

**OPINNÄYTETYÖ**  
JOHANNA KOUTONEN  
ANNIKA LAMPELA  
2010

**ASIAKKAUDENHALLINNAN  
KEHITTÄMINEN  
CASE: ROVANIEMEN  
AMMATTIKORKEAKOULUN  
PALVELUTOIMINTA**



Rovaniemen  
ammattikorkeakoulu  
University of Applied Sciences

**LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA**

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA  
Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMINEN  
CASE: ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULUN  
PALVELUTOIMINTA**

Johanna Koutonen ja Annika Lampela

2010

Toimeksiantaja RAMK:n palvelutoiminta

Ohjaaja Irmeli Koponen

Hyväksytty \_\_\_\_\_ 2010 \_\_\_\_\_

---

<b>Tekijä</b>	Johanna Koutonen ja Annika Lampela	<b>Vuosi</b>	2010
<b>Toimeksiantaja</b>	Rovaniemen ammattikorkeakoulu, palvelutoiminta		
<b>Työn nimi</b>	Asiakkuudenhallinnan kehittäminen Case: Rovaniemen ammattikorkeakoulun palvelutoiminta		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	58 + 3		

---

Rovaniemen ammattikorkeakoulun palvelutoiminta on organisaatio, jossa asiakkuudet ovat moninaisia ja asiakkuudenhallinta haastavaa. Tähän mennessä palvelutoiminnalla ei ole ollut riittävästi resursseja tai välineitä toteuttaa asiakkuudenhallintaansa parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä syystä palvelutoiminnassa nähtiin tarpeellisenä asiakkuudenhallinnan kokonaisvaltainen kehittäminen. Kehittämistyön tausta-aineistona toimii neljä opinnäytetyötä, joissa tutkittiin asiakkaiden ja asiakkuuksien kokonaisvaltaista hallintaa sekä siihen liittyvän CRM-järjestelmän mahdollisuuksia ja käyttöönottoa.

Opinnäytetyön aiheena oli kehittää Rovaniemen ammattikorkeakoulun palvelutoiminnan asiakkuudenhallintaa. Työn tavoitteena oli tuoda esille palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja saada aikaan selkeitä kehitysehdotuksia asiakkuudenhallinnan parantamiseksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kehitystutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä olivat teemahaastattelut, jotka toteutettiin haastatteleamalla palvelutoiminnan vastuuhenkilöitä sekä sen asiakasyrityksiä ja -organisaatioita. Teemahaastatteluilta saadut tulokset olivat hyvin monipuolisia. Asiakasyritykset ja -organisaatiot olivat suurimaksi osaksi tyytyväisiä palvelutoimintaan, mutta keskeisiksi kehittämiskohteiksi mainittiin markkinoinnin ja näkyvyyden tehostaminen. Tuloksissa keskeistä oli myös se, että palvelutoiminnan vastuuhenkilöt kokivat asiakkuudenhallinnan nykytilan tällä hetkellä sekavaksi ja kehittämistyön tarpeelliseksi.

Tutkimuksessa saatiin selville Rovaniemen ammattikorkeakoulun palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan nykytila ja kehitysehdotuksia sen parantamiseksi. Tulevaisuudessa palvelutoiminnan tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota asiakkuudenhallintaansa, sillä se on yksi yrityksen ja organisaation menestystekijöistä.

---

<b>Author</b>	Johanna Koutonen and Annika Lampela	<b>Year</b>	2010
<b>Commissioned by</b>	Rovaniemi University of Applied Sciences, Service Activity		
<b>Subject of thesis</b>	Development of Customer Relationship Management Case: Service Activity at Rovaniemi University of Applied Sciences		
<b>Number of pages</b>	58 + 3		

---

The Service Activity at the Rovaniemi University of Applied Sciences is an organization, which has various customers and many challenges in customer relationship management. Until now, the Service Activity has not had enough resources or tools to carry out its customer relationship management in the best possible way. Therefore, overall development of customer relationship management was necessary at the Service Activity, in the Rovaniemi University of Applied Sciences. As background material for this development, information from four theses is used. The goal of these previous studies was to examine customer relationship management and the possibilities and usage of a customer relationship management-system, which was related to customer relationship management.

The purpose of this thesis was to develop customer relationship management in the Service Activity, at the Rovaniemi University of Applied Sciences. The goal of this thesis was to find out what is the present situation in customer relationship management at the Service Activity and to achieve clear suggestions to make improvements to it.

The research was qualitative and the method used included interviews, which were based on themes. The interviewees were the employees and the business clients of the Service Activity, at the Rovaniemi University of Applied Sciences. The results of the interviews were diverse. Mostly the customers were satisfied with the Service Activity, but the customers also gave some suggestions as to what should be improved. These suggestions mainly focused on intensifying the Service Activity's marketing and visibility. An essential issue in the results was also that the employees of the Service Activity had experienced that the present situation in customer relationship management was disorganized and development in this area was needed.

In conclusion, it could be said that in this research the present situation in customer relationship management at the Service Activity and the ideas for development in the future had been discovered. The Service Activity should pay even more attention to its customer relationship management, in the future, as it is one of the company's and the organization's success factors.

**Key words** Customer orientation, Customer Relationship Management, Customer information

# SISÄLTÖ

<b>TAULUKOT JA KUVIOT .....</b>	<b>1</b>
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
<b>2 ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULUN PALVELUTOIMINTA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 RAMK:N PALVELUTOIMINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 PALVELUTOIMINTA RAMK:SSA .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 PALVELUTOIMINNAN ASIAKKUUDET .....</b>	<b>10</b>
2.3.1 Yleistä palvelutoiminnan asiakkuuksista .....	10
2.3.2 Sisäiset ja ulkoiset asiakkuudet.....	11
<b>2.4 RAMK:N TOIMINNASTA PALVELUTOIMINNAN KAMPUSKOHTAISEEN TOIMINTAAN .....</b>	<b>12</b>
2.4.1 RAMK:n kampukset ja palvelutoiminta.....	12
2.4.2 Viirinkankaan kampus.....	13
2.4.3 Rantavitikan kampus .....	14
2.4.4 Ounasvaaran kampus .....	15
<b>3 ASIAKKUUDENHALLINTA .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 ASIAKASLÄHTÖISESTÄ AJATTELUSTA ASIAKKUUDENHALLINTAAN .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 ASIAKASTIETO .....</b>	<b>21</b>
<b>3.3 ASIAKKUUDEN ELINKAARESTA ASIAKKUUDENHALLINTAAN .....</b>	<b>25</b>
3.3.1 Asiakkuuden elinkaaren vaiheet .....	25
3.3.2 Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa .....	27
<b>3.4 ASIAKKUUDENHALLINNAN TYÖKALUT .....</b>	<b>30</b>
3.4.1 Lähtökohtia asiakkuudenhallinnan työkaluihin .....	30
3.4.2 CRM.....	32
3.4.3 Asiakasstrategiasta markkinoiden segmentointiin.....	33
3.4.4 Asiakkuudenhallinnan segmentointi.....	36
3.4.5 Palvelukanavastrategiat ja asiakassegmenttikohtaiset toimintamallit .....	38
<b>3.5 ASIAKKUUDENHALLINNAN KESKEISET TEEMAT PALVELUTOIMINNASSA .....</b>	<b>40</b>
<b>4 RAMK:N PALVELUTOIMINNAN ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2 TULOKSET .....</b>	<b>43</b>
4.2.1 Ulkoinen näkökulma .....	43
4.2.2 Sisäinen näkökulma .....	44
<b>4.3 TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>48</b>
<b>4.4 KEHITYSEHDOTUKSET .....</b>	<b>49</b>
<b>5 POHDINTA .....</b>	<b>52</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>54</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>58</b>

## TAULUKOT JA KUVIOT

TAULUKKO 1. PALVELUTOIMINTA RAMK:N KOLMELLA KAMPUKSELLA.....	13
TAULUKKO 2. ASIAKKUUDENHALLINNAN ERILAISIA MÄÄRITELMIÄ .....	20
TAULUKKO 3. ASIAKASTIEDON LAJIT .....	22
TAULUKKO 4. ASIAKKUUDENHALLINTA ELINKAAREN ERI VAIHEISSA.....	29
KUVIO 1. TOIMINTAYMPÄRISTÖN ORGANISAATIOKAAVIO .....	6
KUVIO 2. RAMK:N PALVELUTOIMINNAN ORGANISAATIOKAAVIO .....	9
KUVIO 3. ASIAKASLÄHTÖISEN AJATTELUN AVAINTEKIJÄT .....	17
KUVIO 4. YRITYKSEN STRATEGIASTA MARKKINA- JA ASIAKASLÄHTÖISEEN ASIAKASSTRATEGIAAN .....	34

## 1 JOHDANTO

Asiakkuudet ovat yrityksiensä ja organisaatioiden keskeinen resurssi, sillä asiakas on viime kädessä ainoa, joka tuo organisaatioon rahaa. Keskinäisen kilpailun myötä yritysten ja organisaatioiden täytyy toimia entistä asiakaslähtöisemmin, jolloin asiakas nähdään yrityksen voimavarana ja osana organisaatiota. (Hellman–Peuhkurinen–Raulas 2005, 9.) Asiakaslähtöistä toimintatapaa tulisi toteuttaa yritysten ja organisaatioiden lisäksi myös koulutusorganisaatioissa, sillä myös tämänkaltaisissa organisaatioissa asiakaslähtöisyys on tärkeää ja organisaatioiden tulisi kehittää omaa osaamistaan ja kilpailuetujaan muihin organisaatioihin nähden. Yhtenä kilpailuetuna voidaan pitää asiakkuudenhallintaa, jonka merkitys tulee kasvamaan entisestään tulevaisuudessa (Hellman ym. 2005, 9). Hyvä asiakkuudenhallinta edellyttää asiakkaisiin liittyvän tiedon hallintaa teoriassa ja käytännössä. Organisaatio, joka hallitsee sekä asiakkuudenhallinnan teorian että käytännön, on vahvoilla.

Toimeksiantajamme on Rovaniemen ammattikorkeakoulun (RAMK) palvelutoiminta. Palvelutoiminta kokonaisuudessaan toimii osana isoa koulutusorganisaatiota. Organisaatiot ovat nykyään yhä enemmän muutosten kourissa ja muutosten taustalla olevat syyt voidaan nähdä sekä sisäisinä että ulkoisina (Lämsä–Hautala 2004, 28). RAMK:n palvelutoiminta on ollut murroksessa jo pitemmän aikaa ja muutokset ovat olleet ja tulevat myös jatkossa olemaan rakenteellisia ja toiminnallisia, ja niitä tapahtuu sekä toimintaympäristössä että palvelutoiminnan sisällä.

Nykyinen RAMK:n palvelutoiminta on saanut alkunsa vuonna 1988 Rovaniemen kauppaoppilaitoksessa perustetusta palvelu- ja kehittämistoiminnasta, jonka jälkeen palvelutoimintaa ja siinä tapahtuvia muutoksia on toteutettu aina RAMK:n palvelutoiminnan nykyhetkeen saakka (RAMK 2010a). Yksi tämänhetkisistä palvelutoiminnan sisäisistä muutoksista kohdistuu asiakkuudenhallintaan, sillä viime aikoina palvelutoiminnassa on nähty entistä tärkeämpänä järjestelmällinen asiakkuudenhallinta, sillä ilman sitä RAMK:n palvelutoiminnan kaltainen organisaatio ei voi tulevaisuudessa menestyä.

RAMK:n palvelutoiminta on aloittanut asiakkuudenhallinnan kehittämistyön ja sen tausta-aineistona toimii neljä opinnäytetyötä. Kaikkien opinnäytetöiden toimeksiantajana on RAMK:n palvelutoiminta ja kehittämistyön kohteena ovat palvelutoiminnan jo olemassa olevien sisäisten prosessien lisäksi myös asiakkuudenhallintaan ja CRM-järjestelmään liittyvät prosessit. Pääpainona kehittämistyössä on CRM-järjestelmä ja sen käyttöönottomahdollisuudet RAMK:n palvelutoiminnassa, mutta meidän tehtävänäme tässä laajassa kehittämistyössä on paneutua palvelutoiminnan asiakkuuksien tutkimisen kautta asiakkuudenhallintaan.

Opinnäytetyömme aiheena on RAMK:n palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan kehittäminen. Työmme tavoitteena on tuoda esille RAMK:n palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja saada aikaan selkeitä kehitysehdotuksia asiakkuudenhallinnan parantamiseksi. Tavoitteena on myös se, että palvelutoiminta voi tulevaisuudessa hyödyntää kehitysehdotuksiamme kehittäessään omia sisäisiä prosessejaan tehokkaammiksi ja toimintaansa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Opinnäytetyömme pääongelmana on se, miten asiakkuudenhallintaa kehitetään RAMK:n palvelutoiminnassa. Myös osaongelmat olemme määrittäneet kysymysten muotoon, joita ovat: mikä on asiakastiedon merkitys asiakkuudenhallinnassa, mikä on palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan nykytilanne ja mitkä ovat ne konkreettiset keinot, joiden avulla asiakkuudenhallintaa voitaisiin kehittää.

Asiakkuudenhallinta on laaja kokonaisuus ja siitä on saatavilla paljon teoria-tietoa, erilaisia käsitelmäärittelyjä ja aikaisempia tutkimuksia. Aikaisemmasta tiedosta pyrimme tuomaan esille sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää parhaiten RAMK:n palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan kehittämisessä. Työssämme olemme pyrkineet käyttämään myös tutkimuksemme kannalta tärkeimpiä asiakkuudenhallinnan määritelmiä ja käsitteitä, jotka ovat työmme tutkimusongelmien kannalta oleellisia. Työssämme keskeisinä käsitteinä ovat asiakkuudenhallinta, asiakkuus sekä asiakastieto. Asiakkuudenhallinta voidaan määritellä joukoksi toimenpiteitä, joilla yritykset tai organisaatiot pyrkivät hoitamaan asiakassuhdetta kaikissa sen elinkaaren vaiheissa. Sen sovellus-alueita ovat muun muassa myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu. (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2010.) Asiakkuudella puolestaan tarkoitetaan



asiakkaan ja yrityksen välistä prosessia, joka koostuu asiakaskohtaamisista ja niiden aikana tapahtuvasta resurssien vaihdannasta (Storbacka–Lehtinen 1997, 15). Asiakastiedolla tarkoitetaan asiakkaasta kerättyä ja tallennettua tietoa, jota voidaan hyödyntää asiakkuudenhallinnassa (Hellman ym. 2005, 111). Työmme keskeisiä käsitteitä käsittelemme tarkemmin luvussa 3. Ymmärtääksemme paremmin asiakkuudenhallintaa perehdyimme ja otamme opinnäytetyössämme huomioon myös aiheesta tehdyt aikaisemmat tutkimukset, joista yhtenä esimerkkinä on Valtiokonttorin Kieku-ohjelma, joka koskee muun muassa palvelukeskusten asiakkuudenhallintaa (Valtiokonttori 2008). Aikaisemmasta tiedosta emme käsittele työssämme asiakkuudenhallintaa rahoituksellisesta näkökulmasta.

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tarkoituksenamme on tutkia RAMK:n palvelutoiminnan asiakkuudenhallintaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 1997, 161). Kokonaisvaltaisen tutkimisen lisäksi kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle ominaista on ymmärtää syvällisesti käyttäytymisen ja mielipiteiden takana olevia syitä (Hirsjärvi–Hurme 2000, 22). Syiden ymmärtämiseksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa tärkeää on, että tutkimusaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen (Hirsjärvi ym. 1997, 140, 164).

Työssämme tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmänä ovat teemahaastattelut, jotka toteutetaan haastattelemalla sekä palvelutoiminnan asiakasyrityksiä ja -organisaatioita että palvelutoiminnan vastuhenkilöitä. Haastatteluiden avulla pyritään saamaan selville sekä palvelutoiminnan asiakkuuksien että palvelutoiminnan vastuhenkilöiden mielipiteitä RAMK:n palvelutoiminnan nykytilanteesta ja sen kehittämistarpeista. Tutkimuksemme olemme rajanneet koskemaan RAMK:n palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan kehittämistä kolmella eri kampuksella: Viirinkankaalla, Ounasvaaralla ja Rantavitikalla.

## 2 ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULUN PALVELUTOIMINTA

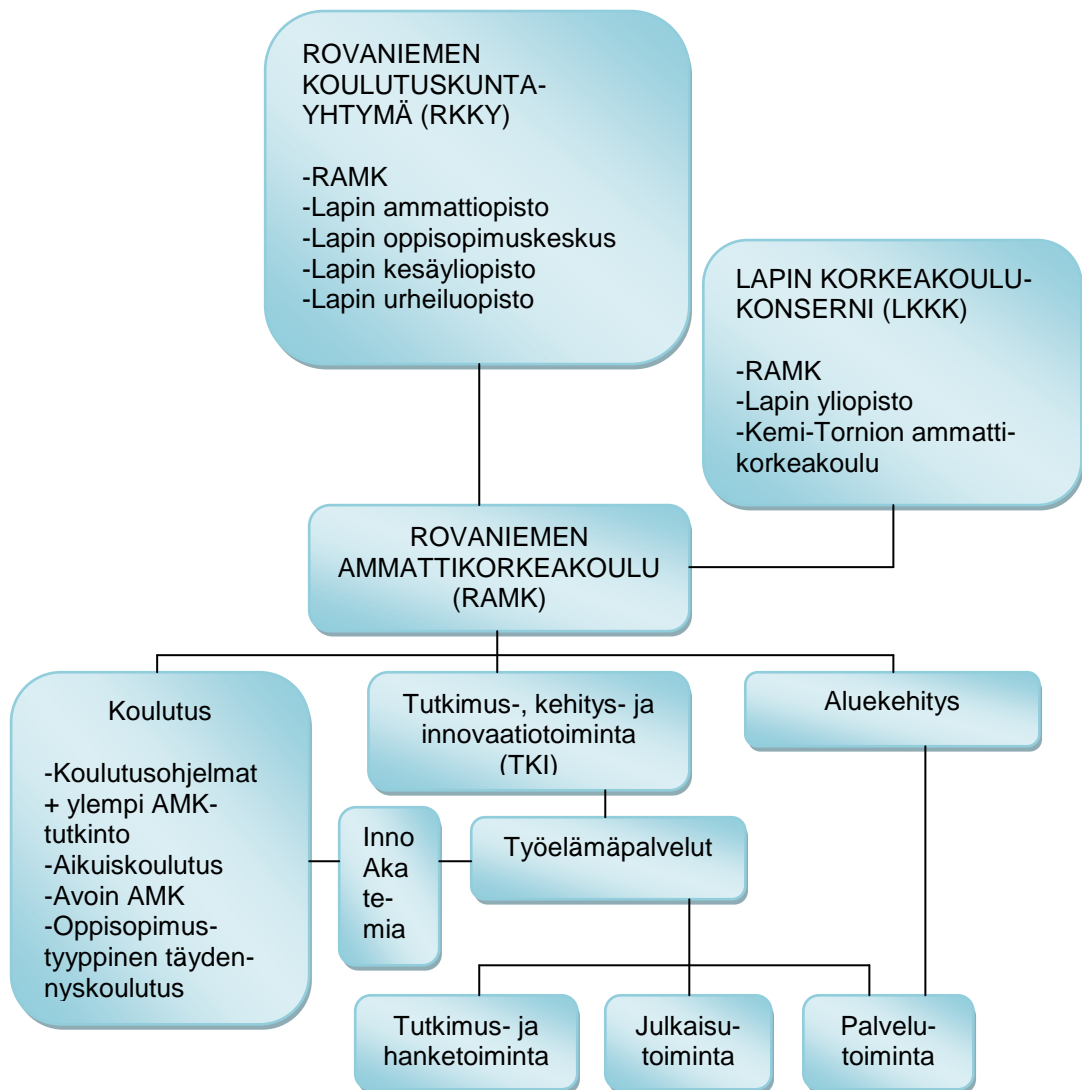
### 2.1 RAMK:n palvelutoiminnan toimintaympäristö

Yritykset ja organisaatiot elävät tiiviissä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja monet muutokset käynnistyvät yritysten ja organisaatioiden ympäristöstä ja ne tapahtuvat paljon aikaisempaa nopeammin (Hellman–Väriä 2009, 19). Nopeasti muuttuvassa maailmassa yritysten tulisikin pyrkiä proaktiiviseen eli eteenpäin suuntautuvaan toimintatapaan, jotta toimintaympäristön muutoksiin pystyttäisiin vastaamaan tarkoituksenmukaisesti ja joustavasti. Proaktiivinen toimintatapa edellyttää yrityksiltä ja organisaatioilta taitoa ennakoida tulevaisuutta. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010.) Käytännössä voidaan sanoa, että ympäristöllä on suurempi vaikutus yritykseen kuin yrityksellä ympäristöön (Hellman–Väriä 2009, 19). Muiden yritysten lailla myös RAMK:n palvelutoiminta elää tiiviissä yhteistyössä toimintaympäristönsä kanssa ja sillä on oleellinen vaikutus palvelutoiminnan jokapäiväiseen toimintaan.

Rovaniemen ammattikorkeakoulu eli RAMK on EU:n pohjoisin ammattikorkeakoulu ja sen sijainti napapiirillä on RAMK:lle mahdollisuus erikoistua: Vahvuuksina ovat pohjoisuus ja kylmän osaaminen. Päätehtävänä ammattikorkeakoululla on edistää ihmisten ja luonnon hyvää tulevaisuutta, kestäväää hyvinvointia ja Lapin elinkeinojen kehittymistä. RAMK järjestää Lapin keskeisimpien elinkeinoalojen korkeakoulutasoista opetusta, soveltavaa tutkimusta ja kehittämistyötä koko maakunnassa. (RAMK 2010f.)

RAMK:lla on maakunnan tasolla monia sidosryhmiä ja se on osa laajempaa toimintaympäristöä. Toimintaympäristöstä nousee vahvasti esille kaksi tärkeää toimijaa: Lapin korkeakoulukonserni (LKKK) ja Rovaniemen koulutus kuntayhtymä (RKKY). LKKK perustettiin vuonna 2008 ja siihen kuuluvat Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto (RAMK 2010g). Konserni tuo Lapin korkeakouluyhteisölle merkittävää strategista ja toiminnallista etua yhteisen strategian, vahvuuksien kehittämisen, yhteistoiminnan ja työnjaon kautta. Yliopisto ja ammattikorkeakoulut ovat yhteisesti hyväksytyjen strategisten linjausten puitteissa omilla toimi-

aloillaan kuitenkin itsenäisiä, tulosvastuullisia korkeakouluja. (LKKK 2010.) RKKY puolestaan on RAMK:n ylläpitäjäyhteisö sekä monialainen kehittäjäorganisaatio, jonka keskeisin tehtävä on ammatillisen ja ammattikorkeakoulutuksen järjestäminen ja ylläpito omistajakunnissa Rovaniemellä, Ranualla, Kittilässä ja Sodankylässä. Koulutuskuntayhtymään kuuluvat Lapin ammattiopisto, Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Lapin Urheiluopisto, Lapin oppisopimuskeskus ja Lapin kesäyliopisto. (RKKY 2009.) Alla olevassa kuviossa 1 olemme kuvanneet RAMK:n palvelutoiminnan toimintaympäristön kaavion muotoon toimintaympäristön selventämiseksi. Kuvion olemme laatineet itse yhdessä toimeksiantajamme kanssa ja sen laatimisessa olemme käyttäneet apuna RAMK:n, RKKY:n ja LKKK:n Internet-sivuilta saatavia tietoja.



Kuvio 1. RAMK:n palvelutoiminnan toimintaympäristön organisaatiokaavio

Kuviossa 1 olemme esitelleet RKKY:n ja LKKK:n lisäksi myös RAMK:a ja sen toiminnan osa-alueita. RAMK:n toiminta on jakautunut koulutukseen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan (TKI) sekä aluekehitystehtävään. TKI-toiminnan tarkoituksena on uudistaa työelämää ja luoda uutta yrittäjyyttä ja liiketoimintaa (RAMK 2010o). RAMK:n TKI on oma toimintakokonaisuutensa, jota emme käsittele työssämme tämän syvällisemmin. Aluekehitys puolestaan on osa RAMK:n ja RAMK:n palvelutoiminnan perustehtävää (RAMK 2010o). InnoAkademia on RAMK:n opiskelijoista ja opettajista eli valmentajista koostuva monialainen oppimisyhteisö, jossa opiskelu tapahtuu esimerkiksi erilaisten oppimisprojektien kautta (RAMK:n palvelutoiminta 2006). InnoAkademia yhdistää RAMK:n toiminnan osa-alueista koulutuksen ja työelämäpalvelut ja se mahdollistaa RAMK:n ja RAMK:n palvelutoiminnan tutustumisen yritykseen ja koulutuksen kehittämisen yrityksen tarpeiden mukaisesti (Yritysmailma 2007).

RAMK on osa LKKK:a ja RAMK:n ylläpitäjäyhteisönä on RKKY ja nämä molemmat toimijat osaltaan vaikuttavat RAMK:n toimintaperiaatteiden, kuten toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision muodostumisessa. LKKK:ssa on esillä myös laadunvarmistusjärjestelmä, jolla tarkoitetaan niitä menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla korkeakoulu ylläpitää ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua. Laadunvarmistusjärjestelmä on osa RAMK:n toiminnan ohjaus- ja johtamisjärjestelmää ja RAMK:ssa laatutyön tavoitteena on toiminnan jatkuva parantaminen. (RAMK 2010e.)

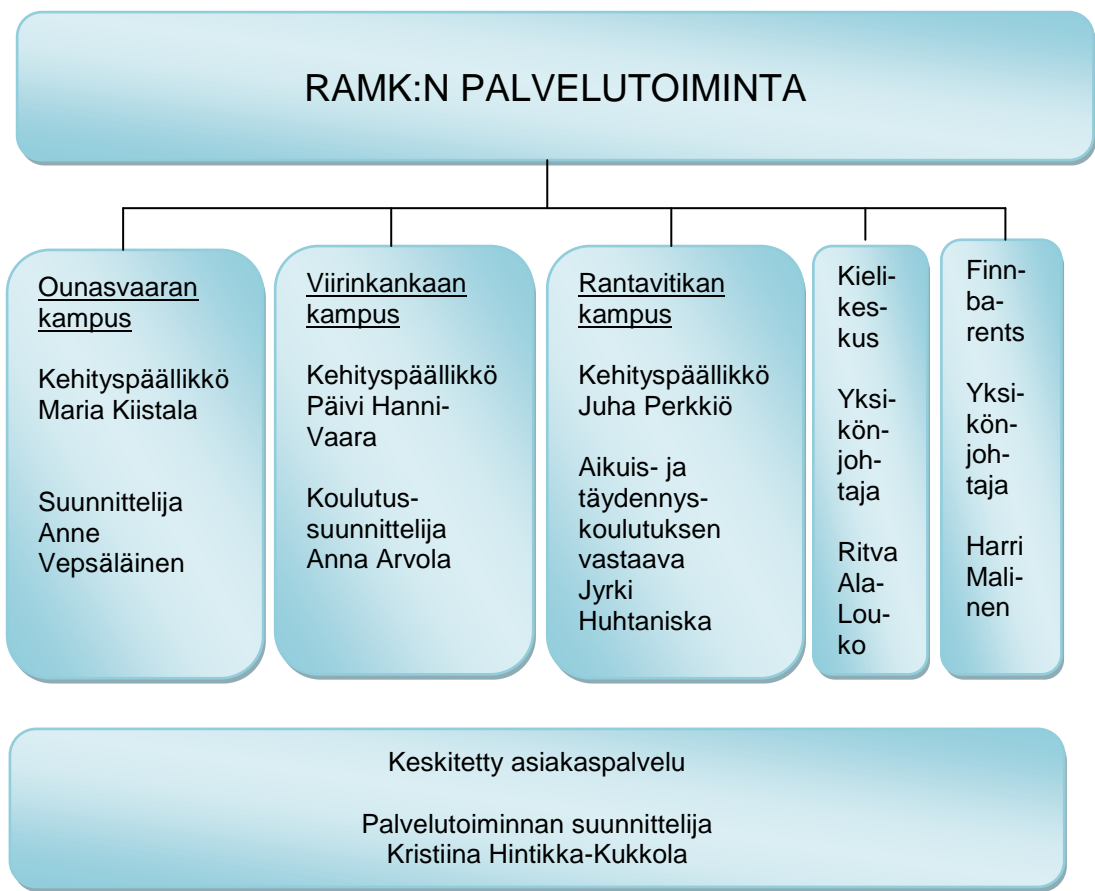
RAMK:n *toiminta-ajatuksena* on edistää kestävästä kehitystä ja työelämän kehittymistä Lapissa sekä toteuttaa laadukasta ja työelämäläheistä opetusta ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa osana Lapin korkeakoulukonsernia (RAMK 2010d). RAMK:n *arvoja* ovat vastuullisuus, oppivuus sekä avoimuus ja vastuu näiden arvojen mukaisen toimintakulttuurin edistämisestä RAMK:ssa kuuluu kaikille (RAMK 2010c). RAMK:n *visio* 2020 on olla aidosti kansainvälinen ja verkostoitunut ammattikorkeakoulu, joka on erikoistunut pohjoisen toiminta-alueen innovatiiviseksi kehittäjäksi ja vaikuttajaksi (RAMK 2010d).

Kokonaisuuden hahmottamisen kannalta olemme tuoneet esille RAMK:n palvelutoiminnan toimintaympäristöä, mutta työssämme tärkeintä on keskittyä vain RAMK:n palvelutoimintaan. RAMK:n palvelutoiminta on merkittävä taho, koska sillä on hyvät yhteydet alueen elinkeinoelämään, suuri vaikutus alueen kehitykseen ja se on myös tärkeä osa RAMK:n koulutusorganisaatiota (RAMK 2010n). Kuuluminen RAMK:n koulutusorganisaatioon tuo omat haasteensa palvelutoiminnalle, sillä sen on täytynyt omaksua koulutusmaailman pelisäännöt, normit sekä toimintaperiaatteet ja myös toimia niiden mukaisesti. Tämän lisäksi palvelutoiminnan tulee toteuttaa liiketoiminnallisesti kannattavia palveluita ja toimia luontevasti myös yritysmaailmassa, jossa asiakkaiden moninaisten tarpeiden tyydyttäminen ja alueen muiden toimijoiden kanssa kilpaileminen tuovat omat haasteensa.

## **2.2 Palvelutoiminta RAMK:ssa**

RAMK:n palvelutoiminta on yksi RAMK:n perustehtävistä ja palvelutoiminnan tarkoituksena on vastata alueen yritysten ja organisaatioiden tarpeisiin. Palvelutoiminnan toimintaideana on tarjota koulutuspalveluja, asiantuntijapalveluja, mittaus- ja testauspalveluja sekä tila- ja laitevuokrausta. Tavoitteena on myös tarjota sellaisia palveluita, mitä alueelta puuttuu ja mikä edistää alueen yritysten ja organisaatioiden toiminnan kehittymistä. RAMK:n palvelutoiminnan asiakkaita ovat julkinen sektori, kehittäjäorganisaatiot, erikokoiset yritykset ja yhteisöt sekä yksityiset henkilöt. (RAMK:n palvelutoiminta 2006.)

Palvelutoiminta jakautuu RAMK:n kolmelle eri kampukselle, Viirinkankaan, Ounasvaaran ja Rantavitikan kampukselle. Palvelutoimintaan kuuluvat lisäksi Finnarents ja Kielikeskus, jotka toimivat omina yksiköinä. Finnarents on Lapin yliopiston ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun yhteinen hanketoimintayksikkö ja tänä päivänä se on yksi merkittävimmistä hanketoimijoista Barentsin alueella (Finnarents 2010). Kielikeskus on yksikkö, joka järjestää koulutusohjelmien tarvitseman kielten ja viestinnän opetuksen yhdessä koulutusohjelmien kanssa (RAMK 2010l). Alla olevassa kuviossa 2 esittelemme palvelutoiminnan organisaatiokaavion, jonka olemme tehneet yhdessä toimeksiantajamme kanssa palvelutoiminnan materiaaleja hyödyntäen.



Kuvio 2. RAMK:n palvelutoiminnan organisaatiokaavio

RAMK:n palvelutoiminnassa työskentelee pääsääntöisesti yhteensä yhdeksän henkilöä, joista kolme on kehityspäällikköä, kolme suunnittelijaa ja yksi toimii aikuis- ja täydennyskoulutuksen vastaavana (Hanni-Vaara 2010). Lisäksi Kielikeskuksen (RAMK 2010k) ja Finnba-rentsien (Finnba-rents 2010) yksiköissä työskentelee kummassakin yksikön johtaja ja muuta henkilökuntaa. Keskitetyn asiakaspalvelun tehtävänä on toimia linkkinä palvelutoiminnan eri kampusten välillä sekä ulos asiakkaisiin päin (RAMK:n palvelutoiminta 2006).

Jokaisella kampuksella on oma kehityspäällikkönsä, jotka kuuluvat myös RAMK:n TKI-tiimeihin. Palvelutoiminnan kehityspäälliköt vastaavat oman kampuksensa palvelutoiminnasta, sen kehittämisestä, sille asetetuista tavoitteista ja tuloksista. (Hanni-Vaara 2010.) Mielestämme kehityspäälliköillä on palvelutoiminnassa tärkeä tehtävä, sillä he tunnistavat kehittämistarpeen, kokoavat tarvittavat resurssit kehittämistyön onnistumiseksi sekä pitävät kehittämisprosessin kokonaisuudessaan hallinnassa.

## 2.3 Palvelutoiminnan asiakkuudet

### 2.3.1 Yleistä palvelutoiminnan asiakkuuksista

Asiakkaan merkitys yritystoiminnassa on muuttunut merkittävästi, sillä nykyään koko yritystoiminta sen suunnittelusta toteutukseen lähtee asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Tähän on suuresti vaikuttanut se, että nykyään tarjonta on runsasta ja asiakkailla on aito vapaus valita keiden kanssa yhteistyötä tehdään ja millä tavalla. Haasteeksi muodostuukin, miten asiakkaat voidaan sitouttaa yritykseen heidän valitsemallaan yhteistyötavalla ja aidosti heidän ehdoillaan. (Selin–Selin 2005, 13.)

Asiakas-käsite voidaan määritellä monin eri tavoin ja sillä on useita eri merkityksiä tilanteesta ja näkökulmasta riippuen. Grönroos määrittelee asiakkaan markkinoinnillisesta näkökulmasta siten, että asiakas on silloin asiakas, kun hän on markkinointi- ja myyntitoimenpiteiden kohteena (Grönroos 2009, 63). Erica Selin ja Jarmo Selin puolestaan toteavat, että yritysmaailmassa asiakas on käsitteenä selkeä, sillä asiakas on se, joka ostaa tuotteen tai palvelun ja maksaa siitä (Selin–Selin 2005, 17). Kun asiaa tarkastelee RAMK:n kaltaisessa organisaatiossa ja erityisesti palvelutoiminnan näkökulmasta, asiakas-käsite alkaa kuitenkin muuttua. Tällaisessa tilanteessa asiakas ei ole enää välttämättä maksava asiakas, vaan asiakkuus voi saada uudenlaisia merkityksiä. Tällöin asiakas-käsite tulee määritellä uudelleen ja tärkeintä on, että yritys päättää, minkä roolin asiakkuus saa yrityksen omassa toiminnassa (Selin–Selin 2005, 19). RAMK:n palvelutoiminnan toimintaympäristöstä johtuen asiakas-käsitettä ei voida ajatella samalla tavalla kuin yrityksissä, vaan palvelutoiminnan asiakkuuksia on täytynyt ja täytyy edelleen määritellä tarkemmin.

Työssämme käsittelemme palvelutoiminnan asiakkuuksia palvelutoiminnalta ostettujen palveluiden näkökulmasta. Asiakkuuksia tarkasteltaessa rajaamme uusasiakashankinnan työn ulkopuolelle ja keskitymme vain palvelutoiminnan nykyisiin asiakkuuksiin. Tarkoituksenamme on esitellä sisäiset asiakkuudet vain yleisellä tasolla, mutta ulkoisiin asiakkuuksiin perehdymme myös kampuskohtaisesti.

### 2.3.2 Sisäiset ja ulkoiset asiakkuudet

RAMK:n palvelutoimintaa ei yleisesti mielletä perinteiseksi voittoa tavoittelevaksi yritykseksi, mutta kyseessä on kuitenkin organisaatio, jossa asiakkailla ja asiakkuuksilla on tärkeä tehtävä, sillä ne mahdollistavat organisaation olemassaolon. Palvelutoiminnan asiakkuudet ovat hyvin erilaisia ja ne voidaan karkeasti jakaa sisäisiin ja ulkoisiin asiakkuuksiin. Rajanveto ei kuitenkaan ole yksinkertaista, koska jotkut asiakkuudet voidaan nähdä sekä sisäisinä että ulkoisina asiakkuuksina riippuen siitä, katsotaanko asiaa RAMK:n näkökulmasta vai laajemmin, kuten esimerkiksi koulutuskuntayhtymän näkökulmasta. (Hanni-Vaara 2010.) Mielestämme hyvänä esimerkkinä monitahoisista asiakkuuksista ovat opiskelijat: he ovat sisäisiä asiakkaita silloin, kun he tekevät RAMK:n opiskelijoina yhteistyötä palvelutoiminnan kanssa esimerkiksi erilaisten projektien parissa ja ulkoisia he ovat silloin, kun he itse ostavat palvelutoiminnalta palveluja kuten esimerkiksi hygieniapassikoulutuksia. Hygieniapassikoulutuksen suorittava opiskelija voi kuitenkin olla joko palvelutoiminnan sisäinen tai ulkoinen asiakas. Sisäinen asiakas hän on silloin, kun hygieniapassin suorittaminen kuuluu osaksi hänen opintosuunnitelmaansa esimerkiksi hotelli- ja ravintola-alalla. Opiskelija on ulkoinen asiakas silloin, kun esimerkiksi insinööriopiskelija suorittaa ja ostaa palvelutoiminnalta hygieniapassikoulutuksen niin sanotusti omaksi ilokseen eikä koulutus kuulu osaksi opetussuunnitelmaa.

Isoissa organisaatioissa sisäisen ja ulkoisen asiakkaan välinen ero usein hämärtyy ja erityisesti sisäiset asiakassuhteet ovat varsin mutkikkaita (Grönroos 2009, 414). Palvelutoiminnalla on juuri tämänkaltainen tilanne, sillä sen sisäisten asiakkuuksien rooli on monimutkaisempi kuin ulkoisten. Osa sisäisistä asiakkuuksista voidaan mieltää perinteisiksi maksaviksi asiakkaiksi ja osa puolestaan on palvelutoiminnan sidosryhmiä, joiden roolia ei välttämättä tarkasti tunneta. (Hanni-Vaara 2010.) Palvelutoiminnan sisäisiä asiakkuuksia ovat aikaisemmin mainitsemamme LKKK ja RKKY sekä niiden alaisuudessa toimivat yhteistyötahot. Sisäisiksi asiakkuuksiksi voidaan mieltää myös organisaation eri toimijat (Opetushallitus 2010). Tällaisia toimijoita RAMK:n palvelutoiminnassa ovat esimerkiksi eri kampukset ja tiimit.



Tutkimuksessamme pääpaino on palvelutoiminnan sisäisen toiminnan kehittämisessä, ja tästä syystä kampukset ovat tarkastelun kohteena. Sisäisen toiminnan kehittämiseksi tarvitaan kuitenkin myös ulkoisia asiakkuuksia, sillä asiakkuudenhallinnan luomat mahdollisuudet eivät löydy ainoastaan oman yrityksen sisältä (Hellman 2003, 99). Ulkoisten asiakkuuksien tarkastelu on tärkeää myös siksi, että ulkoiset asiakkuudet ovat merkittävä tekijä yrityksen tuloksen muodostumisessa.

RAMK:n palvelutoiminnan ulkoisia asiakkuuksia ovat yksityiset henkilöt, yritykset ja yhteiskunnalliset toimijat. Palvelutoiminnan asiakkaista yhteiskunnallisia toimijoita ovat esimerkiksi Lapin kunnat, alueen kehitysyhtiöt sekä erilaiset liitot. Käytännössä nämä yhteiskunnalliset toimijat edustavat julkista sektoria pääasiassa Lapin maakunnan alueella. Palvelutoiminnan asiakasyrityksistä suurin osa on pieniä paikallisia toimijoita, mutta sillä on myös suuria kansainvälisiä yrityksiä asiakkanaan. (RAMK:n palvelutoiminta 2008 ja 2009a.) Asiakasyritysten toiminnan laajuuden lisäksi yritykset eroavat toisistaan myös siten, että ne eivät koostu ainoastaan yhdestä toimialasta, vaan ne edustavat monipuolisesti useita eri aloja. Toimialojen erilaisuudesta, palvelutoiminnan kampuksista ja kampuskohtaisista asiakkuuksien eroista kerromme seuraavaksi.

## **2.4 RAMK:n toiminnasta palvelutoiminnan kampuskohtaiseen toimintaan**

### **2.4.1 RAMK:n kampukset ja palvelutoiminta**

RAMK:ssa koulutusta tarjotaan kolmella eri kampuksella: Viirinkankaan, Rantavitikan ja Ounasvaaran kampuksella (RAMK 2010f). Aikaisemmin kampukset oli nimetty toimialojen mukaan, jolloin Viirinkankaan kampus oli palvelualojen kampus, Rantavitikan kampus tuotantoalojen kampus ja Ounasvaaran kampus hyvinvointialojen kampus. Kampusten uudet nimet tulivat voimaan toukokuussa 2009. (RAMK 2010b.) Koulutusaloja on viisi: luonnonvara- ja ympäristöala, matkailu-, ravitsemis- ja talousala, terveys- ja liikunta-ala, tekniikan ja liikenteen ala sekä yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Nämä kyseiset koulutusalat ja niiden koulutusohjelmat ovat jakautuneet kampusten kesken ja niiden jakautumista havainnol-

listetaan tarkemmin liitteessä 1. (RAMK 2010f.) Koulutusalojen jakautuminen on suurelta osin vaikuttanut siihen, että kampuksille on muodostunut omat osaamisalueet oman toimialansa puitteissa. Ounasvaaran kampus on vahva osaaja hyvinvointialoilla, kun taas Rantavitikan kampuksen osaaminen on keskittynyt enimmäkseen tuotannollisiin aloihin. Viirinkankaan kampus puolestaan on matkailu-, ravitsemus- ja talousalan asiantuntija ja se on keskittynyt palveluliiketoimintaosaamiseen.

Toimialat ja niiden eroavaisuudet kampusten välillä näkyvät myös palvelutoiminnassa ja sen palveluissa. Vaikka jokaisella kampuksella tarjotaan palvelutoiminnan kaikkia palveluita (asiantuntijapalvelut, koulutuspalvelut, mittaus- ja testauspalvelut sekä tila- ja laitevuokraus), kampuksilla on silti nousut esiin tiettyjä palvelutoiminnan palveluita, joihin ne ovat kampuskohtaisesti erikoistuneet. Alla olevassa taulukossa 1 tuomme esille palvelutoiminnan kampuskohtaisia ominaisuuksia ja niiden eroja toimialoissa, palvelutoiminnan palveluiden ydinosaamisalueissa sekä asiakasryhmissä. Taulukossa 1 esiintyviä asioita käsittelemme tarkemmin kampuskohtaisissa esittelyissä.

Taulukko 1. Palvelutoiminta RAMK:n kolmella kampuksella (vrt. RAMK:n palvelutoiminta 2008 ja 2009a)

	Toimiala	Palvelutoiminnan palveluiden ydinosaamisalue	Palvelutoiminnan suurin asiakasryhmä
Viirinkankaan kampus	Matkailu-, ravitsemus- ja talousala	Koulutus- ja asiantuntijapalvelut	Yksityishenkilöt, palvelutoimialan yritykset
Rantavitikan kampus	Tuotantoala	Mittaus- ja testauspalvelut sekä tila- ja laitevuokraukset	Tuotannollisten alojen yritykset
Ounasvaaran kampus	Hyvinvointiala	Kaikki palvelutoiminnan palvelut yhtä näkyvästi esillä	Julkisen sektorin toimijat

#### 2.4.2 Viirinkankaan kampus

Viirinkankaan kampuksella palvelutoiminnan palveluista ydinosaamisalueena ovat matkailu-, ravitsemus- ja talousalaan sekä liiketalouden alaan liittyvät koulutus- ja asiantuntijapalvelut. Kampuksella toteutetaan muun muassa tuotekehitys-, hinnoittelu-, markkinointi- ja asiakaspalvelukoulutuksia sekä atk-koulutuksia. Viirinkankaan kampuksella toteutetaan myös oppisopimuskoulutuksena yritysjohtamisen erikoisammattitutkintoon johtavaa koulutusta sekä

anniskelu- ja elintarvikehygieniaosaamisen testaustilaisuuksia. (RAMK 2007.) Viirinkankaan kampuksella asiakkaina on julkisen sektorin toimijoita, yksityishenkilöitä sekä palvelutoimialan yrityksiä koko maakunnasta. Esimerkkeinä julkisen sektorin toimijoista ovat Lapin aluehallintovirasto ja ELY-keskus. Viirinkankaan kampuksella yritykset ja yksityiset henkilöt muodostavat monipuolisimman ja suurimman asiakasryhmän, sillä asiakkaat edustavat palvelualoja hyvin monipuolisesti. (RAMK:n palvelutoiminta 2008 ja 2009d.)

Viirinkankaan kampuksella on vuoden 2009 aikana tapahtunut isoja rakenteellisia muutoksia, sillä silloin Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti (MTI) aloitti toimintansa Viirinkankaan kampuksella (RAMK 2010b). MTI on luova tutkimus-, oppimis- ja osaamisyhteisö, joka perustuu yliopiston, ammattikorkeakoulun ja ammattiopiston yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen (MTI 2010). Samalla kun MTI aloitti toimintansa Viirinkankaan kampuksella, RAMK:n yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan koulutukset siirtyivät Rantavitikan kampukselle (RAMK 2010b).

#### 2.4.3 Rantavitikan kampus

Rantavitikan kampuksella palvelutoiminnan palveluista ydinosamisalueina ovat mittaus- ja testauspalvelut sekä tila- ja laitevuokraukset. Mittaus- ja testauspalveluita ovat muun muassa lämpöpumpputestaukset, rakennusten kuntoarviot ja lämpökuvaukset, moottori- ja ajoneuvotestaukset sekä erilaiset ohjelmistokehitys- ja asiantuntijatyöt. Tila- ja laitevuokrauksen osalta Rantavitikan kampus on johtavassa asemassa, koska kyseinen kampus on kaikista kolmesta kampuksesta suurin ja sillä on hyvin monipuolisia tiloja, joita voidaan hyödyntää tilavuokrauksessa. (RAMK 2007.)

Rantavitikan kampuksella palvelutoiminnan asiakaskunta on monipuolinen, sillä kuten Viirinkankaan kampuksella, myös Rantavitikan kampuksen asiakkaina on muun muassa julkisen sektorin toimijoita, yksityishenkilöitä sekä yrityksiä koko maakunnasta. Suurin osa Rantavitikan kampuksen palvelutoiminnan asiakkaista on yrityksiä, jotka koostuvat sekä pienistä pk-yrityksistä että suuremmista toimijoista. (RAMK:n palvelutoiminta 2008 ja 2009c.) Yritysassiakkaat eroavat keskenään siinä, että pienemmillä yrityksillä on vähäiset

mahdollisuudet sijoittaa kehittämiseen, kun taas suuremmilla yrityksillä tilanne on toinen. Niillä on enemmän resursseja toimintansa kehittämiseen sekä rahallisesti että ajallisesti.

#### 2.4.4 Ounasvaaran kampus

Ounasvaaran kampus eroaa jonkin verran kahdesta muusta kampuksesta siten, että kampuksella ei ole yhtä tiettyä ydinosamisaluetta palvelutoiminnan palveluissa, vaan kaikki palvelut ovat yhtä näkyvästi esillä. Koulutuspalveluita ovat Ounasvaaran kampuksella muun muassa työyhteisö- ja menetelmäkoulutukset sekä turvalliseen lääkehoitoon ja ensihoitoon liittyvät koulutukset. Asiantuntijapalveluista esimerkkeinä ovat erilaiset hankkeet sekä tutkimukset, joita toteutetaan esimerkiksi opinnäytetöiden muodossa. Ounasvaaran kampuksella hyvinvointiin liittyviä mittaus- ja testauspalveluja tuottaa muun muassa lihashallintastudio, jossa voi tehdä esimerkiksi tasapainotestejä ja kehonkoostumusanalyysyjä. Esimerkkeinä tila- ja laitevuokrauksista Ounasvaaralla ovat liikuntasalin ja perinteisten luokkatilojen vuokraukset. (RAMK 2006.)

Ounasvaaran kampuksella sosiaali- ja terveysministeriöllä on suuri vaikutus palvelutoiminnan tuotteiden ja palveluiden sisältöihin. Syy tähän on se, että sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutus on lakisääteistä, ja näin ollen Rovaniemen kaupungilla on velvoite järjestää tätä täydennyskoulutusta sosiaalihuollon henkilöstölle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010.) Ounasvaaran kampuksella palvelutoiminta toteuttaa tätä lakisääteistä täydennyskoulutusta omien koulutustuotteidensa avulla.

Ounasvaaran kampuksen asiakkaina ovat pääosin julkisen sektorin toimijat, mutta asiakkaina on myös yksittäisiä yrityksiä ja yksityishenkilöitä. Julkisen sektorin toimijoilla tarkoitetaan muun muassa Rovaniemen kaupunkia ja terveydenhoitolaitoksia kuten terveyskeskuksia, sairaaloita ja vanhustenhoitotyön laitoksia. Yrityksistä ja yksityishenkilöistä esimerkkeinä ovat huippu-urheilijat, kuntoilijat, työyhteisöt sekä kuntouttavaan kurssitoimintaan osallistuvat ryhmät. (RAMK:n palvelutoiminta 2008 ja 2009b.)

Palvelutoiminnan palveluiden osalta yhteistä kaikille näille kolmelle RAMK:n kampukselle on se, että kaikissa niissä toteutetaan runsaasti lyhytkoulutuksia. Myös pitempiä työvoimapolitiittisia koulutuksia järjestetään kaikilla kampuksilla ja ne ovat tärkeässä asemassa palvelutoiminnassa, sillä ne ovat volyymiltään hyvin merkittäviä. Työvoimapolitiittista koulutusta on muun muassa aikuiskoulutuksena ja täydennyskoulutuksena, joista esimerkkeinä ovat Kemijärven tradenomi- ja sairaanhoitajakoulutus sekä tietojärjestelmien hallinnan ja ohjelmistokehityksen koulutukset (RAMK 2004).

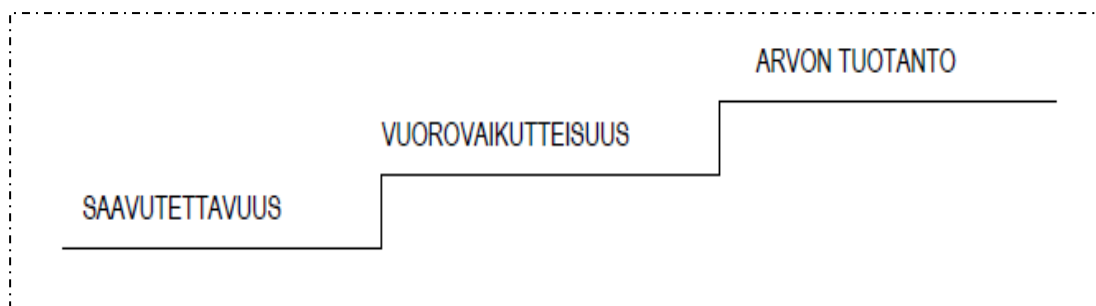
### 3 ASIAKKUUDENHALLINTA

#### 3.1 Asiakslähtöisestä ajattelusta asiakkuudenhallintaan

Yrityksen liiketoiminta muodostuu useista eri tekijöistä. Kolmena keskeisimpänä tekijänä voidaan pitää asiakkaita, tuotteita sekä yritystä itsessään. Nämä kyseiset tekijät ovat jo pitkään olleet tärkeässä asemassa, mutta niiden merkitykset ovat vaihdelleet eri aikoina. Aikaisemmin tärkeimmässä asemassa olivat yrityksen sisäiset voimavarat kuten esimerkiksi henkilöstö ja tuotteisiin liittyvät tekijät, kun taas nykyään asiakas sekä siihen liittyvät prosessit ovat nousseet keskeisiksi menestystekijöiksi liiketoiminnassa. (Hellman-Väriä 2009, 15.)

Asiakkuus käsitteenä kuvastaa itsessään asiakkaiden hoitamisen syvintä olemusta: Asiakkuudessa on kaksi osapuolta (Storbacka–Blomqvist–Dahl–Haeger 1999, 29). Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvan resurssien vaihdannan mekanismi, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille (Storbacka 2005, 256). Näin ollen asiakkuuden arvon rakentuminen ja sen syvälinen ymmärtäminen ovat tärkeitä tekijöitä asiakkuudenhallinnassa. Asiakkuudenhallinnan onnistumiseksi yrityksen on siis otettava asiakas ja asiakkuus toiminnan lähtökohdaksi. Tällöin voidaan puhua asiakslähtöisestä ajattelusta, jossa toimitaan asiakkuuden ehdoilla. (Storbacka ym. 1999, 29.)

Asiakslähtöisessä ajattelussa voidaan nähdä kolme avaintekijää, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakslähtöisen ajattelun avaintekijät (Storbacka ym. 1999, 26)

Saavutettavuudella ei tarkoiteta pelkästään yrityksen aukioloaikoja tai puhelimeen vastaamista, vaan saavutettavuudella tarkoitetaan ennen kaikkea vahvaa läsnäoloa markkinoilla. Saavutettavuus on arvokkaiden asiakkuuksien synnyttämisen perusedellytys, sillä jos yritys ei ole saavutettavissa silloin, kun asiakas valitsee toimittajaa tai tekee päätöksiä verkossa, yritystä ei ole asiakkaalle olemassakaan ja tällöin peli on yrityksen osalta menetetty. Tästä syystä saavutettavuus on ratkaisevan tärkeää ja voidaankin ajatella, että se on ensimmäinen askel kohti asiakaslähtöisyyttä. (Storbacka ym. 1999, 23.)

RAMK:n palvelutoiminnan kaltaiselle organisaatiolle saavutettavuus on tärkeää, mutta haasteellista. Ongelmana voi olla se, että moni ajattelee RAMK:n olevan ainoastaan koulutuspalveluja tuottava organisaatio eikä sitä välttämättä osata mieltää alueellisena kehittäjänä, joka myös tarjoaa maksullisia tuotteita ja palveluja esimerkiksi palvelutoiminnan kautta. RAMK:n palvelutoiminnan tämänhetkisestä esillä olost ja saavutettavuudesta kertoo se, että moni RAMK:n opiskelijakaan ei tiedä palvelutoiminnan olemassaolosta, sen toimenkuvasta tai tehtävistä vaikka he ovat olleet samassa talossa ja osana samaa organisaatiota palvelutoiminnan kanssa jo usean opiskeluvuoden ajan.

Seuraava askel asiakaslähtöisyydessä on vuorovaikutteisuus. Vuorovaikutteisuus merkitsee sitä, että nykyisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin ollaan jatkuvasti yhteydessä. (Storbacka ym. 1999, 24.) Vuorovaikutteisuus on myös palveluiden kehittämistä siten, että palvelutilanne on molemmille, sekä asiakkaalle että yritykselle, antoisa ja tehokas (Korkman–Arantola 2009, 38). Palveluiden kehittämisen lisäksi vuorovaikutteisuus käsittää myös erilaisia asiakaskohtaamisia asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaskohtaaminen on ollut aina asiakkuuden ydinasia, sillä mitä enemmän asiakas on suoraan tai epäsuorasti mukana yrityksen toiminnassa, sitä paremmat ovat yrityksen mahdollisuudet mukauttaa toimintaa ja vahvistaa suhdettaan asiakkaaseen. Jotta asiakkuuksia voitaisiin kehittää, on yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksen oltava kunnossa. Vuorovaikutus ei pelkästään kuitenkaan riitä, vaan yrityksen täytyy olla ensin saavutettava, jotta vuorovaikutus asiakkaan kanssa on mahdollista. (Storbacka ym. 1999, 24.)

Asiakaslähtöisyyden kolmas avaintekijä on arvontuotanto. Arvo on itsessään moniulotteinen käsite, jota käytetään monessa eri merkityksessä. Tässä yhteydessä arvolla tarkoitetaan sitä arvoa, joka luodaan vuorovaikutuksessa yhdessä asiakkaan kanssa ja molempia osapuolia koskevissa prosesseissa (Korkman–Arantola 2009, 25). Yritys, joka kykenee jatkuvasti arvioimaan ja määrittämään prosessejaan uudestaan, vahvistaa kilpailukykyään (Storbacka ym. 1999, 25). Asiakaslähtöisessä ajattelussa kilpailukyky ei kuitenkaan perustu vain hintakilpailukykyyn, vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen (Storbacka–Lehtinen 1997, 19–20). Palvelutoiminta on ymmärtänyt arvontuotannon merkityksen asiakassuhteissaan, sillä mielestämme jo palvelutoiminnan tavoite kuvastaa sitä, että toiminnan tarkoituksena ei ole kilpailla hinnalla vaan tuottaa lisäarvoa yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelutoiminnan tavoitteena on siis tarjota sellaista, mitä alueelta puuttuu ja mikä edistää alueen yritysten ja organisaatioiden toiminnan kehittymistä.

Asiakkuuslähtöinen ajattelu ja siihen kiinteästi kuuluvat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus sekä asiakkaan arvontuotanto ovat tärkeitä osa-alueita asiakkuudenhallinnassa. Kokonaisvaltaiseen asiakkuudenhallintaan tarvitaan kuitenkin asiakkuusajattelun ymmärtämisen lisäksi myös organisaation resurssitoteuttaa ymmärtämisen myötä syntyneitä toimenpiteitä sekä vahvaa halua nähdä asiakkuudenhallinta yrityksen suurena voimavarana.

Asiakkuudenhallinnalle ei ole olemassa yhtä ainoa oikeaa määrittelyä, vaan se merkitsee eri ihmisille erilaisia asioita. Joillekin se merkitsee esimerkiksi asiakastietojen keräämistä ja asiakaskontaktien hallintaa, kun taas toiset käsittävät asiakkuudenhallinnan laajemmin, jolloin sitä voidaan ajatella koko organisaation toimintaa ohjaavana strategiana. (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2010.) Tutkimuksemme aikana olemme löytäneet useita erilaisia määritelmiä asiakkuudenhallinnalle, joista keskeisimpiä esittelemme alla olevassa taulukossa 2.



Taulukko 2. Asiakkuudenhallinnan erilaisia määritelmiä

Tekijä	Asiakkuudenhallinnan määritelmä	Asiakkuudenhallinnan tavoite
Bergström–Leppänen (2009, 461, 462)	Yrityksen johtamisen tärkeä osa-alue, jossa asetetaan tavoitteet ja valitaan asiakkuudet ja strategiat	Ohjata yrityksen toimintaa asiakkuuslähtöisesti
Hellman ym. (2005, 12–13)	Toimintaa asiakastavoitteiden ja -strategioiden saavuttamiseksi	Tuoda johdon käsiin asiakaskunnassa tapahtuvaa tietoa, kehittää asiakaslähtöisyyttä sekä kehittää yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta
Ala-Mutka–Talvela (2004, 21)	Liiketoimintastrategia asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan	Parantaa asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä, asiakastytyväisyyttä ja -kannattavuutta
Storbacka–Korkman–Mattinen–Westerlund (2001, 327)	Yritysjohdon tasolla tapahtuvaa asiakassuhteiden johtamista	Parantaa asiakkuuden arvoa niin, että asiakkuus tuottaa enemmän arvoa toimittajalle ja asiakkaalle
Storbacka–Sivula–Kaario (2000, 86, 160)	Ajattelutapa, jonka lähtökohdiana on ymmärtää, miten asiakkaat tuottavat arvoa itselleen	Edistää johtamisprosessia, jossa asiakkuuksien tavoiteasetanta toteutetaan asiakkuudenhallinnan tasolla
Lehtinen (2004, 21)	Toimintatapa, jossa on kyse asiakkaan toimimisesta aktiivisena resurssina ja hänen osallistumisensa ohjaamisesta	Asiakaslähtöisyyden ja erilaisten asiakkaan osallistumismallien kehittäminen

Taulukossa 2 mainittujen määritelmien lisäksi asiakkuudenhallinta voidaan nähdä myös esimerkiksi informaatioteknologisesta näkökulmasta. Tässä näkökulmassa keskitytään informaatioteknologisiin ratkaisuihin, jotka on kehitetty tukemaan asiakkuudenhallinnan käytännön toteuttamista. Erilaisia ratkaisuja on useita, mutta CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä on näistä yleisimmin käytetty. (Storbacka ym. 2000, 138–140.) Asiakkuudenhallinnassa on erilaisten määritelmien lisäksi myös erilaisia osa-alueita, joissa asiakkuudenhallintaa voidaan toteuttaa. Näitä osa-alueita on Mäntynevan (2000, 116) mukaan neljä: markkinointi ja myynti, organisaatio, teknologia sekä muutoksenhallinta. Työssämme olemme valinneet edellä mainituista asiakkuudenhallinnan osa-alueista organisaation painopistealueeksi.

Taulukossa 2 olevista asiakkuudenhallinnan määritelmistä ja tavoitteista voidaan havaita, että niissä on paljon eroja mutta myös yhtäläisyyksiä esimer-

kiksi tavoitteiden ja päämäärän osalta. Suurimpana yhtäläisyytenä on se, että kaikkien määritelmien kautta pyritään samaan lopputulokseen — hyvään asiakkuudenhallintaan. Jotta asiakkuudenhallintaa voidaan toteuttaa onnistuneesti, asiakkuudenhallinnan tulee ulottua kaikille yrityksen toiminnan tasoille. Mielestämme RAMK:n palvelutoiminnan tulisi muotoilla oma asiakkuudenhallinnan määritelmänsä, joka auttaisi asiakkuudenhallinnan tavoitteiden hahmottamisessa ja niiden saavuttamisessa. Tällöin palvelutoiminta voisi toteuttaa asiakkuudenhallintaa parhaalla mahdollisella tavalla organisaation kaikilla toiminnan tasoilla. Mielestämme Hellman ym. ovat taulukossa määrittäneet asiakkuudenhallinnalle sellaiset tavoitteet, joihin myös palvelutoiminnan tulisi pyrkiä omassa asiakkuudenhallinnassaan.

### **3.2 Asiakastieto**

Asiakkuudenhallinnassa onnistuminen edellyttää asiakastietoon panostamista. Yritykset ovat ymmärtäneet tämän, sillä asiakkuustieto on lisääntynyt yrityksissä merkittävästi. (Lehtinen 2004, 124.) Asiakuustiedon lisääntyminen johtuu osittain siitä, että yrityksen johtoa kiinnostaa, millainen yrityksen asiakasrakenne on, miten se on kehittynyt ja minkälaisia muutoksia asiakaskannassa on tapahtunut tai on tapahtumassa (Hellman ym. 2005, 17).

Asiakastieto voidaan määritellä operatiiviseksi voimavaraksi, joka auttaa toimittajaa hallitsemaan yksittäisiä asiakaskohtaamisia kokonaisprosessin osalta (Storbacka ym. 2001, 142). Asiakastieto voidaan myös jakaa neljään lajiin: identifiointitietoon, asiakassuhteeseen liittyvään tietoon, yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvään tulostietoon sekä asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvoon liittyvään ennustetietoon (Hellman ym. 2005, 110). Jokainen laji koostuu erityyppisistä asioista ja Hellman, Peuhkurinen ja Raulas esittelevät tiedonlajien ominaisuuksia seuraavan taulukon avulla.

Taulukko 3. Asiakastiedon lajit (vrt. Hellman ym. 2005, 111)

Asiakkaan identifiointitieto	Asiakassuhtee- seen liittyvä tieto	Yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tulostieto	Asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvoon liittyvä ennustetieto
Ominaista on: <ul style="list-style-type: none"><li>• kaikkien saa- tavissa</li><li>• ei muutu usein</li><li>• faktaa</li><li>• julkista</li></ul>	Ominaista on: <ul style="list-style-type: none"><li>• yrityksen ja asiakkaan välistä</li><li>• ei ulkopuolel- ta ostettavis- sa</li><li>• muuttuu jat- kuvasti</li><li>• asiakassuh- detta ja sen kehitystä ku- vaavaa</li><li>• saadaan analyysien kautta</li><li>• luokiteltua</li><li>• taustatietoa</li></ul>	Ominaista on: <ul style="list-style-type: none"><li>• yrityksen sisäistä, omaa tietoa</li><li>• kokemuspe- räistä ”tietä- mystietoa”</li><li>• toimenpitei- den tulokset- lisuutta ku- vaavaa</li></ul>	Ominaista on: <ul style="list-style-type: none"><li>• yrityksen sisäistä, omaa tietoa</li><li>• syntyä aiem- mista toi- menpiteistä kerättyä tie- toa yhdiste- lemällä ja analysoimalla</li><li>• ennustaa tulevaa arvoa ja toimenpi- teiden tehok- kuutta</li></ul>
Vastaa kysymyk- seen KUKA? <ul style="list-style-type: none"><li>• nimi</li><li>• yhteystiedot</li><li>• henkilöt</li><li>• toimiala</li></ul>	Vastaa kysymyk- siin MITÄ? MINKÄ- LAINEN? <ul style="list-style-type: none"><li>• ostohistori- aan liittyvät tiedot</li><li>• asiakasana- lyysit</li></ul>	Vastaa kysymyk- seen MITEN ONNISTUNUT? <ul style="list-style-type: none"><li>• toimenpiteet + tulokset</li><li>• aktiiviteetti- analyysit</li><li>• panos- tuotosanalyysit</li></ul>	Vastaa kysymyk- siin MITEN MUUTTUU? MITEN ONNISTUU TULEVAISUU- DESSA? <ul style="list-style-type: none"><li>• toimenpitei- den onnistu- misen ennu- staminen</li><li>• asiakkaan arvon kehi- tyksen en- nustaminen</li></ul>

Taulukossa 3 määritelty identifiointitieto on niin sanottua perustietoa, joka pitää sisällään esimerkiksi asiakkaan henkilö- ja yhteystietoja. Asiakassuhteeseen liittyvää tietoa puolestaan voidaan kutsua informaatioksi, jolla tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaan ostohistoriaan liittyviä tietoja. Kolmas tiedonlaji

on yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvää tulostietoa, joka syntyy kokemusperäisesti yrityksen toiminnan tulosten kautta. Näiden lisäksi on mahdollista tuottaa myös ennustetietoa, jonka tarkoituksena on ennustaa toimenpiteiden onnistumista ja asiakkaan arvon kehitystä. Asiakastiedon lajeista perustietoa sekä informaatiotietoa kerätään yrityksissä eniten, mutta kaksi viimeistä tiedonlajia voivat jäädä vähemmälle huomiolle. Tämä on valitettavaa, sillä juuri nämä kyseiset tiedonlajit ovat niitä, jotka tuovat yritykselle kilpailuetua verrattuna niihin yrityksiin, jotka eivät näitä tietoja kerää. (Hellman ym. 2005, 110.) Palvelutoiminta on samassa tilanteessa useiden muiden yritysten kanssa, sillä palvelutoiminta kerää perustietoa ja informaatiotietoa asiakkaista, mutta esimerkiksi ennustetiedon systemaattiseen hyödyntämiseen palvelutoiminnalla ei vielä ole ollut mahdollisuuksia (Hanni-Vaara 2010).

Nykyään ennustetiedon ja ennakkoinnin merkitys on kasvamassa. Ennen riitti, että tieto saatiin tietyn ajan kuluttua, tänään se tarvitaan reaaliajassa ja huomenna jo tulevaisuutta ennakoiden. (Hellman 2003, 165.) Palvelutoiminnan kehittämistyössä tulisi kiinnittää erityistä huomiota ennakkoinnin tärkeyteen, sillä se avaa organisaatiolle uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010).

Yrityksessä olevan asiakastiedon määrä lisääntyy vuosi vuodelta, mutta valitettavasti tiedon käyttö ei kuitenkaan ole lisääntynyt samassa suhteessa. Asiakastieto on edelleen useissa yrityksissä sirpaleista, tieto on käyttökelvottomassa muodossa eikä sitä hyödynnetä niin paljon kuin olisi mahdollista. (Lehtinen 2004, 124–125.) Lisäksi useassa yrityksessä unohdetaan ylläpitää asiakastietoja, mikä johtaa siihen, että vanhentuneiden tietojen perusteella lähetetään paljon hukkapostia ja loukataan asiakkaita (Bergström–Leppänen 2009, 466). Ratkaisuina näihin edellä mainittuihin ongelmiin useimmat yritykset ryhtyvät ensimmäiseksi miettimään tietotekniikkaa, vaikka niiden tulisi ajatella sitä vasta viimeisenä (Day 2003, 25). Tietotekniikalla on tärkeä tehtävä asiakastietoon liittyvissä prosesseissa, mutta ensin yrityksen tulisi selvittää, mitä asiakastietoa yrityksellä on tällä hetkellä käytettävissään sekä mihin ja miten tätä kyseistä tietoa käytetään (Mäntyneva 2000, 79).

Nykytilan kartoittamisen jälkeen yrityksessä tulee luoda näkemys asiakastiedon tavoitetilasta, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksessä selvitetään mihin tietoja halutaan käyttää ja mitä tietoja tässä yhteydessä tarvitaan (Mäntyneva 2000, 79). Asiakastietoa hyödynnetään monella yrityksen ja sen palveluiden kehittämisen alueella ja tiedon hyödyntäminen liittyy suoraan myös asiakkuuden tavoitteisiin (Arantola 2003, 82–83). Asiakastiedon käyttö ja sen hyödyntäminen asiakkuudenhallinnassa on myös palvelutoiminnan yksi kehittämiskohde, johon halutaan ratkaisu. Ratkaisun saamiseksi palvelutoiminnan täytyy selvittää sekä asiakastiedon että asiakkuudenhallinnan nyky- ja tavoitetila, jonka jälkeen palvelutoiminta voi lähteä miettimään tietoteknisiä ratkaisuja asiakkuudenhallintansa parantamiseksi.

Asiakastiedon nykytilan ja tavoitetilan kartoittamisen jälkeen asiakastieto on selkeämmin määriteltyä, jolloin sitä voidaan hyödyntää myös yrityksen muussa toiminnassa. Yrityksen muulla toiminnalla tarkoitamme esimerkiksi markkinointia, taloushallintoa sekä yrityksen erilaisia tukitoimintoja (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry). Kerätyn asiakastiedon perusteella pyritään ohjaamaan markkinointia, myyntiä ja palvelua siten, että asiakaskunnasta löydettäisiin parhaat asiakkaat, ne pystyttäisiin pitämään asiakkaina mahdollisimman pitkään ja asiakkaiden uskollisuus yritystä kohtaan kasvaisi. Onnistuneen markkinoinnin, myynnin ja palvelun ohjaamiseksi on tärkeää, että jokainen organisaatiossa pystyy päivittämään ja hyödyntämään kerättyjä asiakastietoja edellä mainituilla osa-alueilla. (Bergström–Leppänen 2009, 466.) Markkinoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimerkiksi yrityksen markkinointipäällikkö tietää mitä tuotteita asiakkaalla jo on käytössä. Myyjä puolestaan auttaa tieto asiakkaan palveluhistoriasta, sillä jo olemassa olevan asiakastiedon avulla he voivat ehdottaa asiakkaalle sopivia uusia ratkaisuja. Asiakastieto auttaa myös yrityksen tukitoimintojen parissa työskenteleviä henkilöitä, sillä asiakastiedon avulla voidaan ajoittaa huoltotoimenpiteitä sekä sopimusten tarjoamista ennakoivasti. (Yritys-Suomi 2010.)

Myös taloushallinnolla on aina ollut asiakastietoa, sillä ennen kuin yritykset alkoivat investoida asiakashallinnan järjestelmiin, oli aika, jolloin taloushallinto oli yrityksen ainoa yksikkö, joka pystyi omista järjestelmistään luokittelemaan tietoa asiakkaistaan esimerkiksi liikevaihdon mukaan. Asiakastieto on

siis jo aikaisemmin ollut tärkeä osa taloushallintoa, mutta viime aikoina sen merkitys taloushallinnossa on kasvanut huomattavasti. (Hellman–Väriä 2009, 67–68.) Nykyään asiakastietoa hyödynnetään taloushallinnossa muun muassa asiakasriskien arvioinnissa, asiakaskannattavuuden laskennassa sekä oman liiketoiminnan kehittämisessä. Näiden lisäksi asiakastiedot tuottavat tärkeää taloustietoa yrityksen johdolle. (Haataja–Honkanen 2008.)

Tiedonkeräämisen, sen analysoinnin ja päivittämisen helpottumisen myötä asiakastiedosta ja sen hyödyntämisestä on tullut kriittinen osa liiketoimintaa. Nykyisin hyvin organisoitua asiakastietoa tarvitsee koko yritys ja siitä onkin tullut yksi menestystekijä paitsi asiakkuudenhallinnassa, myös yrityksen koko liiketoiminnassa. (Hellman ym. 2005, 109.) Vaikka asiakastiedon kerääminen ja sen hyödyntäminen ovat helpottuneet, asiakastiedon tulevaisuuden haasteeksi muodostuu kuitenkin se, miten hallita olemassa olevaa tietoa ja muuttaa se päätöksenteossa ja operatiivisessa toiminnassa tarvittavaksi informaatioksi (Mäntyneva 2000, 76).

### **3.3 Asiakkuuden elinkaaresta asiakkuudenhallintaan**

#### **3.3.1 Asiakkuuden elinkaaren vaiheet**

Storbacka ja Lehtinen (1997, 86) jakavat asiakkuuden kolmeen vaiheeseen: syntyamiseen, jalostumiseen ja loppumiseen. Lehtinen toteaa, että asiakkuuden syntyvaiheessa on paljon tunteiden ja tiedon vaihdantaa, mutta vasta tekojen vaihdanta merkitsee asiakkuuden syntymistä (Lehtinen 2004, 156). Asiakkuuksien syntymisessä on myös omat ongelmansa, joita ovat esimerkiksi sopivien ryhmien tunnistaminen, asiakkaan saaminen kokeilemaan uutta asiakkuutta ja ensimmäisten kohtaamisten johtaminen. Hyvän ja yksilöidyn markkinoinnin ja johtamisen avulla tällaiset ongelmat voidaan kuitenkin ratkaista. (Storbacka–Lehtinen 1997, 87–94.) Työssämme tärkeintä on käsitellä palvelutoiminnan nykyisiä asiakkuuksia, joten emme käsittele asiakkuuden syntymisvaihetta tämän enempää.

Asiakkuuden syntymisen jälkeen voidaan aloittaa asiakkuuksien järjestelmälliseen arvonnousuun tähtäävä kehitystyö (Storbacka–Lehtinen 1997, 97). Tällöin voidaan puhua asiakkuuden jalostumisesta, joka on asiakkuuden

elinkaaren toinen vaihe. Tässä vaiheessa asiakkuudesta tehdään molemmille osapuolille tarkoituksenmukaisempi ja kustannustehokkaampi (Storbacka ym. 2001, 223). Jalostumisvaiheessa tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat asiakassuhteen kesto, asiakassuhteen lujuus ja asiakastyytyväisyys. Asiakkuuden kestoon vaikuttaa esimerkiksi kriittiset kohtaamiset, jotka voivat johtua joko yksittäisen toiminnon tasosta tai kokonaisuuden hallinnan puutteesta. Kriittisten kohtaamisten estämiseksi yrityksen tulisi huolehtia siitä, että kontaktitehtävissä olevat henkilöt tiedostavat kriittisten kohtaamisten merkityksen ja että he välittömästi ilmoittavat, jos jokin kohtaaminen epäonnistuu. (Storbacka–Lehtinen 1997, 107–108.)

Asiakkuuden lujuus on myös tärkeä tekijä asiakkuuden jalostumisvaiheessa, sillä mitä lujempi asiakassuhde on, sitä pitempään se myös kestää. Kun luja asiakassuhde rakentuu luottamukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen, se myös kestää paremmin mahdollisia vastoinkäymisiä. Siksi esimerkiksi asiakasyhteydet on hyvä suunnitella hyvin ja huomioida samalla eri asiakkaiden erityispiirteitä. (Storbacka–Lehtinen 1997, 97.) Asiakas kannattaa ottaa mukaan myös oman toiminnan kehittämiseen ja kehittää tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa toimintoja ja prosesseja soveltumaan yhteen parhaalla mahdollisella tavalla (Selin–Selin 2005, 128). Palvelutoiminta pyrkii toteuttamaan juuri tämänkaltaista toiminnan kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelutoiminnalla on palveluiden tuottamisessa lähtökohtana niin sanottu win-win-periaate, jossa sekä palvelutoiminta että asiakasyritys hyötyvät yhteistyöstä ja kehittävät omaa osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Hanni-Vaara 2010.)

Myös asiakastyytyväisyys korostuu asiakkuuden jalostumisvaiheessa. Yleinen ajattelutapa on, että tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia ja että uskolliset asiakkaat ovat kannattavia. Jotta asiakkaat saataisiin tyytyväisiksi, on panostettava yrityksen laadun kehitykseen. Asiakkaiden uskollisuutta, kannattavuutta ja muita asiakkaiden käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä voidaan tutkia esimerkiksi erilaisin asiakastyytyväisyysmittauksin. (Storbacka–Lehtinen 1997, 98–102.)

Storbackan ja Lehtisen mukaan asiakkuuden kolmantena ja viimeisenä vaiheena on asiakkuuden loppuminen. Asiakkuuden loppumiseen on kaksi eri tietä: Asiakkuus voi loppua joko asiakkaan tai yrityksen toimesta. (Storbacka–Lehtinen 1997, 108.) Molemmissa tapauksissa on kuitenkin kyse prosessista, johon tulisi panostaa (Lehtinen 2004, 156). Asiakkaan tarpeiden ja toiminnan muuttuessa myös asiakkaan ja yrityksen välinen yhteistyö voi muuttua väljemmäksi ja harvemmaksi (Selin–Selin 2005, 128). Yhteistyön harveneminen voi olla joko tiedostettu tai tiedostamaton viesti yritykselle siitä, että asiakas voi olla aikeissa lopettaa asiakkuutensa (Storbacka–Lehtinen 1997, 111). Kun asiakassuhteen luonne alkaa selvästi muuttua, yrityksen kannattaa miettiä muun muassa kenen toimesta asiakkuus loppuu, kannattaako asiakkaasta vielä pitää kiinni ja mikä on menetetyn asiakkaan arvo yritykselle (Selin–Selin 2005, 128). Mietinnän ja asiakkuuden analysoinnin avulla voidaan tunnistaa asiakkuuteen liittyviä ongelmia ja ratkaista niitä (Storbacka–Lehtinen 1997, 111). Parhaimmillaan ongelmanratkaisu voi johtaa siihen, että asiakkuus kehittyy ja näin se palaa takaisin asiakkuuden elinkaaren jalostumisvaiheeseen. Asiakkuuden paluu elinkaaren jalostumisvaiheeseen on myös palvelutoiminnan osalta toivottu tilanne, sillä asiakkaan menetyks on usein iso prosessi, joka kuluttaa yrityksen resursseja.

Jos asiakkuus kaikesta huolimatta loppuu, niin on tärkeää, että asiakkuus lopetetaan tyylikkäästi. Tyylikkäässä asiakkuuden loppumisessa arvioidaan avoimesti muun muassa asiakkuuden loppumisen syitä sekä varmistetaan asiakkuuden kohtaamisia ja toimintoja, joiden avulla asiakkuus voidaan lopettaa. (Storbacka–Lehtinen 1997, 112.) Tyylikkään päättämisen tavoitteena on paitsi asiakkaan takaisin voittaminen, myös sen varmistaminen, ettei asiakas jätä yritystä niin sanotusti ovet paukkuen. Tyylikkäällä ja onnistuneella asiakassuhteen lopetuksella on iso merkitys, sillä se mahdollistaa sen, että asiakassuhde voi alkaa myöhemmin uudelleen. (Hellman ym. 2005, 41.)

### 3.3.2 Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa

Asiakkuuden elinkaaren vaiheet on hyvä tuntea, sillä asiakkuudenhallinnassa asiakkaita käsitellään usein näiden vaiheiden mukaisesti (Ala-Mutka–Talvela 2004, 60). Mäntyneva tarkastelee asiakkuuden kolmea eri vaihetta asiakkuu-



denhallinnan näkökulmasta, jolloin asiakkuudenhallinnan elinkaarella voidaan nähdä neljä vaihetta: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Nämä neljä asiakkuudenhallinnan elinkaaren vaihetta kuvastavat niitä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat asiakkuuteen sen syntymis-, jalostumis- ja loppumisvaiheessa. Asiakkuudenhallinnan neljän eri vaiheen avulla pyritään siihen, että asiakkuus ei pääse Storbackan ja Lehtisen (1997, 86) määrittelemään loppumisvaiheeseen, vaan asiakkuus jatkuisi edelleen. (Mäntyneva 2000, 19.) Hyvällä asiakkuudenhallinnalla pyritäänkin mielestämme siihen, että viimeisenä vaiheena asiakkuuden elinkaarella olisi asiakkuuden säilyttäminen, jolloin asiakassuhde ei päättyisi missään vaiheessa kokonaan.

Mäntyneva (2000, 19) esittelee asiakkuudenhallinnan elinkaaren neljää eri vaihetta – hankintaa, haltuunottoa, kehittämistä ja säilyttämistä – ja näiden vaiheiden ydinkohtia taulukossa 4. Koska asiakkuuden vaiheista syntyminen jää työssämme vähemmälle huomiolle, on perusteltua jättää myös asiakkuudenhallinnan osalta hankinta- ja haltuunottovaiheet vähemmälle käsittelylle.

Alla olevassa taulukossa 4 esiintyvät asiakkuudenhallinnan elinkaaren kaksi viimeistä vaihetta, kehittäminen ja säilyttäminen, ovat aika pitkälti samanlaisia. Molemmissa vaiheissa yhtenäistä on muun muassa tarvelähtöisyydessä, markkinointiviestinnässä ja vaiheiden tavoitteissa. Molemmissa vaiheissa pyritään ottamaan huomioon asiakkaiden todelliset tarpeet ja markkinointiviestintää pyritään toteuttamaan mahdollisimman persoonallisesti. Kehittämisen- ja säilyttämisen vaiheiden tavoitteet ovat samankaltaisia, sillä molemmissa vaiheissa asiakkuudenhallinnan tavoitteet kohdistuvat olemassa oleviin asiakkuuksiin. Eroina näissä kahdessa vaiheessa ovat esimerkiksi ne, mihin tarjouksen sisältö perustuu ja mikä on kaupanteon onnistumistodennäköisyys.

Taulukko 4. Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa (vrt. Mäntyneva 2000, 19)

Asiakkuuden vaihe	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
<b>Tavoite</b>	Potentiaalisten asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassa-olevien asiakkuuksien säilyttäminen
<b>Lähestymisen peruste</b>	Demografinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalin realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
<b>Tarvelähtöisyys</b>	Oletetut tarpeet	Viestitetyt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
<b>Markkinointiviestinnän personointi</b>	Vähemmän persoonallinen riittää	Pyrkimys persoonallisuuteen	Persoonallisuus välttämätöntä	Persoonallisuus välttämätöntä
<b>Tarjouksen sisältö</b>	Perustuu tuotelähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassa-oleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassa-oleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiempaan asiakassuhteeseen
<b>Kaupanteon onnistumistodennäköisyys</b>	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Asiakkuudenhallinnan elinkaaren kehittämissaiheessa tavoitteena on asiakkuuden syventäminen, jota voidaan toteuttaa muun muassa ryhmäkohtaisilla suunnitelmilla, toimintamalleilla sekä segmentoinneilla (Mäntyneva 2000, 21). Kehittämissaiheessa markkinoinnin lähtökohdaksi kannattaa ottaa asiakkuuteen liittyvä potentiaali, sillä jo sitoutunut asiakaskanta on täynnä kannattavuuspotentiaalia (Storbacka ym. 2000, 51–52). Asiakkuudenhallinnalla on tässä elinkaaren vaiheessa suuri merkitys, sillä se mahdollistaa asiakkuuksien säilyttämisen (Mäntyneva 2000, 21).

Asiakkuudenhallinnan elinkaaren viimeisenä vaiheena on asiakkuuksien säilyttäminen (Mäntyneva 2000, 19). Asiakkuuksien säilyttämissaiheessa yrityksen on tunnettava asiakkaat ja heidän todelliset tarpeensa, jolloin asiakkaiden ymmärtäminen on aiempaa syvällisempää. Asiakkuuksien säilyttämises-

sä tulee kiinnittää erityistä huomiota kriteereihin, jotka ilmaisevat, millaisia ovat ne asiakkaat, jotka todella halutaan säilyttää ja pitää asiakkaina. (Selin–Selin 2005, 124, 127.) Säilytettävien asiakkuuksien valitsemisessa on syytä muistaa, että kaikki asiakkuudet eivät välttämättä ole taloudellisessa mielessä säilyttämisen arvoisia (Storbacka ym. 2000, 43). Tällaisessa tilanteessa asiakastieto nousee tärkeäksi tekijäksi, sillä koko asiakaskannan asiakastietoa tarkastelemalla tällaiset kannattamattomat asiakkuudet voidaan helposti tunnistaa (Mäntyneva 2000, 23–24).

Asiakkuudenhallinnan yhtenä keskeisenä haasteena on kuljettaa asiakkuutta elinkaaren neljässä eri vaiheessa. Asian helpottamiseksi yrityksen on yksilöitävä nämä neljä eri vaihetta siten, että yritys määrittelee jokaiselle vaiheelle muun muassa omanlaisensa tavoitteen, lähestymisen perusteen sekä tarvelähtöisyyden. (Mäntyneva 2000, 18–19.) Yksilöiminen näkyy myös esimerkiksi yrityksen markkinoinnissa, sillä markkinoinnin tavoite ja sen luonne ovat jokaisessa asiakkuudenhallinnan elinkaaren vaiheessa erilaisia (Grönroos 2009, 321). Eri toimenpiteiden yksilöiminen asiakkuudenhallinnan elinkaaren eri vaiheissa tuo haasteita asiakkuudenhallinnan tavoitteiden saavuttamiselle, mutta jos nämä haasteet voitetaan, tuloksena syntyy kestäviä asiakassuhteita (Storbacka ym. 2001, 223).

### **3.4 Asiakkuudenhallinnan työkalut**

#### **3.4.1 Lähtökohtia asiakkuudenhallinnan työkaluihin**

Päivittäisessä liiketoiminnan hallinnassa tarvitaan monenlaista tietoa. Mitä moniulotteisemmaksi ympäristömme muuttuu, sitä enemmän tietoa syntyy ja sitä enemmän tietoa vastaavasti tarvitsemme. Vaikka tiedon määrä lisääntyy, ihmisen rajallinen kyky käsitellä tietoa säilyy kuitenkin samana. (Hellman 2003, 165.) Tästä syystä tiedon käsittelyyn on kehitetty erilaisia työkaluja, joiden perusajatuksena on tiedon mielekäs yhdistäminen informaatioksi sekä näin syntyneen informaation monipuolinen ja hallittu käyttö. Asiakkuudenhallinnan osalta tärkeimmässä asemassa on asiakastieto, joka luo pohjan asiakkuudenhallinnan työkalujen käytölle. (Hellman ym. 2005, 175, 180.) Asiakkuudenhallinnan työkalujen tehtävänä on antaa kuva asiakkaista sekä asiakkaissa tapahtuvista muutoksista, toimia johdon strategisen päätöksenteon

tukena ja seurannan välineinä sekä helpottaa operatiivista käytännön työtä (Hellman–Väriä 2009, 106–107). Lisäksi Hellman (2003, 166) toteaa, että asiakkuudenhallinnan työkalujen tulisi toimia tiedon välittäjinä, hyödyntää laajaa tietopohjaa yhdistäen monipuolisesti sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta hankittuja tietoja ja lisätä organisaation tietämystä.

Tehokkaat asiakkuudenhallinnan työkalut edellyttävät, että tietyt perusasiat ovat kunnossa. Näitä perusasioita ovat tiedon oikeellisuus, ajantasaisuus ja käytettävyys. Mikäli nämä asiat eivät ole kunnossa, työkalut eivät toimi odotetulla tavalla. Tieto muodostaa kaikkien työkalujen toiminnan pohjan ja siksi tiedon yhtenäisyys, oikeellisuus ja ajantasaisuus ovat jokaisen työkalun kannalta ratkaisevia tekijöitä, joita tulisi jatkuvasti mitata. Sisäisistä ja ulkoisista tietolähteistä hankitun tiedon oikeellisuuden ja ajantasaisuuden mittaamiseksi ja varmistamiseksi käytetään usein tähän tarkoitukseen suunniteltuja ohjelmistoja. (Hellman 2003, 166–167.)

Tiedon käytettävyys johtamistyökaluissa edellyttää tiedon mahdollisimman suurta liiketoiminnallista vastaavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietoa tulee kerätä ja käsitellä siten, että se kuvaa ympäristöä ja kehitystä mahdollisimman oikein. (Hellman 2003, 168.) Lisäksi asiakkaaseen liittyvä tarpeellinen tieto tulee yhdistää hallitusti kyseessä olevaan asiakkaaseen, jolloin voidaan puhua integroidusta asiakastiedosta (Hellman–Väriä 2009, 110). Kyseinen tieto esiintyy järjestelmässä ainoastaan yhden kerran ja tieto on rakenteeltaan sellaista, että se voidaan loogisesti yhdistää muihin tietoihin. Tämä takaa sen, että asiakkaasta on olemassa yksi, yhteinen ja oikea kuva. (Hellman 2003, 168.)

Sama asiakas saattaa kuitenkin olla yrityksessä useamman kuin yhden henkilön tai yksikön asiakkaana. Tällaisessa tilanteessa ei riitä, että asiakkaasta on olemassa jokaisessa yksikössä yksi yhteinen kuva, vaan asiakkaasta tarvitaan yksi ja laajempi kuva, joka on kaikissa yksiköissä sama. (Hellman 2003, 169–170.) Palvelutoiminnan kaltaisessa organisaatiossa voi hyvinkin tulla vastaan tilanne, jossa sama asiakas voi olla asiakkaana monella eri kampuksella, vaikka käytännössä palveluntarjoajana on koko ajan palvelutoiminta. Tällaisessa tilanteessa on syytä varmistaa, että jokaisella kampuk-

sella on sama, yhteinen kuva asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Tällöin asiakastiedosta saadaan läpinäkyvää ja sen avulla voidaan välttyä toiminnan päällekkäisyydeltä ja kriittisiltä kohtaamisilta asiakkaiden kanssa (Kaukonen 2010). Kun koko organisaatiolla on läpinäkyvä ja yhteinen kuva asiakkaasta, tätä kuvaa voidaan paloitella siten, että se on eri organisaatiotasolla ja eri käyttäjillä laajuudeltaan ja sisällöltään erilainen (Hellman 2003, 169–170). Palvelutoiminnalla voi myöhemmin tulla haasteeksi miettiä eri käyttäjien oikeuksia nähdä ja käsitellä asiakkaiden läpinäkyvää tietoa tiedon paloitellu-mahdollisuudesta huolimatta. Tiedon paloitellua suunniteltaessa tulee ottaa huomioon se, että palvelutoiminta kuuluu osaksi isompaa toimintaympäristöä, jolloin sen täytyy ottaa huomioon myös toimintaympäristön roolit.

Asiakkuudenhallinnan työkalujen käyttäjinä on usein eri yksiköitä ja henkilöitä ja tällöin on tärkeää varmistaa, että tieto kulkee yrityksen sisällä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Näin toimiessaan asiakkuudenhallinnan työkalut eivät muutu kapea-alaiseksi, vaan parantavat sisäisten resurssien käytettävyyttä ja käytön tehokkuutta sekä poistavat eri organisaatio-osien toiminnan päällekkäisyyttä. (Hellman 2003, 173.)

Koska yritysten tarpeet ja lähtökohdat vaihtelevat, on mahdotonta esittää yhtä kaikille sopivaa asiakkuudenhallinnan työkalukokonaisuutta (Hellman ym. 2005, 180). Tästä syystä jokaiselle yritykselle tulisi määritellä oma työkalukokonaisuus, joka palvelee juuri kyseisen yrityksen tarpeita. Työkalukokonaisuus muodostuu yleensä useista eri työkaluista, joita voivat olla esimerkiksi asiakasvirtakortit, erilaiset asiakasportfoliot ja erilaiset tietojärjestelmät. Mielestämme palvelutoiminnan tämänhetkisen asiakkuudenhallinnan kannalta tärkeimmiksi työkaluiksi muodostuvat CRM-järjestelmä ja segmentointi. Kun nämä kaksi työkalua ovat kunnossa, voi palvelutoiminta laajentaa työkalukokonaisuuttaan edelleen.

### 3.4.2 CRM

Asiakkuudenhallinnassa käytetään erilaisia asiakastiedon tallentamiseen ja käsittelyyn tarkoitettuja työkaluja, joista CRM-järjestelmä on tunnetuin. CRM -lyhenne tulee englannin kielen sanoista Customer Relationship Management

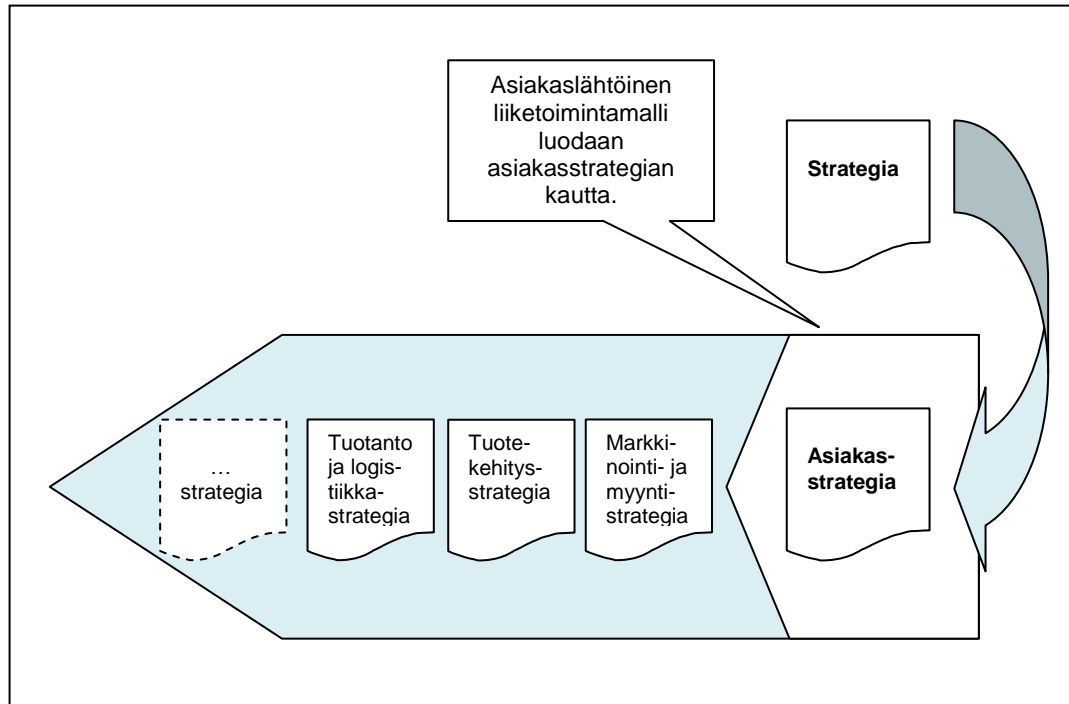
(CRM), joka tarkoittaa suomeksi asiakkuudenhallintaa. Englanninkielisessä kirjallisuudessa termille CRM on useita merkityksiä. Toisaalta CRM on laajalti toteutettua strategiaa, jonka tarkoituksena on hallita myynnin mahdollisuuksia ja yrityksen vuorovaikutusta asiakkaisiin, kun taas toisaalta CRM voidaan ymmärtää myös tietojärjestelmäksi, joka on vain yksi osa yrityksen strategiaa ja asiakkuudenhallintaa. (Zikmund–McLeod–Gilbert 2003, 3.) Suomenkielisessä kirjallisuudessa CRM mielletään pääasiassa tietojärjestelmäksi, joka on osa yrityksen tietohallinnon sovelluksia. CRM-järjestelmän tarkoituksena on kerätä ja käsitellä asiakastietoa, tukea yrityksen liiketoimintaprosesseja ja näin toimia päätöksenteon tukena. (Yritys-Suomi 2010.)

CRM-järjestelmä on kokonaisuutena muutosten pyörteissä, sillä yritykset ovat siirtymässä verkkoon ja uudistamassa perinteisiä liiketoimintamallejaan entistä enemmän. Tällaisessa tilanteessa yrityksen on syytä kiinnittää erityistä huomiota asiakkaisiinsa, jolloin asiakkuudenhallinnasta tulee tärkeämpää kuin koskaan ennen. Vaikka tietohallinnon sovellukset ja CRM-järjestelmä ovat tärkeä osa asiakkuudenhallintaa, järjestelmien ja yrityksen liiketoimintaprosessien tulisi kulkea rinta rinnan. Tämänkaltainen yhteistoiminta mahdollistaa kokonaisvaltaisen asiakkuudenhallinnan ja CRM-järjestelmän onnistuneen jalkauttamisen yrityksen toimintaan. (Storbacka ym. 2000, 139, 141.) RAMK:n palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan tueksi on päätetty ottaa käyttöön CRM-järjestelmä, jonka mahdollisuuksia sekä käyttöönottoa on tutkittu kolmen muun opinnäytetyön avulla. Tästä syystä emme käsittele CRM-järjestelmää työssämme tämän yksityiskohtaisemmin.

### 3.4.3 Asiakasstrategiasta markkinoiden segmentointiin

Strategia on käsite, jota on monesti käytetty kuvaamaan kaikkea tärkeää tai tärkeäksi pidettyä asiaa liiketoiminnassa. Strategia voidaan ajatella pitkävaikutteisten valintojen tekemisenä ja sillä tarkoitetaan yrityksen liiketoimintalogiikkaa, jolla yritys pyrkii saavuttamaan pitkän aikajänteen tavoitteensa luomalla kilpailuetuja kilpailijoihin nähden. (Ala-Mutka–Talvela 2004, 42–43.) Yrityksen strategiasta johdetaan asiakasstrategia, joka lähestyy liiketoimintaympäristöä, tavoitteita ja strategioita yrityksen asiakkaiden liiketoiminnallisen merkityksen näkökulmasta. Asiakasstrategia eroaa perinteisestä strate-

giasta siten, että siinä määritellään, miten yritys aikoo päästä määriteltyihin tavoitteisiin asiakkaitaan, asiakassuhteitaan sekä niiden hallintaa kehittämällä. (Hellman 2003, 141–142.) Alla olevassa kuviossa 4 on esitetty asiakasstrategia, joka on markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma yritysstrategiaan. (Ala-Mutka–Talvela 2004, 46–47.)



Kuvio 4. Yrityksen strategiasta markkina- ja asiakaslähtöiseen asiakasstrategiaan (vrt. Ala-Mutka–Talvela 2004, 47)

Kuten yllä olevassa kuviossa 4 havainnollistetaan, asiakasstrategian kautta luodaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli yritykselle tai organisaatiolle. Asiakaslähtöisyys puolestaan tuottaa yritykselle toimivia ja kannattavia asiakassuhteita ja siitä myös segmentoinnissa on kyse (Bergström–Leppänen 2009, 151).

Perinteisestä markkinoiden segmentoinnista on useita erilaisia määritelmiä. Bergström ja Leppänen toteavat, että segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun segmentin tarpeet tunnetaan ja ne pystytään tyydyttämään kilpailijoita paremmin (Bergström–Leppänen 2009, 150). Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger määrittelevät segmentoinnin lähtökohdaksi asiakkaan käyttäytymisen, jolloin segmentoinnissa käytetään hyväksi asiakkaiden välisiä eroja. Erojen perusteella yri-

tys pystyy kehittämään uusia tuotteita ja asiakkuusprosesseja, erilaistamaan tuotteita ja hintoja sekä tarjoamaan eri asiakkaille erilaista palvelutasoa. (Storbacka ym. 1999, 39.) Karlöfin määritelmä segmentoinnista on näistä kolmesta lyhyin ja ytimekkäin: Segmentointi tarkoittaa kokonaismarkkinoiden jakamista erilaisiin ryhmiin, joiden sisällä kysyntä on samanlaista (Karlöf 1994, 193).

Jotta segmentoinnin toteutus olisi tehokasta ja siinä onnistuttaisiin, pitäisi tiettyjen segmentoinnin edellytysten täytyä. Näitä segmentoinnin toteutuksen edellytyksiä ovat oleellisuus, mitattavuus ja saavutettavuus. Oleellisuudessa on kyse segmentin koosta ja kannattavuudesta, sillä segmentin on oltava riittävän suuri, jotta siihen kannattaa harkita erillisen markkinoinnin kohdistamista. Mitattavuus liittyy kuluttajan tai yrityksen ominaisuuksien määriteltävyyteen ja luokiteltavuuteen. Saavutettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, miten yritys voi tehokkaasti kohdistaa markkinointitoimenpiteitään ja informoida jokaista segmenttiä sen mukaan. (Rope 1986, 74–75.) Segmentointi edellyttää myös asiakkaiden ostokäyttäytymistietojen tallentamista asiakastietokantaan, josta näkee asiakkaan ostohistorian (Storbacka ym. 1999, 39).

Usein segmentointi ymmärretään suppeasti kohderyhmien määrittelyksi, vaikka todellisuudessa se on prosessi, joka käsittää markkinoiden tutkimisen, ostokäyttäytymisen selvittämisen, kohderyhmien valinnan sekä ryhmien tarpeiden perusteella suunnitellun ja toteutetun markkinointiohjelman (Bergström–Leppänen 2009, 152–153). Markkinoiden segmentointiperusteista on esitetty useita erilaisia jaotteluja. Rope jakaa segmentointiperusteet yleisiin eli niin sanottuihin koviin muuttujiin sekä tilannekohtaisiin eli pehmeisiin muuttujiin. Kovia muuttujia ovat esimerkiksi demografiset ja maantieteelliset tekijät sekä osto- ja kulutuskäyttäytymiseen liittyvät piirteet. Kovista muuttujista demografiset tekijät ovat selvästi yleisimmin käytettyjä, koska niistä voidaan kerätä helposti tietoa, niiden mittaus on vaivatonta ja segmenttien saavutettavuus on niissä erityisen hyvä. Pehmeitä muuttujia ovat muun muassa kulutustottumukset, asenteet ja mielipiteet tuotteita ja palveluita kohtaan ja näiden muuttujien käyttö on selvästi kovien muuttujien käyttöä vähäisempää. Vaikka pehmeiden muuttujien käyttö on vähäisempää, tutkimusmenetelmien



kehittymisen myötä pehmeiden muuttujien käyttö on koko ajan lisääntymässä. (Rope 1986, 77–80.)

Kokonaisvaltaisella segmentoinnilla voidaan saavuttaa merkittävää hyötyä yrityksen liiketoiminnassa. Kohdistamalla markkinointia segmenttikohtaisesti, markkinoinnista saadaan taloudellisempaa ja tehokkaampaa. Taloudellisuuden ja tehokkuuden parantamisen lisäksi segmentointi auttaa markkinoijaa ymmärtämään asiakasta ja ennen kaikkea sitä, miksi asiakas ostaa. Tämän avulla markkinointia voidaan suunnitella asiakaskeskeisemmäksi ja yritys pystyy sopeutumaan paremmin uusiin tilanteisiin. Lisäksi tehokkaalla segmentoinnilla säästetään yrityksen tai organisaation voimavaroja, jolloin yrityksen resursseja voidaan keskittää vain kannattaville segmenteille. (Rope 1986, 76–77.)

#### 3.4.4 Asiakkuudenhallinnan segmentointi

Markkinoiden segmentoinnin lisäksi Ala-Mutka ja Talvela esittävät segmentointia asiakkuudenhallinnan näkökulmasta, jolla tarkoitetaan tapaa kohdistaa yrityksen rajoitetut resurssit oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin (Ala-Mutka–Talvela 2004, 47–49). Resurssien oikeanlaisesta kohdistamisesta esimerkkinä on tehokkaampi markkinointiviestinnän kohdistaminen asiakkaisiin. Markkinointiviestinnän kohdistaminen on keskeistä sekä markkinoiden että asiakkuudenhallinnan segmentoinnissa. (Mäntyneva 2000, 27.)

Ala-Mutka ja Talvela jakavat asiakkuudenhallinnan segmentoinnin yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen näkökulmaan. *Ulkoisella näkökulmalla* tarkoitetaan pääasiassa asiakkaan erilaisia tarpeita ja muita asiakkaita erilaistavia tekijöitä, kuten esimerkiksi asiakkaan arvostuksia. Ulkoisessa näkökulmassa myös kilpailijat, niiden toimintatavat sekä tuote- ja palvelutarjonta ovat tärkeitä asioita. Ulkoisen näkökulman tarkastelun tietolähteitä ovat muun muassa oman organisaation tiedot asiakkaista sekä erilaiset asiakastutkimukset, kilpailijavertailut ja tuote-markkina-analyysit. *Sisäinen näkökulma* käsittelee yrityksen toimintaa, ja siinä on tärkeää tunnistaa eri asiakassegmenttien strateginen merkitys sekä tällä hetkellä että tulevaisuudessa. Merkityksen selvittämiseksi tulee analysoida asiakassegmentti, myyntivolyymi, tulevaisuuden ostopoten-

tiaali ja asiakaskannattavuus. Erilaisia tietolähteitä sisäisen näkökulman tarkastelussa ovat esimerkiksi yrityksen kokemusperäinen tieto, tietokannat ja tietovarastot, asiakaskohtaiset analyysit, osaaminen ja muut resurssit. (Ala-Mutka–Talvela 2004, 49–51.)

Asiakkuudenhallinnan segmentointiperusteet eroavat markkinoiden segmentointiperusteista muun muassa siten, että asiakkuudenhallinnan segmentointiperusteita valittaessa hyödynnetään enemmän informaatiota kuin perinteisen markkinoiden segmentoinnin yhteydessä (Mäntyneva 2000, 27). Asiakkuudenhallinnan segmentointiperusteet voidaan Ala-Mutkan ja Talvelan mukaan luokitella neljään eri osa-alueeseen: perustietoihin, ostokäyttäytymiseen, tilanteellisiin muuttujiin ja henkilökohtaisiin muuttujiin. Lukuisista segmentointiperusteista valitessa on tärkeää löytää oleellimmat, juuri kyseisen organisaation toimintaan vaikuttavat segmentointiperusteet. (Ala-Mutka–Talvela 2004, 57.) Oleellisten segmentointiperusteiden valitseminen on usein haastavaa, mutta valinnan tulisi tapahtua yrityksen strategian sekä sisäisen ja ulkoisen näkökulman välisen kompromissin kautta. Valintaan vaikuttavat useat eri asiat, mutta tärkeimpänä segmentointiperusteiden valintaan vaikuttavana tekijänä voidaan pitää yrityksen strategiaa. (Ala-Mutka–Talvela 2004, 70–71.)

Segmentointiperusteita valitessa tulee myös kiinnittää huomiota siihen, miten segmentti tuo kilpailuetua ja edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa (Ala-Mutka–Talvela 2004, 70–71). Kun segmentointiperusteet on valittu ja erilaiset segmentit luotu, niiden toimivuutta tulisi vielä seurata ja testata (Bergström–Leppänen 2009, 164). Segmenttien toimivuutta voidaan testata ja analysoida erilaisten lähestymistapojen, kuten elinkaarimallien, prosessikarttojen ja arvoketjuanalyysien avulla (Ala-Mutka–Talvela 2004, 60). Segmenttien seurannassa ja arvioinnissa oleellista on, että jos ympäristö, asiakkaat tai tilanteet muuttuvat, on myös yrityksen segmentointia muutettava (Bergström–Leppänen 2009, 164).

### 3.4.5 Palvelukanavastrategiat ja asiakassegmenttikohtaiset toimintamallit

Asiakassegmenttien luomisen ja niiden testaamisen jälkeen tulee määrittää palvelukanavastrategia. Palvelukanavastrategiassa määritetyt asiakassegmentit pyritään ohjaamaan liiketoiminnan kannalta parhaaseen kanavaan. Palvelukanavastrategian tarkoituksena on yhdistää eri liiketoiminta-alueet kanavien näkökulmasta sekä luoda johdonmukainen tapa käsitellä ja ratkaista muun muassa niitä, mitkä kanavat valitaan, mille asiakasryhmille ja millä tuotteilla ja palveluilla. (Hellman ym. 2005, 160–161.) Palvelukanavat toimivat osana asiakasrajapintaa ja esimerkkeinä näistä kanavista ovat henkilökohtainen yhteyshenkilö, asiakaspalvelukeskus, myymäläverkosto, sähköiset palvelukanavat ja suoramarkkinointi (Ala-Mutka–Talvela 2004, 74–75). Näistä edellä mainituista palvelukanavista emme käsittele myymäläverkostoa, sillä se ei ole oleellinen palvelutoiminnan kannalta.

Yritysten ja organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa asiakassuhteen pysyvyys on tärkeää ja se edellyttää säännöllistä yhteydenpitoa asiakkaaseen. Tällöin myös henkilökohtainen myynti korostuu, josta yhteyshenkilöllä on suuri vastuu. (Hakala–Michelsson 2009, 166.) RAMK:n palvelutoiminnassa asiakkuuksien ja niiden hallinnan osalta suurin vastuu on kehityspäälliköillä, jotka työskentelevät muun työn ohessa paljon myös asiakasrajapinnassa. Tällöin heiltä vaaditaan laajaa osaamista, kokemusta ja johtamistaitoa. Heidän tulee ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, organisaation päätöksentekoa, henkilökemioita, sekä heidän tulee pystyä määrittämään tulevia asiakastarpeita ja johtamaan omaa asiakastiimiään. Kehityspäälliköiden täytyy myös olla todellisia liiketoiminnan asiantuntijoita sekä asiakkaan organisaatiolle että omalle organisaatiolle.

Asiakaspalvelukeskuksen avulla pyritään muun muassa siihen, että asiakastietoa saadaan levitettyä nopeasti ja laajalle ja toimintaa pyritään myös yhdenmukaistamaan. Yhdenmukaisella toimintatavalla pyritään luomaan hyvä, laadukas ja tehokas palvelutilanne, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palvelukeskus voi olla joko keskitetty tai hajautettu ja monikanavaisuutensa vuoksi se tukee useita erilaisia teknisiä kanavia, kuten puhelinta, sähköpos-

tia, faksia ja niin edelleen. (Ala-Mutka–Talvela 2004, 80–82.) RAMK:n palvelutoiminnan asiakaspalvelu on keskitetty ja keskittämisen kautta on muun muassa pyritty luomaan selkeämpi ja yhdenmukaisempi ilme asiakkaisiin päin (Hanni-Vaara 2010).

Sähköiset yhteydenpitokanavat voidaan yhdistää muihin palvelukanaviin ja käytännössä ne lähinnä täydentävätkin muita kanavia. Joskus sähköiset yhteydenpitokanavat voivat myös toimia yksinään valitun kanavastrategian mukaisesti ja tällaisesta toiminnasta hyvänä esimerkkinä ovat erilaiset verkko-kaupat. (Ala-Mutka–Talvela 2004, 84–85.) RAMK:n palvelutoiminnan sähköisten yhteydenpitokanavien, kuten palvelutoiminnan Internet-sivujen tehtävänä on tällä hetkellä lähinnä täydentää muita palvelukanavia.

Asiakassegmenttikohtaisilla toimintamalleilla tarkoitetaan yrityksen toimintatavan, rakenteiden ja ohjauksen muodostamista asiakkuudenhallinnan segmenttien ympärille. Toiminnallistamisella luodaan asiakassegmenttipohjaiset tuote- ja palvelupaketit, toimintamallit, tiedonhallinta ja toiminnanohjaus. (Ala-Mutka–Talvela 2004, 85–87.) Erityisesti tuotteiden ja palveluiden osalta voidaan puhua asiakaskohtaisesta räätälöinnistä (Valtiokonttori 2008). Asiakassegmentteihin perustuvia toimintamalleja käytetään organisaation suunnitteluyksikkönä myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun, tuotannon, tuotekehityksen ja logistiikan kehittämisessä (Ala-Mutka–Talvela 2004, 85–87).

Palvelutoiminnalla on hyvin erilaisia ja erikokoisia asiakasyrityksiä, jolloin niiden erilaisuudet vaikuttavat myös asiakassegmenttikohtaisten toimintamallien suunnitteluun. Palvelutoiminta ei voi käyttää samaa toimintamallia jokaiselle asiakassegmentille, vaan toimintamallia tulee muokata jokaisen asiakassegmentin mukaan, vaikka tarjottava tuote tai palvelu olisikin kaikille sama. Hyvänä esimerkkinä toimintamallin erilaistamisesta asiakkaan mukaan on Ala-Mutkan ja Talvelan esittämä niin sanottu kahvintarjoiluprosessi, jossa eri asiakassegmenteille on määritetty erilainen tapa toimia. Tässä esimerkissä asiakkaat on segmentoitu avain-, kanta- ja kerta-asiakkaisiin, joille kaikille tarjotaan kahvia, mutta hieman eri tavalla. Avainasiakkaalle kahvia tarjotaan posliinikupista, kanta-asiakkaalle mukista ja kerta-asiakkaasta pahvikupista. Tässä esimerkissä perustoiminta eli kahvin tarjoilu on kaikkien asiakkaiden

kanssa sama, mutta toiminnan laatutekijät vain vaihtelevat. (Ala-Mutka-Talvela 2004, 86.)

### **3.5 Asiakkuudenhallinnan keskeiset teemat palvelutoiminnassa**

Asiakkuudenhallinta on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään monia erilaisia käsitteitä, osa-alueita ja näkemyksiä. Työmme viitekehyksessä olemme nostaneet esille sellaisia aihekokonaisuuksia tai teemoja, joihin tulisi mielestämme kiinnittää huomiota palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan kehittämisessä. Tärkeimpinä teemoina työssämme voidaan pitää asiakaslähtöisyyttä, asiakastietoa sekä tiedon läpinäkyvyyttä, jotka ovat esillä myös työmme empiriaosassa. Viitekehyksessä esiintyneet RAMK:n palvelutoiminnan esimerkit pohjautuvat paitsi aikaisempaan tietoon, myös mielikuvaamme siitä, millainen palvelutoiminnan nykytilanne on. Mielikuvamme on muodostunut pitkän oppimisprosessin aikana, jolloin olemme tutustuneet palvelutoimintaan ja sen tämänhetkisiin toimintamalleihin käsitellä ja hoitaa asiakassuhteitaan.

Ennen opinnäytetyömme aloittamista tietopohjamme RAMK:n palvelutoiminnasta oli hyvin vähäinen. Viimeisten kolmen opiskeluvuoden aikana olemme havainneet, että RAMK:n kaltaisissa isoissa organisaatioissa muutokset ovat arkipäivää. Tästä syystä ennako-oletuksena oli se, että muutoksia tapahtuu myös palvelutoiminnassa ja niiden vaikutus näkyy monissa eri osa-alueissa. Palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan osalta meillä ei ollut ennako-oletuksia, koska työn aloittamisvaiheessa palvelutoiminta oli organisaationa meille vielä tuntematon.

## **4 RAMK:N PALVELUTOIMINNAN ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMINEN**

### **4.1 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto**

Opinnäytetyömme on kvalitatiivinen eli laadullinen kehitystutkimus, joka pyrkii tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen tutkimalla asioiden merkityksiä (Hirsjärvi–Hurme 2000, 22). Syy, miksi emme valinneet kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, on se, että työssämme emme pyrkineet tulosten tilastolliseen analysointiin vaan työemme kannalta tarkoituksenmukaista oli käsitellä tuloksia yksilöidysti ja tapauskohtaisesti (Hirsjärvi ym. 1997, 140). Tutkimuksen aineisto koottiin teemahaastattelumenetelmällä, jolle ominaista on se, että haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Haastattelussa teemat ovat kaikille haastateltaville samat, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. (Hirsjärvi–Hurme 2000, 47–48, 66.)

Haastateltaviksi työhömmme valittiin sekä palvelutoiminnan henkilöstöä että palvelutoiminnan asiakasyrityksiä ja -organisaatioita ja kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. RAMK:n palvelutoiminnan henkilöstöstä haastattelimme kolmen kampuksen kehityspäälliköt ja asiakasyrityksistä ja -organisaatioista haastattelimme Rovaniemen Energian, Metsähallituksen sekä Rovaniemen ELY-keskuksen. Rovaniemen Energialta haastattelimme lämpöosaston johtajaa, Metsähallitukselta yhteyspäällikköä ja Rovaniemen ELY-keskukselta LOIMU-projektin projektipäällikköä. Haastateltavia oli siis kaiken kaikkiaan kuusi: kolme palvelutoiminnan kehityspäällikköä ja kolme asiakasyrityksen edustajaa. Haastateltaviksi yrityksiksi pyrittiin valitsemaan toiminnaltaan hyvin erilaisia yrityksiä, jotta haastatteluiden avulla saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva asiakasyritysten näkemyksistä palvelutoimintaa kohtaan. Haastateltavat asiakasyritykset ovat yrityksiä, joilla on ollut yhteistyötä RAMK:n palvelutoiminnan kanssa viimeisen kolmen vuoden aikana. Osassa yrityksistä yhteistyö palvelutoiminnan kanssa on ollut jatkuvaa ja yhdellä yrityksellä yhteistyö on ollut satunnaista. Kehityspäälliköiden valitseminen haastateltaviksi oli työemme kannalta luonnollista, sillä työssäm-

me keskitymme palvelutoiminnan sisäisen toiminnan kehittämiseen. Tästä johtuen työssämme ei siis ollut tarkoituksenmukaista perehtyä syvällisesti asiakasyrityksiin, vaan haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan esimerkintasoinen ulkoinen näkökulma siitä, millainen asiakassuhteen nykytilanne on ja miten asiakkaiden mielestä heidän asiakassuhdetta tulisi kehittää ja hoitaa.

Teemahaastatteluissa oli neljä aihealuetta, jotka koskivat asiakkuudenhallinnan elinkaaren vaiheita. Aihealueet olivat kaikille vastaajille samat, mutta kysymysrunko hieman vaihteli sen mukaan, oliko vastaaja palvelutoiminnan asiakas vai työntekijä. Kaikki kuusi haastattelua toteutettiin lokakuun 2010 aikana, haastattelut tallennettiin nauhalle ja ne myös litteroitiin. Litteroinnit toteutettiin välittömästi haastatteluiden jälkeen keskenään yhdenmukaisia periaatteita noudattaen. Haastattelut olivat kestoltaan 30–60 minuutin mittaisia ja ne toteutettiin haastateltavien toimitiloissa. Teemahaastattelurungot sisältöineen ja kysymyksineen ovat liitteessä 3.

Kaikissa tutkimuksissa on olennaista arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, sillä ne saattavat vaihdella, vaikka kaikissa tutkimuksissa pyritäänkin välttämään virheiden syntymistä. Reliaabeliudella eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys, jolla puolestaan tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja ja niitä on vaikea arvioida. Arviointiin vaikeudesta huolimatta tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kuitenkin jollain tavoin tarkastella. (Hirsjärvi ym. 1997, 231–232.) Mielestämme tutkimuksemme on luotettava ja pätevä, sillä tutkimuksessa on arvioitu asioita ja niihin liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta sekä selostettu tarkasti tutkimuksen toteuttamista kertomalla esimerkiksi haastatteluiden olosuhteista ja paikoista sekä niihin käytetystä ajasta. Lisäksi tutkimusta tehdessämme huolehdimme siitä, etteivät haastattelutilanteet häiriintyneet eikä tekninen välineistö tuottanut haastatteluiden aikana ongelmia.

## 4.2 Tulokset

### 4.2.1 Ulkoinen näkökulma

Tutkimustulokset esitetään jakamalla ne ulkoiseen ja sisäiseen näkökulmaan, jolloin ulkoinen näkökulma kuvastaa asiakasyrityksiä ja -organisaatioita ja sisäinen palvelutoiminnan kehityspäälliköitä. Molemmissa näkökulmissa pyrimme tuomaan esille sekä palvelutoiminnan asiakasyritysten että kehityspäälliköiden omia mielipiteitä ja heidän yhteneviä ajatuksia teemahaastatteluiden aihealueista. Tuloksia käsitellään myös viitekehyksestä poimittujen teemojen, asiakaslähtöisyyden, asiakastiedon ja tiedon läpinäkyvyyden, pohjalta. Teemoista asiakaslähtöisyys oli esillä sekä ulkoisessa että sisäisessä näkökulmassa, kun taas asiakastieto ja sen läpinäkyvyys näkyivät enimmäkseen kehityspäälliköiden haastatteluissa.

Asiakasyritysten haastatteluissa kysymykset koskivat palvelutoiminnan ja kyseisen yrityksen välisen yhteistyön ja asiakkuuden aloittamista, sujumista, kehittämistä ja jatkuvuutta. Tuloksissa käsittelemme asiakasyrityksiä Yritys A:na, B:nä ja C:nä. Kaikista asiakasyritysten haastatteluista nousi selvästi esille se, että haastateltavat olivat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä RAMK:n palvelutoimintaan ja kokivat sen olevan vuorovaikutteinen yritys, joka ajattelee heidän etujaan. Vuorovaikutteisuuuden osalta erityistä kiitosta saivat palautekeskustelut, joita on pidetty usein asiakkaan ja palvelutoiminnan välisen yhteistyöcase:n päätyttyä. Kiitosta sai myös palvelutoiminnan henkilökunta, sillä kaikkien asiakasyritysten mielestä yhteistyö heidän kanssaan oli mutkatonta ja sujuvaa. Vaikka yhteistyö palvelutoiminnan kanssa on tällä hetkellä mutkatonta, asiakasyritykset esittivät joitain muutosehdotuksia yhteydenpito-tapoihin. Asiakasyritysten mielestä puhelin ja sähköposti ovat nopeita ja tehokkaita yhteydenpitomuotoja, mutta niiden lisäksi he toivoivat, että palvelutoiminnan puolesta tehtäisiin enemmän henkilökohtaisia käyntejä heidän toimipaikoilleen. Mikään yrityksistä ei kuitenkaan toivonut, että niin sanotut myyntimiehet marssisivat heidän toimipaikoilleen ilmoittamatta vaan päinvastoin, toiveissa oli, että käynnistä ja sen tarpeellisuudesta sovittaisiin yhdessä.

Kysyttäessä asiakasyrityksiltä kehitysehdotuksia palvelutoiminnan osaluaisiin, tuloksena oli hyvin erilaisia vastauksia. Yritys A:n haastattelussa



nousi hieman negatiivisessa mielessä esille palvelutoiminnan saavutettavuus ja näkyvyys, sillä kyseiselle yritykselle oli pitkään epäselvää se, että RAMK tai RAMK:n palvelutoiminta ylipäätään tarjoaa palveluita, joita he voisivat tarvita. Yritys A:n mielestä palvelutoiminnan tulisi siis kehittää markkinointiaan, jotta palvelutoiminnan tunnettuus markkinoilla kasvaisi. Markkinoinnin lisäksi palvelutoiminnan tulisi kehittää myös aktiivisuutta myynnissä, sillä usein asiakasyritykset ovat tyytyväisiä sen hetkiseen tilanteeseen, eivätkä välttämättä tiedosta tarvettaan kehittää omaa toimintaansa edelleen. Kun palvelutoiminnalla olisi aktiivisempi ote myyntiin, myös yrityksissä tiedostettaisiin tarve oman toiminnan kehittämiseksi ja tämän myötä palvelutoiminnan palvelut koettaisiin yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiksi.

Yritys B:n kehitysehdotus ei koskenut niinkään palvelutoimintaa, vaan yrityksen ja palvelutoiminnan välistä yhteistyötä. Yritys B koki yhteistyön jatkumisen kannalta tärkeäksi yhteistyön syventämisen, jota lähdettäisiin suunnittelemaan ja toteuttamaan yhdessä, molempien osapuolten näkökulmat huomioiden. Tämänkaltainen yhteistyön syventäminen kehittäisi asiakassuhteen lujuttua ja toisi molemmille osapuolille lisäarvoa.

Yritys C oli hyvin tietoinen omista tarpeistaan ja palveluista, joita yritys tarvitsee. Yritys C:n haastattelussa nousi esille tämänhetkinen yhteistyö, jossa näkyy liian usein se, että palvelutoiminta ei välttämättä tunne kyseisen yrityksen toimintaa riittävän hyvin tarjotakseen palveluja, jotka kehittäisivät aidosti Yritys C:n toimintaa. Jotta yhteistyö olisi molempien osapuolten mielestä palkitsevaa ja kannattavaa, palvelutoiminnan tulisi tuntea asiakkaansa vielä paremmin ja pyrkiä tarjoamaan palveluitaan entistä asiakaskohtaisemmin. Tämänkaltainen toiminta edellyttää, että palvelutoiminta pysyy niin sanotusti ajan hermolla ja on tietoinen asiakkaan tämänhetkisestä toiminnasta. Näin voidaan välttyä esimerkiksi tarjoamasta asiakkaalle sellaisia palveluita, jotka saattavat olla sille jo entuudestaan tuttuja.

#### 4.2.2 Sisäinen näkökulma

Kehityspäälliköiden haastatteluissa pääpainona oli palvelutoiminnan sisäinen toiminta ja yhteistyö sekä toiminta ulospäin asiakkaisiin. Aihealueet olivat

samat kuin asiakasyrityksillä, mutta kysymykset painottivat hieman eri asioita. Kehityspäälliköiden haastatteluista näkyi toimialojen erot ja palvelutoiminnan hajautus kolmelle eri kampukselle, sillä vastaukset olivat joiltakin osin hyvin erilaisia. Kehityspäälliköistä käytämme tässä yhteydessä nimityksiä kehityspäällikkö A, B ja C.

Haastattelussa asiakkuuden ja yhteistyön aloittamisesta kysyttäessä, kehityspäällikkö A:lta tuli samankaltaisia kommentteja kuin asiakasyrityksiltä. Asiakaslähtöisyyden osalta kehityspäällikkö A oli sitä mieltä, että palvelutoiminnan tulisi olla aktiivisempi myynnin ja markkinoinnin osalta. Hän totesi haastattelussa myös sen, että tällä hetkellä yhteistyö alkaa liian usein asiakkaan aloitteesta tarjouspyyntöjen kautta. Ongelmana hän piti myös sitä, että asiakkaalta tulevat sähköpostit ja muut erilaiset yhteydenotot saattavat pyöriä RAMK:n sisällä pitemmän aikaa ennen kuin viesti tavoittaa palvelutoiminnan. Tämän kaltaiset ongelmat huonontavat palvelutoiminnan saavutettavuutta. Huonosta saavutettavuudesta huolimatta kehityspäällikkö A piti asiakaslähtöisyyden kahta muuta tekijää, vuorovaikutteisuuutta ja arvontuotantoa asioina, jotka ovat palvelutoiminnassa tällä hetkellä hyvällä mallilla. Kun palvelutoiminta aloittaa yhteistyön asiakkaan kanssa, sen kunnia-asiana on hoitaa yhteistyötä vuorovaikutteisesti ja niin hyvin kuin on mahdollista.

Kehityspäällikkö B:n haastattelu erosi kahden muun kehityspäällikön haastattelusta siten, että hän oli melko tyytyväinen palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan nykytilaan ja hän toi vähemmän esille palvelutoiminnan kehittämisen tarpeita kuin kaksi muuta kehityspäällikköä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että kehityspäällikkö B toi heti haastattelun alussa esille sen, että hän ei niinkään tiedä toisten kampusten toimintatavoista tai asiakkaista, jolloin hän vastauksissaan toi esille vain oman kampuksensa näkökulman. Samassa lauseessa kehityspäällikkö B totesi myös sen, että tämän kaltainen tietämättömyys toisten toiminnasta on palvelutoiminnan kokonaisuuden kannalta vaikea tekijä. Toisena erona kahden muun kehityspäällikön haastatteluun oli se, että kehityspäällikkö B:n mielestä palvelutoiminnan saavutettavuus on tällä hetkellä ihan hyvä, sillä hänen kampuksellaan ollaan paljon yhteydessä asiakkaaseen ja monesti yhteistyö asiakkaan kanssa alkaakin palvelutoiminnan aloitteesta. Kampusten toiminnan eroavaisuuksista huolimatta kehityspäällik-

kö B piti erityisen hyvänä asiana palvelutoiminnan nykytilassa sitä, että kampusten palvelutoiminnalla on yhdessä muodostettuja käytänteitä, jotka ovat käytössä edelleen. Esimerkkeinä tällaisista käytänteistä ovat yhteiset palauttejärjestelmät ja sopimuskäytänteet.

Asiakslähtöisyyden osalta kehityspäällikkö C oli samaa mieltä kehityspäällikkö A:n kanssa siitä, että asiakas on vielä yhteistyön aloittamisessa se aktiivisempi osapuoli. Kysyessämme syytä tähän tilanteeseen, kehityspäällikkö C toi esille palvelutoiminnan puutteelliset henkilöstöresurssit ja kertoi, että tällä hetkellä palvelutoiminnalla ei yksinkertaisesti ole riittävästi niin sanottua kenttähenkilöstöä, joka työskentelisi enemmän asiakasrajapinnassa. Kehityspäällikkö C näki palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan nykytilassa myös hyviä puolia, joista yksi koski organisaation ajattelussa tapahtunutta muutosta. Hän mainitsi, että viime aikoina on alettu ymmärtämään palvelutoiminnan roolia osana ammattikorkeakoulun toimintaa, mikä puolestaan helpottaa kehityspäälliköiden työtä.

Kampuskohtaisista eroista huolimatta kehityspäälliköillä oli myös yhteneväisiä näkemyksiä palvelutoiminnan nykytilasta sekä sen tämän hetkisestä asiakkuudenhallinnasta. Yleisesti kehityspäälliköt olivat sitä mieltä, että palvelutoiminnan henkilöstönä on tällä hetkellä hyvä ja muutoksille avoin porukka, joka on paitsi ketterä, myös innokas tarttumaan toimeen ja kehittämään palvelutoimintaa ja sen asiakkuudenhallintaa entistä asiakslähtöisemmäksi. Kehityspäälliköt olivat myös yhtä mieltä siitä, että tällä hetkellä yhteistyötä kampusten välillä on riittävästi, mutta asiakkuudenhallinnan osalta yhteistyö on kuitenkin vielä valitettavan vähäistä. Yhtenä syynä asiakkuudenhallintaa koskevan yhteistyön vähyyteen on kehityspäällikkö B:n mielestä se, että esimerkiksi kehityspäälliköiden palavereissa saatetaan käsitellä joitain asioita ehkä liikaakin ja joitain asioita, kuten asiakkuudenhallintaa, liian vähän. Kaikissa kolmessa haastattelussa puheen aiheeksi tuli myös ennakointi ja sen merkitys palvelutoiminnassa. Kaikki kehityspäälliköt kertoivat, että esimerkiksi järjestelmälliseen asiakkuuksien ennakointiin ei tällä hetkellä ole riittävästi resursseja ja mahdollisuuksia, vaikka kaikki kokevatkin sen hyvin tärkeäksi.

Asiakastietoon ja sen keräämiseen liittyvät vastaukset tulivat myös vahvasti esille kaikkien kehityspäälliköiden haastatteluissa. Jokainen kehityspäällikkö oli sitä mieltä, että tiedon kerääminen, sen käyttö ja hyödyntäminen on tällä hetkellä liian suppeaa ja satunnaista. Lisäksi ongelmaksi koettiin se, että tällä hetkellä asiakastieto on enemmänkin niin sanottua hiljaista tietoa, joka on kaikilla vain oman pään sisällä, eikä tietoa ole tallennettu järjestelmällisesti. Tällaisesta hiljaisesta tiedosta johtuen asiakastieto ei ole läpinäkyvää eikä kaikkien saatavilla. Tiedon läpinäkyvyyden puute puolestaan aiheuttaa päällekkäistä toimintaa paitsi kampusten välillä, myös toimintaympäristön sisällä. Päällekkäisyys voi näkyä muun muassa siinä, että asiakkaalle tarjotaan organisaation sisältä monelta eri taholta samoja tuotteita tai palveluja. Erityisen kiusallisena tämän asian näkivät kehityspäälliköt A ja C, jotka hyvin tietävät, että mikään ei ole asiakasyritykselle niin ikävää kuin tämänkaltainen tehokkaan työajan hukkaaminen. Asiakastiedon läpinäkyvyyden puuttumisen yhteydessä kaikki kehityspäälliköt toivat esiin myös CRM-järjestelmän, joka on jokaisen kehityspäällikön mielestä toivottu ja tarpeellinen työkalu palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnassa.

Kaiken kaikkiaan kehityspäälliköiden haastattelut toivat esiin paljon hyviä ja huonoja puolia palvelutoiminnan ja sen asiakkuudenhallinnan nykytilasta. Haastatteluista korostui eniten kuitenkin se, että kaikki kehityspäälliköt kokivat nykytilan sekavaksi, ja heidän mielestään sitä tulisi kehittää. Myös kehitysehdotusten osalta kehityspäälliköiltä tuli sekä yhteneväisiä että toisistaan eroavia vastauksia. Yhteistä kehitysehdotuksissa oli se, että kaikkien kehityspäälliköiden mielestä oman organisaation osaamista tulisi hyödyntää aktiivisemmin ja sen tulisi olla suunnitellumpaa. Organisaation osaamisen hyödyntämisestä hyvänä esimerkkinä kehityspäälliköt toivat esille opiskelijat, joita voitaisiin hyödyntää palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan kehittämisessä esimerkiksi erilaisten projektitöiden kautta. Lisäksi kehityspäälliköt A ja C puhuivat sen puolesta, että asiakkuudenhallintaa voitaisiin sisällyttää nykyistä enemmän opiskelijoiden kurssitarjontaan, jolloin osaaminen asiakkuudenhallinnan prosesseista monipuolistuisi.

Toinen kehityspäälliköiden yhteinen kehitysehdotus koski CRM-järjestelmää, sillä kaikki kolme kehityspäällikköä olivat sitä mieltä, että järjestelmä helpot-

taisi heidän työtään ja toisi organisaatiota läpinäkyvämmäksi, jolloin epämu-kavalta päällekkäiseltä toiminnalta vältyttäisiin. Kehityspäällikkö B piti CRM-järjestelmän haasteena kuitenkin sen yhteensopivuutta muiden tietohallinnon järjestelmien, kuten SoleOpsin ja Reportronicin kanssa. Kehityspäällikkö B:n lisäksi CRM-järjestelmässä haasteita näki myös kehityspäällikkö A, sillä hänen mielestään yhdeksi järjestelmän kompastuskiveksi saattaa muodostua se, kuinka asiakastiedon tasot määritellään eri toimijoille paitsi organisaation, myös toimintaympäristön sisällä. Kehityspäällikkö B mainitsi CRM-järjestelmän lisäksi myös sen, että palvelutoiminnalla olisi tarvetta myös RAMK:n tasoiselle henkilöstöosaamisrekisterille, sillä sen avulla myös henkilökunnan osaaminen saataisiin läpinäkyvämmäksi.

Sekä kehityspäällikkö A:n että kehityspäällikkö B:n haastatteluissa nousi esiin kehitysehdotuksia liittyen kolmen kampuksen osaamisen yhdistämiseen siten, että palvelutoiminnassa pyrittäisiin tulevaisuudessa yhä enemmän hankkimaan niin sanottuja yhteisiä asiakkaita. Tällöin palvelutoiminta pystyisi tarjoamaan asiakkaalle kokonaispalveluita, jotka pitäisivät sisällään monen eri alan osaamista ja näin asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan entistä paremmin. Tällainen kokonaispalvelun tarjoaminen tuottaisi asiakkaalle lisäarvoa ja pienentäisi palvelutoiminnan resurssien käyttöä.

### **4.3 Tulosten johtopäätökset**

Asiakasyritysten ja kehityspäälliköiden haastatteluista saamamme tulokset tukivat aikaisemmin teoriaosassa esille tullutta aikaisempaan tietoon perustuvaa mielikuvaamme siitä, millainen RAMK:n palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan nykytila tällä hetkellä on. Kaiken kaikkiaan tuloksista voidaan päätellä, että palvelutoiminnan asiakkuudenhallinta on tällä hetkellä sekavaa ja keskinäisiä rooleja ei välttämättä tunneta kunnolla. Tämä voi johtua osittain siitä, että tähän mennessä asiakkuudenhallinta ei ole vielä ollut asioiden tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä, ja näin asiakkuudenhallinta on jäänyt hieman taka-alalle ja niin sanotusti polkemaan paikoillaan.

Haastatteluissa esille nousseet kehityspäälliköiden vastaukset ja meidän mielikuvamme olivat hyvin yhteneväisiä, sillä meillä kaikilla nousi esiin samat osa-alueet, joita palvelutoiminnassa tulisi kehittää. Tärkeimmiksi kehittämis-

kohteiksi nousivat asiakastiedon systemaattinen hyödyntäminen ja asiakaslähtöisyyden parantaminen. Myös asiakasyritysten haastattelut vahvistivat sen, että palvelutoiminnan asiakaslähtöisyydessä on kehitettävää. Järjestelmällinen asiakkuudenhallinta on RAMK:n palvelutoiminnassa vielä alkutekijöissään, mutta kehittämistyön avulla asiaan on tulossa muutos. Palvelutoiminnan kehityspäälliköt näkivät asiakkuudenhallinnan kehittämisen ja sen mukanaan tuomat muutokset positiivisena asiana, jolloin voidaan puhua niin sanotusta muutoshalukkuudesta, joka perustuu kaikkien muutoksessa mukana olevien aitoon osallistumiseen (Honkanen 2006).

#### **4.4 Kehitysehdotukset**

Saimme haastatteluista paljon tietoa palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan nykytilasta sekä siitä, millaisia kehittämiskohteita asiakasyritykset ja kehityspäälliköt näkivät palvelutoiminnassa. Seuraavaksi esittelemme tiivistetysti ne kehitysehdotukset ja keinot, jotka ovat paitsi asiakkaiden ja kehityspäälliköiden, myös meidän mielestämme tärkeimpiä kehittämisen kohteita ja keinoja palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnassa ja sen parantamisessa.

Yhtenä palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan kehittämiskohteena on asiakaslähtöisyys, sillä tämän tutkimuksen myötä on tullut ilmi, että palvelutoiminta ei ole kovinkaan näkyvä eikä helposti saavutettavissa. Ongelma on merkittävä, sillä huono näkyvyys ja saavutettavuus ovat tulleet tutkimuksessamme esille monessa eri yhteydessä. Asiakaslähtöisen yrityksen tai organisaation tulisi olla sekä fyysisesti että henkisesti lähellä asiakasta, joten mielestämme yhtenä ratkaisuna palvelutoiminnan asiakaslähtöisyyden, erityisesti saavutettavuuden ja näkyvyyden, parantamiseen on henkilöstön lisääminen (Storbacka ym. 1999). Henkilöstön lisäämisellä markkinointiin ja myyntiin saataisiin enemmän resursseja, jolloin palvelutoiminnan mahdollisuudet toimia enemmän asiakasrajapinnassa kasvaisivat ja monipuolistuisivat ja tällöin myös asiakaslähtöisyys paranisi.

Kehittämistä tulisi toteuttaa myös asiakastiedon osalta. Tällä hetkellä palvelutoiminnassa asiakastietoa kyllä kerätään, mutta hyvin satunnaisesti ja suppeasti. Ongelmana on se, että asiakastietoa ja sen hyödyntämisen mahdollisuuksia ei tällä hetkellä käytetä systemaattisesti hyväksi palvelutoiminnassa,

vaan asiakastiedot ovat osittain hiljaisena tietona henkilöstön ajatuksissa. Jos asiakastiedot ovat vain yhden tai harvan henkilön varassa, yhdenmukainen ja tehokas palvelutilanne asiakkaan kanssa voi vaarantua (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2010). Yksi syy siihen, miksi asiakastietoja ei vielä käytetä järjestelmällisesti hyväksi, on se, että tällä hetkellä palvelutoiminnalta puuttuu asiakastiedon tallentamiseen ja jäsentämiseen tarkoitettu järjestelmä. CRM-järjestelmän käyttöönotto palvelutoiminnassa olisikin yksi ratkaisu asiakastiedon parempaan hyödyntämiseen. Järjestelmän avulla voidaan paitsi tallentaa kerättyä asiakastietoa, myös parantaa tiedon läpinäkyvyyttä, jolloin myös isossa organisaatiossa tietämys asiakkaasta kasvaa ja päällekkäiseltä toiminnalta vältytään (Storbacka ym. 2000, 137).

CRM-järjestelmän lisäksi palvelutoiminnan kannattaa suunnata huomionsa myös segmentointiin ja sen tuomiin mahdollisuuksiin. Segmentoinnin toteuttaminen edellyttää kuitenkin järjestelmällistä asiakastiedon hankintaa ja asiakastietokantaa, johon tiedot voidaan tallentaa (Storbacka ym. 1999, 39). Parhaimmillaan segmentointi ja CRM-järjestelmä täydentävät toisiaan, jolloin myös hyödyt moninkertaistuvat. Segmentoinnin avulla voidaan saada yrityksen eri osa-alueista, erityisesti markkinoinnista, tehokkaampaa ja kannattavampaa. Segmentoinnin avulla myös yrityksen tai organisaation asiakasymmärrys paranee, jolloin yrityksen asiakaslähtöisyyttäkin on helpompi kehittää. Asiakaslähtöisyyden parantaminen puolestaan kehittää myös yrityksen asiakkuudenhallintaa ja siinä onnistumista.

Yksi kehittämisidea koskee myös palvelutoiminnan kolmen eri kampuksen osaamisen yhdistämistä. Osaamisen yhdistämisellä voitaisiin tarjota asiakkaalle kokonaispalveluita, joissa yhdistyy monen eri kampuksen osaaminen. Kokonaispalveluita tarjoamalla asiakkaan tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan paremmin ja kokonaisvaltaisemmin, jolloin myös palvelutoiminnan kilpailuetu muihin yrityksiin nähden kasvaisi. Osaamisen yhdistäminen edellyttää kuitenkin kampuksien keskinäisen yhteistyön lisäämistä, yhtenäistä asiakkuudenhallintaa sekä tehokasta sisäistä viestintää. Nämä ovat asioita, joihin palvelutoiminnan tulisi mielestämme kiinnittää jatkossa yhä enemmän huomiota. Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä pystyttäisiin muun muassa välittämään suuria määriä tietoa nopeasti sekä pitämään yllä avoimuutta ja vuorovaiku-

tusta paitsi palvelutoiminnan myös RAMK:n kaltaisen organisaation sisällä (Vartiainen–Kokko–Hakonen 2004, 48).

Sisäisen viestinnän lisäksi palvelutoiminnan tulisi kehittää mielestämme myös ulkoista viestintäänsä. Ulkoinen viestintä on sitä viestintää, mitä organisaatio suuntaa ulkopuolelle ja sen tehtävänä on muun muassa tukea myyntiä ja markkinointia sekä luoda kysyntää yrityksen tuotteille ja palveluille. Ulkoisella viestinnällä ylläpidetään myös yrityksen mainetta ja erilaistetaan yritys kilpailijoista. (Yritys-Suomi 2010.) Yksi tärkeä ulkoisen viestinnän kanava on yrityksen tai organisaation Internet-sivut, joita yrityksen tulisi jatkuvasti kehittää. Mielestämme palvelutoiminnan nykyisissä Internet-sivuissa olisi kehitettävää, sillä tällä hetkellä ne ovat valitettavan suppeat eikä tarvittavaa tietoa löydy kovin helposti. Informatiivisempien ja selkeämpien Internet-sivujen avulla asiakkaan olisi helpompi lähestyä palvelutoimintaa ja sivut myös tehostaisivat palvelutoiminnan markkinointia ja sitä kautta mahdollisesti myös myyntiä.

Edellä mainittujen kehitysehdotusten toteuttaminen palvelutoiminnassa ja sen asiakkuudenhallinnassa eivät pelkästään riitä, vaan kehittämisprosessissa on tarkoituksenmukaista myös seurata ja arvioida kehittämistyön onnistumista. Olennaista on tarkistaa, onko kehittämisessä edetty asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Mäntyneva 2000, 116.) Palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan kehittämistä ei tulisi nähdä kertaluontoisena toimenpiteenä, vaan sitä tulisi jatkuvasti arvioida uudelleen ja kehittää edelleen.



## 5 POHDINTA

Tutkimuksemme tärkeimpänä tarkoituksena oli selvittää, miten asiakkuudenhallintaa kehitetään RAMK:n palvelutoiminnassa. Työssämme tutkimusongelmina oli myös tutkia asiakastiedon merkitystä palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnassa, selvittää palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnan nykytila ja löytää keinot sen kehittämiseen. Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelumenetelmä on validi, sillä sen avulla asetettuihin tutkimusongelmiin löydettiin vastauksia. Validiuden eli pätevyyden lisäksi myös tutkimuksen luotettavuus on hyvä, sillä teemahaastattelut olivat tarkoin suunniteltuja ja niissä otettiin huomioon tutkimuksen eri tarkastelunäkökulmat.

Asiakkuudenhallinta on hyvin laaja aihekokonaisuus, jonka vuoksi työmme haasteena oli työn eri osa-alueiden yhdistäminen toisiinsa mielekkäällä ja lukijaystävällisellä tavalla. Lisäksi haastavaa oli se, että työssä käsitellään asiakkuudenhallinnan lisäksi myös muita laajoja kokonaisuuksia, kuten RAMK:n palvelutoiminnan monialaista toimintaympäristöä. Laajuudesta ja monialaisuudesta johtuen teimme työssämme paljon rajauksia. Tärkeimpänä rajauksena työssämme oli keskittyä palvelutoiminnan sisäisen toiminnan tarkasteluun ja sen kehittämiseen. Tuodaksemme sekä työllemme että toimeksiantajalle lisäarvoa, otimme työssämme huomioon myös ulkoisen näkökulman, jotta lopputuloksena olisi kokonaisvaltainen ja palvelutoimintaa aidosti palveleva ja hyödyttävä opinnäytetyö. Ulkoisen näkökulman tarkempaan ja syvällisempään tarkasteluun meillä ei kuitenkaan ollut mahdollisuuksia tässä opinnäytetyössä, vaikka niiden tutkiminen olisi mielestämme erittäin tärkeää. Tulevaisuudessa palvelutoiminnalle voitaisiinkin mielestämme tehdä jatkotutkimuksena esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimus, joka keskittyisi ainoastaan ulkoisiin asiakkuuksiin ja niiden laajempaan ja syvällisempään tarkasteluun. Tällaisessa tutkimuksessa työmme ja suunnittelemamme teemahaastattelurunko voisivat toimia tutkimuksen tausta-aineistona.

Asiakkuudenhallinta on ajattelutapa, joka on viime vuosikymmenien aikana levinnyt laajasti yritysmaailmaan. Sen kokonaisvaltainen toteuttaminen on aina ollut haastavaa ja se edellyttää yrityksiltä ja organisaatioilta edelleen

jatkuvaa suunnittelua, määrätietoista toteutusta ja erityisesti toimintamallien joustavaa mukauttamista organisaation kaikilla tasoilla. Hyvään asiakkuudenhallintaan vaaditaan aitoa halua palvella asiakkaita entistä asiakaslähtöisemmin ja halua kehittää yrityksen tai organisaation toimintoja lähemmäksi asiakkaiden toimintoja. RAMK:n palvelutoiminnan kaltaisessa organisaatiossa on tärkeää myös löytää eri kampusten osalta sellainen toimintatapa, joka olisi mahdollisimman yhtenäinen niin sisäisillä kuin ulkoisillakin asiakasrajapinnoilla.

Asiakkuudenhallinnassa on kuitenkin syytä muistaa se, että sen toteuttamisessa keskeisessä osassa ovat ihmiset, kuten RAMK:n palvelutoiminnassa sen henkilöstö. Palvelutoiminnan henkilöstö on mielestämme yksi palvelutoiminnan suurimmista voimavaroista, sillä palvelutoiminnan asiakkuuksista vastaa asiantunteva henkilöstö, joka parhaimmillaan pystyy taipumaan mitä erilaisimpiin tilanteisiin asiakkaansa vuoksi. Tällä hetkellä erityisen hyvänä piirteenä palvelutoiminnassa on myös innostus asiakkuudenhallinnan kehittämistä kohtaan ja uskommekin, että kehittämistyön edetessä innostus vain kasvaa entisestään. Kehittämiskohteistaan huolimatta palvelutoiminnan tämänhetkisessä asiakkuudenhallinnassa on siis myös paljon hyvää, ja mielestämme asiakkuudenhallinnan kehittämistyölle on lupaavat lähtökohdat.

## LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. – Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S. – Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Day, G. 2003. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen kannattaa. Yritystalous 5/03, 23–29.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010. Osaamisen ennakoiti. Palvelut 2020. Matkaraportit. New York - Washington D.C. 8.-14.5.2005. Osoitteessa [http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden\\_osaamistarpeet/palvelut2020/index.php](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/index.php). 7.11.2010.
- Finnbarents 2010. Finnbarents. Osoitteessa [http://www.finnbarents.fi/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.finnbarents.fi/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1). 24.10.2010.
- Finnbarents 2010. Yhteystiedot. Osoitteessa [http://www.finnbarents.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=44&Itemid=54](http://www.finnbarents.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=54). 1.10.2010.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos Helsinki: WSOYpro.
- Haataja, M. – Honkanen, J. 2008. Asiakastieto on viisasta ottaa strategiaan. Osoitteessa <http://www.talouselama.fi/sivullinen/article168239.ece>. 14.10.2010.
- Hakala, P. – Michelsson, L. 2009. Myynninmurtajat. 20 uskomusta B2B-myyynnistä. Helsinki: Talentum.
- Hanni-Vaara, P. 2010. Asiakastieto. 22.9.2010.
- Hanni-Vaara, P. 2010. Asiakkaan ja palvelutoiminnan välinen yhteistyö. 22.9.2010.
- Hanni-Vaara, P. 2010. Kehityspäällikön tehtävät. 26.10.2010.
- Hanni-Vaara, P. 2010. Keskitetty asiakaspalvelu. 9.9.2010.
- Hanni-Vaara, P. 2010. Palvelutoiminnan henkilöstö. 26.10.2010.
- Hanni-Vaara, P. 2010. Sisäiset ja ulkoiset asiakkuudet. 9.9.2010.
- Hellman, K. – Peuhkurinen, E. – Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Hellman, K. – Värilä S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY.

- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Karlöf, B. 1994. Johtamisen käsitteet ja mallit. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Kaukonen, H. 2010. Vapauta aikasi asiakkaalle. Osoitteessa <http://microsoft.blogit.kauppalehti.fi/blog/category/Asiakkuuksien+johtaminen> n. 27.10.2010.
- Korkman, O. – Arantola, H. 2009. ARKI. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- LKKK 2010. Esittely. Osoitteessa <http://lkkk.infoweb.as.tietotalo.fi/Suomi/Esittely.iw3>. 28.9.2010.
- MTI 2010. Instituutti. Mikä on Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti? Osoitteessa <http://www.matkailuinstituutti.fi/Suomeksi/Instituutti.iw3> 1.10.2010.
- Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY.
- Opetushallitus 2010. Säädökset ja ohjeet. Laadunhallinnan tuki. Leonardo Quality in VET-schools. EFQM. Asiakastulokset. Osoitteessa [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/efqm/asiakastulokset](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/efqm/asiakastulokset) 4.10.2010.
- RAMK 2004. Esittely. Toimintakertomus. Toimintakertomus 2004. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=7908>. 29.9.2010.
- RAMK 2006. Esittely. Toimintakertomus. Toimintakertomus 2006. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=7908>. 29.9.2010.
- RAMK 2007. Esittely. Toimintakertomus. Toimintakertomus 2007. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=7908>. 29.9.2010.
- RAMK 2010a. Ajankohtaista. Uutiset. Uutisarkisto. Kauppaopetusta 60 vuotta Rovaniemellä. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=5970>. 28.9.2010.
- 2010b. Ajankohtaista. Uutiset. Uutisarkisto. RAMK:n kampuksille uudet nimet. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?newsid=5412&deptid=5970&showmodul=&languageid=3&news=1>. 1.10.2010.
- 2010c. Esittely. Laatu. Laatu-käsikirja. Toiminnan perusta. Arvot. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=14606>. 28.9.2010.
- 2010d. Esittely. Laatu. Laatu-käsikirja. Toiminnan perusta. Visio ja toiminta-ajatus. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=14605>. 28.9.2010.

- 2010e. Esittely. Laatu. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=14310>. 28.9.2010.
  - 2010f. Esittely. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=222>. 28.9.2010.
  - 2010g. Esittely. Strategia. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=783>. 28.9.2010.
  - 2010k. Koulutus. Kielikeskus. Henkilöstö. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=11130>. 24.10.2010.
  - 2010l. Koulutus. Kielikeskus. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=11123>. 24.10.2010.
  - 2010m. Koulutus. Koulutusohjelmat. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=898>. 28.9.2010.
  - 2010n. Työelämäpalvelut. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=226>. 24.10.2010.
  - 2010o. Työelämäpalvelut. Tutkimus ja kehitys. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/?deptid=8034>. 24.10.2010.
- RAMK:n palvelutoiminta 2006. Esite. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- RAMK:n palvelutoiminta 2008 ja 2009a. Asiakasrekisterit 2008 ja 2009. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- RAMK:n palvelutoiminta 2008 ja 2009b. Ounasvaaran kampus. Asiakasrekisterit 2008 ja 2009. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- RAMK:n palvelutoiminta 2008 ja 2009c. Rantavitikan kampus. Asiakasrekisterit 2008 ja 2009. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- RAMK:n palvelutoiminta 2008 ja 2009d. Viirinkankaan kampus. Asiakasrekisterit 2008 ja 2009. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- RKKY 2009. Esittely. Yleisesittely. Toimintakertomus. Toimintakertomus v. 2009. Osoitteessa <http://www.roiakk.fi/?deptid=14366>. 28.9.2010.
- Rope, T. 1986. Asiakaskeskeinen markkinointi – näkemyksiä ja sovelluksia. 6. painos. Espoo: Weilin + Göös.
- Selin, E. – Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Sosiaali- ja terveystyö. Henkilöstö. Täydennyskoulutus. Osoitteessa [http://www.stm.fi/sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelut/henkilosto/taydennyskoulutus](http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/henkilosto/taydennyskoulutus). 8.10.2010.
- Storbacka, K. – Blomqvist, R. – Dahl, J. – Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähenteillä. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K. – Korkman, O. – Mattinen, H. – Westerlund, M. 2001. RED. Tee asiakkuudesta kokemus! Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K. – Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. 6. painos. Helsinki: WSOY.

- Storbacka, K. – Sivula, P. – Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.
- TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus 2010. Oikopolkuja. Verkkokaveri. Teemat. Asiakkuuden hallinta. Osoitteessa [http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden\\_hallinta/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/) 15.10.2010.
- TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus 2010. Oikopolkuja. Verkkokaveri. Teemat. Tietotekniikkahankinnat. Tietotekniikan hankinta. Hankinnassa huomioitavaa. Yrityksen tietojärjestelmät. Osoitteessa [http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/tietotekniikkahankinnat/tietotekniikan\\_hankinta/hankinnassa\\_huomioitavaa/yrityksen\\_tietojarjestelmat/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/tietotekniikkahankinnat/tietotekniikan_hankinta/hankinnassa_huomioitavaa/yrityksen_tietojarjestelmat/) 15.10.2010.
- TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus 2010. Oikopolkuja. Verkkokaveri. Teemat. Tietotekniikkaosaaminen. Oppaat. Kuusi askelta tietotekniikan hyödyntämisessä. Osoitteessa <http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/tietotekniikkaosaaminen/> 14.10.2010.
- Valtiokonttori 2008. Muita palvelujamme. Kieku. Kieku-tietojärjestelmähanke. Arkisto. Kiekuohjelma. Yhteistyö palvelukeskusverkoston kehittämiseksi. Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinnan käsikirja. Osoitteessa <http://www.kiekuhanke.fi/public/default.aspx?nodeid=19417&culture=fi-FI&contentlan=1> 24.9.2010.
- Vartiainen, M. – Kokko, N. – Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Yritysmaailma 2007. RAMK:n palvelutoiminnan osaaminen käytössäsi. Ilo, osaaminen ja menestys.
- Yritys-Suomi 2010. Tietotekniikan hyödyntäminen. Asiakkuuden hallinta. Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys. Osoitteessa <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=16196> 15.10.2010.
- Yritys-Suomi 2010. Tietotekniikan hyödyntäminen. Asiakkuuden hallinta. CRM-sovellusratkaisun rakenne. Osoitteessa <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=16197> 21.10.2010.
- Yritys-Suomi 2010. Oikopolut. Yrityksen ympäristötieto. Työkalut. Ulkoinen ja sisäinen viestintä. Osoitteessa <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=16828> 25.10.2010.
- Zikmund, W. – McLeod, R. – Gilbert, F. 2003. Customer Relationship Management. Integrating Marketing Strategy and Information Technology. New Jersey: Wiley.

**LIITTEET**

Syksyllä 2010 RAMK:ssa alkaneet amk-tutkintoon johtavat koulutusohjelmat	Liite 1
RAMK:n palvelutoiminnan toimintaympäristön käsitteitä	Liite 2
Teemahaastatteluiden kysymysrungot	Liite 3

SYKSYLLÄ 2010 RAMK:SSA ALKANEET AMK-TUTKINTOON JOHTAVAT  
KOULUTUSOHJELMAT (RAMK 2010m)

Liite 1

<b>AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO</b>	
<b>VIIRINKANKAAN KAMPUS</b>	<b>MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA</b>
	Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
	Matkailun koulutusohjelma
	Degree Programme in Tourism
<b>OUNASVAARAN KAMPUS</b>	<b>TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA</b>
	Fysioterapian koulutusohjelma
	Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma
	Hoitotyön koulutusohjelma, hoitotyön sv.
	Hoitotyön koulutusohjelma, terveydenhoitotyön sv.
<b>RANTAVITIKAN KAMPUS</b>	<b>TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA</b>
	Maanmittaustekniikan koulutusohjelma
	Rakennustekniikan koulutusohjelma
	Tietotekniikan koulutusohjelma
	Degree Programme in Information Technology
	<b>LUONNONVARA- JA YMPÄRISTÖALA</b>
	Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma
	Metsätalouden koulutusohjelma
	<b>YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA</b>
	Liiketalouden koulutusohjelma
	Degree Programme in Innovative Business Services
<b>YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO</b>	
	Alueiden käytön suunnittelu
	Matkailuala
	Teknologiaosaamisen johtaminen
	Terveyden edistäminen
	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen



## RAMK:N PALVELUTOIMINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖN KÄSITTEITÄ

### Liite 2

RKKY: Rovaniemen koulutuskuntayhtymä on monialainen kehittäjäorganisaatio ja sen keskeisin tehtävä on ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulutuksen järjestäminen ja ylläpito jäsenkunnissa. Muita toimialoja ovat tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminta sekä aluekehityksen tukeminen. (RKKY 2009.)

LKKK: Lapin korkeakoulukonsernin muodostavat kolme lappilaista korkeakoulua, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto sekä Rovaniemen ammattikorkeakoulu (LKKK 2010).

RAMK: Rovaniemen ammattikorkeakoulu eli RAMK on EU:n pohjoisin ammattikorkeakoulu ja osa Lapin korkeakoulukonsernia. RAMK:n päätehtävänä on edistää ihmisten ja luonnon hyvää tulevaisuutta, kestävää hyvinvointia ja Lapin elinkeinojen kehittymistä. RAMK järjestää Lapin keskeisimpien elinkeinoalojen ammattikorkeakoulutasoista opetusta, soveltavaa tutkimusta ja kehittämistyötä koko maakunnassa. (RAMK 2010f.)

RAMK:n palvelutoiminta: Palvelutoiminta on osa RAMK:n koulutusorganisaatiota ja sen perustehtävää. RAMK:n palvelutoiminnan tehtävänä on tuottaa työelämälähtöisiä tutkimus- kehittämis-, koulutus- ja asiantuntijapalveluita ensisijaisesti pohjoisten alueiden yritysten ja yhteisöjen kehittämistarpeisiin. (Yrity maailma 2007.)

MTI: Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin ytimen muodostavat Lapin yliopiston matkailun ja liiketoiminnan tiedekunta, Rovaniemen ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä Lapin ammattioipiston matkailu-, ravitsemis- ja talousala (MTI 2010).

Teema: asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa

1. Hankinta
2. Haltuunotto
3. Kehittäminen
4. Säilyttäminen

**Yritykset:**

Tausta:

Nimi:

Työn toimenkuva:

**ASIAKKUUDEN/YHTEISTYÖN ALOITUS**

1. Mistä saitte tietoa RAMK:n palvelutoiminnasta?
2. Kenen aloitteesta yhteistyö alkoi?
3. Mitkä asiat vaikuttivat yhteistyön alkamiseen?
4. Miltä yhteistyön alku vaikutti?

**ASIAKKUUDEN/YHTEISTYÖN SUJUMINEN**

5. Minkälaista yhteistyötä Teillä on ollut palvelutoiminnan kanssa?  
-Mitä tuotteita/palveluita olette ostaneet?
6. Kauanko olette tehneet yhteistyötä palvelutoiminnan kanssa?  
-Onko yhteistyö ollut ajoittaista vai jatkuvaa?
7. Miten yhteistyö on sujunut?  
-Mikä yhteistyössä on ollut hyvää?  
-Mikä yhteistyössä on ollut huonoa?

## **ASIAKKUUDEN/YHTEISTÖN KEHITTÄMINEN**

8. Miten palvelutoimintaa tulisi mielestänne kehittää?

- Tuotteiden/palveluiden osalta?
- Asiakaspalvelun osalta?
- Tiedottamisen/markkinoinnin osalta?
- Yhteydenpidon osalta?

## **ASIAKKUUDEN/YHTEISTYÖN JATKUVUUS**

9. Onko Teihin oltu yhteydessä asiointin jälkeen?

10. Toivotteko yhteydenpitoa RAMK:n palvelutoiminnan aloitteesta?

- Tiettyä henkilöä/osastoa?
- Toivotteko, että tämä kyseinen henkilö/osasto toimii yhteyshenkilönä kaikissa asiointissanne palvelutoiminnassa?

11. Kuinka usein toivotte yhteydenottoja?

12. Millä tavoin toivoisitte palvelutoiminnan pitävän Teihin jatkossa yhteyttä?

- Henkilökohtainen käynti
- Puhelimitse
- Sähköpostitse

13. Millaisena näette yhteistyön RAMK:n palvelutoiminnan kanssa tulevaisuudessa?

- Jatkatteko yhteistyötä?

14. Miten organisaationne ja palvelutoiminnan yhteistyötä voitaisiin syventää?

15. Suositteletsiteko palvelutoimintaa yhteistyökumppaneillenne?

## **RAMK:n palvelutoiminnan sisäinen henkilöstö:**

Tausta:

Nimi:

Toimenkuva:

Rooli palvelutoiminnan asiakkuudenhallinnassa:

### **ASIAKKUUDEN/YHTEISTYÖN ALOITUS**

1. Kenen aloitteesta yhteistyö asiakkaan kanssa alkaa?

-Kumpi on aktiivisempi osapuoli?

-Mikä tähän on syynä?

2. Kerätäänkö asiakkailta tietoa?

-Mitä tietoja asiakkailta kerätään?

-Kuka on vastuussa tietojen keräämisestä?

-Onko palvelutoiminnalla olemassa rekistereitä, joihin tiedot tallennetaan?

-Millaisia rekistereitä?

-Minkälaisia toimenpiteitä asiakastiedoilla tehdään asiakkuutta kohtaan?

-Tapahtuuko tiedonkerääminen vain asiakkuuden alkuvaiheessa vai onko tiedon kerääminen jatkuvaa?

### **YHTEISTYÖN SUJUMINEN KAMPUSTEN VÄLILLÄ**

3. Toteuttaako palvelutoiminta yleisesti sisäistä yhteistyötä eri kampuksien välillä?

-Millaista yhteistyötä?

-Onko yhteistyötä mielestänne riittävästi?

-Tulisiko yhteistyötä kehittää?

4. Onko eri kampuksien välillä sisäistä yhteistyötä asiakkuudenhallinnan osalta?
- Millaista yhteistyötä?
  - Onko yhteistyötä riittävästi?
  - Tulisiko yhteistyötä asiakkuudenhallinnan osalta kehittää?
5. Mikä on mielestänne asiakkuudenhallinnan nykytila RAMK:n palvelutoiminnassa?
- Mikä on hyvää?
  - Mikä on huonoa?
6. Miten palvelutoiminta ennakoii asiakkaiden tulevia tarpeita tällä hetkellä?
7. Millä tavalla RAMK:n palvelutoiminta voisi toteuttaa ennakoivaa yhteistyötä keskenään palvelukseen ulkoisia asiakkaitaan paremmin?

### **ASIAKKUUDEN/YHTEISTYÖN JATKUVUUS JA KEHITTÄMINEN**

8. Koetteko, että asiakkuudenhallintaa tulisi kehittää RAMK:n palvelutoiminnassa?
- Miten palvelutoiminnan asiakkuudenhallintaa tulisi mielestänne kehittää?
  - Tietohallinnan osalta?
  - Sisäisen tiedonkulun osalta?
  - Opiskelijoiden/opettajien osaamisen hyödyntämisen osalta?
9. Millaisia kokemuksia Teillä on yleisesti CRM-järjestelmistä?
10. Millaisia odotuksia Teillä on palvelutoiminnan tulevasta CRM-järjestelmästä?