

RESPECTA OY:N ASIAKKUUDEN- HALLINNAN NYKYTILAKUVAUS

Satu Forsman

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013
Sosiaali- ja terveydenhuollon
kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakou-
lututkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittäminen ja johtaminen

SATU FORSMAN:
Respecta Oy:n asiakkuudenhallinnan nykytilakuvaus

Opinnäytetyö 73 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Huhtikuu 2013

Yritykset ovat yhä enenemässä määrin muuttaneet toimintamalliansa tuoteorientoituneesta asiakassuuntautuneeksi. Asiakkaiden ymmärtäminen ja asiakkuudenhallinta ovat myös terveydenhuollon yrityksissä ajankohtainen aihe.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kuvata Respectan asiakkuudenhallinnan nykytila asiakasrajapinnassa työskentelevien esimies- päällikkö- ja johtotason henkilöiden näkökulmasta. Tavoitteena oli, että tutkimus antaa kattavat lähtötiedot Respectan asiakkuudenhallinnan nykytilasta, jonka pohjalta yritys voi lähteä jatkokehittämään asiakkuudenhallintaansa. Tutkimus etsi vastausta siihen, minkälainen on Respectan nykytila markkina- ja asiakastuntemuksen, asiakastiedon- ja asiakaskokemuksenhallinnan, asiakaskannan hyödyntämisen, segmentoinnin, asiakassalkkujaon ja asiakkuudenhoidon osalta. Laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastattelua käyttäen. Haastattelut analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tärkeimpinä tuloksina selvisi, että asiakaskannan nykyinen rakenne vaikeuttaa asiakastiedon hallintaa ja analysointia. Asiakastiedon rakentuminen sekavasti vaikeuttaa segmentoinnin tekemistä ja toisaalta taas segmentoinnin puutteesta aiheutuu hankaluus luoda erilaisille asiakasryhmille valtakunnallisia hoitomalleja. Asiakasvastuiden jakamisen ja palkitsemisen välillä ei nähty riittävää, asiakkuutta kehittävää yhteyttä.

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen yrityksessä vaatii kokonaisvaltaista muutosta tuoteorientoituneesta ajattelusta asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen pohjana toimii tämä nykytilakuvaus. Kehittämisehdotuksena esitetään asiakkuudenhallinnan tavoitetilän luominen ja kuvaaminen.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Postgraduate Degree programme in Development and Management of Health Care and
Social Services

SATU FORSMAN:

Respecta Oy: The current state of customer management in the company

Bachelor's thesis 73 pages, appendices 2 pages

April 2013

The purpose of this thesis was to collect information on the current situation of customer management among those who work as first level managers, superior managers and chief executive officers in Respecta Oy. The objective was that the study brings out comprehensive initial data regarding the current situation of the customer management in Respecta. Based on the results, the company can further develop their customer management. The qualitative study was carried out by using theme interviews. The interviews were analyzed by material based content analysis.

One of the most important results was that the current scheme of customer base complicates the management and analysis of customer data. The fact that the customer data is built disorderly complicates the making of the segmentation. Furthermore, the lack of segmentation creates the difficulty to develop national caretaking schemes for different customer groups. There was no sufficient connection in developing the customer relationship between shared customer liabilities and rewarding.

The development of customer management inside the company demands comprehensive change from product oriented thinking to customer based business planning. The present description of current situation acts as a ground for customer based business model development. As a plan for further development the aim is to create and describe the desired customer management level.

Key words: customer management, customer orientation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	RESPECTA OY	9
3	ASIAKKUUDENHALLINTA.....	12
	3.1. Markkina- ja asiakastuntemus	12
	3.1.1 Asiakastiedon hallinta	17
	3.1.2 Asiakaskokemuksen hallinta.....	22
	3.2. Asiakkuuksien johtaminen.....	24
	3.2.1 Asiakaskannan jaottelu.....	24
	3.2.2 Segmentointi	26
	3.2.3 Asiakkaiden salkuttaminen	30
	3.2.4 Asiakkuuden hoitomallit.....	33
4	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	37
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE.....	40
6	TUTKIMUSMENETELMÄT	41
	6.1. Laadullinen tutkimusmetodi	41
	6.2. Teemahaastattelu	41
	6.3. Sisällönanalyysi	43
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	45
	7.1. Kohdejoukon kuvaus	45
	7.2. Aineiston keruun toteuttaminen.....	45
	7.3. Aineiston analyysi vaiheittain.....	46
8	TULOKSET	50
	8.1. Markkina- ja asiakastieto	50
	8.2. Asiakastiedonhallinta.....	51
	8.3. Asiakaskokemuksen hallinta.....	53
	8.4. Segmentointi	53
	8.5. Asiakkuussalkut	54
	8.6. Asiakkuudenhoitomallit.....	56
	8.7. Ydinkategoria.....	57
9	POHDINTA.....	58
	9.1. Eettiset kysymykset ja luotettavuus	58
	9.2. Tulosten pohdinta	61
	9.2.1 Talousnäkökulma	61
	9.2.2 Prosessinäkökulma.....	62
	9.2.3 Asiakasnäkökulma	64
	9.2.4 Oppimisenäkökulma	65

9.3. Kehittämissuhteet ja jatkokutkimushuhteet.....	66
LÄHTEET	68
LIITTEET	72
Liite1. Teemahuusteelu	72

1 JOHDANTO

Yritykset ovat olemassa asiakkaita varten ja asiakkuudet ovat yrityksen tärkein pääoma. Asiakkuus alkaa ensimmäisestä ostoksesta ja siihen liittyy erilaisia kohtaamisia myyvän yrityksen kanssa. Asiakkuudenhallinta alkaa jo ennen tätä, kun yritys kartoittaa potentiaalisia asiakkaitaan ja valitsee näistä lupaavimmat. (Reinartz, Werner & Kumar 2002, 4.) Asiakkuudenhallinnan synonyymeinä voidaan pitää esim. asiakashallintaa, asiakkuusjohtamista, asiakasjohtamista, ostaja-myyjä-suhteiden hallintaa; myös englanninkielisen muodon Customer Relationship Management lyhennettä CRM käytetään. Sama lyhenne CRM tarkoittaa myös asiakkuuksien johtamiseen tarkoitettua asiakashallintajärjestelmää. Lyhenteen CRM taustalla on alun perin pohjoismainen suhdemarkkinoinnin ja palvelujen johtamisen tutkimus ja Kai Storbackan Vectia-yritys. (Arantola & Simonen, 2009, 12.) Zablah, Bellenger ja Johnston (2004, 475–489) kartoittivat kirjallisuuden määritelmiä CRM:stä ja löysivät jopa 45 erilaista variaatiota. Tässä työssä asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan tapaa analysoida, johtaa ja ryhmitellä asiakkuuksia.

Asiakkuudenhallinnan avulla pyritään suuntaamaan organisaation voimavarat oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin. Tämä edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja asiakastiedon ja kokemusten jäsentämistä sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.) Asiakaskokemuksen johtamisen ydin on asiakkaiden ottaminen aidosti yrityksen toiminnan keskiöön ja luoda heille merkityksellisiä kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtaminen on yrityksille mahdollisuus ymmärtää asiakkaita paremmin, toimia aidosti asiakkaan tarpeiden pohjalta, luoda asiakkaalle enemmän arvoa ja nostaa liiketoiminnan tulos toiselle tasolle. (Löytänä & Korteso 2011, 9.)

Yrityksissä on myös ryhdytty pohtimaan, millaisia erilaisia asiakasryhmiä sillä on, jakamaan asiakkaita segmentteihin ja pohtimaan miten saavuttaa lisämyyntiä segmenteissä ja yli segmenttirajojen. (Arantola & Simonen 2009, 12; Lehtinen 2004, 20.) Asiakkaiden segmentointi auttaa yritystä suunnittelemaan ja toteuttamaan liiketoimintaansa vastaamaan paremmin erilaisten asiakasryhmien odotuksiin ja tarpeisiin. Yrityksen tulee olla mukana parantamassa niitä menestymisen edellytyksiä, jotka auttavat asiakasta menestymään omassa toimintaympäristössään. Tämä vaatii asiakkaiden todellista tuntemista ja asiakkaan toimintaan syvällisesti perehtymistä. Siksi yhä useammat yritykset orga-

nisoivat toimintakenttensä asiakkaat asiakassalkkuihin ja perustavat tiimipohjaisia organisaatioita, joissa tiimit avainasiakaspäällikön johdolla hoitavat salkkuja ja vastaavat niiden kannattavuudesta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 144–145; Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on myös tarve määritellä asiakkuus uudelleen. Palvelujen kokonaisvaltaisen asiakasnäkemyksen kannalta on haastavaa, että suomalaista hyvinvointipolitiikan mallia on rakennettu pirstoutuvan palvelujärjestelmän logiikalla ja erillislakien avulla. Asiakkaita ja potilaita on myös totuttu tulkitsemaan professionaalisten viitekehysten kautta, mikä ei aina ole edistänyt kokonaisvaltaista asiakkuuden ymmärtämistä palvelujen tuottamisessa ja järjestämisessä. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 8.) Hyvään sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation johtamiseen kuuluu tietoisuus asiakas-käsitteen käyttöön liittyvistä ristiriitaisuuksista. Sen käytön kautta on haluttu luoda kuvaa lisääntyneistä valinnan- ja vaikuttamismahdollisuuksista, asiakaslähtöisestä toiminnasta ja asiakkaan kannalta laadukkaammista palveluista. (Valkama 2012, 92.)

Terveydenhuollossa valinnanvapauden lisääntyminen edistää asiakaslähtöisyyden kehittämistä julkisella sektorilla. Terveydenhuollon merkittävänä asiakaslähtöisyyttä kehittävinä tekijöinä nähdään laki sosiaali- ja terveydenhuollon saumattoman palveluketjun kokeilusta (2000), jota on jatkettu vuoteen 2015 asti sekä KASTE-ohjelma, jolla tähdätään terveydenhuollon toimialan merkittäviin sisällöllisiin uudistuksiin, jotka liittyvät vahvasti myös uuteen ymmärrykseen asiakkuuden merkityksistä. (Virtanen ym. 2011, 8.)

Yksityisellä sektorilla toimijoiden kansainvälistyminen tuo terveystalouden tuotanto- ja palvelukulttuuriin uudenlaisia malleja maailmalta. Niiden soveltaminen suomalaisiin toimintatapoihin synnyttää parhaimmillaan uudenlaisia palvelumalleja ja palvelumuotoja, jotka uudistavat perinteisiä palvelutuotantokulttuureja ja järjestelmiä. Yksityisten palveluntuottajien määrän kasvaminen tuo yksityissektorin tehokkuus- ja tuottavuusajattelua myös perinteisiin palveluihin. Yksityissektorin parempi hyödyntäminen mm. palvelusetelin käytössä, voi vaikuttaa positiivisesti asiakaslähtöisyyteen tarjonnan monipuolistumisen kautta. (Virtanen ym. 2011, 8.)

Respecta Oy toimii terveydenhuollon kumppanina tarjoten apuvälineisiin liittyviä tuotteita ja palveluita julkiselle sektorille ja sitä kautta loppukäyttäjille. Yritys on valtakunnallinen, oman alansa edelläkävijä ja markkinajohtaja. Respecta, kuten muutkin yritykset 2000-luvulla on yhä enenemässä määrin pyrkinyt muuttanut toimintamalliaan tuoteorientoituneesta asiakassuuntautuneeksi. (Leskelä 2013.) Wikströmin (2008, 5) tutkimuksen mukaan tällainen muutos koskettaa ja aiheuttaa tarpeen muuttaa yrityksen prosesseja kokonaisvaltaisesti. Tällaiset hankkeet ovat taloudellisesti ja organisatorisesti vaikuttavia ja tutkimuksen perusteella usein epäonnistuneita tai toteutuneita vain osittain.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Respectan asiakkuudenhallinnan nykytila asiakasrajapinnassa työskentelevien esimies- päällikkö- ja johtotason henkilöiden näkökulmasta. Teemahaastattelujen kautta selvitetään, millaisena henkilöt kokevat yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilan ja kuinka asiakaslähtöinen toimintatapa näkyy heidän työssään. Aihe on erittäin ajankohtainen niin yritys- kuin sosiaali- ja terveydenhuollon maailmassa. Erityisen mielekkääksi aiheen tekee sen hyödynnettävyys omassa työssäni ja sen kehittämisessä.

2 RESPECTA OY

Useimmille meistä elämänlaatu tarkoittaa terveyttä ja hyvinvointia sekä aktiivista, liikkuvaista arkea. Se on myös itsenäistä selviytymistä ja työssä viihtymistä mahdollisista haasteista huolimatta. Apuvälineet auttavat luomaan toimivamman ja turvallisemman asuinympäristön sekä nauttimaan työstä, liikkumisesta ja harrastuksista. Tämä on myös Respectan tehtävä johtavana suomalaisena apuvälinepalvelujen tarjoajana. Respectan osakkeenomistajina ovat Invalidisäätiö 70 % ja Terveysrahasto 30 %. (Respecta Oy:n yritysesite 2013, 2.)

Respectan osaaminen nojaa vuosikymmenten kokemukseen, parhaaseen asiantuntemukseen ja valikoituihin, vaalittuihin kumppanuuksiin. Kotimaisena yrityksenä Respecta kehittää koko alaa sekä omaa toimintaansa pitkäjänteisesti ja vastuullisesti. Respectalla on kahdeksan apuvälineklinikkaa, muita toimipisteitä kolme ja sivuvastaanottopisteitä yli kolmessakymmenessä eri terveydenhuoltoalan laitoksessa eri puolilla Suomea. (Respecta Oy:n yritysesite 2013, 2.)

Väestön ikääntyessä ja yksinasuvien määrän kasvaessa apuvälineiden tarve lisääntyy. Myös halu panostaa omaan hyvinvointiin ja terveyteen kasvaa. Apuväline ei ole enää vamman myötä hankittava välttämättömyys vaan elämänlaadun mahdollistaja. Modernit apuvälineet ovat luonteva osa elämää, kotia ja ympäristöä. Turvallisina, toimivina ja silmää miellyttävinä, ne nivoutuvat saumattomasti käyttäjän arkeen sekä hoito- ja kuntoutusketjuun. (Respecta Oy:n yritysesite 2013, 2.)

Respectan toiminta-ajatus on tuottaa apuvälineisiin perustuvia tutkittuja ja yksilöllisiä palveluja, joiden tavoitteena on ihmisen itsenäisen selviytymisen, elämänlaadun ja elinpiirin parantaminen. Respectan missio on olla olemassa tukeaksemme ihmisten itsenäistä selviytymistä tarjoamalla laadukkaita apuväline ja hyvinvointipalveluita yhteiskunta-vastuullisesti ihmisten hyvän elämän ja terveyden mahdollistajana. Respectan arvot ovat: yksilön kunnioittaminen, jatkuva oppiminen ja uudistuminen ja toiminnan korkea eettinen taso. (Respecta Oy:n yritysesite 2013, 2.)

Liiketoimintajohtaja Sasu Leskelän (2013) mukaan Respecta on viimeisten vuosien aikana satsannut asiakkuudenhallintaan ja ottanut käyttöönsä mm. CRM-järjestelmän. Kamenskyn (2010, 137) tutkimuksen mukaan liikeyrityksistä 80 prosenttia väittää ole-

vansa asiakaslähtöisiä, mutta todellisuudessa tämä pätee vain 20 prosenttiin yrityksistä. Ihmiset ja organisaatiot katsovat asioita pääasiassa omista näkökulmista ja intresseistä. Vastaan tulevat kaikki osaamisen alueet: tiedot, taidot ja näkemys sekä halu ja rohkeus olla asiakaslähtöinen.

Respectan asiakkaita ovat pääsääntöisesti julkisen hallinnon sairaalat, terveyskeskukset ja erityisvastuualueet. Respecta myy sekä tuotteita että palveluita pääsääntöisesti julkishallinnon vuositarjouskilpailutusten kautta. Respectan asiakkaita ovat tällä hetkellä yksittäiset kuluttajat, asiakasyritykset ja julkinen hallinto, joista jälkimmäinen on vuositarjouskilpailutusten myötä kaikkein suurin. (Leskelä 2013.) Lehtisen (2004, 17) mukaan asiakkuudenhallinnan näkökulmasta ei ole merkitystä, onko yritys palvelu- vai tavarapainotteinen. Sen sijaan asiakkuusajattelu saa eri erilaisia luonteenpiirteitä erityyppisistä asiakkaista (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Asiakkaiden jako luonteenmukaisiin ryhmiin (Lehtinen 2004, 24–25, muokattu)

Asiakkuuden luonne	Asiakas
Business to consumers (B2C)	Yksittäiset kuluttajat
Business to business (B2B)	Asiakasyritykset
Business to government (B2G)	Julkinen hallinto
Business to non-governmental organizations (B2NGO)	Kolmannen sektorin organisaatiot
Business to social organization (B2SOC)	Organisaatiot, joiden toiminta liittyy sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen

Suomalainen terveydenhuolto tulee muuttumaan lähivuosina. Myös Respecta haluaa muuttua mukana ja tarjota julkishallinnolle kumppanuutta, jossa palveluntarjoajalla on entistä suurempi rooli myös kokonaispalvelujen tuottamisessa. Tulevaisuudessa Respectassa varaudutaan myös tilanteeseen, jossa käyttäjäasiakkaat hankkivat omat apuvälineensä osittain itse. Apuvälineiden saatavuusperusteet kiristyvät ja julkishallinnon rooli on suositella asiakkaalle palveluita tai ottaa käyttöön asiakkaan valinnanvapautta lisäävä

palveluseteli. Asiakaskunta ja asiakkaiden toiminnan muutokset vaikuttavat siis myös Respectaan. (Leskelä 2013.)

3 ASIAKKUUDENHALLINTA

Kilpailun kovetessa markkinoilla, harva yritys voi enää sanoa erottautuvansa kilpailijoistaan pelkästään tuotteidensa avulla. Asiakkaiden liiketoiminnan syvälinen ymmärtäminen ja asiakkaan liiketoiminnan haasteisiin vastaaminen joustavasti on yksi tämän päivän ehdoton kilpailuvaltti. (Lamberg 2008, 7.)

Menestyäkseen yritysten tulisi hallita asiakkuuksiaan ja siten järjestää ja määritellä toimintatapansa niin, että markkinoiden ja oman asiakaskannan potentiaali hyödynnetään maksimaalisesti. (Storbacka 2005, 14; Korkman 2004, 5-18.) Kuitenkin Nätin (2005, 174) väitöskirjan mukaan asiakastiedon hyödyntämisestä tai asiakassuhteessa tapahtuvista oppimisprosesseista tiedetään asiantuntijaorganisaatioissa varsin vähän.

Asiakkuudenhallinnan lähtökohtana on asiakkaan asemoiminen yrityksen toiminnan keskipisteeksi. Asiakkuuksia ei voida johtaa ilman asiakastuntemusta, joka on usein tulosta yrityksen tietojohdamisesta. Asiakkuuksia voidaan hallita segmentoimalla ja niitä voidaan johtaa asiakaskanta- ja asiakassalkkutasolla. Asiakkaille asiakkuudenhallinta näkyy operatiivisena asiakassuhteen hoitamisena ja positiivisina asiakaskokemuksina. (Pöllänen 2003, 53–55; Arantola & Simonen 2009, 12; Storbacka 2005, 13–14.)

3.1. Markkina- ja asiakastuntemus

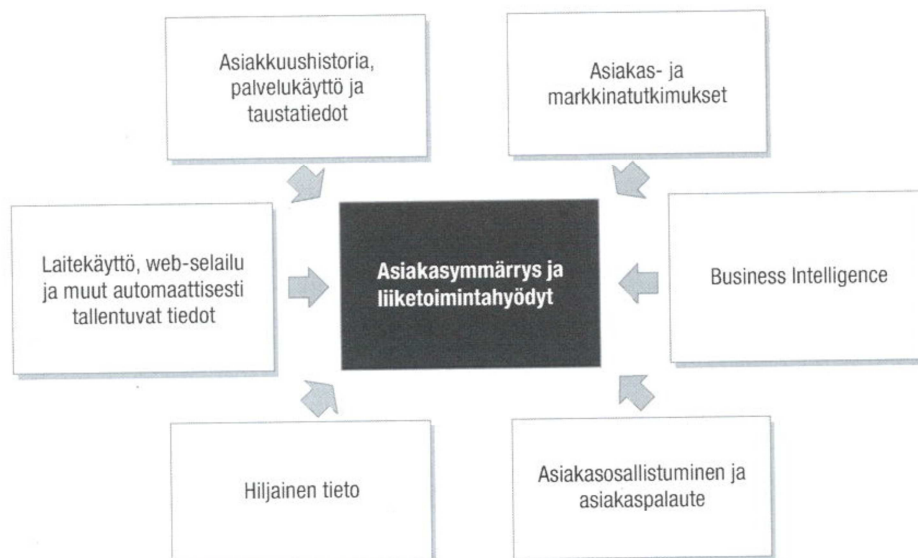
Asiakkuudenhallinta kulminoituu markkina- ja asiakastuntemukseen. Se ei koskaan valmistu, sillä asiakkaat, markkinat sekä kilpailu muuttuvat. Yrityksen on pystyttävä vastaamaan markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin, jonka vuoksi kattava tietämys sekä markkinoista että asiakkaista on ehdottoman tärkeää. Monipuolisella markkina- ja asiakastuntemuksella sekä kyvyillä hyödyntää saatua tietoa, yrityksen resurssit voidaan kohdentaa oikeisiin paikkoihin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24–25.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 35) määrittelevät, että asiakas- ja markkinatuntemus on tulosta yrityksen tietojohdamisesta. Yrityksen on tunnettava asiakkaat ja markkinat, joka tarkoittaa sopivaa kokonaisuutta tiedoista, taidoista ja kokemuksesta, johon näin ollen tarvitaan sekä konkreettisia lukuja että tuntumaa. Pelkkä asiakkaiden ja markkinoiden

tunteminen teoreettisella tasolla ei riitä, vaan yritykseltä vaaditaan taitoa käyttää hankkimaansa tietoa hyväkseen (Arantola & Simonen 2009, 12-15).

Markkina- ja asiakastuntemuksen avulla luodaan yritykselle tietoperusta vallitsevasta tilanteesta niin asiakkaiden kuin markkinoiden suhteen. Yrityksen pitää analysoida tilannetta sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta, jotta kokonaistilanne on helpompi hahmottaa. Analysoimalla yrityksen ulkoisia tekijöitä, pyritään selvittämään asiakkaiden tarpeita ja arvostuksia, mikä puolestaan on kallisarvoista tietoa yritykselle liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta. Tavoitteena on selvittää, esimerkiksi haastattelujen tai kyselyjen avulla asiakkaiden ajatuksia ja odotuksia, peilaten niitä oman yrityksen sekä kilpailijoiden toimintaan. Kilpailijoiden toimintatavan sekä tuote- ja palvelutarjonnan tarkastelu on ensisijaisen tärkeää – unohtamatta asiakkaiden omien tarpeiden tarkastelua. (Arantola, 2000, 12; Ala-Mutka & Talvela 2004, 50–51.)

Yrityksillä on aina tietoa asiakkaistaan, erityisesti asiakkaita kuvaavaa ”raakatieta”, joka täytyy jalostaa ennen kuin sitä voidaan käyttää liiketoimintapäätösten tukena. Asiakkuudenhallinta lähtee siis asiakasymmärryksestä. Tätä ymmärrystä voidaan yrityksissä lisätä erilaisin keinoin ja jo olemassa olevia lähteitä käyttämällä. Suositeltavia keinoja ovat asiakkuushistorian, palvelukäytön ja taustatietojen analyysi, asiakas- ja markkinatutkimukset, asiakasosallistuminen ja asiakaspalaute, business intelligence, yrityksissä oleva hiljainen tieto sekä asiakkaan laitekäyttö, web-selailu ja muuta automaattisesti tallentuvat tiedot (kuvio 1). (Arantola & Simonen 2009, 21.)



KUVIO 1. Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja (Arantola & Simonen 2009, 21, muokattu)

Käsitteellä Business intelligence voidaan viitata taitoihin, teknologioihin, sovelluksiin ja käytäntöihin, jotka tähtäävät liiketoiminnan ymmärtämyksen kehittämiseen. Business intelligenceyksikkö tai -vastuuhenkilö vastaa yrityksen liiketoimintatiedon keruusta, koostamisesta, analyseista ja raporteista, jotka palvelevat eri funktioiden, kuten myynnin, tuotekehityksen, markkinoinnin ja päätöksentekijöiden tietotarpeita. Sillä tarkoitetaan yrityksen ulkopuolista tietoa, jota hankitaan paremman kaupallisen ymmärryksen luomiseksi. Esimerkkejä tällaisesta tiedosta ovat; taloustiedot, toimialakyselyt, päättäjärekisterit, kumppanien asiakastietokannat ja tilastot. (Arantola 2006,19; Arantola & Simonen 2009, 26.)

Kysyntä, markkinat, kulutus, ostovoima ja investoinnit ovat helposti hankittavaa, eri toimijoille identtistä tietoa. Tämänkaltaista tietoa kutsutaan markkinatiedoksi. Sitä on yrityksissä usein enemmän kuin asiakaskohtaista tietoa. Business intelligence voi auttaa asiakkuuden hoitoa ja palvelukehitystä myös silloin, kun asiakaskohtaista tietoa on huonosti saatavilla, tiedon tavoitteena on tukea päätöksentekoa yrityksessä. (Arantola & Simonen 2009, 21; Ala-Mutka & Talvela 2004, 211–212.)

Yrityksen henkilöstöllä on paljon henkilökohtaista tietoa ja osaamista, jonka tallentaminen, jakaminen ja monistaminen on vaikeaa. Tällaista kokemukspäristä tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Myyntiä pidetään usein ensisijaisena henkilöstön kautta saatavan

asiakastiedon lähteenä. Tämä perustuu oletukseen, että myynnillä on paljon kohtaamisia asiakkaiden kanssa ja kohtaamisten kautta opitaan aina enemmän asiakkaan tilanteesta. Usein kuitenkin hiljainen tieto ei päädy organisaation tiedoksi. (Arantola & Simonen 2009, 21.) Nätin (2005, 92-98) väitöskirjan mukaan asiantuntijat ja kollegiaaliset ryhmät näyttävät keskittyvän mieluummin ”omien” asiakassuhteidensa hoitoon kuin asiakkaista opitun jakamiseen organisaatiossaan. Aivan yhtä vaikeaa näyttää olevan omaan asiantuntemukseen liittyvän tiedon jakaminen ja näkyväksi tekeminen sen hyödynnettävyyden parantamiseksi. Asiakkuudenhallinnan kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että hiljaista tietoa saadaan kerättyä ja jaettua organisaatiossa. Näin päästään kiinni reaaliaikaiseen asiakastilanteeseen ja niihin asioihin, jotka puhuttavat asiakkaita. (Arantola & Simonen 2009, 21.)

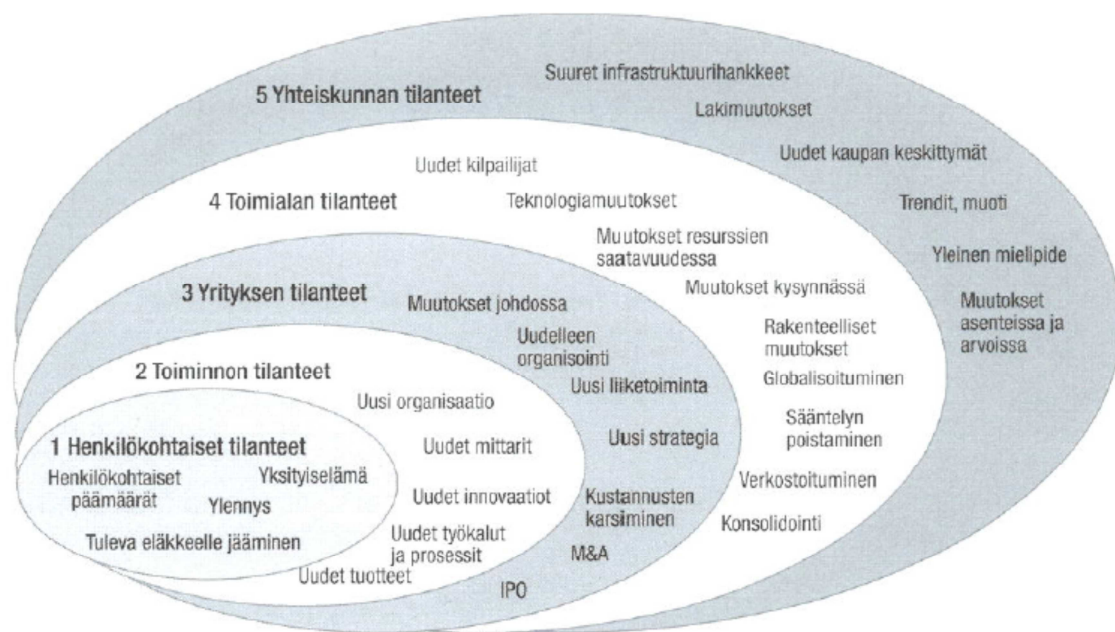
Yhtenä keinona asiakasymmärryksen ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseksi nähdään asiakkailta saatava palaute, jota saadaan aina. Palaute voi olla reklamaatio, kehitysehdotus tai kiitos. Jos asiakaspalautekanavat ja palautteen käsittelyn prosessi on määritelty, saadaan asiakaspalautteesta kokonaiskuva ja asiakasymmärrystä myös palvelukehityksen avuksi. Mikäli palautekanavia ei ole määritelty ja viestitty asiakkaalle, tulee palaute yksittäisille henkilöille ja kokonaiskuva ei synny. Asiakaspalautteen määrittämiselle tulisi asettaa tavoitteita: määrän pitäisi kasvaa, ei pienentyä. Reklamaatioiden määrän tulee tietysti pienentyä, mutta asiakas pitäisi saada osallistumaan muilla tavoin. Reklamaatioiden hyvä hoito tarjoaa lisää asiakastietoa, sillä tilanteessa tapahtuu paljon vuorovaikutusta. Asiakas on usein hyvin sitoutunut ratkaisemaan tilanteen, näin molemmille tarjoutuu mahdollisuus uuden oppimiseen. (Arantola & Simonen 2009, 21.)

Nordlund (2009, 10) on tutkinut väitöskirjassaan asiakasymmärrystä ja nimenomaan tuon ymmärryksen käyttöä yritysten palvelujen kehittämisessä. Tulokset näyttävät siltä, että asiakasymmärryksen luomisen prosessit eivät aina ole avoinna uudelle, asiakkaalta tulevalle tiedolle, vaan niitä käytetään myös organisaation sisäisen vallan ja politikoinnin tarkoituksiin. Asiakasymmärryksen tärkeys on kuitenkin yrityksissä huomattu ja asiakkailta on, yrityksen niin halutessa, saatavissa hyvää tietoa myös palveluiden ja tuotteiden kehitykseen.

Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen (2003, 10) korostavat asiakkaan erilaisten tilanteiden ymmärtäminen ja toimiminen niiden mukaan. Asiakkaat ovat erilaisia, mutta he ovat usein hyvin samankaltaisissa tilanteissa. Tilanteet toistuvat monelle asiakkaalle

hyvin samanlaisina riippumatta siitä, millainen asiakas on muilta ominaisuuksiltaan. Tätä ajattelua käytetään yritysten välisessä liiketoiminnassa. Myös yrityksillä on tunnistettuja tilanteita, jotka toistuvat samankaltaisina toimialasta tai jopa yrityskoosta riippumatta. Näiden tutkiminen avaa usein mahdollisuuksia tunnistaa hetkiä, joissa asiakas kiinnostuu palvelusta. Asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen eri tasoilla voi luoda pohjan palvelutarjooman kehittämiseksi ja ryhmittelylle tavalla, joka sopii asiakkaan tapaan tarkastella palvelutarpeitaan. Sen avulla voidaan ymmärtää, millaiset asiat vaikuttavat päätöksentekoon ja ketkä ovat päätöksentekijöitä.

Tilannetarkastelu auttaa sijoittamaan ympäristön muutosvoimia oikeaan rooliin sen mukaan, mikä niiden merkitys on asiakkaalle. Asiakkaan tilanteita tulkitsemalla voidaan tunnistaa mahdollisuuksia asiakkaan liiketoiminnassa (kuvio 2). (Arantola & Simonen 2009, 12.)



KUVIO 2. Esimerkkejä asiakkaan tilanteesta eri tasoilla (Arantola & Simonen 2009, 12)

Yritystenvälisessä liiketoiminnassa vastapuolena on aina ihminen, jolla on työelämän lisäksi yksityinen elämä. Päätöksentekoon osallistuvat henkilöt tulee tunnistaa, jolloin voidaan tukea sekä asiakkaan työroolia että henkilökohtaisia motiiveja. Henkilö toimii aina myös osaston tai toiminnon tilanteissa, tilanteet voivat liittyä esimerkiksi organisaation muutoksiin tai uusien liiketoimien kehittämiseen. Tämänkaltaiset murrostilan-

teet ovat mahdollisuuksia arvon luomiseen, sillä yhä harvemmin yritykset ja niiden toiminnot pysyvät pitkään staattisessa tilassa. Yrityksen tilanteen muutokset luovat murroksen yritykseen. Esimerkiksi yritysfuusion yhteydessä asiakastieto pitää yhdistää ja sen perusteella luoda käsitys yhteisestä uudesta asiakaskannasta. Toimialan tilanne muodostaa perinteisesti sen ekosysteemin, jossa yritys elää. Arvoverkkojen rakentuessa yhä monimutkaisemmiksi ja markkinoiden uudelleenmäärittelyjen yleistyessä tulee aihealueeseen liittyviä mahdollisuuksia esiintymään entistä enemmän. Toisaalta taas yhteiskunnan tasolla on tärkeää tunnistaa megatrendejä ja esimerkiksi niiden synnyttämiä epäjatkuvuuskohtia. Alasta riippuen myös esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvien asioiden lobbauksen ja ennakoinnin merkitys korostuu. (Kaario ym. 2003, 10–13; Brown, Zablah, Bellenger, Johnston 2011, 195.)

Asiakkaan tunteminen ja analysointi ei pelkästään riitä. Asiakastieto on dokumentoitava kaikkien käytettäväksi ja sitä on kriittisesti analysoitava. Toisaalta taas ilman positiivista kokemusta ei yrityksen keräämällä tiedolla ole juuri merkitystä. (Löytänä & Korteso 2011, 21-24.)

3.1.1 Asiakastiedon hallinta

Asiakkuudenhallinta, vaatii kehittyneitä tiedonhallintaa, jonka kautta yrityksen toimintaa ohjataan. Tiedonhallinta on tiedon monipuolista käsittelyä tiedon keräämisestä ja jalostamisesta aina sen jäsentämiseen. Organisaation ohjauksen tehostamista pystytään parantamaan tietojärjestelmillä sekä mahdollistaa tärkeän asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa. Asiakkuudenhallinnan edellytyksenä on kehittyneen tietoteknologian ja tiedonhallinnan hyödyntäminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Asiakastietoa voidaan hyödyntää myös asiakkaiden toimintojen tukemiseen. Saarijärvi (2011, 11) on tutkinut asiakastiedon käyttämistä yrityksen sisäisten prosessien sijaan asiakkaan omien toimintojen tukena. Tutkimusilmionä asiakastiedon käänneinen käyttö on jäsentymätön ja varhaisessa kehitysvaiheessa, mutta antaa mielenkiintoisia näkökantoja yrityksille arvon yhteisluomiseen ja sitä kautta lisääntyvään asiakasuskollisuuteen.

Asiakastiedonhallinnan avulla yritys pystyy vastaamaan sekä reagoimaan paremmin ja nopeammin, niin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin kuin kilpailijoiden toimenpiteisiin. Haasteina tiedonhallinnassa on muun muassa henkilöstön hiljaisen tiedon muuttaminen yrityksen voimavaraksi ja vahvuudeksi. Tiedon keräämisen vaikeus kentältä on yleensä se, ettei tiedon kerääjien motivaatio ole paras mahdollinen, koska heidän osaltaan tiedon käyttäjä voi olla joku muu kuin he itse. Ongelmana voidaan pitää myös sitä, että tieto on kerätty vanhoista tiedoista, joten tästä syystä asioihin reagoidaan liian hitaasti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96–98.)

Tiedonhallinnan ensisijaisena tavoitteena on kerätä kaikki liiketoiminnasta saatava tieto yhteen, jotta sitä voidaan jakaa yrityksen sisällä oikeassa muodossa sitä tarvitseville ihmisille. Toisaalta taas tulee miettiä, mitä tietoa kerätään ja mitä olisi järkevää kerätä toiminnan tukemiseksi. (taulukko 2). (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98–104.)

TAULUKKO 2. Mitä yrityksissä seurataan ja mitä ei seurata? (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98, muokattu)

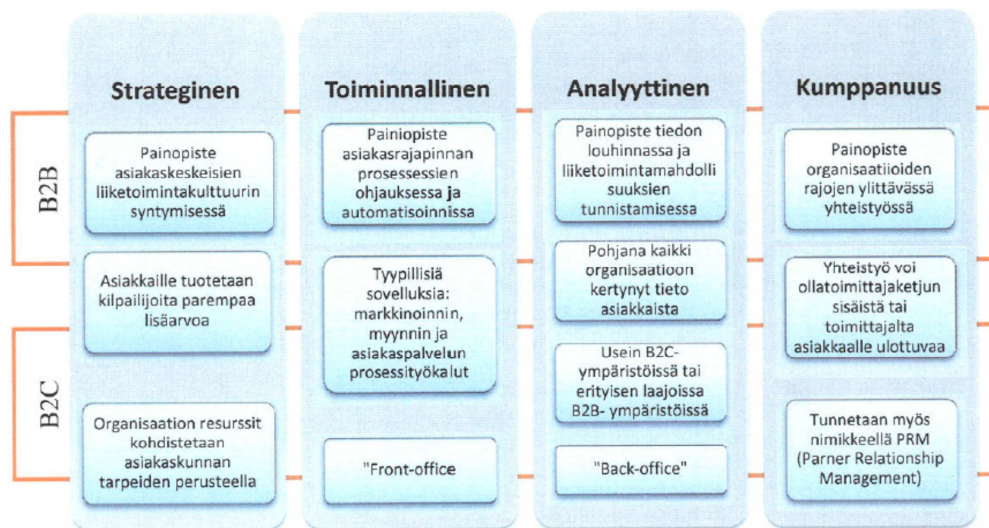
Mitä yrityksissä seurataan	Mitä yrityksissä ei seurata
Markkinoiden rakennetta Kokonaisvolyymejä Markkinaosuuksia	Markkinakehitystä ennakoivaa tietoa Alalle tulon esteiden muuttumista Uusia liiketoimintamahdollisuuksia
Kilpailijoiden tuoteluetteloa ja hinnoittelua Omistajia Organisaatorakenteita Jakelutien rakennetta Liikevaihtoa Markkinointia	Kilpailijoiden tapaa hankkia asiakkaita ja pitää vanhat Argumentointia, lupauksia ja lunastuksia Segmentointia Segmenttien kokoa ja merkitystä Kilpailutilannetta asiakasnäkökulmasta ja asiakaskohtaisesti
Asiakkaiden organisaatorakennetta Virallista päätöksentekoprosessia Kontaktihistoriaa Ostovolyymejä ja perinteisiä asiakastytyväisyystutkimuksia	Asiakkaiden strategioita, tavoitteita, arvostuksia ja tarpeita Todellisia mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosessiin Todellista potentiaalia ja asiakkaan kilpailevia vaihtoehtoja

Yrityksen asiakkuudenhallinnan rakentamiseen tiedonhallinnan ja tietoteknologian osalta yrityksellä on oltava käytössään toimiva asiakashallintajärjestelmä sekä suunnitelma miten asiakastytyväisyyttä seurataan ja analysoidaan asiakassegmenttikohtaisesti. Asiakastiedon hallinta pitää tehdä helpoksi tietojärjestelmien avulla ja sen käyttö pitää kaikkien tietoa tarvitsevien osata. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 214.) Asiakkuudenhallinta ei siis saa olla tietotekninen kysymys, vaan tietotekniikan tehtävänä on vapauttaa yritys tekemään oikeita asioita, keskittymään oleelliseen. Tietojärjestelmien osuus on vain osa kokonaisuutta. (Selin & Selin 2005, 119.)

Yrityksen on myös mietittävä, mitä tietoja se todellisuudessa tarvitsee toimintansa johtamiseen. Yrityksen ei ole järkevää hankkia kaikenlaista tietoa, jos se ei tiedä, mihin sitä voidaan käyttää. Asiakastyöskentelyn kannalta oleellista onkin tietää, mitä tietoa yritys tarvitsee asiakaskannan johtamiseen. On oleellista tietää myös se, mitä tietoa yritys tarvitsee asiakassuhteiden hoitamiseen. Koska tietokin vanhenee, on yrityksen tarpeen selkiyttää, missä uuden ja vanhentuneiden tietojen raja kulkee. Tulee myös miettiä, miten uusi tieto päivitetään tietokantaan. (Bull 2010, 95; Selin & Selin 2005, 118.)

Koska yrityksellä on tavallisesti käytettävissä rajallisia ja puutteellisia tietoja asiakkaisista, sen tulee muodostaa asiakastiedoista koostuva tietokanta. Ellei tällaista tietokantaa ole, asiakaskontaktit hoidetaan usein suhdepainotteisesti. Jos asiakkaan kanssa toimivalta henkilöllä on ensi käden tietoa asiakkaasta, ja jos hän vielä tuntee asiakkaan, vuorovaikutus voi sujua hyvin. Yrityksessä on kuitenkin runsaasti tilanteita, joissa asiakkaan kohtaa henkilö, joka ei asiakasta tunne. Tällöin hyvin laadittu, päivitettävä ja helposti luettava asiakastietokanta antaa työntekijälle mahdollisuuden hoitaa vuorovaikutustilanne suhdekeskeisesti. (Grönroos 2009, 59.)

CRM- järjestelmä, eli asiakashallintajärjestelmä on väline, jonka avulla voidaan hallita myyntiä ja asiakaspalvelua. Uusimmissa CRM-toteutuksissa on lisätty järjestelmän erilaiset simuloinnit ja asiakkaan tulevan käyttäytymisen ennustaminen, puhutaan siis CIS eli Customer Information System-järjestelmistä. Seuraava suuntaus on yrityksen johtamista ja asiakkuuksien johtamista painottava suuntaus, jolloin puhutaan Leading Customer Relations-näkökulmasta. Tällöin pyritään myös muuttamaan yrityksen kulttuuria sekä arvoja ja keskitytään tuottamaan arvoa asiakkaan omiin prosesseihin yrityksen tuotteilla. (Lehtinen 2004, 232–234.) Kaikki CRM-järjestelmät eivät ole samanlaisia. Luokittelu voidaan tehdä pääasiallisen asiakaskunnan perusteella tai käyttötarkoituksen mukaan. Kuviossa 3 kuvataan kahden eri asiakasryhmän ja neljän eri käyttötarkoituksen mukainen luokittelu. (Oksanen 2010, 23–24.)



KUVIO 3. Esimerkki CRM-luokittelusta asiakasryhmän ja käyttötarkoituksen mukaan (Oksanen 2010, 24, muokattu)

Asiakkuushallintajärjestelmän hyödyllisyys johdon strategisena työkaluna riippuu järjestelmän kyvystä mallintaa ja mitata asiakkuuden arvo osana asiakassuhteiden hoitoa. Usein yrityksiltä puuttuvat menetelmät asiakkuuksien arvon määrittelyyn. On tärkeää, että myyntiä ohjataan etupainotteisesti, eikä tapahtumia seurata CRM-järjestelmästä historiatietoon nojaten. (Rubanovitsch & Valoranta 2009, 15.)

Wikströmin (2008, 8) väitöskirjatutkimuksen tuloksena todetaan, että asiakkuudenhallinnassa ihminen nähdään esineellistettynä objektina, jonka oletetaan toimivan asiakasrajapinnassa osana sitä CRM-järjestelmää, jolla kerätään ja tallennetaan tietoa asiakkaiden tarpeista ja ostokäyttäytymisestä. Kuitenkaan ei ole paneuduttu siihen, mitä järjestelmän käyttäminen tarjoaa ihmiselle itselleen hänen pyrkiessään suorittamaan työtehtäviänsä parhaansa mukaan.

Asiakassuhteiden johtamisen näkökulmasta aina, kun yritys ja asiakas kohtaavat, yritys oppii asiakkaasta jotain sellaista, jota se voi hyödyntää toiminnassaan myöhemmin. Asiakkuudenhallinta on myös asiakaskokemusajattelun edeltäjä. Kun yritys hallitsee aktiivisesti asiakkuuksiaan, se keskittyy keräämään tietoa asiakkaista omasta näkökulmastaan ja hyödyntämään tätä tietoa asiakkuuden arvon kasvattamisessa. (Löytänä & Korteso 2011, 21.)

3.1.2 Asiakaskokemuksen hallinta

Vaikka asiakkaasta olisi kuinka paljon tietoa, positiivisen asiakaskokemuksen puuttessa ei kerätyllä tiedolla ole merkitystä. Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM) tarkoittaa, että yritys tutkii asiakkaidensa kokemuksia (yksityisluontoisia ajatuksia ja tunteuksia) kaikissa kohtaamisissaan asiakkaan kanssa, ja pyrkii saadun ymmärryksen pohjalta tuottamaan yhä parempia kokemuksia kokonaisvaltaisesti. Tavoite on yrityksen ja asiakkaan välinen tunneside ja asiakasuskollisuuden vahvistuminen. (Pine & Gilmore 1999, 52; Frow & Payne 2007, 23; Verhoef, Lemonb, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009, 4) Asiakaskokemusta johtamalla yritys pyrkii hallitsemaan asiakkaidensa kokemuksia ja luomaan niitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kaikissa asiakaskohtaamisissa ja muissa tilanteissa, joissa asiakaskokemuksia syntyy. (Verhoef ym. 2009, 4.)

Asiakaskokemus on kaikkien niiden kokemusten summaa, joita asiakas saa ollessaan eri tavoilla tekemisissä tietyn yrityksen tai brändin kanssa. Asiakaskokemuksia ovat yhtä lailla asiakaspalvelutilanne kuin yrityksen logon näkeminen, ja ne muodostuvat asiakkaan tulkinnan kautta. (Frow & Payne 2007, 23.) Kokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa, joten sen luomiseen vaikuttaa kaikki, mitä yritys on ja tekee. (Löytänä & Korteso 2011, 21.)

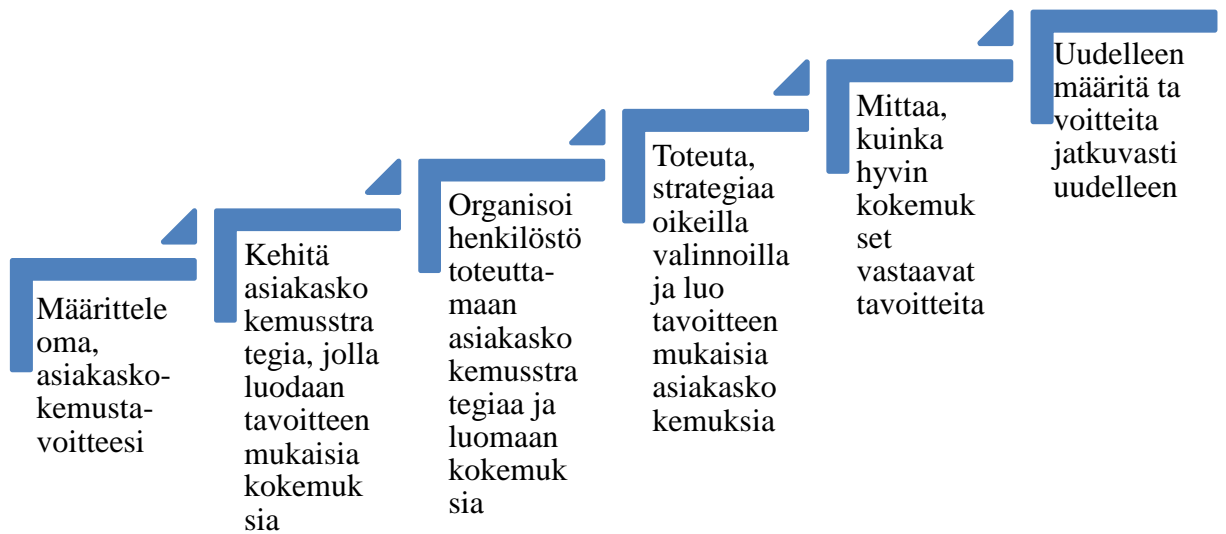
Olemme parhaillaan siirtymässä kohti kokemustaloutta, joka seuraa palvelutaloutta ja tulee syrjäyttämään sen, siinä pyritään myymään kokemuksia, jotka ovat henkilökohtaisia ja muistettavia. Kokemuksia myyvälle yritykselle on keskeistä, että asiakkaat (”vieraat”) kokevat sen aitona. Kokemusten vanavedessä myydään myös tuotteita ja palveluja. Nautittavien ja kokonaisvaltaisten asiakaskokemusten tuottamisen ja johtamisen kyvystä tulee yrityksille ratkaiseva miehuuskoe. (Pine & Gilmore 1999, 55.) Asiakaskokemusta on tutkittu myös perusterveydenhuollossa osana Kujalan (2003, 165) väitöskirjaa, jossa kehitettiin asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli. Tutkimuksen mukaan ihmiset haluavat kokea olevansa vaikuttamassa omiin palveluihinsa ja hoitoonsa. Kriittistä onkin, saadaanko asiakkaasta viisaasti valitseva kumppani vai kaiken kyseenalaistava arvostelija.

Asiakaskokemuksen johtamisen merkittävänä tavoitteena mainitaan usein tunnesiteen luominen yrityksen ja asiakkaan välille sekä asiakasuskollisuus. (Gentile, Spiller &

Noci 2007, 3.) Arussyn (2010, 20–23) tavoitteita ovat myös yrityksen kassavirran kasvattaminen ja siihen kohdistuvien riskien pienentäminen. Jotta näihin tavoitteisiin päästäisiin, asiakkaiden tulisi kuluttaa kokemuksellisista syistä, ja yrityksen tulisi tutkia näitä syitä (Frow & Payne 2007, 12). Monet yritykset tuntevat asiakkaidensa tulot ja tottumukset hyvin, mutta eivät tunnista lainkaan niitä ajatuksia ja tunteita, jotka ovat syynä asiakkaan toiminnalle, ja näin asiakkaiden tyytyväisyys saattaa jäädä vain haaveeksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 165–166; Meyer & Schwager 2007, 2.)

Yrityksen on pohdittava, painottaako se tavoitellussa asiakaskokemuksessa järjellistä vai tunteellisen puolta. Yritysmyyntin kohdalla asiakaskokemuksen johtaminen painottuu todennäköisesti järjelliseen eli asioiden käytännön toimivuudesta huolehtimiseen, kun taas kuluttajamyyntissä tunteelliseen. Jälkimmäisessä yrityksen olisi nähtävä sen tuottama arvo kuluttamisen kokemuksessa, ei vain kulutuksen kohteessa. (Schmitt 2003, 52.)

Monet yritykset kirjaavat nykyään asiakaskokemuksen johtamisen strategiaansa. Lisäksi asiakaskokemuksen näkeminen tutkimisen arvoisena, kokonaisvaltaisena ja jokaisen pienenkin asiakaskohtaamisen merkityksen huomioiminen ovat tulleet yleisesti hyväksytyiksi. (Verhoef ym. 2009, 12-13.) Asiakaskokemuksen johtaminen kuuluu yrityksen strategiaan, joten se on myös jokaisessa organisaatiossa erilaista. Yrityksen tulee siis löytää oma tapansa asiakaskokemuksen johtamiseen. Johtaminen on jatkuvaa ja se ei ole yksittäinen projekti, jolla asiat laitetaan kuntoon. Se vaatii jatkuvaa ylläpitoa, organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovointia. Kuviossa 4 kuvataan asiakaskokemuksen johtamisen kuusi osa-aluetta, jotka muodostuvat toistensa päälle. (Löytänä & Kortesus 2011, 165–166.)



KUVIO 4. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Arussy 2010, 20, muokattu)

3.2. Asiakkuuksien johtaminen

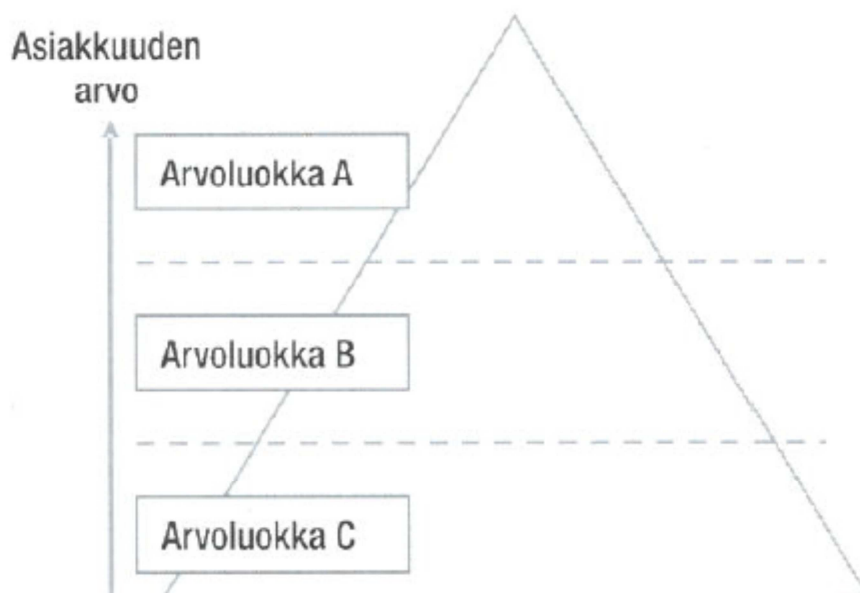
Asiakkuuksien johtaminen tarkoittaa sitä, että yritys tuntee asiakkaansa ja asiakkaiden arvon. Yritys sekä asettaa tavoitteet asiakaskannan kehittymisen suhteen että resurssoi toiminnan kehittämiseen ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvien muutosten kautta. (Hellman & Värilä 2009, 116.)

3.2.1 Asiakaskannan jaottelu

Asiakaskantatasolla tehdään suuret ja toimintaa voimakkaasti ohjaavat periaatepäätökset siitä, minkälaisia asiakkuuksia yritys lähtee rakentamaan asiakkaidensa kanssa. Suomessa käytetään kahta toisiaan muistuttavaa sanaa kuvaamaan asiakasryhmiä: asiakaskanta ja asiakaskunta. Asiakaskantaan kuuluvat nykyiset asiakkaat, eli sellaiset asiakkaat, joista yrityksellä on ostohistoriatietoa. Asiakaskuntaan kuuluu myös potentiaalisia asiakkaita, joiden kanssa yritys haluaa kehittää asiakkuuksia. (Storbacka 2005, 56.)

Asiakaskantatasolla kohderyhmänä ovat siis kaikki yrityksen asiakkaat. Toiminnallisesti johtaminen tällä tasolla on asiakaskannan arvon ja rakenteen seuranta, asiakaskannan organisoimista asiakassalkkuihin sekä asiakassalkkukohtaisten strategioiden ja tavoitteiden määrittämistä. Asiakasstrategioiden luominen vaatii asiakaskannan organisointia, mikä tarkoittaa asiakkaiden lajittelua asiakasryhmiin tai asiakassalkkuihin. Jokaiselle asiakasryhmälle tai –salkulle luodaan oma asiakasstrategia. (Pöllänen 2003, 52, 79–80.)

Asiakaskannan luokittelua asiakkuuden arvon mukaan ilmennetään usein pyramidin avulla. Pyramidi kuvaa sitä, että arvokkaimpia, strategisia asiakkuuksia on vähemmän kuin muita asiakkuuksia (kuvio 5). Pinta-ala kunkin arvoluokan kohdalla kuvaa siis karkeasti arvoluokkaan kuuluvien asiakkaiden lukumäärää. (Arantola & Simonen 2009, 12.)



KUVIO 5. Asiakaskanta luokiteltuna arvon mukaan (Arantola & Simonen 2009, 12)

Asiakaskantatasoisen johtamisen päätavoite on määritellä ryhmittelyn tarve asiakaskannassa ja tämän ryhmittelyn pohjalta tarve luoda erilaisia asiakkuusstrategioita eri ryhmille. (Storbacka & Lehtinen 1997, 56.)

3.2.2 Segmentointi

Segmentoinnin perusajatus on, että eri asiakkaiden välisiä eroja ja yhteneväisyyksiä käytetään hyväksi asiakkuuksien ryhmittelyssä. Näin voidaan kehittää täysin uudenlaisia tarjoomia ja asiakkuusprosesseja eri asiakkaille. Lisäksi luodaan mahdollisuus erilaisiin hinnoitteluperusteisiin. Segmentoinnin hallinta edellyttää, että asiakkaan ostokäyttäytymistä seurataan ja tietoja tallennetaan. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 39–41.)

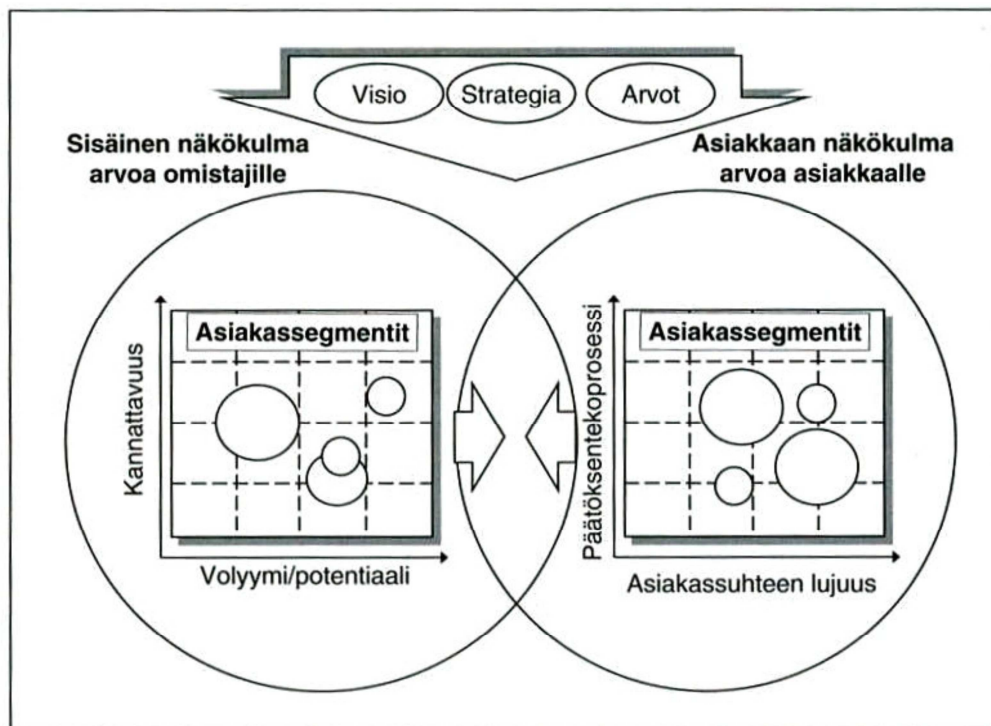
Segmentointi voidaan tehdä retrospektiivisesti eli takautuvasti, jolloin analysoidaan asiakkuushistoriaa. Segmentointi voidaan tehdä myös ennakoivasti eli prospektiivisesti jotain erityistoimenpidettä varten. Ryhmittelyllä etsitään eri asiakkaiden ominaisuuksia, joiden perusteella yritys voi luoda omia asiakasryhmiä sen mukaan, miten arvokkaaksi kukin asiakkuus katsotaan. Näitä ryhmiä voidaan kutsua myös asiakkuussalkuiksi, joiden arvoa pyritään kasvattamaan mahdollisimman paljon. Yritykselle tärkeää on kyetä valitsemaan sekä oikeat että sille taloudellisesti kannattavat asiakkaat. (Storbacka ym. 1999, 39–41.)

Segmentointi yhdistää yrityksen sisäisen ja ulkoisen näkökulman. Asiakkaiden segmentointia voi tehdä monella eri tavalla eri käyttötarkoituksiin, mutta segmenttejä ei kuitenkaan lukumääräisesti tulisi olla liian monta, eivätkä ne saa olla liian samankaltaisia, jolloin kunkin segmentin ominaisuuksien tunnistaminen monimutkaistuu. Yleisesti ottaen eri segmenttien määrään vaikuttaa oleellisesti yrityksen strategia, olemassa olevat resurssit ja hyväiksi havaitut palvelukanavat kunkin segmentin kohdalla. Erojen segmenttien sisällä on oltava pieniä ja muihin segmentteihin suuria, näin segmentit ovat helpompi tunnistaa ja ryhmitellä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52–53.)

Ulkoisen näkökulman osalta segmentointiperusteita selvitetään asiakkaita erilaistavien tekijöiden kautta. Tässä yhteydessä analysoidaan myös kilpailutilannetta ja kilpailijan toimia asiakkaan suuntaan. Tietolähteinä käytetään mm. oman organisaation tietoja asiakkaista, mahdollisia ostettavia tietolähteitä, asiakastutkimuksia sekä kilpailijavertailuja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50-51.)

Sisäisen näkökulman osalta on tärkeää kyetä tunnistamaan eri asiakassegmenttien merkitys yritykselle nykypäivänä sekä tulevaisuudessa. Pyritään analysoimaan sellaisia tie-

toja, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen sekä niiden syy-seuraus suhteita. Sisäistä näkökulmaa analysoidaan samoin kuin ulkoista, mutta tässä analysoidaan koko arvoketjun asiakaskannattavuus. Tietolähteinä sisäisen näkökulman analysoinnissa ovat yrityksen tietokannat ja tietovarastot, osaaminen, kokemusperäinen tieto, asiakaskohtaiset analyysit sekä muut mahdolliset resurssit (kuvio 6). (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51.)



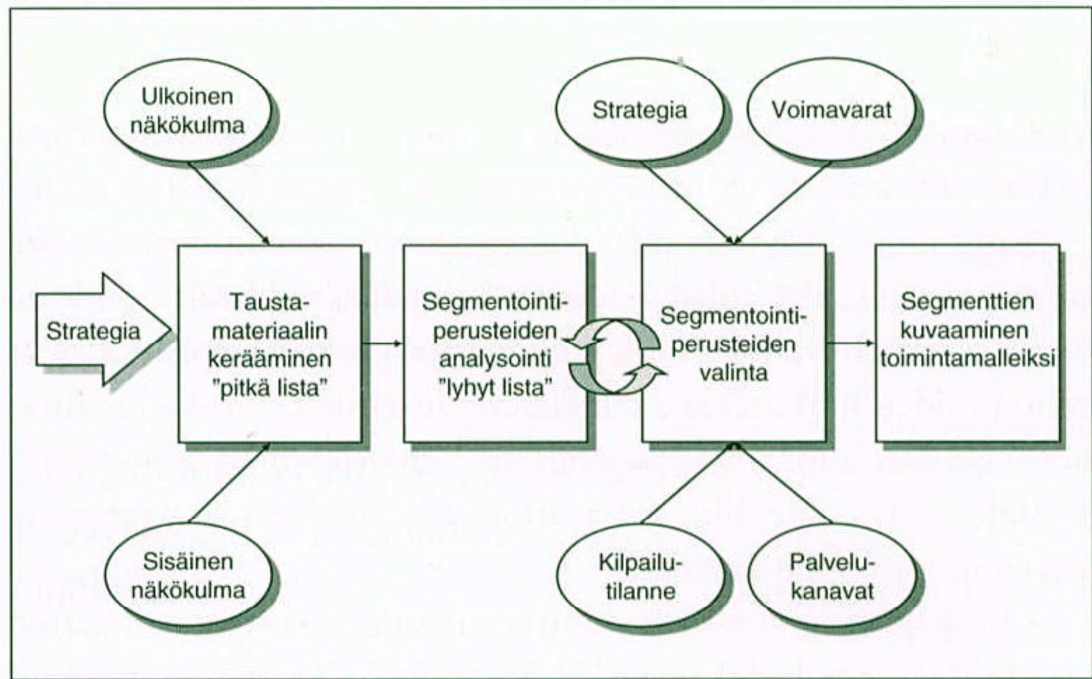
KUVIO 6. Esimerkki segmentoinnin ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50)

Segmentointiperusteet tulee valita huolella, perusteita tunnustetaan asiakastarpeiden lisäksi toiminnasta, markkinoinnista, kilpailijoista ja muista mahdollisista yrityksen määrittelemistä perusteista. Segmentointiperusteiden tunnistaminen ei ole pelkästään yksipuolista, yhden ainoan tekijän analysointia vaan parhaimmillaan eri näkökulmien yhteensovittamista. McDonaladin ja Dunbarin (2008, 54) mukaan segmentoinnin säännöt ovat seuraavat:

1. Segmentin tulee koostua sellaisista oleellisista asiakkaista, jotka ovat vastuussa päätösten tekemisestä tai voivat vaikuttaa ostokäyttäytymiseen.
2. Segmentillä tulee olla riittävä potentiaalinen koko oikeuttaakseen ajan ja vaivan käytön, jota käytetään tähän liikemahdollisuuteen.

3. Segmentin tulee erottua toisista segmenteistä niin, että jokaisella on omat omaperäiset vaatimukset ja joita palvellaan yhtä omaperäisellä markkinointistrategialla.
4. Segmentin tulee olla nykyisten tai mahdollisten myynti ja markkinointikanavien saavutettavissa.
5. Segmentti tulee voida tunnistaa omista erityspiirteistään sellaisista, joilla asiakkaat tässä segmentissä voidaan tavoittaa omaperäisellä ja kustannustehokkaalla kommunikaation strategialla.
6. Yrityksen tulee pystyä tekemään tarvittavia muutoksia rakenne-, informaatio- ja päätöksentekosysteemeihinsä niin, että ne voivat keskittyä uusiin segmentteihin.

Segmentointiprosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta, joita ovat segmentointi, kohdentaminen sekä asemointi. Segmentointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa pyritään tunnistamaan segmenttejä tietyillä markkinoilla. Segmentin sisällä tulee olla samanlaiset tarpeet tuotteiden ja palveluiden suhteen. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee myös miettiä perusmuuttujia, joiden perusteella segmenttejä kootaan. Toinen vaihe keskittyy päätöksien tekemiseen eli asiakassegmentteihin kohdentamiseen, jolloin arvioidaan segmenttien kiinnostavuutta. Yrityksillä ei ole usein resursseja kohdentaa toimintaansa kaikille olemassa oleville segmenteille. Kolmannessa vaiheessa, eli asemoinnissa, pyritään luomaan palvelulle tai tuotteelle selkeä, erottuva ja haluttu paikka asiakkaiden mielessä. (Dibb & Simkin 2008, 7–25.) Segmentointia voidaan pitää yrityksen oppimisprosessina, jossa sen asiakas- ja markkinointituntemus liitetään yrityksen yhdeksi osaksi (Kotler & Keller 2009, 266–269). Prosessissa käydään läpi asiakaskannattavuutta, -uskollisuutta, asiakkuuden elinkaarta sekä asiakkaan arvostuksia samanaikaisesti (kuvio 7) (Ala-Mutka & Talvela 2004, 54–55).



KUVIO 7. Segmentointiprosessi (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55)

Kotlerin ja Kellerin (2009, 266) mukaan yritysmarkkinoinnin segmentoinnissa voidaan käyttää jonkin verran myös samoja muuttujia kuin kulutusmarkkinoilla. Näitä muuttujia ovat mm. maantieteelliset muuttujat, hyötynäkökulma ja käyttöaste. Brennan, Baines, Garneau ja Vos (2008, 119) tyypistävät tämän vielä kolmeen erityispiirteeseen, joita heidän mukaansa voidaan yrityssegmentoinnissa yksinkertaisuudessaan käyttää, yrityskoko, toimiala sekä maantieteellinen sijainti.

Esimerkkinä segmentointitavasta Rubanovich ja Valorinta (2009, 56–57) esittelevät pyramidimallin (kuvio 8), jonka kautta asiakkaat luokitellaan A, B ja C-asiakkaisiin, jotka voidaan edelleen jakaa pienempiin alasegmentteihin. Mallissa A-asiakkuuksien määrä on rajattu ja ne edustavat pientä joukkoa yrityksen arvokkaimmista asiakkuuksista.



KUVIO 8. Asiakkuusluokituspyramidi (Rubanovich & Valorinta 2009, 56-57)

3.2.3 Asiakkaiden salkuttaminen

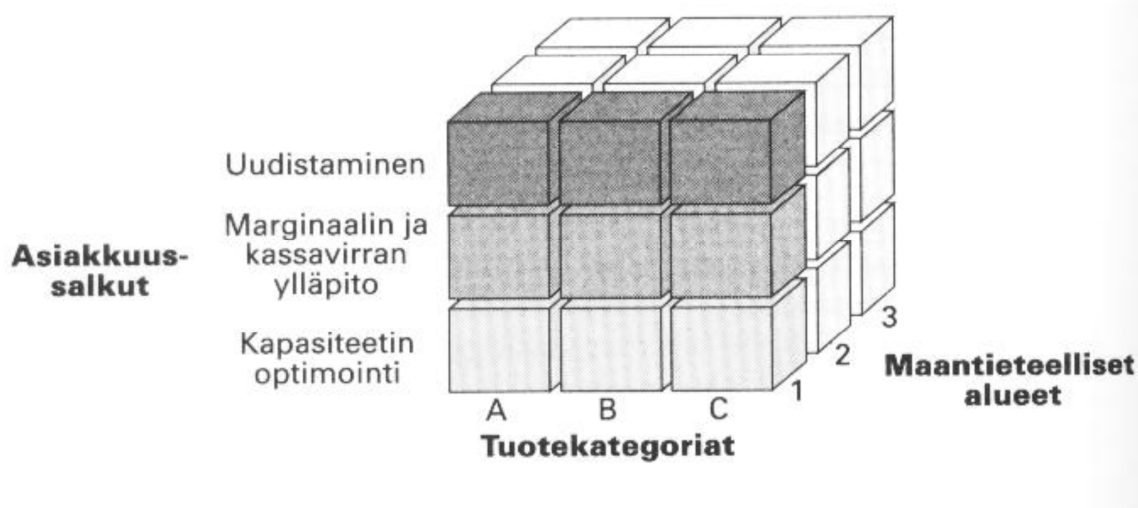
Asiakkuudet eroavat toisistaan tuottojen ja tuottoihin liittyvien riskien osalta. Tästä syystä asiakkuudet kannattaa jaotella asiakkuussalkkuihin. Päämääränä on luoda tasapainoinen asiakkuussalkkujen kokoelma, jolla varmistetaan korkea tuotto pitkällä aikavälillä. (Storbacka 2005, 65.)

Asiakkuussalkkuja luotaessa on huomioitava, että salkuttaminen ei ole sama asia kuin segmentointi. Asiakkuussalkkujen lähtökohdaksi tulee se, miten paljon arvoa yritykselle syntyy asiakkuudesta, eikä se, että miten paljon arvoa yritys tuottaa asiakkaalle kuten segmentoinnissa on tapana tehdä. (Gupta, Hanssens, Hardic, Kahn, Kumar, Lin & Ravishanker 2006, 139.)

Jokaisen yritys rakentaa itse oman strategiansa ja liiketoimintaympäristöönsä sopivan tavan jakaa asiakkuuksia salkkuihin. Storbacka (2005, 80–84) on määritellyt kolme tyyppisintä lähestymistapaa asiakkuuksien salkuttamiseen. Ensimmäinen tapa on taloudelliseen lisäarvoon perustuva salkkujen määrittely, jonka lähtökohtana on laskea asiakkuuskohtainen taloudellinen lisäarvo. Toinen tapa on asiakkuuden arvoa mittaavan indeksiin perustuva salkkujen määrittely. Tämä menetelmä tarkastelee asiakkuutta monesta eri näkökulmasta. Kaikille valituille näkökulmille luodaan mittarit ja näiden mittareiden

den antamista arvoista lasketaan asiakkuudelle painotettu indeksi-arvo. Indeksien avulla yritys voi asettaa asiakkuudet arvojärjestykseen, jonka perusteella salkut ovat muodostettavissa. Kolmas tapa on asiakkuuden marginaaliin ja keston perustuva salkkujen määrittely. Tärkeä osa asiakassalkkujen johtamista on ymmärtää asiakkaiden siirtymät salkkujen välillä sekä siirtymät asiakaskantaan ja sieltä ulos.

Salkkujen lisäksi tarvitaan asiakkuus- tai asiakasprofiileja. Profiileissa kuvataan kullekin salkulle tyypillisiä asiakkuuksia, jotta asia olisi helpommin ymmärrettävissä ja kommunikoitavissa. Profiilit auttavat ymmärtämään syvällisemmin asiakkuuksia ja niiden tulee sisältää laajasti lähtötietoja. Näitä tietoja ovat: mitä tuotteita asiakas käyttää ja mitä arvostaa, millä hintatasolla asiakas toimii, mihin segmenttiin asiakas kuuluu, riskiprofiili ja kaikki data, jonka avulla asiakas on sijoitettu kyseiseen salkkuun. Dataan sisältyy kaikki asiakkaan transaktiot yrityksen kanssa kaikissa kohtaamisissa, yhteenlasketut asiakkuuden hoitokustannukset, demografiatiedot ja asiakkaan tilannetta kuvaavan asennetiedon kuvaaminen. Asiakkuussalkkuilla on selkeä omistajuus. Kuviossa 9 on kuvattu eräs tapa integroida asiakkuusnäkökulma muihin organisaation näkökulmiin. (Storbacka 2005, 79–80, 153–154.)



KUVIO 9. Esimerkki asiakkuusnäkökulman suhteesta muihin organisaation näkökulmiin (Storbacka 2005, 154)

Yritysten organisoitumisessa varsinainen muutos aikaisempaan on se, että valitaan salkkuvastaavia, joiden päätehtävänä on huolehtia salkkuunsa kuuluvien asiakkuuksien arvonnoususta, eikä jonkin tietyn tuotteen markkinaosuudesta. Vallansiirto esim. tuotepäälliköiltä tai tuoteorganisaatiolta salkkuvastaaville ja asiakkuuden arvonnousuun täh-

täville organisaatioille on huomattava muutos. Tuotehallinnan tavoitteena on tukea asiakkuuspäälliköiden / salkkuvastaavien kehitystyötä ja huolehtia siitä, että organisaatiolla on käytettävissä osaamista, jonka avulla asiakkuuksia voidaan kehittää. Salkuista vastaavien henkilöiden päätehtävänä on huolehtia siitä, että asiakkuuksia kehitetään kokonaisuutena. Salkkuihin kuuluvien ääni tulee kuuluviin asiakkuuspäälliköiden kautta. Salkuista vastaavilta henkilöiltä tulee odottaa sekä asiakkaiden, asiakastietojärjestelmän että asiakkuuksien tuntemusta. Tällainen harvoin löytyy yhdestä ihmisestä, joten voi olla tarpeellista luoda tätä varten tiimejä. (Gupta ym. 2006, 140; Storbacka & Lehtinen 1997, 144–145.)

Asiakkuuksien hoitamisesta vastaavat asiakkuuspäälliköt eivät pyri löytämään asiakkaita tuotteille, eivätkä tuotteita asiakkaille, vaan huolehtivat kokonaisuudessaan asiakkuuden arvonnoususta. Asiakkuuden arvoa voi nostaa vain kehittämällä asiakkuuteen liittyviä prosesseja, eli asiakkuusstrategioita hiomalla. Asiakkuuspäälliköitä ei palkita kauppojen tekemisestä, vaan asiakkuuksien pitkäaikaisesta hoitamisesta ja siitä syntyvästä arvonnoususta. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 143.)

Asiakkuuden hoito perustuu usein henkilökohtaisiin asiakaskohtaamisiin, jotka saavat ihmiset kokemaan asemansa etuoikeutetuiksi ja arvostetuiksi. Henkilökohtaisella kontaktilla saavutetaan monia hyötyjä, joista tärkein on luottamushyöty, esimerkiksi palveluntarjoajan luotettavuuden kasvu ja tietämys siitä, mitä on odotettavissa. Tärkeitä ovat myös asiakassuhteen sosiaaliset hyödyt, esimerkiksi se, kun palveluyrityksen henkilökunta tunnistaa asiakkaan. Vanhat asiakkaat arvostavat uudempia enemmän asiakassuhteen sosiaalisia hyötyjä. (Kuusela & Rintamäki 2002, 34–36.)

Asiakaskontaktien yksilöllistämässä on kysymys kontaktien sisällön sopeuttamisesta asiakkaan yksilöllisiä toiveita ja tarpeita vastaaviksi ja myös kontaktien ajoituksen asiakaskohdistamisesta. Henkilökontaktit ovat helpoin yksilöllistämiskohde, sillä usealla henkilöintensiivisellä toimialalla tärkein asiakasuskollisuutta lujittava tekijä on hyvät ja yksilölliset henkilösuhteet. Asiakaskontaktien ajoituksen yksilöllistäminen tarkoittaa kontaktien sovittamista kunkin asiakastilanteen vaiheeseen ja yksilölliseen tilanteeseen. Yksilöllisesti toteutettu kontakti tapahtuu asiakkaan kannalta juuri oikeaan aikaan oikeassa asiassa. (Pöllänen 2003, 133, 137.) On yleistä, että myyjät hakeutuvat usein niiden asiakkaiden luo, joiden kanssa on mukava toimia. Toimintatapa ei kuitenkaan välttämättä ole verrannollinen asiakkuuksien arvon ja kannattavuuden kanssa. Myyjät kokevat

useimmiten liian suuren osan asiakkaistaan tärkeimmiksi asiakkaiksi, ilman tosiasioihin perustuvia perusteita. Avuliaisuuden ja ystävällisyyden pitää olla vakio. Tekemisen ja palvelun laajuus, nopeus ja priorisointi sen sijaan määräytyvät asiakasluokituksen ja hoitomallin mukaan. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 52; Lehtinen 2004, 157.)

3.2.4 Asiakkuuden hoitomallit

Kaikkia asiakkuuksia ei kannata hoitaa samalla tavalla. Ongelmat asiakkuudessa saattavatkin johtua siitä, että yritys toteuttaa väärää hoitomallia asiakkaan kanssa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 56–57.)

Asiakkuuden hoitomalleilla tarkoitetaan niitä käytännön tehtäviä, joita tarvitaan asiakkuusstrategian viemiseksi käytäntöön. Hoitomallit voi kuvata toimintasuunnitelmana tai käytännön työsuunnitelmana asiakkaan kanssa työskentelylle. Asiakkaan kanssa kannattaa myös sopia ja keskustella hoitomallista ja niistä toimenpiteistä, joita yritys tekee asiakkuuden parantamiseksi ja joita tehdään yhdessä. (Lehtinen 2004, 157.) Hoitomallien luominen on vaativaa, sillä niiden on toteutettava strategiaa ja niiden avulla on toteutettava strategiset tavoitteet. Niiden on myös oltava riittävän käytännönläheisiä, jotta ne toimivat käytännössä. Asiakkuusajattelun keskeisiä ongelmia on, että ylhäältä puhutaan strategisista asioista, visioista ja toisaalta erittäin käytännönläheisistä teoista asiakkaan kanssa ja asiakkaalle. Asiakkuuden hoitomallien kehittämistyö on tehtävä yhdessä johdon ja varsinaisten tekijöiden kanssa. (Storbacka 2005, 158–159.)

Pöllänen (2003, 130) määrittelee asiakkuuden hoitomallit suunnitteluperiodiin sidottuna asiakaskohtaisena markkinointi- ja toimintasuunnitelmana, joidenka mukaan asiakkaaseen kohdistetaan asiakassuhteen vaiheeseen ja asiakasarvoon sopeutettuja toimenpiteitä ja joiden tavoitteena on molempien osapuolien tyytyväisyys suhteen kehittymiseen.

Asiakkuuden hoitomallien menestys perustuu Nykampin (2001, 10) mukaan organisaation kykyyn yhdenmukaisesti noudattaa kolmea perustetta, joista ensimmäinen on vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja jatkuva huolehtiminen osapuolten välisestä dialogista. Toinen menestystekijä on jatkuva arvon tuottaminen asiakkaalle ja kolmas on valmius muutoksiin, sekä palvelujen ja arvojen muokkaaminen muutosten mukaisiksi.

Asiakkuuden hoitomallit on hyvä määritellä sisäisin ryhmittelykriteerein. Tähän lähtökohtana on asiakkuuksien arvo yrityksille. Perinteisesti on jaettu asiakkaat avainasiakkaisiin ja muihin asiakkaisiin volyymin ja liikevaihdon perusteella. Lähiaikoina on korostettu potentiaalisten asiakkaiden vaikutusta, siis asiakkaiden, jotka eivät vielä ole asiakkaita tai ovat pieniä asiakkaita, mutta jotka potentiaalisesti voisivat käyttää merkittävästi yrityksen tuotteita. Tätä ryhmää nimitetään usein strategisten mahdollisuuksien ryhmäksi. Kun asiakkaat on ryhmitelty sisäisin kriteerein, voidaan näille asiakkuusryhmille määritellä hoitomalli esimerkiksi taulukon 3 mukaisesti. (Hannus 2004, 140–142.)

TAULUKKO 3. Esimerkki asiakkuuden hoitomallien määrittelystä (Hannus 2004 142, muokattu)

Asiakasryhmä; B2B	Asiakkuuden hoitomalli
Strategisen asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • kattava ja jatkuvasti päivitettävä asiakassuunnitelma kullekin strategiselle asiakkuudelle • nimetyt päätoimiset asiakkuusvastuuhenkilöt • säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit • räätälöidyt lisäarvopalvelut
Avainasiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • kompakti asiakkuussuunnitelma kullekin avainasiakkuudelle • nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi henkilö hoitaa useaa asiakkuutta • säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit • massaräätälöidyt lisäarvopalvelut
Strategiset mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkuussuunnitelma kunkin strategisen mahdollisuuden osalta. Syvyys riippuu asiakkuuspotentiaalista • nimetyt vastuuhenkilöt • panostus asiakkuussuhteen avaamiseen ja tätä tukevat konseptit, esimerkiksi ilmaiset johdon työseminaarit, pilot-palvelut yms.
Kerta-asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • kustannustehokkaat hoitotavat, esimerkiksi verkkopalvelujen käyttö pääasiallisena myynti- ja palvelukanavana

Asiakkaiden oikea luokitus, yhdenmukaiset hoitomallit ja tavat toimia läpi organisaation auttavat yritystä myös piilokustannusten karsinnassa. Vaikka myynti kohdistaisikin resurssinsa asiakkaiden arvon mukaan, muun organisaation ristiriitainen toimintamalli saattaa syödä asiakaskatteen tai pahimmillaan tehdä asiakkuudesta jopa kannattamatto-

man. Tällaisia piilokustannuksia voi syntyä esim. asiakaspalvelusta, taloushallinnosta tai logistiikasta. Jos asiakasta palvellaan väärin perustein, asiakkuuksien kannattavuus heikkenee. Parhaat asiakkaat saattavat jäädä vaille niiden vaatimaa hoitoa, kun huomio ja resurssit kohdennetaan väärin. Hoitomallit ja luokitukset tulee saattaa koko organisaation tietoon ja kaikkien toiminta on kohdennettava niiden mukaisesti. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 51–52.)

Asiakkuuden hoitomallin keskeinen osa on asiakkuussuunnitelman laadinta, toteutus sekä ylläpito. Asiakkuussuunnitelmassa kuvataan asiakkaan lähtötiedot, asiakkuussuhteen luonne, asiakkuussuhteen hoitamisen vastuut sekä asiakkuuden kehittämisen toimenpiteet. (Hannus 2004, 143.) Ropen ja Pölläsen (1994, 149) mukaan asiakashoitosuunnitelmat kehitetään kolmen vaiheen kautta. Aluksi yritys segmentoi asiakaskantansa, toisessa vaiheessa yritys panostaa asiakkuuteen asiakashoitosuunnitelman mukaisesti ja kolmannessa vaiheessa yritys määrittää asiakashoitosuunnitelmien sisältämien toimenpiteiden ja etujen ajoittamisen sekä sisällön.

Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 92) näkökulmasta on tärkeää, että asiakkaat otetaan mukaan hoitomallien suunnitteluun. Kun tavoitteena on hoitaa kutakin asiakasta oikein, on selvää, että myyjäyritys ei voi yksipuolisesti tietää ja päättää, mikä kullekin asiakkaalle on oikein tai optimaalista. Sovittujen toimintatapojen kurinalainen noudattaminen koko organisaatiossa on mahdollista, kun hoitomallit ovat kirjalliset ja ne ovat kaikilla käytössä sekä asiakas- että myyjäyrityksessä.

Valkaman (2012, 93) tuoreen tutkimuksen mukaan osallistuminen lisää osallisuutta. Pääsääntöisesti asiakkaat haluavat olla osallisina ja osallistua. He haluavat tehdä päätöksiä, valita ja vaikuttaa. Kaikilla eri tasoilla tapahtuvaa asiakkaiden osallistumista tulisi lisätä ja asiakkaiden asiantuntijuutta hyödyntää palveluita suunniteltaessa ja kehitettäessä, ei pelkästään valmiiden palveluiden arvioinnissa.

4 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Valkama (2012) on tutkinut väitöskirjassaan asiakkuuden dilemmaa ja näkökulmia sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuuteen. Tutkimus rakentuu viidestä artikkelista ja yhteenvedo-osasta. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä käsitteistä ja käsitteiden taustalla vaikuttavista ilmiöistä. Analyysin kautta on tavoiteltu syvempää ymmärrystä käytetyistä käsitteistä ja käsitteiden merkityksestä. Empiirinen aineisto muodostuu dokumenteista, narratiivisista haastatteluista, sähköisestä kyselystä ja toimintatutkimuksellisesti kootusta aineistosta. Tutkimustuloksina selvisi, että asiakkuus on monisäikeinen ja kontekstisidonnainen. Asiakkailta odotettiin aktiivisuutta, mutta se toisaalta voidaan myös tulkita liialliseksi vaativuudeksi ja hankaluudeksi. Edelleen valinnanmahdollisuus sosiaali- ja terveydenhuollossa on vähäinen ja asiakas voi vaikuttaa palveluihinsa vain välillisesti. Aktiiviseen asiakkuuteen liittyi kuitenkin myös halu vaikuttaa palveluihin sekä yleisellä että henkilökohtaisella tasolla. Valinnanmahdollisuuksia ei vielä ole riittävästi, mutta toisaalta sitä tärkeämpänä koetaan kuulluksi tuleminen omissa palveluissa. Asiakkaan asiantuntemusta tulisi kuitenkin hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Asiakaslähtöisyys on nykyään keskeisessä roolissa sosiaali- ja terveydenhuollon normiohjauksessa.

Wikström (2008) on tutkinut englanninkielisessä väitöskirjassaan yrityksen asiakassuuntautuneen toimintamallin ja sitä tukevan tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia yrityksen asiakassuuntautuneen toimintamallin ja sitä tukevan tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen liittyviä tekijöitä. Tutkimuksessa laadittiin ensin malli asiakkuudenhallinnan käyttöönoton tutkimisen viitekehyyksi. Viitekehyykseen nojautuen tutkitaan CRM-ohjelmistoa, ihmiskeskeisyyden käsitettä ja sen huomioon ottamista asiakkuudenhallinnan käyttöönotossa. Tutkimuksessa käsiteltiin tapaustutkimuksen keinoin eräässä yrityksessä tapahtuneen asiakkuudenhallinnan toimintamallin käyttöönoton aiheuttamia muutoksia. Suunnittelutieteen sekä toimintatutkimuksen menetelmin tutkittiin CRM-ohjelmiston pilotoinnin aiheuttamia vaikutuksia yrityksen johdon, tulevien CRM-käyttäjien sekä tietohallinnon näkökulmasta. Tuloksina saatiin vahvistus sille, että onnistuakseen asiakaskeskeisen toimintamallin käyttöönotossa, yrityksen tulee ensin määrittellä asiakkuusstrategiansa. Vasta sen jälkeen voidaan nähdä ne vaatimukset joita strategian toteuttaminen asettaa prosesseille ja prosessien muuttamiselle. Nämä vaatimukset aiheuttavat

muutoksia, jotka vaikuttavat ihmisiin, työtehtäviin ja rooleihin. CRM:n käyttöönotossa yritysten tulee varautua ennalta arvaamattomiin ja myös organisaation ulkopuolelta syntyviin muutosvoimiin.

Lamberg (2008) on tutkinut englanninkielisessä väitöskirjassaan asiakaslähtöisyyttä. Tutkimuksen tavoite oli löytää vastaus siihen, miten korkean teknologian asiantuntijayritys voisi luoda asiakaslähtöisyyttä ja nimenomaan asiakaslähtöisyyttä, jossa pitkäaikaisilla asiakassuhteilla on keskeinen rooli. Tutkimuskysymykseen haettiin vastausta seuraamalla yhden Metso Automationin liiketoimintayksikön muutosprosessia kohti asiakaslähtöisyyttä kolmen ja puolen vuoden ajan. Tutkimuksen päätuloksena on muodostettu käsitteellinen malli — suhdepainotteisen asiakaslähtöisyyden luomisesta korkean teknologian asiantuntijayrityksessä. Mallissa oli neljä osa-aluetta, jotka ovat keskeisiä muutosprosessissa kohti asiakaslähtöistä liiketoimintamallia. Nämä osa-alueet olivat organisaation ominaispiirteet, asiakasvuorovaikutustilanteisiin liittyvät prosessit, johtamistyyli ja asiakassuhteen kattava kokonaistarjonta. Jokainen osa-alue sisälsi tekijöitä, jotka olivat keskeisiä muutoskohteita silloin kun yritys pyrkii muuntautumaan asiakaslähtöiseksi yritykseksi. Tutkimuksen tulosten avulla yritysten muutosprosessia ja asiakaslähtöisyyden haasteellisuutta voidaan ymmärtää paremmin. Tuloksena syntynytä mallia voi hyödyntää kriittisten muutoskohteiden määrittelyssä ja muutosprosessin suunnittelussa.

Nätti (2005) on tutkinut englanninkielisessä väitöskirjassaan asiakastiedon hyödyntämistä estäviä ja edistäviä tekijöitä asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata asiakastiedon hyödyntämistä estäviä ja edistäviä tekijöitä asiantuntijaorganisaatioissa. Asiantuntijaorganisaatioissa olevien asiakastiedon hyödyntämisen esteiden ollessa vahvoja voi organisaatio jopa menettää kilpailukykyä strategisissa asiakassuhteissaan. Asiantuntijat ja kollegiaaliset ryhmät keskittyivät tutkimuksen mukaan mieluummin ”omien” asiakassuhteidensa hoitoon kuin asiakkaista opitun jakamiseen organisaatiossaan. Tutkimuksessa yhdistettiin sekä markkinoinnin että organisaatioteorioiden näkökulmia. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista lähestymistapaa, tapaustutkimusta. Empiirisessä osiossa mukana olleiden organisaatioiden käytäntöjä kartoitettiin mm. haastatteluin, seurannalla sekä osallistumalla organisaatioiden eri tilaisuuksiin. Tutkimustuloksina selvisi, että asiakastiedon hyödyntämisen esteet vaikeuttavat strategisten asiakassuhteiden kokonaisvaltaista hoitoa; sekä suhteen ylläpitämistä että hyvän tarjooman muodostamista asiakkaan laaja-alaisia tarpeita vastaavaksi. Organisaation sisäisestä hajanaisuudesta ja tiedon koordinaation puutteesta kärsii

viime kädessä asiakas. Lisäksi tutkimus osoitti, että on olemassa myös ratkaisuja näiden haasteiden voittamiseksi. Esimerkiksi tiedonkulkua tukevan asiakasvastuujärjestelmän, asiakkaaseen ja asiantuntijuuteen liittyvän tiedon näkyväksi tekeminen eri tasoilla sekä arkipäivän toimintaan rakennetun yhteistoiminnallisuuden merkitys on nostettu vahvasti esille tutkimuksen kuvauksissa. Myös organisaation kannustejärjestelmien ja rakenteen tulisi tukea asiakaskohtaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä, ei sen pimittämistä. Tutkimus palvelee jatkossa organisaatioiden kehittämisen välineenä kuvaten asiantuntijaorganisaatioille ominaisimmat ja kenties myös ajankohtaisimmat suhdemarkkinoinnin kehityskohteet. Asiantuntijaorganisaation sisäistä toimintaa analysoimalla ja kehittämällä voidaan kasvattaa yrityksen taitoa tuottaa todellista lisäarvoa strategisille asiakkaille.

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Respectan asiakkuudenhallinnan nykytila asiakasrajapinnassa työskentelevien esimies- päällikkö- ja johtotason henkilöiden näkökulmasta.

Tutkimus etsii vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälainen on Respectan markkina- ja asiakastuntemuksen nykytila?
2. Minkälainen on Respectan asiakastiedon- ja asiakaskokemuksenhallinnan nykytila?
3. Minkälainen on Respectan asiakaskannan hyödyntämisen ja segmentoinnin nykytila?
4. Minkälainen on Respectan asiakassalkkujaon ja asiakkuudenhoitomallien nykytila?

Tavoitteena on, että tutkimus antaa kattavat lähtötiedot Respectan asiakkuudenhallinnan nykytilasta. Tämän pohjalta yritys voi lähteä jatkokehittämään asiakkuudenhallintaansa ja saada nykyisestä asiakaskannasta enemmän hyötyä. Nykytilakuvauksen pohjalta yritys pystyy kohdentamaan kehittämistyötä osa-alueisiin, joissa havaitaan eniten muutostarpeita.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

6.1. Laadullinen tutkimusmetodi

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmetodin tavoitteena on kuvata todellista elämää. Todellisuutta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytämään tosi-asioita, ihmistä suositaan tiedonkeruun instrumenttina. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005, 152–157.) Kvalitatiivinen tutkimusote mahdollistaa tutkimukseen osallistuvien ihmisten kokemusten ja näkemysten syvällisen tarkastelun, ja siksi se sopii erityisen hyvin monimutkaisten ilmiöiden tarkasteluun (Ritchie & Lewis 2003, 3-5).

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Siinä on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tässä tutkimustyyppissä kohdejoukko valitaan suunnitellusti vastaamaan tarkoitusta ja jokaista kohdetta kohdellaan ainutlaatuisena (Ritchie & Lewis 2003, 5-7).

Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on käyttää tutkimusmenetelmiä, joissa tutkimuskohteen mielipiteet tuodaan esille. On ymmärrettävä myös, että arvot vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme tutkittavia ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2005, 152–157.) Tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi lomittuvat toisiinsa ja tulokset ovat aina tutkijan ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Uusitalo 1991, 78–82; Hirsjärvi ym. 2005, 152–157.)

6.2. Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on tutkimushaastattelu, joka pyrkii järjestelmälliseen tiedonhankintaan. Se tunnetaan puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä, sillä haastattelun aihepiirit ovat etukäteen selvillä. Teemahaastattelu kohdennetaan tarkoin valittuihin teemoihin, joista on aikomus keskustella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teemat pohjautuvat tutkimuksen teoriaosaan, eli tietoon, jota tutkittavasta aiheesta on jo olemassa. Sen suunnittelun tärkeimpiä vaiheita on haastatteluteemojen suunnittelu. Suunnittelun kulku

jaetaan kolmeen osaan, jotka ovat suunnitteluvaihe, haastatteluvaihe ja analysointivaihe. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44–48.)

Teemahaastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa kohdetta koskevia päätelmiä. Tutkimuksen tarkoitus sanelee haastateltavien lukumäärän, sillä jo muutamaa henkilöä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa. Henkilöt valitaan sen perusteella, että haastatteluista saataisiin mahdollisimman rikas aineisto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–77; Hirsjärvi & Hurme 2000, 44–48.) Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioilleen antamat merkityksensä ovat keskeisiä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 46).

Teemahaastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi puoltaa sen suoma mahdollisuus syventäviin jatkokysymyksiin ja yksittäisten kokemusten erittelemiseen. Teemahaastattelun joustavuus mahdollistaa myös kysymyksiin palaamisen haastattelun aikana, sekä kysymyksiin vastaamisen eri järjestyksessä. Tämä siksi, että usein haastateltavilla tulee haastattelun edetessä mieleen aikaisempiin kysymyksiin liittyviä asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44–48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 76.) Tutkijan ennakkoon asettamat teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 151–152).

Teemahaastattelussa haastattelijan tehtävänä on motivoida haastateltavaa ja huolehtia siitä, että motivaatio säilyy koko haastattelun ajan. Haastateltavalle on myös synnyttävä tunne, että hänen antamansa tiedot pysyvät luottamuksellisina. Teemahaastattelun tutkimusaineisto on tapana nauhoittaa ja litteroida eli puhtaaksikirjoittaa. Litteroinnin yksityiskohtaisesta etenemisestä ei ole olemassa yhtä ohjetta. Litterointi tehdään koko saadusta aineistosta kirjoittamalla se puhtaaksi sanasta sanaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138–140; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–78.)

6.3. Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi sopii haastatteluaineiston analysoimiseen ja sen avulla voidaan löytää teemoja sekä merkityksiä (Berg 1989, 338). Se on tapa järjestää ja kuvata tutkittavaa ilmiötä, ja se sopii hyvin strukturoimattomaan aineistoon. Sisällön analyysillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sen lopputuloksena tuotetaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4.)

Sisällönanalyysi voidaan tehdä deduktiivisesti, teorialähtöisesti tai induktiivisesti, aineistolähtöisesti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tehdä havaintoja aineistosta ja analysoida niitä systemaattisesti. Aineiston sisältöä kuvataan tai selvitetään sellaisenaan. Analyysissa on olennaista, että tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. Aineistoa kuvaavien kategorioiden tulee olla toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. Tekstin sanat tai muut yksiköt luokitellaan samaan kategoriaan merkityksen, tarkoituksen, seurauksen tai yhteyden perusteella. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä voidaan erottaa seuraavat vaiheet: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu / kategoriointi, tulkinta sekä analyysin luotettavuuden arviointi. (Ryan & Bernard 2000, 769–793.)

Analyysiyksikön valintaa ohjaa tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Yksikkönä voidaan käyttää sanaa, sanayhdistelmää, lausetta, lausumaa tai ajatuskokonaisuutta. Analyysiyksikkö voi olla tutkimustehtävästä riippuen myös kirjain, sivujen ja sanojen määrä, keskusteluiden aika ja määrä tms. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.) Analyysiyksikön valinnan jälkeen aloitetaan aineistoon tutustuminen, joka tehdään aktiivisesti lukemalla aineisto läpi useita kertoja. Aineistoon tutustuminen luo pohjan myös tulevalle analyysille.

Aineiston analyysiprosessi kuvataan aineiston pelkistämisenä, ryhmittelyä ja abstrahointina. Pelkistämisessä aineistosta koodataan ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimustehtävään. Aineistolta kysytään tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä ja pelkistetyt ilmaukset kirjataan mahdollisimman tarkkaan samoin kuin teksti on aineistossa. Ryhmittelyssä taas yhdistetään pelkistetyistä ilmauksista ne asiat, jotka näyttävät kuuluvan yhteen. Samaa tarkoittavat ilmaiset yhdistetään ja kategorioidaan. Kategorialle annetaan myös sisältöä kuvaava nimi. Tästä analyysia jatketaan yhdistämällä kategorioita toisiinsa ja

muodostamalla yläkategorioita, samalla aloitetaan jo aineiston abstrahointi, eli käsitteellistäminen. Abstrahoinnissa muodostetaan yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. Abstrahointia jatketaan niin pitkään kuin se on aineiston kannalta järkevää ja mahdollista. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4.)

Samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita useilla eri tavoilla ja eri näkökulmista. Onnistuneen tulkinnan kriteerit ovatkin siinä, että myös lukija löytää saman näkökulman kuin tutkija itse. Tekstistä voidaan etsiä eri asioita ja tulkinnat niistä ovat erilaisia. Haastattelututkimuksessa lukija ei lue kuvausta itse haastattelusta, vaan hän lukee tutkijan tulkinnan haastattelusta. Tulkinnan varmistamiseksi tutkijan on kirjoitettava tarkka kuvaus siitä, miten tähän tulkintaan on päädytty. (Hirsjärvi & Hurme 2000,151–152.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1. Kohdejoukon kuvaus

Tämä tutkimus toteutettiin valittuja Respectan asiakasrajapinnassa työskenteleviä esimies- päällikkö- ja johtotason henkilöitä teemahaastattelemalla. Haastateltavien määrä oli 8 henkilöä, 6 miestä ja 2 naista. Vastaavanlaisissa tehtävissä toimii Respectassa 15 henkilöä. Haastateltavat valittiin, koska heiltä oletettiin saavan syvällistä ja rikasta informaatiota tutkittavasta aiheesta. Näin haluttiin saada mahdollisimman laaja näkemys tutkimukselle. Näillä asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä katsottiin siis olevan parhaat edellytykset vastata tutkimustehtäviin. Haastateltavat työskentelivät eri alueilla ja heillä oli erilaiset työhistoriat. Haastateltavien keski-ikä oli 40 vuotta ja työhistoriaa Respectassa keskimäärin 8,3 vuotta.

7.2. Aineiston keruun toteuttaminen

Haastattelut toteutettiin ennalta määriteltyjen teemojen mukaan, teemahaastatteluna. Teemat haastatteluun nousivat työn teoriaosuudesta (liite 1). Valituille henkilöille lähetettiin haastattelurunko etukäteen tiedoksi, jotta he pystyivät mahdollisimman hyvin vastaamaan kysymyksiin. Haastateltaville annettiin haastattelurungon lisäksi myös ohjeet varata rauhallinen tila ja 90 minuuttia aikaa.

Haastattelut toteutettiin tutkijan ja haastateltavan henkilökohtaisella tapaamisella, rauhallisessa paikassa, jokaisen henkilön omassa työhuoneessa. Haastatteluihin varattiin runsaasti aikaa (90 minuuttia), jotta kaikki haastateltavilla oleva tieto saatiin varmasti kerättyä. Haastattelut kestivät keskimäärin 58 minuuttia.

Haastattelut toteutettiin 12–15.2.2013, peräkkäisinä päivinä. Ensimmäinen haastattelu tehtiin 12.2.2013 esitestauksena, jonka pohjalta haastattelukysymyksiä olisi voitu vielä muuttaa. Kysymykset kuitenkin toimivat haastattelussa niin hyvin, että tämäkin haastattelu otettiin mukaan tutkimukseen. Muut haastattelut toteutettiin 13–15.2.2013.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastateltavilta kysyttiin teemahaastattelun mukaiset kysymykset. Ennalta laadittujen teemojen lisäksi kysyttiin haastateltavilta tarkentavia kysymyksiä ja heidän annettiin myös laajentaa vastauksiaan aihealueiden sisällä. Haastattelut sovittiin pidettäväksi luottamuksellisina. Haastateltavat numeroitiin ja nauhoituksissa käytettiin numeroa erottavana tekijänä. Haastatteluissa oli luottamuksellinen ilmapiiri, haastateltavat olivat motivoituneita ja puhuivat aiheesta syvällisesti mielellään.

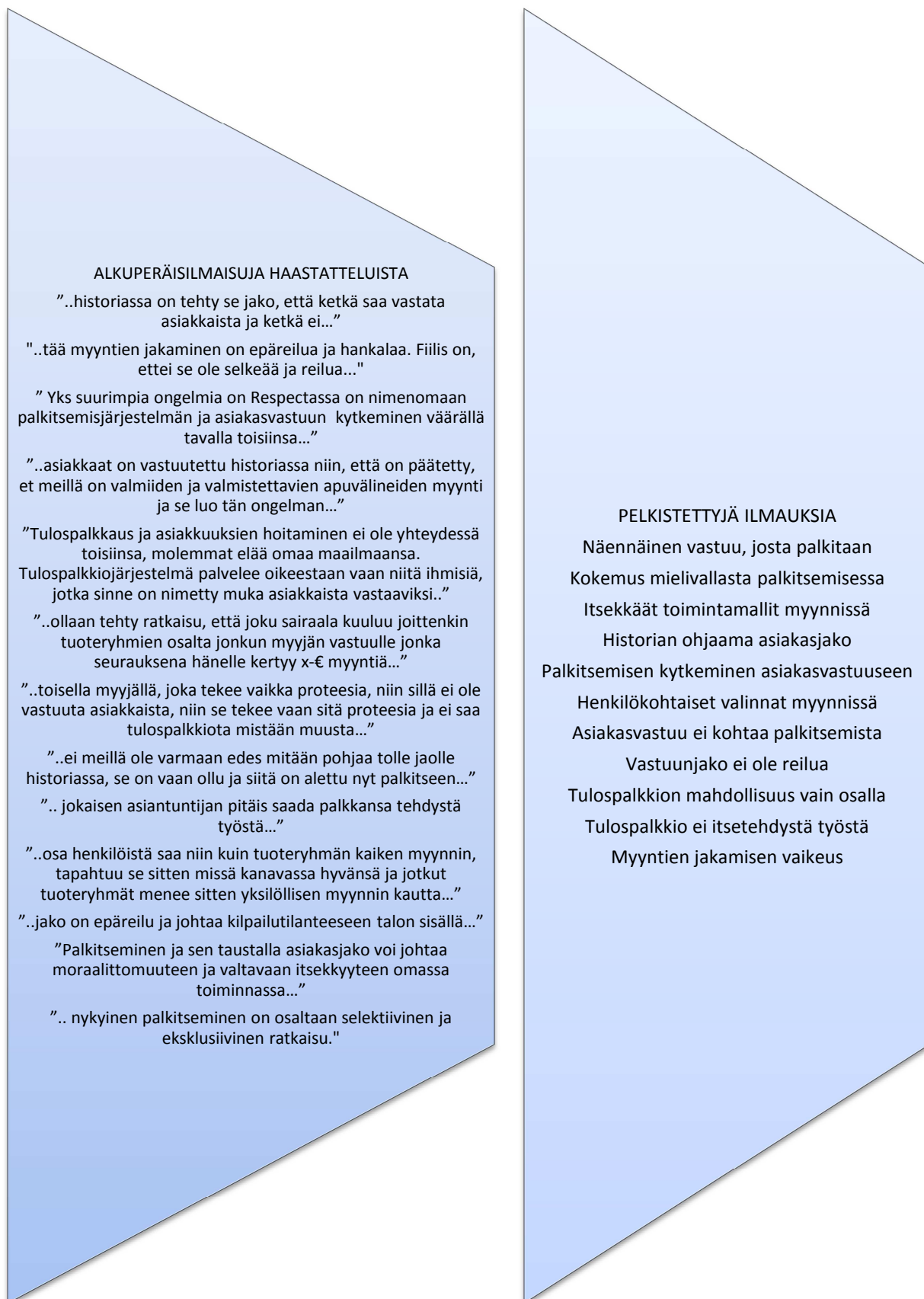
Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin ylös sanasta sanaan, kaikki litteroinnit teki tutkija itse. Litteroinnissa haastateltavista käytettiin samaa numerointia, kuin nauhoituksissa. Litteroinnit tehtiin haastatteluja seuraavalla viikolla ja yhden haastattelun litterointiin kului keskimäärin 4 tuntia 10 minuuttia. Litterointi vei kokonaisuudessaan aikaa 33 tuntia ja 20 minuuttia. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yhtä ainoaa ohjetta ja tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin löyhästi, eikä yskähdyksiä, toistoja tai täytesanoja kirjattu ylös. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 112 A4 arkkia, joka oli kirjoitettu fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5.

7.3. Aineiston analyysi vaiheittain

Litteroidut haastattelut luettiin ajatuksella läpi useaan kertaan, useamman päivän aikana, jolloin tutustuttiin aineistoon alustavasti. Aineistoon tutustuminen ja siihen sisälle pääseminen vaati aikaa, vaikka aineisto tuli tutuksi jo litteroinnissa.

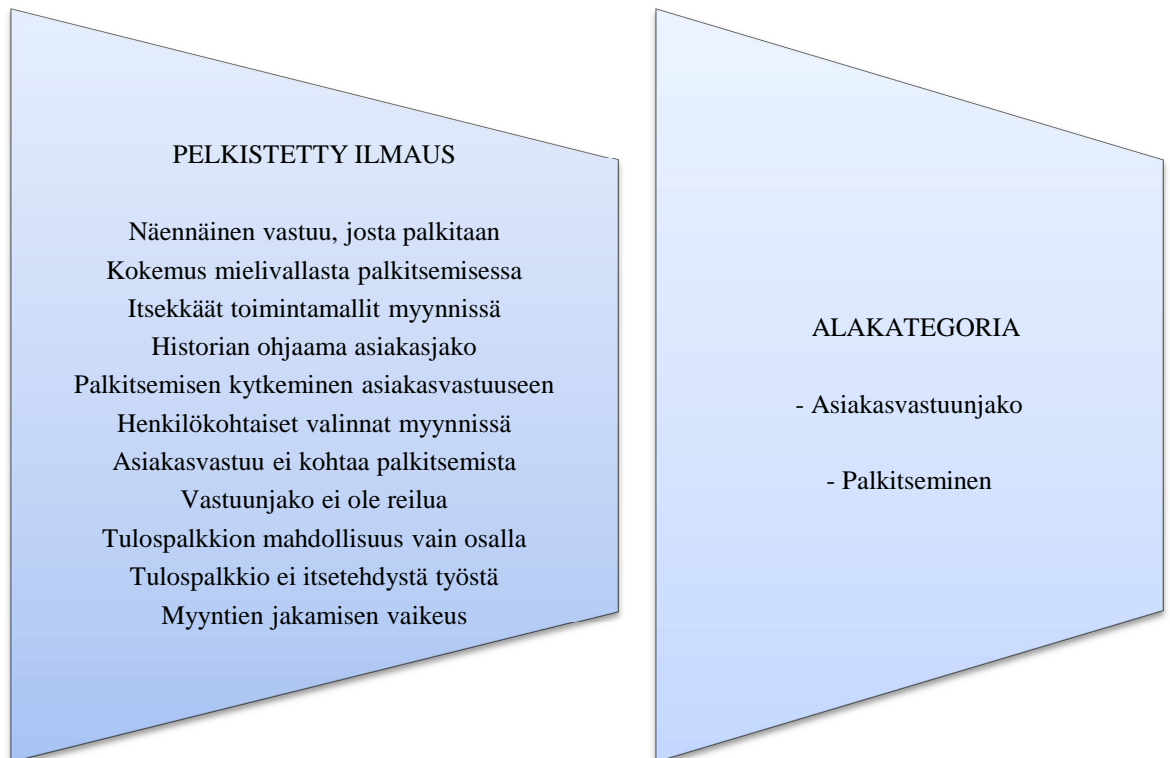
Aineistoon tutustumisen jälkeen valittiin analyysiyksikkö. Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi muotoutui sana ja sanayhdistelmät. Analyysiyksikön valinnan jälkeen alkoi varsinainen aineiston analyysi, joka eteni tutkimuskysymys kerrallaan.

Analyysin alussa pyrittiin tunnistamaan aineistosta tutkittavaa ilmiötä kuvaavia tekstinosa, merkitysyksiköitä, jotka merkittiin litterointeihin selkeästi. Merkitysyksiköt ja merkitykselliset ilmaukset olivat lähtökohta pelkistämislle. Pelkistäminen tehtiin niin, että olennainen sisältö säilyi. Aineistolta kysyttiin tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä ja pelkistetyt ilmaukset kirjattiin mahdollisimman tarkkaan (kuvio 10). Kaikki tutkimuskysymykset käsiteltiin erikseen kuvatun esimerkin mukaisesti.



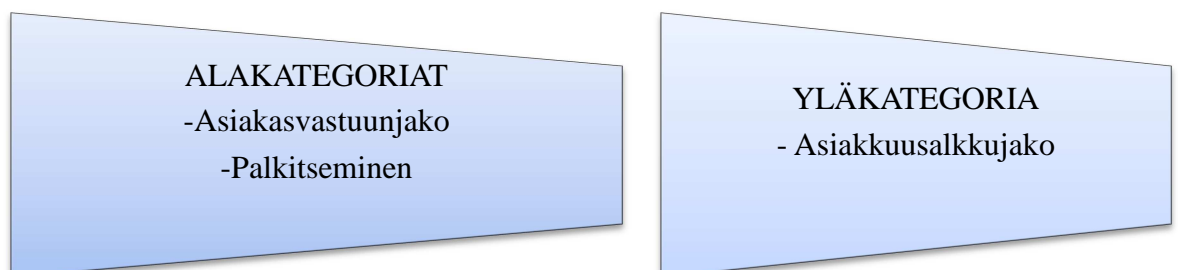
KUVIO 10. Esimerkki pelkistämisestä tutkimuskysymyksen, miten asiakkuudet ja asiakasvastuut on jaettu yrityksessä osalta.

Seuraavassa vaiheessa pelkistetyistä ilmauksista etsittiin eroja ja yhtäläisyyksiä ryhmittelemällä samankaltaiset asiat samaan luokkaan eli kategoriaan (kuvio 11). Aineistosta muodostettiin yhteensä 13 alakategoriaa. Jokaiselle kategorialle annettiin kuvaava nimi.



KUVIO 11. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Seuraavassa vaiheessa kategorioita yhdistettiin ja samalla abstrahoitettiin yläkategorioiksi (kuvio 12). Aineistosta muodostettiin 6 yläkategoriaa, markkina- ja asiakastieto, asiakastiedon hallinta, asiakaskokemuksen hallinta, segmentointi, asiakkuussalkut ja asiakkuudenhoitomallit.



KUVIO 12. Esimerkki yläkategorian muodostumisesta

Yläkategorioita abstrahoimalla syntyi yksi ydinkategoria, asiakaslähtöinen organisaatio. Kuviossa 13 kuvataan abstrahointi alakategorioista yläkategoriaan ja siitä ydinkategori-

aan. Koko sisällönanalyysin tekemiseen käytettiin runsaasti aikaa ja se kuvattiin tarkasti.



KUVIO 13. Aineiston abstrahointi

8 TULOKSET

8.1. Markkina- ja asiakastieto

Tuloksissa tunnistettiin neljä alakategoriaa, jotka olivat kokonaistiedonhallinta, tiedonkeruun systematiikka, tiedon analysointi ja vuositarjoustieto.

Kokonaistiedonhallinnan koettiin olevan yrityksessä vain muutamien henkilöiden vastuulla. Markkinoista ja asiakkaista tuleva tieto jäi eri osastojen sisälle ja sitä ei jaettu eikä sen koettu leviävän muuhun organisaatioon. Tieto, joka tällä hetkellä asiakkaista ja markkinoista saatiin, oli suurelta osin tuotteiden kautta tulevaa tietoa ja perustui henkilökohtaisiin suhteisiin asiakkaan kanssa.

”Ensisijaisesti kokonaistiedon pitäis tulla asiakasvastuullisilta, mutta nyt sitten taas meillä asiakasvastuu on kytketty hyvin läheisesti siihen, että kuka myy mitäkin tuotetta asiakkaalle ja saa siitä palkkion, eikä siihen, että miten sitä asiakkuutta kehitetään ja miten se tieto jalostuu muitten käytettäväksi.”

Tiedonkeruun systematiikkaa pidettiin heikkona. Avainasiakaskeskustelut koettiin hyviksi tiedonkeräämistilanteiksi. Muuten Respectalla ei ollut yhtenäistä tapaa kerätä tietoja asiakkaasta. Koulutuksien onnistumisesta kerättiin palautetta asiakkailta. Kaikki tieto, mitä asiakkaista ja markkinoista saatiin, tuli henkilökohtaisen kontaktin kautta ja täysin ilman strukturointia. Hiljaista tietoa ei yrityksessä systemaattisesti kerätty. Kaikki haastateltavat peräänkuuluttivat systematiikan puutetta tiedon keräämisessä. Valtakunnallisia asiakkaan kuulemistapoja ei avainasiakaskeskustelua lukuun ottamatta ollut.

”Hiljainen tieto jää vähän niin kuin tuuriin, jos joku sattuu kertomaan”

”Avainasiakaskeskustelut on just sellaista tietoa, mitä kaivataan. Ton kaltaisia malleja pitäis vaan olla valtakunnallisesti enemmän.”

Tiedon analysointia ei tehty yhteisesti eikä sen analysointiin ollut yhteisesti sovittuja menetelmiä. Tietoa kerättiin paljon ja monien ihmisten toimesta, mutta koettiin, että saatua tietoa ei juurikaan analysoida. Henkilöt tekivät työtä omilla sektorillaan ja keräsivät tietoa omiin tarpeisiinsa jakamatta sitä välttämättä kenenkään kanssa. Asiakkaalta

saadut tiedot kirjattiin järjestelmään, mutta tiedon jalostamiseen ei koettu olevan paikkaa eikä tapaa. Kaivattiin yhteisiä foorumeita tiedon jakamiseen sekä asiakkaista ja markkinoista keskusteluun.

”...se tieto sitten kuitenkin loppujenlopuksi on yhden ihmisen päässä. Vaikka se onkin kirjattuna järjestelmään niin sitten pitäis varmistaa vielä se, että se niinku sieltä se viesti kulkee ja me muistetaan kaikki, että se on siellä ja osataan hakea se sieltä, kun hetki koittaa, et esim. joku ihminen ei ookaan enää rivissä tai jotain muuta tapahtuu.”

Vuositarjoustietoa koettiin olevan niitä tekevillä henkilöillä hyvin ja heidän kohdallaan korostui alueen asiakas- ja markkinatilanteen syvä tuntemus. Tätä tietoa ei koettu löytävän mistään järjestelmistä. Tämän tiedon jakamiseksi kaivattiin valtakunnallisia kokouksia, asiakas- ja markkinatiedonjakoa sekä yhteistä foorumia kehittää yhteisiä asiakkuuskäytäntöjä.

”..niillä jotka vuositarjouksia tekee, on se asiakas- ja markkinatuntemus parhaiten hallussa. Kaikki se tieto on niin kuin henkilön takana, eikä järjestelmissä. Niillä se osaaminen on, niitten päässä.”

”Enemmän tarvittais yhteiskehittämispäiviä, nyt omalla alueella vaan koonnutaan ja sitten siitä eteenpäin ei tiedetä mitä tapahtuu.”

”Yhteiset tavat ei kehity, on aina vaan alueellisia tapoja. Seuraava askel olis tehdä valtakunnallisia toimintoja.”

8.2. Asiakastiedonhallinta

Tuloksissa tunnistettiin kaksi alakategoriaa, asiakaskannan rakenne ja asiakastiedon seuranta.

Asiakaskannan rakenne koettiin kaikkien haastateltavien mukaan huonona. Asiakaskannassa on 6000 asiakasta ja yhdellä asiakkaalla voi olla jopa 20 erilaista ala-asiakasta. Asiakastieto kertyy ala-asiakkuuksille, eikä keräänny ylempänä yhteen kokonaisuudeksi. Asiakaskannassa koettiin olevan paljon virheitä ja puutteita perustiedoissa.

”Mun mielestä meillä on ihan perustavanlaatuisen ongelma siinä, että meidän asiakaskanta, semmosena kun se on järjestelmään viety, on ihan sekalainen maailma. Koko homman perusta pitäis olla, että kanta on kunnossa.”

”Meidän historia ei oo rakentunut siitä näkökulmasta, että asiakkaat olis perustettu tai asiakastiedonhallinta olis perustunut siihen, että me tehtäis jotain järkevää sille, vaan se on perustunut sille, että on pystytty laskuttamaan ja toimittamaan tavaraa. Asiakkaat perustetaan välillä epämääräisillä nimillä ja se ei ole välttämättä loogista ja sieltä löytyy paljon päällekkäisyyksiä. Ja se koko rakenne on meidän oma, eikä perustu siihen, miten asiakas on organisoitunut.”

Asiakaskannan rakenteesta ei myöskään koettu saatavan tietoa asiakkuuksien arvosta ja merkityksestä yritykselle. Sen koettiin olevan tietoa, jota ei saada järjestelmistä. Asiakkaan ostot kirjautuvat järjestelmissä eri puolille ja puuttuu ns. kokoava voima, joka määrittäisi sen, että juuri tämä asiakas ja kaikki sen alapuolella olevat asiakkaat ovat yritykselle äärimmäisen tärkeitä.

”Jos joku uus tulis tänne mun paikalle ja sanottais, et hae järjestelmästä sun avainasiakkaat, niin se ei varmaan pääsisi siihen maailmaan kiinni.”

”Jos otettais Kuopion myyjä ja sen pitäis pelkän järjestelmän avulla pysyä Turussa toimimaan, niin ei tosiaan onnistuis. Moni asia perustuu seläseen tietoon, joka ei oo missään järjestelmässä.”

Asiakastiedon seuranta koettiin haasteelliseksi, sillä tieto oli vaikeasti löydettävissä. Tietoa koettiin olevan paljon, mutta sen löytäminen ja kohdistaminen oikeaan asiakkaaseen koettiin haastavana. Asiakastiedon määrä oli viime aikoina lisääntynyt, mutta asiakaskannan sekavuus vaikeutti tiedon käyttöä asiakkuudenhallinnassa. Kaikki haastateltavat kiittivät asiakastiedon nykymäärää ja kertoivat asiakkailta tulleen positiivista palautetta ostojen ja tuotemäärien seurannasta. Tilanne oli parantunut huomattavasti entisestään ja haastateltavat kokivat, että yrityksellä on tällä toimialalla eniten omista järjestelmistä otettavaa tietoa asiakkaalle annettavaksi. Asiakastietoja seurattiin pääsääntöisesti tuotteiden näkökulmasta

”.. meillä ei semmosta kulttuuria oo, me ei ymmärretä miten tietoja voisi hyödyntää. Kyky analysoida ja käyttää tietoa hyväkseen puuttuu, ei niinkään se, ettei tietoa olisi.”

”Kyl me ollaan tällä toimialalla ykköstaloja siinä, et pystytään toimittaan asiakkaalle sen tason tietoa, mitä ne haluaa.”

”Seuraan sitä, mitä ne on tilannu. Otan jonkun asiakkaan ja katon mitä ne on tilannu tai sitten otan tuotteen ja katon, kuka sitä on tilannu.”

8.3. Asiakaskokemuksen hallinta

Tuloksissa tunnistettiin kaksi alakategoriaa, yksittäisen henkilön vastuu ja käyttäjäasiakkaan palvelu.

Kokonaisuutena asiakaskokemuksen hallinta oli haastateltaville vieras aihe ja koettiin, ettei ole mitään systemaattisia käytäntöjä, jolla hyvä kokemus varmistettaisiin kaikille yrityksen asiakkaille. Asiakaskokemuksen hallinta koettiin kaikkien haastateltavien mielestä tärkeäksi ottaa esille käytäntöjä kehitettäessä. Koettiin, että tällä osa-alueella voisi yritys pienillä muutoksilla onnistua huomattavasti nykyistä paremmin.

”Näähän olis hyvä kirjata meillä ihan käytännöiksi. Pienillä jutuilla vois tehdä paljon, mitenkähän ei olla koskaan ajateltu asiaa..”

Yksittäinen henkilö on asiakaspalvelutilanteissa vastuussa asiakkaan saamasta kokemuksesta.

”Kyllä mä luulen, että se aika pitkälle henkilöityy. Tottakai yritys haluaa antaa hyvän kokemuksen, mut mitään systematiikkaa siinä ei oo. Se on enempi yksilöstä ja persoonasta riippuvainen, et minkälaisen kokemuksen asiakas sattuu saamaan.”

Käyttäjäasiakkaille, jotka tulevat hankkimaan itselleen apuvälinettä, tarjottavan palvelun uskottiin varmistavan hyvän asiakaskokemuksen paremmin, kuin apuvälineen maksajataholle tarjottu palvelu.

”Käyttäjäasiakas yritetään kyllä saada tyytyväiseksi, että hänellä olis hyvä kokemus ja hän lähtee paremmin kävelevänä tms. Mut sitten maksaja-asiakas, en mä oikeen keksi, miten me pyrittäis vaikuttaa kokemuksiin, ei varmaan mitenkään.”

8.4. Segmentointi

Tuloksissa tunnistettiin kaksi alakategoriaa, segmentointivastuu ja tuotepainotteisuus asiakassuhteissa.

Segmentointivastuuta ei selkeästi ollut määritelty ja valtakunnalliset segmentointimallit puuttuivat. Tieto segmentoinnin olemassaolosta ja perusteista on kaikilta haastateltavilta erilaista. Osa haastateltavista odotteli segmentointia yrityksen johdolta, osa oli ottanut sen tekemisen omiin käsiinsä. Toimintatavat poikkesivat alueilla suuresti toisistaan ja yhtenäistä valtakunnallista segmentointimallia ei haastatteluista löytynyt.

”Johtuen tuosta, että kanta on järjestelmissä niin sekaisin, niin aika hankalaa on ymmärtää se, että kuka asiakas kuuluu mihinkin segmenttiin.”

”Iso kuva kannasta on epäselvä ja siten on vaikea segmentoida ja alueella tehdään sitten aluekohtaisesti tai henkilökohtaisesti, riippuen henkilön omista intresseistä.”

”Mun mielestä probleema on se, että ollaan alueorganisaatio, niin näitä käytännöt vaihtelee paljon, valtakunnallinen linja kuitenkin puuttuu, vaikka osittain valtakunnan tasolla suunnitellaankin asioita.”

Tuotepainotteisuus asiakassuhteissa näkyi toiminnassa ja se ohjasi myös ajatusta segmentoinnista. Asiakasta lähestyttäessä oli jo valmiiksi päätetty, mitä tuotteita hänelle tarjotaan.

”Asiakkaita on segmentoitu tuotteiden osalta, kenelle tarjotaan mitäkin tuotetta ja kuka ostaa mitäkin.”

”Kaikenkaikkiaan katotaan asiakasta yksittäisen tuotteen/tuoteryhmän näkökulmasta, ollaan kiinnostuneita vaan yksittäisten tuotteiden katteesta, eikä katota asiakasta kokonaisuutena.”

8.5. Asiakkuussalkut

Tuloksissa tunnistettiin kaksi alakategoriaa, asiakasvastuunjako ja palkitseminen.

Asiakasvastuunjako nähtiin tällä hetkellä epämääräisenä, mielivaltaisena ja demotivoivana. Haastatteluista kävi ilmi, että alueen asiakkaista vastasi kokonaisuudessaan aluepäällikkö, mutta asiakasvastuu siitä alaspäin nähtiin epäselvänä ja epäreiluna. Aluepäälliköiden alla asiakkaat jaettiin valmiiden tuotteiden myyntipäälliköille ja myyjille. Tämä vastuutus oli tehty historiassa ja kriteereitä tähän ei haastateltavilta löytynyt. Asiakkaan kaikki myynti ohjautui näille vastuuhenkilöille, lukuun ottamatta asiakkaille yksilöllisesti valmistettavia tuotteita. Henkilöt, jotka vastasivat asiakkuuksista, vastasi-

vatkin niistä todellisuudessa vain tiettyjen tuotteiden osalta. Kokonaisvaltaista asiakasvastuuta ei siis ollut, henkilöt olivat asiakasvastuullisia, vastaamatta kuitenkaan asiakkuudesta.

”Aluepäällikkö on ihan yksin sen kokonaisuuden kanssa, muista osaluista vastaa myyjä tai myyntipäällikkö. Enemmän yritetään, että myyntipäällikkökin myisi kokonaisuutta, ei pelkkiä omia tuotteitaan. Tätä ei oikein tapahdu jos tapahtuisi, niin hän tekisi sen vain yhteisen hyvän vuoksi, mikään palkitseminen ei siihen tue.”

”Siis asiakasvastuunhan pitäis perustua siihen, että joku ottaa kokonaisvastuun siitä asiakkaasta ja sen jälkeen organisoii sen toiminnan niin, että siellä on parhaat asiantuntijat ja toiminnot käytettävissä. Eikä niin kuin meillä nyt, että joku myy jotain tuoteryhmää asiakkaalle ja sitten kertoo, että me jaetaan tää nyt näin ja te muut ette saa myydä tänne mitään. Silloin jää ihan varmaan monia asioita hoitamatta siellä asiakkaassa, kun ei ole sitä kokonaisvastuuta.”

Toisaalta taas asiakkuudesta voi huolehtia suuri määrä ihmisiä. Tässä tapauksessa haastateltavat kertoivat, että asiakkaan luo menttiin ilman yhteistä strategiaa ja käynnit olivat huonoimmillaan vain yksittäisten ihmisten yksittäisiä toimenpiteitä.

”Meillä voi yhdestä asiakkaasta vastata niinkun 2-7 eri ihmistä, kaikki myy eri tuotteita.”

”Pystyn puhumaan vaan myyntiosastosta ja meidän tuotteista, muuten pitäis ottaa joku toisilta osastoilta mukaan”.

”Me niinkun luotetaan vaan, että kaikki puhuu samaan tyyliin asioista.”

Asiakasvastuunjako yrityksessä tarkoitti myös asiakkaita tulevan myynnin ohjautumista asiakasvastuullisille. Asiakasvastuullinen sai asiakkaalle menevän myynnin, riippumatta siitä mitä kautta/missä kanavassa myynti oli tehty. Asiakasvastuulliset eivät haastateltavien mukaan useinkaan tehneet aktiivista myyntityötä kaikkien tuotteiden myynninedistämiseksi, mutta saivat silti itselleen kaikki asiakkaaseen kohdistuvat myynnit.

”Jako on epäreiluja ja johtaa ristiriitoihin ja kilpailutilanteeseen yrityksen sisällä. Se johtaa myös epädemokraattiseen ja ei-haluttuun toimintatapaan, pahimmillaan moraalittomuuteen ja oman edun tavoitteluun.”

”Tää myyntien jakaminen on epäreilua ja hankalaa. Fiilis on, että se ei ole niinkuin selkeätä ja reilua. Se on jopa välillä niin epämääräistä, ettei sitä pysty oikeen edes pohtimaan.”

Palkitseminen nousi selkeäksi omaksi kategoriakseen. Palkitseminen oli yrityksessä sidottu myyntiin ja myynti taas tulee asiakkaiden takaa edellä kuvatun vastuutuksen mukaisesti. Asiakasvastuullinen kerrytti itselleen kaiken asiakkaan myynnin ja sai sitä kautta itselleen myynnistä tulospalkkiota. Haastateltavat kokivat, että tällä hetkellä asiakasvastuut ja palkitseminen eivät kohtaa.

”Mun mielestä yks suurimpia ongelmia Respectassa on nimenomaan palkitsemisjärjestelmän ja asiakasvastuun kytkeminen väärällä tavalla toisiinsa.”

”Tulospalkkaus ja asiakkuuksien hoitaminen ei ole yhteydessä, molemmat elää omaa maailmaansa. Tulospalkkiojärjestelmä meillä palvelee oikeestaan vaan niitä ihmisiä, jotka on sinne nimetty muka asiakkaista vastaviksi. Vaikka ei se kyllä millään tavalla motivoi asiakkuuksia hoitamaan.”

”Palkitsemisjärjestelmä on ollut toimiva, koska se on kannustanut myymään enemmän, mutta on se ollut osaltaan hyvin selektiivinen ja eksklusiivinen ratkaisu”.

”Palkitseminen ja asiakasvastuut ei kohtaa mitenkään. Esimerkiksi valtakunnallisen asiakkuuden jakamiseen ei löydy mitään systeemiä.”

8.6. Asiakkuudenhoitomallit

Tuloksista tunnistettiin yksi alakategoria, asiakaskohtaisuus ratkaisuisissa.

Asiakaskohtaisuus ratkaisuisissa nousi vastauksista selkeästi, sillä haastateltavat eivät tunnistanee käytössä olevan mitään yhtenäisiä asiakkuudenhoitomalleja. Alueellisesti ja asiakaskohtaisesti oli tehty malleja, mutta niitä ei oltu kopioitu muualle, eikä kirjattu järjestelmiin hoitomalleina. Alueellisia malleja oli vuositarjouksen hoitoon ja tuotekohtaisesti erilaisten tuotteiden myyntiin ja koulutukseen. Asiakkuudenhoitomalleihin suhtauduttiin positiivisesti ja kaikki haastateltavat toivoivat niiden edelleen kehittämistä ja käyttöönottoa. Nyt koettiin, että toimittiin liian alueellisesti tai jopa liian henkilösidonaisesti.

”Hoitomallit ei meillä oikein elä. Mennään aina asiakaskohtaisesti, eikä se tapahdu sitä kautta, että meillä on tällöinen ryhmä asiakkaita ja niille meillä on yhteisesti sovittu hoitomalli, tehdään asiakaskohtaisia ratkaisuja.”

8.7. Ydinkategoria

Kaiken kaikkiaan tuloksista oli tunnistettavissa ydinkategoria, asiakaslähtöinen organisaatio. Muutos asiakaslähtöiseksi organisaatioksi ei näiden haastattelujen perusteella ollut toteutunut kokonaisvaltaisesti koko yrityksessä. Asiakasrajapinnassa oli käytäntöjä olemassa, mutta kokonaisvaltaisesti ei asiakaslähtöisyys näkynyt vastauksissa.

”Aidosti pitäis alkaa muuttumaan asiakaslähtöiseksi organisaatioksi, eikä vaan myytäis sitä tavaraa niin kuin itse halutaan.”

”Toimintoja kehitetään sisäisistä tarpeista, ei mietitä tuottaako lisäarvoa asiakkaille. Unohtuu ihan, et mein tehtävä on tuottaa lisäarvoa nimenomaan asiakkaille.”

9 POHDINTA

9.1. Eettiset kysymykset ja luotettavuus

Tutkimusprosessin aikana tehtävät ratkaisut ovat merkittäviä tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta katsottuna. Eettiset kysymykset viittaavat juuri näihin valintoihin, joita tutkija joutuu tekemään tutkimusta tehdessään. Tutkimuseettiset ongelmat voidaan jakaa kahteen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat tutkimuksen tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset. Toiseen luokkaan kuuluu tutkijan vastuu tutkimustulosten sovelluksista. (Mäkelä 1998, 35.)

Tämän tutkimuksen tiedonhankinta perustui teorialähtökohdista rakentuneisiin teema-haastatteluihin. Teemahaastattelujen tekemisen näin mielekkäänä sillä haastateltavat puhuivat laajasti ja syvällisesti tutkittavasta aiheesta ja ilmapiiri oli luottamuksellinen ja avoin. Haastateltavat näkivät tutkimuksen tärkeänä ja olivat iloisia, että heidän mielipiteensä haluttiin kuulla. Tämä lisää osaltaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Etukäteen laaditut teemakysymykset vaikuttivat haastattelujen luonteeseen myönteisesti ja loivat selkeää rakennetta tutkimukselle. Lopputuloksen kannalta oli tutkimusmetodin valinta perusteltu. Tästä uskon jäävän eniten materiaalia tulevaa kehittämistyötä varten. Anttilan (2006, 25) mukaan tutkimustyössä käytetty menetelmä ei itsessään johda tietoon, vaan menetelmä on valittava sen mukaan, millaista tietoa halutaan.

Tässä tutkimuksessa tutkittavien suoja toteutettiin käyttämällä haastateltavista nimien sijaan tunnustenumeroa. Haastattelut sovittiin puhelimitse, henkilökohtaisesti. Yritykselle ei annettu tietoa keitä henkilöitä kohderyhmästä haastateltiin. Haastattelujen alussa jokaiselle haastateltavalle kerrottiin heidän pysyvän tutkimuksessa nimettöminä ja että heidän henkilökohtaiset mielipiteensä tuodaan tutkimuksessa julki ilman nimiä.

Eettinen käyttäytyminen tutkijan roolissa merkitsee paljon muutakin kuin vain sellaisia ilmiselviä seikkoja kuin rehellisyys ja luotettavuus muita ihmisiä kohtaan. Tutkijan on oltava rehellinen myös itselleen. Hän hakee niin avoimesti kuin mahdollista suhdetta tutkimuksen kohteen kanssa, pyrkien olemaan selvillä omista esioletuksistaan, toiveistaan, haluistaan, intresseistään ja peloistaan. (Mäkelä 1998, 18.) Kvalitatiivisen aineistoa ei pitäisi erottaa tilanteista eikä esittää väärissä yhteyksissä. Tuloksissa käytettyjä

haastattelulainauksia on pyritty käyttämään oikeissa asiayhteyksissä ja niitä on otettu mukaan tasapuolisesti kaikilta haasteltavilta, kuitenkin niin, ettei heitä pysty lainauksesta tunnistamaan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkija ja tutkijan taidot, aineiston laatu, aineiston analyysi ja tutkimustulosten esittäminen. Validius eli pätevyys tarkoittaa, mitaako tutkimus juuri sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2005, 216–218.) Tutkimuksen validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksen teoreettinen osuus oletuksineen ja johtopäätöksineen on sisäisesti johdonmukainen. Ulkoinen validiteetti kertoo kvantitatiivisen tutkimuksen teorian suhteesta empiiriseen osuuteen ja tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen. (Grönfors 1982, 173–175.)

Tämä oli tutkijalle ensimmäinen tämänkaltainen tutkimus. Työskentelen itse yrityksessä aluepäällikkönä. Väistämättä suhtaudun yritykseen eri tavalla, kuin täysin ulkopuolinen tutkija. Tämä taas aiheuttaa eettisiä ristiriitoja. Tässä tutkimuksessa pyrin pysymään rehellisenä ja objektiivisena sekä pitäytymään tulkinnoista, jotka voisivat johtua asemastani yrityksestä.

Teemahaastattelulla tehtyjen haastattelujen lukumäärä oli melko pieni ja haastattelujen tekijänä oli yksi tutkija. Haastateltavien pieni lukumäärä kertoo siitä, että teemahaastattelu on työläs tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa haastateltiin puolet Respectassa vastaavanlaisissa tehtävissä toimivista henkilöistä. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 96) mukaan laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavia ei valita kovin suurta määrää, jolloin tärkeää on aineiston laatu.

Ensimmäinen teemahaastattelu tehtiin testitutkimuksena, jossa testattiin kysymysten sopivuutta. Sen pohjalta ei nähty tarpeelliseksi muuttaa haastattelua ja se otettiin mukaan tutkimukseen. Aineiston laatu oli tässä tutkimuksessa hyvä. Valitut henkilöt vastasivat haastatteluun laajasti ja avoimesti. Heillä oli paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Tässä tutkimuksessa myös tallennusten laatu oli korkea, sillä haastattelut toteutettiin hiljaisessa huoneessa, uudella nauhurilla.

Aineiston analyysimenetelmänä käytettyä sisällönanalyysia on kritisoitu siitä, että tulokset perustuvat tutkijan subjektiiviseen näkemykseen asiasta. Ongelma kuitenkin pie-

nenee, kun tutkimuksessa on analysoitu vain ilmisisältöä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10.) Tässä tutkimuksessa analysoitiin vain ilmisisältö, eikä lähdetty tulkitsemaan äänenpainoja tai peiteltyjä merkityksiä.

Sisällönanalyysin haasteena nähdään myös tutkijan kyky käsitellä aineistoa pelkistämällä ja luomalla erilaisia kategorioita. Kategorioiden tulisi myös mahdollisimman hyvin kuvata tutkittavaa ilmiötä ja tutkimuksessa tulisi pystyä osoittamaan yhteys tulosten ja aineiston välillä. Analyysin luotettavuuden lisäämiseksi voidaan käyttää toista luokittelijaa tai asiantuntijapaneelia. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4.) Tässä tutkimuksessa kategoriat tehtiin yksin tutkijan toimesta, eikä käytetty luokittelun apuna muita asiantuntijoita tai asiantuntijapaneeleita. Tein kaikki haastattelut, litteroinnit ja niiden analysoinnit itse. Tämä lisää tutkimukseni luotettavuutta, mutta toisaalta se on voinut ohjata tulosten tulkintoja omien paradigmojeni suuntaan.

Tulosten esittämisessä painottuu tutkijan kyky kuvata tutkimusprosessinsa mahdollisimman selkeästi ja riittävän yksityiskohtaisesti, jotta voidaan seurata sitä ajatuskulkua, jonka mukaan hän on tuloksiinsa päätenyt. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4.) Tutkimuksen tulokset esitettiin tässä tutkimuksessa laajasti. Sisällönanalyysissä syntyneiden kategorioiden rakentuminen pyrittiin myös kuvaamaan tarkasti. Läpinäkyvyyden ja tulkinnan luotettavuuden lisäämiseksi käytettiin tuloksia kuvaavassa luvussa lainauksia, jotta lukijat voivat paremmin ymmärtää tulkintaani ja arvioida itse sen luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmät antoivat vastauksen tutkimuskysymyksiin ja lisäksi käytettiin luotettavia lähteitä, jotka tukivat tutkimusaineistoa. Näin voitaisiin todeta tutkimuksen täyttävän validiuden määritelmän. Tutkimuksen sisäistä validiteettia tukee se, että siinä on laajasti perehdytty aiheesta saatavilla olevaan kirjallisuuteen. Materiaalia tästä aihealueesta oli paljon. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, joten se ei ole ulkoisesti validi.

Tutkimuksen kannalta tärkeimmiksi tutkijoiksi nousivat Satu Nätti ja Helena Lamberg, joiden väitöskirjoja käytin omien teorialähteideni oikeellisuuden arviointiin. Koen, että vasta tutkimuksen loppumetreillä opin löytämään toivomani kaltaisia tutkimuksia ja lähteitä. Kriittisyyden kasvaminen ja lähdekritiikki ovat parhaita oppejani tästä työstä.

9.2. Tulosten pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kattavat lähtötiedot Respectan asiakkuudenhallinnan nykytilasta. Tämän pohjalta yritys voi lähteä jatkokehittämään asiakkuudenhallintaansa ja saada nykyisestä asiakaskannasta enemmän hyötyä. Nykytilakuvauksen pohjalta pystytään kohdentamaan kehittämistyötä osa-alueisiin, joissa havaitaan eniten muutostarpeita.

Tärkeimpiä tuloksia ja niiden hyötyjä yritykselle pohditaan tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard) näkökulmien kautta, jonka professorit Robert S. Kaplan ja David P. Norton ovat kehitelleet 1990-luvun alussa. Balanced scorecardissa on neljä keskeistä näkökulmaa, jotka ovat talousnäkökulma, prosessinäkökulma, asiakasnäkökulma sekä oppimisen näkökulma. (Määttä & Ojala 2002, 22–24.)

9.2.1 Talousnäkökulma

Talousnäkökulmasta tutkimustulosten tärkeimmät hyödyt olivat asiakaskannan ongelmien tunnistaminen sekä segmentoinnin että hoitomallien puutteen ja tarpeen ymmärtäminen.

Tutkimustulosten mukaan yrityksen järjestelmissä olevan asiakaskannan nyky rakenne vaikeuttaa asiakastiedon hallintaa, jota segmentoinnin puuttuminen tukee. Järjestelmistä ei tunnisteta tärkeimpiä/kannattavimpia asiakkaita, vaan ne perustuvat omaan tietoon. Asiakaskanta ei yrityksen omissa järjestelmissä ole rakentunut samalla tavalla kuin asiakas on organisoitunut, siksi asiakkaalle tehtävät kirjaukset ovat vaikeasti löydettävissä ja asiakkaaseen kokonaisuutena liittyvät tiedot hankalasti hallittavissa. Yrityksen tulee miettiä, miten asiakastieto saadaan kohdistettua oikealle asiakkaalle ja keitä asiakkaita seurataan milläkin tavalla. Asiakaskannan selkeyttäminen ja asiakastiedon helppo käyttö toiminnan tasolla ovat Selinin & Selinin (2005, 118) mukaan kriittisiä yrityksen menestykselle. Tietojärjestelmien tehtävänä on heidän mukaansa vapauttaa yritys keskittymään oleelliseen ja tekemään oikeita asioita, eikä ilman oikeaa merkitystä kirjamaan tietoja vain johdon tai järjestelmän pyynnöstä.

Segmentoinnin puuttuminen aiheuttaa tulosten mukaan paikkakunta- ja aluekohtaista segmentointia, joka perustuu henkilöiden omiin segmentointikriteereihin. Asiakaskannan hallinnan helpottamiseksi asiakkaat tulee segmentoida valtakunnallisesti ja tärkeimmiksi valituille segmenteille tulee laatia hoitomallit, jotka ovat riittävän samanlaisia keskenään. Myyjien aikaa kuluu epäolennaisten asiakkuuksien hoitamiseen ja ilman työkaluja priorisointi eri asiakkaiden välillä on liian vaikeaa. Eri asiakassegmenteille tarvitaan myynnin helpottamiseksi myös erilaisia palvelukanavia, kuten nimetyt yhteyshenkilöt, asiakaspalvelukeskus, itsepalvelukanavat jne. Segmentointi auttaa sekä myyjää että myynnin johtoa näkemään ympärillä olevat markkinat kokonaisuutena, jolloin myös kirkastuu oman yrityksen sijainti markkinoilla (Nieminen & Tomperi 2008, 78–79).

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen toiselta alueelta tuleva myyjä ei pysty tällä hetkellä hoitamaan toisen alueen asiakkuuksia. Tietoa ja toimintatapoja asiakkuuden hoitamiseksi ei löydy järjestelmistä, vaan ne ovat pitkälti henkilökohtaista tietoa. Kehittämällä segmentointia ja segmenttien hoitomalleja valtakunnallisesti, voivat uudetkin myyjät päästä nopeammin kiinni liikevaihtotavoitteeseensa ja liikevaihto/työntekijä kasvaa. Paremman valtakunnallisen ohjauksen ja valtakunnallisten toimintatapojen myötä toimintaa pystyy ohjaamaan pienemmällä resurssilla.

9.2.2 Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulmasta tutkimuksen tärkeimmät hyödyt olivat osaamisen ja toimintamallien puutteen tunnistaminen asiakastiedon analysoinnissa, asiakasvastuun ja palkitsemisen riittämättömän yhteyden tunnistaminen ja toimialalla edistyksellinen tiedon määrä.

Asiakastiedon hallinta koettiin haastavaksi ja asiakkaista olevaa tietoa ei koettu osattavan analysoida ja seurata oikein. Huonoimmillaan asiakastiedonhallinnan haasteet näkyvät asiakasnäkökulmasta siinä, että yrityksen eri henkilöt eivät tiedä sovitusta käytännöistä tai eivät toteuta niitä. Asiakastiedon analysoinnin ja hallinnan prosessit tulisi kuvata ja kytkeä arjen toimintaan. Organisaation sisäisistä hajanaisuuksista ja tiedon koordinaation puutteesta kärsii viime kädessä aina asiakas (Nätti 2005, 9). Koulutuksen kautta asiakastiedon kirjaaminen pitää tuoda olennaiseksi, toimintaa ohjaavaksi käytännöksi. Koko asiakaskannan rakenne järjestelmissä pitäisi uusia toimintaa ja tiedonhal-

lintaa paremmin palvelevaksi. Asiakastiedon hallinnan pitäisi tuoda lisäarvoa, ei viedä aikaa ja energiaa (Oksanen, 2010, 24).

Asiakasvastuiden jakaminen yrityksessä nähtiin epärealistisena ja niiden ei nähty kehittävän asiakkuutta kokonaisuutena. Asiakkuuksien hoitaminen nykyisen mallin sijaan asiakassalkkujen ja avainasiakaspäälliköiden kautta, mahdollistaa paremman perehtymisen asiakkaaseen ja asiakkuuden arvon nousu on selkeämmin vastuutettu ja tuloksissa tunnistetut näennäiset vastuut poistuvat. Avainasiakaspäällikön asiakassalkussa on hänelle suunniteltu ja hallittavissa oleva kokonaisuus asiakkaita Storbackan (2005, 154) mukaan asiakkuuksien salkuttamisella päästään selkeästi kiinni myös asiakkaan kannattavuuteen ja asiakkuuksien arvonnousua pystytään mittaamaan liikevaihdon kehityksen lisäksi myös avainasiakaspäällikön toimenpiteillä, toiminnan laajuudella ja monikanavan käytöllä. Hänen mukaansa asiakkuustiimien rakentaminen asiakkuuksien ympärille antaa luonnollisen paikan jakaa asiakkaaseen liittyvää tietoa ja jäsentyneen tiedon omaavien henkilöiden määrä kasvaa. Avainasiakaspäällikön tärkein työ on kasvattaa hänelle nimetyn asiakkuuden kokonaisarvoa, johon hänen palkitsemisensa tulee liittää.

Haastatteluissa nousi voimakkaasti esille asiakasvastuun tukeminen palkitsemisella. Nykyinen palkitsemistapa palkitsi asiakkaan ostoista järjestelmään nimettyjä asiakasvastaavia, joilta ei kuitenkaan edellytetty asiakkuuden kokonaisvaltaista hoitoa eikä hallintaa. Nykyiset asiakasvastuut purkamalla saadaan rakennettua malli, jossa asiakkuuksia hoidetaan kokonaisvaltaisesti siten, että avainasiakaspäällikkö vastaa kaikesta asiakkaan suuntaan tehtävästä toiminnasta. Palkitsemisjärjestelmän tulee muuttua avainasiakaspäälliköillä asiakkuuden kokonaisarvoa mittaavaksi ja asiakkuustiimin jäsenillä suoriteperusteiseksi. Nätin (2005) väitöskirjan mukaan organisaation kannustajärjestelmien ja rakenteen tulisi aina tukea asiakkuuksien kehittämistä, asiakaskohtaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä, ei sen pimittämistä. Palkitsemisjärjestelmän tulee sisältää toiminnallisia mittareita sekä sen tulee kannustaa pitkäjänteiseen toimintaan. Väärin valitut mittarit voivat vääristää kokonaisuutta. Mittariston rakentamisessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että mittaristoilla mitataan yritykselle oikeita asioita, eli niitä muutoksia, joita yritys tavoittelee toiminnassaan (Ala-Mutka & Talvela 2004, 215).

Yrityksellä olevan omista järjestelmistä saatavan asiakastiedon määrää pidettiin tällä toimialalla ainutlaatuisena. Haastateltavat kertovat asiakkaiden kiittelevän asiakaskäyneillä esitettyä materiaalia ostojen kehityksestä ja tuoteostojen erittelyistä. Tämyntyy-

pinen tiedonjakaminen on tulevaisuudessa entistä merkittävämpää ja sillä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Saarijärven väitöskirjassa (2011) haastetaan perinteinen, yritysorientoitunut tapa käyttää asiakastietoa ja esitetään asiakastiedon määrittelemisen asiakkaan näkökulmasta. Tässä ajattelutavassa asiakastiedosta voidaan jalostaa asiakkaalle merkityksellistä informaatiota hänen omaan käyttöönsä ja näin lisätä asiakkaan sitoutumista yritykseen.

9.2.3 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmasta tutkimuksen tärkeimmät hyödyt olivat ymmärrys siitä, että yritys ei tällä hetkellä tiedä asiakkaiden suhtautumista itseensä ja hyvän asiakkuuskäytännön, avainasiakaskeskustelun, tunnistaminen.

Tulosten mukaan yritys ei tällä hetkellä tiedä asiakkaiden suhtautumisesta itseensä. Ei osata sanoa, ovatko asiakkaat tyytyväisiä ja kuinka he kokevat yrityksen ja sen tuottaman palvelun. Asiakkaiden kuuleminen laajemmin, kyselyjen käyttö ja asiakkaiden ottaminen mukaan asiakkuuden kehitystyöhön auttaa hahmottamaan, mikä on tämän hetken tyytyväisyystaso ja millä osa-alueilla eniten vaaditaan parannuksia. Asiakkaan kuunteluprosessin kuvaaminen ja täytöntöönpano yrityksessä antaa tietoa, jonka avulla pystytään hahmottelemaan myös tulevia asiakkuudenhoitomalleja. Alamutkan & Talvelan (2004, 187–188) mukaan, mikäli asiakkaiden tyytyväisyyttä ei tunneta, muutoksia asiakkuuden hoidossa vain muutoksen vuoksi ei kannata tehdä, sille täytyy olla todellinen tarve. Asiakkaita haastatteleamalla ja kuuntelemalla voidaan hahmottaa tarpeita muutokselle.

Nykyisistä käytännöistä kaikki haastateltavat nostivat positiivisena mallina avainasiakaskeskustelut, joissa asiakkaan asioihin paneudutaan syvällisesti keskustellen ja systemaattisesti kysyen. Asiakkaan, julkishallinnonkin, on jatkossa etsittävä kustannustehokkaampia tapoja tuottaa palveluita. Silloin asiakkaan arvojen ja tavoitteiden tuntemus luo mahdollisuuden tarjota aitoa, arvoihin perustuvaa kumppanuutta. Asiakkaan tunteminen ja asiakkaan tarpeiden ennakointi mahdollistaa muutoksessa mukana olemisen ja reagoinnin heti, kun asiakas sitä haluaa. Avainasiakaskeskustelut edustivat siis sekä paras tapaa kuulla asiakasta että olivat myös ainoa ilmentymä hoitomalleista asiakkaalle. Asiakkaan kuuleminen ja keskustelut mahdollistavat myös vuositarjouskaupassa menes-

tymisen. Paremmalla asiakkaan tuntemisella, läsnäololla ja aktiivisella osallistumisella voidaan saada parempia tarjouspyyntöjä, joilla asiakasta sitoutetaan yritykseen muullakin kuin hinnalla. Mitä paremmin asiakkuus on hallinnassa, sitä vaikeampi on muiden tarjoajien päästä mukaan vuositarjoustoimijaksi. Pitkällä aikavälillä onnistunut sijoittaminen asiakkuuksien hoitamiseen kasvattaa yrityksen ja asiakkaan välistä luottamusta ja tuo sitä kautta lisää asiakaskannattavuutta (Storbacka 2005, 69).

9.2.4 Oppimisenäkökulma

Oppimisenäkökulmasta tutkimuksen tärkeimmät hyödyt olivat ymmärrys kokonaisvaltaisen muutoksen tarpeesta, joka johtaa entistä asiakaslähtöisempään organisaatioon.

On tärkeää valita, mihin tulevaisuudessa panostetaan ja mihin toimintoihin yritys uskoo. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen, vaatii organisaatiomuutoksia ja muutoksia nykyisiin tehtäviin ja rooleihin. Hellmanin ja Värilän (2009, 92–93) mukaan johtamisen iso muutos asiakasnäkökulmasta onnistuu vain kokonaisvaltaisella rakenteiden muuttamisella. Rakenteita tulee muuttaa kauttaaltaan, mutta muutosta voidaan viedä hallitusti eteenpäin vain vähitellen. Yleinen muutostrendi sekä Suomessa että maailmalla on siirtyminen tuote- ja teknologialähtöisestä ajattelusta asiakaslähtöiseen ajattelumalliin. Aihetta voi siis pitää hyvin ajankohtaisena. Nätin (2005,9) mukaan asiantuntijaorganisaation sisäistä toimintaa ja rakenteita kriittisesti analysoimalla ja kehittämällä, voidaan kasvattaa yrityksen taitoa tuottaa lisäarvoa asiakkaille.

Ihmisten, erityisesti yrityksen avainhenkilöiden, ottaminen mukaan ja tiedon jakaminen on ainoa keino saada heidät sitoutettua myös tuleviin toimintatapoihin. Asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin siirtyminen on merkittävä muutos, joka lähtee ensin ajattelutavan muutoksesta ja kulkee siten jatkuvana aaltona läpi koko organisaation, (Ala-Mutka & Talvela 2004, 205.) Muutoksen lähtökohtana on se, että yrityksellä ja sen henkilökunnalla on yhteinen näkemys ja halu saada muutos aikaan. Tämän tutkimuksen perusteella tätä halua löytyy ja haastateltavat ovat valmiina haasteeseen.

9.3. Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimushaasteet

Kehittämisehdotuksena esitän asiakkuudenhallinnan kokonaisvaltaista kehittämistä tämän tutkimuksen tulosten pohjalta. Tästä työstä yritys saa nykytilakuvauksen, jonka pohjalta asiakkuudenhallintaa voi lähteä kehittämään esimerkiksi tämän, Mäntynevan (2001, 111) viisivaiheisen kehittämismallin mukaan.

1. Nykytilakuvaus, jossa selkiytetään yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytila. Todetaan kehittämiskulku nykytilan ja tavoiteltavan tilan välillä.
2. Tavoitetilan määrittely, jossa luodaan selkeät ja yhdensuuntaiset tavoitteet asiakkuudenhallinnalle yrityksessä. Tuloksena syntyy tavoitetilan visio.
3. Kehittämisen toteutukselle määritellään suuntaviivat, tavoitteet ja aikataulu. Projektitasolla voidaan määritellä tarkemmat tavoitteet.
4. Kehittämistoimissa tavoitteet asetetaan korkealle, mutta aloitus ja eteneminen tehdään pienin askelin.
5. Seuranta ja arviointi, jotta voidaan todeta, onko kehittämisessä edetty tavoitteiden mukaisesti. Todetaan myös, onko organisaatio sisäistänyt tulokset päivittäisiin käytänteisiin.

Muutoksen läpiviennissä voidaan hyödyntää myös Helena Lambergin tutkimuksessa syntynyttä mallia asiakaslähtöisyyden luomisesta korkean teknologian asiantuntijayrityksessä. Mallia voidaan käyttää apuna kriittisten muutoskohteiden määrittelyssä ja tutkimustuloksia ja tapausyrityksen muutosprosessin kuvausta ja analyysiä voidaan hyödyntää muutosprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Tutkimustulosten perusteella nousi esiin useita jatkotutkimusaiheita.

1. Asiakastyytyväisyystutkimukset erilaisten asiakasryhmien suhtautumisesta yritykseen olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä tämä osa-alue oli yrityksellä kokonaan selvittämättä.
2. Asiakkuuden hoitomallien kehittäminen yhteistyössä valittujen asiakkaiden kanssa. Tätä kautta saataisiin asiakkaan ääni kuuluviin ja asiakkaat itse kertoisivat, minkälaiset toimintatavat toisivat heille lisäarvoa.
3. Segmentoinnin kehittäminen sekä omien segmentointinäkökulmien ja –perusteiden laadinta. Tätä tutkimalla sekä omien myyjien että mui-

den yritysten näkökulmasta, löytyisi varmasti kustannustehokkaampia malleja hoitaa erilaisia asiakkaita.

4. Asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen ja käyttöönotto yrityksessä, olisi mielenkiintoinen ja varsin ajankohtainen kehittämistyön aihe.
5. Palkitsemisen ja asiakasvastuun yhdistäminen olisi tarpeellinen ja kiinnostava aihe, jossa voisi muiden yritysten palkitsemiskäytäntöjen ja oman yritysten kokemusten kautta lähteä hakemaan kokonaan uutta mallia palkita.

LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja teos, ilmaisu, tekeminen. Hamina: Akatiimi.
- Arantola, H. 2000. Buying loyalty or building commitment? An empirical study of customer loyalty programs. Helsingfors: Yliopistopaino.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight, uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WSOY -Pro.
- Arantola, H & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki.
- Aryssu, L. 2010. Customer Experience Strategy. Stravity Rochelle Park: Group Media Company.
- Berg, B. 1989. Qualitative Research Methods for the Social Sciences. California State University, Long Beach.
- Brown, B & Zablah, A & Bellenger, D & Johnston, W. 2011. When Do B2B Brands Influence the Decision-Making of Organizational Buyers? An Examination of the Relationship between Purchase Risk and Brand Sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*. 28 (3), 194-204.
- Brennan, R., Baines, P., Garneau, P., Vos, L. 2008. Contemporary strategic marketing. 2nd edition. New York: Palgrave MacMillan.
- Bull, C. 2010 Case study, Customer Relationship Management (CRM) systems, intermediation and disintermediation: The case of INSG. *International Journal of Information Management* 30(7), 94–97.
- Dibb, S. & Simkin, L. 2008. Market Segmentation Success: Making it happen!. New York: The Haworth Press.
- Dyche, J. 2002. The CRM handbook: A business guide to Customer Relationship Management. Addison-Wesley.
- Frow, P & Payne, A. 2007. Managing the co-creation of value. *Academy of Marketing Science* 11(8) 23-27.
- Gentile, C., Spiller, N., Noci, G. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *Eur. Management Journal* 25(5), 395-410.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

- Gupta, S., Hanssens, D., Hardic, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N. & Ravishanker, S. 2006. Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*. 9(2), 139-155.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino.
- Hellman, K., Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2000. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H. 2003. Selling Value. WSOY.
- Korkman, O. 2004. Olkisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia. Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti.
- Kotler, P., Keller, K. 2009. Marketing Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Kujala, E. 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli. Acta Universitatis Tamperensis. Nro 234, Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus: hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: Tampere University Press.
- Kyngäs, H., Vanhanen, L. 1999: Sisällönanalyysi. *Hoitotiede* 11 (1). 3-11.
- Lamberg, H. 2008. Creating Relational Customer Orientation (Suhdepainotteisen asiakaslähtöisyyden luominen). Acta Universitatis Tamperensis. Nro 1330, Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Leskelä, S. liiketoimintajohtaja, Respecta Oy. 2013. Haastattelu 12.2.2013
- Löytänä, J., Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.
- McDonald, M., Dunbar, I. 2008. Market Segmentation: How to profit from it. 4th edition. Elsevier.
- Meyer, C., Schwager A. 2007. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review* 7(2), 117-126.
- Mäkelä, P. 1998. Tutkijan vastuu. Teoksessa: Ari Saarnilehto (toim.) Tutkijan oikeudet ja velvollisuudet. Helsinki: WSLT.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Määttä, S., Ojala, T. 2002. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen

julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Edita Prima Oy

Nieminen, T., Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Nordlund, H. 2009. Constructing customer understanding in front end of innovation. Acta Universitatis Tamperensis. Nro 913, Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Nykamp, M. 2001. The Customer differential: The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management. New York: ANACOM

Nähti, S 2005. Customer-related knowledge utilisation in the collaborative relationships of professional service organization. Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, markkinoinnin laitos. Väitöskirja.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Helsinki: Talentum.

Pine, J., Gilmore, J. 1999 The Experience Economy. Harvard Business School Press. Boston.

Pöllänen, J 2003. Yksilömarkkinointi, Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Kolmas painos. Saarijärvi: Talentum Media Oy.

Ritchie, J. and Lewis. J. 2003 Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers. Sage Publications. London.

Respecta Oy. 2013. Yritysesite.

Reinartz, Werner, Kumar. 2002. The Mismanagement of Customer Loyalty. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.

Rope, T., Pöllänen, J. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Ryan, G., Bernard, H. 2000. Tiedonhallinta ja analyysimenetelmät. Teoksessa The Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks. Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.) London. Sage Publications, 769–793.

Rubanovich, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin johtaminen. Oy Imperial Sales Ab.

Saarijärvi, H. 2011. Customer Value Co-Creation through Reverse Use of Customer Data. Acta Universitatis Tamperensis. Nro 1129, Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Schmitt, B 2003. Customer Experience Management. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Selin, E., Selin J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: Tietosanoma Oy.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: WSOY.

- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi Helsinki: Tammi.
- Uusitalo, H 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma – johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.
- Valkama, K. 2012. Asiakkuuden dilemma. Näkökulmia sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuuteen. Acta Wasaensia. Nro 267, Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Verhoef, P., Lemonb, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M.,Schlesinger, L. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamicsand Management Strategies. Journal of Retailing 85 (1, 2009) 31–41.
- Virtanen, P.,Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P.,Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki 2011.
- Wikström, C-E. 2008. An investigation into factors for successful customer relationship management implementation: Change, information technology and the human being. Acta Universitatis Tamperensis. Nro 741, Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., Johnson, W. J. 2004. An evaluation of divergent perspectives on Customer Relationship Management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. Industrial Marketing Management, 33(6), 475–489.

LIITTEET

Liite1. Teemahaastattelu

Teemahaastattelurunko

1(2)

1. MARKKINA- JA ASIAKASTUNTEMUS

- a. Minkälaisena näet markkina- ja asiakastuntemuksen organisaatiossasi?
- b. Onko yrityksessä olemassa liiketoimintatietoa (business intelligence) ja hyödynnetäänkö sitä asiakkuuksien johtamisessa?
- c. Millaisilla menetelmillä kerätään asiakastietoa (esim. asiakas- ja markkinatutkimukset, asiakaspalaute, asiakkaan kuunteluohjelmat)?
- d. Kuinka kerätään/kerätäänkö hiljaista tietoa asiakkaista henkilöstöltä?
- e. Miten seurataan asiakkaan laitekäyttöä, web-selailua, asiakkaiden toimintaa sosiaalisessa mediassa?

2. Asiakastiedonhallinta

- a. Minkälaisena näet yrityksen asiakastiedonhallinnan tilanteen?
- b. Onko tieto rakenteellisesti oikeanlaista, tukeeko se asiakkuuksien johtamista/toimintaa?
- c. Mitä asiakkuuteen liittyviä asioita seurataan aktiivisesti?
- d. Onko käytettävissä asiakastietoa tulevaisuuden ennakoimiseksi?
- e. Onko asiakastieto ajantasaista ja voiko sen pohjalta tehdä päätöksiä?

3. Asiakaskokemuksen hallinta

- a. Onko yrityksessä asiakaskokemuksen johtamiskäytäntöjä?
- b. Kerätäänkö tietoa asiakkaan suhtautumisesta yritykseen?
- c. Pyrkiikö yritys vaikuttamaan asiakkaalle syntyviin kokemuksiin, jos, niin miten?

4. ASIAKASKANTA JA SEGMENTOINTI

2(2)

- a. Miten yrityksen asiakaskantaa mielestäsi hyödynnetään?
- b. Onko tehty asiakassegmentointia?
- c. Mitä segmentointiperusteita on käytetty?
- d. Tunnistetaanko yrityksessä tärkeimmät/kannattavimmat asiakkaat? Jos, miten se näkyy toiminnassa?
- e. Onko segmentointi yhdistetty markkinointiin tai onko segmenteillä erilainen palvelukanavastrategia?

5. ASIAKASSALKUT JA HOITOMALLIT

- a) Miten asiakkuudet/asiakasvastuut on jaettu yrityksessä?
- b) Miten varmistetaan yksittäisen asiakkuuden arvon nousu?
- c) Miten koet asiakkaiden jakamisen salkkuihin?
- d) Millaisena näet kokonaisvastuun kaikista asiakassalkun asiakkaista?
- e) Onko käytössä malleja asiakkuuden hoitamiseen, jos, minkälaisia?
- f) Millaisille asiakkaille hoitomallit on tehty ja kenen toimesta?
- g) Ovatko asiakkaat olleet mukana kehitystyössä?
- h) Liittyvätkö hoitomallit segmentointiin, jos, niin miten?

