



Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen tuotannollisessa pienyrityksessä

Norrila, Minna

2013 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen tuotannollisessa pienyrityksessä

Minna Norrila
Yrittäjyyden ja liiketalouden
koulutusohjelma (YAMK)
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2013

Minna Norrila

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen tuotannollisessa pienyrityksessä

Vuosi 2013 Sivumäärä 80

Tämä työelämälähtöinen opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena ja sen tavoitteena oli työelämän kehittäminen. Opinnäytetyön aiheena oli asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen, jonka osa-alueista keskityttiin erityisesti segmentointiin ja palvelukanavastrategiaan. Tärkeimpänä tutkimuksen kohteena oli sähköinen asiointikanava ja sen kehittäminen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys syventyi asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin ja sen kuuteen eri osa-alueeseen. Viitekehys kirjoitettiin hyödyntämällä alan monipuolista kirjallisuutta ja päälähteenä käytettiin Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvelan teosta asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista. Kehittämishanke tehtiin taustayritykselle Kiviveistämö Berglöfille. Kehittämishanke lähti yrityksen tarpeesta kehittää asiakaslähtöistä liiketoimintaa ja sähköistä asiointikanavaa. Kehittämishankkeen runkona käytettiin teoreettista viitekehystä.

Tutkimusotteena käytettiin tapaustutkimusta ja tiedonkeruumenetelminä sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Kehittämishankkeen lähtökohtana syvennyttiin taustayrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilanteeseen ja siinä hyödynnettiin haastattelua ja havainnointia. Asiakkaiden odotusten ja tarpeiden selvittämistä varten toteutettiin asiakastyytyväisyystutkimus. Kyselylomake lähetettiin sähköpostilinkkinä asiakkaille, jotka olivat pyytäneet tarjousta sähköisesti. Vastausprosentiksi saatiin 37,3 %. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset kertoivat, että yrityksen asiakaspalveluun ja sähköiseen asiointikanavaan ollaan tyytyväisiä. Asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä, kun heillä oli ollut mahdollisuus asioida sähköisesti ja hyödyntää sähköistä suunnitteluohjelmaa sekä päästä mukaan hautakiven suunnitteluprosessiin. Erityistä kiitosta asiakkaat antoivat saamastaan asiantuntevasta ja miellyttävästä asiakaspalvelusta.

Kehittämishankkeen tuotoksena taustayritykselle tehtiin asiakassegmentointi, annettiin kehittämis ehdotuksia sähköisen asiointikanavan kehittämiseen ja päivitettiin sähköisen asiointikanavan toimintamalli. Johtopäätöksissä käytiin läpi asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kuusi osa-aluetta teoreettisen viitekehysten mukaan.

Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin ja taustayritys sai paljon materiaalia toiminnan kehittämiseen. Erityisesti asiakastyytyväisyystutkimuksen perusteella taustayritys sai käyttöönsä tietoa asiakkaiden odotuksista ja kokemuksista, ja yrityksen asiakastuntemus syveni entisestään. Jatkotutkimusaiheiksi suositeltiin asiakastyytyväisyystutkimuksen uudelleen tekemistä, kun muutokset yrityksen kotisivuihin ja suunnitteluohjelmaan on tehty ja asiakkaat ovat päässeet niitä käyttämään. Lisäksi suositeltiin myös kilpailija-analyysin tekemistä.

Kehittämishanke arvioitiin luotettavaksi ja tuloksiltaan hyödylliseksi ja yrityksen asiakaslähtöistä liiketoimintaa kehittäväksi.

Asiasanat, asiakaslähtöisyys, asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, segmentointi, palvelukanavastrategia, sähköinen asiointikanava.

Minna Norrila

Building of customer focused business model in a small manufacturing business

Year	2013	Pages	80
------	------	-------	----

This work-life based thesis was carried out as a development project based on research and its objective was to develop working life. The subject was building a customer focused business model with the main focus on the segmentation and service channel strategy. The most important subject of the research was development of an e-service channel. The theoretical context of the thesis was based on a customer focused business model and its six different areas. The theoretical context was based on the latest research within the area including management literature. The main sources used were Jukka Ala-Mutka's and Erkki Talvela's published writings on the Customer Focused Business Model. This thesis was made for Kiviveistämö Berglöf. The development project was based on the need of the company to develop their customer focused business and their e-service channel. A theoretical frame of reference was used as the body of the development project.

The research approach was a case study and the information was gathered using both qualitative and quantitative methods. The starting point in the development project was to achieve an understanding of the present situation of the customer focused business in the company. This was made using interviews and observations.

A customer satisfaction survey was carried out and its purpose was to find out the expectations and needs of the customers. The questionnaire was sent out by email to the customers who had asked for an offer by email or through the web pages. The response rate was 37,3%, which was a satisfactory result. The results of the query showed that customers generally were satisfied to the customer service of the company and their e-service channel. The customers were especially satisfied with the possibility to do business electronically and to participate in the planning process by using the e-planning program. The customers gave special thanks for the professional and pleasant customer service.

The outcome of the development project was customer segmentation for the target company, development suggestions for the e-service channel and an updated operations model for the e-service. The conclusions of the development project were based on the six areas of the customer focused business model.

The objectives of the project were accomplished well and the target company's knowledge of the customer's expectations and needs improved. Suggested future research subjects were: repeat a customer satisfaction survey after changes to the web pages and to the e-planning program has been done and make an analysis of the rivals.

The development project was evaluated as reliable and useful and it was acknowledged that it had developed the customer-focused business of the company.

Keywords, customer orientation, customer focused business model, segmentation, service channel strategy, e-service channel.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustaa	7
1.2	Tarkoitus ja rajaus.....	7
1.3	Tutkimuksen näkökulma ja menetelmälliset valinnat.....	9
1.4	Kohdeyrityksen esittely	10
1.5	Toimialan erityispiirteitä	11
1.6	Keskeiset käsitteet.....	11
1.7	Raportin rakenne pääluvuittain.....	12
2	Teoreettinen viitekehys: Asiakslähtöinen liiketoimintamalli	14
2.1	Asiakslähtöisen liiketoimintamallin sisältöalueet	16
2.1.1	Markkina- ja asiakastuntemus	16
2.1.2	Asiakasstrategia.....	16
2.1.2.1	Asiakassegmentointi.....	17
2.1.2.2	Palvelukanavastrategia ja sähköinen asiointi	20
2.1.3	Toimintamallit	22
2.1.4	Liiketoimintaprosessit.....	23
2.1.5	Tiedonhallinta ja tietoteknologia	23
2.1.6	Strategian seuranta ja ohjaus	26
2.1.7	Muutoksen johtaminen.....	27
2.2	Asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt.....	28
2.2.1	Strateginen ja operatiivinen tehokkuus	29
2.2.2	Kilpailuedun kasvattaminen.....	30
2.3	Liiketoiminnan asiakslähtöinen ohjaus	31
2.3.1	Resurssien kohdistaminen	31
2.3.2	Liiketoiminnan mallintaminen	31
2.4	Tehokkaat liiketoimintamallit tuotannollisessa ja palvelutoiminnassa.....	32
2.4.1	Tuoteliiketoiminnan malli	32
2.4.2	Kapasiteettipalveluliiketoiminnan malli	33
2.4.3	Ratkaisuliiketoiminnan malli	34
2.5	Yhteenveto.....	34
3	Kehittämishankkeen kuvaus: Case Kiviveistämö Berglöf	36
3.1	Hankesuunnitelma	36
3.1.1	Lähtökohtatilanne	37
3.1.2	Hankkeen tavoitteet ja tehtävät.....	38
3.1.3	Hankeorganisaatio ja vastuut	39
3.1.4	Hankkeen toteutusaikataulu	39
3.1.5	Hankkeen riskit	40

3.1.6	Hankkeen arviointi	41
3.2	Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut	41
3.2.1	Tapaustutkimus lähestymistapana ja käytetyt tiedonkeruumenetelmät ..	41
3.2.2	Luotettavuuden varmistaminen	43
3.3	Asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilanne.....	44
3.3.1	Markkina- ja asiakastuntemus	44
3.3.2	Asiakasstrategia	45
3.3.3	Toimintamallit	46
3.3.4	Liiketoimintaprosessit.....	47
3.3.5	Tiedonhallinta- ja tietoteknologia	49
3.3.6	Strategian seuranta ja ohjaus	49
3.3.7	Muutoksen johtaminen.....	50
4	Kehittämishankkeen toteutus ja tulokset	51
4.1	Asiakassegmentoinnin tekeminen	51
4.2	Asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutus	52
4.3	Kyselytutkimuksen tulokset	53
4.4	Yhteenveto kyselytutkimuksen tuloksista	60
4.5	Sähköisen asiointikanavan kehittäminen ja sen toimintamalli.....	62
4.6	Johtopäätökset kehittämishankkeesta.....	64
4.7	Hankkeen arviointi.....	69
4.7.1	Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen	69
4.7.2	Luotettavuus	70
4.7.3	Käyttökelpoisuus ja hyödynnettävyys	70
5	Yhteenveto opinnäytetyöstä.....	71
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	71
5.2	Jatkokehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	72
5.3	Ammatillinen kehittyminen.....	72
5.4	Opinnäytetyön itsearviointi	73
	Lähteet	74
	Kuvat	76
	Kuviot.....	76
	Taulukot	76
	Liitteet	77
	Liite 1. Asiakastyytyväisyystutkimuksen kyselylomake.....	77

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Tulevaisuus näyttää mielenkiintoiselta (Aarnikoivu 2005, 165). Uusi aika pakottaa yritykset uusiutumaan aito asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöinen toiminta ohjenuoranaan. Muutos asiakaslähtöiseen toimintaan ei tapahdu hetkessä eikä kivuttomasti. Asiakaskeskeisyyden arvon puitteet ovat tärkeä lähtökohta ja se vaatii usein yritykseltä suuria muutoksia. Siirtyminen palveluliiketoimintaan on yksi looginen tapa päästä lähemmäksi asiakkaita ja löytää uusia mahdollisuuksia tukea asiakkaiden prosesseja aikaisempaa arvokkaammin. (Grönroos 2009, 497; Aarnikoivu 2005, 165 - 166.) Asiakaslähtöisyys on nostettu usean yrityksen toiminnan perusarvoksi, jotta se varmasti toteutuisi sekä strategiassa että käytännön toimissa (Vahvaselkä 2004, 17).

2000-luku on sähköisen asioinnin voimallisen kehittämisen aikaa. Tässä kehityskulussa olennaista on se, että itsepalvelusta ja asiakkaan itse tekemisestä sekä teknologiasta ei tule itseisarvo. On tärkeää ymmärtää teknologia apuvälineeksi asiakkaiden tarpeiden tyydytyksessä. Olennaista on se, että palvelumalleja ja asiakaskohtaamisia kehitetään asiakkaiden tarpeista käsin ja tiedostetaan asiakkaiden erilaiset tarpeet ja yksilöllisyys. (Aarnikoivu 2005, 165-166.)

1.2 Tarkoitus ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja sen tavoitteena on työelämän kehittäminen. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on pieni porvoolainen perheyritys Kiviveistämö Berglöf. Opinnäytetyön aiheena on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen, jonka osa-alueista keskitytään erityisesti asiakasstrategiaan. Asiakasstrategian pääkohdat ovat segmentointi ja palvelukanavastrategia. Palvelukanavastrategiassa keskitytään erityisesti sähköiseen asiointikanavaan ja muut kanavavaihtoehdot rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle. Kehittämishankkeen runkona käytetään asiakaslähtöistä liiketoimintamallia, johon syvennytään teoreettisessa viitekehityksessä.

Grönroosin (2009, 516) mukaan säilyäkseen kilpailukykyisenä teollisuusyritykset joutuvat yhä useammin määrittelemään liiketoimintansa palveluliiketoiminnaksi ja omaksumaan palvelulogiikan asiakashallintaansa. Tämä on lähtökohta opinnäytetyölle.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö pitää sisällään sekä tutkimuksellisuuden että kehittämistoiminnan. Lähtökohtana on uudenlainen tiedontuotanto, jossa yhdistyvät konkreettisen kehittämistoiminnan kautta syntynyt dokumentoitu kokemustieto ja

tutkimuksellinen ote. Opinnäytetöitä voisi luonnehtia tutkimukselliseksi kehittämishankkeiksi, jotka pyritään kytkemään ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämisohjelmiin. (Laurea 2008, 4.)

Opinnäytetyö tehdään tutkimuksellisenä kehittämishankkeena Kiviveistämö Berglöfille. Teoreettisessa viitekehyksessä opinnäytetyö syventyy asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisältöön ja sen eri osa-alueisiin. Kehittämishankkeen lähtökohtana tarkastellaan Kiviveistämö Berglöfin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilannetta. Yrityksen edustajan kanssa käydään läpi asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet ja ne kirjataan ylös, jotta yritys voi hyödyntää tietoja toiminnassaan. Kehittämishankkeen tuloksena toteutetaan yritykselle asiakassegmentointi ja annetaan kehittämisehdotuksia sähköisen asiointikanavan parantamiseen asiakaslähtöisestä näkökulmasta ja päivitetään sähköisen asioinnin toimintamalli.

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista kuten esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19). Tässä hankkeessa lähtökohtana on kohdeyrityksen tarve kehittää asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Jotta sitä voidaan kehittää, on tarpeellista tutkia asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia ja tyytyväisyyttä saatuun asiakaspalveluun sekä haastatella yrityksen johtoa ja edustajaa, että saadaan kokonaiskuva yrityksen tilanteesta. Kehittämistyössä asioille esitetään parempia vaihtoehtoja ja niitä viedään eteenpäin (Ojasalo ym. 2009, 19).

Kiviveistämö Berglöf on panostanut sähköiseen asiakaspalveluun tuomalla Internet-sivuilleen hautakivien suunnitteluohjelman jo vuonna 2004. Alkuperäinen ohjelma on edelleen käytössä, mutta vuonna 2006 yritys lisäsi Internet-sivuilleen uuden monipuolisemman suunnitteluohjelman. Yritys ei ole tutkinut asiakkaiden tyytyväisyyttä sähköpostitse ja puhelimitse tapahtuvaan asiakaspalveluun eikä tutkinut suunnitteluohjelman käyttökokemuksia. Yritykselle on myös ajankohtaista päivittää Internet-sivujaan ja suunnitteluohjelmaa entistä asiakasystävällisemmäksi ja helppokäyttöisemmäksi.

Yrityksellä on vahva toimintamalli asiakasryhmään, joka asoi suoraan yrityksen toimistossa. Koska kuitenkin yritykselle merkittävä osuus asiakkaista haluaa asioida sähköisesti sähköpostin ja puhelimen välityksellä, haluaa yritys panostaa myös sähköiseen asiakaspalveluun ja sähköiseen asiointikanavaan. Opinnäytetyön avulla halutaan kehittää toimintamalli sähköiseen asiakaspalveluun. Haasteena on löytää ne keinot, joilla korvata henkilökohtainen tapaaminen sähköisillä työvälineillä.

Kiviveistämö Berglöf on pieni yritys ja yrityksen on ollut helppo toimia tuoteajattelukeskeisesti, koska ei ole ollut resursseja panostaa asiakaslähtöisyyteen. Yrityksellä on kuitenkin ollut asiakaspalvelu tärkeässä roolissa, joten vuonna 2010 yrityksessä aloitti Annika Berglöf, jonka

vastuulla on tuotteiden myynti ja asiakaspalvelu. Tässä opinnäytetyössä toimii yrityksen edustajana Annika Berglöf. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen on yritykselle erittäin ajankohtaista ja he ovat valmiita sitoutumaan siihen.

1.3 Tutkimuksen näkökulma ja menetelmälliset valinnat

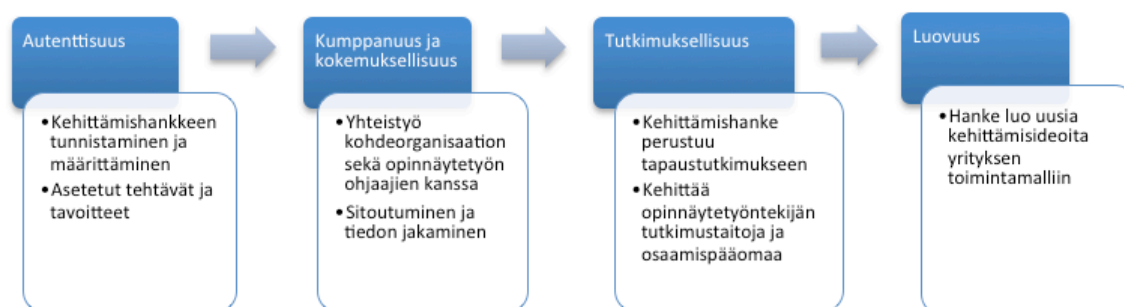
Organisaatioissa pyritään kehittämistyöllä luomaan uusia toimintatapoja, uusia menetelmiä tai tuotteita ja palveluita huomioiden ympäristön ja omat tarpeet. Kehittämistyössä on tärkeää tuntea erilaisia menetelmiä ja osata hyödyntää ja käyttää niitä. Kehittämisprosessissa tarvitaan tiedonhankintataitoja, kykyä rakentaa käyttökelpoisia ratkaisuja ja innovaatio-osaamista sekä kykyä erottaa oleelliset asiat. (Ojasalo ym. 2009, 13.)

Kehittämishankkeen lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta ja menetelminä käytetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Tiedonkeruumenetelminä hyödynnetään haastattelua, havainnointia ja kyselyä. Kysely toteutetaan asiakastyytyväisyyskyselynä, joka lähetetään asiakkaille sähköpostilla. Kyselyn kohderyhmänä ovat Kiviveistämö Berglöfin asiakkaat, jotka ovat lähestyneet yritystä Internet-sivujen kautta. Kysely on määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen, jossa on mukana sekä määrämuotoisia että avoimia kysymyksiä. Haastattelu ja havainnointi ovat laadullisia tutkimuksia eli kvalitatiivisia. Asiakkaiden näkökulma saadaan tekemällä asiakastyytyväisyystutkimus ja yrityksen näkökulma haastattelemalla yrityksen johtoa ja myyntipäällikköä.

Opinnäytetyö perustuu Laurean LbD-oppimismalliin. Learning by Developing eli kehittämispohjainen oppiminen on pedagoginen toimintamalli, jossa opitaan tutkien ja kehittäen. Tämän toimintamallin mukaisesti kehittämistehtävä on tarkennettu osaksi uuden osaamisen ja tiedon tuottamisen prosessia. LbD-oppimismalli mahdollistaa sen, että opiskelija voi toimia aidoissa työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeissa ja kasvaa työelämän kehittäjäksi. Työelämä hyötyy LbD-oppimismallista, kun se tuottaa uusia toimintamalleja, uusia innovaatioita ja parantaa prosesseja sekä osaamistasoa. Ammatillinen kehittyminen nähdään LbD-oppimismallissa osaamisen tuottamisen prosessina. Ilmiöitä ja ongelmia lähestytään tutkivasta näkökulmasta. Oleellisinta on oppia löytämään ja hallitsemaan kulloinkin käsiteltävänä olevan ongelman ydinilmiöt ja niihin liittyvät avainkäsitteet, joiden avulla ilmiöitä voidaan jäsentää. LbD-oppimismalli on autenttisuuteen, kumppanuuteen, kokemuksellisuuteen ja tutkimuksellisuuteen perustuva, uutta luova toimintamalli. (Kehittämispohjaista oppimista 2011.)

Tässä opinnäytetyössä ja kehittämishankkeessa autenttisuus näkyy kehittämishankkeen tunnistamisena ja määrittämisenä. Kehittämishankkeelle on asetettu tehtävät ja tavoitteet. Kumppanuus ja kokemuksellisuus korostuvat yhteistyössä kohdeorganisaation sekä Laurean opinnäytetyön ohjaajien kanssa. Kohdeyritys ja sen yhteistyöhenkilö on sitoutunut kehittä-

mishankkeeseen ja on valmis jakamaan yrityksen sisäistä tietoa ja osaamista. Tutkimuksellisuus on tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa luonnollisesti tärkeässä roolissa. Tämä kehittämishanke kokonaisuudessaan kehittää opinnäytetyön tekijän tutkimustaitoja ja osaamis-pää- omaa. Kehittämishanke on uutta luovaa ja se päättyy raportointiin ja uuden toimintamallin kehittämiseen.



Kuva 1: Learning by Developing tässä opinnäytetyössä

1.4 Kohdeyrityksen esittely

Kiviveistämö Berglöf on porvoolainen yritys ja sen päätoimialueena on Itä-Uusimaa ja pääkaupunkiseutu. Se on perustettu viisi sukupolvea sitten vuonna 1896. Se on Suomen vanhimpia edelleen toimivia kiviveistämöjä. Kiviveistämö Berglöfin historiassa on aina panostettu uusimpaan osaamiseen ja korkeaan laatuun. Yritykselle on tärkeää asiakasta miellyttävä lopputulos. (Kiviveistämö Berglöf 2010.)

Yritys on pieni perheyritys, joka takaa yksilöllisen, joustavan ja nopean palvelun. Hautakivien lisäksi yritys valmistaa ja välittää muitakin kivialan tuotteita kuten esimerkiksi kivisiä keittiötasoja. Vuonna 1969 yrityksen johtoon siirtyi Kimmo Berglöf, joka vuonna 1985 osti yrityksen perikunnalta yhdessä puolisonsa kanssa. Yritys on keskittynyt hautakivien sekä oheispalveluiden tuottamiseen ja myymiseen. Vuonna 1998 yrityksen palvelukseen otettiin Jesse Berglöf. Vuonna 2003 Jesse Berglöf osti Kimmon osuuden yrityksestä. Kimmo ja Jesse Berglöf ovat investoineet uusiin koneisiin ja laitteisiin, sekä siirtäneet yrityksen toiminnan uusiin toimitiloihin Ölstensin teollisuusalueelle. (Kiviveistämö Berglöf 2010.)

Kiviveistämö Berglöfin omistavat Merja Berglöf 50 % ja Jesse Berglöf 50 %. Toimitusjohtajana toimii Kimmo Berglöf, tuotantopäällikkönä Jesse Berglöf ja asiakkuus- ja myyntipäällikkönä

Annika Berglöf. Lisäksi yrityksellä on yksi ulkopuolinen työntekijä, jonka vastuulla on hautakivien muotoilu ja pintojen teko. Yrityksellä on edessä sukupolven vaihdos lähivuosina ja se vaatii suunnitelmallisuutta ja harkintaa miten yrityksen toimintaa jatketaan tulevaisuudessa. (A. Berglöf & J. Berglöf, henkilökohtainen tiedonanto 31.1.2011.)

Kiviveistämö Berglöf valmistaa vuodessa noin 200 - 250 uutta hautakiveä. Määrä vaihtelee vuosittain. Osa hautakivistä myydään Internet-sivujen kautta ja tästä syystä yritys haluaakin panostaa sähköiseen asiointikanavaan ja sitä kautta myytäviin tuotteisiin. Keittiötasojen valmistus on pieni osuus, niitä valmistetaan noin 10 - 15 kappaletta vuodessa. Yrityksellä on tällä hetkellä yksi jälleenmyyjä Porvoossa, Hautaustoimisto Nyman ja yksi Ahvenanmaalla, Hautaustoimisto Nocturne. Jälleenmyyjät myyvät noin 15 % hautakivistä.

1.5 Toimialan erityispiirteitä

Toimialana yrityksellä on kivituoiteiden myynti ja valmistus, ja päätuotteena ovat hautakivet. Suomessa kuolleisuus on noin 50 000 henkilöä vuodessa ja tämä asettaa rajan hautakivien myynnille. Samoilla markkinoilla kilpailee sekä suuret että pienet yritykset. Suuret yritykset kilpailevat koko maassa ja pienet yritykset paikallisesti. Toiminta on pääasiassa Suomessa. Kiviveistämö Berglöfillä on hautakivien lisäksi tuotteena myös keittiötasot ja palveluna lisäkaiverrukset ja vanhojen hautakivien kunnostus.

Tuotteet valmistetaan kotimaisesta kivistä. Isot kiviveistämöt louhivat kiveä ja pienet yritykset ostavat heiltä kaksi kertaa vuodessa tarvittavan määrän kiveä, josta he itse valmistavat tuotteet. Kiven työstämistä varten tarvittavat laitteet ovat vaatineet suuria investointeja. Toimiala on erityinen myös, koska tuotteet ovat aina yksilöllisiä ja ainutlaatuisia. Tämä johtuu erityisesti kivistä materiaalina. Varastot eivät vanhene, koska kivilajeja käytetään vuodesta toiseen.

1.6 Keskeiset käsitteet

Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan organisaation toiminnanohjausta, joka on lähtöisin asiakkaista ja markkinoista (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16).

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli-käsitteenä tarkoittaa yrityksen kokonaisvaltaista tapaa toimia. Se määrittää yrityksen asiakkuudet, tuotteet/palvelut, ansaintamallin ja tavan toimia. (Hannus 2004,

307.)

Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa liiketoimintalogiikka on johdettu asiakkaista ja markkinoista. Se on kokonaisvaltainen kuvaus yrityksen toiminnasta. Tässä opinnäytetyössä asiakaslähtöinen liiketoimintamalli koostuu kuudesta osa-alueesta: asiakas- ja markkinatuntemus, asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja tietoteknologia sekä strategian seuranta ja ohjaus. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16.)

Segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden jakamista erilaistaviin ryhmiin tietyin yrityksen valitsemien kriteerien perusteella. Merkityksenä segmentointi on strateginen, koska nykyään yritys tekee segmenttipohjaisesti toimintamallit, joilla asiakkaiden kanssa toimitaan. (Rope 2003, 156-158.)

Palvelukanavastrategia

Palvelukanavastrategialla hallitaan tehokkaasti ja pitkäjänteisesti yrityksen kanavavaihtoehtoja, joiden kautta asiakkaat tavoitetaan (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 160).

Sähköinen asiointikanava

Internet ja sen tarjoamat kanavat ovat sähköisiä asiointikanavia. Internet on neljäs suuri muutostekijä median historiassa sanomalehden, radion ja television jälkeen (Juslén 2009, 28).

1.7 Raportin rakenne pääluvuittain

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen pääluku on johdanto ja siinä on käsitelty opinnäytetyön aiheen valintaan vaikuttavat syyt ja taustatilanne. Johdannossa on käsitelty myös kehittämishankkeen tarkoitus ja tutkimuksen näkökulma. Johdanto on esitelty kohdeyrityksen Kiviveistämö Berglöfin ja toimialan erityispiirteitä. Lisäksi johdannossa on kerrottu opinnäytetyön keskeiset käsitteet.

Toinen pääluku on teoreettinen viitekehys ja se koostuu asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista ja sen sisällöstä. Teoreettisessa viitekehyksessä syvennytään erityisesti asiakasstrategiaan ja sen sisältöön segmentointiin ja palvelukanavastrategiaan. Palvelukanavastrategiassa tärkeimpänä kanavana tässä teoreettisessa viitekehyksessä on sähköinen asiointikanava. Teoreettisen viitekehysten tärkeimpänä lähdeveikoksena on Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvelan teos Tee asiakassuhteista tuottavia - asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus.

Kolmas pääluku on kehittämishankkeen kuvaus. Siinä syvennyttään kehittämishankkeen suunnitelmaan sekä hankkeen lähtökohtaan. Kolmannessa pääluvussa syvennyttään yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilanteeseen ja sen eri osa-alueisiin.

Luvussa neljä syvennyttään hankkeen toteutukseen, tuloksiin ja tuotokseen. Luvussa neljä toteutetaan yritykselle asiakassegmentointi sekä käydään läpi asiakastytyväisyystutkimuksen toteutus ja tulokset. Tutkimustulosten perusteella tehdään kehittämishankkeen tuotos eli kehittämisehdotus sähköisen asiointikanavan kehittämiseen sekä päivitetään sähköisen asioinnin toimintamalli. Luvussa neljä syvennyttään myös kehittämishankkeen johtopäätöksiin ja niitä peilataan teoreettiseen viitekehykseen.

Viides pääluku on yhteenveto opinnäytetyöstä sekä siinä kerrotaan ammatillisesta kehitymisestä.

2 Teoreettinen viitekehys: Asiakslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakslähtöisyys on ollut mukana suomalaisten yritysten toimintaa jo 1980-luvulta lähtien, jolloin puhuttiin ns. totuuden hetkistä. Tällöin panostettiin tilanteisiin, joissa yrityksen edustaja ja asiakas kohtasivat. Voitiin käyttää termiä palvelujohtaminen. 1990-luvulla huomattiin, ettei kaikkien asiakkaiden tarpeita voitu täyttää kannattavasti. Yritykset pyrkivät etsimään tasapainoa yrityksen saaman tuloksen ja asiakkaalle syntyvän arvon välille. Yritykset keskittyivät nykyisten asiakkuuksien hoitamiseen ja niiden kannattavuuden lisäämiseen segmentoinnin ja yli segmenttirajojen myymiseen. Tällöin käytettiin termiä asiakkuuksien johtaminen. Tänä päivänä asiakkaat nähdään yrityksen pääomina ja voidaankin puhua asiakaspääoman johtamisesta ja palvelujohtamisesta. Asiakas on etenevässä määrin mukana yrityksen liiketoimintaprosessia ja asiakkaalle syntyy arvoa yhteisen prosessin tuloksena. Yrityksen on pyrittävä tunnistamaan asiakkaan tarpeet jo etukäteen, jotta niihin voidaan reagoida ajoissa. Asiakslähtöinen liiketoiminta edellyttää sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. (Arantola & Simonen 2009, 2-4.)

Myös Kaario, Pennanen, Storbacka ja Mäkinen (2004, 161) ovat sitä mieltä, että asiakkaista on tullut pääomia, joita on johdettava samalla tavalla kuin muita pääomia. Asiakkaiden tarpeiden mukaan tehdään investointeja tuotteisiin, jakelukanaviin sekä tutkimukseen ja kehitykseen. Toisin sanoen ne ovat investointeja asiakkaisiin ja voidaan sanoa, että asiakkaan rooli on muuttumassa. (Kaario ym. 2004, 161.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 16) mukaan asiakslähtöinen liiketoimintamalli on markkinoista ja asiakkaista lähtöisin oleva kuvaus yrityksen liiketoimintalogiikasta. Asiakkaiden merkitys yrityksen liiketoiminnalle korostuu markkinoiden muuttuessa ja kilpailun kiristyessä. (Hellman ym. 2005, 101.) Vahvaselän (2004, 17) mukaan asiakslähtöinen yritys tarkastelee toimintaa ja käytännön prosesseja aina asiakasnäkökulmasta ja se on perusedellytys asiakslähtöiselle liiketoiminnalle.

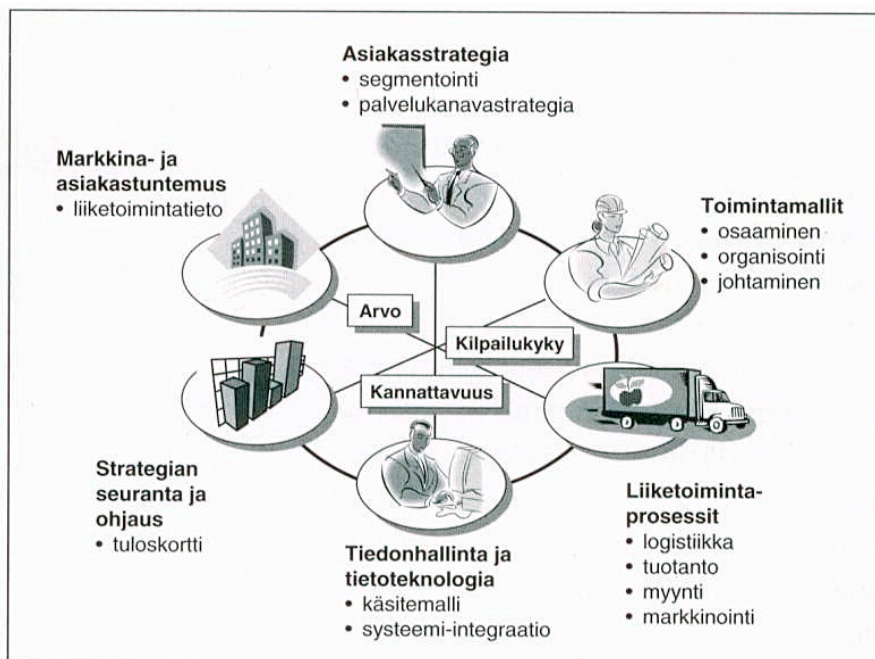
Asiakslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi yrityksen strategioiden jäsentämistä sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Asiakslähtöisestä liiketoimintamallista puhuttaessa tarkasteluun on toisin sanoen otettava mukaan yrityksen koko arvoketju. Pelkkä asiakashallinta rajoittuu ensisijaisesti asiakasrajapinnassa tapahtuviin toimintoihin, joten sen voidaan katsoa olevan asiakslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22.)

Selinin ja Selinin (2005, 19) mukaan yrityksille ei ole helppoa siirtyä pois tuotepainotteisesta ajattelusta ja siirtyä asiakslähtöiseen ajatteluun. Asiakkaan näkökulma jää huomaamatta,

jos katsotaan vain tuotteen kannattavuutta. Yrityksessä tulisi ajatella asioita asiakkaan näkökulmasta ja astua ”asiakkaan saappaisiin”, jolloin avautuu uudenlaisia mahdollisuuksia tarjota asiakkaille lisäarvoa. (Selin & Selin 2005, 20.)

Tänä päivänä tarjonta on runsasta ja asiakkailla on vapaus valita kenen kanssa hän asioi. Yritysten haasteeksi muodostuukin löytää keinot asiakkaiden sitouttamiseen yritykseen ja yhteistyöhön täydellisessä vapaudessa. Asiakslähtöisen liiketoiminnan perusajatus on, että jo liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa asiakas ajatuksineen ja näkökulmineen otetaan mukaan ja viedään kaikkien toimintojen kautta loppuun saakka. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuus on mietitty alusta loppuun saakka. (Selin & Selin 2005, 13.)

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin sisältö rakentuu kuudesta osa-alueesta, joita ovat markkina- ja asiakastuntemus, asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhankinta ja tietoteknologia sekä strategian seuranta ja ohjaus. Osa-alueet täydentävät toisiaan ja luovat pohjan asiakslähtöiselle liiketoiminnalle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.) Tämä opinnäytetyö perustuu näihin kuuteen osa-alueeseen ja ne ovat jaoteltu myös kuvassa 2.



Kuva 2: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisen elementit (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22)

2.1 Asiakslähtöisen liiketoimintamallin sisältöalueet

2.1.1 Markkina- ja asiakastuntemus

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin ensimmäinen osa-alue on markkina- ja asiakastuntemus. Yrityksen tulee tuntea markkinat ja asiakkaat syvällisesti ja perusteellisesti. Asiakkaat ja markkinat muuttuvat jatkuvasti ja kilpailu kiristyy, joten myös asiakslähtöisyyttä tulee muokata. Jotta yritys kykenee vastaamaan markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin, on kattava tietämys markkinoista ja asiakkaista todella tärkeää. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.) Selinin ja Selinin (2005, 14) mukaan on tärkeää, että yritys pystyy tiedostamaan, ketkä ovat oikeasti heidän asiakkaita ja kuinka kannattavia ne ovat. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 24) pitävät tärkeänä monipuolista markkina- ja asiakastuntemusta, jotta yrityksen resurssit voidaan kohdentaa oikeisiin paikkoihin.

Pelkkä teoreettinen markkina- ja asiakastuntemus ei riitä, vaan yrityksen tulee osata myös hyödyntää saamaansa tietoa ja analysoida tilannetta sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta. Tällöin kokonaistilanne on helpompi hahmottaa. Analysoimalla yrityksen ulkoisia tekijöitä pyritään selvittämään asiakkaiden tarpeita ja arvostuksia ja sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna on tärkeää tunnistaa asiakasryhmien strateginen merkitys yritykselle. Asiakkaiden odotuksia voidaan selvittää esimerkiksi haastattelujen ja kyselyjen avulla. Tärkeää on tarkastella myös kilpailijoiden toimintatapaa ja tuote- ja palvelutarjontaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50-51.)

Asiakkaiden tuntemisessa on tärkeää huomata, että myös asiakkaat oppivat ja kehittyvät. Opiessaan yrityksen kilpailijoiden toiminnasta, tietotekniikan käytöstä ja sen tarjoamista hyödyistä tai yleisistä markkinatrendeistä, asiakkaiden odotukset muuttuvat. Asiakas antaa tietoa ja yritykselle ja odottaa, että yritys hyödyntää niitä tarjoamalla hänelle entistä parempaa palvelua ja käyttää niitä toiminnan tukemiseen. Järjestelmällisen ja asiakslähtöisen toiminnan ja asiakastiedon aktiivisen hyödyntämisen kautta asiakkaiden tarpeet ovat yrityksen tiedossa ja ennustettavissa. Yrityksen tulee vastata asiakkaiden muuttuviin odotuksiin. (Hellman ym. 2005, 108.)

2.1.2 Asiakasstrategia

Hellmanin ym. (2005, 155) mukaan aiemmin asiakkaille ei ole annettu nykyisten vaatimusten edellyttämää asemaa ja merkitystä. Asiakasstrategia onkin perinteisen strategia-ajattelun ja asiakslähtöisen liiketoimintamallin yhdistelmä. Jokaisella yrityksellä on oma strategiansa, josta varsinainen asiakasstrategia johdetaan käyttämällä liiketoiminnan lähtökohtana asiak-

kaita ja markkinoita. Asiakasstrategioiden luomisella tehdään pohja yrityksen asiakaslähtöiselle liiketoimintamallille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-46.)

Asiakkaiden yhdistäminen strategiseen suunnitteluun on ollut haaste, koska asiakassuhteita kuvaava tieto on ollut hajanaista tai se on puuttunut kokonaan. Asiakasstrategiassa keskitytään määrittelemään miten yritys pääsee tavoitteisiinsa asiakassuhteitaan kehittämällä. Jotta tässä onnistutaan, on käytettävissä oltava riittävästi asiakkaisiin liittyvää sekä informaatiota että tietämystietoa. Lisäksi tietoa on osattava käsitellä, jakaa ja hyödyntää suunnittelussa oikealla tavalla. Onnistuneeseen asiakasstrategian määrittelyyn vaikuttaa lisäksi kolme kriittistä menestystekijää: yksiselitteinen asiakasmäärittely, liiketoimintatavoitteiden tarkka konvertointi asiakastavoitteiksi sekä yrityksen strategiamäärittelyksen soveltaminen yksiköittäin ja yksilöittäin. (Hellman ym. 2005, 155-157.)

2.1.2.1 Asiakassegmentointi

Asiakassegmentoinnilla on tärkeä tehtävä asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa, koska yritys pyrkii miettimään strategioita segmenttikohtaisesti. Tavoitteena on, että jokaiselle segmentille määritellään toimintamalli ja mietitään konkreettisesti omat keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet. Tämä mahdollistaa asiakashallinnan monipuolisuuden ja toimivuuden osana yrityksen asiakasstrategiaa. Asiakasstrategian tavoitteena on konkretisoida yrityksen strategia sellaiseen muotoon, että siitä voidaan helposti johtaa eri asiakassegmenteille erilaisia tavoitteita, kuten kasvu- ja kannattavuustavoitteita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23, 46-47.) Hellmanin ym. (2005, 43) mukaan moni yritys segmentoi edelleen asiakkaat staattisesti eli asiakas asettuu tiettyyn segmenttiin hyvin pysyvien kriteerien mukaan. Segmentointi kannattaa tehdä dynaamisesti eli valitaan segmentoinnin perusteiksi yrityksen liiketoiminnan ja asiakassuhteiden kannalta kriittiset menestystekijät. Dynaaminen segmentointi helpottaa yritystä asettamaan segmenteille kasvu- ja kannattavuustavoitteita, kun se huomioi asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen ja siinä tapahtuvat muutokset. (Hellman ym. 2005, 44.)

Tavoitteena on löytää segmentit, jotta yritys voi vastata asiakkaiden odotuksiin parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkailla voi olla samankaltainen ongelma, mutta asiakkaat voivat olla hyvin erilaisia. Juslénin (2009, 145) mukaan asiakkaiden jakaminen segmentteihin kannattaa tehdä pohtimalla asiakkaiden erityisiä näkökulmia ja toiveita juuri heidän ongelman ratkaisun suhteen. Tunnistamalla erilaiset asiakkaat ja heidän tarpeet, yritys pystyy palvelemaan asiakasta paremmin. Myös Juslén (2009, 146) kannustaa tekemään segmentoinnin tunnistamalla yritykselle merkitykselliset asiakkaat ja huomioimalla heidän erityistarpeet. Kun yritys on hahmottanut sekä asiakkaiden tarpeet ja niihin vastaamiseen tarvittavat tiedot, yritys on valmis etenemään kohti strategian toteuttamista.

Segmentoinnin toteuttamiseen liittyy myös ajatusmalli, että saadakseen paljon tulosta, pitää luopua paljosta markkinapotentiaalista. Jos yritys hajottaa resurssit usealle segmentille, käy niin, että resurssit eivät riitä minkään segmentin hoitamiseen. (Rope 2003, 158.) Rope (2003, 158) antaa ohjeeksi segmentoinnin tekemiseksi: ”*Segmentoinnin tulisi olla niin kapea, että ihan hirvittää. Ja kun alkaa oikein hirvittää, niin kannattaa ottaa vielä puolet pois.*”

Ulkoisessa segmentoinnissa pyritään tarkastelemaan asiakkaiden tarpeita ja arvostuksia ja löytämään niistä asiakkaita erilaistavia tekijöitä. Ulkoisessa segmentoinnissa voidaan käyttää tietolähteenä esimerkiksi yrityksen tietoja asiakkaista, ostettavaa tietoa, asiakastutkimuksia, kilpailijavertailuja ja analyysejä tuotteista, markkinoista ja teknologiasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys tunnistaa tietolähteitä hyväksikäyttäen asiakkaiden tarpeet ja sijoittaa ne määritettyyn kohtaan yrityksen arvoketjussa. Muita lähestymistapoja arvoketjun lisäksi ovat asiakkuuden elinkaari ja yrityksen käytännön prosessit. Ulkoisessa näkökulmassa tärkeässä asemassa ovat myös kilpailijat ja niiden toimintatapa sekä tuote- ja palvelutarjonta. Myös näitä tekijöitä voidaan analysoida yrityksen arvoketjun, prosessin tai elinkaaren kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50-51.)

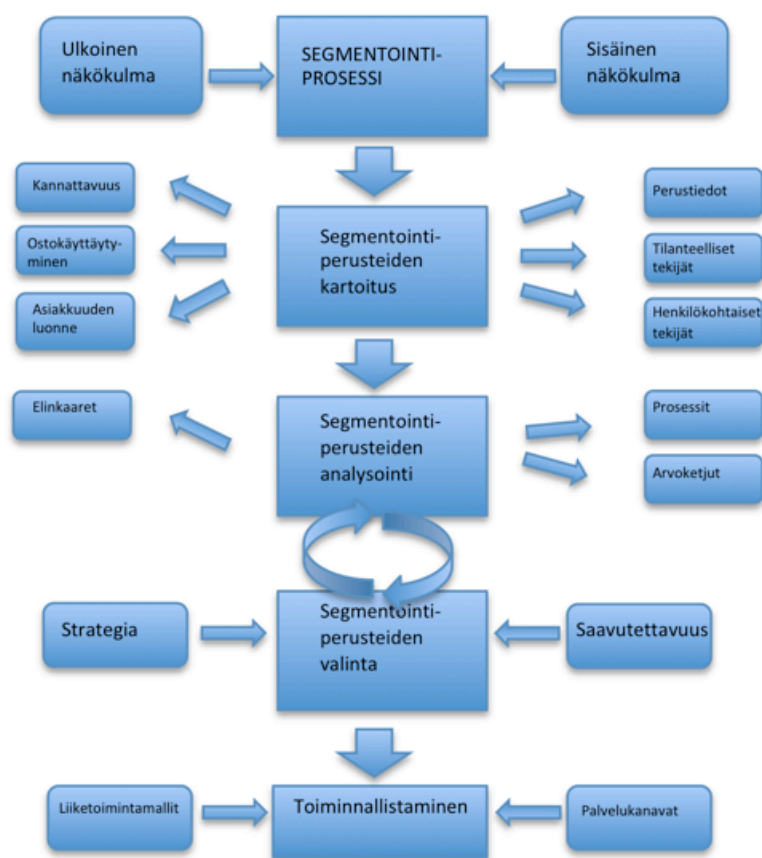
Segmentoinnin sisäisessä näkökulmassa voidaan hyödyntää samoja tietolähteitä. Tärkeä tekijä tässä on se, että tunnistetaan eri asiakkaiden strateginen merkitys yritykselle tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Jotta merkitys saadaan selville, tulee analysoida asiakassegmentin myyntivoivuuksi ja tulevaisuuden ostopotentiaali sekä asiakaskannattavuus. Sisäistä näkökulmaa analysoidaan myös arvoketjujen, elinkaarien ja prosessien kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51.)

Ropen (2003,160) kriteereitä, joiden pohjalta yrityksen kannattaa valita parhaimmat segmentit ovat seuraavat:

1. läheisyys, maantieteellinen ja henkinen
2. volyyymi eli segmentin suuruus
3. tuottomahdollisuus eli saatava kannattavuus
4. ostopäätöskriteerien yhteensopivuus yrityksen osaamisen kanssa
haluaako segmentti ostaa sitä mitä yrityksellä on tarjottavana
5. segmentin kehitysvaihe eli missä vaiheessa elinkaarta segmentti on
6. kilpailutilanne segmentillä
7. investointivaateet eli segmentin kiinnostavuus ja sen reaalisuus
8. riskit, onko valittu segmentti tuottava
9. segmenttisynergisyys, toimijat ovat toiminnallisesti ja ajallisesti yhteensopivia
10. johdon tahtotila eli kenet halutaan asiakkaaksi.

Yrityksessä joudutaan miettimään myös sitä, mitkä segmenttien toimivuuteen vaikuttavat tekijät ovat yritykselle keskeisiä ja mitkä vähämerkityksellisempiä. Myös tätä kautta tulee esiin se tosi asia, että yritys ei voi valita kaikkia segmenttejä. Jotta segmentoinnin toteutus olisi

tehokas ja tulokset hyvät, pitäisi seuraavien segmentoinnin edellytysten täyttyä: olennaisuus, mitattavuus ja saavutettavuus. Olennaisuus liittyy sekä segmentin kokoon että segmentoinnin kannattavuuteen. Eli segmentin on oltava riittävän suuri, jotta siihen kannattaa panostaa. Mitattavuus liittyy puolestaan potentiaalisten asiakkaiden ominaisuuksien luokiteltavuuteen ja määriteltävyyteen. Saavutettavuus liittyy markkinoinnin kohdistettavuuteen ja segmenttien erottamiseen toisistaan. (Rope 2003, 163-165.) Kuvassa 3 on kuvattu segmentointia prosessina.



Kuva 3: Segmentointiprosessi (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55)

Segmenttejä voidaan tehdä erilaisiin käyttötarkoituksiin ja yrityksen onkin mietittävä, mihin tarkoitukseen se tarvitsee segmenttejä. Segmentointia voidaan käyttää markkinointiviestinnän kehittämiseen, liikeidean rakentamiseen, tuote- ja palvelutarjonnan kehittämiseen, markkinavalintaan, palvelukanavien valintaan ja myyntiorganisaation ohjaukseen. Määrällisesti segmenttejä on hyvä olla sen verran, että yrityksen henkilöstö pystyy tunnistamaan eri segmentit. Segmentoinnissa on tärkeää, että yrityksen toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan sen avulla. Tällöin segmentoinnin avulla suunnataan voimavaroja oikeaan suuntaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 53-54.)

2.1.2.2 Palvelukanavastrategia ja sähköinen asiointi

Asiakasstrategiaan kuuluu asiakassegmentoinnin lisäksi myös palvelukanavastrategia. Palvelukanavastrategialla tarkoitetaan Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23) mukaan yrityksen valitsemissa kanavia, joiden avulla asiakkaisiin pyritään olemaan yhteydessä ja joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan. Selinin ja Selinin (2005, 21) mukaan nykyasiakkaat käyttävät monia eri kanavia asioidessaan toimittajayritysten kanssa, joten yritysten on hyvä kehittää oma monikanavainen osaamistaso vastaamaan asiakkaan toimintatapoja. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 77) muistuttavat, että monikanavaisuus lisää myös riskejä palveluasiakasta, joten on tärkeää saada eri kanavat integroitua toiminnallisesti yhteen. Palvelukanavassa määritetyt asiakassegmentit pyritään ohjaamaan liiketoiminnan ja kannattavuuden kannalta parhaaseen kanavaan ja varsinaisessa toimintamallissa määritetään käytettävät palvelukanavat. Sähköiset itsepalvelukanavat ovat yksi tärkeimmistä palvelukanavista nopeasti muuttuvassa ja monipuolistuvassa liike-elämässä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-76.) Erilaiset palvelukanavavaihtoehdot ovat hyvä ja joustava tapa huomioida asiakasryhmien yksilölliset tarpeet vaihtelevissa tilanteissa. Lisäarvoa saadaan monikanavaratkaisuista ja siitä, kun asiakas voi itse valita hänen tarpeisiinsa parhaiten sopivan asiointimuodon. (Kuusela & Rintamäki 2002, 105.)

Rope (2003, 180) muistuttaa, että keskeinen asia liiketoiminnassa menestymiseen on aina ollut se, miten tuotteet saadaan vietyä asiakkaan saataville. Kyseessä on kanavaratkaisu, jonka pitää olla yritykselle toimiva ja tulokellinen. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 75) sekä Hannus (2004, 146) jakavat palvelukanavavaihtoehdot henkilökohtaiseen myyntityöhön, asiakaspalvelukeskukseen, kumppanikanavaan ja myymäverkostoon sekä sähköiseen kanavaan. Monikanavainen vaihtoehto syntyy, kun käytetään ristikkäin useaa palvelukanavaa.

Tässä teoreettisessa viitekehityksessä keskitytään sähköiseen asiointiin.

Erityisesti uusien sähköisten kanavien myötä kanavahallinnasta on tullut yrityksille strateginen kysymys. Asiakkaat ovat aktiivisia ja heidän on mahdollista kommunikoida muiden asiakkaiden kanssa. Lisäksi asiakkaat löytävät helposti tietoa yrityksistä. Asiakas pystyy itse valitsemaan mitä kanavaa pitkin hän haluaa saada tietoa ja miten hän haluaa asioida. (Hellman ym. 2005, 67-68.) Myös Kuusela ja Rintamäki (2002, 106) painottavat sähköisen asioinnin vaivattomuutta ja sitä, että sähköinen asiointi vapauttaa asiakkaan ajasta ja paikasta. Tämä luo haastetta yritykselle, koska yrityksen pitää tuntea asiakkaan käyttäytymistä ja olla saatavilla asiakkaan käyttämällä kanavilla. Tätä kautta tuodaan myös lisäarvoa asiakkaalle. Palvelukanavan valitsemisen lähtökohdista ja siinä onnistumisessa on asiakkaan perusteellinen tunteminen. (Hellman ym. 2005, 67-68.) Sähköisessä asiointikanavan tarjoamisessa täytyy muistaa, että palvelukanava verkossa tarkoittaa palvelun pohjalle rakennettua nopeutta, tekniikkaa ja lisäarvoa (Tschohl 2001, 2).

Soininen, Wasenius ja Leponiemi (2010, 26) painottavat myös asiakkaan vallan kasvua. Suurimman muutoksen kohteena onkin tänä päivänä asiakkaan ja yrityksen välinen roolijako. Internet yhdistää ihmiset, tiedonvälityksen ja ideoiden levittämisen ja lopputuloksena on se, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. (Juslén 2009, 5.) Tästä syystä sähköisiä kanavia ja verkkoja ei kannata käyttää vain taloudellisista syistä, joihin siirrytään perinteisistä kanavista. Sähköiset palvelukanavat tuovat uudenlaista mahdollisuutta kuunnella asiakasta ja oppia asiakkaasta ja tätä kautta lujittaa asiakassuhdetta. Asiakkaalle sähköiset kanavat tuovat mahdollisuuden etsiä ja jakaa tietoa, vertailla vaihtoehtoja, antaa palautetta, osallistua tuotekehitykseen ja hoitaa asioita. Asiakkaalla on keskeinen rooli tyytyväisyyden syntymisessä. (Hellman ym. 2005, 75-79.)

Sähköisen asioinnin lähtökohtana on yrityksen omat kotisivut. Ne ovat tukikohta Internetissä ja kotisivut ovat täysin yrityksen omassa hallinnassa. Kotisivujen tehtävänä on houkuttaa sekä potentiaalisia että nykyisiä asiakkaita ja sitä varten niiden tulee olla mielenkiintoiset ja vuorovaikutteiset. Kotisivujen tulee olla selkeät ja toiminnallisesti järkevät, jolloin käyttäjä löytää asiat nopeasti ja helposti. Toiminnallisten funktioiden tulee olla helposti käytettävissä ja yhteensopivia muiden teknologioiden kanssa. (Juslén 2009, 106-160.) Myös Kuusela ja Rintamäki (2002, 102) korostavat, että sähköisen asioinnin palveluprosessia tulisi kehittää niin, että tiedonhaku olisi vaivatonta.

Sähköisen asioinnin tärkeimpänä asiana on verkkopalvelu eli se, että asiakkaat saavat palvelua sähköisesti. Palvelua on se, että asiakkaat huomioidaan, kun he tulevat sivustolle, www-sivustot eivät kaadu, tuotteet toimitetaan luvatussa ajassa ja mahdollinen palauttaminen onnistuu joustavasti. Tärkeä osa sähköistä palvelua on myös se, että asiakkaiden yhteydenottoihin esimerkiksi sähköposteihin vastataan mahdollisimman nopeasti. Palvelussa onnistumiseen tarvitaan yrityksen jokainen työntekijä ja heidät on koulutettava palvelemaan asiakkaita tehokkaasti. Asiakaspalveluun verkossa on panostettava 100 prosenttisesti ja asiakkaita täytyy kohdella hyvin. Asiakaspalvelua voidaan ajatella erittäin tuottoisana investointina. (Tschohl 2001, 41-90.)

Hellmanin ym. (2005, 68) mukaan tietokannan ja asiakastietojärjestelmän tehokas hyödyntäminen on ainoa tapa hallita monipuolista yhteydenpitoa vuorovaikutteisessa maailmassa. Asiakas odottaa, että hänet tunnustetaan ja tunnetaan. Asiakkaan tarpeisiin on tärkeää osata vastata, tulipa asiakkaan kontakti mitä kautta tahansa. Joten tämä luo haastetta yritykselle, että kaikilla työntekijöillä, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa on yhteinen reaaliaikainen näkymä asiakkaan tietoihin. (Hellman ym. 2005, 71.) Myös Tschohlin (2001, 67) mukaan verkossa tarvitaan asiakaspalvelua ja sitä on esimerkiksi ohjelmisto, joka tunnistaa aikaisemmin asioineet asiakkaat.

Hallittu kanavastrategia on tärkeä, koska yritys ei voi palvella kaikkia asiakkaita jokaisella palvelukanavalla. Yrityksen on pakko miettiä, keihin asiakkaisiin myyjien aika panostetaan, niin että se on riittävää ja laadukasta. Asiakassegmentointi on hyvä apuväline tähän. (Hellman ym. 2005, 73-74.)

2.1.3 Toimintamallit

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan lähtökohtana on asiakasstrategian määrittely, jonka jälkeen strategia muunnetaan käytäntöön konkretisoimalla se toimintamalleiksi. Toimintamalleja suunniteltaessa suunnitellaan yrityksen toimintatapa kunkin segmentin kohdalla. Toimintamallit kertovat myös miten toimintatavat on organisoitu ja miten niitä ohjataan. Toimintamallien kuvauksissa on tärkeää huomioida miten asiakassuhteet vastuutetaan, millaista tietotaitoa tarvitaan, millaisia tavoitteita asetetaan ja miten seuranta on tarkoitus toteuttaa kunkin asiakassegmentin kohdalla. Varsinaisia asiakassuhteita on helpompi hoitaa, kun toimintamallit on kattavasti suunniteltu. Toimintamalleja, jotka perustuvat asiakassegmentteihin, käytetään yrityksen toimintojen suunnittelussa esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja tuotekehityksen edistämässä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-87.)

Toimintamallien suunnittelu lähtee siitä, että tunnistetaan asiakas ja sijoitetaan asiakas tiettyyn segmenttiin. Aiemmin määriteltyjä segmentointiperusteita voidaan käyttää asiakkaan tunnistamiseen ja sijoittamiseen sopivaan asiakasryhmään. Kun asiakas on sijoitettu omaan segmenttiinsä, voidaan toimintamallissa seuraavaksi määritellä asiakkaan odotukset prosessin eri kohdissa. Tällä tarkoitetaan jokaista asiakaskohtaamista eli jokaista kontaktia asiakkaan kanssa, jossa tarpeellinen tieto asiakkaasta kootaan talteen tukemaan asiakastyötä ja lisäämään asiakastuntemusta. Toimintamalleissa on tärkeää huomioida ja tunnistaa myös potentiaaliset asiakkaat, jotta yritys pystyy suuntaamaan toimenpiteitä asiakkaisiin, joissa potentiaali on suuri. Toimintamallien menestystekijät ovat niitä tekijöitä, jotka ohjaavat toimintaa ja palvelukonsepteja, millä asiakassegmenttejä palvellaan. Nämä menestystekijät tulee määritellä, kun toimintamalleja suunnitellaan ja kehitetään. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87-91.)

Toimintamallit kuvaavat, miten yrityksessä toimitaan kunkin asiakassegmentin kohdalla. Yritykselle on tärkeää seurata, mitata ja ohjata toimintamalleja, jotta virheistä voidaan ottaa oppia ja toimintaa voidaan kehittää entisestään. Yleensä yksi toimintamalli ei riitä eikä liian moni toimintamallikaan ole kannattava ratkaisu, joten yrityksen on mietittävä juuri heille sopivat toimintamallit. Yrityksen on hyvä määrittää ja kuvata toimintamallinsa riittävän yleisellä tasolla, jotta niitä on mahdollista soveltaa käytännön toimintaan. Toiminnan kannalta on yleensä kannattavampaa rakentaa yleiset raamit, joiden pohjalta toimitaan ja joiden pohjalta toimintamalleja voidaan kehittää. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87-91.)

2.1.4 Liiketoimintaprosessit

Liiketoimintaprosessit ovat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin neljäs osa-alue ja ne kuvaavat sitä, miten yrityksen fyysiset toiminnot toteutetaan. Tavoitteena on tarkastella yrityksen koko arvoketjua, jolloin eri vaiheet korostuvat omana erillisenä kokonaisuutena. Näitä vaiheita ovat esimerkiksi logistiikka, tuotanto ja myynti ja markkinointi. Markkinoinnissa tulee huomioida myös jälkimarkkinoinnin merkitys, jonka avulla yrityksen on mahdollista jäädä pidempään asiakkaan mieleen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23.) Hannuksen (2004, 307) mukaan liiketoimintamalli määrittää yrityksen asiakkuudet, tuotteet ja palvelut, ansaintamallin ja tavan toimia.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 62) mukaan liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan erillisistä toiminnoista koostuvaa tapahtumaketjua. Siinä huomioidaan asiakkaan yksilölliset käyttäytymistavat ja pyritään tunnistamaan tarpeet ja odotukset sekä myös yrityksen omat tavoitteet. Prosessiajattelu on toimiva lähestymistapa toiminnallisen tehokkuuden kehittämisessä usealla eri toimialalla ja siinä tarkastellaan yrityksen liiketoimintoja prosessikaavioiden kautta. Näin ollen yrityksen prosesseja on mahdollista uudistaa ja kehittää entisestään. Prosessiajattelun avulla pyritään parantamaan yrityksen tehokkuutta ja lyhentämään läpimenoaikoja. (Hannus 2004, 203.)

Eri asiakassegmenttien vaatimukset on otettava huomioon myös liiketoimintaprosesseja suunniteltaessa. Vaatimuksia voi olla esimerkiksi tilaus- ja toimitusprosesseissa sekä tuotannon, hankinnan ja yhteystyökumppaneiden osalta. Myös markkinointiprosessien suunnittelu ja kehitys on tärkeässä roolissa, koska niiden kautta tuotteet ja palvelut saadaan tehokkaasti asiakkaiden tietoisuuteen. Liiketoimintaprosessit esimerkiksi tavara- ja rahavirrat ja erilaiset palvelutilanteet sujuvat käytännössä hyvin, kun ne on tarkasti suunniteltu ja mallinnettu. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 213-214.)

2.1.5 Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Nykypäivän tietoteknologia mahdollistaa kehittyneen tiedonhallinnan ja sen avulla voidaan ohjata yrityksen toimintaa. Tiedon monipuolinen käsittely tarkoittaa tiedon keräämistä ja jalostamista ja jäsentämistä käsitelmalleiksi. Tietoteknologialla ja tietojärjestelmillä mahdollistetaan oleellisen asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa ja sen avulla voidaan yksinkertaistaa ja nopeuttaa yrityksen asiakaspalveluprosesseja. Edistyneet tietotekniset ratkaisut edistävät liiketoimintaa ja niiden avulla pystytään luomaan lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa tarvitaan tiedonhallintaa ja kehittynyttä tietoteknologiaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.) Yritykset, jotka haluavat olla parhaita, keräävät, jalostavat ja hyödyntävät jatkuvasti ja tehokkaas-

ti asiakas-, markkina- ja kilpailijatietoa. Olennaista on kyetä tunnistamaan jo aikaisessa vaiheessa signaalit syntyvässä olevista muutoksista, jotka koskevat asiakkaiden tarpeita, markkinaolosuhteita tai kilpailutilanteita. (Hannus 2004, 158.)

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaus lähtee tiedon keräämisestä, hallitsemisesta ja hyödyntämisestä. Asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden tiedostaminen, tunteminen, ennakoiminen ja niihin vastaaminen edellyttää hyvin menestyvältä yritykseltä tehokasta ja toimivaa tiedonhallintaa. Tiedonhallinnan tavoitteena on kyetä ennakoimaan tulevaa ja reagoimaan nopeammin, kerätä ja jäsentää tieto sekä muokata yrityksen henkilökunnan kokemukset ja tietotaito kaikkien hyödynnettäväksi. Yksinkertaistettuna tiedonhallinnan päämääränä on siis kerätä liiketoiminnasta saatava tieto, soveltaa sitä käytettävään muotoon ja jakaa se yrityksen sisällä oikeassa muodossa oikeille ihmisille. Pelkkä tiedon käsittely ei sellaisenaan riitä, vaan tietoa on kyettävä hyödyntämään käytännön liiketoiminnassa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96-98.) Hellmanin ym. (2005, 109) mukaan tänä päivänä koko yritys tarvitsee hyvin organisoitua asiakastietoa.

Tiedonhallinnan suunnittelussa käytetään perustana määriteltyjä asiakassegmenttejä ja niiden toimintamalleja ja yrityksen menestystekijöitä tarkastellaan toiminnan tasolla. Yleensä tietoa on kerätty eri puolille yrityksen toimintoja ja haasteena onkin saada oleellisin tieto tiivistettyä yhteen, jotta tietojen avulla saadaan kokonaiskuva. Tietoja voidaan hyödyntää niin strategisessa suunnittelussa kuin operatiivisessa päätöksenteossakin päivittäin. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii sellainen asiakashallintajärjestelmä, jonka avulla tiedosta muodostuu looginen kokonaisuus, jolla on jokin selkeä tarkoitus. Tiedonhallinnan tavoitteena onkin ensisijaisesti kerätä erilainen liiketoiminnasta saatava tieto yhteen, jotta sitä voidaan jakaa yrityksen sisällä oikeassa muodossa oikeille ihmisille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98-104.) Asiakastietoa voidaan jakaa neljään eri luokkaan: asiakkaan identifiointitietoon, asiakassuhteeseen liittyvään tietoon, yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvään tulostietoon sekä asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvoon liittyvään ennustetietoon. Nämä luokat on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4: Asiakastiedon eri lajit (Hellman ym. 2005, 111)

Asiakastiedon eri lajeista ovat erityisen tärkeitä asiakassuhteeseen liittyvä tieto, yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tieto sekä ennustetieto, koska nämä tiedot ovat vain yrityksellä eikä niitä voi hankkia ulkopuolisista lähteistä. Jotta yritys pystyisi luomaan kokonaiskuvan asiakastiedon tilasta ja kehittämistarpeista on lisäksi vastata kysymyksiin: missä, mistä, mitä tietoa, kuinka usein, kenen toimesta, kuinka kauan, missä muodossa, miten saatavissa ja miten ylläpidetään. Vastaukset toimivat linjauksina, jotka ohjaavat tiedon tallentamista ja ylläpitoa ja linjauksien tulisi olla kaikkien yrityksen työntekijöiden tiedossa. Myös tiedon analysointiin, jakeluun ja hyödyntämiseen liittyvät asiat tulee suunnitella ja järjestää toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi. (Hellman ym. 2005, 112.)

Tiedonhallinnan päämääränä liiketoiminnassa on ennakoida ja reagoida tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin. Tiedonhallinta käsittää strategiasta, asiakasstrategiasta, segmenteistä, toimintamalleista ja niiden kohtaamisista sekä menestystekijöistä määritettyä tiedonhallintaa, mikä puolestaan ohjaa ja tukee varsinaista liiketoimintaa. Tiedonhallintaa hyödynnetään päätöksen teossa sekä johtoportaan tasolla että operatiivisella tasolla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 100-101.)

Tietoteknologia mahdollistaa tiedon keräämisen. Hellmanin ym. (2005, 113) mukaan tietoteknologian tarjoama etu on myös tiedon jakaminen. Arvokasta tietoa tuottavat yrityksen tietojärjestelmät, asiakastytyväisyysjärjestelmät, asiakashallinnan toimintamallit ja liiketoimin-

taprosessit. Tiedon analysoinnin hyödyntämisessä on tärkeää, että tuloksista kommunikoidaan muille yrityksen jäsenille, jotta tietoja voidaan hyödyntää liiketoiminnan suunnitteluun ja käyttää ohjauksen tukena. (Hellman ym. 2005, 113.)

Asiakassegmenttipohjainen asiakastyytyväisyysjärjestelmä tarkoittaa johdonmukaista kokonaisuutta, jolla asiakkaiden palaute on mahdollista kerätä yhteen eri kanavista. Jokaiselle segmentille luodaan oma kokonaisuus asiakkailta saatavasta palautteesta. Laadullisen ja numeraalisen palautteen lisäksi tarvitaan tietoa myös prosessien toimivuudesta, jotta asiakaslähtöistä liiketoimintaa voidaan kehittää. Asiakassegmenttikohtaisen jäsentämisen lisäksi yrityksen tulee valita myös oikeat analyysimenetelmät ja keinot, joiden avulla saatua tietoa voidaan käsitellä ja hyödyntää. Jos asiakaspalautetta voidaan kerätä useammalla erilaisella menetelmällä, saadaan monipuolisempi lopputulos kuin esimerkiksi tekemällä yksi asiakastyytyväisyystutkimus. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 113-119.)

2.1.6 Strategian seuranta ja ohjaus

Ropen (2003, 198) mukaan selkeät linjaratkaisut ovat välttämättömiä perustoja menestymiseen. Strategioiden pelkkä olemassa ole ei kuitenkaan riitä, vaan niitä tulee seurata ja ohjata. Seurannan ja ohjauksen avulla pystytään mittaamaan liiketoiminnan tuloksellisuutta ja syitä toiminnalle. Yritysten strategioiden seurannan ja ohjauksen yksi haasteellisimmista tavoitteista on saada toiminnan suunnittelu, käytännön toiminta sekä sen seuranta samalla tavalla jäsenetyksi ja ymmärretyksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107.) Selinin ja Selinin (2005, 151) mukaan mittareita suunniteltaessa on tärkeää, että mittarit palvelevat nykyhetkeä ja tulevaisuutta ja lähtökohdaksi valitaan esimerkiksi prosessin tai toiminnan tavoite.

Strategian seuranta ja ohjausta varten on olemassa erilaisia mittareita, joiden avulla seuranta voidaan toteuttaa käytännön tasolla. Mittariston suunnittelun lähtökohdaksi on asiakassegmenteille asetetut tavoitteet, jolloin tavoitteen saavuttamista voidaan seurata ja ohjata kullekin segmentille ominaisilla mittareilla. Strategian seuranta mittaa sitä, miten suunniteltu strategia toimii käytännössä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.) Mittareiden tarkoituksena on ohjata ja kehittää toimintaa. Esimerkiksi mittaamalla miten hyvin asiakassuhteet ovat kehittyneet vuosien saatossa, saadaan hyödyllisempi tulos kuin mittaamalla toteutuneita kuluja ja tuloksia. Oleellista onkin mitata yritykselle tärkeitä asioita. (Selin & Selin 2005, 154-155.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 107) mukaan toiminnanohjauksen ja suorituskyvyn mittaamisen tulisi kattaa seuraavat asiat:

- Mittaristo tasapainottaa lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet
- Toiminnan lopputulosten (menneisyys) mittaamisen lisäksi mittaristo kykenee myös auttamaan tulevaisuuden eli lopputuloksia edellyttävän toiminnan ennakoinnissa

- Liiketoimintalogiikka eli toiminnan edellytykset ja niiden syy-seuraus-suhteet tulee tunnistaa mittaristoa rakennettaessa
- Mitataan määritetyn strategian toteutumista (diagnostinen järjestelmä)
- Seurannan tulee sisältää myös toimintatapaa ja toiminnan suuntaa korjaavan palautejärjestelmän (diagnostinen järjestelmä)

Pitkän aikavälin seuranta voidaan tehdä, jos valitut mittarit pysyvät jollain tasolla samana. Mittareita tulee kuitenkin myös uudistaa strategioiden ja menestystekijöiden uudistumisen myötä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.) Myös Rope (2003, 199) muistuttaa, että strategiaratkaisut ovat aina pitkän aikavälin tahtotilaan vieviä, joten strategiaratkaisuja ei pitäisi vuositasolla uusia.

2.1.7 Muutoksen johtaminen

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen vaatii suuria muutoksia. Lisäksi se vaatii energiaa, sitoutumista ja koko henkilökunnan motivaatiota toteutuakseen. Muutoksen lähtökohtana on koko yrityksen yhteinen näkemys ja halu saada muutos aikaan. Yhdessä tekeminen on askel kohti parempaa lopputulosta. Muutos tuo tullessaan aina ristiriitoja nykyisen ja halutun tilan välillä, mutta se on mahdollista saada aikaan tarkalla suunnittelulla ja ihmisten aidolla johtamisella. Johtamisen on oltava pitkäjänteistä ja johdonmukaista, vaikka muutokset yleensä tapahtuvat hitaasti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 185-187.)

Kuten muutos yleensäkin, niin myös asiakslähtöisen liiketoiminnan vaatima muutos edellyttää uusia tapoja ja samalla vanhoista tavoista luopumista. Niiden yritysten, jotka ovat toimineet pitkään samalla tavalla, voi olla vaikeampi omaksua uutta. Yleensä mitä suurempi muutostarinta yrityksessä on, sitä suurempi ja pidempi muutos tulee yleensä myös olemaan. Yrityksen strategioiden ja toimintamallien muuttaminen asiakslähtöisiksi vaikuttaa vahvasti yrityksen totuttuihin toimintatapoihin, vastuu-alueisiin, mittareihin ja organisaatorakenteisiin. Huolellisella ja päättävällä johtamisella on tärkeää viedä muutosta koskevat tiedot henkilöstölle, jotta asia olisi mahdollisimman helposti ymmärrettävissä ja käsiteltävissä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

Muutosta syntyy, kun sille on olemassa todellinen tarve. Aluksi on siis määriteltävä miksi muutosta tarvitaan. Perusteluja tälle voidaan etsiä eri kohteista esimerkiksi asiakkaista heitä kuuntelemalla ja haastatteleamalla. Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen lisäksi on tärkeää tutkia myös yrityksen tämänhetkistä kannattavuutta ja pohtia sitä, miten muutoksilla voidaan parantaa kannattavuutta entisestään. Muutokselle tulee määritellä selkeät perusteet, jotta muutoksen välttämättömyys selkiintyisi koko organisaatiolle. Perustelut on tärkeää jakaa koko yrityksen tietoon, jotta muutosprosessi olisi mahdollisimman läpinäkyvä. Kun asiaksläh-

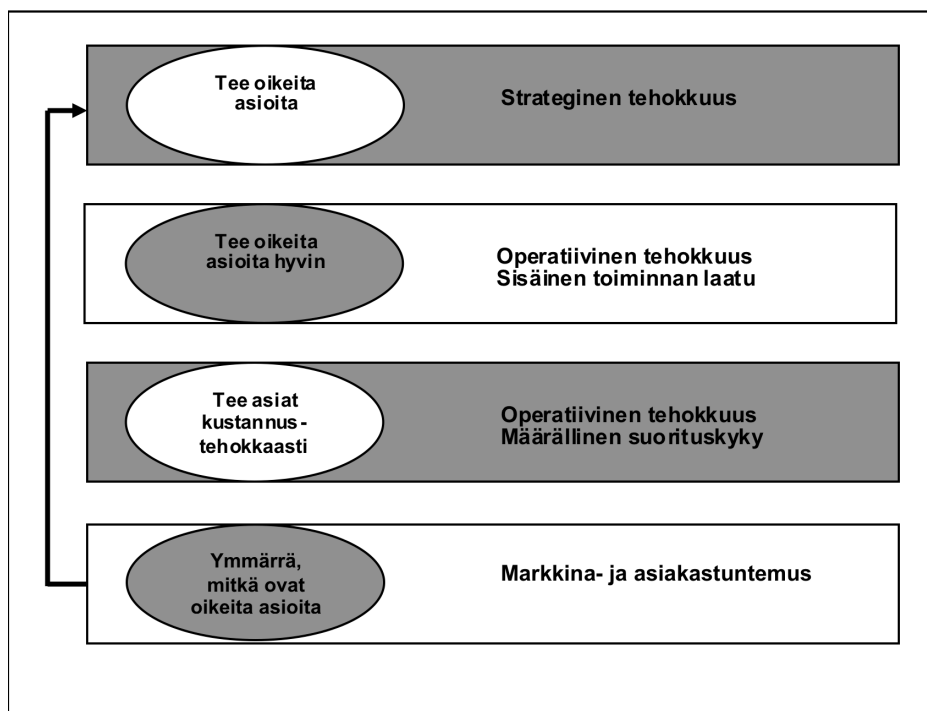
töistä liiketoimintaa suunnitellaan, on tärkeää kuvata nykytilanne, koska sen avulla voidaan tehdä vertailuja tavoitetilään. Muutoksessa ja sen johtamisessa tarvitaan osaamista, jotta suunnitelmat voidaan toteuttaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

Muutoksen johtaminen ja suunnitelmien käytäntöön vieminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: vision ja strategian viestintä, perusvalmiudet, toimintamallin sisäistäminen ja työkalujen käyttöönotto. Ensin on keskityttävä muutoksen perustelemiseen sekä vision, asiakasstrategian ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kokonaisvaltaiseen viestittämiseen ja ymmärtämiseen. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että yrityksen henkilöstöllä on riittävät perusvalmiudet ja osaaminen uusien toimintamallien käyttöönottamiseksi. Kun perusvalmiudet ja ymmärrys on saavutettu, voidaan keskittyä toimintamallien mukaisien uusien toimintatapojen sisäistämiseen sekä uusien työkalujen opettelemiseen ja harjoitteluun. Uudet toimintatavat vaativat aina henkilöstöltä ja koko yritykseltä harjoitusta ja kokemusta. Uusia toimintamalleja opitaankin parhaiten viemällä ne käytäntöön ja harjoittelemalla oikeissa asiakaspalvelutilanteissa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 193-195.)

2.2 Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt

Hellmannin ym. (2005, 101) mukaan asiakastietoa hyödyntävä liiketoiminta avaa yritykselle merkittäviä mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja varautua tulevaisuuteen. Tänä päivänä se on usein myös välttämätöntä. Hyötyjä voidaan tarkastella neljän osa-alueen kautta, joita ovat asiakkaiden merkitys ja arvo liiketoiminnalle, uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen, sisäinen ja ulkoinen tehokkuus sekä asiakkaiden odotuksiin vastaaminen. Asiakkaiden saama hyöty puolestaan näkyy asiakastyytyväisyydessä ja molemmin puolinen hyöty onkin se mitä asiakaslähtöisellä toiminnalla tavoitellaan. (Hellman ym. 2005, 101.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tuo yritykselle hyötyjä lisäarvon muodossa, mikäli liiketoimintamallin käyttöönotolle on edellytykset. Edellytykset löytyvät, kun tarkastellaan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ensimmäistä osa-aluetta eli markkinoiden ja asiakkaiden tuntemista. Lähtökohtana on ensin ymmärtää mitkä ovat oikeita asioita ennen kuin voidaan tehdä oikeita asioita. Asiakaslähtöinen liiketoiminta vaatii pitkäjänteistä rakentamista ja jatkuvaa kehittämistä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25-26.) Kuva 5 kiteyttää ajatuksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyistä ja edellytyksistä.



Kuva 5: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin edellytykset ja hyödyt (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26)

2.2.1 Strateginen ja operatiivinen tehokkuus

Asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista saatava tehokkuus voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Strategisella tehokkuudella tarkoitetaan toimintojen ohjaamista oikeiden asioiden hoitamiseen. Yrityksen tavoitteena on yhtenäinen toimintalogiikka, jossa henkilöstö ja resurssit menemään samaan suuntaan. Hyvästä strategisesta tehokkuudesta kertoo se, että yrityksellä on mahdollisimman yhtenäiset toimintatavat eri yksiköiden ja yksilöiden välillä. Strateginen tehokkuus perustuu toimivaan strategiaan ja se on edellytyksenä menestykselle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 27.) Hellmannin ym. (2005, 105) mukaan ei pitäisi tarkastella pelkästään perinteistä kustannustehokkuutta vaan myös toiminnan nopeuden ja yrityksen henkilökunnan oppimiskyvyn vaikutusta tehokkuuteen.

Toimiakseen strategisesti tehokkaasti on yrityksen kohdennettava voimavaroja oikeisiin kohteisiin. Löytääkseen nämä oikeat kohteet on yrityksellä oltava hyvä markkina- ja asiakastuntemus ja sen lisäksi tietoa kilpailijoista ja yrityksen omista rajoista. Parhaimman hyödyn yritys saa, kun strategia jäsennetään niin, että yritys kohdistaa resurssit mahdollisimman kannattavasti ja kustannustehokkaasti. Hyviä esimerkkejä strategisen tehokkuuden tuomista hyödyistä ovat markkinoiden kokonaispotentiaalın haltuun ottaminen, uusien asiakassegmenttien

kehittäminen, toimintojen oikeanlainen keskittäminen ja uusien lisäarvopalveluiden kehittäminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28-30.)

Käytännön tehokkuutta voidaan tarkastella sisäisen toiminnan laadun ja määrällisen suorituskyvyn kautta. Sisäisen toiminnan laadulla tarkoitetaan yhtenäisiä ja systemaattisia toimintatapoja. Sisäisen toiminnan laadun ylläpitäminen vaatii yrityksen toiminnan jatkuvaa mittaamista ja seuranta, laadukasta asiakashallintajärjestelmää, joka helpottaa käytännön työtä sekä tietotaidon ja kokemusten jakamista koko yrityksen henkilökunnan kesken. Määrällisellä suorituskyvyllä tarkoitetaan sitä, miten hyvin toimintaa onnistutaan tehostamaan. Toimintaa voidaan tehostaa esimerkiksi hyödyntämällä teknologiaa ja poistamalla turhia työvaiheita. Hyviä käytännön esimerkkejä ovat esimerkiksi keskitetty monikanavainen asiakaspalvelukeskus ja asiakkaan asiointi sähköisissä itsepalvelukanavissa kuten pankkien verkkopalveluissa. Yrityksen kannattavuus paranee, kun prosesseja saadaan yksinkertaistettua niin, että prosessi on toimivampi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 30-33.)

Oppimisprosessi yrityksessä on tärkeää, koska sen kautta yrityksen on mahdollista toimia entistä tuloksellisemmin ja tehokkaammin. Kun yritys pystyy parantamaan toiminnan laatua ja nopeutta, pystytään vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Tätä kautta yleensä myös asiakastyytyvyisyys kasvaa. Hellman ym. (2005, 108.)

2.2.2 Kilpailuedun kasvattaminen

Hannuksen (2004, 308) mukaan ainutlaatuisen liiketoimintamallin määrittäminen ja sen tehokas toteuttaminen on todellisen menestyksen edellytys. Kilpailu on siirtynyt käytäväksi yhä enemmän liiketoimintamallien ja kumppanuusverkostojen välille. Liiketoimintamalli voi olla voimakas kilpailuedun lähde, jos se muuttaa toimialan perinteiset ansaintamallit tai tavat toimia niin, että sitä on vaikea kopioida. (Hannus 2004, 308.)

Yritys toimii, koska se haluaa menestyä ja sitä varten tarvitaan pitkälle aikavälille suunniteltu pysyvä kilpailuetu. Myös kilpailuedun syntymisessä on asiakkaiden tunteminen tärkeässä roolissa. Asiakaslähtöisen toiminnan rooli ja siitä saatava kilpailuetu riippuu siitä, minkälainen kilpailutilanne toimialalla on ja millainen on yrityksen liiketoiminnan luonne. Asiakashallinnasta saadaan kilpailuetua, jos tuotteet ja palvelut ovat hyvin samanlaiset kaikissa yrityksissä. Lisäksi kilpailuetua tuo yrityksen kyky sopeutua muutoksiin ja henkilöstön yhtenäinen toimintatapa. Tärkeää on myös panostaa standardoituun ja laadukkaaseen tapaan toimia. Yritykselle tulee vahva kilpailuetu kustannustehokkaasta ja systemaattisesta toimintatavasta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45-46.)

2.3 Liiketoiminnan asiakaslähtöinen ohjaus

Kun liiketoimintaa ohjataan asiakaslähtöisesti, se tarkoittaa, että yritys panostaa asiakaslähtöisiin toimintatapoihin ja ajattelee asiakasta pääomana. Liiketoiminnan ohjaus jaetaan kahteen eri ohjaustyyppiin. Rakenteellinen eli organisatorinen ohjaus tarkoittaa asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa asiakaslähtöistä toimintalogiikkaa ja voimavarojen suuntaamista mahdollisten asiakkaiden mukaan. Diagnostinen ohjaus tarkoittaa strategian ja toimintaympäristön seurantajärjestelmiä, jotka laajimmillaan käsittävät asiakaslähtöisen tasapainotetun mittariston. Liiketoiminnan ohjaus lähtee siitä, että liiketoimintamalli on yritykselle sopiva ja oikeanlainen. Yrityksen liiketoimintamallin mukaan yritys suuntaa voimavarat, seuraa ja ohjaa strategiaa ja tarkkailee toimintaympäristöä. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaaminen vaatii kokonaisvaltaista tiedonhallintaa ja voimavarojen suuntaamista oikeisiin paikkoihin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96.)

2.3.1 Resurssien kohdistaminen

Yrityksen voimavarat eli resurssit tulee kohdistaa oikein, jos tavoitteena on toimia kannattavasti ja asiakaslähtöisesti liiketoimintaa ohjaten. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 121) mukaan resurssien suuntaamisen lähtökohtana pidetään eri asiakassegmenttien sekä markkinoiden havaittua ostopotentiaalia. Tavoitteena on määrittää asiakassegmentti- ja aluekohtaiset potentiaalit jotta voimavarat voidaan suunnata oikeisiin asiakkaisiin oikeilla alueilla. Talouden syklit vaikuttavat markkinoihin ja asiakkaisiin, samoin myös muita yleisiä muuttujia on löydettävissä. Toimintamallit ja markkinapotentiaali määrittävät tarvittavan osaamisen. Henkilölle kehitettävään osaamisprofiiliin vaikuttavat henkilön tehtävänkuva ja tehtävässä painottuvat asiakassegmentit. Oleellinen osa voimavarojen hallintaa ovat mittarit, tavoitteet, toimenkuvat, vastuut ja valtuudet jotka on määritetty toimintamallien kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 121.)

Potentiaaliansalyysissä voidaan asiakkaita arvioida asiakaslukumäärinä tai euromääräisinä alueina myynti- tai toimialueittain. Liittämällä yhteen käytössä olevat voimavarat saadaan potentiaaliansalyysin lopputulokseksi asiakkaat ja alueet joissa on eniten käyttämätöntä potentiaalia ja joihin tulisi panostaa eniten. Voimavarojen kohdentaminen erilaisille markkinoille ja asiakkaisiin voi muuttua vaikkapa talouden syklien muuttuessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 121.)

2.3.2 Liiketoiminnan mallintaminen

Jotta liiketoimintaa pystytään hahmottamaan ja ymmärtämään, on se kyettävä myös mallintamaan. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 127-128) mukaan liiketoiminnan mallintaminen tapah-

tuu hahmottamalla ensin liiketoimintatapaus sekä siihen liittyvät muuttujat. Se edellyttää syvällistä liiketoiminnan tuntemusta. Liiketoiminnan mallintaminen voi olla joko kertaluontoista tiedon löytämistä tai jatkuvaa liiketoimintatapauksen tutkimista. Olennaista on luoda halutun liiketoimintatilanteen kokonaisrakenteen havainnollinen esitys. Esimerkiksi tutkittavia tapauksia voivat olla projektit, kaupat, asiakkaat, liiketoimintapaikat jne., jotka hahmotuvat ryhmiksi ja jatkoanalyysi kohdistuu usein näiden ryhmien ominaisuuksien vertailuun.

Mallintamiseen perustuvat analyysit ovat vaikeampia toteuttaa kuin yhteen tai muutamaaan muuttujaan perustuvat analyysit. Prosessien läpivienti vaatii paljon omaa tietämystä liiketoiminnallisesta ongelmasta jota tutkitaan, muuttujista, jotka ovat käytettävissä sekä muuttujien luonteesta ja tulosten analysoinnista. Liiketoiminnan mallintamisen tarkoituksena on yksinkertaistaa ja nopeuttaa liiketoimintaprosesseja ja sen kautta vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyden kasvuun. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 128.)

2.4 Tehokkaat liiketoimintamallit tuotannollisessa ja palvelutoiminnassa

Teollisuudenalat ovat joutuneet kasvavien haasteiden eteen ja palvelualojen osuus on lisääntynyt, kun alat ovat yhä tiiviimmin nitoutuneet toisiinsa. Alojen välisen yhteyden voidaan katsoa olevan myös yksi merkittävä tekijä kyseisillä aloilla toimivien yritysten kilpailuedulle. (Porter 2006, 317.) Tämän päivän muuttuvassa ympäristössä yrityksen on kyettävä kehittämään ja muuttamaan liiketoimintamallia vastaamaan markkina-, asiakas- ja kilpailuympäristön vaatimuksia. Siirtyminen liiketoimintamallista toiseen on kuitenkin usein vaativaa ja se edellyttää monien perususkomusten muuttamista ja kokonaan uusien kyvykkyyksien rakentamista. (Hannus 2004, 323-324.) Eri liiketoimintamalleissa toimitaan asiakaslähtöisesti tarjoamalla tuotteita asiakkaan tarpeisiin ja ratkaisuja asiakkaan haasteisiin (Kaario ym. 2004, 33).

Tuotannollisessa ja palvelutoiminnassa voidaan yleisellä tasolla nähdä kolme eri perusliiketoimintamallia, joiden kautta yritykset voivat toimia. Jokainen yritys valitsee oman liiketoimintamallinsa oman toimialansa mukaan. Perusliiketoimintamallit ovat tuoteliiiketoiminta, kapasiteettipalveluliiketoiminta ja ratkaisuliiketoiminta. Näiltä kolmelta perusmallilta edellytetään hyvin erilaista strategista asemointia, osaamista, kykyä, johtamista, arvoja ja yrityskulttuuria. Perusmallien ohella voidaan myös määritellä täydentäviä liiketoimintamalleja, jotka syntyvät perusmallien ominaisuuksia yhdistelemällä. (Hannus 2004, 308.)

2.4.1 Tuoteliiiketoiminnan malli

Selkeät tuotteet ja vakioidut palvelut sekä toimivat tuotekehitys, myynti ja markkinointi ovat tuoteliiiketoimintamallin perusta. Tuotteita ei räätälöidä vastaamaan yksittäisen asiakkaan tarpeita vaan tuotteet erilaistetaan tuoteominaisuuksilla. Tuoteliiiketoiminta-mallissa keskity-

tään pääosin ainoastaan tuotteisiin ja palveluihin ja saavuttamaan tulosta niiden avulla. Asiakkaille luvataan parhaat tuotteet tuoteliiketoiminnan mallissa. (Hannus 2004, 309.) Kun tuote on keskeisessä asemassa, on tärkeää, että se on ylivoimainen ja erottuu selkeästi kilpailijoista (Kaario ym. 2004, 33).

Asiakaslähtöisyys näkyy tuoteliiketoiminnan mallissa siinä, että segmentointi on ensisijaisen tärkeää. Asiakkaat segmentoidaan omiin ryhmiin ja yritys suunnittelee tarkasti miten kutakin asiakassegmenttiä lähestytään. Palvelukanavana tässä mallissa käytetään perinteisistä kanavista esimerkiksi jälleenmyyjiä ja edustajia ja lisäksi käytetään Internet- ja asiakaskeskuspohjaisia kanavia. Tuoteliiketoimintamallissa on myös tärkeää tuotevalinnat, hinnoittelu ja ajoitus, milloin uudet tuotteet tuodaan markkinoille. Tuotteen hinnoittelu on tässä liiketoimintamallissa yksi tehokkaimmista tavoista vaikuttaa, koska mitä enemmän tuotteessa on ensiluokkaisia ominaisuuksia, sitä enemmän hinnoitteluun voidaan vaikuttaa asiakkaan arvostuksen kautta. (Hannus 2004, 310.)

Tuoteliiketoimintamallia toteuttavan organisaation rakenne on yleensä tuotelähtöinen, jota on täydennetty asiakkuuksien johtamisen periaatteella. Yrityksessä on usein vallalla myyntikulttuuri. Varsinaista tuotantoa ei yleensä katsota ydinosaamiseksi, joten siitä johtuen tuotannon ulkoistaminen on tyypillistä. (Hannus 2004, 210.)

2.4.2 Kapasiteettipalveluliiketoiminnan malli

Kapasiteettipalveluliiketoiminnan mallissa yritys hyödyntää voimavarojensa kapasiteettia palvelujen myymisessä ja toimituksessa. Tällaisella yrityksellä on yleensä laaja asiakaskunta ja yrityksen myyntitoimintojen tavoitteena onkin etsiä potentiaalisesta asiakaskunnasta sopivaa käyttöä kapasiteetille. Kapasiteettipalveluliiketoiminnan mallissa toimintatavat asiakassegmenttien kohdalla ovat hyvin samanlaiset, koska tuotteet ja palvelut ovat ns. bulkkituotteita. Myös erot kilpailijoihin nähden ovat varsin pieniä. (Hannus 2004, 311-312.)

Tässä mallissa annetaan asiakaslupauksena ”paras kokonaisedullisuus” ja hinta onkin keskeinen kilpailutekijä. Kapasiteettipalvelutoiminnan mallissa käytetään erilaisia hinnoittelumalleja. Mallissa todellinen liiketoimintamalli-innovaation mahdollisuus voi liittyä esimerkiksi siihen, miten ansaintamallia on mahdollista uudistaa. Yrityksen, joka toimii kapasiteettipalveluliiketoiminnan mallin mukaisesti, kilpailustrategiassa korostuu operatiivinen tehokkuus ja suuruuden ekonomian kautta saavutettava kustannusetu. Kriittisimmiksi toiminnallisiksi kyvykkyyksiksi nousevat tuotannon ja toimitusketjun ohjaus ja hallinta - kustannustehokkuuden varmistaminen on ensisijaisen tärkeää. Varsinainen tuotanto edustaa ydinosaamista sekä kilpailukyvyyn perustaa eikä sitä ulkoisteta tässä toimintamallissa. Ulkoistaminen on mahdollista esimerkiksi ylläpitotoiminnoissa. Kapasiteettiliiketoiminnan mallin yrityksissä on vallalla insi-

nöörikulttuuri, jossa korostetaan tehokkuutta ja kustannustietoisuutta. (Hannus 2004, 312-313.)

2.4.3 Ratkaisuliiketoiminnan malli

Ratkaisuliiketoiminnan mallissa pyritään vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja sitä varten hyödynnetään yrityksen omia tuotekehitys- ja tuotantoresursseja räätälöimällä niitä tilanteeseen sopiviksi (Hannus 2004, 313). Kaarion ym. (2004, 34) mukaan asiakkaille pyritään tarjoamaan kokonaisratkaisua ja asiakkaan kannattaa ostaa koko paketti yhdeltä toimittajalta. Tässäkin mallissa lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen. Yrityksen tarjoamat ratkaisut perustuvat asiakkaiden tarpeisiin ja myyntitilanteissa käytetään argumentteina sitä miten hyvin ratkaisu vastaa kyseisen asiakkaan tarvetta. (Kaario ym. 2004, 34.) Ratkaisun määrittämisen lähtökohtana on yleensä asiakkaan prosessien tai elinkaaren eri vaiheet. On myös mahdollista tarvittaessa integroida yrityksen kehittämiä ratkaisuja osaksi muiden yritysten tuotteita ja palveluja. Ratkaisuliiketoiminnassa yrityksen luomat ratkaisut toimitetaan asiakkaille useimmiten projektien muodossa. Vaikka yritys pyrkii tarjoamaan asiakkaalle kokonaisratkaisua, se ei välttämättä pysty ratkaisemaan kaikkia asiakkaan tarpeita, jolloin voidaan hyödyntää kumppanuuksverkostoja. (Hannus 2004, 313-315.)

Ratkaisuliiketoiminnan mallissa asiakkaita on rajallinen määrä ja asiakasyhteydet ovat suoria ja asiakassuhteiden laatu on yleensä pitkäkestoinen sekä syvälinen. Asiakkaille on tärkeää saada itse osallistua ratkaisun tekemiseen ja tästä syystä yhteistyötä tehdään usein hyvin kokonaisvaltaisena ja tiiviinä. Pitkälle viety asiakaslähtöisyys on ratkaisuliiketoiminnan mallin kilpailustrategian lähtökohta, sillä asiakkaan liiketoiminnan tunteminen ja kyky liittää yhteen sekä omat että asiakkaan prosessit on tärkeää. Ratkaisuliiketoiminnan malli lupaa asiakkailleen ”parhaan kokonaisratkaisun”. Tämän liiketoimintamallin arvot ja kulttuuri perustuvat asiakaslähtöisyydelle ja projektimaiselle toimintatavalle. (Hannus 2004, 316.)

Kaarion ym. (2004, 35) mukaan ratkaisumallissa menestymisen kulmakivenä on ratkaisun toimivuus.

2.5 Yhteenveto

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisen kulmakivenä on asiakkaan tunteminen. On tärkeää, että yritys käyttää resursseja siihen, että asiakkaan tarpeet ja odotukset selvitetään ja että niihin pystytään vastaamaan. Teoreettinen viitekehys yhdistyy kehittämishankkeeseen, kun perehdytään taustaorganisaation Kiviveistämö Berglöfin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kuuteen osa-alueeseen ja syvennytään tarkemmin asiakassegmentointiin ja säh-

köisen asiointikanavan kehittämiseen. Viitekehys antaa kehittämishankkeelle tarvittavan tietoperustan.

Kuvassa 6 esitellään miten teoreettinen viitekehys yhdistyy kehittämishankkeeseen tässä opinnäytetyössä. Luvussa 2 käytiin läpi asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisältöalueet, joita ovat markkina- ja asiakastuntemus, asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja tietoteknologia ja strategian seuranta ja ohjaus. Kaikki nämä sisältöalueet käydään läpi kehittämishankkeessa yhdessä yrityksen edustajan kanssa ja tarkemmin syvennytään markkina- asiakastuntemukseen asiakastytyväisyystutkimuksen avulla sekä asiakasstrategiaan segmentoinnin ja palvelukanavastrategioiden myötä. Lisäksi toimintamalleista päivitetään sähköisen asioinnin toimintamalli.



Kuva 6: Teoreettisen viitekehyyksen yhdistyminen kehittämishankkeeseen tässä opinnäytetyössä

Teoreettisessa viitekehyyksessä käsiteltiin myös asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyötyjä, joiden perusteella Kiviveistämö Berglöfin kannattaa panostaa asiakaslähtöisyyteen ja liiketoiminnan asiakaslähtöistä ohjausta ja tehokkaita liiketoimintamalleja tuotannollisessa ja palvelutoiminnassa.

3 Kehittämishankkeen kuvaus: Case Kiviveistämö Berglöf

Tämän työelämälähtöisen kehittämishankkeen aiheena on Kiviveistämö Berglöfin asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen ja erityisesti keskitytään asiakassegmentointiin, sähköisen asiointikanavan kehittämiseen ja sähköisen asioinnin toimintamallin päivittämiseen. Teoreettinen viitekehys muodostui asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista ja sen sisällöstä ja se toimii pohjana kehittämishankkeessa.

Ojasalon ym. (2009, 12) mukaan jatkuva kehittämistyö on liiketoiminnan menestyksen edellytyksenä. Kehittämistyötä tarvitaan esimerkiksi yrityksen toiminnan tehostamiseen ja prosessien kehittämiseen. Pelkkä sopeutuminen tapahtuviin muutoksiin ei enää riitä, vaan parhaiten menestyvät yritykset vievät kehitystä itse eteenpäin eli toimivat kehityksen edelläkävijöinä. Suuria muutostarpeita yritysten toimintoihin luo nopeasti muuttuva, digitalisoituva ja verkottuva toimintaympäristö. Usein kehittämistehtävänä on jonkin konkreettisen tuotoksen, toimintatavan tai kehittämisideoiden luominen. (Ojasalo ym. 2009, 12-14.)

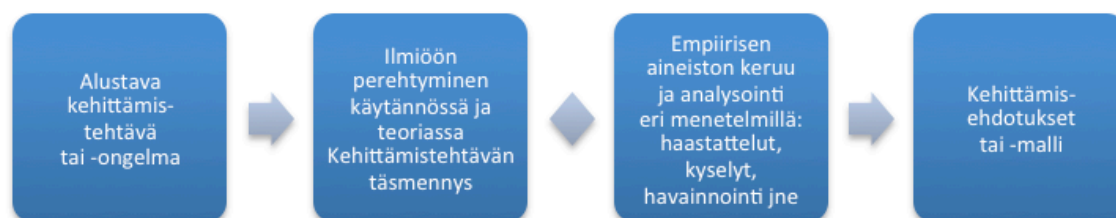
Tämän luvun tarkoituksena on kuvata kehittämishankkeen suunnitelma, metodologiset valinnat ja Kiviveistämö Berglöfin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilanne. Hankesuunnitelmassa syvennyttään kehittämishankkeen lähtötilanteeseen ja tavoitteisiin.

3.1 Hankesuunnitelma

Pelinin (2009, 85-86) mukaan projektin keskeinen asia on suunnitelmallisuus ja sen avulla voidaan välttää useat ongelmat. Hankkeen käynnistyessä laaditaan hankesuunnitelma, joka kertoo miten projektille asetetut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Suunnitelman tulee vastata kysymyksiin: kuka, mitä, milloin, miten ja minkä verran. Hankesuunnitelmassa on tärkeää käsitellä hankkeen lähtökohtatilanne, tavoitteet ja rajaukset. Lisäksi hankesuunnitelmassa käsitellään organisaatio, toteutus, riskit, budjetti ja hankkeen päättäminen. (Pelin 2009, 89-94.)

Kehittämistyössä opitaan suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä, itsenäistä ajattelua ja kriittisyyttä. Kehittämistyötä kuvataan usein prosessina eli toisiaan seuraavien vaiheiden kautta. Lähtökohtana ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kun kehittämishanketta aletaan suunnitella, on syytä miettiä mitä työyhteisössä odotetaan hankkeelta ja mitä nämä odotukset merkitsevät työyhteisön arjessa. Suunnitelmallisuus on tärkeä osa kehittämishanketta. (Ojasalo ym. 2009, 14-25.)

Ojasalo ym. (2009, 54) esittävät tapaustutkimuksen vaiheet seuraavassa kuvassa (kuva 7).



Kuva 7: Tapaustutkimuksen vaiheet

3.1.1 Lähtökohtatilanne

Kiviveistämö Berglöf on pieni porvoolainen yritys, jonka päätuotteena on hautakivien valmistus ja päätoimialueena on Itä-Uusimaa ja pääkaupunkiseutu. Kivituotetoimialalla on sekä pieniä että suuria toimijoita, jotka kilpailevat samasta asiakaskunnasta. Suuret yritykset voivat toimia koko maassa ja pienet yritykset puolestaan toimivat paikallisesti. Internet-sivut ja sähköinen asiointikanava mahdollistavat myös pienille yrityksille laajemman näkyvyyden.

Kiviveistämö Berglöf haluaa pysyä mukana muuttuvassa markkinatilanteessa ja se vaatii yritykseltä asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Yritys on palkannut Annika Berglöfin myyntipäälliköksi vastaamaan asiakaspalvelusta ja myynnistä. Yritys on sitoutunut asiakaslähtöisyyteen ja haluaa panostaa siihen. Yrityksessä ei ole tehty asiakassegmentointia eikä tutkittu asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia. Asiakas- ja markkinatuntemus ovat lähtökohta asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin, joten kehittämishanke on erittäin ajankohtainen yritykselle. Lisäksi yritys haluaa panostaa sähköiseen asiointikanavaan ja yrityksellä onkin tarkoituksena talven aikana tehdä konkreettisia parannuksia heidän Internet-sivuilleen ja suunnitteluohjelmaan, joten asiakkaiden mielipiteet ja kehittämisehdotukset pystytään heti hyödyntämään.

Sähköisen asiointikanavan toimivuuden tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää, koska Kiviveistämö Berglöfin asiakkaista merkittävä osuus ottaa yhteyttä sähköisesti joko suoraan Internet-sivuilta tai sähköpostilla. Sähköisesti asioivien asiakkaiden määrä on kasvanut viime vuosina ja

selkeästi jatkaa kasvuaan. Kiviveistämö Berglöf on tuonut edelläkävijänä Internet-sivuilleen vuonna 2004 hautakivien suunnitteluohjelman. Suunnitteluohjelman avulla asiakas voi suunnitella ja miettiä, millaisen hautakiven hän läheiselleen haluaa ja suunnitelman perusteella yritys toimittaa asiakkaalle tarjouksen. Alkuperäinen ohjelma on pelkistetty versio suunnittelu-mahdollisuuksista. Vuonna 2006 yritys toi sen rinnalle uuden suunnitteluohjelman, joka mahdollistaa aktiivisemmän suunnittelun. Tavoitteena olisi jälleen päivittää suunnitteluohjelma vastaamaan asiakkaiden tämän hetkisiä tarpeita.

Koska kyseessä on poikkeuksellinen tuote, hautakivi, asiakas käyttää palvelua mahdollisesti vain kerran. Tämä lisää yritykselle haasteellisuutta siitä, että Internet-sivut ja suunnitteluohjelma ovat heti helposti käytettäviä, koska käyttäjälle ei varsinaista oppimista pääse syntymään.

Yritykset tavoittelevat hyvää palvelua ja se on kaiken toiminnan kattavaa erinomaisuutta. Jotta hyvä palvelu saavutetaan, tuotteen ja palvelun ominaisuudet täytyy suhteuttaa asiakkaan odotuksiin ja mieltymyksiin. On tärkeää, että yritys tunnistaa ja ymmärtää asiakkaiden odotukset ja mieltymykset. Asiakkaiden voi olla itsekin vaikea ilmaista odotuksiaan, joten se tekee siitä erityisen haasteellista. Asiakaskeskeisessä näkökulmassa hyvän laadun kriteeri on asiakkaan tyytyväisyys. Yrityksen näkökulmasta on olennaista pyrkiä vuoropuheluun asiakkaiden kanssa, jotta asiakastyytyväisyydessä pysytään ajan tasalla. Asiakkaan kokemaa laatua ja tyytyväisyyttä voidaan tutkia asiakaskyselyjen avulla. (Lämsä & Uusitalo 2009, 22-25.)

3.1.2 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät

Ojasalon ym. (2009, 33) mukaan kehittämistehtävän määrittämisellä kerrotaan mihin kehittämällä pyritään. Usein kehittämistehtävänä on jonkin konkreettisen tuotoksen, toimintatavan tai kehittämisideoiden luominen. On tärkeää, että kehittämistehtävä on tarkasti määriteltä ja sen onnistumiselle on rakennettu selkeät mittarit, joiden avulla tuloksia voidaan myöhemmin arvioida. (Ojasalo ym. 2009, 33.)

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on tapaustutkimusta hyödyntäen syventyä Kiviveistämö Berglöfin asiakaslähtöiseen liiketoimintamallin nykytilanteeseen ja toteuttaa yritykselle asiakassegmentointi ja kehittää yrityksen sähköistä asiointikanavaa ja sen toimintamallia.

Hankkeen tehtävät tavoitteiden saavuttamiseksi ovat:

1. Kohdeorganisaatioon ja sen nykyiseen liiketoimintamalliin perehtyminen teoreettisessa viitekehyksessä käydyin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin perusteella
2. Asiakasryhmien segmentointi

3. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tekeminen ja tulosten analysointi
4. Tutkimustulosten yhteenveto
5. Tutkimustulosten perusteella tehtävät ehdotukset sähköisen asiointikanavan kehittämisestä ja sähköisen asioinnin toimintamallista
6. Kehittämishankkeen johtopäätökset teoreettisen viitekehyksen perusteella
7. Hankkeen arviointi

3.1.3 Hankeorganisaatio ja vastuut

Hankkeen toteuttaa opinnäytetyöntekijä, joten päävastuu on hänellä. Kohdeorganisaatio Kivi-veistämö Berglöf on sitoutunut hankkeeseen ja antaa tarvittavat resurssit hankkeen toteuttamiselle. Yhteistyöhenkilö on myyntipäällikkö Annika Berglöf, jonka vastuualueena yrityksessä on myynti ja asiakaspalvelu. Raportointivastuu on opinnäytetyöntekijällä ja hän toteuttaa sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen. Opinnäytetyöntekijä laatii asiakastyytyväisyyskyselylomakkeen, mutta kohdeorganisaatio ja opinnäytetyön ohjaaja hyväksyy lomakkeen ennen sen lähettämistä asiakkaille.

Laurea-ammattikorkeakoulun puolelta opinnäytetyön ohjaajana on toiminut yliopettaja Irma Vahvaselkä. Hänen jäätyä eläkkeelle opinnäytetyön ohjaajana on toiminut yliopettaja Teemu Ylikoski Lohjan toimipisteessä.

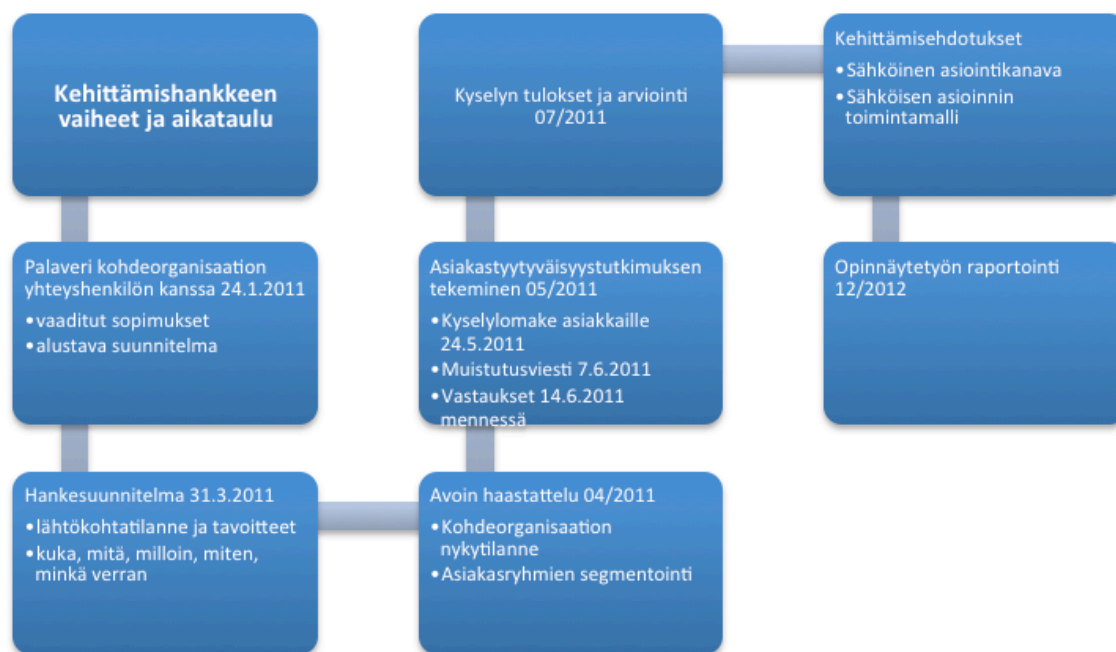
3.1.4 Hankkeen toteutusaikataulu

Kehittämishankkeen aikataulu tehdään yhdessä yrityksen edustajan kanssa. Hankkeen suunnittelu on aloitettu tammikuussa 2011 ja hankkeeseen tarvittavien lähdemateriaalien hankinta toteutettiin helmikuussa 2011. Kehittämishanke aloitettiin kvalitatiivisella tutkimuksella eli yrityksen edustajan ja johdon haastattelulla. Haastattelun tulosten perusteella opinnäytetyöntekijä dokumentoi yrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilanteen sekä tekee asiakasryhmien segmentoinnin.

Asiakastyytyväisyystutkimusta varten on laadittu kyselylomake yhdessä yrityksen edustajan kanssa. Kyselylomake hyväksyttiin myös opinnäytetyön ohjaajalla ja se testattiin ennen kyselyn lähettämistä varsinaisille asiakkaille.

Kyselylomake lähetettiin asiakkaille sähköpostitse ja vastausaikaa oli 3 viikkoa. Muistutusviesti vastaamattomille asiakkaille lähetettiin, kun vastausaikaa oli vielä viikko jäljellä. Kun vastaukset saapuivat ja alustava arvio niistä oli tehty, pidettiin palaveri yrityksen edustajan kanssa. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä analysoi vastaukset ja teki niistä johtopäätökset.

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimustuloksen perusteella opinnäytetyöntekijä laati kehittämisehdotuksia sähköisen asiointikanavan kehittämiseen ja päivitti sähköisen asioinnin toimintamallin.



Kuva 8: Kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu

3.1.5 Hankkeen riskit

Hankkeiden ja projektien läpiviemiseen liittyy aina riskejä, joita voidaan minimoida hyvällä projektisuunnitelmalla, jossa mahdolliset ongelmakohtat on ennakoitu. Hyvälläkin ennakkoinnilla ei ehkäistä kaikkia mahdollisia ongelmia. Riskit voidaan jaotella seuraavalla tavalla:

1. Projektin tavoitteeseen ja rajaukseen liittyvät riskit
2. Projektioorganisaatioon liittyvät riskit
3. Aikataulun riskit
4. Taloudelliset riskit
5. Ohjaukseen ja kommunikointiin liittyvät riskit

Potentiaalisia ongelmakohtia on hyvä ennakoita koko projektin ajan, koska tällöin suurtenkin riskien vaikutusta voidaan hallita. (Pelin 2009, 227-229.)

Myös Ojasalon ym. (2009, 59) mukaan aikatauluriski on yleinen riski kehittämishankkeissa, jos aikataulu on epärealistinen. Riskiä aiheuttaa myös tavoitteiden ja menetelmien epäselvä

määrittäminen, jos kehittämistehtävä määritellään liian väljästi eikä lähtökohtatilannetta selvitetä kunnolla. Myös käytännön ja teorian yhdistäminen voi olla vaikeaa. Näitä riskejä vähentävät vastuulliset toimijat ja sitoutunut organisaatio. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

Tämän kehittämishankkeen suurin riski on ollut aikatauluriski, koska työmäärää oli vaikea arvioida ja alkuperäinen aikataulu on pitänyt jo uusia. Kvalitatiivinen tutkimus on helpompi tehdä sovitussa aikataulussa, koska siinä ei ole useaa muuttuvaa tekijää. Asiakastytyväisyystutkimuksen tekemiseen on varattu tietty määrä aikaa, mutta mikäli vastauksia ei saada riittävästi luotettavan analysoinnin tekemiseen, on kyselylomake lähetettävä uudelleen asiakkaille. Tähän oli varauduttu siten, että asiakkaille lähetettiin muistutusviesti vastaamisesta. Asiakastytyväisyystutkimuksen tekemistä aikataulussa vaikeuttaa myös se, että tutkimustulosten analysointiin tarvittavaa aikaa on vaikea arvioida.

Hankkeen lähtökohtatilanne on pyritty selvittämään tarkasti ja asetetut tavoitteet on valittu huolella, jotta hankkeen onnistuminen olisi realistista.

3.1.6 Hankkeen arviointi

Kehittämishankkeen onnistumista on arvioitu yhdessä yrityksen johdon kanssa. Arvioinnissa on käyty läpi kehittämishankkeen tulokset ja niiden hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus. Tavoitteena on, että tulokset ovat mahdollisimman käyttökelpoiset yritykselle ja esitetty sillä tavoin, että ne ovat helppolukuiset.

3.2 Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut

Ojasalon ym. (2009, 40) mukaan menetelmien moninaisuus on keskeistä kehittämistyössä ja eri menetelmiä hyödyntäen saadaan erilaista tietoa ja useita näkökulmia ja ideoita. Tämä kehittämishanke on tutkimuksellinen ja siinä käytetään lähestymistapana tapaustutkimusta. Pää tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan sähköisenä lomakekyselynä. Lisäksi tehdään kvalitatiivinen tutkimus käyttämällä avointa haastattelua ja havainnointia. Toimintamallina hankkeessa on Learning by Developing -malli, johon on perehdytty johdannossa.

3.2.1 Tapaustutkimus lähestymistapana ja käytetyt tiedonkeruumenetelmät

Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia, joka soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. (Ojasalo ym. 2009, 52-53; Thomas 2011, 3.) Tämän kehittämishankkeen

lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, koska halutaan tutkia yhtä yritystä ja sen liiketoimintamallia. Thomas (2011, 3-21) muistuttaa, että tapaustutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, mutta se antaa tutkittavaan tapaukseen usean näkökulman ja tietoa useasta eri lähteestä esimerkiksi kyselyistä, haastatteluista ja havainnoista. Tällä hankkeella halutaan löytää tutkittavalle yritykselle kehittämissideoita ja tutkia yrityksen toimintaa syvällisemmin. Ojasalon ym. (2009, 55) mukaan tapaustutkimuksessa saadaan syvällisempi ja monipuolisempi kuva tutkittavasta tapauksesta käyttämällä useampaa menetelmää. Tässä kehittämishankkeessa on hyödynnetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta.

Ojasalon ym. (2009, 95) mukaan haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelemalla saadaan kerättyä kehittämiskohteesta nopeasti syvällistä tietoa. Tähän kehittämishankkeeseen haastattelu sopii hyvin, koska halutaan, että yrityksen edustaja voi antaa yritystä koskevia tietoja mahdollisimman vapaasti. Ojasalon ym. (2009, 95) haastattelu on hyvä yhdistää muihin menetelmiin ja sen avulla voidaan selvittää asioita. Tässä kehittämishankkeessa hyödynnetään avointa haastattelua, jossa opinnäytetyöntekijä toimii haastattelijana ja yrityksen edustaja haastateltavana. Avoimessa haastattelussa käydään keskustelua, johon molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti. Haastattelun tavoitteena on selvittää yrityksen nykyisen liiketoimintamallin sisältö ja yrityksen näkökulma heidän tämän hetkiseen tilanteeseen ja sähköisen palvelukanavan sujuvuuteen. Avoin haastattelu tehdään yrityksen myyntipäällikkö Annikka Berglöfille. Lisäksi opinnäytetyöntekijä kirjaa ylös havaitsemiaan asioita keskustellessa yrityksen johdon kanssa. Haastattelun tuloksia ja havainnointia hyödyntämällä tehdään myös yritykselle asiakassegmentointi.

Asiakaslähtöisyyden selvittämiseksi voidaan käyttää tietolähteenä asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia (Aarnikoivu 2005, 30-31). Koska tämän kehittämishankkeen tavoitteena on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen, on tähän hankkeeseen valittu kvantitatiivinen Survey-tutkimus ja tiedonkeruumenetelmäksi kysely. Tässä hankkeessa kysely on asiakastyytyväisyystutkimus. Survey-tutkimuksen avulla tietoa kerätään standardoidussa muodossa valitulta ihmisjoukolta, joka voi olla esimerkiksi asiakkaat. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134.)

Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmää pidetään tehokkaana ja huolella suunniteltu lomake mahdollistaa aineiston huolellisen analysoinnin tietokoneen avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-195.) Kysely soveltuu hyvin monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen, jos tutkittavasta ilmiöstä on riittävästi aiempaa tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 109.)

Tässä hankkeessa Survey-tutkimus on asiakastyytyväisyystutkimus, joka toteutetaan yrityksen asiakkaille ja sen tavoitteena on selvittää Kiviveistämö Berglöfin asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen Internet-sivuihin, sähköiseen suunnitteluohjelmaan ja mahdollisuuteen asioida sähköi-

sesti. Tyytyväisyyttä selvitetään kartoittamalla asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia. Asiakastytyväisyystutkimus tehdään kokonaistutkimuksena asiakasryhmälle, joka on asioinut yrityksen kanssa pääasiassa sähköisesti, joko sähköpostitse tai puhelimitse. Asiakkaat, jotka ovat asioineet yrityksen toimistolla, rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus tehdään niille asiakkaille, jotka ovat pyytäneet tarjousta hautakivestä Kiviveistämö Berglöfin Internet-sivujen kautta 04/2010 - 04/2011. Mukana ovat sekä ne asiakkaat, jotka ovat hyväksyneet tarjouksen että ne asiakkaat, jotka ovat sen hylänneet. Asiakasryhmässä on noin 200 asiakasta.

Asiakastytyväisyyskysely on yksi yleisimmistä kyselyistä, joten kyselylomakemalleja on tarjolla useampia. Kyselytutkimus soveltuu tähän hankkeeseen, koska asiakkaita on paljon laajalla alueella ja tarkoituksena on selvittää asiakkaiden mielipide ja tyytyväisyys. Kyselytutkimuksen tulosten avulla saadaan selvitettyä otoksen tyytyväisyystaso, joka voidaan yleistää koskemaan asiakkaiden perusjoukkoa. Tutkimustulosten perusteella saadaan kehittämissideihin asiakaslähtöinen näkemys ja voidaan hyödyntää asiakkaiden arviointi odotuksista ja kokemuksista. Asiakastytyväisyystutkimus toteutetaan sähköisesti, koska sillä tavoin tavoitetaan iso ryhmä asiakkaita nopeasti ja heidän on helppo vastata tutkimukseen. Koska tässä kehittämishankkeessa tutkitaan juuri sitä asiakasryhmää, joka asioi sähköisesti, on loogista toteuttaa asiakastytyväisyystutkimus sähköisesti.

3.2.2 Luotettavuuden varmistaminen

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan sen luotettavuutta, koska tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Luotettavuutta voidaan arvioida eri tavoin. Tutkimuksen reliabelius kertoo siitä, että antaako tutkimus sattuman varaisia tuloksia. Tulokset ovat reliabeleita jos sama tulos saadaan toistettaessa tutkimus tai jos kaksi henkilöä päätyy samaan lopputulokseen tuloksia arvioitaessa. Tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan myös validiuksen eli pätevyyden kautta. Tutkimus on pätevä jos onnistutaan mittaamaan juuri sitä mitä pitikin. Esimerkiksi kyselytutkimuksissa on tärkeää, että vastaajat käsittävät kysymykset niin kuin tutkimuksen tekijä on ne tarkoittanut. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioiminen on vaikeampaa, koska esimerkiksi tapaustutkimuksen tekijä voi ajatella, että tapaus on ainutlaatuinen. Tutkimuksen tekijän on mahdollista parantaa luotettavuutta kertomalla tarkasti kaikki tutkimuksen vaiheet. Lisäksi tutkimuksen pätevyyttä parantaa se, jos tutkimuksessa käytetään useita eri menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.) Myös Ojasalon ym. (2009, 94) mukaan käyttämällä useita eri menetelmiä, kuvaamalla tarkasti tutkimusprosessia ja perustelemalla tehdyt tulokset lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Tapaustutkimuksessa reliabelius ja validius eivät ole niin selkeitä, mutta tutkimuksen luotavuutta voidaan arvioida muutaman tekijän kautta. Näitä ovat kirjoittamisen selkeys, tutkimusongelman määrittäminen, käytetyt metodit, tutkimusprosessin kuvaus sekä tutkimuksen tehtävien selkeä kuvaus (Thomas 2011, 66-67).

3.3 Asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilanne

Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana on selvittää yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilanne. Sitä tarkastellaan teoreettisessa viitekehyksessä käydyn asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kuuden osa-alueen kautta. Nykytilanteen läpikäynti tehdään kirjallisesti haastattelun avulla, jotta yritys voi hyödyntää tietoja toiminnassaan. Yritys on pyrkinyt aina toimimaan asiakaslähtöisesti, mutta systemaattista asiakaslähtöistä toimintaa heillä ei ole ollut. Avoin haastattelu tehdään yrityksen myyntipäällikkö Annika Berglöfille. Avoimen haastattelun tarkoituksena on, että asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista voidaan keskustella yhdessä avoimesti.

Kiviveistämö Berglöfin asiakkaita ovat yksityiset henkilöt ja perheet Etelä-Suomessa. Yrityksen toimipiste on Porvoossa ja suurin asiakaskunta on pääkaupunkiseudulla ja Porvoossa.

3.3.1 Markkina- ja asiakastuntemus

Kiviveistämö Berglöf on toiminut alalla jo vuodesta 1896 lähtien ja heillä on hyvä markkina- ja asiakastuntemus kokemuksen ansiosta. Hautakivialalla markkinat ja asiakkaat muuttuvat hyvin hitaasti, joten ajan tasalla on helppo pysyä. Yritys on aina ollut saman suvun omistuksessa, joten tärkeät suulliset tiedot ovat kulkeutuneet isältä pojalle. Sen ansiosta nykyinen omistaja Jesse Berglöf on välttynyt aloittavan yrittäjän virheilä.

Markkinat ovat hyvin vakaat ja asiakkaat noudattavat pitkälti perinteitä hautakiveä valitessaan. Yritys pyrkii kuitenkin tuomaan valikoimaan myös uutuuksia, jotta he pysyvät kehityksen kärjessä. Uutuuksien avulla yritys onnistuu samaan sellaisen asiakkaan, joka etsii erikoisempaa ja yksilöllisempää ratkaisua. Yritys on panostanut laatuun ja kotimaisuuteen, jotka ovat olleet tärkeitä tekijöitä myös asiakkaille. Viime vuosina on mukaan tullut tärkeänä osana myös asiakaspalvelun kehittäminen.

Yritys ei ole tutkinut omien asiakkaiden tyytyväisyyttä ja kokemuksia, joten asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla yrityksen asiakastuntemukseen saadaan syvyyttä. Kehittämishankkeen asiakastyytyväisyystutkimuksen tulosten ja asiakassegmentoinnin avulla yrityksen on varmasti helpompi hahmottaa asiakkaiden kokonaistilanne.

Yritys ei ole tehnyt varsinaista kilpailija-analyysiä, mutta heillä on tuntuma kilpailijoiden tilanteesta. Yrityksen suurin kilpailija on Kaavin Kivi, joka on Suomen suurin hautakivien toimittaja. Heillä on laaja jälleenmyyntiverkosto ja he toimittavat kiviä koko Suomen laajuudella. Kiviveistämö Berglöf toimii ainoastaan Etelä-Suomessa. Muita kilpailijoita ovat Loimaan Kivi ja Keikyän Kivi. Paikkakunnilla toimivat pienet kiviveistämöt saavat yleensä asiakkaaksi oman paikkakunnan asukkaat, koska paikalliset asukkaat tukevat paikallisia yrityksiä. Usein he eivät lähde edes kilpailuttamaan eikä kysymään muita vaihtoehtoja. Jatkossa yritys voisi tehdä kilpailija-analyysin, jonka kautta he saisivat lisätietoa kilpailijoista.

Havainnoinnin perusteella voidaan sanoa, että yrityksellä on vahva tunne siitä, että he tuntevat alan asiakkaat ja markkinat ja että he ovat kokeneet sen riittäväksi. Kehittämishankkeessa tehtävän asiakastytyväisyystutkimuksen avulla yrityksen asiakas- ja markkinatuntemus parantuu.

3.3.2 Asiakasstrategia

Asiakasstrategiassa tärkeimmässä asemassa ovat asiakassegmentointi sekä palvelukanavastrategia. Kiviveistämö Berglöfillä ei ole tehty varsinaista erillistä asiakassegmentointia, mutta yritys jakaa asiakkaat kolmeen selkeään ryhmään: eläkeikäiset puolisonsa menettäneet asiakkaat, keski-ikäiset lapset, jotka menettävät vanhempansa ja keski-ikäiset vanhemmat, jotka menettävät lapsensa tapaturmaisesti tai sairauden vuoksi. Markkinointia ja toimenpiteitä ei kohdenneta tietylle asiakasryhmälle, koska niiden on oltava hyvin hillittyjä. Pääsääntöisesti lehtimainonta on suunnattu eläkeikäisille ja Google-mainonta Internetissä keski-ikäisille ja nuoremmille. Havainnoinnin perusteella voidaan sanoa, että yritys ei ole pitänyt segmentointia tärkeänä vaan he ovat toimineet kaikkien asiakkaiden kanssa samalla tavalla.

Varsinaista palvelukanavastrategiaa ei myöskään ole tehty, mutta yrityksen palvelukanavat ovat oma toimisto eli henkilökohtainen myynti, hautaustoimistot sekä verkkosivut. Lisäksi seurakunnat kertovat lähialueiden kiviveistämöistä, mutta he eivät saa suositella mitään tiettyä yritystä.

Viimeisin muutos palvelukanavissa on tapahtunut kesällä 2012, jolloin yritys aloitti yhteistyön ahvenanmaalaisen hautaustoimisto Nocturnen kanssa. Yhteistyö alkoi uusien hautakivien myynnillä ja koska kaikki on sujunut erinomaisesti, laajenee yhteistyö todennäköisesti talven aikana kaiverruksiinkin. Tulevan vuoden aikana Kiviveistämö Berglöf yrittää saada vielä hautaustoimistot Sipoosta ja Loviisasta myymään heidän hautakiviään. Sen jälkeen yrityksen jälleenmyyntiverkosto on tarpeeksi laaja yrityksen tämän hetkisillä resursseilla.

Tässä kehittämishankkeessa tavoitteena on tehdä yritykselle asiakassegmentointi ja antaa kehittämisehdotuksia palvelukanavastrategiaan.

3.3.3 Toimintamallit

Yrityksellä on selkeä toimintatapa asiakkaiden kanssa, mutta siitä ei ole kirjallista ohjetta. Tämä johtuu siitä, että kyseessä on pieni yritys. Havainnoinnin perusteella voidaan sanoa, että yrityksen on ollut helppo toimia samalla tavalla vuodesta toiseen ja perustella sitä sillä, että kyseessä on pieni yritys eikä heidän kannata lähteä tekemään kirjallisia ohjeita toimintaan.

Yrityksen toimintamallit on kirjattu ylös tämän kehittämishankkeen aikana. Henkilökohtaisesti toimistolla asioivat asiakkaat hoidetaan kasvotusten ja asiakkaan kanssa tehdään yhteistyössä hautakiven suunnitelma. Asiakas saa mukaansa tarjouksen, jossa on kuva hautakivestä mukana ja sen pohjalta asiakas tekee päätöksen. Yritys pääsee usein sopimukseen asiakkaiden kanssa, koska kasvotusten on helpompi vakuuttaa asiakas ja tehdä hänen toiveiden mukainen hautakivi.

Yrityksen nykyinen toimintamalli asiakkaille, jotka ottavat sähköisesti yhteyttä toimii yleensä seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. Asiakas suunnittelee hautakiven suunnitteluohjelmalla ja lähettää tarjouspyynnön Kiviveistämö Berglöfille, jonne se välittyy saman päivän aikana.
Jos asiakas tekee useamman suunnitelman, myös yritykseen välittyy useampi tarjouspyyntö.
2. Yrityksestä otetaan asiakkaaseen yhteyttä 1-3 vuorokauden kuluessa
Jos asiakasta ei tavoiteta, hänelle laaditaan tarjous pelkän suunnitelman perusteella ilman lisätietoja.
3. Luonnos sekä tarjous lähetetään asiakkaalle sähköpostiin.
4. Asiakas ottaa yhteyttä joko puhelimitse tai sähköpostitse ja suunnitelmaa viimeistellään.
5. Asiakas hyväksyttää suunnitelman myös muilla asianomaisilla ja tekee sen jälkeen tilauksen.
6. Yritys lähettää asiakkaalle tilausvahvistukset tarkistettavaksi.
7. Yritys on yhteydessä seurakuntaan ja lähettää heille muistomerkkisuunnitelman hyväksyttäväksi.
8. Seurakunnan alustavan hyväksynnän perusteella yritys tilaa tarvittavat tuotteet (pronssikoristeet, pronssikirjaimet tai pronssiset kynttilälukun kehukset) ja hautakiven työstäminen aloitetaan.

9. Seurakunnalta saadaan kirjallinen hyväksyntä hautakivelle sekä asennusohjeet.
10. Hautakivi asennetaan omalle paikalleen hautausmaalle.
11. Asiakkaalle ilmoitetaan sähköpostitse tai tekstiviestillä kiven asennuksesta
12. Asiakkaalle lähetetään lasku postitse.

Yrityksen kannalta on harmillista, että asiakkaiden on helpompi kilpailuttaa yrityksiä, kun he ovat saaneet tarjouksen sähköisesti. Havainnoinnin perusteella voidaan sanoa, että yritys pelkää näyttää hintatiedon kotisivuilla, koska he uskovat, että asiakas menee toiseen yritykseen ja pyytää sieltä edullisemman tarjouksen Kiviveistämö Berglöfiltä saadun mallin avulla.

Yhtenä tavoitteena kehittämishankkeessa on päivittää yrityksen sähköisen asioinnin toimintamalli.

3.3.4 Liiketoimintaprosessit

Logistiikka

Yritys pitää valikoimassa olevia kivilajeja jatkuvasti varastossa, jotta toimitusajat pysyvät lyhyinä. Kiviin lisättävät pronssiset koristeet, kirjaimet ja lyhtykehukset tilataan tarpeen mukaan. Ainoastaan yleisimpiä lintukoristeita pidetään varastossa. Pronssituotteet saapuvat 1-3 viikossa tilaushetkestä, jolla aikaa itse hautakiveä valmistetaan. Tilauskantaa seurataan tarkasti, sillä yritys pyrkii yhdistelemään asennuskuljetukset mahdollisimman järkevästi säästääkseen aikaa ja polttoainekustannuksia. Yrityksen toiminta-alue on melko laaja Turku-Tampere-Lappeenranta ja sen linjan etäpuoli, joten suunnitelmallisuus on erittäin tärkeää. Havainnoinnin perusteella on selvästi nähtävissä, että yrityksellä on selvästi suunniteltu logistiikka, joka on sekä järkevää että kannattavaa.

Kivet valmistetaan Porvoossa Ölstensin teollisuusalueella, jossa yrityksellä on varasto, kaksi vierekkäistä hallia ja toimisto esittelytiloineen. Yritys tilaa sekä kivimateriaalin että pronssituotteet suoraan varastolle, joten kaikki tarvittava materiaali on aina lähellä ja koko tuotantoprosessi saadaan hoidettua alusta loppuun yhdessä paikassa.

Tuotanto

Hautakiven valmistus alkaa sahauksella, jolloin suurista kivilaaneista sahataan valmistettavan hautakiven kokoinen pala työstettäväksi. Seuraavaksi kiveen sahataan tai louhitaan oikea muoto ja kiven pinnat viimeistellään valituilla pintakäsittelyillä. Myös kynttiläluukkujen reiät tehdään jo tässä vaiheessa valmiiksi. Kaikkiin näihin alkuvaiheen työstöihin tarvitaan timanttikaluja ja vettä. Kun kivi itsessään on valmis, alkaa viimeistelyosuus. Silloin kiveen hiekkapuhalletaan tekstiit ja käsitellään ne esimerkiksi lehtikullalla ja kiinnitetään pronssituot-

teet. Viimeiseksi ennen asennusta kivien taustat ja louhitut pinnat hiekkapuhalletaan siisteiksi ja kokonaisuus tarkistetaan. Kun kaikki on kunnossa, jää kivi odottamaan asennuskuorman tekoa. Kun kiviä lähdetään viemään, niin kaikki hautakivet asennetaan omalle paikalla hautausmaalle.

Tuotannossa yritys käyttää niin nykyaikaista CNC-tekniikkaa kuin perinteisiä käsityötaitojakin rinta rinnan. Täten varmistetaan laadukas kotimainen perinteitä kunnioittava lopputulos, joka kestää aikaa. Yrityksen johdosta on selvästi havaittavissa, että he ovat ylpeitä perinteisistä käsityötaidoista.

Markkinointi

Yrityksen markkinoinnissa pääpaino on Internet-sivuilla ja Google-hakukonemainonnalla. Koska yrityksellä ei ole laajaa jälleenmyyjäverkostoa, panostaa se näkyvyyteen Googlen kautta. Yritys ei ole kuitenkaan vielä hyödyntänyt yhteisöllistä verkkomediaa esimerkiksi Facebookia, koska yrityksen mielestä se ei sovi alan luonteeseen. Yritys kokee, että tällä hetkellä sillä voisi olla enemmän kielteinen vaikutus. Google-hakukonemainonta on ympärivuotista ja yritys seuraa Internet-sivujen kävijämääriä, vierailuaikoja ja tarjouspyyntöjen määrää Google Analyticsin avulla. Internet-sivut yritys pyrkii pitämään ajan tasalla, mutta tarpeeksi selkeinä myös vanhemmille käyttäjille. Yritys on yrittänyt päivittää sähköistä suunnittelutyökalua, mutta päivityksien myötä käyttäjämäärä onkin laskenut. Tästä syystä yritys toimii jatkossa varovasti ja etenee askelittain. Hautakiviala on haasteellinen markkinoinnin kannalta, koska siinä ei päde yleiset säännöt, koska pitää huomioida alan herkkä ja poikkeuksellinen luonne.

Lehtimainontakampanjat suunnitellaan aina tarpeen mukaan ja vuodenaajoista riippuen. Internet-mainonnan lisääntyessä lehtimainonta on vähentynyt. Yritys tekee kuitenkin jokavuotisen kevätkampanjan, jolloin julkaistaan lehdissä yrityksen mainos.

Laskutus

Kun yritykselle tulee tilaus, syötetään se laskutusjärjestelmään. Samalla tehdään lopulliset työkuvat, joiden perusteella kivi valmistetaan. Kun kivi on saatu asennettua omalle paikalleen hautausmaalle, tuovat miehet tilauspaperit laskutukseen. Tilaus etsitään järjestelmästä ja sen pohjalta luodaan asiakkaalle lasku. Yritys hoitaa laskutuksen itse samoin kuin kirjanpidon ja laskut toimitetaan asiakkaille perinteisesti postitse. Sähköiseen laskutukseen yrityksen järjestelmä ei toistaiseksi taivu, mutta esimerkiksi asiakkaan pyynnöstä laskun lähettäminen sähköpostitse onnistuu. Myös ennakkolasku on mahdollinen, jos omaiset haluavat hoitaa kaikki maksut esimerkiksi ennen perunkirjoituksia. Yrityksellä on myös jonkun verran osamaksusopimuksia asiakkaiden kanssa.

3.3.5 Tiedonhallinta- ja tietoteknologia

Yrityksellä on ollut käytössä Microsoft Excel -ohjelma vuodesta 2010, jonne tehdyt tarjoukset kirjataan. Tarjouksia pyritään seuraamaan tarkasti, jotta yritys näkee minkä verran tehdyistä tarjouksista syntyy kauppoja. Annika Berglöf huolehtii Excel-tilin ylläpidosta ja hän kirjaa ylös tarjouspyynnöt ja lisätiedot sekä milloin tarjous on lähetetty ja onko asiakas hyväksynyt vai hylännyt tarjouksen. Excel-tili on kaikkien mahdollista nähdä ja siitä näkee suoraan missä vaiheessa tarjousprosessia asiakkaan kanssa ollaan.

Ennen Annika Berglöfin palkkaamista vuonna 2010 yrityksellä ei ollut tarjousten seuranta järjestelmää ollenkaan. Asiakkaille ei myöskään soitettu tarjousten perään, joten nykyään yrityksen yhteydenpito asiakkaisiin on parempaa ja seuranta huomattavasti helpompaa. Nykyään yrityksellä on käytössä myös työkuvat hautakivistä, jotka helpottavat tuotantoa sekä tilausvahvistukset, jotka asiakas tarkistaa asia- ja kirjoitusvirheiden minimoimiseksi. Tämä on lisännyt asiakaslähtöisyyttä huomattavasti.

Yrityksen laskutusjärjestelmään jää laskutusosoitteet ja asiakkaiden puhelinnumerot. Yritys ei ole panostanut asiakastietojen ylläpitoon, koska käytännössä kyseessä on aina kertaosto. Alan luonteen vuoksi yritys ei pidä asiakkaisiin yhteyttä millään tavoin, vaan he kunnioittavat omaisten yksityisyyttä ja vaalivat yrityksen mainetta.

Kimmo Berglöfin vastuulla on pitää kirjaa hautausoimistojen myynnistä, mutta hän tekee tilastoinnin paperille eikä käytä tietokonetta.

Asiakkailta saadut palautteet käydään yrityksessä läpi suullisesti ja tieto kulkee hyvin pienessä yrityksessä. Sähköisesti saadut palautteet tulostetaan ja säilytetään.

Keväällä 2012 yritys lisäsi tuotteisiin oikaisutakuun 2 vuotta ja ilkivaltaturvan 5 vuotta. Joulukuussa 2012 yritys on ottanut käyttöön alan toimitusehtojen sekä hautakivien hoito-ohjeiden lähettämisen asiakkaille. Nämä uudistukset parantavat asiakaspalvelua ja asiakkaiden luottamusta yritystä kohtaan.

3.3.6 Strategian seuranta ja ohjaus

Tällä hetkellä yrityksessä ei varsinaisesti seurata strategian toteutumista, mutta asiakkailta saadut palautteet käydään huolella läpi. Etenkin negatiivisten palautteiden kohdalla yrityksessä mietitään, mikä meni vikaan ja olisiko tilanne voitu estää. Reklamaatioiden määrä on vähentynyt ja puolestaan positiivisten palautteiden määrä kasvanut sen myötä, kun yritys on panostanut asiakaspalveluun ja tarjousten ja tilausten seurantaan.

3.3.7 Muutoksen johtaminen

Tällä hetkellä yrityksellä ja sen henkilökunnalla on yhteinen näkemys asioiden hoitamisesta ja asiakkaiden palvelemisesta, mutta yhteiseen toimintaan ei ole keskitytty vaan jokainen hoitaa itsenäisesti omia tehtäviä. Jesse Berglöfillä on päätäntävalta, mutta hän antaa työntekijöiden toimia itsenäisesti ja pyrkii kannustamaan heitä. Henkilökemioiden yhteensopivuus on ensiarvoisen tärkeää pienessä perheyrityksessä, koska sen ansiosta kaikki sujuu hyvin.

4 Kehittämishankkeen toteutus ja tulokset

Kehittämishankkeen lähtökohtana tarkasteltiin yrityksen asiakaslähtöistä liiketoimintamallia ja sen perusteella tärkeimmät ja ajankohtaisimmat kehittämiskohteet ovat asiakassegmentointi ja sähköinen asiointi.

4.1 Asiakassegmentoinnin tekeminen

Kiviveistämö Berglöf toimii vaativalla toimialalla, jossa asiakkaat asioivat yrityksen kanssa ainoastaan kerran tai niin, että asiointiväli voi olla jopa vuosia. Tästä syystä segmentoinnin perusteena ei voida käyttää asiointitiheyttä. Segmentoinnin ulkoisesta näkökulmasta asiakkaita voidaan jakaa asiointikanavan ja tarpeiden perusteella. Pääasiassa yrityksen asiakkaat asioivat henkilökohtaisesti suoraan yrityksen toimistossa tai ottavat yhteyttä sähköisesti kotisivujen kautta. Segmenttejä voidaan tehdä erilaisiin käyttötarkoituksiin ja Kiviveistämö Berglöfin kohdalla nämä käyttötarkoitukset ovat palvelukanavavalinnat ja tuote- ja palvelutarjonnan kehittäminen.

Asiakasryhmät asiointikanavan perusteella ovat seuraavat:

1. henkilökohtaisesti toimistolla asioivat asiakkaat
2. täysin sähköisesti asioivat asiakkaat esimerkiksi sähköpostitse
3. sähköisesti ja puhelimitse asioivat asiakkaat
4. yhteistyökumppanin välityksellä asioivat asiakkaat esimerkiksi he, jotka tilaavat hautakiven hautaustoimiston kautta.

Asiakkaiden tarpeiden perusteella nämä asiakkaat voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin:

1. valmiskiveä etsivät asiakkaat
2. suunniteltavaa hautakiveä etsivät asiakkaat
3. hautakivien kaiverrus- ja kunnostuspalvelua tarvitsevat asiakkaat.

Tämä segmentointi toimii myös yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Yrityksen kannalta kannattavimpia asiakkaita ovat ehdottomasti he, jotka asioivat yrityksen edustajan kanssa. Yhteistyökumppaneiden kautta tulevilla tilauksilla on myös väärinymmärrysten vaara, joiden korjaaminen laskee kannattavuutta. Yrityksen kanssa asioivista asiakkaista kannattavimpia ovat he, jotka asioivat suoraan toimistolla. Heidän kanssaan saadaan kaupat lyötyä lukkoon nopeammin, ja heille yrityksen on helpompi esitellä vaihtoehtoja ja myös myydä kalliimpia ratkaisuja. Sähköisesti asioivat asiakkaat kilpailuttavat enemmän yrityksiä, joten heille usein joudutaan antamaan erikoisalennuksia.

Asiakassegmentointi on tehty yhdessä yrityksen edustajan kanssa ja myös yrityksen johto on sen hyväksynyt. Annika Berglöf vastaa asiakassegmentoinnin päivittämisestä säännöllisin väliajoin. Segmentoinnin avulla yritys pystyy kohdentamaan toimintojaan segmenttikohtaisesti, jotta resursseja voidaan käyttää niihin asiakasryhmiin, joissa se on kannattavinta.

4.2 Asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutus

Asiakastyytyväisyystutkimuksen päätavoitteena on selvittää Kiviveistämö Berglöfin sähköisen asiakaspalvelun ja sähköisen asiointikanavan nykytaso. Asiakaspalvelu sähköisesti on tärkeä osa yrityksen kokonaisasiakaspalvelua.

Tavoitteena on selvittää asiakkaiden tyytyväisyys

1. asiakaspalveluprosessiin kokonaisuutena
2. sähköiseen asiointikanavaan
3. sähköiseen suunnittelutyökaluun ja sen käytettävyyteen.

Yritykselle tärkeitä kysymyksiä ovat myös seuraavat:

1. Mitä kautta asiakkaat löysivät yrityksen Internet-sivuille?
2. Minkä vuoksi asiakkaat käyttävät sähköistä suunnittelutyökalua (vrt. henkilökohtainen asiointi)?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaiden päätökseen tarjouksen hyväksymisestä tai hylkäämisestä?

Asiakastyytyväisyystutkimus tehtiin yrityksen asiakkaille, jotka ovat ottaneet yritykseen yhteyttä sähköisesti. Näitä asiakkaita ovat asiointikanavan perusteella tehdyt segmentointiryhmät 2 ja 3. Vastaaajien joukossa oli sekä valmiskiveä etsiviä että suunniteltavaa hautakiveä etsiviä asiakkaita.

Ennen asiakastyytyväisyystutkimuksen suorittamista mietittiin toteutetaanko tutkimus sähköisesti vai postitse lähetettävällä paperisella lomakkeella. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat ne asiakkaat, jotka olivat pyytäneet Kiviveistämö Berglöfiltä tarjousta sähköisesti, joten sähköisesti toteutettava tutkimus oli loogisin vaihtoehto. Kyselylomake toteutettiin Kyselykone-nimisen palvelun avulla sähköisesti. Palvelun avulla oli helppo laatia sähköinen kyselylomake ja Kiviveistämö Berglöfin asiakkaille lähetettiin sähköpostilla linkki kyselylomakkeeseen. Sähköposti lähetettiin kaikille niille asiakkaille, jotka olivat pyytäneet tarjousta sähköisesti 04/2010 - 04/2011. Asiakkaita, joille lähetettiin kyselylomake, oli 220. Heistä 82 vastasi kyselyyn eli 37,3%. Vastausprosentti oli hyvä ja vastasi odotuksia.

Tutkimuksessa käytettiin strukturoitua kyselylomaketta, jossa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselyssä oli lisäksi kaksi kysymystä, joihin pyydettiin sanallista vastausta. Nämä kysymykset olivat seuraavat: Mikä/mitkä olivat tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttivat päätökseesi tarjouksen hyväksymisestä tai hylkäämisestä? (kysymys 10) ja Mitä palautetta haluat antaa Kiviveistämö Berglöfille? (kysymys 15). Vastaajien taustatiedoista kysyttiin sukupuolta, ikää ja asuinpaikkaa. Näiden tietojen perusteella yritys saa tietoa minkä ikäryhmän edustajat hyödyntävät sähköistä palvelua ja kuinka laajalta maantieteelliseltä alueelta tulee tarjouspyyntöjä.

Tutkimuksen tärkein tavoite oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyys sähköiseen asiointiin ja sähköiseen suunnittelutyökaluun. Sähköisen asioinnin onnistumista mitattiin kyselyssä kysymällä vastaajilta sekä odotuksia että kokemuksia. Kysymyksessä 11 kysyttiin tiettyjen asioiden tärkeyttä sähköisessä asiointissa ja kysymyksessä 12 kysyttiin, kuinka hyvin yritys oli onnistunut sähköisen asioinnin toteuttamisessa. Näitä vastauksia voidaan verrata laskemalla keskiarvo kaikista vastauksista. Vastausvaihtoehdoissa käytettiin Likertin neliportaista asteikkoa. Kysymysten rakenne perustui diskonfirmaatiomalliin, joka määrittää palvelun laadun kuluttajan odotusten ja kokemusten vertailuna.

Lomaketta testattiin kuudella henkilöllä, joiden kommenttien perusteella kyselylomakkeeseen tehtiin muutoksia. Testauksen avulla kysymyksiä pystyttiin muokkaamaan niin, että ne olivat selvempiä asiakkaiden ymmärtää. Muutoksilla pyrittiin siihen, että kaikki asiakkaat tulkitsivat kysymykset samalla tavalla ja pystyttiin karsimaan virheitä.

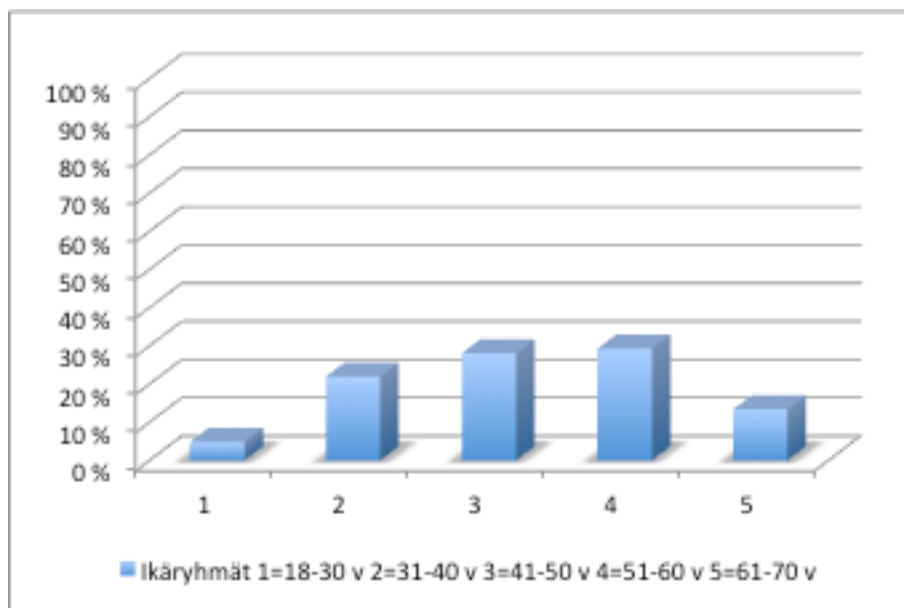
4.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselykone-palvelun avulla tuloksista saatiin yhteenveto Microsoft Excel -ohjelmaan, jonka avulla vastaukset on analysoitu.

Odotusten ja kokemusten tulkinnessa hyödynnetään John A. Martillan ja John C. Jamesin (1977) Importance-Performance-menetelmää. Siinä palvelun laatu nähdään tutkittujen palvelun osatekijöiden tärkeys- ja suoritusasoarviointien keskiarvojen tuloksena. Analyysi on helpokäyttöinen ja graafisen kuvaajan avulla vastaukset pystytään esittämään ymmärrettävästi.

Taustatiedot kysymykset 1-3

Vastaajista 67,1 % (55 kpl) oli naisia ja 30,5 % (25 kpl) miehiä. Kaksi vastaajaa ei ollut ilmoittanut sukupuoltaan. Vastaajien ikäjakauma näkyy kuvassa 9, josta nähdään, että suurin osa vastaajista 79,3 % oli 31-60-vuotiaita.



Kuva 9: Vastaajien ikäjakauma

Tutkimuksen vastaajien ikäjakauma vastaa yrityksen käsitystä heidän asiakkaiden ikäkaumasta.

Kysymyksessä 3 kysyttiin vastaajien asuinpaikkaa. Yli puolet vastauksista tuli viideltä eri paikkakunnalta, jotka olivat Helsinki 17,1 %, Porvoo 12,2 %, Espoo 9,8 %, Vantaa 7,3 % ja Nurmi-järvi 6,1 %.

Kysymykset 4-6

Vastaajista suurin osa 70,7 % (58 kpl) oli hyväksynyt Kiviveistämö Berglöfiltä saadun tarjouksen. Vastaajista 22 % (18 kpl) ei ollut hyväksynyt tarjousta ja 6,1 % (5 kpl) harkitsee vielä. Lähes kaikki, jotka hyväksyivät tarjouksen, tilasivat hautakiven Kiviveistämö Berglöfiltä ensimmäistä kertaa. Ainoastaan 3,7 % oli tilannut hautakiven tai hautakiven kunnostuspalvelun kerran aiemmin. Myöskään he, jotka hylkäsivät Kiviveistämö Berglöfin tarjouksen, eivät olleet aiemmin tilanneet heiltä hautakiveä. Tämä kuvastaa erinomaisesti sitä, että hautakiven myynti on erityislaatuista, kun kiinteää asiakassuhdetta ei pääse syntymään.

Vastaajista suurin osa 42,7 % (35 kpl) oli kysynyt tarjousta myös 1-2 muilta yrityksiltä ja 25,6 % (21 kpl) oli kysynyt tarjousta 3-4 yritykseltä. 23,3 % (19 kpl) oli kysynyt tarjousta ainoastaan Kiviveistämö Berglöfiltä.

Kysymys 7. Etsitkö ensisijaisesti valmiskiveä vai suunniteltavaa hautakiveä

Yli puolet vastaajista 59,8 % (49 kpl) etsi ensisijaisesti suunniteltavaa hautakiveä ja juuri he ovat sähköisen suunnitteluohjelman kohderyhmä. 36,6 % (30 kpl) etsi ensisijaisesti valmista hautakiveä, mutta olivat kuitenkin käyttäneet sähköistä suunnitteluohjelmaa. 3,7 % (3 kpl) oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen.



Kuva 10: Etsitkö valmiskiveä vai suunniteltavaa hautakiveä?

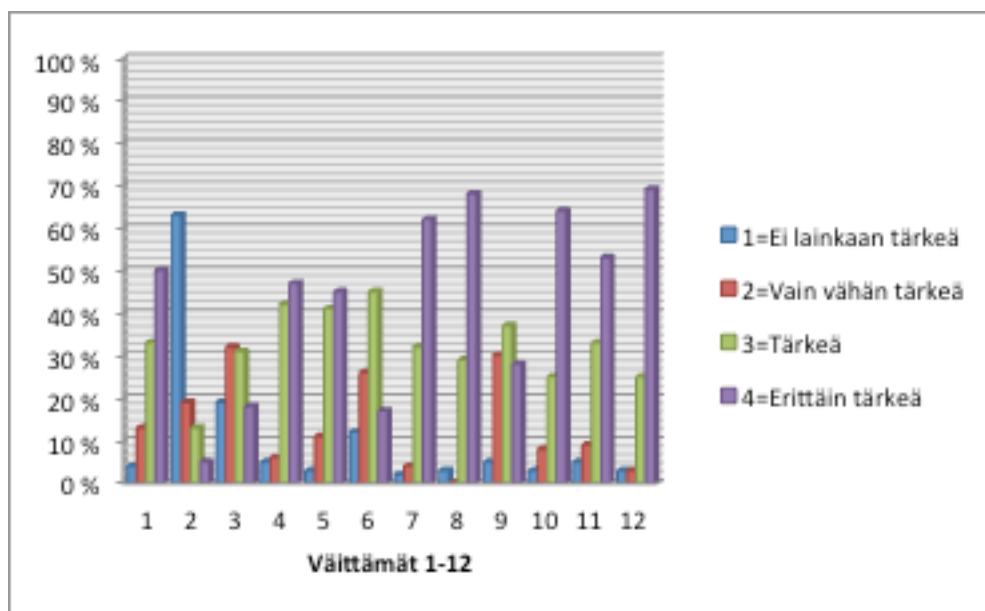
Kysymyksessä 8 selvitettiin, mitä kautta vastaajat ovat löytäneet Kiviveistämö Berglöfin kotisivut www.hautakivi.net. Lähes kaikki vastaajat 78 % (64 kpl) olivat löytäneet kotisivut Googlen tai muun hakupalvelun kautta. 11 % (9 kpl) vastaajan sukulainen oli suositellut yritystä. Ainoastaan 2,4 % (2 kpl) oli nähnyt mainoksen lehdessä. Vastaukset vahvistavat sitä tuntumaa, joka yrityksessä on jo ollut, että yrityksen on erittäin tärkeää panostaa Google-hakukonemainontaan, jotta asiakkaat löytävät yrityksen Internet-sivut hakukoneen kautta.

Kysymyksessä 9 selvitettiin, kuinka tärkeinä vastaajat pitävät tiettyjä asioita valitessaan kiviveistämöä. Arvioinnin kohteena olivat 12 asiaa (taulukko 2), jotka ovat Kiviveistämö Berglöfille tärkeitä ja joihin he haluavat panostaa. Vastauksista käy ilmi, että asiakkaille tärkeimmät asiat ovat hyvä-hinta-laatusuhde, asiantunteva asiakaspalvelu, yrityksen kotisivut, yrityksen sähköinen suunnitteluohjelma sekä se, että asiakas pääsee mukaan hautakiven suunnittelu-prosessiin.

	1=EI lainkaan tärkeä	2=Vain vähän tärkeä	3=Tärkeä	4=Erittäin tärkeä	Keskiarvo
1. Suomalainen yritys	4 %	13 %	33 %	50 %	3,31
2. Porvoolainen yritys	63 %	19 %	13 %	5 %	1,59
3. Pieni perheyrittäjä	19 %	32 %	31 %	18 %	2,47
4. Hyvämaineinen yritys	5 %	6 %	42 %	47 %	3,3
5. Suomalaiset tuotteet	3 %	11 %	41 %	45 %	3,29
6. Perinteiset tuotteet	12 %	26 %	45 %	17 %	2,67
7. Hyvä hinta-laatusuhde	2 %	4 %	32 %	62 %	3,53
8. Asiantunteva asiakaspalvelu	3 %	0 %	29 %	68 %	3,63
9. Nopea toimitusaika	5 %	30 %	37 %	28 %	2,87
10. Yrityksellä on kotisivut	3 %	8 %	25 %	64 %	3,51
11. Yrityksellä on sähköinen suunnitteluohjelma	5 %	9 %	33 %	53 %	3,35
12. Asiakas pääsee mukaan suunnitteluprosessiin	3 %	3 %	25 %	69 %	3,62

Taulukko 1: Kuinka tärkeinä piditte seuraavia asioita valitessanne kiviveistämöä?

Taulukosta 2 näkee, miten kysymyksen 9 vastaukset ovat jakaantuneet prosentuaalisesti sekä vastausten keskiarvot. Suurimman keskiarvon saaneet ovat asiakkaille tärkeimmät tekijät. Puolestaan vähiten tärkeimmät tekijät ovat porvoolainen yritys, perinteiset tuotteet ja pieni perheyrittäjä. Kuvasta 11 näkee kysymyksen 9 prosentuaaliset vastaukset graafisesti.



Kuva 11: Kuinka tärkeinä piditte seuraavia asioita valitessanne kiviveistämöä?

Kysymyksessä 10 pyydettiin vastaamaan kirjallisesti, mitkä olivat tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttivat päätökseen tarjouksen hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Myös kirjallisten vastausten perusteella tärkeimmät tekijät ovat hinta-laatu-suhde, asiantunteva asiakaspalvelu sekä

suunnitteluun osallistuminen. Lisäksi tärkeiksi tekijöiksi on nimetty toimitusnopeus, yrityksen maine ja räätälöidyt hautakivet. Suurin syy tarjouksen hylkäämiseen oli hinta.

Vastausten perusteella on selvästi huomattavissa asiakaspalvelun tärkeys. Asiakkaat kaipaavat erityisesti joustavaa, nopeaa ja asiantuntevaa asiakaspalvelua. Lisäksi asiakkaille on tärkeää saada henkilökohtaista asiakaspalvelua, vaikka se saataisiin sähköisesti esimerkiksi sähköpostilla.

Kysymyksillä 11 ja 12 selvitettiin asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia sähköisessä asiointissa. Kysymys 11 oli ”Kuinka tärkeinä pidätte yleensä seuraavia asioita sähköisessä asiointissa?” ja kysymys 12 ”Kuinka hyvin Kiviveistämö Berglöf on onnistunut seuraavissa asioissa sähköisen asiointin toteuttamisessa?”. Väittämät käyvät ilmi taulukosta 3.

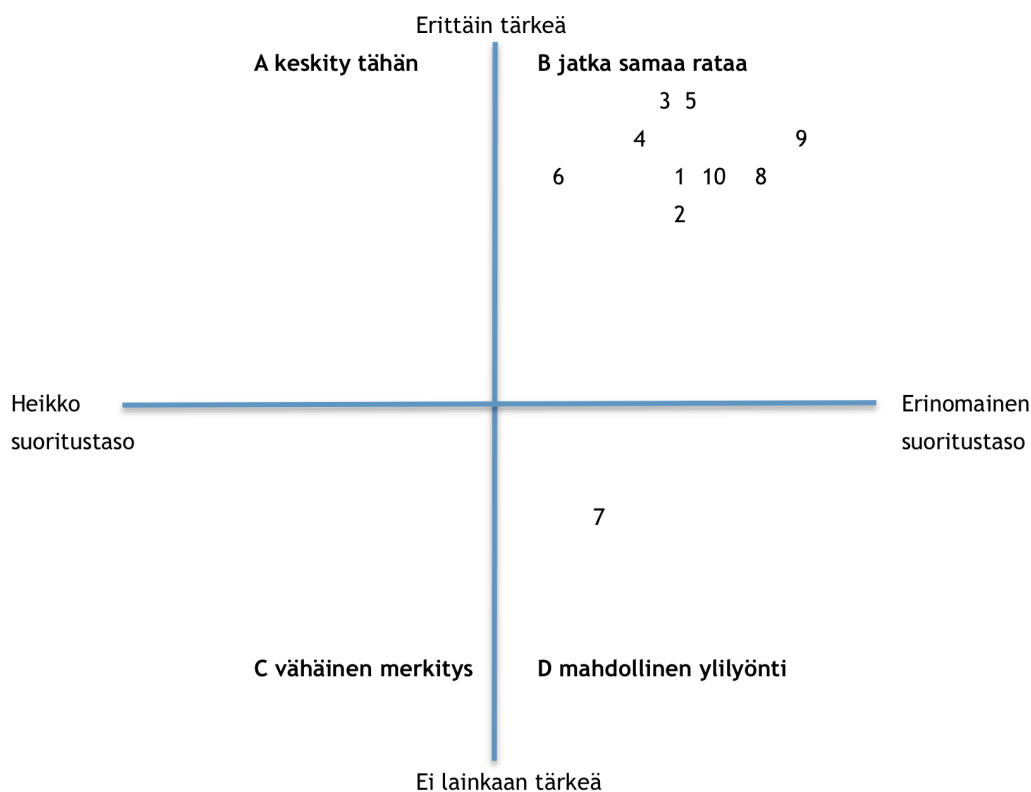
Odotusten ja kokemusten keskiarvot sekä niiden erotus			
	Odotus	Kokemus	Keskiarvojen erotus
1. Kotisivut ovat helppolukuiset	3,55	3,40	-0,15
2. Kotisivujen visuaalinen ilme on miellyttävä	3,31	3,41	0,10
3. Kotisivuilta löytyy vaivattomasti etsimäsi tieto	3,67	3,35	-0,32
4. Kotisivuilta löytyy tarpeeksi tuotetietoa	3,60	3,29	-0,31
5. Kotisivuilta löytyy kuvamateriaalia	3,71	3,38	-0,33
6. Kotisivuilta löytyy hintatietoa	3,46	2,80	-0,66
7. Mahdollisuus asioida vain sähköpostitse	1,99	2,92	0,93
8. Mahdollisuus asioida sekä sähköpostitse että puhelimitse	3,52	3,62	0,10
9. Yrityksen yhteydenotto tapahtuu nopeasti	3,58	3,73	0,15
10. Mahdollisuus saada ammattitaitoista asiakaspalvelua ilman henkilökohtaista tapaamista	3,48	3,56	0,08

Taulukko 2: Odotusten ja kokemusten keskiarvot sekä niiden erotus

Keskiarvojen perusteella Kiviveistämö Berglöf on onnistunut täyttämään asiakkaiden odotukset hienosti välttämällä ylilyöntejä. Selvästi yliodotusten yritys on onnistunut siinä, että asiakkaalla on mahdollisuus asioida vain sähköpostitse. Sähköinen asiointikanava on ollut selvästi asiakkaille tärkeä, kun kyseessä on henkilökohtainen ja arkaluontoinen tuote. Asiakaspalautteesta käy ilmi, että esimerkiksi surun keskellä sähköpostilla asiointi on helpompaa kuin puhelimitse tai henkilökohtaisesti kasvotusten. Hieman yliodotusten yritys on onnistunut kotisivujen visuaalisessa ilmeessä ja nopeassa yhteydenotossa.

Hieman parannettavaa yrityksellä on kotisivuilta löytyvän tiedon määrässä ja tiedon löydettävyydessä. Asiakkaat kaipaavat esimerkiksi lisää tuote- ja hintatietoja.

Kuvio 1 havainnollistaa eri attribuuttien sijoittumisen Importance-Performance-analyysin kuvaajaan. Kuvaajassa olevat numerot viittaavat taulukon 3 attribuutteihin.



Kuvio 1: Importance-Performance-analyysin kuvaaja

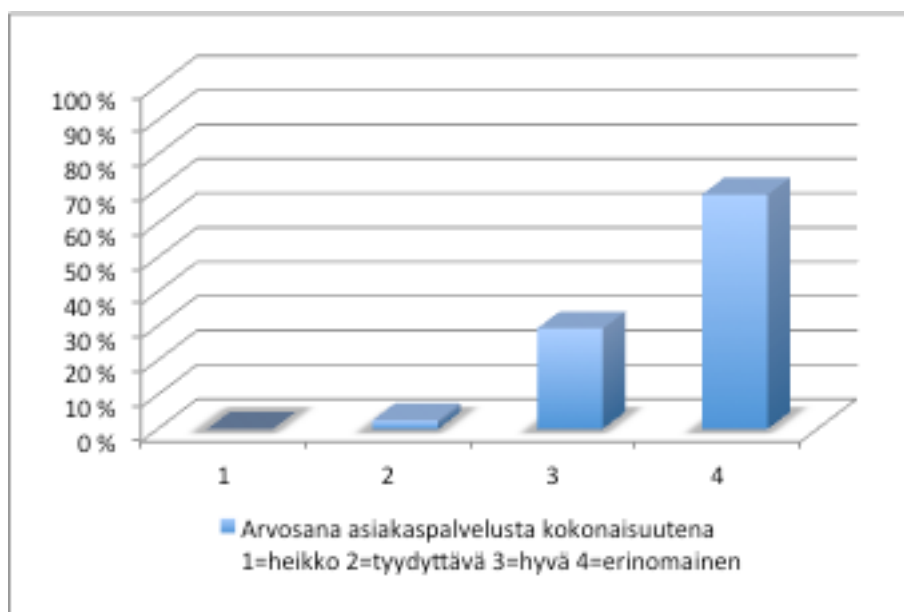
Attribuutit sijoittuvat kuvaajaan x- ja y-akselille asteikolla 1-4 riippuen tärkeydestä ja yrityksen suoritusasteesta. Kiviveistämö Berglöfin kohdalla 9 attribuuttia sijoittui lohkoon B eli *jatka samaa rataa* -lohkoon. Se tarkoittaa, että yritys on onnistunut täyttämään asiakkaiden odotukset hyvin, mutta ilman ylilyönnejä. Attribuutti 7 ”Mahdollisuus asioida vain sähköisesti” sijoittui lohkoon D eli *mahdollinen ylilyönti*. Yritys on panostanut siihen, että asiakas voi halutessaan hoitaa asiat pelkästään sähköisesti. Asiakkaat eivät pidä sitä yhtä tärkeänä tekijänä kuin muita, mutta se on kuitenkin lisäetu asiakkaille. Lohkoihin *keskity tähän* ja *vähäinen merkitys* ei sijoittunut yhtään attribuuttia. Koska tutkimuksessa keskityttiin palvelun vahvuuksiin, on yrityksen kannalta tärkeää, että kyseiset lohkot jäivät tyhjiksi.

Kysymyksessä 13 pyydettiin vastaajia arvostelemaan sähköistä suunnitteluohjelmaa neliportaisella arvoasteikolla (taulukko 4). Pääasiassa vastaajat ovat olleet tyytyväisiä suunnitteluohjelmaan ja keskiarvot ovat hyvät. Suunnitteluohjelmassa parannettavaa on suunnitelman hahmottamisessa suunnitteluvaiheessa sekä hintatiedon näkemisessä.

	1=Heikko	2=Tyydyttävä	3=Hyvä	4=Erinomainen	Keskiarvo
1. Suunnitteluohjelman käytön helppous	0 %	8 %	54%	38 %	3,3
2. Käyttöohjeiden selkeys	0 %	6 %	57 %	37 %	3,3
3. Kivilajin valitsemisen helppous	0 %	4 %	52 %	44 %	3,41
4. Hautakiven muodon valitsemisen helppous	1 %	6 %	50 %	43 %	3,33
5. Koristeiden valitsemisen helppous	1 %	13 %	49 %	37 %	3,22
6. Tekstityypin valitsemisen helppous	0 %	12 %	53 %	35 %	3,24
7. Suunnitelman hahmottaminen suunnitteluvaiheessa	3 %	18 %	49 %	30 %	3,06
8. Hintatiedon näkyminen eri valintoja tehdessä	9 %	31 %	39 %	21 %	2,72

Taulukko 3: Sähköisen suunnitteluohjelman arvostelu

Kysymyksessä 14 vastaajia pyydettiin antamaan arvosana asiakaspalvelusta kokonaisuudessa. Kuvasta 12 näkee, että asiakkaat ovat olleet erittäin tyytyväisiä saamaansa asiakaspalveluun. Arvosanan erinomainen on antanut jopa 68,3 % (56 kpl) vastaajista ja arvosanan hyvä 29,3 % (24 kpl). Tämä kuvastaa onnistunutta asiakaspalvelua, jossa ollaan osattu huomioida asiakkaiden toiveet ja tarpeet oikealla tavalla.



Kuva 12: Arvosana asiakaspalvelusta kokonaisuutena

Kysymyksessä 15 pyydettiin asiakkaita antamaan halutessaan palautetta Kiviveistämö Berglöfille. Vastaajat antoivat pääasiassa erittäin hyvää palautetta ja kiitosta yritykselle. Asiakkaat ovat arvostaneet asiakaspalvelua ja sähköistä suunnitteluohjelmaa.

4.4 Yhteenveto kyselytutkimuksen tuloksista

Asiakastyytyväisyystutkimuksen päätavoitteena oli selvittää sähköisesti tapahtuvan asiakaspalvelun ja sähköisen asiointikanavan nykytaso. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että asiakaspalvelun nykytaso on erinomainen. Myös sähköisen asiointikanavan nykytaso on hyvä, mutta kehittämällä sitä, siitä saadaan entistä asiakaslähtoisempi. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä asiakaspalveluprosessiin, sähköiseen asiointikanavaan ja sähköiseen suunnittelutyökaluun ja sen käytettävyyteen. Asiakastyytyväisyystutkimuksen yhteenvetona voidaan sanoa, että Kiviveistämö Berglöfin asiakkaat ovat olleet todella tyytyväisiä. Myös he, jotka eivät olet tilanneet hautakiveä yritykseltä, ovat olleet tyytyväisiä saamaansa asiakaspalveluun. Tämä kuvastaa sitä, että yrityksessä on onnistuttu löytämään asiakaslähtöinen toimintatapa ja se on otettu osaksi asiakaspalvelua.

Yrityksen kanssa asioivista asiakkaista suurin osa on naisia ja ikäjakauma on 31-60-vuotiaita. Asiakkaiden asuinpaikka on pääasiassa Porvoo tai pääkaupunkiseutu. Suurin osa vastaajista oli löytänyt yrityksen kotisivut Googlen tai jonkun muun hakupalvelun kautta. Tämä kuvastaa sitä, että asiakasryhmä on juuri sellainen, joka asioi yleensäkin sähköisesti ja heidän on luontevaa käyttää sähköistä hakupalvelua.

Suurin osa vastaajista (70,7%) oli hyväksynyt Kiviveistämö Berglöfiltä saamansa tarjouksen ja suurin osa vastaajista oli tilaamassa hautakiveä ensimmäistä kertaa. Tarjousten hyväksymisprosentti ei ole yrityksessä noin suuri, joten tämä kuvastaa sitä, että kyselyyn halusi vastata enemmän sellaiset asiakkaat, jotka olivat tarjouksen hyväksyneet ja olivat tyytyväisiä palveluun tai halusivat antaa kehittämisehdotuksia. Vastaajat olivat kilpailuttaneet kiviveistämöitä ja kysyneet muutamalta yritykseltä tarjouksen. 23,3 % vastaajista oli kysynyt tarjouksen ainoastaan Kiviveistämö Berglöfiltä. Tästä voidaan vetää johtopäätös siitä, että kyseessä on todellakin ainutlaatuinen tuote ja asiakkaaseen ei pääse syntymään kiinteää asiakassuhdetta. Sen takia on tärkeää, että asiakaskohtaaminen on onnistunut ensimmäisellä kertaa, koska uutta tilaisuutta ei välttämättä pääse syntymään.

Kiviveistämö Berglöfille on tärkeää tietää, kuinka moni asiakkaista etsii valmista hautakiveä ja kuinka moni suunniteltavaa kiveä. Tämän asiakastyytyväisyystutkimuksen perusteella valmista hautakiveä etsi noin 40 % vastaajista ja suunniteltavaa hautakiveä noin 60 %. Molemmat asiakassegmentit ovat tärkeitä ja isossa roolissa, ja heidän tarpeensa tulisi saada täytettyä. Asiakastyytyväisyystutkimukselle asetettiin tavoitteeksi selvittää myös yritykselle tärkeitä kysymyksiä, joita olivat mitä kautta asiakkaat löysivät yrityksen Internet-sivuille, minkä vuoksi asiakkaat käyttävät sähköistä suunnittelutyökalua (vrt. henkilökohtainen asiointi) ja mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaiden päätökseen tarjouksen hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että lähes kaikki asiakkaat löysivät yrityksen Internet-

sivuille käyttämällä Googlea tai muuta hakupalvelua. Yrityksen kannattaa ehdottomasti panostaa siihen, että yrityksen tiedot löytyvät hakupalvelua käytettäessä. Tulosten perusteella voidaan vetää johtopäätös siitä, että asiakkaat käyttävät sähköistä suunnittelutyökalua siksi, koska he kokevat sen olevan helpompi tapa surun keskellä kuin tulla toimistolle tapaamaan asiakaspalvelijaa. Toinen syy on se, että asiakkaat voivat suunnitella hautakiveä ajasta ja paikasta riippumatta.

Asiakkaan päätökseen tarjouksen hyväksymisestä tai hylkäämisestä vaikutti eniten hintalaatusuhde, joka on Kiviveistämö Berglöfillä useassa tapauksessa kohdallaan. Lisäksi tärkeitä tekijöitä olivat asiantunteva asiakaspalvelu sekä suunnitteluun osallistuminen. Nämä kolme asiaa ovat sellaisia, joihin yrityksen kannattaa ehdottomasti panostaa.

Kysymyksen 9 vastausten perusteella 30 % vastaajista piti nopeaa toimitusaikaa vain vähän tärkeänä, mutta kuitenkin kirjallisessa kysymyksessä 10 oli vastattu nopea toimitusaika yhdeksi tärkeäksi tekijäksi.

Vähiten tärkein tekijä vastaajille oli se, että yritys on porvoolainen. Jopa 63 % vastaajista ei pitänyt sitä lainkaan tärkeänä. Yrityksellä on paljon asiakkaita pääkaupunkiseudulla ja oletettavaa on, että heille ei ole merkitystä sillä missä yritys sijaitsee. Myöskään sitä, että yritys on pieni perheyritys ja että sillä on perinteiset tuotteet ei pidetty niin tärkeänä.

Kysymyksillä 11 ja 12 selvitettiin asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia sähköisessä asiointissa. Kysymyksissä oli 10 kohtaa, joiden tärkeyttä asiakkaat arvioivat asteikolla 1-4 ja samalla asteikolla he arvioivat kuinka hyvin Kiviveistämö Berglöf oli onnistunut. Arvioitavat kohdat olivat seuraavat: kotisivut ovat helppolukuiset, kotisivujen visuaalinen ilme on miellyttävä, kotisivuilta löytyy vaivattomasti etsimäsi tieto, kotisivuilta löytyy tarpeeksi tuotetietoa, kotisivuilta löytyy kuvamateriaalia, kotisivuilta löytyy hintatietoa, mahdollisuus asioida vain sähköpostitse, mahdollisuus asioida sekä sähköpostitse että puhelimitse, yrityksen yhteydenotto tapahtuu nopeasti ja mahdollisuus saada ammattitaitoista asiakaspalvelua ilman henkilökohtaista tapaamista. Asiakkaat pitävät tärkeinä asioina sitä, että yrityksen kotisivulta löytyy tarpeeksi tietoa tuotteista ja hinnoista, että ne ovat helposti nähtävillä. Kokemuksen perusteella asiakkaat ovat melko tyytyväisiä Kiviveistämö Berglöfin kotisivuihin. Kotisivuja voisi asiakkaiden kokemuksen perusteella parantaa siten, että sinne lisättäisiin kuvamateriaalia ja hintatietoja. Myös tietojen löytyminen vaivattomasti on tärkeää. Puolestaan erittäin tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet asiakaspalveluun ja mahdollisuuteen asioida sähköisesti.

Kysymyksessä 13 pyydettiin asiakkaita antamaan arvosanan sähköiselle suunnitteluohjelmalle ja sen käytettävyydelle. Suurin osa vastauksista oli ”hyvä” ja ”erinomainen”. Tämä kuvastaa sitä, että yritys on onnistunut luomaan sellaisen suunnitteluohjelman, jota on asiakkaiden

helppo ja mukava käyttää. Vastaaajien mielestä ohjelmaa voisi parantaa siten, että suunnitelman pystyisi paremmin hahmottamaan jo suunnitteluvaiheessa sekä siten, että hintatieto näkyisi. Kiviveistämö Berglöf on tietoisesti päättänyt, että Internet-sivuilla ei näy suoraan hintatiedot eikä suunnitelma kokonaisuudessaan. Asiakas saa tarkkan kuvan suunnitelmasta sähköpostiinsa, kun hän on lähettänyt tarjouspyynnön suunnitteluohjelman kautta sekä myös tarjouksen hautakiven kustannuksista. Tällä tavoin yritys varmistaa sen, että he saavat asiakkaiden yhteystiedot ja voivat ottaa heihin yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse. Kiviveistämö Berglöf pelkää, että asiakkaat tekevät suunnitelman heidän suunnitteluohjelmalla ja menevät sitten suunnitelman kanssa kyselemään tarjouksia muista yrityksistä.

Kysymyksessä 14 asiakkailta kysyttiin arvosanaa asiakaspalvelusta kokonaisuudessaan ja suurin osa vastaajista (70 %) antoi arvosanan erinomaisen. Melkein 30 % vastaajista antoi arvosanaksi hyvä. Tämä on todella loistava tulos ja kertoo asiakkaiden tyytyväisyydestä. Tämä kertoo myös niiden asiakkaiden tyytyväisyydestä, jotka hylkäsivät Kiviveistämö Berglöfiltä saamansa tarjouksen.

Viimeisessä kysymyksessä (kysymys 15) pyydettiin asiakkaita antamaan kirjallista palautetta. Pääsääntöisesti palaute oli hyvää ja siinä kiitettiin yritystä. Lisäksi asiakkaat antoivat kehittämisehdotuksia.

4.5 Sähköisen asiointikanavan kehittäminen ja sen toimintamalli

Hellman ym. (2005, 67) muistuttavat, että yrityksen on oltava saatavilla asiakkaan käyttämällä asiointikanavilla ja puolestaan Tschohl (2001, 41) muistuttaa, että ilman palvelua eli, kun kyseessä on sähköinen asiointi, niin ilman verkkopalvelua yritys ei menesty. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että Kiviveistämö Berglöfin on tärkeää tarjota asiakkaille sähköinen asiointikanava ja muistaa siinä laadukas asiakaspalvelu.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Kiviveistämö Berglöfin asiakkaat pitävät asiantuntevaa asiakaspalvelua erittäin tärkeänä ja he ovat todella tyytyväisiä saamaansa asiakaspalveluun ja yrityksen sähköiseen asiointikanavaan. Kiviveistämö Berglöfin on tärkeää ylläpitää samaa asiakaspalvelutasoa myös jatkossa. Yritys on myös hyvin onnistunut yhdistämään teknologian ja oikean asiakaspalvelijan, kun heidän tuotteisiin voi tutustua sähköisesti ja toteuttaa hautakiven suunnitelman sähköisellä suunnitteluohjelmalla, mutta varsinaisen asioinnin ja tuotteen tilaamisen asiakas voi kuitenkin tehdä esimerkiksi puhelimitse.

Hyvää palvelua tarkoittaa, että asiakas huomioidaan, kun hän tulee www-sivustolle. Yritys voi kehittää omia kotisivuja korostamalla niitä asioita, joita asiakkaat pitävät tärkeinä ja näin

huomioimalla hänet. Asiakastyytyväisyystutkimuksen perusteella asiakkaille viisi tärkeintä asiaa kiviveistämöä valitessa olivat hyvä hinta-laatusuhde, asiantunteva asiakaspalvelu, yrityksen kotisivut, yrityksen sähköinen suunnitteluohjelma sekä se, että asiakas pääsee mukaan suunnitteluprosessiin. Myös ne asiakkaat, jotka hylkäsivät Kiviveistämö Berglöfiltä saadun tarjouksen, kiittivät hyvästä asiakaspalvelusta, joten asiantuntevan asiakaspalvelun korostaminen kotisivuilla on järkevää.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen perusteella yritys on vastannut hyvin asiakkaiden odotuksiin, mutta hieman parannettavaa on kotisivujen tuotetiedoissa. Asiakkaat odottavat, että tuotetietoja ja erityisesti hintatietoa olisi enemmän sekä kuvia hautakivistä. Lisäksi asiakkaat odottavat, että kotisivut ovat helppolukuiset ja siihen yrityksen kannattaa panostaa.

Tschohlin (2001, 41) mukaan hyvästä verkkopalvelusta kertoo se, että asiakkaiden sähköpostiviesteihin vastataan mahdollisimman nopeasti saman päivän aikana. Tutkimustulosten perusteella myös Kiviveistämö Berglöfin asiakkaat pitävät nopeaa yhteydenottoa tärkeänä. Tutkimustulosten perusteella osa asiakkaista oli erittäin tyytyväinen nopeaan yhteydenottoon ja puolestaan osa asiakkaista pettyneitä, kun yhteydenotto oli viivästynyt. Yrityksen kannattaa panostaa yhteydenoton laatuun ja nopeuteen. Yrityksen kotisivuilla olisi hyvä löytyä selkeästi tieto, kuinka nopeasti asiakkaan sähköpostiin tai lähettämään tarjouspyyntöön vastataan. Jos yhteydenotto väliaikaisesti viivästyy, olisi siitä hyvä tiedottaa asiakkaita kotisivuilla.

Tschohl (2001, 70) suosittelee kehittämään kirjallista ilmaisutaitoa ja kiinnittämään huomiota viestinnän inhimilliseen sävyyn. Myyjä ja asiakaspalveluhenkilö voivat olla suullisesti taitavia, mutta kirjallinen ilmaisu voi olla kankeaa. Myös Kiviveistämö Berglöfin kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että ystävällinen äänensävy ei välity sähköisesti kotisivujen kautta tai sähköpostitse, joten viestinnässä on hyvä huomioida ystävälliset tervehdykset ja toivotukset.

Päivitetty sähköisen asioinnin toimintamalli:

1. Asiakas suunnittelee hautakiven suunnitteluohjelmalla ja lähettää tarjouspyynnön Kiviveistämö Berglöfille, jonne se välittyy saman päivän aikana.
2. Asiakkaalle lähtee automaattisesti ”kiitos yhteydenotostasi” -viesti ja sen lisäksi tieto milloin häneen ollaan yhteydessä.
3. Asiakkaalle laaditaan tarjous, jossa on luonnos hautakivistä ja se lähetetään asiakkaalle sähköpostitse sovitun aikataulun mukaisesti. Asiakasta pyydetään ottamaan yhteyttä suunnitelman viimeistelyä varten.
4. Suunnitelma viimeistellään ja asiakas hyväksyy suunnitelman myös muilla asianomaisilla. / Jos asiakas ei ota yhteyttä 2 viikon kuluessa, hänelle lähetetään sähköpostitiedustelu.

5. Asiakas tekee tilauksen / hylkää tarjouksen.
6. Yritys lähettää asiakkaalle tilausvahvistuksen tarkistettavaksi.
7. Yritys on yhteydessä seurakuntaan ja lähettää heille muistomerkkisuunnitelman hyväksyttäväksi.
8. Seurakunnan alustavan hyväksynnän perusteella yritys tilaa tarvittavat tuotteet (pronssikoristeet, pronssikirjaimet tai pronssiset kynttiläluukun kehykset) ja hautakiven työstäminen aloitetaan.
9. Seurakunnalta saadaan kirjallinen hyväksyntä hautakivelle sekä asennusohjeet.
10. Hautakivi asennetaan omalle paikalleen hautausmaalle.
11. Asiakkaalle ilmoitetaan sähköpostitse tai tekstiviestillä kiven asennuksesta
12. Asiakkaalle lähetetään lasku postitse.

Toimintamallin päivittäminen koskee erityisesti nopeaa yhteydenottoa. Kun asiakas lähettää tarjouspyynnön yrityksen kotisivujen kautta, hänelle lähtee automaattisesti ”kiitos yhteydenotosta”-viesti, jolloin asiakas tietää, että tarjouspyyntö on mennyt perille. Viestin mukana menee asiakkaalle myös tieto milloin häneen ollaan yhteydessä. Tiedonsaanti helpottaa asiakkaan odottamista. Tärkeää on, että yritys noudattaa lupaamiaan yhteydenottoaikoja. Lisäksi toimintamallin päivittämisessä kiinnitettiin huomiota siihen, että toimintatavaksi tulisi ottaa asiakkaaseen yhteyttä lähetetyn tarjouksen jälkeen.

4.6 Johtopäätökset kehittämishankkeesta

Tämän kehittämishankkeen perusteella Kiviveistäjä Berglöf on aloittanut suunnitelmallisen asiakaslähtöisen toiminnan. Hankkeen alussa syvennyttiin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kuuteen osa-alueeseen ja käytiin ne läpi yhdessä yrityksen edustajan kanssa. Jokainen osa-alue käytiin läpi niin, että pystyttiin tekemään kirjallinen dokumentti, jota yritys voi käyttää systemaattisessa asiakaslähtöisessä toiminnassa apuna. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 16) mukaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on markkinoista ja asiakkaista lähtöisin oleva kuvaus yrityksen liiketoimintalogiikasta, joten nämä johtopäätökset ovat tehty markkinoiden ja asiakkaiden näkökulmasta.

Markkina- ja asiakastuntemus

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 24) sekä Selinin ja Selinin (2005, 14) mukaan kattava tietämys sekä markkinoista että asiakkaista on ehdottoman tärkeää, joten kehittämishankkeen yksi tärkeimmistä tehtävistä oli markkina- ja asiakastuntemuksen lisääminen. Berglöfillä oli jo aikaisemmin hyvä markkina- ja asiakastuntemus vuosien kokemuksen ansiosta, mutta asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla sitä onnistuttiin lisäämään entisestään ja saamaan selville asiakkaiden tämän hetkiset odotukset ja kokemukset sekä tyytyväisyyden taso. Tutkimustulosten perusteella huomattiin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Tulosten perus-

teella löydettiin myös parantamiskohteita, jotka koskivat ensisijaisesti yrityksen kotisivuja ja sähköistä suunnitteluohjelmaa. Kiviveistämö Berglöf on uusinnut heidän kotisivut ja niissä on huomioitu asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Tavoitteena on vielä päivittää sähköinen suunnitteluohjelma vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

Yrityksen toimialalla on hitaasti muuttuvat markkinat, mutta kuitenkin nykypäivänä asiakkaat oppivat ja kehittyvät. Hellmanin ym. (2005, 108) mukaan yrityksen tulee vastata asiakkaiden muuttuviin odotuksiin. Asiakastytyväisyyden mittaaminen säännöllisesti auttaa yritystä pysymään ajan tasalla asiakkaiden odotuksissa. Erityisesti nyt, kun kotisivut ja sähköinen suunnitteluohjelma uusitaan, on tärkeää, että asiakkaiden tyytyväisyys mitataan esimerkiksi vuoden kuluttua. Tuloksia voidaan verrata tähän asiakastytyväisyystutkimukseen ja niiden perusteella yritys näkee mihin suuntaan tyytyväisyys on kehittynyt. Asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset on aina hyvä analysoida johdon ja vastuuhenkilön kanssa. Saadakseen mahdollisimman kattavan kuvan markkinoista, yritys voisi lisäksi toteuttaa kilpailija-analyysin. Kilpailija-analyysillä pystytään tarkastelemaan millä tavoin kilpailijat toimivat ja ovatko he ottaneet tai ovatko ottamassa sähköistä suunnitteluohjelmaa käyttöön.

Asiakasstrategia, segmentointi ja palvelukanastrategia

Hellman ym. (2005, 155-157) muistuttavat, asiakkaiden yhdistäminen strategiseen suunnitteluun on ollut haaste, koska asiakassuhteita kuvaava tieto on ollut hajanaista tai se on puuttunut kokonaan. Lisäksi Hellmanin ym. (2005, 155) mukaan tiedon käsitteleminen, jakaminen ja hyödyntäminen oikealla tavalla on vaikeaa. Kiviveistämö Berglöfillä on asiakassuhteita kuvaavaa tietoa, mutta se on hajanaista ja sitä ei ole järjestelmällisesti tallennettu. Tiedonhallinnan kehittämisen myötä tämä ongelma ratkeaa. Asiakasstrategiaan kuuluu tärkeimpinä osaluokina segmentointi ja palvelukanavastrategia.

Kehittämishankkeen tuotoksena toteutettiin yritykselle asiakassegmentointi, jossa on huomioitu yrityksen sisäinen ja ulkoinen näkökulma. Yritys on aiemmin jakanut asiakkaat kolmeen ryhmään, mutta niiden strategista merkitystä ei ole mietitty. Kehittämishankkeen tulosten perusteella Kiviveistämö Berglöfille segmentoinnin tärkeimmät käyttökohteet ovat palvelukanavavalinnat ja tuote- ja palvelutarjonnan kehittäminen. Yrityksen palvelukanavien perusteella tehdyt segmentointiryhmät ovat henkilökohtainen asiointi toimistolla, sähköinen asiointi sähköpostitse tai sähköpostitse ja puhelimitse ja asiointi yhteistyökumppanin välityksellä. Tuotetarjonnan perusteella tehdyt segmentointiryhmät ovat valmiskiveä etsivät asiakkaat, suunniteltavaa hautakiveä etsivät asiakkaat ja hautakiven kunnostuspalvelua tarvitsevat asiakkaat. Yritys voi asettaa eri asiakassegmenteille erilaisia kasvu- ja kannattavuustavoitteita.

Tällä hetkellä Kiviveistämö Berglöfin palvelukanavista isoimmassa roolissa on sähköinen asiointikanava, koska sen käyttö yleisty koko ajan. Juslén (2009, 5) kirjoittaa teoksessaan, että Internet yhdistää ihmiset ja lopputuloksena on se, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. Tämän kehittämishankkeen perusteella voidaan sanoa, että myös hautakiveä ostavat ihmiset haluavat hyödyntää sähköisiä kanavia. Asiakkaiden syyt ovat taloudellisia syitä inhimillisemmät, he kokevat, että on helpompi hoitaa surullisia asioita sähköisesti ja hautakiven suunnittelu on miellyttävämpää itsensä valitsemassa paikassa kuin kiviveistämön toimistossa henkilökohtaisesti asiakaspalvelijan kanssa. Tutkimustulosten perusteella useat asiakkaat valitsivat juuri Kiviveistämö Berglöfin, koska heillä on tarjota sähköinen suunnitteluohjelma ja asiointi onnistuu sähköpostitse ja puhelimitse.

Hellmannin ym. (2005, 73-74) mukaan yritys ei voi palvella kaikkia asiakkaita jokaisella palvelukanavalla ja tästä syystä hallittu kanavastrategia on tärkeää. Kiviveistämö Berglöfillä on tietyt palvelukanavat ja ne ovat tämän kehittämishankkeen perusteella suunnitelmallisesti segmentoitu ja kirjattu ylös, jotta yritys voi kehittää toimintaansa palvelukanavaakohtaisesti. Koska sähköinen asiointi on noussut tärkeäksi palvelukanavaksi, on siihen tärkeää panostaa, niin että asiakkaat saavat laadukasta ja nopeaa asiakaspalvelua. Kilpailun kannalta tärkeää on myös se, että asiakas saadaan mahdollisimman nopeasti sitoutettua yritykseen ja hyväksymään tarjouksen ettei hän koe tarvetta kilpailuttaa yrityksiä. Yrityksen kannalta kannattavin asiakasryhmä on se, jossa asiakkaat asioivat henkilökohtaisesti toimistolla, koska heidän kanssaan kaupat saadaan lyötyä lukkoon heti eivätkä he lähde hakemaan kilpailevia tarjouksia muilta yrityksiltä. Suoraan toimistolle tulevien asiakkaiden määrä on laskussa, mutta tälle ryhmälle on tärkeää, että asiakaspalvelua on saatavilla. Tähän Kiviveistämö Berglöf on jo panostanut, koska Annika Berglöf työskentelee päivittäin yrityksen toimitiloissa ja henkilökohtaista asiakaspalvelua on saatavilla päivittäin.

Toimintamallit

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23-87) mukaan toimintamallit ovat yrityksen toimintatapoja, miten se toimii tiettyjen asiakasryhmien kanssa. Kehittämishankkeen perusteella päivitettiin yrityksen sähköisen asioinnin toimintamalli ja yritys pohti myös heidän muitakin toimintamalleja. Yrityksellä on tietty toimintatapa asiakkaiden kanssa, mutta varsinaisia toimintamalleja ei oltu kirjattu ylös. Tämän kehittämishankkeen myötä toimintamallit kirjattiin ylös, joten niiden mukaan on helpompi toimia ja ne ovat myös kaikkien nähtävillä.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 23) kiinnittävät huomiota myös siihen, että toimintamalleissa olisi tärkeää huomioida myös potentiaaliset asiakkaat. Kiviveistämö Berglöfillä ei ole mietitty potentiaalisia asiakkaita eikä asiakashankintaa toimialan herkkyyden vuoksi. Yrityksen toimialue on laaja, joten yritys voisi miettiä millä alueella potentiaalisten asiakkaiden määrä on suuri.

Tässä voi apukeinona käyttää asukaslukumäärää ja tilastoja. Esimerkiksi markkinointitoimenpiteitä voi kohdentaa näihin alueisiin.

Liiketoimintaprosessit

Kiviveistämö Berglöfin liiketoimintaprosessit ovat hioutuneet vuosien saatossa erittäin toimiviksi. Logistiikassa on huomioitu toimitusajan pysyminen mahdollisimman lyhyenä, mutta myös se ettei varasto kasva liian suureksi. Tilauskannan seuranta on tärkeässä roolissa logistiikassa, koska yrityksen toimialue on laaja. Tuotannossa yrityksellä on käytössä nykyaikainen CNC-tekniikka, mutta myös perinteinen käsityötaito. Näiden tekniikoiden avulla yritys pystyy tarjoamaan laadukkaan kotimaisen lopputuloksen. Toiminnan kehittämisen kannalta yrityksen olisi tärkeää miettiä miten perinteinen käsityötaito saadaan säilymään yrityksessä.

Yrityksen markkinointitoimenpiteet ovat muuttuneet viime vuosina. Lehtimainonta on vähentynyt ja yritys on enemmän hyödyntänyt Googlen kautta tapahtumaa hakukonemainontaa. Tutkimustulosten perusteella lähes jokainen asiakas löysi Kiviveistämö Berglöfin kotisivut juuri Googlen kautta. Tämä kuvastaa sitä, että yritys on panostanut mainontaan juuri oikeassa paikassa. Yritys voi kehittää myös muunlaista mainontaa Internetissä, jotta asiakkaat löytävät yrityksen vielä paremmin ja useammasta paikasta.

Tiedonhallinta- ja tietoteknologia

Yritykset, jotka haluavat olla parhaita, keräävät, jalostavat ja hyödyntävät jatkuvasti ja tehokkaasti asiakas-, markkina- ja kilpailijatietoa (Hannus 2004, 158). Ennen vuotta 2010 Kiviveistämö Berglöfillä ei ollut ollenkaan tarjousten seurantajärjestelmää eikä yrityksellä ollut resursseja soittaa asiakkaille tarjousten perään. Yritys on tiedostanut tämän ongelman ja palannut Annika Berglöfin asiakaspalveluun ja hänen tehtävänä on myös tiedonhallinta. Parisa vuodessa yrityksen tiedonhallinta on parantunut suuresti ja yritys voi toimia systemaattisesti asiakkaiden kanssa. Tiedonhallinnan kehittymisen myötä on myös yrityksen asiakaslähttöisyys parantunut huomattavasti. Yritys on myös kehittänyt uusia toimintatapoja hyödyntääkseen tietoja esimerkiksi työkuvat tuotantoa varten ja tilausvahvistuksen tilausprosessia varten.

Yrityksellä on jo hyvällä mallilla tiedonhallinta, mutta sitä voidaan entisestään parantaa niin, että jokainen yrityksen työntekijä kirjaisi ylös asiakkaita ja tuotantoprosessia koskevat asiat. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 96-98) muistuttavat, pelkkä tiedon olemassa olo ei riitä, vaan sitä pitää soveltaa käytettävään muotoon ja jakaa yrityksen sisällä. Myös Kiviveistämö Berglöfin kaltaisessa pienessä yrityksessä on tärkeää, että tiedot ovat jokaisella ja jokaisen saatavilla.

Strategian seuranta ja ohjaus

Strategisen seurannan apuvälineeksi on erilaisia mittareita. Selin ja Selin (2005, 151) pitävät tärkeinä, että mittarit palvelevat sekä nykyhetkeä että tulevaisuutta. Koska Kiviveistämö Berglöf on pieni perheyritys, strategian seuranta ei ole pidetty tärkeänä. Yrityksellä on kuitenkin tavoitteita ja niissä onnistumisen seuranta voidaan pitää strategian seurantana. Konkretisoimalla tavoitteet esimerkiksi segmenttikohtaisesti, yritys voi laatia itselleen sopivat mittarit, joilla mitata tavoitteissa onnistumista. Tärkeää on mitata yritykselle tärkeitä asioita.

Muutoksen johtaminen

Tuotelähtöisen liiketoimintamallin muuttaminen asiakaslähtöiseksi liiketoimintamalliksi vaatii suuria muutoksia (Ala-Mutka & Talvela 2004, 185). Kiviveistämö Berglöfin toiminta on muuttanut koko ajan asiakaslähtöisempään suuntaan ja yritys on siihen sitoutunut. Onnistuakseen muutoksessa yrityksen johdon olisi tärkeää nähdä, että jokaisen työntekijän tulee olla motivoitunut toimiakseen asiakaslähtöisesti. Myös niiden työntekijöiden, jotka eivät ole asiakasrajapinnassa.

Pienten yritysten toiminta on yleensä sattumanvaraista ja teoreettisesti toimitaan asiakaslähtöisesti. Tämän kehittämishankkeen myötä Kiviveistämö Berglöfin liiketoimintaa ja toimintamalleja on analysoitu kirjallisesti, jotta toimintatavat ovat konkreettisesti nähtävillä ja sitä kautta pystytään kehittämään asiakaslähtöistä toimintaa. Kehittämishankkeessa tehdyn asiakastytyväisyystutkimuksen tulosten avulla yritys on saanut konkreettista tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja tietoa asiakkaiden odotuksista ja kokemuksista. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on paras tapa kehittää asiakaslähtöistä liiketoimintaa.

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan hyödyt

Hellmannin ym. (2005,101) mukaan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyötyjä voidaan tarkastella neljän osa-alueen kautta, joita ovat asiakkaiden merkitys ja arvo liiketoiminnalle, uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen, sisäinen ja ulkoinen tehokkuus sekä asiakkaiden odotuksiin vastaaminen.

Kiviveistämö Berglöf on onnistunut löytämään asiakaslähtöisen kilpailuedun sähköisestä suunnitteluohjelmasta. Asiakastytyväisyystutkimustulosten perusteella on nähtävillä, että asiakkaat arvostavat sähköistä suunnitteluohjelmaa ja se oli yksi tärkeä tekijä miksi he valitsivat juuri Kiviveistämö Berglöfin. Tämän kehittämishankkeen tulosten myötä yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden odotuksiin paremmin ja yritys on oivaltanut, että yrityksen kotisivut ja sähköinen asiointi ovat ne tärkeät asiat, joihin tulee panostaa.

4.7 Hankkeen arviointi

Kehittämishanke arvioidaan taustayrityksen Kiviveistämö Berglöfin näkökulmasta. Arvioinnin tärkeimmät kohdat ovat tavoitteiden saavuttaminen ja tulosten käyttökelpoisuus ja luotettavuus.

4.7.1 Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen

Kehittämishankkeen ensimmäisenä tavoitteena oli syventyä taustayrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilanteeseen. Tavoitteessa onnistuttiin hyvin ja siitä saatu hyöty ylitti odotukset. Pohjana käytettiin teoreettisen viitekehyksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kuutta osa-aluetta. Näiden avulla yritykselle saatiin kirjallinen dokumentti asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista, jota yritys pystyy hyödyntämään toiminnassaan ja kehittämään toimintaansa osa-alue kerrallaan. Yritys on toiminut asiakaslähtöisesti ja heiltä löytyy monia vahvuusalueita, mutta varsinaista kirjallista mallinnusta toiminnasta ei ole koskaan tehty. Nykytilanteen selvittämisen avulla löydettiin sekä vahvuuksia että heikkouksia, joita yritys voi läheteä kehittämään.

Seuraavassa vaiheessa yritykselle toteutettiin asiakassegmentointi, jossa myös onnistuttiin. Yritys on myös toiminut samalla tavalla kaikkien ryhmien kanssa eikä esimerkiksi markkinoinnissa ole hyödynnetty segmentointia. Uusi asiakassegmentointi toteutettiin sekä sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta ja siinä mietittiin segmenttien strategista merkitystä. Jatkossa yritys voi hyödyntää näitä segmenttejä toiminnassaan.

Asiakassegmentoinnin jälkeen toteutettiin asiakastyytyväisyystutkimus, jotta yrityksen sähköistä asiointikanavaa voitiin kehittää. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tärkein tavoite oli saada tietoa asiakkaiden odotuksista ja kokemuksista ja selvittää asiakkaiden tyytyväisyys. Tavoitteessa onnistuttiin erittäin hyvin ja tutkimustuloksia voitiin käyttää sähköisen asiointikanavan kehittämiseen. Lisäksi yritys sai hyödyllistä tietoa asiakkaiden kokemuksista sekä kehittämisehdotuksia.

Kehittämishankkeen tuotoksena tehtiin yritykselle kehittämisehdotus sähköisen asiointikanavan kehittämisestä sekä päivitettiin sähköisen asioinnin toimintamalli. Sähköisen asiointikanavan kehittämisehdotusten laatiminen oli vaikeaa, koska asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen asiakaspalveluun. Sähköisen asioinnin toimintamalli päivitettiin, mutta sen runkona säilytettiin vanha toimintamalli, koska se oli edelleen toimiva. Tavoitteissa onnistuttiin suunnitelmiensa mukaisesti ja kehittämishanke vastaa sille annettuja tavoitteita.

4.7.2 Luotettavuus

Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan tutkimuksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Opinnäytetyö on suunniteltu huolellisesti ja siinä yhdistyvät teoreettinen viitekehys ja kehityshanke. Opinnäytetyöhön on pyritty tekemään tarkka kuvaus projektin etenemisestä. Teoreettisen viitekehysten luotettavuudesta kertoo se, että siinä on käytetty lähdeteoksina useita luotettavia lähdeteoksia. Kehityshankkeen luotettavuudesta kertoo se, että eri vaiheet on raportoitu tarkasti ja ne on käyty huolellisesti läpi yrityksen edustajan kanssa ja asiantunteva tieto on saatu heiltä.

Haastattelun luotettavuudesta kertoo se, että siinä edettiin teoreettisen viitekehysten pohjalta. Haastattelu tehtiin yrityksen myyntipäällikölle avoimena haastatteluna ja keskusteluun osallistui myös yrityksen omistaja Jesse Berglöf. Heillä on paras asiantunteva tieto yrityksen asioista ja toimintatavoista.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen luotettavuudesta kertoo se, että jos tutkimus uusittaisiin saataisiin todennäköisesti sama tulos. Tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu tarkasti ja kyselylomake on suunniteltu yhdessä yrityksen edustajan kanssa. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin mahdollisimman selkeiksi ja luotettavuuden lisäämiseksi kyselylomake myös testattiin ennen kuin se lähetettiin asiakkaille. Näin saatiin varmistettua, että kaikki ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Asiakassegmentointi ja kehitysehdotukset sähköisen asiointikanavan kehittämiseen perustuu teoreettiseen viitekehykseen sekä yrityksen edustajan haastatteluun ja asiakastyytyväisyystutkimuksesta saatuihin tietoihin.

4.7.3 Käyttökelpoisuus ja hyödynnettävyys

Tämä kehittämishanke on tehty yhteistyössä taustayrityksen Kiviveistämö Berglöfin kanssa ja sen lähtökohtana on ollut todellinen tarve. Kehittämishanke suunniteltiin niin, että se on käyttökelpoinen yrityksessä ja että tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä. Koko kehittämishankkeen vaiheet dokumentoitiin hyvin, joten yritys pystyy käyttämään tietoja toiminnassaan. Hankkeen pääpaino oli asiakassegmentoinnissa ja sähköisen asiointikanavan kehittämisessä, mutta yritys sai käyttöönsä myös kirjallista materiaalia kaikista asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueista. Hankkeesta saatu hyöty ylitti odotukset.

Yritys tekee parhaillaan päivitystä heidän kotisivuilleen ja sähköiseen suunnitteluohjelmaan, joten asiakkaiden odotukset ja kokemukset pystytään heti huomioimaan. Asiakkaille tehdystä asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksista yritys sai paljon hyvää tietoa käyttöönsä. Koko kehittämishankkeesta saaduilla tiedoilla yritys pystyy parantamaan ja kehittämään asiakaslähtöistä toimintaa osa-alue kerrallaan.

5 Yhteenveto opinnäytetyöstä

Opinnäytetyön yhteenvedossa käsitellään yhteenveto kehittämishankkeesta ja sitä peilataan teoreettiseen viitekehykseen.

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö on tehty työelämälähtöisesti ja sen tavoitteena on ollut työelämän kehittäminen taustayrityksessä. Kehittämishankkeessa on käytetty tapaustutkimusta, jossa tapauksena on ollut Kiviveistämö Berglöfin asiakaslähtöinen liiketoimintamalli. Opinnäytetyössä on tarkemmin syvennytty asiakassegmentointiin ja sähköisen asiointikanavan kehittämiseen.

Tutkimuksen alussa perehdyttiin Kiviveistämö Berglöfin toimintaan ja kivituoitteiden toimialaan. Johdanto esittelee yrityksen ja toimialan lukijoille sekä tämän kehityshankkeen tärkeiden juuri tälle yritykselle. Opinnäytetyön toinen luku on teoreettinen viitekehys, jossa syvennyttään asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kuuteen osa-alueeseen ja siitä saataviin hyötyihin sekä tehokkaisiin liiketoimintamalleihin.

Kolmas ja neljäs luku keskittyvät kehityshankkeeseen niin, että kolmas luku esittelee hankkeen suunnitelman ja yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilanteen. Hankesuunnitelmassa käytiin läpi hankkeen tavoitteet ja tarkennettiin hankkeen tehtävät tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä tehtävät olivat seuraavat:

1. Kohdeorganisaatioon ja sen nykyiseen liiketoimintamalliin perehtyminen teoreettisessa viitekehyksessä käydyn asiakaslähtöisen liiketoimintamallin perusteella
2. Asiakasryhmien segmentointi
3. Asiakastytyväisyystutkimuksen tekeminen ja tulosten analysointi
4. Tutkimustulosten yhteenveto
5. Tutkimustulosten perusteella tehtävät ehdotukset sähköisen asiointikanavan kehittämistä ja sähköisen asioinnin toimintamallista
6. Kehittämishankkeen johtopäätökset teoreettisen viitekehyksen perusteella
7. Hankkeen arviointi

Teoreettinen viitekehys antoi erinomaisen lähtökohdan taustayrityksen toimintaan perehtymiseen. Yhteistyö yrityksen edustajan kanssa toimi hienosti ja hyvän yhteistyön ansiosta pystyttiin läpi käymään asiakaslähtöisen liiketoimintamallin vaiheet huolellisesti ja kirjaamaan ne ylös. Asiakassegmentoinnin tekeminen oli haasteellista, koska yritys ei kokenut sitä tarpeelliseksi. Segmentointi saatiin kuitenkin tehtyä sellaiseksi, että siitä on hyötyä yritykselle tulevaisuudessa.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tekeminen oli monimutkaista ja kyselylomakkeen kokoaminen järkeväksi kokonaisuudeksi oli haastavaa. Yritys olisi halunnut kysyä asiakkailta monia eri kysymyksiä eri asioista, mutta tutkimuksessa piti asettaa tietyt tavoitteet ja niiden perusteella muodostaa kyselylomake. Kyselylomakkeen kysymykset pyrittiin laatimaan niin, että niiden tulkitseminen oli yksiselitteistä ja helppoa. Lopputulos oli onnistunut ja tutkimuksen vastausprosentti oli 37,3 %, johon oltiin tyytyväisiä. Vastausten perusteella oli nähtävissä asiakkaiden tyytyväisyys, mutta myös kehittämiskohteita. Lisäksi vastauksista yritys sai asiakkaiden antamaa palautetta.

Kehityshankkeen lopuksi mietittiin sähköisen asiointikanavan kehittämistä hyödyntämällä teoreettista viitekehystä ja haastattelun ja asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia. Lisäksi päivitettiin sähköisen asiointin toimintamalli. Kehityshankkeen perusteella ei löytynyt yhtä ainoaa tapaa toimia, vaan kehitysehdotukset ja päivitetty toimintamalli konkretisoituvat käytännössä.

Teoreettinen viitekehys ja kehityshanke sopivat hyvin yhteen ja tukivat toisiaan. Lähdeteoksia käytettiin laajasti ja monipuolisesti. Kehittämishankkeen tulosten analysointi pohjautui teoreettiseen viitekehukseen. Tulokset käytiin läpi yhdessä yrityksen edustajan kanssa, jotta niitä pystytään hyödyntämään mahdollisimman paljon käytännössä.

5.2 Jatkokehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Kiviveistämö Berglöf on päivittämässä kotisivujaan ja sähköistä suunnitteluohjelmaa. Asiakkaiden tyytyväisyyttä olisi hyvä tarkastella säännöllisesti ja uusia asiakastyytyväisyystutkimus esimerkiksi vuoden kuluttua päivytyksestä.

Markkinatuntemuksen syventämiseksi yritys voisi laatia tarkan kilpailija-analyysin, jonka kautta yritys saisi tietoa kilpailijoiden toiminnasta ja siitä miten he hyödyntävät sähköisiä asiointikanavia.

5.3 Ammatillinen kehittyminen

Tämä kehityshanke on lisännyt opinnäytetyöntekijän ammattitaitoa suuresti. Tärkeimpinä ammatillisina kehittymiskohteina ovat olleet projektin hallinta ja läpivienti sekä laajan tutkimuksen tekeminen.

Opinnäytetyöntekijän yhteistyötaidot ovat kehittyneet ja parantuneet, kun kehittämishanke on tehty yhteistyössä työelämän edustajan kanssa ja hankkeella on ollut konkreettinen merkitys työelämään. Myös asiantuntemus asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista on kehittynyt

suuresti ja opinnäytetyön tekeminen ja sen aihepiirit ovat lisänneet opinnäytetyöntekijän mielenkiintoa henkilökohtaisiin työtehtäviin tulevaisuudessa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen prosessina on ollut erittäin kannattava, hyödyllinen ja mielenkiintoinen.

5.4 Opinnäytetyön itsearviointi

Opinnäytetyö on tehty käyttäen Laurean Learning by Developing -mallia ja sitä hyödynnetään myös arviointikriteereissä.

Opinnäytetyöllä on selkeä työelämälähtöinen tarkoitus ja se kehittää aidosti Kiviveistämö Berglöfin toimintaa. Opinnäytetyöntekijä on huolella tunnistanut kehittämishankkeen tarpeellisuuden ja määrittänyt työlle tehtävät ja tavoitteet. Opinnäytetyö koostuu selkeästi teoreettisesta viitekehyksestä ja kehittämishankkeesta ja niiden yhteensovittamisesta. Kehittämishanke on dokumentoitu huolellisesti niin, että raportista käy ilmi hankkeen tavoitteet ja vaiheet, joilla tavoitteisiin on päästy. Opinnäytetyö on ollut laaja prosessi ja siinä on tapahtunut paljon oppimista.

Opinnäytetyö on tehty tutkimuksellisenä projektina, jossa tutkimuksellisuus on ollut loogisessa pääasemassa. Hanke on kokonaisuudessaan kehittänyt opinnäytetyöntekijän tutkimustaitoja ja laajan tietomäärän hyödyntämistaitoja. Teoreettisella viitekehyksellä on selkeä yhteys kehityshankkeeseen ja siinä on käytetty monipuolisesti lähdekirjallisuutta.

Kehittämishankkeen metodologiset valinnat on tehty huolella ja niiden perustelut on esitetty raportissa selkeästi. Tapaustutkimus sopi hyvin tutkimuksen menetelmäksi ja sen valinta oli perustelua. Kaikki metodologiset valinnat ovat tehty niin, että tutkimuksesta on saatu laaja, monipuolinen ja luotettava.

Koko opinnäytetyön tarkoituksena on ollut uuden luominen ja kehitysehdotusten esittäminen Kiviveistämö Berglöfille. Kehittämishankkeen johtopäätökset perustuvat teoreettiseen viitekehukseen. Kehittämishankkeen tulosten ja ehdotusten perusteella yritys voi lähteä kehittämään toimintaansa kohti systemaattista asiakaslähtöistä liiketoimintamallia.

Opinnäytetyö on käyttökelpoinen työelämässä ja erityisesti kehittämishankkeen tulokset ovat tärkeitä ja varmasti käyttökelpoiset taustayritykselle. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä, jotka tarkastelevat omaa asiakaslähtöistä liiketoimintaa.

Lähteet

Kirjat

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009 Helsinki.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juslén, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin. Helsinki: Talentum.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Juva: WS Bookwell Oy.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus: hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: Tampere University Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOY.

Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Karisto.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut -Strateginen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Soininen, J., Wasenius, R. & Leponiemi, T. 2010. Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Thomas, G. 2011. How to do your Case Study - A Guide for students & researchers. London: SAGE Publications Ltd.

Tschohl, J. 2001. Verkkokauppa - Palveluun perustuvaa nopeutta, tekniikkaa ja edullisuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito, onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: RT-Print.

Internet-lähteet

Kiviveistämö Berglöf. 2010. Yrityksen verkkosivut.
<http://www.hautakivi.net/index.php?sivu=yritys>

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje. 2008. Laurea.

Tulostettu 12.1.2011.

https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/YLEMPI_AMK_ont_ohje_181208.pdf

Kehittämispohjaista oppimista - LbD-opas. 2011.Laurea.

Tulostettu 10.12.2012

http://www.laurea.fi/fi/tutkimus_ja_kehitys/julkaisut/Erilliset_julkaisut/Documents/LbD_opas_08072011_FI_lowres.pdf

Haastattelu

Berglöf, A. 2011. Asiakkuus- ja myyntipäällikön haastattelu 31.1.2011 ja 1.11.2012. Kiviveistämö Berglöf. Porvoo.

Berglöf, J. 2011. Tuotantopäällikön haastattelu 31.1.2011 ja 1.11.2012. Kiviveistämö Berglöf. Porvoo.

Kuvat

Kuva 1: Learning by Developing tässä opinnäytetyössä	10
Kuva 2: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisen elementit (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22)	15
Kuva 3: Segmentointiprosessi	19
Kuva 4: Asiakstiedon eri lajit (Hellman ym. 2005, 111)	25
Kuva 5: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin edellytykset ja hyödyt (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26).....	29
Kuva 6: Teoreettisen viitekehyksen yhdistyminen kehittämishankkeeseen tässä opinnäytetyössä	35
Kuva 7: Tapaustutkimuksen vaiheet	37
Kuva 8: Kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu.....	40
Kuva 9: Vastaaajien ikäjakauma	54
Kuva 10: Etsitkö valmiskiveä vai suunniteltavaa hautakiveä.....	55
Kuva 11: Kuinka tärkeinä piditte seuraavia asioita valitessanne kiviveistämöä.....	56
Kuva 12: Arvosana asiakaspalvelusta kokonaisuutena.....	59

Kuviot

Kuvio 1: Importance-Performance-analyysin kuvaaja	58
---	----

Taulukot

Taulukko 1: Kuinka tärkeinä piditte seuraavia asioita valitessanne kiviveistämöä	56
Taulukko 2: Odotusten ja kokemusten keskiarvot sekä niiden erotus	57
Taulukko 3: Sähköisen suunnitteluohjelman arvostelu	59

Kotisivuilta löytyy hintatietoa	1	2	3	4
Mahdollisuus asioida vain sähköpostitse	1	2	3	4
Mahdollisuus asioida sekä sähköpostitse että puhelimitse	1	2	3	4
Yrityksen yhteydenotto tapahtuu nopeasti	1	2	3	4
Mahdollisuus saada ammattitaitoista asiakaspalvelua ilman henkilökohtaista tapaamista	1	2	3	4

12. Kuinka hyvin Kiviveistämö Berglöf on onnistunut seuraavissa asioissa sähköisen asioinnin toteuttamisessa?

Ympyröi sopivin vaihtoehto.

- 1= Heikosti
2= Tyydyttävästi
3= Hyvin
4= Erinomaisesti

Kotisivut ovat helppolukuiset	1	2	3	4
Kotisivujen visuaalinen ilme on miellyttävä	1	2	3	4
Kotisivuilta löytyi vaivattomasti etsimäsi tieto	1	2	3	4
Kotisivuilta löytyi riittävästi tuotetietoa	1	2	3	4
Kotisivuilta löytyi riittävästi kuvamateriaalia	1	2	3	4
Kotisivuilta löytyi riittävästi hintatietoa	1	2	3	4
Mahdollisuus asioida vain sähköpostitse	1	2	3	4
Mahdollisuus asioida sekä sähköpostitse että puhelimitse	1	2	3	4
Yrityksen yhteydenotto tapahtui nopeasti	1	2	3	4
Mahdollisuus saada ammattitaitoista asiakaspalvelua ilman henkilökohtaista tapaamista	1	2	3	4

Olette käyttäneet Kiviveistämö Berglöfin kotisivuilla olevaa hautakivien suunnitteluohjelmaa.

13. Minkä arvosanan annat suunnitteluohjelmalle seuraavissa asioissa?

Ympyröi sopivin vaihtoehto.

- 1 = Heikko
2 = Tyydyttävä
3 = Hyvä
4 = Erinomainen

Suunnitteluohjelman käytön helppous	1	2	3	4
Käyttöohjeiden selkeys	1	2	3	4
Kivilajin valitsemisen helppous	1	2	3	4
Hautakiven muodon valitsemisen helppous	1	2	3	4
Koristeiden valitsemisen helppous	1	2	3	4
Tekstityypin valitsemisen helppous	1	2	3	4
Suunnitelman hahmottaminen suunnitteluvaiheessa	1	2	3	4
Hintatiedon näkyminen eri valintoja tehdessä	1	2	3	4

14. Minkä arvosanan annat Kiviveistämö Berglöfille saamastasi asiakaspalvelusta kokonaisuutena?

Valitse sopivin vaihtoehto.

- 1 = Heikko 2 = Tyydyttävä 3 = Hyvä 4 = Erinomainen

15. Mitä palautetta haluat antaa Kiviveistämö Berglöfille?