



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

# KOKOUSASIAKUUUKSIEN KEHITTÄMINEN SCANDIC KUOPIOSSA

TEKIJÄ: Kirsi Karttunen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä Kirsi Karttunen	
Työn nimi Kokousasiakkuuksien kehittäminen Scandic Kuopiossa	
Päiväys	6.12.2017
Sivumäärä/Liitteet	92/1
Ohjaaja Hilkka Lassila	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Scandic Kuopio	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Hotellien kokoustuotteet muistuttavat toisiaan, uutta kapasiteettia rakennetaan ja tiloja remontoidaan, joten kilpailutujen saavuttamiseksi on investoitava erityisesti asiakassuhdetyöhön. Pitkäjänteisellä ja suunnitelmallisella asiakkuuksien kehittämisellä voidaan luoda lujat, luottamukselliset ja kannattavat asiakassuhteet.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä Scandic Kuopiolle. Tavoitteena oli kvalitatiivisin menetelmin selvittää miten toimeksiantajayritys voisi kehittää omia kokousasiakkuuksiaan ja kuinka sen myyntipalvelun toimintaa pystytäisiin tehostamaan.</p> <p>Raportin teoriaosuudessa esitellään vuorovaikutuksen ja asiakastiedon tärkeyttä asiakassuhteen luomisessa, asiakassuhteen arvon mittaamisessa ja kestävä luottamuksen syntymisessä. Syvällisemmin käydään läpi asiakasuskollisuuden muodostumista, asiakastyytyväisyyden vaikutusta uskollisuuteen ja ostajan ja myyjän välisiä sidoksia. Teorian avulla tarkastellaan myös asiakassuhteiden hoitamisen haasteita sekä yksilöllisen yhteydenpidon ja kommunikoinnin merkitystä asiakkuuksien hoitosuunnitelmia laadittaessa.</p> <p>Kehittämistyön tutkimuksellisenä osana tehtiin kolme täsmäryhmähaastattelua, joiden kysymyksissä mukailtiin teoriaosuuden teemoja. Toissijaisena aineistona käytettiin toimeksiantajan kolmea erilaista asiakaskyselyä. Haastatte- luissa ja kyselyissä vastaajina olivat kokouksia järjestävät business-to-business – asiakkaat. Tuloksista ilmeni, että kokousjärjestäjien luottamusta edistävät asiakkaan yksilöllinen huomioiminen, henkilökohtainen palvelu, tilannekohtaisten tarpeiden tunnistaminen ja hotellin kokouspalveluiden uudistumiskyky. Asioinnin myyntipalvelun kanssa haluttiin olevan helppoa ja nopeaa tapahtuen perinteisin menetelmin sähköpostilla ja puhelimella. Asiakasuskollisuutta edistävät onnistuneet palvelukokemukset, säännöllinen yhteydenpito, uutuuksien ja uusien ideoiden esittely sekä myyntipalvelun aktiivisuus ja joustavuus.</p> <p>Johtopäätöksenä esitetään toimeksiantajalle kuusi uutta toimenpidettä asiakkuuksien kehittämiseksi.</p>	
Avainsanat asiakasymmärrys, asiakasuskollisuus, asiakkuuksien kehittäminen	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author Kirsi Karttunen			
Title of Thesis Developing meeting customer relationships in Scandic Kuopio			
Date	6.12.2017	Pages/Appendices	92/1
Supervisor Hilkka Lassila			
Client Organisation /Partner Scandic Kuopio			
<p>Abstract</p> <p>The meeting products at the hotels tend to be copies of each other, new capacity is being built and the old capacity is being renovated. Therefore it is necessary to invest specially in customer relationships to gain competitive advantages. Developing customer relationships by long-term and systematic approach makes it possible to create firm, confidential and profitable customer relationships.</p> <p>The thesis was carried out as a development task for Scandic Kuopio. The aim of the thesis was to explore, by using qualitative methods, how the assignor could improve its meeting customer relationships and the effectiveness of its sales office.</p> <p>The theory section of this study introduces the significance of interaction and customer information when creating customer relationships, measuring the customer relation's value and generating sustainable confidence. The formation of customer loyalty, the customer satisfaction implication for loyalty and the bonds between the supplier and the customer are covered in more details. The theoretical review also examines the challenges of customer relationships management and the importance of individual contacts and communication when creating plans for customer care.</p> <p>The contents of the empiric part were gathered from three focus group interviews, for which the questions were selected to adapt the theoretic frames. Three different customer surveys of the assignor were used as the subsidiary content. The respondents in interviews and surveys were business-to-business clients organising meetings. The findings show that the confidence of meeting organisers is advanced with individual recognition, person-to-person service, incidental identification of customer's needs and ability to innovate meeting products at the hotel. Dealing with sales office is wished to be easy and quick. The most favourable methods for communication were traditional e-mail and telephone. Experiencing successful service, regular communication, introduction of innovations and new ideas and also the activeness and flexibility of sales office were identified as ways of advancing customer loyalty.</p> <p>As the outcome of this thesis, six fresh improvement proposals were introduced to the assignor's enterprise</p>			
Keywords customer knowledge, customer loyalty, developing customer relationships			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet .....	5
1.2	Toimeksiantajan ja kilpailuympäristön esittely .....	6
1.3	Teoreettinen viitekehys ja raportin rakenne .....	8
2	ASIAKKUUS JALOSTUU ASIAKASYMMÄRRYKSELLÄ .....	11
2.1	Vuorovaikutus ja asiakastieto lisäävät asiakasymmärrystä .....	11
2.2	Asiakassuhteen arvon luominen ja mittaaminen yhdessä asiakkaan kanssa .....	15
2.3	Luottamuksen syntyminen asiakassuhteen edetessä .....	19
3	ASIAKASUSKOLLISUUS .....	25
3.1	Uskollisuuden vaiheet ja tasot .....	25
3.2	Uskollisuusohjelmat ja uskollisuuden mittarit .....	30
3.3	Ostajan ja myyjän väliset sidokset .....	36
3.4	Myyntitavan ja asiakassuhdetyön vaikutus asiakasuskollisuuteen ja asiakasymmärrykseen .....	39
4	ASIAKASSUHTEEN HOITAMINEN .....	42
4.1	Asiakassuhteiden hoitamisen tavoitteet .....	42
4.2	Asiakkuuksien hoitosuunnitelman laatiminen .....	46
5	TUTKIMUKSEN TEKEMINEN .....	54
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus ja haastattelut tutkimusmenetelmänä .....	54
5.1.1	Ryhmähaastattelut .....	55
5.1.2	Haastateltavien valinta ja haastattelun eteneminen käytännössä .....	56
5.2	Scandic Kuopion kokousjärjestäjien ryhmähaastattelut .....	59
5.3	Kyselyaineistot ryhmähaastatteluiden täydentäjinä .....	61
5.4	Analysointi, reabiliteetti ja valideetti .....	62
6	RYHMÄHAASTATTELUIDEN JA KYSELYAINEISTOJEN TULOKSET .....	67
6.1	Asiakasymmärrys ja arvonluonti kilpailuetuna .....	67
6.2	Luottamus ja uskollisuus .....	70
6.3	Asiakassuhteen hoitaminen .....	73
7	TOIMENPITEITÄ ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMISEKSI SCANDIC KUOPIOSSA .....	78
8	POHDINTA .....	85
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	89
	LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	93

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Onnistuneet kohtaamiset ja jatkuva vuorovaikutus asiakkaan kanssa luovat tyytyväisyyttä, luottamusta ja yhteistyöhalukkuutta. Nykyaikainen business-to-business -myynti pohjautuu asiakaslähtöiseen myyntiin, jossa pyritään ratkomaan asiakkaan haasteita, luomaan pitkäkestoisia asiakassuhteita ja sitä kautta lisämyyntiä. (Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock 2016.) Kahden yrityksen välisissä suhteissa asiakassuhteen hoitaminen on erilaista kuin kuluttajan ja yrityksen välisissä suhteissa, vaikka samankaltaisuuksia on myös löydettävissä. Yritysten välisissä liiketoimissa kaupanteon osapuolina ovat useimmiten sellaiset yritysten edustajat, jotka eivät kumpikaan ole tekemässä lopullista päätöstä ostamisesta tai eivät itse tuota tai käytä myytyä tuotetta tai palvelua. Luottamuksellisen ja pitkäkestoisen asiakassuhteen luominen vaatii erityistä huolellisuutta ja suunnitelmallisuutta, koska myyjä- ja ostajayritystä edustavat henkilöt saattavat muuttua ja sitä myöten myös asiakassuhteen luonteeseen voi tulla muutoksia. Storbackan ja Lehtisen (2006, 63) mukaan asiakkuus loppuu, elleivät molemmat osapuolet hyödy asiakkuudesta ja asiakkuus horjuu, jos jommallekummalle osapuolelle löytyy muita keinoja lisäarvon tuottamiseen. Tämän vuoksi asiakkuuksien kehittämiseen on panostettava koko ajan.

Tämän opinnäytetyö aihepiiri käsittelee kokousasiakkuuksien kehittämistä Scandic Kuopiossa. Työn tavoitteena on löytää ja oivaltaa keinoja lisätä myyntiä kehittämällä asiakassuhteita ja myyntipalvelun jokapäiväistä työtä. Aihe on valittu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyöllä on selkeä yhteys käytännön työelämään ja sen tuloksia voidaan hyödyntää kokousasiakkuuksien hoitamisessa Kuopion lisäksi muissakin Scandicin Suomen hotellien myyntipalveluissa. Tuloksia voivat ainakin osittain hyödyntää myös muut palveluliiketoimen aloilla työskentelevät. Hotellien kokousasiakkuuksille on tyypillistä se, että kokouspalvelun ostaja ei yleensä ole itse käyttämässä ostamaansa kokouspalvelua. Scandic Kuopiossa paikallisia asiakassuhteita hoidetaan ennen ja jälkeen varsinaista kokoustapahtumaa myyntipalvelun, osastopäälliköiden ja myyntipäälliköiden toimenpiteiden avulla. Suhteiden hoitoon ei ole tällä hetkellä olemassa kirjallista suunnitelmaa.

Myyntityössä business-to-business -palvelujen osalta tärkeänä tekijänä ovat vuorovaikutustaidot, kuten kuunteleminen, kirjallinen osaaminen ja keskustelemisen taito sekä taito ratkaista ongelmia. Korostuneessa roolissa ovat myös pitkäaikaisten suhteiden ja kumppanuksien rakentaminen ja ylläpitäminen. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 59.) Aiheen valinnan taustalla on pohdinta ja huoli siitä, miten pärjätä kilpailussa, jossa myytävä tuote eli kokouspalvelut ja kokouspaketit, on kaikilla samankaltaisena toistuva. Hinta, tilat, tarjoilut ja sijainti ovat itsestään selviä kilpailutekijöitä hotelli- ja ravintola-alalla. Hintakilpailulla voi saavuttaa nopeita voittoja tarjouskilpailuissa, mutta koko hotelli- ja ravintola-alan kannattavuuden ja yrityksen tulevaisuuden kannalta kilpailuetuja on löydettävä myös muualta kuin hinnoittelusta.

Ford, Gadde, Håkansson ja Snehota (2011, 122) esittävät, että vaikka hinnoittelu on yksi yrityksen tärkeimmistä strategisista päätöksistä, on strategian ytimessä oltava aina asiakkaan ongelmien rat-

kaisukyky. On varsin helppoa, mutta samalla myös lyhytnäköistä, myydä halvalla. Tuotteisiin, palveluihin ja asiakassuhteisiin panostaminen vaatii investointeja, järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Tässä opinnäytetyössä etsitään ja esitetään teoria-aineiston, kokousjärjestäjien haastatteluiden ja kyselyiden avulla vastauksia näihin kahteen tutkimuskysymykseen:

- Miten Scandic Kuopion kokousasiakkuuksia voidaan kehittää?
- Miten Scandic Kuopion myyntipalvelun toimintaa voidaan tehostaa?

## 1.2 Toimeksiantajan ja kilpailuympäristön esittely

Toimeksiantajana tälle työlle toimii hotelli Scandic Kuopio. Scandic Kuopio ja emoyhtiö Scandic Hotels Oy ovat osa Scandic Hotels Group AB:tä, joka on tällä hetkellä suurin pohjoismainen hotelliketju. Ketjulla on 230 hotellia ja 45 000 hotellihuonetta seitsemässä eri maassa. Scandic Hotels on perustettu vuonna 1963 ja se toimii Scandic-brändin alla. Noin 70 prosenttia ketjun liikevaihdosta saadaan liike- ja kokousmatkustuksesta ja 30 prosenttia vapaa-ajan matkustuksesta. Scandicin oma majoitustilalle asiakkaille suunnattu kanta-asiakasohjelma on nimeltään Scandic Friends ja se on Pohjoismaiden suurin hotellialan kanta-asiakasohjelma kahdella miljoonalla jäsenellään. (Scandic Hotels Group, 2017 A). Scandic Hotels Group on listattu Tukholman pörssiin ja sen suurimmat osakkeen omistajat ovat elokuussa 2017 Rolf Lindström ja Stena. (Scandic Hotels Group, 2017 B).

Suomessa Scandicilla on 25 hotellia 17 paikkakunnalla, mutta se pyrkii laajenemaan vahvasti Suomessa ja on tehnyt kesäkuussa 2017 sopimuksen Suomen toiseksi suurimman hotelliketjun, Restelin, 43 hotellin ostamisesta (Scandic Hotels Oy, 2017 A). Kaupan toteutuminen odottaa vielä kilpailuviraston hyväksyntää tätä opinnäytetyön raporttia kirjoitettaessa. Scandic Kuopiossa on yhdeksän kokoustilaa, kolme ryhmätyötilaa ja 137 hotellihuonetta. Toimin Scandic Kuopiossa myyntineuvottelijana ja suurin osa työstäni on ryhmä- ja kokousvarausten hoitamista ja luonnollisesti tämäntyypinen työ tuo mukanaan myös mahdollisuuksia ja haasteita antaa oma panokseni hotellin asiakassuhteiden hoitamiseen.

Kansainvälisen hotelliketjun osana toimivana Scandic Kuopio saa ketjulta runsaasti tukea tuotekehitykseen, myyntiin ja markkinointiin. Toukokuussa 2017 lanseerattiin laajan pohjoismaisen asiakaskyselyn ”Future Scandicin” pohjalta uudistunut kokouskonsepti. Asiakaskyselyssä selvitettiin näkemyksiä tulevaisuuden kokoustuotteesta ja sen pohjalta hotelleihin saatiin ketjuohjeistusta ruokatuotteen uudistamisesta, asiakkaan tarpeiden huomioimisesta myyntitilanteessa esimerkiksi erilaisten pöytäjärjestelyiden osalta ja kokouspalveluiden toimivuudesta paikan päällä asiakkaan vastaanotto- ja poistumishetkissä. Asiakassuhteiden hoitoon ketjulta ei ole tullut paikallisille myyntipalveluille ohjeistusta, vaan jokaisen hotellin myyntipalvelu hoitaa omia suhteitaan ja asiakkuuksiaan omalla persoonallisella tavallaan. Opinnäytetyön tekeminen tästä aiheesta tuo näkökulmaa siihen, miten Scandic Kuopio voisi omalla itsenäisellä toiminnallaan vaikuttaa asiakkuuksien pysymiseen ja asiakkuuden keston pidentämiseen nykytilannetta suunnitelmallisemmin.

Kokousasiakkuuksien kehittäminen tuo mukanaan liiketaloudellisen kasvun mahdollisuuden työnantajalleni. Scandic Kuopion kokoustilojen kapasiteetti on vielä vajaakäytöllä iltaisin, viikonloppuisin ja kesäaikaan. Asiakkaiden ymmärtäminen, piilevien tarpeiden löytäminen ja seuraavien askeleiden ennustaminen luovat kilpailuetua ja – kykyä. Scandic Kuopio voisi olla edelläkävijä ja voittaja tiukassa paikallisessa ja valtakunnallisessakin kokouspaikkakilpailussa. Aihe on ajankohtainen, koska Kuopioon ja lähiympäristöön (Tahko ja Leppävirta) on rakennettu ja ollaan rakentamassa lisää kokouskapasiteettia. Kokouskapasiteettia kaupungissa on jo runsaasti tälläkin hetkellä. Toimeksiantajani lisäksi samoja asiakkaita palvelevat muiden paikkakunnan kokoushotellien lisäksi mm. Kuopion kaupunginteatteri, Kuopion musiikkikeskus, Finnkino, Technopolis, Itä—Suomen yliopisto, Kuopion yliopistollinen sairaala, Kuopion kaupungin tilat (mm. kaupungintalo) sekä yksityiset pienempiä tiloja tarjoavat yritykset kuten Koivumäen kartano ja Ravintolamestarit.

Mönkkönen (2016, 21) on opinnäytetyössään selvittänyt Kuopion alueella toimivien isojen kokoustilojen määrän, käyttöasteet ja isoihin kokouksiin osallistuneiden kokousmatkailijoiden määrän. Yli 50 hengen kokoustiloja alueella todettiin olevan kokoushotelleissa 51 kpl ja muissa kokouspaikoissa 45 kpl, yhteensä 96 kpl. Lisäksi alle 50 henkilön tiloja oli kokoushotelleissa 92 kpl ja muissa kokouspaikoissa 73 kpl, yhteensä 165 kpl. Kaiken kaikkiaan 70 kilometrin säteeltä löytyi Mönkkösen selvityksen mukaan kokoustiloja yhteensä 261 kpl. Luvussa eivät ole mukana yritysten ja yhdistysten omat tilat, joita vuokrataan tilapäisesti myös ulkopuolisten käyttöön. Tavallisen n. 20 – 50 henkilön päiväkokouksen järjestäjälle kapasiteettia ja vaihtoehtoja löytyy lähialueelta runsaasti ja tulevaisuudessa kilpailu asiakkaista tulee entisestään kiristymään uusien, vielä suunnitteilla olevien tilojen myötä.

Kilpailijoista vaarallisimpia lyhyellä aikavälillä ovat ne, jotka muistuttavat eniten omaa yritystä. Eri-laistuminen takaa sen, että asiakkaan ei tarvitse jatkuvasti vertailla ja yrittää etsiä eroa yritysten välillä. (Kotler 2005, 58.) Punaisesta merestä puhutaan, kun yritykset kilpailevat osin verisestikin, samoja kilpailukeinoja käyttäen. Kukaan yrityksistä ei silloin pitkällä tähtäimellä voita, koska kilpaillaan useimmiten hinnalla. (Hänti ym. 2016.) Lehtisen (2004,31) mukaan on tärkeää erottaa toisistaan kilpailukyky ja kilpailuetu. Menestyäkseen yrityksen on löydettävä se toiminta-alue eli kilpailuetu, jossa yritys on parempi kuin kilpailijat. Kilpailukykyä yritykselle puolestaan tuovat tuotteet, prosessit ja asiakkuudet. Lehtisen mukaan kilpailuetua luodakseen yrityksen on pystyttävä osoittamaan asiakkaalle yrityksen tuottama lisäarvo ja luomaan jotain uutta, jota kilpailijat eivät voi kopioida. Yksi vaikeimmin kopioitavissa oleva keino saavuttaa kilpailuetua on luoda lujat suhteet asiakkaisiin.

Ydintuotteeseen keskittyminen ei välttämättä tuo yritykselle kilpailuetua tai auta ylläpitämään sitä. Sen sijaan tehokkaalla ja hallitulla asiakassuhdemarkkinoinnilla voidaan saavuttaa kilpailuetua, jota ei voida kopioida. Hyvät asiakassuhteet perustuvat luottamukseen ja sitoutumiseen. (Little ja Marandi 2003, 16.) Hooley, Piercy ja Nicoulaud (2012, 263 – 269) pitävät pysyvän kilpailuedun saavuttamisen edellytyksinä kolmea tekijää: arvon luomista asiakkaille, tuotteen harvinaisuutta tai ainutlaatuisuutta ja tuotteen pitäisi olla vaikeasti kopioitavissa. Koska kokoustuote ei ole ainutlaatuinen ja alan kilpailijat kopioivat niitä jatkuvasti toisiltaan, on tässä työssä paneuduttu asiakkuuksiin tuotteen liittyvien kilpailutekijöiden sijaan.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys ja raportin rakenne

Yrityksen kilpailukeinoista on laadittu englanninkielisistä sanoista johdettuja ns. 4-P ja 7-P – teorioita, jotka lyhyesti lueteltuina pitävät sisällään seuraavat kilpailukeinot: tuote (product), hinta (price), jakelu/saatavuus (place), markkinointiviestintä (promotion), henkilöstö/asiakkaat (people, participants), toimintatavat ja prosessit (processes), palveluympäristö ja muut näkyvät osat (physical evidence). Markkinointiviestintään sisällytetään mainonta, myyntityö, myynnin edistäminen, tiedotus- ja suhdetoiminta. Henkilöstöön ja asiakkaisiin kohdistuvia kilpailukeinoja ja toimenpiteitä ovat asiakasymmärrys, asiakashankinta, asiakassuhteen luominen, asiakastiedon keruu ja rekisteröinti, asiakasanalyysit ja asiakasryhmittely, asiakassuhteiden ylläpito ja seuranta sekä asiakaskokemusten kehittäminen. (Bergström ja Leppänen 2015.)

Tässä työssä keskitytään 7-P:n teorian markkinointiviestinnän (promotion) kilpailukeinoista henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyen asiakassuhteiden hoitoon ja asiakkaisiin (people, participants) kohdistuvista kilpailukeinoista asiakasymmärrykseen, asiakassuhteiden ylläpitoon ja suhteiden edelleen kehittämiseen. Asiakassuhteen elinkaaresta kuvataan asiakkuuden kehittämistä, koska silloin asiakkuuskustannukset ovat pienimmillään ja tulot suurimmillaan mahdollistaen myynnin lisäämisen. Kotlerin (2005, 16- 17) mukaan yritykset käyttävät jopa 70 prosenttia markkinointibudjetistaan uusien asiakkaiden hankintaan, vaikka nykyisiltä asiakkailta tulisi 90 prosenttia tuloista. Tapahtuu selkeää ylipanostamista uusien asiakkaiden hankintaan ja samalla laiminlyömällä nykyisiä asiakkaita voidaan hukata 10–30 prosenttia asiakaskunnasta. Asiakastyytyväisyys ei yksinään riitä asiakkaiden säilymiseen. Tyytyväinenkin asiakas voi vaihtaa käyttämään kilpailijaa, joka tyydyttää enemmän. On siis pystyttävä peittoamaan kilpailijat ja voitettava myös asiakkaiden sydämet puolelleen.

Tämän kehittämistyön keskeiset käsitteet ovat asiakasymmärrys, asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien kehittäminen.

- Asiakasymmärrys (engl. customer knowledge, customer understanding)

Yrityksen ymmärrys asiakkaan tarpeista ja haluista, kilpailu- ja markkinaympäristöstä. Asiakasymmärryksen avulla yritys pystyy kehittämään asiakassuhteitaan, olemaan asiakassuuntautunut ja suunnittelemaan toimenpiteensä asiakastyytyväisyyttä ja asiakasarvoa luovalla tavalla. (Sheth ja Mittal 2004, 6., Armstrong ja Kotler 2011, 619.) Tätä varten yritys tarvitsee nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaistaan tietoa, jota se voi kerätä esimerkiksi analyysien ja tutkimuksien avulla (Hooley, Piercy ja Nicoulaud 2012, 103).

- Asiakasuskollisuus (engl. customer loyalty)

Asiakasuskollisuus on Oliverin mukaan syvää sitoutumista ostaa jatkuvasti uudelleen ja pysyä tietyn palvelun, tuotteen tai brändin asiakkaana (Peelen 2005, 32). Asiakasuskollisuus kehittyy ja sitä voidaan mitata toistuvalla ostokäyttäytymisellä ja ostoaikeisiin liittyvänä positiivisena asenteena (Paavola 2006, 31).



- Asiakkuuksien kehittäminen (engl. developing customer relationships)

Asiakassuhteiden kehittämisen tavoitteita ovat asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuuden kehittäminen sekä sidosten luominen yrityksen ja asiakkaan välille (Hooley, Piercy ja Nicoulaud 2012, 363). Suhteiden suunnitelmallinen kehittyminen vaatii yritykseltä koordinoitua investointeja ja osapuolten osittaista sopeutumista toisiinsa (Ford, Gadde, Håkansson ja Snehota 2011, 53–54).

Työssä käsitellyn teoria-aineiston kiteyttää Grönroosin (2015, 202) laatima malli asiakassuhteen kannattavuuden kytköksistä. Esitän sen tässä yksinkertaistettuna kaaviona (Kuvio 1):



Kuvio 1. Asiakassuhteen kannattavuuden kytkökset. (Grönroos 2015, 202)

Näistä kytköksistä tässä työn teoriaosuudessa käsitellään eniten suhteen lujuutta ja pituutta eli luottamuksen muodostumista. Työ on kokonaisuudessaan tehty myynnin näkökulmasta ajatuksena se, että asiakastyytyväisyyden kasvaessa on Scandic Kuopion löydettävä keinoja asiakassuhteiden lujittamiseksi, pidentämiseksi ja asiakassuhteiden kannattavuuksien arviointiin. Aineiston hankinnassa teoriaa käytettiin hyväksi keskittymällä asiakassuhteen luottamusta ja uskollisuutta rakentavien tekijöiden selvittämiseen.

Raportin teoriaosuudessa luvussa kaksi esitellään vuorovaikutuksen ja asiakastiedon merkitystä asiakassuhteen syntymisessä, asiakassuhteen arvon mittaamista, asiakassuhteen vaiheita ja luottamuksen syntymistä sekä ylläpitämistä. Luvussa kolme käydään läpi asiakasuskollisuuden etuja ja haittoja, uskollisuusohjelmien käyttöä, asiakastyytyväisyyden vaikutusta asiakasuskollisuuteen sekä ostajan ja myyjän välisten sidosten muodostumiseen. Luvussa neljä keskitytään asiakassuhteiden hoitamisen haasteisiin, yksilöllisen yhteydenpidon ja kommunikoinnin merkitykseen ja asiakkuussuunnitelman laatimisen edellytyksiin.

Kehittämistyön tutkimuksellisenä osana tehtiin kolme ryhmähaastattelua ja analysoitiin niitten lisäksi toimeksiantajan kolme erilaista asiakaskyselyä kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimustyön taustat esitellään luvussa viisi ja tulokset luvussa kuusi. Sekä haastatteluissa että kyselyissä vastaajat olivat kokouksia järjestäviä business-to-business-asiakkaita. Osassa ne olivat Scandic Kuopion omia asiakkaita ja osassa ylipäätään kokouksia Scandicissa ja muualla järjestäviä henkilöitä. Raportin luvussa seitsemän ehdotetaan toimenpiteitä, joilla toimeksiantaja voisi kehittää nykyisiä asiakassuhteitaan kokouksien järjestäjien osalta ja tehostaa myyntipalvelun toimintaa. Kahdeksannessa luvussa pohditaan tämän kehittämistyön aihepiiriä, tutkimuksen toteuttamista ja toimeksiantajan tilannetta sekä yleisellä että henkilökohtaisella tasolla ja esitetään jatkotutkimusaihetta.

## 2 ASIAKKUUS JALOSTUU ASIAKASYMMÄRRYKSELLÄ

### 2.1 Vuorovaikutus ja asiakastieto lisäävät asiakasyymmärrystä

Asiakkuuden voidaan määritellä syntyvän sarjasta kahdenvälisiä tapahtumia. Tapahtumilla on aina alku ja loppu ja ne voidaan nimetä ja erotella toisistaan. Tällaisia tapahtumia myynnissä voivat olla esimerkiksi tarjouspyyntö, osto, myyntipuhelu, sopimusneuvottelu, valituksen käsittely, laskun selvitys tai vaikkapa golfkierroksen pelaaminen. Jokainen tapahtuma aiheuttaa toimintaa asiakkaalle tai yritykselle. Asiakkuudeksi ei voida kuitenkaan kutsua kertaluonteista ostoa. Eri teorioiden mukaan suhteen muodostumisessa pitäisi olla myös tunnesisältöä ja suhde syntyy silloin, kun siirrytään itsenäisestä tekemisestä kahdenväliseen tekemiseen. Suhteen osapuolet saattavat olla eri mieltä siitä, onko heillä olemassa yksipuolinen vai molemminpuolinen asiakassuhde. (Buttle 2009, 27-28.)

Kortelainen ja Kyrö (2015, 29) määrittelevät asiakkuuden näin: ”Asiakkuus on vuorovaikutuksen kautta syntynyt pitkäaikainen yhteistyösuhde. Asiakkuus rakentuu myyjän ja ostajan välisestä vuorovaikutuksesta siten, että myyjä ja ostaja tiedostavat toistensa toimintamallit”. Storbacka ja Lehtinen (2006, 22) tuovat yhteistyötä korostavan ajattelumallin asiakasajatteluun. Ei pidä ajatella asiakasta ja yritystä vastapuolina, vaan tavoitteena on oltava yhteisen prosessin kehittäminen ja ajatus siitä, että molemmat osapuolet ovat voittajia, kun asiakkuutta kehitetään. Mattisen (2006, 87) mukaan asiakassuhteita tarkastellessa on syytä muistaa, että yhteistyöllä ja asiakkaan sitoutumisella on aina suunta eli se joko lähestyy tai etääntyy, mutta ei pysy paikoillaan. Yritys voi ennakoida asiakkuuden suuntaa tarkastelemalla kilpailuaseman muutoksia, kuuntelemalla asiakkaita ja tulkitsemalla asiakkaan käytöstä.

Business-to-business -palveluilla tarkoitetaan palveluita, joissa myyjänä ja ostajana on yritys tai organisaatio (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 19). Business-to-business -asiakassuhteissa suhteet yrityksen edustajan ja asiakkaan edustajan välillä ovat läheisempiä kuin business-to-customer eli yrityksen ja loppukuluttajan välisissä asiakassuhteissa. Suhteet voivat pitää sisällään vastavuoroista kaupankäyntiä ja ne ovat usein suoraa sekä ammattimaista ostamista ja myyntiä verrattuna yrityksen ja loppukuluttajan välisiin suhteisiin. (Buttle 2009, 126-127.) Ihmisten väliset suhteet ovat tärkeitä business-to-business -myynnissä, sillä tunnesiteet voivat syntyä vain ihmisten, ei yritysten välille. Nykyään useilla toimialoilla on siirrytty etäasiakkuuksiin, jolloin henkilökohtaiset kontaktit ovat yhä harvinaisempia. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voi yrittää lisätä yhteisellä oppimisella ja pitämällä yllä asiakkuuden henkeä ja yhteistä innostuksen tunnetta. Business-to-business – myynnissä ostajat ovat usein koulutettuja ammattilaisia ja tiedon vaihto osapuolten välillä on henkilökohtaista. (Lehtinen 2004, 141-143; Ojasalo ja Ojasalo 2010, 25.)

Hooley, Piercy ja Nicoulaud (2012, 527) pitävät asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten tunnistamista kilpailijoita paremmin ratkaisevan tärkeänä tekijänä nykyisessä kilpailutilanteessa. Kun asiakkaat ja yrityksen resurssit muuttuvat jatkuvasti, pitäisi saatavilla olevaa asiakastietoa pystyä käyttämään luovasti ja täsmennetysti asiakasvalintaan. Tiedon perusteella yrityksen tulisi pystyä luomaan syvempiä ja pidempikestoisia asiakassuhteita ollakseen kilpailukykyinen.

Asiakastieto perustuu usein historiatietoon, joten se ei yksinään riitä tulevaisuuden näkemyksien pohjaksi. Asiakastiedosta pitäisi pystyä muodostamaan ulkoisia ja sisäisiä näkemyksiä ja analyyssejä asiakkuuden kehittämisestä. Näkemyksistä syntyy asiakasymmärrys ja konkreettiset toimenpiteet ja johtopäätökset siitä, millä keinoilla myyntiä ja asiakkuuksien arvoa pystyy lisäämään ja kasvattamaan tai millä viesteillä asiakkaita kannattaa lähestyä. Yleensä yritysten ongelmana ei ole asiakastiedon puuttuminen tai vähäisyys. Ongelmana on se, että tietoa ei osata analysoida, jalostaa tai hyödyntää ja muuttaa sitä asiakasymmärrykseksi. Yritys voi kohdata useita haasteita asiakastiedon hyödyntämisessä: asiakastieto ei ole saatavilla keskitetysti, se voi olla vanhentunutta, tietoa ei jaeta yrityksen sisällä tarpeeksi, tiedon hallinta ei ole kenenkään vastuulla, analysointi ja johtopäätökset perustuvat mutua-tuntumaan. (Laine 2015, 147-149, 158 -159.)

Storbacka, Korkman, Mattinen ja Westerlund (2001, 142 -144) määrittelevät eron asiakastiedon ja asiakastietämysten välillä. Heidän mukaansa asiakastieto on tietokannoista saatavaa historiatietoa, jota on perinteisesti käytetty asiakassegmentointiin. Asiakastietämys on ennakoivaa tietoa, joka on syvällistä ja perustuu vuoropuheluun. Asiakastietämysten ja asiakastiedosta johdetun takautuvan tiedon perusteella pystytään suunnittelemaan asiakkuuksiin liittyviä kokemuksia ja tekemään strategisia valintoja. Syvällistä tietämystä eri asiakastyypin tavoista toimia, ajatella ja tuntea asiakkaista voidaan Storbackan ym. (2001, 145-146) mukaan hankkia analysoimalla hiljaista tietoa eli asiakkaiden käyttäytymistä ja prosesseja sisäisissä workshoppeissa, prototyypeillä (varsinkin teollisessa tuotannossa), kokeilu- ja pilottihankkeilla, havainnoilla ja vuoropuhelulla asiakkaan kanssa.

Asiakastiedon jalostamisella ja hyödyntämisellä on monia positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Myyntiin ja markkinointiin se vaikuttaa esimerkiksi näillä tavoilla: myyntiä voidaan kasvattaa, kun osataan tarjota asiakkaalle paremmin sopivia tuotteita, asiakaspysyvyys paranee, asiakashankintakustannukset alenevat, asiakashankintaa voidaan tehdä kohdennetummin ja voidaan saada lisää ja ristiinmyyntiä. (Arantola 2006, 126-127.) Eri liiketoimintamalleissa asiakasymmärryksen osuus vaihtelee paljon. Se voi olla kriittisen tärkeä, kaikkien tärkein tai hyvin pieni resurssi. Asiakasymmärrys voi tuottaa kilpailuetua ja olla jopa välttämätön. (Arantola 2006, 23.)

Asiakastietämys on Storbackan (2005, 143–144) mukaan monimutkainen prosessi, joka yleensä syntyy erilaisia tietolähteitä yhdistämällä. Ensimmäisenä kerätään kaikki tieto, minkä asiakas itse kertoo tutkimuksilla, haastatteluilla ja asiakastytyväisyyssmittauksilla. Toiseksi analysoidaan yrityksen omiin tietojärjestelmiin tallennettu tieto ja kolmanneksi pyritään hyödyntämään yrityksessä olevaa ns. hiljaista tietoa, joka syntyy niille henkilöille, jotka kohtaavat asiakkaita säännöllisesti. Hiljaista tietoa syntyy yrityksen eri toiminnoissa, kuten markkinoinnissa, myynnissä, asiakaspalvelussa ja laskutuksessa. Yrityksen sisällä on usein suuri määrä hyödyntämättä jäävää hiljaista tietoa asiakkaista ja hiljaisen tiedon yhteen kokoamisella yritys voisi huomattavasti parantaa ymmärrystään asiakkaistaan. Neljäntenä tietolähteenä asiakasymmärryksen lisäämisessä voi käyttää tietojen hankintaa toimialan tulevaisuudesta ja siitä, kuinka sekä asiakkaiden että yrityksen elämä tulee muuttumaan.

Vuorovaikutusta kahden yrityksen välillä tehdään eri henkilöiden ja eri osastojen välillä. Ymmärtääkseen ostajaa paremmin tulisi myyjällä olla ymmärrystä myös ostajan muista liikesuhteista ja ostajan mahdollisista asiakkaista. Yritykset ovat erilaisia ja ne eivät suinkaan ole kasvottomia ja molemmat osapuolet joutuvat tekemään valintoja se suhteen, kuinka paljon haluavat ja voivat panostaa tiettyyn suhteeseen. Jokainen asiakassuhde on itsessään ainutlaatuinen ja siksi jokaisen asiakassuhteen kohdalla on mietittävä, miten suhdetta pitäisi hoitaa. (Ford ym. 2011, 11, 18.)

Donaldson ja O´Toole (2007, 115 – 116) kuvaavat ihmisiä liimana, joka pitää suhteita kasassa. Henkilökohtaisia kontakteja ei pidä aliarvioida yritysten välisiä suhteita luodessa ja arvioidessa, koska suhteet syntyvät ihmisten eivätkä persoonattomien yritysten välille. Yrityksen henkilökunta muodostaa ainutlaatuisen kilpailutekijän ja hiljaisen tiedon verkoston, jonka arvoa on vaikea määrittellä numeroina.

Kilpailuetu syntyy, kun yritys on ylivoimainen osaamisessaan ja toteutuksessaan kilpailijoihin nähden. Kilpailijoilla voi olla samanlaista tietoa asiakkaista, mutta kilpailun voittaja on se, joka osaa käyttää tiedon hyväkseen luovalla tavalla. Runsaasta tietomäärästä pitää pystyä erottelamaan oleellinen ja ajankohtainen tieto ja käyttää se hyväksi tekemisessä ja päätöksenteossa. Hiljainen tieto ei näy raporteissa eikä numeroissa ja se onkin kilpailuetujen löytämiseksi kaikkein tärkeintä ja arvokasta sen vuoksi, koska hiljaisella tiedolla ymmärretään asiakkaan motiiveja. (Mattinen 2006, 167, 173-176.)

Asiakasyymmärryksestä, asiakastiedosta ja asiakastietämyksestä käytetään myös termiä Customer insight. Nämä termit eivät kuitenkaan ole toistensa synonyymeja. Ymmärryksen ja tietämyksen voi ajatella olevan asiakastiedosta jalostettua informaatiota. Customer insight on syvällistä ymmärrystä asiakkaan tarpeista. Yrityksen tulisi pystyä keräämään kaikki yrityksen eri osista saatu asiakaskohtainen tieto yhteen paikkaan. Tästä voidaan käyttää termiä customer intelligence tai business intelligence. (Arantola 2006, 53.)

Asiakasyymmärryksen syventämiseksi yritys tarvitsee kykyä yhdistellä erilaista numeraalista, laadullista ja hiljaista tietoa. Asiakkaita ymmärtääkseen yrityksen pitäisi tietää asiakkaasta esimerkiksi seuraavia asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia asioita:

- ketkä vaikuttavat päätösten tekoon?
- miten markkinointiviestintä vaikuttaa päätösten tekoon?
- etsivätkö asiakkaat referenssejä muilta asiakkailta?
- mistä asiakas hakee tietoa: verkosta vai perinteisestä mediasta?
- miten hyvin asiakas tuntee yrityksen tuotteet?
- mitä asiakkaat odottavat yritykseltä seuraavaksi?
- mikä on tärkein syy siihen, että asiakkaat pysyvät asiakkaina?
- miksi tyytyväiset asiakkaat siirtyvät kilpailijan asiakkaisiksi?
- miten asiakkaat kertovat yrityksestä eteenpäin?

(Mattinen 2006, 25-26.)

Asiakassuhteesta saatavan tiedon hyödyntämättä jättäminen voi johtua yrityksen sisäisistä tekijöistä, kuten yrityksen sisäisestä kulttuurista ja tietojärjestelmistä. Tieto voi olla heikosti koordinoitu ja tiedonkulku toimii heikosti yksilöiden, tiimien ja osastojen välillä. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 172.)

Laine (2015, 74) painottaa, että aito ja syvä asiakasymmärrys vaatii asiakastiedon systemaattista keräämistä, jalostamista ja hyödyntämistä, mikä ei voi olla pelkästään yksittäisen myyjän vastuulla vaan vaatii koko organisaation panosta. Asiakasymmärrykseen tarvitaan aktiivista ja tiivistä läsnäoloa markkinoilla ja asiakkaan lähellä.

Laineen (2015, 76-77) mukaan yritykselle on tärkeää tunnistaa missä kaikissa kanavissa, fyysisissä tai digitaalisissa, asiakas liikkuu ja hakee tietoa. Laine esittää markkinointi- ja myyntisisällön terävyyttä ja merkittävyyttä arvioitavaksi seuraavilla kriteereillä katsottuna asiakkaan näkökulmasta: rohkeus, kiinnostavuus, hyödyllisyys, uutuusarvo, realismisuus, uskottavuus ja oppimisarvo. Asiakkaaseen vaikuttaminen eri ostoprosessin vaiheissa on helpompaa, kun yrityksellä on käytössään ajantasaista ja olennaista asiakastietoa ja asiakasymmärrystä. Bergströmin ja Leppäsen (2015) mukaan viestiminen oikeaan aikaan ja asiakkaan käyttämässä mediassa lisää asiakasymmärrystä.

Asiakkaan ymmärtämiseksi tarvitaan asiakkuushistorian ja taustatietojen lisäksi myös laadullista tietoa. Aina asiakastietoa käsitellessä on syytä pitää mielessä juuri yrityksen omat asiakkaat eikä turvautua esimerkiksi keskiarvotietoihin suomalaisten kuluttajien käyttäytymisestä. Asiakastietoa kannattaisi kerätä myös kertaluonteisella ryhmäkeskustelulla ja yhdistää siitä saatua tietoa aiemmin kerättyihin asiakkaan tausta-, historia- ja käyttäytymistietoihin. (Arantola 2003, 81.)

Asiakasymmärrystä voidaan syventää ja asiakkaitten pysyvyyttä vahvistaa analysoimalla asiakkaasta saatavilla olevia tietoja. Asiakkaan odotukset ja kasvun mahdollisuudet tulisi selvittää ja pohtia, millä toimenpiteillä ne voidaan täyttää. Tulisi pystyä arvioimaan mihin asiakkuuksiin kannattaa panostaa enemmän ja millaisista panostuksista asiakkaat todennäköisesti pitävät. Tulisi selvittää miten panostukset ja toimenpiteet vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja uskollisuuteen ja voidaanko näitä asiakkaaseen kohdistuvia toimenpiteitä kehittää. (Ginn, Stone ja Ekinc 2010.)

Laineen (2015, 179-180) mukaan syvän asiakasymmärryksen avulla on mahdollista tunnistaa asiakkaiden piilevät tarpeet, joita asiakas ei itsekään vielä tiedosta, eikä etsi niihin vielä ratkaisua. Jos onnistuu saamaan asiakkaan tietoiseksi piilevistä tarpeistaan, on myös asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus niissä tilanteissa korkealla.

Pintapuolinen tieto asiakkaista on jokaisessa yrityksessä helposti saatavilla, mutta syvän asiakasymmärryksen saaminen ja analysointi vaatii usein yrityskulttuurin muutosta. Laineen (2015, 17-18) mukaan asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen vaatii analyyttistä osaamista, joka on olennainen osa tulevaisuuden myyntityötä. Tulevaisuudessa myyjän on oltava sparraaja ja asiantuntija, joka auttaa asiakasta kehittämään omaa toimintaansa. Kilpailun asiakkaista voittaa se, joka pystyy herättämään mielenkiintoa ja saamaan keskeisen sijan asiakkaiden mielistä. (Laine 2015, 17-18.)

## 2.2 Asiakassuhteen arvon luominen ja mittaaminen yhdessä asiakkaan kanssa

Useimmilla yrityksillä on tuotestrategia, tuotantostrategia, henkilöstöstrategia ja markkinointistrategia, mutta niiltä voi puuttua asiakasstrategia. Asiakasstrategian pohjana on oltava yrityksen tekemä määritelmä siitä, millaiset asiakkaat mahdollistavat yrityksen kasvun ja tuloksen teon kestäväällä tavalla ottaen huomioon asiakkaiden mukanaan tuomat riskit. Asiakassuhteen laadun pystyy mittaamaan vasta, kun aikaa on kulunut. Asiakaskannan määrittelyssä tulisikin ottaa menneisyyden (kuten aiemmat ostot, tuotto ym.) lisäksi huomioon myös tulevaisuuden ennusteet ja kasvupotentiaalit. Huonoin vaihtoehto on luoda erinomaiset suhteet asiakkaaseen, jolla on loistava menneisyys, mutta keho tulevaisuus. (Kaario ym. 2003, 161 – 164.)

Asiakkuus syntyy, kun asiakas ostaa. Ostopäätöksen jälkeen asiakas kiinnostuu yrityksen kyvystä tuottaa arvoa ja siitä, miten hyvin yritys pystyy tukemaan asiakkaan päämääriä tai toiminta-ajatusta. Yrityksen pitäisi pystyä tunnistamaan mahdollisuudet arvon tuotantoon ja pystyä järjestelmällisesti kehittämään ja jalostamaan asiakkuuksia. Tässä työssä voidaan käyttää asiakkuussuunnitelmaa, jolla resurssit saadaan kohdistettua tärkeimpiin mahdollisuuksiin ja myös asiakkaat saadaan sitoutumaan toimenpiteisiin. (Storbacka, Sivula ja Kaario 2000, 23, 26.)

Arvon muodostuminen asiakkaalle tarkoittaa sitä hyötyä, minkä asiakas saa suhteessa siihen, mitä hän antaa. Kun asiakkaan saama arvo on suuri, asiakkaalle syntyy tarve jatkaa asiakkuutta ja silloin asiakas saattaa olla harkitsematta muita vaihtoehtoja. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 132.) Alakoski (2014, 53) on väitöskirjatutkimuksessaan paneutunut arvon muodostumisen käsitteeseen ja toteaa, että eri teorioiden perusteella yritys ei voi lisätä arvoa tuotteisiin ja jakaa sitä edelleen asiakkaille. Arvon muodostumiseen tarvitaan vuorovaikutusta ja aktiivista toimintaa asiakkaan kanssa. Yritys voi tukea asiakkaan arvon muodostumista oppimisprosessina, jossa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan.

Asiakas pitää nähdä aktiivisena tekijänä, eikä tekemisen kohteena. Asiakkuutta ei edes synny, ellei asiakas tee omaa osuuttaan. Asiakkuuden arvoa voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Yritys tarkastelee asiakkuuden kannattavuutta, asiakkaan sitoutumista ja asiakkuuden tulevaisuuden näkymiä. Asiakas tarkastelee asiakkuuden arvoa siitä näkökulmasta, kuinka asiakkuus edistää asiakkaan tavoitteita ja päämääriä. Asiakkuus on kaksipuolinen suhde, jossa yrityksen tärkein tehtävä on ymmärtää, miten asiakas tuottaa itselleen arvoa ja kuinka yritys voi tukea asiakasta arvontuotantoprosessissa. (Storbacka ym. 2001, 317 -321.)

Asiakkaan itsensä kokema asiakkuuden arvo riippuu enemmän siitä, tuntuuko asiakkuudesta saatava kokemus kokonaisuudessaan arvokkaalta kuin siitä, kuinka yksittäinen tuote täyttää tai ratkaisee asiakkaan tarpeet. Asiakkuudet pitäisi nähdä prosesseina ja kokemusten sarjoina yksittäisten hyvin hoidettujen kertakokemusten sijaan. (Storbacka ym. 2001, 16-19.)

Donaldson ja O´Toole (2007, 223-224) arvioivat asiakassuhteen arvoa sekä strategiselta ja toiminnalliselta kannalta ottaen huomioon talouteen vaikuttavat tekijät sekä ns. pehmeät näkökulmat (Taulukko 1). Arvon luominen täytyy heidän mielestään olla business-to-business - suhteissa aina yhteinen tavoite, joka vaikuttaa asiakassuhteen kestoan.

	Strateginen arvo	Toiminnallinen arvo
Taloudelliset tekijät	Yhteiset investoinnit Muutokset järjestelmiin ja prosesseihin kulujen pienentämiseksi Asiakkuuden arvon arviointi koko suhteen ajalta Asiakkuuden säilyttäminen Asiakkuuden kannattavuus	Toimituskulujen ja laatuun liittyvien kulujen alentuminen yhteistyön myötä Tehokkuuden lisääntyminen
Ei-taloudelliset tekijät	Suhteiden luonti Panostaminen yhteiseen suunnitteluun Statusarvo Pitkäaikaiset sopimukset	Kommunikointi Vastausnopeus Palvelun laatu Luottamus Joustavuus Asiakastytyväisyys

Taulukko 1. Asiakassuhteen strategisen ja toiminnallisen arvon mittareita (mukailtu Donaldson ja O´Toole 2007, 224)

Sosiaaliset suhteet tuodaan eri teorioissa esille osana läheisten ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostumisessa. Donaldson ja O´Toole (2007, 33) pitävät suhteiden muodostumisessa tärkeämpänä prosessia kuin yksittäisiä, erillisiä yhteydenottoja. Heidän mukaansa tärkeimpiä tekijöitä suhteiden muodostumisessa ovat luottamus, sitoutuminen, yhteiset arvot ja kommunikointi. Nämä sosiaaliset suhteet eivät ole helppoja rakentaa tai ylläpitää, mutta ilman niitä ei läheistä suhdetta voi muodostua. Littlen ja Marandin (2003, 77) mukaan asiakassuhdetta tarkasteltaessa tulisi analysoida taloudellisten seikkojen lisäksi myös yritysten välisiä sosiaalisia suhteita. Storbackan ja Lehtisen (2006,35) mukaan arvontuotantoa arvioidessa on peilattava sekä tietoja, tekoja että tunteita.

Sheth ja Mittal (2004, 32-34) tarkastelevat arvon luomista jatkuvasti muuttuvana käsitteenä. Yrityksen täytyy luoda asiakkaalle arvoa tarjoamalla asiakkaan tarvitsemaa palvelua tai tuotetta. Tämä ei kuitenkaan riitä, koska asiakkaan arvot vaihtelevat ajan ja käytössä olevien resurssien myötä ja asiakkaat etsivät ostoihinsa perusteita myös sosiaalisista, henkilökohtaisista ja tunneperäisistä arvoista. Asiakas saattaa käyttäytyä myös eri tavalla riippuen siitä, missä roolissa hän on ostajana. Roolina voivat olla ostajan, käyttäjän tai maksajan roolit.

Yritys ja asiakas voivat muodostaa yhdessä sellaista arvoa, jota kumpikaan ei pysty tuottamaan yksinään. Asiakas voi arvioida samaa asiaa sekä rationaalisesti esimerkiksi hinnan ja laadun kautta tai



tunnepohjaisesti esimerkiksi maineen, uutuuden, nautinnon tai sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Arvon arviointiin vaikuttavat sekä organisaation että yksilön arvot, kuten esteettisyys, sosiaaliset, moraaliset ja psykologiset tekijät. Nykyään asiakkaat hakevatkin asiakassuhteeltaan entistä syvempiä yhteistyösuhteita ja verkossa tapahtuvan ostamisen lisäksi he hakevat myyjältä näkemyksiä, neuvoja ja asiantuntemusta ja tarvitsevat tapaamisia myyjän kanssa. (Hänti ym. 2016.)

Hinnan alentamisen sijaan tulisi asiakkaille tuoda lisäarvoa asiakkuudesta muilla keinoilla. Asiakassuhdetta voi kehittää parantamalla myytävän tuotteen tai palvelun laatua. Tulisi pystyä osoittamaan, että kehittymistä tapahtuu koko ajan asiakkailta saatavien vaatimuksia, markkinatilannetta ja kilpailijoiden toimenpiteitä huomioimalla. Yrityksen pitäisi pystyä tarjoamaan asiakkaalle räätälöintiä ja joltain sellaista palvelua tai liiketoimintaa helpottavaa rutiinia, jota kilpailija ei voi tarjota. Selnesin mukaan vastuun ottaminen asiakkaan ongelman ratkaisusta on yksi avaintekijä luottamuksen syntymiseen ja haluun jatkaa asiakkuussuhdetta yrityksen kanssa. Selnes mainitsee myös, että tiedon jakaminen auttaa suhteen kehittymistä kahdella tavalla. Tieto voi auttaa asiakasta suunnittelemaan toimintaansa ja herättää luottamusta hyödyllisen tiedon jakajaa kohtaan. (Little ja Marandi 2003, 186-187.)

Arvokkaimmat asiakassuhteet tuovat yritykselle suurimman todennäköisyyden uusintaostoihin, korkean kannattavuuden ja ovat myös asiakasosuudeltaan suuria. Yrityksen kannattaa määritellä asiakassuhteen arvoa eri muuttujilla. Taloudellisia arvoja ovat uusintaostot ja pysyvyys, asiakasosuus ja kannattavuus. Strategisia arvoja ovat oman ja muiden preferenssien tuntemus, suhteeseen sitoutuminen ja suositusarvo. Uusintaostoja säännöllisesti tekevä asiakas on oletettavasti uskollisempi asiakas kuin satunnaisesti ostoja tekevä. Yritys oppii paremmin tuntemaan pitkäaikaisesti ja säännöllisesti ostavan asiakkaan. Suuri asiakasosuus kertoo joko siitä, että asiakas on tyytyväinen tai että se ei pysty vaihtamaan toimittajaa. Suuremman asiakasosuuden omaava asiakas todennäköisimmin jatkaa asiakassuhdetta. Kannattavuutta laskettaessa on otettava huomioon ne kustannukset, jotka aiheutuvat suhteen hoitamisesta. Suositusarvossa on tärkeää huomioida se, että avoimesti yritystä suositteleva pysyy todennäköisesti yrityksen asiakkaana. (Feurst 2001, 112-113.)

Tärkein mittari asiakkuuden arvoista on kannattavuus. Muita mittareita voivat asiakkaan tuoma rahavirta, asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuus, asiakkuuden kesto, osuus asiakkaan ostoista, asiakkuuden lujuus, asiakkuuden suositteluarvo ja se, miten asiakas pystyy opettamaan yritystä eli osaamisarvo. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 30.) Asiakassuhteiden kehittämisessä tulee painopisteen olla yrityksen tuloksen paranemisessa. Tämä voi joskus unohtua, kun keskitytään asiakkuuden arvon parantamiseen. (Lehtinen 2004, 229.)

Yritykselle helpoiten mitattavissa oleva tekijä asiakkuuksien kehittämisessä on asiakkuuksista saatavissa oleva taloudellinen hyöty. Asiakkuuksien kehittyminen voi olla pitkä prosessi ja osa hyödyistä on luonteeltaan epäsuoraa hyötyä, joka on vaikeammin mitattavissa. Epäsuoria hyötyjä ovat esimerkiksi säästäminen mainoskuluissa, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen kysyntää vastaavaksi sekä ristiinmyynti. Ristiinmyynnissä olisi tärkeää nähdä asiakkuuden arvo kokonaisuutena yritykselle, jos asiakkaan ostot koostuvat monesta osasta. Asiakkaan arvoa suosittelijana on vaikeampi mitata, mut-

ta siihenkin mittareiden kehittäminen on mahdollista toteuttaa business-to-business myynnissä. (Little ja Marandi 2003, 153-154.)

Asiakkaiden kannattavuuden analysointi antaa hyödyllistä tietoa yritykselle. Pidetään enemmänkin sääntönä kuin poikkeuksena sitä, että yli 30 prosenttia asiakaskannasta on kannattamatonta. Kilpailijat tavoittelevat samoja kannattavia asiakkaita, joten riski kannattavien asiakkaiden määrän vähentymisestä on huomionarvoinen. Kannattavuustiedot antavat yritykselle perustan segmentoida asiakaskantansa ja sen perusteella tehostaa toimintojaan. (Grönroos 2015, 206 -207)

Myyntijohdon laatimat myyntiennusteet pohjautuvat yleensä yrityksen edellisen kauden myyntituloksiin, nykyiseen tilauskantaan, asiakastietämykseen ja markkinatutkimuksiin ja niiden tulisi olla mahdollisimman luotettavia, mitattavia ja täsmällisiä. Menneisyyteen pohjautuvia eli retrospektiivisiä asiakkuuksien mittareita ovat myyntikate, tuotot, kannattavuus ja asiakasosuus. Nykyhetkeä kuvaavia mittareita ovat asiakkuuden lujuus ja asiakkaan näkemys yrityksessä. Näiden lisäksi yritys tarvitsee tulevaisuuteen suuntautuvia eli prospektiivisiä mittareita arvioidessa asiakkuuksien potentiaalia. Tällaisia mittareita ovat asiakkaan kasvupotentiaali, referenssiarvo, oppimisarvo ja yrityksen kasvupotentiaali. Tarkemmin tarkasteltuna asiakkuuden lujuutta voi mitata esimerkiksi asiakkuuden keston pituudella, sillä kuinka paljon yrityksellä on kontakteja asiakkaan eri toimintoihin ja millä tasoilla kontaktit ovat (operatiivinen, päällikkö- tai johtotaso). Tulevaisuuteen luotaavia mittareita ovat esimerkiksi asiakkaiden hankintakustannukset, asiakkaiden vaihtuvuus, pitkäaikaisten sopimusten määrä, liikevaihto per asiakas, uusien asiakkaiden määrä ja kasvu verrattuna markkinan kasvuun. Haastavinta on asiakkuuden keston muuttaminen ennusteiksi tulevaisuuden tuloista. (Storbacka 2005, 168 – 171.)

Asiakkuus on tiivistetysti määriteltynä sitä arvokkaampi, mitä enemmän molemmat osapuolet hyötyvät (Storbacka ja Lehtinen 2006, 49.) Storbacka ja Lehtinen (2006, 29) korostavat sitä, että asiakassuhteen kehittämistä ei voi jättää asiakkaan vastuulle, vaan vastuu on aina yrityksellä. Vaikka asiakkaan tarpeita selvitetään ja pyritään täyttämään, on yrityksen pystyttävä myös luomaan uusia tarpeita ja uusia keinoja joilla, asiakas pystyy lisäämään asiakkuutensa arvoa itselleen.

Markkinoinnissa asiakassuhteiden merkitys siirtää painopisteen perinteisestä markkinaosuuden mittaamisesta siihen, kuinka nykyiset asiakkaat saadaan ostamaan enemmän samaa tuotetta kuin aiemmin tai ostamaan uusia tuotteita. Tällöin tärkeimmäksi seikaksi muodostuu asiakassuhteen pituus ja sen aikana saavutettu arvo. Arvon laskemiseen ei ole olemassa mitään tieteellistä tai matemaattista kaavaa, vaan jokaisen yrityksen on itse kokeiltava ja arvioitava miten asiakassuhteet saadaan kestämään pitkään. Asiakkaan tulevien ostojen arvioinnin teossa voi ottaa huomioon asiakkaan ostoprofiilin tai sen segmentin ostoprofiilin, johon asiakas kuuluu. Miinuspuolella on arvioitava se, miten suuri kate yritykselle jää asiakkaan ostoista ja kuinka paljon asiakassuhteen hoitaminen aiheuttaa kustannuksia. (Little ja Marandi 2003, 29.)

Storbacka (2005, 159-160) esittää, että asiakkuuden kykyä tuottaa arvoa yritykselle tulee mitata marginaalilla ja kestolla. Marginaali mittaa yrityksen kilpailuetua ja kesto sitä, miten pitkään yritys pystyy ylläpitämään kilpailuetua. Marginaaliin voi vaikuttaa muuttamalla yrityksen liiketoimintamallia niin, että asiakkuudesta saatavat tulot kasvavat ja asiakkuuden hoitamisen kulut laskevat. Kestoon vaikuttavat kyky johtaa asiakkuuksien kehittämistä, ennustaa asiakkuuden kehittymistä ja hallita asiakkuuteen liittyvät riskit. Yrityksen markkinointi ja myynti voivat saada asiakkuusasioille enemmän tilaa yrityksen johtamisessa ja kommunikoinnissa ylimmälle johdolle tai sijoittajille, jos asiakkuudet pystytään esittämään liiketoimintamittareilla. Usein markkinoinnin ja myynnin mittarit mitaavat tulosten sijaan toimintaa ja ahkeruutta, kuten myyntipuheluiden määrää, kampanjoiden määrää ja tarjouksien lukumäärää.

Feurst (2001, 107-108) painottaa sitä, että markkinaosuutta tärkeämpää on asiakasosuus eli kasvatetaan olemassa olevia asiakkuuksia kuin hankkia jatkuvasti uusia. Yritykselle olisi tärkeää saada selville, kuinka suuri osuus sillä on asiakkaan ajasta, huomioista ja rahoista ja kuinka paljon vastaava osuus on muilla yrityksillä. Pitäisi pystyä selvittämään, kuinka paljon asiakas ostaa heiltä, kuinka paljon on kilpailijoita ja missä yrityksissä asiakasosuus on suurin ja mistä se johtuu. Selvitys on tärkeää siksi, että pitkäaikaiset, luottamukselliset ja mahdollisesti myös yksilölliset suhteet tuovat asiakkaalle lisäarvoa ja sallivat yritykselle paremman katteen. Manningin, Ahearnen ja Reecen (2014, 11, 63) mukaan myyntihenkilöstö voi lisätä asiakkaan kokemaa arvoa laadukkaalla suhdetoiminnalla, selvittämällä asiakkaan tarpeet, antamalla asiakasta hyödyttävää tietoa ja tarjoamalla parhaan mahdollisen ratkaisun asiakkaalle. Myyntitapahtuman jälkeinen erinomainen palvelu tuo lisäarvoa asiakkaalle. Henkilökohtaiset taidot kohdata asiakas ja aineettomien palvelujen tarjoaminen ratkaisevat nopeimmin arvon muodostuksen. Myyntihenkilöstön panostus pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostumiseen saa aikaan enemmän suositteluja nykyisiltä asiakkailta uusasiakashankintaan ja myyjien suuremman työtyytyväisyyden ja mahdollisesti suuremmat tulot myyjille.

### 2.3 Luottamuksen syntyminen asiakassuhteen edetessä

Asiakassuhteen kestoa ja eri vaiheita voi verrata tuotteen elinkaariajatteluun. Asiakassuhdetta voidaan ajatella tikkaina, joita ylöspäin nousemalla suhde kehittyy potentiaalisesta asiakkaasta kumppaniksi tai kaarena, joissa suhde alkaa pienistä koeostoista, kukoistaa aikansa ja kuihtuu sitten pois. Asiakkuuden kehittäminen vaatii tietoista panostusta yritykseltä ja siihen on varattava sekä aikaa että resursseja. Yritykselle tämä on aina riski, koska suhteen ollessa vielä epävakaa epäonnistumisen riski on suuri ennen kuin löydetään yhteiset näkemykset asiakkaan kanssa. Vakiintunut suhde vaatii vähemmän molemmilta osapuolilta. Tuotot ovat silloin suurimmillaan ja Whiten mukaan kulut ovat tässä vaiheessa vähäisimmät, kommunikointi asiakkaan kanssa avointa ja ongelmat ratkaistaan yhdessä asiakkaan kanssa. Zineldin mukaan asiakkaat ovat vakiintuneessa asiakassuhteessa halukkaita maksamaan korkeampaa hintaa kokiessaan saavansa korkeaa lisäarvoa suhteesta. Yrityksen tehtävänä onkin tässä vaiheessa pitää yllä suhdetta korkealla tuottavuustasolla mahdollisimman pitkään. (Little ja Marandi 2003, 66-69.)

Dwyer on tunnistanut viisi vaihetta asiakassuhteessa: 1) tietoisuus, 2) tutkiminen, 3) laajeneminen, 4) sitoutuminen ja 5) lopettaminen. Tietoisuusvaiheessa osapuolet huomaavat toisensa mahdollisina kumppaneina. Tutkimisvaiheessa suhteen osapuolet testaavat ja tutkivat toista osapuolta ja silloin tehdään koeostoja. Suhde voi loppua jo tässä vaiheessa. Laajenemisvaiheessa molemminpuolinen kanssakäyminen lisääntyy ja luottamus alkaa kehittyä. Sitoutumisvaiheessa suhteen osapuolet sopeutuvat toisiinsa ja yhteisymmärrys rooleista ja tavoitteista syntyy. Ostoprosesseista on saattanut tulla jo automaattisia. Kaikki suhteet eivät kehity sitoutumisvaiheeseen saakka. Luottamus voi murtua tai jommankumman osapuolen vaatimukset muuttuvat. Suhteen lopettaminen voi olla molemminpuolista tai yksipuolista ja tapahtua monista eri syistä. Asiakkaat voivat lopettaa suhteen yksipuolisesti, jos he ovat tyytymättömiä palveluun tai yritys ei täytä heidän muuttuneita vaatimuksiaan. Yritys voi puolestaan lopettaa suhteen, koska asiakkaaseen kohdistetut liiketaloudelliset tavoitteet eivät täyty. (Buttle 2009, 28-29.)

Storbacka ja Lehtinen (2006, 86 ja 97) erottelevat asiakkuuden vaiheet kolmeen ajanjaksoon: syntymiseen, jalostumiseen ja loppumiseen. Jalostumisen aikana tapahtuu asiakkuudessa suurin arvonnousu ja silloin löytyvät suurimmat potentiaalit. Tämän vuoksi tulisi panostaa enemmän jalostumisvaiheeseen kuin syntymisvaiheeseen. Ford ym. (2011, 35) esittävät, että kanssakäyminen ja suhteiden luominen eivät riitä luottamuksen syntymiseen, vaan yritysten välisen luottamuksen syntyminen voi perustua vain lupausten toteuttamiseen ja molemminpuoliseen sopeutumiseen. Sopeutumisella yritys osoittaa, että se haluaa rakentaa pysyvää suhdetta.

Storbacka ja Lehtinen (2006, 59-60) jakavat asiakkuudet kolmeen ryhmään: suojeltavat, kehitettävät ja muutettavat asiakkuudet. Suojeltavat asiakkuudet ovat arvoltaan kaikkein suurimpia ja heitä tulee suojella yrityksen omina asiakkaina muilta yrityksiltä. Nämä asiakkuudet ovat jo niin hyviä, että suuria muutoksia ei kannattavuuteen ole odotettavissa. Kehitettävät asiakkuudet sisältävät suuria kasvumahdollisuuksia sekä ostojen määrän että kannattavuuden suhteen. Muutettavat asiakkuudet ovat kannattamattomia tai niiden kannattavuus on yritykselle epäselvä. Suurimmat kasvun mahdollisuudet asiakkuuksista ovat kehitettävissä tai muutettavissa asiakkuuksissa, joissa pienetkin muutokset voivat saada aikaan suuria vaikutuksia kannattavuuteen ja myös asiakaskannan arvoon kokonaisuutena.

Yrityksen kannattaa pyrkiä ymmärtämään asiakaskannan yhtäläisyyksiä sen sijaan, että keskityttäisiin yksilöiden monimutkaiseen ominaisuuksiin. Tähän tarvitaan kykyä valikoida asiakkaita, intuitiivista tietämystä ja rohkeutta tehdä päätöksiä näkemysten perusteella. Asiakas toimii osana yhteisöä ja yhteisön rakentamisessa jokaisella on oma roolinsa. Yrityksen tulisi pystyä erottamaan asiakkaistaan osallistujat, edistäjät ja peränpitäjät. (Storbacka ym. 2001, 122 - 130.) Kotler (2005, 18) neuvoo näkemään jokaisessa asiakkaassa yksilön. Hänen mielestään kaikki asiakkaat ovat tärkeitä, mutta toiset ovat tärkeämpiä kuin toiset. Paremmille asiakkaille tulisi antaa enemmän etuja asiakassuhteen säilyttämiseksi pidempään.

Yrityksen on ymmärrettävä minkä verran liiketoiminnan kehitys ja kannattavuus riippuu uusasiakashankinnasta ja minkä verran nykyisten asiakkuuksien pitämisestä. Asiakkuuden luonne voi olla kertaostoksiin perustuva tai toisena ääripäänä jatkuva. Pitkäkestoisiin asiakkuuksiin houkutellaan erilaisilla uskollisuusohjelmilla niillä toimialoilla, joilla asiakkuuden luonne on tyypillisesti epäjatkuvaa, kuten vähittäiskaupassa, lentoliikenteessä ja majoituspalveluissa. (Storbacka 2005, 125-126.)

Asiakassuhteessa suurin valta on sillä, joka on vähiten riippuvainen suhteesta ja yleensä se on ostaja. Yksipuolinen suhde saattaa olla stressaava, tarkoitukseton ja saa asiakkaan pakenemaan suhteesta. Myös yrityksen tulisi avoimesti tuoda esiin, mitä se hyötyy suhteesta, eikä teeskennellä suhteen olevan vain asiakkaan parhaaksi. Tällöin suhde on selkeämmin kaksipuolinen. (Feurst 2001, 58-59.)

Sitoutuminen asiakassuhteessa syntyy luottamuksesta, jaetuista arvoista ja uskosta siihen, että toista osapuolta on vaikea korvata. Sitoutuminen motivoi osapuolia yhteistyöhön, koska halutaan säilyttää suhteeseen tehdyt panostukset. Sitoutuneet osapuolet eivät etsi lyhytaikaisia, uusia vaihtoehtoja vaan suosivat sen sijaan nykyistä asiakassuhdettaan. Uusien kumppanuuksien etsiminen voi olla myös taloudellisesti kannattamatonta, koska suhteeseen sijoitettuja pääomia voi olla mahdoton saada takaisin ja uusien kumppanien etsiminen on kallista. Asiakkaiden säilyttäminen on yritystoiminnassa kannattavampaa kuin asiakkaiden suuri vaihtuvuus. On myös tutkimusnäyttöä siitä, että asiakassuhteita säilyttävien yritysten asiakaskanta on kaiken kaikkiaan suurempi kuin suuren asiakasvaihtuvuuden yrityksillä. (Buttle 2009, 30 -31.) Luja asiakassuhde kestää hyvin myös vastoinkäymisiä (Selin ja Selin 2005, 127).

Storbacka ja Lehtinen (2006, 97-106) painottavat sitä, että asiakasarvoltaan pitkäkestoiset asiakassuhteet ovat arvokkaampia kuin lyhyet. Kestoon vaikuttaa asiakkuuden lujuus. Kun asiakkuus on luja, ei asiakas vaihda yritystä helposti. Asiakastyytyväisyys on välttämätön edellytys suhteen lujuudelle, mutta pelkästään tyytyväisyys ei riitä.

Luottamus voi syntyä osapuolten välille kolmen eri tunteen kautta. Luotetaan hyvántahtoisuuteen eli luotetaan siihen, että kumppani toimii toisen hyväksi. Luotetaan rehellisyyteen eli siihen, että toisen osapuolen sanaan voi luottaa. Ja kolmanneksi luotetaan siihen, että toinen osapuoli on kyvykäs tuottamaan vaadittavat tuotteet tai palvelut. Luottamus kasvaa sitä mukaa, kun osapuolet ovat enemmän kanssakäymisissä toistensa kanssa ja tulkitsevat sekä arvioivat toistensa motiiveja. Kun osapuolet oppivat enemmän toisistaan, riskit ja epäilykset vähenevät. Luottamusta onkin kuvailtu liimaksi, joka pitää osapuolet yhdessä, kun aikaa ja kokemusta karttuu. Kun molemminpuolinen luottamus on syntynyt, haluavat osapuolet myös panostaa suhteeseen. Panostukset voivat olla aineellisia tai aineettomia, kuten tietoa. Menestyvän asiakkuussuhteen muodostuminen ei ole mahdollista ilman luottamusta. (Buttle 2009, 29.)

Luottamuksen syntymisen osatekijöitä ovat Peelenin (2005, 34) mukaan rehellisyys, reiluus, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, avuliaisuus ja osallistuminen. Kun asiakassuhteessa saavutetaan luotta-

mus, molemmat osapuolet uskaltavat ottaa riskejä, luottavat järkipäiseen ongelmienratkaisuun ja sietävät toistensa virheitä.

Luottamus voi Grönroosin (2015, 67) mukaan syntyä eri lähteistä. Yleinen luottamus perustuu sosiaalisiin normeihin eli asiakas luottaa yritykseen esimerkiksi yrityksen koon ja maineen perusteella. Järjestelmään perustuvan luottamuksen lähteenä ovat lait, säännökset, sopimukset ja osapuolten ammattitaitoisuus. Persoonallisuuteen perustuva luottamus perustuu siihen, että asiakas luottaa yritystä edustavaan ihmiseen ja hänen sanaansa. Prosessiin perustuvan luottamuksen pohjalla on tyytyväisyys ja kokemus, jonka asiakas on saanut ajan myötä kahden osapuolen välisestä liiketoiminnasta ja kontakteista.

Lehtisen (2004, 26) mukaan asiakassuhteen lujuuteen vaikuttaa kolme erilaista tasoa. Ensimmäisellä tasolla ovat hintakeskeiset asiakkaat, jolle hinta on keskeisin asiakkuuden tekijä. Toisella tasolla ovat rajoitukselliset asiakkaat, jotka ovat sidottuja asiakkuudessaan sopimukseen, vaihtoehtojen puutteeseen tai ovat passiivisia. Kolmannella tasolla ovat tunteella sitoutuneet asiakkaat, jolle suhde tuntuu hyvältä, sosiaalisesti arvostetulta, palvelultaan ylivoimaiselta ja heidän suhteensa yrityksen henkilökuntaan voi olla henkilökohtaisella tasolla. Lehtinen (2004, 137) painottaa sitä, että asiakassuhteen lujuuden päättää aina asiakas. Yritys voi selvittää sen, mihin suhteen lujuus perustuu. Tällaisia seikkoja voivat olla yrityksestä, kilpailijoista tai kilpailutilanteen kehittymisestä johtuvat tekijät. Lujakin asiakassuhde voi joskus tulla tarpeelliseksi päättää, jos suhde on arvoton tai sisältää riskejä.

Kun asiakas uskoo ja luottaa yritykseen, hän on antanut yritykselle jo paljon tietoa itsestään. Asiakas saattaa siten odottaa korkealuokkaista palvelua, räätälöityjä tuotteita, arvostamista ja huolien sekä riskien vähentymistä. (Little ja Marandi 2003, 33-34.)

Asiakassuhteen lujuutta määrittää asiakkaan sitoutuminen yhteistyöhön ja myyjäyrityksen ja asiakkaan väliset sidokset, kuten sopimukset, teknologia tai alueellisuus. Lujassa asiakassuhteessa asiakas pitää myyntiyritystä arvokkaana kumppanina ja kokee suhteen merkittäväksi. Asiakas sitoutuu myyjäyritykseen kokiessaan myyjäyrityksen tuotteen tai palvelun olevan jatkuvasti paras vaihtoehto. Silloin asiakas luottaa yhteiseen historiaan ja mahdollisten ongelmakohtien huolehtimiseen eikä etsi aktiivisesti muita toimittajia. Asiakas haluaa myös panostaa yhteistyöhön omalta osaltaan. Asiakkaan sitoutumista ja asiakassuhteen lujuutta voi selvittää ostojen perusteella tai asiakastytyväisyystutkimuksilla. Ymmärtääkseen asiakkaan sitoutumista yhteistyöhön myyjäyritys voi selvittää sitä, onko asiakas valmis suosittelemaan yrityksen palveluita, laajentamaan ostojaan tai etsiäkö asiakas korvaavia vaihtoehtoja. (Kortelainen ja Kyrö 2015, 84-85.)

Luottamusta voidaan havainnollistaa kolmella eri tavalla. Ehdoton luottamus on syntynyt, kun asiakas ei ole ainoastaan tyytyväinen, vaan on sitä mieltä, että yritys on täyttänyt kaikki hänen piilevinkin toiveensa ja on paras mahdollinen kaikilla tavoilla. Suhteisiin perustuva luottamusta syntyy usein aloilla, joissa asiakkaat kiintyvät yrityksen työntekijöihin ja uskovat työntekijöiden myötä yrityksen olevan heille paras kumppani. Asiakas kokee silloin tullessa huomatuksi yksilönä. Tällaista luottamusta syntyy usein asiakaspalveluun perustuvien yritysten kohdalla. Arvoihin perustava luottamus

syntyy, kun asiakkaan ja yrityksen arvot ovat yhteneväiset. Tällaisia arvoja ovat esimerkiksi ympäristötietoisuus, rehellisyys, lapsityövoiman käyttämättömyys tai perhemyönteisyys. Eri tavoilla syntynyt luottamus vaikuttaa asiakkaiden sitoutumiseen yritykseen. Luottavat asiakkaat ostavat enemmän ja lisäksi he levittävät hyvää viestiä yrityksestä, antavat palautetta, osallistuvat yrityksen tutkimuksiin ja tuotekehitykseen sekä osallistuvat yrityksen ympärille muodostuneisiin yhteisöihin. (Buttle 2009, 277-279.)

Feurst (2001, 23) näkee asiakkaan luottamuksen voittamisen kullanarvoisena keinona selviytyä kilpailusta tänä aikana, jolloin tuotteiden korkeaa laatua pidetään itsestään selvänä kaikilla aloilla ja asiakassuhteet puolestaan muuttuvat pinnallisemmiksi. Jos asiakkaan luottamus menetetään, sitä ei saada takaisin hintoja alentamalla, mainostamalla tai tuotekehitykseen panostamalla.

Storbackan ym. (2001, 23-29) mukaan yritys voi saavuttaa liiketoiminnassaan kilpailuetua kolmella tasolla: tyytymättömyystekijöiden poistamisella, asiakkuuskonseptien suunnittelulla ja asiakkuuskokemusten suunnittelulla. Tyytymättömyyttä voi aiheuttaa monikanavainen asiointi asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkaalle tulisi tehdä helpoksi asioida minkä tahansa kanavan kautta. Tätä helpotetaan tietoteknisillä ratkaisuilla. Asiakkuuskonseptien suunnittelu edellyttää perehtymistä asiakkaaseen ja osittain myös ennakkointia asiakkaan muuttuvista arvoista ja mieltymyksistä. Asiakkuuden edellyttämät kohtaamisten suunnittelu, niiden sisältö ja ajoitus auttavat yritystä kehittämään ainutlaatuista tarjoomaa ja erottumaan kilpailijoista. Asiakkuuskokemuksia yritys luo tarjoamalla tunneperäisiä ja tiedollisia kokemuksia, joita asiakas pitää kilpailijoiden vastaavaa tarjoamaa arvokkaampana.

Yksi keino kilpailuedun saavuttamiseksi voi olla ns. one-to-one markkinointi. Se voidaan jakaa neljään vaiheeseen: tunnistaminen, keskustelu, muistaminen ja sopeutuminen. Tunnistamisvaihe on edellytys seuraaville vaiheille. Siinä tunnistetaan arvokkaimmat ja uskollisimmat asiakkaat ja unohdetaan ne, jotka eivät ole ostaneet 1-2 vuoteen. Avainasemassa asiakassuhteen säilyttämiseen ovat asiakkaan tarpeet ja asiakkaiden käsittely yksilöllisesti. Keskusteluvaiheessa on järjestettävä mahdollisuus oppia asiakassuhteesta ja sen arvoista ja tarpeista teknisesti ja psykologisesti. Muistamisvaiheessa kerätään ja käytetään tietoa, joka on saatu keskusteluvaiheessa. Tiedon tulee olla kaikkien yrityksen osien ja kaikkien asiakaskontakteja hoitavien saatavilla. Sopeutumisvaiheessa yritys sopeuttaa tarjontansa asiakkaille yksilöllisesti perustuen aikaisempaan vuoropuheluun. Tämä vaihe on vaativa, mutta voi antaa yritykselle kaikkein suurimman kilpailuedun. One-to-one markkinoinnin edellytys on, että yritys voi tunnistaa asiakkaan jollakin tavalla, kuten nimellä, numerolla, yrityksen antamalla merkillä tai jonkun asiakkaan ominaisuuden perusteella.

(Feurst 2001, 123-124)

Vuoropuhelu asiakkaan kanssa kasvattaa luottamusta eniten silloin, kun ei yritetä myydä mitään. Asiakkaat arvostavat esimerkiksi sellaisia puheluita, joissa kysellään kuulumisia ja tiedustellaan miten asiointi on sujunut. Parhaat mahdollisuudet vuoropuheluun on niillä, jotka ovat suorassa kontaktissa asiakkaaseen. Haasteena yritykselle onkin, kuinka saada heidän asiakkaasta saamansa tieto

kaikkien käyttöön yrityksessä. Vuoropuhelussa asiakkaan kanssa on muistettava myös kohtuullisuus, ei liikaa eikä liian usein. Hedelmällisintä on sellainen vuorovaikutuksella saatu tieto, joka auttaa asiakkuuden mukautumista ja arviointia suhteen mahdollisuuksista tulevaisuudessa. Asiakkaalle on annettava mahdollisuus opettaa yritykselle, mitä hän tahtoo asiakassuhteeltaan. Yrityksen on puolestaan muistettava oppimansa ja sopeutettava tarjontaansa. Kannattavuus lisääntyy ja kilpailijoiden on vaikeampi houkutella asiakkaita, kun asiakkaat opitaan tuntemaan henkilökohtaisesti yksilöinä ja asiakas tuntee yhteenkuuluvuutta yrityksen kanssa. (Feurst 2001, 132, 134-135.)

Organisaatioiden asiakaskäyttäytymiseen liittyvät samat tekijät kuin kuluttaja-asiakkaiden käyttäytymiseen, koska aina ihminen on ostamassa ihmiseltä. Organisaatiossa ostoprosessi tapahtuu järjestyksellisesti, mutta ostamiseen liittyvät myös persoonatekijät ja erilaiset mielikuvatekijät. Organisaation ostospäätöksen tekoon vaikuttavat tuoteominaisuuksien, hinnan ja maksuehtojen lisäksi lukuisat henkilöihin liittyvät tekijät, kuten myyjän luotettavuus ja asiantuntemus, asiakaspalvelu ja asiakassuhteen hoitaminen sekä suosittelijat. (Bergström ja Leppänen 2015.)

Yritysten välisissä asiakkuuksissa Arantola (2003, 36) erottelee käsitteen sitoutumisesta yritys- ja yksilötasolla. Yrityksen tasolla sitoutuminen merkitsee sitä, paljonko yritys panostaa asiakkuuden kehittämiseen ja yksilötasolla sitä miten hyvät suhteet myyjän ja ostajan välillä ovat. Sitoutumisen mittareina voi käyttää yrityksen panoksia yhteiseen kehittämiseen rahallisina investointeina sekä ajankäytön investointeina, luottamusta ja tulevaisuuteen suuntautunutta asennetta. Yrityksien välisessä sitoutuneisuudessa olennaista on molemminpuolinen sitoutuneisuus.



### 3 ASIAKASUSKOLLISUUS

#### 3.1 Uskollisuuden vaiheet ja tasot

Lehtinen (2004, 25) selventää asiakassuhteen lujuuden ja asiakasuskollisuuden välistä käsite-eroa siten, että lujuus on laajempi käsite kuin uskollisuus. Lujuuteen vaikuttavat enemmän järkiperaiset syyt ja uskollisuuteen tunnepitoiset syyt. Asiakassuhde voi olla luja myös pakon vuoksi, kun asiakkaalla ei ole muita vaihtoehtoja käytettävänä. Hooley ym. (2012, 354) pitävät tärkeänä tehdä ero asiakkaan pysyvyyden ja uskollisuuden välillä. Pysyvyys voi myös heidän mielestään tarkoittaa sitä, että asiakkaalla ei ole muita vaihtoehtoja tai ainakaan ne eivät ole asiakkaan tiedossa. Tällöin asiakas pysyy asiakkaana, vaikka asiakastyytyväisyys olisi alhaisella tasolla. Vaarana on, että asiakas vaihtaa yritystä heti toisen vaihtoehdon löydettyään.

Reichheld on määritellyt kolme perustetta asiakasuskollisuudelle. Asiakkaat voivat olla luonteeltaan uskollisia ja haluavat suosia kestäviä ja vakaita suhteita. Toiseksi uskolliset asiakkaat ovat tuottavia, koska he ostavat eniten, vaativat vähemmän palvelua ja maksavat ajoissa. Kolmanneksi asiakkaat pitävät yrityksen tarjontaa parempana kuin kilpailijoiden tarjontaa ja ovat tyytyväisiä yrityksen laatuun niin järjellä kuin tunteellakin mitattuna. Myyvä yritys saa pitkäaikaisista asiakassuhteista hyötyä myös ilmaisesta asiakkaan suosituksiin perustuvasta markkinoinnista, asiakkaalta oppimisesta ja omien työntekijöiden vaihtuvuuden vähentymisestä. (Feurst 2001, 115; Ojasalo ja Ojasalo 2010,126.)

Kotlerin (2005, 12) mukaan asiakkaiden pysyvyys on tärkeää neljästä syystä: 1) on viisi-kymmenen kertaa kalliimpaa hankkia uusia asiakkaita kuin pitää nykyisen asiakkaat tyytyväisinä, 2) asiakkaista menetetään keskimäärin 10–30 prosenttia vuosittain, 3) asiakaskadon laskettua viisi prosenttia voi tuottavuus nousta 25–85 prosenttia ja 4) pitkään asiakkaina olleiden tuottavuustaso yleensä nousee mitä kauemmin he ovat olleet asiakkaina.

Tutkimuksissa on pystytty Armstrongin ja Kotlerin (2011, 48 - 49) mukaan osoittamaan suuria uskollisuuseroja hieman tyytyväisten, melko tyytyväisten ja täysin tyytyväisten asiakkaiden välillä. Pienikin pudotus täysin tyytyväisestä melko tyytyväiseen vaikuttaa vahvasti uskollisuuteen. Sen vuoksi asiakassuhdetyöllä pitäisi olla tavoitteena enemmän kuin tyytyväinen asiakas. Armstrong ja Kotler käyttävät tässä yhteydessä käsitettä ilahtunut asiakas. Talouden kiristyessä asiakkaiden uskollisuus ja pysyvyys korostuu, koska silloin asiakkaiden määrä vähenee. Peelenin (2005, 56) mukaan uskollisuuden rakentaminen on tärkeää etenkin silloin, kun yritys toimii runsaasti kilpailluilla markkinoilla.

Pitkäaikaisessa asiakassuhteessa yritys voi saada tietoa asiakkaaseen liittyvien tietojen lisäksi myös muista potentiaalisista asiakkaista, kilpailijoista ja muiden yritysten ja markkinoiden kehittymisestä. Yritys voi päästä myös hyödyntämään asiakkaan verkostoja ja päästä asiakkaan kautta yhteistyöhön sellaisten yritysten kanssa, joiden kanssa yhteistyö yksinään ei olisi onnistunut. On syytä muistaa, että jokaisessa organisaatiossa on myös yksilöitä ja myös yksilöiden samaa hyötyä on osa asiakas-

suhdetta. Yksilötasolla henkilökohtainen hyöty myyjälle voi olla esimerkiksi oman uran edistyminen, uusien asioiden oppiminen, asiakassuhteen hoitamisesta saatava rahallinen bonus tai myyjän statuksen nousu työyhteisössä. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 129-130.)

Asiakkaan kannalta katsottuna asiakas saa pitkäaikaisesta suhteesta itselleen luottamushyötyä, sosiaalista hyötyä ja erityiskohteluun liittyvää hyötyä. Luottamushyöty tarkoittaa luottamuksen tunnetta, epävarmuuden tunteen ja ahdistuneisuuden vähenemistä ja miellyttävyyden tunteen lisääntymistä. Luottamus palveluiden, tuotteiden ja toimintatapojen laatuun lisääntyy ja yrityksen toiminnan valvomiseen käytetty vaiva ja aika vähentyvät. Sosiaalinen hyöty tarkoittaa ihmisten välisiä henkilökohtaisia suhteita, ystävyyttä ja mahdollisuutta keskustella luottamuksellisesti ja elämänlaadun kasvatamista. Erityiskohteluhyöty tarkoittaa räätälöintiä, erityispalveluita, erityishintoja tai prioriteettia verrattuna toisiin asiakkaisiin. Sosiaaliset hyödyt voivat olla business-to-business suhteissa huomattavan tärkeitä, vaikka ne periaatetasolla eivät saisi olla merkittäviä. Business-to-business-asiakassuhteissa vuorovaikutukseen osallistuu eri henkilöitä ostajan ja myyjän puolelta. Tällöin eri henkilöiden persoonallisuudet, asenteet, henkilökohtaiset tavoitteet ja ennakkoluulot vaikuttavat omalla tavallaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 132, 136.) Asiakkaan saamia hyötyjä tarkasteltaessa olisi syytä ottaa huomioon myös asiakkaan mahdolliset pelot, jotka voivat olla todellisia, kuvitteellisia, tiedostettuja tai tiedostamattomia. Selvittämättä jäävät pelot saattavat olla este ostamiselle. (Selin ja Selin 2005, 28.)

Kuluttajina asiakkaat ovat tottuneet tekemään nopeita päätöksiä ja ostamaan helposti. Myös yritysasiakkaan ostokäyttäytyminen business -to-business myynnissä on lähentynyt kuluttaja-asiakkuutta ja asettaa myynnille haasteita nopeuden ja helppouden suhteen. Vaatimusten kiristyessä asiakasuskollisuus on laskenut. Asiakastytyväisyyden tulee olla korkealla tasolla vaikuttaakseen asiakasuskollisuuteen. Uskollisuus pysyy ja vahvistuu vasta silloin, kun asiakas on niin tyytyväinen, että toimii suosittelijana omatoimisesti. Tämä edellyttää usein sitä, että asiakkaan odotukset on ylitetty. (Laine 2015, 120 – 122.) Arantolan (2003, 147) mielestä asiakkuususkollisuutta tarkasteltaessa ei ole vielä riittävästi huomioitu asiakkaan näkökulmaa ja asiakkaan motivaatiota eli syitä, miksi asiakas pysyy asiakkaana. Motivaation tunteminen auttaisi yritystä ennustamaan asiakkaan käyttäytymistä ja vahvistamaan asiakkuutta.

Paavola (2006, 21) viittaa lukuisiin tutkimuksiin, joissa on todettu asiakaspysyvyyden ja uskollisuuden vaikuttavan suuresti yrityksen menestykseen. Tutkimusten mukaan on kannattavampaa pitää asiakkaat kuin kasvattaa markkinaosuutta tai alentaa kustannuksia. Tutkimukset osoittavat myös, että uskolliset asiakkaat ostavat enemmän ja useampia tuotteita, ovat vähemmän hintaherkkiä, ovat haluttomampia etsimään muita vaihtoehtoja, ovat muita asiakkaita vähemmän vastaanottavaisia kilpailijoiden tarjouksille. Reklamaatioita uskolliset asiakkaat tekevät, kun haluavat muuttaa asioita mieleisikseen ja siten pysyä edelleen asiakkaina. Paavolan mukaan tutkimukset kertovat myös sen, että pitääkseen asiakkaat uskollisina on yrityksen pidettävä kilpailijoitaan parempaa huolta asiakkaita.

Uskolliselle asiakkaalle hinnoilla ei ole merkitystä, koska hän antaa enemmän arvoa ajalleen ja uskoo valintansa olevan kannattava pitkällä aikavälillä (Paavola 2006, 125). Toisaalta uskollinen asiakas voi tehdä koko ajan hintavertailua kilpailevien vaihtoehtojen suhteen ja hän voi olla suhteessaan epävarma ja epäilevä. Kilpailevien hintojen ja tarjousten seuraaminen saattaa olla jatkuvaa toimintaa ja tapa, joka ei kuitenkaan vaikuta ostopäätöksiin. Jatkuva seuranta tekee uskollisuudesta tiedollista ja perusteltua, vaihtoehdot tiedostavaa ja aktiivista. (Paavola 2006, 134-136.)

Pitkäkestoiset asiakkuudet vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen usealla tavalla. Asiakas ei etsi enää vaihtoehtoja tai huomioi kilpailevien yritysten mainontaa aktiivisesti. Asiakas ostaa yritykseltä useampia tuotteita ja ostaa enemmän, mikä näkyy yrityksen markkinaosuuden kasvamisena. Pitkäaikaiset asiakkuudet saattavat olla vähemmän herkkiä hinnalle ja he ostavat tuotteita myös normaalihinnoilla tarjoushintojen ohella. He kertovat yrityksestä myönteisesti lähi- ja tuttavaverkostolleen ja suosittelvat yritystä. Toisaalta he myös valittavat enemmän ja heillä on korkeat odotukset ongelmien korjaamiseksi. Yritys hyötyy siitä, että pitkäkestoiset asiakkaat ovat oppineet toimimaan yrityksen kanssa ja heidän palvelemisensa aiheuttaa vähemmän kustannuksia. Näitä asiakkaita voidaan myös hyödyntää palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen, koska he osaavat tarkastella myös yksityiskohtia. (Arantola 2003, 24-25.)

Asiakasuskollisuus voi olla kasvun este, koska kaikkien asiakkuuksien jatkumista ei välttämättä yrityksessä toivota ainakaan silloin, kun ollaan kehittämässä uusia liiketoimintamalleja tai hankkimassa uusia asiakkaita. Kun yritys määrittelee avainasiakkuuksiaan, tulisivat asiakkaiksi ottaa myös sellaisia asiakkaita, jotka tällä hetkellä ovat pieniä volyymiltaan, mutta joilla tulevaisuudessa voisi olla suuri potentiaali. Parhaat ja uskolliset asiakkaat voivat olla yrityksen kehityksen jarruna, jos yritys kuuntelee konservatiivisia asiakkaita, eikä saa uusia ideoita markkinoille. (Storbacka 2005, 37-40.)

Paavola (2006, 182 -184) on luokitellut asiakasuskollisuuden muotoja yhdeksään eri luokkaan: pakonomainen, urautunut, valistunut, kriittinen, yhteisöllinen, peritty, pelillinen, imagoperusteinen ja ideologinen uskollisuus. Paavolan uskollisuusluokitus auttaa ymmärtämään uskollisuutta kuluttajan näkökulmasta ja sitä voi soveltaa myös erilaisiin brändi- ja palveluyhteyksiin. Paavola (2006, 240-241) on myös mallintanut uskollisuuden kehityksen vaiheet. Kehitysmallin mukaan kriittisesti uskollinen asiakas voi kehittyä valistuneen ja urautuneen uskollisuuden kautta pakonomaisesti uskolliseksi. Pakonomaisesti uskollista asiakkuutta määrittää tunne ja ominaispiirteitä ovat sokeus kilpailevia vaihtoehtoja kohtaan, asiakkuussuhteen henkilökohtaisuus ja luottamuksen syvyys.

Uskolliset asiakkaat toimivat usein suosittelijoina. Yritys voi yrittää vaikuttaa uskollisuuden kehitykseen asiakassuhteen varhaisvaiheessa antamalla asiakkaalle hänen tarvitsemiaan tietoja, vertailutietoja kilpailijoista ja pyrkiä vaikuttamaan asiakasyhteisöllisyyden ja mielikuvaan yrityksen brändistä. Kriittisesti uskolliseen asiakkaaseen vaikuttavat hintaperusteiset myynninedistämiskeinot, tarjoukset ja kilpailukykyiset hinnat. Valistuneesti uskolliseen asiakkaaseen vaikuttaa laatutason ylläpitäminen, odotuksiin vastaaminen ja asiakkaan erityinen huomioiminen, joka voi synnyttää asiakastyytyväisyyttä. Urautuneesti uskolliseen vaikuttavat rutiineja tarjoavat ratkaisut, tuttuuden tunne ja sama, asia-

kaskohtainen palveluhenkilö asiakkaan palvelemisessa. Pakonomaisessa uskollisuuden kehitysvaiheessa olevaan asiakkaaseen vaikuttaa brändi-imago, johon asiakas voi samaistua ja sitoutua syvästi henkilökohtaisesti. Asiakaskohtainen räätälöinti ja vaikuttaminen henkilökohtaiseen elämäntyyliin ja vapaa-aikaan sekä henkilökohtaisten suhteiden syntyminen ovat myös asiakasta sitouttavia ja vaikuttavat uskollisuuteen. (Paavola 2006,264 -266.)

Uskollisuus voidaan jakaa myös uskollisuuteen käytöksenä tai asenteena. Kun tarkastellaan uskollisuutta käytöksenä, mittareina käytetään asiakkaan ostojen tiheyttä, ostojen määrää ja osuutta asiakkaan ostoista, mikäli asiakas ostaa monelta eri yritykseltä. Uskollisuus käytöksenä näkyy asiakkaan uskomuksissa, tunteissa ja ostoaikeissa. Nämä molemmat uskollisuuden lajit ”ruokkivat” toisaan ja yrityksen olisi saatava asiakkaat uskollisiksi molemmin tavoin pitääkseen asiakasuskollisuuden tason vakaana. (Buttle 2009, 44-45.)

Arantola (2003, 27) kuvaa asiakasuskollisuuden luonteen muuttuvan kahden ääripään välillä. Toisessa ääripäässä asiakas ei ole lainkaan uskollinen ja tekee ostopäätöksensä järkipärisesti. Tästä liikutaan toiseen ääripäähän ostamalla useasti samasta yrityksestä tapojen ja tottumusten mukaisesti muuttuen uskolliseksi asiakkaaksi, joka tekee päätöksiä järjen lisäksi tunteella. Toisessa ääripäässä on syvä uskollisuus, jolloin sekä tuote ja että yritys ovat iso osa asiakkaan elämää. Paavola (2006, 45-46) viittaa tähän Arantolan määritelmään uskollisuuden kahdesta tasosta. Ensimmäisellä tasolla asiakas tekee toistuvia ostoja ja toisella tasolla ostamiseen liittyy asenteellinen uskollisuus. Asiakas on sitoutunut silloin, kun uskollisuuteen liittyy myös ajatus asiakassuhteen jatkuvuudesta.

Asiakasuskollisuus ei ole ehdotonta yhteen yritykseen uskomista, vaan asiakas voi olla uskollinen monelle yhtä aikaa. Uskollisuuden ulottuvuuksista eli teoista, tiedosta ja tunteista ratkaisevin ja eniten sitoutumista osoittava on yrityksen kannalta teot eli se, kuinka paljon asiakas keskittää ostojaan yhteen yritykseen. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 105-106.) Asiakkaasta tulee todennäköisemmin sitä uskollisempi, mitä suuremmassa osassa yritys on asiakkaan elämässä. Tähän saatetaan tarvita erilaisia liittoumia, joitten avulla yrityskumppanukset saavat yhteistä hyötyä ja lisätä osuuttaan asiakkaan ajatuksista. (Mattinen ja Sierla 2009, 105 – 107.)

Uskollinen asiakas voi olla uskollinen monelle taholle yhtä aikaa aina sen mukaan, mikä taho tarjoaa hänelle parhaita vaihtoehtoja. Tällainen asiakas on myös kriittinen, tekee vertailuja, seuraa hintoja ja on jatkuvasti epävarma siitä, mikä uskollisuuden kohde on paras vaihtoehto. (Paavola 2006, 184.) Tällainen asiakas vaihtaa herkästi ja valikoiden ostopaikkaansa ja käyttäytymistä voidaankin kutsua englanninkielisellä termillä ”cherry-picking” eli asiakas ”poimii parhaat marjat hillosta” ja jättää loput. (Paavola 2006, 187).

Ostojen määrä ja tiheys eivät tarkoita, että asiakkaat olisivat samalla tavalla uskollisia yritykselle tai asenne yritystä kohtaan olisi samanlainen. Asiakas voi olla asenteeltaan uskollinen, koska on tyytyväinen ja pitää yrityksestä enemmän kuin kilpailevista yrityksistä. Toinen samalla tavalla ostava asiakas voi olla tyytymätön ja vaihtaa yritystä heti, kun se on mahdollista. On myös asiakkaita, jotka

ovat yritykselle uskollisia asenteeltaan, mutta eivät osta mitään. Asiakkaan asenne siis voi olla näkyvää tai piilevää, aitoa tai epäaitoa (Taulukko 2). Liiketoiminnassa yrityksen tulisi pystyä tulkitsemaan ja tutkimaan asiakkaan uskollisuuden asennetta ja luonnetta. Piilevästi uskollisten asiakkaiden kohdalla kannattaa miettiä keinoja, joilla heidän ostojensa määrää saataisiin nousemaan. Uusien piilevien asiakkaiden löytäminen ja tunnistaminen kasvattaa liiketoimintamahdollisuuksia. Epäaidosti uskollisten ja uskottomien asiakkaitten suhteen yrityksen tulisi tunnistaa, miksi asiakkaat pitävät kilpailijoita parempina ja mistä asiakkaan asenne johtuu. (Arantola 2003, 31 -32.)

Korkeat uusintaostot	Matalat uusintaostot
<b>Aidosti uskollinen</b> asiakas, pitää yritystä parempana kuin kilpailijoita	<b>Piilevästi uskollinen</b> asiakas, pitää yritystä parempana kuin kilpailijoita
<b>Epäaidosti uskollinen</b> asiakas, pitää enemmän muista	<b>Uskoton</b> asiakas, pitää enemmän muista

Taulukko 2. Uusintaostot ja asiakkuusasenne. Mukailtu Arantola (2003, 32).

Feurst (2001, 121) erottelee uskollisuudessa ulkoisen pakon ja sisäisen antautumisen. Hänen mukaansa asiakasuskollisuusohjelmat ja asiakkuuden hallintaohjelmat (engl. Customer Relationships Management, CRM) vaikuttavat pakonomaiseen ja ostettuun uskollisuuteen ja niiden saavuttaminen on yksinkertaista ja helppoa myös kilpailijoille. Pakonomaisessa, vangitussa uskollisuudessa asiakkaalla voi olla ajanpuutetta, vaihtoehtojen puutetta ja vaihtaminen on kallista tai työlästä. Ostettu uskollisuus voidaan yrityksen näkökulmasta ostaa erilaisilla bonuksilla, alennuksilla ja tavaroilla. Feurstin luokittelussa sisäiseen antautumiseen kuuluvat käytännöllinen uskollisuus ja omistava uskollisuus. Käytännöllinen uskollisuus muodostuu tiedostamattomista asiakkaan tavoista ja tietoisesta mukavuudenhalusta. Omistava uskollisuus on tiedostettua ja perustuu asiakkaan näkemykseen laadusta ja siihen vaikuttavat myös asiakkuuden uskollisuus esimerkiksi yrityksen symbolista arvoa ja statusta kohtaan.

Reinartz ja Kumar (2002) ovat tutkimustensa perusteella kumoamassa yleisiä uskomuksia ja väitteitä, jotka liittyvät uskollisiin asiakkaisiin. Näitä väitteitä ovat: 1) uskollinen asiakas aiheuttaa vähemmän kuluja, 2) uskolliset asiakkaat maksavat korkeampaa hintaa ja 3) uskolliset asiakkaat markkinoivat yritystä. Varsinkin business-to-business -myynnissä pitkäaikaiset, paljon ostavat asiakkaat tietävät oman arvonsa yritykselle ja usein riistävät yritystä saadakseen huippupalvelua tai hinnan alennuksia. Toimialasta riippuen yritykselle saattaa tulla päinvastoin lisää kuluja, kun palvelua räätälöidään ja yksilöidään tällaisille asiakkaille. Pitkäaikaisten asiakkaiden hintatietoisuus saattaa merkitä myös sitä, että he maksavat alhaisempia hintoja kuin uudet asiakkaat, koska he olettavat saavansa etua pitkäaikaisesta asiakkuudestaan.

Reinartzin ja Kumarin (2002) mukaan uskollisuuden ja kannattavuuden välinen yhteys on heikko, mikäli yritysten investoinnit uskollisiin asiakkaisiin tehdään taitamattomasti. Asiakkaan kannattavuut-

ta voidaan tutkia ostojen säännöllisyyden, tiheyden ja arvon mukaan. Arvioitaessa asiakkaan ostojen kannattavuutta tulevaisuudessa nämä tiedot onkin helppo poimia tietokannoista. Vaikeampaa on tunnistaa ne asiakkaat, jotka ovat sekä ostotavoiltaan että asenteeltaan uskollisia ja puhuvat hyvää yrityksestä eteenpäin ja juuri nämä asiakkaat olisivat niitä arvokkaimpia asiakkaita, joihin yrityksen kannattaa panostaa tulevaisuudessakin.

Reinartz ja Kumar (2002) havainnollistavat asiakkaiden erilaisuutta samantapaisella jaottelulla (Taulukko 3) kuin Arantola (Taulukko 2), mutta lisäävät mukaan kannattavuuden ja korostavat, että erilaisia asiakkaita on käsiteltävä eri tavalla.

	Lyhytaikaiset asiakkaat	Pitkäaikaiset asiakkaat
hyvä kannattavuus	<p>yrityksen tarjonta ja asiakkaan tarpeet kohtaavat hyvin</p> <p>mahdollisesti hyvin kannattavia tulevaisuudessa</p> <p>eivät sitoudu yritykseen asenteellaan</p> <p>voittoa saatavissa aktiivisen vaiheen aikana</p> <p>lopeta asiakassuhteeseen panostaminen ajoissa</p>	<p>yrityksen tarjonta ja asiakkaan tarpeet kohtaavat hyvin</p> <p>korkein mahdollisuus kannattavuuteen tulevaisuudessa</p> <p>yhteydenpito säännöllisesti, mutta ei liian usein</p> <p>luotava sekä asenteellista että käytöksellistä uskollisuutta</p> <p>hoidettava, säilytettävä ja suojattava asiakkuus</p>
huono kannattavuus	<p>yrityksen tarjonta ja asiakkaan tarpeet kohtaavat huonosti</p> <p>huonoin kannattavuus tulevaisuudessa</p> <p>asiakassuhteeseen ei kannata investoida</p> <p>tee jokaisesta liiketoimesta kannattava</p>	<p>yrityksen tarjonta ja asiakkaan tarpeet kohtaavat osittain</p> <p>huono kannattavuus tulevaisuudessa</p> <p>mittaa ostojen määrä ja asiakasosuus</p> <p>kasvata lisä- ja ristiinmyyntiä</p> <p>tiukka kulujen seuranta</p>

Taulukko 3. Uskollisuusstrategian valinta. Mukailtu Reinartz ja Kumar (2002)

Fordin ym. (2011. 67) mukaan asiakkuuden hoidossa otetaan liian usein huomioon ostohistoria tai nykyinen kannattavuus ja unohdetaan tarkastella ja analysoida tulevaisuuden potentiaalia ja asiakkaan mukanaan tuoman verkoston hyötyjä.

### 3.2 Uskollisuusohjelmat ja uskollisuuden mittarit

Menestyvä yritys saa itselleen osuuden asiakkaan sydäimestä, ajatuksista ja lompakosta. Osuus sydäimestä liittyy vahvasti tunteisiin, jotka syntyvät ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, tekojen ja tekemisen avulla. Tunteilla on suuri merkitys asiakkuuden syntymiselle ja kehittymiselle, mutta myös loppumiselle. Jos tunnetta ja tunteen tuomaa luottamusta ei ole asiakassuhteessa, asiakassuhde on pinnallinen. Osuus asiakkaan ajatuksista voidaan kiteyttää panos-tuotosajatteluun. Yrityk-

sen tulisi tuottaa asiakkaalle sellaista tietoa, jonka pohjalta asiakas osaa käyttää tuotetta tai palvelua hyväkseen. Vastavuoroisesti yritykselle tieto asiakkaasta ja esimerkiksi ostokäyttäytymisestä tekee asiakkaasta arvokkaan yritykselle. Tietoa voidaan tuottaa myös yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin asiakas voi olla mukana suunnittelemassa asiakkuuteen liittyviä prosesseja. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 38 – 46.)

Asiakkaiden suuri palaamisosuus voi kertoa muustakin kuin uskollisuudesta. Jotkut asiakkaat pysyvät, koska eivät voi tai saa aikaiseksi vaihtaa tai heitä sitoo pitkäaikainen sopimus. Uskollisten asiakkaiden saaminen edellyttää yritykseltä asiakkaiden jakamista kannattaviin ja kannattamattomiin ja panostamista niihin asiakkaisiin, joille yrityksen tarjonnasta on eniten hyötyä. Uskollisia asiakkaita tulisi myös palkita. (Kotler 2005, 181-182.)

Butlen (2009, 269) mukaan uskollisuusohjelmat saavat yleensä asiakkaat tuntemaan itsensä arvostetuiksi asiakkaiksi ja luovat tunnepohjaisen siteen asiakkaan ja yrityksen välille. Joskus kuitenkin käy niin, että asiakkaat kiinnittyvät enemmän kanta-asiakas- ja uskollisuusohjelmiin kuin itse yritykseen tai sen brändiin.

Feurst (2001, 119) tuo esille asiakasuskollisuusohjelmien käyttämisen sekä kilpailuetuna että ongelmana. Jos toimialalla on yleisesti käytössä uskollisuusohjelmia, voi ohjelman puuttuminen olla haitta. Toisaalta ohjelma ei ole enää kilpailuetu, jos sellainen on kaikilla kilpailijoillakin käytössä. Silloin asiakasuskollisuusohjelma luo vain uskollisuutta ohjelmia kohtaan eikä tee eroa kilpailijoiden välille. Myös Peelen (2005, 176) tuo esille sen näkökulman, että asiakkaat saattavat tulla uskollisiksi säästöjen syntymiselle ja pisteiden keräilemiselle enemmän kuin itse yritykselle.

Peelen (2005, 176) pitää asiakassuhdemarkkinointiin perustuvia uskollisuusohjelmia oikeina uskollisuusohjelmoina erilaisiin säästö- ja kerho-ohjelmiin verrattuna. Oikeassa ja tehokkaassa uskollisuusohjelmassa yritys pystyy lisäämään asiakkaan sitoutumista osoittamalla kunnioitustaan asiakkaalle, tiedottamalla asiakasta häntä kiinnostavista asioista ja aktivoimalla sekä yllättämällä.

Uskollisuusohjelma voi olla näkyvä tai piilevä. Yrityksillä voi siis olla myös näkymätön, yrityksen sisäinen ohjelma, joka tunnistaa arvokkaimmat asiakkaat ja palvelee heitä eri tavalla kuin muita. Uskollisuusohjelman tulisi joka tapauksessa täyttää seuraavat määritelmät: 1) ohjelmaan kuuluvat muodostavat yrityksen näkökulmasta katsottuna erillisen asiakasryhmän, 2) yritys on valinnut ryhmälle yhteisen kriteerin (esimerkiksi ostojen määrä tai usko tulevaisuuden ostojen kasvuun), 3) ryhmään kuuluvat antavat oman panoksensa jollain tavalla kuuluakseen ryhmään (esimerkiksi antavat tietonsa yrityksen käyttöön, tekevät ostoja yrityksestä), 4) yritys on määritellyt tälle ryhmälle etuja joko rahana tai palveluina ja 5) yritys puhuttelee näitä asiakkaita suunnitelmansa mukaisesti. (Arantola 2003, 53 - 54.)

Piilevää uskollisuusohjelmaa voi kutsua myös hiljaiseksi ohjelmaksi. Hiljaisessa ohjelmassa yritys välittää tai kutsuu asiakkaat tai asiakasryhmät itse. Asiakas ei siis voi liittyä halutessaan uskollisuusohjelmaan, kuten avoimessa uskollisuusohjelmassa. Hiljaiseen ohjelmaan kuuluvat asiakkaat pitäisi kui-

tenkin pystyä tunnistamaan ilman erityistä tunnistetta, kuten korttia. Kun yritys suunnittelee hiljaista uskollisuusohjelmaa, sen on määriteltävä, miten asiakkaita palkitaan ja huomioidaan sekä mitkä ovat tavoitteet ja investoinnit ohjelmaan. (Arantola 2003, 83-85.)

Business-to-business – uskollisuusohjelmien haasteena myyjäyritykselle on motivoida ja palkita ostaja, joka on henkilö ja samanaikaisesti tarjota etuja myös yritykselle. Ostavan yrityksen on puolestaan huolehdittava siitä, että ostajan henkilökohtainen etu ei mene yrityksen edun edelle. Suunniteltaessa business-to-business – ohjelmaa on otettava huomioon, että asiakasryhmä on pienempi kuin kuluttajaohjelmissa ja siksi ohjelman tulee olla tarkemmin suunniteltu sopivaksi kyseiselle ryhmälle. Etujen tulee olla mitattavia ja selkeästi hyödyllisiä. Yritysohjelmissa on kyse partneruussuhteiden luomisesta eli suhteesta pitää olla hyötyä molemmille osapuolille. Uskollisuusohjelmalla ei pitäisi korvata henkilökohtaisia kontakteja, vaan se pitäisi liittää osaksi niitä. (Arantola 2003, 86-87.)

Butcherin (2016, 136) mukaan business-to-business – uskollisuusohjelmiin osallistuvat arvioivat ohjelman etuja järkipäisemmin kuin kuluttaja-asiakkaat, koska he etsivät ensisijaisesti etua yritykselleen. Henkilökohtaisten etujen tulisi olla tarkkaan suunniteltuja ja kohdennettuja, esimerkiksi lippuja urheilutapahtumiin, lomatarjouksia tai tuote-etuja.

Asiakasuskollisuus on tärkeää myös tuottavuuden kannalta. Kilpailijoita suuremman arvon tuottaminen asiakkaalle aikaansaa uskollisuutta kahdella tavalla: se tuo tyytyväisyyden tunteen asiakkaalle ja rakentaa esteitä suhteen muuttamiselle. Arvon tuottaminen aiheuttaa uskollisuuden lisäksi myös ostojen lisääntymistä. Yrityksen tulisi pystyä tuottamaan asiakkaalle positiivisia kokemuksia palvelutilanteissa luodakseen tyytyväisyyttä, joka voi johtaa asiakasuskollisuuteen. Positiiviset kokemukset luovat tunnesiteitä ja taloudellista tai sosiaalista arvoa asiakkaalle. On silti muistettava, että on olemassa asiakastyyppejä, jotka ovat täysin tyytyväisiä ja uskollisia, mutta haluavat silti lopettaa asiakassuhteen pelkästään vaihtelunhalusta. Markkinointi- ja myyntisuunnitelmia tehtäessä tämän ryhmän erottaminen suurempaan asiakasuskollisuuteen taipuvaisten asiakkaiden joukosta voi olla haasteellista. (Picón-Berjoyo, Ruiz-Moreno ja Castro 2016.)

Asiakasuskollisuutta voidaan Storbackan (2005, 129 - 130) mukaan mitata asiakkaan tyytyväisyydellä, asiakkaan halulla suositella yritystä muille asiakkaille, jatkuvien ostosten todennäköisyydellä ja asiakkaan kokemana hyötynä suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Storbackan mielestä asiakasuskollisuus on liian yksinkertainen mittari ja yritysten pitäisi pystyä rakentamaan asiakkaan käyttäytymiseen ja asenteisiin perustuvia rahamittareita. Hänen mukaansa yritykseen sitoutunut ja tyytyväinen asiakas ei ole välttämättä halukas maksamaan korkeampaan hintaa yrityksen palveluista, vaan yrityksen on oltava hintakilpailukykyinen menestyäkseen.

Arantolan (2003, 38-39) mukaan asiakasuskollisuutta voidaan mitata asiakaskantatasolla, asiakkuustasolla ja kohtaamistasolla. Yrityksen on itse määriteltävä millä tasoilla, millä mittareilla ja millä raporteilla se hankkii tietoa asiakkaistaan tukemaan päätöksiään. Asiakaskantataso kuvaa yrityksen kaikkia asiakkaita, asiakkuustaso yksittäistä asiakassuhdetta ja kohtaamistaso esimerkiksi suoramainontaa tai kohtaamista call centerin kanssa. Asiakaspysyvyyttä voidaan mitata sillä, kuinka mon-



ta asiakasta on pysynyt asiakkaina tietynä ajanjaksona. Poistumaa ja vaihtuvuutta voidaan myös yksiselitteisesti mitata, mutta ne eivät kerro asiakkuuden sisällöstä, kasvusta, tunteista, asenteista, asiakasuskollisuuden tai muutosten syistä. Vaikeimmin mitattavia asioita asiakasuskollisuudessa ovat Arantolan mukaan (2003, 40-41) suositteluiden määrä, tuttavaviestintä (engl. word-of-mouth) tai uskollisuuden asteen ja asenteen määrittely.

Asiakasuskollisuutta edeltää yleensä asiakastyytyväisyys, joka perustuu odotetun ja koetun laadun tiedolliseen arviointiin ja arvioinnin synnyttämään tunnereaktioon (Paavola 2006, 69). Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus ovat yhteydessä toisiinsa, mutta tyytyväisyys ei silti aina johda asiakasuskollisuuteen tai päinvastoin ajateltuna tyytymättömyys ei johda yrityksen vaihtamiseen (Paavola 2006, 57-58; Storbacka ym. 2000, 34). Seidersin, Vossin, Grewalin ja Grofeyn mukaan (Paavola 2006, 59) korkea asiakastyytyväisyys ei automaattisesti johda moniin uusiin ostokertoihin, mutta uudelleenoston rahallinen määrä saattaa nousta. Fornellin, Andersonin, Chanin ja Bryantin mukaan (Paavola 2006, 59) tuotteen räätälöinti vaikuttaa enemmän asiakastyytyväisyyteen kuin luotettavuus ja asiakastyytyväisyys perustuvat enemmän laatuun kuin arvoon tai hintaan.

Asiakastyytyväisyystutkimuksia tehtäessä ei pitäisi tuudittautua vääränlaiseen turvallisuudentunteeseen asiakasuskollisuudesta, koska tyytyväiset asiakkaat voivat lopettaa asiakassuhteen ja tekevätkin niin vaihtelun ja uutuuden halun vuoksi. Uskollisuuteen tarvitaan luottamusta, sitoutumista ja lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Vaikka tyytyväisyys ei ole asiakasuskollisuuden tae, niin kuitenkin useimmissa tapauksissa tyytyväisyys on tärkeä osa uskollisuuden muodostumisessa varsinkin silloin, kun toimitaan vahvasti kilpaillulla alalla. (Little ja Marandi 2003, 28, 49.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 134-136) ovat sitä mieltä, että asiakastyytyväisyyden mittaaminen on historiaa eivätkä asiakastyytyväisyysmittaukset johda parempaan asiakaskokemukseen. He kehottavat luopumaan perinteisistä asiakastyytyväisyystutkimuksista. Sen sijaan voitaisiin analysoida jo olemassa olevaa tietoa ja avointa asiakaspalautetta. Löytänen ja Korkeakosken mukaan tarvitaan enemmän laadullista asiakastietoa, jota voidaan saada muutamilla haastatteluilla. Haastatteluissa voidaan saada sellaista tietoa, jota perinteisillä asiakastyytyväisyyttä mittaavilla lomakekyselyillä ei osata edes kysyä. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 174-175) korostavat, että asiakaskokemus syntyy kohtaamisista ja tunteista asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Digitaalisten kohtaamisten määrä on kasvanut ja samalla henkilökunnan ja asiakkaiden väliset kohtaamiset harvenevat, mutta tulevat entistä tärkeämmiksi.

Monipuolista asiakasymmärrystä tarvitaan, kun tunnistetaan syitä asiakastyytymättömyyteen ja siihen, että asiakas vaihtaa ostojaan yrityksestä toiseen. Keaveneyn mukaan yleisimpiä syitä siihen, että asiakas vaihtaa palvelualoilla yritystä ovat hinta, palvelun käytön hankaluus, epäonnistumiset peruspalvelussa ja asiakaspalvelussa tai ongelmien hoitamisessa, kilpailu, eettiset ongelmat ja ulkopuoliset syyt. (Arantola 2003, 35.)

Asiakastyytyväisyys ei siis aina johda asiakasuskollisuuteen. Täysin tyytyväisetkin asiakkaat saattavat vaihtaa ostamaan kilpailijalta. Bowen ja Shoemaker kertovat esimerkkinä luksushotellin asiakkaiden tyytyväisyyden. Vaikka he olisivat tyytyväisiä, he eivät saata enää koskaan palata hotelliin, koska he eivät tule koskaan alueelle takaisin tai haluavat vaihtelun vuoksi käydä toisessa hotellissa tai etsivät edullisinta vaihtoehtoa. Tämä sama pätee muillakin aloilla. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin edellytys sille, että asiakasuskollisuutta voi ylipäätään muodostua. (Little ja Marandi 2003,15.; Buttle 2009, 277)

Yritysten tulisi nähdä asiakkaiden valitukset kehityspanoksena. Valittava asiakas huomaa mahdolliset virheet ja saattaa antaa niihin korjausehdotuksia. Uskollinen asiakas valittaa mielellään, koska hän haluaa perustella itselleen syyn olla yrityksen asiakas ja haluaa kehittää yrityksen toimintaa. Pohjoismaissa asiakkailla on kuitenkin tapana mieluummin vaihtaa yritystä kuin valittaa. (Arantola 2003, 23.)

Storbackan ja Lehtisen mielestä (2006, 99-105) laatu ja asiakastyytyväisyys eivät kulje välttämättä samaa matkaa eli vaikka yritys tarjoaa hyvää laatua, niin asiakas ei ole tyytyväinen tai vaikka laatu on välillä huonompaa, asiakas voi silti olla tyytyväinen. Heidän mukaansa tyytyväinen asiakas ei ole välttämättä uskollinen. Vaikka asiakas olisi mittausten mukaan tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen, hän voi silti vaihtaa yritystä. Syinä tähän voivat olla hinta, kilpailijan tarjoama uudenlainen asiakkuus tai vaihtelunhalu. Asiakkaan vaihtoalukkuus vaihtelee toimialoittain. Joillain aloilla asiakkaat eivät jaksaa, ehdi tai halua vaihtaa yritystä, koska eivät usko saavansa parempaa muualta. Uskollinen asiakas ei automaattisesti ole kannattava asiakas, vaikka näin yleisesti ajatellaan. Ratkaisevaa on pystyä alentamaan asiakkuuteen liittyviä kustannuksia niiden asiakkuuksien kohdalla, jotka ovat uskollisia, mutta kannattamattomia. Näitä asiakkuuksia voidaan hyödyntää uusien asiakkuuksien luomiseksi.

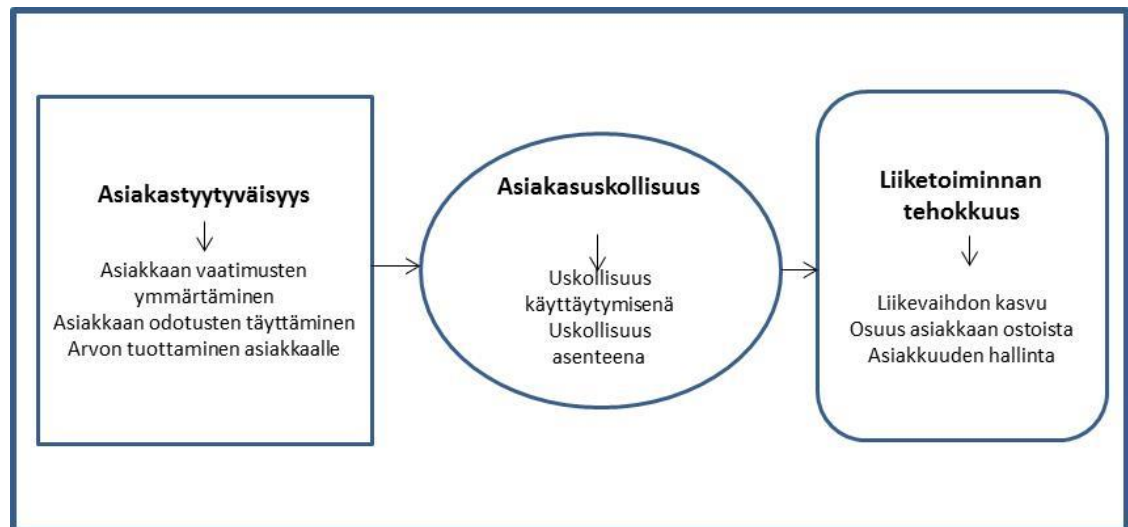
Grönroos (2015, 177 – 178) pohtii asiakastyytyväisyyden, uusintaostojen ja uskollisuuden välistä suhdetta siitä näkökulmasta, että näiden riippuvaisuus toisistaan ei ole suoraviivaista. Jokseenkin tyytyväiset ja tyytyväiset asiakkaat ovat ns. yhdentekeväisyysvyöhykkeellä ja vain erittäin tyytyväiset asiakkaat tekevät runsaasti uusia ostoja ja puhuvat myönteisesti yrityksestä eteenpäin. Tyytyväisyys- ja laatumittauksissa olisikin tärkeää tarkastella erikseen tyytyväisiä ja erittäin tyytyväisiä asiakkaita. Joillakin aloilla 75 prosenttia toimittajaa vaihtaneista on ollut Storbacka ym. (2000, 34) mukaan tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä edelliseen toimittajaansa.

Tiivistetysti asiakastyytyväisyyden ja pitkäaikaisten asiakkuuksien välisen suhteen esittää Arantola (2003, 35): ” Pitkäaikaiset asiakkuudet ovat mittari asiakastyytyväisyydestä, mutta asiakastyytyväisyys ei ennusta pitkiä asiakkuuksia”.

Reichheldin mukaan uskollinen asiakas ei tarvitse paljon henkilökohtaista aikaa yritykseltä, on vähemmän hintaherkkä, suosittelee yritystä muillekin, eikä aiheuta enää asiakashankintakuluja. Mittal ja Lassarin mukaan yritys säästää uskollisten asiakkaiden osalta myös mainoskuluissa. (Little ja Marandi 2003, 33.) Asiakkaan säilyminen asiakkaana vaikuttaa yrityksen talouteen positiivisesti myös Butlen (2009, 261-262) mukaan. Butle listaa osittain samoja seurauksia eli kun asiakas oppii tunte-

maan yrityksen, ostot tihenevät ja kasvavat, josta seurauksena markkinointikulut vähentyvät ja ovat huomattavasti pienemmät vanhan asiakkaan kanssa toimittaessa kuin uuden asiakkaan houkuttelussa. Paljon ostavat asiakkaat toimivat oma-aloitteisesti suosittelijoina. Joissain tapauksissa kuitenkin uudet asiakkaat saattavat alussa olla innokkaampia suosittelijoita kuin vanhat asiakkaat, jotka eivät enää koe uutuuden tuomaa viehätystä. Butle vakuuttaa vanhojen asiakkaiden useimmiten maksavan parempaa hintaa kuin uusien asiakkaiden, koska vanhat asiakkaat kokevat saavansa muutakin arvoa kuin edullisen hinnan ja eivät vastaa innokkaasti toisten yritysten hintatarjouksiin. Vakiintuneet asiakkaat myös saattavat antaa anteeksi satunnaisia virheitä palvelussa.

Buttle (2009, 43) on esittänyt asiakastyytyväisyyden, uskollisuuden ja liiketoiminnan tehokkuuden väliset yhteydet ketjumaisena kaaviona (Kuvio 2), jossa tyytyväisyys johtaa uskollisuuteen ja uskollisuus liiketoiminnan tehokkuuteen. Kun yritys ymmärtää asiakastaan, asiakastyytyväisyys kasvaa ja asiakaskokemukset paranevat. Kun asiakastyytyväisyys kasvaa, nousee asiakkaan lisäostojen todennäköisyys ja se puolestaan vaikuttaa liiketoiminnan tehokkuuteen ja tulokseen.



Kuvio 2. Tyytyväisyys-uskollisuus-liiketoiminta-ketju. (Buttle 2009, 43).

Fagerberg-Ask ja Sanden (2017, 30-31) erottelevat palvelumuotoilualasta tekemässään tutkimuksessa viisi tekijää, jotka vaikuttavat pysyvien asiakassuhteiden luomiseen. Nämä viisi tekijää ovat: asiakas tekee aloitteen alustavasta kontaktista, korkea palvelun laatu, läheinen yhteistyö asiakkaan kanssa, asiakkaan osallistaminen sekä henkilökohtaiset suhteet asiakkaaseen. Heidän tutkimuksensa mukaan asiakas ottaa yhteyttä yritykseen useimmiten saatuaan suosituksia yrityksestä word-of-mouth markkinoinnin eli ns. puskaradion tai viidakkorummun kautta. Pysyvät asiakassuhteet edellyttävät korkean palvelun laadun jatkuvaa ylläpitoa. Kun yritys täyttää asiakkaan odotukset palvelun laadussa, asiakas haluaa jatkaa asiakassuhdetta. Fagerberg-Askin ja Sandenin palvelumuotoiluyrityksille tekemässä tutkimuksessa korostui tiivis yhteistyö ja asiakkaan vankka osallistaminen projekteihin. Viidentenä tekijänä tuloksissa painotettiin asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan välisiä henkilökohtaisia suhteita. Läheiset kontaktit luovat luottamusta ja turvallisuuden tunnetta molemmille osapuolille ja vaikuttavat siihen, haluaako asiakas jatkaa asiakassuhdetta.

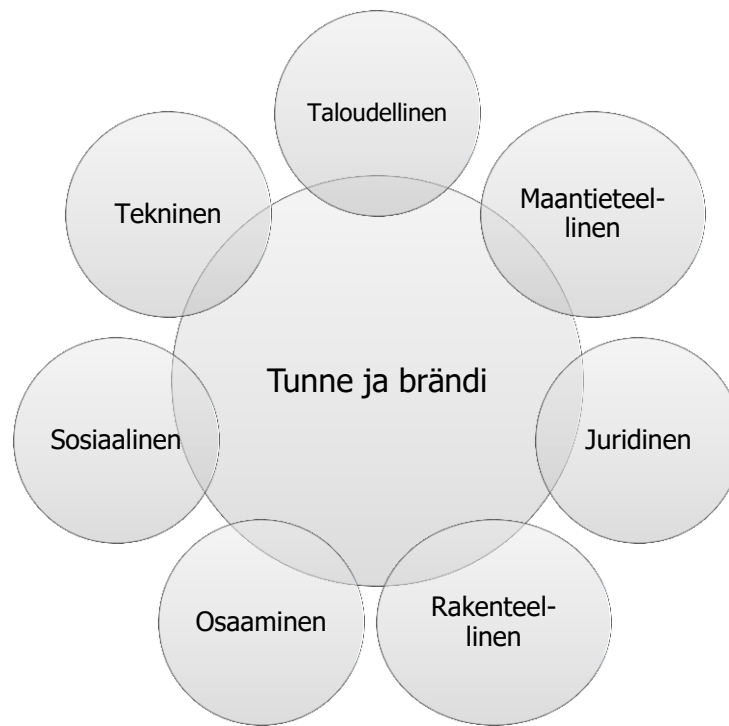
Storbacka ja Lehtinen (2006, 54–55) kritisoivat asiakastyytyväisyystutkimuksien aiempia tulkintoja siitä, että asiakas on tyytyväinen asiakkuuteen, mikäli hän on tyytyväinen kohtaamiinsa ja vuorovaikutustilanteisiin yrityksen kanssa. Vaikka asiakas olisi tyytyväinen, hän voi silti kokea saavansa parempaa arvoa itselleen kilpailevalta yritykseltä. Asiakastyytyväisyysmittausten tulosten tulkinta ja hyödyntäminen on heidän mielestään puutteellista, ellei eroteta kohtaamisten yksityiskohtia kokonaisuudesta. Arvon tuottaminen tulee Storbackan ja Lehtisen mukaan muotoutua ylimmän johdon strategisista valinnoista ja kohtaamisten palautteet ovat asiakaskohtaamisista vastaavien vastuulla.

### 3.3 Ostajan ja myyjän väliset sidokset

Niemisen ja Tomperin (2008, 92–95) mukaan asiakkuus on yhteistyösuhteen lisäksi aina myös palvelusuhde, joka tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakas odottaa suhteelta sovittujen aikataulujen ja sopimusten pitämistä, nopeaa reagointia ja erittäin nopeaa ongelmien ratkaisua. Asiakkaan kannalta katsottuna suhde alkaa aina ilman luottamusta. Asiakkuuden kehittäminen riippuu monessa tapauksessa myyjän kyvystä kehittää yhteistyösuhdetta. Asiakkaan näkökulmasta kyse on siitä, pystyykö myyjä herättämään asiakkaan kiinnostuksen ja kykeneekö myyjä empatiaan, luottamuksen luomiseen ja sopeuttamaan lähestymistapansa asiakkaaseen. Myyjän näkökulmasta tärkeimmät asiat ovat lupausten pitäminen, lisämyyntimahdollisuuksien hyödyntäminen, asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja suunnitelmat asiakkuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Lujat asiakassuhteet ovat yrityksen näkökulmasta tavoittelemisen arvoisia, koska lujasti sitoutuneet asiakkaat ostavat enemmän, lisäävät ostopensa osuutta yritykseltä, pidentävät asiakassuhteen kestoa, eivät vaihda toiseen yritykseen helposti ja helpottavat ristiinmyyntiä. Asiakaskannan vaihtuvuus pienenee ja sitä kautta vähenevät myös uusasiakaskannan kustannukset. (Lehtinen 2004, 25; Storbacka 2005, 221–222.) Asiakassuhteen lujuus muodostuu niistä sidoksista, joita yritys on pystynyt kehittämään suhteessaan asiakkaaseen. Asiakkuuden lujuutta pitää pystyä arvioimaan rakenteellisten sidosten (esimerkiksi juridisten, taloudellisten, teknisten, maantieteellisten), asiakkaan kokemien sidosten ja yritysten sisäisten analyysien perusteella. (Storbacka ym. 2000, 59.)

Yritystä ja asiakasta yhdistävillä erilaisilla sidoksilla (Kuvio 3) selitetään yhteistyön sisältöä. Sidokset ja niiden laajuus muuttuvat asiakassuhteen aikana ja ne vaikuttavat siihen, mitä yhteistyön kehittämiseksi ollaan valmiita tekemään. Samalla asiakkuudella voi olla samanaikaisesti monta erilaista sidosta yritykseen. Taloudelliset sidokset voivat liittyä esimerkiksi uskollisuusohjelmista ja ostopensa keskittämisestä saataviin taloudellisiin hyötyihin. Maantieteellisissä sidoksissa asiakkaan valinnanvapautta rajoittaa sekä yrityksen että asiakkaan sijainti, eikä asiakkuudelle ole muita vaihtoehtoja. Juridinen sidos sitoo asiakkuuden tietyn ajanjakson mukaan. Rakenteelliset sidokset voivat syntyä silloin, kun asiakkuuden lopettaminen tai vaihtaminen on liian monimutkaista tai sopimusta on vaikea muuttaa. Osaamissidoksesta esimerkkinä toimii se, kun asiakas on oppinut yrityksen toimintatavat niin, ettei mukavuudenhalunsa vuoksi viitsi vaihtaa yrityksestä toiseen. (Arantola 2003, 133–136.)



Kuvio 3. Erilaiset sidokset yrityksen ja asiakkaan välillä. (Mukailtu Arantola 2003, 133-136.)

Sosiaalinen sidos voi syntyä asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan välille tai asiakkaan ja toisten asiakkaiden välille. Sosiaaliset sidokset ovat erityisen tärkeitä business-to-business- suhteissa. Tekninen sidos on lähes samanlainen kuin osaamissidos eli asiakkaalle on helpompaa käyttää saman yrityksen tuotteita ja palveluita. Tunne- tai brändisidoksen sanotaan olevan vahvin sidos ja se on sidoksista vaikein mitata tai määritellä. Tällaisessa sidoksessa asiakas tuntee, että ei halua vaihtaa yritystä toiseen. Oli sidos millainen tahansa, se on aina asiakkaan käsitys sidoksen syystä. Sidoksesta muodostuu asiakkuuden motiivi, joka voi olla positiivinen tai negatiivinen asiakkaan näkökulmasta katsottuna. (Arantola 2003, 133-136.) Ford ym. (2011, 53) näkevät asiakassuhteen muodostuvan aina osana suhdeverkostoa, jolloin asiakas pääsee hyödyntämään yrityksen muita suhteita. Yritys toimii ikään kuin siltana tai sidoksena toisistaan muutoin etäällä olevien resurssien, toimenpiteiden ja kykyjen välillä. Tällainen sidos vaatii koordinoitua ja voi aiheuttaa kuluja sekä ongelmia molemmille osapuolille, jos sidos rajoittaa vapautta hyödyntää muita suhteita.

Storbacka ja Lehtinen (2006, 104-106) erottelevat sitoutuneisuudessa kolme eroavaisuutta: positiivisesti, negatiivisesti tai välinpitämättömästi sitoutunut. Negatiivisesti sitoutunut asiakas saattaa olla asiakkaana olosuhteiden pakosta eli hänellä ei ole muuta vaihtoehtoa. Tällaisia ovat esimerkiksi pitkät sopimukset, joissa sopimuksen olemassaolo ei anna asiakkaalle mahdollisuutta lopettaa asiakassuhdetta. Välinpitämättömästi sitoutunut ei halua panostaa kyseiseen asiakkuuteen enempää ja jatkaa asiakkuuttaan sietäen tietyn määrän tyytymättömyyttä.

Johnson puolestaan pitää sitoutumista psykologisena tekijänä ja erottelee sitoutumisessa kolme erilaista tapaa: henkilökohtaisen, moraalisen ja rakenteellisen sitoutumisen. Henkilökohtainen sitoutuminen syntyy omasta halusta jatkaa asiakassuhdetta. Moraalinen sitoutuminen eroaa siitä siten, että silloin koetaan pakkoa henkilökohtaisista arvoista tai vastuuntunnosta jatkaa suhdetta. Rakenteelli-

nen sitoutuminen syntyy, kun osapuolet eivät voi erota sidoksesta esimerkiksi tehtyjen investointien vuoksi ja suhteen lopettaminen on hankalampaa kuin jatkaminen. (Peelen 2005, 31-32.)

Business-to-business – asiakkaankin ostopäätökseen vaikuttavat hinnan ohella monet muut tekijät. Armstrongin ja Kotlerin (2011, 191 -192) mukaan heihin vaikuttavat järki ja tunteet eli samat tekijät kuin kuluttaja-ostajaankin. Ympäristöstä lähtevinä tekijöinä business-to-business- asiakkaisiin vaikuttavat talous, teknologiset uudistukset, poliittiset muutokset, lakipykälät sekä sosiaaliset että kulttuuriset tekijät. Omasta yrityksestä kumpuavina tekijöinä päätöksentekoon vaikuttavat yrityksen tavoitteet, ohjeet, käytännöt ja organisaation rakenne. Henkilöiden välisiä tekijöitä ovat auktoriteetti, status, empatia ja suostuttelutaito. Nämä henkilöitten väliset tekijät ovat usein hyvin hienovaraisia ja siten niitten ottaminen huomioon myyntitilanteessa vaatii erityistä taitoa. Ostopäätökseen vaikuttavat myös jokaisen omat henkilökohtaiset tekijät ja ominaisuudet kuten ikä, koulutus, työtehtävä, persoonallisuus ja riskinotto-kyky.

Suhteiden lujuutta voi mitata taloudellisilla mittareilla, yhteydenpidon määrällä ja tiheydellä, päättelemällä asiakkaan ostokäyttäytymistä, palautteiden sisällöllä, yritysten tai kumppanuusosapuolten henkilötasojen yhteensopivuudella ja suhteen historiatiedoilla. Business-to-business – suhteissa suhteen lujuutta tarkasteltaessa tulisi ottaa huomioon erilaiset vuorovaikutuksen muodot, joita tapahtuu molemmissa yrityksissä eri tasoilla organisaatiossa. (Little ja Marandi 2003, 72-73.)

Asiakassuhteen lujuutta business-to-businessmyynnissä voidaan osoittaa sosiaalisilla ja rakenteellisilla sidoksilla. Sosiaaliset sidokset ovat henkilökohtaisia suhteita yrityksen ja asiakkaan edustajien välillä ja saattavat viedä useita vuosia kehittyäkseen. Ne kuitenkin osoittavat suurta luottamusta ja sitoutumista osapuolten välillä. Siteet ovat yleensä vahvimmillaan samankokoisten yritysten välillä eli pienet ja keskisuuret yritykset tekevät mieluummin kauppvoja keskenään ja suuret yritykset suosivat toisiaan. Myös maantieteellinen sijainti voi vaikuttaa sidosten syntymiseen. Sosiaaliset sidokset voivat olla vain muutaman henkilön välisiä tai eri tasoilla työskentelevien henkilöiden välisiä. Yksien välisistä suhteista esimerkkinä myyjäyrityksen asiakkuuspäällikköllä voi olla hyvät suhteet ostajayrityksen hankintapäällikköön. Sosiaalisten sidosten kestävyys kannalta kannattaisi pyrkiä siihen, että sidoksia on useiden henkilöiden välillä, esimerkiksi yritysten tekniikasta, laadusta ja eri toiminnoista vastaavat henkilöt muodostavat suhteita keskenään. Rakenteelliset sidokset puolestaan muodostuvat suunnitellusti ja niihin tehdään investointeja molemmin puolin. Investoinnit voivat olla tasavertaisia tai vaatia toiselta osapuolelta enemmän kuin toiselta. Esimerkkejä investoinneista rakenteellisiin sidoksiin ovat taloudelliset, teknologiset, prosessien sopeuttamiseen ja yhteisiin projekteihin perustuvat investoinnit ja sopimukset. (Buttle 2009, 274-275.)

Peelenin (2015, 170-172) mukaan asiakassuhteiden hoidossa hyvä palvelu ei riitä, sillä palvelun hyvyys arvioidaan jokaisessa tapaamisessa uudelleen. Kestävän sidoksen luominen vaatii henkilökohtaisen vaikutuksen tekemistä tunnetasolla, rutiinien rikkomista ja jatkuvan arvostuksen osoittamista asiakkaalle.

### 3.4 Myyntitavan ja asiakassuhdetyön vaikutus asiakasuskollisuuteen ja asiakasymmärrykseen

Myyjää voidaan Armstrongin ja Kotlerin (2011, 442) mukaan pitää linkkinä yrityksen ja sen asiakkaiden välillä. Myyjän rooliin kuuluu edustaa sekä työnantajaansa asiakkaaseen päin, mutta myös edustaa asiakasta yritykseen päin kertomalla asiakkaitten mielenkiinnon kohteista, tarpeista ja palautteesta. Monelle asiakkaalle myyjä on yhtä kuin yritys, koska he eivät tunne muita henkilöitä yrityksestä. Asiakas voi tulla uskolliseksi myyjää kohtaan ennemmin kuin yritystä kohtaan. Onnistuneessa myyntityössä myyjä pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelmia ja rakentamaan samalla pysyvää suhdetta yrityksen ja asiakkaan välille.

Laine (2015, 11-12) viittaa tutkimukseen, jossa business-to-business -yrityksiltä kysyttiin asiakasuskollisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että se, miten heille myytiin, oli tärkeämpää kuin se, mitä heille myydään. Kotlerin (2005, 117) mukaan tuotteiden ollessa samankaltaisia, tulisi myyntihenkilöiden pystyä auttamaan asiakasta tekemään tai säästämään rahaa konsultoivalla ja ongelmia ratkovalla myyntitavalla.

Reagoiva myyntitapa on kyseessä silloin, kun potentiaalinen asiakas lähettää tarjouspyynnön, johon myyjä vastaa. Asiakas on siis aloitteentekijänä. Tarjoukset ovat yleensä yhteismitallisia ja asiakas haluaa vertailla hintoja eri tarjousten välillä. Tällaisessa tilanteessa on yleensä vaikea erottautua muulla kuin hinnalla ja alimman hinnan tarjoaja yleensä pärjää tällaisessa tarjouskilpailussa. Reagoivassa myynnissä asiakas on jo usein ennen tarjouspyynnön lähettämistä etsinyt tietoa ja määrittänyt mitä haluaa ja mihin hintaan. Reagoivan myyntitavan sijaan yritysten tulisikin pyrkiä proaktiiviseen myyntitapaan herättääkseen asiakkaan ostohalu ja pystyäkseen vaikuttamaan tarjouspyynnön sisältöön ja muotoon ennen kuin asiakas lähettää sen myyjälle. Proaktiivinen myyntitapa eroaa reagoivasta siinä, että asiakkaaseen vaikutetaan aktiivisesti ja ennakoivasti, esimerkiksi tavataan asiakas useita kertoja ennen tarjouspyynnön saamista. Proaktiivisella myyntitavalla yritetään tunnistaa asiakkaan tarpeet ja haasteet ja samalla löytää myös piilevät mahdollisuudet. Jos tähän pystyy ennen kilpailijoita, on myös myynnillä paremmat mahdollisuudet onnistua. Lähtökohtana on kysynnän luonti ennakoivasti ennen kuin myyjät kontaktoivat asiakasta. Markkinoinnin ja myynnin yhteistyöllä pyritään herättämään asiakkaan mielenkiinto ja saamaan aikaan tapaamisia myynnin ja asiakkaiden välillä. Tämä myyntitapa vaatii enemmän resursseja, eikä kaikilla yrityksillä olekaan mahdollisuutta siihen. (Laine 2015, 55 - 59.) Pelkästään reagoiva myyntitapa voi olla yritykselle riski, koska sillä voidaan menettää kosketus asiakkaisiin ja markkinoihin (Laine 2015, 99).

Sekä reagoivan että proaktiivisen myyntitavan avulla yritys pystyy lisäämään asiakasymmärrystään ja lisäämään kilpailuetuaan. Tämä edellyttää kuitenkin resurssien kohdentamista, huolellista pohjatyötä, suunnitelmallisuutta sekä markkinoinnin ja myynnin yhteistoiminnan tehokkuutta etenkin proaktiivisen myyntitavan käyttämisessä. Monessa yrityksessä on haasteellista löytää resursseja sekä reagoivaan että proaktiiviseen myyntitapaan. Yrityksen kannattaa jakaa myynnin roolit kahteen osaan: toiset keskittyvät asiakassuhteen johtamiseen ja toiset tunnistettujen ja yksittäisten myyntimahdollisuuksien toteuttamiseen. Tällöin asiakasymmärrystä syvennetään roolittamalla myynti ho-

risontaaliseen ja vertikaaliseen myyntiin. Horisontaalinen asiakasymmärrys on kokonaisvaltaista. Asiakkuutta hallitaan ja johdetaan suunnittelemalla asiakaskohtaista liiketoimintaa, pyritään vaikuttamaan kysyntään, myyntiin, toimitukseen ja asiakassuhteen kehittämiseen. Tavoitteena on luoda kokonaiskuva asiakkaasta ja edistää uusien myyntimahdollisuuksien syntymistä. Vertikaalinen asiakasymmärrys syntyy ja syvenyy yksittäisissä myyntitapahtumissa ja niiden loppuunviennissä. Yrityksen sisällä on tärkeää molempien myyntiroolien yhteentoimiminen ja sisäisen kilpailun välttäminen. (Laine 2015, 95 – 99.)

Asiakkaan luottamus on keskeisessä asemassa asiakkuuden ja myynnin suuntautumisessa, myyjän asiantuntijuudessa ja asiakkaan uskollisuuden muodostumisessa. Myyjän sosiaalinen kyvykkyys eli se, että asiakas pitää myyjästä, vaikuttaa asiakkaan suositteluhalukkuuteen, mutta ei välttämättä ostohalukkuuteen. Asiakassuhteiden muodostuminen on monitahoinen tapahtumaketju, johon vaikuttaa myyntihenkilöstön lisäksi muutkin asiakkaan kanssa tekemisissä olevat työntekijät. Myyjän tapa toimia voi vaihdella riippuen siitä, ollaanko etsimässä uusia asiakkaita vai kehittämässä olemassa olevaa asiakaskantaa. Olemassa olevat asiakkaat ovat kuitenkin tärkeitä suosittelijoina ja heidän avullaan voidaan saada uusia potentiaalisia asiakkaita. Myyntijohdon tehtävä on tukea myyjien toimintaa yrityksen haluamaan suuntaan. Sen lisäksi, että tehdään onnistuneita rekrytointeja, on huolehdittava myös valmennuksesta ja koulutuksesta. Asiakkaan ja myyjän välinen luottamus on edellytys pitkäkestoiselle asiakassuhteelle. Myyjä voi väärinkäyttää luottamusta myymällä asiakkaalle palveluita tai tuotteita, joita asiakas ei todella tarvitse. Pitkäkestoinen asiakassuhde ei voi perustua tällaiselle hyväksikäytölle, vaan hyötyjen täytyy olla ajan myötä molemmanpuolisia. Luottamuksellisen ilmapiirin muodostuminen on siis keskeistä asiakassuhteen kehittämässä. (Guenzi ja Georges 2010.)

Yritysten välinen kaupankäynti perustuu asiakkaan ja myyjän välisiin henkilösuhteisiin ja kanssakäymiseen eli ihminen ostaa ihmiseltä. Asiakkaisiin voi siis vaikuttaa niillä menetelmillä, joilla vaikutetaan ihmisiin. (Hänti ym. 2016; Selin ja Selin 2005, 17). Parvinen (2013, 90) on kehittänyt käsitteen asiakasyhteensopivuus (customer-fit). Käsitteen mukaan asiakkaat katsovat pelkän tuotteen sijaan yhä tarkemmin keneltä he ostavat. Asiakkaille on merkitystä sillä, onko myyjäyrityksen markkinointi aidon tuntuista, millainen yhteinen historia asiakkaalla ja yrityksellä on tai mikä on keskinäisen kiintymyksen, tietämyksen ja tuntemisen taso. Donaldson ja O´Toole (2007, 41) pitävät asiakassuhteiden hoitamisen suunnittelussa avaintekijöinä ihmisiä ja prosesseja. Erityisesti palvelualalla yrityksen johdon suhtautuminen asiakassuhdetyöhön määrittelevät suhteiden kehittymisen tahdin ja tehokkuuden.

Asiakastapaamisissa on tärkeää luoda tapaamiskriteerit ottaen huomioon asiakkuuden potentiaali, sopivuus ja tapaamisen soveltuva ajankohta. Asiakkaalle on pystyttävä osoittamaan mitä arvoa tai hyötyä tapaamisella tai kontaktoinnilla on. Hyvällä pohjatyoellä myyjä pystyy välttämään ns. hakuammunnan ja suuntaamaan resurssit potentiaalsiin asiakkaisiin ja myyntimahdollisuuksiin. Asiakkaat saattavat kokea myyjien tapaamiset turhauttaviksi ja aikaa vieviksi. He eivät koe saavansa hyötyä, vaan saattavat kokea olevansa vain antava osapuoli vastaillemalla kysymyksiin ja saamatta mitään



vastinetta ajalle, jonka ovat uhranneet myyjän tapaamiseen. Ilman asiakasymmärrystä myyjän on vaikeaa perustella omien tuotteiden, palveluiden ja ratkaisujen sopivuutta asiakkaalle tai tuottaa asiakkaalle ideoita ja näkemyksiä asiakkaan oman toiminnan kehittämiseen. (Laine 2015, 84-86.)

Kaarion, Pennasen, Storbackan ja Mäkisen (2003, 22 -31) mukaan aiemmin myynnin ydinosaamista oli tuotetuntemus, mutta nykyään on tunnettava myös asiakkaan prosessit, luotava keinoja niiden kehittämiseksi ja osattava yhdistellä ulkoisia ja sisäisiä resursseja arvon luomiseksi asiakkaalle. Myyntihenkilöiden on ymmärrettävä asiakkaan haasteet ja huolet ja esitettävä ratkaisuja niihin. Myyntineuvotteluissa rahan ei pitäisi olla ensimmäinen puheenaihe vaan ensin pitäisi kyetä esittämään tuotteen hyödyt asiakkaalle. Tämänkaltaiselle yhteistyötasolle päästäkseen on asiakkaalla oltava luottamus yritykseen. Luottamus tuotteeseen ei ole niinkään tärkeä kuin luottamus yritykseen ja sen kykyyn pitää lupauksensa.

Myynninedistämiskeinoilla voidaan yrittää vaikuttaa asiakkaan ostopaikan valintaan ja ostokäyttämiseen. Myynninedistämiskeinoja käytettäessä saattaa käydä niin, että kilpailijoiden käyttäessä samoja keinoja vaikutukset kumoavat toisensa. (Paavola 2006, 192.)

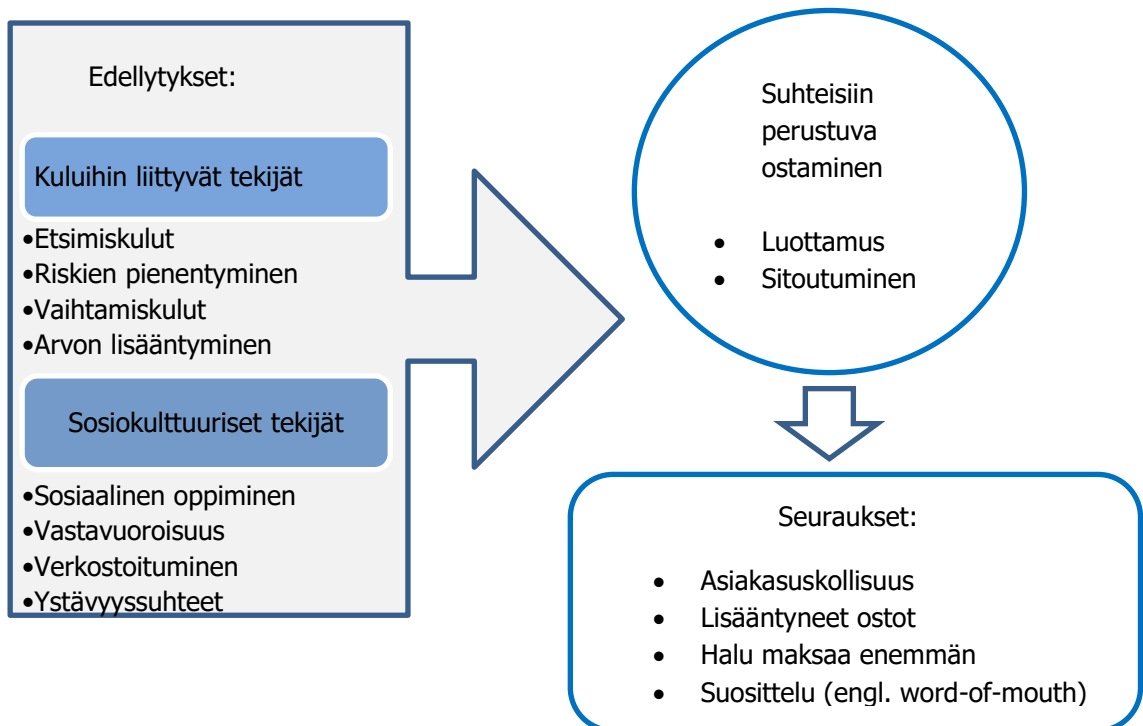
Kaario ym. (2003, 46-49) pitävät parhaana tapana asiakassuhteiden hoitoon suhdekonseptin laatimista myynnille. Suhdekonsepti määrittää millä tavoin yritys toimii valitsemiensä asiakasryhmien kanssa ja se vastaa kolmeen kysymykseen: Kenen kanssa yritys haluaa yhteistyötä, mitä valituille asiakkaille tarjotaan ja kuinka asiakassuhteita hoidetaan? Yrityksen tulee määritellä asiakasryhmät ja segmentoida asiakkaat. Tuotetarjontaa on muokattava ydintuotteen ympärille segmentit ja hinnoittelustrategia huomioiden. Asiakassuhteiden hoitoa varten on määriteltävä asiakassuhteen eri vaiheet ja mitä toimenpiteitä eri vaiheissa käytetään. Suhdekonseptin luomiseen vaikuttaa myös useat ulkopuoliset seikat, kuten vuodenkierto, asiakkaan ja yrityksen omat tapahtumat ja kilpailijoiden toimenpiteet. Isoissa yrityksissä yhteisesti määritellyt suhdekonseptit saavat usein kritiikkiä siitä, että ne ovat liian jäykkiä ja eivät ota huomioon paikallista sopeuttamista. Tämä tulee esille yleensä monikansallisissa yrityksissä. Kaario ym. varoittavatkin siitä, että mitä monimutkaisemmaksi myyntiprosessi muodostuu, sitä enemmän siihen tarvitaan ihmisiä ja sitä tärkeämpää on määritellä selkeästi vastuuhenkilöt tai vastuuryhmät sovituille toimenpiteille.

## 4 ASIAKASSUHTEEN HOITAMINEN

### 4.1 Asiakassuhteiden hoitamisen tavoitteet

Donaldson ja O´Toole (2007, 61-63) jakavat asiakassuhteet neljään ryhmään: läheiset, toistuvat, hallitsevat ja irralliset. Läheisissä asiakassuhteissa kommunikointi on avointa, luottamus on molemminpuolista ja yritykset ovat hyvin joustavia toistensa suhteen. Toistuvissa suhteissa asiakkuus ei ole niin sitoutunutta ja vaikka molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä, ei heillä ole halua kehittää suhdetta eteenpäin. Hallitsevissa suhteissa toinen osapuoli on toista vahvempi ja saattaa sanella suhteen ehdot. Tämä toteutuu käytännössä esimerkiksi silloin, kun toisella osapuolella on monopoliasema tai yksinoikeus johonkin tuotteeseen tai palveluun. Irrallisissa suhteissa otetaan molemminpuolinen hyöty suhteesta, mutta todellista luottamusta ja uskollisuutta ei synny.

Luottamus ja sitoutuminen ovat avaintekijöitä jokaisessa suhteessa, olivat ne sitten henkilökohtaisia tai työhön liittyviä suhteita. Asiakassuhteisiin vaikuttavia tekijöitä ja tavoitteita on esitelty kuviossa 4. Kahden yrityksen välisissä suhteissa ostamiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kuluihin liittyviin ja sosiaalisiin ja kulttuurisiin tekijöihin. Ne vaikuttavat silloin, kun tarkastellaan sitä, miksi asiakas ostaa uudestaan samasta yrityksestä, eikä etsi jokaista ostostaan varten uutta toimittajaa. Asiakas haluaa säästää aikaansa ja uuden yrityskumppanin etsimiskuluja. Vaihtaminen ja uuden kumppanin testaaminen voi sisältää toiminnallisia, taloudellisia ja sosiaalisia riskejä tai kuluja. Uuden kumppanin käyttämiseen ja uuden yrityksen käyttämisen sisältyy tuntemattomia riskejä. Saman kumppanin kanssa toimiessa saatetaan ansaita uskollisuuteen liittyviä etuja, jotka lisäävät kumppanuuden arvoa. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi maksuehdot ja alennukset. (Sheth ja Mittal 2004, 364 - 367)



Kuvio 4. Suhteisiin perustuvan ostamisen malli. (Mukailtu Sheth ja Mittal 2004, 364.)

Suhdetoiminnan aiheuttajina voidaan havaita myös sosiokulttuurisia tekijöitä, jotka saattavat olla hyvin merkittäviä joissain kulttuureissa, kuten Venäjällä, Japanissa tai Kiinassa. Sosiaalinen oppiminen suhdetoiminnassa tarkoittaa asiakkaan oppimista tuotteen tai palvelun käyttäjäksi seuraamalla yrityksen tapaa toimia tai jonkun muun roolimallin toimintaa. Vanhan ajan malliin nykyaikanakin käytetään usein vastavuoroisuutta eli ostetaan siltä, joka ostaa meiltä. Verkottuneet yritykset oppivat ostamisen malleja ja tapoja toisiltaan. Asiakassuhteita syntyy myös ystävysten välille tai asiakassuhteet voivat kehittyä ystävyysuhteiksi. Asiakassuhteiden syntymisen tavoitteita yrityksen kannalta katsottuna ovat asiakasuskollisuus, lisääntyneet ostot, korkeammat hinnat, omaehtoinen suosittelu suusta-suuhun-markkinoinnilla ja asiakkaan hyvätahtoinen suhtautuminen yritykseen. (Sheth ja Mittal 2004, 367 – 372.)

Donaldson ja O'Toole ovat erottelleet asiakassuhteet neljään eri tyyppiin, jotka on syytä huomioida, kun suunnittelee markkinointitoimenpiteitä eri asiakasryhmille. Suhdetyyppit ovat molemminpuolinen, hierarkkinen, toistuva ja tilannetta hyväksi käyttävä. Molemminpuolisessa suhteessa suhde on taloudellisessa mielessä tärkeä molemmille osapuolille ja suhteeseen panostetaan paljon. Yrityksen painopisteen tulee olla suhteen pitkäkestoisuuden varmistamisessa ja kehittämisessä molempien osapuolien hyödyksi. Luottamus ja sitoutuminen ovat korkealla tasolla hierarkkisessa suhteessa, jossa taloudelliset näkökohdat korostuvat, mutta usko suhteeseen on matala. Suhde painottuu jommankumman osapuolen eduksi. Yrityksen tehtävänä on saattaa suhde tasapuolisemmalle tasolle tai jopa lopettaa se yhdessä asiakkaan kanssa. Toistuvassa suhteessa osapuolten välillä on luottamusta ja sitoutumista, mutta suhteen taloudellinen merkitys on pieni molemmille osapuolille. Yrityksen tehtävänä tällaisissa suhteissa on lujittaa luottamusta kustannustehokkaasti. Tilannetta hyväksi käyttävässä eli opportunistisessa suhteessa tyypillistä on matala luottamus ja vähäinen toiminta. Moni suhde kuitenkin alkaa tämän suhdetyypin kautta, joten joihinkin tämän tyyppin asiakassuhteisiin yritys voi käyttää myös resurssejaan hallitusti. (Little ja Marandi 2003, 70-71.)

Ginn, Stone ja Ekinc (2010) ovat tutkineet, miten yritykset varautuvat asiakkaiden säilyttämiseen ja arvon tuottamiseen asiakkaalle. Heidän tutkimuksensa mukaan osa yrityksistä panostaa asiakkaan kokeman arvon nostamiseen ja osa kiinnittää huomion parempien tarjousten tekemiseen asiakkaille. Yritysten olisi kehitettävä enemmän mahdollisuuksiaan reaaliaikaiseen markkinointiin ja suunnitelmaansa toimenpiteistä ja kommunikointitavoista, jotka vaikuttavat asiakkaiden pysyvyyteen asiakassuhteiden eri vaiheissa. Yritysten tulisi esittää itselleen kysymys siitä, tekevätkö he kaikkensa asiakassuhteiden hallintaan liittyen.

Mathias ja Capon (2013, 45-49) painottavat sitä, että asiakassuhteiden hoitaminen tuo tulosta pitkällä aikavälillä ja niihin panostaminen tulisi nähdä sijoituksena vähintään samalla tavalla kuin tuotteisiin tai palveluihin panostaminen. He esittävät asiakassuhteiden hoidon vaiheittaisena ja suunnitelmallisena prosessina. Aluksi yrityksen tulisi valita oikeat asiakkaat ja kiinnittää erityistä huomiota tulevaisuuden asiakkaisiin. Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaan tarpeet ja autettava asiakasta menestymään. Asiakassuhteisiin panostaminen on paljon muutakin kuin hyvien henkilökohtaisten suhteiden luontia. Asiakkaan on saatava konkreettista, mitattavaa taloudellista hyötyä suhteestaan yri-

tykseen. Yhteisen mittariston luonti suhteen kannattavuudelle on yksi keino kehittää asiakassuhdetta ja molemminpuolista taloudellista hyötyä.

Tavoitteena asiakkuudessa on molemminpuolinen hyötyminen ja vuorovaikutuksen tuleekin olla tasavertaista. Myyjän tulisi tunnistaa asiakkuuden elinkaaren eri vaiheet eli asiakkaan etsiminen, saaminen, pitäminen ja asiakassuhteen päätyminen. Asiakkuuden pitäminen eli säilyminen on kustannuksiltaan halvempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen, siksi nykyisten asiakkaiden huomiointi on tärkeää. Myyntiorganisaatiot saattavat tehdä strategisia painotuksia uusien ja nykyisen asiakkaiden hoidon välillä. Painotusten suhdetta keskenään tulisi vaihdella, koska molempia asiakassuhteen vaiheessa olevia asiakkaita tarvitaan ja asiaa tulisi tarkastella kokonaisuutena. Useissa isoissa organisaatioissa onkin organisoitu uusien asiakkaiden hankinta ja nykyisten asiakkaiden ylläpito erikseen. (Kortelainen ja Kyrö 2015, 30-32).

Olemassa olevien suhteiden laiminlyöminen on yleinen virhe. Vaikka ne vaativat vähemmän resursseja kuin uusien suhteiden luominen, ne ovat selvästi kriittisen tärkeitä asiakassuhteiden hoitosuunnitelmassa. Hyvällä suhdetoiminnan suunnittelulla saadaan kontrolloitua, valvottua ja varmistettua asiakkaan tyytyväisyys ja luottamus. Kommunikointi asiakkaan kanssa on elintärkeä vaatimus pitkäkestoisen ja menestyvän asiakassuhteen hoidossa, koska sillä voidaan ylläpitää luottamusta ja asiakkaan tyytyväisyyttä. Säännöllinen yhteydenpito osoittaa asiakkaalle, että hänestä välitetään ja asiakkuutta arvostetaan. Kommunikointitavat on kuitenkin suunniteltava huolella, koska on tasapainotettava merkityksellisen viestinnän ja liiallisen, kiusalliselta tuntuvan viestinnän välillä. (Little ja Marandi 2003, 93 - 94.)

2010-luvun alussa julkaistujen tutkimusten mukaan ne yritykset, jotka panostavat asiakashallintaan ja asiakkaan osallistamiseen ovat alkaneet pärjätä paremmin kuin markkinaorientoituneet yritykset. Kuluttaja-asiakkaitten ohella myös yritysasiakkaat haluavat yksilöllistä kohtelua, eivätkä halua ostaa sitä samaa, mitä muutkin ostavat. (Parvinen 2013, 201.) Sipilä (1998, 36-37) tuo esille sen, kuinka hyvä asiakassuhde määritellään hyvin erilaisin ja usein löysinkin kriteerein. Hyvä asiakassuhde voi tarkoittaa ostojen määrää, ostojen tiheyttä, ihmisten välisiä suhteita tai asiakassuhteen kestoa. Jokaisen yrityksen tulisi itse ratkaista millä kriteereillä se lähtee kehittämään asiakassuhteitaan.

Kommunikoinnilla on tärkeä merkitys asiakassuhteiden ylläpidossa. Schultz ja Evans esittävät, että kommunikoinnissa tulisi ottaa seuraavat asiat huomioon: 1) Asiakkaat pitävät virallista viestintää kömpelömpänä tapana tiedottaa kuin epävirallista viestintää ja epävirallinen viestintä voi tuntua myös luotettavammalta kuin tarkkaan suunniteltu kommunikointi, 2) kommunikoinnin on oltava kaksisuuntaista eli yrityksen on myös otettava vastaan palautetta, 3) kommunikoinnin on tapahduttava tiheästi, jotta asiakkaasta tuntusi siltä, että hänestä pidetään huolta ja 4) kommunikoinnin sisältö on yhtä tärkeää kuin viestintätapa tai yhteydenpidon tiheys eli turhaa kommunikointia ilman asiakasta hyödyntävää sisältöä on syytä välttää. (Little ja Marandi 2003, 186-187.)

Myyntin suunnittelussa ratkaisevaa on asiakassuhteiden rakentaminen. Tämä vaatii malttia ja ajoittamista. Asiakassuhteita on jaksettava rakentaa pitkäjänteisesti ja on maltettava hoitaa jo olemassa olevat asiakkaat niin hyvin, että he sitoutuvat yrityksen asiakkaiksi. Myyntitulokset paranevat yleensä sitä mukaa, kun asiakkaaseen tutustuu ja asiakassuhde kasvaa pienin askelin. (Rope 2009, 57-61.)

Gounaris (2005) on tutkinut luottamuksen ja sitoutumisen vaikutusta asiakaspysyvyyteen business-to-business – asiakkailla. Hänen mukaansa yrityksen palveluiden laatu ja asiakkaitten sitouttamisen strategiat ja toimenpiteet vaikuttavat suoraan luottamuksen tasoon. Gounaris esittää, että luottamusta ei voi rakentaa laskelmoivalla tavalla, vaan myös yritysten välisissä suhteissa ainoastaan tunnepitoinen luottamus johtaa aitoon sitoutumiseen. Palvelun laadun kokemuksia yritysasiakkailla vahvistavat henkilökohtaisten suhteiden toimivuus, lupauksen pitäminen ja onnistuneet kohtaamiset palveluhenkilökunnan kanssa. Gounaris ohjeistaa palveluita tarjoavia yrityksiä valitsemaan asiakaskontakteja hoitavat henkilöt ammatillisen osaamisen ohella myös ongelmanratkaisukykyjen ja ihmissuhdetaitojen perusteella. Näin yritys saa luotua lujat ja luottamukselliset henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin ja saa paremman ymmärryksen asiakkaan tarpeista. Hyvin koordinoitu yritysstrategia sisältää sopimussuhteitten solmimisen lisäksi myös suunnitelman sosiaalisten suhteiden luomiseen.

Asiakassuhteen hoitamisen tavoitteena on joko suhteen syventäminen, vahvistaminen tai ylläpitäminen. Tavoitteen määrittää se, odotetaanko asiakkuudesta tulevaisuudessa myynnin kasvua, kannattavuutta tai uudistumista. Kaikkia asiakkaita ei voi hoitaa samalla panoksella, koska resursseja eli aikaa, rahaa ja voimavaroja on rajoitetusti. Asiakkaat kannattaakin luokitella ryhmiin, joiden avulla asiakassuhteiden hoitamiseen ja kehittämiseen varatut resurssit kohdennetaan. On kuitenkin tärkeää huomata, että asiakkaan mielikuva, odotukset ja kokemukset asiakassuhteen tasosta ja hoitamisavasta voi olla erilainen kuin yrityksen näkemys. (Laine 2015, 88 -90.)

Parvinen (2013, 203-204) pitää tärkeänä sitä, että asiakkaista tulisi pitää huolta jatkuvasti, eikä vain silloin, kun myyjä käy asiakkaan luona myyntikäynnillä tai asiakas ilmoittaa jotain itsestään. Asiakkaalta voi kysellä kuulumisia tai myytyjen asioiden toimivuutta ilman aikomusta myydä sillä kerralla jotain. Netin kautta tätä asiakkaan huomioimista voi automatisoida, mutta sekin tulisi tehdä niin, että massamarkkinoinnin sijaan säilytetään yksilöllinen ote.

Asiakassuhdetta hoidetaan monella tasolla eli aina kun yritysten edustajat ovat tekemisissä toistensa kanssa. Luottamuksellisen asiakassuhteen syntyminen edellyttää, että ostaja kokee myyjän olevan ammattitaitoinen, asiakassuuntaisesti toimiva, rehellinen ja miellyttävä. Pitkäaikaisessa asiakassuhteessa asiakas saattaa olettaa, että myyjä tarjoaa asiantuntemustaan asiakkaan käyttöön innokkaammin kuin satunnaisissa ja lyhytaikaisissa asiakassuhteissa. (Hänti ym. 2016.)

Ford ym. (2011, 70) ottavat kantaa avainasiakkuuspäälliköiden käyttämiseen suhteiden hoidossa. Heidän mielestään avainasiakkuus saattaa olla vahingollista suhteelle, koska silloin suhdeverkosto voi jäädä huomiotta. Asiakassuhteiden hoitoa ei heidän mielestään pidä jättää yhden henkilön tai

yhden osaston vastuulle, vaan se on eri tasoilla toimivien osapuolten toimien yhteensovittamista ja koko yrityksen strateginen haaste ja tärkeä voimavara.

Asiakassuhteiden kehittäminen business-to-business-myyntissä tuo yritykselle etujen ohella myös risitteita. Kahdenvälisessä suhteessa yritys voi joutua panostamaan suunniteltua enemmän resurssejaan suhteen edellyttämiin palveluihin. Jos asiakassuhde päättyy, suhteeseen annetut panostukset voivat jäädä kuluiksi ja tietoja yrityksestä voi päätyä kilpailijoiden eduksi. Suhteiden hoito vaatii aina resursointia eli ihmisiä, aikaa ja rahaa. Yrityksen onkin päätettävä, suuntaako se resurssejaan suhteiden hoitoon vai esimerkiksi tutkimukseen tai tuotekehitykseen. Yritykselle on aina riski tehdä päätös siitä minkä asiakkaan hoitoon resursseja suunnataan ja minkä ei, koska aina on olemassa mahdollisuus resurssien käytöstä väärin valittuun kohteeseen. (Buttle 2009, 40.)

Asiakkuusvisio on Lehtisen (2004, 175-176) mukaan tärkein asia, joka ohjaa yrityksen ja asiakkaan välistä yhteistyötä. Asiakkuusvisio tarkoittaa yhteistä näkemystä siitä, miten yhteistyötä tehdään ja miten molemmat osapuolet näkevät tulevaisuuden ja mitä arvoa asiakas saa asiakkuudesta. Asiakkuusvision tulisi olla mahdollisimman realistinen ja pohjautua tietoon ympäristön ja kilpailutilanteen odotettavissa olevista muutoksista. Asiakkuusvisio ohjaa asiakkuuksien hoitomallien luomista.

Asiakkaan kannalta panostaminen asiakassuhteeseen tietyn yrityksen kanssa on myös riski tai ainakin huolenaihe. Asiakas voi pelätä itsenäisyyden menetystä, jos yritys käyttää suhdetta hyväkseen korottamalla hintoja tai tiukentamalla sopimusehtoja. Asiakas saattaa ajatella, että ei saa suhteesta mitään lisäetua, kuten lisäsäästöjä tai sosiaalisia etuja. Suhdetta ei synny laisinkaan, mikäli asiakas ei luota yritykseen tai yritys vaikuttaa esimerkiksi liian pieneltä, huonomaineiselta, strategisesti ajateltuna mitättömältä tai yritys ei pysty innovoimaan tarpeeksi. Jotkut asiakkaat eivät näe pitkäaikaisia suhteita millään tavalla hyödyllisiksi omalle liiketoiminnalleen, vaan haluavat vain hyödyntää parhaat tarjoukset. Asiakkaan kannalta myös sitoutuminen yhteen toimijaan esimerkiksi nopeasti kehittyvällä teknologia-alalla voi aiheuttaa sen, että toisten yritysten tekemä kehitystyö jää hyödyntämättä. (Buttle 2009, 42 -43.)

Asiakassuhteet voivat joskus muodostua ongelmaksi. Ford ym. (2011, 39-40) näkevät siihen viisi syytä: 1) suhteen hallitsemattomuus eli suhteesta puuttuu kontrolli ja se etenee ennalta arvaamattomasti, 2) suhde on päämäärätön eli kummallakin osapuolella on epävarma näkemys tulevaisuudesta ja erilainen näkemys suhteen historiastakin, 3) suhde on liian vaativa eli se vaatii liikaa rahaa ja aikaa, 4) suhteen yksinoikeus sulkee pois ja vaikeuttaa muita suhteita ja 5) suhteen mukana joutuu osaksi sellaista verkostoa ja suhteita, jotka on pakko hyväksyä osaksi suhdetta.

#### 4.2 Asiakkuuksien hoitosuunnitelman laatiminen

Asiakkuuksien hoitamisessa yrityksen on järjestettävä hoitaminen kahdella tasolla. Ensiksi on tehtävä asiakkaita kohtaavien henkilöiden valinta sekä heidän työnsä, prosessien ja jakelukanavien suunnittelu. Toiseksi tarvitaan tiedon hallintaa ja on suunniteltava miten asiakkuuksien syntyminen ja jalostaminen koordinoidaan. Koordinoitaessa tulee eteen kysymys työnjaosta ja siitä, kuka omistaa

asiakkuudet. Tiedon asiakkaista tulisi olla yrityksessä kaikkien saatavilla, vaikka ne paikallisesti olisivat hallinnassa esimerkiksi henkilökohtaisten suhteiden perusteella. Nostaakseen asiakkuuden arvoa yrityksen tulisi tallentaa kaikki asiakkuuden hoitoon liittyvät kohtaamiset ja tapahtumat. Yrityksen tulisi merkitä muistiin myös asiakkaiden näkemyksiä, taustalla vaikuttavia asenteita, asiakkaan yhteyksiä muihin asiakkaisiin ja asiakkaan tulevaisuudennäkemyksiä. Mikäli tiedot ovat vain yrityksen kontaktihenkilöiden omassa henkilökohtaisessa muistissa, siirtyy tieto kontaktihenkilön työpaikan vaihdon yhteydessä pois yrityksestä. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 139, 143-146.)

Asiakkuuden hoitomalli tulisi nähdä toimintasuunnitelmana, jolla yrityksen asiakkuusstrategia toteutetaan käytännössä. Suunnitelman on oltava yksinkertainen ja helppo toteuttaa jokapäiväisessä työssä. Vastuu asiakkuuden kehittamisestä on aina yrityksellä. Hoitomallien kehittäminen puolestaan on oltava joustavaa ja jokaisella yrityksen työntekijällä tulisi olla mahdollisuus antaa omat ideansa hoitomallien kehittämiseen. (Lehtinen 2004, 161-162.)

Asiakassuhteiden hoidossa voi asiakkaan sitoutumista vahvistaa monella eri keinolla. Keinoja voivat olla esimerkiksi palvelun räätälöinti asiakkaan erityistarpeisiin, kontaktihenkilöiden määrän kasvattaminen sekä ostajan että myyjän organisaatiossa ja heidän suoran kommunikaationsa vahvistaminen, luottamuksellisuuden korostaminen, tietotekniikan käytön mahdollisuuksien selvittäminen, epävirallisten yhteyksien ja sosiaalisten kontaktien luominen henkilökohtaisten ystävyysuhteiden rakentamiseksi ja asiakkaan suosimien yhteydenotto tapojen selvittäminen. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 164 – 166.)

Nykyasiakkaasta kiinni pitäminen on 10 kertaa halvempaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen. Asiakassuhteesta kiinnipitäminen on tärkeää myös siksi, että poistuvat asiakkaat saattavat olla tyytymättömiä ja kertovat siitä muillekin, jolloin myyjäyrityksen maine kärsii ja uusia asiakkaiden saanti vaikeutuu. Nykyasiakkaasta huolehtiminen on myyjäyrityksen koko henkilöstön työtä, joten on päätettävä miten kunkin asiakkaan tai asiakassegmentin kanssa toimitaan. Kullekin asiakkaalle tai asiakasryhmälle tulisi määritellä tarkoituksenmukainen hoitomalli. (Kortelainen ja Kyrö 2015, 77-78.)

Storbackan ja Lehtisen (2006, 154-155) mukaan parhaat asiakkaat ovat innostuneita, koska tuntevat saavansa asiakkuudesta arvoa. Jatkuvat rahalliset palkkiot eivät heitä motivoi, vaan asiakkuuksien kehittämiseen on myös asiakkaan sitouduttava. Yhdessä oppiminen on usein hyvä lähtökohta kehittämiselle ja siihen vaaditaan molempien osapuolten osallistumista ja panostamista. Storbacka ja Lehtinen kannustavat yrityksen henkilökuntaa laittamaan oman persoonansa peliin ja yritysten tulisi-kin kannustaa henkilökuntaansa keksimään uusia ja hauskoja tapoja hoitaa asiakkuuksia. Käytännössä tämä tarkoittaa arkielämän asiakaskohtaamisten hoitamista luovalla ja mielenkiintoisella tavalla.

Asiakkaita voi yrittää sitoa yritykseen kupongeilla, asiakasuskollisuusohjelmilla, asiakaspoistumasta rankaisemalla tai muutoin tekemällä asiakassuhteen lopettamisen vaikeaksi asiakkaan kannalta. Asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteena tulisi-kin edellä kuvatun sijaan olla asiakkaitten säilyttäminen ja asiakasuskollisuus perustuen molemminpuoliseen sitoutumiseen. Asiakasuskollisuus tulisi saavut-

taa muilla keinoilla kuin tuotteen ominaisuuksilla tai taloudellisilla tekijöillä. (Little ja Marandi 2003, 27.) Asiakassuhteiden kehittämistä ja syventämistä suunniteltaessa on syytä muistaa, että asiakas on saattanut oppia tekemään yhteistyötä vain tietyllä tavalla, eikä osakaan oma-aloitteisesti ajatella yhteistyön laajentamista tai tiivistämistä (Selin ja Selin 2005, 132).

Uskollisuusohjelmissa asiakkaita laitetaan yleensä paremmuusjärjestykseen ostojen määrän mukaan. Tätä kutsutaan volyyymisegmentoinniksi. Ostojen määrän mukaan tehtävä segmentointi vaikuttaa yrityksen markkinointiin, uskollisuusohjelman mukaiseen palkitsemiseen, asiakaspalveluun ja palveluvalikoimaan. Usein volyyymisegmentoinnissa jää huomioimatta asiakkaan kannattavuus eli ostaako asiakas katteeltaan kannattavia tuotteita vai käyttääkö tarjoustuotteita. Ostojen määrää arvioitaessa on helppo erottaa miltä asiakasryhmältä saadaan eniten liikevaihtoa. Heikkoutena tässä arviointimenetelmässä on se, että vähän ostavista ei tiedetä tarpeeksi eikä heidän tekemistään seurata. Näistä asiakkaista voisi löytyä ne, jotka ostavat tällä hetkellä enemmän kilpailijalta tai jotka ostavat vähän, mutta parempikatteisia tuotteita kuin paljon ostavat. (Arantola 2003, 43-44.) Asiakassuhteiden hoitamiseen Laine (2015, 92) esittää käytettäväksi konkreettisia hoitomalleja, joilla eri asiakasryhmille asetetaan tavoitteet, panokset ja toimenpiteet. Hoitomallissa määritellään usein myös se, mille asiakkaille tehdään tarkemmat suunnitelmat.

Asiakassuunnitelma on työkalu, jossa yhdistyvät asiakastieto ja sen hyödyntäminen. Suunnitelman avulla voidaan koota asiakkaan perustiedot, arvioida asiakkaan arvo yrityksessä sisäisesti sovittujen kriteerien mukaan ja suunnitella seuraavan kauden myyntiä. Suunnitelmaan voidaan laittaa tietoja myös potentiaalisista uusista asiakkaista. Toisinaan asiakassuunnitelma voi olla toimenpidelistaus, mutta parhaimmillaan asiakaskohtaisista suunnitelmista voi muodostaa kokonaiskuvan liiketoiminnan suunnittelun kulmakivistä. Asiakassuunnitelma voidaan tehdä myös yhdessä asiakkaan kanssa. (Arantola 2006, 90.) Asiakkuussuunnitelma auttaa myyjää hahmottamaan asiakkaan nykytilanteen ja tarpeet kokonaisuutena. Yleensä pienistä asiakkaista tehdään suunnitelmat ryhmäkohtaisesti ja suuriasiakkaista asiakaskohtaisesti. Asiakkuussuunnitelmaa voidaan käydä osittain läpi myös yhdessä asiakkaan kanssa. (Kortelainen ja Kyrö 2015, 110.) Myös Lehtinen (2004, 161) ohjeistaa keskustelemaan hoitomallista ja asiakkuuden hoitotoimenpiteistä yhdessä asiakkaan kanssa.

Asiakkuussuunnitelman avulla pyritään tunnistamaan asiakkuuden mahdollisuuksia. Suunnitelmaan tulisi kirjata asiakkaan lähtötiedot, asiakassuhteen kuvaus, ostot ennen ja nyt, asiakassuhteen hoitosuunnitelma ja vastuutus. Suunnitelman tarkoitus on tunnistaa myyntimahdollisuudet ja muut mahdollisuudet asiakkuussuhteen kehittämiseen. Toiminta tulisi suunnitella ajoittamalla tärkeät tapahtumat vuositasolle. Tärkeitä tapahtumia eivät ole kaikki soitot ja tapaamiset, vaan esimerkiksi suunnitelma siitä, milloin uusi tuote esitellään, milloin asiakkaaseen kohdistetaan markkinointitoimenpiteitä tai miten ja milloin asiakastyytyväisyyttä tarkastellaan. (Kortelainen ja Kyrö 2015, 86-87.)

Suunnittelussa tavoitteeksi voidaan asettaa asiakkuuden kasvun ohella tarjoaman laajentaminen, asiakkuuden lujittuminen, panostukset yhteiseen kehittämistyöhön ja asiakkuuden kehittämiseen. Suunnitteluprosessia ohjaamaan yritys voi asettaa asiakkuuksien johtoryhmän, jossa asiakkuuspäälliköille ja tiimeille asetetaan yhteiset tavoitteet ja suuntaviivat. Tämän jälkeen asiakkuuspäällikkö tai



asiakkuustiimi laatii tarkemmin toimintasuunnitelman toimenpiteineen ja määrittelee tarvittavat resurssit suunnitelman toteuttamiseksi. Suunnitelmaa voidaan käyttää hyväksi sisäisessä seurannassa ja johtamisessa, jolloin myös johdolla on ajantasaiset tiedot tärkeimmistä asiakkuuksista. (Storbacka ym. 2000, 110-119.)

Työkaluna asiakassuunnitelman tekoon Laine (2015, 92-95) ehdottaa Jay Galbrightin kehittämää STAR-mallia. STAR-malli on kehitetty helpottamaan analysointia, päätöksentekoa ja valintoja. Kirjaimet tulevat englanninkielisistä sanoista Situation, Targets, Activities ja Results (Taulukko 4). Suunnitelma tulisi tehdä selkeästi, konkreettisesti ja ymmärrettävästi varsinkin toimenpiteiden osalta.

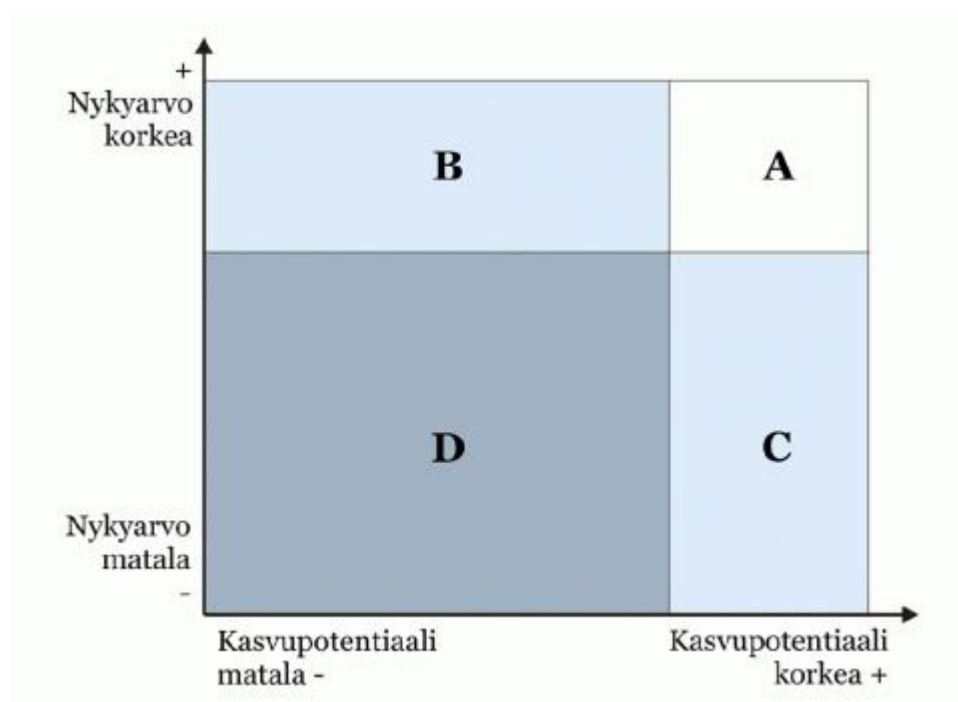
S = Situation = Tilanne	Arvioidaan asiakkaan toimialan taloudellinen tilanne, keskeiset haasteet ja tarpeet, asiakassuhteen tila, asiakkaan nykyinen tila ja tulevaisuuden potentiaali, huomioidaan asiakkaan odotukset myynti- ja asiakastoimintaa kohtaan
T = Targets = Tavoitteet	Määritellään asiakkuuden sisäiset tavoitteet (esimerkiksi liikevaihto, kannattavuus, myynnin kasvu) ja ulkoiset tavoitteet, jotka voidaan määrittellä yhdessä asiakkaan kanssa (esimerkiksi yhteistyö, asiakastyytyväisyyden kehittäminen, uudet ratkaisut)
A = Activities = Toimenpiteet	Määritellään konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimenpiteet voivat liittyä asiakassuhteen parantamiseen, syventämiseen, asiakkaan tietoisuuden ja ymmärryksen lisäämiseen yrityksen tarjoomasta, henkilösuhteiden syventämiseen, mielenkiinnon herättämiseen. Toimenpiteet on aikataulutettava ja määriteltävä vastuut.
R = Results = Tulokset	Tuloksia verrataan sisäisiin ja ulkoihin tavoitteisiin. Tehdään korjaavat toimenpiteet. Tulosten seurannalla päivitetään asiakasymmärrystä.

Taulukko 4. Jay Galbrightin kehittämä STAR-malli asiakassuunnitelman tekemiseen (Laine 2015, 92-95).

Asiakassuhteiden hoitamista varten Kaario ym. (2003, 119 - 120) neuvovat jakamaan yritykset erilaisiin ryhmiin, kuten esimerkiksi "avainasiakkaat", "tärkeät asiakkaat" ja "tavalliset asiakkaat". Avainasiakkaisiin kuuluvat tärkeimmät ja arvokkaimmat asiakkaat. Joskus tästä ryhmästä voi vielä erotella lupaavimmat asiakkaat, joista odotetaan tärkeää asiakkuutta tulevaisuudessa. Tärkeiden asiakkaiden voidaan ajatella olevan yrityksen asiakaskunnan kivijalka.

Yksinkertainen tapa aloittaa asiakkaiden järjestäminen on käydä läpi nämä neljä kysymystä: 1) mitkä ovat tärkeimmät asiakkaat ja miksi? 2) mitkä asiakkaat ovat parhaita suosittelijoita? 3) kenet haluaisit asiakkaaksi? ja 4) mitkä asiakkaat tuottavat tappiota? Tärkeintä asiakassuhteiden hoitamisessa ei ole asiakkaiden tunnistaminen, tietojen kerääminen ja vuoropuhelu, vaan suunnitella se, miten tätä kaikkea tietoa käytetään. Kannattaa aloittaa opettelemalla tuntemaan muutamia asiakkaita kunnolla ja sen jälkeen tehdä työskentelytavasta rutiinia. Yrityksen tulisi organisoida toimintaansa asiakasvastaava, jonka vastuulla on pyrkiä lisäämään asiakassuhteen arvoa ja huolehtia viestinnästä, vuoropuhelusta ja asiakkaan muistamisesta. (Feurst 2001, 149-154.)

Asiakkuuksien ryhmittelytavaksi Pohjanmäki (2005) esittelee laskutapoja segmentointiin, jossa otetaan huomioon asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo. Arvoista voidaan muodostaa laskukaa-voja, joissa otetaan huomioon eri arvojen painotukset. Sekä nykyarvoista että potentiaalisista arvoista eritellään korkean ja matalan arvon asiakkaat, jolloin saadaan muodostettua nelikenttäanalyysi (Kuvio 5). Segmentoinnin jälkeen voidaan tunnistaa eri kohderyhmät, joilla suunnitellaan omat asiakkuuden hoitosuunnitelmat.



Kuvio 5. Asiakkuuden arvopohjainen segmentointimalli. (Pohjanmäki 2015)

Toimintasuunnitelman pohjaksi voidaan määritellä esimerkiksi jokaiselle toimenpiteelle ja tavoitteelle myös sen prioriteetti, ajoitus, vastuuhenkilö, resurssit, haasteet, onnistumisen mittarit ja toteutuksen tila (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 115). Kohderyhmäkohtaisen asiakkuuksien hoitosuunnitelman tekemisessä on muistettava, että asiakkaiden asiointitavat yrityksen kanssa vaihtelevat. On siis järkevää luoda monikanavainen järjestelmä, jossa hoitosuunnitelman osia toteutetaan eri tavoilla, kuten puhelimitse, sähköpostilla, henkilökohtaisilla tapaamisilla, suorapostituksilla tai netin kautta. (Selin ja Selin 2005, 149.)

Myyntin toimenpiteitä asiakkuussuunnitelmassa ovat alasta riippuen myyntitapaamiset, tuote-esittelyt, lanseeraustilaisuudet, tuotekoulutukset, workshopit, esitelmät, sponsoroinnit, kongressimatkat, yritysesittelyt, myyntineuvottelut, tarjousten ja vahvistusten laatimiset ja jälkimarkkinointi. Markkinoinnin kanssa myynti voi yhdessä suunnitella ja toteuttaa mainontaa, näyttelyitä, messuja, julkaisua ja viestintää. (Nieminen ja Tomperi 2008, 81-82.)

Lehtisen (2004, 173) listaamia edellytyksiä asiakkuuksien hoitomallien onnistumiselle käytännössä ovat: 1) järjestäytyminen asiakkuuden mukaan, ei maantieteen tai tuotteen mukaan, 2) asiakkaan saama arvo tulee olla lähtökohtana, 3) onnistumisen mittaamisessa on oltava mukana asiakkaan, yrityksen henkilöstön, kannattavuuden ja keskeisten onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulmat, 4) palkitseminen, joka tukee hoitomallin toteuttamista ja 5) tekniset sijoitukset on tehtävä tukemaan asiakkuutta.

Kuluttajille suunnattuja myynninedistämistoimenpiteitä ovat kupongit, alennukset, pakettihinnat, edut, bonukset, kilpailut ja tuote-esittelyt. Myynninedistämällä yritetään lisätä myyntiä, mutta suuri osa siitä menee hukkaan. Kampanjat saattavat toisaalta houkuttaa sellaisia asiakkaita, jotka etsivät halvinta hintaa tai haluavat vaihtaa merkkiä. Toisten yritysten uskollisia asiakkaita myynninedistämällä harvoin saadaan kuitenkaan houkutelua. Myynninedistämiskeinoja tulisi käyttää säästeliäästi siitäkin syystä, että asiakkaiden silmissä tuotteen arvo saattaa alentua jatkuvien alennusten ja tarjousten myötä. (Kotler 2005, 114-115.) Asiakastapahtumia järjestäessä ei ole syytä murehtia sitä, että kaikki asiakkaat eivät mahdu tilaisuuksiin. Asiakas, joka tuntee olevansa yritykselle tärkeä, haluaa varmistaa mukanaolonsa. Tapahtumista puhuminen herättää enemmän tunteita kuin rahallisista eduista puhuminen. Tapahtumiin kutsuttaville on tehtävä selväksi perusteet, joilla asiakkaat on kutsuttu. (Arantola 2003, 124-125.)

Myynninedistämistoimenpiteet jo olemassa oleville asiakkaille houkuttelevat asiakkaan uusintaostoihin. Ne voivat sisällöltään Butlen (2009, 273-274) mukaan olla esimerkiksi näitä: 1) alennuksen saaminen seuraavasta ostosta, 2) ostohyvitys ja 3) palkitseminen ostojen määrän mukaan tavara-palkinnoilla.

Yksi voimakkaasti kasvavista taloussosiologisista trendeistä on asiakkaan yksilöllisyyden huomioiminen ja räätälöityjen toimenpiteiden tarjoaminen. Netin kautta yksilöllisen asiakaspalvelun tarjoaminen ei ole niin nopeaa ja tarkkaa kuin asiakkaan kohtaamisessa henkilökohtaisesti, koska kone ei osaa aistia niin paljon informaatiota kuin ihminen. Digitaalisessa ympäristössä asiakkaasta on mahdollista tallentaa paljon historiatietoja ja tarjota sen perusteella yksilölle kohdennettua markkinointia eli netin kautta pystytään tekemään nopeasti massaräätälöintiä. (Parvinen 2013, 244-245.)

Business-to-business -markkinoilla ollaan siirtymässä yhä enemmän verkkoasiointiin. Kun tarvittavat tiedot löytyvät helposti netissä, on ostava yritys jo pitkällä ostoprosessissaan ennen kuin myyjään otetaan yhteyttä. Henkilökohtaisesta tapaamisesta tulisikin syntyä asiakkaalle jotain lisäarvoa verk-

koasioinnin lisäksi. Henkilökohtaisen myyntityön yksi haaste voikin olla esimerkiksi ostettavan tuotteen tai palvelun räätälöinti asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. (Hänti ym. 2016.)

Proaktiivisessa eli aktiivisessa ja aloitteellisessa myyntitavassa saattaa unohtua asiakkaan näkökulma eli pitäisi muistaa ottaa huomioon myös se, mikä motivoi asiakasta suhtautumaan myönteisesti proaktiiviseen myyjään. Vaikka asiakkaat ovat yhä tietoisempia, aktiivisempia ja omatoimisempia, niin he haluavat myös saada tietoa ja ymmärrystä markkinoiden tapahtumista ja tilanteesta. Asiakkaat haluavat saada ideoita oman toimintansa kehittämiseen, saada sparrausapua, tutustua eri toimijoihin ja löytää uusia potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Asiakkaat päättävät nykyään itse yhä vahvemmin, kenen kanssa ja milloin he haluavat asioida. (Laine 2015, 101-102, 118.) Asiakkaiden rooli osto- ja myyntitapahtumissa on Laineen (2015, 9) mukaan muuttunut itseohjautuvaksi ja aktiivisemmaksi siten, että asiakkaat haluavat jopa välttää kontaktia myyjiin, eivätkä halua tulla häirityiksi.

Asiakkaan huomioiminen voi tapahtua selkeästi määriteltävissä olevina rahallisina tai palvelullisina etuina. Yrityksen tulisi ottaa huomioon, että huomioiminen sopii juuri kyseiselle asiakkaalle, sillä jokainen kokee asiat eri tavalla. Sosiaalisia ja symbolisia etuja määriteltäessä on otettava huomioon yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden tukeminen samanaikaisesti. Halutaanko esimerkiksi luoda yhteenkuuluvaisuuden tunnetta henkilökunnan tai muiden asiakkaiden kanssa? Henkilökohtainen huomioiminen voi pitää sisällään tunnistamista kaikissa kohtaamisissa, henkilökohtaista muistamista, luottamuksen ja tuttuuden tunteiden luomista ja asiakkaan tukemista paremmin kuin mitä kilpailijat tekevät. (Arantola 2003, 104-105.)

Asiakaspalvelussa eri asiakkaat haluavat palvelua eri kanavien kautta. Jotkut arvostavat henkilökohtaista palvelua kasvokkain tai puhelimitse ja toiset haluavat palvelunsa sähköpostitse, nettisivujen, chatin, tekstiviestillä tai sosiaalisen median, kuten Facebookin, Twitterin tai Youtuben avulla. Kanavasta riippumatta palvelu tulisi pystyä antamaan nopeasti ja laadukkaasti. (Bergström ja Leppänen 2015.)

Storbacka ja Lehtinen (2006, 75) haastavat yritykset johtamaan asiakkuuksia ja käymään vuoropuhelua asiakkaan kanssa esimerkiksi siirtymällä sähköiseen mediaan ja hoitamaan asiakaskohtaamisia sähköisissä kanavissa tai käyttäen automaatiota, jonka avulla kohtaamiset voivat tulla edullisemmaksi yritykselle.

Digitaalisuuden myötä asiakkaiden kohtaaminen kasvotusten vähenee ja yhteyden ja läheisyyden ylläpitäminen tunnetasolla vaikeutuu. Esimerkiksi uutiskirjeiden lähettämisessä yrityksen tulisi pystyä pitämään asiakkaan mielenkiinto yllä pitkään. Muutoin asiakas alkuinnostuksen jälkeen muuttuu passiiviseksi uutiskirjeiden lukijaksi ja lopulta siirtää ne roskakoriin tai peruu uutiskirjeiden tilauksen. (Mattinen ja Sierla 2009, 126.)

Asiakkaan palkitsemisessa asiakkaalta saatu taloudellinen panos eli asiakkaan maksama hinta ja yrityksen asiakkaalle tarjoama etu eli alennukset ja bonukset ovat perinteisiä markkinoinnin kilpailukeinoja. Hinta kilpailukeinona ei kannusta yritystä luovuuteen ja vaikuttaa pääasiassa asiakkaan talou-

teen, mutta ei sydämeen. Asiakas voi arvostaa alhaisten hintojen ja bonusten lisäksi tai ohella myös esimerkiksi yrityksen satsauksia hyväntekeväisyyteen ja vastuullisuuteen. Tästä esimerkkinä ovat reilun kaupan tuotteet. Asiakasta voidaan palkita ostamisen lisäksi aktiivisuudesta ja palautteen antamisesta, jolloin asiakkaalle tulee syy palata uudelleen asiakkaaksi ja kertoa lisää tietoja käytettäväksi tuotekehityksen ja markkinointiviestinnän suunnitteluun. (Mattinen ja Sierla 2009, 96-102.)

Customer Relationship Management – termi tarkoittaa suomennettuna asiakassuhteiden hallintaa. Termi on yleisesti käytössä Suomessa englanninkielisenä lyhenteenä CRM. Yleensä sillä tarkoitetaan erilaisia teknisiä ratkaisuja, joita on kehitetty asiakkaista kerätyn tiedon hallintaan ja hyväksikäyttöön.

Yritysassiakkaita rekisteröidään yleensä perustietojen lisäksi yhteydenotot, tehdyt toimenpiteet ja erityistoiveet. Erityisesti yritysasiakkuuksissa asiakassuhteiden rakentaminen kannattaviksi ja kestäviksi vaatii toimivan asiakasrekisterin käytön. Asiakastietojärjestelmät on yleensä tehty käytettäväksi sen mukaan, mikä rooli työntekijällä on yrityksessä, esimerkiksi markkinointi, myynti ja laskutus tarvitsevat asiakkaan tietoja eri muodoissa. Kaikkien ei ole tarpeellista päästä käsiksi kaikkiin tietoihin. (Leppänen ja Bergström 2015.)

Little ja Marandi (2003, 205 -206) kyseenalaistavat yritysten isot investoinnit CRM-järjestelmien kehittämiseen ja ylläpitoon. Heidän mielestään CRM ei tarkoita asiakkuuksien hallintaa, koska asiakkaita ei voi hallita. Asiakkaat sen sijaan hallitsevat yritystä ja päättävät mitä ostavat, milloin, kuinka ja minkä myyntikanavan kautta. CRM-ohjelmistot eivät myöskään ratkaise kaikkia yrityksen ongelmia. Vaikka järjestelmien avulla saadaan kerättyä tietoa, on tärkeämpää osata hyödyntää tietoa ja muuttaa tieto kilpailueduksi. Tietotekniset järjestelmät saattavat tuntua asiakkaista siltä, että he ovat yrityksestä eristettyjä ja kaukaisia. CRM-järjestelmä on Gouldin mukaan (Little ja Marandi 2003, 206) onnistunut silloin, kun sitä pystytään arvioimaan asiakkaan todellisen kokemuksen mukaan ja asiakas tuntee itsensä yhtä tervetulleeksi asiakkaaksi yrityksen markkinointiviestinnän perusteella kuin ollessaan yhteydessä yrityksen eri tahoihin.

CRM – järjestelmää voidaan käyttää hyväksi asiakkaiden säilyttämisessä, hankinnassa ja kannattavuuden nostamisessa. Kun järjestelmään kerätään tietoa asiakkaista, opitaan tarjoamaan oikeita tuotteita oikeaan aikaan. Markkinointikulut vähenevät, kun asiakkaiden tarpeet tiedetään. CRM:n avulla voidaan seurata myynninedistämistoimien ja erilaisten kampanjoiden tehokkuutta ja paneutua palvelun kehittämiseen hintakilpailun sijaan. CRM toimii eri lähteistä saadut asiakastiedot kokoavana tietopankkina, mutta hyötyä siitä on vasta silloin, kun ajan myötä tieto karttuu, sitä analysoidaan ja tehdään toimenpiteitä analyysien perusteella. (Johnson ja Marshall 2016, 113 – 114.) Donaldsonin ja O’Toolen (2007, 129) mukaan CRM-järjestelmien käytössä ei ole tärkeintä kerätä kaikkea mahdollista tietoa kaikista mahdollisista asiakkaista, vaan pyrkiä kokoamaan tietoa parhaista asiakkaista ja heidän potentiaalistaan tulevaisuudessa.

## 5 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja haastattelut tutkimusmenetelmänä

Kiviniemi (2010, 70-71) luonnehtii kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta prosessiksi, jossa aineistoon liittyvät tulkinnat ja näkökulmat kehittyvät tutkimuksen edetessä, tapahtuu oppimista ja teoria aineiston keruu ja analyysi kehittyvät ja muotoutuvat limittäin ja vähitellen. Myös tutkimusongelma kehittyy ja täsmentyy koko tutkimuksen ajan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi lähteä liikkeelle ilman teoreettista osiota. Joskus voidaan tutkimus toteuttaa jopa niinkin, että vasta aineiston analyysi- ja pohdintavaiheessa etsitään tietoa tulosten tueksi ja teoriaosa kirjoitetaan viimeiseksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 156.) On tyypillistä, että laadullisessa tutkimuksessa kerätään aineistoa niin, että näkökulmaa on mahdollista vaihtaa ja siten myös teoreettista viitekehystä on vaikeampaa lyödä lukkoon etukäteen määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Ongelman asettelu, aineiston keruu, analysointi ja raportointi eivät laadullisessa tutkimuksessa tapahdu selkeästi peräkkäin, vaan ne kulkevat vaiheina toistensa lomassa. (Alasuutari 1999, 83-84; Alasuutari 2011, 251). Lehtisen (2004, 143) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan asiakassuhteiden lujutta arvioitaessa saada tietoon asioita, joita ei etukäteen tiedetty asiakassuhteessa olevan.

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä laadullisissa tutkimuksissa ja sitä pidetään perusteellisena, syvällisenä ja monipuolisena menetelmänä. On kuitenkin virhe olettaa saavansa haastatteluilla automaattisesti syvällisempää tietoa, jos haastattelu jää pinnalliseksi jutusteluksi. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 51-52). Haastatteluissa on mahdollista saada esiin ja oppia sellaista tietoa, jota kyselylomakkeilla harvoin saadaan esille, kuten esimerkiksi asenteita (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 88).

Tutkimushaastattelun lajeja ovat lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu ja teemahaastattelu. Näistä kolmesta yleisin on lomakehaastattelu, jossa kysymykset toistetaan kaikille samassa järjestyksessä. Itse haastattelu voi lomakkeen avulla olla lyhyt, mutta edellyttää huolellista lomakkeen suunnittelua. Lomakehaastattelu soveltuu käytettäväksi, kun tutkija tietää etukäteen millaisia vastauksia saattaa tulla ja kun halutaan kvantifioida saatu aineisto helposti. Strukturoimaton haastattelu sisältää avoimia kysymyksiä ja haastattelijan on syvennettävä ja rakennettava haastattelun jatko vastausten mukaan. Haastateltavaksi saatetaan silloin valita vain muutama henkilö, jotka haastatellaan perin pohjin. (Hirsijärvi ja Hurme 2009, 44-46.)

Haastattelut ovat nykyään enemmän keskustelua kuin perinteistä kysymys-vastaus – haastattelua. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset esitetään kaikille samanlaisina ja samassa järjestyksessä ja myös vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat, mutta haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa kaikki etukäteen valitut teemat käydään haastateltavien kanssa läpi, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Avoin haastattelu on kuin tavallinen keskustelu, jossa kaikkia teemoja tai kysymyksiä

ei edes käydä läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Syvähaastattelussa saman haastateltavan kanssa käydään useampi kuin yksi avoin haastattelu. (Eskola ja Suoranta 2003, 85-86.)

Haastattelun hyviä puolia Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 35) mukaan on, että haastattelussa voi pyytää selventämään ja perustelemaan vastauksia ja haastattelu sopii aiheeseen, josta on vaikeaa tietää vastausten suuntia. Huonoja puolia heidän mielestään ovat hitaus, koska varsinkin vapaamuotoisen haastatteluaineiston purkaminen (litterointi) vie aikaa, haastatteluista syntyy kustannuksia. Myös analysointi vie aikaa, koska valmiita malleja ei ole saatavilla.

Haastatteluita voi tyypitellä Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 79) mukaan kolmella tavalla. Realistinen tapa on kysyä paljon faktoja saadakseen todellisen kuvan aiheesta. Subjektiivinen (tai tunteellinen) tapa on kysyä miten haastateltavien näkökulmat, tunteet, käsitykset, ovat vaikuttaneet haastateltavien kokemuksiin. Rakentavassa tavassa haastattelijan rooli tutkimuksen vuorovaikutteisudessa korostuu. Kaksi ensimmäistä tapaa vastaavat Erikssonin ja Kovalaisen mukaan enemmän mitä – muotoisiin kysymyksiin ja kolmas tapa kuinka – muotoisiin kysymyksiin.

Lomakehaastattelu on vaihtoehto, jos pelätään alhaista vastausprosenttia. Sen sisältämät kysymykset voidaan helposti käsitellä kuten kvantitatiivisen kyselyn aineisto. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on jo lähempänä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa on mahdollista, että ei esitetä kaikkia kysymyksiä tai kysymyksiä ei kysytä jokaiselta samassa järjestyksessä. Äärimmillään vietyinä syvähaastattelu voi olla täysin strukturoimaton, koska siinä käytetään avoimia kysymyksiä. Syvähaastattelussa pyritään avaamaan tutkittava ilmiö perusteellisesti ja saatetaan haastatella vain yhtä henkilöä tai samaa henkilöä useaan kertaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 74–76.)

### 5.1.1 Ryhmähaastattelut

Täsmä- eli focusryhmähaastatteluissa on aluksi määriteltävä mitä tietoa halutaan saada. Sen jälkeen määritellään minkätyyppiset ja millaiset henkilöt ovat hyödyllisimpiä tavoitteen kannalta ja sopivatko henkilöt samaan ryhmään keskustelemaan. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 112.)

Ryhmähaastatteluissa keskustelu on vapaamuotoista ja haastateltavat vastailevat kysymyksiin melko spontaanisti. Täsmäryhmähaastattelussa haastateltavat valitaan tarkasti ja he ovat monesti alan asiantuntijoita. Täsmäryhmä soveltuu uusien ideoiden tai palveluiden kehittelyyn sekä asenteiden ja tarpeiden selvittämiseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 61-62.)

Kvalitatiivinen tutkimus ja focusryhmät soveltuvat lähes rajattomasti käytettäväksi. Eniten niitä käytetään perustiedon keräämiseen kuluttajien käyttäytymisestä, bränditutkimuksiin, myynnin lisäämiseen tähtääviin tutkimuksiin, mainonnan tutkimiseen, konseptien ja tuotteiden testaamiseen, ideoiden luomiseen ja asiakastyytyväsyyden tutkimiseen. Markkinointiviestinnän tutkimisessa focusryhmätutkimusta voidaan käyttää tutkimalla miten myynninedistämiskeinot saataisiin toimimaan paremmin. Business-to-business -puolelle focusryhmien käyttäminen soveltuu myös erinomaisesti. Asiakkailta voidaan selvittää vaikkapa syitä, miksi he ostavat jonkun yrityksen tuotteita tai palveluita,

millä keinoilla voidaan vaikuttaa päätöksentekoon osallistuviin henkilöihin, millä tavoin asiakassuhteita voisi parantaa tai miten asiakasyritykselle voitaisiin luoda uutta lisäarvoa. (Solatie 2001, 57- 67.)

Solatie (2001, 13, 105) mukaan focusryhmät voivat olla business-to-business- puolella erityisen antoisia esimerkiksi silloin, kun pohditaan asiakassuhteen syntymisen taustoja, asiakasuskollisuuden syitä tai miten kilpailijoiden asiakkaat saataisiin itselle. Focusryhmillä voidaan myös selvittää miksi kohderyhmä toimii juuri tietyllä tavalla, kuinka hyvää palvelua yritys pystyy tarjoamaan, mikä on palvelun laatu kilpailijoihin verrattuna, miten asiakasuskollisuutta ja lojaalisuutta voi parantaa ja minkälainen markkinointiviestintä on tehokkainta jatkossa.

Ihannetilanteessa focusryhmä antaa tietoa siitä, miksi tuotetta ostetaan ja miksi sitä ei osteta. Ryhmältä voidaan saada myös tietoa millainen markkinointi saisi asiakkaan ostamaan tuotetta. Voidaan saada myös sellaista tietoa, jota ei ole osattu edes kysyä. Focusryhmien käyttö mahdollistaa spontaanisuuden eli haastateltaville ei anneta valmiita vastauksia tai vastausrakenteita. (Solatie 2001, 11-12.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 58) pitävät ryhmähaastattelun yhtenä etuna sitä, että saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Ryhmän jäsenet voivat auttaa toisiaan ja puhuminen voi olla rennompaa kuin yksilöhaastatteluissa. Ryhmähaastattelu voidaan toteuttaa teemahaastattelurungon avulla. Haastattelijan tehtävä on huolehtia siitä, että kaikki teemat käydään läpi ja ryhmä keskustelee monipuolisesti ja vapaamuotoisesti kaikkien päästessä ääneen. Suuressa ryhmässä keskustelun tallentaminen on vaikeaa ja joskus keskustelu suuressa ryhmässä on myös joillekin haastateltaville vaikeaa. Ryhmähaastattelulla saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti, mutta nauhoittaminen saattaa olla haasteellista usean puhuessa yhtä aikaa.

Focusryhmät eivät sovellu käytettäväksi tutkimukseen silloin, kun halutaan saada numeraalista tietoa eli vastauksia kysymyksiin kuinka moni ja kuinka paljon. Kustannustehokkuus on päätettävä ennen focusryhmätutkimuksen aloittamista. Focusryhmätutkimukset eivät ole kustannustehokkaita silloin, jos halutaan esimerkiksi valtakunnallista edustavuutta tai tutkimuksesta mahdollisesti selviäviin muutosehdotuksiin ei ole aikaa eikä rahaa. Hyvin henkilökohtaiset ja arat aiheet eivät sovellu ryhmäkeskusteluihin, vaan niihin soveltuvat paremmin syvähaastattelut. (Solatie 2001, 14).

### 5.1.2 Haastateltavien valinta ja haastattelun eteneminen käytännössä

Haastatteluun osallistumisessa Eskola ja Vastamäki (2010, 27-28) näkevät kolme motivaatiotekijää. Haastateltava saa tilaisuuden kertoa mielipiteensä ja saa äänensä kuuluviin. Toiseksi haastateltava voi haluta kertoa omista kokemuksistaan, joita hän haluaa jakaa joko narsistisista syistä tai auttaakseen muita samankaltaisessa tilanteessa olevia henkilöitä. Kolmas motivoiva tekijä voi olla se, että haastateltava on osallistunut ennenkin tutkimuksiin ja saanut niistä miellyttäviä kokemuksia.



Haastatteluita sopiessa kannattaa harkita, minkä verran haastateltavia on syytä motivoida osallistumaan haastatteluun. Kieltäytymiset saattavat tuntua haastattelijasta masentavilta, mutta ne johtuvat yleensä tutkimuksen aiheesta. Haastateltavien suostumiseen ja koko haastattelun onnistumiseen vaikuttaa se tapa, millä haastattelupyyntö toimitetaan haastateltavalle eli käyttääkö puhelinta, kirjetä vai sähköpostia. Joissain tutkimuksissa on haastateltavien suostuminen helpointa järjestää käyttämällä jonkun sellaisen henkilön kautta, jonka haastateltava tuntee jo ennestään. (Eskola ja Vastamäki 2010, 39-40). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavat on valittava huolellisesti ja osallistujat on rajattava tutkimuksen kannalta tärkeisiin henkilöihin (Solatie 2001, 15-16, 21-22).

Focusryhmään osallistujien tulisi olla kiinnostuneita osallistumisesta tutkimukseen. Kiinnostusta voi varmistaa vastaajapalkkioilla, mutta palkkiot eivät saisi olla niin suuria, että palkkiosta muodostuisi ainoa motiivi osallistumiseen. Yleensä käytetään lahjakortteja tai tuotepalkkioita. Palkkion antaminen on myös osoitus siitä, että haastateltavien mielipiteitä ja haastatteluun annettua aikaa arvostetaan. (Solatie 2001, 25.) Hyvällä palkkiolla voidaan saada kiireisimmätkin ihmiset osallistumaan tutkimukseen (Solatie 2001, 34).

Haastattelupaikalla on merkitystä haastattelun onnistumiseen, koska kysymyksessä on vuorovaikutustilanne. Paikan ja haastattelutilan tulisi olla mahdollisimman rauhallinen ja neutraali, ettei haastateltava tuntisi itseään epävarmaksi. Yksilöhaastatteluja tehdessä on syytä miettiä myös istumajärjestelyä, jotta tunnelma saadaan rentoutuneeksi. Esimerkiksi vierekkäin istuminen voi olla parempi vaihtoehto kuin haastattelijan ja haastateltavan istuminen vastakkain. (Eskola ja Vastamäki 2010, 29-31.)

Ryhmähaastattelussa ja ryhmäkeskustelussa haastattelijan rooli on erilainen. Haastattelussa ryhmän vetäjä eli haastattelija tekee vuorotellen kysymyksiä ryhmän jäsenille ja ei yritä saada ryhmän jäseniä keskustelemaan keskenään aiheesta. Keskustelussa ryhmän jäsenten keskinäinen vuorovaikutus on tärkeää ja haastattelija pyrkii vaikuttamaan keskustelun syntymiseen kysymysten lisäksi myös oheismateriaaleilla kuten kuvilla, tuotteilla, lehtileikkeillä. (Valtonen 2005, 224.)

Haastattelun alussa haastattelijan on kerrottava haastattelun tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta, mikäli haastateltujen henkilöiden henkilöllisyys ei tule tutkimusraportissa julkiseksi. Anonyymina esiintyminen ei jokaisessa haastattelussa ole tarpeen, esimerkiksi asiantuntijahaastatteluissa haastateltavat voivat haluta nimensä tulevan julkistetuksi tutkimusraportissa. (Tiittula ja Ruusuvuori 2005, 17-18.)

Ryhmäkeskustelun aloittamiseen liittyen Valtonen (2005, 231-232) toteaa, että keskustelun alussa ryhmän jäsenet ovat aluksi jännittyneitä ja tarkkailevat toisiaan. Ryhmän vetäjän on aloituspuheen vuorossaan kiitettävä ryhmän jäseniä paikalle tulosta ja pyrittävä poistamaan epävarmuutta kertomalla, mistä ja miten ryhmässä puhutaan sekä kerrottava miksi juuri nämä ryhmän jäsenet on kutsuttu paikalle. Näin ryhmän vetäjä voi osoittaa kunnioitusta ja arvostusta. Aluksi voidaan pitää myös lyhyt esittelykierrös, jossa ryhmän jäsenet voivat kertoa myös miten liittyvät keskustelun aiheeseen.

Valtonen (2005, 234) antaa myös vinkin alkujäykkyyden poistamiseen tarjoiluiden kautta. Ruoka ja juoma yhdistävät ryhmän jäseniä vapauttamalla jännitystä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston ei tarvitse välttämättä olla suuri. Harkinnanvaraisella otoksella tarkoitetaan sitä, että yleensä aineisto/tutkittavat valitaan tutkijan asettamien kriteerien perusteella. (Saaranen-Kauppinen ja Puuniekka 2009, 48.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haasteellista onkin arvioida haastateltavien määrä. Liian pienellä määrällä haastateltavia ei voida tehdä yleistyksiä tai vertailuja ja taas liian suuri määrä vaikeuttaa syvällisten tulkintojen tekoa. Kun käytetään harkinnanvaraista näytettä, ei voi olla täysin varma aineiston edustavuudesta. Haastateltavien määrää voi tarkastella saturaation kautta eli voi haastatella niin montaa henkilöä, kun ei enää saa olennaisesti uutta tietoa. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 58-60.)

Ryhmähaastattelussa on mukana useita haastateltavia ja myös haastattelijoita voi olla useita. Ryhmähaastattelua voi käyttää yksilöhaastattelun sijasta tai ohella. Ryhmähaastattelussa osallistujilta saatetaan saada enemmän tietoa kuin yksilöhaastatteluissa, jos haastateltavat innostuvat yhdessä muistelemaan, herättelemään mielikuvia ja rohkaisevat ja tukevat toisiaan. Ryhmähaastattelussa unohtaminen ja väärinymmärtäminen ovat yksilöhaastattelua vähäisempää. Sopiva haastateltavien määrä yhdellä kertaa on yleensä 4-8 henkilöä. Ryhmähaastattelun tavoitteena on luoda avoin ja vapaa ilmapiiri haastattelulle, mutta kuitenkin aiheessa on pysyttävä. (Eskola ja Suoranta 2003, 94-97.)

Eskolan ja Suorannan (2003, 60-63) mukaan aineiston koon tulisi olla suhteessa edustavuuteen ja yleistettävyyteen. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä aineiston koolla ole merkitystä tai vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston avulla tutkija rakentaa omaa käsitteellistä ymmärrystään ja teoreettisesti kestäviä näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkijan on itse päätettävä milloin aineistoa on tullut tarpeeksi ja aineiston avulla pystytään kattamaan tutkimusongelma. Voidaan ajatella, että kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, koska niiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä sellaisia mitattavia ja yleistettäviä päätelmiä kuin tilastollisella tutkimuksella. Aineisto tulisi Sulkusen mukaan koota järkevästi siten, että esimerkiksi haastateltavilla on suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, tietoa tutkimusongelmasta ja kiinnostusta itse tutkimusta kohtaan. (Eskola ja Suoranta 2003, 63-66.)

Focusryhmä on yleensä 6-8 hengen tilaisuus, jossa keskustelu etenee tietyn rungon mukaisesti ja sitä täydennetään myös rungon ulkopuolelta esiin tulevilla asioilla. Focusryhmiä voidaan tehdä sekä kuluttajille että yritysasiakkaille ja niitä voidaan muodostaa eri perusteilla, kuten demografisilla tekijöillä, tuotteiden käytöllä, asiakkuuden tasolla tai arvo- ja asennemaailmojen perusteella. Tavallisesti yhdessä tutkimuksessa tehdään 3-6 ryhmäkeskustelua. Miniminä pidetään kahta ryhmää, koska kvalitatiivisen tutkimuksen perussääntöjen mukaan tutkimusta pitäisi jatkaa niin kauan, että uutta tietoa ei enää saada. Kaksi ryhmää voi riittää, mikäli tutkimuksen aihe on yksinkertainen ja kohderyhmä on homogeeninen eli haastateltavat ovat esimerkiksi yhden toimialan tai intressiryhmän edustajia tai

kaikki haastateltavat ovat samalla paikkakunnalla. Haastateltavia valitessa tulisi kaikkien samassa ryhmässä olevien olla keskenään yhtä asiantuntevia. Alarajana ryhmien koossa pidetään viittä henkilöä. Yhtä ainoata oikeaa ryhmäkoko ei hänen mukaansa kuitenkaan ole olemassa, vaan ryhmän koon määrittävät tutkimusongelman luonne, aihe, ryhmien yhteismäärä, maantieteelliset seikat, keskustelurungon pituus ja ryhmän osanottajien ominaisuudet. (Solatie 2001, 10, 22-24)

Ryhmän kokoamisen voi suunnitella sen perusteella, millaista vuorovaikutustilannetta haastattelussa tai keskustelussa haetaan. Halutaanko samaan vai eri asemaan kuuluvia tai halutaanko, että ryhmän jäsenet tuntevat toisensa tai ovat toisilleen täysin tuntemattomia? Yleensä ryhmä kootaan henkilöistä, jotka ovat kiinnostuneita samoista asioista ja jotka tulevat tilanteeseen samanlaisin pohjatiedoin. (Valtonen 2005, 229.)

Saaranen-Kauppinen (2009, 48) mukaan aineiston kokoon, kuten haastateltavien määrään, ei ole olemassa sääntöä. Sitä voidaan rajata sen mukaan, onko kyseessä opinnäytetyö vai laajempi tutkimushanke. Omat resurssit eli taidot, aika ja raha kannattaa ottaa huomioon, varsinkin ensimmäistä opinnäytetyötä tehtäessä. Saaranen-Kauppinen (2009, 50) kehottavat rajaamaan aineiston määrää, koska suuri aineisto ei ole pääasia, vaan pääasian on oltava aineiston analyysi siitä tehtävine tulkitseminen.

## 5.2 Scandic Kuopion kokousjärjestäjien ryhmähaastattelut

Tämän raportin kirjoittaminen aloitettiin keväällä 2017 tutustumalla kirjallisuuteen niistä teorioista, jotka liittyivät tutkimusongelmaan. Kvalitatiivinen tutkimus ryhmähaastatteluineen valikoitui jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa luontevaksi tavaksi kehittämistyön toteuttamiseen.

Valitsin haastateltavat perustuen siihen, että he ovat järjestäneet useita kokouksia Scandic Kuopiossa ja järjestävät kokouksia myös muualla. Kaikki haastateltavat olivat siis kokeneita kokousjärjestäjiä. Lähetin valitsemilleni henkilöille sähköpostiviestin, jossa lyhyesti kerroin opiskelevani työn ohella, tekeväni opinnäytetyötä kokousasiakkuuksien kehittämisestä ja siihen liittyen tekeväni ryhmähaastatteluita. Kerroin haastattelun kestävän noin tunnin ja lupasin heille kahvit ja pienen muistamisen osallistumisesta. Haastattelut tein huhti- ja kesäkuussa 2017. Haastattelupaikkana oli rauhallinen kokoustila Scandic Kuopiossa. Haastateltavien saaminen haastatteluun oli yllättävän helppoa. Olin varautunut siihen, että joudun lähettämään monta kutsua ennen kuin saan ryhmät koottua, mutta lopulta vain kahdelle henkilölle ei sopinut joko haastattelun tekeminen tai haastattelu-aika. Lähetin kutsut noin kahta viikkoa ennen ryhmän kokoontumista ja muistutin myös vielä saman päivän aamuna heitä sähköpostilla.

Haastattelutilanteen alussa kehotin heitä nauttimaan järjestämäni kahvit, kerroin opiskelemastani tutkinnosta, sen aikataulusta ja milloin lopputyön on tarkoitus valmistua. Kerroin, että nauhoitus kirjoitetaan puhtaaksi paperille, kenenkään nimi ei tule näkymään opinnäytetyössä ja että he vastailevat kysymyksiin vuoron perään ja aloitusvuoro siirtyy sitä mukaa, kun kysymys vaihtuu. Kaikki vas-

taavat kaikkiin kysymyksiin ja vastaustaan voi vielä täydentää kierroksen jälkeen. Järjestin haastattelutilan istumajärjestyksen niin, että kaikki näkivät toistensa kasvot. Haastattelut kestivät 45 minuuttia yhteen tuntiin. Haastattelun loputtua kiitin heitä osallistumisesta ja annoin jokaiselle kaksi kappaletta Scandicin aamiaislahjakortteja. Haastattelun aikana pidättäydyin johdattelemasta tai kommentoimasta haastateltavien vastauksia. Epävarmoissa kohdissa toistin kysymyksen tarvittaessa useamman kerran ja vastailin haastattelun aikana esitettyihin täysin aihepiiriin ulkopuolisiin kysymyksiin vasta haastattelun päätteeksi.

Kaikki haastateltavat olivat innokkaita puhumaan ja muutamassa kysymyksessä saatiin aikaan vuoropuhelua haastateltavien kesken. Vain muutama haastateltava tunsu toisensa entuudestaan, joten he tutustuivat samalla uusiin henkilöihin. Itse olin ollut asiakaspalvelutilanteessa vähintään sähköpostin tai puhelimen kautta jokaisen haastateltavan kanssa. Vain kahta haastateltavaa en ollut tavannut ennen kasvotusten. Jokaisessa haastattelussa huomasin saman ilmiön toistuvan eli haastateltavien rentoutumisen ja vapautumisen haastattelun etenemisen myötä. Haastattelun nauhoittaminen tuntui aluksi jännittävän osallistujia jokaisessa ryhmässä. Sen vuoksi olikin hyvä, että haastattelun lopussa tuli enemmän luovuuteen perustuvia kysymyksiä kuin alussa. Ensimmäiset kysymykset toimivat ikään kuin lämmittelykysymyksinä (Liite 1).

Haastattelin yhteensä 15 henkilöä ja jaoin haastateltavat kolmeen viiden hengen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä olivat julkishallinnon ja valtion laitosten edustajat, toisessa yritysten edustajat ja kolmannessa ammattiliittojen ja potilasyhdistysten edustajat. Tein ryhmäjaon tällä tavoin, koska ajattelin, että keskustelua syntyy enemmän, jos paikalla on saman viiteryhmän edustajia. Ajatuksenani oli myös vertailla, saanko kysymysten vastauksiin eroja sen perusteella, minkä tyyppistä kokousjärjestäjää ryhmä edustaa. Haastattelukysymykset laadin teemoittelemalla ne mukailemaan valitsemiani teoreettisia käsitteitä ja tutkimusongelmia.

Scandic Kuopion neljäs kokoustiloja käyttävä asiakasryhmä ovat yksityishenkilöt, jotka järjestävät erilaisia perhejuhlia kuten ristiäisiä, häitä, syntymäpäiviä ja hautajaisia. Tämän ryhmän rajasin pois haastateltavista, koska työn aiheena oli tutkia asiakkuuksien kehittämistä. Perhejuhlien järjestäjät ovat yleensä kertaluonteisia asiakkuuksia ja asiakkuuden kehittäminen voisi heidän kanssaan viedä kymmeniä vuosia. Business-to-business-ryhmien kokousjärjestäjät saattavat kuitenkin järjestää myös oman perheen juhlia samassa paikassa kuin työhönsä liittyviä kokouksia. Olin varautunut siihenkin vaihtoehtoon, että haastatteluita on tehtävä enemmän kuin kolme. Nämä kolme ryhmää osoittautuivat kuitenkin riittävän kokoiseksi aineistoksi tätä opinnäytetyötä varten, koska haastatte- luissa alkoivat toistua samat vastaukset jo toisen ryhmän haastattelussa.

### 5.3 Kyselyaineistot ryhmähaastatteluiden täydentäjinä

Haastattelua voi käyttää osana muita menetelmiä. Ensin voidaan tehdä kysely, jonka perusteella valitaan haastateltavat. On mahdollista myös täydentää haastattelua kyselyllä. (Vuorela 2005, 43.) Valmiita aineistoja ja asiakirjoja voi löytyä muiden tutkijoiden tuottamina tai organisaatioiden ja tutkimuslaitosten tilastoista ja asiakirjoista. Hirsjärven ym. mukaan toisten keräämiä aineistoja kutsutaan toissijaiseksi eli sekundääriaineistoksi ja niitä on usein syytä muokata tai rajata omaan tutkimukseen sopivaan muotoon. Kun käytetään valmiita aineistoja, voidaan lähteä etenemään joko etesimällä valmista aineistoa oman ongelman ratkaisemiseen. Toisaalta valmiista aineistosta voi löytyä idea uudeksi tutkimusongelmaksi tai valmista aineistoa voi käyttää omiin analyyseihin. (Saaranen-Kauppinen 2009, 67-68.)

Toimeksiantajaltani sain käyttöni kolmen eri kyselyn tuloksia, jotka on tehty samalle kohderyhmälle kuin tekemäni haastattelutkin eli myös niissä vastaajat olivat kokousjärjestäjiä. Kyselyistä laajin oli tammi-helmikuussa 2016 toteutettu Huomisen kokouskysely, joka toteutettiin kaikissa seitsemässä maassa Scandicin toimialueella. Suomesta vastauksia saatiin 1058 kpl (Scandic Hotels Group C, 2016) ”Millaisia tulevaisuuden kokoukset sinun mielestäsi ovat?” – kysely (Future Scandic -kysely) kartoitti haaveita ja mielipiteitä liittyen esimerkiksi kokoustilojen kokoon, väreihin, ilmastointiin, tekniikkaan ja tarjoiluihin. Siihen pystyi vastaamaan nettisivuilla ja sitä jaettiin aktiivisesti Scandicia käyttäville kokousjärjestäjille sähköpostilla ja henkilökohtaisissa tapaamisissa. Suurin osa kysymyksistä käsitteli aihepiirejä, joihin opinnäytetyöni ei kohdistunut lainkaan. Vastausten perusteella Scandic teki ketjun omat selvitykset tuloksenaan uudistetut kokoustuotekonseptoinnit, jotka otettiin käyttöön keväällä 2017. Käsittelin kyselystä vastauksia kahdesta kysymyksestä: 1) ”Haluamme, että kuvittelet itsesi 10 vuoden päähän tulevaisuuteen, jolloin sinulla on vapaat kädet kokouksen järjestämiseen, eikä raha ole ongelma. Järjestät kokouksen tai konferenssin, josta tulee jättimenestys. Luot kokouksille ja konferensseille aivan uuden trendin. Käytä mielikuvitustasi ja kerro kokouksestasi tai konferenssistasi. Mikä teki siitä menestyksen?” ja 2) ”Palataan tulevaisuudesta ja tarkastellaan, kuinka esim. Scandicin ja muiden kokousten järjestäjien kokoukset nykyään toimivat. Jos voisit muuttaa yhtä asiaa, niin mikä se olisi ja mitä tekisit toisin?”. Yhteensä löysin opinnäytetyöhöni liittyen 127 vastausta suomenkielisestä aineistosta ja analysoin niitä tämän opinnäytetyön tuloksissa.

Toisena toimeksiantajaltani saatuna aineistona käytin Scandic Kuopiossa järjestettyjen kokousten järjestäjille sähköpostilla lähetettyjen palautekyselyjen vastauksia ajanjaksolta huhtikuu 2015 – kesäkuu 2017. Kysely lähetetään myyntipalvelun toimesta viikko kokouksen jälkeen ja siihen voi vastata joko vastaamalla sähköpostiviestiin tai täyttämällä viestissä olevan linkin kautta laajemman kyselyn, jolloin on mahdollista vastata nimettömänä. Myyntipalvelu kokoaa joka kuukausi palautteet ja kopioi ne sanasta sanaan koko henkilökunnalle luettavaksi. Kävin läpi 190 nimellä annettua palautetta ja nimettömistä palautteista tutkin vapaan tekstin osiot. Nimettömät palautteet annetaan Scandicille Questback-järjestelmän kautta ja sitä kautta saadaan runsaasti numeraalisia arvioita kokouspalvelujen ja myyntipalvelun toiminnasta.

Kolmantena aineistona tutkin Haaga-Helia – ammattikorkeakoulun kansainvälisten opiskelijoiden Scandic Hotels Oy:lle tekemän projektityön ja siihen liittyvän kyselyn. Kysely tehtiin keväällä 2017 Scandicin nykyisille ja potentiaalisille kokousjärjestäjille ja siihen vastasi 160 henkilöä. (Haaga-Helian opiskelijaryhmä 2017, 20.) Tästä kyselystä tutkin 116 kpl vapaan tekstin vastausta ja myös laadittuja yhteenvetoja tuloksista. Haaga-Helian opiskelijaryhmän kysely ja analysointi oli suoritettu kvantitatiivisella menetelmällä. Kävin läpi myös vastaukset kysymykseen ”Millä tavoin Scandic voisi parantaa kokous- ja tapahtumapalveluita? ” poimien niistä yhdeksän vastausta, joissa käsiteltiin asiakassuhdetyötä tai myyntipalvelun toimintaa.

Nämä edellä mainitut kolme kyselyaineistoa olivat toissijaisia aineistoja ja täydensivät omalta osaltaan haastatteluissa saatuja tuloksia.

#### 5.4 Analysointi, reabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen vaikein vaihe on analyysin ja tulkintojen tekeminen aineistosta (Eskola ja Suoranta 2003, 145). Analyysissa voi erottaa havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen vaiheet, jotka käytännössä kulkevat käsi kädessä. Pelkistämisvaiheessa aineistoa tulisi tarkastella sen pohjalta, mikä on olennaista asiaa teorian ja kysymysten asettelun kannalta. Erilliset havainnot tulisi pystyä yhdistelemään yhdeksi havainnoksi tai muutamien havaintojen joukoksi ja näiden väliltä tulisi löytää eroja. Juuri nämä erot antavat johtolankoja arvoituksen ratkaisemiseen eli siihen mistä asiat johtuvat tai miten asiat voisi ymmärtää. Kvantitatiivista aineistoa ja analyysia voi käyttää osana laadullista tutkimusta ja apuna johtolankojen selvittelyssä. (Alasuutari 2011, 39 – 43, 53.)

Analysoinnissa on kiinnitettävä huomiota myös siihen mitä jätettiin sanomatta. Tulee keskittyä laajempiin kokonaisuuksiin yksittäisten vastausten sijaan. Analyysissa tunnistetaan usein mainitut asiat ja ryhmitellään sekä luokitellaan samankaltaiset asiat. (Solatie 2001, 53.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan pitäisi ennako-olettamusten sijaan yllättyä ja oppia uutta tutkimuksen edetessä. Aineiston avulla tutkija saattaa löytää uusia näkökulmia, eikä ainoastaan vahvistaa entisiä. (Eskola ja Suoranta 2003, 19-20.)

Raportoinnissa suorat lainaukset haastateltavilta elävöittävät raporttia ja tuovat raportin lukijan lähemmäksi kohderyhmää. Suorien lainausten tarkoituksena on kuvata asioita, eikä niitä tarvitse käyttää kaikissa kohdissa. Suorat lainaukset eivät välttämättä ole suoria vastauksia kysymyksiin, vaan tutkimustulokset riippuvat monen eri kysymyksen yhdistelmästä ja tutkijan tulkinnasta. (Solatie 2001, 54.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoriaa ei tarvitse esittää perinteisesti omana lukunaan, vaan tutkimuksen raportointi voi olla teorian ja empirian vuoropuhelua (Eskola ja Suoranta 2003, 82).

Nauhoitetut haastattelut muutetaan kirjalliseen muotoon eli litteroidaan ennen analysointia. Litteroinnin tarkkuutta määrittelee se, mitä aineistosta tutkitaan. Mikäli tarkoituksena on tutkia vuorovaikutusta ja puheen lisäksi esimerkiksi äänenvoimakkuutta, painotuksia, taukoja, on nekin merkittävä

litterointiin. Litterointiin voidaan myös merkitä esimerkiksi katseen suunta, ilmeet ja eleet. (Tiittula ja Ruusuvoori 2005, 169.) Aineistoa voi käsitellä systemaattisesti esimerkiksi aluksi koodaten merkeillä tai väreillä ja sitten käyttää jatkossa vaikka mikroavusteista analyysiohjelmaa. Litteroinnin jälkeen aineiston voi teemoitella uudestaan siten, että jokaisen teeman alla on kaikkien vastaukset peräkkäin. (Eskola ja Vastamäki 2010, 43.) Yleinen tapa aineiston purkamisessa on, että puhtaaksikirjoittaminen tehdään sanasta sanaan kirjoittamalla haastattelu tekstiksi. Toinen, harvemmin käytetty tapa on tehdä päätelmiä tai teemojen koodaamista suoraan tallennetusta aineistosta kuten ääni- tai videonauhoilta. (Hirsijärvi ja Hurme 2009, 138.) Analyysitapaa ennakkoiden on litterointia aloitettaessa päätettävä otetaanko huomioon puhekieliseen tekstiin kuuluvat epäroinnit, änkytykset, toistot, tauot, päällepuhumiset ja murrekieliset ilmaisut. (Alasuutari 2011, 85 - 86.)

Analysointi aloitetaan yleensä teemoittelusta, jossa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaan liittyviä teemoja ja sen jälkeen etsitään aineistosta ongelmaan keskeisesti liittyvät aiheet. Teemoittelu on hyvä analysointitapa, kun tutkimusongelma liittyy käytännölliseen asiaan. Sitaattien runsas käyttö voi tehdä raportin lukemisesta raskaan, vaikka sitaatit kuvaavatkin aineistoa laajasti. Sitaattien sopivaa määrää on vaikea rajata. Kuitenkin raportista tulisi ilmetä tutkijan omaa tulkintaa ja analyysiä eikä vain listausta haastateltavien vastauksista. (Eskola ja Suoranta 2003, 174 - 180.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 120-121) mainitsevat, että haastattelua voi kvantifioida esimerkiksi laskelmalla kuinka monta kertaa sama asia esiintyy haastatteluissa. Laadullisen aineiston kvantifiointi voi tuoda uutta näkökulmaa tulkintaan, mutta jos aineisto on liian pieni, kvantifioinnista ei välttämättä ole mitään hyötyä.

Teema-aiheisiin ja avoimiin kysymyksiin perustuva haastatteluaineisto voidaan käsitellä kvantitatiivisesti, mutta se edellyttää aineiston muuttamista numeerisiksi arvoiksi. Haastattelututkimuksen raportoinnissa tulee nojautua suoriin lainauksiin ja omiin yhteenvetoihin ja päätelmiin kaikista haastatteluista. Raportissa on tuotava esille myös aineiston vaihtelu ja poikkeamat. Haastatteluilla tehdyn tutkimuksen onnistumiseen vaikuttavat oikeiden kysymysten esittäminen sekä vastausten oikeanlainen tulkinta. (Vuorela 2005, 48.) Aineistoanalyysia ei voi tehdä ilman luokittelua, jos haluaa vertailla aineiston osia keskenään. Kyselylomakkeen tai teemahaastattelun teemoja voi käyttää jo alustavina luokkina. (Hirsijärvi ja Hurme 2009, 147-148.)

Teemoittelin haastattelukysymykset kolmeen osaan: 1) asiakasymmärrys, kilpailuetu ja asiakkuuden arvo, 2) asiakasuskollisuus ja 3) asiakkuuksien hoitaminen. Käsittelin tulokset haastatteluista ja kyselyistä myös samaan teemoitteluun pohjautuen. Scandic Kuopion kokousjärjestäjien ryhmähaastatteluiden tuottaman aineiston ensimmäisessä analyysivaiheessa teksti litteroitiin lähes sana sanalta. Ainoastaan ylimääräiset täytesanat jätin pois litteroinnista. Toimin näin, koska koin helpommaksi käsitellä vastauksia kirjallisina kuin kuunnella nauhoituksia moneen kertaan. Nauhoituksista kertyi puhtaaksikirjoitettuna 27 sivua tekstiä. Varmuuden vuoksi olin kirjoittanut haastattelun aikana myös muistiinpanot paperille siltä varalta, että tekniikka pettäisi jossain kohden.

Koodauksessa raakatekstistä erotellaan yksittäiset asiakokonaisuudet omiksi segmenteikseen, joka edelleen tiivistetään ja luokitellaan eri tasoille yhdeksi tai muutamaksi sanaksi eli koodataan. Luokittelun voi tehdä aineisto- tai teoriapohjaisesti. Teoriapohjaisessa luokittelussa voidaan esittää taulukkomuodossa tekstistä teoriaan pohjautuvat ilmaisut. (Kananen 2014, 103 – 109, 127- 141.) Litte-roinnin jälkeen seurasin edellä esitettyä Kanasen ohjetta segmentoinnista ja luokittelusta sekä aineiston käsittelystä tekstinkäsittely- ja taulukkolaskentaohjelmilla. Segmentoin ensin kaikki tekstit ryhmittäin Word-ohjelmalla, minkä jälkeen jatkoin työskentelyä Excel-ohjelmalla. Eri segmenttejä muodostui yhteensä 535 kpl. Excelissä koodasin ryhmät koodeilla jul, yhd ja yri sekä myös kysymysten numeroilla. Tämän jälkeen luokittelin ne kolmeen eri tasoon, jolloin kolmas taso tiivisti tekstin johonkin opinnäytetyössä käyttämäni teorian teemaan. Sen jälkeen tein muutamia erilaisia suodatuksia liittämällä kaikki tiedostot yhteen ja järjestelemällä niitä sekä koodien että eri tasojen perusteella. Tällä menetelmällä pyrin löytämään sekä yhteneväisyyksiä että eroja ryhmien vastauksissa ja ennen kaikkea ratkaisua ja vastauksia tutkimusongelmiin. Tällä menettelyllä hain johdonmukaisuutta tulosten analysointiin.

Olin keväällä ennen haastattelujen aloittamista laatinut kysymykset siten, että tietyllä kysymyksellä hain vastausta tiettyyn teemaan liittyen. Kuitenkin jo haastatteluiden aikana ja varsinkin vastauksia ensimmäistä kertaa lukiessani huomasin vastausten risteilevän ja liittyvän eri teemaan kuin mitä kysymystä laatiessani olin ajatellut. Analysointi ”kysymys ja siihen liittyvät vastaukset” – jaottelulla ei siis tuntunut järkevältä. Valitsin sen vuoksi luokitteluksi teoriapohjaisen luokittelun ja se osoittautui osin haasteelliseksi, koska jotkut asiat saattoi liittää useaan eri teoriaan. Toisaalta luokittelua helpotti se, että olin tutustunut teoriaan jo melko syvällisesti ennen kuin aloitin tulosten analysoinnin syyskuussa 2017. Tässä esimerkki käyttämästäni luokittelusta:

vastaus	ryhmä	kysymys	taso 1	taso 2	taso 3
Aina ei niin omassa työssä ja kiireessä kerkiä perehtymään, että mitä kaikkea uutta on tullut, että sitten tuodaan esille. Ja monta kertaa siinä on saatu vähän laajempaa näkemystä koko alueeseen, eikä pelkästään siitä mitä Scandic Kuopiossa on, mutta mitkä trendit on maailmalla. Se on ollut tosi hyvä.	yri	2	uutuuskien esittely	ideat	hoito

Kolme kyselyaineistoa analysoin etsimällä samankaltaisuuksia ja poikkeavuuksia haastatteluissa esiin tulleisiin asioihin. Keräsin aineistosta ne vastaukset, jotka liittyvät oheispalveluiden myyntiin, asiakkuuksien kehittämiseen ja yhteydenpitoon asiakkaaseen eli yleisesti ottaen ne toiveet, joihin myyntipalvelu voisi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Vertailin myös kyselyitä keskenään pohjautuen siihen, mitkä kehittämiskohteet nousivat voimakkaimmin esiin. Future Scandic-kyselyssä on syytä ottaa huomioon se, että siinä vastauksia pystyivät antamaan myös sellaiset henkilöt, jotka osallistuvat kokouksiin, mutta eivät itse kannu vastuutta varsinaisista kokousjärjestelyistä tai eivät ole koskaan järjestäneet kokousta Scandicissa. Lisäksi Future Scandicissa ei asetettu mitään rajoitteita ideoinnille, vaan haluttiin asiakkaiden olevan mahdollisimman luovia. Tämä näkyi myös vastausten ”lennokkuu-



nessa”. Haaga-Helian kyselytutkimus sisälsi paljon numeraalisia tuloksia, joista otin tässä käsittelyyn vain muutaman kohdan ja tutkin vapaasanaiset kommentit tarkemmin, koska ne olivat jääneet projektityön yhteenvedossa lähes huomiotta.

Reabiliteetti kuvastaa mittaustavan oikeellisuutta ja sitä, voidaanko tutkimuksen tulokset toistaa uusilla mittauksilla. Tutkimuksella on suuri rehabiliteetti, jos sama tutkimus voidaan tehdä samalle kohderyhmälle, mutta uuden tutkijan toimesta ja uusille tutkittaville ja saadaan täsmälleen samat tulokset. Validiteetti kertoo siitä, vastaavatko saadut tulokset todellisuutta. Tutkimus on validi, jos siinä on mitattu oikeaa asiaa oikealla tavalla. Kvalitatiivinen tutkimus saattaa olla validimpaa kuin kvantitatiivinen tutkimus, koska siinä kysytään samaa asiaa aina hieman eri tavoin ja käytetään myös tarkentavia kysymyksiä. (Solatie 2001, 97.)

Reliaabelius eli tutkimuksen luotettavuus voi tarkoittaa kolmea asiaa. Ensinnäkin samalta henkilöltä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Toiseksi kahden arvioijan tulisi päätyä samanlaiseen tulokseen. Kolmanneksi pitäisi saada kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä sama tulos. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabeliutta määrittää eniten se kuinka luotettavaa tutkijan analyysi aineistosta on. Haastattelun tulos riippuu haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 186.)

Saarinen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 25) määrittelevät validiteetin ytimekkäästi näin: ”Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät ”oikeita”.”

Tutkija ei saisi sekoittaa omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. On ainakin pyrittävä itse tunnistamaan oma esioletuksensa ja arvostuksensa. Objektiiivisyys syntyykin oman subjektiivisuuden tunnistamisesta. (Eskola ja Suoranta 2003, 17-18.) Haastattelijan taustaoletuksilla ja ennakkotiedoilla on haastattelijan aktiivisen roolin vuoksi vaikutus tutkimusprosessiin ja tuloksiin (Paavola 2006, 90).

Tutkijan tulisi tietää jotain aiheesta, ettei hän sivuuttaisi haastattelussa esiin tulevia tärkeitä asioita tai ei osaa tehdä jatkokysymyksiä. Toisaalta sekin on huono vaihtoehto, että tutkija on tutkittavan aiheen ammattilainen. Tällöin haastattelutilanteesta voi tulla opetustilanteen tai luentotilanteen kaltainen ja siten objektiivinen tutkiminen saattaa kärsiä. Tutkijan omat ja vahvat mielipiteet eivät saisi näkyä läpi haastattelun aikana, jotta saataisiin haastateltavia ilmaisemaan spontaanimminkin aidot ajatuksensa. (Solatie 2001, 30.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa keskeisessä asemassa on tutkija itse ja siksi on arvioitava koko tutkimusprosessin luotettavuutta. (Eskola ja Suoranta 2003, 210-211.) Hyvän tutkimuskäytännön mukaan tutkijan pitäisi pysytellä objektiivisena. Tutkijan on syytä aktiivisesti tiedostaa asenteensa ja uskomuksensa, ja pyrkiä toimimaan niin, etteivät ne vaikuta tutkimuk-

seen liaksi. Tutkittavien on pystyttävä myös luottamaan siihen, että heidän henkilöllisyytensä ei paljastu ja että heille kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja mitä vaikutuksia tutkimuksella saattaa olla. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 24.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 24) mukaan ei ole mahdollista olla täydellisen objektiivinen, koska kukaan ei voi olla täysin käyttämättä omaa ajatteluaan. Riittävä objektiivisyys saavutetaan, kun tutkija pystyy tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa ja toimii niin, ettei se vaikuta tutkimukseen liian paljon.

Tämän opinnäytetyön reabiliteetista olen sitä mieltä, että jos tutkimus toistettaisiin samalle kohderyhmälle, tulokset voisivat olla suurin piirtein samat. Pysin olemaan hyvin objektiivinen haastattelutilanteissa. On kuitenkin mahdollista, että vastaukset olisivat voineet olla hieman erilaisia, jos haastattelija olisi ollut joku, joka ei työskentele Scandicin palveluksessa. Silloin haastattelussa olisi voinut nousta esille enemmän kehittämistä vaativia asioita, koska negatiivisen palautteen antaminen kasvotusten voi olla epämiellyttävää palautteen antajalle. Haastatteluiden aikana en kommentoinut vastauksia millään tavalla, vaan pidin ainoastaan huolen siitä, että jokainen vastaa jotain jokaiseen kysymykseen. Tuloksista tehtävät johtopäätökset ulkopuolinen henkilö olisi saattanut tehdä täysin eri tavalla, vaikka vastaukset olisivat samanlaisia. Tein haastatteluiden analyysin perusteellisesti ja pyrin käyttämään teoriaa ja tutkimustuloksia apuna johtopäätöksiä tehdessäni ajatellen lopputulosta eli toimeksiantajani toiminnan kehittämistä. Käytin johtopäätöksiä tehdessäni hyväkseni sellaisia tietoja, joita ulkopuolisen henkilön olisi ollut vaikea saada ja yhdistää tutkimustuloksiin. Näin pystyin yhdistämään käytännön realistiset mahdollisuudet tutkimusaineistosta saatuihin tuloksiin ja sain muodostettua kehittämissuhteita toteuttamiskelpoisia suhteissa ajankäyttöön ja kustannuksiin.

Validiteettia pidän tässä työssä vahvempana kuin reabiliteettia, koska tulokset vastaavat todellisuutta hyvin läheisesti ja johtopäätöksiä ei voida väittää olevan täysin väärä. Toissijaisesta aineistosta saadut vastaukset tukivat haastatteluiden tuloksia.

## 6 RYHMÄHAASTATTELUIDEN JA KYSELYAINEISTOJEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi Scandic Kuopion kokousjärjestäjille tehtyjen ryhmähaastattelujen ja toimeksiantajalta saatujen kyselyjen tulokset. Tulokset on ryhmitelty mukailemaan haastatteluiden teemoja (Liite 1).

Olin jakanut haastateltavat kolmeen ryhmään, joissa haastateltavat edustivat samankaltaista työnantajaa eli julkishallinto, yritykset tai yhdistykset. Ennen haastatteluja pohdin, että ryhmien välillä saattaisi tulla jotain eroja vastauksissa, mutta analyysivaiheessa totesin, että mitään merkittäviä eroja ei ryhmien välille syntynyt, vaan samat asiat toistuivat joka ryhmässä.

### 6.1 Asiakasymmärrys ja arvonluonti kilpailuetuna

Ryhmähaastatteluiden ensimmäisillä neljällä kysymyksellä haettiin näkökulmia asiakasymmärrykseen, kilpailuetuun ja asiakkuuden arvoon. Kysymyksillä selvitettiin niitä tekijöitä, jotka yleensä vaikuttavat kokouspaikan valintaan, jos hinta ei ole valintaperusteena. Kahdella kysymyksellä tarkennettiin syitä, jotka vaikuttavat juuri Scandic Kuopion tulevan valituksi. Kaikilla haastatelluilla oli kokemusta kokouksen järjestämisestä sekä Scandic Kuopiossa että muissa Kuopion alueen kokoushoteleissa.

Fyysiset puitteet mainittiin useissa vastauksissa kokouspaikan valintaperusteeksi. Kokouspaikan sijainnilla maakunnan tai Suomen sisällä oli merkitystä etenkin yhdistyksille, joilla jäsenkunta on hajallaan esimerkiksi ympäri Itä-Suomea. Silloin kokouspaikkaan pitäisi kaikilla osallistujilla olla yhtä helppo saapua. Kokoustilojen monipuolisuus, muunneltavuus, sopivuus kokoukseen luonteeseen, siisteys ja tilojen sijainti toisiinsa nähden ja ilmainen parkkipaikka olivat kaikille tärkeitä. Hyvä äänieristys kokoustiloiissa oli yksi valintaperusteista niillä yrityksillä, joiden kokouksissa käsitellään usein luottamuksellisia asioita. Ainoastaan potilasjärjestöjen edustajat mainitsivat esteettömyyden valintaperusteeksi, ja yhdellä potilasjärjestöllä se oli jopa kaikkein tärkein syy ostamiseen. Scandic Kuopion osalta sijainti kaupungin keskustassa, upeiden järvimaisemien äärellä ja ilmaiset parkkipaikat oli selvän fyysinen tekijä, joka erotti Scandic Kuopion muista alueen kokouspaikoista. Maisemat kokoustilasta korostuivat etenkin silloin, kun kokouksen osallistujat tulivat Kuopion ulkopuolelta. Kokouspaikan valinnalla haluttiin hieman ”pröystäilläkin” sillä, että Kuopio sijaitsee järvialueen keskellä. Majoituksen löytyminen samasta paikasta oli ylimääräinen etu, joka sai vain muutaman maininnan vastauksissa. Scandic-ketjun kanssa tehdyt sopimukset, kuten Hansel-sopimus ja Scandic-ketjun maine, brändi ja kansainvälinen tunnettuus määrittivät myös omalta osaltaan kokouspaikan valintaa.

Aikaisemmat kokemukset ohjasivat kaikilla ryhmillä paikan valintaa. Hyvät kokemukset tilojen toimivuudesta, hyvästä ruuasta, ystävällisestä ja sujuvasta palvelusta paikan päällä vaikuttavat kovien tekijöiden, kuten sijainnin tai hinnan ohella valintaa. Myyntipalvelun toimintaan liittyvän esille nousi palvelun merkitys. Asiakkaan kuunteleminen, tarpeiden selvittäminen ja ymmärtäminen jo tarjouspyyntövaiheessa vaikutti jokaisella ryhmällä mielenkiintoon ostaa kokouspalveluita:

Koen heti sinut hänen kanssaan, niin kyllä minä sen sieltä otan. Se on miten se palvelu sieltä tarjotaan. Tunne. (julkishallinto)

Iso arvo on sillä, että mitä kokemuksia sieltä on aiemmin, että millä tavalla, kun otetaan yhteyttä, niin miten siihen vastataan. Se kyllä aika paljon kertoo yrityksestä, että halutaanko sinne edes. Kyllä minä vähän sen mukaan valkkaan, että miten minä saan sitä palvelua. (yritykset)

Se haluanko asioida niiden ihmisten kanssa, että tullaanko ymmärretyksi, ovatko ostaja ja myyjä samalla aaltopituudella, se ystävällisyys. (yhdistykset)

Scandic Kuopio erottui muista kilpailijoistaan sijainnista johtuvien maisemien ja muunneltavien tilojensa lisäksi fyysisten puitteiden osalta siinä, että haastateltavat kokivat tilojen olevan siistejä ja raikkaita ja että tiloista on huolehdittu remonttia tekemällä. Tilojen sijainti toisiinsa nähden, kaikkien tilojen sijainti samassa rakennuksessa ja selkeä pohjaratkaisu helpotti Scandic Kuopiossa kokouspäivän sujumista ja lisäsi viihtyisyyden tunnetta. Hyvä ruoka, iltapäiväkahvituksen erilaisuus ja runsaus muihin verrattuna sekä hyvä kokonaispalvelu olivat myös tekijöitä, jotka erottivat Scandic Kuopion monista kilpailijoista.

Kaikki on täällä on kuitenkin sellaista yksilöllistä ja hiottua tuo palvelu. (julkishallinto)

Koko henkilökunta on palveleva, tarjoilijat, markkinointi ihmiset ja kaikki. Että ei vain markkinointi tai myynti. (julkishallinto)

Future Scandic-kyselyssä (2016) kannustettiin asiakkaita haaveilemaan ja ideoimaan tulevaisuuden kokouksia. Myyntipalvelun toimintaan liittyvissä vastauksissa toivottiin hotellin järjestävän ja aktiivisesti tarjoavan ostettavaksi kokouksen oheen monipuolista ohjelmaa. Ohjelmista esimerkkinä mainittiin koti- ja ulkomaisia huippupuhujia, elävää musiikkia, maailmanluokan bändejä, luentoja eri aiheista kuten taloudesta, muodista, terveydestä, ravinnosta, hyvinvoinnista tai työyhteisön kehittämisestä. Toivottiin myös pitkä lista aktiviteetteja: kisailua, ongelmien ratkointia yhdessä, kiertoajeluita, hierontaa, hoitoja, joogaa, mindfulnessia, golfia, ohjattuja treenejä, jumppaa, zumbaa, stand-upia, teatteria, sirkusta, osallistavia työpajoja, rentoutumishetkiä, venyttelytuokioita, sähköä, kalliokiipeilyä, koskenlaskua, uintia, melontaa, suppausta, surffausta, vesiskoottereita, moottori- ja purjeveneilyä, moottorikelkkailua, elokuvanäytöksiä, halkojen hakkaamista, avannon sahaamista ja yhteisten asujen järjestämistä kokoukseen osallistujille. Nämä täytyisi kuitenkin toteuttaa nopeasti ja tehokkaasti, ettei kokouspäivä veny pitkäksi. Lisäksi kokouspaikan haaveiltiin koostavan kokouksen kuluista koosteen, joka toimitetaan heti kokouksen jälkeen osallistujille.

Kyselyn vastauksissa ehdotettiin, että oheispalveluita varten voisi olla valmis menu, josta kokouksen järjestäjä valitsisi haluamansa oheisohjelman. Paikallisilta yrittäjiltä voitaisiin koota tuotteita, joita osallistajat voivat etukäteen tilata ja noutaa omalla nimellään vastaanotosta. Vastauksissa toivottiin hotellin puolelta olevan koko ajan käytettävissä yhden ja saman yhteishenkilön, joka hoitaa tapahtuman järjestelyt tarjouksesta laskutukseen. Muutama vastaaja toivoi henkilön olevan tavattavissa koko ajan myös kokouksen aikana. Hotelli voisi hoitaa koko prosessin ja ottaa ilmoittautumiset vas-

taan sekä lähettää osallistujille kiitokset ja palautekyselyt järjestäjän puolesta. Hotellin ravintolan keittiömestari voisi käydä esittelemässä ruuat ja antaa reseptit osallistujille kotiin vietäväksi. Osallistujille voitaisiin järjestää olutmaistajaisia, konjakki- tai luomuviiniesittely kokouksen väliajalla.

Kokoustilaisuuksissa pitäisi Scandicilla olla oma aktiivinen yhdyshenkilö. Ns. arjen ongelmanpoistaja.

Kaikki palvelut saman katon alta. Saman kontaktin kautta. Myös kaikki erityiset erikoisruoka ja -juomatoiveet, miksaus, laitteet ym.

Olen yhteydessä Scandicin myyntipalveluun ja kerron kokouksemme vaatimukset ja jätän kaikesta luottavaisin mielin ammattitaitoisten Scandicilaisten käsiin. Kokouspäivän koittaessa tulen mukaan kokoukseen kuten muutkin kokouksen osallistujat eikä minun tarvitse stressata yhtään toimiiko kaikki – koska kaikki toimii ammattilaisten järjestämänä.

Sellainen, jossa voin jättää kaikki kutsumiset, tarjoilut, av-välineet ym. järjestävän tahon huoleksi ja laitan vain sähköpostilla tiedon, mitä haluamme ja milloin ja kuinka monelle ja saan kokonaisvaltaisen tarjouksen selkokielellä kustannuksineen. Samalla toivoisin saavani vinkkejä, miten iltaan voisi jatkaa esim. saunomalla ja ruokailemalla. Eli koko paketti kaikkienensa hoidettuna.

Haaga-Helian opiskelijaryhmän kyselyssä (2017, 32-36, 43-44) kartoitettiin viiden väittämän avulla tärkeintä tekijää tapahtumapaikan valinnassa. Väittämät olivat: 1) Tapahtumapaikasta tulee olla hyvin tietoa saatavilla ennen yhteydenottoa, 2) Palvelun tarjoajan tulee olla perehtynyt yritykseemme ennen yhteydenottoa, 3) Hinta on tärkeä tekijä, 4) Muiden kokemukset palvelun laadusta on tärkeä tekijä ja 5) Tapahtumapaikan puitteet ovat tärkeä tekijä (kalusteet, tekniikka, sisustus). Näistä väittämistä tärkeimmiksi tekijöiksi kyselyssä tulivat tapahtumapaikan puitteet ja hinta. Vastauksissa erottui selkeästi se, että vastaajien mielestä Scandicin ei tarvitse olla perehtynyt yritykseen ennen yhteydenottoa, koska vastaajista 73 % piti tätä vähiten tärkeänä tekijänä. Hinnan tärkeydessä kyselyn tuloksissa havaittiin verratessa eroa yhdistysten ja yritysten vastauksissa. Yhdistyksistä 47 % piti hintaa erittäin tärkeänä tekijänä ja yrityksistä sitä piti tärkeänä n. 20 %.

Haaga-Helian opiskelijaryhmän kyselyssä (2017, 29) selvitettiin myös henkilökohtaista palvelun tärkeyttä ja väittämään ”Henkilökohtainen palvelu on tärkeää minulle” vastanneista piti sitä erittäin tärkeänä 34,2 % ja hyvin tärkeänä 49,4 %. Kun verrattiin henkilökohtaisen palvelun tärkeyttä siihen, kuinka paljon käyttää Scandicin palveluita, nousi henkilökohtainen palvelu erittäin tärkeäksi 90%:lla niistä, jotka olivat ns. heavy users eli käyttivät Scandicin kokouspalveluita tiheästi.

Asiakasymmärrykseen tarvitaan Hooleyn, Piercyn ja Nicoulaudin (2012, 527) mukaan asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä kilpailijoita paremmin. Haastatteluissa ja kyselyissä asiakkaat arvostivat kokouspaikan fyysisten tekijöiden lisäksi sitä, että kokouksen varaaminen olisi heille itselleen mahdollisimman helppoa, valmiita ideoita tarjotaan aktiivisesti ja kokousjärjestäjiä palvelee henkilökohtaisesti. Storbacka ym. (2001, 142–144) korostavat asiakasymmärryksen olevan syvällistä tietoa, joka

vaatii jatkuvaa vuoropuhelua asiakkaan kanssa. Vuoropuhelulla molemmat osapuolet päivittävät tietämyksensä tarpeista ja toiveista tulevaisuudessa. Pelkästään historiatietojen tarkastelu ei tuota tarpeeksi tietoa asiakasymmärryksen lisäämiseksi.

## 6.2 Luottamus ja uskollisuus

Haastattelukysymyksillä 5-10 käsiteltiin asiakasuskollisuutta ja luottamusta. Luottamus oli ennen haastattelun tekoa teoria-aineistoon perehtyessäni noussut esiin käsitteenä, jota ilman asiakassuhdetta ei muodostu, eikä suhdetta saada kestäväksi. Halusin kysymyksiä laatiessani tutkia, miten luottamus tulee esiin vastauksissa, ennen kuin itse kysymyksessä mainitaan sanaa luottamus. Kysymykset 9 ja 10 kysyivät samaa asiaa kahdella eri tavalla. Kysymyksillä selvitettiin mikä saa käyttämään samaa kokouspaikkaa jatkuvasti ja mikä herättää halun vaihtaa kokouspaikkaa.

Luottamukseen alettiin viitata jokaisen ryhmän vastauksissa jo ensimmäisen kokouspaikan valintaan liittyvissä vastauksissa ja se tuli tavalla tai toisella esille jokaisen kysymyksen vastauksissa. Haluttiin valita kokouspaikka, josta on ennestään hyviä kokemuksia, eikä haluttu ottaa riskiä uuden paikan valinnassa. Kokousjärjestäjistä kaikki eivät itse aina osallistuneet kokoukseen paikan päällä, mutta kokouksen osallistujilta saatu palaute vaikutti heidän oman työnsä onnistumiseen ja sen arvostamiseen heidän oman työyhteisönsä sisällä. Scandic Kuopion osalta hyötyinä tai etuina koettiin oman mielenrauhan säilyminen, kun kokousjärjestelyjen onnistumista ei tarvinnut jännittää. Oman ajan säästyminen ennestään luotettavuutensa osoittaneen ja tutuksi tulleen paikan kanssa asioidessa oli selkeä hyöty jokaisen ryhmän vastaajilla. Tunnettuus peilautui molemmin puolin, kokousjärjestäjä tunsu hotellin tilat, ruuat ja henkilökunnan ja myös Scandic Kuopio tunsu asiakkaan tavat ja toiveet ja osasi myös ehdottaa uutuuksia heille. Yhdistysten osalta onnistuneen kokouspaikan valinnan katsottiin olevan myös osoitus siitä, että yhdistyksen jäsenet saavat arvostusta osakseen. Yksi yhdistysryhmän haastatelluista toi esille sen, ettei koe saavansa mitään muuta kuin toimivuuden hyödyn tai edun itselleen tai organisaatiolleen siitä, että kokous järjestetään Scandic Kuopiossa.

Helppous, luotettavuus ja ennen kaikkea itselle ajattelin näin, että jos järjestän jonkun tilaisuuden niin koska mä vaadin sitä, että se onnistuu niin myös minuunkin luotetaan, että olen kohteen valinnut, että todellakin sitten niin oikein, että se toimii näinkin päin. Koska minuunhan ne katseet kääntyy jos olen valinnut jonkun sellasen paikan, joka ei toimi, niin kaikkihan tulee sitten ryöpyt esimerkiksi tilaajalle eli minulle niin sen homman pitää toimia, niin minä otan sen takuuvarmasti sellaisen paikan mikä toimii helpoiten minun kanssa, että minkä kanssa minä toimin jo aikaisemminkin. (julkishallinto)

Mitä on sovittu, niin se pitää, että voi keskittyä kokoukseen ja asioihin mitä omaan rooliin kuuluu. Laatu palveluissa ja eikä tarvitse miettiä ja jännittää onko siellä kaikki kunnossa. (yritykset)

Täällä on myös se, että voi luottaa siihen, kun on tehnyt varauksen, mun ei tarten kantaa enää huolta siitä, että hoituuko tällä puolella se tilaisuuden järjestäminen, kun sen tietää se hoituu 100 prosenttisesti, kun vaan ite hoidat oman osuutes. (yhdistykset)

Luottamusta lisäävänä tekijänä mainittiin joskus vaativienkin erityistoiveiden huomiointi ja se, että asiat hoidettiin ammattimaisella otteella hermostumatta asiakkaaseen. Yhdessä haastattelukysymyksessä pyydettiin mainitsemaan tärkein seikka asiakassuhteessa kokouspaikan kanssa. Luotettavuus sai viidentoista vastaajan osalta seitsemän mainintaa ja seuraavaksi eniten mainintoja tuli sujuvuudesta. Hinta, vaihtelevuus, palvelu ja laatu mainittiin muutamassa vastauksessa.

Samana kokouspaikan valinta tuo helppoutta kokousjärjestäjän päivittäiseen työhön. Haastateltavien vastauksissa korostui myös se, että koko henkilökunnan auttamishalua, järjestelykykyä ja kokoustuotteiden uusiutumista arvostettiin. Uudistumiskyky nähtiin yhtenä houkuttimena käyttää samaa paikkaa ja pienetkin uudistukset riittivät osoittamaan uudistumiskykyä. Kokoustarjoiluiden vaihtuminen ja teemoittelu olivat yksi esimerkki uudistumiskyvystä. Vastaajien mielestä luottamusta edistää asiakkaan yksilöllinen huomioinen, tilannekohtaisten tarpeiden tunnistaminen ja se, ettei tarjota aina samaa kaikille. Muutama vastaajista toivoi enemmän ideointia, yllätyksellisyyttä ja ahaa-elämyksiä. Ideoiden esittämisen ja räätälöinnin koettiin helpottavan omaa työtaakkaa. Vaikka missään kysymyksessä ei kysytty suoranaisesti toiveita kokoustuotteesta tai muista uusista palveluista, tuli vastauksissa esiin toive oheishojelmien tarjoamisesta.

Uusia ideoita, jos ei itellä ei aina ole aikaa miettiä niin on kiva kun tulee täältä, oletteko tällaisia ajatellu, kävisikö tällainen.(yritykset)

Kokemusten hakua alkaa olla, oheishommaakin siinä, aktiviteetit, jotakin muuta uutta, uudistumiskyky, tarjonta ei tarvitse olla siitä paikasta itsestään, esimerkiksi kumppanuusjuttu. mutta joskus voisi yllättää vähän (yritykset)

Siinä voi peilata sitä, että mitä teillä on mitä me ei välttämättä tiedetä, että voisitte esittää puhelimessa, saa heti vastauksen, ettei tarvitse odottaa sitten myöhempää ajankohtaa. (julkishallinto)

Asiakasuskollisuutta edistävinä asioina mainittiin se, että asiakasta ei unohdeta ja pidetään tiiviisti yhteyttä asiakkaaseen myös silloin, kun asiakas ei ole pitkään aikaan järjestänyt mitään tilaisuutta. Erilaiset uutuuksien esittelytilaisuudet, hemmotteluhetket ja vapaamuotoiset tilaisuudet, joissa kokousjärjestäjät voivat myös tavata toisiaan ja verkostoitua keskenään mainittiin kaikkien ryhmien vastauksissa. Esittelytilaisuuksista mainittiin, että halutaan tutustua myös muuhun henkilökuntaan ja nähdä niitä, ketkä toimivat kulissien takana. Esimerkkinä kerrottiin, että kokkien esittely tilaisuuksien yhteydessä antaa sen kuvan, että yrityksessä huolehditaan koko henkilökunnasta. Palkitseminen asiakasuskollisuutta edistävänä keinona mainittiin, mutta vastauksissa ei tullut muita konkreettisia ehdotuksia palkitsemisesta kuin esittelytilaisuuksiin tai juhliin kutsuminen ja yhteydenpitäminen.

Aito kiinnostus asiakasta kohtaan, että ei vain sen takia että tuotte meille rahaa vaan muutenkin. Se minusta välittyy Scandiceista yleensäkin. (yhdistykset)

Tuntuu, että asiakkaana on tärkeä, että joka kerta ei oteta itseselvänä, että tulenko uudestaan vai en. Jokaikainen kerta palvellaan henkilökohtaisesti. (julkishallinto)

Koska te tiedätte, että mitä me halutaan, kuinka me halutaan se, te osaatte lukea meitä ihan hyvin jo kokemusten kautta. (julkishallinto)

Hyvät ja onnistuneet omakohtaiset kokemukset saivat omatoimisesti suosittelemaan kokouspaikkaa. Kokouspaikkojen todettiin olevan melko samanlaisia ja silloin hyvin pienillä asioilla, kuten hieman erilaisilla kokoustarjoiluilla tai visuaalisilla ja toiminnallisilla elämyksillä voidaan edistää suosittelua. Kokouspaikan vaihtoon vaikuttivat huonojen kokemusten lisäksi eniten vaihtelunhalu ja kokouksen luonne. Kokousjärjestäjät halusivat myös pysyä ajan hermolla, kokeilla välillä uusia ideoita ja pitää kokouksia uteliaisuuden vuoksi eri paikoissa. Muutamissa vastauksissa tuli ilmi, että on pakko vaihtaa paikkaa, koska sopivan kokoinen tila ensisijaisesti valitussa kohteessa on jo varattu muille.

Tavallaan se on hyvä käydä jossain muualla katsomassa mitä on tarjota. Hotelleissa kehittyvät palvelut aina eteenpäin, hyvä on käydä vähän muuallakin ja niiden omien jäsenten kannalta. Tilaisuuden luonne, että kun viedään porukka savusaunaan niin ei tähän Scandiciin tulla, mennään jonnekin muualle. Vaikuttaa minkä tyyppinen tilaisuus on. Tampereella ja Helsingissä on useampia Scandiceja niin niissäkin mietitään, että mihin niistä tällä kertaa, riippuen sijainnista ja kokostiloista ja tilaisuudesta. Kuopiossa tilaisuuden laatu ja luonne vaikuttaa paikkaan. (yhdistykset)

Haaga-Helian opiskelijaryhmän (2017, 36, 39) kyselyssä selvitettiin tärkeintä suunnitteluun ja varustusten tekemiseen vaikuttavaa seikkaa. Tähän kysymykseen vastasi 161 henkilöä. Vastaajista suurin osa (67,7 %) piti tärkeimpänä myyntipalvelun asiantuntevaa toimintaa, toiseksi tärkeimpänä pidettiin myyntipalvelun joustavuutta (60,9 %) ja kolmanneksi tärkeimpänä houkuttelevia ja asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä tarjouksia (59 %). Loppuihin väittämiin vastaukset jakaantuivat seuraavasti: tapahtuman tavoitteiden ymmärtäminen 39.1 %, myyntipalvelun tehokkuus 31.7 % ja selkeä tarvekartoitus 29.8 %. Vapaan tekstin vastauksissa kokouksen onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä ja muutostoiveita ilmeni myyntipalvelun nopeuden ja yhden yhteyshenkilön tarve. Henkilökohtainen palvelun tärkeyden mainitsi 11 vastaajaa.

Vaikka kuinka tietää alasta niin jokaisella yrityksellä on omat tarpeet ja toiveet, sekä käytännöt. On hyvin tärkeää, että on oma yhteyshenkilö joka tuntee todelliset käytännöt ja lukee ajatuksemme. Lisäksi on erittäin tärkeää kun järjestämme tilaisuuden voimme luottaa, että asiat menevät kuten on sovittu.

Mielellään asiat käsiteltäisiin saman henkilön kanssa alusta loppuun ! Ideoita saa aina esittää. Nopeat yhteydenotot ja vastaukset!

Asiantunteva, ystävällinen ja joustava myyntipalvelu ja ymmärrys siitä, mitä ollaan järjestämässä ja mitä palveluostaja tarvitsee tilaisuuteensa.

Yksi yhteyshenkilö, jonka kanssa asiat sovitaan ja ne hoidetaan. Ei sähköposteja jonkun yleisen myyntipalvelun kautta.

Onneksi meillä on yhdyshenkilö, johon voimme luottaa ja joka tuntee toiveemme, ajatuks-



me, sekä huolehtii meistä hyvin. Mikäli hän delegoi asiat eteenpäin, tiedämme silti että asiat hoidetaan. Myyntipalvelujen kautta usein on viivettä ja toivoisimme heille ehkä enemmän henkilökuntaa (vakituista, ei jatkuvasti vaihtuvaa).

Scandicin myyntipalvelu ei oikein toimi. Vastaukset kestävät todella kauan ja kontaktihenkilöt vaihtuvat.

Luottamus ja uskollisuus osoittautuivat kilpailueduksi, jota voidaan vahvistaa pitkäjänteisellä asiakassuhdetyöllä. Myyntipalvelun merkitys tässä työssä nousi esiin tuloksia analysoidessa. Paavola (2006, 69), Storbacka (2005. 129-130) ja Little ja Marandi (2003, 49) ovat sitä mieltä, että pelkillä asiakastytyväisyyssmittauksilla ei enää nykyaikana voida varmistaa asiakasuskollisuutta, vaan yritykseltä vaaditaan tunteisiin pohjautuvaa vaikuttamista asiakkaisiin. Luottamus on kilpailuetu, joka ei ole helposti kopioitavissa. Arantolan (2003, 133-136) luettelemat erilaiset sidokset yrityksen ja asiakkaan välillä vaativat vahvistamista tämän kehittämistyön toimeksiantajalla. Tunne- ja brändisidos on niistä vahvin, mutta myös vaikeimmin ja hitaimmin saavutettavissa.

### 6.3 Asiakassuhteen hoitaminen

Ryhmähaastattelun kysymyksillä 11 ja 12 kartoitettiin sitä, miten asiakkaat haluavat olla yhteydessä myyntipalveluun ja otettiin esille digitaalisuuden hyväksikäyttö yhteydenpidossa. Missään kysymyksessä ei mainittu reklamaatioiden käsittelyä, mutta luottamukseen ja asiakassuhteen hoitoon liittyvissä vastauksissa sekä palautteen antamisen tavat että reklamaatioiden käsittely kokouksen jälkeen nousivat puheenaiheeksi luottamusta lisäävänä tekijänä. Haastateltavat toivoivat nopeutta sekä tarjouspyyntöihin vastaamisessa että reklamaatioiden nopeassa käsittelyssä.

Jos jotain pientä on ollut, niin se on välittömästi korjattu. Silloin on pitkäaikainen hyvä kokemus, niin sehän kärsii pieniä ryppyjä rakkaudessa. (julkishallinto)

Jos kaikki ei olekaan mennyt niin kuin piti, niin reklamaatioiden hoito hyvin edistää luottamusta, siinä erottuu miten homma hoidetaan. Reklamaatio hoidetaan niin, että asiakkaalle jää siitä sellainen maku että ne oikeasti kuuntelee ja homma hoituu, valittelu ei auta vaan tehdään.(yritykset)

Jos jotain mokia tapahtuu ja saadaan negatiivista palautetta, niin niihin tartutaan ja ne asiat hoidetaan seuraavalla kerralla kuntoon eikä kukaan ota siitä nokkiinsa, virheitä tehdään puolin ja toisin. Voi luottaa siihen, että voi antaa sen palautteen ja sitten ne korjataan ja niistä otetaan vaarin, että voidaan tällaiset asiat luottamuksellisesti käsitellä. Ei tule tunnetta, että ei kehtaa tuonne enää mennä. Jäsenet antaa pääasiassa palautetta tilaisuuksista. Luottamus puolin ja toisin epäonnistumistenkin kanssa, että ne hoidetaan. (yhdistykset)

Kokousjärjestäjien työn todettiin olevan hyvin kiireistä ja tapahtuvan usein oman varsinaisen työn ohella. Vastauksissa korostui se, että heille on tärkeää tietää esimerkiksi sähköpostinsa tulleen huomioiduksi. Heidän työtään helpottaa pikainen tieto siitä, onko haluttu tila vapaana, jolloin he voivat rauhassa odottaa varsinaisen tarjouksen saapumista myyntipalvelusta. Kaikki vastaajat halusivat

käyttää sähköpostia ja suurin osa heistä halusi käyttää sitä joko ensisijaisena tai ainoana yhteydenpitotapana. Sähköpostin käytöstä koettiin olevan se hyöty, että ei tarvitse tehdä erikseen muistiinpanoja, vaan asiat säilyvät tallessa sähköpostissa. Vain muutama halusi käyttää ensisijaisesti puhelinta. Yleensä puhelinta käytettiin, kun asia oli niin kiireinen, että vastaus tarvittiin heti. Yksi vastaajista toivoi vastauksia myös ns. toimistotyöajan ulkopuolella iltaisin ja viikonloppuisin.

Muutama vastaaja toivoi enemmän henkilökohtaisia tapaamisia. Jokaisessa ryhmässä toivottiin kokousjärjestäjiä kutsuttavan erilaisiin Scandicin tilaisuuksiin. Jokaisessa ryhmässä myös pidettiin siitä, että Kuopion osalta ei tarvitse asioida myyntikeskuksen kanssa eli myyntipalvelun ja hotellin henkilökunnan tunteminen koettiin asiointia helpottavaksi tekijäksi.

Muissa hotelleissa meillä ei ole tällaista hotellin sisällä olevaa myyntiuhmistä tuttua kuin täällä. Se on tosi hyöty oikeasti, jos lähtee pyörimään tuonne jonnekin myyntikeskukseen, niin se on ihan toista se asioitten hoito, kun ihan jonkun ihmisen kanssa. (yhdistykset)

Palautteen kysymisen ja antamisen merkitys ja tärkeys ymmärrettiin, vaikka hyvä palaute jäi usein antamatta. Kaikissa kolmessa ryhmässä arvostettiin sitä, että palautetta kysytään. Yritysryhmässä mainittiin, että kaikki kokouspaikat eivät kysele palautetta. Ryhmissä haluttiin antaa palaute mieluiten henkilökohtaisesti ihmiseltä ihmiselle suullisesti tai lyhyellä sähköpostiviestillä pitkien automaattisesti laadittujen persoonattomien sähköisten kyselyjen täyttämisen sijaan. Toivottiin myös eräänlaista yhteiskehittäjyyttä, jossa myös hotelli antaa palautetta ja ideoita kokoustapahtuman jälkeen asiakkaalle uusista tai paremmista toimintatavoista tai kokouspalveluista. Myyntipalvelun tulisi rohkeasti esittää ideoita, vaikka niille ei juuri sillä hetkellä tulisikaan käyttöä. Pienetkin ideat esimerkiksi kokoustarjoiluihin tai aktiviteetteihin koettiin tervetulleiksi. Tässä kohden toistui samantapaiset vastaukset kuin aiemmin kokouspaikan valintaan ja luottamuksen syntymiseen liittyvissä vastauksissa.

En osaa aina kysyä jotain asiaa, vaikka tekee tätä duunikseen, mutta en tiedä jostain tarjonnasta tai uutuuksista tai mitä voitaisiin tehdä toisin niin sellaisia kannattaa ihan rohkeasti tuoda esiin ja esittää, En tiedä sitten tarttuko niihin, mutta tavallaan se työ on niin sellaista kokoustilaisuuden järjestäminen tai koulutustilaisuuden järjestäminen, niin se alkaa olla rutiinia itelle, että se on puuduttavaa, että sitä ei jaksa enää miettiä mitä niille voisi tarjota jotain muuta niille ihmisille, jotka siihen tilaisuuteen tulee. (yhdistykset)

Sähköinen kysely kestää viisi minuuttia ja niitä tulee joka päivä monta kertaa. Henkilökohtainen palvelu se nostaa yrityksen, alle viivaan henkilökohtaisia kontakteja, ei jätetä kaikkea sinne järjestelmän uumeniin, vaan toimitaan ihmisten kanssa. (yritykset)

Järjestettävänä olevan kokouksen luonteen niin vaatiessa haluttiin tulla myös käymään paikan päällä keskustelemassa järjestelyistä, kuten suunnittelemaan pöytäjärjestystä, varmistamaan tilan tekniikkaa, äänieristystä tai muistuttelemaan mieleen tilojen ulkonäköä ja sijaintia.

Haastattelussa kysymyksellä 11 haluttiin selvittää suosituimpia yhteydenottotapoja, koska haluttiin tutkia mainitaanko spontaanisti muita tapoja kuin sähköposti, puhelin tai henkilökohtaiset tapaamiset myyntipalvelun kanssa. Muutama haastateltava mainitsi, että olisi valmis käyttämään chatia. Kysymyksen 12 kohdalla digitaalisuudesta haastateltavat keksivät luovasti chatin ohella muitakin keinoja yhteydenpitoon. Mainintoja saivat Lync- ja Skypeyhteydet ja videoyhteydet. Kuvayhteydellä myyntipalvelu voisi näyttää kokousjärjestäjälle kokoustilan pöytämuodon tai ruoka-annoksen ja saisi hyväksynnän nopeasti. Järjestäjät ideoivat myös internetissä itse koottavia kokouspaketteja, reaaliaikaista kokoustilojen varaustilannetta, entisten kokousvarausten löytymistä netistä asiakasnumerolla, varausten muokkausta itse netin kautta ja asiakkaan oman varausjärjestelmän yhteensopivuutta hotellin järjestelmän kanssa. Matkapuhelimessa voisi olla sovellus oman kokousvarauksen muokkaukseen ja osallistujat voisivat itse perua varauksensa sovelluksen kautta suoraan hotelliin.

Future Scandic –kyselyn (2016) kysymys, jossa kysyttiin yhtä muutostoivetta nykyiseen tilanteeseen verrattuna kerrytti paljon arkisempia ja käytännönläheisempiä vastauksia kuin haaveet hotellin matkatoimiston, matkanjärjestäjän tai tapahtumatoimiston tapaisesta toiminnasta. Myyntipalvelun toimintaan liittyviä muutosehdotuksia vastauksissa oli kaikkiaan 43 kpl. Niissä korostuivat kaksi asiaa: vaatimus yhdestä tai korkeintaan kahdesta yhteyshenkilöstä mahdollistaen henkilökohtaisen palvelun ja toivomus nopeammasta vastaamisesta asiakkaan tarjouspyyntöihin.

Erialaisten aktiviteettien tarjoaminen ei tullut enää Future Scandic-kyselyn muutostoiveissa esille niin paljon kuin tulevaisuuden haavekuissa, mutta hotellien myyntipalveluiden toivottiin tarjoavan aktiivisemmin vaihtoehtoja iltaohjelmiin ja kokousjärjestelyihin esimerkiksi nettipalvelun kautta. Rutiininomaiseen kokouksen järjestämiseen haluttiin ehdotuksia myyntipalvelusta. Vastaajilla ilmaisivat huolensa siitä, että joutuessaan asioimaan usean henkilön kanssa, ei tieto muutoksista mene perille. Yhteyshenkilön toivottiin istuvan fyysisesti kyseisessä hotellissa, eikä keskusvaraamossa. Yhteistyötä haluttiin enemmän ja kasvokkain tapaamisen ennen kokousta katsottiin lisäävän kokouksen sujuvuutta.

Enemmän henkilökohtaista palvelua. Jos haluan varata neukkarin jne. usein joutuu puhumaan usean virkailijan kanssa ja aina aloittamaan alusta. Tämä on usein isoilla ketjuilla ongelmana.

Kokousjärjestelyt olisi tärkeä saada valmistella yhden ja saman henkilön kanssa joka oikeasti istuu kyseisen hotellin myyntipalvelussa. Ei keskusvaraamojen kautta!

Kokousjärjestäjän työ tehtäisiin mahdollisimman helpoksi (hyvä myyntipalvelu) -> helposti tavoitettava. Kokousjärjestäjät kutsuttaisiin tutustumiskäynneille useammin, niin helposti valitsee sen tutun turvallisen vaikka muitakin olisi tarjolla. On helpompi nähdä kokonaisuus jos on itse käynyt kyseisessä hotellissa. esim. kesäloman aikana, jolloin on aikaa enemmän pyörähdellä eri paikoissa, kun työkiireissä, jolloin eri projektit pyörivät kiireen ympärillä.

Toivoisin enemmän asiantuntijoita konsultoimaan uusia kokousteknologioita. Voisi järjestää jopa koulutusta kokousjärjestäjille uusista kokousteknologioista. Suurin osa kokousjärjestäjistä ei osaa eikä tiedä uusista teknologioista ja varmaan ottaisivat koulutusta ilolla vastaa!

Nopeampi reagoiminen, ensi kontakti nopeammin, tarjouksen tulisi tulla heti saman päivän aikana.

Ei pelkkiä pakettitarjouksia, saman muotin mukaan.

Scandic Kuopion omilta kokousasiakkailta saaduissa palautekyselyiden vastauksissa ei muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tullut esille tähän opinnäytetyöhön liittyviä aiheita, vaikka vastaajia oli runsaasti. Palautteissa annettiin enimmäkseen kiitosta sujuneista järjestelyistä, hyvästä ruuasta, hyvästä palvelusta ja toimivista tiloista. Toki myös kritiikkiä ja kehittämisenäkökuilma löytyi vastauksista. Asiakassuhdetyöhön ja myyntipalvelun toimintaan liittyviä palautteita annettiin vain aktiiviseen yhteydenpidosta ja kuopiolaisten nopeudesta:

Ostajan näkökulmasta palveluntarjoajan kannattaa olla asiakkaan "iholla" ja aktiivinen, vaikkei joka kerta ostetakaan. Kun on tarjontaa esillä, kohde pysyy mielessä. Toiseksi nopea reagointi pyyntöihin esim. meillä on tärkeää ainakin itselleni. Usein se nopea ja aktiivinen saa kaupat.

Tarjous tuli nopeasti ja oli kattava. Jouduimme "säätämään" asioista aika tavalla ja sain koko ajan nopeaa ja erikoistilanteemme huomioon ottavaa palvelua.

Myyntipalvelu erittäin hyvä- kuten aina. Joustava ja ystävällinen. Tuntevat ja ymmärtävät asiakkaan!

Vahvuutenne Kuopiossa on tällä hetkellä nopea reagointi asiakkaan kyselyihin/tarpeisiin ja aktiivisuus koko prosessin aikana asiakasta kohtaan.

Haaga-Helian opiskelijaryhmän (2017, 25- 26) kyselyssä kysyttiin millä kontaktitavalla kokousjärjestäjät haluavat mieluiten olla yhteydessä kokouspaikkaan. Tähän kysymykseen vastasi 163 kokousjärjestäjää. Suosituimmaksi yhteydenpitotavaksi mainittiin sähköposti, jota halusi käyttää 77 % vastaajista. Nettivarausjärjestelmää halusi käyttää 10 %, puhelinta 10 % ja chatia 4 % vastaajista. Pieni määrä eli 0,6 % vastaajista halusi käyttää ensin nettijärjestelmää ja sen jälkeen sähköpostia täydentämään varausta. Tähän kysymykseen vastanneita oli vertailtu sen mukaan, kuinka monta kokousta he järjestävät Scandiceissa vuosittain. Tiheimmin eli yli 7 kokousta vuodessa järjestävät halusivat myös olla yhteydessä sähköpostitse (57 % vastaajista), mutta muista vastaajista poikkeavasti seitsemästä yhdeksään kokousta vuodessa järjestävistä halusi 29 % olla yhteydessä nettijärjestelmän kautta ja puhelinkontaktointia ei heistä halunnut kukaan. Yli kymmenen kokousta vuodessa järjestävistä sen sijaan valitsi toiseksi suosituimmaksi yhteydenottotavaksi puhelimen (22,2 %) ja nettivarausjärjestelmä oli heillä kolmanneksi suosituin tapa (11 %). Sähköpostin käyttö osoittautui Haaga-Helian kyselyssä siis ylivoimaisesti suosituimmaksi tavaksi kommunikoida kokouspaikan kanssa.

Haaga-Helian kyselyssä kysyttiin yhtenä avoimena kysymyksenä sitä, millä tavoin Scandic voisi parantaa kokous- ja tapahtumapalveluita. Yhdeksän henkilön vastauksessa otettiin kantaa asiakassuhteen ylläpitoon ja myyntipalvelun toimintaan. Huolellisuutta, räätälöintiä ja ideointia toivottiin enemmän. Tarjousten toivottiin sisältävän yksityiskohtaista tietoa, kuten kaikki hinnat ja kyseisen

päivän lounastarjoiluiden sisällön. Tarjouspyyntöihin pitäisi vastata nopeammin ja yhteydenpidon toivottiin tapahtuvan vain yhden yhteyshenkilön kautta.

Onneksi meillä on yhdyshenkilö, johon voimme luottaa ja joka tuntee toiveemme, ajatuksemme, sekä huolehtii meistä hyvin. Mikäli hän delegoi asiat eteenpäin, tiedämme silti että asiat hoidetaan. Myyntipalvelujen kautta usein on viivettä ja toivoisimme heille ehkä enemmän henkilökuntaa (vakituista, ei jatkuvasti vaihtuvaa). Lisäksi kun on tilaisuus niin varmuus siitä, että paikalla on automaattisesti joku "emäntä" jonka puoleen voi kääntyä Emäntä, joka hallitsee ongelmanratkaisut tekniikkaa myöten. Toisinsanoen yritystä ei saa jättää "yksin". Lisäksi kaipaisimme enemmän avaria, viihtyisiä tiloja, koska usein tilat ovat aika täynnä.

Räätälöintiä ja tilaisuuteen liittyvää ideointia voisi tarjota enemmän. Myyntipalvelun tehostaminen. Oma yhteyshenkilö alusta asti.

Paavolan (2006, 21) mukaan yrityksen on pidettävä kilpailijoitaan parempaa huolta asiakkaistaan pitääkseen asiakkaat uskollisina. Kaikista asiakkaista ei kuitenkaan voi pitää eikä kannata pitää yhtä hyvää huolta, joten asiakkuuksien hoitosuunnitelman tekeminen luo pohjaa suunnitelmalliselle yhteydenpidolle asiakkaisiin. Tässä työssä voidaan käyttää apuna ostohistoriatietoja ja asiakashallintajärjestelmiä. Yritysassiakkaatkin odottavat asiakassuhteensa myötä saavansa henkilökohtaisia etuja, jotka voivat Arantolan (2003, 104-105) mukaan olla rahallisia, palvelullisia, sosiaalisia tai symbolisia. Haastatteluissa ja kyselyissä tulivat esille lähinnä palvelulliset ja sosiaaliset edut, koska asiakkaat halusivat helpottaa omaa työtään, saada palvelua nopeasti ja osallistua asiakastilaisuuksiin. Nopeutta vaadittiin, mutta keinoina yhteydenpitoon ylivoimaisesti suosituimmaksi nimettiin perinteinen sähköpostin käyttö.

## 7 TOIMENPITEITÄ ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMISEKSI SCANDIC KUOPIOSSA

Tässä luvussa ehdotetaan kuusi erilaista toimenpidettä teorian, haastattelututkimuksen ja kyselytutkimusten pohjalta opinnäytetyön toimeksiantajalle vastauksena tutkimuskysymyksiin. Ehdotukset on ryhmitelty tutkimuskysymyksiin alle. Toimenpiteiden ohessa on otettu esiin myös muutamia teorianäkökulmia, jotka eivät ole tulleet aiemmin esille tässä opinnäytetyössä.

### *Miten Scandic Kuopion kokousasiakkuuksia voidaan kehittää?*

#### 1) Asiakkuusstrategian kirkastaminen

Usein on helppoa taivutella nykyinen, yrityksen tunteva ja yritykseen luottava asiakas ostamaan enemmän samaa tuotetta tai ostamaan uusia tuotteita. Nykyiset asiakkaat myös kertovat yrityksen tuotteista eteenpäin. On kuitenkin muistettava, että tilastotiedot nykyisten asiakkaiden kannattavuudesta uusien asiakkaiden hankintakuluihin verrattuna eivät päde kaikkiin yrityksiin ja kaikkiin asiakaisiin. Jokaisen yrityksen tulisi itse tutkia ja laskea mahdolliset edut nykyisten asiakkaiden pitämisestä ottaen huomioon heihin kohdistuvat markkinointi- ja myyntikulut. (Little ja Marandi 2003, 13.)

Asiakastietokantaa voidaan hyödyntää suhdemarkkinointiin silloin, kun se sisältää myös kannattavuustietoja pitkältä ajalta. Mikäli kannattavuustietoja ei kirjata asiakastietokantaan, voi yrityksen asiakaskanta sisältää kannattamattomia asiakkaita (Grönroos 2015, 59). Asiakaskantaa tulisi Storbäckan (2005, 179) mukaan arvioida yhtenä yrityksen tärkeimmistä resursseista. Myös Kotler (2005, 15) muistuttaa, että asiakkaat tulisi nähdä taloudellisena pääomana, jota pitää hoitaa ja kasvattaa. Vaikka asiakkaitten pitäisi olla yrityksen tärkein pääoma, heitä ei kuitenkaan mainita kirjanpidossa. Ford ym. (2011, 29) vertaa asiakassuhteita fyysisiin puitteisiin, joihin myös on panostettu ajan myötä. Asiakassuhteiden kehittyminen on vaatinut aikaa eri henkilöiltä ja yritys on saattanut muuttaa toimintatapojaan ja tuotteitaan asiakassuhteiltaan saamansa palautteen mukaan.

Scandic Kuopiolla ei ole käytössä asiakkuuksien hallintajärjestelmää. Myyntipalvelu ylläpitää kokousasiakkaista tiedostoa, jossa asiakkaat on jaettu kahteen ryhmään: aktiiviset ja potentiaaliset asiakkaat. Myyntipalvelulla ei ole selkeää asiakastietoa siitä, mikä on asiakasyritysten kannattavuus suhteessa liikevaihtoon. Asiakaskohtaisen liikevaihdon pystyy selvittämään varaus- ja laskutusjärjestelmistä. Myyntipäälliköillä on käytössään lisäksi Scandicin CRM –järjestelmä Sales Dynamics, johon tallentuvat yrityssopimustiedot ja Scandic Data Warehouse- järjestelmä, josta löytyy numeraaliset ja euromääräiset tiedot asiakkaista. Asiakkuuksia ei ole ryhmitelty kannattavuuden mukaan, eikä ole tehty ryhmittelyyn perustuvaa hoitosuunnitelmaa. Ehdotan, että alueen myyntipäällikkö, hotellin johtaja ja myyntipalvelu tarkastelevat asiakaskantaa perustuen sekä numeraaliseen että hiljaiseen tietoon. Tarkastelun jälkeen jaetaan Scandic Kuopion aktiiviset asiakkaat sekä uskollisuuden että kannattavuuden mukaan. Luokittelun voi tehdä käyttämällä Reinartzin ja Kumarin mallia (Taulukko 3) neljään osaan ryhmitellyistä asiakkuuksista. Suunnitelman tekoon apuna voi käyttää Jay Galbrightin STAR-mallia (Taulukko 4). Tärkeintä olisi luoda toimijoille yhteiset kriteerit siitä, mitä halutaan läh-

teä kehittämään eli onko kriteerinä esimerkiksi asiakkaiden määrä, ostojen määrä, ostojen tiheys, asiakassuhteen kehittäminen tai suhteen keston kehittäminen.

Asiakkaiden järjestämiseen voi käyttää näiden Feurstin (2001, 149-154) ehdottamien kysymysten läpikäyntiä: 1) mitkä ovat tärkeimmät asiakkaat ja miksi? 2) mitkä asiakkaat ovat parhaita suosittelijoita? 3) kenet haluaisit asiakkaaksi? ja 4) mitkä asiakkaat tuottavat tappiota? Sen pohjalta on helppoa jaotella asiakkaat (Kaarion ym. (2003, 119-120) mukaisesti kolmeen ryhmään: "avainasiakkaat", "tärkeät asiakkaat" ja "tavalliset asiakkaat".

Aluksi kirjallisen suunnitelman voisi tehdä pilottiluonteisesti Scandic Kuopion kymmenelle tärkeimmälle paikalliselle asiakkaalle ja kun toimintatavasta saadaan kokemusta, niin toimintamallia voidaan jatkaa useamman asiakkaan kanssa. Asiakkaita valitessa on tarkistettava, ettei heidän hoitamiseen ole jo tehty ketjutason suunnitelmia. Suunnitelmaan on sisällytettävä numeraalisten tavoitteiden lisäksi myös laadullisia ja toiminnallisia tavoitteita toimenpiteineen. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi asiakkaiden tietoisuuden ja ymmärryksen lisääntyminen ja henkilösuhteiden syventäminen. Asiakaskohtaisesti tulisi esimerkiksi määritellä ketkä asiakkaista kutsutaan infotilaisuuksiin, kahdenkeskisiin neuvotteluihin tai vip-tilaisuuksiin.

Ryhmittelyn ja suunnittelun avulla asiakastieto ja asiakasymmärrys lisääntyvät. Lisäksi myyntityöntekijöiden vaikuttavuutta liikevaihdon kasvuun ja kannattavuuteen voidaan seurata ja todentaa tarkemmin kuin nykyään. Myyntipalvelun tulee tutustua sekä Sales Dynamics että Scandic Data Warehouse-järjestelmien sisältöön ja sopia myyntipäällikön kanssa siitä, minkälaisen tietojen kirjaaminen CRM-järjestelmään edesauttaa asiakkuuksien hoitoa ja toimittaa sovitut tiedot myyntipäällikölle.

## 2) Hiljaisen uskollisuusohjelman luonti ja palkitseminen suosituksista

Scandic Hotels Oy on syksyn 2017 tilanteen mukaisesti Suomen kolmanneksi suurin hotelliketju Suomessa. Scandic Hotels Groupilla on käytössä majoittuville asiakkailleen käytössä kanta-asiakasohjelma Scandic Friends, jolla on 2 miljoonaa jäsentä. Ohjelmassa kerrytetään pisteitä ja saadaan etuja ja alennuksia majoituksen yhteydessä. (Scandic Hotels Oy B, 2017.) Kokousasioihin liittyen asiakkaille ei ole luotu uskollisuusohjelmaa tai kanta-asiakasjärjestelmää. Kokemukseni mukaan hyvin harvoin kokousasiakkaille tarjotaan Scandicin toimesta rahaksi muunnettavaa henkilökohtaista etua kokouksien järjestämisestä. Yleensä tarjotaan prosenttipohjaista alennusta kokouspaketeista, jolloin asiakkuudesta koitua etu tulee laskun maksajalle.

Scandicin kahdella suurimmalla kotimaisella kilpailijalla eli Sokos Hotels Oy:llä ja Restel Oy:llä on järjestelmät myös kokousasiakkaille. Restel (2017) kertoo nettisivuillaan, että kun asiakas keskittää kokoukset ja tilaisuudet heille, hän saa hotelli- ja ravintolalahjakortteja, kokousaamiaisetuja ja kerryttää Restel-bonusta, jota voi hyödyntää vuoden eteenpäin. Sokos Hotels Oy:llä (2017) on käytössään maksullinen S-Card, jolla asiakas saa ostojen perusteella laskettavia S-bonuspisteitä majoitus-, ravintola- ja kokousostoista. Bonuspisteitä asiakas voi käyttää rahan tavoin maksuvälineenä.

Haastattelukysymyksiä suunniteltaessa haettiin kysymyksellä numero 7 eli ”Miten kokouspaikka voi edistää asiakasuskollisuuttasi” konkreettisia ideoita asiakasuskollisuuden edistämiseen. Haastattelu- tai kyselyvastauksissa ei uskollisuuden edistäminen henkilökohtaisella raha- tai tavarapalkitsemisella tullut ilmi lainkaan. Riittäväksi eduksi koettiin huomioiminen kutsumisessa esittelytilaisuuksiin ja asiakastapahtumiin. Olisiko se tullut esille, jos haastattelija olisi ollut henkilö, joka ei ole minkään hotelliketjun palveluksessa? Estikö vaatimattomuus omien henkilökohtaisten toiveiden esittämisen haastattelussa, jossa paikalla oli muitakin henkilöitä?

Nykyiset, uskolliset asiakkaat valitsevat kokouspaikan yleensä hyvien entisten kokemuksiansa perusteella. Sekä teoriaosuudessa että haastatteluvastauksissa kävi ilmi, että nykyiset asiakkaat toimivat oma-aloitteisesti suosittelijoina. Ehdotan, että Scandic Kuopio laatii hiljaisen uskollisuusohjelman, jossa hotellin itsensä paikallisesti laatimien kriteerien mukaisesti asiakkaita palkitaan sekä uskollisuudesta että suosittelemisesta. Ensimmäiset henkilöt voidaan poimia asiakaskannasta samalla, kun tehdään kartoitus asiakkaiden ryhmittelystä ja tehdään asiakkuuksien hoitosuunnitelma.

### 3) Asiakkaiden osallistaminen asiakastyöpajoilla

Palveluyrityksen toimintaan eivät sovellu kaikki perinteiset tuottavuusmittarit. Panosten ja tuotosten välisen suhteen tutkiminen on vaikeaa, koska jokaisella asiakkaalla on oma käsityksensä tuotoksesta. Mikäli palveluyritys yrittää parantaa tuottavuutta vähentämällä resursseja, mutta palvelemaan samanaikaisesti samaa tai jopa isompaa asiakasmäärää, kokevat asiakkaat yleensä resurssien muutoksen vaikuttavan negatiivisesti ja tuottavuuden kasvattaminen perinteisillä tavoilla aiheuttaa asiakastytymättömyyttä. Tuottavuuden mittaaminen palveluissa on hankalaa myös siksi, että palvelut ovat usein räätälöityjä, laadun vaihtelut ovat suuria ja tuotos vaihtelee asiakkaiden oman panostuksen mukaan. Asiakkaiden ollessa keskeisessä asemassa palveluyrityksen tuotannossa voidaan asiakaskäsitteeseen vaikuttamalla lisätä tuottavuutta. Asiakkaita voidaan ottaa mukaan aktiivisesti palvelun tuottamiseen ja heitä voidaan opettaa tuomaan omaa panostaan oikealla tavalla palveluyrityksen prosesseihin. Näin yrityksen omat resurssit saadaan tehokkaampaan käyttöön. Asiakkaan oppiessa osallistumaan tuotantoprosessiin vähentyy myös asiakkaiden vaihtuvuus ja asiakassuhteet pitenevät. Asiakassuhteen pidentyessä yritys oppii tuntemaan asiakkaan odotukset ja käsitykset palveluyrityksen tuottamasta laadusta. (Ojasalo 2001, 56-63.)

Kotlerin (2005, 89) mukaan asiakkaaseen saa luotua vahvemman suhteen kuuntelemalla ja keskustelemalla kuin viestimällä yhdensuuntaisesti. Grönroosin (2005, 300) mukaan vaikuttaminen asiakkaan osallistamiseen on yksi keino tuottavuuden ja laadun parantamiseen. Asiakas voi osallistua itsepalveluna tai voidaan parantaa asiakkaan osallistumistaitoja. Asiantunteva asiakas jouduttaa palvelua ja parantaa tuottavuutta, koska henkilökunnan aikaa vapautuu muiden asiakkaiden palveluun.

Scandic Kuopio hoitaa kokousasiakkuuksiaan esimerkiksi järjestämällä omissa tiloissaan infotilaisuuksia uutuuksista, illanvieton kesäkauden alussa, ja joulupuurotilaisuuden ennen joulua. Näihin on osallistunut 50 - 150 henkilöä per tilaisuus. Lisäksi järjestetään muutamia pienempiä tilaisuuksia, joissa asiakkaita on viety esimerkiksi elokuviin, konserttiin ja teatteriin. Haastatteluissa ilmeni, että



asiakkaat arvostavat ammattimaista otetta ja sitä, että saavat Scandicilta ideoita omaan työhönsä. Koin itse haastattelujen tekemisen hyvin helpoksi ja hedelmälliseksi tavaksi saada tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja toiveista. Yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteinen oppiminen lisää asiakkaiden sitoutumista yritykseen sekä Sheth ja Mittalin (2004, 367) että Storbackan ja Lehtisen (2006, 154-155) mukaan. Ehdotan, että jatkossa Scandic Kuopio järjestää kaksi kertaa vuodessa asiakastyöpajan, jossa käsitellään jotakin molempia osapuolia kiinnostavaa aihetta. Näin saadaan vahvistettua luottamusta, tyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta, koska asiakkaat kokevat saavansa hyötyä omaan työhönsä asiakassuhteestaan.

Työpajojen henkilömäärä voisi olla 5-10 henkilöä. Aihepiireinä voisivat olla esimerkiksi kokousteknologia, erikoisruokavaliot, eri kansallisuuksien ja kulttuurien huomiointi ruokailussa, viinien valinta, sisustus ja kokouksen toimivuutta lisäävät asiat kuten pöytäjärjestelyt ja aikataulut. Työpajan järjestäjinä hotellin puolesta voisivat olla eri osastojen asiantuntijat ja niissä voitaisiin käyttää myös vierailevia yrityskumppaneita esimerkiksi tekniikka-alan tai ravitsemuksen asiantuntijaa. Ulkopuolisia tahoja voidaan tuoda yhteistyöhön mukaan jakamaan tilaisuuksien kustannuksia, mutta myös hyötymään siitä, että pääsevät keskustelemaan heidän toimintaansa ajatellen potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Infotilaisuudet ovat työpajoihin verrattuna luentomaisia tilaisuuksia, joissa yksi puhuu ja 50 kuuntelee hiljaa, eikä aktiivista osallistumista synny. Vuorovaikutusta, yhteistä kehittämistä ja oppimista syntyy paremmin työpajoissa kuin passiivisella esitelmien kuuntelulla. Tämä tukee myös myyntityön luonteen muuttumista enemmän konsultoivaksi ja asiakkaan ongelmia ratkovaksi.

#### *Miten Scandic Kuopion myyntipalvelun toimintaa voidaan tehostaa?*

Sekä haastatteluissa että kyselyissä yhdistävänä tekijänä toistuivat halu saada vastaukset ja tarjoukset myyntipalveluilta nopeasti ja se, että haluttiin käyttää yhtä ja samaa yhdyshenkilöä asioiden hoitamiseen. Vaikka se käytännössä saattaa muodostua mahdottomaksi haasteeksi, voidaan kuitenkin pyrkiä muuttamaan toimintaa asiakkaiden arvostamaan suuntaan.

#### 4) Aktiivisempi myyntitapa

Asiakkaat esittivät haastatteluissa ja kyselyissä toiveita siitä, että asiakkaille tarjotaan erilaisia vaihtoehtoja rohkeammin, koska asiakkailta ei pysty olemaan tietoa kaikista mahdollisuuksista. Ilmeni myös tarve valmiille oheisohjelmaehdotuksille. Myyntipalvelun myyntitavan on jatkossa oltava siis aktiivisempi ja aloitteellisempi kuin pelkkää tilausten vastaanottamista ja esitettyjen vaatimusten täyttämistä. Scandicin uudistuneen kokouskonseptin myötä myyntipalveluille neuvottu tarvekartoituskysely on otettava jokapäiväiseen käyttöön niin sähköpostiviestinnässä kuin puhelimesissäkin. Oheisohjelmien tarjoamiseen myyntipalvelulla on tällä hetkellä käytössä Pohjois-Savon oheisohjelmia tarjoavista yrityksistä suosituslista, jota lähetetään asiakkaille. Asiakkaat ottavat yleensä itse yhteyttä ohjelmantarjoajiin ja käyvät sopimus- ja hintaneuvottelut suoraan ohjelmantarjoajien kanssa. Asiakkaan tarpeet oheisohjelmaehdotuksista tulisivat paremmin huomioiduksi, jos listauksessa olisi lisäksi muutamia esimerkkejä ohjelmista ja niiden voimassaolevista hinnoista. Valmiiden majoitus- ja ohjelmapakettien kokoaminen asiakkaalle olisi hyvää lisäpalvelua ja helpottaisi kokousjärjestäjien

omaa työtä. Ennen ohjelmaehdotusten kokoamista on selvitettävä mitä valmisteluvaiheessa oleva valmismatkalain muutos tarkoittaa majoitusliikkeiden toimintaan ja vastuualueisiin. Valmismatkalaki on muuttumassa vuonna 2018 ja uudessa direktiivissä määritellään matkapaketin ja matkanjärjestäjien käsitteet koskemaan myös niitä elinkeinonharjoittajia, jotka tarjoavat yhdistettyjä matkajärjestelyjä (Oikeusministeriö 2017, 13-14). Mikäli ohjelmien tarjoaminen ilman vastuiden lisääntymistä on jatkossa mahdollista, tulee myyntipalvelun valita suositeltavat ohjelmat ja lisätä ne ohjelman tarjoajien listaukseen myös suoraan hotellista varattaviksi.

##### 5) Henkilökohtaisten suhteiden ja suhdeverkostojen kehittäminen

Yritysten väliset suhteet kytkeytyvät henkilösuhteisiin, kontaktiverkostoihin ja ympäröivän yhteiskunnan sosiaalisiin rakenteisiin. Tieteellisissä tutkimuksissa on havaittu suhteiden vaikuttavan yritysten perustamiseen, menestymiseen ja kasvamiseen, uusien suhteiden alkamiseen, yritysten välisiin liittoutumiin, suhteiden tuloksellisuuteen, asiakastytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Suhteet vaikuttavat etenkin pienyrityksissä, kun taas suurissa ja kansainvälisissä yrityksissä niiden merkitys on pieni. (Halinen ja Salmi 2001, 208-209.) Yritysten välisissä suhteissa voi muodostua joko yksittäisiin kontakteihin perustuvia suhteita tai useiden eri tasoilla ja eri tehtävissä toimivien henkilöiden laaja kontaktiverkosto. Laaja ja hyvälaatuisista suhteista koostuva kontaktiverkosto yritysten välillä sitoo yrityksen yhteiskuntaan ja toimii uuden tiedon ja oivallusten antajana. Liikekumppania ja suhdetta arvioidaan usein henkilösuhteiden kautta. Tämä korostuu etenkin silloin, kun valitaan uusia kumppaneita, irrottaudutaan entisestä tai on kyse laajasta, riskejä sisältävästä liiketoimesta. (Halinen ja Salmi 2001, 212-215.)

Sekä haastatteluissa että kyselyissä henkilökohtainen kontaktointi oli kokousjärjestäjien mielestä tärkeää. Scandic Kuopion kokousjärjestäjät ovat yleensä yhteydessä myyntipalveluun, hotellinjohtajaan tai Oulusta käsin toimivaan myyntipäällikköön. Tämä ei kuitenkaan mielestäni riitä, jos toimintaa halutaan kehittää. Myyntipäälliköllä on tällä hetkellä vastuullaan kolme muutakin hotelliä ja johtajalla puolestaan toinen hotelli lähes 200 km päässä. Suhteiden luominen on pitkäjänteistä työtä ja vaatii aikaa. On muistettava, että kokousjärjestäjä ei ole aina se henkilö, joka tekee päätöksen kokouksen tai juhlan järjestämisestä tai päättää kokouspaikan. Henkilökohtaisten suhteiden luontia on syytä laajentaa muillekin henkilöille ja verkostoitumista on tapahduttava paikallistasolla muidenkin kuin myyntipalvelun, myyntipäällikön tai hotellinjohtajan toimesta. Vuoden alussa mahdollisesti tapahtuva hotelliketjun laajentuminen tuonee mukanaan uudelleenorganisointia sekä uusia asiakkaita, joihin kenelläkään Scandic Kuopiossa ei ole henkilökohtaista kontaktia olemassa. Ehdotan, että suhdeverkoston laajentamiseksi ja vahvistamiseksi Scandic Kuopion ravintolapäällikön, vastaanottopäällikön, keittiöpäällikön ja vuoropäälliköiden on jokaisen itse tehtävä vuodelle 2018 henkilökohtainen suunnitelma siitä kenen asiakkaan luokse tai mihin verkostotapahtumiin he osallistuvat. Työaikaa tähän jokaiselta voisi mennä maksimissaan yhden työpäivän verran vuodessa.

## 6) Yhteydenpidon helpottaminen ja nopeuttaminen

Little ja Marandi (2003, 93-94) pitivät yleisenä virheenä sitä, että olemassa olevia suhteita laiminlyödään ja ei muisteta olla yhteydessä asiakkaaseen säännöllisesti osoittamalla välittämistä ja arvostusta. Tykkyläinen (2016, 52-53) on opinnäytetyössään selvittänyt, mitkä asiat ovat Sokos Hotel Kimmelin asiakkaille tärkeitä kokouspalveluja ostettaessa ja palveluiden kehittämisessä. Asiakskyselyn ja syvähaastatteluiden tuloksissa myyntiin liittyi se, että kaikki haastatellut kokousvaraajat halusivat käydä tilaisuuksien yksityiskohdat läpi hotellin myyntipalvelun kanssa, vaikka tilat voisikin varata netin kautta. Yhteydenpidossa Sokos Hotel Kimmelin asiakkaat halusivat käytettävän sähköisiä kohdennettuja uutiskirjeitä korkeintaan kerran kuukaudessa. Myös puhelimella yhteydenpito tuntui heistä luontevalta tavalta saada tietoa uutuuksista. Tykkyläisen (2016, 63) kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi Pohjois-Karjalan Osuuskaupan kokoustoiminnassa ovat asiakkuusjohtajan tehtävän synnyttäminen, asiakas- ja kokousmittarien luominen, kokoushinnoittelun uudistaminen, kokoustuotteiden kehittäminen ja työaikajärjestelyt myyntipalvelussa.

Kokkomäki, Laukkanen ja Komppula (2010) ovat tutkineet mitkä ovat tärkeimmät syyt kokouspalvelujen ostamiseen välittäjältä, kun ostajana on yritysasiakas. Tärkeimmäksi syyksi heidän tutkimuksessaan nousi ostamisen helppous. Houkutteleva palvelun sisältö tai välittäjän tieto-taito jäivät toiselle sijalle. Houkuttelevana kokouspalvelun sisältönä tutkimukseen vastanneet pitivät laadukkaita palveluita, monipuolisia kokousmahdollisuuksia ja lisäpalveluita. Lisäksi kokouspakettien houkutteleva esittely internetissä oli tärkeä tekijä palvelun sisällössä. Kokouksia välittävän yrityksen tietotaitona pidettiin taitoa osata esitellä yritykselle soveltuvia erilaisia kokouspaikkoja. Tietotaitoon liittyi myös oma yhteyshenkilö, nopea vastaaminen tiedusteluihin ja ajantasaiset tiedot. Tärkein ostamiseen vaikuttava tekijä eli ostamisen helppous tuli tutkimuksessa esille tarjousvaihtoehtojen esittelyssä, varustusten tekemisessä, ajansäästössä ja luottamuksessa kokouksen laatuun ja valmistelutyöhön.

Haastatteluissa ja kyselyissä suosituimmaksi yhteydenpitotavaksi mainittiin sähköpostin käyttö. Puhelin oli seuraavaksi suosituin. Chatyhteydet saivat muutamia mainintoja, kuten myös Lyncin tai Skypein käyttö. Kaikissa vastauksissa korostui kuitenkin helppouden vaatimus, henkilökohtaisuuden tarve ja halu asioida yhden tai korkeintaan kahden yhteyshenkilön kautta. Erikseen mainittiin useita kertoja, että ei haluta käyttää keskusvaraamoja, vaan asioinnin tulisi tapahtua suoraan hotellin myyntipalveluun. Scandicilla on tällä hetkellä käytössä chatpalvelu, joka ei ole Scandicin omaa toimintaa, vaan ulkopuoliselta palvelutarjoajalta ostettu palvelu. Chattiin vastaajat eivät näe hotellin varaustilannetta, eivät tunne hotelleja eivätkä niiden tuotteita. Chatin tarkoituksena lienee saada uusia asiakkaita, jotka eivät vielä osaa ottaa yhteyttä suoraan hotelliin. Ehdotan, että mikäli Scandic-ketju päättää jatkaa chatmahdollisuutta, on chatpalvelu muutettava joko Scandicin Espoossa toimivan keskusmyyntipalvelun omaksi toiminnaksi tai hotellien omaksi toiminnaksi. Tällöin asiakas saa asiantuntevampaa palvelua heti. Chatin käyttämisen luonteeseen kuuluu, että asiakas olettaa saavansa oikean vastauksen silloin, kun chat on auki, eikä tuntien tai vuorokauden päästä.

Asiakkaiden kohtaaminen on yritykselle se hetki, kun panostukset tuotekehittelyyn, tuotantoon ja osaamiseen pitäisi muuttaa myynniksi. Yrityksen johdon kannalta myynnin osalta on ratkaistava

myynnin tekemisen määrä, osaamisen taso, keskittyminen oikeisiin asioihin ja asiakkaan kohtaaminen. Johdon on huolehdittava tekemisen määrästä siten, että myyjän työpanos on täysimääräisesti käytössä asiakkaiden kanssa tehtävässä työssä ja että myyjä on riittävästi, tekeminen kohdistuu tärkeimpiin tavoitteisiin, myyjät panostavat riittävästi asiakaskontaktien suunnitteluun ja valmistautumiseen ja myös valmennukseen sekä osaamisen kehittämiseen kohdistetaan resursseja. Yrityksen tulisi nähdä myynti strategisena investointina, mutta usein myyntiin lisätään resursseja vasta siinä vaiheessa kun nykyinen henkilöstö alkaa osoittaa uupumisen merkkejä tai yrityksellä on taloudellisessa mielessä varaa palkata lisää henkilöstöä. (Nieminen ja Tomperi 2008, 84-88.)

Yrityksen hyvä henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona ovat kilpailukyvyn perusta. Motivoitunut, työnsä osaava ja työhön sitoutunut henkilökuntaideoita uutta ja osaa kuunnella asiakasta. Asiakkaat saavat parempaa palvelua, ovat tyytyväisempiä ja uskollisempia ja suosittelevat yritystä muillekin. Yritykselle tämä tuo haasteen osana sisäinen markkinointi, koulutus, kannustus, parhaiten osaajien rekrytointi ja heidän pitkäaikainen työskentelynsä yrityksen palveluksessa. (Bergström ja Leppänen 2015.)

Nopeutta Scandic Kuopion osalta saadaan lisää henkilökuntaa lisäämällä sekä työtapoja hiomalla. Myyntipalvelun on Scandicin standardien mukaan vastattava neljän tunnin sisällä jollakin tavalla asiakkaan yhteydenottopyyntöön, mikä on osoittautunut käytännössä nykyisellä henkilökuntamäärällä haasteelliseksi. Asiakkaat pitivät tutkimustulosten perusteella tärkeänä, että heille lähetetään lyhyt viesti, jossa kerrotaan viestin tulleen perille ja vastauksen olevan tulossa. Tämä työtapo on jo käytössä Scandic Kuopion myyntipalvelussa, mutta sitä voidaan ottaa käyttöön nykyistä aktiivisemmin. Näin asiakas ei jää epätietoisuuteen siitä, onko hänen viestinsä tullut perille. Tässäkin viestinnässä on muistettava henkilökohtainen asiakkaan puhuttelu, ettei asiakas luule asioivansa automaatin kanssa.

## 8 POHDINTA

Juuri tällä hetkellä Scandic Kuopion osalta tämän opinnäytetyön aihepiiri on todella ajankohtainen kilpailijoitten ja kokouskapasiteetin lisääntymisen vuoksi sekä suunnitteilla olevan Restel-hotellien Scandic-ketjuun liittämisen vuoksi vuoden 2018 alussa. Kun tein opinnäytetyön työsuunnitelmaa, ajattelin tekeväni haastatteluihin ja muuhun aineistoon pohjautuen asiakkuuksien hoitosuunnitelman. Ajatus lensi kuitenkin ”romukoppaan”, kun haastatteluiden tekemisen jälkeen kesäkuussa 2017 tuli tieto Restel-kaupoista. Asiakaskanta olisi arvioitava, segmentoitava ja tehtävä asiakkuuksien hoitosuunnitelmat muuttunut tarjooma ja muuttuvat resurssit huomioiden uudestaan heti alkuvuodesta 2018, kun opinnäytetyö valmistuisi joulukuussa 2017. Päätinkin sen vuoksi tarkastella asiaa yleisemmällä tasolla ideoiden suuntaviivoja asiakassuhteiden kehittämiseksi. Esitin raportissa luvussa seitsemän ratkaisuksi tutkimuskysymyksiin ”Miten Scandic Kuopion kokousasiakkuuksia voidaan kehittää?” ja ”Miten Scandic Kuopion myyntipalvelun toimintaa voidaan tehostaa?” muutamia toimenpiteitä, joilla asiakasymmärrystä ja asiakasuskollisuutta voidaan vahvistaa suunnitelmallisesti.

Luottamus osoittautui sekä teoria-aineistossa että haastatteluissa tärkeimmäksi elementiksi lujan asiakassuhteen rakentamisessa. Tämä herätti minut pohtimaan sitä, kuinka saavutettua luottamusta voidaan vaalia. Teemmekö kaikkemme, jotta luottamus säilyisi ja asiakkaat pysyisivät? Uusasiakashankinnan on todettu olevan kalliimpaa kuin nykyisten asiakkaiden pitäminen. Luottamusta ei saavuteta hetkessä, joten sen rakentamisen tulisi olla pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä. Scandic Kuopion osalta on onnistuttu asiakastyössä sen suhteen, että monet kokousasiakkaat ovat pysyneet tyytyväisinä ja uskollisina ilman kirjallisia suunnitelmia ja laskelmia. Tähän turvallisuuden tunteeseen ei kuitenkaan ole mitään syytä tuudittautua jatkossa, eikä minkään asiakassuhteen pidä ajatella jatkuvan automaattisesti.

Yhdeksi myyjää ja ostajaa yhteen sitovaksi arvoksi on määritelty yhteiset eettiset arvot. Grönroos (2015, 130) määrittelee yhdeksi sidokseksi ideologiset sidokset, joita ovat henkilökohtaiset arvot, kuten ympäristöystävälliset tuotteet ja kotimaisten tuotteiden suosiminen. Haastattelussa kysyin kokouspaikan valintaan liittyviä asioita. Kun näitä asioita ei kvalitatiivisen menetelmän oppeja noudattaen oltu valmiiksi listattu, niin olikin mielenkiintoista huomata, että ympäristöasioita ei mainittu yhdessäkään vastauksessa. Asiakkaat saattavat pitää ympäristöasioiden huomioimista itsestään selvyytenä hotelli- ja ravintola-alalla. On aiheellista ajatella sitäkin, että mikä merkitys on Scandicin ympäristötyöllä, jota se on tehnyt matkailualalla jo yli 20 vuotta ollen alan edelläkävijä. Toisaalta sitä ei tuoda suomalaisille asiakkaille juuri millään tavoin esille. Scandicin nettisivuilla on vain huomaa-maton linkki englanninkieliselle sivulle. Hotellien esittelyissä ei mainita mitään Joutsen-merkistä, vaikka esimerkiksi Scandic Kuopio on ainoa pohjoismaisen Joutsen-merkin saaneista hotelleista Pohjois-Savossa. Aion esittää toimeksiantajalleni toiveen, että ympäristöasioista kerrottaisiin paremmin asiakkaille. Näin löydettäisiin helpommin ne asiakkaat, jotka Scandicin tavoin arvostavat ympäristöä ja kestäväää kehitystä ja näin voitaisiin vahvistaa ideologisen sidoksen muodostumista näihin asiakkaisiin.

Vaikeinta kehittämistyössä lienee miettiä sitä, kuinka eri työtehtävissä työskenteleville kertynyt hiljainen tieto saataisiin käyttöön asiakassuhteiden kehittämiseksi. Hiljaisesta tiedosta puhutaan ja kirjoitetaan paljon, mutta toimivia käytännön toteutuksia matkailualalta ei ole vielä tullut minun tietooni. Scandic Kuopion osalta hiljaisen tiedon määrä on mittava, koska henkilökunnasta kolmasosa on työskennellyt siellä 30 vuotta. Mestari-kisälli –menetelmällä tietoa jaetaan eteenpäin päivittäisen työn lomassa. Kokousasiakkuuksia ryhmitellessä tulisi ottaa huomioon myös tämä yrityksessä oleva hiljainen tieto ja sovittava kuka ja miten kirjaa sitä asiakastietojärjestelmään.

Toive yksilöllisyydestä ja henkilökohtaisuudesta asiakassuhteen hoidossa on ristiriidassa tietotekniikan ja nopeuden vaatimusten kanssa. Kokousjärjestäjät toivoivat yhtä yhteyshenkilöä, joka toimii kyseisessä hotellissa ja välttävät toimimista keskusvaraamojen kanssa. Kuopion osalta tällä toiveella ei ole suurta merkitystä, koska käytännössä myyntipalvelussa toimii yksi henkilö kokoaikaisesti ja toinen henkilö satunnaisina päivinä. Sen sijaan Scandicin olisi ketjuna tuotava enemmän esille sitä, milloin asiakkaan kannattaa käyttää Espoossa toimivaa keskusvaraamopalvelua. Asiakkaalle saatava hyöty keskusvaraamosta on se, että kun järjestetään usealla paikkakunnalla samanlainen kokous, ei asiakkaan tarvitse olla yhteydessä jokaiseen hotelliin erikseen, vaan hän saa palvelun ”yhdeltä luukulta”. Digitaalisuudesta puhutaan paljon, mutta tämän opinnäytetyön haastatteluihin ja kyselyissä se jäi itselleni yllätyksenä täysin taka-alalle, kun esimerkiksi sähköisten varausjärjestelmien käyttöä ei mainittu juuri lainkaan. Kokousjärjestäjät eivät ilmeisesti vielä halua itsepalvelua, vaan suorastaan vaativat henkilökohtaista palvelua, jonka tulee tapahtua mahdollisimman nopeasti. Yksi keino nopeuden lisäämiseen on tässä ei-vielä-digitaalisessa toimintaympäristössä lisähenkilökunnan palkkaaminen. Sekä yksilöllisyys ja nopeuden lisääminen vaativat lisää resursseja, jolloin yrityksen johdon on selkeytettävä näkemyksensä myyntihenkilökunnan määrästä. Olisi myös otettava kantaa siihen, onko paikallisen myyntipalvelun toiminta tulevaisuudessa teknistä suorittamista, jonka kuka tahansa järjestelmät ja tuotteet tunteva henkilö voi hoitaa vai onko myyntipalvelutyö kokonaisvaltaisempaa työtä sisältäen myös asiakassuhteiden hoitamista. Yritysjohdon on muistettava myös myyntityötä tekevien motivointi ja kannustus, sillä ne vaikuttavat mahdollisuuden lisätä onnistumisia, toisin sanoen lisätä myyntiä.

Arvioidessani sekä toimeksiantajani että omaa toimintaani nykytilanteessa olen sitä mieltä, että tehdään oikeita asioita oikealla tavalla, mutta asiakassuhteiden kehittämiseksi olemassa olevaa tietoa ja tietämystä voitaisiin paikallistasolla kerätä, analysoida ja jalostaa järjestelmällisemmin ja suunnitelmallisemmin. Isot valtakunnalliset asiakkuudet hoituvat pääkonttorin asiakkuussuunnitelmien mukaisesti, mutta paikalliset kumppanit ovat käytännössä Scandic Kuopiolle tärkeitä asiakkuuksia, joiden varassa on iso osa liiketoiminnasta. Alalle on tyypillistä mitata tuotteiden kannattavuutta asiakkaiden kannattavuuden sijaan. Tällä hetkellä asiakassuhteiden hoito perustuu onnistuneeseen mutuntuntumaan. Tärkeintä jatkossa olisi tehdä päätös siitä, halutaanko olla aktiivisesti rakentamassa paikallisia asiakassuhteita ja millä keinoilla tavoitellaan omaa osuutta asiakkaiden ajatuksista, sydämistä ja kukkaroista.

Scandic Kuopion omille kokousjärjestäjilleen kokouksen jälkeen lähettämistä kyselyistä saadaan tietoa kokousjärjestelyiden onnistumisesta paikan päällä, kuten tarjoiluiden maittavuudesta, sujuvuudesta, henkilökunnan toiminnasta, kokoustilan sopivuudesta ja yleisestä asiakastyytyvyydestä. Kyselyitä on edelleenkin syytä jatkaa, koska ne ovat yksi tapa pitää yhteyttä asiakkaaseen. Mikäli kyselyllä halutaan enemmän vastauksia myyntipalvelun toiminnan arviointiin, pitäisi kysely lähettää ulkopuolisen tutkijan toimesta ja siihen ensisijainen vastaaminen tulisi tapahtua nimettömänä. On ymmärrettävää ja inhimillistä, että kyselyn lähettäjälle ei viitsitä antaa suoria moitteita, ellei ole aihetta viralliseen reklamaatioon. Scandicin uusi kokouskonsepti ja uudistuva kokousjärjestäjien asiakastyytyvyysskysely tuo mukanaan mahdollisuuden antaa nykyistä tarkempaa palautetta nimettömästi. Asiakkaita pitäisi pystyä motivoimaan kyselyihin vastaamisessa nykyistä paremmin, koska kokousjärjestäjät ilmaisivat haastatteluissa kyselyitten olevan lähinnä rasite. Esimerkiksi lahjakortin arvonta kyselyyn vastanneiden kesken muutaman kerran vuodessa voisi olla sopiva motivointikeino vastausmäärien lisäämiseksi.

Useassa haastatteluvastauksessa mainittiin kilpailueduksi ja luottamusta vahvistavaksi tekijäksi hyvä palvelu. Mitä hyvä palvelu on ja mikä ero on hyvän ja erinomaisen palvelun välillä? Milloin ylitetään se raja, kun hyvä muuttuu erinomaiseksi? Scandic tekee jatkuvaa asiakastyytyvyysskyselyä hotellissa majoittuville asiakkaille ja myös kokousasiakkuuksia varten on tulossa oma kysely. Tyytyväisyyskyselyistä muodostetaan numeraaliset tavoitetasot jokaiselle hotellille ja tason toteutumista seurataan päivä-, kuukausi- ja vuositasoilla. Tavoitteiden toteutumisesta palkitaan. Henkilökunta saa luettavakseen myös asiakkaiden antamat avoimet palautteet. Palautteita lukiessani minua on ihmetyttänyt se, miksi sama huone ja sama aamupala on toisen asiakkaan mielestä kiitettävällä tasolla ja toisen mielestä heikolla tasolla. Tutustuessani opinnäytetyön teoria-aineistoon luin suurella mielenkiinnolla teorioita odotetusta ja koetusta palvelun laadusta. Jatkotutkimusaiheena olisi hyödyllistä tutkia vielä tarkemmin kokousjärjestäjien laatuksityksiä, koska tyytyväisyys ei yksin riitä asiakasuskollisuuteen, vaan pitäisi pystyä olemaan ylivoimaisesti parempi kuin kilpailijat mahdollisimman monella eri tavalla. Grönroosin (2015, 104-123) mukaan palvelun laatu muodostuu teknisestä ja toiminnallisesta laadusta ja on aina jokaisen henkilökohtainen näkemys. Laatu voitaisiin tutkia Gummersonin 4Q-laatumallilla, joka ottaa huomioon myös suhteet tai SERVQUAL-menetelmällä, jolla voidaan selvittää mm. luotettavuutta ja empaattisuutta. Kriittisten tapahtumien tutkiminen olisi myös varteenotettava kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jolla voitaisiin selvittää palvelun laadun ongelma-alueet ja vahvuudet.

Vilka (2014, 68) toteaa, että laadullisen tutkimuksen tulos voi olla heikko, pinnallinen ja epäluotettava, jos tutkija ei hallitse käyttämäänsä tutkimusmetodia. Tässä opinnäytetyössä käytössäni oli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja pääasiallisena aineistona käytin puolistrukturoituja täsmäryhmähaastatteluita, koska koin sen parhaaksi tavaksi saada runsaasti uusia ideoita. Kvantitatiivinen tutkimus ei olisi palvellut tätä tarkoitusta, koska siinä valmiit vastausvaihtoehdot olisivat saattaneet rajata vastaajien luovuutta. Tämä oli ensimmäinen, kenties ainutlaatuinen kerta, jolloin teen kvalitatiivista tutkimusta. Tulokset jäävät vähäisestä kokemuksestani johtuen viitteellisiksi ja niiden tulkinta on oma näkemykseni asioista. Toinen tutkija olisi voinut tehdä toisenlaiset johtopäätökset samasta

aineistosta. Juuri tässä piilee myös kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän rikkaus ja viehätys, koska ei voida selkeästi osoittaa tulosten johtopäätöksiä vääriksi tai oikeiksi.

Haastattelututkimuksen kysymysten määrä oli sopiva haastatteluihin varattuun aikaan nähden. Minulle oli tärkeää pitää lupaus siitä, että en ylitä aikaa, jonka olin ilmoittanut kuluvan haastatteluun. Kysymysten laadinnasta opin sen, että yhdessä kysymyksessä kannattaa kysyä vain yhtä asiaa. Kysymykset neljä ja yksitoista (Liite 1) osoittautuivat käytännössä hankaliksi vastata ja jouduin toistamaan kysymykset moneen kertaan. Viiden henkilön syvähaastattelu olisi voinut tuoda tarkempaa tietoa kuin viidentoista henkilön ryhmähaastattelu, mutta siinä tapauksessa haastateltavien harkinnanvarainen valinta olisi vaikeutunut ja saattanut vaikuttaa tuloksiin. Syvähaastatteluun olisi tarvittu myös enemmän aikaa per henkilö ja kiireisille henkilöille ajan uhraaminen sitä varten olisi voinut vaikeuttaa haastateltavien motivaatiota osallistua haastatteluun. Jälkikäteen ajateltuna tutkimuskysymyksiin olisi voinut saada täsmällisempiä vastauksia tekemällä ensin ryhmähaastattelut, analysoimalla ne ja jatkamalla aihepiirin käsittelyä muutamalla syvähaastattelulla.

Mielestäni matkailualalla olisi paljon opittavaa muitten alojen tavasta käsitellä asiakastietoja, analysoida niitä ja jalostaa tietoa asiakasymmärrykseksi ja suunnitelmalliseksi toiminnaksi. Olisin voinut opinnäytetyössäni rajata pois osan teoriasta ja käyttää sen ajan etsimällä käytännön esimerkkejä onnistuneista asiakkaiden hoitosuunnitelmien toteutuksista. Esimerkkien löytäminen olisi voinut onnistua tutkimalla millä perusteilla erilaiset CRM-järjestelmien myyjät perustelevat oman järjestelmänsä yliveritaisuutta muihin verrattuna. Asiakkuuksien hallinta on osa asiakkuuden kehittämistä ja se, että hallitsee asiakastietoja jonkun järjestelmän avulla ei vielä ole tae siitä, että tietoja osataan käyttää hyväkseen.

Opinnäytetyön tekeminen oli suhteellisen pitkä prosessi, kestäen ensimmäisestä ideasta opintojeni alkuvaiheessa valmiiseen opinnäytetyöhön noin kahden vuoden ajan. Toisaalta pidin välillä pitkiä, jopa useiden kuukausien taukoja työn tekemisessä. Laatimani aikataulutuksen työn tekemiselle oli väljä ja minulle ei tullut missään vaiheessa kiireen tunnetta. Tämä opinnäytetyö on tiiviisti työelämälähtöinen ja pidän sitä sen vuoksi mielenkiintoisena ja hyödyllisenä työnä kaikille myyntityötä tekeville. Teoria-aineiston kerääminen oli työn pitkäkestoisin osuus, koska siinä jouduin rajaamaan työtä erilaisilta rönkyiltä ja sivuraiteilta. Vaihtoehtoisia näkökulmia työn teoriasisällön ja tutkimuksellisen osan yhdistämiseen olisi ollut useita. Lopulta valitsin itsekkäästi ne näkökulmat, joitten koin eniten vahvistavan omaa myyntityöhön liittyvää ammatillista osaamistani ja ajatteluni kehittymistä. Haasteellisinta työn tekemisessä oli toisaalta juuri se, että se liittyi kiinteästi omaan työhöni. Oman itsensä arviointi ja oman toiminnan kehittäminen vaatii tutulta mukavuusalueelta ja rutiineista poistumista. Onnistuin kehittämään opinnäytetyön tekemisellä uusia ehdotuksia toimeksiantajalleni kokousasiakkuuksien kehittämiseksi eli työn tavoitteet täyttyivät siltä osin. Seuraavana askeleena kehittämyksessä näen ehdotusten läpikäynnin Scandic Kuopion johtoryhmässä sekä myyntipäällikön kanssa. Itselleni tämän opinnäytetyön tekeminen on kirkastanut ja terävöittänyt omaa ajattelua asiakkuuksien hoitamisen merkityksestä. Tärkein havaintoni on se, että asiakkuuksien kehittäminen on kilpailuetuun suoraan vaikuttava mahdollisuus, jota ei kannata jättää käyttämättä.



## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ALASUUTARI, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- ALASUUTARI, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino
- ARMSTRONG, Gary, KOTLER, Philip 2011. Marketing An Introduction. 10. painos. Harlow Essex: Pearson Education Limited
- ALAKOSKI, Leena 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta – palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. [Väitöskirja]. Helsinki: Helsingin yliopisto. [Viitattu: 2017-03-30]. Saatavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42944/alakoski\\_vaitoskirja.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42944/alakoski_vaitoskirja.pdf?sequence=1)
- ARANTOLA, Heli 2003. Uskollinen asiakas: kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- ARANTOLA, Heli 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy.
- BERGSTRÖM, Seija, LEPPÄNEN, Arja 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. [E-Kirja]. Helsinki: Edita Publishing.
- BUTSCHER, Stephan A. 2016. Customer Loyalty Programmes and Clubs. 2. painos. [E-Kirja] London: Routledge.
- BUTTLE, Francis 2009. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 2. painos. Oxford: Elsevier.
- DONALDSON, Bill, O´TOOLE, Tom 2007. Strategic Market Relationships. 2. painos. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- ESKOLA, Jari, SUORANTA, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- ESKOLA, Jari, VASTAMÄKI, Jaana 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Julkaisussa: AALTOLA, Juhani, VALLI, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: PS-Kustannus. s. 26 – 44.
- ERIKSSON, Päivi ja KOVALAINEN, Anne 2008. Qualitative Methods in Business Research. Lontoo: Sage Publications.
- FAGERBERG-ASK, Emelie, SANDÉN, Felicia 2017. Fortsättning följer: En kvalitativ studie om kundrelationer inom tjänstedesignbranschen. [Kandidaatintutkielma]. Södertörns högskola/Institutionen för samhällsvetenskaper. [Viitattu: 2017-08-30]. Saatavissa: <http://sh.diva-portal.org/smash/get/diva2:1136228/FULLTEXT01.pdf>
- FEURST, Ola 2001. One to one –markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- FORD, David, GADDE, Lars-Erik, HÅKANSSON, Håkan, SNEHOTA, Ivan 2011. Managing Business Relationships. 3. painos. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- GINN, John, STONE, Merlin ja EKINC, Yuksel 2010. Customer retention management in the recession [Verkkoaineisto]. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. Volume 12, Issue 2, s.115–127. [Viitattu: 2017-04-03]. Saatavissa: <https://link.springer.com/article/10.1057%2Fdddmp.2010.27>
- GOUNARIS, Spiros P. 2005. Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. [Verkkoaineisto]. Journal of Business Research Volume 58, Issue 2, s. 126-140. [Viitattu: 2017-11-08]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S014829630300122X?via%3Dihub#aep-section-id15>

- GRÖNROOS, Christian 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- GUENZI, Paolo, GEORGES, Laurent 2010. Interpersonal trust in commercial relationships: Antecedents and consequences of customer trust in the salesperson. [Verkkoaineisto]. European Journal of Marketing, Vol. 44 Issue: 1/2. s.114-138. [Viitattu: 2017-03-29]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/03090561011008637>
- Haaga-Helian opiskelijaryhmä, Degree Programme in Tourism (Tobba15): KALJAKINA, Kristin, EALY, Stefanie, HALME, Jerry, JÄRVILUOTO, Laura, VAHTRA, Gea, MIRANDA, Gaspar, MENTILÄ, Jenni, MÄNNISTÖ, Enni, KAVRUS, Khelga, NGUYEN, Son, KUPARINEN, Lotta, JAKKOLA, Heini, AIZPURIETIS, Janis, RIPATTI, Suvi, HRUSTALJOVA, Viktoria, JATA, Anna, VILLANEN, Riku, ZAPATA LAGOS, Camila, VAN Truc ja MOILANEN, Maria 2017. Scandic Hotels Meetings & Events Project Report. [Projektityöraportti]. Haaga- Helia ammattikorkeakoulu.
- HALINEN, Aino ja SALMI, Asta 2001. Henkilöt liikesuhteiden rakentajina ja portivartijoina. Julkaisussa: GRÖNROOS Christian ja JÄRVINEN, Raija (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- HIRSJÄRVI, Sirkka , HURME, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- HOOLEY, Graham, PIERCY, Nigel F., NICOLAUD, Brigitte 2012. Marketing Strategy & Competitive Positioning. 5. painos. New York : Pearson Financial Times/Prentice Hall.
- HÄNTI, Sirpa, KAIRISTO-MERTANEN, Liisa ja KOCK, Heidi 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. [E-kirja] Helsinki: Edita Publishing
- JOHNSON, Mark W., MARSHALL, Greg W. 2016. Contemporary Selling. Building relationships, Creating Value. 5. painos. New York: Routledge.
- KAARIO, Kari, PENNANEN, Risto, STORBACKA, Kaj, MÄKINEN, Hanna-Leena 2003. Selling Value. Maximize growth by helping customers succeed. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- KANANEN, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KIVINIEMI, Kari 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Julkaisussa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: PS Kustannus. 70 – 85.
- KOKKOMÄKI, Johanna, LAUKKANEN, Tommi, KOMPPULA, Raija 2010. Determinants affecting the use of an intermediary when buying meeting services. [Verkkoaineisto]. Tourism Review, Vol. 65 Issue: 2, s. 21-27.[Viitattu: 2017-03-30]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.savonia.fi/doi/full/10.1108/16605371011061598>
- KORTELAINEN, Mika J., KYRÖ, Jari 2015. Myynnin ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- KOTLER, Philip 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 Konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- LAINE, Kalle 2015. Myynti on rikki. B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.
- LEHTINEN, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- LITTLE, Ed, MARANDI, Ebi 2003. Relationship Marketing Management. Iso-Britannia: Thomson Learning.
- LÖYTÄNÄ, Janne, KORKIAKOSKI, Kari 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Talentum Media.
- MANNING, Gerald L., AHEARNE, Michael, REECE, Barry L. 2014. Selling Today. Partnering to Create Value. 12. painos. [E-kirja]. Essex: Pearson. [Viitattu: 2017-03-30]. Saatavissa: <http://www.dawsonera.com/readonline/9781292036618>

- MATHIAS, Peter, CAPON, Noel, 2003. Managing Strategic Customer Relationships as Assets: Developing Customer Relationship Capital. *Velocity* 5, no. 2 (Spring 2003): [Viitattu: 2017-08-26]. Saatavissa: [https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/5672/customer\\_relationship\\_capital.pdf](https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/5672/customer_relationship_capital.pdf)
- MATTINEN, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- MATTINEN, Hannu, SIERLA, Sinikka 2009. Tutkimusmatka lojaliteettimarkkinointiin – Kuinka edelläkävijät uudistavat markkinointikäytäntöjä. Helsinki: Talentum.
- MÖNKKÖNEN, Terhi 2016. Kuopion alueen kokouspalvelujen merkitys. [Opinnäytetyö]. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Viitattu: 2017-09-21]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016060712177>
- NIEMINEN, Timo, TOMPERI, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusin aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- OJASALO, Jukka, OJASALO, Katri 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- OJASALO, Katri 2001. Palveluyrityksen tuottavuuden tehostaminen-resurssien minimoinnista asiakasajatteluun. Julkaisussa: GRÖNROOS Christian ja JÄRVINEN, Raija (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu & RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- PAAVOLA, Heli 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. [Väitöskirja] Tampere: Tampere University Press.
- PARVINEN, Petri 2013. Myyntipsykologia. Näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo Oy.
- PEELEN, Ed 2005. *Customer Relationship Management*. Harlow Essex: Prentice Hall
- PICÓN-BERJOYO, Araceli, RUIZ-MORENO, Carolina, CASTRO, Ignacio 2016. A mediating and multigroup analysis of customer loyalty. [Verkkoaineisto]. *European Management Journal*. Volume 34, Issue 6, December 2016, s.701-713 [Viitattu: 2017-03-29]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S0263237316300895>
- POHJANMÄKI, Olli-Pekka 2005. Segmentointi ja asiakkuusstrategiat asiakkuuden arvon pohjalta. *Bonnier Pro*. [Viitattu 2017-10-07] Saatavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/asiakkuudet/segmentointi-ja-asiakkuusstrategiat-asiakkuuden-arvon-pohjalta>
- REINARTZ, Werner, KUMAR, V. 2002. The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*. July 2002. [Viitattu 2017-09-14] Saatavissa: <https://hbr.org/2002/07/the-mismanagement-of-customer-loyalty>
- RESTEL 2017. Mitä enemmän kokouksia, sitä enemmän etuja. [Verkkosivu]. [Viitattu: 2017-09-05]. Saatavissa: <https://www.restel.fi/fi/kokouskampanja>
- ROPE, Timo 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- RUUSUVUORI, Johanna, TIITTULA, Liisa (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampereen yliopisto. [Viitattu 2017-09-13] Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf)
- SCANDIC HOTELS GROUP 2017 A. In Brief. [Verkkosivu]. [Viitattu 2017-08-30.] Saatavissa: <http://www.scandichotelsgroup.com/en/in-brief/>
- SCANDIC HOTELS GROUP 2017 B. Shareholders [Verkkosivu]. [Viitattu 2017-08-30.] Saatavissa: <http://www.scandichotelsgroup.com/en/shareholders/>
- SCANDIC HOTELS GROUP 2017 C. SE2015-38420 Scandic Hotels AB Framtida möten - Slutlig rådata. Kyselyiden raakatekstiaineisto. Ei julkinen.

- SCANDIC HOTELS OY 2017 A. Scandic ostaa Restelin hotelliliiketoiminnan ja nousee johtavaksi hotelliketjuksi Suomessa. [Lehdistötiedote 21.6.2017]. [Viitattu 2017-08-30.] Saatavissa: <https://www.scandichotels.fi/lehdisto-ja-media#/pressreleases/scandic-ostaa-restelin-hotelliliiketoiminnan-ja-nousee-johtavaksi-hotelliketjuksi-suomessa-2028536>
- SCANDIC HOTELS OY 2017 B. Scandic Friends. [Verkkosivu]. [Viitattu: 2017-09-05]. Saatavissa: <https://www.scandichotels.fi/scandic-friends>
- SELIN, Erica, SELIN, Jarmo 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: Tietosanoma Oy.
- SHETH, Jagdish N., MITTAL, Banwari 2004. Customer Behavior: A Managerial Perspective. 2. painos. Mason, OH : Thomson, South-Western.
- SIPILÄ, Jorma 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.
- SOLATIE, Jim 2001. Focusryhmät. Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Makeprint.
- SOKOS HOTELS 2017. S-Card. [Verkkosivu]. [Viitattu: 2017-09-05]. Saatavissa: <https://www.sokshotels.fi/fi/s-card>
- STORBACKA, Kaj, SIVULA, Petteri, KAARIO, Kari 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.
- STORBACKA, Kaj 2005. Kannattava kasvustrategia. Organista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Juva: WS Bookwell Oy.
- STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, Jarmo R. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 7. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- STORBACKA, Kaj, KORKMAN, Oskar, MATTINEN, Hannu ja WESTERLUND, Markus 2001. RED. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- OIKEUSMINISTERIÖ 2017. Matkapakettityöryhmän mietintö. Oikeusministeriön julkaisu 20/2017 [Viitattu: 2017-10-06]. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79732/OMML\\_20\\_2017\\_Matkapakettityoryhma.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79732/OMML_20_2017_Matkapakettityoryhma.pdf?sequence=1)
- TIITTULA, Liisa ja RUUSUVUORI, Johanna, 2005. Johdanto. Julkaisussa: RUUSUVUORI, Johanna ja TIITTULA, Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- TYKKYLÄINEN, Tiina 2016. Asiakslähtöisyys kokoustoiminnan kehittämisessä. [Opinnäytetyö]. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. [Viitattu: 2017-03-30]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201605188374>
- VALTONEN, Anu 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Julkaisussa: RUUSUVUORI, Johanna ja TIITTULA, Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-Kustannus.
- VUORELA, S. 2005 Haastattelumenetelmät. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettyvyystutkimuksen menetelmät, 37-52. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1. [Viitattu 2017-09-13] Saatavissa: [http://moodle.savonia.fi/pluginfile.php?file=%2F337069%2Fmod\\_resource%2Fcontent%2F1%2F3-Vuorela.pdf](http://moodle.savonia.fi/pluginfile.php?file=%2F337069%2Fmod_resource%2Fcontent%2F1%2F3-Vuorela.pdf)

## LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Teema: Asiakasymmärrys, kilpailuetu ja asiakkuuden arvo

- 1) Mikä herättää mielenkiinnon ostamiseen, poislukien hinta?
- 2) Miksi ostat Scandic Kuopion palveluita?
- 3) Mikä erottaa Scandic Kuopion muista alueen kokouspaikoista?
- 4) Mitä etua tai hyötyä sinulle ja organisaatiollesi on järjestää kokous Scandic Kuopiossa? -> mitä etua tai hyötyä haluaisit?

Teema: Asiakasuskollisuus

- 5) Mikä sinulle ja/tai edustamallesi organisaatiollesi on tärkeintä asiakassuhteessasi kokouspaikan kanssa? Mainitse vain yksi, tärkein asia.
- 6) Mitä hyötyä on käyttää samaa kokouspaikkaa vuodesta toiseen?
- 7) Miten kokouspaikka voi edistää asiakasuskollisuuttasi?
- 8) Miten kokouspaikka voi edistää luottamuksen syntymistä?
- 9) Mikä saa sinut suosittelemaan kokouspaikkaa?
- 10) Miksi haluat vaihtaa kokouspaikkaa?

Teema: Asiakkuuksien hoitaminen

- 11) Millä tavalla ja milloin haluat olla kontaktissa kokouspaikkaan (= myyntipalveluun) ennen ja jälkeen kokouksen? Miksi?
- 12) Miten digitaalisuutta (reaaliaikaisuutta) voisi käyttää hyväksi vuorovaikutuksessa kokouspaikan kanssa?