

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen: asiakassegmentointi ja segmentointi- perusteinen asiakkuuden hoito-ohjelma



Österholm, Minna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

**Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen:
asiakassegmentointi ja segmentointiperusteinen
asiakkuuden hoito-ohjelma**

Minna Österholm
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2009

Minna Österholm

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen: asiakassegmentointi ja segmentointiperusteinen asiakkuuden hoito-ohjelma

Vuosi

2009

Sivumäärä

117

Tämä työelämälähtöinen opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Aihealueena oli asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa kohdeyrityksen asiakkuuksien nykytila tekemällä asiakastyytyväisyystutkimus sekä määrittää asiakassegmentit ja kehittää asiakkuuden hoito-ohjelmat segmentoinnin pohjalta. Lopputavoitteena oli pohjatyö käynnistettävälle muutostyölle.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakennettiin asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista ja siihen liittyvistä kehittämisalueista, joista tässä työssä painotettiin segmentointia, asiakkuudenhallintaa sekä asiakkuuden hoito-ohjelmia. Viitekehys kirjoitettiin alan viimeisen tutkimuksen ja yritysjohtajan kirjallisuuden pohjalta. Päälähteinä sekä kehittämistyön apuna käytettiin Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvelan julkaisemaa teosta asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta sekä Jouko Hannuksen julkaisemaa teosta strategisen menestyksen avaimista.

Tutkimusotteena oli toimintatutkimus ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Kehittämishankkeen yhtenä osa-alueena oli tehdä kohdeyrityksen asiakkaille asiakastyytyväisyyskysely. Tämä toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella käyttäen kohdeyrityksen käytössä ollutta ohjelmaa. Kyselylomake lähetettiin sähköpostilinkkinä kohdeyrityksen asiakkaille. Vastausprosentiksi tuli 49 %. Kyselyn tulokset kertoivat, että yrityksen palveluihin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Yhteydenpitoa asiakaskäsiin sekä markkinointia on kehitettävä ja pyrittävä saamaan tyytyväiset asiakkaat suosittelijoiksi. Kohdeyritykselle tehtiin segmentointikriteerit ja näiden pohjalta asiakassegmentointi. Asiakassegmentoinnin tuloksena asiakkaat jaettiin kolmeen eri segmenttiin. Asiakkaiden segmentoinnin jälkeen, tehtiin kullekin segmentille omat asiakkuuden hoito-ohjelmat sekä suunnitelmat.

Hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Jatkotutkimusaiheiksi esitettiin tutkimus asiakassegmenttikohhtaisten uusien palveluiden tarpeesta sekä tutkimus asiakkaiden tyytyväisyydestä nykyisiin viestintäkanaviin ja niiden kehittämistarpeista kohdeyrityksen viestinnässä ja yhteydenpidossa.

Kehittämishanke arvioitiin luotettavaksi ja tuloksiltaan hyödylliseksi ja yrityksen toimintaa asiakaslähtöiseen suuntaan kehittäväksi.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, asiakkuudenhallinta, asiakkuuden hoito-ohjelma, segmentointi.

Minna Österholm

Developing Customer Orientated Business: Customer Segmentation and Segmentation-based Customer Care Programme

Year	2009	Pages	117
------	------	-------	-----

This work-life based thesis was carried out as a development project based on research. The subject was the development of a customer focused business model. The purpose of the thesis was to survey the present state of customer relationships of the target company. This was to be achieved by making a customer satisfaction query and by defining customer segments and also by developing guidelines for the customer care programme based on the segmentation. The final objective was to provide the groundwork so that a start could be made on the changes needed.

The theoretical context of the thesis was based on a customer focused business model and the development areas related to it, which in this work were segmentation, customer management and customer care. The theoretical context was written and 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 and Jouko Hannus's published writings on the Keys of Strategic Success.

The research was an action research and the information was gathered using both qualitative and quantitative methods. One goal for the development programmes sub-areas was to make a customer satisfaction query for the customers of the target company. This was carried out as a quantitative query using a programme that the target company had already acquired. The questioning form made was sent out to the customers as an email link. The answering percentage was 49%. The results of the query showed that customers generally were satisfied on the services. The results also showed that communications and marketing has to be developed and that the company has to try to get the satisfied customers to recommend services to others. The target company was then made segmentation criteria and based on this, customer segmentation. As a result of the segmentation, the customers were divided into three different segments. After segmenting the customers, each segment was developed their own plans and customer care programmes.

The objectives of the project were accomplished well. Suggested future research subjects were: the development of new services in relation to the segment basis and also customer satisfaction on the communication channels (including the development needs of them within the target company's communications).

The development project was evaluated as reliable and useful and it was acknowledged that it had developed the company by making it more customer focused for the future

Key words: Customer Orientation, Customer Focused Business Model, Customer Relationship Management, Customer Care Programme, Segmentation.

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	8
1.1	Tarkoitus ja rajaus.....	8
1.2	Tutkimusnäkökulmien ja -menetelmien valinta	9
1.3	Keskeisten käsitteiden määrittely	11
1.4	Raportin rakenne pääluvuittain	12
2	Toiminnallinen viitekehys	12
2.1	Kohdeyrityksen esittely	12
2.2	Strategia ja arvot	13
2.3	Visio, missio/liikeidea.....	13
3	Teoreettinen viitekehys: Asiakaslähtöinen liiketoiminta ja sen kehittäminen.....	14
3.1	Markkina- ja asiakaslähtöisyys	14
3.2	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen sisältöalueet	16
3.2.1	Markkina- ja asiakastuntemus.....	18
3.2.2	Asiakasstrategia	19
3.2.3	Toimintamallit	21
3.2.4	Liiketoimintaprosessit	22
3.2.5	Tiedonhallinta ja tietoteknologia	23
3.2.6	Strategian seuranta ja ohjaus.....	26
3.2.7	Muutoksen johtaminen	26
3.3	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt	28
3.3.1	Strateginen ja operatiivinen tehokkuus	28
3.3.2	Arvo asiakkaalle - arvo yritykselle	29
3.3.3	Kilpailuedun kasvattaminen	30
3.4	Asiakaslähtöisyyden esteet.....	30
3.5	Liiketoiminnan asiakaslähtöinen ohjaus	31
3.5.1	Voimavarojen kohdistaminen	32
3.5.2	Liiketoiminnan mallintaminen	32
3.6	Tehokkaat liiketoimintamallit tuotannollisessa ja palvelutoiminnassa	32
3.6.1	Tuoteliiketoiminnan malli	33
3.6.2	Kapasiteettipalveluliiketoiminnan malli	33
3.6.3	Ratkaisuliiketoiminnan malli	34
3.7	Segmentointi.....	35
3.7.1	Ulkoisen ja sisäisen näkökulma segmentointiin	36
3.7.2	Segmentointiprosessi	37
3.7.3	Segmentointiperusteiden valinta	38
3.7.4	Segmentoinnin säännöt.....	41
3.8	Asiakkuudenhallinta ja asiakkuuksien hoito-ohjelma.....	41

3.8.1	Asiakkuudenhallinta johtamis- ja toimintajärjestelmänä.....	42
3.8.2	Asiakkuuden hallinnan hyödyt	43
3.8.3	Asiakkuuksien hoito-ohjelmat.....	44
3.9	Liiketoimintamallin kehittämisen käynnistäminen.....	46
3.10	Yhteenveto	47
4	Kehittämishankkeen kuvaus	50
4.1	Hankesuunnitelma	50
4.1.1	Lähtökohtatilanne.....	50
4.1.2	Tarkasteltavat asiakasryhmät.....	51
4.1.3	Hankkeen tavoitteet ja tehtävät	51
4.1.4	Hankkeen toteutusaikataulu.....	51
4.1.5	Hankkeen organisaatio sekä hankeressurssit ja -kustannukset.....	53
4.1.6	Hankkeen riskit	53
4.1.7	Hankkeen arviointisuunnitelma	54
4.2	Hankkeen toteutus.....	54
4.2.1	Toimintatutkimus lähestymistapana ja käytetyt tiedonkeruumenetelmät.....	54
4.2.2	Asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilanteen selvittäminen.....	56
4.2.3	Asiakassegmentoinnin tekeminen	59
4.2.4	Asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutus	62
4.2.4.1	Kyselytutkimuksen suorittaminen	62
4.2.4.2	Perusjoukko ja otos sekä otantamenetelmä	63
4.2.4.3	Tutkittavat asiat ja kyselylomakkeen laatiminen ja testaus ..	63
4.2.4.4	Tiedonkeruun toteuttaminen	65
4.2.4.5	Aineiston keruu ja analysointi	65
4.2.5	Kyselytutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	67
4.2.5.1	Vastaajien taustatiedot	67
4.2.5.2	Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys.....	67
4.2.5.3	Yhteydenpito.....	71
4.2.5.4	Palveluiden hintataso	74
4.2.5.5	Eri osa-alueiden tärkeys	75
4.2.5.6	Uudet palvelut.....	75
4.2.5.7	Yhteydenotto	76
4.2.5.8	Yhteenveto kyselytutkimuksen tuloksista	77
4.2.5.9	Kyselytutkimuksen johtopäätökset	77
4.3	Asiakkuuksien hoito-ohjelmien kehittäminen.....	78
4.3.1	Asiakkuuksien hoito-ohjelman kehittämistarpeet	79
4.3.2	Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehityshankkeen suunnittelu ja käynnistys.....	81
4.4	Hankkeen arviointi.....	84

4.4.1	Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen	84
4.4.2	Luotettavuus	84
4.4.3	Käyttökelpoisuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus	86
5	Yhteenveto opinnäytetyöstä	86
5.1	Yhteenveto opinnäytetyöstä ja työn teoreettinen tarkastelu	86
5.2	Jatkokehitysehdotukset yrityksen johdolle	88
5.3	Opinnäytetyö ammatillisen kasvun edistäjänä	88
5.4	Työn itsearviointi opinnäytetyön arviointikriteereitä käyttäen	89
5.5	Työstä nousseet jatkotutkimusehdotukset	90
	Lähteet	91
	Kuviot	93
	Taulukot	93
	Liitteet	95
	Liite 1 Asiakastyytyväisyyskyselylomake	96
	Liite 2: Kyselytutkimuksen tarkennetut vastaukset.....	100

1 Johdanto

1.1 Tarkoitus ja rajaus

Tämä työelämälähtöinen opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Aihealueena on asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on alan kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen, kartoittaa kohdeyrityksen asiakkuuksien nykytila tekemällä asiakastytyväisyystutkimus sekä määrittää asiakassegmentit ja kehittää asiakkuuden hoito-ohjelmat segmentoinnin pohjalta.

Kohdeyritykselle on aikoinaan asiakassegmentointi tehty, mutta sitä ei ole koskaan toteutettu muuten kuin asiakassegmentoinnin tekijän paperilla. Segmentointia ei ole tehty millään tiettyillä kriteereillä, nyt nämä kriteerit tulee miettiä ja määritellä tarkasti ja yksinkertaisesti. Minkäänlaista asiakkuuden hoito-ohjelmaa ei myöskään ole kohdeyrityksen asiakkaille tehty. Yritys tietää asiakkuudenhallinnan tärkeyden, joten sen kehittämiseen suhtaudutaan erittäin myötämielisesti.

Työn päätavoitteena on luoda toimiva ja kaikkien asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien tiedostama segmentointi, ja kehittää segmenttitasoiset asiakkuuden hoito-ohjelmat. Toiminnallisen osuuden tavoitteena on saada asiakastytyväisyyden taso selville segmenttitasoisesti sekä tarvittaessa puuttua asiakkailta tullessiin parannus- ja kehittämisideoihin.

Tavoitteiden saavuttamiseksi on määritelty hankkeelle seuraavat tehtävät: 1) asiakastytyväisyyden mittaaminen 2) perehtyminen alan kirjallisuuteen ja teoreettisen tietoperustan kerääminen asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta, segmentoinnista, asiakkuudenhallinnasta sekä asiakkuuden hoito-ohjelmasta 3) kehittää asiakassegmentointi ja segmenttitasoiset asiakkuuden hoito-ohjelmat.

Teoreettisella tasolla työ on rajattu asiakaslähtöisen liiketoimintamallin, segmentoinnin sekä asiakkuudenhallinnan ja asiakkuuden hoito-ohjelman tekemiseen. Toiminnallisella tasolla työ tehdään kohdeyrityksen asiakastytyväisyyden ja segmentoinnin sekä siihen pohjautuvan asiakkuuden hoito-ohjelman kehittämiseen.

Asiakassegmentoinnin osalta rajataan opinnäytetyön julkisuudesta pois kohdeyrityksen asiakkaiden segmentointi. Segmentointikriteerit, segmentointipisteet sekä -tasot esitetään, mutta yksittäiset asiakastiedot eivät ole julkisia kohdeyrityksen vaatimuksesta.

1.2 Tutkimusnäkökulmien ja -menetelmien valinta

Tämä opinnäytetyö perustuu Yritys Oy:n toimeksiantoon. Toiminnallinen opinnäytetyö on tutkimustyyppisestä opinnäytetyöstä poikkeava työ. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön sisältyy kirjallisen työskentelyn lisäksi toiminnallinen osuus. Toiminnalliselle opinnäytetyölle tyypillistä on sen kaksiosaisuus, se sisältää opinnäytetyöraportin sekä toiminnallisen osuuden. (Vilka & Airaksinen 2003, 8.) Toiminnallinen opinnäytetyö (Practice-Based Thesis) on tyypiltään erityisesti ammattikorkeakouluissa toteutettava opinnäytetyö.

Opinnäytetyöhön käytetään Learning by Developing (LbD) kehittämis pohjaista mallia, joka on Laurea-ammattikorkeakoulun pedagoginen toimintamalli. Tässä toimintamallissa ammattikorkeakoulun perustehtävät sulautuvat uuden osaamisen ja tiedon tuottamisen prosessiksi. Se tarkoittaa autenttisuuteen, tutkimuksellisuuteen ja kohtaamiseen perustuvaa uutta luovaa oppimista. Tarkoituksena ei ole tuottaa uutta osaamista pelkästään opiskelijoiden tarpeisiin vaan myös työelämälle sekä alueen kehittämiseen. Parhaimmillaan saadaan aikaiseksi uusia palveluinnovaatioita. Learning by Developing hakee ratkaisua sellaisiin työelämän ongelmiin, jota ei voida ratkaista aikaisemman tiedon varassa. (Laurea Fakta 2009-2010, 20.)

Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohjeen (2008) mukaan opinnäytetyö on suoritettuihin opintoihin, aihealueen aikaisempaan teoreettiseen sekä työelämässä hankittuun tietoon perustuva kehittämis tehtävä. Tämä kehittämis tehtävä tähtää työelämäkentästä nousseen ongelman tai haasteen ratkaisemiseen. Tarkoituksena on luoda, tuottaa ja kehittää osaamista sekä työelämän että laajempienkin kehittämishankkeiden tarpeisiin. Parhaimmillaan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö tuottaa tieteidenvälisiltä rajapinnoilta uutta osaamista sekä kehittää työelämää ja alaa innovatiivisella tavalla.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö sisältää tutkimuksellisuuden lisäksi myös kehittämistoiminnan. Lähtökohtana tässä on uudenlainen tiedontuotanto, jossa yhdistyvät konkreettisen kehittämistoiminnan kautta syntynyt dokumentoitu kokemustieto ja tutkimuksellinen ote. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä voisi luonnehtia tutkimukselliseksi kehittämishankkeiksi, jotka pyritään kytkemään ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämisohjelmiin. (Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje 2008.)

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena (Action Research). Toimintatutkimus on prosessinomainen tutkimusmuoto, kun perinteisesti tutkimuksessa kiinnitetään huomiota siihen miten asiat ovat, toimintatutkimuksessa taasen ajatellaan, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 36.)

Toimintatutkimuksessa painottuvat tutkitun tiedon tuottaminen sekä käytännön muutoksen aikaansaaminen kehittämistyön avulla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38). Toimintatut-

kimus on tilannekohtaista, osallistuvaa, tarkkailevaa ja yhteistyötä edellyttävää tutkimusta, joka soveltuu erinomaisesti soveltavan tutkimuksen hankkeisiin, joiden tarkoituksen ei ole tuottaa tieteellisen yhteisön hyväksymää tutkimustietoa, vaan täyttää kyseisen hankkeen tiedolle asettamat vaatimukset. (Metsämuuronen 2006, 223.)

Tutkimuksellisenä näkökulmana on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus löytää ja paljastaa tosiasioita ja se suosii ihmistä tiedon keruun instrumenttina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157-158.) Tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää havainnointia, haastatteluja tai yrityksen dokumentteja, joita analysoidaan aina tutkimustarpeiden mukaan. Asiakastytyväisyystutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joten siltä osin tutkimuksellinen näkökulma on myös kvantitatiivinen eli määrällinen. Kvantitatiivinen tutkimus etsii ratkaisua tiedon määrällistämisen ja tyypillisesti jonkinasteisen tilastollisen analyysin keinoin (Malhotra 2007, 143).

Toimeksiannon pohjalta pyritään tutustumalla kohdeyrityksen toimintaan ja teoriaan, kehittämään kohdeyritykselle asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin pohjautuva asiakkuuden hoito-ohjelma ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämismalli. Laadullisen tutkimusotteen lisäksi tässä työssä tarvittiin asiakastytyväisyystutkimuksen toteuttamisessa kvantitatiivista tutkimusotetta ja kyselytutkimusta tiedonkeruumenetelmänä.

Kohdeyrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilanteen selvittämiseen ja kehittämiseen käytetään opinnäytetyön tekijän omaa tietoutta yrityksestä sekä kohdeyrityksen muun johdon kanssa käytyjä keskusteluja sekä kohdeyrityksen tuloslaskelmia, laskutusohjeita, laskutusohjelmaa sekä asiakashistoriatietoja.

Asiakassegmentointi tehdään käyttäen kriteereinä asiakkaiden vuosiostoja, kohdeyrityksen henkilöstön työllistymistä asiakkaittain, maantieteellistä sijaintia sekä asiakkuuden arvoa. Asiakkuuden arvo määritellään asteikolla 5-1, jolloin 5 on kaikista tärkein ja 1 vähiten tärkeä. Asiakkuuden arvon mittaamisessa käytetään kannattavuutta, asiakkaiden referenssiarvoa sekä asiakkuuden kestoa. Asiakkuuden arvon mittaamiseen tarvittavat tiedot kerätään kohdeyrityksen laskutusohjeista ja laskutusohjelmasta, tuloslaskelmista sekä erilaisista esitteistä ja tiedostoista.

Asiakastytyväisyystutkimus toteutetaan Internet-pohjaisena kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, käyttäen hyväksi Digiumin Enterprise-tutkimusohjelmaa, joka kohdeyrityksellä on käytössään. Kyselylomakkeessa on yhteensä 21 kysymystä, joista taustatietoja käsitteleviä on kolme sekä avoimia kysymyksiä kolme. Avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan uutta ja täsmennettyä tietoa muiden kysymysten tueksi. Kyselylomakkeen muut kysymykset ovat strukturoituja kysymyksiä, jossa vastausvaihtoehdot ovat joko kyllä/ei tai sitten Likertin -asteikolla

5-1 vastattavia. Aineisto kerätään siten, että kyselylomakkeen linkki lähetetään sähköpostitse kaikille vastaajille.

1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta, asiakkuudenhallinnasta sekä segmentoinnista. Tässä luvussa käsitellään työssä usein toistuvia sanoja eli keskeisiä käsitteitä, joiden avaaminen antaa lukijalle käsityksen siitä, mitä käsitteet tarkoittavat ja miten ne liittyvät teoreettiseen viitekehykseen.

Keskeiset käsitteet ovat asiakaslähtöisyys, asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, asiakkuudenhallinta, asiakkuuden hoito-ohjelma sekä segmentointi. Nämä käsitteet määritellään seuraavassa lyhyesti.

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys määritellään asiakkaista ja markkinoista määritetyksi täysivaltaiseksi organisaation toiminnanohjaukseksi (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16).

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Käsitteellä liiketoimintamalli (Business Model) tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista tapaa toimia. Liiketoimintamalli pitää sisällään organisaation asiakkuudet, tuotteet ja/tai palvelut ja ansaintamallin, jotka yhdessä määrittävät organisaation ydinlogiikan tuotettaessa arvoa eri sidosryhmille. (Hannus 2004, 307.)

Asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla tarkoitetaan tässä työssä toimintatapaa, joka pitää sisällään kuusi eri osa-aluetta, joiden toteuttaminen suuntaa yrityksen voimavarat oikeisiin asiakkaisiin. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kuusi osa-aluetta ovat asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja teknologia, strategian ohjaus ja seuranta sekä asiakas- ja markkinatuntemus. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

Asiakkuudenhallinta ja asiakkuuksien hoito-ohjelma

Asiakkuudenhallinta tai asiakashallinta on määritelty liiketoimintastrategiaksi, jossa paneudutaan asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan. Asiakkuudenhallinnalla pyritään parantamaan asiakastyytyväisyyttä, asiakaskannattavuutta, asiakkaiden hankintaa ja asiakkuuksien pysyvyyttä. Asiakkuudenhallinta vaatii tehokasta myyntiä sekä kohdennettua markkinointia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21.) Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan toisin sanoen yrityksen keinoa

sekä tapaa lähestyä asiakkaita, jotta heitä ymmärrettäisiin paremmin (Vahvaselkä 2004, 96). Asiakkuuden hoito-ohjelma, asiakkuuksien hoito-ohjelma tai asiakashoitosuunnitelma kuten Rope ja Pöllänen (1998, 144) sen nimeävät on asiakaskohtainen toimenpidesuunnitelma, jonka mukaisesti asiakkaaseen kohdistetaan eri toimenpiteitä tavoitteena kustannustehokkuus, asiakastyytyväisyys, kannattava asiakassuhde sekä lisämyynti. (Rope & Pöllänen 1998, 144.)

Segmentointi

Segmentointi tarkoittaa yrityksen kokonaismarkkinoiden jakamista ryhmiin. Asiakkaat pyritään ryhmittelemään homogeenisiin ryhmiin omiksi segmenteikseen, jonkin heitä yhdistävien tekijöiden mukaan. Segmentoinnin johdosta yritys pystyy lähestymään samankaltaisia asiakkaita samalla tavalla ja kohdistamaan resurssejaan oikein. (Rope & Vahvaselkä 1998, 42.)

1.4 Raportin rakenne pääluvuittain

Tämä opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa kerrottiin ja määriteltiin kehittämishankkeen tarkoitus, käytettävät menetelmät, rajattiin aihealue sekä määriteltiin toiminnallinen opinnäytetyö teoreettisesti. Toisessa luvussa käydään läpi kohdeyritys. Luvussa kolme käydään läpi teoreettinen viitekehys aiheesta asiakaslähtöinen liiketoiminta. Siihen sisältyvät myös seuraavat aiheet: segmentointi, asiakkuudenhallinta, asiakkuuden hoito-ohjelma. Neljäs luku käsittelee kehittämishankkeen kuvauksen, kyselytutkimuksen tulokset johtopäätöksineen sekä kehittämishankkeen tulokset, eli segmentoinnin, asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja asiakkuuden hoito-ohjelman. Viimeisen eli viidennen luvun yhteenvedossa arvioidaan opinnäytetyön onnistuminen kokonaisuudessaan.

2 Toiminnallinen viitekehys

Tämä luku käsittää kohdeyrityksen esittelyn kehittämishankkeen kannalta merkitsevistä asioista. Tiedot kohdeyrityksestä on kerätty opinnäytetyön tekijän toimesta yrityksen erilaisista esitteistä, tiedoista ja haastatteluista.

2.1 Kohdeyrityksen esittely

Yritys Oy on kaupan palveluihin erikoistunut yritys. Kaupan palvelut käsittävät erilaisia kaupan toimintoja tukevia palveluita, kuten siivous, ostoskärryjen siirtely, vahtimestaripalvelut, pullonpalautuksen hoito. Yritys on toiminut kymmenen vuotta. Kasvu on ollut suurta noin 10-30 % vuositasolla.

Yritys Oy on perustettu vuonna 1999. Kahden miehen yrityksestä on kasvanut kymmenessä vuodessa merkittävä alihankintayritys. Yritys Oy:llä on kaksi tytäryritystä, joista toisen toimiala on kaupan palveluista poikkeava ja toinen toimii ulkomailla kaupan palveluiden toimialalla. Nämä kaksi tytäryritystä rajataan pois työstä.

Yhtiön omistavat kuusi henkilöä, joiden kesken omistusosuudet jakautuvat siten, että suurin omistusosuus on 60 % ja pienimmät 5 %. Henkilöstömäärä yrityksessä on kasvanut tasaisesti sen elinkaaren aikana muutamasta työntekijästä yli 250 työntekijän yritykseksi.

2.2 Strategia ja arvot

Kohdeyrityksen strategiasta on otettu seuraavassa ote: ”Väistämättä joudumme tehostamaan toimintaamme, parantamaan tuotteita kilpailuetua saadaksemme ja lisätäksemme arvoa palveluillemme. Lisäpainoa pitää antaa vetovoimaisille, erilaistuneille palveluille, jotka poikkeavat bulkkitarjonnasta. Asiakassuhteiden hallintaan ja kontakteihin panostetaan enemmän. Asiakasta kuunnellaan enemmän uusia palveluja kehitettäessä. Kasvua haetaan, mutta kannattavasta liiketoiminnasta. Toiminta-alue pidetään sillä alueella, missä nykyään toimintaan.”

Yrityksen arvona on yksinkertaisesti ”sen minkä teemme, teemme kunnolla”. Tämä pätee niin johtamiseen, henkilöstöstä välittämiseen/kuunteluun, asiakassuhteiden hoitoon, laatuajatteluuun, siis yksinkertaisesti kaikkeen ja kaikkiin miten yrityksessä toimitaan, niin ulospäin kuin myös sisäänpäin.

2.3 Visio, missio/liikeidea

Yrityksen tavoitteena on olla alallaan markkinajohtaja ja tunnustettu, luotettava yhteistyökumppani sekä aktiivinen kaupan verkostotalouden kehittäjä. Yrityksen osakkailla on halu jatkaa kasvua, jopa kiihdyttää sitä. Merkit viittaavat siihen, että on koittamassa aika, jolloin monen vuoden pohjatyö alkaa todella tuottaa hedelmää ja asiakkaat ovat ottamassa palvelut aktiivisesti vastaan. Kasvu kotimaassa tapahtuu laajentamalla nykyisellä markkina-alueella palvelutarjoomaa ja hankkimalla uusia asiakkaita. Luonteva kasvuvauhti olisi 20-25 % vuodessa. Vuoden 2009 liikevaihdon kasvu edelliseen vuoteen verrattuna on arviolta noin 30 %.

Syksyllä 2002 yrityksessä tehtiin päätös kasvaa suureksi valtakunnalliseksi toimijaksi, asiakkaina kauppakeskukset. Päätös edellytti jo silloin valmiuksien rakentamista kohtaamaan tuleva kasvu. Yritys panosti rakentamalla oman intranetin, johtamis- ja laatujohtamisen, koulutusohjelmat niin työntekijöille kuin esimiehille, toimintakäsikirjat ja panosti henkilöstöhallintoon.

Yrityksen missiota voidaan tarkastella liikeidean kautta. Yritys tarjoaa kokonaisvaltaista kauppakeskuspalvelua, johon sisältyy ostoskärryjen siirtelytyöt, pullonpalautuksen hoito ja -huolto, sekä tähän liitettynä mahdollinen perussiivoustyö. Erikoispuhdistukset eli liukutasojen ja -portaiden pesut sekä vaativampien ikkunoiden pesut ja myös huoltoasemien mittarikenttien pesut kuuluvat palveluihin. Yritys Oy:n operoimia kauppakeskuspalveluita harjoitetaan Suomessa seitsemässätoista kauppakeskuksessa. Liikeideassa kilpailustrategiana on vankka differoiminen. Yritys antaa valitulle asiakkaalle vahvaa lisäarvoa verrattuna kilpailijoihin. Yritys keskittyy osuuskauppojen, kauppakeskusten ja hypermarketien ongelmien ratkaisuun tarjoamalla heille laatua ja vaivattomuutta. Yritys ei ole alansa halvin, vaan keskittyy laadukkaaseen toimintaan.

Kohdeyrityksen kasvun ollessa suurta, on järkevää panostaa systemaattiseen ja hallittuun kasvuun. Tämän systemaattisuuden yhtenä osa-alueena kohdeyritys katsoo olevan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin käyttöönoton, jota seuraavassa pääluvussa tarkastellaan teoreettisen viitekehysten kautta.

3 Teoreettinen viitekehys: Asiakaslähtöinen liiketoiminta ja sen kehittäminen

Tässä luvussa rakennetaan kehittämistyölle teoreettinen viitekehys. Johdanto-luvussa opinäytetyön aihealueeksi esitettiin asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen ja tarkoituksiksi alan kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen, kartoittaa kohdeyrityksen asiakkuuksien nykytila sekä määrittää asiakassegmentit ja kehittää segmentoinnin pohjalta asiakkuuden hoito-ohjelmat. Luvussa tarkastellaan ensin markkina- ja asiakaslähtöisyyttä, minkä jälkeen selvitetään asiakaslähtöisen liiketoiminnan elementtejä ja kehittämisaalueita. Lisäksi selvitetään segmentointia ja asiakkuudenhallintaa.

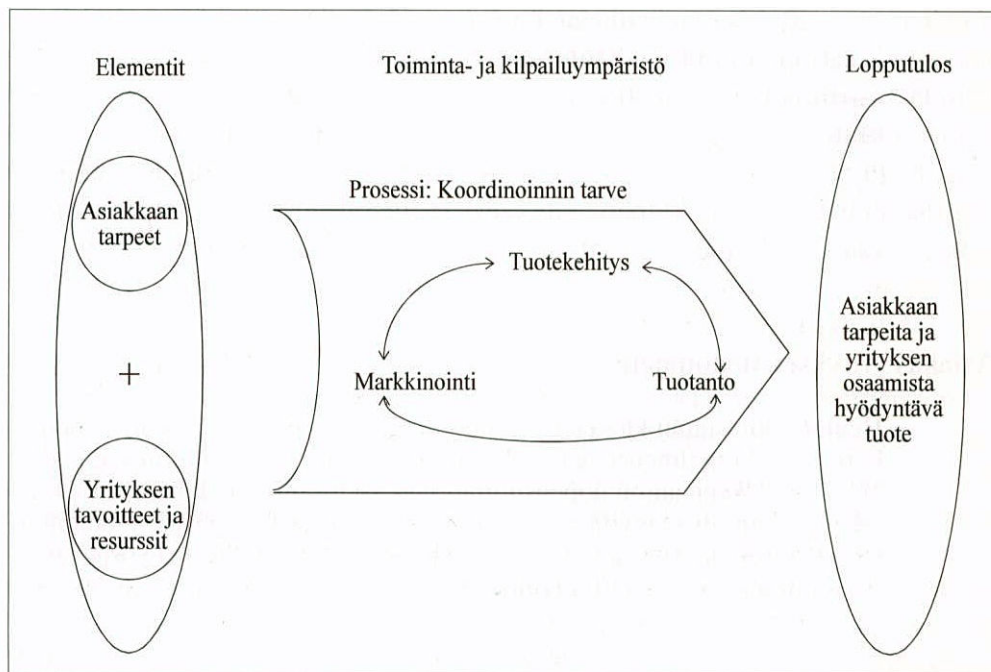
3.1 Markkina- ja asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyyden tärkeänä tavoitteena on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen sekä kehittäminen. Asiakaslähtöisessä ajattelutavassa yrityksen menestyksen uskotaan perustuvan kohderyhmän tarpeiden tunnistamiseen sekä siihen miten se pystyy tyydyttämään kohderyhmän tarpeet ja halut. Tiedon keräämiseksi kohderyhmistä on yrityksen tunnettava kohderyhmät, joten on kuunneltava tarkasti asiakkaita saadakseen tiedon mitä tarpeita asiakkailla on. Asiakaslähtöisyyden toteutukseen tarvitaan kokonaisvaltaista otetta markkinointikeinoihin, tärkeä keino tähän on se miten yrityksen henkilöstö suhtautuu asiakkaaseen. Toimiakseen asiakaslähtöisesti on oivallettava, etteivät kaikki yrityksen potentiaaliset asiakkaat ole samanlaisia, siksi tarvitaan erilaisia kohderyhmäkohtaisia menettelytapoja. Kilpailua pitää tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta, jotta ymmärretään miksi asiakas tekee valintapäätöksensä kuten tekee. (Vuokko 1997, 15-22.)

Kiristynyt kilpailu, taantuma sekä muut ulkoiset tekijät ajavat yritykset suunnittelemaan toimintaansa uudelleen. Toiminta pitää yhä useammin rakentaa asiakkaan tarpeiden pohjalta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat on tunnettava, jotta heidän tarpeisiinsa voidaan vastata. Asiakaslähtöisesti toimiva yritys hankkii tietoa asiakkaistaan ja soveltaa tätä tietoa toimintaansa. Toiminnan on ulotuttava kuitenkin asiakastiedon keräämistä pidemmälle, jotta asiakaslähtöisyys toteutuisi. Kaiken asiakkaista kerätyn tiedon tulee muuttua käytännön toimenpiteiksi, kuten asiakastyytyvyyden ja asiakkaiden tarpeiden säännölliseksi mittaamiseksi. (Vuokko 1997, 81.)

Asiakaskeskeisyys ilmenee yrityksen asiakaslähtöisenä toimintana. Aarnikoivun (2005, 30-31) mukaan se, miten asiakaskeskeisyys konkretisoituu asiakaslähtöiseksi toiminnaksi, on avainasiana. Asiakastyytyvyysskyselyiden tulokset toimivat yhtenä tietolähteenä asiakaslähtöisyyden selvittämiseksi. (Aarnikoivu 2005, 30-31.)

Asiakaslähtöisyys voi antaa yritykselle pysyvän kilpailuedun. Asiakaslähtöisyys on kokonaisvaltaista toimintaa ja siinä tulee ottaa huomioon toimintaympäristö sekä kilpailutilanne. Asiakaslähtöisyys ei ole pelkästään sitä, että kuunnellaan vain asiakkaan toiveita. Asiakaslähtöisyyden tulee näkyä myös kaikissa yrityksen toiminnoissa, kuten tuotekehityksessä, markkinoinnissa ja palveluissa. Tätä kokonaisvaltaisuutta havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1: Asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus (Vuokko 1997, 23)

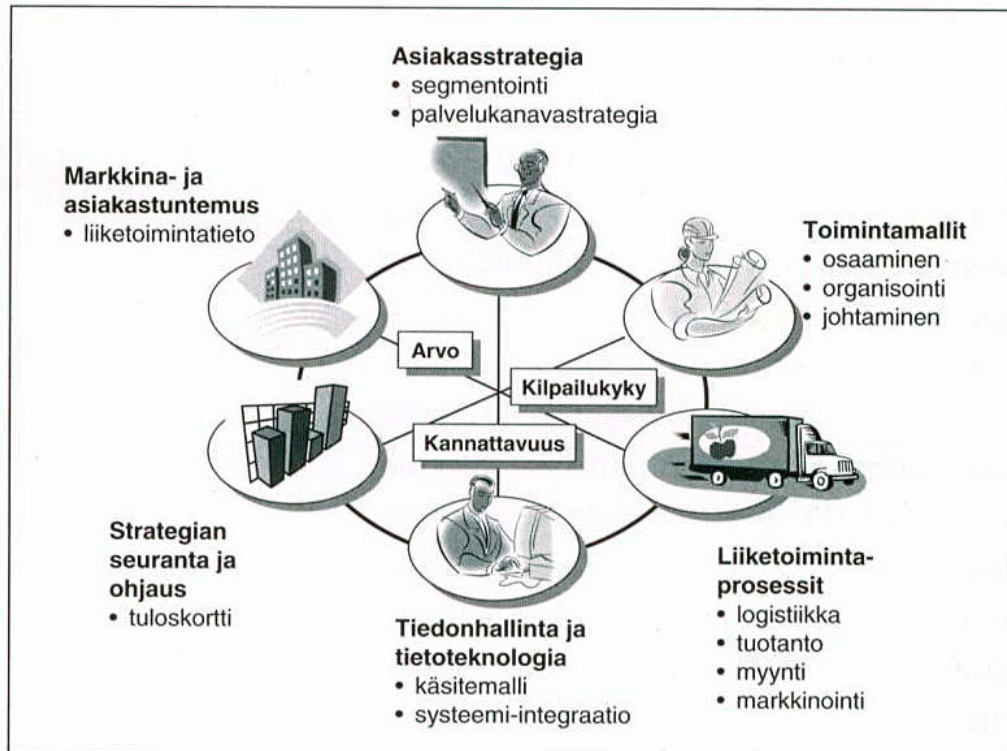
3.2 Asiakslähtöinen liiketoimintamalli ja sen sisältöalueet

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 22) mukaan asiakslähtöisellä liiketoimintamallilla pyritään suuntaamaan organisaation voimavarat oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää yrityksen strategioiden jäsentämistä sekä markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi myös yrityksen strategioiden jäsentämistä sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Asiakashallinta-käsitteen voidaan katsoa olevan asiakslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite, jossa tarkastelu rajoittuu ensisijaisesti asiakasrajapinnassa tapahtuviin toimintoihin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22.)

Asiakslähtöinen liiketoiminta vaatii tavoitteellisten ja selkeiden toimintakonseptien kehittämistä ja käyttöönottoa. Näiden toimintakonseptien tulee perustua asiakkaiden tarpeiden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, näin kaiken yrityksen toiminnan tulee pohjautua juuri tähän ymmärrykseen, niin osaamisen, prosessien sekä tarjonnan tuotteen on tuettava asiakkaan tapaa tuottaa arvoa itselleen. Asiakasarvoa on ymmärrettävä siten, että yrityksen tulee olla mukana parantamassa niitä menestymisen edellytyksiä, jotka auttavat asiakasta menestymään omassa toimintaympäristössään. On oltava asiakkaan edellä asioissa ja pystyttävä arvioimaan asiakkaan elämässä sekä ympäristössä tapahtuvia muutoksia.

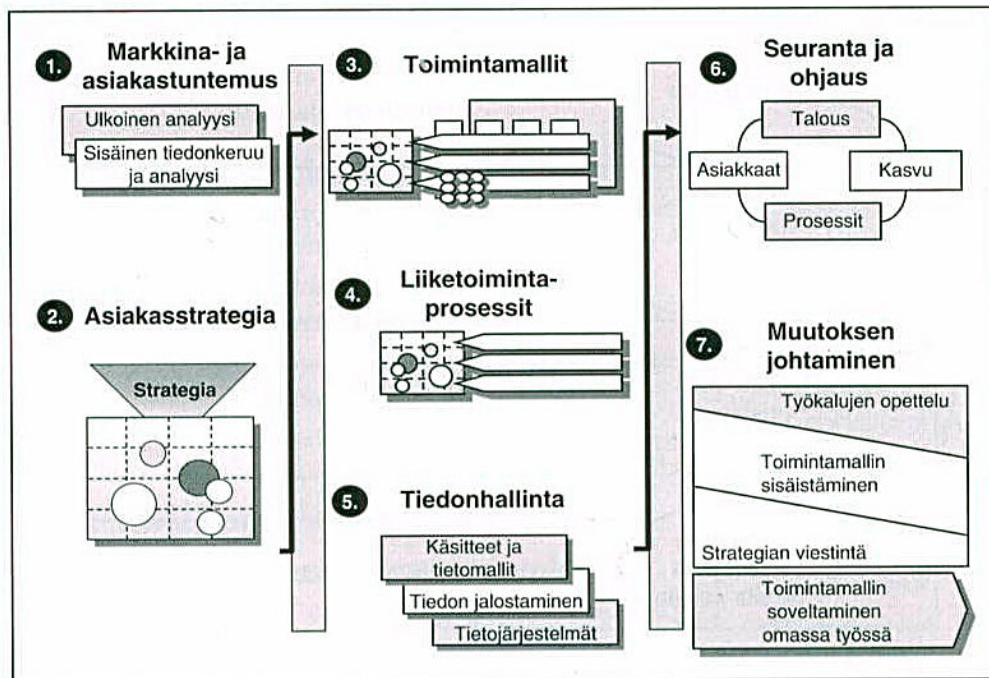
(Korkman 2004, 1-9.)

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin pääasiallinen sisältö rakentuu kuudesta osa-alueesta, jotka täydentävät toisiaan ja luovat pohjan asiakslähtöisen liiketoiminnan ymmärtämiselle niin teoriassa kuin käytännössä. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet ovat 1) markkina- ja asiakastuntemus, 2) asiakasstrategia, 3) toimintamallit, 4) liiketoimintaprosessit, 5) tiedonhankinta ja tietoteknologia sekä 6) strategian seuranta ja ohjaus. Nämä kuusi osa-alueita ovat lähtökohtana yrityksen asiakslähtöisen liiketoimintamallin kehittämiseen ja käyttöönottamiseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)



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

Asiakslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen on Ala-Mutkan & Talvelan mukaan ”vesiputous”. Se on kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä kehittämistä, johtamista sekä voimavarojen suunnittamista oikeisiin asioihin.



Kuvio 3: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen malli (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 25)

3.2.1 Markkina- ja asiakastuntemus

Asiakaslähtöinen liiketoiminta kulminoituu markkina- ja asiakastuntemukseen. Markkina- ja asiakastuntemuksen osaamisella on tärkeä perusta asiakasstrategian luomiselle ja voimavarojen suuntaamiselle. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ei ole koskaan valmis, vaan sitä tulee muokata jatkuvasti, koska asiakkaat, markkinat sekä kilpailu muuttuu. Yrityksen on pystyttävä vastaamaan markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin, jonka vuoksi kattava tietämys sekä markkinoista että asiakkaista on ehdottoman tärkeää - tämä muodostaa perustan asiakashallinnalle. Monipuolisella markkina- ja asiakastuntemuksella sekä kyvyillä hyödyntää saatua tietoa yrityksen resurssit voidaan kohdentaa oikeisiin paikkoihin. Uusi liiketoimintamalli edellyttää myös uutta toimintatapaa, käsitteitä ja toiminnanohjausta. Uuden liiketoimintamallin käyttöönotto puolestaan edellyttää erityisesti jäykkää johtamista, muuten sen vieminen käytännön tasolle ei onnistu. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24-25.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 35) määrittelevät, että asiakas- ja markkinatuntemus on tulosta yrityksen tietojohdamisesta. Yrityksen on tunnettava asiakkaat ja markkinat, joka tarkoittaa sopivaa kokonaisuutta tiedoista, taidoista ja kokemuksesta, johon näin ollen tarvitaan sekä konkreettisia lukuja että tuntumaa. Pelkkä asiakkaiden ja markkinoiden tunteminen teoreettisella tasolla ei riitä, vaan yritykseltä vaaditaan taitoa käyttää hankkimaansa tietoa hyväkseen. Toimivan asiakasstrategian ja segmentoinnin onnistumisen kannalta yrityksen on myös

tunnettava asiakkaat ja markkinat hyvin. Asiakastuntemuksella lisätään kilpailukykyä ensisijaisesti strategisen tehokkuuden kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35.)

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

Ulkoisen tarkastelun lisäksi myös yrityksen sisäistä tilannetta ja toimintoja tulee analysoida. Sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna tärkeää on tunnistaa, mikä on kunkin asiakassegmentin strateginen merkitys yritykselle, niin tällä hetkellä kuin tulevaisuudessakin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51.)

Markkina- ja asiakastuntemuksen pääkohtina voidaan pitää toimintaympäristön muutosvoimien vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Asiakkaiden ja asiakassegmenttien tarpeet ja odotukset tulee selvittää sekä analysoida asiakasryhmien kannattavuus ja potentiaali. On myös mietittävä ja kartoitettava yrityksen omat resurssit eli asiakastuntemus sekä osaaminen ja se miten yrityksessä reagoidaan muutoksiin. Näiden asioiden huomioiminen edesauttaa yritystä pääsemään kohti asiakaslähtöisempää liiketoimintaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 211-212.)

3.2.2 Asiakasstrategia

Asiakasstrategia on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja perinteisen strategia-ajattelun yhdistelmä. Yrityksillä on omat strategiansa, josta varsinainen asiakasstrategia johdetaan käyttämällä liiketoiminnan lähtökohtana asiakkaita ja markkinoita. Asiakasstrategia on siis markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma yritysstrategiaan, ja asiakasstrategioiden määrittäminen luo pohjan yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-46.) Storbacka, Sivula ja Kaario (2000, 22) ovat sitä mieltä, että strategiset asiakkuudet ovat tärkeitä sekä tuottojen kannalta, että strategisesti. Tästä johtuen kasvaa strategisten asiakkuuksien tärkeimpien tavoitteiden merkitys. Tavoitteita ovat 1) yritys hyödyntää asiakkuutta täysipainoisesti sekä kykenee havaitsemaan asiakkuudessa piilevät uudet liiketoiminnan mahdollisuudet, 2) asiakas pitää asiakkuutta arvokkaana, sen tukiessa asiak-

kaan prosesseja ja tavoitteita. Strategiset asiakkaat ovat myös yleisesti tietoisia siitä, että tavoitteet ovat yritykselle tärkeitä, jolloin asiakkuus saattaa olla jopa sellainen, että asiakkaalla on enemmän valtaa kuin toimittajalla. Storbacka, Sivula ja Kaario (2000, 22) tuovatkin tämän näkökulman johdosta pääsäännön: asiakkuuden kehittämisen päävastuun on oltava yrityksellä, jotta asiakkuus pidetään vakaana. Jos näin ei ole, on suurena vaarana, että asiakas johtaa yritystä. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 22.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 46-47) mukaan asiakasstrategian tärkein ilmentymä on asiakassegmentointi. Tehtyjen asiakassegmenttien mukaan määritellään ja sovitaan toimintamallit, joiden mukaan toimitaan valittujen asiakkaiden kanssa. Konkretisoimalla kullekin asiakassegmentille omat keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet, mahdollistetaan asiakashallinnan monipuolisuus ja toimivuus osana yrityksen asiakasstrategiaa. Asiakasstrategian tavoitteena on konkretisoida yrityksen strategia sellaiseen muotoon, että siitä voidaan helposti johtaa eri asiakassegmenteille erilaisia tavoitteita, kuten kasvu- ja kannattavuustavoitteita. Kiteyttäen asiakasstrategia pyrkii tehostamaan toimintaa ja suuntaamaan voimavaroja oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin kilpailustrategian mukaisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-48.)

Asiakassegmentoinnin lisäksi asiakasstrategiaan kuuluu myös palvelukanavastrategia. Palvelukanavastrategialla tarkoitetaan Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23) mukaan yrityksen valitsemia kanavia, kuten henkilökohtainen yhteyshenkilö tai asiakaspalvelukeskus, joiden avulla asiakkaisiin pyritään olemaan yhteydessä ja joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan. Palvelukanavassa määritetyt asiakassegmentit pyritään ohjaamaan liiketoiminnan ja kannattavuuden kannalta parhaaseen kanavaan ja varsinaisessa toimintamallissa määritetään käytettävät palvelukanavat. Suuremman kokoluokan ja potentiaalisen sisältävissä asiakassegmenteissä asiakkaat saavat yleensä nimetyn yhteyshenkilön, jolloin palvelu on henkilökohtaisempaa. Määrällisesti paljon asiakkaita sisältävät asiakassegmentit pyritään puolestaan hoitamaan esimerkiksi itsepalvelukanavien tai asiakaspalvelukeskusten kautta. Sähköiset itsepalvelukanavat ovat yksi tärkeimmistä palvelukanavista nopeasti muuttuvassa ja monipuolistuvassa liike-elämässä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-76.) Pankkien verkkopalvelut toimivat hyvänä esimerkkinä sähköisistä itsepalvelukanavista, joiden avulla asiakas voi hoitamaan lähes kaikki päivittäiset raha-asiansa kätevästi ajasta ja paikasta riippumattomasti.

Asiakasstrategia pitää siten muodostaa yrityksen strategiaan pohjautuen, tavoitteet tulee konkretisoida markkinoiden sekä asiakkaiden kautta. Asiakashallinnan tavoitteet asetetaan konkreettisina asioina ja niitä tulee voida mitata. Asiakkaiden segmentointi on toteutettu eri yksiköiden suunnittelun, toiminnan, seurannan ja ohjauksen lähtökohdista. Strategisesti tärkeimpien asiakkaiden segmentin osalta on pohdittu mitä lisäarvoa heille voidaan tuottaa.

(Ala-Mutka & Talvela 2004, 212.) Payne (2006, 61) korostaa, että strategian kannalta tärkeää on päättää, mitkä asiakkuudet halutaan pitää ja mitkä puolestaan ovat lähestulkoon merki-

tyksettömiä, sillä vain harva yritys voi menestyksekkäästi ja tehokkaasti tarjota 'kaikkea kaikille'.

3.2.3 Toimintamallit

Asiakasstrategian määrittelyn jälkeen, voidaan Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23) mukaan luotu strategia muuntaa käytäntöön konkretisoimalla se toimintamalleiksi. Toimintamalleilla tarkoitetaan asiakassegmenttikohdaisia toimintatapoja, ne eivät siis ole asiakaskohdaisia prosesseja. Ne ovat kuvauksia siitä, miten organisaatio toimii kunkin asiakassegmentin kohdalla. Kuvaukset tehdään siitä, miten asiakassuhteet vastuutetaan, millaista tietotaitoa tarvitaan, millaisia tavoitteita asetetaan ja miten seuranta on tarkoitettu toteuttaa kunkin asiakassegmentin kohdalla. Kun toimintamallit on mahdollisimman kattavasti suunniteltu ja niiden toteutus organisoitu, on varsinaisia asiakassuhteita vaivattomampi hoitaa. Toimintamalleja, jotka perustuvat asiakassegmentteihin, käytetään yrityksen toimintojen suunnittelussa esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja tuotekehityksen edistämässä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-87.)

Asiakasstrategia kytketään toimintaan muodostaen se asiakashallinnan segmenttien ympärille yrityksen rakenteiden, toimintatavan ja ohjauksen avulla. Muodostetaan asiakassegmenttipohjaiset tuote- ja palvelupaketit, toimintamallit, tiedonhallinta ja toiminnanohjaus. Ensimmäiseksi on tunnistettava asiakas ja tunnistamisen kautta sijoitettava asiakkaat tiettyihin asiakassegmentteihin. Asiakkaiden tunnistamisessa käytetään hyväksi segmentointiperusteita, joiden avulla kukin asiakas on helpompi luokitella sopivaan ryhmään. Kun asiakas on sijoitettu omaan segmenttiinsä, voidaan toimintamallissa seuraavaksi määritellä asiakkaan odotukset prosessien eri kohdissa. Tällä tarkoitetaan jokaista asiakaskohtaamista eli jokaista kontaktia asiakkaan kanssa, jossa tarpeellinen tieto asiakkaasta kootaan talteen tukemaan asiakastyötä ja lisäämään asiakastuntemusta.

Jokaiselle toimintamallille ja näin ollen myös jokaiselle asiakassegmentille tulee määritellä sopiva palvelukanavastrategia, jonka kautta asiakkaat voidaan ohjata sekä yrityksen että asiakkaan itsensä kannalta oikeisiin kanaviin. Oleellinen osa toimintamallia on asiakaspotentiaalin tunnistaminen ja kartoittaminen, koska potentiaalinen kokonaisvaltaisella hallinnalla yritys pystyy suuntaamaan toimenpiteensä niihin asiakkaisiin, joissa potentiaali on todettu olevan suurin. Toimintamalleja suunniteltaessa ja kehitettäessä ensisijaisen tärkeää on määritellä toimintamallien menestystekijät, eli ne toimintaa ohjaavat tekijät ja palvelukonseptit, joiden avulla kutakin asiakassegmenttiä voidaan palvella. Asiakkaita ei palvella "yksilöllisesti", heille ei siis rakenneta omia prosesseja ja toimintamalleja vaan etsitään niin sanottu kultainen keskitie, joka palvelee kutakin asiakassegmenttiä sen tarvitsemalla tavalla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87-91.)

Toimintamallia tulee myös seurata, mitata ja ohjata, näin mahdollisista virheistä voitaisiin ottaa opiksi ja toimintamallia olisi mahdollista kehittää entisestään. Yrityksen on pidettävä mielessä se, että yksi toimintamalli ei yleensä riitä, mutta liian moni toimintamallikaan ei ole kannattava ratkaisu. Toimintamallit on hyvä määrittää ja kuvata riittävän yleisellä tasolla, jotta niitä on mahdollista soveltaa käytännön toimintaan. Liian yksityiskohtaiselle tasolle meneminen ei ole tarpeen, vaan toiminnan kannalta kannattavampaa on rakentaa yleiset raamit, jonka pohjalta toimintamalleja voidaan jatkossakin kehittää. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87-91.)

Toimintamallien pääkohtia ovat muun muassa se, että ne suunnitellaan asiakassegmenttikoh-
teisesti ja että ne sisältävät tarvittavat tiedot asiakkuuksista. Palvelustrategia tulee suunnitella optimaalisesti. Organisaation toimenkuvat, vastuut ja valta tulee määrittellä oikeassa suhteessa asiakassegmentteihin. Toimintamallien toimivuutta pitää mitata oikeilla mittareilla sekä kannustinjärjestelmän tulee olla toimiva ja oikeudenmukainen.

(Ala-Mutka & Talvela 2004, 212-213.)

3.2.4 Liiketoimintaprosessit

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin neljäntenä osa-alueena ovat liiketoimintaprosessit. Ne kuvaavat sitä, miten yrityksen fyysiset toiminnot kuten tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteet toteutetaan. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23) mukaan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tavoitteena on koko arvoketjun tarkastelu, jolloin arvoketjun eri vaiheet, kuten logistiikka, tuotanto, myynti ja markkinointi, korostuvat kukin omana erillisenä osana kokonaisuutta.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 62) määrittelevät prosessit siten, että niillä tarkoitetaan erillisistä toiminnoista koostuvaa tapahtumaketjua, jossa pyritään tunnistamaan asiakkaan yksilölliset käyttäytymistavat, tarpeet ja odotukset - samalla huomioiden myös yrityksen omat tavoitteet. Prosessiajattelu on Hannuksen (2004, 203) mukaan toimiva lähestymistapa toiminnallisen tehokkuuden kehittämisessä toimialariippumattomasti. Lähtökohtana tässä on se, että yrityksen liiketoimintoja pyritään tarkastelemaan havainnollistavien prosessikaavioiden kautta eikä organisaatiokaavioiden, jolloin yrityksen prosesseja on mahdollista uudistaa ja kehittää entisestään. Prosessiajattelun avulla monet yritykset ovat pystyneet parantamaan tehokkuuttaan sekä tehostamaan tuotantoaan. (Hannus 2004, 203.)

Liiketoimintaprosessien suunnittelussa on Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 213-214) mukaan otettava huomioon eri asiakassegmenttien vaatimukset tilaus- ja toimitusprosessien, tuotannon, hankinnan ja yhteistyökumppanien osalta. On tärkeää suunnitella ja kehittää myös markkinointiprosesseja, joiden kautta tuotteet ja palvelut voidaan tuoda asiakkaiden tietoi-

suuteen. Tarkalla suunnittelulla ja mallintamisella mahdollistetaan prosessien toimivuus käytännössä erilaisten palvelutilanteiden sekä tavara- ja rahavirtojen hoitamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 213-214.) Toimialalla on vaikutusta liiketoimintaprosesseihin. Hannuksen (2004, 204) mukaan palveluorganisaatiossa palveluiden toimittamisen tuotanto ja kulutus tapahtuu samanaikaisesti. Asiakas osallistuu aktiivisesti palveluiden tuotanto- ja toimitusprosessiin, palveluiden tehokkuus tai tehottomuus korostuu näin ollen välittömästi tilanteessa. Palvelukanavien suunnittelu ja oikeanlainen käyttö asiakaspalvelussa on tärkeää, sillä liiketoimintaprosessien tehokkuuteen sekä toimivuuteen vaikuttaa paljon se, mitä kanavaa käyttäen palvelu on toimitettu asiakkaalle. (Hannus 2004, 204.)

Liiketoimintaprosessien osalta tulee siis ottaa huomioon eri asiakassegmenttien vaatimukset, tuotekehitysprosessit sekä markkinointiprosessien ohjaus ja kampanjoiden seuranta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 213-214.)

3.2.5 Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Kehittynyt asiakashallinta, toiselta nimeltään asiakkuudenhallinta, vaatii kehittyneitä tiedonhallintaa, jonka kautta yrityksen toimintaa ohjataan. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 24) mukaan tiedonhallinta on tiedon monipuolista käsittelyä tiedon keräämisestä ja jalostamisesta aina sen jäsentämiseen käsitelmalleiksi. Organisaation ohjauksen tehostamista pystytään parantamaan tietojärjestelmillä sekä mahdollistaa tärkeän asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa, tämä puolestaan nopeuttaa sekä yksinkertaistaa yrityksen asiakaspalveluprosesseja. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan edellytyksenä on kehittyneen tietoteknologian ja tiedonhallinnan hyödyntäminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Ala-Mutka ja Talvela listaavat kolme kohtaa, jotka ovat tiedonhallinnan yleisiä tavoitteita:

1. Tulevaisuuteen ennakointi tai ainakin nopeampi reagointi sekä tietoon perustuva päätöksenteko.
2. Saadaan jäsenneiltyä sekä rakenteellisesti oikean muotoista koottua ja jalostettua tietoa, joka auttaa päätöksenteossa.
3. Henkilöstön kokemukseen perustuva tietotaito sekä henkilökohtainen osaaminen saadaan kaikkien käyttöön.

Yrityksen menestyksen avuksi tarvitaan kehittyneitä tiedonhallintaa, ja näin yritys pystyy vastaamaan sekä reagoimaan paremmin ja nopeammin, niin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin kuin kilpailijoiden toimenpiteisiin. Haasteina tiedonhallinnassa on muun muassa henkilöstön hiljaisen tiedon muuttaminen yrityksen voimavaraksi ja vahvuudeksi. Organisaation sisäisten rajojen välisen tiedonjakamisen koordinointiin tulisi myös kiinnittää huomioita. Tiedonkeräämisen haasteena kentältä on yleensä se, ettei tiedon kerääjien motivaatio ole paras mahdol-

linen, koska heidän osaltaan tiedon käyttäjä voi olla joku muu kuin he itse. Ongelmana voidaan pitää myös sitä, että tieto on kerätty vanhoista tiedoista, joten tästä syystä asioihin reagoidaan liian hitaasti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96-98.)

Toiminnan ohjaaminen tiedon avulla (Management by Knowledge) on käyttökelpoisempi termi kuin tiedonhallinta, kun tieto ohjaa tekemistä. Liiketoiminnassa ensisijainen tiedonhallinnan tavoite on nopeampi reagointi tuleviin muutoksiin sekä niiden ennakointi. Tiedonhallinta tarkoittaa strategiasta, asiakasstrategiasta, segmenteistä, toimintamalleista ja niiden kohtaamisista sekä menestystekijöistä määritettyä tiedonhallintaa, joka puolestaan ohjaa ja tukee varsinaista liiketoimintaa. Tiedonhallinta ei siis tue vain johdon päätöksentekoa, vaan helpottaa päätöksentekoa myös operatiivisella tasolla strategian mukaisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 100-101.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tiedonhallinnan suunnittelun perustana ovat tarkoin määritetyt asiakassegmentit ja niihin liittyvät toimintamallit. Suunniteltaessa tiedonhallintaa on tärkeää tunnistaa ja ottaa huomioon yrityksen menestystekijät nimenomaan toiminnan tasolla. Olemassa oleva tieto pitää kerätä yhteen koko yrityksen käytettäväksi. Yhteenvetona tiedonhallinnan ensisijaisena tavoitteena on kerätä kaikki liiketoiminnasta saatava tieto yhteen, jotta sitä voidaan jakaa yrityksen sisällä oikeassa muodossa sitä tarvitseville ihmisille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98-104.) Taulukossa 1 on koottuna asioita, mitä tietoa yrityksissä seurataan ja mitä ei seurata.

Mitä seurataan	Mitä ei seurata
<ul style="list-style-type: none"> • Markkinoiden rakennetta • Kokonaisvolyymejä • Markkinaosuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinakehitystä ennakoivaa tietoa • Alalle tulon esteiden muuttamista • Uusia liiketoimintamahdollisuuksia
<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijoiden tuoteluettelo ja hinnoittelua • Omistajia • Organisaatorakenteita • Jakelutien rakennetta • Liikevaihtoa • Markkinointia 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijoiden tapaa hankkia asiakkaita ja pitää vanhat • Argumentointia, lupauksia ja lunnastuksia • Segmentointia • Segmenttien kokoa ja merkitystä • Kilpailutilannetta asiakasnäkökulmasta ja asiakaskohtaisesti
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden organisaatorakenne • Virallista päätöksentekoprosessia • Kontaktihistoriaa • Ostovolyymejä ja perinteisiä asiakastytyväisyystutkimuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden strategioita, tavoitteita, arvostuksia ja tarpeita • Todellisia mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosessiin • Todellista potentiaalia ja asiakkaan kilpailevia vaihtoehtoja

Taulukko 1: Mitä yrityksissä seurataan ja mitä ei? (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98)

Nykyaikainen tietoteknologia on tiedon keräämisen apuna. Tietoa saadaan yrityksen tietojärjestelmistä, asiakastytyväisyysjärjestelmästä, asiakashallinnan toimintamalleista ja liiketoimintaprosesseista. Asiakassegmenttipohjainen asiakastytyväisyysjärjestelmä tarkoittaa systemaattista kokonaisuutta, jolla asiakaspalautetta kerätään. Kokonaisuudessaan asiakastytyväisyysjärjestelmä sisältää systemaattisen tiedon keräämisen ja tallentamisen lisäksi tiedon jatkojalostamisen, palautteen käsittelyn sekä raportoinnin tietyille kohderyhmille. Järjestelmä koostuu mm. mittareista sekä palautteesta. Kuitenkaan yksistään laadullinen palaute ei riitä, vaan tarvitaan tietoa myös prosessin toimivuudesta. Asiakastytyväisyystutkimus ei yksistään anna riittävää tietoa, vaan toiminnassa on sovellettava myös erilaisia keinoja asiakaspalautteen keräämiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 113-119.)

Yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan rakentamiseen tiedonhallinnan ja tietoteknologian osalta yrityksellä on oltava käytössään toimiva asiakashallintajärjestelmä sekä suunnitelma miten asiakastytyväisyyttä seurataan ja analysoidaan asiakassegmenttikohtaisesti. Asiakastiedon hallinta on pitää tehdä helpoksi tietojärjestelmien avulla ja sen käytön pitää kaikkien tietoa tarvitsevien osata. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 214.)

3.2.6 Strategian seuranta ja ohjaus

Strategian seurannan ja ohjauksen oleellisimpia seikkoja on se, että mitataan toiminnan tuloksellisuuden edellytyksiä. Tärkeintä on mitata toiminnan syitä eikä niinkään seurauksia. Yritysten strategioiden seurannan ja ohjauksen yhtenä ongelma voidaan pitää sitä, ettei toiminnan suunnittelu, käytännön toiminta sekä käytännön toiminnan seuranta, tule samalla tavalla jäsenneyksi ja ymmärretyksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107.)

Strategian seurannassa ja ohjauksessa on kaksi puolta: diagnostiset ja rakenteelliset ohjausjärjestelmät. Diagnostisilla ohjausjärjestelmillä kerrotaan siitä, miten yritys toteuttaa uutta strategiaansa, miten strategia toimii sekä miten yrityksen toimintaympäristö reagoi strategian toteuttamiseen. Rakenteelliset ohjausjärjestelmät suuntaavat toiminnan strategian mukaisesti. Näitä rakenteellisia ohjausjärjestelmiä asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa ovat asiakassegmentit ja toimintamallit, joista aikaisemmissa luvuissa on kerrottu. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Strategian seuranta ja ohjausta varten on olemassa erilaisia mittareita, joiden avulla seuranta voidaan toteuttaa käytännön tasolla. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa mittariston suunnittelun lähtökohtana ovat erilaiset asiakasryhmät, jotka on tarkoin määritelty asiakasstrategiassa. Asiakassegmenttikohtainen tarkastelu on hyvä keino siinä mielessä, että tarkastelu tuo asiakkaiden mielipiteet, odotukset ja tarpeet selkeästi esille. Strategian mittaamisen tulisi siis valvoa ja ennustaa, miten suunniteltu strategia toimii käytännössä. Strategiaa säädetään ajan kuluessa ja siihen tehdään myös suurempia muutoksia. Tilanteet ja kohtaamiset asiakkaiden kanssa voivat muuttua, sekä yrityksen kriittiset menestystekijät, tämän johdosta mittaristoa tulisi jonkin verran myös uudistaa. Kuitenkin pitkän aikavälin tarkastelussa valittujen mittarien tulisi pysyä jollain tasolla samana, muuten pitkän aikavälin vertailu ei ole mahdollista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.)

Strategian seurannan ja ohjauksen tärkeänä alueena on yrityksen strategiasta johdettu tavoitteiden johdonmukainen määrittely asiakassegmenteittäin sekä tarvittaessa henkilöittäin. Palkitsemisjärjestelmän tulee sisältää toiminnallisia mittareita sekä sen tulee kannustaa pitkäjänteiseen toimintaan. Mittariston rakentamiseen tulee kiinnittää huomiota ja siihen, että mittaristoilla mitataan oikeita asioita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 214-215.)

3.2.7 Muutoksen johtaminen

Kuten kaikki muutokset myös asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, sen käyttöönotto tai kehittäminen, vaatii muutoksia, energiaa, sitoutumista sekä henkilökunnan motivaatiota toteutukseen. Muutoksen lähtökohtana on se, että yrityksellä ja sen henkilökunnalla on yhtei-

nen näkemys ja halu saada muutos aikaan. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli ja sen kehittäminen tuo tullessaan ristiriitoja määritetyn asiakslähtöisen strategian ja yrityksen nykytilanteen välillä. Tarkalla suunnittelulla ja ihmisten aidolla johtamisella muutos on kuitenkin mahdollista saada aikaan. Vaikka muutos saattaa usein olla hidasta, täytyy sen kuitenkin olla pitkäjänteistä, johdonmukaista ja jatkuvaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 185-187.)

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin vaatima muutostarve vaihtelee tapauskohtaisesti, mutta lähes aina puhutaan laajasta muutoksesta. Strategialogiikan muuttaminen asiakslähtöiseksi vaikuttaa yrityksessä varmasti lähes kaikkeen aikaisempaan toimintaan kuten esimerkiksi vastuisiin, mittareihin ja organisaatorakenteisiin. On osattava perustella, miksi muutosta tarvitaan ja sitouttaa muutokseen koko henkilöstö. Muutos edellyttää niin ihmisten johtamista (Leadership), kuin asioiden johtamista (Management). (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

Muutosta vain muutoksen vuoksi ei kannata tehdä, sille täytyy olla todellinen tarve. On pysyttävä perustelemaan niin yrityksen kannalta sekä myös henkilöstön kannalta, miksi muutosta tarvitaan. Syitä ja perusteluita muutoksen tarpeellisuudelle on varmasti monia, joista yksi ja tärkein on asiakkaat. Asiakkaita haastatteleamalla ja kuuntelemalla voidaan hahmottaa yrityksen tarpeita muutokselle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 193-195) jaottelevat suunnitelmien käytäntöön viemisen neljään osa-alueeseen, vision ja strategian viestintä, perusvalmiudet, toimintamallin sisäistäminen sekä työkalujen käyttöönotto. Ensin on saatava henkilöstö ymmärtämään uusi toimintalogiikka. Strategian viestinnällä perustellaan muutosta, sekä keskitytään vision asiakasstrategian ja asiakslähtöisen liiketoimintamallin viestittämiseen. On varmistettava, että yrityksen henkilöstöllä on valmiuksia toimia uusien toimintamallien edellyttämällä tavalla ja tarvittaessa kouluttaa henkilöstöä lisää esimerkiksi tietojärjestelmiin tai asiakaspalvelutilanteisiin. Kahden ensimmäisen osa-alueen ollessa kunnossa, voidaan keskittyä viemään uudet toimintamallit käytäntöön. Suunniteltuja malleja pitää harjoitella oikeissa asiakaspalvelutilanteissa, jolloin niiden toimivuus tulee testattua oikeassa tilanteessa ja ympäristössä. Suunnitelmien vieminen käytäntöön on paras toteuttaa jatkuvalla kehittämisellä ja oppimisella. Muutoksen johtaminen asettaa haasteita yrityksen asiakslähtöiseen liiketoimintamalliin pääsemiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 193-195.)

Muutoksen johtamisen läpivienti tulee suunnitella kunnolla sekä johtaa systemaattisesti sekä pitää huolta, että muutos jatkuu. Strategisen viestinnän oikeanlaisuuteen tulee kiinnittää huomiota. Johdon vastuulla on myös pitää huolta, että uudet toimintamallit sisäistetään ja kehitetään perusvalmiuksia, kuten työkalujen opettelua sekä toimintamallien testausta ja käyttöönottoa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 215.)

3.3 Asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin käyttöönotto vaatii pitkäjänteistä ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli on ensisijaisesti strategialogiikka yrityksen menestyksen pääkohdista. Jotta asiakslähtöinen liiketoimintamalli toimisi ja tuottaisi yritykselle lisäarvoa, täytyy liiketoimintamallin toimivuudelle ja käyttöönottamiselle olla myös edellytykset - markkinoiden ja asiakkaiden syvälinen tunteminen. Yrityksen täytyy toisinaan ensin ymmärtää, mitkä ovat oikeita asioita, voidakseen tehdä oikeita asioita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25-26.) Kuvio 4 kiteyttää ajatuksen asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyistä ja edellytyksistä.



Kuvio 4: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt ja edellytykset (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26.)

3.3.1 Strateginen ja operatiivinen tehokkuus

Strateginen tehokkuus on sitä, että suunnataan voimavarat strategian mukaisesti. Voidakseen toimia strategisesti tehokkaasti on yrityksellä oltava tietoutta markkinapotentiaalista, asiakkaiden tarpeista ja odotuksista, asiakkaan toimintalogiikasta sekä toimintalogiikan ymmärtämistä. Yrityksen oman toiminnan reunaehtojen (asiakaskannattavuus, palvelukanavat) määrittäminen on tärkeää strategisen tehokkuuden saavuttamiseksi. Toimiessaan strategisesti tehokkaasti yritys hyötyy monista seikoista.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 30) ovat listanneet strategisen tehokkuuden hyötyjä:

- markkinan kokonaispotentiaalin ottaminen haltuun
- uusien asiakassegmenttien kehittäminen pitkällä tähtäimellä
- nopea lyhyen tähtäimen kannattavuuden parantaminen keskittymällä oikeisiin asiakaisiin
- uusien segmenttien saavuttaminen siirtymällä ostamaan tuotteita oman valmistuksen sijasta
- meneminen syvemmälle asiakkaan arvoketjuun uusien tuotteiden avulla
- uusien lisäarvopalveluiden kehittäminen
- uuden markkinointikonseptin kehittäminen, johon liittyvät nopeat toimitukset
- omien prosessien ja kyvykkyyksien tunteminen.

(Ala-Mutka & Talvela 2004, 27-30.)

Operatiivista tehokkuutta ovat sisäinen toiminnan laatu sekä määrällinen suorituskyky. Sisäinen toiminnan laatu arvioidaan lähinnä laatukustannuksina, uuden myynnin saavuttamisella, parantuneena katteena sekä palvelun jatkuvuutena asiakkaan näkökulmasta. Sisäistä toiminnan laatua ovat muun muassa sovituisissa toimintatavoissa pysyminen sekä yrityksen sisäisen kommunikaation toimiminen asiakastuntemuksen, osaamisen, kokemuksen jakamisessa että asiakkaan sitominen yritykseen, ei yrityksen työntekijöihin. Määrällinen tehokkuus muodostuu ensisijaisesti yhtenäisestä ja systemaattisesta toimintatavan tehostamisesta. Tämä toimintatavan tehostaminen edellyttää strategista tehokkuutta, sisäistä toiminnan laatua, teknologian hyödyntämistä sekä arvoa tuhoavan työn poistamista. Arvoa tuhoavaa työtä ovat muun muassa rutiinit sekä turhat työvaiheet. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 30-32.)

3.3.2 Arvo asiakkaalle - arvo yritykselle

Asiakkaalle arvoa tuovat palveluiden tuottamat hyödyt, seuraukset sekä vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiinsa. Arvoa syntyy parhaiten, kun palvelutuottaja ja asiakas yhdessä toimien kehittävät palveluita. Yrityksen ymmärtäessä asiakkaan toiminnan, se myös auttaa ymmärtämään asiakkuudesta syntyvää arvoa ja näin ollen myös kehittämään omaa tarjontaa asiakaslähtöisemmäksi. Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää yritykseltä sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää omaa liiketoimintaansa tämän ymmärryksen perusteella. Näin toimivien yritysten menestyksen avaimena voidaan pitää osaamisen ja uusien ideoiden luomista, kannattavan ja kasvavan liiketoiminnan perustaksi. (Arantola & Simonen 2009, 2-4.)

Asiakastyytyväisyys vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakkaat ovat tyytyväisiä kokeemaansa laatuun, jos hinta ja suhdokustannukset eivät ole liian suuria. Tyytyväinen asiakas taasen saattaa sitoutua palvelutuottajaan ja näin ollen suhteen lujuus lisää palveluntuottajan

varmuutta suhteen jatkuvuuteen. Pitkillä suhteilla on Grönroosin (2001, 208) mukaan myönteinen vaikutus kahteen tekijään, mitkä vaikuttavat asiakkaiden kannattavuuteen. Asiakkaiden ollessa tyytyväisiä jatkuvaan suhteeseen sekä ollessa vahvasti sidoksissa palveluntuottajaan, heidän voi olettaa ostavan yritykseltä enemmän. Näin palveluntuottaja saa enemmän tuottoja asiakkaasta. (Grönroos 2001, 206-208.)

Paynen (2006, 111) mukaan yrityksen on pidettävä tarkemmin huolta myös nykyisistä asiakkaistaan eikä suunnattava kaikkia voimavarojaan vain uusasiakashankintaan. Olemassa olevien asiakkaiden arvon ymmärtäminen on tärkeää, koska jos yritys tarvitsee uusia asiakkaita, täytyy sen myös pitää vanhoista kiinni. (Payne 2006, 111.) Mäntyneva (2001, 20) myös painottaa sitä, että uusien asiakkaiden hankintaan saattaa kulua paljon enemmän energiaa sekä rahaa, kuin jos huolehdittaisiin vanhojen asiakkuuksien kehittämisestä, hoidosta sekä säilyttämisestä.

3.3.3 Kilpailuedun kasvattaminen

Ropen (2003, 91) mukaan kilpailuetu kytkeytyy yrityksen kaikkeen markkinoinnilliseen tekemiseen. Kilpailuetu tarkoittaa kohdeasiakkaan arvostamaa ja yrityksen tarjoamaa ylivoimaisuutta, jonka voi liiketaloudellisesti aikaansaada sekä uskottavasti realisoida markkinoille. (Rope 2003, 91.)

Hannuksen (2004, 308) mukaan yrityksen todellisen menestyksen edellytyksenä on ainutlaatuinen liiketoimintamalli ja sen tehokas toteuttaminen. Kilpailua ei enää käydä pelkästään tuotteiden ja yritysten välillä, vaan enenevässä määrin liiketoimintamallien ja kumppanuusverkostojen välillä. Liiketoimintamalli voi olla voimakas kilpailuedun lähde, jos sitä on vaikea kopioida tai se muuttaa alan perinteiset ansaintamallit. (Hannus 2004, 308.)

Todellista kilpailua käydään yritysten välillä siitä, kuka hallitsee asiakasta ja heistä kertynyttä tietoa. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rooli ja mallista saatava kilpailuetu on riippuvainen liiketoiminnan luonteesta ja kilpailutilanteesta. Kun tuotetta ja palvelua on vaikea erilaistaa ja todelliset kilpailuedut löytyvät yrityksen yhtenäisestä toimintatavasta ja muutoksen nopeudesta, on asiakashallinta silloin todellinen kilpailuetu. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45-46.)

3.4 Asiakaslähtöisyyden esteet

Asiakaslähtöisyyden esteitä voivat olla mm. organisaation sisäiset ongelmat, kuten hierarkisuus, vallitseva toimintakulttuuri, organisaation suuri koko sekä organisaation käytössä olevat resurssit tai niiden puute. Henkilöstön tiedolliset puutteet oman työn merkityksestä vaikutta-

vat asiakastyytyväisyyteen sekä siihen, ettei ymmärretä mitä asiakaslähtöisyys merkitsee omassa työssä. Toimivan asiakaslähtöisyyden perusta onkin se, että jokainen työntekijä sisäistää asiakaslähtöisen ajattelutavan ja koulutuksen sekä omaehtoisen asiakaslähtöisyyden hyväksymisen. Asenteellisia esteitä on myös, jos asiakasta pidetään ns. välttämättömänä pahana. Voidaan myös pelätä asiakaskohtaamisia, joten sen vuoksi ne halutaan minimoida. Käyttäytymistason esteistä voidaan puhua silloin, kun organisaation toiminta tai yksittäisen työntekijän toiminta ei ole asiakaslähtöistä. Asiakkaaseen voidaan suhtautua joko välinpitämättömästi tai jopa ylipalvelevasti. Kilpailutilanteen vaikutus asiakaslähtöisyyteen on myös vaikuttavana tekijänä. Kilpailun puuttuminen voi olla este tai hidaste asiakaslähtöisyyden omaksumiselle. (Vuokko 1997, 46-49.)

Asiakaslähtöisyydessä on kyse myös siitä, että opitaan pois vanhoista toimintatavoista sekä omaksutaan uudet tavat toimia. Muutoksen hitaus ja muutosvastarinta ovat normaaleja vaiheita, joihin on varauduttava. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 186-188.)

Paras tulos tässä muutoksessa saavutettaneen ottamalla henkilöstö mukaan muutokseen, tiedottamalla asioista ajoissa ja oikealla tavalla sekä sillä, että kaikki johdon jäsenet seisovat muutoksen takana. Asiakaslähtöisyyden esteet voidaan siis poistaa hyvällä suunnittelulla, tiedottamisella ja luomalla toimiva liiketoiminnan asiakaslähtöinen ohjausjärjestelmä.

3.5 Liiketoiminnan asiakaslähtöinen ohjaus

Liiketoiminnan asiakaslähtöinen ohjausjärjestelmä kertoo yleensä yrityksen vallitsevasta toimintalogiikasta sekä strategisesta suuntauksesta. Näin ollen uuden strategian pitäisi myös tarkoittaa uuden ohjausjärjestelmän päivittämistä. Liiketoiminnan ohjaus jaetaan rakenteelliseen ja diagnostiseen ohjaukseen.

Rakenteellinen eli organisatorinen ohjaus tarkoittaa ensisijaisesti muodostettua asiakaslähtöistä liiketoimintamallia sekä organisaation voimavarojen suuntaamista tutkitun asiakaspotentiaalin mukaan. Diagnostinen ohjausjärjestelmä on strategian ja toimintaympäristön seuranta- ja ohjausjärjestelmä.

Toiminnanohjauksen periaatteena on rakentaa kaikki tarvittava ohjaus ja seuranta asiakashallinnan segmenttien ja toimintamallien ympärille. Asiakassegmenttikohtainen seuranta- ja ohjausjärjestelmä on asiakashallinnan yksi oleellinen osakokonaisuus. Hyvin muodostettuina asiakassegmentit luovat toiminnan suunnittelulle ja seurannalle hyvän pohjan ja taloudelliset mittarit auttavat ymmärtämään niiden luonnetta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 94-96; 124.)

3.5.1 Voimavarojen kohdistaminen

Asiakaspotentiaalin tulkinnalla voidaan voimavarat suunnata asiakassegmenteittäin. Potentiaaliansalyysissä voidaan asiakkaita arvioida asiakaslukumäärinä tai euromääräisinä alueina myyntialueittain. Voimavarojen kohdentaminen erilaisille markkinoille ja asiakkaisiin voi muuttua vaikkapa talouden syklien muuttuessa.

Asiakassegmenteittäin voidaan määritellä tavoitteet kasvulle ja vaikkapa asiakaskäyntien lukumäärälle kuukausitasolla. Asiakassegmentin koon kasvattamisen määrittely myös on yksi mahdollinen tavoitesuuntaus. Asiakassegmenttien kannattavuus on myös määriteltävä, se on kuitenkin eri asia kuin yksittäisten asiakkaiden kannattavuus.

Toimintamallit sekä markkinapotentiaali määrittävät, minkälaista osaamista yritykseen tarvitaan. Osaamisprofiilien avulla henkilöiden tehtäväkuvat määritellään sekä se miten omassa tehtävässä painottuvat erilaiset asiakassegmentit. Voimavarojen hallinnan yhtenä oleellisena osana ovat toimintamallien kautta määritellyt mittarit, toimenkuvat, vastuut, tavoitteet sekä valtuudet. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 121-127.)

3.5.2 Liiketoiminnan mallintaminen

Liiketoimintaa on kyettävä myös mallintamaan, jotta sitä voidaan ymmärtää ja hahmottaa mistä siinä on kyse. Mallintamisessa lähdetään hahmottamaan liiketoimintatapaus ja siihen liittyvät muuttujat. Liiketoiminnan mallintaminen ja datan analysointi on väylä siihen, että saadaan kokonaisvaltaista tietoa halutusta liiketoimintatilanteesta. Yleensä tämä uuden tiedon löytäminen aiheuttaa joukon uusia kysymyksiä. Mallintamisen olennainen asia on saada kokonaisvaltainen käsitys halutusta liiketoimintatilanteesta.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 127-128) mukaan olennaista mallintamiseen pohjautuvissa analyyseissä ei ole yksittäiset tunnusluvut vaan halutun liiketoimintatilanteen kokonaisrakenteen havainnollinen esitys. Esimerkiksi tutkittavia tapauksia voivat olla projektit, kaupat, asiakkaat, liiketoimintapaikat jne., jotka hahmottuvat ryhmiksi ja jatkoanalyysi kohdistuu näiden ryhmien ominaisuuksien vertailuun. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 127-128.)

3.6 Tehokkaat liiketoimintamallit tuotannollisessa ja palvelutoiminnassa

Eri toimialoilla ja eri yrityksillä on omat liiketoimintamallinsa, joiden kautta toimia. Tuotannollisessa toiminnassa ja palvelutoiminnassa voidaan yleisellä tasolla mainita kolme perusliiketoimintamallia: tuoteliiketoiminnan, kapasiteettipalveluliiketoiminnan ja ratkaisuliiketoiminnan malli. Näiltä kolmelta perusmallilta edellytetään hyvin erilaista strategista asemoin-

tia, osaamista, rakennetta, johtamista, arvoja ja yrityskulttuuria. (Hannus 2004, 308.) Seuraavissa kolmessa aluvussa käydään läpi, mitä näillä liiketoimintamalleilla tarkoitetaan ja miten ne omalta osaltaan liittyvät yrityksen asiakaslähtöiseen tapaan toimia.

3.6.1 Tuoteliiketoiminnan malli

Liiketoimintamalli, jonka perustana ovat selkeät tuotteet ja vakioidut palvelut sekä tehokas tuotekehitys, myynti ja markkinointi. Tuoteliiketoimintamallissa tuotteita differoidaan erilaisilla tuoteominaisuuksilla, mutta niitä ei räätälöidä vastaamaan yksittäisen asiakkaan tarpeita. Tuoteliiketoimintamallissa keskitytään pääosin siis nimensä mukaisesti ainoastaan tuotteisiin ja palveluihin ja pyritään niiden avulla saavuttamaan tulosta. (Hannus 2004, 309.)

Asiakaslähtöisyys näkyy tuoteliiketoimintamallissa siten, että asiakassuhteita ja myyntiä hoidetaan usein sekä suoraan että erilaisten kanavien, esimerkiksi perinteisten kanavien kuten jälleenmyyjien ja edustajien kautta sekä Internet- ja Call Center- pohjaisten kanavien kautta. Liiketoimintamallissa on ensisijaisen tärkeää asiakkaiden segmentointi omiin kohderyhmiinsä sekä se, miten kutakin asiakassegmenttiä lähestytään. Asiakassegmentoinnin lisäksi tärkeitä ovat myös tuotevalinnat, tuotteiden hinnoittelu ja uusien tuotteiden tuominen markkinoille oikeaan aikaan. Tuotteen hinnoittelu on yksi tehokkaimmista tavoista vaikuttaa; mitä enemmän tuotteessa on ainutlaatuisia ominaisuuksia, sitä enemmän hinnoitteluun voidaan vaikuttaa asiakkaan arvostuksen kautta. (Hannus 2004, 310.)

Hannus (2004, 310) toteaaakin teoksessaan, että tuoteliiketoiminnan mallissa kilpailustrategia perustuu erilaistamiseen tuoteominaisuuksien kautta eli tuotejohtajuus, joten asiakkaille annettu lupaus on siten ”parhaat tuotteet”. Tätä liiketoimintamallia tuettavan organisaation rakenne on yleensä tuotelähtöinen, täydennettynä asiakkuuksien johtamisen periaatteella. Varsinaista tuotantoa ei yleensä katsota ydinosamiseksi, tästä johtuen tuotannon ulkoistaminen on yleensä tyypillistä. (Hannus 2004, 310.)

3.6.2 Kapasiteettipalveluliiketoiminnan malli

Yritys hyödyntää resurssiensa kapasiteettia palvelujen myymisessä ja toimituksessa, tätä liiketoimintamallia kutsutaan kapasiteettipalveluliiketoiminnan malliksi. Kapasiteettipalveluliiketoiminnan mallin mukaisesti toimivalla yrityksellä on yleensä laaja asiakaskunta. Yrityksen myynnin tavoitteena on etsiä potentiaalisesta asiakaskunnasta sopivaa käyttöä kapasiteetille. Tässä liiketoimintamallissa tuotteet ja palvelut ovat ns. bulkkituotteita, joten erot kilpailijoihin nähden ovat minimaaliset. Näin ollen asiakassegmenttien väliset toimintatavat eivät paljolti eroa toisistaan. (Hannus 2004, 311-312.)

Keskeinen kilpailutekijä kapasiteettipalveluliiketoiminnan mallissa on hinta, joten hinnoittelumallit ovat tärkeässä roolissa. Kyseisessä mallissa monesti todellinen liiketoimintamallinnovaation mahdollisuus liittyy esimerkiksi siihen, miten ansaintamallia on mahdollista uudistaa. Yrityksen, joka toimii kapasiteettipalveluliiketoiminnan mallin mukaisesti, kilpailustrategiassa korostuu operatiivinen yliveraisuus ja suuruuden ekonomian kautta saavutettava kustannusetu, sekä kapasiteetin korkea käyttöaste. Kriittisimmät toiminnalliset kyvykkyydet ovat tuotannon ja toimitusketjun ohjaus ja hallinta - kustannustehokkuuden varmistaminen tässä liiketoimintamallissa on ensisijaisen tärkeää.

Asiakaslähtöinen tapa toimia kapasiteettipalveluliiketoimintamallissa näkyy asiakkaille annettussa lupauksessa tarjota ”paras kokonaisedullisuus”. Varsinaista tuotantoa ei tässä liiketoimintamallissa ulkoisteta, se edustaa ydinosaamista sekä kilpailukyvyyn perustaa. Ylläpito- tms. toimintoja voidaan kuitenkin ulkoistaa. Tälle mallille on tyypillistä tehokkuuden ja kustannustietouden korostaminen. (Hannus 2004, 312-313.)

3.6.3 Ratkaisuliiketoiminnan malli

Tuotannollisen ja palveluliiketoiminnan kolmantena mallina on ratkaisuliiketoiminnan malli. Tässä mallissa tarkoituksena on vastata asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin hyödyntämällä räätälöidysti omia tuotekehitys- ja tuotantoresursseja tilanteeseen sopiviksi. Tarvittaessa yritys voi integroida kehittämiään ratkaisuja osaksi muiden yritysten tuotteita ja palveluja. Yrityksen luomat ratkaisut toimitetaan asiakkaille useimmiten projektien muodossa. (Hannus 2004, 313.)

Ratkaisuliiketoimintamallissa kokonaisvaltainen asiakasratkaisu on lähtökohta ja se perustuu asiakkaan tiedostamiin ja tiedostamattomiin tarpeisiin. Ratkaisun määrittämisen lähtökohtana olisi oltava asiakkaan prosessien tai elinkaaren eri vaiheet, näiden vaiheiden pohjalta toteutetaan kokonaisvaltainen ratkaisu. Tämän määrittämisen pohjalta yleensä todetaan, ettei yksi yritys aina välttämättä voi ratkaista kaikkia asiakkaan tarpeita; asiakasratkaisujen toteuttaminen vaatii kumppanuusverkostoja. (Hannus 2004, 315.)

Ratkaisuliiketoiminnan mallissa asiakkaita on rajallinen määrä, suhteet ovat pitkäkestoisia ja yksilöllisiä. Asiakasyhteydet ovat suoria. Tärkeä huomioitava seikka on se, että kyseisessä mallissa asiakas saattaa usein itse osallistua ratkaisun tuottamiseen - yhteistyö on nähtävissä hyvin kokonaisvaltaisena ja tiiviinä.

Ratkaisuliiketoiminnan mallin kilpailustrategia perustuu pitkälle vietyyn asiakaslähtöisyyteen, sillä asiakkaan liiketoiminnan tunteminen ja kyky liittää yhteen sekä omat että asiakkaan prosessit on tärkeää. Yritysbrändin tulisi viestittää luotettavuudesta ja kokemuksesta. Arvot

ja kulttuuri rakentuvat tässä liiketoimintamallissa tyypillisesti asiakaslähtöisyydelle ja projektitoimintatavalle. Osaamisen hallinta ja jakaminen on ensisijaisen tärkeää. Ratkaisuliiketoiminnan malli lupaa asiakkailleen ”parhaan kokonaisratkaisun”. (Hannus 2004, 316.)

3.7 Segmentointi

Segmentointi on tässä työssä yhtenä kehittämisen kohteena ja sen vuoksi siihen paneudutaan merkittävänä osana teoreettista viitekehystä. Kehittämisosuudessa on tarkoitus tehdä asiakassegmentointi sekä sen mukainen asiakastyytyväisyystutkimus.

Asiakashallinnan segmentoinnin on yhdistettävä sekä yrityksen sisäinen että ulkoinen näkökulma. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 49) mukaan segmentointi tehdään useimmiten irrallaan yrityksen strategiasta. Ennen vallalla ollut käsitys oli, että asiakkaan odotukset ja asiakastyytyväisyys ovat tärkeimmät seikat, jotka ohjaavat asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakkaiden tyytyväisyys on tärkeää, mutta siitä ei ole yrityksen kannalta hyötyä jos ne ovat kannattamattomia asiakassuhteita.

Segmentointia tehdessä virheitä ovat muun muassa se, että tehdään segmentointi vain ulkoisesta näkökulmasta tai jätetään asiakaskannattavuus huomioimatta. Kuitenkaan asiakaskannattavuus ei ole segmentointiperuste sinällään, vaan se asettaa toiminnalle tavoitteita ja reunaehjoja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49.) Ropen (2003, 158) mukaan yritysjohto ei voi olettaa segmentin muodostuvan itsestään, vaan sen tulee valita segmentti, johon se suuntaa toimensa. Markkinointisegmentin yksi määrittäminen on, että se on joukko eli kohderyhmä, joka halutaan asiakkaaksi. Segmentti ei siis ole se, joka yrityksestä ostaa, vaan se, jota varten koko toiminta on rakennettu. (Rope 2003, 158.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 52) mukaan asiakkaiden segmentointi auttaa yritystä suunnittelemaan ja toteuttamaan liiketoimintaansa vastaamaan paremmin erilaisten asiakasryhmien odotuksiin ja tarpeisiin. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 52) ovat sitä mieltä, että pääperiaatteenä asiakashallinnan segmentoinnissa on helpottaa yritystä kohdistamaan voimavaroja oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Segmentoinnin tavoitteena on yhdistää yrityksen sisäinen ja ulkoinen näkökulma. Asiakkaiden segmentointia voi tehdä monella eri tavalla eri käyttötarkoituksiin, mutta segmenttejä ei kuitenkaan lukumääräisesti tulisi olla liian monta, eivätkä ne saa olla liian samankaltaisia, jolloin kunkin segmentin ominaisuuksien tunnistaminen monimutkaistuu. Yleisesti ottaen eri segmenttien määrään vaikuttaa oleellisesti yrityksen määritetty strategia, olemassa olevat resurssit ja hyviksi havaitut palvelukanavat kunkin segmentin kohdalla. Yrityksen on hyvä muistaa, että segmentointeja tulee kuitenkin tehdä riittävän monta, sillä yhdellä segmentoinnilla ei ole mahdollista kattaa kaikkia tärkeimpiä näkökulmia.

Erojen segmenttien sisällä on oltava pieniä ja muihin segmentteihin suuria, näin segmentit on helpompi tunnistaa ja ryhmitellä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52-53.)

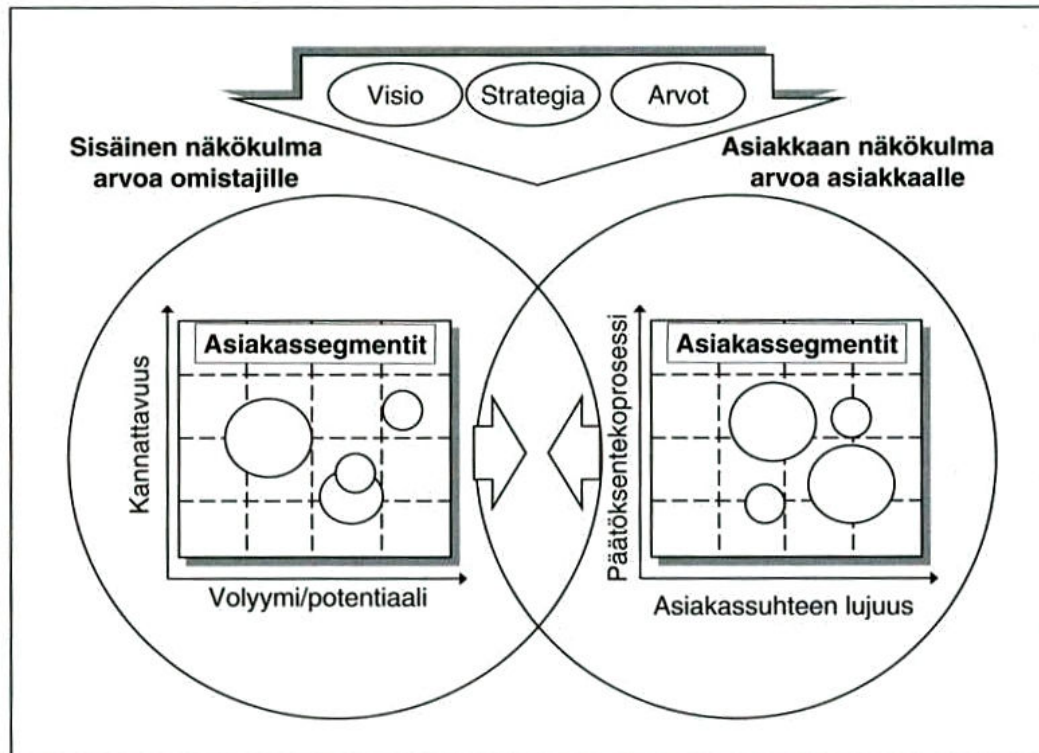
Asiakkuuksien ryhmittelyssä voi ottaa huomioon monenlaisia taustatekijöitä, kuten asiakkaan perustiedot, ostokäyttäytyminen, tilanteelliset muuttujat ja henkilökohtaiset muuttujat. Perustiedoilla tarkoitetaan demografisia tietoja ja organisaation toiminnan faktatietoja. Yrityksen kohdalla näitä voivat olla esimerkiksi koko, sijainti, tuotteet, toimiala ja kapasiteetti. Yksittäisen kuluttajan demografisiin tekijöihin voidaan puolestaan lukea esimerkiksi sukupuoli, ikä, ammatti ja elämänvaihe. Ostokäyttäytymisessä voidaan punnita yrityksen osalta muun muassa päätöksentekijöitä, ostokriteerejä ja palvelukanavien käyttöä ja yksittäisen kuluttajan osalta puolestaan tuotteen ostomotiiveja, käyttötarkoitusta sekä merkki- ja liikeuskollisuutta. Tilanteellisiin tekijöihin lukeutuu esimerkiksi tuotteen saatavuus ja riskinotto - tässä vaiheessa asiakas tulee tuntea jo syvällisemmin henkilökohtaisella tasolla. Asiakkaan henkilökohtainen tunteminen on pohjana organisaation asiakastuntemukselle ja yleensä vain tietyt, asiakaskontakteissa olevat, henkilöt voivat ylläpitää syvällistä asiakastietoa. Usein haasteena onkin se, miten tämä arvokas tieto voitaisiin saattaa koko organisaation hyödynnettäväksi. Kuitenkaan asiakashallinnan segmentointi ei ole pelkästään asiakkaita erilaistavien tekijöiden valintaa vaan myös yrityksen voimavarojen suuntaamisen avuksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55-73.)

Segmentointi mahdollistaa yksilöllisen palvelun kohdentamisen asiakkaille. Segmentointi tulisi käytännöllistää koko yrityksen toimintaan vaikuttavaksi. Segmentoinnin käytännöllistäminen kaikkeen yrityksen asiakaspalveluun, asiakaskohtamisissa toteutettaviksi konkreettisiksi toimenpiteiksi, edellyttää yritykseltä panostuksia ja kehityshalukkuutta, muuten segmentointi ei ole toimiva ratkaisu. (Aarnikoivu 2005, 42.)

3.7.1 Ulkoinen ja sisäinen näkökulma segmentointiin

Ulkoisen näkökulman osalta segmentointiperusteita selvitetään asiakkaita erilaistavien tekijöiden kautta. Hyvä keino tähän tarkasteluun on tehdä se perinteisen arvoketjun kautta tai yrityksen prosessien ja asiakkuuden elinkaaren kautta. Asiakkaan arvostamat asiat pitää tunnistaa ja sijoittaa määritettyyn kohtaan arvoketjussa, prosessissa tai elinkaareissa. Aina ei kuitenkaan riitä, että tuntee asiakkaan tarpeet, vaan on hyvä tuntea myös asiakkaan asiakkaan tarpeet, jotta voidaan luoda todellista arvoa asiakkaalle. Kilpailijan toimia voidaan myös analysoida arvoketjun, prosessin tai elinkaaren kautta. Tietolähteinä voidaan käyttää mm. oman organisaation tietoja asiakkaista, mahdollisia ostettavia tietolähteitä, asiakastutkimuksia sekä kilpailijavertailuja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50-51.)

Sisäisen näkökulman osalta on tärkeää kyetä tunnistamaan eri asiakassegmenttien merkitys yritykselle nykypäivänä sekä tulevaisuudessa. Siinä pyritään analysoimaan sellaisia tietoja, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen sekä niiden syy-seuraus suhteita. Sisäistä näkökulmaa analysoidaan samoin kuin ulkoista, mutta tässä analysoidaan koko arvoketjun asiakaskannattavuus. Tietolähteinä sisäisen näkökulman analysoinnissa ovat yrityksen tietokannat ja tietovarastot, osaaminen, kokemusperäinen tieto, asiakaskohtaiset analyysit sekä muut mahdolliset resurssit. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51.)



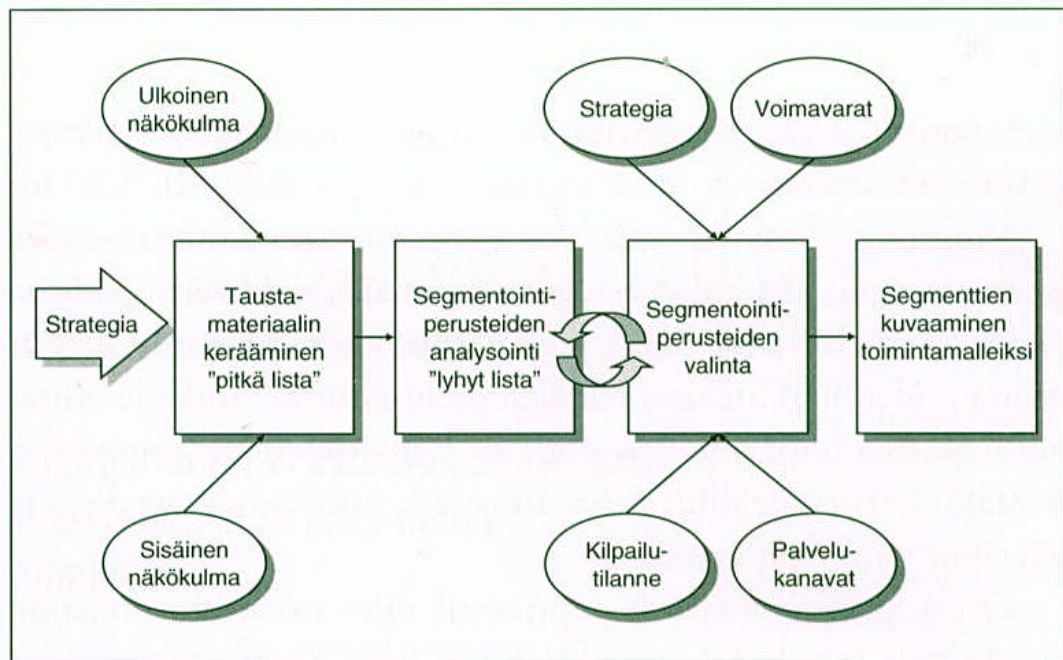
Kuvio 5: Esimerkki segmentoinnin ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50)

3.7.2 Segmentointiprosessi

Segmentointia voidaan pitää yrityksen oppimisprosessina, jossa sen asiakas- ja markkinointituntemus liitetään yrityksen yhdeksi osaksi. Kokonaisuuden hahmottaminen yhdellä kerralla on yleensä ihmiselle vaikeaa, joten siksi kokonaisuus on hyvä pilkkoa pienempiin osatekijöihin, sitten osatekijät analysoidaan tarkemmin ja lopulta osatekijä yhdistetään kokonaisuudeksi. Aivan alussa valitut asiakassegmentit toimivat hypoteeseina, joita on testattava jatkossa käytännön toiminnan yhteydessä.

Segmentointiprosessi on vaativa, aikaa ja resursseja vievä prosessi. Usein yritykset eivät jaksakaan tehdä segmentointia perusteellisesti. Yrityksen avainhenkilöt ovat tärkeässä asemassa segmentointia tehdessä, heillä on yleensä paras asiakastietämys. Prosessissa käydään läpi asiakaskannattavuutta, -uskollisuutta, asiakkuuden elinkaarta sekä asiakkaan arvostuksia samanaikaisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 54-55.)

Kuviossa 6 on Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 55) kuvaus segmentointiprosessista.



Kuvio 6: Segmentointiprosessi (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55)

Segmentointiperusteet tulee valita huolella, perusteita tunnustetaan asiakastarpeiden lisäksi toiminnasta, markkinoinnista, kilpailijoista ja muista mahdollisista yrityksen määrittelemistä perusteista. Segmentointiperusteiden tunnustaminen ei ole pelkästään yksipuolista yhden ainoan tekijän analysointia vaan parhaimmillaan eri näkökulmien yhteensovittamista. Seuraavassa luvussa käsitellään segmentointiperusteiden valintaa eri näkökulmista.

3.7.3 Segmentointiperusteiden valinta

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 70) mukaan segmentointi yksinkertaistaa asiakkaiden erilaisuutta sekä tuo tärkeät asiat korostetusti esille. Segmentoitaessa perusteiden tulisi olla helposti kerättävissä sekä tunnistettavissa. Perusteiden valintaa voidaan pitää ulkoisten ja sisäisten näkökulmien sekä yrityksen strategian välisenä kompromissina. Segmentoinnin on heijastettava yrityksen strategisia tavoitteita, niiden tulee myös olla riittävän suuria. Asiakkaiden tun-

nistettavuus eri aineistoista on saavutettavuuden kannalta tärkeää. Segmentointiperusteiden on myös selitettävä, miten kukin segmentti tuo kilpailuetua sekä edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Asiakkaat tulisi pystyä ryhmittelemään omiin segmentteihinsä myös määrällisten arvojen osalta. Näitä määrällisiä arvoja ovat mm. liikevaihto, myyntivolyymi, toimipisteiden lukumäärä, kate, henkilöstön määrä. Yrityksen voimavarojen ollessa rajalliset, on segmenttien koot määriteltävä voimavarat huomioiden. Tärkeää on myös tunnistaa kilpailukyville oleellimmat asiat, jotta segmentoinnilla olisi riittävät perusteet tuoda kannattavuutta ja kasvua.

Segmentointiperusteiden valinnassa ja priorisoinnissa korostuvat siis seuraavat asiat:

- 1) strateginen merkitys
- 2) saavutettavuus
- 3) oleellisuus
- 4) selityskyky
- 5) mitattavuus
- 6) saatavuus.

(Ala-Mutka & Talvela 2004, 70-72.)

Kotlerin ja Kellerin (2009, 266) mukaan yritysmarkkinoinnin segmentoinnissa voidaan käyttää jonkin verran myös samoja muuttujia kuin kulutusmarkkinoilla. Näitä muuttujia ovat mm. maantieteelliset muuttujat, hyötynäkökulma, käyttöaste, mutta yritysmarkkinoilla käytetään myös muita muuttujia, joita on kerätty taulukkoon 2.

Demograafiset muuttujat	Operatiiviset muuttujat	Hankintanäkökulma	Olosuhdetekijät	Henkilökohtaiset ominaisuudet
<p>Toimiala: Mitä toimialoja meidän tulisi palvella?</p> <p>Yrityksen koko: Minkä kokoisia yrityksiä meidän tulisi palvella?</p> <p>Sijainti: Mitä maantieteellisiä alueita meidän tulisi palvella?</p>	<p>Teknologia: Mihin asiakasteknologioidin meidän tulisi keskittyä?</p> <p>Käyttäjien ja ei-käyttäjien asema: Pitäisikö meidän palvella suurkäyttäjiä, normaaleja käyttäjiä, kevyitä käyttäjiä, vai ei-käyttäjiä?</p> <p>Asiakkaan kyvyt: Pitäisikö meidän palvella monien vai harvojen palveluiden tarvitsijoita?</p>	<p>Hankintapäätösten teko: Pitäisikö meidän palvella yrityksiä, joilla on keskitetty vai hajautettu hankintapäätösten teko?</p> <p>Voimarakenteet: Pitäisikö meidän palvella yrityksiä, jotka ovat teknisesti suuntautuneita, taloudellisesti suuntautuneita ja niin edelleen?</p> <p>Olemassa olevat suhteet: Pitäisikö meidän palvella yrityksiä, joihin meillä on vahvat suhteet vai yksinkertaisesti tavoitella haluttavimpia yrityksiä?</p> <p>Yleiset hankintakäytännöt: Pitäisikö meidän palvella yrityksiä jotka suosivat leasingiä? Palvelusopimuksia? Systemien hankintaa? Suljettuja tarjouksia?</p> <p>Hankintakriteerit: Pitäisikö meidän palvella yrityksiä jotka hakevat laatua? Hintaa?</p>	<p>Kiireellisyys: Pitäisikö meidän palvella yrityksiä, jotka tarvitsevat nopeita ja välittömiä toimituksia ja palveluita?</p> <p>Erityiset sovellukset: Pitäisikö meidän keskittyä tuotteemme tiettyihin sovellutuksiin vai kaikkiin mahdollisiin?</p> <p>Tilausten koko: Pitäisikö meidän keskittyä suuriin vai pieniin tilauksiin?</p>	<p>Ostajan ja myyjän samankaltaisuus: Pitäisikö meidän palvella yrityksiä, joiden ihmiset ja arvot ovat samankaltaisia omiemme kanssa?</p> <p>Asenteet riskijä kohtaan: Pitäisikö meidän palvella riskejä ottavia vai riskejä karttavia yrityksiä?</p> <p>Lojaalisuus: Pitäisikö meidän palvella yrityksiä, jotka ovat lojaaleja toimittajilleen?</p>

Taulukko 2: Päämuuttujat yritysmarkkinoinnin segmentoinnissa (Kotler & Keller 2009, 267, mukailtu)

Brennan, Baines, Garneau ja Vos (2008,119) tyypistävät tämän vielä kolmeen erityispiirteeseen, joita heidän mukaansa voidaan yrityssegmentoinnissa yksinkertaisuudessaan käyttää. Erityispiirteitä ovat yrityskoko, toimiala sekä maantieteellinen sijainti. (Brennan, Baines, Garneau & Vos 2008, 119.)

3.7.4 Segmentoinnin säännöt

McDonaldin ja Dunbarin (2008, 54) mukaan segmentoinnin säännöt voidaan listata oheisen mukaisesti:

1. Segmentin tulee koostua sellaisista oleellisista asiakkaista, jotka ovat vastuussa päätösten tekemisestä tai voivat vaikuttaa ostokäyttäytymiseen.
2. Segmentillä tulee olla riittävä potentiaalinen koko oikeuttaakseen ajan ja vaivan käytön, jota käytetään tähän liikemahdollisuuteen.
3. Segmentin tulee erottua toisista segmenteistä niin, että jokaisella on omat omaperäiset vaatimukset ja joita palvelee yhtä omaperäisellä markkinointistrategialla.
4. Segmentin tulee olla nykyisten tai mahdollisten myynti ja markkinointikanavien saavutettavissa.
5. Segmentti tulee voida tunnistaa omista erityispiirteistään sellaisista, joilla asiakkaat tässä segmentissä voidaan tavoittaa omaperäisellä ja kustannustehokkaalla kommunikation strategialla.
6. Yrityksen tulee pystyä tekemään tarvittavia muutoksia rakenne-, informaatio-, ja päätöksentekosysteemeihinsä niin, että ne voivat keskittyä uusiin segmentteihin.

Heidän mukaansa myös suurimpana vastustuksena segmentoinnin toteuttamiseen voidaan pitää yritystä itseään, johtuen muutoksen vastustamisesta. Siksi on tärkeää sitoa aikaisessa vaiheessa yrityksen tärkeät päätöksentekijät mukaan kehittämiseen tai ainakin pitää heidät ajan tasalla projektin etenemisestä. (McDonald & Dunbar 2008, 54-55.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 71) mukaan segmenttien tulee olla riittävän suuria, jotta yrityksen voimavarat voidaan suunnata hallitusti ja eri segmenttien erojen tulee olla tarpeeksi suuret ja segmenttien sisäiset erot taas pienet. On myös pystyttävä selittämään miten ja miksi segmentti tuo kilpailuetua ja auttaa tavoitteiden saavuttamista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 71.)

3.8 Asiakkuudenhallinta ja asiakkuuksien hoito-ohjelma

Tässä kehittämishankkeessa lopputavoitteena on kehittää yrityksen asiakkuudenhallintaa ja asiakkuuksien hoito-ohjelmia.

Paynen (2006, 4-5) mukaan asiakkuudenhallinta (CRM, Customer Relationship Management) löytyy nykypäivänä korkealta yritysten ohjelmasta. Hän määrittelee asiakkuuksien hallinnan tai toisena määritelmänä asiakkuuksien johtamisen, strategiseksi tavaksi parantaa osakkeenomistajan saamaa tuottoa, kehittämällä kannattavia suhteita avainasiakkaiden kanssa. Asiakkuudenhallinta yhdistää informaatioteknologian mahdollisuudet asiakassuhdemarkkinoinnin

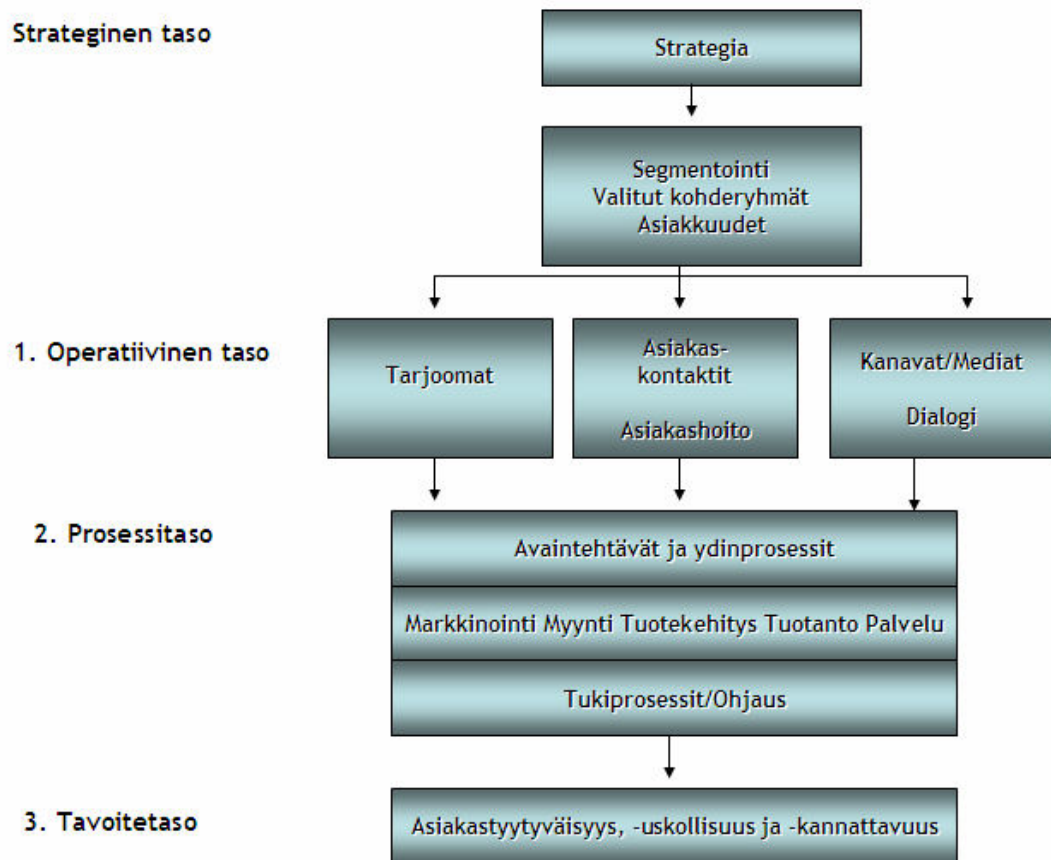
strategioihin. Tavoitteena on saavuttaa tuottavia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Kehittyneen informaatioteknologian avulla yrityksillä on mahdollisuus valita tarkemmin markkinasegmenttinsä tai kohdistaa toimenpiteensä yksittäisille asiakkuuksille. Perinteisen markkinoinnin rajoitukset ymmärretään nykypäivänä paremmin ja ne pyritään korvaamaan asiakas- ja prosessilähtöisemmällä strategioilla. (Payne 2006, 4-5.)

Asiakkuudenhallinnan lähtökohtana on se, että yritys tarvitsee toimiakseen asiakkaita ja nettokassavirtaa. Asiakkuudet ovat siten yrityksen tärkein resurssi. Asiakkuuksien arvon parantaminen on yrityksen kehittämisen kohteita. Asiakkuudenhallinta edellyttää yrityksiltä ajattelutavan muutosta, sisäisten prosessien uudistamista, juuri asiakkuusprosessien ja asiakasrajapinnan osalta. Asiakkuudenhallinnan hyötyinä voidaan pitää asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten ymmärtämistä, sitä miksi he ostavat ja mitä he arvostavat. Hyötyjä ovat myös, että markkinointi- ja myyntipanostukset voidaan kohdentaa tarkemmin ja tehokkaammin, jolloin lisätään tehokkuutta ja kannattavuutta. Informaatioteknologiaa hyväksikäyttäen pystytään myös kehittämään asiakastietokannasta valituille kohderyhmille erilaisia tuote- ja palvelutarjouksia eri kanavia sekä medioita käyttäen. Vahvaselkä pitää asiakkuudenhallinnan keskeisimpänä haasteena asiakkuuksien kokonaisvaltaista haltuunottoa, mikä aiheuttaa muutos- ja oppimishaasteita organisaatiolle. (Vahvaselkä 2004, 95-98.)

Asiakkuuden hoito-ohjelma, asiakkuuksien hoito-ohjelma tai asiakashoitosuunnitelma, kuten Rope ja Pöllänen (1998, 144) sen nimeävät on asiakaskohtainen toimenpidesuunnitelma, jonka mukaisesti asiakkaaseen kohdistetaan eri toimenpiteitä tavoitteena kustannustehokkuus, asiakastyytyväisyys, kannattava asiakassuhde sekä lisämyynti.

3.8.1 Asiakkuudenhallinta johtamis- ja toimintajärjestelmänä

Kuviossa 7 Vahvaselkä (2004, 99) kuvaa sitä, miten asiakkuudenhallinta voidaan jakaa eri tason päätöksiin, joita ovat strateginen, operatiivinen sekä funktionaalinen sekä itse toimintaan. Tämä tarkoittaa strategisen johtamisen työvälineenä yrityksen liiketoimintastrategiaa, perustuen yrityksen kykyyn tunnistaa ja segmentoida markkinansa, tuntea asiakkaansa arvontuotantoprosessi sekä asiakasstrategian pohjalta kykyä tarjota lisäarvoa asiakkaalle. Operatiivinen taso on oikean kokonaistarjooman kehittämistä sekä tarjoamista tietyille kohdeasiakkaalle, asiakaskohtaamisten ja asiakashoito-ohjelmien laatimista sekä oikean viestintäkanavan rakentamista asiakkaiden kanssa kommunikoimiseksi. Funktionaalisella tasolla luodaan sellaiset yrityksen ydinprosessit, jotka auttavat palvelukulttuurin luomista. (Vahvaselkä 2004, 99-100.)



Kuvio 7: Asiakkuudenhallinta johtamis- ja toimintajärjestelmänä. (Vahvaselkä 2004, 99)

3.8.2 Asiakkuuden hallinnan hyödyt

Hyvin hoidetulla sekä systemaattisella asiakkuuksien hallinnalla voidaan varmistaa yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa, tehokkaampi uusasiakashankinta sekä pysyvämmät asiakassuhteet. Kokonaisuuden kannalta taas tehokas ja kannattava toiminta on asiakkuudenhallinnan yksi tavoite. Asiakkaat tulee tuntea, jotta asiakkuudenhallinta on tehokasta. (Hannus 2004, 134.)

Hannuksen (2004, 134) mukaan asiakkuuksien hallinnan haasteita yritysliiketoiminnassa ovat, kyky ja mahdollisuus keskittyä parhaimpiin asiakassuhteisiin, pitkäjänteisten asiakaskumppanuuksien rakentaminen, eri asiakassegmenteille suunnattujen asiakkuushoitomallien määrittäminen ja toteuttaminen sekä taloudellisuuden ja tehokkuuden korostuminen, lähtökohtana koko elinkaaren hyöty ja kustannus.

Asiakkuudenhallintaa on tarkasteltava sekä asiakkaan että palveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta tehtävänä on antaa arvoa kilpailijoita enemmän. Hannuksen (2004, 135) mukaan on tärkeää osata määrittää ainutlaatuinen asiakaslupaus ja erottaa kilpailevista vaihtoehdoista. Yrityksen näkökulmasta taas lähtökohtana on se, etteivät kaikki asiakkaat ole samanarvoisia. Tässä ei pelkästään tarkoiteta kannattavampia asiakkaita, vaan myös vaativat asiakkaat ovat arvokkaita strategisen oppimisen kannalta. (Hannus 2004, 135.)

Vahvaselkä (2004, 97-98) listaa asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyt neljään eri osaan:

- 1) Lisää asiakkaiden ja markkinoiden syvällisempää tuntemusta sekä asiakkuuksiin liittyvää tietämystä. Asiakkuudenhallinta lähtee siitä, että etsitään ja tunnistetaan asiakkaat sekä markkinat. Markkinat segmentoidaan kohderyhmiin ja näistä yritys valitsee ns. halutut asiakasryhmät. Asiakkaat analysoidaan ja profiloidaan ja yritykselle rakennetaan tietojärjestelmiä hyväksikäyttäen asiakastietokantaa. Tämän jälkeen voidaan laatia asiakassuhteen hoito-ohjelma ja suunnataan asiakassuhteiden kehittämistoimenpiteet ohjelman mukaisesti. Tulosten mitattavuus ja tiedon keruu ovat tärkeitä osa-alueita.
- 2) Markkinoinnin tehokkuus lisääntyy asiakashoito-ohjelman kohdennetun markkinointi- ja myyntipanostusten myötä.
- 3) Erilaisten tuote- ja palvelukokonaisuuksien kehittäminen tietyille asiakastietokannasta valituille kohderyhmille helpottuu. Markkinoinnin kilpailukeinojen sekä erilaisten toimintamallien käyttö tehostuu ja mitattavuus paranee. Asiakastyytyväisyyttä voidaan kartoittaa tutkimuksilla sekä suoralla palautteella.
- 4) Keskeinen haaste asiakkuudenhallinnan osalta on asiakkuuksien kokonaisvaltainen halluunotto, joka aiheuttaa muutoksia organisaation ajattelu- ja toimintatapoihin.

(Vahvaselkä 2004, 97-98.)

3.8.3 Asiakkuuksien hoito-ohjelmat

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

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

Taulukko 3: Esimerkki asiakkuushoitomallien määrittelyn työpohjasta (Hannus 2004, 142)

Asiakkuudenhoitomallin keskeinen osa on asiakkuussuunnitelman laadinta, toteutus sekä ylläpito. Asiakkuussuunnitelmassa kuvataan asiakkaan lähtötiedot, asiakkuussuhteen luonne, asiakkuussuhteen hoitamisen vastuut sekä asiakkuuden kehittämisen toimenpiteet. (Hannus 2004, 143.)

3.9 Liiketoimintamallin kehittämisen käynnistäminen

Moni yrityksistä on kilpailutilanteen kiristytessä tai liiketoimintaympäristön muuttuessa siinä tilanteessa, että on muutettava tapaa toimia tai jopa liiketoimintansa kohdetta. On pystyttävä kyseenalaistamaan kokonaisvaltaisesti yrityksen tapa toimia. Kun liiketoimintamallin muuttamiseen on olemassa todellinen tarve, sen muuttaminen on perusteltua ja järkevää, muutokseen on kuitenkin keskityttävä syvällisesti ja pitkäjänteisesti. Asiakas on loppujen lopuksi se, joka valitsee liiketoimintamalleja. Ensisijaisen tärkeää on hahmottaa ensin yrityksen nykytilanne liiketoimintamallien osalta, jotta voidaan suunnitella ja mahdollisesti käyttöönottaa uusi toimintamalli. Liiketoimintamallien kehittäminen on haastavaa ja vaatii hyvin laajaa osaamista, johon kuuluvat osa-alueet ovat: strategiaosaaminen, asiakasosaaminen, muutoksen hallinta ja johtaminen. (Korkman 2004, 5-18.)

Liiketoimintamallin kehittämisen käynnistämisen on lähdettävä yrityksen todellisesta halusta kehittää liiketoimintaansa. Siihen sitoutuvien on jaksettava viedä prosessi alusta loppuun saakka sekä vielä lisäksi vakuutettava muut yrityksen työntekijät kehittämisen kannattavuudesta. Hyvin rakennettuna asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tarjoaa kilpailuetua, lisää kannattavuutta sekä systemaattisuutta. Voimavarojen suunnittelulla päästään myös kustannusäästöihin, kun kaikkien ei tarvitse olla kaikesta vastuussa. Asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin siirtyminen on suuri muutos, joka lähtee ensin ajattelutavan muutoksesta ja kulkee siten jatkuvana aaltona läpi koko organisaation, tiedonhallinnan, tietojärjestelmäratkaisun, ohjausjärjestelmän sekä osaamisen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 205.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamallin suunnittelu- ja kehittämisprosessi voidaan Korkmanin (2004, 16) mukaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tulee arvioida asiakaskannan arvoa ja tarvetta kehittää uusia liiketoimintamalleja. Asiakaskanta tulee analysoida sekä nykytilan että tulevaisuuden näkökulmasta. Tarkasteltavia osa-alueita ovat eri asiakassegmentit sekä niiden nykyinen ja tulevaisuuden liiketoimintapotentiaali. Kannattamattomia asiakkaita tulee tarkastella ja miettiä syitä kannattamattomuudelle. Tämän tarkastelun pohjalta voidaan pohtia ja etsiä ratkaisuja siihen, saadaanko näistä asiakkuuksista tulevaisuudessa kannattavia. Näistä kannattamattomista asiakkaista voidaan usein tehdä sellainen johdopäätös, että nykyisessä liiketoimintamallissa on jotain kehitettävää. Yrityksen tulee pitää mielessään se, että loppujen lopuksi huonoja asiakkaita ei ole olemassakaan - on vain huonoja liiketoimintamalleja. (Korkman 2004, 16.)

Toisessa vaiheessa tulee laatia alustavia liiketoimintamallikuvauksia, joissa määritellään uudelle liiketoimintamallille kaikki tärkeät tekijät sekä niiden toimivuus. Näitä tekijöitä ovat mm. uuden liiketoimintamallin asiakaskohderyhmät, mikä on tarjooma ja miten se tuo lisäar-

voa asiakkaille sekä miten asiakkaita voidaan osallistuttaa mukaan toimintaan. (Korkman 2004, 16.)

Liiketoimintamallin suunnittelu- ja kehittämisprosessin kolmas vaihe on se, että tehdään viimeistellyt liiketoimintamallikuvaukset toimivista liiketoimintamalleista. Tehdään laskelmat ja tarkennetaan niitä, jotta voidaan olla varmoja siitä, että uuden liiketoimintamallin käyttöönottoaminen on kannattavaa yritykselle ja myös asiakkaalle. Tärkeää tässä vaiheessa on saada aikaiseksi liiketoimintamallin käyttöönottamiselle laadittu alustava budjetti, joka sisältää peruskustannukset sekä kehityksen ja muutoksen hallintaan liittyvät kustannukset. Tämän kaiken perusteella yrityksen johdon tulisi pystyä päättämään uuteen liiketoimintamalliin investoimisesta ja siitä, voidaanko suunnitelmat toteuttaa käytännössä yrityksen henkilöstön voimavarojen ja osaamisen puitteissa. Suunnitelman tulisi olla 2-3 vuoden pituinen, koska varsinkin laaja-alaiset muutokset vaativat pidemmän ajanjakson toteutuakseen. (Korkman 2004, 16.)

Kaikkien kolmen vaiheen läpikäynnin jälkeenkin prosessin läpivienti vaatii laaja-alaista osaamista liiketoiminnasta sekä asiakkaista. Työtapoja muuttamalla, kehittämällä uusia työkaluja sekä muuttamalla mahdollisesti johtamisjärjestelmää sekä organisaatiota voidaan jalkauttaminen aloittaa. Kriittisenä menestystekijänä prosessin kunnolliseen läpivientiin ja onnistumiseen voidaan pitää johdon sitoutumista, pitkäjänteistä kehittämistyötä sekä muutosohjelman hallintaa ja tavoitteellisuutta. (Korkman 2004, 16-17.)

3.10 Yhteenveto

Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena oli luoda looginen ja selkeä käsitys siitä, mitä asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla tarkoitetaan, mitkä ovat siihen liittyvät keskeiset käsitteet ja mitä erilaisia osa-alueita se pitää sisällään. Teoreettisen viitekehyksen pohjana on käytetty Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvelan vuonna 2004 julkaistua teosta tee asiakassuhteista tuottavia. Ala-Mutka ja Talvela käsittelevät teoksessaan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisältönä kuutta eri osa-alueita, markkina- ja asiakastuntemus, asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja tietoteknologia sekä strategian seuranta ja ohjaus. Kehittämistyöhön liittyvää kohdeyrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan tilaa on kuvattu näiden kuuden osa-alueen kautta.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 22) mukaan asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla pyritään suuntaamaan organisaation voimavarat oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää yrityksen strategioiden jäsentämistä sekä markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi myös yrityksen strategioiden jäsentämistä sellai-

seksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin yhtenä osana on asiakassegmentointi, jota tässä työssä on käsitelty yhtenä alalukuna sen liittyessä kehittämisosuudessa kohdeyritykselle tehtävään asiakassegmentointiin. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 49) mukaan segmentointi tehdään useimmiten irrallaan yrityksen strategiasta. Ennen vallalla ollut käsitys oli, että asiakkaan odotukset ja asiakastyytyväisyys ovat tärkeimmät seikat, jotka ohjaavat asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakkaiden tyytyväisyys on tärkeää, mutta siitä ei ole yrityksen kannalta hyötyä jos ne ovat kannattamattomia asiakassuhteita. Segmentointia tehdessä virheitä ovat mm. se, että tehdään se vain ulkoisesta näkökulmasta tai jätetään asiakaskannattavuus huomioimatta. Kuitenkaan asiakaskannattavuus ei ole segmentointiperuste sinällään, vaan se asettaa toiminnalle tavoitteita ja reunaehjoja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49.) Ropen (2003, 158) mukaan yritysjohdo ei voi olettaa segmentin muodostuvan itsestään, vaan sen tulee valita segmentti, johon se suuntaa toimensa. Markkinointisegmentin yksi määrittäminen on, että se on joukko eli kohde-ryhmä, joka halutaan asiakkaaksi. Segmentti ei siis ole se, joka yrityksestä ostaa, vaan se, jota varten koko toiminta on rakennettu. (Rope 2003, 158.)

Liiketoimintamalleja käsitellään myös teoreettisen viitekehyksen yhtenä osa-alueena käyttäen tässä tarkastelussa lähteenä Hannuksen vuonna 2004 tekemään teosta strategisen menestyksen avaimet. Näin saadaan kuva erilaisista liiketoimintamalleista tuotannollisessa ja palveluliiketoiminnassa auttamaan kehittämishankkeen eteenpäin viemisessä.

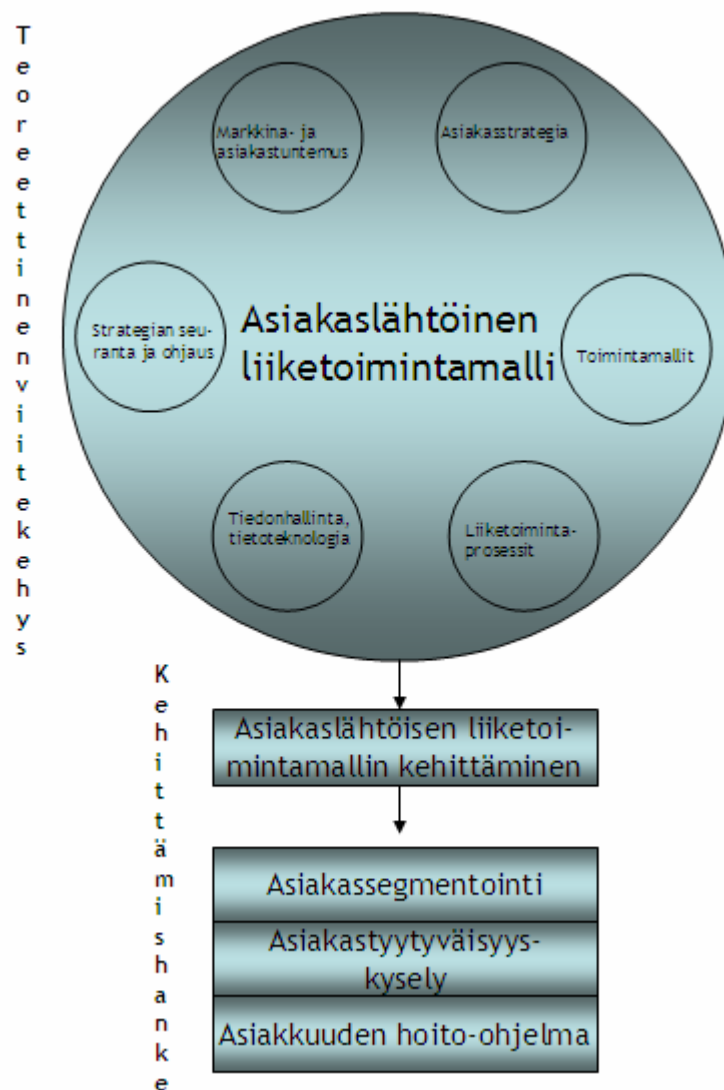
Asiakkuudenhallinta, asiakashallinta liitetään osaksi asiakaslähtöistä liiketoimintamallia, joka on asiakashallinnan yläkäsite (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21.) Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi asiakkuudenhallintaa ja kehittämistehtävän pohjaksi myös asiakkuuden hoito-ohjelma, joka tehdään kohdeyritykselle asiakassegmentoinnin kehittämisen lisäksi.

Hannuksen (2004, 140) mukaan asiakkuuksien hallinnan kehittäminen sekä asiakkuushoitomallit tai toiselta nimeltään asiakkuuksien hoito-ohjelmat on hyvä määrittellä sisäisin ryhmittelykriteerein. Tähän lähtökohtana on asiakkuuksien arvo yrityksille. Perinteisesti on jaettu asiakkaat avainasiakkaisiin ja muihin asiakkaisiin volyymin ja liikevaihdon perusteella. Asiakkuudenhoidon keskeinen osa on asiakkuussuunnitelman laadinta, toteutus sekä ylläpito. Asiakkuussuunnitelmassa kuvataan asiakkaan lähtötiedot, asiakkuussuhteen luonne, asiakkuussuhteen hoitamisen vastuut sekä asiakkuuden kehittämisen toimenpiteet. (Hannus 2004, 142-143.)

Liiketoimintamallin kehittämisen käynnistämisen on lähdettävä yrityksen todellisesta halusta kehittää liiketoimintaansa. Siihen sitoutuvien on jaksettava tehdä prosessi alusta loppuun

sekä vielä vakuutettava muut yrityksen työntekijät kehittämisen kannattavuudesta. Hyvin rakennettuna asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tarjoaa kilpailuetua, lisää kannattavuutta sekä systemaattisuutta. Voimavarojen suunnittelulla päästään myös kustannussäästöihin, kun kaikkien ei tarvitse olla kaikesta vastuussa. Asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin siirtyminen on suuri muutos, joka lähtee ensin ajattelutavan muutoksesta ja kulkee siten jatkuvana aaltona läpi koko organisaation, tiedonhallinnan, tietojärjestelmäratkaisun, ohjausjärjestelmän sekä osaamisen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 205.)

Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena on muodostaa lukijalle sekä opinnäytetyöntekijälle selkeä kuva asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta ja siihen nivoutuvista käsitteistä. Tätä teoreettista tietoutta tarvitaan kun tehdään kehittämishanke kohdeyritykselle. Kuviossa 8 kuvataan teoreettisen viitekehyksen kytkeytyminen kehittämishankkeeseen.



Kuvio 8: Teoreettisen viitekehyksen kytkeä kehittämistyöhön

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli pitää sisällään osa-alueet, joita kehittämishankkeessa kokonaisuudessaan käydään läpi ja tehdään kohdeyritykselle kehittämistyöt teoriaan pohjautuen. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen sekä siihen liittyvät asiakassegmentointi sekä asiakkuuden hoito-ohjelma. Asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset käsitellään myös tehdyn asiakassegmentoinnin mukaisesti.

Pääluvussa 4 kuvataan kehittämishanke.

4 Kehittämishankkeen kuvaus

Tämä luku sisältää opinnäytetyön kehittämisosuuden kuvauksen siten, että ensin esitellään hankesuunnitelma, minkä jälkeen kuvataan hankkeen toteutus käytettävine tutkimusmenetelmineen sekä hankkeen tuotokset. Luvun lopussa suoritetaan hankkeen arviointi. Kuvaus tapahtuu projektinhallinnan kirjallisuuden sekä Laurean opinnäytetyöohjeen ja LbD-mallin antaminen vaiheiden mukaisesti.

4.1 Hankesuunnitelma

Hankkeen suunnittelulla osoitetaan tekijän sitoutuminen työn onnistumiseen sekä johdonmukainen ote käsillä olevaan työhön. Hankesuunnitelmassa esitetään hankkeen lähtökohdat, tavoitteet ja tehtävät toimenpideaikatauluineen, hankkeen organisaatio ja resurssit sekä hankkeen arvioidut riskit ja suunnitelma hankkeen arvioinnista. Suunnitelman tarkoituksena on selittää perusteet hankkeen tarpeellisuudelle sekä hankkeen keskeinen sisältö.

4.1.1 Lähtökohtatilanne

Hankkeen kohdeyritys on kasvanut pienestä toimijasta, keskisuureksi kaupan palveluita tarjoavaksi yritykseksi. Tämän kasvun johdosta on yrityksen kehitettävä asiakkuudenhallintaansa ja keskityttävä jatkossa olennaiseen. Tämän vuoksi asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen, segmentointi ja segmentointipohjainen asiakkuuden hoito-ohjelma ovat tärkeitä hallitun ja kontrolloidun toiminnan ja kasvun tukemiseksi.

Kilpailu kaupan palveluissa on riippuen palveluista joko suurta tai vähäistä. Suurin uhka on taloudellinen tilanne, ja näin ollen asiakkaiden mahdollinen halukkuus hoitaa itse kohdeyrityksen tarjoamia palveluita. Tämän johdosta on panostettava asiakkuudenhallintaan ja tehtävä segmentointi huolella ja toimittava sovittujen pelisääntöjen mukaan.

4.1.2 Tarkasteltavat asiakasryhmät

Hankkeessa tarkastellaan kaikkia nykyisiä kohdeyrityksen kaupan palveluiden asiakkaita. Kohdeyrityksen liikevaihdosta yli puolet muodostuu toistaiseksi voimassa olevista palvelusopimuksista. Näissä sopimuksissa on yleensä kolmen kuukauden irtisanomisaika. Osa asiakkaista on taas tehnyt sopimuksen siitä, että kohdeyritys ottaa yhteyttä tietyin väliajoin ja tarjoaa palveluaan heille, he ovat ostaneet tietyn määrän kohdeyrityksen palveluita esimerkiksi vuodeksi. Näillä sopimuksilla pyritään siihen, että asiakkaiden ei itse tarvitse miettiä koska tiettyjä palveluita on hyvä käyttää ja kohdeyritys pystyy näin aikatauluttamaan henkilöstöressurssinsa järkevästi koko vuoden ajanjaksolle. Yhden osa asiakkaista muodostavat niin sanotut kertaasiakkaat, joille palvelu myydään joka kerta uusin hinnoin ja uusin sopimuksin.

4.1.3 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät

Hankkeen käytännön osion tavoitteena oli toteuttaa asiakassegmentointi ja sen pohjalta suorittaa asiakastytyväisyyskysely, jotta kohdeyritys saisi segmenttikohtaista tietoa siitä, miten tyytyväisiä asiakkaat tehdyissä segmenteissä ovat, missä asioissa yrityksellä on parannettavaa. Asiakastytyväisyystutkimus tehtiin, jotta voitiin selvittää asiakassegmenteittäin asiakassuhteiden tila ja kehittää tähän toimiva asiakkuudenhoito-ohjelma. Toimenpiteiden ansioista voitiin käynnistää kehittämisprosessi kohti asiakaslähtöistä liiketoimintaa.

Hankkeen tarkennetuiksi tehtäviksi määriteltiin:

1. Teoreettisen tietoperustan rakentaminen asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan johtamisesta.
2. Kohdeorganisaation asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilan analysointi.
3. Kyselytutkimuksen toteuttaminen asiakassegmenteittäin. Tavoitteena saada tietoa asiakassuhteiden tilasta ja asiakastytyväisyydestä segmenteittäin asiakkuudenhoito-ohjelmien kehittämistä varten.
4. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehityshankkeen suunnittelu ja kehittämisprosessin käynnistäminen yrityksessä.
5. Hankkeen hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden arviointi.

4.1.4 Hankeen toteutusaikataulu

Edellä mainittujen tehtävien toteutukselle suunniteltiin aikataulu, joka havainnollistetaan taulukossa 4.

Elokuussa 2009 alkoi työn teoreettisen viitekehyksen työstäminen sekä asiakastytyväisyystutkimuksen alustavan kyselylomakkeen luonti. Lokakuussa yrityksen toimitusjohtajan kanssa

pohdittiin asiakassegmentointia sekä mitä mahdollisia kriteereitä asiakassegmentointiin otetaan mukaan.

Kyselylomake laadittiin valmiiksi syyskuussa ja hyväksytettiin työn ohjaajalla. Testilomake lähetettiin lokakuun alussa satunnaisotannalla kohdeyrityksen työntekijöille, tehtiin korjaukset kommenttien osalta. Lomakkeen linkki lähetettiin asiakkaille sähköpostitse 5.10.2009 ja vastausaikaa annettiin 15.10.2009 saakka. Tämän jälkeen oli vastausprosentti 29 %, joten 19.10.2009 lähetettiin muistutusviestit vastaamattomille. Lokakuussa tehtiin asiakassegmentointi valmiiksi ja marraskuussa liitettiin kyselytutkimuksen vastaukset asiakassegmentointiin. Marraskuussa valmistui myös asiakkuuden hoito-ohjelma ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehitysehdotukset. Tavoitteeksi asetettiin, että hankkeen tulosten pitäisi olla kohdeyrityksen käytössä vuoden 2010 alussa, jolloin asiakaslähtöistä liiketoimintamallia voitaisiin lähteä noudattamaan heti uuden vuoden alusta alkaen.

ELO	SYYS	LOKA	MARRAS	JOULU
teoreettisen viitekehyyksen työstäminen	teoreettisen viitekehyyksen työstäminen	testilomakkeen lähetys, lopullisen kyselyn linkin lähettäminen asiakkaiden sähköpostiosoitteisiin	kyselytutkimuksen vastauksien purku ja liittäminen segmentointiin	työn esittäminen
kyselylomakkeen pohdinta	hankesuunnitelman teko	asiakastietojen kerääminen järjestelmästä segmentoinnin ja segmentointikriteereiden tekeminen	asiakkuudenhoito-ohjelma teko asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehitysehdotuksen teko	tulosten antaminen kohdeorganisaatiolle
palaveri kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa	kyselylomakkeen työstäminen ja lopullinen teko	palavereita kohdeyrityksen edustajan kanssa	kielenhuollon työpaja opinnäytetyön hiominen valmiiksi, arvosteluun jättäminen	

Taulukko 4: Opinnäytetyön aikataulu

4.1.5 Hankkeen organisaatio sekä hankeresurssit ja -kustannukset

Opinnäytetyö toteutettiin hankemuotoisena opinnäytetyönä kohdeorganisaatiolle, jossa opiskelija toimii hankkeen toteuttajana ja Laureasta työtä ohjataan. Opiskelija työskentelee vakituisesti kohdeyrityksessä, joten hän sai käyttöönsä tarvitsemansa resurssit kohdeyrityksestä.

Hankkeessa avustivat kohdeyrityksen toimitusjohtaja, hallitus sekä toimistotyöntekijät. Hanke toteutettiin kohdeyrityksen ohjelmilla sekä laitteilla. Hankkeesta ei aiheutunut kohdeyritykselle merkittäviä kustannuksia, koska muun muassa asiakaskyselytutkimuksessa käytetty Digium Enterprise-ohjelmisto on käytössä kohdeyrityksessä muutenkin. Opiskelija teki suurimman osan opinnäytetyöstä omalla vapaa-ajallaan, ainoastaan kyselytutkimuksen teko ja lähettäminen hoitui työaikana.

4.1.6 Hankkeen riskit

Hanke vastaa projektin toteutumista, sillä on selvä alku- ja toteutusvaihe sekä se on kertaluonteinen. Kehittämishankkeet, jotka toteutetaan projektin muotoisesti, sisältävät riskejä sekä uhkia tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseksi resurssien mukaan. (Virkki & Somermeri 2002, 102.)

Pelin (2008, 83, 391) toteaa, että projektia suunniteltaessa kannattaa muistaa hyvin suunnitellun olevan puoliksi tehty. Projektin suunnitteluprosessi on parhaan toteutustavan etsimistä, ja tavallisesti toteutustapoja on useita. Suunnittelun lopputuloksena pitää tehdä realistinen toteutussuunnitelma. (Pelin 2008, 83, 391.)

Riskin määritelmänä Pelin (2008, 222) pitää seuraavaa: ”Mahdollinen negatiivinen poikkeama projektin tavoitteista. Jo toteutunut poikkeama ei ole riski, vaan ongelma, joka vaatii toimenpiteitä ja päätöksentekoa.” Projektien riskit voidaan jakaa seuraaviin tyypeihin: tekniset, aikataulu sekä taloudelliset riskit, organisaatioon henkilöihin ja tiedonkulkuun liittyvät riskit, asiakkaaseen liittyvät riskit ja sopimukseen liittyvät riskit. Riskien torjunta voi tapahtua poistamalla riski valitulla toimenpiteellä, siirtämällä riski sopimuksella esimerkiksi tilaajalle, syy-seuraus-analyysillä pienentämällä riskin ilmaantumisen todennäköisyyttä, hyväksymällä riski ilman ennakkotoimenpiteitä, muuttamalla projektisuunnitelma riskialttiin kohdan suhteen tai tekemällä riskin toteutumisen varalle toimenpide- ja varautumissuunnitelma. (Pelin 2008, 222.)

Hankkeen riskit koostuivat lähinnä tulkinta- sekä aikatauluriskeistä. Tulkintariskejä voivat aiheuttaa väärä segmentointi, väärä asiakastytyväisyyskyselyn tulkinta sekä opiskelijan liian läheinen suhde kohdeyritykseen. Riskinä voidaan myös pitää sitä, että projektin tekijä ei ole

toteuttanut aihepiiriltään samanlaista työtä aikaisemmin. Aikatauluriski on aina olemassa, johon myös opiskelijan henkilökohtainen tilanne vaikuttaa suuresti. Aikatauluriskiin on varauduttu hankkeen toteutusaikataulun pituudella. Riskien toteutumista voidaan estää ohjeiden ja suunnitelman tarkalla noudattamisella.

4.1.7 Hankkeen arviointisuunnitelma

Hankkeen hyödyllisyyttä, käyttökelpoisuutta ja vaikuttavuutta arvioidaan yrityksen sisällä yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Tässä arvioinnissa keskitytään kehittämishankkeen tuloksiin. Arvioidaan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tuotosta, tehtyjä segmentointikriteereitä sekä sen pohjalta tehtyä asiakassegmentointia ja asiakkuuden hoito-ohjelmaa.

Opinnäytetyötä arvioidaan opiskelijan tekemällä itsearviointilla. Opinnäytetyön ohjaaja suorittaa valmiin opinnäytetyön arvioinnin. Nämä arvioinnit tehdään ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön arviointikriteeristöä hyväksikäyttäen.

4.2 Hankkeen toteutus

Tässä alaluvussa käydään läpi hankkeen toteutus siten, että ensin esitellään käytetty toimintatutkimus tutkimusnäkökulmana ja tutkimuksen toteutusmuotona ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Sitten kuvataan asiakassegmentoinnin toteutus ja tuotos. Tämän jälkeen selvitetään asiakastyytyväisyystutkimuksen suorittaminen, tulokset ja johtopäätökset. Tulosten perusteella laadittiin asiakkuudenhoito-ohjelmat, jotka esitellään tässä luvussa. Lisäksi luvussa selvitetään asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämistoimenpiteet yrityksessä. Luvun lopussa tehdään hankkeen arviointi.

4.2.1 Toimintatutkimus lähestymistapana ja käytetyt tiedonkeruumenetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena (Action Research). Toimeksiannon pohjalta pyrittiin tutustumalla kohdeyrityksen toimintaan ja teoriaan, kehittämään kohdeyritykselle asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin pohjautuva asiakkuuden hoito-ohjelma ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämismalli. Tämä edellytti liiketoiminnan nykytilanteen arviointia sekä segmentoinnin ja asiakastyytyväisyystutkimuksen tekemistä. Opiskelijalla on kokemusta kohdeyrityksestä monelta vuodelta, joten tässä tutkimuksella hän käyttää teorian lisäksi omaa välitöntä kokemustaan kohdeyrityksestä hyödykseen.

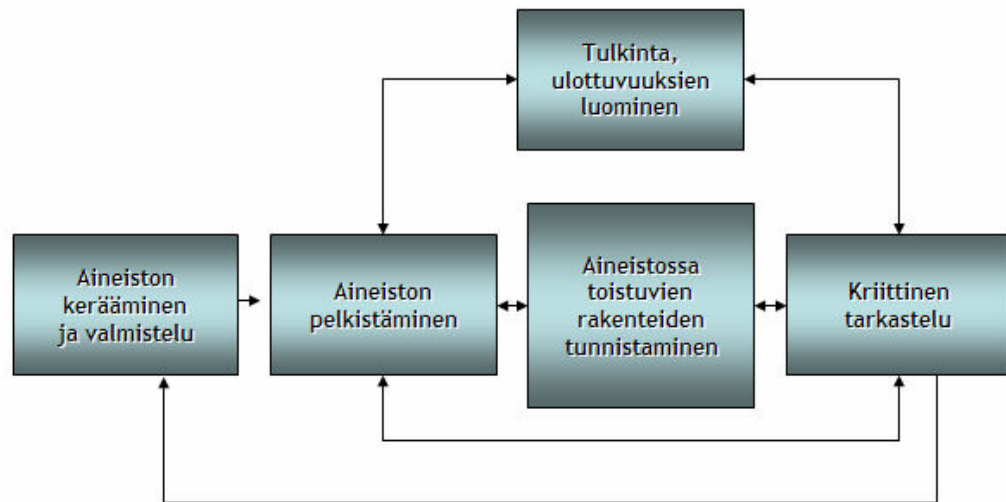
Toimintatutkimus pyrkii lähestymistavallaan työelämän käytäntöjen kehittämiseen sekä tuomaan arkeen uudenlaista ymmärrystä. Tunnusomaista toimintatutkimukselle on toiminnan ja tutkinnan samanaikaisuus sekä käytännöllisen ja myös välittömän hyödyn saavuttaminen.

Toimintatutkimus voidaan määritellä prosessiksi, jossa tähdätään asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimukseen liitetään vahvasti vaatimus työ- ja toimintatilanteeseen integroitumisesta, käytännönläheisyydestä, järjestelmällisestä ongelmanratkaisusta, jossa yhdistyy teoria ja käytäntö sekä ongelmaan liittyvä teoreettinen ymmärrys. (Kajaanin AMK 2009.) Heikkinen, Rovio ja Syrjälä (2006, 36) kuvaavat toimintatutkimuksen prosessinomaista luonnetta siten, että kun tutkimuksessa perinteisesti kiinnitetään huomiota siihen miten asiat ovat, toimintatutkimuksessa taas ajatellaan, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa.

Toimintatutkimus voidaan katsoa kvalitatiiviseksi tutkimusotteeltaan. Kvalitatiivinen tutkimus on jäsentelemätön, luonnostaan tutkiva, perustuu pieniin näytteisiin, ja voi käyttää hyväkseen suosittuja kvalitatiivisia tekniikoita, kuten esimerkiksi ryhmähaastatteluita, sana-assosiaatiota. (Malhotra 2007, 42.)

Aineiston valmistelu varmistaa sen, että aineisto on sisällöltään valmis analysointia varten. Kohdeyrityksen asiakkaiden ostot, kohdeyrityksen työllistyminen sekä maantieteellinen sijainti koottiin tiedostoon ja tämän mukaan lajiteltiin asiakkaat järjestykseen. Aineiston pelkistäminen tehdään aineistolähtöisen sisältöanalyysin kautta asiakaslähtöisesti, pilkkomalla asiakkaat omiin kategorioihin ja tämän jälkeen ryhmittelemällä tietyt samankaltaiset kriteerit omaavat asiakkaat yhteen. Näin tiivistämällä päästään jo yhtä askelta lähemmäksi segmentoinnin onnistumista. Aineiston ryhmittelyssä koodattu alkuperäisaineisto läpikäydään tarkasti ja siitä etsitään samankaltaisuuksia tai eroavuuksia. Aineistolähtöisen sisältöanalyysin kolmantena vaiheena on abstrahointi, joka tarkoittaa pyrkimystä abstraktiin ilmaisuun eli yleiskäsitteiden muodostamista pelkistämällä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 123-125.)

Kuviossa 9 Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti havainnollistavat laadullisen tutkimuksen yleistä mallia.



Kuvio 9: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 123)

Laadullisen tutkimusotteen lisäksi tässä työssä tarvittiin asiakastyytyväisyystutkimuksen toteuttamisessa kvantitatiivista tutkimusotetta ja kyselytutkimusta tiedonkeruumenetelmänä.

Kvantitatiivinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, joka määrittää tiedon sekä tyypillisesti käyttää jonkin asteista tilastollista analyysia. Kvalitatiivinen tutkimus tarjoaa näkemystä ja ymmärrystä ongelman asetteluun, kun taas kvantitatiivinen tutkimus etsii ratkaisua tiedon määrittämisen jonkinasteisen tilastollisen analyysin keinoin. Aina kun käsitellään uutta markkinointitutkimusongelmaa, kvantitatiivisen tutkimuksen tulee edeltää soveltuvaa kvalitatiivista tutkimusta. Toisinaan kvalitatiivisia tutkimuksia suoritetaan, jotta voidaan selittää jonkin kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Markkinointitutkimuksen järkevänä periaatteena on tarkastella kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimuksia toisiaan täydentävinä menetelminä, toistensa kanssa kilpailevien menetelmien sijaan. (Malhotra 2007, 143.)

Myös Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 94) toteavat kirjassaan, että tutkimuksellisessa kehittämistyössä määrällisten ja laadullisten menetelmien rajanveto hämärtyy, menetelmät auttavat kehittämistyössä pääsemään parhaisiin mahdollisiin käytäntöihin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.)

4.2.2 Asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilanteen selvittäminen

Toimintatutkimuksen lähtökohtana tässä kehittämishankkeessa oli selvittää asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilanne.

Yritys pyrkii toimimaan asiakaslähtöisesti. Asiakkuuksien hoito-ohjelmaa ei ole käytössä, joten asiakkaiden systemaattinen kuuntelu, kehittäminen, asioihin puuttuminen ja tarkkojen pelisääntöjen sopiminen sen osalta, kuka on vastuussa mistäkin, on yrityksen kehitettävä ja parannettava nykytasoa huomattavasti.

Asiakkaina ovat Etelä-Suomen kauppakeskukset, suuret marketit, niin S-ryhmän kuin K-ryhmän osalta. Yksittäisiä asiakkaita on jonkin verran, mutta asiakkaiden painopiste löytyy kuitenkin suurista ketjuista. Yhtenä suurimmista asiakkaista, niin sanottuna pilottityyppisenä asiakkaana kokonaispalveluiden osalta on ollut vuodesta 2006 saakka Osuuskauppa X. Sopimus kattaa 50 toimipistettä ja niiden pullonpalautuslaitteistojen pesun, erilaisia huoltotoimia, vaativia ikkunapesuja, mittarikenttien ja ostoskärryjen pesuja sekä suurissa hypermarketeissa pullonpalautuksen hoidon ja ostoskärryjen siirtelyn. Kyse on pitkäaikaiseksi tarkoitetusta, laajasta sopimuksesta, joka toimii yhden laskun periaatteella.

Kohdeyrityksen liiketoiminnan nykytilanteen selvittämiseen on käytetty opinnäytetyön tekijän omaa tietoutta yrityksestä sekä kohdeyrityksen muun johdon kanssa käytyjä keskusteluja sekä kohdeyrityksen tuloslaskelmia, laskutusohjeita, laskutusohjelmaa sekä asiakashistoriaa.

Seuraavassa kuvataan tarkemmin kohdeyrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilaa ja tuodaan myös esille siihen liittyviä kehityskohteita. Kehitysehdotukset on erikseen yksilöity taulukossa 8.

Markkina- ja asiakastuntemus

Kohdeyritys toimii alalla, jossa kilpailu on osassa liiketoimintaan vähäistä ja toisaalta toisessa osassa erittäin kilpailtua. On myös viitteitä siitä, että vähäisemmän kilpailun toimialalle on muutamia kilpailijoita tulossa. Vähäisemmän kilpailun liiketoiminnassa yritys tuntee markkinat ja asiakkaat hyvin, mutta toisessa kilpailumassa on paljon kehittämisen varaa sekä markkinoiden että asiakkaiden tuntemisessa. Kohdeyrityksen on panostettava tilanteen analysointiin sekä ulkoisesta, että sisäisestä näkökulmasta, jotta sen olisi helpompi hahmottaa kokonaistilanne. Tähän tulee olemaan omalta osaltaan apuna kehittämistyön asiakastyytyväisyystutkimus sekä asiakassegmentointi.

Asiakasstrategia

Asiakassuhteiden määrittely ja segmentointi on kohdeyrityksessä tehty ilman tarkempaa määrittelyä ja ilman, että kohdeyrityksessä on niitä noudatettu. Asiakkuuden arvo on dokumentoitu. Asiakasstrategian on hyvä pohjautua yrityksen strategiaan. Faktoihin perustuva asiakassegmentointi tehdään tämän opinnäytetyön yhtenä kehittämisosuutena. Palvelukanavastrategia tulee myös määritellä kohdeyrityksen asiakassegmenteittain. Taulukossa 5 on

tehty asiakassegmentointi yrityksen nykyisistä asiakkaista, tämä taulukko rajattiin pois julkisesta opinnäytetyöstä kohdeyrityksen vaatimuksesta.

Toimintamallit

Organisoinnin ja johtamisen osalta on kohdeyrityksessä parannettavaa, vaikka onkin tehty pitkälle tähtäviä kasvuun liittyviä organisaatiomuutoksia. Oppimista on muun muassa myynnin ja markkinoinnin osa-alueella. Yrityksessä on aloittanut kaksi uutta johdon jäsentä, joten heidän osaamiseensa ja oppimiseensa on panostettava. On myös panostettava hiljaisen tiedon kertomiseen uusille johdon jäsenille, korostettava ja muistutettava yrityksen asiakashallintakansion olemassa olosta ja siitä, miten sitä kukin käyttää eli asiakkaiden kanssa käytyt keskustelut talteen, tarjoukset, sopimukset oikeaan paikkaan, jotta muutkin voivat niitä tarvittaessaan käyttää helposti. Toimintamallit on rakennettava kuntoon ja niiden tulee pohjautua tehtyyn asiakassegmentointiin.

Liiketoimintaprosessit

Kohdeyrityksen liiketoimintaprosessit on määriteltävä ja mallinnettava paperille, niitä ei ole tehty, näin niitä voidaan uudistaa ja kehittää entisestään. Liiketoimintaprosesseissa tulee ottaa huomioon eri asiakassegmentit.

Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Asiakashallintajärjestelmää on pyritty kohdeyrityksessä kehittämään viimeisen vuoden aikana. Sen kehittämiseen on vielä panostettava, niin että kaikki asiakkaiden kanssa yhteydessä olevat osaavat sitä käyttää niin tiedon etsimiseen kuin tiedon tallentamiseen muiden nähtäväksi. Asiakashallintajärjestelmä tulee tehdä asiakassegmenttikohtaisesti. Korostetaan hiljaisen tiedon jakamisen tärkeyttä. Asiakkaiden palautetta kerätään kenttätasolta kerran kuukaudessa suoritettavan puhelinhaastattelukierroksen mukaisesti. Asiakastytyväisyysmittausta ei suoriteta säännöllisin väliajoin vaan epäsäännöllisesti. Sähköistä palautetta voi antaa yrityksen kotisivujen kautta. Paljon palautetta tulee suoraan myös yrityksen ylimmälle johdolle joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Strategian seuranta ja ohjaus

Asiakkaiden tuottaman taloudellisen voiton/tappion seuranta on käytössä. Muita mittareita ei ole kehitetty ja niiden kehittämiseen ja käyttöönottoon on tarvittaessa panostettava. Asiakassegmenttikohtaiset tavoitteet ja niiden toteutumisen seuranta on kyettävä mittaamaan.

Muutoksen johtaminen

Kohdeyrityksen asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on alkutekijöissään ja kesken. Kasvavassa yrityksessä on muutokseen totuttu, joten haasteet ovat arkipäivää ja innostusta muutoksen toteuttamiseen löytyy. Hyvä hetki muutoksen tekemiseen on myös kahden uuden johdon jäsenen mukaan saaminen heti alusta alkaen. Muutoksen johtamiseen on panostettava erityisen hyvin, määriteltävä siihen vastuuhenkilöt sekä huomioitava viestinnän tärkeys.

4.2.3 Asiakassegmentoinnin tekeminen

Kehittämishankkeen toisessa vaiheessa toteutettiin asiakassegmentointi.

Asiakassegmentointi tehtiin käyttäen kriteereinä asiakkaiden vuosiosastoja, kohdeyrityksen henkilöstön työllistymistä asiakkaittain, maantieteellistä sijaintia sekä asiakkuuden arvoa. Asiakkuuden arvo määriteltiin asteikolla 5-1, jolloin 5 oli kaikista tärkein ja 1 vähiten tärkeä. Asiakkuuden arvon mittaamisessa käytettiin kannattavuutta, asiakkaiden referenssiarvoa sekä asiakkuuden kestoa. Asiakkuuden arvon mittaamiseen tarvittavat tiedot kerättiin kohdeyrityksen laskutusohjeista ja -ohjelmasta sekä erilaisista esitteistä ja tiedostoista.

Näiden arvojen laskeminen yhteen, tuotti ensin asiakkaat ryhmiin A, B ja C. A-asiakkuudet ovat strategisia asiakkuuksia, B-asiakkuudet avainasiakkuuksia sekä C-asiakkuudet niin kerta-asiakkuuksia kuin niitä, joihin panostamalla voidaan näistä asiakkuuksista saada strategisia mahdollisuuksia. Strategisia mahdollisuuksia asiakkuuksiksi voidaan myös listata yrityksen myyntiryhmän toimesta. Näitä ei ole tässä työssä otettu huomioon. Strategiset asiakkuudet voivat nousta A- tai B-asiakkuuksiksi ajan kuluessa, joten nyt tehty asiakassegmentointi vaatii tulevaisuudessa aktiivista tarkastelua ja päivittämistä. Oheisessa taulukossa on tehty asiakassegmentointi asiakkaittain. Tämä taulukko jätetään osittain pois julkisesta työstä kohdeyrityksen vaatimuksesta. Taulukkoon jätetään arvot ilman mahdollisuutta tunnistaa asiakkaat, näitä arvoja ovat pisteet ja segmentti.

Asiakas	Vuosiosotot	Työntekijät	Asiakkuuden arvo	Alue	Pisteet	Segmentti
					400	A
					400	A
					400	A
					400	A
						(jatkuu)

Taulukko 5 (jatkuu)						
					250	B
					250	B
					250	B
					225	B
					225	B
					200	C
					200	C
					200	C
					200	C
					200	C
					200	C
					200	C
					175	C
					175	C
					175	C
					175	C
					175	C
					175	C
					175	C
					175	C
					175	C
					100	C

Taulukko 5: Kohdeyrityksen asiakassegmentointi

Taulukossa 6 on esitetty segmentointikriteerit, joilla kohdeyrityksen asiakassegmentointi on tehty.

Segmentointikriteerit	A	B	C
Vuosiotot	Yli 80000	Yli 50000	Alle 50000
Kohdeyrityksen henkilöstön työllistyminen	Yli 10	Yli 7	Alle 7
Asiakkuuden arvo	5	4	3
Maantieteellinen sijainti (pk=pääkaupunkiseutu)	pk ja lohja-salo	pk ja lohja-salo	muut

Taulukko 6: Kohdeyrityksen asiakassegmentoinnissa käytetyt kriteerit

Segmentointikriteerit otettiin seuraavasti huomioon; kaikki kohdat pisteytettiin värein ja pisteet laskettiin yhteen siten, että punaisesta sai 100 pistettä, sinisestä 50 pistettä sekä oranssista 25 pistettä. Tärkeimpiä asiakkaita ovat ne, jotka ovat pitkäkestoisempia, kannattavia sekä referenssiarvoltaan huomattavia. A-segmenttiin kuuluivat 325-400 pistettä saaneet, B-segmenttiin 225-300 pistettä saaneet sekä C-segmenttiin 0-200 pistettä saaneet asiakkuudet. Segmentoitavia asiakkuuksia oli 51 kappaletta ja eri segmenttien osalta jakauma oli seuraavanlainen: A-segmenttiin kuului 22 asiakkuutta eli 43 %, B-segmenttiin kuului 12 asiakkuutta eli 24 % ja C-segmenttiin 17 asiakkuutta eli 33 % kaikista asiakkuuksista.

4.2.4 Asiakastytyväisyystutkimuksen toteutus

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi asiakastytyväisyystutkimuksen toteutus sekä kyselytutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset.

4.2.4.1 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Asiakastytyväisyystutkimus toteutettiin Internet-pohjaisena kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, käyttäen hyväksi Digiumin Enterprise-tutkimusohjelmaa, joka kohdeyrityksellä on käytössään.

Kyselytutkimuksen hyvinä puolina voidaan pitää sitä, että se säästää aikaa ja vaivaa, tarvittaessa mahdollistaa vastaajan anonymiteetin, arkaluontoiset asiat on helpompi kysellä, kyselyllä saadaan myös laajempi tutkimusaineisto. Tutkimustulokset on helppo analysoida eikä tutkija vaikuta olemuksellaan tai läsnäolollaan vastauksiin. Kyselytutkimuksen miinuksina voidaan pitää sitä, ettei kysymysten ymmärtämistä tai lomakkeen täytön huolellisuutta voida valvoa, vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi, eikä voida olla varmoja, että kyselyn vastaaja on juuri otokseen valittu henkilö tai vastaavatko he huolellisesti ja rehellisesti kyselyyn. (Hiltunen 2008.)

Kyselylomake muodostui strukturoiduista sekä avoimista kysymyksistä. Avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden saada vastaajalta tietoa siitä, mitä hän todella on asiasta mieltä. Kyselylomakkeesta on tietoisesti jätetty pois vastausvaihtoehto ”samaa mieltä / eri mieltä”-

väite. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 203) mukaan tämä vaihtoehto sisältää vastaustaipumuksen, josta käytetään nimitystä sosiaalinen suotavuus. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisillä on tapana valita se vastausvaihtoehto, jota he arvelevat odotettavan eli jonka he ajattelevat olevan yleensä suotava vastaus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 203.) Kyselylomakkeen kysymysten määrä pyrittiin pitämään mahdollisimman minimissä, jotta kiireiset yritysjohtajat jaksavat ajatuksella siihen vastata.

4.2.4.2 Perusjoukko ja otos sekä otantamenetelmä

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 109) kirjoittavat kirjassaan, että mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi. Havaintoyksikön valinnan jälkeen tutkija valitsee, kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa kerätään. Kaikista havaintoyksiköistä muodostuva joukko on perusjoukko. Asiakastytyväisyyden mittaamisessa perusjoukon muodostavat kaikki asiakkaat. Yleensä tästä perusjoukosta valitaan satunnaisesti otos, jonka tietojen perusteella voidaan tilastollisen päättelyn avulla tehdä koko perusjoukkoon kohdistuvia johtopäätöksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 109-110.)

Kohderyhmänä asiakastytyväisyyskyselyssä olivat kohdeyrityksen kaikki kaupan palveluiden asiakkaat, niin vakituiset sopimusasiakkaat kuin vuosina 2008 ja 2009 kertapalveluita käyttäneet asiakkaat. Tiedot kerättiin kohdeyrityksen laskutusohjeista sekä laskutusohjelmasta. Asiakkaiden yhteystiedot eli sähköpostiosoitteet kerättiin yhdessä kohdeyrityksen johdon sekä kohteiden palveluesimiesten avulla. Käytettiin siis kokonaisotantaa kyselytutkimuksen osalta.

4.2.4.3 Tutkittavat asiat ja kyselylomakkeen laatiminen ja testaus

Kyselylomakkeen laadinnassa käytettiin apuna Malhotran (2007, 300) tekemään taulukkoa tutkimuksen suunnittelumallista. Näin toimien varmistettiin, että otettiin kyselylomakkeen laadinnassa etukäteen huomioon mahdolliset ongelmat ja epäkohdat.

Ensimmäiseksi määriteltiin tarvittava tieto. Tämä mietittiin yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa siten, että mitä tietoa tarvitaan asiakastytyväisyyskyselyn toteuttamiseksi ja nykyisen asiakastytyväisyystason selvittämiseksi sekä toteutettavan segmentoinnin osalta kysymysten tulkitsemiseksi segmenttitasoisesti. Toiseksi määriteltiin tapa millä kysely tehdään ja päädyttiin käyttämään kohdeyrityksellä käytössään olevaa Digium Enterprise-ohjelmalisenssiä. Kolmanneksi määriteltiin yksittäisten kysymysten sisältö. Tämä tehtiin myös yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa, ensin kyselemällä mitkä tiedot ovat heidän mielestään tärkeitä. Neljänneksi suunniteltiin kysymykset siten, etteivät vastaajat koe vastaamisen olevan vaikeaa tai mahdotonta kysymysten osalta. Tähän pohdintaan käytettiin paljon aikaa ja mietittiin kysymyksiä monesta näkökulmasta. Lopulliset kommentit kysymysten ymmärrettävyydestä tulivat testivaiheessa testaaajilta.

Viidennessä vaiheessa päätettiin kysymysten rakenne, tietäen kiireisten yritysjohtajien / -päälliköiden aikataulut, pyrittiin tekemään kysymyksistä helposti vastattavia ja tulkittavia. Päädyttiin käyttämään paljon Likert-asteikkoja, yksikertaisia kyllä/ei-vastausvaihtoehtoja sekä niitä täydentäviä avoimia kysymyksiä. Kuudennessa vaiheessa tehtiin mahdollisimman yksikertaisia ja helposti ymmärrettäviä kysymyksiä.

Seitsemänneksi järjestettiin kysymykset sopivaan ja loogiseen järjestykseen - osa-alueittain. Kahdeksantena kohtana identifioitiin kyselylomake ja sen ulkoasu - lisättiin kyselylomakkeeseen yrityksen logo, muokattiin ulkoasu ja määriteltiin pakollisesti vastattavat kysymykset.

Yhdeksännessä vaiheessa testattiin kyselylomakkeen toistettavuus ja päädyttiin siihen, että voidaan käyttää samaa kyselylomaketta jatkossakin ja toivottavaa on, että kohdeyrityksessä tehdään jatkossa tarkasti suunnitellun aikataulun mukaisesti asiakastyytyväisyyskyselyt aikaisemman epäsäännöllisen tavan vastineena. Kymmenennessä eli viimeisessä vaiheessa eliminoitiin virheet testaamalla kyselylomake. Kyselylomake testattiin kohdeyrityksen työntekijöillä satunnaisotannalla.

Tutkittavina asioina olivat asiakkaiden tyytyväisyys yhteistyöhön kohdeyrityksen kanssa sekä mahdollisia toiveita lisäpalveluiden kehittämiseksi. Kyselylomake saatiin valmiiksi syyskuussa ja lähetettiin satunnaisotannalla kohdeyrityksen työntekijöiden testattavaksi. Näin saatujen kehittämissuositusten pohjalta kyselylomaketta muokattiin ja lokakuussa 5.10.2009 lähetettiin varsinainen kyselylomake sähköpostilinkkinä asiakkaille. Kyselylomakkeen kysymykset jaoteltiin seitsemään eri osa-alueeseen, jotta tulosten tulkinta voidaan tehdä osa-alueittain ja myös segmentointiryhmittäin.

Kyselytutkimuksen osa-alueita olivat

1. taustatiedot
2. palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys
3. yhteydenpito
4. palveluiden hintataso
5. eri osa-alueiden tärkeys
6. uudet palvelut
7. yhteydenotto.

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 21 kysymystä, joista taustatietoja käsitteleviä oli kolme sekä avoimia kysymyksiä kolme. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan uutta ja täsmennettyä tietoa muiden kysymysten tueksi. Kyselylomakkeen muut kysymykset olivat strukturoituja kysymyksiä, jossa vastausvaihtoehdot olivat joko kyllä/ei tai sitten Likertin-asteikolla 5-1 vastattavia.

4.2.4.4 Tiedonkeruun toteuttaminen

Tiedonkeruu toteutettiin kohdeyrityksen käytössä olevalla Digium Enterprise-ohjelmiston kautta. Digium Enterprise on yritysten ja organisaatioiden palautteenhallintaan ja tiedonkeruuseen tarkoitettu Internet-pohjainen ohjelmistopalvelu. Ohjelmiston avulla voidaan kerätä tietoa kustannustehokkaasti ja reaaliaikaisesti. Digium Enterprise ohjelmistopalvelun avulla kerätty tieto on ajantasaista ja kerätyn tiedon pohjalta voidaan reagoida välittömästi toimintaympäristön muutoksiin. Digium Enterprise on käytettävissä missä tahansa Internet-selaimen välityksellä, eikä se vaadi erillisiä ohjelmistoasennuksia, laiteinvestointeja tai ylläpitoa. Ohjelmiston käyttöönotto on helppoa ja vaivatonta.

4.2.4.5 Aineiston keruu ja analysointi

Aineisto kerättiin siten, että kyselylomakkeen linkki lähetettiin sähköpostitse kaikille 5.10.2009 ja saatekirjeessä pyydettiin vastauksia pikaisesti, kuitenkin viimeistään 15.10.2009. Muistutukset lähetettiin 19.10.2009. Vastausprosentti ennen muistutuksien lähettämistä oli 29 %. Kysely suljettiin 26.10.2009, johon mennessä oli vastauksia tullut 25 kappaletta eli lopulliseksi vastausprosentiksi tuli 49 %.

Malhotran (2007,696) mukaan raportointi ja esittäminen ovat tärkeitä osia markkinointitutkimusprojektissa. Hänen mukaansa tulosten esittäminen pitää koota joko yhteen raporttiin tai moneen erilaiseen kohdistuen se eri lukijoille. Asiakkaalle tulee antaa mahdollisuus raportin lukemiseen ja tutkijan tulee auttaa asiakasta ymmärtämään tulokset sekä miten niiden kanssa tulee jatkossa toimia, auttaa asiakas toimimaan tulosten kanssa tulevaisuudessakin. (Malhotra 2007, 696.)

Aineisto analysoitiin kyselytutkimuksen osalta Digiumin Enterprise-ohjelmalla sekä tehtiin myös SPSS-ohjelmalla vielä tarkempi analysointi. Havaintomatriisi saatiin suoraan Digium Enterprise-ohjelmasta, vastauslomakkeiden tarkistus myös onnistui ohjelman kautta. Tiedot siis tallentuivat automaattisesti ohjelmaan ja tilastollinen analysointi tapahtui sekä Digium Enterprise-ohjelmalla sekä sen täydentäjällä SPSS-ohjelmalla. Tulokset esitettiin yhteenvetotaulukolla kysymyksittäin sekä aihealueittain sekä tarkemmin SPSS-ohjelmalla. SPSS-ohjelmalla tehtiin kaikista kysymyksistä vielä erikseen frekvenssit, moodit, mediaanit, keskihajonta sekä muutamista taustakysymyksistä myös ristiintaulukointi. Ristiintaulukointia käytettiin myös selvittämään miten kunkin asiakassegmentin osalta vastaukset jakaantuivat. Aineiston analysointi aloitettiin heti kyselytutkimuksen päätyttyä.

Luotettavuus

Ropen ja Pölläsen mukaan (1994, 83) asiakastyytyväisyystutkimus on yrityksen asiakaskontaktipinnan toimivuuteen kohdistuvaa markkinointitutkimusta. Kyselyn tavoitteena on selvittää asiakkaan kokema tyytyväisyys yrityksen toimintaa kohtaan.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta useimmiten arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin tarkastelulla. Koska tässä työssä käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta, molemmilla on merkitystä luotettavuuteen.

Asiakastyytyväisyystutkimus on kvantitatiivinen markkinointitutkimus, johon siten soveltuvat normaalit markkinointitutkimuksen toteutusperiaatteet. Kvantitatiivisen tutkimusotteen luotettavuutta ja muita toteutusperiaatteita ovat:

- 1) validiteetti, tämä tarkoittaa sitä, että asiakastyytyväisyystutkimus mittaa sitä mitä asioita tyytyväisyyteen kytketäänkin. Validiteettiin vaikuttavat mm. kysymysten muotoilu, käytetyt asteikot ja kysymysten sijoittelu.
- 2) reliabiliteetti, joka tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä sekä luotettavuutta. Mikäli asiakastyytyväisyysessä ei ole tapahtunut muutoksia ja kysely uusitaan, tuloksien pitäisi olla samat aikaisemmin tehdyn tutkimuksen kanssa.
- 3) järjestelmällisyys, tämä tarkoittaa, että tutkimusta tulisi toteuttaa systemaattisesti niin, että asiakastyytyväisyyden kehittymistä pystytään seuraamaan ajassa ja voidaan vertailla eri toimipaikkojen tuloksia keskenään.
- 4) lisäarvon tuottaminen, toteutuu kun asiakastyytyväisyystutkimus on tehty ja tulosten pohjalta voidaan kehittää sisäistä toimintaa ja markkinointia asiakassuhteen syventämiseksi.
- 5) automaattinen toimintaan kytkeytyminen, tulosten tulee olla impulsseina toiminnan kehittämiseen ja kehittämispäätöksiin. (Rope & Pöllänen 1994, 83-84.)

Lincolnin ja Cuban (1985, 39-43) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden osatekijät totuusarvo, yleistettävyys, yhtäpitävyys ja neutraalisuus, ovat samat kuin perinteisessäkin tutkimuksessa, mutta niiden arviointikriteerit määritellään toisin. Luotettavuuden arviointikriteereinä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat heidän mukaansa uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus ja varmuus viittaavat siihen, kuinka paljon tutkijan johtopäätökset vastaavat tutkimuskohteen todellista tilaa eli tutkimus antaa monipuolisen ja täsmällisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Siirrettävyys tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää muihin tutkimuskohteisiin. Vahvistettavuus on laadullisessa tutkimuksessa sitä, että tehdyt tulokset tukevat toisista tutkimuksista tulleita tuloksia.

(Lincoln & Cuba 1985, 39-43.)

4.2.5 Kyselytutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Seuraavaksi esitellään asiakastyytyväisyyskyselytutkimuksen tulokset. Kysely jaettiin seitsemään eri osa-alueeseen, jotka olivat: vastaajien taustatiedot, palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys, yhteydenpito, palveluiden hintataso, eri osa-alueiden tärkeys, uudet palvelut sekä yhteydenotto. Luokittelu- ja intervallisteikollisten muuttujien analysointi on toteutettu tässä tutkimuksessa frekvenssianalyysillä, frekvenssi- ja prosenttijakaumilla. Kysymyskohtaisesti jakaumat esitellään graafisesti kuvioina sekä taulukkoina. Ne selitetään vielä lisäksi sanallisesti. Muina tilastollisina analysointimenetelminä on käytetty ristiintaulukointia sekä keski- ja hajontalukujen esittämistä. Analysoinnin tulokset löytyvät tässä esitetyn lisäksi liitteestä 2.

4.2.5.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeen kysymykset 1-3 käsittelivät vastaajien taustatietoja; nimi, organisaation nimi, asema/tehtävä organisaatiossa.

Kaikki 25 vastaajaa vastasivat omalla nimellään ja kertoivat myös organisaationsa sekä tittelinsä. Kaikki vastaajat vastasivat kaikkiin pakollisiin kysymyksiin.

Vastaajista 18 henkilöä eli 72 % oli miehiä ja 7 henkilöä eli 28 % oli naisia. Kyselylomake lähetettiin päällikkö- ja johtotason asiakkaille ja näiden osalta vastaukset jakautuivat seuraavasti: johtajat 11 henkilöä eli 44 % sekä päälliköt 14 henkilöä eli 56 % vastauksista.

Kohdeyrityksen tehdyn asiakassegmentoinnin A-, B-, C-segmenttien osalta vastausmäärät olivat seuraavanlaiset: A-segmentistä vastasi 11 henkilöä eli 44 %, B-segmentistä vastasi 4 henkilöä eli 16 % sekä C-segmentistä 10 henkilöä eli 40 % kaikista vastaajista.

4.2.5.2 Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys

Kyselytutkimuksen kysymykset 4-9 käsittelivät palvelun laatua sekä asiakastyytyväisyyttä.

Kysymyksessä 4 kysyttiin tyytyväisyyttä kohdeyrityksen palveluihin yleisesti ottaen. Tulosten mukaan suurin osa vastaajista oli erittäin tyytyväinen tai jokseenkin tyytyväinen kohdeyrityksen palveluihin. Ristiintaulukoinnilla selvisi, että 3 miehistä oli vastannut olevansa erittäin tyytyväisiä ja 13 jokseenkin tyytyväisiä, naisista 1 oli vain hieman tyytyväinen. Johtaja ja päällikkötason vastaukset jakoutuivat siten, että kaikki 11 johtajatason vastaajaa olivat vähintään tyytyväisiä yrityksen palveluihin, päällikkötasolla vastaukset hajaantuivat enemmän. Segmenteittäin vastaukset jakoutuivat siten, että A-segmenttiin kuuluvista 11 vastaajasta 10 oli erittäin tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä sekä myös B-segmentin kaikki vastaajat. C-segmentin vastaajien mielipiteet hajaantuivat eniten, 10 vastaajasta 1 oli erittäin tyytyväi-

nen, 6 jokseenkin tyytyväinen, 2 tyytyväinen ja 1 hieman tyytyväinen. Kuvio 10 havainnollistaa tuloksen yksityiskohtaisemmin.

4. Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin yleisesti ottaen?

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Erittäin tyytyväinen	3	12,00 %					
Jokseenkin tyytyväinen	18	72,00 %					
Tyytyväinen	3	12,00 %					
Hieman tyytyväinen	1	4,00 %					
En lainkaan tyytyväinen	0	0,00 %					
Yhteensä	25	100 %					

Kuvio 10: Tyytyväisyys Yrityksen palveluihin

Kysymyksessä 5 kysyttiin tyytyväisyyttä kohdeyrityksen palveluihin verrattuna muihin yrityksiin. Tulosten mukaan vastaajista 80 % oli erittäin tyytyväisiä ja jokseenkin tyytyväisiä yrityksen palveluihin muihin yrityksiin, kun taas 20 % vastaajista oli tyytyväinen tai vain hieman tyytyväinen palveluun verrattuna muihin yrityksiin. Segmenteittäin tyytyväisyys palveluihin verrattuna muihin yrityksiin jakautui tasaisesti pääpainoisesti erittäin tyytyväisiin ja jokseenkin tyytyväisiin, C -segmentin 1 vastaaja oli vain hieman tyytyväinen yrityksen palveluihin verrattuna muihin yrityksiin. Kuvio 11 havainnollistaa tuloksen yksityiskohtaisemmin.




5. Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin verrattuna muihin yrityksiin?

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Erittäin tyytyväinen	6	24,00 %					
Jokseenkin tyytyväinen	14	56,00 %					
Tyytyväinen	4	16,00 %					
Hieman tyytyväinen	1	4,00 %					
En lainkaan tyytyväinen	0	0,00 %					
Yhteensä	25	100 %					

Kuvio 11: Tyytyväisyys Yrityksen palveluihin verrattuna muihin yrityksiin

Kysymyksessä 6 kartoitettiin asiakkaiden mielipidettä palvelusta yhteistoimintaa kuvaavien väittämien avulla. Kuvio 12 havainnollistaa tuloksen yksityiskohtaisemmin.

6. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?

						Yhteensä
	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	Hyvin samaa mieltä (Arvo: 4)	Samaa mieltä (Arvo: 3)	Eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	
Yritys toimii yrityksemme edun mukaisesti. (avg: 3,56)						100 %
Yhteistyö Yrityksen kanssa on molemmille osapuolille hyödyllistä. (avg: 3,64)						100 %
Tulemme jatkamaan yhteistyötä Yrityksen kanssa. (avg: 3,68)						100 %

Kuvio 12: Väittämät Yrityksen toiminnasta

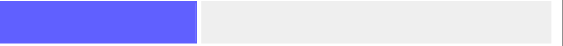

Ristiintaulukoimalla segmenteittäin, kysymyksen yritys toimii yrityksemme edunmukaisesti vastaukset jakautuivat A-segmentissä niin, että täysin samaa mieltä oli 1 vastaaja, hyvin samaa mieltä 5 vastaajaa sekä samaa mieltä myös 5 vastaajaa. B-segmentissä vastattiin tasaisesti hyvin samaa mieltä sekä samaa mieltä. Myös C-segmentin vastaukset painottuivat näihin kahteen, mutta 1 oli vastannut täysin samaa mieltä ja 1 eri mieltä.

Ristiintaulukoimalla segmenteittäin, väittämän yhteistyö yrityksen kanssa on molemmille osapuolille hyödyllistä A-segmentissä täysin samaa mieltä oli 2 vastaajaa, hyvin samaa mieltä tai samaa mieltä olivat loput 9 A-segmentin vastaajaa. B-segmentissä kaikki vastaajat olivat hyvin samaa mieltä tai samaa mieltä yhteistyön jatkamisesta. C-segmentin vastauksista eniten oli samaa mieltä jatkohalukkuudesta.

Kaikissa segmenteissä vastaukset väittämään tulemme jatkamaan yhteistyötä yrityksen kanssa, saivat vähintään samaa mieltä vastaukset.


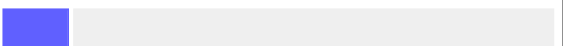
Kysymyksissä 7 ja 8 kysyttiin, ovatko asiakkaat suositelleet kohdeyrityksen palveluita muille ja voisivatko he suositella palveluita myös muille. Kuviot 13 ja 14 havainnollistavat tulokset yksityiskohtaisemmin.

7. Oletteko suositellut Yrityksen palveluita muille?

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Kyllä	9	36,00 %					
En	16	64,00 %					
Yhteensä	25	100 %					

Kuvio 13: Yrityksen palveluiden suosittelu muille

8. Voisitteko suositella Yrityksen palveluita muille?

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Kyllä	22	88,00 %					
En	3	12,00 %					
Yhteensä	25	100 %					

Kuvio 14: Halukkuus suositella Yrityksen palveluita muille

Tulosten mukaan vastaajista vain 36 % on suositellut palveluita muille, kun kuitenkin 88 % voisi niitä suositella. Ristiintaulukoimalla vastaukset segmenteittäin, A-segmentin asiakkaista oli 5 vastaajaa suositellut yrityksen palveluita muille. A-segmentin 1 asiakas ei voisi suositella yrityksen palveluita muille sekä C-segmentin 3 vastaajaa myös oli sitä mieltä, ettei voisi suositella yrityksen palveluita muille.

9. Mitä muuta haluatte sanoa yhteistyöstänne Yrityksen kanssa?

Kysymyksessä 9 kysyttiin tyytyväisyyttä kohdeyrityksen palveluihin avoimen kysymyksen avulla. Aineistosta on seuraavassa nostettu esiin keskeiset mielipiteet palvelun laadusta.

Yhteistyö toimii hyvin. Miinuksena että palveluiden hinta korkeampi kun kilpailijoiden tarjoukset vastaavasta palvelusta.

Yhteistyö sujuu oikein hyvin. Työhön osallistuva vastuhenkilö on erittäin hyvin tavoitettavissa.

Joustava yhteistyö.

Odotusarvona Yrityksen olisi hyvä säännöllisesti muistuttaa puhdistuksista ja huolloista. Oma osaamisemme on kohtalaisen hyvä, mutta jos väkenne tietää joitain keinoja työtä helpottamaan, olisi niistä hyvä saada tietoa.

Palvelu on ostettu ja sen jälkeen asioiden sujumista seurataan heikosti. Kehittäminen vaatisi jatkuvuutta yhteydenpidossa.

Olemme palvelun maksaja osaltamme ja toivoisin, ettei muihin asioihin tarvitsisi puuttua.

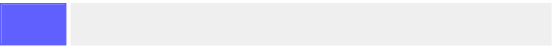
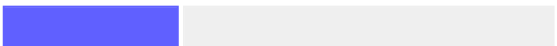
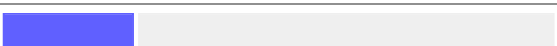
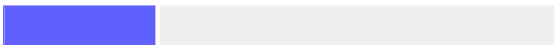
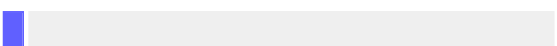
Mikäli Yrityksen huoltomiehet eivät pysty korjaamaan pullonpalautuslaitteita, olisi myymälähenkilökunnalle annettava selkeä viesti, suorastaan määräys tehdä huolto-tilaus automaattivalmistajalle (meidän tapauksessa X toimittaja) ettei kävisi kuin X Prismassa kuluneena kesänä, että toinen palautuslinjoista (käytännössä kaksi neljästä palautuslinjasta oli poissa käytöstä 2 viikkoa, ennen kuin viimein X toimittaja sai laitteet kuntoon. Tämä korostuu erityisesti kesäaikana, kun myymälähenkilökuntakin on lomilla ja välillä paikalla tuuraajien tuuraajia.

4.2.5.3 Yhteydenpito

Kysymyksissä 10-14 pyydettiin asiakkaita arvioimaan kohdeyrityksen yhteydenpitoa ja sitä onko yhteydenpito ollut riittävää.

Tulosten mukaan 44 % vastaajista oli erittäin tyytyväisiä ja jokseenkin tyytyväisiä kohdeyrityksen yhteydenpitoon, kun taas 56 % asiakkaista oli tyytyväisiä, hieman tyytyväisiä tai ei lainkaan tyytyväisiä. Segmenteittäin vastaukset jakautuivat tasaisesti, kuitenkin niin, että ei lainkaan tyytyväinen vastaus oli vain C-segmentin vastaajalta. Kuvio 15 havainnollistaa tuloksen yksityiskohtaisemmin.

10. Miten tyytyväinen olette Yrityksen yhteydenpitoon teihin?

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Erittäin tyytyväinen	3	12,00 %					
Jokseenkin tyytyväinen	8	32,00 %					
Tyytyväinen	6	24,00 %					
Hieman tyytyväinen	7	28,00 %					
En lainkaan tyytyväinen	1	4,00 %					
Yhteensä	25	100 %					

Kuvio 15: Tyytyväisyys yrityksen yhteydenpitoon

Kysyttäessä, kuinka usein kohdeyrityksen yhteyshenkilön pitää yhteyttä asiakkaisiin, suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutaman kerran vuodessa. Hajontaa oli kuitenkin niin, että 2-3 kertaa kuukaudessa oli 12 % samoin kuin harvemmin kuin kerran vuodessa.

A-segmentin vastaajista oli enemmistö sitä mieltä, että yhteyshenkilö pitää yhteyttä muutama kerran vuodessa, 1 vastasi harvemmin kuin kerran vuodessa ja 1 vastasi 2-3 kertaa kuukaudessa. B-segmentin vastaajista 2 vastasi 2-3 kertaa kuukaudessa, 1 kerran kuukaudessa sekä 1 muutaman kerran vuodessa. C-segmentin vastaukset jakautuivat jokaiseen mielipidekohtaan, mutta suurin osa kuitenkin vastaajista oli sitä mieltä, että muutaman kerran vuodessa pidetään yhteyttä.

11. Kuinka usein Yrityksen yhteyshenkilö pitää yhteyttä teihin?

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
2-3 kertaa kuukaudessa	3	12,00 %					
Kerran kuukaudessa	4	16,00 %					
Muutamana kerran vuodessa	14	56,00 %					
Kerran vuodessa	1	4,00 %					
Harvemmin kuin kerran vuodessa	3	12,00 %					
Yhteensä	25	100 %					

Kuvio 16: Yhteydenpidon määrä

Kysyttäessä, kuinka usein henkilökohtaista yhteydenpitoa yhteistyökumppanin kanssa tulisi mielestänne olla nykyiseen verrattuna, tyytyväisiä nykyiseen yhteydenpitoon oli 56 % asiakkaista. Paljon tai hieman useammin yhteydenpitoa haluaisivat 44 % asiakkaista. A-segmentissä 4 vastaajaa toivoi yhteydenpitoa hieman useammin, B-segmentissä 1 hieman useammin ja 1 paljon useammin, C-segmentin vastaukset jakautuivat siten, että 3 toivoi yhteydenpitoa hieman useammin ja 2 paljon useammin. Kuvio 17 havainnollistaa tuloksen.

12. Kuinka usein henkilökohtaista yhteydenpitoa yhteistyökumppanin kanssa tulisi mielestänne olla nykyiseen verrattuna?

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Paljon useammin	3	12,00 %					
Hieman useammin	8	32,00 %					
Suunnilleen yhtä usein kuin nykyisin	14	56,00 %					
Hieman harvemmin	0	0,00 %					
Paljon harvemmin	0	0,00 %					
Yhteensä	25	100 %					

Kuvio 17: Toivottu yhteydenpidon määrä

Kysyttäessä, kuunteleeko Yritys mielestänne riittävästi toiveitanne vastatakseen paremmin organisaationne odotuksiin, tulokseksi saatiin, että suurin osa asiakkaista on tyytyväisiä kohdeyrityksen tapaan kuunnella heidän toiveitaan vastatakseen heidän organisaationsa odotuksia. Alla oleva kuvio 18 havainnollistaa tuloksen.

13. Kuunteleeko Yritys mielestänne riittävästi toiveitanne vastatakseen paremmin organisaationne odotuksiin?

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Aina	5	20,00 %					
Useimmiten	12	48,00 %					
Joskus	8	32,00 %					
Harvoin	0	0,00 %					
Ei koskaan	0	0,00 %					
Yhteensä	25	100 %					

Kuvio 18: Toiveiden kuuntelu

Joskus-vastaukset jakautuivat segmenteittäin seuraavasti A-segmentissä 2 vastausta, B-segmentissä 2 vastausta sekä C-segmentissä 4 vastausta.

Kysyttäessä, millaista palvelua asiakas saa tarvitessaan yrityksen apua kiireellisissä ongelmissa, niin tulosten mukaan asiakkaan kiireellisiin ongelmiin reagointi kohdeyrityksen osalta on vähintään tyydyttävällä tasolla. Kuvio 19 havainnollistaa tuloksen.

14. Kun tarvitsette Yrityksen apua kiireellisissä ongelmissa, millaista palvelua saatte?

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Erinomaista	1	4,00 %					
Oikein hyvää	14	56,00 %					
Hyvää	7	28,00 %					
Tyydyttävää	3	12,00 %					
Huonoa	0	0,00 %					
Yhteensä	25	100 %					

Kuvio 19: Kiireellisiin ongelmiin reagointi

A-segmentissä 8 vastaajaa koki reagoinnin olevan joko erinomaista tai oikein hyvää, 1 koki reagoinnin olevan tyydyttävällä tasolla. C-segmentissä tyydyttävänä reagointia piti 2 vastaajaa.

4.2.5.4 Palveluiden hintataso

Kysymyksissä 14 ja 15 pyydettiin asiakkaita arvioimaan kohdeyrityksen palveluiden hintatasoa ja hinta-laatu-suhdetta.

Kysyttäessä hintatasoa, asiakkaista 60 % pitää kohdeyrityksen palveluita kalliina tai hieman kalliina. Kohtuuhintaisina palveluita pitää 40 % asiakkaista. Kuvio 20 havainnollistaa tuloksen.

15. Ovatko Yrityksen palvelut mielestänne?

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Kalliita	1	4,00 %					
Hieman kalliita	14	56,00 %					
Kohtuuhintaisia	10	40,00 %					
Edullisia	0	0,00 %					
Hyvin edullisia	0	0,00 %					
Yhteensä	25	100 %					

Kuvio 20: Palveluiden hinta

Hieman kalliita segmentteittäin vastasivat A-segmentistä 6 vastaajaa, B-segmentistä 3 vastaajaa sekä C-segmentistä 5 vastaajaa. Kalliina palveluita piti 1 C-segmentin vastaajista.

Kysyttäessä hinta-laatu-suhdetta, asiakkaista 92 % mukaan hinta-laatu-suhde on hyvä tai kohtuullinen. Heikkona hinta-laatu-suhdetta pitävät 8 % asiakkaista. Alla oleva kuvio 21 havainnollistaa tuloksen.

16. Onko Yrityksen palveluiden hinta-laatu-suhde mielestänne

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Erittäin hyvä	0	0,00 %					
Hyvä	6	24,00 %					
Kohtuullinen	17	68,00 %					
Heikko	2	8,00 %					
Erittäin heikko	0	0,00 %					
Yhteensä	25	100 %					

Kuvio 21: Palveluiden hinta-laatusuhde

4.2.5.5 Eri osa-alueiden tärkeys

Asiakailta tiedusteltiin palvelun korkean laadun, yhteydenpidon ja palvelun edullisuuden tärkeyttä asiakkaan tehdessä palveluhankintoja. Kuvio 22 havainnollistaa tuloksen kokonaisuudessaan.

17. Pyydämme Teitä arvioimaan seuraavien seikkojen tärkeyttä palveluhankintojanne tehdessänne.

						Yhteensä
	Kaikkein tärkein (Arvo: 5)	Hyvin tärkeä (Arvo: 4)	Tärkeä (Arvo: 3)	Vähemmän tärkeä (Arvo: 2)	Ei lainkaan tärkeä (Arvo: 1)	
Palvelun korkea laatu (avg: 4,28)						100 %
Yhteydenpito asiakkaaseen (avg: 3,24)						100 %
Palvelun edullisuus (avg: 3,76)						100 %

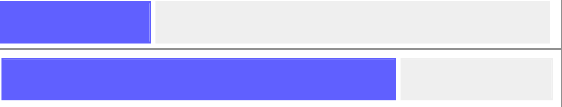
Kuvio 22: Seikkojen tärkeys palveluhankintoja tehdessä

Tarkempi tarkastelu osoittaa, että tärkeimpänä asiakkaat pitävät palvelun korkeaa laatua, seuraavaksi tärkeimpänä palvelun edullisuutta sekä sen jälkeen yhteydenpitoa asiakkaaseen. A-segmentin asiakkaista yli puolet eli 6 vastaajaa piti kaikkein tärkeimpänä palvelun korkeaa laatua ja hyvin tärkeänä loput vastaajista. B-segmentin 3 asiakkaan mielestä palvelun korkea laatu on hyvin tärkeä ja yhden tärkeä. C-segmentissä suurin osa piti korkeaa laatua hyvin tärkeänä. Yhteydenpitoa asiakkaaseen suurin osa vastaajista piti hyvin tärkeänä. Palvelun edullisuus oli suurimman osan mielestä hyvin tärkeää tai tärkeää.

4.2.5.6 Uudet palvelut

Kohdeyritykselle on kehitetty uusia palveluita ja ratkaisuita. Kysymys 18 mittasi sitä, ovatko nämä uudet palvelut asiakkaiden tiedossa. Alla oleva kuvio 23 havainnollistaa tuloksen. Lisäksi kysymyksessä 19 tiedusteltiin, mistä muista yrityksen palveluista olisitte mahdollisesti kiinnostunut. Vastaus pyydettiin avoimeen kysymykseen, joten vastaukset saatiin kvalitatiivisesti.

18. Oletteko saanut tietoa Yrityksen tarjoamista uusista palveluista ja ratkaisuista?

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Kyllä	7	28,00 %					
En	18	72,00 %					
Yhteensä	25	100 %					

Kuvio 23: Tieto Yrityksen tarjoamista uusista palveluista ja ratkaisuista

Vain 28% vastaajista on saanut tietoa kohdeyrityksen uusista palveluista ja ratkaisuista.

A-segmentissä uusista palveluista oli saanut tietoa 5 vastaajaa, B- ja C-segmentin vastaajista molemmista 1.

19. Mistä muista palveluista olisitte mahdollisesti kiinnostunut Yrityksen tekeminä?

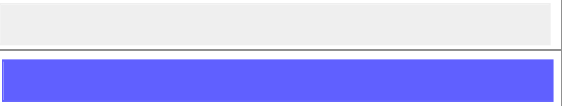
Ei tällä hetkellä muita tarpeita nykyisten lisäksi.

4.2.5.7 Yhteydenotto

Kysymyksellä 20 tiedusteltiin, haluaako asiakas, että yrityksen edustaja ottaa yhteyttä. Tulosten mukaan kukaan vastanneista ei halua kohdeyrityksen edustajan ottavan yhteyttä.

Kuvio 24 havainnollistaa tuloksen.

20. Haluatteko, että Yrityksen edustaja ottaa yhteyttä Teihin liittyen kyselyyn ja palveluihin?

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Kyllä	0	0,00 %					
En	25	100,00 %					
Yhteensä	25	100 %					

Kuvio 24: Yhteydenottopyyntö

21. Mitä muuta haluatte viestiä yrityksen johdolle? Kirjoittakaa alla olevaan tilaan. Kiitos!

Avoimella kysymyksellä 21 haluttiin saada yritysjohdolle osoitettuja mielipiteitä. Aineistosta nostettiin seuraavat mielipiteet:

Jos työntekijät opetetaan tehtäviinsä oikein ja työn toteutus on realistinen, homma toimii. Pääällikkötasolla asioiden vetvominen on raskasta, aikaa vievää ja turhaa. Asiakkaana olemme tyytyväisiä, jos tulee puhdasta niin ettei meidän tarvitse päivittää asiaan puuttua. Toisaalta emme ole valitsemassa siivousfirmoja vaan isäntäkaupamme, joten tämä suora palaute pitäisi antaa vain isäntäkaupan kautta. Toi-

saalta vain me olemme vastuussa omavalvonnastamme, joten siivouksen valvonta on pakko hoitaa.

4.2.5.8 Yhteenvedo kyselytutkimuksen tuloksista

Yhteenvedona tutkimuksen tuloksista esitetään seuraavaa:

Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys aihealueen kysymyksien vastaukset olivat erittäin hyvät. Yrityksen palveluihin yleisesti ottaen oltiin erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä, myös verrattuna muiden yritysten palveluihin kohdeyritys sai erittäin hyvät tulokset. Yhteistyön jatkumisen kannalla olivat kaikki vastaajat. Palveluita ei ollut kovin moni suositellut, vaikka jopa 88 % vastaajista niitä voisi suositella. Segmenteittäin vastaukset jakoutuivat suhteellisen tasaisesti. Tämän aihealueen avoimeen vastaukseen tuli eniten vastauksia.

Yhteydenpito aihealueessa oli eniten hajontaa, ja tulokset osoittavat, että erittäin tyytyväisiä ja jokseenkin tyytyväisiä oli vain 44 % vastaajista. Yhteydenpidon määrää kysyttäessä, jopa 12 % vastaajista vastasi, että kohdeyrityksen yhteyshenkilö pitää yhteyttä harvemmin kuin kerran vuodessa. Yhteydenpitoa vastaajien mielestä pitäisi olla paljon useammin tai hieman useammin 44 % mielestä ja suunnilleen yhtä paljon 56 % mukaan. Suurin osa asiakkaita oli tyytyväisiä kohdeyrityksen tapaan kuunnella asiakkaittensa toiveita. Segmenteittäin tarkasteltaessa yhteydenpidon viimeistä kysymystä, reagointia kiireellisiin ongelmiin A-segmentissä kahdeksan vastaajaa koki reagoinnin olevan joko erinomaista tai oikein hyvää. Yksi A-segmentistä ja kaksi C-segmentistä piti reagointia tyydyttävänä.

Palveluiden hintatasoa kysyttäessä 60 % vastaajista piti kohdeyrityksen palveluita kalliina tai hieman kalliina 40 % kohtuuhintaisina, kuitenkin kohdeyrityksen palveluiden hinta-laatusuhdetta pidettiin jopa 92 % hyvänä tai kohtuullisena, ainoastaan 8 % vastaajista piti sitä heikkona.

Eri osa-alueiden tärkeyttä selvitettiin kolmen väittämän kautta. Tärkeimpänä asiakkaat pitivät palvelun korkeaa laatua, seuraavana palvelun edullisuutta sekä sen jälkeen yhteydenpitoa asiakkaaseen. Segmenteittäin vastausten jakautuminen oli samanlainen.

Tieto kohdeyrityksen tarjoamista uusista palveluista ja ratkaisuista ei ollut saavuttanut 72 % vastaajista. A-segmentissä uusista palveluista oli saanut tietoa viisi vastaajaa, B- ja C-segmentin vastaajista molemmista yksi.

4.2.5.9 Kyselytutkimuksen johtopäätökset

Kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi 49 %. Kuitenkin vastauksia saatiin jokaisesta segmentistä, joten tutkimustuloksia voidaan yleistää koskettamaan kaikkia kohdeyrityksen asiakkuuksia.

Kohdeyrityksen palveluihin ollaan pääsääntöisesti erittäin tai jokseenkin tyytyväisiä, myös kun sitä verrattiin muihin yrityksiin. Kohdeyritykselle erittäin tärkeää on sopimusten jatkuvuus ja vastaajat myös haluavat jatkaa yhteistyötä kohdeyrityksen kanssa. Yhteydenpitoon on kiinnitettävä huomiota ja tähän apuna voidaankin pitää tehtyä asiakkuuden hoito-ohjelmaa. Säännölliset ja suunnitellut yhteydenotot on otettava käyttöön. On myös mietittävä miksi osa vastaajista kokee, ettei heihin olla oltu yhteydessä koko vuoden aikana. Voiko kyse olla siitä, etteivät he miellä kohdeyrityksen yhteishenkilön olevan tarpeeksi ”korkea-arvoinen” tähän yhteydenpitoon ja kaipaavat ylimmän johdon yhteydenpitoa. Yhteydenpidon tapa voi myös heidän mielestään olla väärä ja siksi he kokevat, ettei koko vuoden aikana olla oltu yhteydessä kohdeyrityksen toimesta.

Kohdeyrityksen toimiessa suurien ketjujen kanssa on tärkeää saada nykyisiä asiakkaita enemmän suosittelijoiksi. Kohdeyrityksessä pitää paneutua tämän ongelman selvittämiseen ja miettiä miten saadaan lisättyä asiakkaiden halua suositella palveluita muille.

Kohdeyrityksen palvelut eivät ole alan halvimpia, vaan laatuajattelu on tärkeää ja näyttääkin siltä, että asiakkaat arvostavat juuri palvelun korkeaa laatua eniten, toki palvelun edullisuutta pidettiin myös tärkeänä.

Uusista palveluista ei ollut suurin osa vastaajista kuullut. Kohdeyrityksen on nyt panostettava todella markkinointiin, markkinointikanaviin ja markkinointimateriaalin tekoon. Lisämyyntiä on mahdollista saada juuri uusien palveluiden ja ratkaisuiden kautta tuomalla ne aktiivisesti asiakkaiden tietoisuuteen.

4.3 Asiakkuuksien hoito-ohjelmien kehittäminen

Asiakkuuksien hoito-ohjelmien kehittäminen tehtiin tämän kehittämishankeen yhtenä osa-alueena.

Hoito-ohjelmat tehtiin myös tässä kehittämishankkeessa aikaan saadun asiakassegmentoinnin mukaisesti, apuna käytettiin myös asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista saatuja tietoja. Asiakkaat on jaettu segmentoinnissa A-, B- ja C-kategorioihin ja segmentointikriteereinä on käytetty asiakkaan vuosiostoja, kohdeyrityksen henkilöstön työllistymistä, asiakkuuden arvoa yritykselle sekä maantieteellistä sijaintia. A-asiakkuudet ovat strategisia asiakkuuksia, B-asiakkuudet avainasiakkuuksia sekä C-asiakkuudet ovat kerta-asiakkuuksia sekä strategisia mahdollisuuksia. Strategisia mahdollisuuksia asiakkuuksiksi voidaan myös listata yrityksen

myyntiryhmän toimesta. Kerta-asiakkuudet sekä strategiset mahdollisuudet ovat niitä asiakkuuksia, joita voidaan erilaisilla panostuksilla saada nostettua avainasiakkuuksiksi tai jopa strategisiksi asiakkuuksiksi.

4.3.1 Asiakkuuksien hoito-ohjelman kehittämistarpeet

Hannuksen (2004, 142) esimerkkitaulukon pohjalta tehtiin kohdeyritykselle asiakkuuksien hoito-ohjelma ja siihen liittyvät kehittämistarpeet.

Hannuksen (2004, 143) mukaan asiakkuussuunnitelman laadinta, toteutus ja ylläpito ovat keskeinen osa asiakkuuksien hoito-ohjelmaa, joten taulukossa on myös listattu toimenpiteitä joilla asiakkuussuunnitelma voidaan toteuttaa.

A-segmentti: strategiset asiakkuudet	
Asiakkuuksien hoito-ohjelma	Asiakkuussuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> • kattava ja jatkuvasti päivitettävä asiakassuunnitelma strategisten asiakkuuksien hoitoon • nimetyt vastuuhenkilöt asiakkuuksille, kohdeyrityksen aluepäälliköt vastaavat käytännön toiminnasta omilla alueillaan ja raportoivat tärkeistä asioista toimitusjohtajalle säännöllisesti kuukausipalavereissa • säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit, aikataulutetaan vuosisuunnitelmaan aina edellisen vuoden marraskuun aikana, tehdään aina muistiot palavereista ja tallennetaan ne asiakashallinta-kansioon. • mietitään, kehitetään ja tarjotaan mahdollisuuksien mukaan lisäarvopalveluita asiakkaille, lisäarvopalveluiden tarve voi olla myös lähtöisin asiakkaalta, aktiivista myyntityöntekijä tarvietaan, palvelupaketteja ja uusia palveluita kehitetään asiakkaiden tarpeiden mukaan • kysytään asiakastyytyväisyydestä kerran kuukaudessa, sähköisesti tehdyn kyselyn kautta tai puhelinneuvottelulla • reagointi asiakkaan ongelmiin, pyyntöihin aina välittömästi ja näiden tietojen raportointi kohdeyrityksen johdolle kerran kuukaudessa pidettävässä palaverissa 	<ul style="list-style-type: none"> • tehdään asiakkaista yleiskuvaus, mikä on heidän organisaationsa, liiketoiminnat, toiminta-ajatus, taloudellinen tulos • kuvataan asiakassuhteet, mitä ovat tähän mennessä ostaneet, mikä on nykyisen asiakassuhteen kannattavuus, liikevaihto, asiakasuskollisuus, asiakassuhteen kesto • asiakkaiden avainhenkilöt sekä heidän väliset suhteensa • kirjataan tarkasti ylös asiakassuhteen hoitamisen vastuut • pohditaan asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet, käytetään apuna tehdyn asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia ja tehdään toimenpidesuunnitelma aikatauluineen
B-segmentti: avainasiakkuudet	
Asiakkuuksien hoito-ohjelma	Asiakkuussuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> • yhteinen asiakkuussuunnitelma kullekin avainasiakkuudelle • nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi henkilö hoitaa useaa asiakkuutta • säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit, aikataulutetaan aina vuodeksi kerrallaan ja päivitetään tarvittaessa useammin, muistiot tapaamisista asiakashallinta - kansioon • massaräätälöidyt lisäarvopalvelut, aktiivinen myyntityö 	<ul style="list-style-type: none"> • tehdään asiakkaista yleiskuvaus, mikä on heidän organisaationsa, liiketoiminnat, toiminta-ajatus, taloudellinen tulos • kuvataan asiakassuhteet, mitä ovat tähän mennessä ostaneet, mikä on nykyisen asiakassuhteen kannattavuus, liikevaihto, asiakasuskollisuus, asiakassuhteen kesto • asiakkaiden avainhenkilöt sekä heidän väliset suhteensa • kirjataan tarkasti ylös asiakassuhteen hoitamisen vastuut • pohditaan asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet, käytetään apuna tehdyn asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia ja tehdään toimenpidesuunnitelma aikatauluineen

(jatkuu)

Taulukko 7 (jatkuu)	
C-segmentti: strategiset mahdollisuudet	
Asiakkuuksien hoito-ohjelma	Asiakkuussuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> asiakkuussuunnitelma kunkin strategisen mahdollisuuden osalta. nimettynä vastuuhenkilönä kohdeyrityksen aluepäälliköt, joiden apuna kohdeyrityksen myyntihenkilöt panostus asiakassuhteen kehittämiseen myynnin toimesta, pohditaan mahdollisia lisäpalveluita lisämyynnin saamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi, pyritään saamaan näistä asiakkuuksista avainasiakkuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> kuvataan asiakassuhteet, mitä ovat tähän mennessä ostaneet, mikä on nykyisen asiakassuhteen kannattavuus, liikevaihto, asiakasuskollisuus, asiakassuhteen kesto pohditaan asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet, käytetään apuna tehdyn asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia ja tehdään myyntiryhmän toimesta toimenpidesuunnitelma aikatauluineen panostetaan markkinointiin
C -segmentti: kerta-asiakkuudet	
Asiakkuuksien hoito-ohjelma	Asiakkuussuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> tehdään markkinointisuunnitelma, -lehtinen, jossa kerrotaan kohdeyrityksen palveluista ja jaetaan sopivalta jakelutiellä potentiaalisille asiakkuuksille, myyntityön tärkeys korostuu panostetaan myös kotisivujen näkyvyyteen ja ajan tasalla oloon 	<ul style="list-style-type: none"> kuvataan asiakassuhteet, mitä ovat tähän mennessä ostaneet, mikä oli asiakassuhteen kannattavuus, liikevaihto, pohditaan asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet, käytetään apuna tehdyn asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia ja tehdään myyntiryhmän toimesta toimenpidesuunnitelma aikatauluineen

Taulukko 7: Asiakkuuksien hoito-ohjelma ja asiakkuussuunnitelma

4.3.2 Asiakslähtöisen liiketoiminnan kehityshankkeen suunnittelu ja käynnistys

Asiakslähtöisen liiketoiminnan kehityshanke on käynnistynyt tämän kehittämistehtävän avustamana. Taulukossa 8 esitetään vielä yhteenvetona asiakslähtöisen liiketoimintamallin kehitysehdotukset.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli	Kehitysehdotukset
Markkina- ja asiakaslähtöisyys	Myyntitiimin toimesta on kerätään potentiaaliset asiakkuudet yhteen tiedostoon ja suunnitellaan näille oma asiakkuuden hoito-ohjelma. Säännöllinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen käyttöön, vähintään kerran vuodessa suoritettuna, nimettävä tälle vastuhenkilö joka huolehtii kyselyn tekemisestä ajallaan. Kyselytutkimuksen tulokset analysoidaan johdon ja vastuuhenkilöiden kanssa. Kuukausittaiset palautekyselyt tehdään ja käydään läpi kuukausipalaverissa. Asiakkuuden hoito-ohjelman mukaisesti tehdään asiakkaista taustatutkimus. Tehdään kilpailija-analyysi.
Asiakasstrategia	Kehittämistyön osana syntynyt asiakassegmentointi on oltava kaikkien tiedossa ja sen päivittämisestä säännöllisin väliajoin on pidettävä huolta, tähän nimettävä myös vastuhenkilö. Suunniteltu ja säännöllinen markkinointiohjelma tehdään ja otetaan käyttöön. Palvelukanavastrategia päivitetään toimimaan asiakassegmenteittäin.
Toimintamalli	Huolehdittava, että hiljainen tieto asiakkaita saadaan kaikille tietoon. Asiakkuuden hoito-ohjelmien käyttöönottosuunnitelma kehyksen mukaisesti. Asiakashallinta-kansion päivittäminen ja korostaminen sen käyttämisen tärkeyttä. Tallennetaan sinne kaikki asiakkaiden kanssa käyty kommunikaatio; palautteet, sähköpostit, sopimukset. Päivitetään asiakashallinta-kansio siten, että asiakkaat on segmenteittäin lajiteltuna.
(jatkuu)	

Taulukko 8 (jatkuu)	
Liiketoimintaprosessit	Prosessit on mallinnettava paperille ja toimitettava suunnitellusti myös asiakkuuksien jälkihoidon osalta. Mallinnetaan palveluprosessit asiakassegmenteittäin, tehdään prosessikuvaukset myös asiakaskäynneistä, toimituksista (palvelun aloitusprosessi jne.), las- kutuksesta sekä markkinointiviestinnästä.
Tiedonhallinta ja tietoteknologia	Kehitetään asiakashallintajärjestelmää ja korostetaan kaiken asiakkaisiin liittyvän kirjeenvaihdon yms. olevan tärkeää kirjata asiakashallintajärjestelmään. Kehitetään asiakashallinta-kansioita (kts. toimintamallit).
Strategian seuranta ja ohjaus	Mittareita luotava ja seurattava sekä tarpeen tullen myös muutettava säännöllisesti. Asiakassegmentoinnin päivittäminen ja asiakas-kannattavuuden seuranta säännölliseksi ta- vaksi. Tehdään asiakassegmenttikohtaiset tavoitteet, mietitään mikä on kunkin asiakas- segmentin kannattavuusprosentti, referenssiarvo. Seurataan diagnostisia ohjausjärjes- telmiä, miten organisaatio toteuttaa uutta strategiaa, miten strategia toimii, miten se vaikuttaa toimintaympäristöön, onko syytä ryhtyä strategian osalta muutos yms. toi- menpiteisiin. Rakenteellisten ohjausjärjes- telmien seuraaminen, eli asiakassegmenttien päivitys ja ajantasaisuus, toimintamallien toimivuus.

Taulukko 8: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehitysehdotukset

4.4 Hankkeen arviointi

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi hankkeen arviointi ja sen käyttökelpoisuus, luotettavuus ja hyödynnettävyys kohdeyritykselle.

4.4.1 Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen

Hankkeen käytännön tavoitteena oli asiakassegmentoinnin tekeminen sekä asiakastyytyväisyyskyselyn tekeminen, niin että kohdeyritys saa segmenttikohtaista tietoa miten tyytyväisiä asiakkaat tehdyissä segmenteissä ovat. Hankkeessa onnistuttiin hyvin tämän tavoitteen tekemisessä. Hankkeen tehtävinä oli teoreettisen tietoperustan rakentaminen, jossa onnistuttiin käyttämällä lähteinä alan suomalaisia sekä ulkomaalaisia lähteitä. Saatu teoreettinen selitys kohdeilmiolle ja kehittämisen kohteina oleville asioille oli kattava ja vastasi hyvin kehittämistyön haasteisiin.

Kohdeorganisaation asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytila analysoitiin ja tehtiin siihen myös kehittämissuhteet. Asiakkuuden hoito-ohjelma tehtiin kehitystyössä tehdyn asiakassegmentoinnin mukaisesti sekä asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia tarkasteltiin myös segmenttikohtaisesti. Siten opinnäytetyön kehittämissuhteet vastaa tavoitteita.

4.4.2 Luotettavuus

Tämä tutkimus täyttää luotettavuudelle ja pätevyydelle esitetyt vaatimukset, koska tutkimuksen kulku on suunnitellun mukainen. Kvalitatiivisella tutkimusotteella päästiin sisälle kohdeyrityksen toimintaan dokumenttien ja erilaisten materiaalien sekä kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa keskustellen. Näin voitiin tehdä asiakassegmentointi sekä asiakkuuksien hoito-ohjelma ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin käynnistys. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausprosentti jäi 49 %, mutta vastauksia tuli kuitenkin jokaisesta asiakassegmentistä sekä jokaisesta asema-/tehtäväluokasta. Seuraavassa käydään vielä läpi luotettavuus toteutetun kehittämishankkeen osalta.

Liiketoimintamallin nykytilanteen analysoinnin luotettavuus

Liiketoimintamallin nykytilanteen analysoinnissa käytettiin apuna teoreettisessa viitekehyydessä olleita Ala-Mutkan ja Talvelan kirjan oppeja. Analysoinnissa oli mukana opinnäytetyön tekijän lisäksi kohdeyrityksen toimitusjohtaja. Opinnäytetyön tekijä sekä kohdeyrityksen toimitusjohtaja ovat työskennelleet yrityksessä monta vuotta ja heidän osaamisensa ja tietonsa yrityksestä ovat ajan tasalla ja myös läpi koko organisaation kattavia. Liiketoimintamallin

nykytilanteen analysointiin käytettiin apuna myös kohdeyrityksessä olevaa materiaalia kuten palaverikäytännöt, palautteen keruutavat, asiakashallinta-kansion ajantasaisuus ja selkeys.

Asiakassegmentoinnin tekemisen luotettavuus

Asiakassegmentointi tehtiin käyttäen apuna kohdeyrityksen materiaaleja. Segmentointikriteerien miettimiseen käytettiin paljon aikaa ja pohdittiin monia vaihtoehtoisia kriteereitä ennen kuin päädyttiin kehittämishankkeessa käytettyihin kriteereihin. Asiakkaiden segmentointi tehtiin käyttämällä avuksi laskutusohjeita, laskutusohjelmaa ja muita materiaaleja. Nämä materiaalit olivat kaikki ajantasaisia ja todenperäisiä. Näin ollen asiakassegmentointia voidaan pitää luotettavana.

Kyselytutkimuksen tulosten luotettavuus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan luotettavuutta sisäisen ja ulkoisen validiuden, reliabiliteetin ja objektiivisuuden kautta. Sisäisessä validiteetissa tutkimuksen tulos on testatavan ohjelman tai menettelytapojen seurausta. Vaikuttavia asioita ovat muun muassa mitta-välineissä tapahtuvat muutokset tutkimuksen aikana, koehenkilöiden kato tutkimuksen aikana tai ennalta suunnittele mattomien ylimääräisten tekijöiden vaikutukset. Ulkoisessa validiteetissa taas tutkitaan, missä määrin saadut tulokset ovat yleistettävissä tai missä määrin tutkijan tutkimuksensa perusteella muodostamat oletukset ja käsitteet ovat siirrettävissä toiseen tilanteeseen tai toisia ryhmiä koskeviksi. Objektiivisuudessa selitetään tutkittavien löydösten ominaisuuksia ja konteksteja. (Soininen 1997, 122.)

Tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää se, että vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin tai tutkija tekee virheitä tallentaessaan aineistoa (Vilka 2005, 162).

Kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi 49 prosenttiin, joten kato oli suurehko. Vastaajia oli kuitenkin jokaisesta asiakassegmentistä, molempia sukupuolia sekä molemmista asema/tehtäväluokista. Kaikki vastaajat olivat vastanneet kaikkiin pakollisiin kysymyksiin ja tiedot tallentuivat kohdeyrityksen käytössä olevan ohjelman kautta suoraan järjestelmään, josta saatiin myös tutkimustulokset sekä SPSS-ohjelmaan suoraan siirretty havaintomatriisi. Kyselytutkimus testattiin ennen asiakkaille lähettämistä ja näin ollen myös kysymysten ymmärrettävyyteen kiinnitettiin etukäteen huomiota. Kyselytutkimusta voidaan pitää luotettavana kertomaan kohdeyrityksen asiakastytyväisyyden nykytilaa. Kyselytutkimus tehtiin kohdeyrityksen asiakkaista, joten sen yleistettävyys koskemaan muita ryhmiä tai tilanteita ei ole luotettava.

Asiakkuuksien hoito-ohjelman laatimisen luotettavuus

Asiakkuuksien hoito-ohjelman laatimiseen käytettiin apuna Hannuksen (2004) tekemään taulukkoa sekä tehtyä asiakassegmentointia. Asiakkuuksien hoito-ohjelman laatimista voidaan pitää luotettavana tekijän pohjatietouden ollessa yrityksestä monelta vuodelta, myös asiakas-tyytyväisyyskyselyssä tulleet vastaukset ja kehittämiskohteet pyrittiin huomioimaan hoito-ohjelman laatimisessa. Asiakkuuksien hoito-ohjelmaa voidaan pitää tämän hetkisen tiedon puitteissa luotettavana, mutta sen päivittämisestä ja ajantasaisuudesta on pidettävä huolta kohdeyrityksen vastuuhenkilöiden toimesta.

4.4.3 Käyttökelpoisuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus

Hankkeen tuotoksena syntyivät asiakastytyväisyyskyselyn tulokset, asiakassegmentointi sekä asiakkuuden hoito-ohjelma. Näiden käyttökelpoisuus kohdeyritykselle on oletettavasti hyvä ja kaikki kolme tehtyä kehittämistehtävää tukevat toinen toistaan sekä auttavat kohdeyritystä jäsentämään nykyiset puutteet sekä auttavat kohdeyritystä kehittämään toimintaansa kohti asiakaslähtoisempää liiketoimintaa. Kohdeyrityksen johto sekä myynnistä vastaavat henkilöt käyvät läpi tehdyt kehittämistoimenpiteet ja ottavat ne käyttöönsä vuoden 2010 alusta alkaen. Suurimmat hyödyt hankkeesta tulevat esille pidemmän aikavälin saavutuksina. Arviointiin on osallistunut yrityksen johto ja myyntihenkilöstö.

5 Yhteenveto opinnäytetyöstä

Tässä pääluvussa tehdään yhteenveto opinnäytetyöprosessista, opinnäytetyön arvioinnista ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Yhteenveto opinnäytetyöstä ja työn teoreettinen tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä toimintatutkimuksella kohdeyritykselle asiakaslähtöinen liiketoimintasuunnitelma, asiakassegmentointi sekä siihen pohjautuva asiakkuuden hoito-ohjelma. Asiakastytyväisyyskyselyllä kartoitettiin kohdeyrityksen asiakkaiden tyytyväisyyttä ja tulokset esitettiin tehdyn asiakassegmentoinnin kautta.

Ensin perehdyttiin kohdeyrityksen toimintaan ja pyrittiin antamaan opinnäytetyön lukijalle kuva kohdeyrityksen toiminnasta ja näin ollen auttamaan ymmärtämään kehityshankkeen tärkeyttä juuri tällä hetkellä kohdeyritykselle.

Kolmannessa luvussa käytiin läpi teoreettinen viitekehys aiheesta asiakaslähtöinen liiketoiminta. Siihen sisältyivät seuraavat aihekokonaisuudet: asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, segmentointi, asiakkuudenhallinta, asiakkuuden hoito-ohjelma.

Neljäs luku käsitteli kehittämishankkeen kuvauksen, kyselytutkimuksen tulokset johtopäätöksineen sekä kehittämishankkeen tulokset asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja asiakkuuden hoito-ohjelman.

Hankkeen tarkennetuiksi tehtäviksi määriteltiin:

1. Teoreettisen tietoperustan rakentaminen asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan johtamisesta.
2. Kohdeorganisaation asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilan analysointi.
3. Kyselytutkimuksen toteuttaminen asiakassegmenteittäin. Tavoitteena saada tietoa asiakassuhteiden tilasta ja asiakastyytyväisyydestä segmenteittäin asiakkuudenhoito-ohjelmien kehittämistä varten.
4. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehityshankkeen suunnittelu ja kehittämisprosessin käynnistäminen yrityksessä.
5. Hankkeen hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden arviointi.

Asiakassegmentoinnin tekeminen oli haasteellinen ja työläs toteuttaa. Tietojen kerääminen eri lähteistä oli hankalaa ja aikaa vievää. Tiedot tuli kerätä muun muassa, monesta eri tiedostosta ja järjestelmästä. Asiakassegmentoinnin kriteerien miettiminen tehtiin teoreettista viitekehystä apuna käyttäen, kuitenkin kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa yhdessä miettien, mitkä kriteerit sopivat parhaiten juuri kohdeyrityksen asiakkuuksien jaotteluun.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli suunniteltiin yhdessä kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa ja sen toteuttaminen on tarkoitus aloittaa heti vuoden 2010 alusta.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen kysymyksiä tehdessä pitäydyttiin siinä, että kysymysten määrä pysyy mahdollisimman pienenä, mutta kuitenkin antaa kuvan asiakastyytyväisyydestä. Kysymyksiin vastaaminen tehtiin helpoksi ja ymmärrettäväksi. Kiireisten yritysjohtajien ja päälliköiden ajan käyttöä ajatellen päädyttiin tekemään lomakkeelle eri osa-alueita käsitteleviä kysymyksiä ja mahdollisimman yksinkertaisia ja nopeasti vastattavia. Vapaaehtoisia avoimia kysymyksiä laitettiin lomakkeelle, jotta tarvittaessa oli mahdollisuus kertoa lisää mahdollisista ongelmista ja toivomuksista.

Työn teoreettinen viitekehys tuki tehtyjä kehittämishankkeita erittäin hyvin. Alan kirjallisuutta käytettiin laajasti ja pohdittiin teoriaa monesta näkökulmasta. Kehittämishankkeen tulok-

set on tehty teoriaan pohjautuen ja niiden käytännölläisyyden ja toteutettavuuden on katsottu toimivaksi yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa.

5.2 Jatkokehitysehdotukset yrityksen johdolle

Yrityksen johdolle suunnatut jatkokehitysehdotukset pohjautuvat tehtyihin kehittämishankkeisiin. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin soveltamisen avuksi luotiin taulukko kehitysehdotuksineen sekä toteutettiin asiakassegmentointi ja tehtiin segmentointikriteerit. Yrityksen johdon on hyvä säännöllisesti käydä läpi segmentointikriteerit sekä asiakassegmentointi ja päivittää niitä ajantasaisiksi.

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin käynnistämiseen kohdeyritys ryhtyy heti vuoden 2010 alusta alkaen. Käynnistämisen suunnitelma on tehty yhdessä kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa ja vielä tämän vuoden puolella muodostetaan projektiryhmä asiakslähtöistä liiketoimintasuunnitelmaan käynnistämään. Asiakkuuden hoito-ohjelma tehtiin ja sen liitteenä asiakkuussuunnitelma-ehdotus, jonka tietojen kerääminen olisi hyvä kohdeyrityksessä vastuuttaa jonkun projektiluontoiseksi tehtäväksi.

5.3 Opinnäytetyö ammatillisen kasvun edistäjänä

Seuraavaksi esitetään opinnäytetyön merkitys ammatillisen kehittymisen välineenä.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöt ovat luonteeltaan työelämälähtöisiä, prosessinomaisia, soveltavia sekä uuteen tietoon ja innovaatioihin tähtääviä (Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 18.12.2008). Tämä kehittämishanke on antanut tekijälleen syvällistä tietoa asiakslähtöisestä liiketoimintamallista sekä segmentoinnista ja asiakkuuden hoito-ohjelman tekemisestä. Vaikka opinnäytetyön tekijä työskenteleekin vakituisesti kohdeyrityksessä, on kehittämishanke lisännyt paljon hänen tietouttaan kohdeyrityksen asiakkuuksista ja niiden nykytilasta.

Opinnäytetyö on lisännyt analyyttistä tarkastelua sekä projektinomaisuutensa vuoksi vahvistanut myös projektityötaitoja. Opinnäytetyön aihe oli tekijälleen mielenkiintoinen ja paljonkin erilainen kuin hänen toimenkuvansa kohdeyrityksessä, joten oppimisprosessi on ollut sekä kohdeyritykselle että opinnäytetyöntekijälle erittäin hyvä tiedon lisääjä. Opinnäytetyö on innostanut osaltaan tekijänsä kiinnostusta asiakslähtöiseen liiketoimintamalliin ja sen kehittämiseen kohdeyrityksessä. Opinnäytetyö on näin ollen laajentanut ja vahvistanut tekijänsä asiantuntemusta ja laajentanut hänen osaamisaluettaan.

5.4 Työn itsearviointi opinnäytetyön arviointikriteereitä käyttäen

Opinnäytetyön arviointikriteerit käydään läpi Learning by Developing-mallia käyttäen. (Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje 2008.)

Autenttisuus

Opinnäytetyön tarkoitus rajattiin selkeästi koskettamaan asiakaslähtöistä liiketoimintaa ja siihen läheisesti nivoutuvaa segmentointia, asiakkuuden hoito-ohjelmaa sekä liiketoimintamalleja. Kehittämistyö etenee prosessimaisesti ja loogisesti sekä tuo näkyviin työelämän kehittämishaasteet oppimisprosessineen. Opinnäytetyön tarpeellisuus lähti kohdeyrityksestä. Opinnäytetyön tekijän sitoutuminen ja tunne siitä, että oma osaaminen laajentui koskemaan myös käsiteltyjä asioita ja kehityshanketta. Prosessi lisäsi tekijänsä osaamisen syventämistä ja myös tekijänsä työkokemuksen liittämistä kohdeyritystä hyödyntävällä tavalla.

Tutkimuksellisuus

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perusteltiin kehitystyöhön liittyväksi, lähteitä käytettiin monipuolisesti. Toimintatutkimus menetelmälliseksi ratkaisuksi oli perusteltu ja sopi hyvin yhteen kehittämistehtävän kanssa. Luotettavuustarkastelua on käsitelty metodikirjallisuuden mukaisesti. Kehittämistoimenpiteet ja tutkimukselliset prosessit on käsitelty systemaattisesti ja loogisessa järjestyksessä, ensin asiakassegmentointi, siihen liittyvät kriteerit, segmentoinnin perusteella tehty asiakkuuden hoito-ohjelma, asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset tehdyn asiakassegmentin mukaisesti.

Uuden luominen

Opinnäytetyön johtopäätökset perustuvat kehittämisprosessissa syntyneeseen kokemustietoon ja arviointiaineistoon. Tämän kehittämistyön tuloksena on kohdeyritykselle syntynyt uutta tietoa asiakkaista sekä siitä miten asiakaslähtöisen liiketoimintamallin toteuttaminen voi alkaa. Tutkimus on toivottavasti alku systemaattiselle ja jatkuvalla asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiselle sekä ehdotus asiakaslähtöisen liiketoimintamallin toteuttamiseen.

Käyttökelpoisuus

Kehittämistyöstä syntyneet tulokset ovat kohdeyrityksen käyttöön tehtyjä ja varmasti käyttökelpoisia. Kehittämistyön tulosten sovellettavuus ja pitkän aikavälin seuranta jää kuitenkin kohdeyrityksen toteutettavaksi.

5.5 Työstä nousseet jatkotutkimusehdotukset

Tästä kehittämishankkeesta nousi muutama jatkotutkimusehdotus.

Asiakastytyväisyyskysely on hyvä tehdä jatkossa säännöllisin väliajoin, jotta taataan nyt tehtyjen tulosten toistettavuus ja pystytään jatkossa reagoimaan nopeasti mahdolliseen asiakastytyväisyyden laskuun.

Jatkotutkimuksen voisi tehdä mahdollisista uusien palveluiden tarpeesta asiakassegmenttikohdaisesti. Lisäksi olisi hyvä selvittää, onko yrityksen nykyiset viestintäkanavat ajan tasalla ja voisiko näiden mahdollisella kehittämisellä lisätä tyytyväisyyttä kohdeyrityksen viestintään ja yhteydenpitoon.

Lähteet

Kirjat

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaa - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekesin katsaus 256/2009.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima.
- Brennan, R & Baines, P & Garneau, P & Vos, L. 2008. Contemporary strategic marketing. 2nd edition. New York: Palgrave MacMillan.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Kotler, P & Keller, K. 2009. Marketing Managent. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1996. Markkinoinnin kilpailukeinot. Kokkola: KP Paino.
- Lincoln, Y. & Cuba, E. 1985. Naturalistic Inquiry. Beverly Hills: Sage Publication.
- Malhotra, N. 2007. Market research. An Applied Orientation. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- McDonald, M. & Dunbar, I. 2008. Market Segmentaiton: How to do it, how to profit from it. 4th edition. Elsevier.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekeminen ihmistieteissä. Helsinki: International Met-help.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaa- mista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Payne, A. 2006. Handbook of CRM. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Strateginen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Storbacka, K., Sivula, P & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

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

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Virkki, P. & Somermeri, A. 2002. Projektityö. Kehittämisen moottori. Helsinki: Edita Prima.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

Internet lähteet

Hiltunen, L. 2008. Kyselytutkimus. Luettu 31.8.2009.
<http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/kyselytutkimus.pdf>

Kajaanin AMK. 2009. Toimintatutkimus. Luettu 12.9.2009.
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiToimTutk.aspx>

Korkman, O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? Luettu 28.8.2009. Konsepti: Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti.
http://muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf

Laurea Fakta 2009-2010. Luettu 11.11.2009.
http://markkinointi.laurea.fi/laatu/Laurea_fakta_2009_web.pdf

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 18.12.2008. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu. Tulostettu 16.8.2009.
https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/YLEMPI_AMK_ont_ohje_181208.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Asiakslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus (Vuokko 1997, 23).....	15
Kuvio 2: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisen elementit (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 22).....	17
Kuvio 3: Asiakslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen malli (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 25)	18
Kuvio 4: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt ja edellytykset (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26.).....	28
Kuvio 5: Esimerkki segmentoinnin ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50).....	37
Kuvio 6: Segmentointiprosessi (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55).....	38
Kuvio 7: Asiakkuudenhallinta johtamis- ja toimintajärjestelmänä. (Vahvaselkä 2004, 99)	43
Kuvio 8: Teoreettisen viitekehyksen kytkentä kehittämistyöhön	49
Kuvio 9: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 123)	56
Kuvio 10: Tyytyväisyys Yrityksen palveluihin.....	68
Kuvio 11: Tyytyväisyys Yrityksen palveluihin verrattuna muihin yrityksiin	68
Kuvio 12: Väittämät Yrityksen toiminnasta.....	69
Kuvio 13: Yrityksen palveluiden suosittelu muille	70
Kuvio 14: Halukkuus suositella Yrityksen palveluita muille	70
Kuvio 15: Tyytyväisyys yrityksen yhteydenpitoon	71
Kuvio 16: Yhteydenpidon määrä.....	72
Kuvio 17: Toivottu yhteydenpidon määrä.....	72
Kuvio 18: Toiveiden kuuntelu	73
Kuvio 19: Kiireellisiin ongelmiin reagointi	73
Kuvio 20: Palveluiden hinta	74
Kuvio 21: Palveluiden hinta-laatusuhde.....	74
Kuvio 22: Seikkojen tärkeys palveluhankintoja tehdessä	75
Kuvio 23: Tieto Yrityksen tarjoamista uusista palveluista ja ratkaisuista	76
Kuvio 24: Yhteydenottopyyntö.....	76

Taulukot

Taulukko 1: Mitä yrityksissä seurataan ja mitä ei? (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98)	25
Taulukko 2: Päämuuttujat yritysmarkkinoinnin segmentoinnissa (Kotler & Keller 2009, 267, mukailtu)	40
Taulukko 3: Esimerkki asiakkuushoitomallien määrittelyn työpohjasta (Hannus 2004, 142).....	45
Taulukko 4: Opinnäytetyön aikataulu	52

Taulukko 5: Kohdeyrityksen asiakassegmentointi	61
Taulukko 6: Kohdeyrityksen asiakassegmentoinnissa käytetyt kriteerit	62
Taulukko 7: Asiakkuuksien hoito-ohjelma ja asiakkuussuunnitelma	81
Taulukko 8: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin kehitysehdotukset.....	83

Liitteet

Liite 1 Asiakastyytyväisyyskyselylomake	96
Liite 2: Kyselytutkimuksen tarkennetut vastaukset.....	100

Asiakastyytyväisyyskysely Yhtiöt Oy

Tämä on Yhtiöt Oy kaupan palveluiden asiakastyytyväisyyskysely. Haluamme kehittää palveluamme asiakaslähtöisemmäksi ja paremmaksi, ja siksi toivomme, että vastaatte kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 15.10.2009 mennessä.

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

1. Nimenne _____

2. Organisaationne nimi _____

3. Asema/tehtävä organisaatiossa _____

4. Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin yleisesti ottaen?

Erittäin tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Tyytyväinen	Hieman tyytyväinen	En lainkaan tyytyväinen
()	()	()	()	()

5. Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin verrattuna muihin yrityksiin?

Erittäin tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Tyytyväinen	Hieman tyytyväinen	En lainkaan tyytyväinen
()	()	()	()	()

6. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?

	Täysin samaa mieltä	Hyvin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Yritys toimii yrityksemme edun mukaisesti.	()	()	()	()	()
Yhteistyö Yrityksen kanssa on molemmille osapuolille hyödyllistä.	()	()	()	()	()
Tulemme jatkamaan yhteistyötä Yrityksen kanssa.	()	()	()	()	()

7. Oletteko suositellut Yrityksen palveluita muille?

- Kyllä
- En

8. Voisitteko suositella Yrityksen palveluita muille?

- Kyllä
- En

9. Mitä muuta haluatte sanoa yhteistyöstänne Yrityksen kanssa?

10. Miten tyytyväinen olette Yrityksen yhteydenpitoon teihin?

Erittäin tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Tyytyväinen	Hieman tyytyväinen	En lainkaan tyytyväinen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kuinka usein Yrityksen yhteyshenkilö pitää yhteyttä teihin?

- 2-3 kertaa kuukaudessa
- Kerran kuukaudessa
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran vuodessa
- Harvemmin kuin kerran vuodessa

12. Kuinka usein henkilökohtaista yhteydenpitoa yhteistyökumppanin kanssa tulisi mielestänne olla nykyiseen verrattuna?

- Paljon useammin
- Hieman useammin
- Suunnilleen yhtä usein kuin nykyisin
- Hieman harvemmin
- Paljon harvemmin

13. Kuunteleeko Yritys mielestänne riittävästi toiveitanne vastatakseen paremmin organisaationne odotuksiin?

- Aina
- Useimmiten
- Joskus
- Harvoin
- Ei koskaan

14. Kun tarvitsette Yrityksen apua kiireellisissä ongelmissa, millaista palvelua saatte?

Erinomaista	Oikein hyvää	Hyvää	Tyydyttävää	Huonoa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Ovato Yrityksen palvelut mielestänne?

Kalliita	Hieman kalliita	Kohtuu hintaisia	Edullisia	Hyvin edullisia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Onko Yrityksen palveluiden hinta-laatu-suhde mielestänne

Erittäin hyvä	Hyvä	Kohtuullinen	Heikko	Erittäin heikko
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Pyydämme Teitä arvioimaan seuraavien seikkojen tärkeyttä palveluhankintojanne tehdessänne.

	Kaikkein tärkein	Hyvin tärkeä	Tärkeä	Vähemmän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Palvelun korkea laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteydenpito asiakkaaseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelun edullisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Oletteko saanut tietoa Yrityksen tarjoamista uusista palveluista ja ratkaisuisista?

- Kyllä
- En

19. Mistä muista palveluista olisitte mahdollisesti kiinnostunut Yrityksen tekeminä?

20. Haluatteko, että Yrityksen edustaja ottaa yhteyttä Teihin liityen kyselyyn ja palveluihin?

- Kyllä
 En

21. Mitä muuta haluatte viestiä yrityksen johdolle? Kirjoittakaa alla olevaan tilaan. Kiitos!

Kiitos vastauksistanne, hyvää ja tuloksellista syksyn jatkoa!

Frekvenssitaulukot

Taustatiedot

1=mies, 2=nainen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	72,0	72,0	72,0
	2	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Vastaajat tehdyn asiakassegmentoinnin mukaisesti

1=A; 2=B; 3=C

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	44,0	44,0	44,0
	2	4	16,0	16,0	60,0
	3	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Asema/tehtävä organisaatiossa

1=johtaja, 2=päällikkö

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	44,0	44,0	44,0
	2	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys**Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin yleisesti ottaen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	3	12,0	12,0	16,0
	4	18	72,0	72,0	88,0
	5	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Erittäin tyytyväinen, 4= Jokseenkin tyytyväinen, 3= Tyytyväinen, 2=Hieman tyytyväinen, 1
=En lainkaan tyytyväinen

Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin verrattuna muihin yrityksiin?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	4	16,0	16,0	20,0
	4	14	56,0	56,0	76,0
	5	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Erittäin tyytyväinen, 4= Jokseenkin tyytyväinen, 3= Tyytyväinen, 2=Hieman tyytyväinen, 1
=En lainkaan tyytyväinen

Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?

Yritys toimii yrityksemme edun mukaisesti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	11	44,0	44,0	48,0
	4	11	44,0	44,0	92,0
	5	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Täysin samaa mieltä, 4= Hyvin samaa mieltä, 3= Samaa mieltä, 2=Eri mieltä, 1=Täysin eri mieltä

Yhteistyö Yrityksen kanssa on molemmille osapuolille hyödyllistä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	48,0	48,0	48,0
	4	10	40,0	40,0	88,0
	5	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Täysin samaa mieltä, 4= Hyvin samaa mieltä, 3= Samaa mieltä, 2=Eri mieltä, 1 =Täysin eri mieltä

Tulemme jatkamaan yhteistyötä Yrityksen kanssa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	48,0	48,0	48,0
	4	9	36,0	36,0	84,0
	5	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Täysin samaa mieltä, 4= Hyvin samaa mieltä, 3= Samaa mieltä, 2=Eri mieltä, 1 =Täysin eri mieltä

Oletteko suositelleet Yrityksen palveluita muille? 1=Kyllä, 2= Ei

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	36,0	36,0	36,0
	2	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Voisitteko suositella Yrityksen palveluita muille? 1=Kyllä, 2= Ei

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	88,0	88,0	88,0
	2	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Yhteydenpito

Miten tyytyväinen olette Yrityksen yhteydenpitoon teihin?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	7	28,0	28,0	32,0
	3	6	24,0	24,0	56,0
	4	8	32,0	32,0	88,0
	5	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Erittäin tyytyväinen, 4= Jokseenkin tyytyväinen, 3= Tyytyväinen, 2=Hieman tyytyväinen, 1
=En lainkaan tyytyväinen

Kuinka usein Yrityksen yhteyshenkilö pitää yhteyttä teihin?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	12,0	12,0	12,0
	2	4	16,0	16,0	28,0
	3	14	56,0	56,0	84,0
	4	1	4,0	4,0	88,0
	5	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Harvemmin kuin kerran vuodessa, 4= Kerran vuodessa, 3= Muutaman kerran vuodessa, 2=
Kerran kuukaudessa, 1= 2-3 kertaa kuukaudessa

Kuinka usein henkilökohtaista yhteydenpitoa yhteistyökumppanin kanssa tulisi mielestänne olla nykyiseen verrattuna?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	12,0	12,0	12,0
	2	8	32,0	32,0	44,0
	3	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Paljon harvemmin, 4= Hieman harvemmin, 3= Suunnilleen yhtä usein, 2= Hieman useammin, 1= Paljon useammin

Kuunteleeko Yritys mielestänne riittävästi toiveitanne vastataksaan paremmin organisaationne odotuksiin?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	32	32	32,0
	4	12	48,0	48,0	80,0
	5	5	20	20	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Aina, 4= Useimmiten, 3= Joskus, 2= Harvoin, 1= Ei koskaan

Kun tarvitsette Yrityksen apua kiireellisessä ongelmassa, millaista palvelua saatte?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	12,0	12,0	12,0
	3	7	28,0	28,0	40,0
	4	14	56,0	56,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Erinomaista, 4= Oikein hyvää, 3= Hyvää, 2= Tyydyttävää, 1= Huonoa

Palveluiden hintataso**Ovatko Yrityksen palvelut mielestänne?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	40,0	40,0	40,0
	4	14	56,0	56,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Kalliita, 4= Hieman kalliita, 3= Kohtuuhintaisia, 2= Edullisia, 1= Hyvin edullisia

Onko Yrityksen palveluiden hinta-laatu -suhde mielestänne

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	8,0	8,0	8,0
	3	17	68,0	68,0	76,0
	4	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Erittäin hyvä, 4= Hyvä, 3= Kohtuullinen, 2= Heikko, 1= Erittäin heikko

Eri osa-alueiden tärkeys

Pyydämme Teitä arvioimaan seuraavien seikkojen tärkeyttä palveluhankintoja tehdessänne

Palvelun korkea laatu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	8,0	8,0	8,0
	4	14	56,0	56,0	64,0
	5	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Kaikkein tärkein, 4= Hyvin tärkeä, 3= Tärkeä, 2= Vähemmän tärkeä, 1= Ei lainkaan tärkeä

Yhteydenpito asiakkaaseen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	16,0	16,0	16,0
	3	11	44,0	44,0	60,0
	4	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Kaikkein tärkein, 4= Hyvin tärkeä, 3= Tärkeä, 2= Vähemmän tärkeä, 1= Ei lainkaan tärkeä

Palvelun edullisuus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	36,0	36,0	36,0
	4	13	52,0	52,0	88,0
	5	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5= Kaikkein tärkein, 4= Hyvin tärkeä, 3= Tärkeä, 2= Vähemmän tärkeä, 1= Ei lainkaan tärkeä

Uudet palvelut

Oletteko saaneet lisätietoa Yrityksen uusista palveluista ja ratkaisuista

1=Kyllä, 2= Ei

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	28,0	28,0	28,0
	2	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Haluatteko, että Yrityksen edustaja ottaa Teihin yhteyttä liittyen kyselyyn ja palveluihin? 1=Kyllä, 2=Ei

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	25	100,0	100,0	100,0

Minimi, maksimi, keskiarvo ja keskihajonta

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin yleisesti ottaen?	25	2	5	3,92	,640
Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin verrattuna muihin yrityksiin?	25	2	5	4,00	,764
Yritys toimii yrityksemme edun mukaisesti	25	2	5	3,56	,712
Yhteistyö Yrityksen kanssa on molemmille osapuolille hyödyllistä	25	3	5	3,64	,700
Tulemme jatkamaan yhteistyötä Yrityksen kanssa	25	3	5	3,68	,748
Oletteko suositelleet Yrityksen palveluita muille? 1=Kyllä, 2= Ei	25	1	2	1,64	,490
Voisitteko suositella Yrityksen palveluita muille?	25	1	2	1,12	,332
Miten tyytyväinen olette Yrityksen yhteydenpitoon teihin?	25	1	5	3,20	1,118
Kuinka usein Yrityksen yhteyshenkilö pitää yhteyttä teihin?	25	1	5	2,88	1,092
Kuinka usein henkilökohtaista yhteydenpitoa yhteistyökumppanin kanssa tulisi mielestänne olla nykyiseen verrattuna?	25	1	3	2,44	,712

Kuunteleeko Yritys mielestänne riittävästi toiveitanne vastataksenne paremmin organisaationne odotuksiin?	25	1	3	2,12	,726
Kun tarvitsette Yrityksen apua kiireellisessä ongelmassa, millaista palvelua saatte?	25	2	5	3,52	,770
Ovatko Yrityksen palvelut mielestänne?	25	3	5	3,64	,569
Onko Yrityksen palveluiden hinta-laatu -suhde mielestänne	25	2	4	3,16	,554
Palvelun korkea laatu	25	3	5	4,28	,614
Yhteydenpito asiakkaaseen	25	2	4	3,24	,723
Palvelun edullisuus	25	3	5	3,76	,663
Valid N (listwise)	25				

Keskiarvo, mediaani, moodi

Statistics

	N				
	Valid	Missing	Mean	Median	Mode
Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin yleisesti ottaen?	25	0	3,92	4,00	4
Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin verrattuna muihin yrityksiin?	25	0	4,00	4,00	4
Yritys toimii yrityksemme edun mukaisesti	25	0	3,56	4,00	3 ^a
Yhteistyö Yrityksen kanssa on molemmille osapuolille hyödyllistä	25	0	3,64	4,00	3
Tulemme jatkamaan yhteistyötä Yrityksen kanssa	25	0	3,68	4,00	3
Oletteko suositelleet Yrityksen palveluita muille?	25	0	1,64	2,00	2

1=Kyllä, 2= Ei

Voisitteko suositella Yrityksen palveluita muille?	25	0	1,12	1,00	1
Miten tyytyväinen olette Yrityksen yhteydenpitoon teihin?	25	0	3,20	3,00	4
Kuinka usein Yrityksen yhteyshenkilö pitää yhteyttä teihin?	25	0	2,88	3,00	3
Kuinka usein henkilökohtaista yhteydenpitoa yhteistyökumppanin kanssa tulisi mielestänne olla nykyiseen verrattuna?	25	0	2,44	3,00	3
Kuunteleeko Yritys mielestänne riittävästi toiveitanne vastatakseen paremmin organisaationne odotuksiin?	25	0	2,12	2,00	2
Kun tarvitsette Yrityksen apua kiireellisessä ongelmassa, millaista palvelua saatte?	25	0	3,52	4,00	4
Ovatko Yrityksen palvelut mielestänne?	25	0	3,64	4,00	4
Onko Yrityksen palveluiden hinta-laatu -suhde mielestänne	25	0	3,16	3,00	3
Palvelun korkea laatu	25	0	4,28	4,00	4
Yhteydenpito asiakkaaseen	25	0	3,24	3,00	3
Palvelun edullisuus	25	0	3,76	4,00	4
Oletteko saaneet lisätietoa Yrityksen uusista palveluista ja ratkaisuksista 1=Kyllä, 2= Ei	25	0	1,72	2,00	2
Haluatteko, että Yrityksen edustaja ottaa Teihin yhteyttä liittyen kyselyyn ja palveluihin? 1=Kyllä, 2=Ei	25	0	2,00	2,00	2

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Ristiintaulukoinnit

1=mies, 2=nainen * Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin yleisesti ottaen? Crosstabulation

Count							
		Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin yleisesti ottaen?					
		2	3	4	5	Total	
1=mies, 2=nainen	1	0	2	13	3	18	
	2	1	1	5	0	7	
	Total	1	3	18	3	25	

5= Erittäin tyytyväinen, 4= Jokseenkin tyytyväinen, 3= Tyytyväinen, 2=Hieman tyytyväinen, 1
=En lainkaan tyytyväinen

1=johtaja, 2=päällikkö * Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin yleisesti ottaen? Crosstabulation

Count							
		Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin yleisesti ottaen?					
		2	3	4	5	Total	
1=johtaja, 2=päällikkö	1	0	1	9	1	11	
	2	1	2	9	2	14	
	Total	1	3	18	3	25	

1=A; 2=B; 3=C * Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin yleisesti ottaen? Crosstabulation

Count							
		Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin yleisesti ottaen?					
		2	3	4	5	Total	
1=A; 2=B; 3=C	1	0	1	9	1	11	
	2	0	0	3	1	4	
	3	1	2	6	1	10	
	Total	1	3	18	3	25	

1=A; 2=B; 3=C * Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin verrattuna muihin yrityksiin?

Crosstabulation

Count						
		Kuinka tyytyväinen olette Yrityksen palveluihin verrattuna muihin yrityksiin?				
		2	3	4	5	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	0	1	8	2	11
	2	0	1	2	1	4
	3	1	2	4	3	10
	Total	1	4	14	6	25

5= Erittäin tyytyväinen, 4= Jokseenkin tyytyväinen, 3= Tyytyväinen, 2=Hieman tyytyväinen, 1 =En lainkaan tyytyväinen

1=A; 2=B; 3=C * Yritys toimii yrityksemme edun mukaisesti Crosstabulation

Count						
		Yritys toimii yrityksemme edun mukaisesti				
		2	3	4	5	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	0	5	5	1	11
	2	0	2	2	0	4
	3	1	4	4	1	10
	Total	1	11	11	2	25

5= Täysin samaa mieltä, 4= Hyvin samaa mieltä, 3= Samaa mieltä, 2=Eri mieltä, 1 =Täysin eri mieltä

1=A; 2=B; 3=C * Yhteistyö Yrityksen kanssa on molemmille osapuolille hyödyllistä Crosstabulation

Count					
		Yhteistyö Yrityksen kanssa on molemmille osapuolille hyödyllistä			
		3	4	5	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	4	5	2	11
	2	1	2	1	4
	3	7	3	0	10
	Total	12	10	3	25

5= Täysin samaa mieltä, 4= Hyvin samaa mieltä, 3= Samaa mieltä, 2=Eri mieltä, 1 =Täysin eri mieltä

1=A; 2=B; 3=C * Tulemme jatkamaan yhteistyötä Yrityksen kanssa Crosstabulation

Count					
		Tulemme jatkamaan yhteistyötä Yrityksen kanssa			
		3	4	5	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	4	5	2	11
	2	2	2	0	4
	3	6	2	2	10
	Total	12	9	4	25

5= Täysin samaa mieltä, 4= Hyvin samaa mieltä, 3= Samaa mieltä, 2=Eri mieltä, 1 =Täysin eri mieltä

1=A; 2=B; 3=C * Oletteko suositelleet Yrityksen palveluita muille? 1=Kyllä, 2= Ei Crosstabulation

Count				
		Oletteko suositelleet Yrityksen palveluita muille? 1=Kyllä, 2= Ei		
		1	2	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	5	6	11
	2	1	3	4
	3	3	7	10
	Total	9	16	25

1=A; 2=B; 3=C * Voisitteko suositella Yrityksen palveluita muille? Crosstabulation

Count					
		Voisitteko suositella Yrityksen palveluita muille?			
		1	2	Total	
1=A; 2=B; 3=C	1	10	1	11	
	2	4	0	4	
	3	8	2	10	
	Total	22	3	25	

1=A; 2=B; 3=C * Miten tyytyväinen olette Yrityksen yhteydenpitoon teihin? Crosstabulation

Count								
		Miten tyytyväinen olette Yrityksen yhteydenpitoon teihin?						
		1	2	3	4	5	Total	
1=A; 2=B; 3=C	1	0	2	3	6	0	11	
	2	0	1	1	1	1	4	
	3	1	4	2	1	2	10	
	Total	1	7	6	8	3	25	

5= Erittäin tyytyväinen, 4= Jokseenkin tyytyväinen, 3= Tyytyväinen, 2=Hieman tyytyväinen, 1
=En lainkaan tyytyväinen

1=A; 2=B; 3=C * Kuinka usein Yrityksen yhteyshenkilö pitää yhteyttä teihin? Crosstabulation

Count								
		Kuinka usein Yrityksen yhteyshenkilö pitää yhteyttä teihin?						
		1	2	3	4	5	Total	
1=A; 2=B; 3=C	1	0	2	8	0	1	11	
	2	2	1	1	0	0	4	
	3	1	1	5	1	2	10	
	Total	3	4	14	1	3	25	

5= Harvemmin kuin kerran vuodessa, 4= Kerran vuodessa, 3= Muutaman kerran vuodessa, 2=
Kerran kuukaudessa, 1= 2-3 kertaa kuukaudessa

1=A; 2=B; 3=C * Kuinka usein henkilökohtaista yhteydenpitoa yhteistyökumppanin kanssa tulisi mielestänne olla nykyiseen verrattuna? Crosstabulation

Count					
		Kuinka usein henkilökohtaista yhteydenpitoa yhteistyökumppanin kanssa tulisi mielestänne olla nykyiseen verrattuna?			
		1	2	3	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	0	4	7	11
	2	1	1	2	4
	3	2	3	5	10
	Total	3	8	14	25

5= Paljon harvemmin, 4= Hieman harvemmin, 3= Suunnilleen yhtä usein, 2= Hieman useammin, 1= Paljon useammin

1=A; 2=B; 3=C * Kuunteleeko Yritys mielestänne riittävästi toiveitanne vastataksseen paremmin organisaationne odotuksiin? Crosstabulation

Count					
		Kuunteleeko Yritys mielestänne riittävästi toiveitanne vastataksseen paremmin organisaationne odotuksiin?			
		1	2	3	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	2	7	2	11
	2	1	1	2	4
	3	2	4	4	10
	Total	5	12	8	25

5= Aina, 4= Useimmiten, 3= Joskus, 2= Harvoin, 1= Ei koskaan

1=A; 2=B; 3=C * Kun tarvitsette Yrityksen apua kiireellisessä ongelmassa, millaista palvelua saatte? Crosstabulation

Count						
		Kun tarvitsette Yrityksen apua kiireellisessä ongelmassa, millaista palvelua saatte?				
		2	3	4	5	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	1	2	7	1	11
	2	0	1	3	0	4
	3	2	4	4	0	10
	Total	3	7	14	1	25

5= Erinomaista, 4= Oikein hyvää, 3= Hyvää, 2= Tyydyttävää, 1= Huonoa

1=A; 2=B; 3=C * Ovatko Yrityksen palvelut mielestänne? Crosstabulation

Count					
		Ovatko Yrityksen palvelut mielestänne?			
		3	4	5	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	5	6	0	11
	2	1	3	0	4
	3	4	5	1	10
	Total	10	14	1	25

5= Kalliita, 4= Hieman kalliita, 3= Kohtuuhintaisia, 2= Edullisia, 1= Hyvin edullisia

1=A; 2=B; 3=C * Onko Yrityksen palveluiden hinta-laatu -suhde mielestänne Crosstabulation

Count					
		Onko Yrityksen palveluiden hinta-laatu -suhde mielestänne			
		2	3	4	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	0	8	3	11
	2	0	3	1	4
	3	2	6	2	10
	Total	2	17	6	25

5= Erittäin hyvä, 4= Hyvä, 3= Kohtuullinen, 2= Heikko, 1= Erittäin heikko

1=A; 2=B; 3=C * Palvelun korkea laatu Crosstabulation

Count					
		Palvelun korkea laatu			
		3	4	5	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	0	5	6	11
	2	1	3	0	4
	3	1	6	3	10
	Total	2	14	9	25

5= Kaikkein tärkein, 4= Hyvin tärkeä, 3= Tärkeä, 2= Vähemmän tärkeä, 1= Ei lainkaan tärkeä

1=A; 2=B; 3=C * Yhteydenpito asiakkaaseen Crosstabulation

Count					
		Yhteydenpito asiakkaaseen			
		2	3	4	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	2	5	4	11
	2	1	1	2	4
	3	1	5	4	10
	Total	4	11	10	25

5= Kaikkein tärkein, 4= Hyvin tärkeä, 3= Tärkeä, 2= Vähemmän tärkeä, 1= Ei lainkaan tärkeä

1=A; 2=B; 3=C * Palvelun edullisuus Crosstabulation

Count					
		Palvelun edullisuus			
		3	4	5	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	3	6	2	11
	2	4	0	0	4
	3	2	7	1	10
	Total	9	13	3	25

5= Kaikkein tärkein, 4= Hyvin tärkeä, 3= Tärkeä, 2= Vähemmän tärkeä, 1= Ei lainkaan tärkeä

1=A; 2=B; 3=C * Oletteko saaneet lisätietoa Yrityksen uusista palveluista ja ratkaisuksista 1=Kyllä, 2= Ei Crosstabulation

Count				
		Oletteko saaneet lisätietoa Yrityksen uusista palveluista ja ratkaisuksista 1=Kyllä, 2= Ei		
		1	2	Total
1=A; 2=B; 3=C	1	5	6	11
	2	1	3	4
	3	1	9	10
	Total	7	18	25