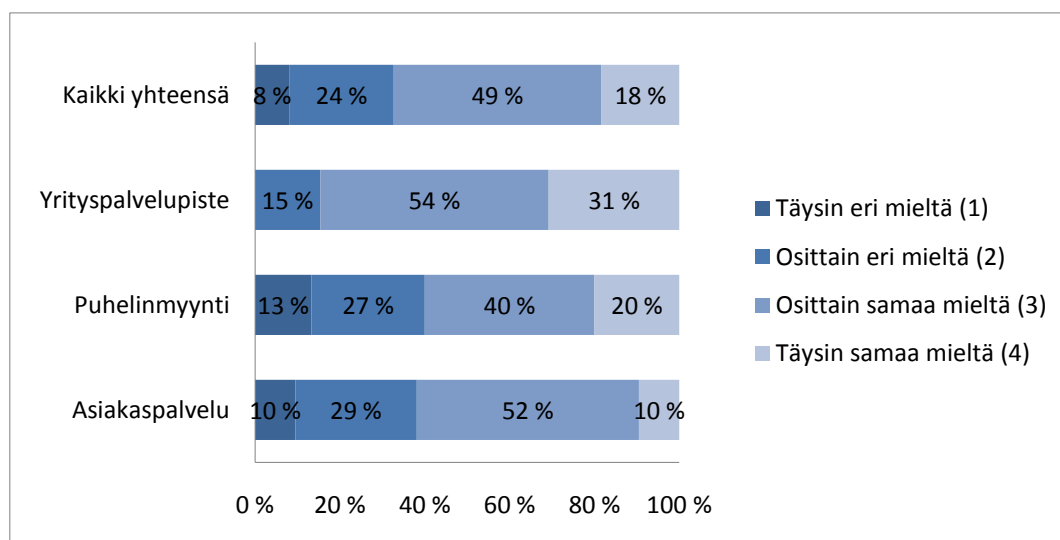
Seuraavaksi kyselyssä esitettiin kolme väittämää koskien salkkujen hyödyllisyyttä. Väittämät esitettiin sekä henkilöille, jotka tunsivat asiakassegmentit joko entuudestaan tai kuvauksen jälkeen että henkilöille, jotka eivät tunteneet asiakassegmenttejä lainkaan. Henkilöt, jotka eivät tunteneet salkkuja, pystyivät vastaamaan väitteisiin lomakkeessa esitetyn kuvauksen avulla. Väitteisiin vastattiin neljäportaisen asteikon avulla: täysin samaa mieltä (4), osittain samaa mieltä (3), osittain eri mieltä (2), täysin eri mieltä (1).

Ensimmäinen väite oli: salkkutieto on helppo ymmärtää. Vastausten keskiarvo oli 3,33 niiden 52 henkilön joukossa, jotka tunsivat salkut ja 2,00 niiden kolmen henkilön joukossa, jotka eivät tunteneet salkkuja lainkaan.



Kuvio 23: Salkkutiedon ymmärrettävyys

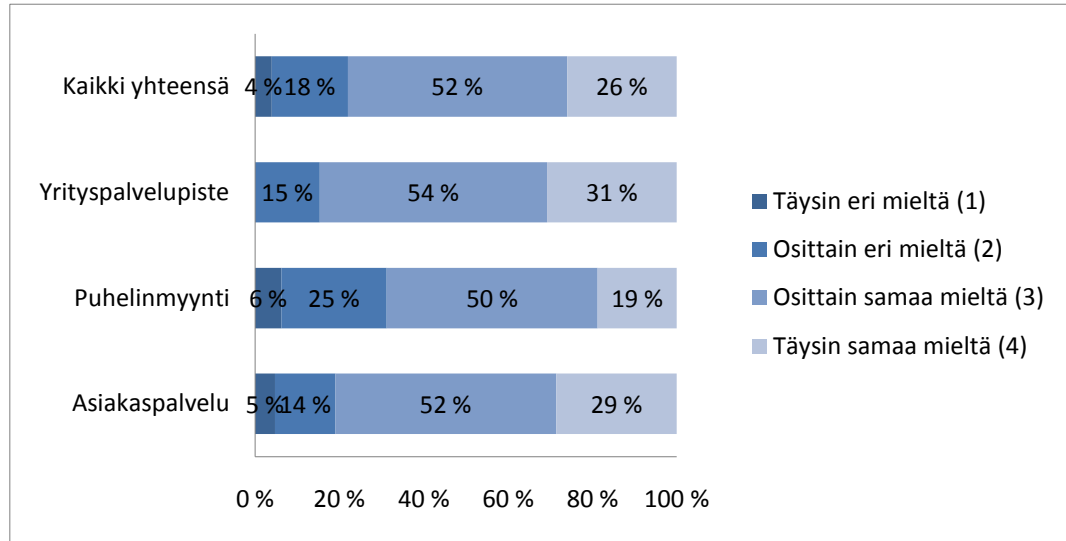
Toinen väite oli: salkkutiedosta on ollut hyötyä asiakaskohtauksissa. Vastausten keskiarvo oli 2,78 niiden henkilöiden joukossa, jotka tunsivat salkut ja 1,00 niiden joukossa, jotka eivät tunteneet salkkuja.



Kuvio 24: Salkkutiedon hyödyllisyys asiakaskohtauksissa

Kolmas väite oli: ymmärrän salkkujen tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni. Vastausten keskiarvo oli 3,00 niiden henkilöiden joukossa, jotka tunsivat salkut ja 0,00 niiden joukossa, jotka eivät tunteneet segmenttejä.





Kuvio 25: Salkkujen tarkoituksenmukaisuus ja hyödynnettävyys omassa työssä

Asiakaspalvelussa työskentelevien vastaajien vastausten keskiarvo oli 3,35 väittämässä, salkkutieto on helppo ymmärtää. Väittämän, salkkutiedosta on ollut hyötyä asiakaskohtaamisissa, keskiarvo oli 2,55. Väittämän, ymmärrän salkkujen tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni, keskiarvo oli 3,00.

Yrityspalvelupisteissä työskentelevien vastaajien vastausten keskiarvo oli 3,62 väittämässä, salkkutieto on helppo ymmärtää. Väittämän, salkkutiedosta on ollut hyötyä asiakaskohtaamisissa, keskiarvo oli 3,15. Väittämän, ymmärrän salkkujen tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni, keskiarvo oli 3,15.

Puhelinmyynnissä työskentelevien vastaajien vastausten keskiarvo oli 3,06 väittämässä, salkkutieto on helppo ymmärtää. Väittämän, salkkutiedosta on ollut hyötyä asiakaskohtaamisissa, keskiarvo oli 2,67. Väittämän, ymmärrän salkkujen tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni, keskiarvo oli 2,81.

Taulukossa 7 nähdään salkkuja koskevien väittämien vastausten keskiarvot väittäjä- ja myyntikanavakohtaisesti. Taulukon perusteella voidaan nähdä selviä eroja vastausten jakautumisessa riippuen vastaajan myyntikanavasta.

	Asiakaspalvelu	Yrityspalvelut	Puhelinmyynti	Keskiarvo
Salkkutieto on helppo ymmärtää	3,35	3,62	3,06	<b>3,34</b>
Salkkutiedosta on hyötyä asiakaskohtaamisissa	2,55	3,15	2,67	<b>2,79</b>
Ymmärrän salkkujen tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työvälineinä	3,00	3,15	2,81	<b>2,99</b>
<b>Keskiarvo</b>	<b>2,97</b>	<b>3,31</b>	<b>2,85</b>	<b>3,04</b>

Taulukko 7: Salkkutietoja koskevien väittämien vastausten keskiarvot myyntikanavittain

Väittämien jälkeen tutkimuksessa kysyttiin vastaajien kokemuksia siitä, mitä hyötyä salkuista on ollut. Vastaaja pystyi valitsemaan kolmesta eri valmiiksi annetusta vaihtoehdosta ja tarvittaessa kertomaan valmiiksi annettujen vaihtoehtojen lisäksi muita kokemuksiaan hyötyjä. Vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Kokemuksia kysyttiin sekä henkilöiltä, jotka tunsivat salkut joko entuudestaan tai kuvauksen jälkeen että henkilöiltä, jotka eivät tunteneet salkkuja lainkaan. Henkilöt, jotka eivät tunteneet salkkuja, pystyivät ajattelemaan hyötyjä lomakkeessa aiemmin esitetyn kuvauksen perusteella.

Ensimmäinen vaihtoehto oli: salkkutieto auttaa asiakaskohtaamisissa minua ymmärtämään asiakkaan potentiaalisuuden hankkia palveluita. Niistä 52 vastaajasta, jotka tunsivat salkut, 25 valitsi ensimmäisen vaihtoehdon. Niistä kolmesta vastaajasta, jotka eivät tunteneet salkkuja, yksi valitsi ensimmäisen vaihtoehdon. Toinen vaihtoehto oli: salkkutieto auttaa asiakaskohtaamisissa minua ymmärtämään, mikä asiakas on arvokkaampi kuin toinen. Vastaajista, jotka tunsivat salkut, 24 valitsi tämän toisen vaihtoehdon. Niistä kolmesta vastaajasta, jotka eivät tunteneet asiakassegmenttejä, yksi valitsi tämän toisen vaihtoehdon. Kolmas vaihtoehto oli: salkkutieto auttaa asiakaskohtaamisissa minua tekemään lisä- ja ristiinmyyntiä eri salkkutietojen perusteella sekä ymmärtämään millä alalla asiakas toimii. Salkut tuntevista vastaajista 20 valitsi kolmannen vaihtoehdon. Vastaajista, jotka eivät tunteneet salkkuja, kukaan ei valinnut vaihtoehtoa.

Asiakaspalvelussa työskentelevistä vastaajista, jotka tunsivat salkut, 9 henkilöä eli 50 % koki salkkutiedon auttavan ymmärtämään asiakkaan potentiaalisuuden hankkia palveluita. Vastaajista 13 eli 72 % koki salkkutiedon auttavan ymmärtämään, mikä asiakas on arvokkaampi kuin toinen. Vastaajista 8 henkilöä eli 44 % koki, että salkkutieto auttaa tekemään lisä- ja ristiinmyyntiä eri salkkutietojen perusteella.

Yrityspalvelupisteissä työskentelevistä vastaajista, jotka tunsivat salkut, 8 henkilöä eli 62 % koki salkkutiedon auttavan ymmärtämään asiakkaan potentiaalisuuden hankkia palveluita. Vastaajista 4 eli 31 % oli kokenut salkkutiedon auttavan ymmärtämään, mikä asiakas on arvokkaampi kuin toinen. Vastaajista 5 henkilöä eli 38 % koki, että salkkutieto auttaa tekemään lisä- ja ristiinmyyntiä eri salkkutietojen perusteella.

Puhelinmyynnissä työskentelevistä vastaajista, jotka tunsivat salkut, 7 henkilöä eli 63 % koki salkkutiedon auttavan ymmärtämään asiakkaan potentiaalisuuden hankkia palveluita. Vastaajista 6 eli 55 % koki salkkutiedon auttavan ymmärtämään, mikä asiakas on arvokkaampi kuin toinen. Vastaajista 6 henkilöä eli 55 % koki, että salkkutieto auttaa tekemään lisä- ja ristiinmyyntiä eri salkkutietojen perusteella.

	Asiakaspalvelu	Yrityspalvelupisteet	Puhelinmyynti	Kaikki kanavat
Auttaa ymmärtämään asiakkaan potentiaalisuuden hankkia palveluita.	50 %	62 %	64 %	<b>58 %</b>
Auttaa ymmärtämään, mikä asiakas on arvokkaampi kuin toinen.	72 %	31 %	55 %	<b>56 %</b>
Auttaa tekemään lisä- ja ristiinmyyntiä.	44 %	38 %	55 %	<b>47 %</b>

Taulukko 8: Salkkutiedon käytön hyödyllisyys

#### 4.3.5 Salkkujen hyödyllisyys, avoimet vastaukset

Salkkuja koskevien kysymysten lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus antaa avoimia vastauksia liittyen salkkujen kehitykseen. Kyselylomakkeella oli kysymys: Kerro, millaisia puutteita tai haasteita olet salkuissa huomannut. Lisäksi kysyttiin, miten vastaaja muuttaisi salkkuja ja miksi.

Asiakaspalvelun vastaajien keskuudessa salkkutiedot koettiin idealtaan toimiviksi. Asiakassegmentti- ja salkkutietoihin tutustumiseen asiakaspalvelussa ei kuitenkaan vastausten mukaan ole ollut aikaa. Eräs asiakaspalvelun vastaaja koki salkkutiedot kyseenalaisina, koska hänen mielestään asiakkaita ei ole mahdollista käsitellä eriarvoisina.

Yrityspalvelupisteiden vastauksissa salkkutiedot koettiin epäluotettavina. Myyjät eivät esimerkiksi ymmärtäneet, miksi asiakas on luokiteltu arvokkaimpaan pidä-salkkuun, vaikka asi-

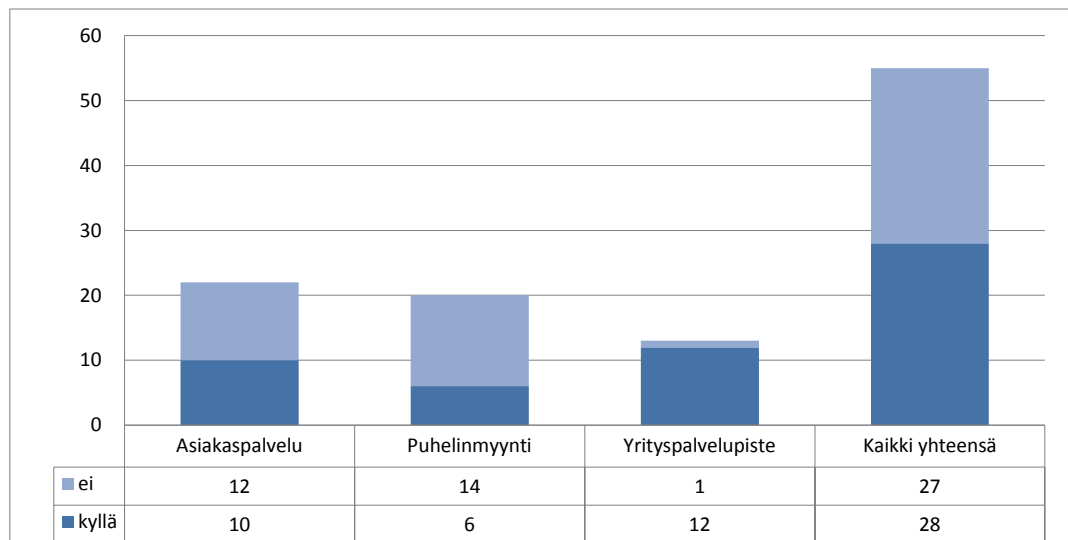
akkaalla ei ole luottokelpoisuutta. Salkkutietoihin kaivattiin vastauksissa lisää näkyvyyttä ja tukimateriaalia palveluiden myyntiä varten.

Puhelinmyynnille salkkutietoja ei ollut varsinaisesti koulutettu. Vastaajat eivät olleet tutustuneet tietoihin, koska he olivat kokeneet tiedon merkityksen vähäiseksi työssään. Vastaajat kaipasivat perehdytystä salkkutietojen käyttöön.

#### 4.3.6 Asiakassegmenttien ja salkkujen käyttäminen

Tutkimuksen kyselylomakkeen lopuksi vastaajilta kysyttiin yleisiä asiakassegmenttien ja salkkujen käyttöön liittyviä asioita. Kysymysten avulla haluttiin saada kuva siitä, kuinka tärkeiksi työkaluiksi vastaajat kokivat asiakassegmentit ja salkut sekä se, kuinka usein niitä käytetään. Tutkimuksen lopuksi vastaajilta kerättiin myös asiakassegmenttien ja salkkujen kehitysideoita, joita oli mahdollisuus kirjoittaa avoimesti kyselylomakkeelle.

Kaikkien vastaajien joukosta 28 eli 52 % oli perehdytetty käyttämään asiakassegmenttejä ja salkkuja työssään. Vastaajien joukosta 26 eli 48 % ei ollut saanut perehdytystä asiakassegmenttien ja salkkujen käyttöön.

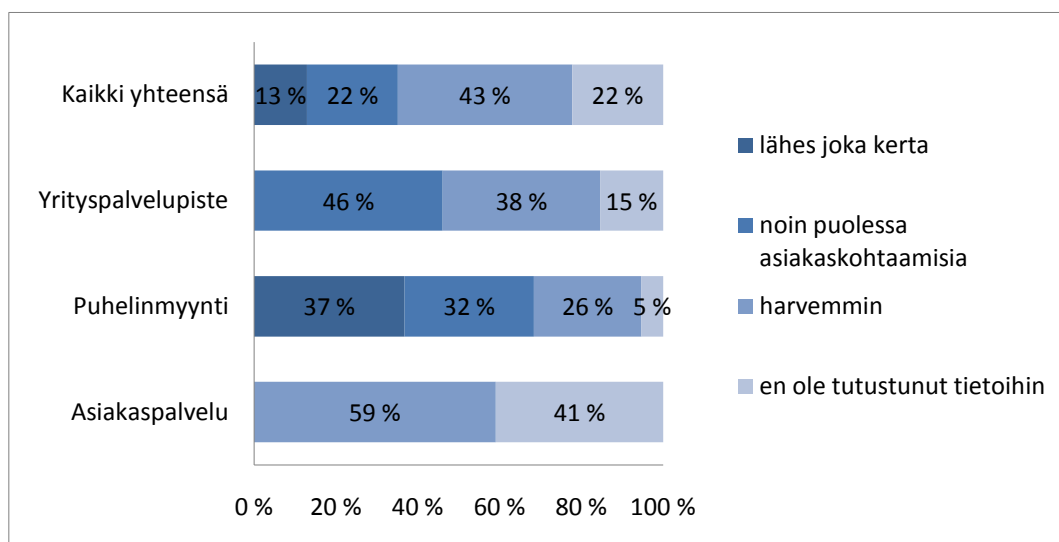


Kuvio 26: Perehdyttäminen asiakassegmenttien ja salkkujen käyttöön omassa työssä

Asiakaspalvelun vastaajien joukosta 10 eli 48 % oli perehdytetty käyttämään asiakkuudenhoitomalleja työssään. Vastaajien joukosta 11 eli 52 % ei ollut saanut perehdytystä asiakassegmenttien ja salkkujen käyttöön. Yrityspalvelupisteiden vastaajien joukosta 12 eli 92 % oli perehdytetty käyttämään asiakkuudenhoitomalleja työssään. Vastaajien joukosta 1 eli 8 % ei ollut saanut perehdytystä asiakassegmenttien ja salkkujen käyttöön. Puhelinmyynnin vastaajien joukosta 6 eli 32 % oli perehdytetty käyttämään asiakkuudenhoitomalleja työssään. Vas-

taajien joukosta 13 eli 68 % ei ollut saanut perehdytystä asiakassegmenttien ja salkkujen käyttöön.

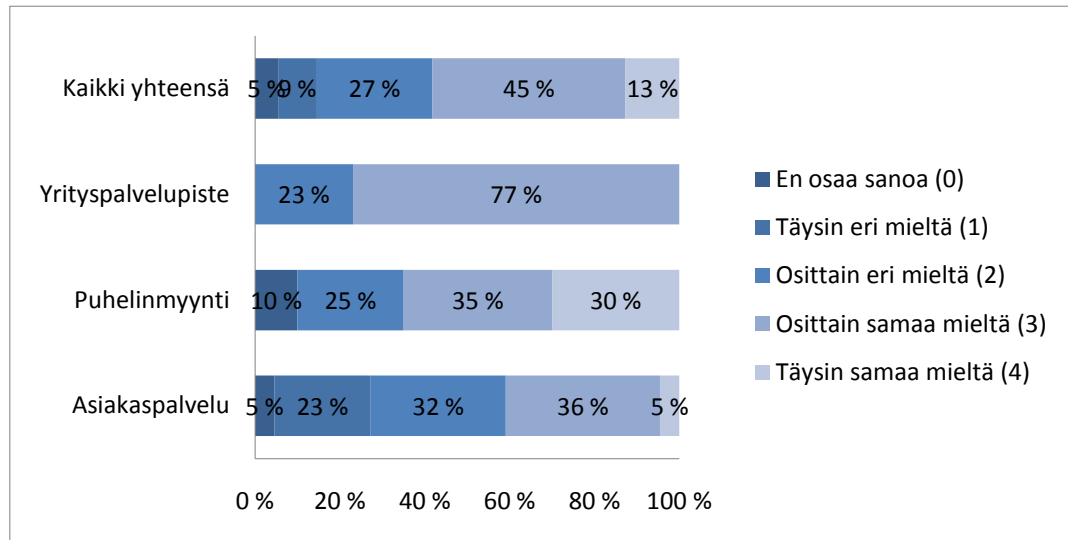
Seuraavaksi tutkimuksessa kysyttiin, kuinka usein vastaaja tarkistaa asiakaskohtaamisissa asiakkaan asiakassegmentin ja salkun. Suurin osa kaikista vastaajista eli 43 % ilmoittaa tarkistavansa asiakkuudenhoitomallien tiedot harvemmin kuin noin puolessa asiakaskohtaamisissa.



Kuvio 27: Asiakassegmentti- ja salkkutiedon tarkistamisen säännöllisyys asiakaskohtaamisissa

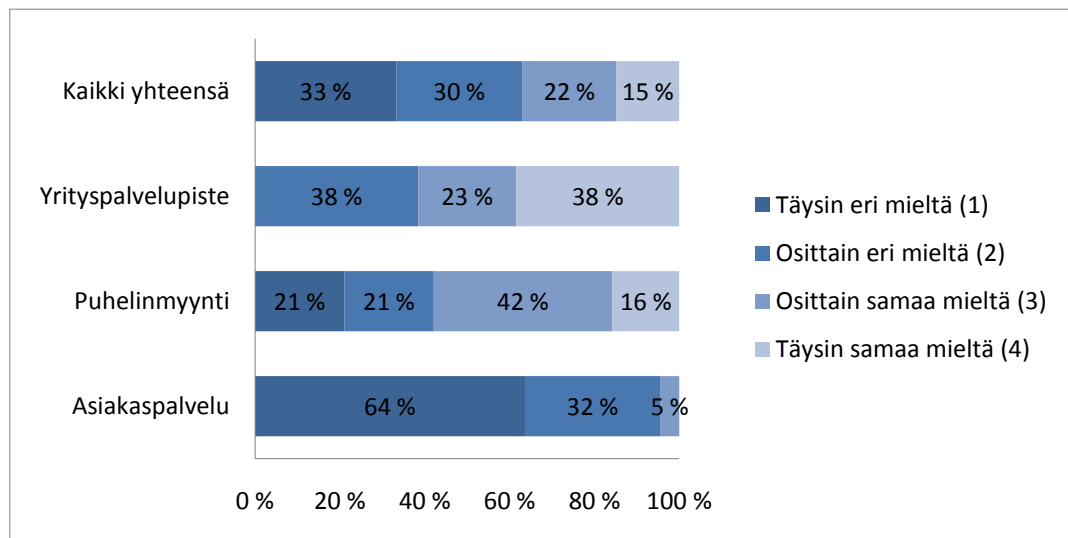
Asiakaspalvelun vastaajien joukossa kukaan ei ilmoittanut tarkistaneensa asiakassegmenttiä ja salkkua lähes joka kerta tai noin puolessa asiakaskohtaamisista. 43 % vastaajista ei ollut tutustunut asiakaskohtaamisissa tietoihin lainkaan. Yrityspalvelupisteissä työskentelevien vastaajien joukossa 46 % ilmoitti tarkistavansa asiakaskohtaamisissa asiakkaan asiakassegmentin ja salkun. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut tarkistaneensa tietoja lähes joka kerta. Puhelinmyynnin vastaajista 37 % ilmoitti tarkistavansa asiakkaan asiakassegmentin ja salkun asiakaskohtaamisissa lähes joka kerta. Vastaajista 5 % ilmoitti, ettei ole tutustunut asiakkuudenhoitomallien tietoihin asiakaskohtaamisissa.

Seuraavaksi tutkimuksessa esitettiin neljä eri väitettä koskien asiakassegmenttejä ja salkkuja. Väittämiä avulla tavoitteena oli tutkia vastaajien mielenkiintoa asiakkuudenhoitomalleja kohtaan sekä sitä, kuinka aktiivisesti niitä käytetään.



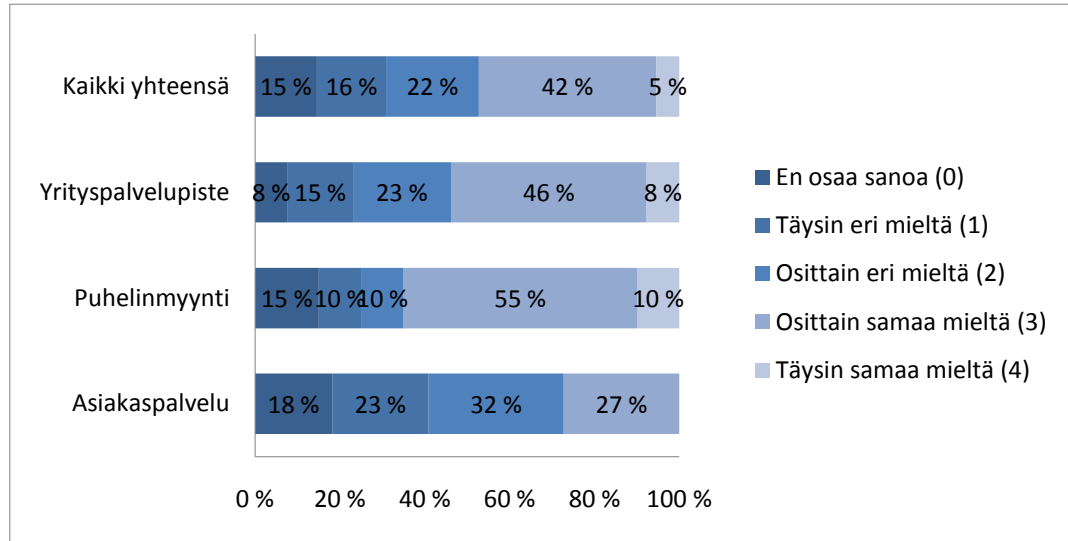
Kuvio 28: Asiakassegmenttien ja salkkujen kiinnostavuus sekä tietojen lähestyttävyyttä

Asiakassegmenttejä ja salkkuja kohtaan suhtauduttiin eri tavoin eri myyntikanavissa. Kuvioista 28 nähdään, että yrityspalvelupisteissä työskentelevistä vastaajista 77 % oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Asiakaspalvelussa työskentelevistä vastaajista 41 % oli osittain tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa.



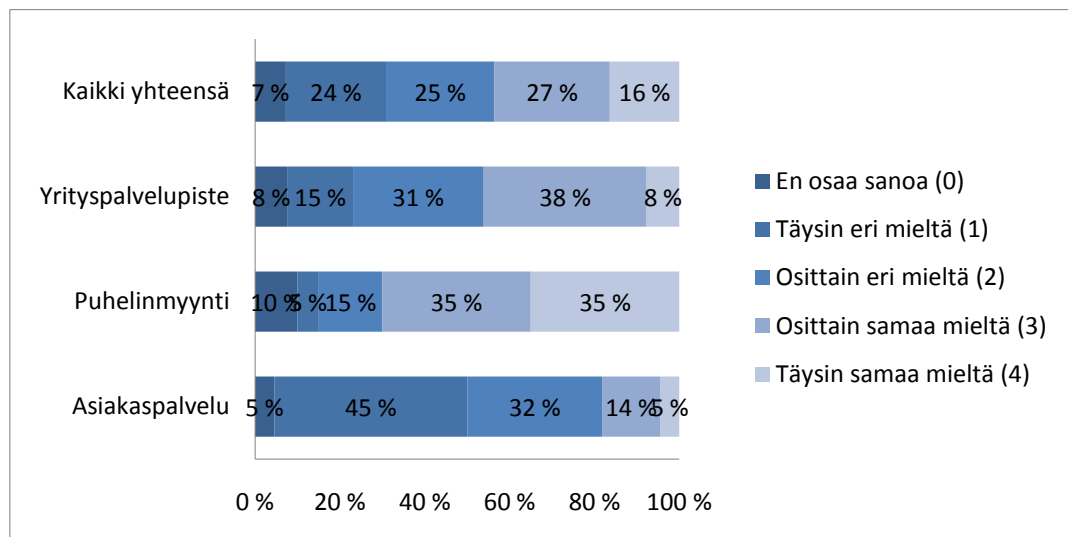
Kuvio 29: Asiakkaan perustietoihin tutustuminen asiakaskohtaamisissa

Asiakkaan perustietoihin tutustumisessa on suuria eroja riippuen myyntikanavasta. Asiakaspalvelun vastaajista 64 % oli täysin eri mieltä seuraavan väittämän kanssa: Ehdin pääsääntöisesti tutustua asiakkaan perustietoihin perusteellisesti asiakaskohtaamisissa. Yrityspalvelupisteissä työskentelevistä vastaajista sen sijaan 38 % oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa.



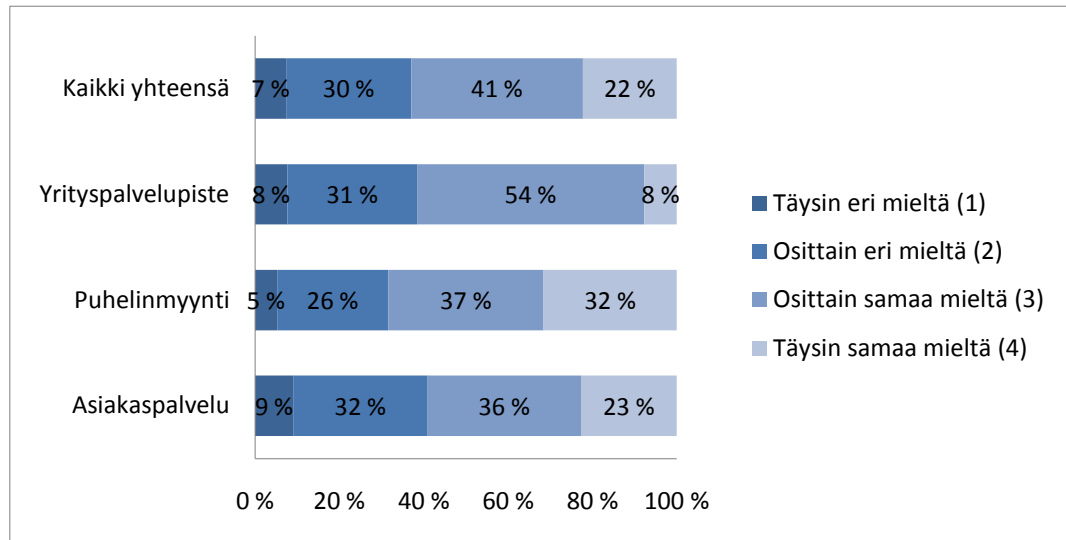
Kuvio 30: Asiakassegmentti- ja salkkutietojen hyödynnettävyys myynnissä olevien palvelujen perusteluissa asiakkaalle

Asiakaspalvelussa työskentelevät vastaajat kokivat asiakassegmenteistä ja salkuista olevan vähiten hyötyä myynnissä olevien palvelujen perustelussa asiakkaalle. Puhelinmyynnin vastaajista 65 % oli osittain tai täysin samaa mieltä seuraavan väittämän kanssa: Myynnissä olevia palveluita on helppo perustella asiakkaalle hyödyntäen asiakassegmentti- ja salkkutietoja.



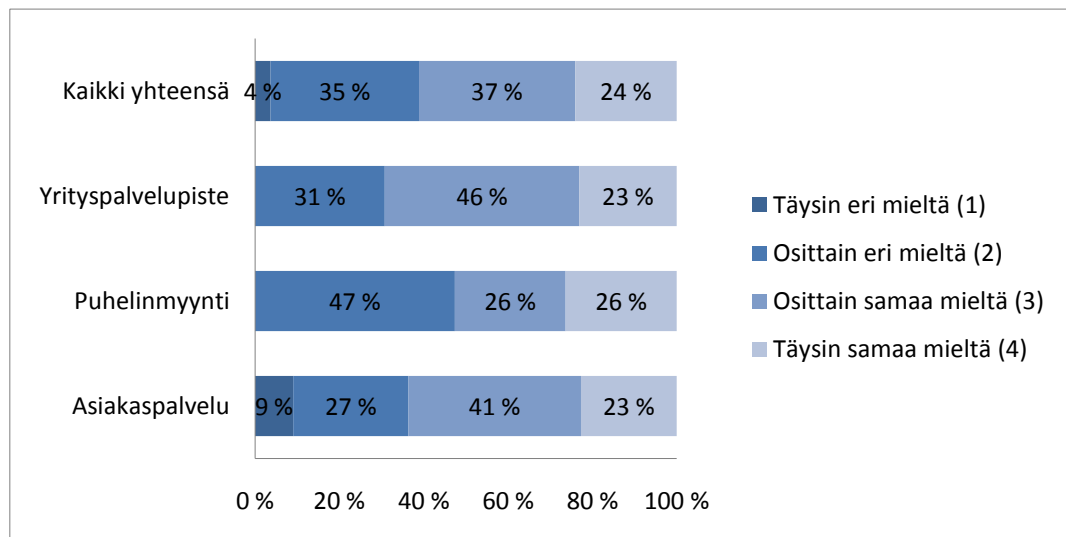
Kuvio 31: Asiakassegmenttiä ja salkkua koskevan tiedon löytymisen helpous ja vaivattomuus

Eri myyntikanavien vastaajat kokivat eri tavoin sen, kuinka helposti ja vaivattomasti tieto asiakassegmenteistä ja salkuista löytyy. Puhelinmyynnin vastaajista 70 % oli osittain tai täysin samaa mieltä seuraavan väittämän kanssa: Tieto asiakassegmenteistä ja salkuista löytyy helposti ja vaivattomasti. Asiakaspalvelun vastaajista osittain tai samaa mieltä oli 20 %.



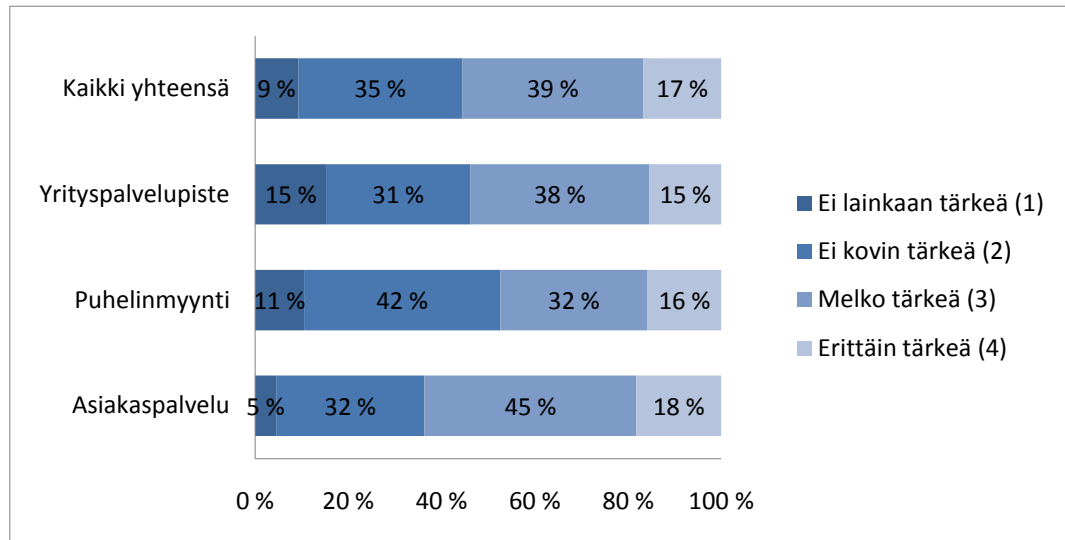
Kuvio 32: Tuotteiden sopivuuden perustelut eri asiakassegmenteille ja salkuille tuotteiden myyntimateriaaleissa

Kaikissa myyntikanavissa suurin osa vastaajista näki tärkeäksi sen, että tuotteiden myyntimateriaaleissa pitäisi kuvata niiden sopivuus eri asiakassegmenteille ja salkuille. Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä myös siitä, että eri asiakassegmenteille ja salkuille pitäisi olla toimintaohjeet miten toimia asiakaskohtauksissa. Yrityspalvelupisteiden vastaajien joukossa tämä nähtiin tärkeimmäksi.



Kuvio 33: Toimintaohjeet eri asiakassegmenteille ja salkuille asiakaskohtauksissa toimimista





Kuvio 34: Perehdytyksen tarve asiakassegmenteistä ja salkkuista

Tarve perehdytykseen asiakassegmenteistä ja salkkuista koettiin tärkeimmäksi asiakaspalvelussa. Kaikissa myyntikanavissa perehdytyksen tarvetta koettiin olevan, keskimäärin 56 % vastaajista koki melko tai erittäin tärkeäksi saada perehdytystä asiakkuudenhoitomalleista.

#### 4.3.7 Asiakassegmenttien ja salkkujen kehityskohdat

Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus antaa avoimia kehitysideoita asiakassegmenttien ja salkkujen hyödyllisyyden lisäämiseksi. Vastaajilta oli tavoitteena saada oman kokemuksen kautta kertyneitä ideoita asiakkuudenhoitomallien kehittämiseksi.

Asiakaspalvelun vastaajat vastasivat, että tieto segmenteistä ja salkkuista pitäisi löytyä nykyistä helpommin. Vastaajat kokivat, että aika ei riitä tutustua asiakkaan tietoihin perusteellisesti. Vastauksista ilmeni myös, että asiakassegmenteistä kaivattaisiin lisätietoja ja perehdytystä. Asiakaspalvelun vastaajien pääasiallisena haasteena asiakkuudenhoitomallien kanssa toimimisessa oli ajan riittävyys. Myyjille on asetettu tavoitteet, kuinka suuri määrä kontakteja pitää hoitaa päivässä. Tämä tavoite koettiin olevan ristiriidassa sen kanssa, että asiakkaan tietoihin pitäisi ehtiä perehtyä perusteellisesti.

Yrityspalvelupisteiden vastaajien mielestä asiakassegmenttien ja salkkujen näkyvyyttä pitäisi korostaa ja ne tulisi olla helpommin löydettävissä. Asia koettiin kiinnostavaksi ja asiakkuudenhoitomalleista kaivattiin selkeää materiaalia.

Puhelinmyynnin vastaajat kokivat ajan riittävyyden haasteeksi asiakkuudenhoitomallien kanssa toimiessa. Mallien koettiin antavan väärää tietoa useissa asiakaskohtaamisissa. Vastaajat halusivat, että materiaalia mallien sovellettavuudesta erilaisiin asiakaskohtaamisiin olisi ole-

massa. Asiakassegmenteistä ja salkuista ei koettu puhelinmyynnissä saatavan riittävää hyötyä, jotta tietoihin jaksaisi tutustua.

#### 4.4 Asiakkuudenhoitomallien kehittämisohjelma

Tämän alaluvun tarkoituksena on jäsenellä erillinen kehittämisohjelma taustaorganisaation asiakkuudenhoitomalleille. Kehittämisohjelman laadinnassa huomioidaan aiemmin esiteltyt tutkimuksen tulokset. Kehittämisohjelma rakennettiin kuvion 35 mukaisesti.



Kuvio 35: Asiakkuudenhoitomallien kehittämisohjelman toteutus

##### 4.4.1 Myyntikanavien erilaisuuden huomioiminen kehitettäessä asiakkuudenhoitomalleja

Tutkimustulosten perusteella analysoitiin, että eri myyntikanavien kokemukset asiakkuudenhoitomalleista erosivat jonkin verran. Asiakassegmentit ja salkut tunnettiin parhaiten yrityspalvelupisteiden henkilöstön keskuudessa. Tämä johtui enimmäkseen siitä, että yrityspalvelupisteiden henkilöstöä on koulutettu asiakkuudenhoitomallien käyttöön useaan kertaan.

Tutkimustuloksissa oli nähtävissä eri myyntikanavien työn erilaisuus. Asiakaspalvelussa työ on erittäin hektistä ja päivän aikana hoidettavien kontaktien tavoitteet ovat haastavat. Asiakaspalvelussa työskentelevät vastaajat suhtautuivat asiakkuudenhoitomalleihin kriittisesti ja useassa yhteydessä oli havaittavissa se, että tietoihin tutustumiseen ei ole ollut aikaa eikä niistä ole koettu saavan todellista hyötyä. Asiakaspalvelun vastaajien keskuudessa asiakkuudenhoitomallit yleensä tunnettiin, mutta niiden käyttö oli vähäisempää kuin puhelinmyynnissä ja yrityspalvelupisteissä. Asiakaspalvelussa tapahtuvat asiakaskohtaamiset ovat luonteeltaan erilaisia kuin muissa myyntikanavissa. Asiakaspalvelussa asiakas aina lähestyy Elisaa ja asiakkaalla on yleensä tavoite hoitaa asia mahdollisimman nopeasti. Asiakaspalvelun hektisyyden vuoksi asiakkaan tietoihin ei yleensä ole ehditty tutustumaan niin hyvin kuin puhelinmyynnissä ja yrityspalvelupisteissä, joissa asiakaskohtaamisiin voidaan ennalta valmistautua.

Yrityspalvelupisteissä työskentelevät vastaajat tunsivat parhaiten käytössä olevat asiakkuudenhoitomallit. Yrityspalvelupisteiden vastaajien asenteet asiakassegmenttejä ja salkkuja kohtaan olivat muita myyntikanavia positiivisempia. Yrityspalvelupisteissä asiakaskohtaukset kestävät tunnin ja asiakkaiden käynnit on varattu myyjille etukäteen. Yrityspalvelupisteiden myyjät ehtivät yleensä tutustua asiakkaan tietoihin etukäteen ja myyjät odottavat saavansa asiakkuudenhoitomalleista hyötyä muiden kanavien myyjiä enemmän.

Puhelinmyynnissä työskentelevillä vastaajilla oli pääosin lyhin työkokemus työssään. Puhelinmyynnin vastaajat olivat saaneet vähiten perehdytystä asiakkuudenhoitomallien käytöstä. Vastaajat suhtautuivat asiakassegmentteihin ja salkkuihin myönteisesti, ja he odottivat saavansa lisää perehdytystä siitä, miten malleja voisi hyödyntää myyntityössä paremmin. Työn kiireellisyys näkyi myös puhelinmyynnin vastaajien vastauksista. Asiakkaan tietoihin ei ole aikaa tutustua perusteellisesti, ja kaikki asiakkaan perustiedot pitäisi löytyä loogisesti yhdestä paikasta.

Puhelinmyynnin organisaatio ei kuulu Elisaan. Puhelinmyynnin vastaajien työkokemus on vähäisempi kuin asiakaspalvelun ja yrityspalvelupisteiden vastaajien työkokemus. Vähäisemmän työkokemuksen omaavat vastaajat eivät välttämättä ole saaneet lainkaan perehdytystä asiakkuudenhoitomallien käyttöön. Salkkutietoja ei ollut lainkaan perehdytetty puhelinmyynnille. Asiakassegmentit puhelinmyynnissä tunnetaan, mutta salkkujen hyödynnettävyyttä ei tunneta. Puhelinmyynnille pitäisi järjestää kattava perehdytys sekä asiakassegmenttiedoista että salkkutiedoista.

#### 4.4.2 Asiakkuudenhoitomallien käyttöä tukevien materiaalien päivittäminen

Tällä hetkellä asiakassegmenttejä ja salkkuja ei huomioida riittävästi palveluiden myynnin tukemisessa. Palveluiden myynnin tukimateriaalissa tulisi huomioida eri asiakassegmenttien ja salkkujen erot, jolloin kutakin asiakasryhmää voitaisiin puhutella sille sopivalla tavalla. Tällöin asiakas kokisi, että hänelle tarjotaan juuri hänen tarpeisiinsa sopivia palveluja.

Asiakassegmenttien ja salkkujen käytöstä tulisi laatia materiaalit tukemaan asiakaskohtauksia eri segmenttejä ja salkkuja edustavien asiakkaiden kanssa sekä tukemaan eri palveluiden myyntiä eri asiakasryhmille.

Tuotteiden myyntimateriaaleissa huomioidaan niiden soveltuvuus eri segmenteille ja salkuille. Myyntimateriaaleihin lisätään argumentit eri tuotteiden myymiseksi eri asiakassegmenteille ja salkuille. Toimivat myyntimateriaalit helpottavat myyjän työtä ja myytävät palvelut voidaan perustella hyötyinä asiakkaalle.

Asiakkuudenhoitomallien käytöstä laaditaan manuaali myyjälle. Manuaali on käyttöopas segmenttien ja salkkujen käyttöön. Manuaalista ilmenevät hyödyt mallien käytöstä myyjän työstä. Manuaalin avulla myyjä näkee selkeästi, miksi segmentti- ja salkkutietoja kannattaa käyttää.

#### 4.4.3 Asiakassegmentti- ja salkkumallien kehittäminen

Hannus (2004, 142) jakaa B2B-asiakkaat neljään ryhmään: strategiset asiakkuudet, avainasiakkuudet, strategiset mahdollisuudet ja kerta-asiakkuudet. Hoitomalleja voidaan suunnitella näiden ryhmän perusteella. Ryhmistä tärkein on strategiset asiakkuudet, joiden hoitoon on syytä panostaa eniten.

Kaikkien myyntikanavien vastaajat kokivat, että asiakassegmenteistä ei ole ollut riittävästi hyötyä asiakaskohtaamisissa. Tämä johtuu siitä, että segmenttieto ei kerro riittävän tarkasti, minkälainen asiakas on kyseessä. Tällä hetkellä asiakassegmentit on luotu perustuen asiakkaan harjoittamaan toimialaan. Segmentin luominen perustuen pelkkään toimialatietoon ei ole riittävä. Asiakassegmenttiedoista saadaan tarkempia ja paremmin myyjien tarpeita palvelevia, jos niissä huomioidaan toimialan lisäksi asiakkaan käyttäytymistä tarkemmin. Käyttäytymisellä tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen päättäjähenkilön kiinnostusta tietoliikennepalveluja kohtaan tai asiakkaan usein kohtaamien ongelmien analysointia.

Asiakkuudenhoitomallien kehitysnäkökulmaksi voidaan ottaa Hannuksen (2004, 142) mainitsemat neljä erilaista asiakasryhmää. Nykyinen taustaorganisaation käytössä oleva salkkumalli vastaa Hannuksen ryhmittelyä. Salkkumallin toiminnalle ei ole tällä hetkellä määritetty riittävän selkeitä palvelumalleja, jotka erottaisivat eri asiakasryhmät toisistaan.

Mitä tärkeämpi asiakasryhmä on kyseessä, sen arvokkaampaa palvelua sen tulisi saada. Tärkeimmille pidä-asiakkaille voidaan nimetä vastuuhenkilöt. Muuta-asiakkaiden palvelu pitäisi pystyä hoitamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti esimerkiksi vain puhelinmyynnin kautta. Latimalla selkeät toimintamallit eri asiakasryhmien kanssakäymiselle, ovat mallit selkeämpiä myös myyntihenkilöstölle. Myyjien olisi tällöin helpompaa kohdata eri asiakasryhmien asiakkaita, kun aina tiedettäisiin, miten eri asiakkaiden kanssa toimitaan. Toimintamalleilla tarkoitetaan organisaation julkaisemia toimintatapoja ja tavoitteita eri asiakasryhmien kanssa toimimiseen.

Asiakkuudenhoitomallien johtaminen kokonaisuutena on mahdollista vain, kun yrityksen liike-toimintastrategia ja asiakasstrategia yhdistetään. Asiakasryhmien tulisi olla tasa-arvoisia eri tuoteryhmien kanssa. (Arantola 2006, 89.) Segmentti- ja salkkumallit kiinnitetään yhtenäiseksi osaksi liiketoimintaa siten, että asiakkuudenhoitomallien hoidolle asetetaan tavoitteet ja

lukuja seurataan aktiivisesti eri asiakasryhmien osalta. Luomalla aktiivinen seuranta segmenttien ja salkkujen kehitykseen, myyjät kokevat asiakkuudenhoitomallit läheisemmäksi osaksi päivittäistä liiketoimintaa. Selkeän seuranta- ja raportointimenetelmän avulla asiakkuudenhoitomallien tunnettuutta ja käyttöä voidaan lisätä organisaatiossa.

Tärkeimpiä myynnissä olevia palveluita käyttävät asiakkaat analysoidaan. Analysoinnin avulla selvitetään se, erottuvatko tietyt segmentit ja salkut eri palveluiden asiakkaina. Tavoitteena on tunnistaa eri segmenttien ja salkkujen välisiä potentiaalieroja hankkia taustaorganisaation palveluita. Paremman asiakasymmärryksen avulla asiakkuudenhoitomalleja voidaan kehittää toimivimmiksi ja hyödyllisemmiksi.

Segmentointia kehitetään tutkimalla syvällisemmin asiakkaan tarpeita. Buttle (2005, 138) jakaa yritysasiakkaan tarpeet yrityskohtaisiin ominaisuuksiin, liiketoimintakulttuuriin ja ostokäyttäytymiseen. Yrityskohtaisia ominaisuuksia ovat yrityksen työntekijämäärä, myyntivolyymi asiakkaalle, toimipaikkojen lukumäärä sekä yrityksen taloudellinen tilanne. Yritysasiakkaan liiketoimintakulttuuriin vaikuttavat asiakkaan kokemukset, kasvuhalukkuus, innovaatiot, käytössä oleva teknologia sekä asiakkaan päätöksentekoprosessi. Yritysasiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat sen menetelmät, ostomäärät, ostoajankohdat, ostojen säännöllisyys ja ostettujen palveluiden käyttäjät. Taustaorganisaation tulee analysoida asiakkaitaan edellä mainittujen ominaisuuksien mukaan ja kehittää segmentointia kyseisten ominaisuuksien avulla. Kehittämällä segmentointia vastaamaan parempaa asiakasymmärrystä, tulee siitä myyntirajapinnan näkökulmasta luotettavampi ja hyödyllisempi.

Salkutusta kehitetään analysoimalla asiakkaiden kannattavuutta. Kannattavuuslaskelma pitää sisällään asiakkaan ostot, myytyjen tuotteiden kustannukset ja annetut alennukset. Näiden avulla voidaan laskea ensimmäisen vaiheen kate. Tästä vähennetään vielä asiakashankintaan, tilauksiin ja toimituksiin liittyvät kulut, jolloin saadaan toisen vaiheen kate. Toisen vaiheen katteesta vähennetään vielä asiakassuhteen hoidon kustannukset, jolloin saadaan lopullinen asiakaskohtainen kate. (Hellman & Värilä 2009, 126.) Kannattavuuden laskentaan tarvittavien lukujen saanti vaatii työtä, mutta kannattavuutta analysoimalla salkutuksesta saadaan luotettavampi ja hyödyllisempi.

Kun asiakasryhmien kannattavuus tunnetaan paremmin, voidaan erilaisia toimenpiteitä suunnitella segmenttikohtaisesti. Esimerkiksi pienille ja kannattamattomille asiakkaille voidaan tarjota itsepalvelujärjestelmää, josta ei yritykselle ole suuria kustannuksia. Asiakaskannattavuuteen perustuvat hoitomallit antavat taustaorganisaatiolle mahdollisuuden kehittää nykyisin kannattamattomista asiakkaista kannattavia. (Grönroos 2009, 208.)

#### 4.4.4 Tietojärjestelmien hyödyntäminen asiakkuudenhoitomallien käytössä

Asiakasnäkökulma tarvitaan myös yrityksen tietojärjestelmiin, jotta haluttujen asiakastietojen kerääminen onnistuu, ja erilaisia tietoja voidaan yhdistellä. Asiakkuuden arvoa arvioidaan yhdistelemällä tietoa asiakkaan tuomasta laskutuksesta ja tuloksesta sekä potentiaalista ja asiakkuuden lojaalisuudesta. (Arantola 2006, 86.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän täytyy tukea yrityksen strategiaa. Toimivan järjestelmän avulla yritys pääsee toteuttamaan suunniteltuja asiakkuudenhoitomalleja ja palvelukonsepteja. CRM-järjestelmän avulla pitäisi pystyä keräämään tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, ja sen tulisi tukea liiketoimintaprosessien saumatonta toteutumista. (Hannus 2004, 158-159.)

Asiakkaiden tietojen hallinta on hyvin merkittävässä asemassa liiketoiminnan kannalta. Asiakaslähtöinen CRM-järjestelmä ylläpitää asiakkaan osoitetietojen lisäksi tiedot asiakkaan yhteydenotoista, ostohistorian, markkinointiluvat sekä asiakkaan yhteystiedot. Asiakkuudenhoitomallien suunnittelu on perustellumpaa, kun yrityksellä on monipuoliset tiedot asiakkaitaan. Tällöin malleista tulee myös hyödyllisempiä myyjän näkökulmasta.

Asiakasrajapinnassa käytettäviä tietojärjestelmiä on paljon. Myyjät eivät yleensä ehdi tarkistaa asiakkaan tietoja kaikista järjestelmistä. Paras vaihtoehto olisi, jos tieto asiakassegmenteistä ja salkuista olisi saatavilla aina sieltä, mistä asiakkaan tietoja tarkistettaisiin. Asiakkuudenhoitomallitietojen päivittäminen lukuisiin järjestelmiin on kuitenkin raskasta. Tietoja tulisi ylläpitää sellaisessa paikassa, josta ne olisi nopeasti tarkistettavissa ilman asiakaskoh- taamisen keston turhaa pidennystä.

Asiakaspalvelussa haasteelliseksi koettiin löytää aikaa etsiä asiakkaan tietoja lukuisista järjestelmistä. Asiakassegmentti- ja salkkutietoja ylläpidetään tietokannassa, josta tiedot voidaan integroida asiakaspalvelun puhelinjärjestelmään. Tällöin asiakaspalvelun myyjän työtä voitaisiin helpottaa tuomalla tiedot suoraan tietokoneen näytölle soittajan puhelinnumeron perusteella.

Asiakassegmentti- ja salkkutiedot löytyvät myyntikanavien käyttämästä yhteisestä järjestelmästä. Järjestelmän jatkokoulutuksen avulla myyjille voidaan tiedottaa myös asiakkuudenhoitomalleista järjestelmässä. Ohjeistamalla myyjiä tarkistamaan asiakkuudenhoitomallien tiedot yhdestä paikasta, vältetään epäselvyyksiä siitä, mistä eri tietoja tulee tarkastella.

Järjestelmään voidaan tehdä pikaohjeet asiakkuudenhoitomallien käytöstä. Asiakkaan tiedoista voisi olla linkki sen edustaman asiakassegmentin ja salkun tietoihin. Tällöin myyjä näkisi

suoraan, mitä tulee huomioida asiakaskohtaamisissa tietyn asiakassegmentin ja/tai salkun edustajan kanssa.

Asiakassegmentti- ja salkkutiedot tulee linkittää kaikkien seurattavien järjestelmien raportteihin. Käytävissä tilausjärjestelmissä ei ole tällä hetkellä tietoa asiakkuudenhoitomalleista, mikä hankaloittaa lukujen seuraamista segmenttien ja salkkujen mukaan. Tiedot asiakaskohtaisista segmenteistä ja salkuista tulisi saada kaikkiin oleellisimpiin järjestelmiin, jotta avainlukujen kuten myynnin ja laskutuksen kehittymistä voitaisiin seurata aktiivisesti.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän tietoa hyödynnetään asiakkaiden käyttäytymisen tunnistamisessa. Järjestelmään kerätyn tiedon avulla voidaan ennustaa esimerkiksi asiakkaiden poistumaa seuraamalla tiettyjä tunnuslukuja ja mallintamalla niitä data mining -toiminnan avulla koko asiakaskantaan. Asiakkuustiedon hallinnan kannalta tietovarastojen rakenteisiin tulee kiinnittää huomiota. Tiedot tulee olla tuoreita, ja ne tulee tallentaa järjestelmiin määrämudossa jäseneltynä. Tietovarastot ovat perusta koko asiakkuusinformaatiolle. Jos tietovarastot eivät ole kunnossa, ei asiakkuustietoja voida hyödyntää täysimääräisesti.

#### 4.4.5 Henkilöstön perehdyttäminen

Etenkin puhelinmyynnin henkilöstö tarvitsisi perehdytystä asiakkuudenhoitomallien käytöstä. Puhelinmyynnin työntekijät tuntevat asiakassegmentit pääasiassa hyvin, mutta salkkutieto on puhelinmyynnin henkilöstön keskuudessa vieras. Asiakassegmenttien ja salkkujen käytöstä tulisi järjestää koulutus. Koulutus toimisi parhaiten tavalla, jossa työntekijät pääsisivät itse vaikuttamaan tietojen jatkokehitykseen. Koulutuksessa tulisi ensin perehdyttää työntekijät soveltamaan malleja käytännön asiakaskohtaamisissa. Soveltamisella tarkoitetaan sitä, miten erilaisissa tilanteissa asiakasta voitaisiin puhutella hänelle sopivalla tavalla. Perehdytyksen jälkeen työntekijät tulisi jakaa pienryhmiin ideoimaan käytännön tilanteita, joissa asiakassegmentti- ja salkkutietoa voitaisiin hyödyntää.

Perehdytys koskien asiakkuudenhoitomalleja voitaisiin toteuttaa myös nykytekniikkaa hyödyntäen Internetin avulla. Asiakkuudenhoitomallien käytöstä voitaisiin tehdä sivusto, jolla kerrotaan myyjien tarvitsemat tiedot asiakassegmenteistä ja salkuista. Sivusto palvelisi myyjiä, koska he voisivat etsiä sivustolta tarkempaa lisätietoa aina sopivassa tilanteessa.

Asiakkuudenhoitomallien käytöstä voidaan tehdä verkossa suoritettava tutkinto. Tutkinnon suorittamiseen tarvittavat tiedot myyjä voisi opiskella sivustolta, jossa asiakkuudenhoitomalleja koskevat tiedot ovat. Tutkinnon suoritettua myyjä on omaksunut asiakassegmenttien ja salkkujen käytössä huomioitavat asiat ja ymmärtää asiakkuudenhoitomallien käytön hyödyllisyyden.

Asiakkuudenhoitomalleja käyttäville myyjille tulee asettaa ja perehdyttää myyntitavoitteet eri asiakasryhmille. Tavoitteiden asettamisen avulla myyjä kokee tiedot tärkeiksi ja häntä pystytään motivoimaan tehokkaasti käyttämään segmentti- ja salkkutietoja.

Asiakkuudenhoitomallien käytön aktivoinnissa tärkeää on henkilöstön motivointi. Myyjien työ on usein kiireistä eikä henkilöstöllä ole ylimääräistä aikaa tutkia asiakkaan tietoja useista eri paikoista. Myyntihenkilöstöä voidaan motivoida esimerkiksi siten, että he pääsevät itse kehittämään asiakkuudenhoitomalleja. Eri myyntikanavien henkilöstölle voidaan järjestää kehityspäiviä, jolloin työntekijät pääsevät ideoimaan segmenttien ja salkkujen kehitystä. Työntekijät voidaan jakaa pienryhmiin siten, että jokaisessa ryhmässä on osanottajia eri myyntikanavista. Tällöin eri myyntikanavien tärkeät näkökulmat tulee huomioitua. Kehityspäivän lopuksi pienryhmien tuotokset käydään läpi ja toteutetut työt otetaan organisaatiossa huomioon asiakkuudenhoitomallien kehitystyössä.

#### 4.5 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen arviointi

Tässä luvussa arvioidaan tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen luotettavuutta ja vaikuttavuutta, käytännön käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä. Luvussa arvioidaan myös hankkeen toteutusta projektinhallinnan näkökulmasta.

##### 4.5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Luotettavuuden vaihtelun vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää useita erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 226.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin sen reliaaбелиuden ja validiteetin avulla. Luotettavuutta arvioitiin myös kehittämishankkeen vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden näkökulmista. Tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen käytettävän mittarin luotettavuuteen. Luotettavuutta mitataan perinteisesti reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Validiteetti viittaa siihen, tutki-taanko sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. (Metsämuuronen 2003, 42.)

Tutkimuksen reliaaбелиus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliaaбелиus mittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaaбелиus voidaan todeta esimerkiksi siten, että tutkittaessa samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla, saadaan sama tulos. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan mitata tilastollisten menettelytapojen avulla. Validiudella eli pätevyydellä mitataan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä ta-



voitteena onkin mitata. Tutkimuksen mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija ajattelee tutkivansa. Kysymyslomakkeen kysymykset saatetaan ymmärtää väärin vastaajien toimesta. Jos tutkija tulkitsee tutkimuksen tuloksia oman ajattelumallinsa mukaisesti ja toisin kuin kysymykset on ymmärretty, eivät tulokset ole päteviä. (Hirsjärvi ym. 2009, 226-227.)

Tutkimusaineisto kerättiin sähköpostin kautta lähetetyllä kyselylomakkeella (liite 1), joka tarkastettiin työn taustaorganisaatiossa sisäisesti ennen kyselylomakkeen lähettämistä. Kyselylomakkeen toimiminen testattiin, ja testistä ajettiin koetulokset. Tutkimuksen suorittaminen sähköpostin välityksellä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Manuaalisesti tehtävien merkintöjen puuttuessa, virheiden mahdollisuutta ei tutkimuksen suorittamisen eri vaiheissa ollut. Tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä lisäsi se, että tutkimukseen osallistui vastaajia kolmesta eri myyntikanavasta. Tutkimuksen vastauksia pystyttiin vertaamaan toisiinsa ryhmien välillä eikä ristiriitaisuuksia havaittu.

Tutkimuksen vastausprosentti oli huomattavasti odotuksia suurempi. Tavoitteena vastausprosentiksi oli 30 eli noin 30 vastaajaa. Aineistoa kuitenkin saatiin 55 vastaajalta eli vastausprosentti oli 60. Saavutettuun vastausprosenttiin päästiin antamalla tutkimuksen vastaamiseen kaksi viikkoa aikaa sekä muistuttamalla ei-vastanneita henkilöitä vastaamaan tutkimukseen.

Tutkimustulosten reliabiliutta arvioitiin laskemalla kvantitatiivisista vastauksista p-arvot (probability) eli merkitsevyysarvot. P-arvo ilmoittaa todennäköisyyden sille, että saataisiin sattumanvaraisesti vähintään yhtä suuri ero kohderyhmien välille kuin mikä tutkimuksessa havaittiin. Tilastollisesti merkitseväenä voidaan pitää tuloksia, joiden p-arvo on pienempi kuin 0.05. Tämän tutkimuksen tulosten tilastollisia arvoja voidaan tarkastella liitteessä 2. Tuloksista voidaan nähdä se, että kvantitatiiviset vastaukset ovat tilastollisesti merkitseviä. (Kuopion yliopisto 2002; Metsämuuronen 2003, 353.)

#### 4.5.2 Työn vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden arviointi

Kehittämistyön aikaansaannoksia arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi työn lopputuloksen merkitsevyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. Työtä voidaan arvioida sen vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Työn vaikuttavuutta voidaan arvioida työn toteuttamisen jälkeen, kun tutkimuksen tuloksia aletaan hyödyntää käynnistämällä tässä työssä laadittu asiakkuudenhoitomallien kehittämisohjelma. Työn tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita käytössä olevista asiakkuudenhoitomalleista. Tavoite toteutui ja kehittämiskohteita löydettiin.

Kehittämishankkeen tulokset ovat käyttökelpoisia, jos niitä pystytään myös hyödyntämään. Kehittämishankkeella ei ole juurikaan merkitystä, jos tuloksia ei pystytä hyödyntämään. Tässä työssä laadittu asiakkuudenhoitomallien kehittämisohjelma on hyvin käyttökelpoinen, ja sen avulla malleja ja niiden käyttöä eri myyntikanavissa voidaan alkaa välittömästi kehittää.

#### 4.5.3 Kehittämishankkeen tulosten käyttöönotto

Kehittämishankkeen tulokset esiteltiin taustaorganisaatiossa asiakkuudenhoitomallien kehittämisestä vastaaville henkilöille maaliskuussa 2010. Tulosten eli kehittämisohjelman käyttöönotto aloitetaan kevään 2010 aikana. Kehittämisohjelman tehtävien tarkempi etenemisjärjestys määritellään myöhemmin sen mukaisesti, mikä alue nähdään kiireellisimpänä hoitaa ensin.

#### 4.5.4 Työn toteutuksen arviointi

Työn toteutukselle määritettiin työn aloituksen yhteydessä tavoitteita, joiden tuli toteutua. Hankkeelle asetetut tehtävät ja selitteet niiden toteutumisesta on kerrottu taulukossa 9.

Hankkeelle asetetut tehtävät	Tila	Selite
Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta ja asiakkuudenhallinnasta	OK	Teoreettinen viitekehys saatiin valmiiksi asetettujen tehtävien puitteissa
Kyselytutkimuksen toteuttaminen käytössä olevista asiakkuudenhoitomalleista	OK	Tutkimus toteutettiin sähköpostitse lähetetyn kyselylomakkeen avulla
Asiakkuudenhoitomallien kehittämiskohteiden löytäminen	OK	Tutkimuksen tulosten avulla asiakkuudenhoitomalleista rakennettiin erillinen kehittämisohjelma, joka on nähtävissä alaluvussa 4.4
Kehittämishankkeen luotettavuuden, hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden sekä oppimisen arviointi	OK	Kehittämishankkeen toteutus arvioitiin alaluvussa 4.5

Taulukko 9: Hankkeelle asetetut tehtävät ja niiden toteutuminen

Opinnäytetyössä laadittu asiakkuudenhoitomallien kehittämisohjelma esiteltiin taustaorganisaatiolle maaliskuussa 2010. Taustaorganisaatiota edustavien henkilöiden arvion mukaan työ

vastasi odotuksia, ja se täytti sille asetetut tavoitteet. Kehittämishjelma herätti taustaorganisaatiossa mielenkiintoa, ja kehittämisehdotuksia lähdetään viemään eteenpäin. Kehittämishjelmassa esitetyjä toimenpiteitä hyödynnetään myös koko yksikön strategian suunnittelussa.

## 5 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyön viimeisessä luvussa esitellään tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen yhteenveto ja johtopäätökset sekä työn itsearviointia. Luvussa käydään läpi myös tutkimus- ja kehittämishankkeen kautta tapahtunut ammatillinen kehittyminen. Luvun lopussa taustaorganisaatiolle esitellään esille tulleet jatkotutkimusaiheet.

### 5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia käytössä olevien asiakkuudenhoitomallien hyödyllisyyttä ja tunnistaa tutkimuksen avulla asiakkuudenhoitomalleista kehittämiskohteita, joiden avulla asiakkuudenhoitomalleista saataisiin enemmän hyötyä myyjille, ja ne koettaisiin helposti lähestyttäviksi.

Työn aihe sovittiin keväällä 2009 taustaorganisaation edustajan kanssa. Kehittämishankkeen toteutus lähti liikkeelle kesällä 2009. Työn toteutus aloitettiin laatimalla hankkeeseen liittyvä teoreettinen viitekehys. Hankkeeseen liittyvä tutkimus toteutettiin tammi-helmikuussa 2010. Kehittämishankkeen lopputuloksena syntynyt asiakkuudenhoitomallien kehittämishjelma toteutettiin tutkimuksen tulosten perusteella helmi-maaliskuussa 2010.

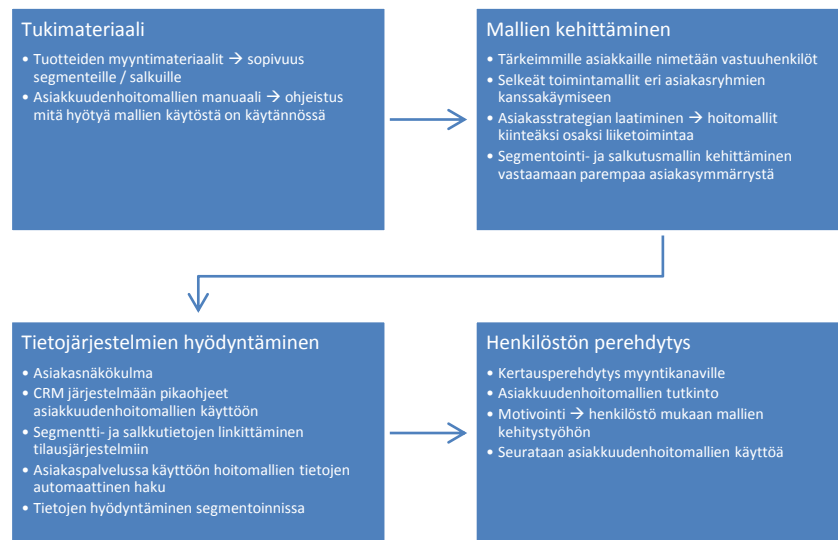
Kehittämishankkeen operatiivisena tavoitteena oli toteuttaa seuraavat asiat:

1. Rakentaa teoreettinen viitekehys asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta ja asiakkuudenhallinnasta.
2. Toteuttaa kyselytutkimus käytössä olevista asiakkuudenhoitomalleista. Tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys asiakkuudenhoitomallien hyödyllisyydestä asiakasrajapinnan työskentelyssä.
3. Löytää asiakkuudenhoitomalleista kehittämiskohteita, joiden avulla taustaorganisaatio voisi kehittää malleista hyödyllisempiä asiakaskohtaamisia tekevien työntekijöiden keskuudessa. Hankkeen lopputuloksena luodaan selkeä kehittämishjelma siitä, miten asiakkuudenhoitomalleja olisi järkevintä kehittää.
4. Arvioida kehittämishankkeen luotettavuutta, hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta sekä arvioida opiskelijan saavuttamaa oppimista.

Asiakkuudenhoitomallien kehittämisohjelman toteutus onnistui hyvin, koska toteutetun tutkimuksen tulokset tukivat hyvin päämäärän toteuttamista. Tutkimuksen vastausprosentti oli huomattavasti odotuksia suurempi, minkä johdosta tuloksiin saatiin lisää luotettavuutta sekä arvokkaita vastauksia.

Työn teoreettinen viitekehys tuki toteutettua kehittämissanketta hyvin. Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta oli runsaasti saatavilla, ja sitä käytettiin työssä monipuolisesti. Kehittämissankkeen liittyvä tutkimus ja kehittämissankkeena luotu asiakkuudenhoitomallien kehitysohjelma laadittiin perustuen käytettyyn teoreettiseen viitekehykseen.

Toteutetun tutkimuksen perusteella luotiin erillinen kehittämisohjelma asiakkuudenhoitomalleille. Kehittämisohjelman sisältö laadittiin niiden tekijöiden perusteella, jotka vaativat tulosten mukaan eniten kehittämistä. Toteutettu kehittämisohjelma on nähtävissä kuviossa 36.



Kuvio 36: Laaditun kehittämisohjelman sisältö

## 5.2 Jatkokehitysehdotukset

Opinnäytetyön toteuttamisen aikana esille nousi erilaisia taustaorganisaatiolle hyödyllisiä jatkokehityssaiheita, joita voidaan ehdottaa toteutettavaksi. Tämä työ keskittyi nykyisin käytössä olevien asiakkuudenhoitomallien hyödyllisyyteen ja kehittämiseen.

Jatkokehityksenä toteutetulle työlle on ensisijaisesti tavoitteena toteuttaa siinä laadittu asiakkuudenhoitomallien kehittämisohjelma. Toteutetun ohjelman jälkeen on tärkeää seurata, miten asiakassegmenttien ja salkkujen käytettävyys ja hyödyllisyys ovat muuttuneet.

Taustaorganisaatiolle hyödyllinen jatkokehitys olisi luoda strategia asiakkuudenhoitomallien käyttöön. Asiakassegmentit ja salkut pitäisi tuoda yhtä näkyväksi osaksi organisaation johtamista kuin esimerkiksi eri tuotealueet ovat tällä hetkellä.

Jatkokehityksenä voidaan todeta, että asiakkuudenhoitomalleista saatava hyödyllisyys koko organisaation toiminnan kannalta olisi otettava näkökulmaksi asiakkuudenhoitomalleja edelleen kehitettäessä.

### 5.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimuksena opinnäytetyölle olisi tutkijan näkökulmasta tärkeää perehtyä asioihin, jotka ovat asiakkaiden mielestä tärkeitä asiakaskohtaamisissa ja heidän saamassaan palvelussa. Asiakastutkimus voitaisiin tehdä eri segmenteille ja salkuille erikseen, jolloin eri asiakasryhmien arvostuksen kohteita saataisiin tietoon erikseen. Tutkimuksen avulla asiakkuudenhoitomalleja voitaisiin kehittää eri segmenttejä ja salkkuja edustavien asiakkaiden kokemusten perusteella.

### 5.4 Ammatillinen kehittyminen

Työn tekijän kokemuksen mukaan ammatillinen osaaminen on kehittynyt paljon tämän kehittämishankkeen toteutuksen aikana. Työn aiheen teoreettisen viitekehyksen laatiminen kehitti tekijän osaamista ymmärtämään asiakkuudenhallintaa kokonaisuutena ja sitä, miten liiketoiminnassa yleisesti asiakkuudenhallintaa tulisi johtaa.

Kehittämishankkeeseen liittyvän tutkimuksen toteuttaminen harjaannutti tekijän taitoja siinä, mitä tutkimusta laadittaessa tulee huomioida. Tekijän ennakkokäsityksen mukaan tutkimuksen toteuttamisen ajateltiin olevan yksinkertaista ja nopeaa. Todellisuus oli kuitenkin toinen, tutkimuksen toteuttamisessa tuli huomioida useita eri asioita. Tutkittava kohderyhmä tuli valita tarkasti, jotta mukana ei ollut tutkittavasta asiasta ymmärtämättömiä ihmisiä. Tutkimuslomake tuli käydä useaan kertaan läpi ennen sen lähettämistä, jotta kysymyksiä ei ollut mahdollista ymmärtää väärin. Myös tutkimuslomakkeen testaaminen oli tärkeää sen toimivuuden todentamiseksi.

Tutkimustulosten analysointi oli tekijän kokemuksen mukaan hyvin mielenkiintoista ja tulosten analysoinnin avulla ymmärrys tutkittavan kohderyhmän toiminnasta kasvoi. Nyt tutkija pystyy ymmärtämään paremmin eri myyntikanavien toimintaa ja myyntikanavissa työskentelevän henkilöstön asenteita ja kokemuksia asiakkuudenhoitomallien käytöstä.

Kehittämishankkeen laatiminen lisäsi taitoja tehdä konkreettisia kehittämisehdotuksia tutkimuksen tulosten avulla. Tutkija kokee nyt tuntevansa tutkittavan aiheen erinomaisesti ja kokee onnistuneensa luomaan toimivan kokonaisuuden taustaorganisaation asiakkuudenhoidomallien kehittämiseksi.

### 5.5 Opinnäytetyön itsearviointi

Opinnäytetyön arviointikriteereinä käytetään Laurean Learning by Developing - mallia (LbD). Malliin kuuluu neljä osa-aluetta, jotka ovat autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus. (Laurea 2008.)

Opinnäytetyön aiheen rajausta tehtiin tarkasti. Aihe rajattiin koskemaan asiakkuudenhallintaa, ja kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää asiakkuudenhoidomalleja, jotka lisäävät taustaorganisaation asiakaslähtöisyyttä. Työ kehitti aidosti työelämää, koska tarve kehittämishankkeelle lähti taustaorganisaatiosta. Opinnäytetyössä havainnollistettiin toimeksiantajan tarpeet, joiden pohjalta hanke toteutettiin. Työn toteutus lisäsi tekijän osaamista ja ymmärrystä työn aihealueeseen. Työn autenttisuudelle asetetut kriteerit on työn tekijän oman arvion mukaan täytetty kiitettävästi.

Työn teoreettinen viitekehys on perusteltu aiheeseen sopivaksi. Lähteet ovat pääosin uusia, ja niitä on käytetty laajasti. Lähteinä on käytetty suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta sekä työn aihetta koskevia ajankohtaisia artikkeleita. Myös Internet-lähteitä on hyödynnetty kattavasti. Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät tukevat hankkeen toteutusta, ja ne on perusteltu viitaten alan luotettaviin lähteisiin. Työtä voidaan pitää luotettavana, ja tarkastelu on raportoitu perustuen tutkimustoimintaa käsittelevään kirjallisuuteen. Tekijän oman arvion mukaan työn tutkimuksellisuuden kriteerit täyttyvät kiitettävästi.

Kehittämishankkeessa syntyneet tulokset perustuvat työn teoreettiseen viitekehukseen. Hankkeessa toteutettu tutkimus on ainutlaatuinen, koska aikaisempaa tutkimustietoa vastaavasta aiheesta ei ole löydetty. Kehittämishankkeessa päämääränä oli luoda uutta tietoa, ja siinä onnistuttiin tekijän oman arvion mukaan. Työn teoria ja tutkimuksellinen osa täydentävät toisiaan, ja niiden avulla toimeksiantajan liiketoimintaa voidaan aidosti kehittää.

Toteutettu kehittämishanke on käyttökelpoinen, ja se on siirrettävissä käytäntöön helposti. Kehittämishanke on raportoitu toimeksiantajalle. Tämä opinnäytetyö osoittaa uudenlaista osaamista, jossa tutkimuksen ja teorian yhdistämisellä on toteutettu konkreettisesti työelämää kehittävä kokonaisuus. Taustaorganisaatiolle on esitetty aiheen perusteella nousseet mahdolliset jatkokehityshankkeet.

## Lähteet

## Kirjat

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Anderson, J. & Narus, J. 2003. Business Market Management. New Jersey: Prentice-Hall.
- Arantola, H. 2006. Customer insight, Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WSOY-pro.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan -Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Best, R. 2005. Market-Based Management - Strategies for Growing Customer Value and Profitability. New Jersey: Pearson.
- Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management - Concepts and Technologies. Burlington: Elsevier Ltd.
- Davenport, T. & Harris, J. 2007. Analysoi ja voita -Kilpailun uusi tiede. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluista palveluliiketoimintaan. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.
- Hannus, J., Lindroos, J-E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: HM&V Research.
- Hellman, K. & Väriälä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kotler, P. & Keller, K. 2009. A Framework for Marketing Management. New Jersey: Pearson.
- Kumar, V. & Reinartz, W. 2006. Customer Relationship Management -A Databased Approach. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Nordlund, H. 2009. Constructing Customer Understanding in Front End Innovation. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Payne, A. 2007. Handbook of CRM. Oxford: Elsevier.

Peelen, Ed. 2005. Customer Relationship Management. Edinburgh: Pearson.

Pelin, R. 2008. Projektinhallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Soininen, M. & Merisuo-Storm, T. 2009. Kasvatustieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Rauman opettajankoulutuslaitos.

Österholm, M. 2009. Asiakslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen: asiakassegmentointi ja segmentointiperusteinen asiakkuuden hoito-ohjelma. Lohja: Laurea.

#### Internet-lähteet

Ailisto, H. 2009. VTT: Fyysinen ja digitaalinen maailma sulautuvat yhdeksi älykkääksi ympäristöksi. Viitattu 10.11.2009. <http://www.vtt.fi/news/2009/02172009.jsp>

Elisa. 2008a. Viitattu 15.10.2009. [http://www.elisa.fi/elisa-oyj/tietoa\\_elisasta/](http://www.elisa.fi/elisa-oyj/tietoa_elisasta/)

Elisa. 2008b. Viitattu 15.10.2009. [http://www.elisa.fi/elisa-oyj/tietoa\\_elisasta/organisaatio/](http://www.elisa.fi/elisa-oyj/tietoa_elisasta/organisaatio/)

Jansson, R. & Juselius, P. 2004. Projektiopas - Ideasta liiketoimintaan. Helsinki: Tekes. <https://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut%20ja%20uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367/Projektiopas2004.pdf>

Kaskela, L. 2005a. Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys. Viitattu 3.1.2010. [http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden\\_hallinta/asiakkuudenhallinta\\_ja\\_sen\\_merki/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/asiakkuudenhallinta_ja_sen_merki/)

Kaskela, L. 2005b. CRM-sovellusratkaisun rakenne. Viitattu 4.1.2010. [http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden\\_hallinta/crm-sovellusratkaisun\\_rakenne/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/crm-sovellusratkaisun_rakenne/)

Korkman, O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? - Puheenvuoro asiakslähtöisten liiketoimintamallien puolesta. Viitattu 3.1.2010. [http://muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko\\_aika\\_vaihtaa\\_liiketoimintamallia.pdf](http://muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf)

Kuopion yliopisto. 2002. Tutkimustulosten tulkinta. Viitattu 21.2.2010. [http://www.uku.fi/avoin/ymp\\_terveys/oppimateriaali/tutkimus/tutkim5\\_tulkinta.html](http://www.uku.fi/avoin/ymp_terveys/oppimateriaali/tutkimus/tutkim5_tulkinta.html)

Laurea. 2008. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje. Viitattu 24.2.2010. [http://markkinointi.laurea.fi/laatu/ontohje\\_yamk.pdf](http://markkinointi.laurea.fi/laatu/ontohje_yamk.pdf)

Manninen, A., Meristö T. 2004. Tulevaisuuden ICT-osaaminen -yritysten ja yksilöiden strategien haaste. Viitattu 15.12.2008. <http://tekno.teknologiateollisuus.fi/files/6447 ICTurapolut100604lopullinen.pdf>

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Viitattu 30.1.2010. <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919>

Svento, R. 2007. Kilpailu on jatkuvaa, puheluiden hintataso edelleen alhainen. Viitattu 16.12.2008. [http://www.ficom.fi/ajankohtaista/ajankohtaista\\_1\\_1.html?Id=1188285026.html](http://www.ficom.fi/ajankohtaista/ajankohtaista_1_1.html?Id=1188285026.html)

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 2008. Asiakkuuden hallinta. Viitattu 4.1.2010. [http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden\\_hallinta/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/)



## Artikkelit

Bairoh, S., Ollikainen, M. & Pietilä, H. 2008. Market-Visio. IT-markkinat 2007-2011.

Rinnemaa, T. & Pietilä, H. 2008. Market-Visio. Suomen tietoliikennemarkkinat 2007 - 2011.

## Kuviot

Kuvio 1: Elisa Oyj organisaatio (Elisa 2008b).....	15
Kuvio 2: Tietoteollisuus muodostaa perustan ICT-alalle (Manninen & Meristö 2004, 5).....	16
Kuvio 3: Asiakkuudenhallinnan kokonaisuus.....	18
Kuvio 4: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan tehokkuus.....	23
Kuvio 5: Asiakaskannattavuuden polku.....	28
Kuvio 6: Yritysassiakkaiden segmentointikriteereitä (Buttle 2009, 133).....	33
Kuvio 7: Tarpeisiin vaikuttavat yritysasiakkaan ominaisuudet (Best 2005, 138).....	36
Kuvio 8: Segmentoinnin kehitysaskleet (Arantola 2006, 86).....	38
Kuvio 9: Asiakasymmärryksen askeleet (Arantola & Simonen 2009, 29).....	42
Kuvio 10: Kuvaus asiakasymmärryksen muodostumisesta (Nordlund 2009, 116).....	44
Kuvio 11: Teoreettisen viitekehyksen liittäminen kehittämishankkeeseen.....	48
Kuvio 12: Opinnäytetyön aikataulu.....	51
Kuvio 13: Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan rajapinta (Rantanen & Toikko 2009).....	54
Kuvio 14: Kehittämishankkeen prosessi (Ojasalo ym. 2009, 23).....	55
Kuvio 15: Tulkintojen moniulotteisuus (Hirsjärvi ym. 2008, 224).....	60
Kuvio 16: Tutkimuksen eteneminen.....	62
Kuvio 17: Vastaajien edustamat myyntikanavat ja työkokemus.....	63
Kuvio 18: Asiakassegmenttien aikaisempi tuntemus.....	64
Kuvio 19: Asiakassegmenttitiedon ymmärrettävyys.....	66
Kuvio 20: Asiakassegmenttitiedon hyödyllisyys asiakaskohtaamisissa.....	66
Kuvio 21: Asiakassegmenttien tarkoituksenmukaisuus ja hyödynnettävyys omassa työssä.....	67
Kuvio 22: Salkkujen aikaisempi tuntemus.....	71
Kuvio 23: Salkkutiedon ymmärrettävyys.....	72
Kuvio 24: Salkkutiedon hyödyllisyys asiakaskohtaamisissa.....	72
Kuvio 25: Salkkujen tarkoituksenmukaisuus ja hyödynnettävyys omassa työssä.....	73
Kuvio 26: Pehdyttäminen asiakassegmenttien ja salkkujen käyttöön omassa työssä.....	76
Kuvio 27: Asiakassegmentti- ja salkkutiedon tarkistamisen säännöllisyys asiakaskohtaamisissa.....	77
Kuvio 28: Asiakassegmenttien ja salkkujen kiinnostavuus sekä tietojen lähestyttävyys.....	78
Kuvio 29: Asiakkaan perustietoihin tutustuminen asiakaskohtaamisissa.....	78
Kuvio 30: Asiakassegmentti- ja salkkutietojen hyödynnettävyys myynnissä olevien palvelujen perusteluissa asiakkaalle.....	79
Kuvio 31: Asiakassegmenttiä ja salkkua koskevan tiedon löytymisen helppous ja vaivattomuus.....	79
Kuvio 32: Tuotteiden sopivuuden perustelut eri asiakassegmenteille ja salkuille tuotteiden myyntimateriaaleissa.....	80

Kuvio 33: Toimintaohjeet eri asiakassegmenteille ja salkuille asiakaskohtaamisissa toimimisesta .....	80
Kuvio 34: Pehdytyksen tarve asiakassegmenteistä ja salkuista .....	81
Kuvio 35: Asiakkuudenhoitomallien kehittämissuohjelman toteutus .....	82
Kuvio 36: Laaditun kehittämissuohjelman sisältö .....	92

## Taulukot

Taulukko 1: Asiakkaan kehityspolku (Buttle 2009, 34) .....	29
Taulukko 2: Yrityksen asiakasryhmät (Hannus 2004, 142) .....	35
Taulukko 3: Yrittäjäasiakkaille luodut asiakassegmentit .....	50
Taulukko 4: Hankkeen riskit .....	52
Taulukko 5: Asiakassegmenttejä koskevien väittämien vastausten keskiarvot myyntikanavittain.....	68
Taulukko 6: Asiakassegmenttiedon käytön hyödyllisyys.....	69
Taulukko 7: Salkkutietoja koskevien väittämien vastausten keskiarvot myyntikanavittain ....	74
Taulukko 8: Salkkutiedon käytön hyödyllisyys .....	75
Taulukko 9: Hankkeelle asetetut tehtävät ja niiden toteutuminen .....	90

## Liitteet

Liite 1: Tutkimuksen kyselylomake .....	102
Liite 2: Tutkimuksen väittämiä koskevien vastausten määrät ja jakaumat .....	109
Liite 3: Tutkimuksen vastausten ristiintaulukoinnit .....	110

Liite 1: Tutkimuksen kyselylomake

## ELISA ALUE- JA YRITTÄJÄMYYNTI: TUTKIMUS YRITTÄJIEN ASIAKKUUDENHOITOMALLIEN (ASIAKASSEGMENTIT JA SALKUT) KÄYTÖSTÄ

Hei!

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada kerättyä kokemuksiasi nykyisten yrittäjille luotujen asiakkuudenhoitomallien käytöstä. Asiakkuudenhoitomalleilla tarkoitetaan yrittäjien asiakassegmenttejä ja salkkuja.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa asiakkuudenhoitomallien hyödyllisyyttä sekä tunnistaa mahdollisia kehittämiskohteita niissä. Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa siihen, että asiakassegmentteistä ja salkuista tulisi entistä hyödyllisempiä työkaluja työssäsi.

Vastauksesi on erittäin arvokas ja toivon, että vastaat kyselyyn viimeistään **5.2.2010**. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

Tutkimus liittyy tekemääni opinnäytetyöhön, jota suoritan Laurea ammattikorkeakoulussa osana tradenomi ylempi AMK tutkintoa.

Lisätietoja allekirjoittaneelta.

Ystävällisin terveisin,

Lauri Niemi

### **Myyntikanava, jossa työskentelen**

- asiakaspalvelu
- yrityspalvelupiste
- puhelinmyynti
- Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

### **Työkokemus nykyisessä työtehtävässä**

- alle 1 vuosi
- 1-2 vuotta
- 2-3 vuotta
- yli 3 vuotta

**Tunnen entuudestaan yrittäjäasiakkaita koskevat asiakassegmentit?**

- kyllä  
 en

ASIAKASSEGMENTTIEN KUVAUS

**Entä tunnetko nyt, edellä olevan kuvauksen perusteella segmentit?**

- kyllä  
 en

**Ota kantaa seuraaviin segmenttejä koskeviin väittämiin edellä olleen kuvauksen perusteella. Vastaa, vaikka et olisikaan segmenttejä aikaisemmin hyödyntänyt.**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Asiakassegmentti on helppo ymmärtää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakassegmenttiedosta on hyötyä asiakaskohtaamisissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ymmärrän asiakassegmenttien tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Asiakassegmenttiedosta voisi olla itselleni apua asiakaskohtaamisissa**

- ymmärtämään asiakkaan tarpeet paremmin  
 myymään palveluja helpommin, kun tunnen asiakkaan paremmin  
 ymmärtämään millä alalla asiakas toimii  
 Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**Ota kantaa seuraaviin segmenttejä koskeviin väittämiin**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Asiakassegmenttitieto on helppo ymmärtää	( )	( )	( )	( )
Asiakassegmenttiedosta on ollut hyötyä asiakas-kohtaamisissa	( )	( )	( )	( )
Ymmärrän asiakassegmenttien tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni	( )	( )	( )	( )

**Asiakassegmentti auttaa asiakaskohtaamisissa minua**

- ymmärtämään asiakkaan tarpeet paremmin
- myymään palveluja helpommin, kun tunnen asiakkaan paremmin
- ymmärtämään millä alalla asiakas toimii
- Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**Kerro millaisia puutteita tai haasteita olet segmenteissä huomannut. Miten muuttaisit niitä? Miksi?**

---



---



---



---

**Tunnen yrittäjäasiakkaita koskevat salkut**

- kyllä
- en

SALKKUJEN KUVAUS



Entä tunnetko nyt, edellä olevan kuvauksen perusteella salkut?

- kyllä  
 en

Ota kantaa seuraaviin salkkuja koskeviin väittämiin edellä olleen kuvauksen perusteella. Vastaa, vaikka et olisikaan salkkuja aikaisemmin hyödyntänyt.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Salkkutieto on helppo ymmärtää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salkkutiedosta on hyötyä asiakaskohtaamisissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ymmärrän salkkujen tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Salkkutiedosta voisi olla itselleni apua asiakaskohtaamisissa

- ymmärtämään asiakkaan potentiaalisuuden hankkia palveluita  
 ymmärtämään mikä asiakas on arvokkaampi kuin toinen  
 tekemään lisä- ja ristiinmyyntiä eri salkkutietojen perusteella  
 Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**Ota kantaa seuraaviin salkkuja koskeviin väittämiin**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Salkkutieto on helppo ymmärtää	( )	( )	( )	( )
Salkkutiedosta on ollut hyötyä asiakas-kohtaamisissa	( )	( )	( )	( )
Ymmärrän salkkujen tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni	( )	( )	( )	( )

**Salkkutieto auttaa asiakaskohtaamisissa minua**

- ymmärtämään asiakkaan potentiaalisuuden hankkia palveluita
- ymmärtämään mikä asiakas on arvokkaampi kuin toinen
- tekemään lisä- ja ristiinmyyntiä eri salkkutietojen perusteella
- Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**Kerro millaisia puutteita tai haasteita olet salkuissa huomannut. Miten muuttaisit niitä?**

**Miksi?**

---



---



---



---

**Minut on perehdytetty asiakassegmenttien ja salkkujen käyttöön työssäni**

- kyllä
- ei

**Tarkistan asiakaskohtamisissa asiakkaan asiakassegmentin ja salkun**

- lähes joka kerta
- noin puolessa asiakaskohtaisissa
- harvemmin
- en ole tutustunut tietoihin

**Ota kantaa seuraaviin segmenttejä ja salkkuja koskeviin väittämiin**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Asiakassegmentit ja salkkutiedot ovat helposti lähestyttäviä ja kiinnostavia tietoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ehdin pääsääntöisesti tutustua asiakkaan perustietoihin perusteellisesti asiakaskohtamisissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myynnissä olevia palveluita on helppo perustella asiakkaalle hyödyntäen asiakassegmentti- ja/tai salkkutietoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tieto asiakassegmenteistä ja salkuista löytyy helposti ja vaivattomasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Miten tärkeäksi koet seuraavat kohdat**

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Tuotteiden myyntimateriaaleissa pitäisi olla kuvattu niiden sopivuus segmenteille / salkuille	( )	( )	( )	( )
Eri asiakassegmenteille ja salkuille pitäisi olla laadittu toimintaohjeet miten toimia asiakas kohtaamisissa	( )	( )	( )	( )
Tarvitsen perehdytystä asiakassegmenteistä ja salkuista	( )	( )	( )	( )

**Lopuksi, kerro millaiset kehityskohdat lisäisivät segmenttien ja salkkujen hyödyllisyyttä omassa työssäsi? Miksi?**

---



---



---



---

Liite 2: Tutkimuksen väittämiä koskevien vastausten määrät ja jakaumat

	VÄITÄMÄT	KAIKKI VASTAAJAT						ASIAKASPALVELU						PUHELINMYNTI						YRITYSPALVELUPISTEET										
		Probt	Mean	N	NMiss	Min	Max	StdDev	Probt	Mean	N	NMiss	Min	Max	StdDev	Probt	Mean	N	NMiss	Min	Max	StdDev	Probt	Mean	N	NMiss	Min	Max	StdDev	
VASTAAJAT, JOTKA EIVÄT TUNNEET SEGMENTTEJÄ	Asiakassegmentti on helppo ymmärtää	0.34	2.50	2	53	1.00	4.00	2.12	0.34	2.50	2	20	1.00	4.00	2.12			0	20						0	13				
	Ymmärrän asiakassegmenttien tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni	0.13	2.50	2	53	2.00	3.00	0.71	0.13	2.50	2	20	2.00	3.00	0.71			0	20						0	13				
	Asiakassegmenttiedosta voisi olla itselleni apua asiakaskohtaisissa ymmärtämään asiakkaan tarpeet paremmin		1.00	1	54	1.00	1.00			1.00	1	21	1.00	1.00				0	20						0	13				
	Asiakassegmenttiedosta voisi olla itselleni apua asiakaskohtaisissa myymään palveluja helpommin, kun tunnen asiakkaan paremmin		2.00	1	54	2.00	2.00			2.00	1	21	2.00	2.00				0	20						0	13				
	Asiakassegmenttiedosta voisi olla itselleni apua asiakaskohtaisissa ymmärtämään millä alalla asiakas toimii		3.00	1	54	3.00	3.00			3.00	1	21	3.00	3.00				0	20						0	13				
	Jokin muu, mikä		0	55						0	22							0	20						0	13				
VASTAAJAT, JOTKA TUNSI VASTAUKSIA	Asiakassegmenttiedosta on helppo ymmärtää	<.01	3.36	53	2	1.00	4.00	0.68	<.01	2.90	20	2	1.00	4.00	0.72	<.01	3.55	20	0	3.00	4.00	0.51	<.01	3.77	13	0	3.00	4.00	0.44	
	Ymmärrän asiakassegmenttien tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni	<.01	2.77	53	2	1.00	4.00	0.89	<.01	2.25	20	2	1.00	4.00	0.85	<.01	3.25	20	0	2.00	4.00	0.79	<.01	2.85	13	0	2.00	4.00	0.69	
	Asiakassegmentti auttaa asiakaskohtaisissa minua ymmärtämään asiakkaan tarpeet paremmin		1.00	28	27	1.00	1.00	0.00		1.00	9	13	1.00	1.00	0.00		1.00	12	8	1.00	1.00	0.00		1.00	7	6	1.00	1.00	0.00	
	Asiakassegmentti auttaa asiakaskohtaisissa minua myymään palveluja helpommin, kun tunnen asiakkaan paremmin		2.00	26	29	2.00	2.00	0.00		2.00	9	13	2.00	2.00	0.00		2.00	12	8	2.00	2.00	0.00		2.00	5	8	2.00	2.00	0.00	
	Asiakassegmentti auttaa minua ymmärtämään millä alalla asiakas toimii		3.00	27	28	3.00	3.00	0.00		3.00	11	11	3.00	3.00	0.00		3.00	12	8	3.00	3.00	0.00		3.00	4	9	3.00	3.00	0.00	
	Jokin muu, mikä		4.00	1	54	4.00	4.00			4.00	1	21	4.00	4.00				0	20						0	13				
			0.42	0.67	3	52	0.00	2.00	1.15		0.00	1	21	0.00	0.00		0.50	1.00	2	18	0.00	2.00	1.41			0	13			
VASTAAJAT, JOTKA EIVÄT TUNNEET SALKKUIJA	Salkkutiedosta voisi olla hyötyä asiakaskohtaisissa	0.42	0.33	3	52	0.00	1.00	0.58		0.00	1	21	0.00	0.00		0.50	0.50	2	18	0.00	1.00	0.71			0	13				
	Ymmärrän salkkujen tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni		0.00	3	52	0.00	0.00	0.00		0.00	1	21	0.00	0.00				0	2	18	0.00	0.00	0.00			0	13			
	Salkkutiedosta voisi olla itselleni apua asiakaskohtaisissa ymmärtämään asiakkaan potentiaalisuuden hankkia palveluita		1.00	1	54	1.00	1.00				0	22					1.00	1	19	1.00	1.00				0	13				
	Salkkutiedosta voisi olla itselleni apua asiakaskohtaisissa ymmärtämään mikä asiakas on arvokkaampi kuin toinen		2.00	1	54	2.00	2.00				0	22					2.00	1	19	2.00	2.00					0	13			
	Salkkutiedosta voisi olla itselleni apua asiakaskohtaisissa tekemään lisä- ja ristiinmyyntiä eri salkkutojien perusteella		0	55						0	22						0	20							0	13				
	Jokin muu, mikä		0	55						0	22						0	20							0	13				
			<.01	3.33	51	4	2.00	4.00	0.65	<.01	3.38	21	1	2.00	4.00	0.59	<.01	3.06	17	3	2.00	4.00	0.75	<.01	3.62	13	0	3.00	4.00	0.51
VASTAAJAT, JOTKA TUNSI VASTAUKSIA SALKUT	Salkkutiedosta on ollut hyötyä asiakaskohtaisissa	<.01	2.78	49	6	1.00	4.00	0.85	<.01	2.62	21	1	1.00	4.00	0.80	<.01	2.67	15	5	1.00	4.00	0.98	<.01	3.15	13	0	2.00	4.00	0.69	
	Ymmärrän salkkujen tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni	<.01	3.00	50	5	1.00	4.00	0.78	<.01	3.05	21	1	1.00	4.00	0.80	<.01	2.81	16	4	1.00	4.00	0.83	<.01	3.15	13	0	2.00	4.00	0.69	
	Salkkutieto auttaa asiakaskohtaisissa minua ymmärtämään asiakkaan potentiaalisuuden hankkia palveluita		1.00	25	30	1.00	1.00	0.00		1.00	10	12	1.00	1.00	0.00		1.00	7	13	1.00	1.00	0.00		1.00	8	5	1.00	1.00	0.00	
	Salkkutieto auttaa asiakaskohtaisissa minua ymmärtämään mikä asiakas on arvokkaampi kuin toinen		2.00	24	31	2.00	2.00	0.00		2.00	14	8	2.00	2.00	0.00		2.00	6	14	2.00	2.00	0.00		2.00	4	9	2.00	2.00	0.00	
	Salkkutieto auttaa asiakaskohtaisissa minua tekemään lisä- ja ristiinmyyntiä eri salkkutojien perusteella		3.00	20	35	3.00	3.00	0.00		3.00	9	13	3.00	3.00	0.00		3.00	6	14	3.00	3.00	0.00		3.00	5	8	3.00	3.00	0.00	
	Jokin muu, mikä		0	55						0	22						0	20							0	13				
			<.01	2.74	54	1	1.00	4.00	0.96	<.01	3.41	22	0	3.00	4.00	0.50	<.01	2.00	19	1	1.00	4.00	0.94	<.01	2.69	13	0	2.00	4.00	0.75
KAIKKI VASTAAJAT	Tarkistan asiakaskohtaisissa asiakkaan asiakassegmentin ja salkun	<.01	2.56	54	1	0.00	4.00	0.96	<.01	2.14	22	0	0.00	4.00	0.99	<.01	2.89	19	1	0.00	4.00	1.05	<.01	2.77	13	0	2.00	3.00	0.44	
	Asiakassegmentit ja salkkutiedot ovat helposti lähestyttäviä ja kiinnostavia tietoja	<.01	2.19	54	1	1.00	4.00	1.07	<.01	1.41	22	0	1.00	3.00	0.59	<.01	2.53	19	1	1.00	4.00	1.02	<.01	3.00	13	0	2.00	4.00	0.91	
	Ehdin pääsääntöisesti tutustua asiakkaan perustietoihin perusteellisesti asiakaskohtaisissa	<.01	2.11	54	1	0.00	4.00	1.16	<.01	1.68	22	0	0.00	3.00	1.09	<.01	2.47	19	1	0.00	4.00	1.17	<.01	2.31	13	0	0.00	4.00	1.11	
	Myymissä olevia palveluita on helppo perustella asiakkaalle hyödyntäen asiakassegmentti- ja/tai salkkutietoa	<.01	2.26	54	1	0.00	4.00	1.17	<.01	1.68	22	0	0.00	4.00	0.95	<.01	2.95	19	1	0.00	4.00	1.13	<.01	2.23	13	0	0.00	4.00	1.09	
	Tuotteiden myyntimateriaaleissa pitäisi olla kuvattu niiden sopivuus segmentille / salkuille	<.01	2.78	54	1	1.00	4.00	0.88	<.01	2.73	22	0	1.00	4.00	0.94	<.01	2.95	19	1	1.00	4.00	0.91	<.01	2.62	13	0	1.00	4.00	0.77	
	Eri asiakassegmentille ja salkuille pitäisi olla laadittu toimintaohjeet miten toimia asiakaskohtaisissa	<.01	2.81	54	1	1.00	4.00	0.85	<.01	2.77	22	0	1.00	4.00	0.92	<.01	2.79	19	1	2.00	4.00	0.85	<.01	2.92	13	0	2.00	4.00	0.76	
	Tarvitsen perehdytystä asiakassegmentteistä ja salkuista	<.01	2.63	54	1	1.00	4.00	0.88	<.01	2.77	22	0	1.00	4.00	0.81	<.01	2.53	19	1	1.00	4.00	0.90	<.01	2.54	13	0	1.00	4.00	0.97	

## Liite 3: Tutkimuksen vastausten ristiintaulukoinnit

Vastaaajien myyntikokemus myyntikanavittain								
Riivitsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
Alle 1 vuosi	3	10	0	13	14 %	50 %	0 %	24 %
1-2 vuotta	1	0	2	3	5 %	0 %	15 %	5 %
2-3 vuotta	3	3	3	9	14 %	15 %	23 %	16 %
Yli 3 vuotta	15	7	8	30	68 %	35 %	62 %	55 %
Kaikki yhteensä	22	20	13	55	100 %	100 %	100 %	100 %
Tunnen yrittäjäasiakkaita koskevat asiakassegmentit								
Riivitsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
kyllä	13	17	13	43	59 %	85 %	100 %	78 %
ei	9	3	0	12	41 %	15 %	0 %	22 %
Kaikki yhteensä	22	20	13	55	100 %	100 %	100 %	100 %
Entä tunnetko nyt, nähtyäsi kuvauksen, yrittäjäasiakkaita koskevat asiakassegmentit								
Riivitsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
kyllä	7	3	0	10	78 %	100 %	0 %	83 %
ei	2	0	0	2	22 %	0 %	0 %	17 %
Kaikki yhteensä	9	3	0	12	100 %	100 %	0 %	100 %
Asiakassegmentitieto on helppo ymmärtää								
Riivitsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
Täysin eri mieltä (1)	1	0	0	1	5 %	0 %	0 %	2 %
Osittain eri mieltä (2)	3	0	0	3	15 %	0 %	0 %	6 %
Osittain samaa mieltä (3)	13	9	3	25	65 %	45 %	23 %	47 %
Täysin samaa mieltä (4)	3	11	10	24	15 %	55 %	77 %	45 %
Kaikki yhteensä	20	20	13	53	100 %	100 %	100 %	100 %
Asiakassegmentitiedosta on ollut hyötyä asiakaskohtaisissa								
Riivitsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
Täysin eri mieltä (1)	4	0	0	4	20 %	0 %	0 %	8 %
Osittain eri mieltä (2)	8	4	4	16	40 %	20 %	31 %	30 %
Osittain samaa mieltä (3)	7	7	7	21	35 %	35 %	54 %	40 %
Täysin samaa mieltä (4)	1	9	2	12	5 %	45 %	15 %	23 %
Kaikki yhteensä	20	20	13	53	100 %	100 %	100 %	100 %
Ymmärrän asiakassegmenttien tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni								
Riivitsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
Täysin eri mieltä (1)	1	0	0	1	5 %	0 %	0 %	2 %
Osittain eri mieltä (2)	6	1	3	10	30 %	5 %	23 %	19 %
Osittain samaa mieltä (3)	13	7	4	24	65 %	35 %	31 %	45 %
Täysin samaa mieltä (4)	0	12	6	18	0 %	60 %	46 %	34 %
Kaikki yhteensä	20	20	13	53	100 %	100 %	100 %	100 %
Asiakassegmentitieto auttaa asiakaskohtaisissa minua								
Riivitsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
ymmärtämään asiakkaan myymään palveluja helpommin, kun tunnen asiakkaan paremmin,	9	12	7	28	41 %	60 %	54 %	51 %
ymmärtämään millä alalla	9	12	5	26	41 %	60 %	38 %	47 %
Kaikki vastaajat	11	12	4	27	50 %	60 %	31 %	49 %
Kaikki yhteensä	22	20	13	55	100 %	100 %	100 %	100 %
Tunnen yrittäjäasiakkaita koskevat salkut								
Riivitsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
kyllä	11	7	12	30	50 %	35 %	92 %	55 %
en	11	13	1	25	50 %	65 %	8 %	45 %
Kaikki yhteensä	22	20	13	55	100 %	100 %	100 %	100 %
Entä tunnetko nyt, nähtyäsi kuvauksen, yrittäjäasiakkaita koskevat salkut								
Riivitsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
kyllä	10	10	1	21	91 %	77 %	100 %	84 %
en	1	3	0	4	9 %	23 %	0 %	16 %
Kaikki yhteensä	11	13	1	25	100 %	100 %	100 %	100 %
Salkkutieto on helppo ymmärtää								
Riivitsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
Osittain eri mieltä (2)	1	4	0	5	5 %	24 %	0 %	10 %
Osittain samaa mieltä (3)	11	8	5	24	52 %	47 %	38 %	47 %
Täysin samaa mieltä (4)	9	5	8	22	43 %	29 %	62 %	43 %
Kaikki yhteensä	21	17	13	51	100 %	100 %	100 %	100 %
Salkkutiedosta on ollut hyötyä asiakaskohtaisissa								
Riivitsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
Täysin eri mieltä (1)	2	2	0	4	10 %	13 %	0 %	8 %
Osittain eri mieltä (2)	6	4	2	12	29 %	27 %	15 %	24 %
Osittain samaa mieltä (3)	11	6	7	24	52 %	40 %	54 %	49 %
Täysin samaa mieltä (4)	2	3	4	9	10 %	20 %	31 %	18 %
Kaikki yhteensä	21	15	13	49	100 %	100 %	100 %	100 %

Ymmärrän salkkujen tarkoituksen ja mahdollisuudet hyödyntää niitä työssäni								
Riivotsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
Täysin eri mieltä (1)	1	1	0	2	5%	6%	0%	4%
Osittain eri mieltä (2)	3	4	2	9	14%	25%	15%	18%
Osittain samaa mieltä (3)	11	8	7	26	52%	50%	54%	52%
Täysin samaa mieltä (4)	6	3	4	13	29%	19%	31%	26%
Kaikki yhteensä	21	16	13	50	100%	100%	100%	100%
Salkkutieto auttaa asiakas kohtaamisissa minua								
Riivotsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
ymmärtämään asiakkaan potentiaalisuuden hankkia	10	7	8	25	45%	35%	62%	45%
ymmärtämään mikä asiakas on tekemään lisä- ja ristiinmyyntiä eri salkkutietojen perusteella	14	6	4	24	64%	30%	31%	44%
Kaikki vastaajat	9	6	5	20	41%	30%	38%	36%
Kaikki yhteensä	22	20	13	55	100%	100%	100%	100%
Minut on perehdytetty asiakassegmenttien ja salkkujen käyttöön työssäni								
Riivotsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
kyllä	10	6	12	28	45%	30%	92%	51%
ei	12	14	1	27	55%	70%	8%	49%
Kaikki yhteensä	22	20	13	55	100%	100%	100%	100%
Tarkistan asiakas kohtaamisissa asiakkaan asiakassegmentin ja salkun								
Riivotsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
lähies joka kerta	0	7	0	7	0%	37%	0%	13%
noin puolessa	0	6	6	12	0%	32%	46%	22%
harvemmin	13	5	5	23	59%	26%	38%	43%
en ole tutustunut tietoihin	9	1	2	12	41%	5%	15%	22%
Kaikki yhteensä	22	19	13	54	100%	100%	100%	100%
Asiakassegmentit ja salkut ovat kiinnostavia ja helposti lähestyttäviä tietoja								
Riivotsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
En osaa sanoa (0)	1	2	0	3	5%	10%	0%	5%
Täysin eri mieltä (1)	5	0	0	5	23%	0%	0%	9%
Osittain eri mieltä (2)	7	5	3	15	32%	25%	23%	27%
Osittain samaa mieltä (3)	8	7	10	25	36%	35%	77%	45%
Täysin samaa mieltä (4)	1	6	0	7	5%	30%	0%	13%
Kaikki yhteensä	22	20	13	55	100%	100%	100%	100%
Ehdin pääsääntöisesti tutustua asiakkaan perustietoihin perusteellisesti asiakas kohtaamisissa								
Riivotsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
Täysin eri mieltä (1)	14	4	0	18	64%	21%	0%	33%
Osittain eri mieltä (2)	7	4	5	16	32%	21%	38%	30%
Osittain samaa mieltä (3)	1	8	3	12	5%	42%	23%	22%
Täysin samaa mieltä (4)	0	3	5	8	0%	16%	38%	15%
Kaikki yhteensä	22	19	13	54	100%	100%	100%	100%
Myyntissä olevia palveluita on helppo perustella asiakkaalle hyödyntäen asiakassegmentti- ja/tai salkkutietoja								
Riivotsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
En osaa sanoa (0)	4	3	1	8	18%	15%	8%	15%
Täysin eri mieltä (1)	5	2	2	9	23%	10%	15%	16%
Osittain eri mieltä (2)	7	2	3	12	32%	10%	23%	22%
Osittain samaa mieltä (3)	6	11	6	23	27%	55%	46%	42%
Täysin samaa mieltä (4)	2	2	1	5	9%	10%	8%	9%
Kaikki yhteensä	22	20	13	55	100%	100%	100%	100%
Tieto asiakassegmenteistä ja salkuista löytyy helposti ja vaivattomasti								
Riivotsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
En osaa sanoa (0)	1	2	1	4	5%	10%	8%	7%
Täysin eri mieltä (1)	10	1	2	13	45%	5%	15%	24%
Osittain eri mieltä (2)	7	3	4	14	32%	15%	31%	25%
Osittain samaa mieltä (3)	3	7	5	15	14%	35%	38%	27%
Täysin samaa mieltä (4)	1	7	1	9	5%	35%	8%	16%
Kaikki yhteensä	22	20	13	55	100%	100%	100%	100%
Tuotteiden myyntimateriaaleissa pitäisi olla kuvattu niiden sopivuus eri asiakassegmenteille ja salkuille								
Riivotsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
Täysin eri mieltä (1)	2	1	1	4	9%	5%	8%	7%
Osittain eri mieltä (2)	7	5	4	16	32%	26%	31%	30%
Osittain samaa mieltä (3)	8	7	7	22	36%	37%	54%	41%
Täysin samaa mieltä (4)	5	6	1	12	23%	32%	8%	22%
Kaikki yhteensä	22	19	13	54	100%	100%	100%	100%
Eri asiakassegmenteille ja salkuille pitäisi olla määriteltä toimintaohjeet miten toimia asiakas kohtaamisissa								
Riivotsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
Täysin eri mieltä (1)	2	0	0	2	9%	0%	0%	4%
Osittain eri mieltä (2)	6	9	4	19	27%	47%	31%	35%
Osittain samaa mieltä (3)	9	5	6	20	41%	26%	46%	37%
Täysin samaa mieltä (4)	5	5	3	13	23%	26%	23%	24%
Kaikki yhteensä	22	19	13	54	100%	100%	100%	100%
Tarvitsen perehdytystä asiakassegmenteistä ja salkuista								
Riivotsikot	Asiakaspalvelu (N)	Puhelinmyynti (N)	Yrityspalvelupiste (N)	Kaikki yhteensä (N)	Asiakaspalvelu (%)	Puhelinmyynti (%)	Yrityspalvelupiste (%)	Kaikki yhteensä (%)
Ei lainkaan tärkeä (1)	1	2	2	5	5%	11%	15%	9%
Ei kovin tärkeä (2)	7	8	4	19	32%	42%	31%	35%
Melko tärkeä (3)	10	6	5	21	45%	32%	38%	39%
Erittäin tärkeä (4)	4	3	2	9	18%	16%	15%	17%
Kaikki yhteensä	22	19	13	54	100%	100%	100%	100%