

ASiantuntijapalveluiden palveluprosessin kehittäminen
CASE: FINNMEDICA OY

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointiviestintä
Opinnäytetyö
Syksy
Tiia Kangas
Tarja Töyrylä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KANGAS, TIIA & TÖYRYLÄ, TARJA: Asiantuntijapalveluiden palveluprosessin
kehittäminen
Case: Finnmedica Oy

Markkinointiviestinnän opinnäytetyö, 111 sivua, 6 liitesivua

Joulu 2006

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää palveluprosessin merkitys asiantuntijapalveluorganisaatiossa, ymmärtämällä kokonaisuus ja näkemällä edelleen kehittämisen hyödyt yritykselle.

Opinnäytetyön teoriaosa on jaettu neljään pääkohtaan, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan sekä palveluprosessin etenemiseen. Nämä kohdat selvittävät asiantuntijapalveluiden tuotteistamista, markkinointia, asiakkuuksia sekä palveluprosessia. Käsitellyllä teorialla halutaan kertoa myös asiantuntijapalveluiden ominaisuuksista, ajattelutavoista, keskeisistä työkaluista ja laatuun liittyvistä keinoista.

Asiantuntijapalvelun voidaan kuvailla olevan erikoisosaamista. Usein se on tietoa ja taitoa, joilla ratkaistaan asiakkaiden erinäisiä ongelmia. Palveluprosessiin kuuluvat kaikki ne menetelmät, toimintatavat ja tehtävät, joilla palvelu toteutetaan asiakkaan tarpeita ja tavoitteita ajatellen. Palveluprosessin tehokkuus luo asiakas-tyytyväisyyttä, kasvattaa yrityksen toiminnan tuloksia sekä lisää oman henkilöstön tyytyväisyyttä. Yritykseltä tähän vaaditaan joustavuutta ja nopeutta.

Opinnäytetyön empiriaosuus toteutettiin case -tutkimuksena. Case -yritys oli Finnmedica Oy, jonka asiakas-tyytyväisyyttä kartoitettiin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella. Tutkimus suoritettiin kirjekyselynä ja kysymykset olivat monivalintaisia. Kyselyllä haluttiin saada tietoa asiakas-tyytyväisyydestä koulutuspalvelu- ja kohtaan. Kyseistä tutkimusta ei Finnmedica Oy:ssä ole aikaisemmin suoritettu.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä Finnmedica Oy:n toimintaan koulutuspalveluissa. Vastaajat kokivat koulutuspalvelut ammattitaitoisiksi ja kiinnostaviksi. Asiantuntijaominaisuutta pidettiin merkittävänä tekijänä kouluttajassa ja jopa 90 % asiakkaista oli suositellut Finnmedica Oy:tä palveluntarjoajana muissa organisaatioissa. Palveluprosessin arvioitiin olevan sujuva ja ajan puitteissa tapahtuva. Asiakkaat ilmoittivat käyttävänsä Finnmedica Oy:n palveluita myös tulevaisuudessa.

Asiasanat: asiantuntijapalvelu, tuotteistus, markkinointi, asiakkuus, palveluprosessi

Lahti Polytechnic
Faculty of Business Studies

KANGAS, TIIA & TÖYRYLÄ, TARJA: Service process development in the
specialist services
Case: Finnmedica Ltd

Research of Marketing Communication, 111 pages, 6 appendices

Christmas 2006

ABSTRACT

The aim of this research is to clarify the implication of service process in specialist service organization, trying to understand the whole and seeing the profits of further development.

The theory part is divided in four main sections which affect in business activity and service process. These themes consist of packaging of services, marketing, customer relationship management and service process. Theory part also discusses different aspects of specialist services; way of thinking, quality and useful tools.

There exist some characteristics, which are typical for specialist services. These basic characteristics of specialist services are special knowing how, information and skills. Customers` different kinds of problems will trying to solve with specialist services. Service process is the action in the beginning to the end. Customers` needs and targets get first. Efficiency of the service process will bring up the customers` and personnel satisfaction and increase the results of organizations` business activity. There have to be flexibility and rapidity in the organization also.

The empirical part includes the survey which carried out to Finnmedica Ltd. Customers` satisfaction has analyzed in quantitative inquiry survey. The survey was posted by letter and questions were optional. The aim was to find how satisfied customers were in Finnmedica Ltd training services. The survey was the first one in Finnmedica Ltd history.

The conclusion is that customers were satisfied in Finnmedica Ltd training services. The evaluations of training services mentioned to be skilled and interesting. The majority of the respondents have recommended Finnmedica Ltd training services to the other organizations. The respondents told that service process were fluent and kept the schedule. Customers notified to use Finnmedica Ltd services again in the future.

Key words: specialist service, packaging of services, marketing, customer relationship management, service process

1 JOHDANTO	1
1.1 Aiheen esittely, tausta ja tavoitteet	2
1.2 Viitekehys ja rajaus	2
1.3 Tutkimusongelma	2
1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto	2
1.5 Case yrityksen esittely	3
2 ASIANTUNTIJAPALVELUT JA –ORGANISAATIOT	4
2.1 Kuvaus asiantuntijapalveluista	4
2.2 Palvelujen luonne	4
3 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN JA MARKKINOINTI	9
3.1 Tuotteistaminen	9
3.1.1 Tuotteistettu palvelu	12
3.1.2 Tuotteistamiset tasot	14
3.1.3 Tuotteistamisprosessi	15
3.2 Markkinointi	17
3.2.1 Palvelutuote	18
3.2.2 Palvelun saavutettavuus eli jakelu	19
3.2.3 Palvelun hinnoittelu	21
3.2.4 Palvelujen markkinointiviestintä	22
3.2.5 Vuorovaikutus palvelutilanteessa	25
3.2.6 Palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot	26
4 ASIAKKUUDET	29
4.1 Asiakkuusajattelu	29
4.2 Asiakkuuden lujuus	31
4.2.1 Asiakkuuden lujuuden arviointi	32
4.3 Asiakkuuden arvo	33
4.3.1 Asiakkuuden arvon määrittely	34
4.4 Asiakkuuden eri vaiheet	38
4.5 Asiakkuuksien kehittäminen	40
4.5.1 Asiakstarpeet ja asiakkaan arvot	42
4.6 Asiakastyytyväisyys	44
4.6.1 Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus	45
4.6.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	47

4.7 Asiakashallinta	49
4.7.1 Asiakkuudenhallinta ja tavoitteet	49
4.7.2 Asiakkuuksien ryhmittely	50
4.7.3 Asiakkuustieto ja sen käyttö	52
5 ASIANTUNTIJAPALVELUN PALVELUPROSESSI	56
5.1 Prosessit ja prosessikäsitteitä	56
5.2 Palveluprosessi	60
6 TUTKIMUSTULOKSET	64
6.1 Tutkimusongelma	64
6.2 Tutkimuksen sisältö	64
6.3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä	65
6.4 Otanta	66
6.5 Tutkimuksen luotettavuus	67
6.6 Tulosten analysointi	69
6.7 Päätelmät	81
7 EHDOTUKSET	91
8 YHTEENVETO	104
LÄHTEET	107
LIITTEET	112

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen esittely, tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää asiantuntijapalveluorganisaation palveluprosessin merkitys sekä sen ymmärtämisen ja edelleen kehittämisen hyödyt yritykselle. Opinnäytetyöllämme pyrimme löytämään ratkaisuja siihen, miten pieni, rajalliset resurssit omaava asiantuntijaorganisaatio pystyy vahvistamaan nykyisiä asiakassuhteitaan sekä samalla lisäämään markkinaosuuttaan laajentamalla toimintaansa uusille markkina-alueille. Opinnäytetyömme tavoitteena oli löytää case -yritykselle malleja ja ehdotelmia sekä käytännössä hyödynnettäviä työkaluja toiminnan kehittämiseen.

1.2 Viitekehys ja rajaus

Opinnäytetyössämme selvitimme asiantuntijapalveluorganisaation palveluprosessin merkitystä. Palveluprosessiin liittyvien käsitteiden ymmärtämisellä on merkittävä tuki palveluprosessin kehittämislle. Opinnäytetyössämme teoriaosuudessa käsittelemmekin ensin yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia asioita, jotka kaikki taas vaikuttavat prosessin etenemiseen. Vasta lopuksi päädyimme prosessiajatteluun ja sen merkitykseen yrityksen toiminnassa. Asiantuntijapalveluihin ja palveluprosesseihin liitettäviä asioita olemme käsitelleet asiakaslähtöisellä katsotakannalla. Käsittelemme palvelun tuotteistamista ja markkinointia, asiakkaan ja yrityksen arvontuotantoa ja niiden erilaisia merkityksiä osapuolille, asiakashallintaa sekä prosessien kuvaamista ja mallintamista.

Opinnäytetyömme empiirisessä osuudessa keskityimme case -yrityksen nykytilan selvittämiseen prosessiin liittyvissä asioissa asiakkaiden näkökulman kautta. Tietojen keräämiseen olemme käyttäneet asiakastytyväisyyskyselyä, jonka analy-

soinnin pohjalta olemme tehneet yritykselle ehdotelmia prosessin parantamiseen.

1.3 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmaksi määrittelimme case -yrityksen puutteelliset tiedot asiakastyytyväisyydestä yrityksen palveluun liittyen. Palveluprosessia, sen toimivuutta ja asiakkaiden mielipiteitä asiaan liittyen ei ole aiemmin Finnmedicassa tutkittu. Yrityksen halu kasvaa ja laajentaa uusille alueille tekee palveluprosessin tämän hetken tilan kartoittamisen erittäin tärkeäksi. Palveluprosessi tulisi kehittää sellaiseksi, että se lisäisi yrityksen sisäisten prosessien hallintaa, asiakashallintaa sekä asiakastyytyväisyyttä.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Opinnäytetyössä käytetty aineisto koostuu lähinnä palveluja, asiantuntijapalveluita, markkinointia, prosesseja ja asiakassuhteita käsittelevästä kirjallisuudesta. Lisäksi olemme hyödyntäneet erilaisia tutkimuksia, jotka käsittelevät em. aihealueita. Internetistä hakemamme aineiston on peräisin asiantuntijoiden kokoelmista tai heidän web-sivuiltaan.

Empiriaosassa tutkimusote on kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmä postitettu kirjeksely. Laadimme siis case -yrityksen nykyisille asiakkaille asiakastyytyväisyyskyselyn Yrityksen sisäisiä tiedonlähteitä pystyimme hyödyntämään hyvin vähän, ainoastaan keskustelu kahden Finnmedican edustajan kanssa antoi taustatietoa yrityksen nykytilasta.

1.5 Case -yrityksen esittely

Finnmedica Oy on perustettu vuonna 2002 ja sen toiminta perustuu asiantuntijapalveluiden tarjoamiseen yritys- ja julkissektorille. Yritys tuottaa terveydenhuollon koulutus- ja konsultointipalveluita sekä henkilöstövälytyspalveluja terveydenhuollon eri toimipisteisiin. Lisäpalveluna yritys toimittaa asiakkailleen myös kalustoratkaisuja, mitä ovat vakavissa sairaus- tai vammautumistilanteissa käytettävät apuvälineet. Toiminnan pääpaino on koulutuksessa ja konsultoinnissa, näiden osuus palveluista on noin kolme neljäsosaa. Henkilöstövälytys ja kalustoratkaisujen toimitus kattaa jäljelle jäävän neljänneksen.

Koulutus ja konsultointi suuntautuvat erityisesti akuuttihoidon tilanteisiin. Yritys kouluttaa erilaisten yritysten ja yhteisöjen henkilökuntaa toimimaan ensiapuun, ensihoitoon, poikkeustilojen terveydenhuoltoon sekä turvallisuuteen liittyvissä tilanteissa. Finnmedica Oy tuottaa myös ensiapupalveluita esimerkiksi erilaisiin yleisötapahtumiin. Henkilöstövälytyksen tarkoituksena on välittää ammattitaitoista henkilökuntaa tilapäisiin tai pysyviin työsuhteisiin terveydenhuollon eri toimipisteisiin. Kalustoratkaisuissa tuotteina ovat muun muassa rytmihäiriöiden hoitamiseen tarkoitettut defibrilaattorit ja hengitysteiden turvaamiseen tarkoitettut apuvälineet. Koulutuspalvelut markkinoidaan ja tuotetaan asiakkaille omilla resursseilla, mutta työterveydenhuollon kautta tuotettavat palvelut yritys- ja teollisuussektorille toteutetaan yhteistyönä Suomen Terveystalon kanssa.

Finnmedica Oy:n henkilöstö koostuu pääasiassa yrittäjäomistajista. Koulutushenkilökunta koostuu akuutissa hoitotyössä toimivista terveydenhuollon ammattilaisista sekä muiden alojen asiantuntijoista. Henkilöstöä yrityksessä on tällä hetkellä seitsemän, minkä lisäksi yritys rekrytoi tilapäistä työvoimaa keikkatyöläisten muodossa lisätyövoimaksi esimerkiksi ensiapupalvelujen tuottamisen yhteydessä.

2 ASIANTUNTIJAPALVELUT JA –ORGANISAATIOT

2.1 Kuvaus asiantuntijapalveluista

Palveluyritykset voidaan jakaa karkeasti neljään ryhmään niihin sidotun pääoman mukaan. Ensimmäisestä voidaan mainita esimerkkinä mainosjakelufirma. Tämän ryhmän yritykset sitovat vähän pääomaa ja tarjoavat manuaalista palvelutyötä. Toinen ja samalla valtaryhmä muodostuu palveluteollisuudesta. Tässä ryhmässä edustettuina ovat suuret, usein valtakunnalliset ja kansainväliset palveluyritykset. Näitä ovat esimerkiksi pankit, vakuutusyhtiöt, siivousliikkeet jne. Kolmannen ryhmän muodostavat pienet asiantuntijoiden ja ammattilaisten muodostamat yritykset. Tähän ryhmään kuuluviksi katsotaan arkkitehtitoimistot, mainostoimistot, asianajajatoimistot ja konsulttiyritykset. Näiden yritysten perustaminen vaatii perinteisesti vähän pääomaa ja ne syntyvät usein ammattilaisten ympärille. Neljäs ryhmä muodostuu suurista mittavampia investointeja tarvitsevista palveluorganisaatioista. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi lentoyhtiöt, keskussairaalat, suuret lehtitalot jne. (Sipilä 1996, 13- 15.)

2.2 Palvelujen luonne

Palveluiden perusominaisuuksina voidaan nähdä aineettomuus sekä toiminto- ja prosessiluonne. Palvelun ominaisuuksiin kuuluu myös samanaikainen tuottaminen, kuluttaminen ja markkinointi. Usein asiantuntijapalvelut ovat kaikkein aineettomimpia palveluja, kuten ohjeita, neuvoja, koulutusta. Asiantuntijapalveluksi palvelun tekee erikoisosaaminen. Erikoisosaamisen pohjana on asiantuntijoiden tietotaito, jonka avulla tuotetaan ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Asiantuntijapalveluiden rinnalla käytetään usein termiä tietointensiiviset palvelut.

Tieto on asiantuntijapalveluissa suuri osaamisen osa, jolloin määrittely onkin hyvin kuvaavaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-11.)

Asiantuntijapalveluiden keskeisimmät piirteet ovat luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen. Asiantuntijayrityksillä tulee olla laajaa näkemystä, pitkää kokemusta, hyviä käsitevalmiuksia sekä toteutuskykyä. Asiantuntijat ja asiakkaat voivat kokea ongelmia siinä, etteivät ymmärrä kovin hyvin toisiaan. Asiantuntija voi olla vaikeuksissa, kun monimutkaisia asioita tulisi kuvata yksinkertaisesti. Hinnoittelu asiantuntijapalveluissa voi olla myös vaikeaa, koska niihin liittyy hyvin aineettomia tekijöitä, kuten tietoa ja taitoa. (Sipilä 1996, 26, 27, 32.)

Asiantuntijapalveluihin liittyvät riskit ovat usein hyvin suuria. Asiakkaan riskintunnetta suurentaa vaikeus arvioida ostohetkellä palvelun laatua. Asiantuntijapalveluita tuottaessa onkin tärkeää huomioida asiakkaan riittävä osallistuminen. Tilausta ja tarjousta on usein muokattava asiantuntijan ja asiakkaan yhteistyönä. Usein asiantuntijapalveluja tarvitaan silloin, kun pitää ratkaista jokin ongelma tai kehittää jotakin uutta. Asiantuntijapalveluille olennaista on myös se, että asiakastarpeen määrittäminen voi olla hyvin hankalaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Tapio Rissanen (2006, 15) määrittelee palvelun seuraavasti: ”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus ja valmius, jolla asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyväksi, ajan tai materiaalin säästönä jne.”

Tuire Ylikosken (1997, 14) määritelmä palvelusta on seuraavanlainen: ”Palvelu on toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta ja jossa omistusoikeus ei siirry. Palvelun tuottaminen voi olla sidoksissa tavaraan.” Palvelut ovat heterogeenisiä. Ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti eikä niitä voida varastoida. (Ylikoski 1997, 15.)

Aineettomuus on palvelujen perusluonne ja jotkut palvelut on helpompi määrittellä kuin toiset. Asiantuntijapalvelut ovat usein niitä aineettomimpia ja vaikeimmin määriteltävissä olevia palveluja. Asiantuntijapalvelut ovat työsuorituksia, jotka vaativat ammattinsa erityisosaamista ja josta jää konkreettinen lopputulos, yleensä jonkin ongelman ratkaisu tai neuvojen antaminen. (Sipilä 1996, 17; Ylikoski 1997, 17.)

Palveluidea

Palveluidea voi olla joko palveluyrityksen liikeidea tai yksittäisen palvelun syntymiseen johtava idea. Palveluyrityksen liikeidea kertoo, mitä palveluja yritys tuottaa ja millaisia ihmisiä tai yrityksiä sen kohderyhmään kuuluu. Se kertoo myös, miten palvelut tuotetaan ja millaisen kuvan yritys haluaa itsestään viestittää. Yksittäisen palvelun idea ei ole vielä toteutunut eikä sitä ole koettu. Se voi olla esimerkiksi yrityksen toimintaan liittyvä tavoite. (Kinnunen 2004, 9-10.)

Uudet ideat tarvitsevat osakseen luovuutta, asioiden tarkastelua uudessa valossa sekä totuttujen tapojen kriittistä analysointia. Joskus vanhat toimintatavat joudutaan myös hylkäämään. Lisäksi ideoiden syntymiseen tarvitaan innovatiivisuutta, jotta luovuuden ja ideoiden joukosta saadaan aikaan jotain uutta ja käyttökelpoista. (Kinnunen 2004, 10.)

Palvelun tuotantoprosessi

Palvelu tuotetaan yhdessä palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteisten toimenpiteiden avulla. Siinä toteutetaan luvattua palvelua käyttäen hyväksi palvelun tarjoajan sekä asiakkaan henkisiä ja fyysisiä resursseja. Tästä syntyy sosiaalinen tilanne, joka pohjautuu vaihdantaprosessiin. Vaihdantaprosessin aikana pyritään muovaamaan ostajan ja palvelun tarjoajan tietoja, arvoja, asenteita. Verkostoissa, joissa yksi yrityksistä on pääasiallinen koordinoija ja toinen koordinoija, tuotetaan paljon palveluja. Palvelutapahtumassa on selkeä alku ja loppu. Siihen voi myös liittyä yksi tai useampi toimenpide. Useasta palvelutapahtumasta muodostuu ennen pitkää asiakassuhde. Palvelun tuotantoprosessit koostuvat palvelutapahtumista sekä toimenpiteistä, jotka yhdessä muodostavat asiakassuhteen. (Kinnunen 2004, 12 - 13.)

Palvelun tuotantoprosessissa keskeisenä asiana voidaan nähdä resurssit, niin ihmiselliset kuin fyysis-tekniset, ja kaikki ne toiminnot, joiden avulla palvelu toteutetaan. Palvelun tuotantoprosessin pyrkimyksenä on tuottaa palvelu uudelleen tavoitellulla laatutasolla. Palvelun tuotantoprosessi jaotellaan asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin osiin ja niiden väliin jäävää rajaa kutsutaan näkyvyysrajaksi. (Ylikoski 1999, 236 - 237.)

Palveluissa, jotka vaativat asiantuntemusta, nousee esille ihmisten keskinäinen vuorovaikutus. Riittävä vuorovaikutuksen määrä luo uskottavuutta ja parantaa palvelun tuottajan mielikuvaa asiakkaan näkökulmasta. Syntyy luottamussuhteita ja ne edesauttavat asiakasta palveluun paneutumiseen. Asiantuntijapalveluiden tuottamisessa on useasti ongelmana, ettei asiakas ole halukas käyttämään tarpeeksi aikaa palvelun täyteen hyödyntämiseen. Koulutuspalvelut edustavat tätä etenkin tätä ongelmaa. Oppimistulokset riippuvat pitkälti siitä, miten uhrautuvasti ja ponnekkaasti koulutettava suhtautuu asiaan. Koulutettavan täytyy uskoa kouluttajan asiantuntemukseen sekä omata positiivinen mielikuva koulutusorganisaatiosta. (Kinnunen 2004, 13 - 14.)

Palvelun laatu

Palvelun laadun osatekijöitä ovat:

- palvelun luotettavuus; luotettavaa ja johdonmukaista toimintaa
- reagointialttius; työntekijöillä halu ja alttius palvella asiakkaita
- pätevyys; tarvittavat tiedot ja taidot palvelutapahtumassa
- saavutettavuus; helppo ja vaivaton yhteydenotto
- kohteliaisuus; käytöstavat, asennoituminen jne.
- viestintä; asiakkaan kuuntelu ja ymmärtäminen (Qualitas fennica, 1999a.)

Asiantuntijapalveluiden hinnoittelu

Asiantuntijapalveluissa yritetään esimerkiksi ratkoa vaikeita ongelmia, antaa neuvoja tai kehittää jotakin uutta. Asiantuntijapalvelut saattavat olla huomattavasti kalliimpia kuin peruspalvelut, mutta asiakkaan niistä saama hyöty voi olla merkittävän suuri. Palveluja voidaan hinnoitella hinnoittelumallien mukaisesti. Perinteiset mallit ovat kustannusperusteinen hinnoittelu, kilpailuperusteinen hinnoittelu sekä kysyntäperusteinen hinnoittelu. Mitä enemmän palveluun liittyy fyysisiä tavaroita, sitä enemmän hinnoittelu perustuu kustannusperusteisiin menetelmiin. Abstrakteja palveluja myyvät asiantuntijat hinnoittelevat puolestaan useimmiten kysyntäperusteisesti. Työn arvo asiakkaalle, sesonki- ja kilpailutilanne sekä osaaamisen harvinaisuus ovat asiantuntijapalveluiden hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä. (Sipilä 1999, 142 - 143; Ylikoski 1999, 262; Sipilä 2003, 142; Lehtinen & Niinimäki 2005, 55.)

Usein käytettyjä asiantuntijapalveluiden hinnoittelumalleja ovat aikaveloitus, asiakkaan hyötyyn perustuva hinnoittelu, minimihinnoittelu, kustannusperusteinen prosenttipalkkio tai kiinteä projekti- tai toimenpidehinnoittelu. Kustannusperusteisen prosenttipalkkion käyttö on vähentynyt, koska se ei ohjaa palvelun tuottajaa ajattelemaan asioita asiakkaan kustannusten kannalta, vaan palkitsee asiakkaalle kertyneiden kustannusten mukaan. (Sipilä 1999, 149.)

Aikaveloitus on perinteikäs ja yksinkertainen tapa hinnoitella asiantuntijapalveluja. Aikaveloitusta on kuitenkin kritisoitu, koska se ohjaa huomion työn suorittamisen määrään tai panokseen lopputuotoksen sijasta. Suuntana onkin ollut pois aikaveloituksesta kohti kiinteää projekti-, toimeksianto- tai toimenpidekohtaista hinnoittelua. Osittain käytetään myös kiinteää hinnoittelua, jossa työveloitus on kiinteä ja esimerkiksi kulut veloitetaan sitä mukaan kuin niitä syntyy. (Sipilä 1999, 150 - 153.)

Asiakashyötyyn perustuva hinnoittelu, jossa huomioidaan myös riskit, on oikeudenmukainen hinnoittelumenetelmä sekä asiakkaan että palvelun tuottajan kannalta. Heikkoutena tässä voidaan kuitenkin nähdä, että ei voida selkeästi osoittaa asiakkaan lisätuoton johtuvan tuottajan toimittamasta ongelmanratkaisusta. Minimiveloituksen käyttö on usein mielekästä, sillä se karsii töitä, joita ei kannata tehdä ja varmistaa, että niistä saadaan ainakin jonkinlainen korvaus. (Sipilä 1999, 155 - 158.)

Palvelun lopputulos

Asiakas muodostaa palvelun tuotantoprosessin päätyttyä käsityksensä palvelun lopputuloksesta. Se voi ilmentyä monella eri tavalla: positiivisena, kuten taloudellisena hyötynä, investointina, kasvavana tehokkuutena tai sitoutumisena yhteistyöhön. Negatiivisia lopputuloksia voi ilmetä yhtäläillä. Asiakas kokee asian samanlaisesti kuin esimerkiksi fyysisessä tuotteessa olisi virhe. Virhetilanteiden myöntäminen saattaa olla huomattavasti vaikeampaa kuin jos kyseessä olisi fyysinen tuote. Yksinkertaistettuna palvelun lopputuloksen voi jakaa kolmeen osaan. Prosessin lopputuloksesta nähdään, miten kanssakäyminen palvelun tarjoajan kanssa on onnistunut. Tekninen lopputulos kertoo, suoritettiin ko toimenpiteet sovitusti. Taloudellisessa lopputuloksessa voidaan nähdä, tuottiko palvelu taloudel-

lisen hyödyn asiakkaalle, saiko asiakas sen, mitä odottikin. Näistä kohdista asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta. (Kinnunen 2004, 15 - 16.)

3 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN JA MARKKINOINTI

Vain harvoilla asiantuntijaorganisaatioilla on asianmukainen markkinointistrategia sekä tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelma. Kyseisissä organisaatioissa markkinointiosaaminen on huonoa tai sitä ei ole lainkaan. Markkinointia saatetaan myös pitää kustannuksia turhaan lisäävänä ja sen ymmärretään tarkoittavan suppeasti ainoastaan mainontaa. Asiantuntijapalveluiden markkinointi eroaa tavaroiden ja palvelujen markkinoinnista. Asiantuntijapalveluissa korostuu asiakkaiden erityispiirteet ja niiden mukainen markkinoinnin suunnittelu suhdetavoitteiseksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13 - 14.)

Tuotteistamatonkin palvelu voi toimia ja antaa asiakkaalle arvon, mutta tuotteistamatonta palvelua on hyvin vaikea markkinoida kunnolla. Markkinoinnin puute taas vaikuttaa kysyntään, sillä palvelua ei osata kysyä. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisella saadaan muutenkin monenlaista hyötyä liiketoiminnassa. Henkilöstötasolla tekijän työ muuttuu organisaation työksi ja tietotaito voidaan jakaa ja kopioida jokaisen työntekijän hyödynnettäväksi. (Vuori, 2002.)

3.1 Tuotteistaminen

Palvelujen tuotteistamisessa on kysymys tarjottavan palvelun paremmasta hallinnasta. Asiantuntijapalvelut voivat usein olla hyvinkin epämääräisiä kokonaisuuksia niin asiakkaille kuin yritykselle itselleen. Kun palvelua ei ole tuotteistettu, palvelujen luonne on yleensä kertaluontoista tai jokaisessa palvelutilanteessa asiakkaalle erikseen räätälöityä. Epämääräinen palvelu syö yrityksen resursseja ja voi huonontaa laatua ja onnistuneeseen lopputulokseen pääsemistä. Tuotteistamatto-

missa palveluissa on aina jonkinlainen runko, mutta kaikki muu palveluun liittyvä räätälöidään yleensä kertaluonteisesti. Tämä syö niin henkilö- kuin aikaresurssejakin. Tuotteistamisella yksinkertaisesti saadaan palvelu ja sen räätälöinti hallintaan. (Vuori, 2002.)

Tuotteistuksen voidaan sanoa olevan eräänlainen tapa ajatella. Asiantuntijapalvelujen tuotteistuksella tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista sekä toteuttamista. Samalla pyritään maksimoimaan palvelun asiakashyödyt ja saavuttamaan asiantuntijayrityksen tulostavoitteet. Palvelutuote nähdään tuotteistettuna, kun niin halutessaan sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan myydä. Tuotteistuksen myötä voidaan kehittää yrityksen sisäisiä menetelmiä sekä palvelua nopeuttavia toimia eri asiakastilanteisiin. Tuotteistuksesta saatetaan kuitenkin puhua vasta sitten, kun palveluista kehitetään palvelukokonaisuuksia, joita tarjotaan asiakkaille tai niistä räätälöidään asiakaskoh- taisia malleja. (Sipilä 1996, 12 - 13.)

Tuotteistamisesta on selkeitä hyötyjä yritykselle ja asiakkaalle. Tuotteistamisella vapautetaan asiantuntijoiden henkilöresurssit hoitamaan vaativampia töitä samalla kun nuorempi henkilökunta hoitaa esimerkiksi asiakaspalvelua. Tuotteistettu palvelu on määritelty siten, että jokainen osaa palvella asiakkaita asiantuntevasti. Tällöin myös palvelun laatu paranee. Tuotteistus on eräänlaista esivalmistelua tuleville projekteille. Räätälöinti edustaa tässä enää sitä osaa palvelusta mikä koskettaa juuri nimenomaista asiakastoimeksiantoa. Asiakkaalle on huomattavasti helpompaa myydä tuote mikä voidaan konkretisoida. (Sipilä 1996, 99- 101.) Tuotteistaminen on määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista, täsmentämistä.

Palvelujen tuotteistus tukee erityisesti uusasiakashankintaa. Aineettomien palvelujen ostaminen voi olla uudelle asiakkaalle riski. Tuotteistaminen helpottaa ratkaisua selventämällä palvelun kustannuksia ja hinnoitteluun liittyviä riskejä. (Sipilä 1996, 42.) Tuotteistamiskuvaukset konkretisoivat erinomaisen palvelun saattamisen vaihtokelpoiseksi hyödykkeeksi. Tuotteistamisen avulla aineettomat palvelut saadaan paketeiksi, joita muuten on vaikea vertailla. (Qualitas fennica, 2004a.)

Eri lähteistä koottuja tuotteistamisen hyötyjä yritykselle, yrityksen henkilökunnalle ja asiakkaille:

- Määritellystä palvelusta, jolla on selkeä nimi ja identiteetti, voidaan puhua ja sitä voidaan esitellä
- Yrityskuvan ja brändin vahvistuminen
- Tehokkuuden parantuminen
- Yksilöiden osaaminen siirtyy organisaation osaamiseksi
- Resurssien vapautuminen
- Määriteltävyys ja hallittavuus vähentävät riippuvuutta tietyistä henkilöistä
- Myynnin helpottuminen
- Markkinoinnin helpottuminen

- Hyödyllisiin asioihin vapautuu energiaa, kun asiat ovat vakiintuneita
- Onnistumisen varmuus kasvaa
- Itsevarmuus paraneminen
- Asiantuntemuksesta ja ammattitaidosta saadaan asiakkaalle parempi kuva (henkilökohtainen kiitos)
- Yksilön osaamisen kehittyminen ja stressaantumisen pienentyminen

- Ostamisen helpottuminen
- Asiakkaan riski pienentyminen
- Sisäisen työnjaon selkiytyminen
- Palveluprosessi parantuminen
- Palvelun laadun tasaantuminen
- Oman näkemyksen mukaisen toiminnan karsiutuminen

- Selkeät hinnastot
- Luotettavuuden parantuminen
- Palvelumahdollisuuksien selkeytyminen. (Torkkeli, Salmi, Ojanen, Länkinen, Laaksolahti, Hänninen & Hallikas 2005; Vuori; 2003; *Qualitas fennica*, 2004b.)

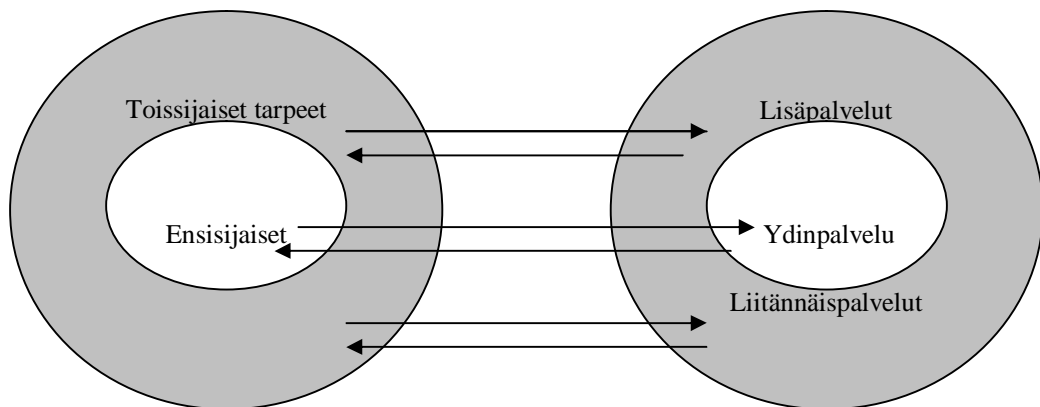
3.1.1 Tuotteistettu palvelu

Kun puhutaan tuotteistetusta palvelusta, niin se koostuu yrityksen tarjoamasta palvelupaketista sekä palvelun tuottamisprosessista. Palvelupaketissa olennaisinta on sisällön, palveluprosessin lopputuloksen ja hinnan määrittäminen. Palvelun tuotantoprosessissa määritellään vaiheet ja tavoitteet, joista laaditaan ohjeet. Suunnittelussa tulee myös huomioida tiedon hallintaa ja laatuun vaikuttavia seikkoja. (Torkkeli ym. 2005, 24.)

Tuotteistettu palvelu on konseptoinnin tulos. Konseptoinnilla määritellään ja kuvataan kaikki se mitä tuotteeseen liittyy; muoto, toiminnot, sisältö. Konseptoinnin yhteydessä määritellään usein myös asiakkaisiin liittyvä tieto, kenelle palvelua tarjotaan. Konseptoinnin tuloksena syntyy kokonaisuus mitä on tarkoitus myydä usealle asiakkaalle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Ydinpalvelu sellaisenaan ei aina tuota tarpeeksi lisäarvoa asiakkaalle, vaan ydinpalveluun täytyy yhdistää liitännäispalveluja jotta asiakkaan tarve tulee tyydytetyksi. Palvelupaketti on yrityksen ydinpalvelun sekä tuki- ja liitännäispalvelujen muodostama kokonaisuus. Tukipalvelut mahdollistavat ydinpalvelun tuottamisen ja ydinpalvelu taas ratkaisee asiakkaan ongelman. Liitännäispalvelut ovat eräänlaisia lisäpalveluja, jotka antavat asiakkaalle mahdollisuuksia tai tuovat muuten lisäarvoa. Lehtinen & Niinimäki (2005) käyttävät Sipilän jaottelua liitännäispalveluista seuraavasti: liitännäispalvelut voidaan jakaa välttämättömiin edellytystukipalveluihin, rahanarvoisiin lisäpalveluihin ja palvelutuotteen arvoa asiakkaalle lisääviin lisäarvotukipalveluihin. Palvelu voidaan jaotella palvelupaketin ydinpalveluun, mahdollistaviin palveluihin, tukipalveluihin, hallinnollisiin palveluihin ja

lisäpalveluihin. Ydinpalvelu toteutetaan mahdollistavien palvelujen avulla. Mahdollistavat palvelut ovat toisistaan riippuvaisia ja ne liittyväkin kiinteästi palvelun ytimeen. Tukipalvelut taas laajentavat palvelua sisäisiä prosesseja kohden. Hallinnollisia palveluja tarvitaan esimerkiksi johtamaan laskutusta. Lisäpalvelut eivät ole välttämättömiä ydinpalvelun kulutukselle, mutta ne sisältävät vaihtoehtoisia palveluja ja voivat lisätä palvelupaketin arvoa asiakkaalle ja näin ollen myös kilpailuetua palvelun tarjoajalle. Juuri liitännäispalveluilla asiantuntija organisaatio voi saada kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39; Torkkeli ym. 2005, 25.)



KUVIO 1: Malli palvelun käsitteestä (mukaillen: Edvardsson 1996).

Lisäpalvelut eivät ole välttämättömiä, kun ydinpalvelua kulutetaan, mutta ne sisältävät vaihtoehtoisia palveluja ja voivat lisätä palvelupaketin arvoa asiakkaalle. Näin ollen ne lisäävät myös kilpailuetua palvelun tarjoajalle. Liitännäispalvelut nostavat yleensä palvelun arvoa, mutta yrityksen on myös tunnettava niistä aiheutuvat kustannukset yritykselle. Liitännäispalvelujen tarjoamisesta tulee päättää tuotesuunnittelun ja tuotteistamisen yhteydessä. Näin jokainen yhteyshenkilö voi toimia yhteisen ohjeistuksen perusteella. Tietyn tyyppisillä liitännäispalveluilla voidaan myös kustannuksia lisäämättä luoda mielikuvaa yrityksestä ja sen palveluista. (Torkkeli ym. 2005, 25; Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.)

Liitännäispalvelu voi toimia myös erilaistamisen välineenä. Tällöin liitännäispalvelu toimii räätälöinnin työkaluna silloin, kun ydinpalvelu halutaan räätälöidä nimenomaisen asiakkaan toimeksiannon näköiseksi. Asiakkaan voidaan antaa myös itse räätälöidä palvelu halutunlaiseksi. Tällöin erilaiset moduuliosat toimivat räätälöinnin työkaluina. Moduuliosat ovat ydinpalvelun tavoin standardoitu ja näitä moduuliosia käyttämällä asiakas räätälöi palvelun itselleen eniten arvoa tuottavaksi kokonaisuudeksi. Myös näin liitännäispalveluilla asiantuntija organisaatio voi saada kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.)

3.1.2 Tuotteistamiset tasot

Tuotteistus jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäisellä tuotteistamisella pyritään palvelun prosessien parantamiseen, eli palvelun toimittamisen ja hallinnan kehittämiseen. Sisäisellä tuotteistamisella pyritään systematisoimaan ja dokumentoimaan prosessi siten, että päällekkäiset ja toistuvat toimenpiteet suunnitellaan ja toteutetaan vain kerran. Ulkoisella tuotteistamisella pyritään parantamaan asiakasrajapinnassa tapahtuvia toimintoja, kuten näkyvyyttä ja konkreettisuutta. Tämä osa on siis asiakkaalle näkyvää tuotteistamista, mitä esimerkiksi tuotepaketit, tuoteversiot ja tuotetuki. Ulkoisella tuotteistamisella luodaan kuva yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista. (Vuori 2002; Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Tuotteistamisen eri asteet:

- sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen
- palvelujen tuotetuki
- tuotteistettu palvelu
- monistettava palvelu

Yrityksen strategiasta riippuen voidaan palveluja tuotteistaa eritasoisesti. Tuotteistus voidaan jakaa syvyytensä mukaan sisäisten työmenetelmien tuotteistamiseen, palvelun tuotetukeen, tuotteistettuun palveluun ja monistettavaan palveluun.

Sisäisten työmenetelmien ja toimintatapojen tuotteistamisella tarkoitetaan yksinkertaisesti niiden systematisointia. Kun työmenetelmien vakioinnilla pyritään operatiiviseen tehokkuuteen systematisoimalla ja dokumentoimalla prosessit. Tuotetuki käsittää palvelun ohella asiakkaalle tarjottavaa fyysistä lisäpalvelua, jota käytetään asiantuntijan tai asiakkaan toimesta palveluprosessin aikana. Tuotteistettu palvelu käsittää menetelmien, prosessien ja apuvälineiden standardoinnin. Palvelu on jo pitkälle tuotteistettu ja räätälöitävissä yksilöllisten tarpeiden mukaan. Monistettava palvelu taas on jo hyvin paljon tavaran kaltainen. Alkuperäisen kehittäjän toiminta ei ole enää merkityksellistä ja palvelu voidaan myydä tai sen käyttöoikeus voidaan siirtää kolmannelle osapuolelle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44-45.)

3.1.3 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen etenee tuotteistamisprosessin kautta, johon kuuluu valmisteleva työ, sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä seuranta ja arviointi. Tuotteistamisprosessi aloitetaan selvittämällä toiminnan lähtökohdat sekä jäsentämällä palveluprosessit. Lisäksi selvitetään asiakkaat, segmentoinnit, palvelut joita asiakkaille pitäisi tuottaa ja tähän tarvittavat resurssit. Prosessin aikana henkilökunnalla on selväkin erinomainen mahdollisuus oppia palveluistaan myös itse. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.)

Seuraava taulukko (TAUKUKKO 1) voi toimia mallina missä tahansa asiantuntijaorganisaatiossa tuotteistamisprosessia suunniteltaessa ja se on siis tarkoitettu esimerkiksi ja sovellettavaksi tarpeiden mukaan.

TAULUKKO 1: Tuotteistamissuunnitelman valmistelutöiden suunnittelu malli (Mukaillen Lehtinen & Niinimäki 2005, 46- 47.)

1. VALMISTELUTYÖT

- Täsmennä organisaatiosi toiminta-ajatus ja perustehtävä
- Selvitä ja ryhmittele organisaation asiakasryhmät. Arvioi ja analysoi perustarpeet, odotukset ja palveluihin kohdistuvat vaatimukset.
- Laadi tuoteluettelo, tee siitä nykytilaa ja tavoitetilaa kuvaava versio. Analysoi palvelutuotantoa ja toimintaprosesseja.
- Kouluttaudu ja hanki tietoa tuotteistamisesta

2. TUOTTEIDEN MUODOSTAMINEN

- Kuvaa, analysoi ja arvioi keskeiset palvelu- ja tuotantoprosessit
- Rakenna tuotteiden hierarkia: palveluiden pääryhmät, palveluryhmät ja palvelut
- Tunnista tuotteiden muodostamiseksi eri vaihtoehdot (yksittäiset palvelut, palvelupaketit jne.)
- Laadi keskeisistä palveluista palvelukuvaus, jossa määritellään sisältö, käyttötarkoitus ja hyödyt
- Hinnoittele palvelut
- Laadi mahdollisimman pelkistetty palveluluettelo ja rekisteröi tuotteet

3. MARKKINOINTI

- Tee laadittujen palvelukuvausten pohjalta esitteet
- Kokoa palveluiden esittelykansio, jossa on myös organisaation toiminta-ajatus, tuotehierarkia, tarvittaessa hinnat yms.

4. SEURANTA JA ARVIOINTI

- Kehitä tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmiä palvelun seurannan tarpeisiin
- Seuraa ja arvioi palveluiden menekkiä esimerkiksi asiakaskyselyiden tai vastaavien menetelmien avulla

Valmistelutyöt sisältävät toiminnan lähtökohtien selvittämistä ja palveluprosessin jäsentämistä. Asiakassegmentointi ja tuotteet, joita asiakkaille pitäisi tarjota, tulisi myös selvittää ensimmäisessä vaiheessa. Tuoteluettelon laatiminen on yksi keskeisistä asioista laadinnassa. Tuoteluettelosta tulisi selvittää mitä palveluja tuotetaan, kenelle ja millä resursseilla. Tuotteiden muodostusvaiheessa kuvataan ja arvioidaan keskeiset palvelu- ja työprosessit sekä määritellään ydinprosessit. Rakennetaan tuotehierarkia sekä laaditaan keskeisistä palveluista palvelukuvaus. Lopuksi laaditaan pelkistetty palveluluettelo. Seuraavana on vuorossa markkinointi materiaalin laadinta ulkoiseen ja sisäiseen lanseeraukseen. Sisäisessä markkinoinnissa esimerkiksi palvelukansio voi toimia hyvänä lanseerauksena. Viimeinen vaihe on seuranta ja arviointi on tärkeä onnistumisen seurannan työkalu. Näillä toimenpiteillä arvioidaan asiakkaan tarpeisiin vastaamista ja hinnan oikeaa määrittelyä palveluille. Asiakastyytyväisyyden tutkiminen on yksi keino seurannassa ja arvioinnissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46- 49.)

3.2 Markkinointi

Tuotteistamatonkin palvelu voi toimia, mutta tuotteistamattoman palvelun markkinointi on vaikeaa. Markkinoinnin puute taas vaikuttaa kysyntään, sillä palvelua ei osata kysyä.

Vahvaan ammatilliseen osaamiseen perustuvilla asiantuntijapalveluilla sisäinen markkinointi tulisi hoitaa siten, että oma henkilökunta osaisi omassa työssään markkinoida jatkuvasti yritystä ja sen palveluita jo olemassa oleville asiakkaille. Uusien asiakkaiden suhteen markkinointi tapahtuu useimmiten yrityksen maineen kautta. Maine tai pikemminkin tunnettuus saavutetaan aikaisempien töiden, asiakkaiden ja muun esilläolon kautta (Lehtinen & Niinimäki 2005, 16). Yleisesti voidaan todeta, että suosittelijat ovat asiantuntijapalveluiden tärkein markkinoinnin keino. Palvelun ostoon liittyy aina riski sen aineettomuuden takia ja siksi laaja suosittelijaverkko on asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan jatkumisen edellytys.

Asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa tulisi huomioida kaksi erilaista markkinoinnin kohderyhmää. Sipilä (1996, 39) on kuvannut asiantuntijapalvelujen markkinointia prosessina jossa on eroteltuina kaksi kohderyhmää. Näille kohderyhmille markkinointi kohdennetaan eritavalla. Asiakkaat erotellaan nykyisiin asiakkaat ja uusiin asiakkaisiin. Sipilä kuvaa markkinointia asiantuntijoiden tekemänä työnä itse palvelun lomassa tapahtuvaksi oheistoiminnoksi. On erityisen tärkeää, että organisaatio on ohjeistanut ja sitouttanut oman henkilöstönsä tekemään tätä markkinointia asiakkaille jokaisen palvelun yhteydessä. Hyvin onnistunut palvelu, yhteistyö ja markkinointi palvelun aikana tuovat yritykselle suosittelijoita, joiden kautta tunnettuus ja yhteistyöverkko laajenevat.

3.2.1 Palvelutuote

Palveluajatus

Palveluajatukseksi pidetään palveluorganisaation liikeideaa. Siinä ilmenee, mitä asiakasryhmän tarpeita halutaan tyydyttää ja miten se toteutetaan. Palveluajatus pohjautuu organisaation toiminta-ajatuksen, joka kertoo, miksi organisaatio on olemassa. Toiminta-ajatus on pysyväluonteinen, kun taas palveluajatuksen tarkoitus on ilmaista, miten organisaatio toimii ja saavuttaa tavoitteensa. Jokaiselle asiakaskohderyhmälle tehdään omat palveluajatuksensa. Palveluajatus koostuu:

- Asiakkaista (asiakassegmentit)
- Palveluista ja niitä tukevista tavaroista (hyöty asiakkaalle)
- organisaatiorakenteesta, voimavaroista ja tavoista toimia (johtamisjärjestelmät, johtamistapa, kannusteet, tuotantoresurssit jne.)

Palveluajatuksessa osien tulee sopia yhteen ja tukea hyvin toisiaan. Realistisuuden ja konkreettisuuden täytyy ilmetä myös palveluajatuksessa. Palveluajatuksesta selviää, mitkä palvelut ja niitä tukevat tuotteet kuuluvat yhteen ja mitä toimenpiteitä vaaditaan, jotta palveluajatus toteutuisi. Organisaation käsitykset menestystekijöistään näkyvät palveluajatuksessa. Kun toimintaympäristö muuttuu, muuttuvat myös menestystekijät. Palveluajatus elää muutosten ja kilpailutilanteen mu-

kaisesti. Jotta organisaatio säilyttäisi kilpailukykynsä, tulisi sen tunnistaa muutokset. Esimerkiksi asiakkaiden tarpeet saattavat muuttua ja siihen on pakko palveluyrityksenkin reagoida. (Ylikoski 1997, 111- 113.)

3.2.2 Palvelun saavutettavuus eli jakelu

Edellytys sille, että asiakas voi saada palvelun ja käyttää sitä nopeasti ja vaivattomasti on palvelun saavutettavuus. Palvelutuote, -prosessi ja saavutettavuus muodostavat yhdessä kiinteän kokonaisuuden. Asiakkaan näkökulmasta palvelun saavutettavuus on jo palvelua. Ylikoski (1997, 134) toteaa, että palvelun saavutettavuus eli jakelu tarkoittaa ratkaisuja, joita palvelun tuottajan sekä potentiaalisen asiakkaan välillä on tehty mahdollistamaan vaivattomasti palvelun käyttö. Palvelun luonteesta riippuen (tuotanto ja kulutus tapahtuvat yleensä samanaikaisesti), palvelun tuottajan on oltava tavoitettavissa jossakin paikassa tai hänen on keksittävä muita keinoja palvelun toimittamiseksi asiakkaalle. Palveluyrityksissä järjestetään ulkoinen ja sisäinen saatavuus. Ulkoisella saatavuudella päätetään, miten asiakkaan tulo saadaan varmistetuksi yritykseen. Sisäisellä saatavuudella taas yritetään varmistaa, että palvelujen ostaminen sekä käyttäminen olisivat asiakkaalle mahdollisimman helppoa. Internet-sivut ja elektronisen kaupankäyntimahdollisuus voidaan laskea mukaan ulkoiseen saatavuuteen. Sisäiseen saatavuuteen voidaan laskea kuuluvan henkilökunnan tavoitettavuus sekä taito palvella. Niin kuin tavaroiden tuottajan on myös palvelujen tuottajan pääperiaatteena siirtää palvelu asiakkaalle. Koska palvelut ovat aineettomia, omistusoikeutta ei voi konkreettisesti siirtää, eikä palveluja voida myöskään varastoida. Mahdollisten välikäsien käyttäminen palvelujen siirtämisessä tuottajalta kuluttajalle ei ole näin ollen mahdollista eikä mielekästä toisin kuin tavaroiden kohdalla. Monet palvelut ovat kiinnisidottuja paikkaan ja henkilöön. Palvelujen saatavuus eroaa tuotteiden saatavuudesta myös sillä, että palveluja ei voida tuottaa siellä, missä tuotanto on edullisinta ja siirtää niitä sitten sinne, missä kysyntää on eniten. (Ylikoski 1997, 134; Lahtinen & Isoviita 2001, 155; Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 90.)

Sähköisten kanavien jatkuva kehitys vaikuttaa tavaroiden sekä palvelujen markkinointiin. Perinteiset jakelupaikat muuttuvat verkkomaailmaksi. Verkossa kehitellään koko ajan informaatioon liittyviä palveluja, niin uusia kuin vanhojen muunnelmia. Kokonaisuuden muodostavat yhdessä tuote (tässä palvelu), jakelu ja viestintä. Monet palvelut Internetissä voivat olla olemassa vain verkossa, koska niiden tuottaminen ja toimittaminen asiakkaalle olisi perinteisesti mahdotonta. Monet palvelujen käyttöä avustavat palvelut esim. lipunmyynti tai tukipalvelut ovat asiakkaan ulottuvilla myös verkossa. Kyseinen toiminta säästää muun muassa asiakkaan aikaa ja vähentää tuottajan sidonnaisuutta tiettyyn paikkaan. (Ylikoski 1997, 135.)

Ratkaisut palvelun jakeluun liittyen ovat palveluorganisaation sijaintipaikan valinta ja toimipisteiden määrä palvelun luonteesta riippuen. Se, miten palvelun saataavuus järjestetään, riippuu taas siitä, tuleeko asiakkaan olla fyysisesti läsnä palvelua käyttäessä ja miten laajan alueen palvelu kattaa. Jos palvelupisteitä lisätään, niin miten varmistetaan palvelun laadun taso ja toiminta. Palveluyrityksissä onkin käytetty paljon toimilupajärjestelmää (franchising), jotta erityisongelmat juuri palvelun laadun kohdalta ratkeaisivat. (Rope & Vahvaselkä 1993, 146; Ylikoski 1997, 135.)

Palvelu voidaan toimittaa asiakkaalle joko itse tai välikäsien kautta. Välikädet ovat itsenäisiä yrityksiä ja niitä käytettäessä tehtävänä on välittää palveluja tai toimia tuottajakumppaneina. Tällä varmistetaan laajempi alueellinen kattavuus. Kun päämies eli palvelun tuottaja on suoraan itse yhteydessä asiakkaisiin, asiakas menee joko palvelun tuottajan luo tai tuottaja asiakkaan luo. Myös sähköisellä kanavalla voidaan toteuttaa yhteys asiakkaaseen. Sähköinen kanava luo väylän välittää esim. palvelun varauksia, sitä pitkin voidaan tuottaa itse ydinpalvelu ja se toimii myös viestintävälineenä. (Ylikoski 1997, 136- 137.)

Kun päämies toimittaa palvelun itse asiakkaalle, voidaan varmistua palvelun laadusta. Asiakassuhteet syvenevät, koska asiakkaisiin ollaan kiinteästi yhteydessä ja opitaan tuntemaan asiakas paremmin, asiakaspalautteen saaminen on helpompaa ja markkinoititoimet tehostuvat asiakastietokantojen käytön avulla. Välikädet taas vähentävät suoria yhteydenottoja palvelun tuottajaan. Ne lisäävät jakelun te-

hokkuutta ja ostaminen tulee asiakkaalle helpommaksi. Välikäsien käytössä ilmenee ongelmia tutkittaessa palveluja. Kun palvelun laatu syntyy vuorovaikutustilanteissa, on hankalaa taata palvelun yhdenmukaisuus, kun joku toinen osapuoli tuottaa palvelun. Riskinä on, että välikätenä toimiva kumppani ei aina osaa tai halua tuottaa samanlaista palvelua kuin päämies itse. Tarkat sopimuksetkaan eivät aina takaa laatua ja päämiehen imago saattaa kärsiä välikäsien toiminnan johdosta. (Ylikoski 1997, 139.)

3.2.3 Palvelun hinnoittelu

Hinnalla voidaan nähdä olevan palveluorganisaatiossa kaksi roolia. Taloudellinen rooli on markkinointimixin osista se, joka tuo rahaa organisaatiolle. Muilla mixin osilla taas lisätään kustannuksia. Asiakkaan ajatuksissa hinnalla on vaikutus mielikuviin. Hinnalla on psykologinen rooli ja se on palvelualoilla erittäin merkittävä. Hinnallakin pyritään viestimään. Usein palveluja ostettaessa koetaan epävarmuutta ja hintaa käytetäänkin vihjeenä laadusta. Hinta on merkki myös palvelun uskottavuudesta. Kohderyhmän tulee hyväksyä hinta. Se ei saa olla liian kallis eikä halpa. Asiantuntijapalveluissa neuvoja ei oteta vakavasti tai niitä ei noudateta, jos palvelun hinta koetaan halvaksi. Hinta on tehokas kilpailukeino ja sillä vaikutetaan hyvin paljon kuluttajan ostokäyttäytymiseen. (Ylikoski 1997, 141- 142; Korkeamäki ym. 2002, 67.)

Hinnoittelu on palveluiden moninaisuuden johdosta useimmiten vapaampaa kuin jos kyseessä olisi tuotteiden hinnoittelu. Kuitenkin palvelusektorillakin hinnoittelun tulee lähteä yrityksen kustannusrakenteesta ja kannattavuudesta. Kuluttaja näkee hinnan rahan menona, markkinoija taas tuottoina. Syntyy vaihdantaa, jos kuluttajan ja markkinoijan näkemykset kohtaavat. Palvelulle on tarkoitus löytää oikea hinta. Ylikoski (1997) sanoo, että hinta on silloin oikea, jos sen alentaminen, että korottaminenkin johtaa kannattavuuden heikkenemiseen. Optimaalista hintaa on vaikea löytää käytännössä ja hinnoittelua pidetään suhteellisen hankalana asiana. Markkinointimix on kokonaisuus ja hinta on vain sen yksi tekijä. Palvelutuotteella ja sen tuotantoprosessilla on suuri vaikutus hinnoitteluun. Myös kustannuk-

set, kilpailu ja kysyntä vaikuttavat siihen voimakkaasti. (Ylikoski 1997, 142- 144; Korkeamäki ym. 2002, 105- 106.)

Joskus palvelun tuottajan on vaikea antaa tarkkaa hintatietoa etukäteen. Jos palvelu on harvoin ostettavaa, hinnan ilmoittaminen mainonnassa voi vähentää ostotilanteessa kuluttajan epävarmuutta. Hinta ei aina kuitenkaan ole päällimmäinen ostokriteeri. Asiantuntijapalveluissa ensimmäinen kriteeri on palvelun tuottajan maine ja toiseksi tärkein hinta. Nämä kriteerit toimivat vihjeenä laadusta. Hinnan merkitys uusintaostoa pohtiessa nousee todennäköisesti merkittävämmäksi tekijäksi. Hyvin aineettomassa palvelussa on vaikeaa hinnoitella esimerkiksi kokeneen asiantuntijan tietotaito tai mikä on asiakkaan siitä saama arvo. (Ylikoski 151-152.)

Korkeamäki ym.(2002) kertoo, että asiantuntijapalveluissa sitoutuminen palvelun tuottajaan on tiiviimpää, koska asiakkaan saattaa olla hankalaa vaihtaa palvelun tarjoajaa nopeasti. Silloin hinnoittelumahdollisuudet ovat myös suuremmat. Hinnoittelu voidaan suorittaa pakettina. Asiakas voi ostaa koko palvelujen paketin tai halutessaan vai osia siitä. Pakettihinnoittelua kannattaa käyttää silloin, kun toiminnassa on mukana paljon toisiaan täydentäviä palveluja. Asiakkaalle pitäisi syntyä mielikuva, että paketti säästää hänen aikaansa ja voimavarojansa sekä lisää tyytyväisyyttä ja organisaation imagoa. Monet palvelut yleistyvät juuri siitä syystä, että asiakkaat haluavat välttää vaivaa, säästää aikaansa tai pitää yllä imagoansa. (Ylikoski 1997, 153; Korkeamäki ym. 2002, 106.)

3.2.4 Palvelujen markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnällä palvelun tuottaja kertoo palveluistaan sekä organisaatiostaan. Markkinointiviestintä tarkoittaa mainontaa, henkilökohtaista myyntityötä, myynninedistämistä, suoramarkkinointia sekä suhdetoimintaa. Lista voidaan lisätä vielä asiakaspalvelu, asiakkaille jaettava oheismateriaali sekä yritysilmme, kun puhutaan palveluorganisaatiosta. Viestintä suunnitellaan palveluja markkinoitaessa samanlaisesti kuin tavaroita markkinoitaessakin. Edellytys onnistumiselle

on, että markkinoija tuntee kohderyhmänsä ja tietää, minkälaisia vaikutuksia viestinnällä halutaan saada aikaiseksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi käytetään eri viestintäkeinoja. Viestinnällä pyritään muun muassa:

- tekemään palvelua tunnetuksi ja saamaan asiakkaat kiinnostuneiksi
- kertomaan palvelun hyödyistä
- suostuttelemaan asiakkaat ostamaan palvelua
- kehittämään palveluorganisaation imagoa.

Markkinointiviestinnällä pyritään siihen, että myyjällä ja asiakkaalla olisi samanlainen, yhtenevä käsitys yrityksestä ja sen palveluista. Tavoitteista riippuu, mitä viestinnällä halutaan ensisijaisesti kertoa ja mitkä viestinnän keinot niihin sopivat. Keinojen käytössä nähdään eroja silloin, kun tarkastellaan yrityksiä sen iän mukaan. Painotus eroaa silloin, kun kyseessä on uusi, markkinoille vastikään tullut tai jo asemansa markkinoilla vakiinnuttanut palvelu. Markkinointiviestinnässä sanoman tulisi olla sellainen, jonka kohderyhmä ymmärtää. Yritys, joka tuntee asiakkaansa, onnistuu näin ollen ymmärtämään myös viestintäkanavien ja -keinojen merkityksen. (Vuokko 1996, 13- 14; Ylikoski 1997, 154- 155.)

Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö sopii parhaiten pieneen asiakaskuntaan ja sen edut tulevat esille juuri samanaikaisessa viestinnässä pienen joukon tai muutaman ihmisen keskuudessa. Henkilökohtainen myyntityö voi tapahtua palvelua koskiessa joko ennen palvelua tai palveluprosessin aikana, face-to-face -tilanteena tai viestinnällä puhelimitse. Tavoitteena on hankkia asiakkaita, luoda asiakassuhteita sekä huolehtia niiden jatkuvuudesta. Etuna voidaan nähdä, että sanoma pystytään räätälöimään kuhunkin tilanteeseen sopivaksi ja asiakkaan ostohalukkuudesta saadaan jonkinlainen tuntuma. Myyntityön merkitys koetaan sellaisissa palveluissa suurena, joita asiakkaat eivät aktiivisesti osta omasta aloitteestaan. Myyjällä on mahdollisuus myydä kokonaisuuksia, ei ainoastaan yhtä palvelua. Henkilökohtaisessa myyntityössä viestin vastaanottaja voi reagoida heti kuulemaansa ja lähettäjä taas pystyy vastaamaan mahdollisesti esitettäviin kysymyksiin. Henkilökohtaisen myyntityön käytössä kannattaa huomioida, että myyntityö mahdollistaa hyvät suh-

teet asiakkaisiin ja ammattitaitoinen henkilökunta välittää asiakkaalle luottamuksen tunnetta. Myyntityöllä rakennetaan ja ylläpidetään myös yrityskuvaa. Vaikka työntekijä ei tekisikään varsinaista myyntityötä, hänen toimintansa kuvastaa yritystä ja näin ollen on mukana ”myymässä” yrityskuvaa asiakkaille ja sidosryhmille. (Vuokko 1996, 49- 50; Ylikoski 1997, 158- 160; Lahtinen & Isoviita 2001, 208.)

Menekinedistäminen

Menekinedistämiseen kuuluu kaikki sellainen markkinointiviestintä, jota ei voida pitää henkilökohtaiseen myyntityöhön, suhdetoimintaan, julkisuuteen, sponsorointiin tai mainontaan liittyvänä. Kun palveluja tuotetaan, aina ei voida taata kysynnän ja tarjonnan tasapainoa lyhyellä aikavälillä. Menekinedistämistä voidaan käyttää tasaamaan lyhyen aikavälin kysyntää. Mainonnalla saadaan aikaiseksi syy ostaa palveluja ja menekinedistämällä tarjotaan yllyke siihen. Ylikoski (1997, 160) määrittelee menekinedistämisen markkinointitoimenpiteiksi, joilla houkutellessaan välittömästi asiakkaat toimimaan tarjoamalla heille lisäetuja. Hintapromootioilla tarkoitetaan lisäedun tarjoamista tiettyyn aikaan, asiakasryhmään tai hintaan. Tavaroiden markkinoinnista tutut ilmaisnäytteet, kupongit ja kilpailut sopivat myös palvelujen markkinointiin. Menekinedistäminen on maksullista toimintaa, joka tarjoaa asiakkaalle jonkin hyvin konkreettisen edun. Menekinedistämässä tavoitteet ja keinot on syytä miettiä tarkasti, koska niiden tulee sopia hyvin palvelun luonteeseen. (Vuokko 1996, 82, 91; Ylikoski 1997, 160- 161.)

Asiakkaiden tuottama markkinointi, suosittelu

Asiakkaiden tyytyväisyys on parasta, mitä yritys voi toiminnaltaan odottaa. Asiakkaat puhuvat toisilleen kokemuksiaan ja tilanteitaan yrityksestä sekä sen ihmisistä. Tyytyväinen asiakas kertoo saamastaan palvelusta ja siihen liittyvistä asioista keskimäärin kolmelle ihmiselle. Tyytymätön asiakas puhuu asiasta jopa yhdeksälletoista henkilölle. Tästä syystä asiakkaiden tyytyväisyyteen tulisi panostaa. Asiakkaiden keskuudessa leviävä markkinointi on tehokasta ja on kustannuksiltaan ilmaista. Kun tuttava suosittelee jotakin, siihen luotetaan enemmän kuin jos tieto olisi saatu esimerkiksi mainoksesta. (Korkeamäki ym. 2002, 101.)

3.2.5 Vuorovaikutus palvelutilanteessa

Kun asiakas ja palvelun tuottaja kohtaavat, kutsutaan sitä usein ”totuuden hetkeksi”. Tämän käsitteen palveluja koskevaan kirjallisuuteen loi R. Normann (1984). Tässä tilanteessa syntyy palvelu ja palvelun laatu. Palvelun tuottajalla on mahdollisuus näyttää palvelunsa laatu tässä ja nyt, kun seuraavassa hetkessä tilanne saattaa olla jo ohi. Palvelun epäonnistuessa koetaan laatukin epäonnistuneeksi. Epäonnistuneen laadun korjaamiseen vaaditaan uusi totuuden hetki. Palvelun tuottaja esimerkiksi ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja yrittää selittää, miksi asiat eivät sujuneet niin kuin piti. Vuorovaikutusta kutsutaan myös kontaktiksi. Kontaktitilanne palveluorganisaatioon voi olla pitkä- tai lyhytaikainen. Esimerkiksi terveydenhoidossa asiakkaan ja palvelun tuottajan vuorovaikutus kestää koko palvelun ajan, kun taas lippua ostettaessa konserttiin kontakti on lyhyt. Asiakas vaikuttaa mukana olollaan tapahtumien kulkuun ja palveluprosessiin. (Grönroos 2000, 68; Ylikoski 1997, 165.)

Palvelutilanteissa vuorovaikutus on tavoitteellista toimintaa. Tavoitteena on tuottaa ja kuluttaa palvelu. Palvelussa palvelua tuottava henkilö tekee työtään ja osapuolet harvoin tuntevat toisiaan. Palvelutapahtumaan liittyy vahvasti myös muut ihmiset. Osallistujien määrä, käyttäytyminen sekä ulkoinen olemus muovaavat ihmisten kokemuksia palvelutapahtumasta. Asiantuntijapalvelujen yhtenä piirteenä voidaan nähdä, että usein osallistujien määrä on ennalta sovittu sekä rajattu ja usein vain muutama henkilö on mukana yksittäisissä palveluprosesseissa. Tapahtumia määrittävät palvelun luonne ja sisältö, mutta asiakkaan ja palvelun tuottajan roolit ovat hyvin selkeät. Asiakas sekä palvelun tuottaja vaikuttavat molemmat palvelun onnistumiseen. Asiakkaalla on omat odotuksensa sekä tietonsa palvelua kohtaan ja hän käyttäytyy niiden pohjalta.

Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia ovat:

- ihmissuhdetaidot
- kyky mukautua erilaisiin tilanteisiin
- kyky asettautua asiakkaan tilanteeseen
- empaattisuus.

Palvelutilanteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa palvelun tuottajan ikä, sukupuoli ja muut demografiset tekijät. (Ylikoski 1997, 165- 167; Korkeamäki ym. 2002, 108.)

Asiantuntijatiimin ongelmia:

- Haluttomuus muuttaa omaa käyttäytymistään
- Keskenään älyllisesti kilpailevia
- Itsekeskeinen sekä ryhmänä että yksilöinä, yliarvioi omaa rooliaan ja aliarvioi muiden roolia
- Mestari löytämään virheitä toisista
- Yksilöiden muttei tiimin menestystä suosiva
- Vaikeasti johdettavissa
- Heikko päätöksentekijä

”Parhaiden asiantuntijoiden muodostama tiimi ei aina ole organisaation paras tiimi” (Qualitas fennica, 1999b).

3.2.6 Palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot

”Markkinointiin liittyy sanana, käsitteenä ja toimintana varsin paljon voimakkaita niin myönteisiä kuin kielteisiäkin asennelatauksia – etenkin palvelujen markkinointiin. Palvelua on niin vaikea mitata, määritellä ja hinnoitella yksiselitteisesti”. (Rissanen, 2006, 50.)

Markkinoinnin kilpailukeinoja on paljon. Markkinointimixin osatekijät, markkinoinnin 4P:tä ovat

- tuote (tavara/palvelu; Product)
- hinta (Price)
- jakelutie (Place)
- markkinointiviestintä (Promotion).

Kilpailukeinojen ryhmittely on syntynyt selvittämällä, mitä keinoja käytetään tavaroitten markkinoinnissa. Palvelujen markkinoinnissa tarvitaan myös muita, paremmin palvelun luonnetta kuvaavia kilpailukeinoja. Palvelujen markkinoinnin markkinointimixiin lisätään näin ollen kolme uutta kilpailukeinoryhmää

- palveluprosessi
- palvelun konkreettiset elementit eli palveluympäristö ja kaikki asiakkaan aistittavissa oleva sekä
- ihmiset eli palveluorganisaation henkilöstö, asiakas itse ja muut asiakkaat.

Tuire Ylikoski (1997, 108) on sijoittanut loogiseksi kokonaisuudeksi kolme uutta kilpailukeinoa perinteisen 4P -ryhmittelyn alle. Hän katsoo palveluprosessin ja palveluympäristön olevan osa palvelutuotetta. Palveluympäristö on osaksi myös viestintää, joten se otetaan esille markkinointiviestinnässä. Kilpailukeinona ”Ihmiset” on hieman ongelmallinen ryhmiteltävä. Henkilöstö tuottaa palvelua, se on siis osa palvelutuotantoa. Asiakkaat voivat osallistua palvelun tuottamiseen ja kuuluvat näin ollen myös tuotantoprosessiin. Kun asiakkaat näkevät henkilöstön, se on osa palveluympäristöä samoin kuin asiakkaatkin. Kuitenkin tärkein merkitys syntyy vuorovaikutuksena palvelutilanteessa asiakkaan ja henkilöstön välille. Vuorovaikutus on viestintää ja se on sijoitettu markkinointiviestinnän kilpailukeinoksi.

Christian Grönroos (2000, 184) kertoo erään yhdysvaltalaisen palvelujen markkinoinnin edustajan sanoneen, että: ”Minun mielestäni palvelun markkinoinnin neljä osatekijää ovat ihmiset, ihmiset, ihmiset ja ihmiset.”

Grönroos (2000, 185) kertoo, että markkinointimix -ajattelua pidetään hieman huonona lähestymistapana. Dixon & Blois (1983) ovat arvostelleet, ettei 4 P-lähestymistavalla ajetakaan asiakkaan etuja, toisin sanoen asiakas ei ole se, jota varten jotain tehdään vaan se, jolle jotain tehdään.

Ylikoski (1997, 109) puolestaan sanoo, että kilpailukeinojen kokonaisuus on onnistunut, kun huomioidaan seuraavat kriteerit:

- Markkinointimix tulee olla toimiva kokonaisuus
- Mixin osatekijöitä hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla
- Kohdesegmentti tai – segmentit on määritelty tarkasti
- Mix on yksilöllinen ja erilainen kuin kilpailijoilla
- Palvelujen erikoispiirteet on otettu täsmällisesti huomioon markkinointimixissä

Markkinointimixillä tuetaan asiakassuhteiden luomista, kehittämistä ja ylläpitämistä. (Ylikoski 1997, 109.)

4 ASIAKKUUDET

4.1 Asiakkuusajattelu

Viimeisen viidentoista vuoden aikana palvelujen markkinoinnissa on korostunut asiakkuusajattelu ja asiakassuuntautuneisuus. Näiden käsitteiden taustalla voidaan nähdä periaate, että asiakaslähtöisesti toimiva yritys kasvattaa omaa tietämystään asiakkaansa arvontuotannosta ja ”oppii asiakkuudesta” laajemmin. On ryhdyttävä selvittämään, kuinka asiakas omassa liiketoiminnassaan tuottaa arvoa omilla voimavaroillaan, ja sen jälkeen on arvioitava millainen rooli yrityksillä ja sen tuotteilla on asiakkaan arvontuotantoprosessissa. Tähän pohjautuen voidaan analysoida, miten yritys omalla osaamisellaan voi auttaa asiakasta tuottamaan lisäarvoa itselleen. Asiakkuusajattelun tärkein kulmakivi onkin asiakkaan arvontuotannon ymmärtäminen. (Torkkeli ym. 2005, 6.)

Storbacka ja Lehtinen (1998, 14) määrittelevät asiakkaan arvontuotannon sekä asiakkuuden seuraavasti: Asiakkaan arvontuotanto on prosessi, jolla asiakas toteuttaa omia tavoitteitaan. Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa.

Asiakkuus on 1) prosessi. Se koostuu 2) vuorovaikutteisista toiminnoista. Näiden toimintojen avulla 3) teot, tieto ja tunne siirtyvät asiakkaan arvontuotantoon. Verkottumisen kautta yritysten ei tarvitse kehittää kaikkea asiakkuudessa tarvittavaa osaamista omaan organisaatioonsa. Yhteistyökumppaneilta voidaan hankkia muu tarvittava osaaminen oman ydinosaamisen rinnalle. Myös teknologian kehitys on johtanut erikoistumiseen. (Storbacka & Lehtinen 1998, 27.)

Kun ymmärretään asiakkaan arvontuotanto ja asiakkuuden luonne, voidaan tarjota sellaisia mahdollisuuksia, joita asiakas ei ole tullut ajatelleeksikaan. Erilaisissa asiakkuuksissa on erilaisia tunteita, tietoa ja tekoja. Siten arvontuotantoa tulisikin pohtia tunteen, tiedon ja tekojen kautta. (Storbacka & Lehtinen 1998, 34- 35.)

Analysoidessa asiakkuutta on ymmärrettävä sen prosessiolemus. Asiakkuus syntyy monista kohtaamisista. Palvelujen markkinoinnissa käytetään termiä totuuden hetki eli tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan kohtaamista. On syytä huomioda asiakkuus jatkuvana kokonaisuutena yksittäisten totuuden hetkien sijaan. (Storbacka & Lehtinen 1998, 20.)

Aiemmin ajateltiin, että markkinoijan tulisi löytää aina vaan uusia asiakkaita. Uusasiakashankinta on edelleen tärkeässä roolissa, mutta nykyään nähdään tärkeimmäksi asiaksi pitää nykyiset asiakkaat. Tavoitteena onkin luoda pitkäikäisiä asiakassuhteita useiden kertakauppojen sijaan. (Korkeamäki ym. 2002, 125- 126.) Asiakkuuksien johtamisessa on korostettu asiakkaan ja yrityksen välistä yhteistyötä. Yhteisen arvontuotantoprosessin jälkeen yritys on asiakkaalle yhteistyökumppani, ei pelkästään tavarantoimittaja. Asiakkuusajattelun keskeinen ajatus on, että molemmat osapuolet voittavat. Asiakkuusajattelun taustalla on myös selkeä strategia nykyisten ja tulevien asiakkuuksien kehittämiseksi. Yrityksen tulee valita sellaisia asiakkaita, joille se voi tarjota jotain ainutlaatuista, arvokasta ja sellaista, mikä osataan. Tämän lisäksi on tärkeää, että osataan myös luopua sellaisista asiakkuuksista, jotka eivät palvele yrityksen tavoitteita. (Torkkeli ym. 2005, 6.)

Jotta yritys voisi menestyä, on sillä oltava kilpailukykyä. Yrityksen täytyy olla kilpailukykyinen myös asiakkuuksissa. Yrityksen tulee myös löytää kilpailuetu, alue, jossa se on parempia kuin kilpailijat. Kysymys on lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle. Asiakkaan tulee myös havaita tämä lisäarvo. Kilpailuetu saadaankin yhä useammin asiakkuuksilla. Niiden sidos yrityksen kulttuuriin on asiakassuhteen aikana kehittynyt ja tällaista etua on kilpailijoiden lähes mahdoton kopioida. (Lehtinen 2004, 31- 32.)

Asiakkuuksien ymmärtäminen vaatii pääsyä pysyvään yhteisymmärrykseen asiakkaan kanssa. Yrityksen tulisi päästä pois ajattelutavasta, jolla yksittäiset ostot pyritään vain maksimoimaan.

Arvotuotantoprosessissa kummallekin osapuolelle syntyy arvoa ja näin ollen kilpailuetu ei perustukaan hintaan, vaan yhteisten tavoitteiden löytämiseen ja pääsyyn asiakkaan maailmaan. (Storbacka, Sivula, Kaario 2000, 20- 21.)

Yritys tunnistaa myös asiakkaiden arvon ja kohtelee eri asiakkaitaan eri tavalla. Kaikkia asiakkaita tulisi kohdella hyvin, mutta ei tasavertaisesti. Jotta yritys olisi todella asiakaslähtöinen, sen johdossa tulisi olla henkilöitä, jotka selvittäisivät mistä tuotteista ja palveluista asiakkaat olisivat oikeasti kiinnostuneita. (Kotler 2005, 8.)

4.2 Asiakkuuden lujuus

Asiakastietokantojen hyödyntäminen markkinoinnissa ei ole siis tuonut riittävästi hyötyä yrityksille. Asiakastietokantojen hallinta on edelleen merkittävä osa asiakaslähtöisyyttä, mutta kokonaisuudessaan näiden tietojen hyödyntäminen on laajentunut huomattavasti. Asiakastyytyväisyyttä on alettu tutkia ja mitata jo 1970-luvulla. Parikymmentä vuotta myöhemmin keksittiin laatu ja sen mittaaminen asiakkaan näkökulmasta. Laadun jälkeen on alettu mittaamaan arvoa ja uskollisuutta. Asiakkuusajattelun teho yrityksen toiminnassa on kuitenkin vaikeasti mitattavissa, koska sen erottaminen kaikesta muusta on hyvin vaikeaa. (Lehtinen 2004, 16- 22.)

Lehtinen (2004, 25- 26) lisää edellä mainittuihin näkökulmiin vielä asiakkuuden lujuusnäkökulman. Hänen mukaansa asiakkuuden lujuus ja asiakasuskollisuus voidaan nähdä lähes synonyymeina, vaikkakin asiakkuuden lujuus jonkin verran laajempänä käsitteenä. Lehtinen on koonnut eri lähteistä asiakkuuden lujuuden tuomia hyötyjä yritykselle:

- *”lujasti sitoutuneet asiakkaat lisäävät asiakasosuuttaan, ostavat enemmän ja paremmalla hinnalla*
- *myönteinen huhu, tarinat asiakkuudesta sitouttavat asiakasta*

- *luja suhde nostaa vaihtamiskynnystä toiselle toimittajalle*
- *pienempi asiakaskunnan kiertonopeus kasvattaa asiakasikää*
- *syntyy mahdollisuus ristiin myyntiin eri asiakasryhmien välillä”*

Toiseksi näkökulmaksi hän on nostanut asiakasmenetyksistä johtuvat taloudelliset vaikutukset:

- *”tulevat kassavirrat menetetään*
- *pettynyt asiakas kertoo myös tarinansa – se on yleensä kielteinen. Hän kertoo sen vielä paljon todennäköisemmin kuin tyytyväinen asiakas.*
- *75 % kertoi vaihdettuaan tyytymättömänä toimittajaa*
- *Uuden asiakkaan hankkiminen on paljon kalliimpaa kuin vanhasta huolehtiminen”*

4.2.1 Asiakkuuden lujuuden arviointi

Kun puhutaan sitoutumisesta ja sitouttamisesta, tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan toimia ja tuntemuksia yhteistyöhön liittyen. Yritys pyrkii aina sitouttamaan asiakkaansa yritykseen ja asiakas sitoutuu omasta halustaan valitsemaansa yritykseen. Osapuolten motiivit sitoutumisessa siis eroavat toisistaan.

Sidokset, joita asiakkaan ja yrityksen välille syntyy, ovat yrityksen kehittämiä. Sidoksia voivat olla esimerkiksi juridiset sidokset (sopimus), taloudelliset (hintaa), tai vaikka maantieteelliset sidokset (toimittajat). Toisaalta sidokset voivat perustua asiakkaan kokemuksiin osaamisesta tai kulttuurista. Sidokset voivat olla myös psykologisia. Asiakkuuden lujudessa on aina kysymys siitä, miten sitoutuneeksi asiakas itse suhteensa yritykseen kokee. Näitä lujuuteen vaikuttavia asioita voidaan selvittää esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyillä tai palauteindekseillä. Myös yrityksen puolelta tehty itsearviointi on mahdollinen, mutta usein tällä tavalla ei saada oikeanlaista tietoa. Itsearvioinnissa yhteyshenkilö arvioi lujutta itse, on siis hyvin vaikea arvioida onko asiakas itse asiassa sitoutunut enemmän henkilöön vai yritykseen. Sisäisessä kyselyssä voidaan kartoittaa esimerkiksi asi-

akkaan ostamia palveluja ja niiden vaikutuksia sidosten muodostumiseen. (Storbacka ym. 2000, 59; Lehtinen 2004, 40.)

Asiakastyytyväisyys voi olla yksi sidos asiakkaan ja yrityksen välillä. Siksi myös asiakastyytyväisyyttä täytyy selvittää. Asiakastyytyväisyys on yksi yrityksen menestymisen edellytyksistä. Mitä enemmän asiakas saa yritykseltä arvoa, sen tyytyväisempi hän on. On siis määriteltävä ne asiat jotka asiakkaalle tätä arvoa tuottavat. Asiakkaan odotuksien toteutuminen asiakkaan kokemuksen perusteella kertoo asiakkaan tyytyväisyydestä. (Storbacka ym. 2000, 59; Lehtinen 2004, 137; Torkkeli ym. 2005,17.)

Asiakkuuden lujuuden arviointiin on kehitetty useita menetelmiä. Asiakkuuden lujutta voidaan tutkia empiirisen tutkimuksen kautta kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa asiakkaan lujutta tutkitaan käytännön muuttujien kautta. Kvalitatiivisessa menetelmässä asiakkaan näkemyksiä selvitetään ilman ennalta määriteltyjä muuttujia. Kvalitatiivisen menetelmän hyödyt tulevat esille siinä, että silloin saadaan usein selville asioita, joita ei olisi edes osattu ennalta arvioida. Toinen näkökulma asiakassuhteen selvittämisessä on sitouttamisen arviointi. Tässä kysymyksessä on yrityksen näkökulma. Tässä analysointi voidaan tehdä yksinkertaisesti tarkistuslistoilla, joissa arvioidaan onnistumista sitouttamisen ja sitoutumisen kautta. (Lehtinen 2004,143 - 144.)

4.3 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuden tämänhetkistä ja tulevaisuuden potentiaalista arvoa tarkastellaan yrityksen näkökulmasta. Asiakkuuden arvo ei ole kaikilla asiakkailla sama, vaan asiakkaat ovat eriarvoisia. Asiakkuuden arvo koostuu erilaisista ulottuvuuksista, jotka ovat toimiala- ja yrityskohtaisia. Niiden painoarvot vaihtelevat yrityksittäin sekä asiakkuusstrategioittain. Asiakkuuden arvo määritellään kokonaisarvoksi, joka asiakkaalla on yritykselle. Yritys voikin luokitella asiakkaansa arvokategorioiden mukaan, miten paljon yritys asiakkuudesta hyötyy (Storbacka & Lehtinen 1998, 14; Lehtinen 2004, 123.)

Yrityksen tulisi yksinkertaisesti laittaa asiakkaat paremmuusjärjestykseen. Näin yritys pääsee tarkastelemaan mitkä asiakkuudet ovat sille strategisesti kannattavia valintoja. Asiakkuuksien arvo saadaan analysoimalla asiakkuuden numeerista arvoa sekä kvalitatiivista kokonaisarvoa. Kriteereitä ei voi samalla tavalla käyttää jokaisen asiakkuuden arvioinnissa. Kriteerit valitaan kokemuksen ja toimialan liiketoimintalogiikan mukaan. (Storbacka ym. 2000, 61- 62.). Asiakkaan arvoa pitää siis arvioida rahallisesti mutta myös ei-rahallisesti. Asiakkuuden arvo on aina asiakkuuskohtainen työkalu.

4.3.1 Asiakkuuden arvon määrittely

Asiakkuuden arvoa voidaan lähteä tarkastelemaan faktuaalisten, tallennettujen tietojen perusteella tai evaluatiivisten, henkilöiden arviointiin perustuvien näkemysten kautta. Molempiin kuuluu erilaisia kriteerejä joiden avulla arvoa voidaan mitata. Evaluaatioon pohjautuvan arvon määrittämiseen vaikuttaa paljon yrityksen henkilön kyky tehdä kyseisenlaista arviointia. (Lehtinen 2004, 123.) Evaluatiivisia mittareita ovat referenssiarvo, kontaktiarvo, emotionaalinen arvo ja oppimisarvo. Faktuaalisia mittareita ovat taas taloudellinen arvo ja volyymiarvo.

Asiakkuuden arvo voidaan siis määritellä erilaisilla periaatteilla. Ehkä itsestään selvän on taloudellinen arvo, mutta se ei suinkaan aina ole edellytys kannattavalle asiakkuudelle. Yrityksellä voi olla taloudellisesti kannattamattomia asiakkaita, jotka kuitenkin tuottavat yritykselle toisenlaista arvoa. Joskus yrityksen on syytä pitää kiinni myös kannattamattomista asiakkuuksista, jos ne tuottavat yritykselle jotain muuta kuin suoraa taloudellista hyötyä. Varsinkin asiantuntijapalveluissa referenssiarvo on yksi keskeisimmistä asiakkaan tuottamista arvoista. Muita arvoja ovat osaamisarvo, volyymiarvo, strateginen arvo sekä asiakkuuden kesto. (Torkkeli ym. 2005, 6-7.)

Taloudellinen arvo ja volyymiarvo

Arvopotentialin kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen tarvitaan asiakkuuden ja kustannusten suhteuttamista toisiinsa. Asiakkuutta voidaan arvioida esimerkiksi kannattavuuden kautta. Asiakkuuden kannattavuus perustuu asiakkuuden katelaskelmaan. Yleensä kiinteitä kustannuksia joudutaan allokoimaan asiakkuuteen jollain sopivalla tavalla. Yksi tapa on selvittää ne kiinteät kustannukset, jotka kohdistuvat asiakkuuteen ja tämän jälkeen arvioida asiakkaan kannattavuus yritykselle. Asiakkaan kannattavuuden arvioinnissa keskeistä on huomioida asiakkuuden pituus. Mitä pidempi arvokas asiakkuus on, sitä parempi. Asiakkuuden kate syntyy kun asiakkuustuloista vähennetään asiakkuuteen kohdistuvat kulut. (Lehtinen 2004, 125- 127; Torkkeli ym. 2005, 7.) Joidenkin asiakkaiden kohdalla voitto asiakasta kohden voi olla myös negatiivinen, eli osa asiakkaista tuottaa yritykselle tappiota, jos kustannukset ovat suuremmat kuin tuotot.

Asiakaskohtainen katelaskelma voidaan tehdä yksinkertaisesti seuraavasti:

TAULUKKO 2: Yksinkertaistettu asiakkuuden tuloslaskelma (Lehtinen 2004, 127).

Asiakkaan tuoma liikevaihto	100
-oikaisuerät	002
-suorat tuotekustannukset	040
Kate1	058
-asiakkuuskohtaiset kustannukset (alennukset ym)	010
Asiakkuuskate	48
-osuus markkinointikustannuksista	6
-osuus yleiskustannuksista	4
Asiakkuustulos	38

Kannattavuuden määrittämisen avulla saadaan selville ketkä asiakkaista tosiasiasa ovat kannattavia. Usein huomataan, että suurin osa asiakkaista onkin kannattamattomia. Yritys voi huomata, että jopa yli kolmekymmentä prosenttia asiakkuuksista on kannattamattomia. Käytettäessä volyymia mittarin nähdään, että tois-

ten asiakkaiden volyyymi on strategisesti toista huomattavasti merkittävämpi. Pie-nivolyyymiset asiakkaat ovat yleensä kannattamattomia. Keskisuuret ja suuret asi-akkaat taas ovat kannattavia ja keskisuuri ryhmänä tuo yritykselle suurimman osan voitoista. Suuret kannattavat asiakkuudet merkitsevät kassavirtoja ja mutta myös kannattamattomista asiakkuuksista voidaan tehdä kannattavia. Nämä asiak-kuudet ovat yleensä suuri volyymisiä ja kehittämällä niissä on potentiaalia muut-tua tärkeiksi asiakkuuksiksi. On muistettava, että yritys voi muuttaa asiakkaan os-tokäyttäytymistä sen sijaan että antaa asiakkuuden olla kannattamaton. Asiakkuu-den päättäminen ei aina tuo toivottua tulosta, koska asiakkuuksien kesken jaetut kiinteät kustannukset siirtyvät loppuneesta asiakkuudesta jäljellä olevien kesken jaettavaksi. Suurivolyyminen asiakas kattaa paljon kustannuksia ja vaikut-ta välillisesti positiivisesti myös muiden asiakkaiden kannattavuuteen. Volyy-miarvo on siis tärkeää yrityksille, joilla on paljon kiinteitä kustannuksia. Juuri kiinteiden kustannusten kattaminen on yksi peruste kannattamattomankin asiak-kuuden säilyttämiselle. Asiakkaan volyymin suuruus voi toisaalta olla yritykselle myös riski. Tällaisen asiakkaan menetys voi saattaa yrityksen todellisiin vaikeuk-siin. (Storbacka ym. 2000, 43- 50; Lehtinen 2004, 125- 127; Torkkeli ym. 2005, 7.)

Asiakkuuden kesto

Joskus yrityksen on syytä pitää kiinni myös kannattamattomista asiakkuuksista, jos ne tuottavat yritykselle jotain muuta kuin suoraa taloudellista arvoa. Esimerk-kinä asiakkuuden kesto on tällainen syy. Pitkäaikaisen asiakkuuden aikana osa-puolet oppivat tuntemaan toisensa ja prosessinsa paremmin, ja voivat näin ollen kehittää asiakkuuden muita arvoja. Voidaankin sanoa, että usein pitkäkestoinen asiakkuus on lyhyttä arvokkaampi, niin asiakkuuden luomiseen vaadittavien in-vestointien kuin arvojen osalta. (Torkkeli ym. 2005, 6-7.) Kuten asiakkuuden lu-juutta käsittelevässä osiossa todettiin, asiakkuuden aikana syntyy sidoksia ja si-dokset vaikuttavat asiakaslujuuteen asiakkaan kokeman sitoutumisen kautta. Asi-akkuuden kesto taas riippuu asiakkuuden lujudesta - pitkäkestoinen asiakkuus on aina lujempi kuin lyhyempi asiakkuus.

Referenssiarvo

Asiantuntijayritysten menestyksen taustalla ovat usein aiemmat työt ja asiakkaiden luottamus. Myös asiakkaan arvostuksella markkinoilla tai tämän edustamalla brändillä voi olla vaikutusta yritykseen; arvostettujen asiakkaiden kautta myös yrityksen arvostus markkinoilla kasvaa. Tällöin puhutaan asiakkaiden referenssiarvosta. Yritys pystyy hyödyntämään asiakkuutta uusien asiakkaiden tavoittamiseen. (Storbacka ym. 2000, 62; Lehtinen 2004, 129; Torkkeli ym. 2005, 7.)

Kontaktiarvo

Verkottuneessa maailmassa asiakas on yhä useammin väylä muihin asiakkaisiin. Asiakas ei välttämättä sinänsä ole suuri, mutta kuuluu esimerkiksi osana johonkin suurempaan kokonaisuuteen, vaikka konserniin. Tämän asiakkuuden kautta yritys voi kasvattaa asiakkuuksiensa määrää. (Lehtinen 2004, 130.)

Emotionaalinen arvo

Emotionaalinen arvo perustuu henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, mihin vaikuttaa esimerkiksi seuraavat asiat:

- luotettavuus (yritys / yhteyshenkilö)
- asiakkuuden fiilis (yhteistyön miellyttävyys)
- arvoyhteensopivuus (organisaatiot / henkilöt). (Lehtinen 2004, 130.)

Oppimisarvo

Oppiminen on yksi keskeinen asiakkuuden arvon ulottuvuus. Asiakkaiden ja tehtyjen töiden kautta yrityksen osaaminen ja tieto lisääntyy. Yritys voi suhteessaan asiakkaan kanssa oppia ongelmista ratkomalla ne yhdessä. Kun arvioidaan asiakasta tiedon ja taidon karttumisen kautta, on hyvä muistaa, että juuri tällainen asiakkuus voi olla strategisesti tärkeä, vaikkei olisikaan liiketalouden volyymille merkittävä. (Storbacka ym. 2000, 55; Lehtinen 2004, 131.)

Yrityksen strategiset tavoitteet määrittelevät painotukset ulottuvuuksien välillä. Jos esimerkiksi tavoitteena on voimakas kasvu, uusien asiakkaiden ja volyymin lisääminen, tulisi yrityksen painottaa evaluatiivisia ulottuvuuksia. Näitä ovat esimerkiksi referenssi- ja kontaktiarvo. Jos taas kannattavuus on strategisena tavoit-

teena, tulisi painottaa asiakkuuden tulosta ja volyyymiä. Kysymys on myös aikajänteestä: lyhyellä aikavälillä asiakkuudessa voidaan painottaa enemmän faktuaalisia ja pitkällä aikavälillä evaluatiivisia ulottuvuuksia. (Lehtinen 2004, 133 - 134.)

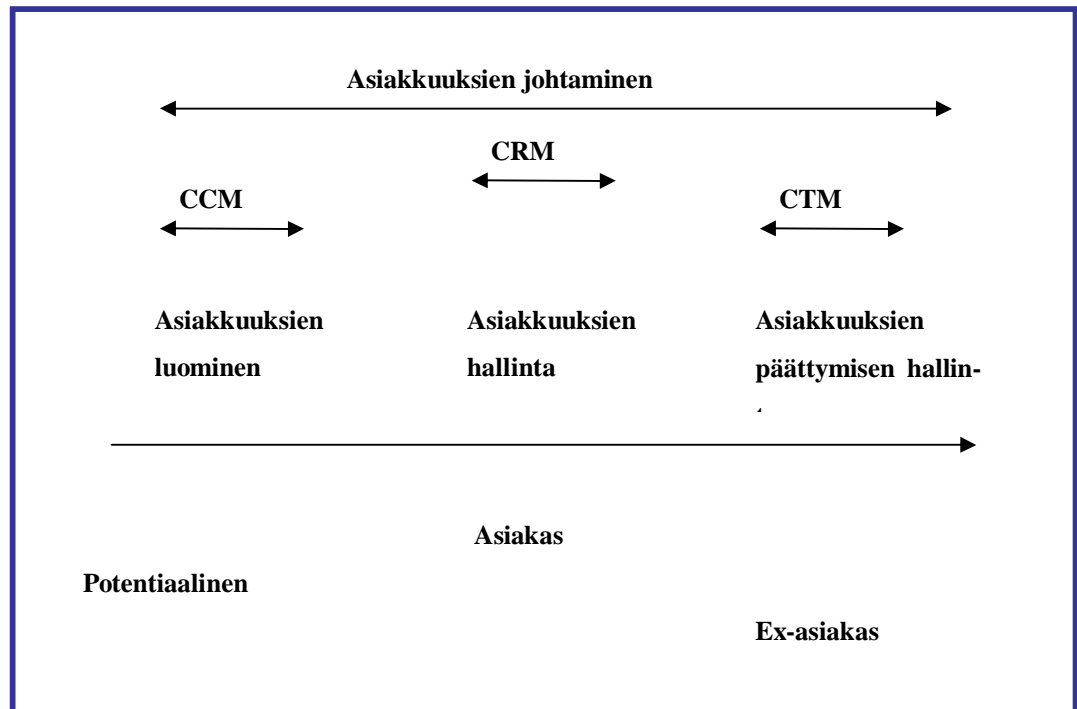
Jokaisella asiakkaalla on myös tulevaisuuden arvoa. Arvo voi tällöin olla suuri tai pieni tai jopa negatiivinen. Negatiivinen arvo on silloin, jos asiakkaan toiminta loppuu. Potentiaaliarvon arvioiminen on hankalaa, koska yrityksen tulisi tietää paljon jokaisen asiakkaan toimialasta. Asiakasosuus kuitenkin kuvaa sitä määrää, joka yrityksellä on kunkin asiakkaan toimialan liiketoiminnasta. Asiakas on sitä kannattavampi mitä suurempi kyseinen osuus on. Tällöin yritys voi hinnoitella vapaammin ja yhteistyön volyymin kasvu vaikuttaa kustannustehokkuuteen. (Lehtinen 2004, 135.)

4.4 Asiakkuuden eri vaiheet

Asiakkuutta voidaan kuvata seuraavien asiakkuuden elinkaaren vaiheiden kautta:

- asiakkuuden syntyminen (CCM)
- asiakkuuden jalostuminen (CRM) ja
- asiakkuuden loppumisen (CTM).

Perinteisesti asiakkuusajattelussa (CRM) keskitytään vain olemassa oleviin asiakkuuksiin ja niiden kehittämiseen. On kuitenkin oleellista tarkastella myös sitä miten asiakkuudet syntyvät. Asiakkuuden luomisen vaihe (Creating Customer Relationship) on olennainen, sillä jos yritys ei saa uusia asiakkuuksia, se ei myöskään voi kasvaa. CCM, Customer Creation Management, eli asiakkuuden syntymisen hallinta on vaihe, joka ensivaikutelman kautta vaikuttaa koko tulevaan asiakkuuteen. Customer Termination Management (CTM) on useimmille yrityksille uusi käsite. (Lehtinen 2004, 148- 149.)



KUVIO 2: Asiakkuuksien vaiheet (mukailtu Lehtinen 2004, 149).

Asiakkuuden syntyminen

Heti alussa tulisi arvioida uuden asiakkuuden potentiaali ja sen yritykselle tuoma arvo. Tällöin investoinnit osataan määrittää kannattavasti. Yleensä tässä vaiheessa syntyvät kustannukset tulevat markkinointiviestinnästä. Liialliset panostukset eivät kannata, varsinkaan jos asiakkaan tuomasta arvosta ei olla täysin varmoja. Tässä asiakkuuden vaiheessa vaikuttaa paljon miten asiakas tilanteen kokee, esimerkiksi henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta. (Storbacka & Lehtinen 1998, 87- 90; Lehtinen 2004, 149.)

Asiakkuuden jalostuminen

Asiakkuuden jalostumisen aikana tapahtuu asiakkuuden suurin arvonnousu. Yritysten kannattaisikin panostaa tähän vaiheeseen syntymisvaiheen sijasta. Asiakkuuden arvoa voidaan tarkastella monen eri kriteerin kautta. Näitä ovat esimerkiksi jo aiemmin tässä työssä käsitellyt kannattavuus, osaamisarvo, uskollisuus ja referenssiarvo. Erityisesti kannattaisi kiinnittää huomia myös asiakkuuden keston, sillä pitkät asiakkuudet ovat yritykselle yleensä kannattavimpia. (Storbacka & Lehtinen 1998, 97.)

Asiakkuuden loppuminen

Asiakkuudet eivät ole ikuisia. Asiakkuus voi loppua jos yritystoiminta jommalla-kummalla osapuolella loppuu. Asiakkuus voi loppua myös jos asiakas siirtyy kilpailijan asiakkaaksi. Syyllä loppumiseen ei ole niinkään merkitystä, tärkeintä on, että asiakkuus loppuu aina positiivisessa hengessä. Asiakkuuden loppumiseen ei ole kiinnitetty juurikaan huomiota, mutta asiakkuuden loppuminen tulisi aina tapahtua positiivisesti riippumatta siitä kumpi osapuoli asiakkuuden päättää. (Lehtinen 2004, 149- 150.) Tässä vaiheessa tulisi muistaa jo useaan otteeseen tässäkin työssä esille tullut maine, joka saavutetaan aikaisempien töiden, asiakkaiden ja muun esilläolon kautta (Lehtinen & Niinimäki 2005, 16.) Yleisesti voidaan todeta, että suosittelijat ovat asiantuntijapalveluiden tärkein markkinoinnin keino. Negatiivisesti päättynyt asiakkuus ei varmasti tuo yritykselle positiivisia suosittelijoita. (Lehtinen 2004, 150.)

4.5 Asiakkuuksien kehittäminen

Yritys pystyy parantamaan kannattavuuttaan yksittäisiä asiakassuhteitaan kehittämällä ja säilyttämällä. Asiakassuhteisiin liittyviä tuottoja ja kustannuksia voidaan muuttaa kehittämällä ja parantamalla laatua, tarjoamalla asiakkaille sitä mitä he haluavat, tekemällä asiat oikein heti alusta lähtien ja säilyttämällä asiakassuhteet. Toimintojen, luotettavuuden ja asiakassuhteiden parantaminen auttaa imagon, asiakassäilyvyyden ja markkinaosuuden kasvussa. (Koski 2005.)

Strategisten asiakkuuksien johtaminen alkaa, kun toimintastrategia määritellään. Siinä analysoidaan perusteellisesti asiakaskanta ja jaetaan asiakkuudet. Jakaminen tapahtuu esimerkiksi sen mukaan, millainen rooli yrityksellä on asiakkaan prosessissa tai mitkä ovat asiakkuuden ominaispiirteet. Asiakaslähtöinen yritys mukauttaa organisaationsa niin, että vastuu-alueet määräytyvät asiakkuuksien mukaan. (Storbacka ym. 2000, 25.)

Asiakkuuden hoitomalli käsittää ne käytännön tehtävät, joita tarvitaan asiakkuusstrategian viemiseksi käytäntöön. Hoitomalli on suunnitelma asiakkaan kanssa työskentelyn eri vaiheista ja elementeistä. Tarkoituksena on siis luoda toimintasuunnitelma sellaisessa muodossa, jota jokainen yhteyshenkilö voi ja osaa hyödyntää käytännön työssään ja josta jokainen löytää tilannekohtaisesti oikeita työtapoja. Yrityksen tulee kehittää hoitomallit, mutta yhteistyö asiakkaan kanssa tuottaa parhaan tuloksen ja oikeanlaiset muutokset. (Lehtinen 2004, 161- 163.)

Asiakkuuden voi jakaa kahteen aikajänteeseen. Ensimmäinen ottaa kantaa asiakkuusstrategian määrittelyyn ja menetelmiin. Toinen suunnittelujaanne on operatiivinen ja lyhyempi, toimialasta riippuen kolmesta kuukaudesta vuoteen, jolloin päätetään käytännön toimenpiteistä mitä asiakkuuksissa tullaan toteuttamaan. (Lehtinen 2004, 167.)

Yrityksen luodessa asiakasryhmiä ja laatiessa näille asiakkuusstrategioita, tarvitsee se paitsi analyysijä, malleja, joiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tämänhetkisestä ja tulevasta käyttäytymisestä, myös intuitiivista vaistoa asiakkaan tarpeista. Täsmällisempiin asiakkuusstrategioihin päästään, kun asiakkaat ryhmitellään niiden käyttäytymisen ja preferenssien perusteella. (Lehtinen 2004, 160-161.)

Kaikki asiakkaat ovat siis tärkeitä, mutta toiset ovat tärkeämpiä kuin toiset. Yrityksen tulisi jakaa asiakkaansa siten ryhmiin, että yhteen ryhmään kuuluisivat kaikkein tärkeimmät asiakkaat, toiseen lupaavimmat asiakkaat ja kolmanteen haavoittuvimmat asiakkaat. Ensimmäiseen ryhmään tulisi kiinnittää eniten sen hetkistä huomiota. Toiseen ryhmään taas tulisi keskittyä pidemmällä aikavälillä ja kolmanteen kiinnitettävä pikaisesti. Kaikkia asiakkaita ei kannata säilyttää. Kannattamaton asiakas syö resursseja, mutta näillekin asiakkaille voi antaa mahdollisuuden. Jos asiakas jää vaikka yritys nostaa kustannuksia, silloin asiakkuus on muutettu kannattavaksi. Jos asiakas ei halua maksaa nousseita kustannuksia, ei yritys ole menettänyt kuin kannattamattoman asiakkaan. (Kotler 2005, 18.)

Yritykselle asiakkuudet ovat eri tavoilla tärkeitä ja arvokkaita. Kahteen osioon jaettuna asiakkuus voi olla tärkeä 1) taloudellisen tuoton esimerkiksi liikevaihdon tai uusien 2) liiketoimintamahdollisuuksien perusteella. Asiakkuudella voi olla myös strategista arvoa avattaessa uusia markkinoita tai vahvistettaessa nykyisiä. Strategisten asiakkuuksien voimalla yritys voi vahvistaa asemaansa sekä estää uusien tulokkaiden tunkeutuminen alalle tai alueille. Strategisesti tärkeät asiakkaat tuottavat suuren osan yrityksen liikevaihdosta ja samalla niillä on vaikutusta liike-toiminnan kestävyYTEEN. (Storbacka ym. 2000, 15.)

4.5.1 Asiakstarpeet ja asiakkaan arvot

Ensisijainen kriteeri, kun määritellään luoko yritys arvoa asiakkailleen, on asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyys voi liittyä esimerkiksi seuraaviin asiakassuhteen osa-alueisiin:

- tyytyväisyys palvelun laatuun
- tyytyväisyys nykyiseen asiakassuhteeseen
- tyytyväisyys palvelun hinta/laatu -suhteeseen
- tyytyväisyys suhteessa asiakkaan odotuksiin

Yrityksille on tärkeää ymmärtää, kuinka asiakkaat määrittelevät tai mittaavat palvelujen arvon. Erityisen tärkeää on kuinka asiakkaat kokevat palvelun arvon suhteessa kilpailijoihin. Yritykset, jotka pystyvät luomaan asiakkailleen arvoa kilpailijoitaan enemmän, omaavat yleensä suurimmat markkinaosuudet. (Torkkeli ym. 2005, 18.)

Kun yritys alkaa määrittämään asiakkaiden arvoja sen tulee ensin valita asiakasryhmä ja siihen kuuluvien asiakkaiden tarpeet ja odotukset palvelun tai tuotteen suhteen. Kun arvot on selvitetty, selvitetään vielä näiden arvojen tärkeysjärjestys, jolloin oleellisinta on tunnistaa ostopäätökseen vaikuttava arvo.

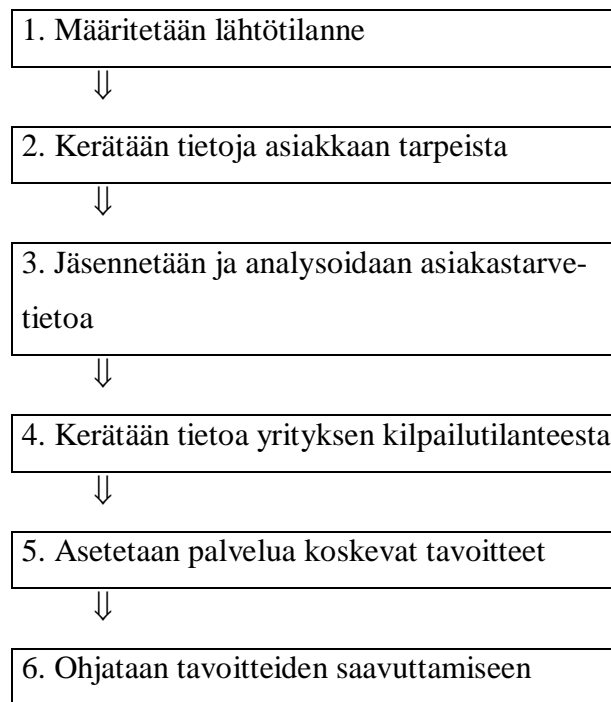
Arvojen määrittämiseen kuuluu myös asiakastyytyväisyyden mittaaminen, millä selvitetään onko yritys onnistunut vastaamaan asiakkaan arvoihin.

Asiakastyytyväisyystutkimuksilla selvitetään ne asiat, joita on parannettava. Näillä toimenpiteillä yritys pystyy parantamaan asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. (Lecklin 2002, 94- 98.)

Nykyään yritykset tuntevat hyvin asiakkaidensa tarpeet ja pyrkivät niitä siis jo täyttämään. Vaikka tarpeet tiedettäisiin jo, niin täytyy muistaa, että myös uusia tarpeita syntyy. Yritys pystyy vastaamaan asiakkaan piileviin tarpeisiin kehittämällä jotain, mitä asiakas ei edes osannut kysyä. Tällöin yrityksen rooli on tarpeiden määrittämisessä eikä niinkään täyttämässä. Innovatiivinen yritys on markkinoita vetävä yritys. (Kotler 2005, 19- 20.)

Asiakastarpeiden kartoitus tulee tehdä asiakasstrategioiden luomisen jälkeen. Kartoituksella pyritään varmistamaan, että yrityksen kehitystoimintaa ohjaavat juuri asiakkaiden tarpeet. Aluksi määritellään lähtötilanne ja vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Keitä asiakkaat ovat?
 - kenen tarpeet huomioidaan?
 - 2) Keitä kilpailijat ovat?
 - 3) Mitkä ovat yrityksen kilpailukeinot?
 - laatu vai hinta?
 - 4) Mikä on kehitystoiminnan laajuus?
 - uusi palvelu, vanhan parantaminen?
 - resurssit, aikataulu?
 - 5) Mitä asiakastarpeista ja kilpailijoista tiedetään, mitä vielä pitäisi tietää?
 - 6) Millä menetelmillä (työkaluilla) puuttuva tieto kerätään?
- (Torkkeli ym. 2005, 7.)



KUVIO 3: Asiakastarpeiden kartoitus (Kärkkäinen 2000).

Neljä ensimmäistä ovat myös osa yrityksen strategista suunnittelua. Kerättyjen tietojen perusteella määritetään palvelun ominaisuuksia koskevat tavoitteet. Tavoitteet määrittävät mitä ominaisuuksia palvelussa tulee olla ja mihin ominaisuuksiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tavoitteiden asettamiseen vaikuttavat myös asiakastarpeet, kilpailutilanne sekä yrityksen omat lähtökohdat. (Torkkeli ym. 2005, 8.)

4.6 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä ja ilman tyytyväisiä asiakkaita ei ole liiketoiminnalla tulevaisuutta. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen auttaa yritystä reagoimaan muutoksiin ja auttaa strategista päätöksentekoa. Kun ajatellaan asiakastyytyväisyyden muodostumista, on tietenkin määriteltävä asiakkaan kokema arvo hänen tarvitsemastaan palvelusta. Asiakkaan saama arvo on hänen odotusten ja kokemansa hyödyn erotus. Sitä tyytyväisempi hän on, mitä

enemmän hän kokee saavansa palvelusta arvoa. Asiakastyytyväisyys voi johtaa asiakkuuden pysyvyyteen, jos yritys huomioi asiakkaan muuttuvat tarpeet ja kehittää palveluaan saamansa palautteen perusteella. (Torkkeli ym. 2005, 17.)

Lisääntyneen asiakastyytyväisyyden oletetaan lisäävän uusintaostoja.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät. Viime vuosina on alettu kiinnittää huomiota varsinaisten palveluiden ominaisuuksiin. Palvelun toimitusprosessi, vuorovaikutuksen laatu työntekijöiden kanssa sekä työntekijöiden ystävällisyys ovat tällaisia ominaisuuksia. Liiketoiminnan tuloksen tulisi kasvaa pysyvien asiakkuuksien myötä. Vaikka tämä on itsestään selvää, on se monille yrityksille vaikea toteuttaa. On hyvä muistuttaa, että uuden asiakkaan hankkiminen vaatii kuitenkin viisi kertaa enemmän resursseja kuin nykyisten säilyttäminen. Yrityksen tulisi pyrkiä lisäämään asiakastyytyväisyyttä taso tasolta, kunnes suurin osa asiakkaista on täysin tyytyväisiä palveluun. Asiakastyytyväisyys johtaa uusintaostoihin ja näin ollen liiketoiminnan tulos kasvaa. (Torkkeli ym. 2005, 18- 19.)

Suurin huomio kiinnitetään kuitenkin usein markkinaosuuksiin eikä niinkään asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaiden tyytyväisyys palveluun on kuitenkin se asia, joka vaikuttaa tuleviin ostoihin kokemuksiin peilaten. Jos asiakas ei ole tyytyväinen, ei hän luultavasti tee uusintaostoja ja sillä on suora vaikutus yrityksen markkinaosuuteen. Asiakastyytyväisyys vaikuttaa siihen saako yritys pidettyä asiakkaansa. Uusien asiakkaiden hankkiminen on aina kalliimpaa kuin vanhojen pitäminen. Uskollinen asiakas on myös valmis maksamaan palvelusta suuremman hinnan. Jos yritys on onnistunut saavuttamaan asiakastyytyväisyyttä, sitä kannattaisi käyttää markkinoinnissa. Potentiaaliset asiakkaat saavat varmuutta ostopäätökselleen olemassa olevien asiakkaiden kokeman asiakastyytyväisyyden kautta. (Kotler 2005, 13- 14.)

4.6.1 Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus

Asiakkaille tarjotut palvelut johtavat asiakastyytyväisyyteen ja sen kautta myös uskollisuuteen. Asiakasuskollisuus taas vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja

liikevaihdon kasvamiseen, jotka ovat edellytys palvelujen jatkuvalla tuottamiselle. Jokaisen asiakkaan kohdalla yrityksen palvelujen laatu ei kuitenkaan vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen. On asiakaskohtaista, miten asiakastyytyväisyys syntyy. Asiakkaat haluavat palveluita, jotka ylittävät heille palvelun käytöstä aiheutuneet kustannukset. Asiakastyytyväisyys muodostuu palvelun laadun ja lisäarvon yhteisvaikutuksesta. Asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden saavutetaan ainoastaan tuottamalla asiakkaalle ylivoimaista lisäarvoa. Yritys voi miettiä vastaako palvelun laatu asiakkaan odotuksia esittämällä itselleen esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- mitä asioita asiakas kokee palvelussa erittäin tärkeäksi?
- vastaako palvelu niihin?
- mitkä asiat palvelussa ovat asiakkaalle tyydyttäviä ja mitkä eivät ole?
- mitä voidaan tehdä asioille joita asiakas palvelussa kokee huonoksi? (Koski 2005, 20; Torkkeli ym. 2005, 20.)

Uskolliset asiakkaat ovat yleensä kannattavia, mutta esimerkiksi tuotanto-, toiminto- ja palveluprosessien ollessa kaikille asiakkaille yhtä kalliita voivat pienemmät asiakkaat muodostua kannattamattomiksi. Uusien asiakkaiden hankinnasta aiheutuu yritykselle paljon kustannuksia, vaikkei vielä varmasti tiedetä, tuottaako asiakas tulevaisuudessa arvoa yritykselle. Asiakassuhteen muuttuessa asiakasuskolliseksi investointien kuten markkinointipanostuksien määrä vähenee, ja asiakkaan sekä yrityksen väliset prosessit tehostuvat. Uskollisuuden myötä myös ostomäärät kasvaa ja tyytyväinen asiakas yleensä suosittelee yrityksen palveluja muille organisaatioille. Asiakasuskollisuus on yrityksen kannalta taloudellista asiakassuhteen kestäessä useita vuosia. Keskimääräisen ihannetason saavuttamiseen mene yleensä yli viisi vuotta. (Lecklin 2002, 128- 129.)

Asiakkaan kokema lisäarvo on yksi uskollisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Lisäarvo koostuu muun muassa palvelun laadusta, tuotteiden laadusta sekä niistä kustannuksista, joita palvelun ja tuotteiden hankkimisesta. Tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja hinnoittelu ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa, mutta palvelun laatua ja asiakastuntemusta taas ei voi yhtä helposti kopioida. Palvelun laadulla on toisin sanoen merkittävä rooli lisäarvon muodostamisessa. (Koski 2005, 22.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat kaikki ne totuudenhetket, joita asiakas kohtaa palvelutilanteessa. Niiden aikana yritys lisää tai vähentää asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä. Kontaktipinnassa tapahtuneet henkilökontaktit, tuotekontaktit ja ympäristökontaktit vaikuttavat aina asiakastyytyväisyyteen. Kontakti tapahtuu aina, kun asiakas on tekemisissä jonkin yrityksen osan kanssa. (Koski 2005, 26.)

Kommunikointi yrityksen ja asiakkaan välillä on yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttava asia. Tämä ei tule esille pelkästään prosessin aikana tapahtuvana yhteydenpitona, vaan myös asiakirjojen selkeytenä. Ennakoimalla asiakkaan tarpeita ja luomalla jo valmiiksi selkeitä faktoja voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä olennaisesti. (Torkkeli ym. 2005, 21.)

Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät eivät ole toistensa vastakohtia. Tyytyväisyyttä asiakas saa eniten silloin, kun jokin asia tuottaa hänelle yllätyksen positiivisessa mielessä. Tyytymättömyys taas muodostuu siitä, ettei yritys ole pystynyt täyttämään asiakkaan ennako-odotuksia. Asiakkaan odotukset muodostuvat useammasta tekijästä. Odotusten muodostumisessa vaikuttavat tuotteen tai palvelun hinta, yrityksen mainonnan lupaukset, aikaisemmat kokemukset yrityksestä, suositukset ja moitteet sekä tilannetekijät. Myös henkilökohtaisilla ominaisuuksilla (ikä, sukupuoli, koulutus) on odotuksiin vaikutusta, nämä ominaisuudet muodostavat käsityksen palvelusta yksilötasolla. Tyytymättömyyttä ei yleensä aiheuta itse ydintuote, vaan siihen liittyvät lisäpalvelut jos niissä esiintyy puutteita tai asioiden huonoa hoitamista. Yrityksen tulisikin keskittyä kilpailemaan kokonaispalvelutarjoomalla ja nähdä ydintuote vainosana tätä kokonaisuutta. (Koski 2005, 26- 28.)

4.6.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyysmittauksilla voidaan mitata tuotteiden ja prosessien laatua sekä sitä, miten yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaan asiakasarvoihin. Tuloksien avulla voidaan löytää ne asiat, jotka vaativat parannuksia. Asiakkaan arvoja selvitettyä tulisi löytää nimenomaan vastaus siihen miksi jokin ongelma yleensäkin esiintyy asiakassuhteessa. Ei siis riitä, että saadaan tietoa ongelmista,

vaan ongelman syyt tulee myös selvittää jotta parannuksiin voidaan ryhtyä. (Lecklin 2002, 97.)

Asiakastyytyvyyttä voidaan mitata kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti. Kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi puhelinkyselyt, kirjekyselyt ja palauteomakkeet. Esimerkiksi kirjekyselyistä saadaan enemmän hyötyä jos niissä käytetään myös avoimia kohtia, jolloin asiakas vastaa omin sanoin kysymykseen. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut ja ryhmäkeskustelut, joilla siis saadaan syvällisempää tietoa asiakkaan kokemuksista, tarpeista ja arvoista. (Koski 2005, 23.)



KUVIO 4: Asiakastyytyvyyden mittaustasoja (Qualitas fennica, 2001a).

Asiakastyytyvyys kannattaa selvittää monipuolisesti paitsi palvelun ominaisuuksien, myös palvelun eri osa-alueisiin, kuten esimerkiksi asiakaspalveluun, myyntiin sekä henkilökunnan ammattitaitoon liittyen. Asiakastyytyvyydestutkimusten lisäksi asiakaspalautteet antavat hyödyllistä tietoa yritykselle. Myös asiakkaan palvelun tai tuotteen käyttöön liittyvistä kokemuksista, asiakkaan uusintaos-

toaikomuksista sekä tuotteen ja palvelun suosittelemisesta muille tulisi kysyä. (Lecklin 2002, 119- 120.)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen liittyy myös ongelmia. Asiakkaat eivät usein halua vastata kyselyihin ja todelliset palveluun liittyvät puutteet voivat jäädä jopa kokonaan mainitsematta. Ongelman muodostaa se, että yritys kysyy jo tiedossa olevia asioita. Myös laajuus tulee ongelmaksi, jos siihen keskitytään syvyyttä enemmän. Tällöin ne asiat joiden selvittämisestä olisi yritykselle ja toiminnan kehittämiseksi oikeasti hyötyä, jäävät selvittämättä ja kyselystä ei olekaan yritykselle mitään käytännön hyötyä. (Torkkeli ym. 2005, 19.)

4.7 Asiakashallinta

4.7.1 Asiakkuudenhallinta ja tavoitteet

Asiakashallinnalla lisätään yrityksen tietoa asiakkuuksista ja siitä, miksi asiakkaat ostavat. Asiakkuushallinnalla saadaan myös lisää tehokkuutta myyntiin ja markkinointiin. Ne eivät tehostu automaattisesti, vaan vaativat osakseen asiakaslähtöisiä toimintamalleja sekä prosesseja. Asiakkuuksien erilaisuudesta johtuen yrityksen tulisi kohdentaa markkinointiaan asiakkuuksien välillä. On kannattamatonta lähestyä samoilla keinoilla asiakkaita kaikille kaikkea –periaatteella. Yksi asiakkuudenhallinnan hyvä työkalu on ohjata markkinointiviestintää entistä paremmin. Jos yritys käyttää esimerkiksi viestinnässään kanavaa, jonka asiakas on ensisijaisesti yhteydenpitoon toivonut eikä hukuta asiakkaita viesteihin, niin asiakkuushallinta on hyvin järjestettyä. (Mäntyneva 2001, 11- 13.)

Asiakkuudenhallinta ei ole pelkkää markkinointia teknologiaa hyväksi käyttämällä. Asiakkuudenhallinta voidaan nähdä etuna varsinkin silloin, kun yksittäisten asiakkuuksien johtaminen ei ole markkinoilla tehokasta. Asiakkuudenhallinta on keino oppia asiakkaiden tarpeista ja niiden tyydyttämisestä. (Mäntyneva 2001, 14.)

Asiakkuuden vaiheet elinkaarella voidaan jakaa neljään osaan: asiakkuudenhankintaan, haltuunottoon, kasvattamiseen ja säilyttämiseen. Kun mietitään asiakkuudenhallinnan tavoitteita ja toteutusta on silmällä pidettävä jokaisen vaiheen erityispiirteitä. Asiakkuuksien luonteesta johtuen alkuvaiheessa ne ovat kannattamattomia, mutta kestäessään kauemmin ne muuttuvat kannattaviksi. Asiakkuushallinnalla kartoitetaan joukosta ne asiakkuudet, joilla ei nähdä olevan potentiaalia tulla kannattaviksi. Jos panostetaan kannattamattomiin asiakkuuksiin, myös yrityksen kannattavuus heikkenee. (Mäntyneva 2001, 16.)

Asiakasuskollisuutta ei voida ostaa; se joko syntyy itseksensä tai on syntymättä. Asiakkaiden ryhmittelyllä päästään tilanteen tasalle, kun erotetaan joukosta kannattavat ja kannattamattomat asiakkuudet. Asiakkuuden alussa yritetään motivoida asiakasta käyttämään yrityksen palveluja. Yhteydenpidolla viestitään, että asiakas on yritykselle tärkeä ja samalla pyritään kasvattamaan oston määrää. Päämääränä on asiakkaan sitouttaminen yritykseen. Asiakashallinta koetaan hyvin haasteelliseksi, koska sen avulla pyritään saavuttamaan tavoitteet niin myynnillisesti kuin kannattavuudellisestikin. (Mäntyneva 2001, 18.)

4.7.2 Asiakkuuksien ryhmittely

Asiakkuudet voidaan luokitella neljään ryhmään: transaktio-, sopimus-, preferenssi- ja kumppanuusasiakkuudet. Mäntynevan käyttämästä taulukosta (TAULUKKO 3) selviää asiakkuuksien sisältö ja muotoutuminen.

TAULUKKO 3: Asiakkuuksien sisältö ja muotoutuminen (Mäntyneva 2001)

Asiakkuuden luonne	Sisältö	Muotoutuminen
Transaktio	Asiakas ostaa, koska saa halvalla ja vaivattomasti	Edullinen hinta, vaivattomuus
Sopimus	Sopimusluonteinen tahdonilmaisus	Asiakas haluaa tehdä sopimuksen yrityksen kanssa
Preferenssi	Asiakas ostaa kun voi	Asiakas haluaa keskittää ostoksensa yhdelle toimittajalle
Kumppani	Molemmat osapuolet pyrkivät yhteistyöllä edistämään toistensa liiketoimintaa	Molemmat osapuolet näkevät molemminpuolisessa yhteistyössä mahdollisuuksia ja hyötytekijöitä

Transaktioasiakkuudessa asiakas ostaa, koska hän arvostaa vaivattomuutta sekä edullisuutta. Asiakasta ei juuri kiinnosta minkälainen suhde hänellä on yritykseen. Transaktioasiakkuudet ovat aluksi tappiollisia. Koska asiakas suosii yleensä aluksi edullista hintaa, hän ei suinkaan sitoudu yritykseen. Uusasiakashankinnassa käytetään usein hyväksi hinnanalennusta. Transaktioasiakkuuksissa asiakkaat ovat valmiita siirtymään palvelun edullisemmin tarjoavan luo, joten tässä tapauksessa asi-

akkuudenhallinnalla pyritään muuttamaan asiakkuus kiinteämmäksi. Sopimusasiakkailla ominaista on, että asiakkuus on lujittunut jonkinlaisen kirjallisen sopimuksen myötä. Esimerkiksi bonuskortti on tällainen muoto. Vaikka sopimusasiakkuus on vahvempi kuin transaktioasiakkuus, on se kuitenkin kannattavuudeltaan häilyvä. Asiakkaalla voi olla sopimuksia useaan yritykseen ja näin ollen ostaminen tapahtuu mahdollisesti siellä, missä on kulloinkin edullisinta. Preferenssiasiakas haluaa käyttää yritystä aina kun se on mahdollista. Yrityksen tulee toimia niin, että asiakas on tyytyväinen ja jatkaa lojaaliuttaan. Tällaiset asiakkaat ovat asiakassuhdemarkkinoinnin tavoiteasiakkaita. Kumppanuus on neljäs osa-alue. Kumppanuus tarkoittaa sitoutumista molemmin puolin. Yrityksillä resurssit riittävät enintään muutaman kumppanin tehokkaaseen ja laadukkaaseen hoitamiseen. Kumppanuus vaatii myös paljon resursseja. Resurssit ja kumppanuuden tarjoamat mahdollisuudet pitää hahmottaa yrityksen sisällä tarkasti. (Mäntyneva 2001, 30- 31.)

4.7.3 Asiakkuustieto ja sen käyttö

Vaikka yritysten tietomäärä asiakkaista onkin lisääntynyt, ei sitä hyödynnetä käytännössä samassa suhteessa. Yrityksillä on tietoa, mutta tieto ei ole yhdessä paikassa hallitusti eikä se ole sellaisessa muodossa että sitä olisi mielekästä hyödyntää. Myös halu käyttää olemassa olevaa tietoa on yksi tiedonhyödyntämisen esteistä. Tietoa tulisikin kerätä hyödynnettäväksi eikä vain siksi että tietoa on. (Lehtinen & Niinimäki 2004, 124- 125.)

ICMI - Intelligent Customer Management International Oy:n (2004) tekemän Asiakastieto ja asiakaspääoma johtamisessa - talousjohdon näkökulma tutkimuksen mukaan asiakkuuksien kehittymistä tulisi seurata yhä enemmän ja asiakkaiden tulevia ratkaisuja ennustaa nopeammin ja luotettavammin. Asiakasrajapinnassa tapahtuva toiminta koettiin myös tärkeänä asiakashallinnassa, ei siis pelkästään johdon työkaluna. Tutkimuksessa haastatellut kertoivat, että on tärkeää seurata asiakkuuksia ja sitä mitä asiakaskentässä tapahtuu. Suuria virheitä tehdään jos asiaa ei tunneta tarpeeksi hyvin. Samanlaiset tiedot tulee olla joka paikassa käytettä-

vissä, asiakastieto pitää olla siis myös käytännön tason ihmisillä. Johdon ja asiakasrajapinnassa toimivien tiedot pitää olla yhtenäiset. Asiakashallinta ja asiakastiedon tuottaminen ei voi myöskään olla yhden henkilön asia. Yrityksessä kaikkien tulee ymmärtää asiakkuuksien ja tiedon jakamisen merkitys.

Parhaiten asiakashallinta onnistuu jos asiakkaat jaetaan ja heille nimetään vastuuhenkilöt eli yhteyshenkilöt. Käytännön tasolla asiakkaille voidaan luoda asiakaskohtaisia hoitomalleja. (Laamanen & Tinnilä 2002, 18.) Hoitomalleja käsiteltiin tässä työssä aiemmin asiakkuuksien kehittämiseen liittyvässä luvussa. Erityisesti tärkeimmille avainasiakkaille yhteydenpito tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi ja toimivaksi. Asiakkaista tulisi huolehtia koko ajan, ei pelkästään silloin, kun yritys haluaa myydä asiakkaalleen jotain. Näin pidetään suhde aktiivisena ja samalla suhde syvenee ja asiakas sitoutuu yritykseen enemmän. Kaikki asiakaspalvelutilanteet vaikuttavat asiakkaan käsitykseen palvelun onnistumisesta. Jotta yritys voisi varmistua näiden kohtaamisien onnistumisesta asiakkaan näkökulmasta, tulisi sen kerätä asiakaspalautetta. Kerätyn tiedon avulla voidaan tehdä palvelukuvauksia, joiden avulla palvelu saadaan vakioitua. Palvelukuvaukset tarkoittavat palveluprosessin jakamista osiin jonka jälkeen jokaiselle osalle tehdään kuvaus. Palveluprosessi toisin sanoin tuotteistetaan ja vakioidaan. Henkilökunnan on tämän jälkeen helpompi hahmottaa palvelu ja siihen liittyvät toiminnot. Osa työvaiheista voidaan standardoida, mutta osa voidaan määrittää myös ohjeellisiksi työvälineiksi, joita henkilökunnan on mahdollista hyödyntää joustavasti (Lecklin 2002, 113-114.)

Asiakassuhteiden hallinta, Customer Relationship Management eli CRM, käsittää laitteistoja ja ohjelmistoja, niiden osaamista ja hyödyntämistä asiakastietojen keräämisessä ja käytössä. Näillä parannetaan kohdennettua markkinointia hyödyntämällä yksityiskohtaista tietoa asiakkaista. Kerättyjen tietojen avulla säästetään yrityksen rahoja ja asiakkaan aikaa. Sen sijaan, että yritys lähettää kaikilla asiakkaille samaa tietoa, sen olisi kysyttävä asiakkailtaan, mistä he ovat kiinnostuneita, millaista tietoa ja mistä asioista he tarvitsevat sekä miten ja milloin he haluavat yrityksen olevan heihin yhteydessä.

Yrityksen kannattaa investoida asiakashallinnassa käytettyyn tekniikkaan kuitenkin vasta kun se on omaksunut asiakaskeskeisen ajattelutavan. (Kotler 2005, 11.)

Tietojärjestelmän pitää olla käytettävyydeltään helppo ja toimiva. Tietoja on myös jatkuvasti päivitettävä, jolloin vastuutus tietojen ylläpidosta on järjestettävä. Tämän lisäksi jokainen yrityksen puolesta asiakkaaseen yhteydessä oleva henkilö pitää sitouttaa tietojen päivityksestä, eli keräämään ajantasaista tietoa, jota ylläpitäjä syöttää järjestelmään. Kerättyä tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi suunnittelussa ja markkinoinnissa. Jokaisella asiakkaiden kanssa toimivilla tulisi olla järjestelmään pääsy. Erilaiset CRM- sovellukset otetaan käyttöön vasta kun yritys on laatinut asiakassegmentit ja niille hallintamallit. (Lecklin, 2002, 111- 112.)

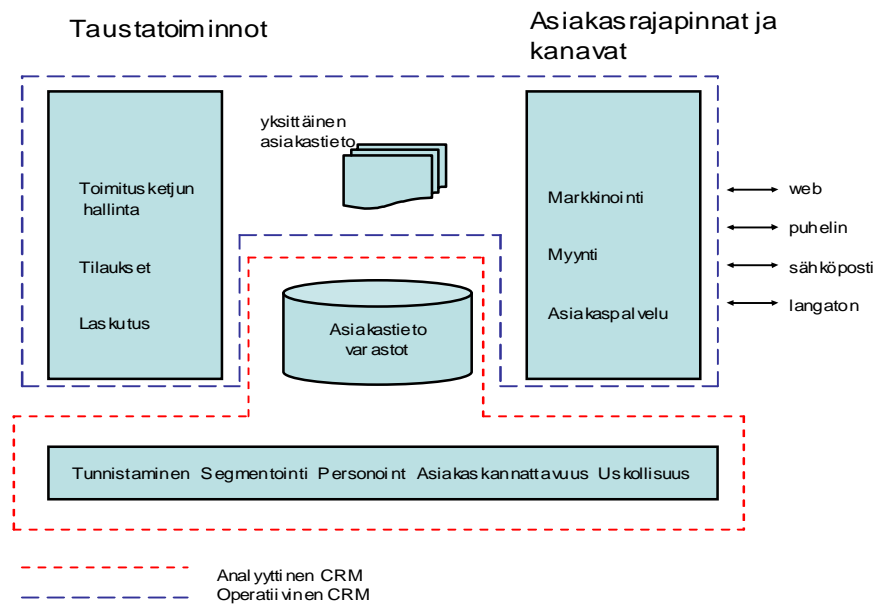
CRM-järjestelmän tarkoitus on myös tuoda asiakastiedot saataville kaikille, jotka niitä organisaatiossa tarvitsevat. Esimerkiksi markkinoinnille tärkeää on tietää mitä tuotteita asiakkaalla on jo käytössä, myyntiä puolestaan auttaa tiedot asiakkaan palveluhistoriasta. Historiatiedon avulla tiedetään, mitkä palvelut ovat kiinnostaneet asiakasta eniten, miten asiakkaan preferenssit ovat kehittyneet ja mihin suuntaan ne ovat muuttumassa. Historia tieto auttaa yritystä kehittämään palveluvalikoimaansa. Asiakkuudenhallinta kattaa koko asiakkuuden elinkaaren: syntyminen, vakiintuminen, jalostuminen, hiipuu. CRM- järjestelmää voidaan hyödyntää valituilla alueilla, joita ovat esimerkiksi:

- potentiaalisten asiakkaiden seulonta
- asiakasrekisterin jalostaminen, asiakasprofiilit
- asiakaspalautteen seulonta; asiakastyytyväisyyden analysointi
- asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja jalostaminen
- asiakastiedon hyväksikäyttö tarjouksen teossa
- jälkimarkkinointi
- asiakassuhteiden pelastaminen; lähdössä olevien asiakkaiden tunnistaminen ja uudelleenaktivoiminen (Jansson, Karvonen, Mattila, Nurmilaakso, Ollus, Salkari, Ali-Yrkkö, Ylä-Anttila 2001, 42- 43.)

Lecklinin (2002, 111) mukaan käytössä olevaan asiakastietojärjestelmään yrityksen tulisi kerätä tietoja, mitä se voi asiakassuhteita hoitaessaan hyödyntää. Asiakastietojärjestelmään voidaan kerätä esimerkiksi seuraavia asioita:

- perustietoja, kuten nimi- ja osoitetiedot
- yhteyshenkilöt
- asiakasprofiili ja asiakas-segmenttitiedot
- tietoja asiakkaan toimintaympäristöstä
- ostovolyymit
- ostojen kehitys
- asiakastyytyväisyys
- kontaktihistoria ja kontaktisuunnitelma
- muuta tärkeää asiakassuhteeseen liittyvää tärkeää tietoa

CRM on hyödynnettävissä niin päivittäisissä asiakassuhdetta koskevissa tilanteissa, mutta myös työkaluna strategisessa suunnittelussa. Kaskela on mukaillut Jorma Papinniemen luentomateriaalista Sähköinen liiketoiminta (2004) operatiivisen ja analyyttisen CRM:n merkityksen seuraavanlaisesti. Operatiivinen CRM tarkoittaa päivittäisessä asiakastoiminnassa tarvittavia toimintoja. Sen avulla hallitaan perustietoja, kuten asiakastiedot, tilaukset ja laskutus. Sen tarkoitus on olla apuna asiakasrajapinnassa markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun tukena. Analyytinen CRM hyödyntää operatiivisten CRM:n keräämää asiakastietovarastoa. Sen avulla on tarkoitus tukea suunnittelua ja päätöksentekoa. Sen avulla esimerkiksi tunnistetaan asiakkaat, nähdään asiakassegmentit ja voidaan personoida eri palveluja segmenteittäin. Lisäksi analyyttinen CRM tukee asiakaskannattavuuden seuraamista, asiakkaiden arvojärjestyksen muodostamista sekä asiakasuskollisuuden kartoittamista. Analyytisen CRM:n tietojen avulla palvelukonsepteja voidaan kehittää ja toimintaa muuttaa asiakaslähtöisempään suuntaan.



KUVIO 5: CRM -ratkaisun rakenne (mukailtu Kaskelan käyttämästä Oraclen mallista).

Jos CRM järjestelmä on tehokas, sen avulla voidaan ennakoida tarpeita, tuottaa yksilöityjä viestejä asiakkaille, parantaa asiakaskohtaista tuotteiden ja palvelujen tarjontaa, lisäämään lisäarvon tuottoa, ennakoimaan mahdollisia ongelmia ja parantamaan asiakassuhdetta parantuvan yhteistyön kautta (Laamanen & Tinnilä 2002, 19.)

5 ASIANTUNTIJAPALVELUN PALVELUPROSESSI

5.1 Prosessit ja prosessikäsitteitä

Liiketoimintaprosessi tarkoittaa toisiinsa liittyviä tehtäviä, joiden avulla päästään lopputulokseen, jolla on liiketoiminnalle hyötyä. Prosessissa sarja tehtäviä toistuu ja ne voidaan määritellä ja niitä voidaan mitata. (Lecklin 2002, 137.) Prosessijohtamisen tavoitteet ovat samoja, kuin muillakin johtamisen alueella. Prosessijohta-

misella pyritään hyvään taloudelliseen tulokseen, asiakastytyväisyyteen, korkeaan tuottavuuteen ja myös oman henkilöstön tyytyväisyyteen. Keinot näiden tavoitteiden saavuttamiselle vaativat nopeutta ja joustavuutta yritykseltä. Organisaation tavoitteet täytyy myös nähdä kaikkien yhteisinä tavoitteina kehittymisen kautta ja asiakkaat nähdä yhteistyökumppaneina. Kehitys auttaa yritystä karsimaan lisäarvoa tuottamattomia toimintoja prosesseista ja tämän kautta saavuttamaan parempaa asiakastytyväisyyttä sekä parempaa oman liiketoiminnan hallintaa. (Laamanen & Tinnilä 2002, 9- 10.)

Prosessilajeja ovat esimerkiksi seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 4) esitetyt prosessimääritelmät. Taulukossa asiakas on prosessin tuotoksen eli palvelun vastaanottaja. Asiakas voidaan käsittää sisäisinä ja ulkoisina asiakkaina. Sisäinen asiakas voidaan kuvata organisaation sisällä olevaksi henkilöksi, joka on asiakas edellisen vaiheen suorittajalle. Sisäiset asiakkaat liittyvät siis tukiprosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 43- 44.)

TAULUKKO 4: Prosessilajit ja niiden merkitys (koottu Laamanen & Tinnilä 2002, 61- 63; Lecklin 2002, 144).

Avainprosessi	Yrityksen tärkeimmät prosessit	Voivat olla joko ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja	Ensisijaisia kehittämisen kohteita
Ydinprosessit (Pääprosessi ovat yleensä ydinprosesseja)	Ulkoista asiakasta palvelevia	Asiakkaalle lisäarvoa tuottavat yrityksen kyvyt ja osaaminen tuotteiksi	Tuotekehitys Palvelun toimittaminen Asiakaspalvelu Tyytyväisyyden ylläpitäminen
Tukiprosessit	Yrityksen sisäisiä prosesseja	Tukevat toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle Sisäiset asiakkaat	Taloushallinto Henkilöstöhallinto Prosessien suunnittelu Tietojärjestelmien ylläpito

Prosessijohtamiseen liittyvä muutosmalli käsittää 1) avainprosessien tunnistamisen, 2) prosessien kuvaamisen, 3) toiminnan organisoimisen prosessien mukaisesti ja 4) prosessien jatkuvan kehittämisen. (Laamanen & Tinnilä 2002, 33.)

Prosessikuvaus eli prosessin määrittely sisältää prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt. Näitä ovat resurssit, henkilöstö, menetelmät, tuotos, ympäristö. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63.)

Prosessikuvauksessa työvaiheeseen ei tehdä prosessikaaviota, vaan siihen liitetään työohje (Lecklin 2002, 144).

Prosessikuvaus voi sisältää seuraavat asiat:

1) Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa

- Prosessin asiakkaat?
- Mihin käyttävät palvelua ja millä vaatimuksilla?

2) Tavoite

- Prosessin päämäärä (tarkoitus)?
- Prosessin menestystekijät?
- Mittaustekniikat?

3) Syötteet

- Prosessin syötteet ja palvelut?
- Tiedot jotka hallitaan?

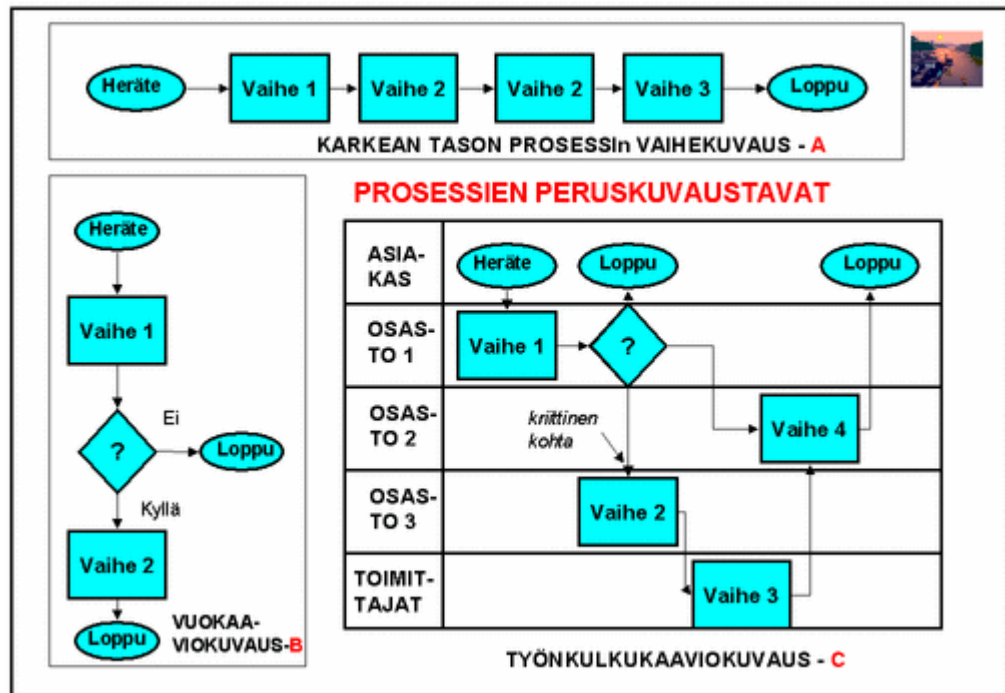
4) Prosessikaavio

- Prosessin karkea vaiheistus?
- Prosessin vuokaavio?

5) Vastuut

- Keskeiset roolit?
- Rooleihin liittyvät tärkeimmät tehtävät, päätökset ja vastuut?
- Prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt? (Laamanen & Tinnilä 2002, 62.)

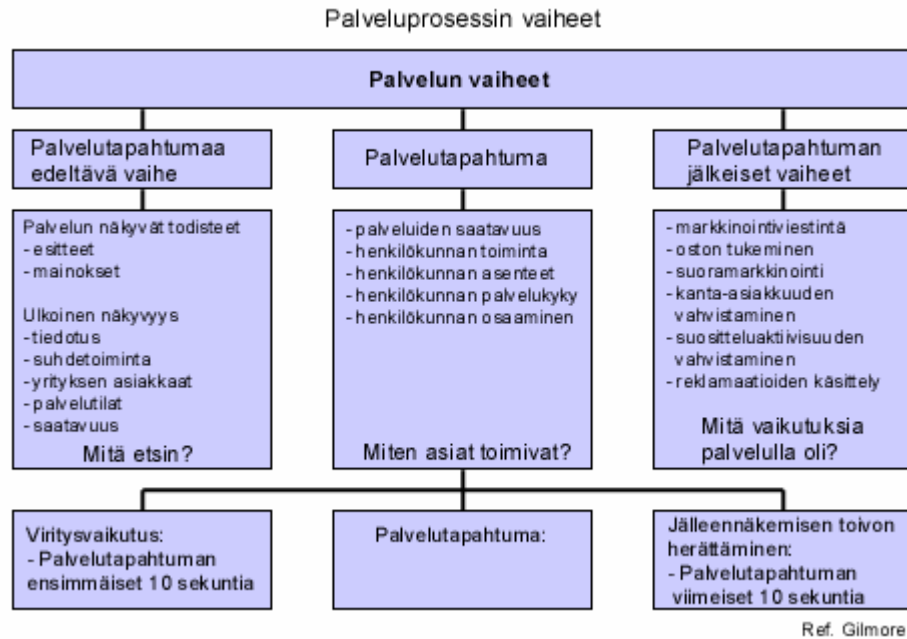
Prosessi siis koostuu toiminnoista eli vaiheista ja vaiheet tehtävistä. Prosessin toiminnot voidaan esittää prosessikaaviossa, joka on siis osa prosessinkuvausta. (Laamanen & Tinnilä 2002, 37.) Prosessikaavio on graafinen esitys prosessin toiminnoista (vaiheista), tietovirroista, rooleista ja henkilöistä. Jos käytetään vuokaaviota, silloin kuvataan vain toiminnot (vaiheet) ja tiedot (Laamanen & Tinnilä 2002, 63.)



KUVIO 6: Prosessien kuvaustapoja (Qualitas fennica, 2003).

5.2 Palveluprosessi

Asiakkaalle muodostuu kuva palveluprosessin vaiheista kuinka palvelu on onnistunut. Asiakas tarkastelee prosessin onnistumista monien tekijöiden kautta. Näitä ovat fyysiset, toiminnalliset, emotionaaliset ja vuorovaikutustekijät. Fyysiseen osa-alueeseen kuuluvat toimitilat, koneet sekä laitteet. Palvelujen sujuvuudella, aikataulujen pitävyydellä ja henkilökunnan riittävydellä mitataan toiminnallisia tekijöitä. Emotionaalisilla tekijöillä tarkoitetaan henkilökunnan samoin kuin asiakkaidenkin asenteita ja tunnetiloja. Vuorovaikutus liittyy edellä mainittujen asioiden onnistumiseen asiakkaiden ja henkilökunnan välillä. (Korkeamäki ym. 2002, 108.)



KUVIO 7: Palveluprosessin vaiheet (Qualitas fennica, 1999c).

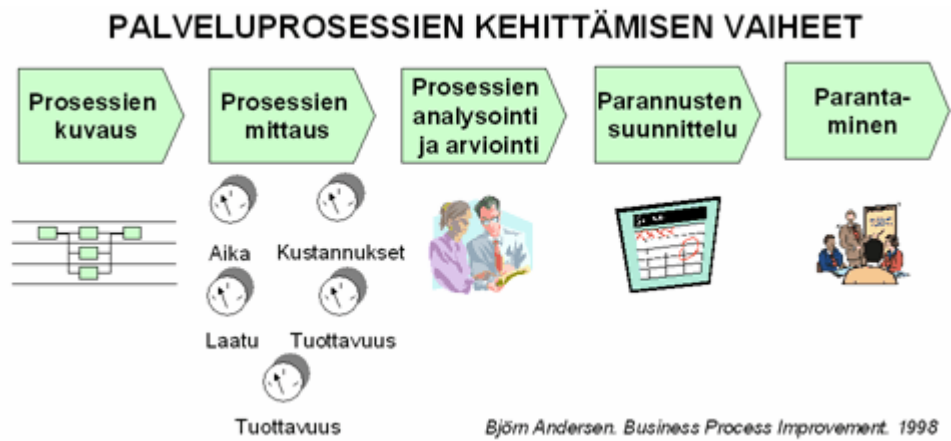
Palvelulla ja palveluprosessin parantamisella vaikuttaa yrityksen tuloksen kehitykseen. Vähentämällä virheitä ja lisäarvoa tuottamattomia vaiheita työssä, saadaan alkusysäys palvelun ja palveluprosessin parantumiseen. Hukan vähennys ja ajan lisääntyminen tuottavat prosessiin tehokkuutta. Toimivuuden parantamisen ja kustannusten alentamisen kautta päästään parempaan asiakastytyvyyteen. Tässä vaiheessa tulisikin pohtia hinnan korotusta ja myynnin kasvattamista. Palveluun ja palveluprosessiin vaikuttavilla keinoilla saadaan vaihe vaiheelta tehoa myös toiminnan tulokseen. (Qualitas fennica, 2005.)

Palveluprosessit ovat hyvin usein hitaita prosesseja. Nopeasti sujuvat prosessit ovat luonnollisesti edullisempia kuin hitaat prosessit. Kun prosessi on hidas, se saattaa kohdata enemmän epäselvyyksiä ja niiden uudelleen selvittämisiä. Palveluprosessit pitävät sisällään kesken olevia asioita. Esimerkiksi odotetaan hyväksyntöjä, lisätietoja tai kadotetaan ne jonnekin. Palveluprosessissa kokonaisajasta jopa 90 % on pelkkää odottamista.

Tehokkuutta palveluprosessiin saadaan lyhentämällä prosessiin kuuluvaa kokonaisaikaa. Nopea prosessi saa asiakkaat tyytyväiseksi ja he saattavat suositella palvelun tarjoajaa muille. (Qualitas fennica, 2003.)

Palveluprosessien täytyy olla tarkoin harkittuja ja tehokkaita. Vahinkoa palveluprosesseissa aiheuttavat vanhoihin työtapoihin jämähtäminen ja epäselvät ohjeet. Henkilöstön tulee olla osaavaa ja työnlaadun hyvää, jotta prosesseissa ei nähdä menetyksiä. Henkilöstön suuri vaihtuvuus ja turhat poissaolot lisäävät tehottomuutta. (Qualitas fennica, 2005.)

Palveluprosessin kehittäminen edellyttää prosessin mallintamista. Palvelun sisällön suunnittelussa voidaan käyttää apuna erilaisia prosessikuvauksia. Palvelu syntyy aina jonkin työprosessin tuloksena ja tämän prosessin muodostavat toisiinsa sidoksissa olevat toimintoketjut. Asiantuntijapalveluissa asiakas on kiinteästi mukana palveluprosessissa. Prosessin kuvaamisella saadaan täsmällistä tietoa siitä ketkä, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan osallistuvat palvelun tuottamiseen. Prosessikuvauksessa voidaan määritellä myös taloudellisia ja laadullisia tavoitteita tai muita tavoitteita sekä niiden toteutumista. Asiakkaan osallistuminen prosessissa kannattaa hyödyntää mahdollisimman hyvin. Esimerkiksi asiakaspalautteen kerääminen jo prosessin aikana antaa hyviä työkaluja yrityksen edelleen kehittämiseen. Toimintakaaviossa voidaan myös kuvata niitä osia joita asiakkaan oletetaan itse toteuttavan palveluprosessin edetessä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40-41.) Palveluprosessin kehittämisen vaiheet on nähtävissä seuraavassa kuviossa (KUVIO 8).



KUVIO 8: Palveluprosessin kehittämisen vaiheet (Qualitas fennica, 2001b).

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmaksi määrittelimme työmme alussa case yrityksen puutteelliset tiedot asiakastyytyväisyydestä yrityksen palveluun liittyen. Palveluprosessia, sen toimivuutta ja asiakkaiden mielipiteitä asiaan liittyen ei ole aiemmin Finnmedicassa tutkittu. Yrityksen halu kasvaa ja laajentaa uusille alueille tekee palveluprosessin tämän hetkisen tilan kartoittamisen erittäin tärkeäksi. Palveluprosessi tulisi kehittää sellaiseksi, että se lisäisi yrityksen sisäisten prosessien hallintaa, asiakashallintaa sekä asiakastyytyväisyyttä.

6.2 Tutkimuksen sisältö

Tarkoituksena oli tutkia asiakastyytyväisyyskyselyn avulla Finnmedican onnistumista palveluprosessissaan asiakkaidensa näkökulmasta. Palveluprosessilla ensimmäisestä kontaktista palvelun päättymiseen on suuri vaikutus asiakastyytyvyyteen ja näin ollen menestykselliseen liiketoimintaan. Koko prosessin tutkiminen antaa vastauksia yrityksen imagosta, laadusta, tunnettuudesta, markkinoinnin tarpeesta sekä sisäisten prosessien kehittämisen tarpeesta. Asiakastyytyväisyysmittauksilla voidaan mitata palvelun ja prosessien laatua sekä sitä, miten yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaan asiakasarvoihin. (Lecklin 2002, 97.)

Asiakastyytyväisyys kannattaa selvittää monipuolisesti paitsi palvelun ominaisuuksien, myös palvelun eri osa-alueisiin, kuten esimerkiksi asiakaspalveluun, myyntiin sekä henkilökunnan ammattitaitoon liittyen. Myös asiakkaan palvelun tai tuotteen käyttöön liittyvistä kokemuksista, asiakkaan uusintaostoajkomuksista sekä tuotteen ja palvelun suosittelemisesta muille tulisi kysyä (Lecklin 2002, 119-120.)

Laatimassamme kyselyssä oli kaikkiaan 38 kysymystä ja ne jaoteltiin seuraavasti:

- 1) Vastaajien taustaa kartoittavat yleiset kysymykset
- 2) ensikontaktia ja tiedon saantia koskevat kysymykset
- 3) koulutustilannetta ja kouluttajia koskevat kysymykset sekä
- 4) palveluprosessin kulkua koskevat kysymykset.

Kysymykset käsittivät asiakaspalveluun, koulutustilanteen ammattimaisuuteen, asiantuntijuuteen, koulutusmateriaaliin, yhteydenpitoon ja tiedonsaantiin sekä palvelun kokonaislaatuun ja asiakkaiden tulevaisuuden suunnitelmiin palvelujen suhteen liittyviä asioita. Kysymyksistä saamiemme vastauksien avulla toivoimme löytävämme ne asiat, jotka vaativat parannuksia. Asiakkaan arvoja selvitettäessä tulisi löytää nimenomaan vastaus siihen miksi jokin ongelma yleensäkin esiintyy asiakassuhteessa. Ei siis riitä, että saadaan tietoa ongelmista, vaan ongelman syyt tulee myös selvittää, jotta parannuksiin voidaan ryhtyä. (Lecklin 2002, 97.)

6.3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä

Asiakastyytyväisyyttä tutkimme kvantitatiivisen tutkimuksen kautta. Tutkimusmenetelmänä käytimme kirjekyselyä. Yhteensä lähetimme 33 kyselyä, joista saimme takaisin 16 kappaletta. Yksi vastauslomake jouduttiin jättämään analysoinnin ulkopuolelle, sillä kaikkiin kysymyksiin ei tässä ollut vastattu lainkaan. Vastausprosentiksi asiakastyytyväisyyskyselylle tuli siis noin 45.

Lähtökohtana kysymystenasettelulle on käytetty asiakaslähtöisyyttä, mikä on yksi asiantuntijapalveluorganisaatioiden menestykseen olennaisesti vaikuttavista strategisista valinnoista. Taanilan (2006) mukaan kyselylomake tulee rakentaa tutkimusongelmasta johdettujen tutkimuskysymysten avulla, koska kyselylomakkeen avulla on tarkoitus kerätä tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvittava tieto. Aihealueeseen liittyvien käsitteiden ja teorian tutkiminen auttaa määrittämään mitä tietoja vastaajilta tarvitaan ja miten kysymykset kannattaa muotoilla. Kyselyssä kysyimme siis asioita, joilla on vaikutusta palveluprosessiin. Käytimme kysymyk-

siä, joiden avulla kartoitimme asiakkaiden mielipiteitä ja mielikuvaa yrityksestä, kouluttajista, koulutustilanteesta ja palveluprosessista sekä palvelun laadusta kokonaisuutena. Kysymykset laadimme ensin itse teoria osuuteen pohjaten, jonka jälkeen kävimme ne vielä yhdessä läpi kahden Finnmedican edustajan kanssa.

Kyselyssä käytettiin standardoitua kysymyslomaketta, jolloin kaikille vastaajille esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tällä pyrittiin lisäämään luotettavuutta. Kysely toteutettiin strukturoidusti, ennalta määriteltyjen muuttujien avulla. Vain muutama kysymys toteutettiin siten, että vastaajalla oli mahdollisuus vastata avoimesti jos oikeaa vaihtoehtoa ei löytynyt valmiina. Pääsääntöisesti jokaisessa lomakkeissa nämä kohdat kuitenkin jäivät tyhjiksi. Lisäksi yksi kysymys toteutettiin väittämien avulla.

6.4 Otanta

Kysely lähetettiin Finnmedican laatiman listan mukaan vain tietyille asiakkaille. Asiakkaita valittiin eri toimialoilta ja mukana oli niin entisiä kuin nykyisiäkin asiakkaita. Toimialat jaettiin kyselylomakkeessa terveydenhuoltoon, oppilaitoksiin, teollisuuteen ja yrityksiin. Asiakkaat eivät kuitenkaan jakautuneet tasaisesti eri asiakasryhmien välillä, joten varsinaista vertailua eri alojen välillä ei myöskään voida tässä tehdä. Kyselyn vastaanottajista oppilaitokset käsittivät 50 %, terveydenhuolto 30 % ja yritys- ja teollisuus 20 %. Analysoinnissa jaoimme asiakasryhmät edellä mainitulla tavalla kolmeen eli terveydenhuolto, oppilaitokset, yritys- ja teollisuus.

Koska otanta tehtiin tietoisesti valitsemalla, on kyseessä perusjoukosta otettu näyte. Perusjoukko tarkoittaa tässä kaikkia Finnmedican asiakkaita, nykyisiä ja entisiä, näyte on siis valittu edustamaan kyseistä perusjoukkoa. Näytteen perusteella ei kuitenkaan yleensä voi tehdä perusjoukkoa koskevia päätelmiä. (Taanila 2006.) Näkemyksemme on tässä kuitenkin se, että vastauksia voidaan pitää luotettavina ja yleistettävänä perusjoukkoon nähden.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Yksi asiakastyytyvyyden mittaamiseen liittyvä ongelma on se, että asiakkaat eivät usein halua vastata kyselyihin (Torkkeli ym. 2005, 19.). Myös alhainen vastausprosentti ja hitaus ovat Lecklinin (2002) mukaan asioita, jotka voivat muodostua ongelmaksi. Omassa kyselyssämme saimme vastaukset kuitenkin nopeasti ja vastausprosenttia pidimme hyvänä, ottaen huomioon, että vastausaikaa asiakkaille jäi ainoastaan yksi viikko. Vastauksista osa palautui varsinaisen vastausajan jälkeen, mutta otimme ne kuitenkin mukaan analysointiin luotettavuuden paranemisen takia.

Kvantitatiivisissa menetelmissä kirjekysely on eniten käytetty. Sillä saatava tieto on melko luotettavaa. (Lecklin 2002, 121). Kyselyssä käytettiin standardoitua kysymyslomaketta ja vastaukset olivat strukturoituja eli ennalta määriteltyjä. Näkisimme tämän lisäävän luotettavuutta, koska jokainen vastaaja on saanut täsmälleen samat kysymykset samassa järjestyksessä vastattavakseen. Kysymykset eivät myöskään ole olleet johdattelevia ja vastausvaihtoehtoja oli vastaajille annettu tarpeeksi. Testautimme kyselyn ennen varsinaisia vastaajia ja kysymykset vaikuttivat olevan kaikille samalla tavalla ymmärrettävässä muodossa. Kyselyn pituus tosin sai negatiivista palautetta testaajilta, mutta kysymysten loogisen etenemisen ja helpon ymmärrettävyyden vuoksi emme usko pituuden vaikuttaneen vastausten luotettavuuteen.

Taanilan (2006) ohjeiden mukaan vastaajan mielipiteitä koskevat kysymykset ovat erityisen alttiita luotettavuus- ja pätevyys-ongelmille. Vastaaja ei mahdollisesti myöskään osaa tulkita omia mielipiteitään esimerkiksi mielialan tai vastausajankohdan takia. Myös oletus vastauksen hyväksyttävyydestä tai toteuttajan odotuksista voi vaikuttaa vastaukseen. Samoin Taanilan (2006) mainitsema vastaajan kokemuspiiri, eli vastaajan edellytykset vastata kyselyyn, on mahdollisesti vaikuttanut koulutustilannetta koskeviin kysymyksiimme osassa tapauksia.

Omassa kyselyssämme emme tiedä varmuudella ovatko kaikki vastaajat osallistuneet koulutustilanteeseen, vaikka ovatkin olleet muissa palveluprosessiin liittyvissä asioissa mukana. Oletamme kuitenkin, että vastaukset koulutustilannetta koskien on antanut henkilö, joka on ollut tilanteessa läsnä.

Kyselyyn vastaajat valittiin siten, että saadun tiedon perusteella voidaan tehdä yleistyksiä laajempaan joukkoon. Vaikka eri aloille kuuluvien asiakkaiden suhde ei ollut tasainen, noudatteli se kuitenkin Finnmedican asiakasryhmien välistä suhdetta, eli oppilaitokset ja terveydenhuolto käsittivät yhteensä 80 % vastaajista mikä vastaa suhdetta yritys- ja teollisuussektoriin myös perusjoukossa. Tallennetun tiedon oikeellisuuden ja havainnollistavassa grafiikassa näytetyt luvut tarkistimme myös useampaan kertaan.

Tutkimuksen tasoa ja johtopäätösten pätevyyttä arvioitaessa puhutaan validiudesta ja reliaaбелиudesta, jotka molemmat vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Reliaabelius tarkoittaa sitä, että tutkimustyö on tehty sillä tavalla, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina. Validius tarkoittaa aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta, eli sitä, että tutkimuksessa mitataan sitä mitä on tarkoituskin mitata. (Taanila 2006.) Omassa tutkimuksessamme olemme mielestämme onnistuneet tutkimaan oikeita asioita ja uskomme myös, että tutkimus on muiden toistettavissa siten, että tulokset ovat edelleen samansuuntaisia.

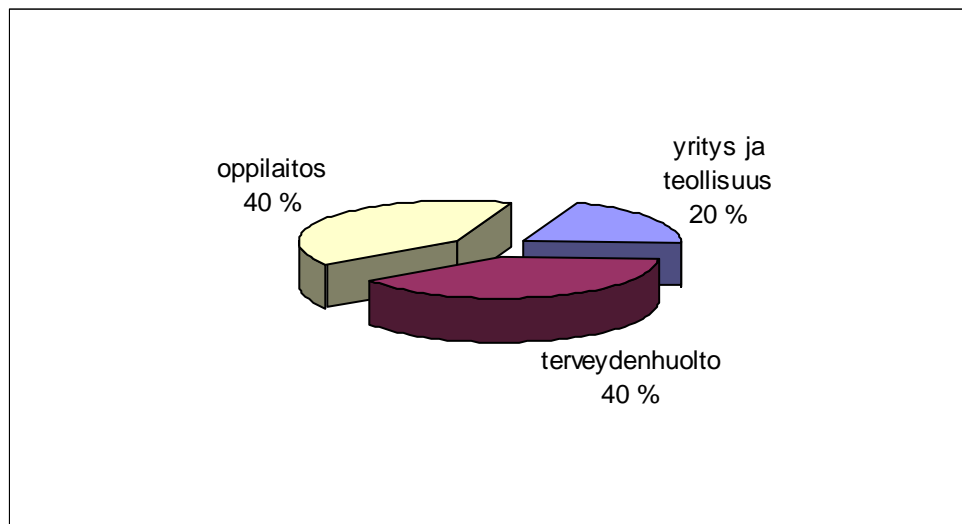
Näkisimme, että tutkimusta voidaan hyvinkin käyttää pohjana palveluprosessin kehittämiseksi. Joudumme kuitenkin toteamaan, että perusjoukosta valitun näytteen pieni koko ja vastausprosentti eivät välttämättä kerro täysin luotettavia tuloksia perusjoukosta. Pelkkä kvantitatiivinen tutkimus ei myöskään välttämättä anna kaikkia tarvittavia vastauksia pinnallisuutensa vuoksi, mutta kvalitatiivista, syvällisempää tutkimusta esimerkiksi haastattelun muodossa voidaan käyttää jatkossa täydentämään tässä toteutettua kirjekyselyä. Tämä asiakastyytyväisyys kysely on Finnmedicalle ensimmäinen ja antaa hyvän pohjan jatkossa tapahtuvalle asiakastyytyväisyyden mittaamiselle.

6.6 Tulosten analysointi

Kiinnostuksen kohteena olleet asiat on analysoinnissa muutettu numeerisesti mitattaviksi muuttujiksi. Tulokset havainnollistamme graafisilla kuvioilla. Tutkimusaineiston analysointiin käytimme Excel- ohjelmaa.

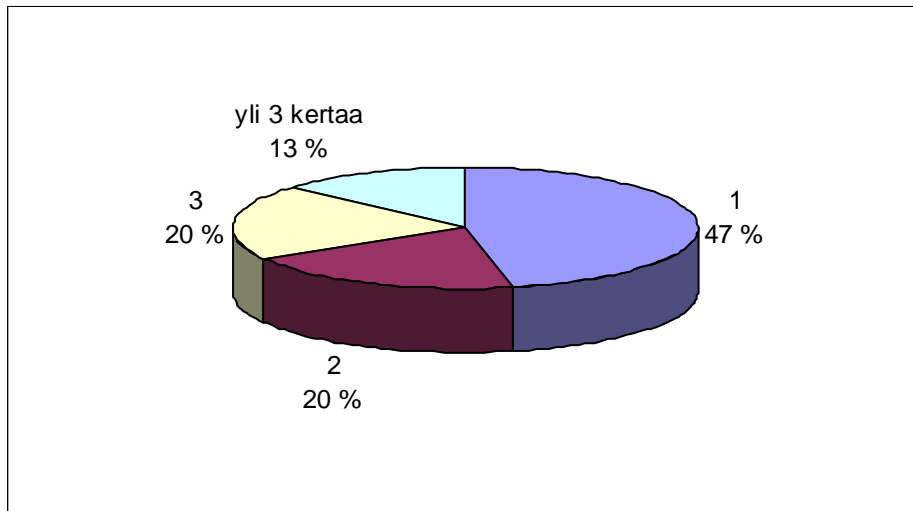
Yleiset kartoittavat kysymykset sekä tiedon saantia koskevat kysymykset 1- 13

Kyselyyn vastanneista suurin osa, 80 % koostui terveydenhuoltoon tai oppilaitokseen lukeutuvista asiakkaita. Yritys- ja teollisuussektorille vastanneista kuului loput 20 %.



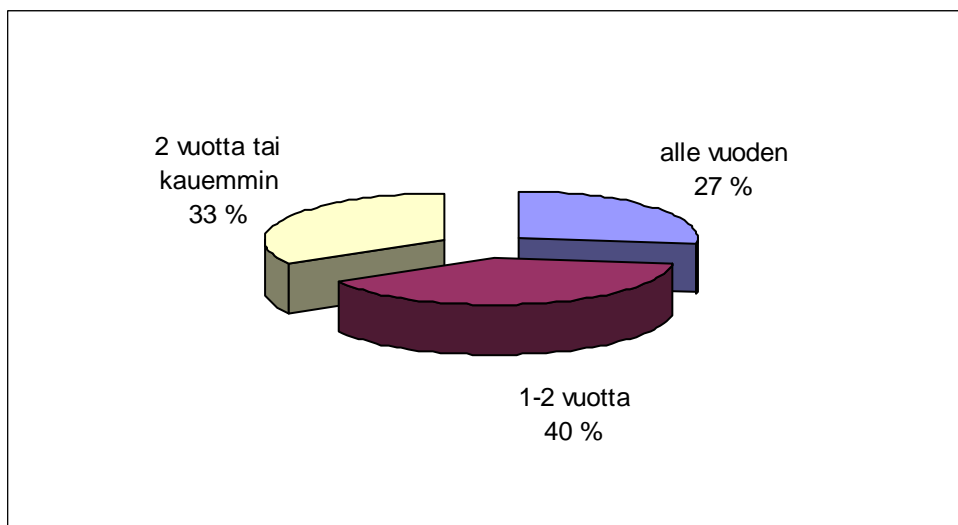
KUVIO 9: Vastaaajien toimiala

Lähes puolet vastanneista asiakkaista on käyttänyt Finnmedican palveluja kerran asiakkuutensa aikana. Kaksi kertaa palveluja on käyttänyt viidennes asiakkaista ja kolme kertaa tai useammin reilu 10 % asiakkaista. Sopimukset asiakkaiden ja Finnmedican välillä ovat kaikissa kyselyyn vastanneissa asiakkuuksissa yhtä palvelukertaa koskevia sopimuksia, ei siis jatkuvia sopimuksia. Osa asiakkaista on kuitenkin käyttänyt useampaa koulutusta asiakkuutensa aikana.



KUVIO 10: Palvelujen ostokerrat asiakasta kohden

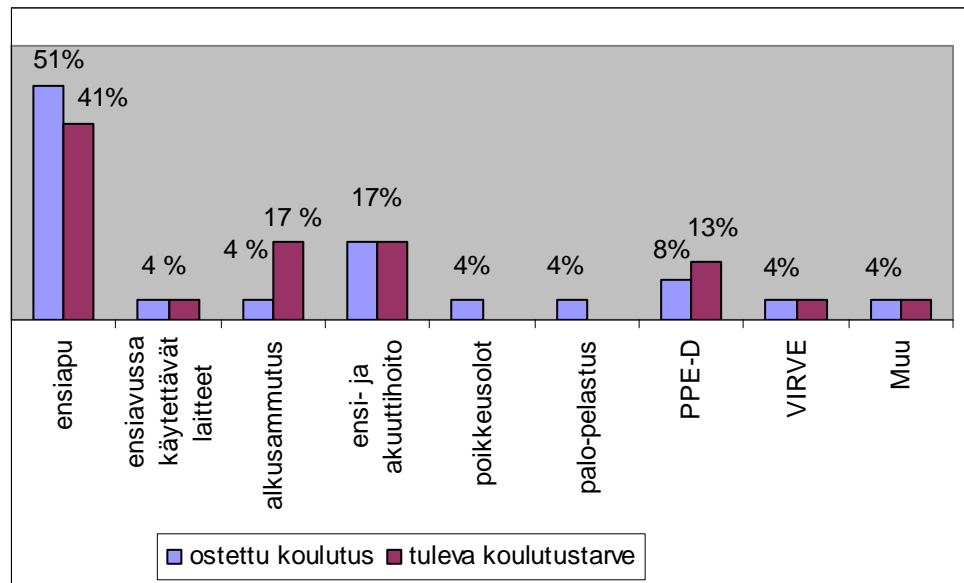
Alle vuoden kestäneitä asiakkuuksia oli vähiten. Yhdestä kahteen vuotta kestäneitä asiakkuuksia oli kolmannes ja yli kaksi vuotta kestäneitä asiakkuuksia noin 40 %.



KUVIO 11: Asiakassuhteen kesto

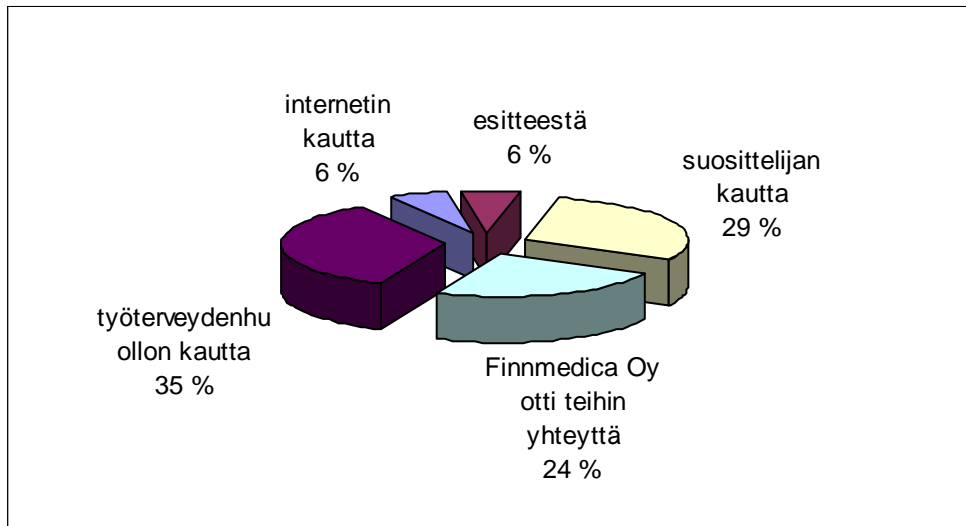
Koulutuspalveluissa ensiapu on eniten ostettu palvelu. Myös tuleva koulutustarve oli suurin ensiapukoulutuksessa. Kaaviosta voidaan huomata, että alkusammutus-, poikkeusolot- sekä PPE-D koulutukseen on niin ikään tulevaisuudessa suurempi tarve. Kyselyssä kartoitettiin koulutustarvetta tulevien 1-3 vuoden aikana. Esi-

merkiksi ensiapukoulutus on uusittava joka kolmas vuosi. Asiakkuuden keston ollessa suurin yhdestä kahteen vuotta kestäneissä asiakkuuksissa tai yli kaksi vuotta kestäneissä asiakkuuksissa, on selvää, että juuri ensiapukoulutuksen suhteellisen osuus tarpeesta on suurin.



KUVIO 12: Ostettu koulutus ja tuleva koulutustarve

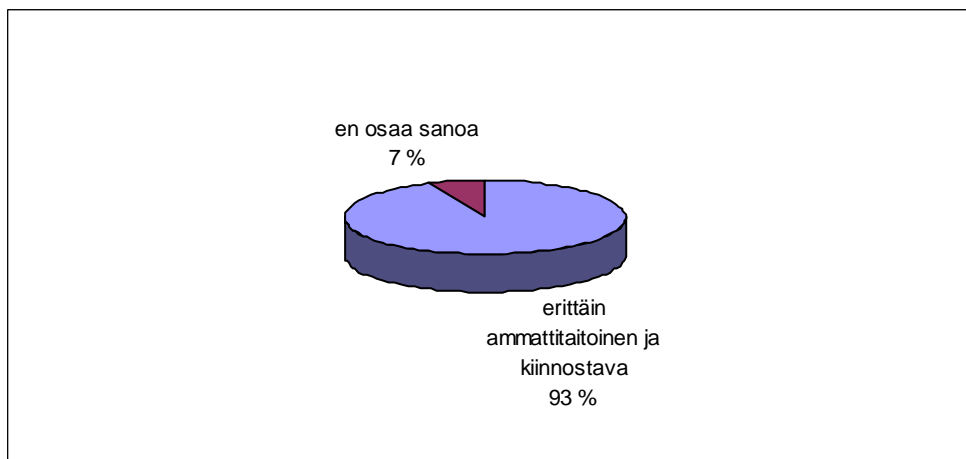
Kysyttäessä mistä vastaajat olivat ensimmäisen kerran saaneet tietoa Finnmedicasta ja kuinka helppoa yrityksestä yleensäkin on saada tietoa, lähes 70 % koki tiedon löytymisen helpoksi. Vastanneista vain 8 % koki tiedon saannin vaikeaksi, loput 25 % eivät osanneet sanoa. Kaaviosta nähdään, että työterveydenhuollon osuus tiedon välittäjänä on suurin annetuista vaihtoehdoista. Myös suosittelijoiden osuus tiedonsaantikanavana on suurempi kuin Finnmedican oma osuus uusia asiakkaita tavoitettaessa. Jos tietoa oli etsitty itse, se saatiin tasapuolisesti joko suosittelijan kautta tai Internetistä, yrityksen verkkosivuilta. Vastaajille oli tässä kohdassa annettu mahdollisuus vastata myös omin sanoin jos oikeaa vaihtoehtoa ei löytynyt. Kohdat jäivät kuitenkin pääsääntöisesti tyhjäksi, tai vastaus oli esimerkiksi ”kysyin kollegalta”, jolloin sen voidaan katsoa tarkoittavan suosittelijaa.



KUVIO 13: Miten ensimmäinen tieto Finnmedicasta on saatu

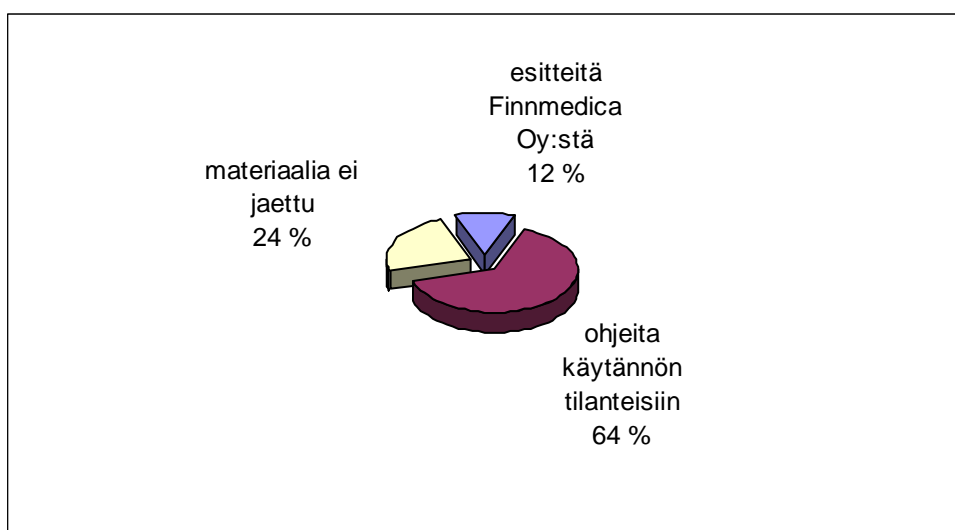
Koulutustilannetta ja kouluttajia koskevat kysymykset 14- 26

Kun pyydettiin vastaajia luonnehtimaan koulutustilanteen ammattimaisuutta, suurin osa, yli 90 % luonnehti sen erittäin ammattitaitoiseksi ja kiinnostavaksi. Yksikään vastaajista ei kokenut koulutustilannetta epäammattimaiseksi tai ei kiinnostavaksi.



KUVIO 14: Koulutustilanteen ammattimaisuuden arviointi

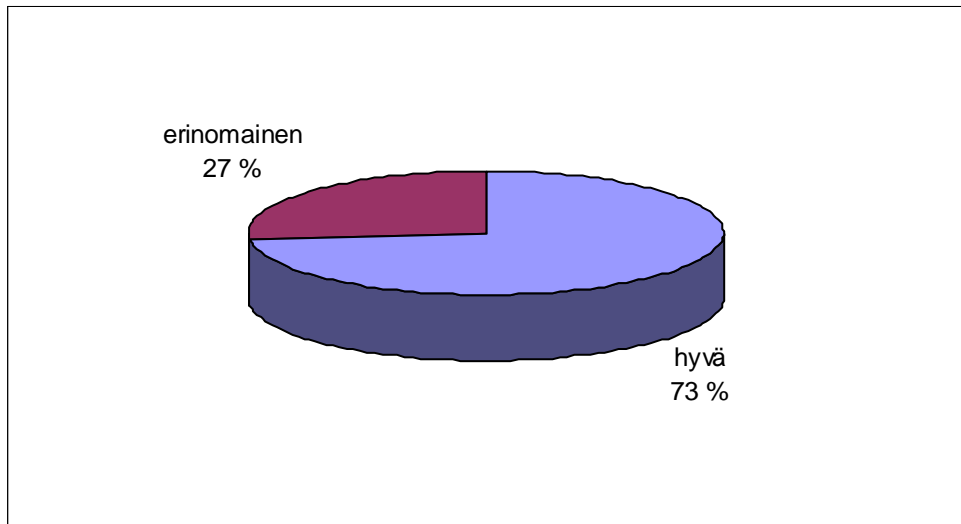
Koulutustilanteessa asiakkaan saama tiedon määrä oli jokaisella vastaajalla arvioitu sopivaksi, tietoa ei koettu olevan liikaa tai liian vähän. Lisäksi saatu tieto koettiin jokaisessa tapauksessa käytännössä hyödynnettäväksi. Vastanneista 80 % piti myös jaetun materiaalin määrää sopivana, loput vastaajista eivät osanneet sanoa mielipidettään materiaalin määrästä. Kysyttäessä millaista materiaalia jaettiin, neljännes ilmoitti, ettei materiaalia jaettu lainkaan. Joissain tapauksissa taas materiaalia oli jaettu useammanlaista. Reilusti yli puolet asiakkaista oli saanut koulutuksen yhteydessä erilaisia ohjeita käytännötilanteisiin ja vain noin 10 % esitteitä Finnmedicasta.



KUVIO 15: Oheismateriaalin käyttö koulutustilanteessa

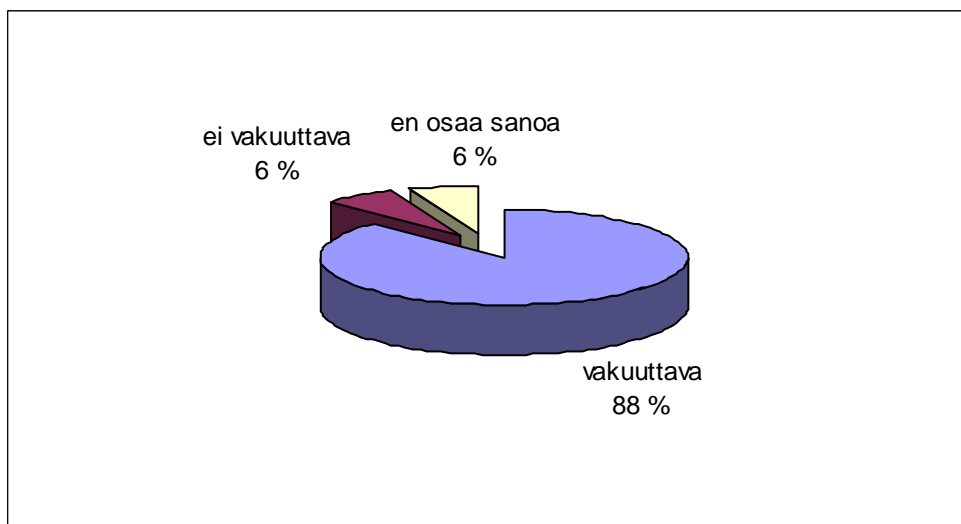
Finnmedica käyttää koulutuspalveluissa pääsääntöisesti asiakkaiden omia tiloja. Kysyttäessä miten asiakkaat tämän kokevat, yli 70 % koki omat tilat tilanteeseen sopivaksi ja ”oikean tunnelman” luovaksi. Ainoastaan reilu 10 % toivoi muita tiloja koulutukseen. Loput eivät osanneet sanoa käytetyistä tiloista mielipidettään.

Kaikki vastaajat antoivat koulutuspalvelulle kokonaisuutena hyvän tai erinomaisen arvosanan. Yksikään vastaaja ei arvioinut koulutuspalvelua tyydyttäväksi, kohtalaiseksi tai huonoksi.



KUVIO 16: Koulutuspalvelun arvosana

Koska kouluttajat ovat käytännössä pätevöityneitä ammattilaisia, kyselyssä kartoitettiin kuinka hyvin tämä asia asiakkaille viestitään. Vastaukset jakautuivat tasaisesti, vähän suurempi osa, 53 % vastanneista oli saanut tiedon kouluttajan taustasta ennen koulutustilannetta ja 47 % vasta koulutuksen alkaessa. Kukaan vastanneista ei siis jäänyt ilman tätä tietoa. Kouluttajan asiantuntemus koulutuksen jälkeen koettiin lähes 90 % vastauksista vakuuttavaksi. Yksi vastaajista ei osannut sanoa ja yksi vastaajista ei ollut vakuuttunut kouluttajan asiantuntijuudesta.



KUVIO 17: Mielikuva kouluttajasta asiantuntijana

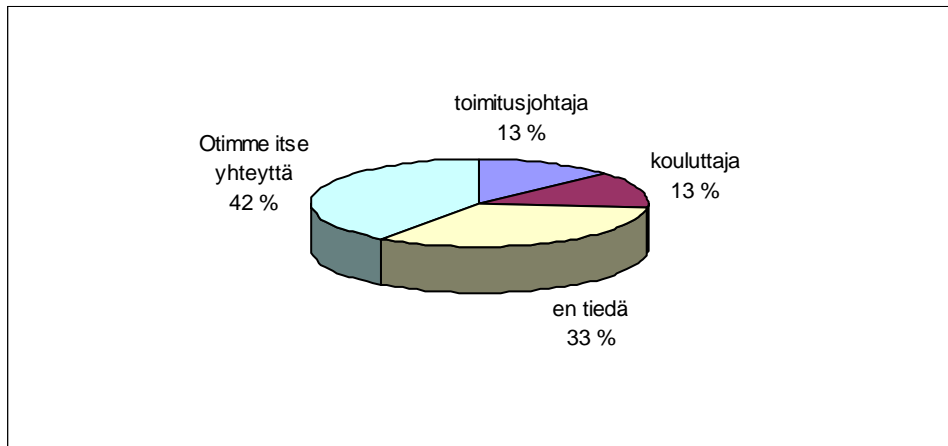
Edelleen jokainen vastanneista koki kouluttajan vuorovaikutustaidot ja esiintymiskyvyn positiivisesti. Ainoastaan yksi vastaaja ei pitänyt kouluttajaa vuorovaikutustaitoisena, vaikkakin hyvänä esiintyjänä. Myös kouluttajan ja koulutukseen osallistujien osuus koulutustilanteessa koettiin jokaisessa vastauksessa kouluttajan toimesta sopivassa määrin jaetuksi.

Kartoitettaessa asiakkaiden näkemystä kouluttajan ominaisuuksista, erittäin tärkeäksi koettiin, että kouluttaja on vuorovaikutustaitoinen, käytännön työssään pätevätyntä sekä sellainen, joka saa koulutettavat osallistumaan koulutustilanteessa. Seuraavaksi tärkeimpänä ominaisuusina pidettiin huumorintajua. Yli puolet vastanneista ei pitänyt vakavuutta merkityksellisenä ominaisuutena, vaikka koulutuksen sisällön voidaankin katsoa olevan vakava.

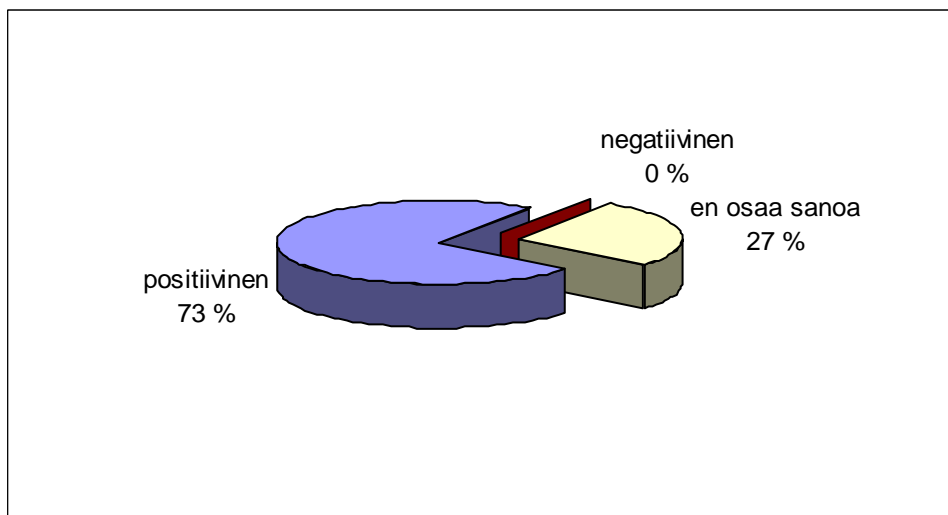
Palveluprosessia koskevat kysymykset 27- 38

Palveluprosessin eteneminen koettiin kaikissa tapauksissa sujuvaksi ja määritellyn ajan puitteissa tapahtuneeksi. Epävarmuutta tai aikataulujen pettämisiä ei siis vastanneiden ja Finnmedican kesken ollut lainkaan.

Palveluprosessin alussa tapahtunut yhteydenotto tapahtui yli 40 % tapauksista asiakkaan toimesta. Jos aloitteentekijänä oli Finnmedica, suurimmassa osassa tapauksia asiakas ei tiennyt kuka yrityksestä häneen oli yhteydessä. Vain siis noin 25 %: ssa asiakas tiesi kenen kanssa puhui, kun taas melkein 35 % ei tiennyt kuka yhteyshenkilö oli. Niistä vastanneista, jotka tiesivät kenen kanssa olivat asioineet ensimmäisen kerran, puolet ilmoitti olleensa yhteydessä toimitusjohtajan kanssa ja puolet kouluttajan kanssa. Yhteydenotto tilanne koettiin pääsääntöisesti, noin 70 % vastauksista positiiviseksi. Negatiiviseksi tilannetta ei kokenut yksikään vastanneista, mutta kaikkiaan noin 30 % ei ollut jäänyt yhteydenottotilanteesta mainittavaa mielikuvaa. Negatiivisesti tilannetta ei kokenut yksikään vastaaja.

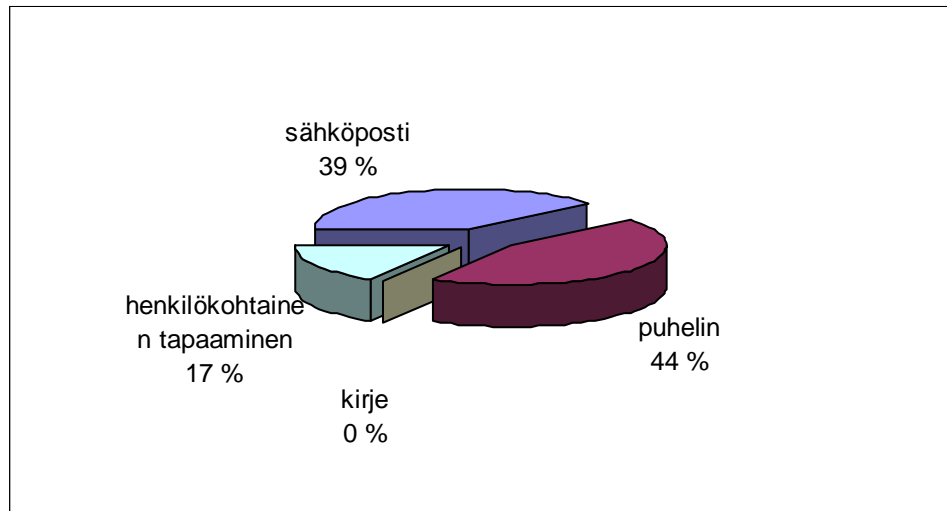


KUVIO 18: Ensimmäinen yhteydenotto ja yhteyshenkilö tilanteessa



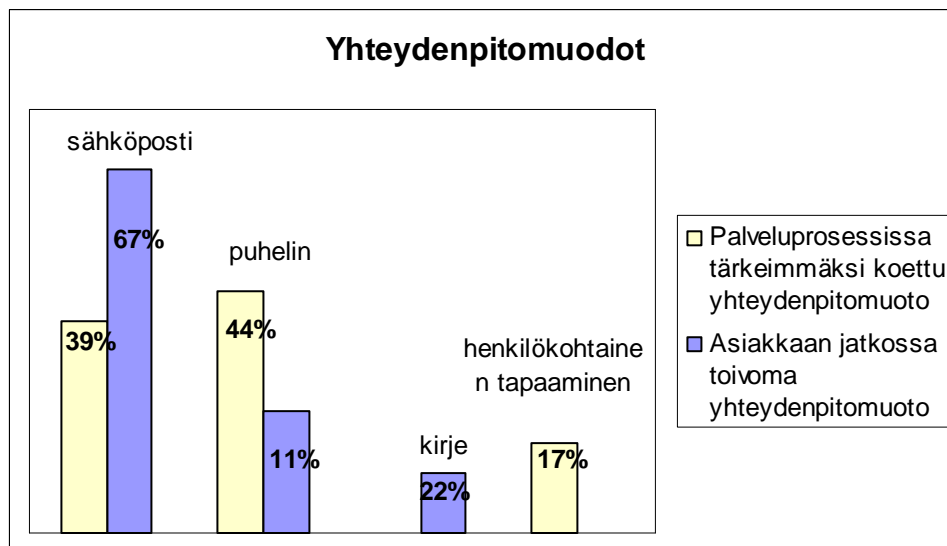
KUVIO 19: Asiakkaan kokemus yhteydenottotilanteesta

Palveluprosessin aikana tärkeimmäksi yhteydenpitomuodoksi koettiin puhelin ja sähköposti. Henkilökohtaista tapaamista piti tärkeänä vain vajaa viidennes vastajista. Kirjeen muodossa tapahtuvaa yhteydenpitoa ei kokenut tärkeäksi yksikään vastanneista.



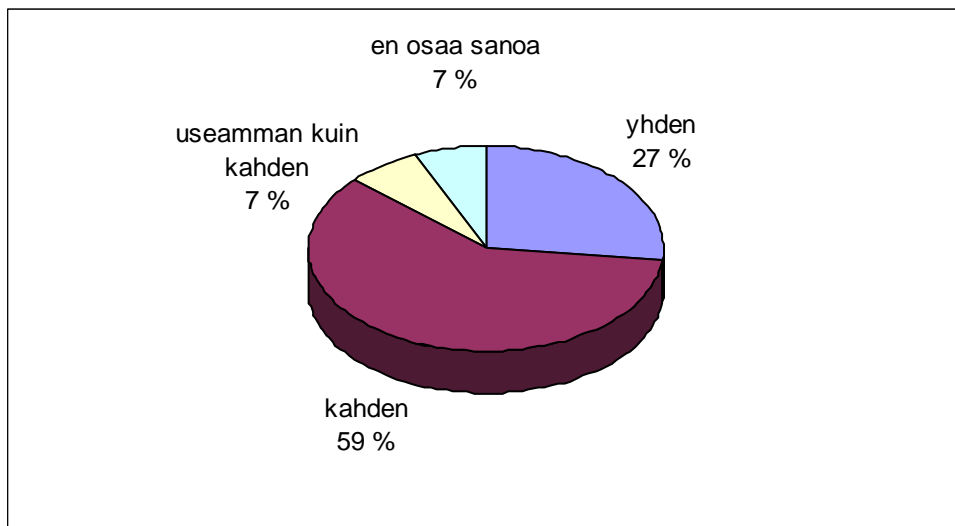
KUVIO 20: Tärkein yhteydenpitomuoto palveluprosessin aikana

Jatkossa tapahtuva yhteydenotto Finnmedican puolelta toivottiin melkein 70 %:ssa tapauksissa tapahtuvan sähköpostin muodossa. Kirjeen muodossa yhteydenottoa toivoi noin viidennes vastaajista ja puhelimitse tapahtuvaa yhteydenottoa halusi vain joka kymmenes vastanneista.



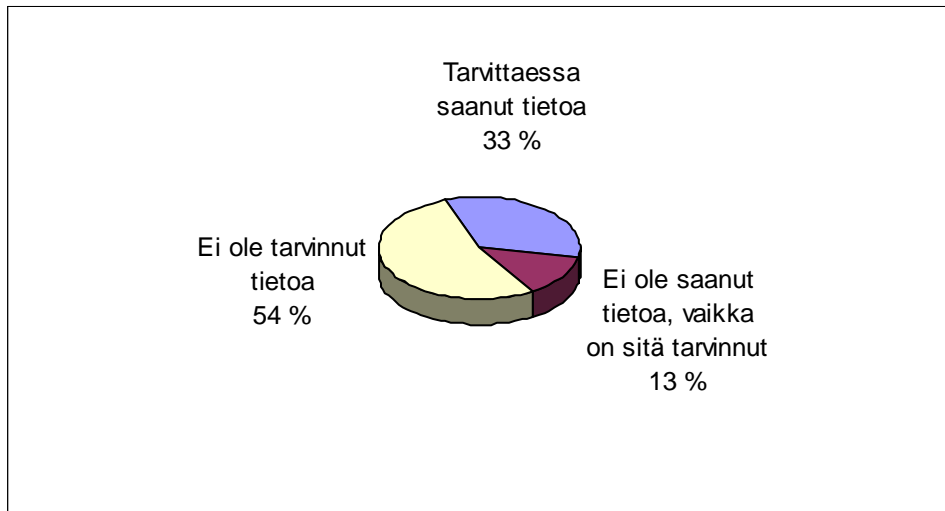
KUVIO 21: Asiakkaan jatkossa toivoma yhteydenottomuoto verrattuna prosessin aikana parhaaksi koettuun yhteydenpitomuotoon.

Yhteyshenkilöiden määrä Finnmedican puolesta asiakasta kohden yhden palveluprosessin aikana oli yli puolessa tapauksista kaksi henkilöä. Melkein 30 % ilmoitti olleensa tekemisissä vain yhden Finnmedican edustajan kanssa ja vain 7 % useamman kuin kahden.



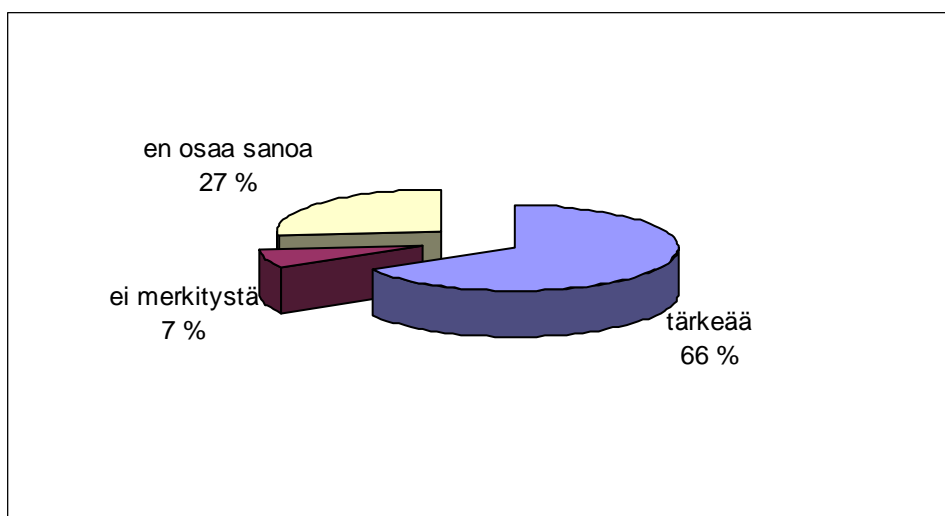
KUVIO 22: Finnmedican yhteyshenkilöiden määrä asiakasta kohden yhdessä palveluprosessissa

Mahdollisen lisätiedon tarve ja sen saaminen Finnmedicalta jakoi asiakkaat siten, että yli puolet vastanneista ei kokenut lainkaan tarvetta lisätiedon saamiseen. Lisätietoa tarvinneista melkein 70 % on saanut tietoa sitä halutessaan, kun taas loput noin 30 % koki, ettei ole saanut tietoa vaikka olisi sitä tarvinnut. Puolet asiakkaisista, jotka eivät olleet saaneet tietoa, ilmoittivat, etteivät tienneet keneltä tietoa saisi.



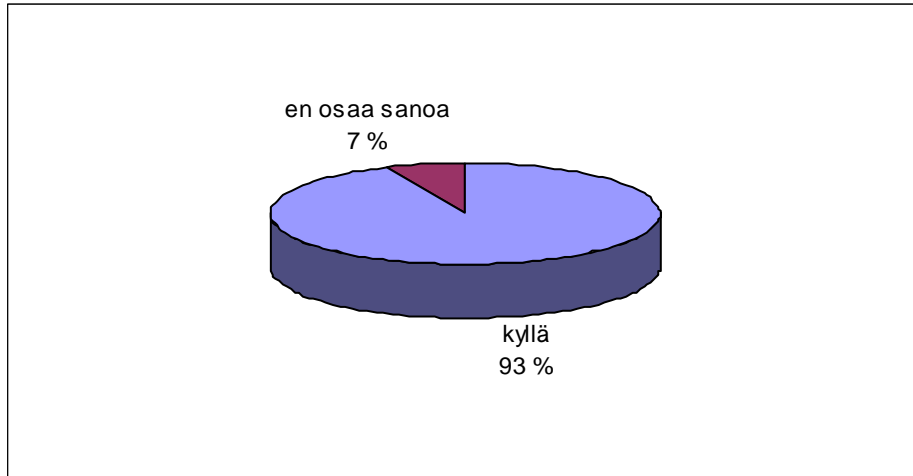
KUVIO 23: Lisätiedon saaminen Finnmedicalta.

Finnmedica Oy:n tarjoaman jatko- tai päivityskoulutuksen mahdollisuudesta tietoisuus jakautui asiakkaiden kesken lähes tasan. Reilu 50 % vastanneista oli mahdollisuudesta tietoisia, 47 % taas ei ollut mahdollisuudesta tietoinen. Kuitenkin yli 70 % asiakkaista piti samaa kouluttajatahoa tärkeänä mahdollisissa jatko- tai lisäkoulutuksissa.



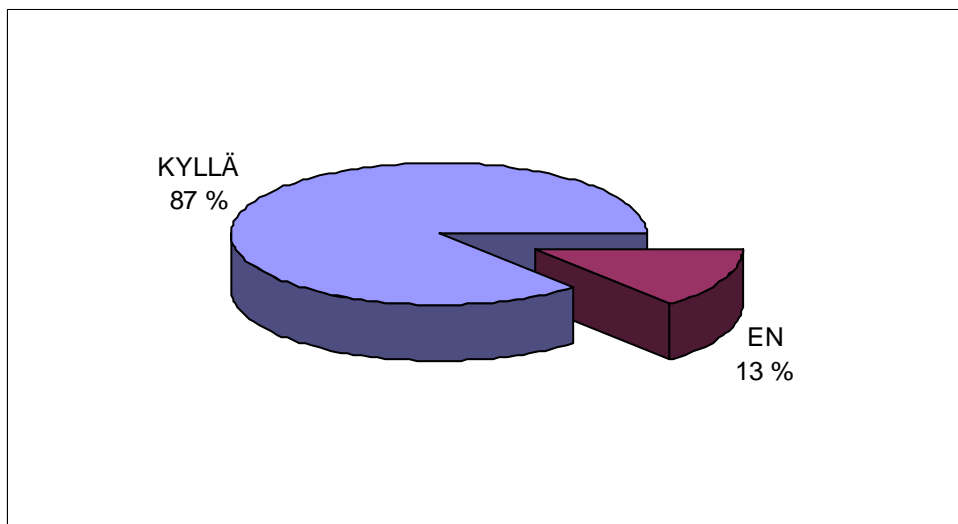
KUVIO 24: Asiakkaan näkemys jatko- tai lisäkoulutuksen saamisesta samalta kouluttajataholta

Vastanneista yli 90 % aikoo myös tulevaisuudessa käyttää Finnmedican palveluja. Jäljelle jäävä alle 10 % vastanneista ei kieltänyt mahdollisesti edelleen käyttävänsä palvelu, he eivät vain osanneet sanoa käyttävätkö.



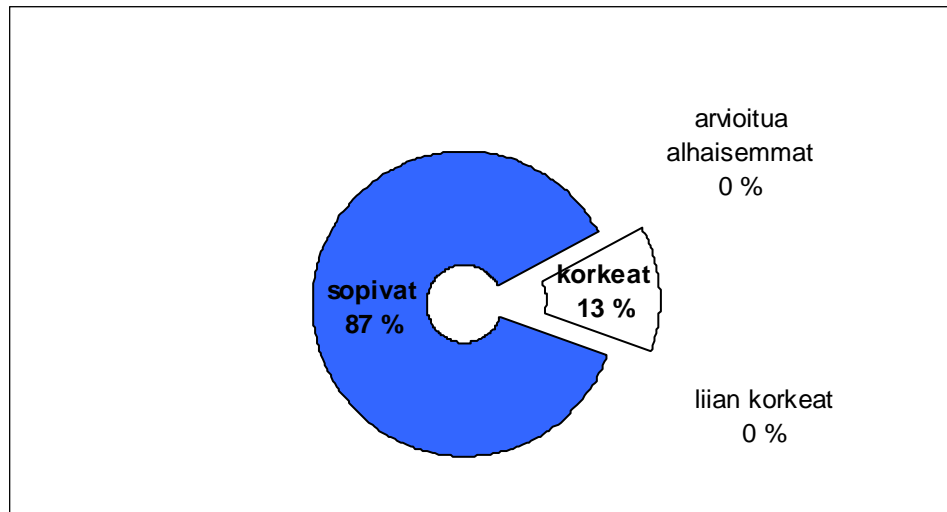
KUVIO 25: Aikomus käyttää Finnmedican palveluja vastaisuudessa

Kokemuksiensa perusteella melkein 90 % on myös suositellut Finnmedicaa palveluntarjoajana toisille organisaatioille.



KUVIO 26: Onko suositellut Finnmedicaa muille organisaatioille

Melkein 90 % asiakkaista koki koulutuspalveluista aiheutuneiden kustannusten olevan sopivat. Vajaa 15 %:n mielestä kustannukset olivat korkeat, mutta liian korkeiksi niitä ei kokenut yksikään vastaaja. Vastaajista kukaan ei myöskään kokenut aiheutuneiden kustannusten olleen arvioitua alhaisempia.



KUVIO 27: Asiakkaan näkemys kustannuksista

6.7 Päätelmät

Päätelmät on tehty teoriaa ja tutkimusaineistoa hyväksikäyttäen ja oman tulkittamme mukaan siitä mitä asiakkaat vastauksillaan ovat meille kertoneet. Päätelmät perustuvat koko näytteeseen. Vastaajat jaettiin kolmeen eri ryhmään; oppilaitoksiin, terveydenhuoltoalaan sekä muuhun yritys- ja teollisuussektoriin. Asiakkaat eivät kuitenkaan jakautuneet tasaisesti eri asiakasryhmien välillä, jolloin alakohtainen vertailu ei näin ollen olisi ollut kannattavaa tai luotettavaa tietoa antavaa. Vastaajista 80 % jakautui puoliksi terveydenhuolto- ja oppilaitosalaan, joten vertailu näiden kahden asiakasryhmän välillä voi olla perusteltua ja antaa luotettavampaa ja käyttökelpoisempaa tietoa.

Vaikka tarkoituksenamme ei varsinaisesti ollut löytää eroavaisuuksia eri asiakasryhmien väliltä, olemme siis kuitenkin tarttuneet joissain kohdissa selkeisiin alakohtaisiin eroavaisuuksiin. Oleellisia eroja eri asiakasryhmien välillä ei juuri edes ollut havaittavissa.

Eri kysymyksen vastauksia yhdistelemällä ja vertailemalla olemme saaneet koottua käyttökelpoista materiaalia työmme ehdotelmia osuuteen.

Suurin osa Finnmedican asiakkaista löytyy terveydenhuollosta ja oppilaitoksista. Yritys- ja teollisuussektori osuus on vielä huomattavasti pienempi. Tämä oli havaittavissa myös näytteessä, oppilaitokset ja terveydenhuolto olivat suurimmalla osuudella edustettuina. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli näin ollen myös näiltä aloilta. Työterveydenhuollon kautta sekä omalla uusasiakashankinnalla Finnmedica pystyy kuitenkin lisäämään asiakkuuksien määrää myös näillä osaluilla. Kun esimerkiksi kysyttiin, mistä ensimmäinen tieto Finnmedicasta oli saatu, työterveyden rooli oli vastauksissa merkittävä.

Asiakassuhteista suurin osa on kestänyt yhdestä kahteen vuotta. Seuraavaksi eniten asiakkaita kuului niihin, jotka olivat tehneet Finnmedican kanssa yhteistyötä kahdesta vuodesta ylöspäin. Palvelujen ostokerrat luonnollisesti ovat näissä asiakkuuksissa suuremmat. Alle vuoden kestäneitä asiakkuuksia oli vähiten ja näissä asiakkuuksissa myös palvelujen ostokerrat pienemmät.

Koulutuspalveluissa ensiapu on eniten ostettu palvelu. Myös tuleva koulutustarve oli suurin ensiapukoulutuksessa. Kaaviosta voidaan huomata, että alkusammutus- sekä PPE-D koulutukseen on niin ikään tulevaisuudessa suurempi tarve. Kyselyssä kartoitettiin koulutustarvetta tulevien 1-3 vuoden aikana. Esimerkiksi ensiapukoulutus on uusittava joka kolmas vuosi. Asiakkuuden keston ollessa suurin yhdestä kahteen vuotta kestäneissä asiakkuuksissa tai yli kaksi vuotta kestäneissä asiakkuuksissa, on selvää, että juuri ensiapukoulutuksen suhteellisen osuus tarpeesta on suurin.

Asiakkaat voivat ostaa yhtä tai useampaa koulutusta. Suurin osa on kuitenkin käyttänyt Finnmedican palveluja vain kerran asiakkuutensa aikana. Kaksi kertaa

palveluja on käyttänyt viidennes asiakkaista ja kolme kertaa tai useammin vain reilu 10 % asiakkaista. Tässä on kuitenkin huomioitava koulutusten luonne. Esimerkiksi ensiapukoulutusta ei tarvitse uusia kuin joka kolmas vuosi. Organisaatiosta riippuen henkilöstön koon ja vaihtuvuuden kautta koulutustarvetta voi kuitenkin esiintyä kolmen vuoden aikajänteellä useamminkin. Myös organisaatioiden omat resurssit tietyissä koulutuksissa voidaan ottaa käyttöön sen jälkeen kun sopiva henkilö on saanut asiantuntijoilta koulutuksen ensin. Tarvetta on myös vaikea ennustaa, koska palvelujen ostoon ei liity juurikaan säännönmukaisuutta. Säännönmukaisuus tulee pidemmältä aikaväliltä ja näin ollen asiakkuuksien määrä nousee tärkeämmäksi. Myös sopimukset asiakkaiden ja Finnmedican välillä ovat kaikissa kyselyyn vastanneissa asiakkuuksissa yhtä palvelukertaa koskevia sopimuksia, ei siis jatkuvia sopimuksia. Finnmedican ja asiakkaiden välillä ei siis ole solmittu sopimuksia jatko- tai päivityskoulutusten suhteen.

Kyselystä voidaan päätellä, että työterveydenhuollolla ja suosittelijoilla on uusasiakashankinnassa merkittävä rooli. Ensimmäinen kontakti tapahtuu pääasiassa edellä mainittujen tahojen kautta ja jakautuu näiden kesken melkein puoliksi. Finnmedican oma osuus kattaa uusasiakashankinnasta neljänneksen. Koska suurin osa työterveydenhuollon kautta toteutetuista koulutuksista tulee Finnmedicalle yhteistyöstä Suomen Terveystalon kanssa, voidaan huomata, miten suuri merkitys tällä yhteistyöllä on. Samoin suosittelijoiden tärkeä rooli asiantuntija palveluja markkinoitaessa kertoo, että hyvin hoidetuilla asiakassuhteilla ja palvelutilanteilla saadaan asiakkailta resursseja markkinointiin ja uusiasiakas hankintaan. Asiakkuuksien menestyksellinen hoitaminen toisin sanoen antaa Finnmedicalle asiakkaiden resursseja käyttöön ja vapauttaa näin ollen yrityksen omia resursseja muihin tehtäviin. Voidaan olettaa, että yritystoiminnan alkaessa uusasiakashankinta tapahtuu lähes täysin yrityksen itsensä toimesta. Finnmedican osuuteen yhteydenotoissa voidaan lisätä esitteistä saatu informaatio, mikä toimii markkinointimateriaalina. Tällöin Finnmedican osuus kasvaa samalle tasolle työterveydenhuollon ja suosittelijoiden kanssa. Vastanneista siis lähes kaikki ilmoittivat ensimmäisen kerän saaneensa tietoa Finnmedican palveluista edellä mainituilla tavoilla. Jos tietoa oli etsitty itse, se saatiin Internetin kautta yrityksen verkkosivuilta tai kysymällä esimerkiksi kollegalta. Myös kollegan osuus voidaan nähdä suositteluna, vaikka tietoa olikin lähdetty etsimään itse.

Edellisestä voidaan päätellä, että yhteistyö Suomen Terveystalon kanssa tuo Finnmedicalle yli kolmasosan kaikista sen asiakkaista. Yhtä paljon uusia asiakkaita tuo hyvin hoidetut asiakassuhteet ja onnistunut palvelu, mikä taas voidaan päätellä suosittelijoiden osuudesta. Vastaajien jakautuminen suurimmaksi osaksi terveydenhuoltoon ja oppilaitoksiin kertoo siitä, että näillä asiakasryhmillä on vaikuttavin merkitys suosittelijoina ja asiantuntija uskottavuuden välittäjinä. Näissä voidaan nähdä aiemmin tässä työssä asiakkuuden arvoa käsittelevässä osuudessa mainittu kontaktiarvo. Verkottuneessa maailmassa asiakas on yhä useammin väylä muihin asiakkaisiin. Asiakas ei välttämättä sinänsä ole suuri, mutta kuuluu esimerkiksi osana johonkin suurempaan kokonaisuuteen, vaikka konserniin. Tämän asiakkuuden kautta voi aueta uusia asiakkuuksia yritykselle. (Lehtinen 2004, 130.). Esimerkiksi oppilaitoksissa on useita eri laitoksia, joissa Finnmedican koulutuksia voidaan tarvita.

Tiedon saanti yrityksestä koettiin helpoksi suurimmassa osassa vastauksia. Ne vastaajat, jotka eivät kokeneet tiedon löytymistä helpoksi, eivät pääsääntöisesti vain osanneet sanoa mielipidettään helppoudesta. Finnmedican ja suosittelijoiden sekä työterveydenhuollon suuri osuus ensimmäisen tiedon välittäjänä vaikuttanee siihen, ettei tiedon saamista määritelty vaikeaksi kuin yhdessä vastauksista. Lisätiedon löytäminen on luonnollisesti helppoa, kun tieto yrityksen olemassa olosta on saatu kolmannelta osapuolelta. Ne asiakkaat, jotka eivät osanneet sanoa, oliko tiedon löytyminen helppoa, kuuluivat luultavimmin siihen osaan vastaajista, jotka saivat tiedon kolmannen osapuolen kautta, eivätkä siis kokeneet tarvetta lisätiedon hakemiseen itse ostopäätöksensä tueksi. Tiedon löytyminen yleensä on joko helppoa tai vaikeaa, ”en osaa sanoa” vastaus kertoo juuri siitä, että tieto on joko annettu valmiina tai ainakin lähteet tiedon hakemiseen.

Terveydenhuoltoalan ja muiden yritysten sektorista noin puolet vastaajista kertoi tiedon saamisen helpoksi. Tästä voidaan päätellä, että Finnmedica tunnetaan paremmin yrityksenä oppilaitosten kuin terveydenhuoltoalan ja muiden yritysten keskuudessa. Kysyttäessä, mistä ensimmäinen tieto Finnmedicasta oli saatu, Internetin osuus näytti olevan tiedonhaussa hyvin pieni. Tietoa ei toisin sanoen osata hakea yrityksen nimellä itse. Tästä voidaan päätellä, ettei Finnmedica nimenä ole vielä kovinkaan tuttu. Yritys sektori ja teollisuus ovat vielä alueita, joissa Finn-

medican tunnettuus ei yllä samalle tasolle muiden asiakasryhmien kanssa. Toisaalta työterveydenhuolto näyttölee yritys- ja teollisuusasiakkaiden suhteen merkittävää roolia, useimmiten yritykset saavat kyseiset koulutukset työterveydenhuollon kautta. Niissä tapauksissa, joissa tämä linkki puuttuu, Finnmedica nimenä ei siis vielä ole tuttu.

Koska koulutus on asiakkaan ostama ydinpalvelu, koulutustilanteen onnistumisen määrittäminen asiakkaiden kokemusten perusteella on erittäin tärkeää. Vastajia pyydettiin arvioimaan miten koulutustilaisuus ja kouluttaja olivat onnistuneet tyydyttämään asiakkaan tarpeet.

Suurimmassa osassa vastauksia koulutuspalvelu kokonaisuutena sai arvosanaan ”hyvä”. Erinomaisena koulutuspalvelua piti pienempi osa asiakkaista. Finnmedican kannalta tämä on hyvä palaute, sillä yksikään asiakkaista ei kokenut saaneensa edes tyydyttävää palvelua. Koulutuspalvelu on siis vastannut asiakkaiden toiveita ja näin ollen tuonut lisäarvoa asiakkaan omalle toiminnalle. Koulutustilanne itsessään nähtiin erittäin ammattitaitoisena ja kiinnostavana.

Kouluttajan uskottavuus asiantuntijana koettiin vakuuttavaksi lähes jokaisessa vastauksessa. Kouluttajien ammatillinen tausta ja taitojen ja tietojen hankkiminen käytännön työn kautta on yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista Finnmedicalle. Se, miten tehokkaasti tätä markkinoinnissa ja uusasiakashankinnassa hyödynnetään, oli yksi mielenkiinnon kohteistamme kyselyssä. Kouluttajien tausta viestitään vastausten perusteella asiakkaille puolesta tapauksia ennen koulutustilannetta, mutta melkein yhtä suuri osa asiakkaista saa siis tiedon vasta koulutustilanteen alussa. Tästä voidaan päätellä, ettei Finnmedica hyödynnä tätä tietoa jokaisessa myyntitilanteessa. Kuten tässä työssä aiemmin todettiin, niin asiakkuuden arvo ei ole kaikilla asiakkailla sama, vaan asiakkaat ovat eriarvoisia. Asiakkuuden arvo koostuu erilaisista ulottuvuuksista, jotka ovat toimiala- ja yrityskohtaisia. Niiden painoarvot vaihtelevat yrityksittäin sekä asiakkuusstrategioittain. Asiakkuuden arvo määritellään kokonaisarvoksi, joka asiakkaalla on yritykselle. Yritys voikin luokitella asiakkaansa arvokategorioihin sen mukaan, miten paljon yritys asiakkuudesta hyötyy. (Storbacka & Lehtinen 1998, 14; Lehtinen 2004, 123.). Oppilaitoksissa ja terveydenhuoltoalansektorilla kouluttajien taustasta sekä ammattitaidosta oltiin

tietoisia jo ennen koulutustilannetta, teollisuus ja yrityssektorilla taas asiasta tiedettiin pääsääntöisesti vasta koulutustilanteen alkaessa. Tähän vaikuttanee Finnmedican määrittely siitä, mitkä asiakkuudet se kokee tällä hetkellä merkittävimmiksi.

Edelleen jokainen vastanneista koki, että koulutustilanteessa oli riittävästi sekä kouluttajan osuutta että osallistujien omaa osallistumista. Koulutustilanteessa teorian ja käytännönharjoitusten suhde on siis vastausten perusteella onnistuneesti jaettu. Kouluttajan vuorovaikutustaidot ja esiintymiskyky oli myös vastaajien arvioin perusteella hyvä. Vain yksi vastaaja ilmoitti, etteivät kouluttajan vuorovaikutustaidot olleet hyvät, mutta esiintymiskyky oli tässäkin tapauksessa koettu positiivisesti. Vastaajien arviointia vaikeutti tässä kohtaa mahdollisesti se, että osalle koulutuksia on pidetty useamman kouluttajan toimesta. Se ei kuitenkaan tullut kyselyssä esille kuin kerran, joten vastauksia voidaan pitää luotettavana tämänkin kysymyksen kohdalla. Kouluttaja koetaan siis ainakin pääsääntöisesti positiivisesti. Toisaalta tällaisten kysymysten ongelma on juuri se, että jos asiakas on saanut sekä hyvää että huonoa palvelua, hän luultavimmin kertoo mieluummin positiivisesta kokemuksestaan, koska pitää sitä hyväksyttävämpänä.

Koulutustilanteessa saadut tiedot ja taidot koettiin jokaisessa vastauksessa käytännössä hyödynnettäviksi. Saaduista tuloksista voidaan todeta, että asiakkaan hakeama arvo itselleen on toteutunut täydellisesti. Koulutuspalveluiden luonteen vuoksi muunlainen vastausprosentti ei olisi ollut Finnmedican kannalta millään muotoa edes hyväksyttävä. Tiedon määrä oli näin ollen myös sopiva jokaiselle vastanneelle.

Koulutustilanteessa käytetty oheismateriaali jakoi vastaajat kolmeen osaan. Käytännönohjeita oli jaettu yli puolelle vastaajista, mutta vain noin joka kymmenes mainitsi saaneensa yritysesitteen. Kaikkiaan lähes kolmannes vastaajista jäi täysin ilman oheismateriaalia. Loput vastaajista eivät osannut sanoa mielipidettään materiaalin määrästä. Koska yksi vastausvaihtoehdoista oli ”olisin toivonut enemmän materiaalia”, voidaan olettaa, että ilman materiaalia jääneet eivät myöskään jääneet sitä kaipaamaan. Kyselyssä oli tässä kohtaa myös ohjeistus mahdollisuudesta

tarvittaessa valita useampi vaihtoehto. Käytännötilanteisiin jaettu materiaali on luonnollisesti koulutuksen onnistumisen ja tietojen ja taitojen käytännössä hyödynnettävyyden kannalta tärkeimpiä, mutta yritysESTEIDEN JAKO markkinointimateriaalina on lähes unohdettu.

Koulutuksissa käytetyt tilat tulevat aina asiakkaan puolesta. Asiakkaan kokemus tästä oli positiivinen - omat tilat toivat konkreettisemmän ympäristön käytännön harjoituksiin. Vain kaksi vastaajaa toivoi muita tiloja koulutuskäyttöön. Osa vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään, joten voidaankin päätellä ettei heille kuitenkaan tuota ongelmia, jos koulutus tapahtuu jatkossakin heidän omissa tiloissaan.

Kouluttajan ominaisuudet ovat merkittävä asia tarkasteltaessa koulutuspalvelua kokonaisuutena. Vaikka kouluttaja koettaisiinkin asiantuntijaksi ja palvelu ammattitaitoiseksi sekä saadut tiedot ja taidot käytännössä hyödynnettäviksi, ihminen luo mielikuvan tilanteesta myös kouluttajan persoonan kautta. Vastaajille tärkeimmiksi ominaisuuksiksi kouluttajassa nousivat hyvät vuorovaikutustaidot, oma kokemus käytännöntyön kautta saatuna ja kyky saada koulutettavat osallistumaan koulutustilanteessa. Asiantuntijan rooli koettiin erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi, mutta kuitenkin nimenomaan käytännöntyön kautta saavutettuna. Osa vastanneista koki asiantuntijuuden jollain tavoin merkityksettömäksi, mikäli siihen ei liity ammatillista käytännön taustaa. Myös huumorintaju oli toivottavaa, eikä vakavaa asennetta oletettu, vaikka koulutussisältö onkin vakavanlainen. Yritys- ja teollisuussektori piti kouluttajan huumorintajua erittäin tärkeänä ominaisuutena. Terveystieteiden alan sektori koki asian tärkeäksi, mutta oppilaitoksissa vain kolmannes piti asiaa tärkeänä ja kaksi kolmesta vähemmän merkittävänä asiana.

Palveluprosessin eteneminen koettiin kaikissa tapauksissa sujuvaksi ja määritellyn ajan puitteissa tapahtuneeksi. Epävarmuutta tai aikataulujen pettämisiä ei siis vastanneiden ja Finnmedican kesken ollut lainkaan.

Palveluprosessin alussa tapahtunut yhteydenotto tapahtui suurimmassa osassa tapauksia asiakkaan toimesta. Jos aloitteentekijänä oli Finnmedica, tällöin suurim-

massa osassa tapauksia asiakas ei tiennyt, kuka yrityksestä häneen oli yhteydessä. Niistä vastanneista, jotka tiesivät kenen kanssa olivat asioineet, puolet ilmoitti henkilön olleen toimitusjohtaja, toinen puolet taas oli asioinut kouluttajan kanssa. Yhteydenotto tilanne koettiin kaikissa tapauksista positiiviseksi tai neutraaliksi. Negatiiviseksi tilannetta ei kokenut yksikään vastanneista. Suurin osa koki tilanteen positiivisesti, mutta melkein kolmannekselle ei ollut jäänyt yhteydenottotilanteesta mainittavaa mielikuvaa. Oppilaitokset sekä yritys- ja teollisuussektori kertoi yhteydenottotilanteen olleen positiivinen. Terveystieteiden alan asiakkaista kolmannes koki asian positiivisena ja kaksi kolmesta ei osannut sanoa mielipidettään asiassa.

Yhteydenpito asiakkaan ja Finnmedican kesken hoidettiin erilaisin keinoin. Tärkeimmiksi yhteydenpitomuodoiksi nousivat puhelin ja sähköposti. Henkilökohtaista tapaamista piti tärkeimpänä vain viidennes asiakkaista. Kirjettä ei koettu tärkeäksi lainkaan. Puhelimella käyty keskustelut helpottavat osapuolten ymmärrystä asioista ja ovat huomattavasti henkilökohtaisempia kuin sähköposti tai kirje. Sähköposti on vaivaton ja vähiten henkilöiden aikaa sitova yhteydenpitomuoto. Samalla se on kuitenkin vähemmän henkilökohtainen kuin puhelin ja toisaalta epävarma, koska ei voida olettaa, että vastaanottaja lukee postin heti. Vaarana on myös oman sähköpostin häviäminen muiden sähköpostiviestien joukkoon. Henkilökohtaiset tapaamiset taas koetaan helposti vaivalloisiksi, koska silloin osapuolten on sovittava aikataulujaan yhteen. On siis hyvin luonnollista, että asiakas kokee puhelimen tärkeimmäksi yhteydenpitomuodoksi silloin, kun hän on ostanut palvelun ja haluaa varmistua sen mahdollisimman hyvästä toteutumisesta. Jatkossa toivotut yhteydenpitomuodot erosivat täysin prosessinaikaisista yhteydenpitomuodoista. Asiakkaat eivät toivoneet yhteydenottoa puhelimitse, vaan sähköpostilla tai kirjeen muodossa. Henkilökohtaista tapaamista jatkossa ei halunnut yksikään vastaajista. Tässä huomataan ihmisten halu säädellä omaa ajankäyttöään. Henkilökohtainen tapaaminen ja puhelinsoitto katkaisevat omat työt ja vievät eniten aikaa. Sähköposti ja kirje taas mahdollistavat asiaan tutustumisen silloin, kun sen kokee itselleen parhaiten sopivaksi.

Prosessin aikana on tärkeää, että asiakas saa tietoa aina kun sitä tarvitsee. Yhteyshenkilöiden määrä kannattaa pitää mahdollisimman pienenä, jotta asiakkaalle ei synny epävarmaa oloa asioidensa hoidon sujuvuudesta. Jos yrityksen on esimerkiksi rajallisten aikaresurssien takia käytettävä useampaa kuin yhtä yhteyshenkilöä, tulee varmistaa, että jokainen yrityksen edustajista on selvillä asiakkuuteen ja palveluun liittyvistä asioista.

Finnmedican yhteyshenkilöiden määrä näyttäisi pääsääntöisesti olevan kaksi palveluprosessia kohden. Oppilaitokset, teollisuus- ja yrityssektori kertoi olleensa yhteydessä kahden Finnmedican edustajan kanssa. Terveystieteiden alan asiakkaista taas puolet oli tekemisissä vain yhden henkilön kanssa ja toinen puolet kertoi olleensa yhteydessä kahden henkilön kanssa.

Kommunikaatio asiakkaan ja Finnmedican välillä toimii palveluprosessin aikana hyvin. Lisätietoa tarvitsevat asiakkaat ovat sitä suurimmassa osassa vastauksia saaneet. Vajaa kolmannes tietoa tarvitseista jäi kuitenkin ilman tarvitsemaansa tietoa. On myös huomattava, että suurin osa ilmoitti, ettei ole tarvinnut lisätietoa. Tällöin ei voida tarkalleen tietää, olisivatko he sitä halutessaan helposti myös saaneet. Puutteita tiedonsaannissa näki ainoastaan osa terveydenhuoltoalan asiakkaita.

Myöskään tieto jatko- tai päivityskoulutuksista ei ollut saavuttanut jokaista asiakasta. Yli puolet asiakkaista piti kuitenkin tärkeänä, että kouluttajataho olisi myös jatkossa sama. Koska vain kahdeksalle prosentille vastaajista asialla ei ollut merkitystä, asian parempi esilletuominen jo myyntitilanteessa ja varsinkin koulutustilanteen jälkeen kannattaisi.

Kysyttäessä aikooko asiakas käyttää Finnmedican palveluja myös jatkossa, vastaajista melkein kaikki vastasivat myönteisesti. Voidaankin päätellä, että jatko- tai päivityskoulutuksissa saman koulutustahon tärkeyttä kartoitettaessa ”en osaa sanoa” vastanneet aikovat kuitenkin tarvittaessa käyttää uudelleen Finnmedicaa kouluttajana.

Kuten tässä työssä on aiemmin tullut esille, hyvin onnistunut palvelu, yhteistyö ja markkinointi palvelun aikana tuovat yritykselle suosittelijoita, joiden kautta tunnettuus ja yhteistyöverkko laajenevat. Kokemuksiensa perusteella melkein jokainen vastanneista on suositellut Finnmedicaa palveluntarjoajana myös toisille organisaatioille. Näin ollen asiantuntijayritysten ominaispiirre suosittelijoiden tärkeyden suhteen näkyy myös Finnmedican toiminnassa.

Suurin osa asiakkaista mielsi kustannukset sopiviksi. Vain viidennes ilmoitti, että kustannukset olivat korkeat. Näistä oppilaitokset sekä muu yrityssektori kertoi kustannusten olleen sopivat. Terveystieteiden alan asiakkaista kolmannes piti kustannuksia korkeina. Hintaa ei kuitenkaan nähty liian korkeana eikä myöskään liian alhaisena. Hintaa ei sinänsä voi olla kilpailuetu, sillä sen avulla saavutettu etu on yleensä väliaikainen. Kilpailijoiden on helppo asettaa oma hintansa hieman alemmas tai vastaamaan yrityksen hintaa. Kuten Storbacka ym. (2000) toteavat, kilpailuetu ei perustukaan hintaan, vaan yhteisten tavoitteiden löytämiseen ja pääsyyn asiakkaan maailmaan. Myös Lehtinen (2004) näkee, että yrityksen tulee olla asiakkaan näkemyksen kannalta hintakilpailukykyinen, mutta ei siis välttämättä yrityksen räätälöimänä kilpailijoihin nähden tuota sellaisenaan lisäarvoa asiakkaalle. Hinnoittelu pitäisikin tehdä sen lisäarvon perusteella, minkä asiakas saa ja mistä asiakas on siis valmis maksamaan. Palvelun hinnasta koskevassa osiossa todettiin Ylikosken (1997) mukaan, että usein palveluja ostettaessa koetaan epävarmuutta ja hintaa käytetäänkin vihjeenä laadusta. Hintaa on merkki myös palvelun uskottavuudesta. Asiantuntijapalveluissa neuvoja ei oteta vakavasti tai niitä ei noudateta, jos palvelun hinta koetaan halvaksi.

Yhteenveto päätelmistä

Finnmedican palveluprosessi sai asiakastyytyväisyyskyselyssä merkittävän positiivista palautetta. Kyselystä selvisi, että koulutustilanne kokonaisuutena on asiakkaiden mielestä erittäin positiivinen kokemus. Asiantuntijuus ja ammattimaisuus ovat välittyneet asiakkaille hyvin. Samoin koulutuksen sisältö on onnistuttu koamaan vuorovaikutukseltaan ja materiaaliltaan asiakkaita miellyttäväksi. Kouluttajat ovat selkeästi asiantuntijoita ja tämä ominaisuus on myös asiakkaiden arvostama. Finnmedica ei ole nimenä vielä kovin tuttu, mutta hyvin hoidettujen asiakassuhteiden ansiosta tunnettuus lisääntyy jatkuvasti. Kontaktiarvon merkitys korostuu niin ikään Finnmedican asiantuntijapalveluissa. Markkinointipanostuksia yrityksen on kuitenkin tehtävä, jos se aikoo kasvattaa liiketoimintaansa. Asiantuntija organisaatioille ominainen suosittelijoiden tärkeys ja yrityksen omien markkinointitoimien vähyys tulee esille myös Finnmedicalla. Asiantuntijoiden toimesta tapahtuva asiakasrajapinnassa tapahtuva markkinointi on kyselyn perusteella lähes unohdettu. Palveluprosessi koettiin myös sujuvaksi, mutta vastauksissa oli huomattavissa, ettei selkeää prosessiajattelua Finnmedicassa ole vielä syntynyt. Selkeä linjaus siitä, miten asiakkuudet hoidetaan, puuttuu. Prosessin sisällä vastuunjaot, asiakaskohtainen palvelunhoito alusta loppuun, informaation liikkuminen ja yrityksen yhteyshenkilöiden markkinointihenkisyys ovat kehitettäviä asioita. Ymmärrys asiakkuuden arvosta, niistä asioista, mistä Finnmedica voi asiakkuuksissaan hyötyä, ei myöskään ole ymmärretty tarpeeksi hyvin.

7 EHDOTUKSET

Opinnäytetyöllämme siis pyrimme löytämään ratkaisuja siihen, miten pieni, rajalliset resurssit omaava asiantuntijaorganisaatio pystyy vahvistamaan nykyisiä asiakassuhteitaan sekä samalla lisäämään markkinaosuuttaan laajentamalla toimintaansa uusille markkina-alueille. Keskeisenä käsitteenä näemme palveluprosessin parantamisen. Sen merkityksen ymmärtäminen ja kehittäminen antaa case - yritykselle mahdollisuuden resurssien parempaan allokontiin.

Palveluprosessi käsittää eri vaiheita, joiden avulla yritys voi markkinoida itseään niin nykyisille kuin potentiaalisillekin asiakkaille. Olemme kasanneet yhteen asioita, joiden tarkoituksena on herättää asiantuntijoissa, omistajayrittäjissä muutoshalu ja sen kautta palveluprosessin analysointi ja kehittäminen. Ehdotelmassa painotamme prosessin hajottamista ja toimintojen analysointia, prosessin eri vaiheiden (toimintojen) kuvaamista ja kaavioiden luomista. Painotamme myös asiakkaiden personoinnin merkitystä, tuotteistamisen ja markkinoinnin tärkeyttä sekä prosessiin liittyvien vaiheiden mittaamisen tarvetta ja keinoja.

Palveluprosessiin liittyy paljon erilaisia asioita, joita Finnmedican tulisi huomioida. Miten asiakaskunta on segmentoitu? Miten palveluprosessi ja sen laatu käsitellään yrityksessä? Miten prosessiin liittyviä asioita mitataan? Myös seuraavaa tulisi miettiä prosessin sujuvuutta ajatellen. Yrityksen koulutus- ja konsultointipalvelujen kapasiteetti ovat vaikeasti ennustettavissa. Myös tuottoja on vaikea ennustaa ennakoimattomien äkillisesti ilmaantuvien koulutustarpeiden vuoksi. Pidetäänkö Finnmedicalla vapaana konsulttien aikaa tärkeitä asiakkaita varten? Entä markkinointi ja myynti, kuka hoitaa asioita jos kaikilla on kiire? Mitä asioita Finnmedica pitää heikkoutenaan? Kenties kasvuun vaikuttavaa resurssipulaa eli rahoitusta ja henkilöstön kokoa sekä markkinoinnin ja sen koordinoinnin puutetta? Henkilöstöön liittyviä mietittäviä asioita ovat viestintä, kokoukset, tiedon kulku, extranetin hyödyntäminen. Mitä asioita Finnmedica pitää vahvuutenaan? Olisivatko ne asiantuntijuus, käytännön osaaminen / kokemus, hinta, tunnettuus / imago, suhdeverkosto? Hyödynnetäänkö vahvuuksia esimerkiksi viestinnässä ja markkinoinnissa. Miten palvelujen saatavuus nähdään? Miten sitä voitaisiin parantaa? Mistä asiakkaat saavat tiedon Finnmedicasta yrityksen omasta mielestä? Kehitettäviä asioita voisi olla muun muassa Internetin hyödyntäminen lisäpalveluissa, osallistuminen messuille, yhteistyö Suomen Terveystalon kanssa.

Palvelun tuotteistaminen ja palveluprosessi

Tuoteajattelua käyttämällä Finnmedica voi myös jatkuvasti kehittää palveluiden sisältöä ja määritellä uusia palvelutuotteita. Palvelun ymmärtäminen tuotteena, auttaa palvelun markkinointia, joka asiantuntijapalveluissa on vielä uusi ja vähän käytetty.

Miten Finnmedican kannattaisi palvelunsa tuotteistaa? Ydintuote sisältää paljon aineettomia osia, joka on mahdollista konkretisoida tuotteistamisen avulla. Tällä hetkellä ei ole tietoisesti tuotteistettu palveluja, joten Finnmedican pitäisi miettiä, mitä tuotteistus käytännössä tarkoittaisi. Määrittelemällä ydinpalvelu, tukipalvelut ja lisäpalvelut saataisiin eri asiakasryhmille ja yksittäisille asiakkaille sopivia palvelupaketteja. Varsinaisia edellytyksiä tukipalveluille ei kuitenkaan ole, sillä ydinpalvelu on hyödynnettävissä sellaisenaan, ja merkittävimmän osan tukipalveluista kattavat lisäpalvelut. Ydinpalvelu Finnmedicalla on ostettu koulutus. Tukipalveluita ovat esimerkiksi saatava lisätieto ja käytetty materiaali. Ne ovat samalla lisäpalveluita. Lisäpalveluita voivat olla myös laitteet ja ohjeistukset.

Finnmedican palveluprosessi ja toimintatavat voidaan vakioda joko kokonaan tai osittain. Finnmedican tulisi vakioda varsinkin niitä palvelun tekijöitä, jotka näkyvät asiakkaalle ja ovat tärkeitä palvelun laatuun vaikuttavia piirteitä. Palvelun tuotteistaminen auttaa palvelun selkeyttämisessä niin asiakkaille kuin työntekijöillekin.

Laatuajatteluun kuuluu jatkuva palvelun laadun parantaminen ja työprosessien tehostaminen. Työprosessin tehostaminen vaikuttaa palvelun laatuun esimerkiksi siten, että yrityksellä on silloin mahdollisuus suunnata resursseja paremmin niihin palveluihin, joita asiakas odottaa saavansa. Laadunvarmistus koulutus- ja konsultointipalveluissa voi olla vaikeaa, koska tuotettavaa palvelua ei voi mitata ennen kuin se on toimitettu asiakkaalle. Jos palvelu ei tyydytä asiakasta, ollaan jo myöhässä laadunvarmistuksen suhteen.

Prosessien mallintamisella, molempien, asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta, saadaan aikaan pohja kriittisten kohtaamisten ja toimintaympäristöjen määrittämiselle. Jos selvitetään, mitä ominaisuuksia Finnmedican asiakkaat pitävät todella

tärkeinä palvelussa, saadaan helpommin luotua palvelun tuotteistamiskuvaukset. Kun prosessikuvaus ja tuotteistuskuvaus ovat olemassa, on henkilöstön helpompi hahmottaa, mitä heiltä odotetaan palvelun suhteen. Tämä helpottaa myös mahdollisten uusien työntekijöiden rekrytointia ja perehdyttämistä sekä nykyisen henkilöstön koulutusta. Uusille osataan opettaa käytäntö heti ja vanhoja työntekijöitä kouluttaa tarvittaessa eteenpäin. Vaikka palvelun laadun varmistaminen edellyttääkin erilaisten ohjeiden tekoa, suurin merkitys on kuitenkin henkilöstön asenteella uusia käytäntöjä kohtaan. Tässä tullaan johtamistaidon kysymyksiin ja yrityksen sisäisiin suhteisiin.

Finnmedican kannattaa yhdessä henkilöstön kanssa käydä palveluprosessi läpi, tunnistaa kaikki kriittiset asiakaskontaktitilanteet ja määritellä niille ymmärrettävät kriteerit. Sen jälkeen yritys voi omin voimin ja myös asiakkaiden avulla alkaa kerätä palautetta sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta. Palveluprosessin kehittämistä tarvitaan asiakkaiden tyytyväisyyden takia, eli Finnmedican tulisi löytää uusia lisäarvoa tuottavia tuote- ja palveluominaisuuksia. Kaikkia palveluprosessin osia ei tarvitse standardoida, mutta osassa se voi olla tarpeen. Esimerkiksi se, miten asiakaspalvelu myynti tilanteessa hoidetaan, voisi olla yksi standardointia vaativa tehtävä. Voidaan standardisoida myös joitain jokaisessa asiakasryhmässä tai yksittäisissä asiakkuuksissa toteutettavia seikkoja, kuten tietyllä tavalla tapahtuva asiakkaiden lähestyminen tai yhteydenotto tietyin väliajoin, tietyllä keinolla.

Prosessin tuotteistaminen on lähinnä tiettyjen yhtenäisten menetelmien ja apuvälineiden kehittämistä. Palveluprosessin laatu kehittyy yrityksessä ajan kanssa. Alussa keskitytään yleensä enemmän volyymiin, mutta nyt tarve on myös laatuun keskittymisessä. Asiakkaat ja heidän tarpeensa tulee segmentoida ja myös personoida, jotta varmistutaan mahdollisimman hyvästä lopputuloksesta ja palvelun laadusta aina palveluprosessin toistuttua.

Viestintä ja markkinointi

Opinnäytetyössämme asiakas ja arvot saavat paljon huomiota. Voidaankin päätellä, että menestyvän yrityksen pitää olla asiakassuuntautunut kaikessa toiminnassaan. Lisäarvon tuottamisen merkitys täytyy muistaa kokoajan, sillä asiakkaan odotukset saattavat muuttua ja sen tiedostaminen ajoissa on erittäin tärkeää kilpailutilanteessa. Myös markkinointiin liitetään arvopohjainen ajattelu. Markkinoin-

nissa arvopohjaisuus syntyy yrityksen strategiasta, asiakkaiden tuntemisesta, asiakkaiden uskollisuudesta, toimintoprosessien analysoinnista ja parantamisesta sekä johtamistaidoista.

Koulutustilanteissa materiaalin jakaminen ei sinällään ole itsetarkoitus, mutta materiaalin jakaminen jokaisen koulutuksen yhteydessä voisi tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Myös asiakkaan kokema varmuus koulutuksen hyödyistä mahdollisesti kasvaisi ”tukimateriaalin” myötä. Asiakkaalle voisi myös syntyä mielikuva siitä, että yritys ei vain myy koulutuksia, tuota palvelua ja kata kustannuksiaan, vaan välittää siitä, että koulutettavat myös osaavat asiansa. Asiantuntijat usein kuvittelevat, että asiakas tietää ilman muuta palvelun olevan palveluntarjoajalle ”oikeasti tärkeä asia”, varsinkin kun kyse on terveydestä ja turvallisuudesta. Asiakas kuitenkin näkee liiketoiminnan aina voiton tavoitteluna ja näin ollen välittäminen asiakkaan taidoista ja tiedoista tulisi kanavoida myös asiakkaan tietoisuuteen.

Riippumatta siitä, mistä yrityksen nimi on saatu, lisätiedon saannin helppous on oleellista siinä vaiheessa, kun asiakas harkitsee palvelun ostoa ja yrityksen luotettavuutta palvelun toimittajana. Verkkosivut ovat tänä päivänä merkittävä markkinoinnin ja tiedonvälityksen kanava ja nykyään jokainen yritys tarvitsee Internet-sivuston, joka heijastaa yrityksen laatua. Yrityksen helppo löydettävyys hakupalvelimilla tuo myös palveluntarjoajia itse etsivät yrityksen verkkosivuille. Itse tietoa hakeneet olivat löytäneet sitä yrityksen verkkosivuilta, mutta prosentuaalisesti määrä oli häviävän pieni. Siksi on kiinnitettävä huomiota siihen, millä hakusanoilla yritys Internetistä löytyy. Esimerkiksi sanat ”ensiapu” tai ”ensiapukoulutus” ei tuota hakutulokseksi Finnmedicaa. Muillakaan koulutuksen nimillä hakupalvelin ei näytä vaihtoehtoiksi Finnmedicaa. Itse tietoa hakeneet ovat luultavimmin tienneet yrityksen nimen entuudestaan. Myöskään yritysluetteloista Finnmedicaa ei löydä helposti. Finnmedican helppo löydettävyys Internetistä tai yritysluetteloista on siis erittäin tärkeää. Suosittelemmekin, että hakusanat tarkistetaan ja niitä lisätään tarvittaessa.

Kuten aiemmin tässä työssä on todettu, vahvaan ammatilliseen osaamiseen perustuvilla asiantuntijapalveluilla sisäinen markkinointi tulisi hoitaa siten, että oma

henkilökunta osaisi omassa työssään markkinoida jatkuvasti yritystä ja sen palveluita jo olemassa oleville asiakkaille. Uusien asiakkaiden suhteen, markkinointi tapahtuu useimmiten yrityksen maineen kautta. Maine tai pikemminkin tunnettuus saavutetaan aikaisempien töiden, asiakkaiden ja muun esilläolon kautta. Muita markkinointi toimia ei myöskään tule unohtaa, sillä uusasiakashankinnassa esimerkiksi printtimainonta on hyvinkin keskeistä. Kaikkia potentiaalisia asiakkaita ei tavoiteta suosittelun kautta nykyisiä asiakkaita hyödyntämällä.

Yritys- ja teollisuussektori ovat vielä alueita, joissa Finnmedican tunnettuutta tulisi parantaa. Tällä hetkellä Suomen Terveystalo ja sitä kautta työterveydenhuolto näyttelevät näiden asiakkaiden kannalta merkittävää osaa. Suurin osa yrityksistä ottaa koulutuspalvelut juuri työterveyden kautta. Jos asiakasyritys tekee yhteistyötä jonkin suuremman instanssin kanssa työterveyteen liittyen, silloin kaikki asiaan liittyvä palvelu otetaan yleensä kyseistä kautta. Suuri ja luotettava yhteistyökumppani tuo luonnollisesti referenssiarvoa. Tulevaisuudessa Finnmedican kuitenkin kannattaisi harkita suhteesta irrottautumista. Tuotot joudutaan jakamaan, jolloin asiakkuuksien kannattavuus tulisi laskea ja päätellä, onko yhteistyö jatkossa Finnmedicalle kannattavaa liiketoimintaa. Tätä ei kuitenkaan tulisi tehdä, ennen kuin yrityksen oma asema markkinoilla on kasvanut ja on vakaa, tai kunnes asiakkuuksista löytyy muita merkittäviä referenssiarvoa tuovia asiakkaita. Suuria yrityksiä esimerkiksi kannattaa ”mainostaa” omiksi yhteistyökumppaneiksi. Jo palvelua ostaneita asiakkaita voisi esimerkiksi listata yrityksen verkkosivuille. Usein palveluntarjoajaa harkitseva asiakas haluaa tietää, kenen kanssa yritys on aiemmin tehnyt yhteistyötä. Tunnetut, suuret yritykset tai pienet, syystä tai toisesta arvostetut organisaatiot, luovat potentiaalisille asiakkaille mielikuvaa luotettavuudesta. Edes yhteistyöluonnetta tai tarjottua palvelua ei tarvitse silloin mainita. Ei pidä unohtaa, että maine tai pikemminkin tunnettuus, saavutetaan aikaisempien töiden, asiakkaiden ja muun esilläolon kautta.

Finnmedica voi kehittää nykyisille asiakkaille suosittelua helpottavan tiedotteen, jossa kerrotaan lyhyesti, kenelle, miten ja mitä yritys tarjoaa. Tällöin hyödynnetään toiminnan aikana kehittyneitä asiakassuhteita. Kyselyyn vastanneista vain 14 % mainitsi saaneensa yritysesitteen. Tästä voidaan päätellä, ettei kenttätyön ohessa markkinoida tarpeeksi. Vaikka asiakkaalle olisikin jaettu esittelymateriaalia jo aiemmin, yrityksen uskottavuus mahdollisesti paranisi esitteiden myötä. Asiakas voisi myös hyödyntää esitteitä suosittelussa, tällöin suosittelumateriaalia ei tarvit-

sisi erikseen tarjota asiakkaalle. Välttyttäisiin tuputtamisen tunteelta, koska vain noin puolet kyselyyn vastanneista asiakkaista tiesi, että lisä- ja päivityskoulutusta voi edelleen ostaa Finnmedicalta. Voidaan arvella, että yritys olettaa tämän olevan kaikille päivän selvä asia. Näin ei kuitenkaan selvästikään ole. Yritysesitteissä tai muissa painetuissa materiaaleissa ja myös verkkosivuilla tulisi olla asiasta maininta. Ehkä tästä voitaisiin keskustella jo myyntitilanteessa. Tällöin asiakas olisi mahdollisuudesta tietoinen. Varmastikaan ensimmäistä kertaa palvelua käyttävät eivät edes halu sitoutua jatkokoulutuksiin, mutta ne asiakkaat, jotka ovat kokeneet palvelun laadukkaana ja itselleen arvoa tuottavana, voisivat mahdollisesti olla valmiita myös sitoutumaan jatkokoulutuksiin. Tässä voisi olla ideaa tuotteistamista ajatellen.

Finnmedica ei myöskään hyödynnä kouluttajiensa ammatillista taustaa myyntitilanteessa tarpeeksi hyvin. Voidaan myös arvella, että asian etu tiedostetaan, mutta sitä korostetaan vain tietyille asiakkaille. Selkeä henkilökunnan ohjeistuksen puute, sekä viestinnän kivijalan uupuminen, kertoo siitä, ettei yhteistä linjausta ole ja jokainen markkinoi omalla tavallaan.

Markkinointi koetaan usein asiantuntijapalveluissa negatiiviseksi asiaksi, mutta oikealla tavalla tehtynä se tuo positiivista vaikutusta koko yritykselle. Henkilökunnan ohjeistaminen ja yhteisten käytäntöjen luominen olisi kannattavaa myös Finnmedicassa. Ei riitä, että asian oletetaan olevan jokaisen tiedossa ja jokaisen toimivan samalla tavalla kuin itse toimii. Juuri palveluprosessin mallintaminen ja sen eri vaiheisiin liittyvien tehtävien määrittäminen sekä näiden tehtävien toimintaohjeiden luominen, vaikuttaa niiden onnistuneeseen ja kannattavaan läpiviemiseen. Finnmedican kannattaa ottaa jokaisesta tilanteesta mahdollisimman suuri hyöty itselleen. Asiakasrajapinnassa toimiva henkilö on usein tärkein markkinoija. Siksi Finnmedicalla pitäisi olla paperilla kirjallisena se, mitä ja miten yrityksestä kerrotaan. Tietty kivijalka on pohjana kaikelle. Asiakas kokee suuren osan laadusta näiden ihmisten kautta. Vaikka kaikki kouluttajat ovatkin omistajayrittäjiä ja pyrkivät parhaaseen lopputulokseen yrityksen kannalta, ovat he kaikki myös erilaisia ihmisiä ja silloin täytyy varmistaa yhteinen linja viestinnässä ja markkinoinnissa. Finnmedicassa on kiinnitettävä huomiota myös siihen, että muiden yrityksen tuottamien palvelujen kautta myös tilapäistyövoima markkinoi yritystä.

Finnmedicalla ei siis ole virallista markkinointiohjelmää, vaan tähän asti on menty eteenpäin mutu-tuntumalla. Finnmedicalla ei myöskään ole markkinointia hoitavaa vastuuhenkilöä, vaan markkinointi on hajautettu kaikille työntekijöille. Markkinointi perustuu keskeisesti henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja tätä tapaa halutaan varmasti toteuttaa jatkossakin resurssien takia. Jos olisi vain yksi markkinointihenkilö, niin se mahdollisesti söisi vain resursseja. Siksi Finnmedican tulisi laatia kaikille yhteinen markkinointiohjeistus, jota kaikki toteuttavat. Varsin usein markkinointipanostukset kohdistetaan uusasiakkaisiin, ja vanhat asiakkaat hoidetaan ikään kuin vasemmalla kädellä. Markkinoinnissa tulisi panostaa nimenomaan nykyisiin asiakkaisiin.

Koska yrityksen perusliiketoiminta pohjautuu tällä hetkellä suuressa määrin kertasopimuksiin, markkinointiponnistelut ja panokset pitäisi suunnata suhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen sekä tasokkaan imagon säilyttämiseen. Budjetointia ajatellen täytyisi siis muistaa, että yritys myisi asiantuntijakapasiteettiaan vain sen verran, että palvelun laatu pysyisi edelleen halutulla tasolla.

Finnmedican tulisi miettiä, missä julkaisuissa kannattaa mainostaa. Piilomainonta eli esimerkiksi lehtijutut ovat yksi vaihtoehto. Maksettu mainos ei ole niin luotettava kuin lehden kirjoittama juttu. Varmasti Finnmedicallakin on projekteja, joista voisi kertoa. Myös verkkosivuilla voisi olla positiivisia ”tarinoita” asiakkaiden kanssa tehdyistä töistä.

Jos esite on henkilökohtaisten käyntikorttien lisäksi ainoa, mitä jaetaan liikuttaessa asiakkaiden parissa, pitäisikö esite silloin olla informatiivisempi?

Hinnat täytyy olla kohtuullisia kilpailijoihin nähden. Liian alhainen hinta ei ole hyvä. Asiakkaat tietävät, mitä palvelun tulisi maksaa, että palvelu on laadullisesti hyvä. Tuottojen kasvattaminen ei mahdollisesti kannata hinnan noston kautta, vaan markkinoita laajentamalla.

Lisäksi mietittäviä asioita voivat olla seuraavat. Olisiko hyvä ”muistutella” asiakkaita lähettämällä jotain esitteitä, ajankohtaista tietoa ensiavusta tai siihen liittyvistä jutuista tai messuosallistumisista? Muistetaanko, että erilaisissa tapahtumissa on paikalla medianedustajia? Hyödynnetäänkö se näkyvyydessä? Tarvitaanko suhdemarkkinoinnin kehittämistä tai verkkosivujen kehittämistä?

Palvelun saatavuus ja helppous

Koulutuksissa käytetyt tilat tulevat aina asiakkaan puolesta. Asiakkaan kokemuksesta oli kyselyn perusteella positiivinen. Finnmedican tulee kuitenkin ottaa huomioon, että joskus asiakas ei ehkä haluaakaan, että koulutukseen käytetään hänen omia tilojaan. Mahdolliset muut tilat täytyy selvittää etukäteen. Tämä pitää huomioida myös kustannuksissa ja mahdollisesti siis rakentaa palvelu tuotteistamisen yhteydessä siten, että asiakkaalla on mahdollisuus valita. Tätä ei tarvitse tarjota asiakkaille yhtenä vaihtoehtona, mutta se voi olla varmuuden vuoksi olemassa. Asiakkaan kannattavuudesta riippuu, miten pitkälle tuotteistetun palvelun räätälöinnissä kannattaa mennä. Myös neuvottelutilat tulisi huomioida. Onko tilat, mitä voidaan käyttää vai vuokrataanko tarvittaessa vai mennäänkö asiakkaan luo? Fyysinen ympäristö viestii aina asiakkaalle laadusta. Koska Finnmedican tapauksessa toimitaan pääasiassa asiakkaiden tiloissa, ympäristöllä ei voida viestiä laadusta tai käyttää sitä kilpailuetuna. Ratkaisu on kuitenkin helppo asiakkaalle ja sitä kannattaakin korostaa myyntitilanteessa. Tällöin ei myöskään synny mietteitä, miksi ei tavata yrityksen tiloissa. Omiin tiloihin on tällä hetkellä turha investoida. Asiakkaan on kuitenkin viihdyttävä ja siksi Finnmedican edustajien on tähdättävä mahdollisimman hyviin tiloihin myös asiakkaan luona.

Finnmedican palvelut ovat kiinnisidottuja paikkaan ja henkilöön. Sähköisten kanavien kehitys vaikuttaa palvelujen markkinointiin. Monet palvelujen käyttöä avustavat palvelut tai tukipalvelut voidaan tuoda asiakkaan ulottuville myös verkossa. Materiaalia voisi ehkä lisätä Finnmedican verkkosivuille siten, että asiakkailla olisi käyttäjätunnus / salasana jolla tietoa voisi hakea ja tarvittaessa tulostaa omaan käyttöön.

Kysymyksiä, minkä avulla saatavuuteen ja helppouteen liittyviä asioita voi miettiä: Onko asiakkailta mahdollisuus tilata Finnmedicalta tarjouspyyntö sähköisesti verkkosivuilta? Saako asiakas lisätietoa koulutussisällöistä verkkosivuilta?

Voiko potentiaalinen asiakas jättää yhteydenottopyynnön yrityksen verkkosivuilta? Miten nopeasti asiakkaan yhteydenottoihin vastataan? Miten asia on vastuutettu?

Asiakassuhteet

Finnmedican tärkeimmät kilpailuedut pitäisivät olla osaaminen, kokemus ja asiakassuhteet. Vuorovaikutukseen perustuvaa liiketoimintaa on kilpailijoiden vaikea jäljitellä.

Vastauksista kävi ilmi, etteivät kaikki tienneet keneltä lisätietoa tarvittaessa saa. Asiakkaalle tulisikin aina kertoa, miten ja keneltä asioita voi tarvittaessa tiedustella. Yhteydenotto yritykseen päin pitäisi tehdä asiakkaalle mahdollisimman helppoksi. Yrityksen edustajan ei siten tulisi koskaan olettaa, että asiakas tietää, minne hän voi tarvittaessa olla yhteydessä. Esimerkiksi kouluttaja saatetaan kokea henkilönä, johon ei koulutuksen jälkeen kuulu olla yhteydessä ja muut yhteystiedot yritykseen saattaa puuttua. Ei myöskään ole tarkoitus, että asiakkaan täytyy etsiä tieto itse. Yhteydenpidon vaivattomuus tulee muistaa erityisesti avainasiakkaiden kanssa. Myös yrityksen edustajien tulisi olla yhteydessä asiakkaisiinsa muulloinkin kuin myyntitilanteessa. Finnmedican tulisi huomioida yhteydenpito, varsinkin sellaisten asiakkuuksien suhteen, joiden kanssa yhteistyö on jatkuvampi luonteista.

Asiantuntijaorganisaatioiden markkinoinnin tärkein muoto on palveluprosessin aikana tapahtuva henkilökohtainen kontakti asiakkaiden kanssa. Tästä johtuen käytetystä ajasta tulisi suurin osa myös käyttää tähän työhön. Asiakkaisiin käytetty aika ja palvelun laadun varmistaminen vaikuttaa myös yrityksen tulevaan asiakaskantaan. Asiantuntijapalvelujen markkinointi perustuu pitkälti suositteluun ja tällöin nykyiset asiakkaat ovat osa yrityksen markkinointitoimia.

Asiakashallinta

Asiakkuuksien hallinnan parantaminen on yksi prosessin kehittämisen alueista. Suhdemarkkinoinnin keskeisenä tavoitteena on rakentaa ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita. Hyvä suhdemarkkinointistrategia vaatii lähtökohdaksi 1. tehokkaan markkinasegmentoinnin, joka myös määrittelee, minkä segmenttien kanssa halutaan olla kiinteässä asiakassuhteessa. 2. jatkuvan palvelun kehittämisen, joka soveltuu valittujen asiakkaiden tarpeisiin ja 3. nykyisten asiakkaiden seurannan asiakassuhdetutkimusten avulla sekä asiakastietojen päivitykset. Kunollinen CRM järjestelmä auttaisi Finnmedicaa suhteiden hoidossa. Finnmedicalla on jo asiakashallintaan työkaluja, mutta sinne kerättävää tietoa tulisi laajentaa.

Tehokas ja kattava tietokanta on tarpeen, varsinkin kun halutaan kasvattaa markkinaosuutta ja lisätä asiakaskantaa. Yrityksen kasvaessa tiedon määrä kasvaa. Tietokanta voi toimia Finnmedican asiakaskeskeisen toiminnan perusteena. Yhteyshenkilöt saavat ajantasaista tietoa päivitetyistä kannoista ja samalla se on tärkeä työkalu myynnille ja henkilölle, joka hoitaa jälkimarkkinointia tai yhteydenpitoa tärkeimpiin asiakkaisiin.

Rekisteriin voisi kirjata myös tietoja potentiaalisista asiakkaista: tärkeimmät yritystiedot, yhteyshenkilöt, milloin on otettu yhteyttä ym. Kun tavoitteena on kasvu ja toiminnan laajentaminen uusille markkina-alueille, ei toiminta voi enää perustua vain henkilökohtaisiin suhteisiin/suhdeverkkoihin. Tärkein työkalu on uusien asiakkaiden hankinnassa siis vuorovaikutteinen myynti. Se edellyttää tuntemusta markkinatilanteesta ja asiakaspotentiaalista. Myyntiä tukevat toimet: mainonta, suhdetoiminta, myynninedistäminen toimivat tässä enemmänkin taustatyökaluina, mutta ovat tärkeitä yrityksen tunnettuuden lisäämisessä. Kuka vastaa myynnistä? Kaikki? Toimitusjohtaja?

Seuranta ja mittaaminen

Asiakastyytyväisyyskyselyjen lisäksi asiakaspalautteen kerääminen olisi tärkeää. Finnmedicassa asiakaspalautetta ei kerätä koulutuspalveluihin liittyen. Voisiko lisäarvoa tuottaa jollain kyselykaavakkeella, mikä olisi saatavilla internetin kautta. Kirjautumalla palveluun koulutukseen osallistujat voisivat testata osaamistaan ja antaa arvionsa koulutustilanteesta. Finnmedica saisi tärkeää asiakaspalautetta kou-

lutustilanteesta ja vastaukset osaamiseen liittyen voitaisiin toimittaa asiakkaalle myöhemmin. Asiakaspalautte koulutustilanteesta kannattaa pyytää joka tapauksessa, vaikka palautelomakkeella heti koulutuksen jälkeen. Asiakasodotukset kohdistuvat niin itse palveluun kuin tekniseen ympäristöön sekä palvelun toteuttajiin. Näiden odotusten selvittäminen antaa hyvän pohjan oikeiden asioiden kyselemiselle asiakaspalautteessa.

Olemme laatineet Finnmedicalle potentiaalisille asiakkaille tarkoitetun kyselyn liitettäväksi osaksi tulevaa markkinointiohjelmaa. Toteutustavaksi ehdotamme sähköistä kyselylomaketta, mikä toimitetaan vastaajille sähköpostin kautta. Vastaaminen tulisi olla anonymiä ja se mahdollistettaisiin erillisen sähköpostiin liitetävän linkin avulla. Linkin kautta asiakas kävisi vastaamassa kyselyyn ja vastaus ohjautuisi joko tietokantaan tai johonkin sähköpostiin, mistä vastaukset purettaisiin ja analysoitaisiin. Mahdollisesti myös yrityksen verkkosivuille voisi aika ajoin lisätä kyselyn, mihin nykyiset asiakkaat voivat käydä vastaamassa. Etukäteen asiakkaille voitaisiin lähettää informaatiota asiasta esimerkiksi mainoskirjeen yhteydessä. Kyselyissä voitaisiin käyttää käyttäjätunnusta / salasanaa, millä kirjaututaan. Nämä voitaisiin liittää lähetettävään painettuun viestiin. Tällöin jokainen vastaa vain kerran ja vastausten luotettavuus paranee. Molemmissa kyselyissä on kuitenkin huomioitava kustannukset ja tarvittavat henkilöresurssit. Tietoa ei kannata kerätä, jos sitä ei ehditä analysoimaan.

Asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan arvioida myös työntekijöiden toimesta. Finnmedican pitäisi miettiä, miten kaikissa asiakaskohtaamistilanteissa voidaan arvioida asiakkaiden tyytyväisyyttä. Keinoja tähän ovat esimerkiksi tiettyjen kysymysten esittäminen, jotka siis esitetään luontevasti tapaamisten yhteydessä ja tapaamisen jälkeen arviot kirjataan ylös. Tiedot tulisi kirjata, koska jos niitä ei kirjata muistiin, palautteesta ei ole hyötyä. Tämäkin voisi olla standardoitu osa palveluprosessin tehtäviä. Toinen tapa on syvähaastattelu, eli tärkeimpiä asiakkaita haastatellaan tyytyväisyyden selvittämiseksi. Kolmas tapa on miettiä myös epäsuoria asiakastytyväisyyksmittareita, joita ovat esimerkiksi että luvutut asiat pysytään poikkeuksetta pitämään (aikataulut, tilausvaatimukset, tuoteominaisuudet ym.), asiakkaiden uudelleen ostot, tiedot siitä suosittelevatko asiakkaat yritystä edelleen jne. Näistä voidaan kohtuullisen varmasti tulkita asiakkaiden tyytyväi-

syttä. Näitä asioita käytettiin jo laatimassamme kyselyssä. Kyselyissä pitäisi jatkossa miettiä kysyttäviä asioita asiakkaan kannalta, miten tärkeitä ne siis asiakkaalle ovat.

Syy-seuraussuhdeanalyysi voi paljastaa yhteyksiä käytettyjen markkinointitoimien ja muiden palveluprosessiin liittyvien tehtävien hoitamistyylien ja toimeksiantojen välillä. Myös asiakkaiden menettämisen syiden analysointi tuottaa Finnmedicelle arvokasta tietoa. Analysointi voi osoittaa mahdolliset puutteet henkilöstön osaamisessa, hintapolitiikassa, maineessa, laadussa ja muissa prosessiin liittyvissä asioissa. Lisäksi asiakasmäärän avulla voidaan mitata toiminnan tehokkuutta. Yleistä tunnettuutta voitaisiin mitata esimerkiksi verkkosivujen kävijämääriä seuraamalla.

8 YHTEENVETO

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää palveluprosessin merkitystä asiantuntijapalveluorganisaatiossa ja kuvata siihen vaikuttavia tekijöitä sekä löytää case -yritys Finnmedicalle ehdotuksia ja ideoita palveluprosessin edelleen kehittämiseen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitelimme asiantuntijapalveluiden tuotteistamista, markkinointia, asiakkuuksia sekä palveluprosessia. Teoria sisältää yleisesti asiantuntijapalveluihin yhdistettyjä käsitteitä ja painottaa nykyaikaista asiakasläh- töistä ajattelutapaa. Asiakastyytyväisyyteen ja sen merkitykseen viitataan useassa teorian osassa. Asiakastyytyväisyyden muodostuminen palveluprosessin eri vaiheissa ja sen tavoitteellinen parantaminen on työssämme merkittävässä osassa. Myös arvon käsite molempien osapuolten kannalta katsottuna nousi tärkeäksi näkökulmaksi työssämme. Päättötyön empiriaosuus keskittyi case -yrityksen asiakastyytyväisyyden tutkimiseen. Tutkimusote oli kvantitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä käytimme kirjekyselyä.

Teoriaosuuden ja asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten avulla halusimme kartoittaa palvelun nykytilaa ja luoda pohjaa palveluprosessin eri vaiheiden kehittämislle. Tarkoituksena oli tutkia asiakastyytyväisyyskyselyn avulla Finnmedican onnistumista palveluprosessissaan asiakkaidensa näkökulmasta. Palveluprosessilla, ensimmäisestä kontaktista palvelun päättymiseen, on suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja näin ollen menestykselliseen liiketoimintaan. Koko prosessin tutkiminen antaa vastauksia yrityksen imagosta, laadusta, tunnettuudesta, markkinoinnin tarpeesta sekä sisäisten prosessien kehittämisen tarpeesta.

Tutkimukseen perusjoukosta eli kaikista yrityksen asiakkaista valitun näytteen pieni koko ja vastausprosentin jääminen 45:een ei kuitenkaan anna mahdollisuutta puhua tutkimuksen täydellisestä luotettavuudesta. Pidämme sitä kuitenkin käyttökelpoisena prosessin analysoinnin aloittamiselle. Kirjekyselyn pinnallinen luonne ei myöskään anna tarpeeksi syvällistä kuvaa asiakastyytyväisyydestä, eikä vastauksia asiakaskohtaiseen palvelun parantamiseen. Tällä menetelmällä luotiin ainoastaan keskiarvo tämänhetkisestä asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyyskysely oli Finnmedicalle ensimmäinen ja sitä voidaankin käyttää pohjana jatkossa tapahtuvalle syvemmälle asiakastyytyväisyyden tutkimiselle.

Asiantuntijapalvelut ovat usein niitä aineettomimpia ja vaikeimmin määriteltävissä olevia palveluja. Asiantuntijapalvelut ovat työsuorituksia, jotka vaativat am-

mattinsa erityisosaamista ja josta jää konkreettinen lopputulos, yleensä jonkin ongelman ratkaisu tai neuvojen antaminen. Asiantuntijapalveluyritysten perustaminen vaatii perinteisesti vähän pääomaa ja ne syntyvät usein ammattilaisten ympärille. Henkilöt ja tieto ovatkin asiantuntijayritysten tärkeintä pääomaa. Myös case-yritys on omistajayrittäjien perustama ja he myös toimivat asiantuntijoina tarjoamissaan koulutuspalveluissa.

Palveluprosessiin kuuluvat kaikki ne menetelmät, toimintatavat ja tehtävät, joilla palvelu toteutetaan asiakkaan tarpeita ja tavoitteita ajatellen. Myös henkilökunta voidaan nähdä asiakkaana palveluprosessissa. Tällöin puhutaan sisäisistä asiakkaista. Palveluprosessin kehittäminen ja toimintatapojen selkeä linjaaminen vaikuttaa näin ollen positiivisesti myös henkilöstöön.

Asiantuntijaorganisaatioilla on harvoin markkinointisuunnitelmia. Myös palvelun epämääräisyys ja tuotteistamattomuus saattavat aiheuttaa kasvua hidastavia ongelmia. Jo valmiiksi vähäiset resurssit saataisiin paremmin käyttöön ja muutettua paremmin liiketoimintaa tukeviksi, jos yrityksessä otettaisiin käyttöön tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmat. Palvelun laatu, varmuus ja asiakastyytyväisyys saataisiin kasvamaan, jolloin myös asiakkailta saadut resurssit esimerkiksi suosittelun muodossa voitaisiin hyödyntää omia resursseja säästämällä. Suosittelijoiden katsotaankin olevan asiantuntijapalveluyritysten merkittävin markkinoinninkeino. Myös palveluprosessin kohdalla voidaan puhua tuotteistamisesta. Tuotteistamisella tarkoitetaan siis yleisesti asioiden saattamista ymmärrettävään muotoon.

Finnmedican palveluprosessi sai asiakastyytyväisyyskyselyssä merkittävän positiivista palautetta. Asiantuntijuus ja ammattimaisuus ovat välittyneet asiakkaille hyvin. Kouluttajat ovat selkeästi asiantuntijoita ja tämä ominaisuus on myös asiakkaiden arvostama. Finnmedica ei ole nimenä vielä kovin tuttu, mutta hyvin hoidettujen asiakassuhteiden ansiosta tunnettuus lisääntyy suosittelijoiden kautta jatkuvasti. Asiantuntijaorganisaatioille ominainen suosittelijoiden tärkeys ja yrityksen omien markkinointitoimien vähyys tulee esille myös Finnmedicalla. Asiantuntijoiden toimesta tapahtuva asiakasrajapinnassa tapahtuva markkinointi on tulosten perusteella lähes unohdettu. Kontaktiarvon merkitys korostuu niin ikään Finnmedican asiantuntijapalveluissa. Vaikka palveluprosessi koettiin sujuvaksi, niin vastauksissa oli huomattavissa, ettei selkeää prosessiajattelua Finnmedicassa ole vielä syntynyt. Selkeä linjaus, miten asiakkuudet hoidetaan, puuttuu. Prosessin

sisällä vastuunjaot, asiakaskohtainen palvelun hoito alusta loppuun, informaation liikkuminen ja yrityksen yhteyshenkilöiden markkinointihenkisyys ovat kehitettäviä asioita. Ymmärrys asiakkuuden arvosta, niistä asioista, mistä Finnmedica voi asiakkuuksissaan hyötyä, ei myöskään ole ymmärretty tarpeeksi hyvin.

Teorian ja kyselyn tulosten perusteella olemme tehneet Finnmedicalle ehdotelmia siitä, miten palveluprosessia voisi lähteä kehittämään. Emme ole pyrkineet antamaan valmiita malleja tai ohjeita, vaan tarkoituksenamme on herättää asiantuntijoissa sekä omistajayrittäjissä muutoshalu ja sen kautta palveluprosessin analysointi ja kehittäminen. Osuudessa ehdotelmat painotamme prosessin hajottamista ja toimintojen analysointia, prosessin eri vaiheiden (toimintojen) kuvaamista ja kaavioiden luomista. Painotamme myös asiakkaiden personoinnin merkitystä, tuotteistamisen ja markkinoinnin tärkeyttä sekä prosessiin liittyvien vaiheiden mittaamisen tarvetta ja keinoja.

LÄHTEET

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Ekonomia-sarja. WS Bookwell, Porvoo.

ICMI Oy [verkkodokumentti] Tutkimus. Asiakastieto ja asiakaspääoma johtamisessa - talousjohdon näkökulma. 2004. [viitattu 5.9.2006] Saatavissa:

<http://www.icmi.fi/Tutkimus%20Asiakastieto%20ja%20asiakaspaaoma%20johtamisessa%202004.pdf>

Jansson, K., Karvonen I., Mattila V-P., Nurmilaakso J., Ollus, M., Salkari I., Ali-Yrkkö, J., Ylä-Anttila, P. [verkkodokumentti]. Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. Teknologiakatsaus 111/2001. TEKES [viitattu 12.10.2006] Saatavissa:

http://www.tekes.fi/julkaisut/uuden_tietotekniikan.pdf

Kaskela, L. [verkkodokumentti] CRM sovellusratkaisun rakenne. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 2005[viitattu 15.9.2006] Saatavissa:

http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/crm-sovellusratkaisun_rakenne/

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Dark Oy, Porvoo.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo R. 2002. Asiakasmarkkinointi. WS Bookwell Oy, Porvoo

Koski, K. (toim.) [verkkodokumentti]. Kannattava yritys ei menetä parhaita asiakkaitaan. PK-yritysten liiketoiminnan kehittäminen osana perusopetusta

(ESR2-projekti 1.1.2002–31.10.2005) Loppuraportti 2005. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu julkaisuja. [viitattu 5.10.2006] Saatavissa:

http://www.menestys.kyamk.fi/Loppujulkaisin_final.pdf

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 3. pianos. MET- julkaisuja 6/ 2002. Tammerpaino Oy, Tampere.

Lahtinen, J. & Isoviita, I. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Gummerus, Jyväskylä.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu, WSOY, Helsinki.

Mäntyneva, M., 2001 Asiakkuudenhallinta. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.

Qualitas fennica Oy. [verkkodokumentti] Palvelujen laadusta ja ongelmista.

1999a. [viitattu 18.9.2006]. Saatavissa:

<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/ongelmista.html>.

Qualitas fennica Oy. [verkkodokumentti] Palveluorganisaation perusasioita.

1999b. [viitattu 16.9.2006]. Saatavissa:

<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/palveluperus.html>.

Qualitas fennica Oy. [verkkodokumentti] Palveluorganisaatioiden toimintajärjestelmien piirteitä. 1999c. [viitattu 14.9.2006]. Saatavissa:

<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/organisaatiopiirteita.html>.

Qualitas fennica Oy. [verkkodokumentti] Asiakaskeskeisyyden tavoittelu ja asiakastyytyväisyys selvitykset 2001a. [viitattu 10.9.2006] Saatavissa:

<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/asiakastavoittelu.html>.

Qualitas fennica Oy. [verkkodokumentti] Asiakaspalveluprosessin kehittämisestä 2001b. [viitattu 10.9.2006] Saatavissa:

<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/asiakaskehittaminen.html>.

Qualitas fennica Oy. [verkkodokumentti] Palveluprosessien kehittämisessä potentiaalia riittää. 2003. [viitattu 28.10.2006]. Saatavissa:

<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/palveluprosessi.html>.

Qualitas fennica Oy. [verkkodokumentti] Palvelujen laadunhallinta avainkilpailukykyyn 2004a. [viitattu 10.9.2006] Saatavissa: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/avainkilpailukykyyn.html>.

Qualitas fennica Oy. [verkkodokumentti] Kehitä palvelua ja palveluprosessia.

2004b. [viitattu 14.9.2006]. Saatavissa: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/kehita palveluajaprosessia.html>.

Qualitas fennica Oy. [verkkodokumentti] Palvelun jatkuva parantaminen on monen muuttujan summa. 2005. [viitattu 26.9.2006]. Saatavissa:

<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/palvelunjatkuvaparantaminen.html>.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Fram, Vaasa.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1993. Nykyaikainen markkinointi. 1.-3. painos. WSOY, Porvoo.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2. painos. WSOY, Porvoo.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY, Porvoo.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. WSOY, Porvoo.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Ekonomia-sarja. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 3. painos. WSOY, Porvoo.

Storbacka, K., Sivula P., Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Enterprise Adviser –kirjasarja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Taanila, A. [verkkodokumentti] Aineiston esittäminen ja kuvailu 2006. [viitattu

20.10.2006] Saatavissa: <http://myy.helia.fi/~taaak/t/kuvailu.pdf>

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Laaksolahti, A., Hänninen, S. & Hallikas, J. [verkkodokumentti] Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet (opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen) Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalouden laitos. 2005 [viitattu 20.7.2006]: Saatavissa:
www.skolry.fi/easydata/customers/skolry/file/t_k_julkaisut_yleinen_atpalveluiden_johtamisen_haasteet.pdf.

Vuokko, P. 1996. Markkinointiviestintä. 1.-2. painos. WSOY, Juva.

Vuori, M. [verkkodokumentti] Tuotteistamisen perusajatus. 2002 [viitattu 5.9.2006]. Saatavissa:
<http://sivut.koti.tpo.fi/mvuori/kehittaminen/asiantuntijapalvelutuotteistus/index1.htm>.

Vuori, M. [verkkodokumentti] Tuotteistuksen edut. 2002 [viitattu 5.9.2006]. Saatavissa:
<http://sivut.koti.tpo.fi/mvuori/kehittaminen/asiantuntijapalvelutuotteistus/index2.htm>.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? perustietoa palvelujen markkinoinnista. Otava, Keuruu.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? perustietoa palvelujen markkinoinnista. Otava, Keuruu.

LIITTEET

LIITE 1

Hyvä vastaanottaja,

Olette vastaanottaneet Finnmedica Oy:n asiakastytyväisyyskyselyn. Kysely toteutetaan Finnmedica Oy:n toimeksiantona osana Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden opinnäytetyötä. Kyselyn tarkoituksena on Finnmedica Oy:n asiakastytyväisyyden tutkiminen sekä asiakkaiden kanssa tapahtuvan palveluprosessin parantaminen.

Vastaaminen on täysin anonyymiä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti opiskelijoiden toimesta. Vastauksenne on työmme onnistumisen kannalta erittäin tärkeä, joten toivomme Teiltä hieman aikaanne kyselyyn vastaamiseen.

Vastaukset pyydämme lähettämään mukana olevassa kirjekuoressa viimeistään 18.10.2006 mennessä.

Ajastanne ja vastauksestanne kiittäen

ystävällisesti,

Tiia Kangas
p.xxx-xxxxxxx
tiia.kangas@lpt.fi

Tarja Töyrylä
p.xxx-xxxxxxx
tarja.toyryla@lpt.fi

Lisätietoja voitte tarvittaessa kysyä sähköpostilla tai puhelimitse.

**FINNMEDICA OY:N ASIAKASTYYTYVÄISYYSKARTOITUS
KOULUTUSPALVELUISSA**

Ympyröikää valitsemanne vaihtoehto. Useamman vastausvaihtoehdon mahdollisuus on esitetty kysymyskohtaisesti.

1. Millä sektorilla seuraavista toimitte?
 - a) terveydenhuolto
 - b) oppilaitos
 - c) teollisuus
 - d) muu yritys

2. Mikä on organisaationne henkilöstön koko?
 - a) alle 50
 - b) 50-100
 - c) yli sata

3. Miten kauan olette olleet Finnmedica Oy:n asiakkaana?
 - a) alle vuoden
 - b) 1-2 vuotta
 - c) yli 2 vuotta tai kauemmin

4. Kuinka usein olette käyttäneet Finnmedica Oy:n koulutuspalveluja?
 - a) kerran
 - b) kaksi
 - c) kolme
 - d) enemmän, yhteensä _____ kertaa

5. Mitä koulutusta Finnmedica Oy:ltä olette saaneet? Valitkaa tarvittaessa useampi vaihtoehto.
 - a) ensiapu
 - b) ensiavussa käytettävät laitteet
 - c) alkusammutus
 - d) ensi- ja akuuttihoito
 - e) poikkeusolot
 - f) palo-pelastus
 - g) varhainen defibrilaatio (PPE-D)
 - h) viranomaisradioverkko (VIRVE)
 - i) muu, mikä? _____

6. Millainen sopimuksenne on Finnmedica Oy:n kanssa?
 - a) kertaluontoinen
 - b) jatkuva, vuoteen _____ asti
 - c) jatkuva sanallisesti, sovittu edelleen koulutustarpeen mukaan

7. Miten saitte tietää Finnmedica Oy:stä?
 - a) Internetin kautta
 - b) esitteestä
 - c) messuilta
 - d) suosittelijan kautta
 - e) Finnmedica Oy otti teihin yhteyttä
 - f) työterveydenhuollon kautta
 - g) muualta, mistä? _____

8. Vastatkaa kysymykseen, jos etsitte tietoa itse koulutusta tarjoavista yrityksistä. Mistä löysitte tiedon Finnmedica Oy:stä ja sen palveluista?
- yhtiön verkkosivuilta
 - Internetin yritysluettelosta
 - puhelinluettelosta
 - kysyitte kollegaltanne toisesta organisaatiosta
 - lehdestä
 - muuten, miten? _____
9. Onko Finnmedica Oy:stä ja sen koulutuspalveluista ollut helppo saada tietoa?
- kyllä
 - ei
 - en osaa sanoa
10. Onko käytössänne ensiapuun tarkoitettuja laitteita?
- kyllä
 - kyllä, mutta toivoisimme koulutusta ko. laitteiden käytöstä
 - ei
 - ei, mutta toivoisimme lisätietoa laitteista ja niiden saatavuudesta
11. Mistä seuraavista asioista organisaatiollanne on tarkistuslistat / toimintaohjeet? Valitkaa yksi tai useampi vaihtoehto.
- ensiaputarvikkeet
 - ensiapua vaativat tilanteet
 - muut onnettomuustilanteet (esim. paloturvallisuus)
12. Olisiko yrityksessänne tarvetta edellä mainittujen ohjeistusten / tarkistuslistojen tekoon? Valitkaa kyllä tai ei vaihtoehto.
- ensiaputarvikkeet kyllä / ei
- ensiapua vaativat tilanteet kyllä / ei
- muut onnettomuustilanteet (esim. paloturvallisuus) kyllä / ei
13. Mihin seuraavista koulutuksista organisaatiollanne on tarvetta seuraavan 1-3 vuoden aikana? Valitkaa yksi tai useampi vaihtoehto.
- ensiapu
 - ensiapussa käytettävät laitteet
 - turvallisuus/alkusammutus
 - ensi- ja akuuttihoito
 - varhainen defibrilaatio (PPE-D)
 - viranomaisradioverkko (VIRVE)
 - muu, mikä? _____

SEURAAVILLA KYSYMYKSILLÄ KARTOITAMME KOULUTUSTILANNETTA

14. Miten luonnehtisitte koulutustilannetta?
- erittäin ammattitaitoinen ja kiinnostava
 - ammattitaitoinen, mutta ei kovin kiinnostava
 - epäammattimainen
 - en osaa sanoa

15. Koitteko saavanne tarpeeksi tietoa koulutustilanteesta?
a) kyllä, tiedon määrä oli sopiva
b) en, tiedon määrä oli vähäinen
c) en, tietoa oli liikaa
16. Onko koulutuksessa saamanne tieto käytännössä hyödynnettävissä?
a) kyllä
b) ei
c) en osaa sanoa
17. Jaettiin koulutustilanteesta jotain seuraavista oheismateriaaleista? Valitkaa yksi tai useampi vaihtoehto.
a) esitteitä Finnmedica Oy:stä
b) ohjeita erilaisiin käytännön tilanteisiin
c) oheismateriaalia ei jaettu
18. Millainen oli jaetun materiaalin määrä?
a) olisin toivonut enemmän materiaalia
b) materiaalin määrä oli sopiva
c) en osaa sanoa
19. Millaiseksi koitte koulutusympäristön?
a) organisaatiomme omat tilat toivat koulutukseen ”oikean” tilan tunnelman
b) muut kuin oman organisaatiomme tilat olisivat olleet paremmat
c) en osaa sanoa
20. Minkä arvosanan antaisitte koulutuspalvelusta kokonaisuudessaan?
a) huono
b) kohtalainen
c) tyydyttävä
d) hyvä
e) erinomainen
21. Millainen kuva teille jäi kouluttajasta asiantuntijana?
a) vakuuttava
b) ei vakuuttava
c) en osaa sanoa
22. Milloin saitte tietää kouluttajan taustasta ja ammattitaidosta?
a) ennen koulutustilannetta
b) koulutustilanteen alkaessa
c) en koskaan saanut tietoa asiasta
23. Miten luonnehtisitte kouluttajan osuutta tilanteesta?
a) vuorovaikutustaitoinen ja hyvä esiintyjä
b) hyvät vuorovaikutustaidot, mutta huono esiintyjä
c) hyvä esiintyjä, mutta ei vuorovaikutustaitoja
d) huono esiintyjä, ei vuorovaikutustaitoja
e) en osaa sanoa

24. Miten arvioisitte vuorovaikutusta koulutustilanteessa? Valitkaa tarvittaessa kaksi vaihtoehtoa.

- a) asiantuntija liikaa esillä
- b) asiantuntija liian vähän esillä
- c) koulutettavat liikaa mukana käytännössä
- d) koulutettavat liian vähän mukana käytännössä
- e) sopivasti sekä kouluttajan esilläoloa että koulutettavien osallistumista

25. Miten tärkeänä pidätte seuraavia ominaisuuksia kouluttajassa? Ympyröi numero väliltä 1-4.

1=ei merkitystä, 2=vähän merkitystä, 3=tärkeää, 4=erittäin tärkeää

- a) vuorovaikutustaitoinen 1 2 3 4
- b) huumorintajuinen ja rento 1 2 3 4
- c) käytännötyössään päteväytynyt 1 2 3 4
- d) asiantuntija alalla, ei välttämättä käytännötyössään päteväytynyt 1 2 3 4
- e) vakava ja asiallinen, koska aihe on vakava 1 2 3 4
- f) saa osallistajat aktivoitumaan käytännönharjoituksiin 1 2 3 4

26. Miten tärkeänä pidätte sitä, että koulutuksen päivitys tapahtuu saman kouluttajatason toimesta?

- a) tärkeää
- b) ei merkitystä
- c) en osaa sanoa

SEURAAVAT KYSYMYKSET KOSKEVAT PALVELUPROSESSIA ORGANISAATIONNE JA FINNMEDICA OY:N VÄLILLÄ

27. Kuka teihin oli ensimmäisen kerran yhteydessä Finnmedica Oy:stä?

- a) toimitusjohtaja
- b) projektijohtaja
- c) kouluttaja
- d) en osaa sanoa
- e) ei kukaan Finnmedica Oy:stä, otitte itse yhteyttä yritykseen

28. Miten koitte yhteydenottotilanteen?

- a) positiivinen
- b) negatiivinen
- c) en osaa sanoa

29. Minkä seuraavista viestintämuodoista koitte tärkeimmäksi organisaationne ja Finnmedica Oy:n välillä?

- a) sähköposti
- b) puhelin
- c) kirje
- d) yrityksen edustajan henkilökohtainen tapaaminen

30. Kuinka monen Finnmedica Oy:n edustajan kanssa olitte yhteydessä prosessin aikana?

- a) yhden
- b) kahden
- c) useamman kuin kahden
- d) en osaa sanoa

31. Miten arvioitte palveluprosessin etenemistä?
- sujuvaksi ja määritellyn ajan puitteissa tapahtuvaksi
 - sujuvaksi, mutta aikataulut eivät pitäneet
 - epävarmaksi
32. Olivatko koulutuksesta aiheutuneet kustannukset organisaatiollenne?
- sopivat
 - arvioitua alhaisemmat
 - korkeat
 - liian korkeat
33. Oletteko tietoinen Finnmedica Oy:n tarjoamasta jatko- tai päivityskoulutuksesta?
- kyllä
 - en
34. Miten koitte koulutuksen jälkeisen mahdollisen lisätiedon saamista Finnmedica Oy:stä?
- olen tarvittaessa saanut tietoa
 - en ole saanut tietoa, vaikka olen sitä tarvinnut
 - en tiedä keneltä tietoa saisin
 - en ole tarvinnut tietoa
35. Miten toivoisitte jatkossa teihin oltavan yhteydessä Finnmedica Oy:n puolesta?
- sähköpostitse
 - kirjeitse
 - puhelimitse
36. Oletteko suositelleet Finnmedica Oy:n palveluja kollegoillenne muissa organisaatioissa?
- kyllä
 - en
37. Aiotteko tarvittaessa vastaisuudessakin käyttää Finnmedica Oy:n palveluja?
- kyllä
 - ei
 - en osaa sanoa
38. Jos vastasitte edelliseen ei, niin miksi? Valitkaa tarvittaessa useampi vaihtoehto.
- laatu ei vastannut odotuksiani
 - hintaa on liian korkea
 - kouluttajat eivät vakuuta
 - yritys ei vakuuta
 - palvelun saaminen muualta on helpompaa
 - muu syy, mikä? _____

Kiitos vastauksestanne!