

Asiakassuhteet kilpailueduksi:

Asiakassuhteiden johtamisen kehittäminen Yritys X:ssä

Elise Levanto

Kehittämistehtävä

YLI/JAT2LU031A-6

23.9.2013



<p>Tekijä tai tekijät Elise Levanto</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi YLI 2010</p>
<p>Raportin nimi Asiakassuhteet kilpailueduksi: Asiakassuhteiden johtamisen kehittäminen Yritys X:ssä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 73 + 3</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Martin Stenberg</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää asiakassuhteiden johtamisen malli pienelle kuluttajatuotteita suunnittelevalle ja valmistuttavalle yritykselle. Mallin tavoitteena on edesauttaa arvoa tuottavien ja kannattavien asiakassuhteiden rakentamista kohdeyrityksen jälleenmyyjäasiakkaisiin. Opinnäytetyö keskittyy pääasiassa asiakassuhteiden kehittämiseen, eikä siinä oteta kantaa asiakastietojärjestelmiin tai kehittämistehtävän tuloksena syntyneen mallin integroimiseen osaksi muita liiketoimintaprosesseja.</p> <p>Teoriaosa käsittelee asiakaskeskeistä liiketoimintamallia, sen keskeisiä elementtejä, eroja ja hyötyjä suhteessa tuotekeskeiseen lähestymistapaan. Kehittämistehtävän empiria koostuu kahdeksasta puolistrukturoidusta haastattelusta, joiden avulla kerättiin tietoa jälleenmyyjien liiketoiminnallisista tavoitteista, tarpeista ja toimintatavoista, odotuksista ja tunteista. Haastatteluista nousseita teemoja verrattiin valittuun teoreettiseen viitekehukseen, sekä tunnistettiin niiden välisiä säännönmukaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä etsittiin uusia oivalluksia.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että asiakassuhteiden elementit ovat hyvin samansuuntaiset kuin teoreettisessa viitekehyksessä ja että ne ovat olennaisia kestävän asiakassuhteen muodostumiselle. Kiinnostava löydös oli asiakassuhteen elementtien dynaamisuus: ne ovat toisistaan riippuvaisia eivätkä toisistaan erillisiä toiminnan alueita. Mitä paremmin yritys ymmärtää, ei vain mitkä ovat asiakassuhteen elementit, vaan myös mikä on niiden välinen dynamiikka, sitä paremmin se menestyy asiakassuhteiden luomisessa ja johtamisessa. Teoreettisen viitekehksen ja analyysistä nousseiden oivallusten pohjalta on luotu Asiakassuhteiden kehittämisen malli, jonka tarkoitus on tukea kestävien asiakassuhteiden muodostamista.</p> <p>Asiakassuhteiden kehittämisen mallin keskeiset elementit liitettiin osaksi Peppersin & Rogersin asiakassuhteiden johtamisen prosessia. Tuloksena oli nelivaiheinen Asiakassuhteiden johtamisen malli. Siitä on luotu testiversio ja kohdeyritys on arvioinut sen vastaavan kehittämistehtävälle asetettuja tavoitteita.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin vuoden 2013 tammi- ja elokuun välisenä aikana.</p>	
<p>Asiasanat Asiakassuhteiden kehittäminen, asiakassuhteiden johtaminen, asiakaskokemus, asiakas-keskeinen liiketoimintamalli</p>	

Entrepreneurship and business competence

<p>Authors Elise Levanto</p>	<p>Group or year of entry YLI 2010</p>
<p>The title of thesis Customer relationships as competitive advantage: Development of customer relationships management in Company X</p>	<p>Number of pages and appendices 73 + 3</p>
<p>Supervisor(s) Martin Stenberg</p>	
<p>The purpose of this thesis work was to develop a customer relationship management model that enables creation and nurturing of long lasting and productive relationships between a small design brand and its retail customers. Theoretical background is based on a customer centric business model, its key elements, differences and benefits in regards to product centric approach.</p> <p>Qualitative interviews were applied to explore business objectives, behaviors, needs and expectations as well as emotional bond between the retail customers and the design brand. Findings from the interviews were compared with the chosen theoretical framework, both similarities and differences were identified as well as new insights were pursued.</p> <p>The results revealed that key elements of customer relationships were similar to the theoretical framework and essential in successful customer relationship building. In addition to that the results suggested that elements of a customer relationship are dynamic and interdependent. They form a system that requires a holistic approach when applied to practice.</p> <p>The principal conclusion was that the better company understands, not just what are the key elements of the relationships, but also dynamics between them, the better it will succeed in customer relationship building and management. On the bases of the theoretical framework and insights collected from the interviews, a new Customer relationship building model was created.</p> <p>In order to produce Customer relationship management model for the design brand key elements from Customer relationship building model were combined with Customer relationship management process by Peppers & Rogers. The new model was pretested by the researcher and reviewed to meet objectives of the thesis work by the design brand representatives. The thesis work was carried out between January and August 2013.</p>	
<p>Key words Customer relationship building, customer relationship management, customer experience, customer centricity</p>	

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämistehtävän taustaa.....	3
1.2	Kehittämistehtävän tavoite	5
1.3	Kehittämistehtävän rajaus.....	6
1.4	Raportin rakenne	7
1.5	Keskeiset käsitteet.....	8
2	Teoreettinen viitekehys.....	10
2.1	Muutos tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseen liiketoimintaan	10
2.2	Liiketoimintastrategioiden kehitys.....	12
2.3	Tuote- ja asiakaskeskeisen liiketoimintamallien eroja	15
2.4	Miten asiakaskeskeisyys näkyy organisaatiossa.....	16
2.5	Asiakaskeskeisen liiketoiminnan menestyksen mittaaminen	19
2.6	Tietotekniikan rooli	20
2.7	Asiakastiedon merkitys kasvaa ja käyttö muuttuu	23
2.8	Asiakassuhteiden johtamisen malli	25
2.9	Asiakassuhteiden kehittäminen	29
3	Tutkimusasetelma.....	33
3.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	33
3.2	Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	34
3.3	Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet.....	36
3.4	Tutkimuksen laadun pohdintaa.....	37
4	Tutkimuksen tulokset ja niiden hyödyntäminen.....	39
4.1	Aineiston analyysi ja tutkimuksen tulokset	39
4.1.1	Asiakkaiden liiketoiminnalliset tavoitteet.....	39
4.1.2	Asiakkaiden tarpeet ja toimintamallit.....	42
4.1.3	Asiakkaalle arvoa tuottavat kokemukset.....	50
4.1.4	Tunneside asiakkaiden ja Yritys X:n välillä.....	54
4.2	Tutkimuksen tulosten mallintaminen.....	59
4.3	Tutkimuksen tulosten arviointia.....	64
4.4	Tulosten hyödyntäminen Asiakassuhteiden johtamisen malliksi.....	65
5	Pohdintaa	68
5.1	Asiakassuhteiden johtamisen mallin arviointia	68
5.2	Jatkotutkimusaiheita	69
	Lähteet	71

Liitteet	74
----------------	----

1 Johdanto

Asiakassuhteiden johtamiseen ryhdyttiin kiinnittämään aikaisempaa enemmän huomiota 1990-luvun lopulla, jolloin yrityksissä lähdettiin hakemaan asiakaskeskeisiä toimintamalleja, edistämään asiakkaiden uskollisuutta ja pyrittiin ymmärtämään asiakaskannattavuuden perusteita. (Mattinen, 2006. 40.) Keskeisessä asemassa tässä kehityksessä oli CRM-järjestelmien tuoma mahdollisuus asiakkaiden tunnistamiseen, asiakastietojen keräämiseen ja niiden hyödyntämiseen erityisesti myynnissä ja markkinoinnissa. Taustalla oli kysymys, voisiko suurikin yritys toimia pienen yrityksen tavoin ja tuoda asiakkailleen tunteen henkilökohtaisesta palvelusta.

Viimeisten kymmenen vuoden aikana liiketoiminnan painopiste on jatkanut siirtymistään tuotteista asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin. Asiakassuhteiden ja asiakastiedon merkitys yritysten liiketoiminnassa kasvaa edelleen, CRM-järjestelmät ovat entistä sofistikoituneempia ja asiakastietoa on enemmän, mutta asiakassuhteiden johtaminen ja kehittäminen ei siitä huolimatta ole tullut helpommaksi eivätkä asiakkaat tyytyväisemmäksi tai uskollisemmiksi. Ensinnäkin tämä saattaa johtua siitä, miten asiakkaat nähdään yrityksessä, miten heihin suhtaudutaan ja miten asiakassuhteita johdetaan. Asenteella ja asiakkaiden asemalla on suuri merkitys. Tuotekeskeisessä yrityksessä tuote on toiminnan lähtökohta ja asiakas on usein vain markkinoinnin kohde, kun taas asiakaskeskeisessä yrityksessä asiakas on toiminnan lähtökohta. Toiseksi, asiakastietoa kyllä yritetään hyödyntää entistä paremmin, mutta asiakassuhteiden johtamisen perinteiset työtavat ovat usein prosessi- ja teknologiavetoisia eivätkä välttämättä lähennä yrityksiä asiakkaisiinsa, koska prosessit sinällään eivät ole asiakassuhteiden johtamista vaan vain johtamisen väline. (Mattinen 2006, 13.) Kolmanneksi, tietojärjestelmien ansioista asiakastiedon määrä on lisääntynyt, mutta ilman taitavaa analyysia ja syvällistä ymmärrystä asiakkaiden valinnoista, toiminnasta ja motiiveista se ei johda oikeanlaiseen toimintaan asiakaskeskeisessä yrityksessä.

Asiakasymmärryksen muuttaminen asiakkaan näkökulmasta merkitykselliseksi toiminnaksi on keskeisessä asemassa asiakassuhteiden johtamisessa ja kehittämisessä. Tämä teema tulee esille kaikissa tämän kehittämistehtävän lähteinä käytetyissä asiakaskeskeyttä ja asiakassuhteiden johtamista käsittelevissä tutkimuksissa. Peter Fader käsittelee

teoksessaan Customer Centricity (2011) asiakaskeskeistä liiketoimintamallia. Hän nostaa CRM-järjestelmät ko. liiketoimintamallin toteuttamisen keskeiseksi välineeksi, mutta korostaa sitä että asiakastieto on kerätty yritykseen ennen kaikkea asiakassuhteiden kehittämistä ja vahvistamista varten. Hän ei kuitenkaan käsittele tarkemmin sitä, miten asiakassuhteiden kehittäminen tulisi toteuttaa käytännössä. Don Peppersin ja Martha Rogersin laaja ja myös muiden asiantuntijoiden artikkeleita sisältävä Managing Customer Relationship: A Strategic Framework -teos (2011) käsittelee asiakassuhteiden johtamisen eri puolia, kuten asiakasstrategiaa, analytiikkaa, asiakassuhteiden johtamista sekä arvonluontia asiakaskeskeisen liiketoimintamallin näkökulmasta. Teoksessa esitellään Asiakassuhteiden johtamisen prosessin vaiheet hyvinkin laajasti ja käydään läpi keskeisten käsitteiden (*customer, relationship, customer value, customer behaviour, customer needs, value creation, customer dialogue, customer experience, customisation, privacy*) taustaa ja merkityksiä. Teoksessa esitellyt mallit kuvasivat asiakassuhteiden johtamisen tavoitteita ja case-esimerkein valotettiin miten johtamiseen liittyviä haasteita on ratkottu erilaisissa yrityksissä. Konkreettisemmin asiakaskeskeisyyteen ja asiakassuhteiden johtamiseen pureutuivat Erica Selin ja Jarmo Selin teoksessaan Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan (2005). Teoksessa kurotaan yhteen asiakaslähtöinen visio, strategia, asiakasrajapinnat ja niissä tapahtuva asiakassuhteiden kehittäminen. Teoksessa asiakassuhteiden kehittämisen lähtökohtana on yrityksen ja asiakkaan prosessien ymmärrys ja tämän ymmärryksen perusteella tapahtuva asiakasohjelmien suunnittelu. Hannu Mattisen mukaan taasen prosesseja ei tulisi kuvata ilman syvää ymmärrystä asiakkaan toiminnoista ja motiiveista, koska silloin ne eivät mahdollista todellisten kilpailuetujen oivallusta. Asiakkaan kuunteluun Mattinen perehtyykin hyvin yksityiskohtaisesti teoksessaan Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi (2006). Kuuntelun tarkoituksena on oppia tuntemaan asiakas niin hyvin kuin mahdollista ja hyödyntää se asiakassuhteiden kehittämisessä. Asiakassuhteiden ja erityisesti asiakaskokemuksen johtamiseen ja luomiseen perehtyvät Katleena Korteso ja Janne Löytänä teoksessaan Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen (2011). Asiakkaiden hyvällä palvelulla ei heidän mukaansa vielä sitouteta asiakkaita, vaan yritysten on luotava asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia asiakkaalle tuotetun arvon maksimoimiseksi.

Yllä esitellyt ja lähteinäkin käytetyt teokset sekä lukuisat muut artikkelit ja tutkimukset ovat antaneet kehittämistehtävää varten hyvän ymmärryksen asiakassuhteiden johtami-

sesta ja sen merkityksen kasvamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Koska kohdeorganisaatioon sopivaa asiakassuhteiden johtamisen mallia ei sellaisenaan ollut tarjolla, kehittämistehtävän tavoitteeksi tuli luoda sellainen. Kehittämistehtävän tuloksena syntynyt malli on yhdistelmä olemassa olevasta asiakaskeskeisyyteen, asiakassuhteiden johtamiseen ja asiakaskokemusten luomiseen liittyvästä tiedosta sekä laadullisen tutkimuksen avulla hankitusta empiriasta. Mallin uutuus ja merkitys perustuu synteessille, jossa yhdistyvät asiakaskeskeinen liiketoimintamalli, asiakastiedon ja erityisesti asiakasymmärryksen keskeinen rooli asiakassuhteiden kehittämisessä sekä asiakaskokemusten suunnittelussa. Synteesin tuloksena on käyttövalmis ja esitettävä Asiakassuhteiden johtamisen malli, joka painottaa asiakaslähtöisen vuorovaikutuksen sekä systemaattisen asiakastiedon keräämisen ja analysoinnin merkitystä pitkäkestoisten ja kannattavien asiakassuhteiden kehittämisessä.

1.1 Kehittämistehtävän taustaa

Pienissä yrityksissä on aina enemmän tekemistä ja kehittämistä kuin mitkä on mahdollista. Kiire, puutteelliset henkilöresurssit ja korkeat kustannukset ovat esteenä monen kehittämishankkeen toteutumiselle, ja kuitenkin juuri näiden yritysten halu kasvuun ja kehittymiseen on kova.¹ Tämä työelämän kehittämisprojekti on tehty *pro bono* -työnä suomalaiselle pienelle alle viisi työntekijää työllistävälle, kuluttajatuotteita suunnittelevalle ja valmistuttavalle yhteiskunnalliselle yritykselle. Luottamuksellisuussyistä kutsun kohdeyritystä tässä raportissa nimellä: Yritys X.

Yritys X:n liiketoimintamalli on tuotokeskeinen eli uusi tuote luodaan, markkinoidaan ja myydään, ja sama toistetaan alusta uudelleen. Yritys X valmistuttaa suunnittelemansa design tuotteet ulkomailla. Ne myydään yrityksen oman verkkokaupan ja jälleenmyyjäverkoston kautta kuluttaja-asiakkaille kaikkialle Suomeen. Yritys X:n strategisena kasvutavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa kahden vuoden kuluessa 85%. Koska kyseessä on tuotokeskeinen yritys, olisi luonnollista ajatella, että tarvittava myynnin kasvu saataisiin

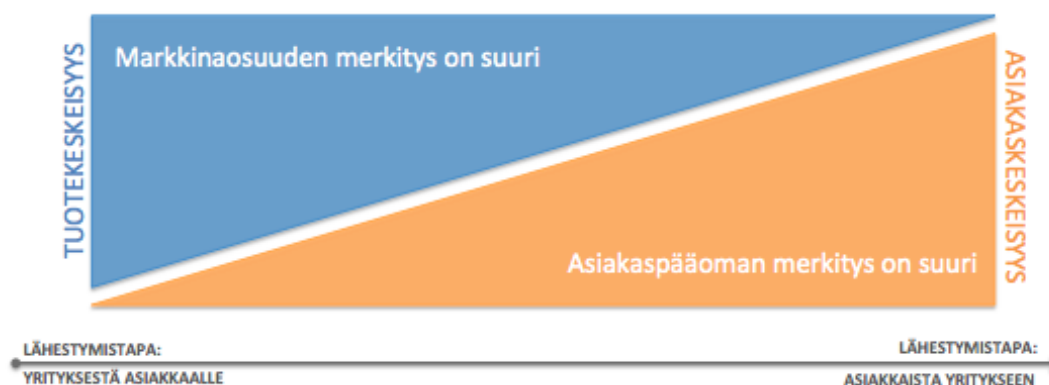
¹ Alle 10 henkilöä työllistävien mikroyritysten osuus koko Suomen yrityskannasta oli vuonna 2011 runsaat 93 prosenttia. (Pk-yritysbarometri 2013, 9.) Syksyllä 2012 tehdyn Pk-yritysbarometrin mukaan kehittämistarpeita omaavat pk-yritykset kokevat, että niiden suurin kehittämistarve on myynnin ja markkinoinnin alueella.

aikaan panostamalla pääasiassa uusiin tuotteisiin ja tuotemarkkinointiin. Kuitenkin liiketoimintaympäristöä tarkemmin analysoitaessa voi huomata, että kilpailuedun tavoittele tuotteen ominaisuuksien, hinnan ja saatavuuden keinoin on helposti kopioitavissa. Yritys X on pieni ja tuotteiden valmistustapa sellainen, että se sulkee pois kilpailuedun etsimisen alhaisista kustannuksista ja suurista volyymeistä. Tuotteet ovat ei-teknisiä, joten mahdolliset innovaatiot tällä alueella ovat vielä helpommin kopioitavissa kuin esimerkiksi kulutuselektronikassa. Lisäksi toiminta-alue on kiinnostava ja houkuttelee kilpailijoita. Näin ollen toimintatapa, joka perustuu ylivertaiseen tuoteosaamiseen ei välttämättä yksistään ole riittävä pitkän aikavälin kasvun toteuttamiseksi. Tuotekeskeisessä toimintatavassa on se riski, että asiakkaita ja asiakkaiden käyttäytymistä ei tule seurattua ja ennakoitua riittävästi, ja tästä syystä uusien liiketoimintamahdollisuuksien identifiointi vaikeutuu ja kilpailuedun ylläpitämisestä tulee entistä haastavampaa.

Jo projektin alkuvaiheessa oli tuli selville, että perinteinen tuotelähtöinen myynnin ja markkinoinnin kehittäminen ei toisi tarvittavia tuloksia, vaan yrityksen olisi hyvä pohtia myös muita kuin tuotteisiin liittyviä vaihtoehtoja liiketoiminnan kehittämiseksi ja yrityksen tulevaisuuden turvaamiseksi. Keskeiseksi vaihtoehdoksi nousi Yritys X:n toiminnan kääntäminen asiakaskeskeiseksi, mikä mahdollistaisi entistä parempien ja houkuttelevimpien tuotteiden, merkityksellisen brändin sekä poikkeuksellisen hyvän asiakaskokemuksen luomisen.

1.2 Kehittämistehtävän tavoite

Mikäli muutos tuotokeskeisestä asiakaskeskeiseksi yritykseksi olisi helppoa toteuttaa, moni yritys olisi sen varmasti jo tehnyt. Isoilla yrityksillä on resursseja ja kompetensseja, mutta toteuttaminen on monimutkaista ja kallista – ja siksi erityisen haastavaa.



Kuvio 1. Muutos tuotokeskeisestä asiakaskeskeiseen on vaiheittainen

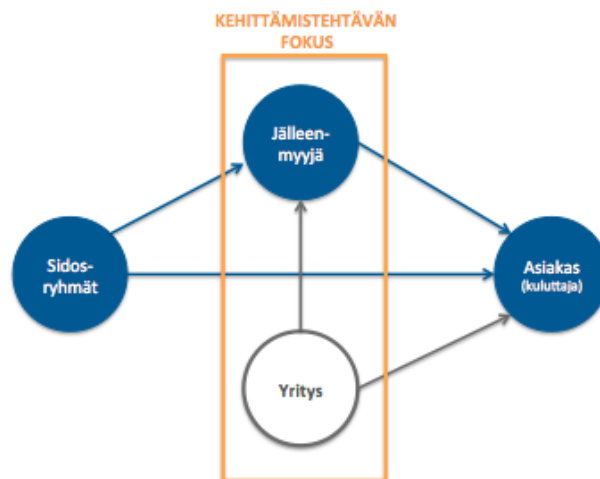
Pienellä yrityksellä pieni mittakaava tekee muutoksen helpommaksi toteuttaa. Asiakaskeskeisen toimintatavan periaatteet täytyy kuitenkin olla kohdallaan ja toiminnan perusta rakentaa siten, että se on helppo skaalata yrityksen kasvun myötä. Tuote- ja asiakasjohtaminen tulee integroida ja koordinoita. Menestyäkseen yritys tarvitsee sekä hyvän tuoteportfolion että hyvän asiakaskannan – ei vain jompaakumpaa. Molempia tulee johtaa ja kehittää – ei erikseen vaan integroidusti sekä edetä kohti asiakaskeskeyttä. (Hellman 2003, 77.) Koska näin ison muutoksen toteuttaminen ei olisi mielekäästä tämän kokoisen kehittämissuunnan puitteissa, kehittäminen päätettiin aloittaa asiakaskeskeyden ytimestä eli asiakassuhteista. Myöhemmin ja niin halutessaan Yritys X voi helposti jatkaa kehittämistyötä asiakaskeskeyden viitoittamaan suuntaan.

Tämän kehittämissuunnan tavoitteena on luoda jo olemassa olevaan Asiakassuhteiden johtamisen prosessiin pohjautuva ja Yritys X:n käyttöön soveltuva asiakassuhteiden johtamisen malli. Ko. mallin tarkoituksena on ohjata asiakastiedon keräämistä ja soveltamista merkitykselliseksi asiakaskokemuksiksi. Mallin avulla Yritys X voi lisätä asiakkaalleen tuotettua arvoa ja muuttaa asiakassuhteet kannattavammiksi, jolloin ne myös edesauttavat yrityksen kasvutavoitteiden saavuttamista. Pitkäkestoiset ja hyvin hoidetut asiakassuhteet tuottavat myös kilpailuetua.

Asiakassuhteiden johtamiseen mallin menestyksekkäs kehittäminen ja menestyksekkäs soveltaminen vaatii sekä asiakastietoa että asiakasymmärrystä, asiakkaan liiketoimintaympäristön ja tarpeiden tuntemista ja ko. tietämyksen kääntämistä asiakaskokemuksiksi. Tässä kehittämistehtävässä on laadullisen tutkimuksen avulla selvitetty, miten Yritys X voisi luoda asiakkailleen merkityksellistä vuorovaikutusta ja näin edesauttaa pitkäkestoisten asiakassuhteiden muodostumista, ja varmistaa Asiakassuhteiden johtamisen mallin toimivuus.

1.3 Kehittämistehtävän rajaus

Koska Yritys X:n merkittävin asiakasryhmä on nyt ja lähitulevaisuudessa sen jälleenmyyjät (osuus asiakaskannasta on n. 80%). Myös kehittämistehtävän fokuksessa on Yritys X:n jälleenmyyjät. Kuluttaja-asiakkaat on rajattu pois tästä kehittämistehtävästä.



Kuvio 2. Projektin fokus on Yrityksen ja jälleenmyyjien välisessä yhteistyössä

Kehittämistehtävän tarkoituksena ei myöskään ole ottaa kantaa asiakastietojärjestelmiin tai asiakkaiden ja myyntikanavien valintaan. Kehittämistehtävän ulkopuolelle rajataan myös sen tuloksena syntyneiden Asiakkuuksien johtamisen ja Asiakkuuksien kehittämisen mallien soveltamisen ja integroinnin osaksi muita liiketoimintaprosesseja (esim. tuotesuunnittelun, -portfoliohallinnan, alihankinnan ja talouden prosesseja).

1.4 Raportin rakenne

Raportti alkaa teoriaosuudella, jossa ensin käsitellään meneillään olevaa muutosta tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseen liiketoimintamalliin ja käydään läpi asiakaskeskeisen liiketoimintamallin eroja ja etuja suhteessa tuotekeskeiseen lähestymistapaan. Tämän jälkeen käsitellään tarkemmin, miten asiakaskeskeisyys näkyy organisaatiossa ja miten se muuttaa organisaation toimintaa, kuten johtamista, johdon mittareita, funktioiden rooleja ja tietojärjestelmien käyttöä. Erityisessä fokuksessa teoriaosassa ovat asiakkaat, asiakastieto ja asiakassuhteiden johtaminen ja kehittäminen. Teoriaosassa esitellään sekä Asiakassuhteiden viisi elementtiä -malli, joka on tutkimuksen teoreettinen viitekehys että Asiakassuhteiden johtamisen prosessi, jota tutkimuksen avulla edelleen kehitetään Yritys X:n toimintaan soveltuvaksi asiakassuhteiden johtamisen malliksi.

Teoriaosan jälkeen käydään läpi tutkimusasetelma, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tutkimuksen lähestymistapa on deduktiivinen eli kirjallisuusanalyysin pohjalta on valittu teoreettinen viitekehys, jota testataan ja edelleen kehitetään empiirisen aineiston avulla. Tutkimukseen tarvittava tieto kerätään käyttämällä laadullista tiedonkeruumenetelmää.

Tutkimusasetelmasta siirrytään tutkimuksen tulosten tarkasteluun ja johtopäätöksiin. Tutkimustuloksiin ja teoreettiseen viitekehysten pohjautuen kehitetään Asiakassuhteiden kehittämisen malli sekä arvioidaan tutkimusten tuloksia ja merkitystä teoreettisen viitekehysten näkökulmasta. Asiakassuhteiden kehittämisen mallin avulla Asiakassuhteiden johtamisen prosessi viimeistellään Yritys X:ään soveltuvaksi Asiakassuhteiden johtamisen malliksi ja sen sovellettavuutta testataan. Tämän jälkeen Yritys X:n omistajat tekevät oman arvionsa mallin tarkoituksenmukaisuudesta ja sovellettavuudesta.

Lopuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lähteet, teemahaastattelujen runko ja Yritys X:lle kehitetty ja Asiakassuhteiden kehittämisen mallilla täydennetty Asiakassuhteiden johtamisen malli löytyvät raportin liiteosasta.

1.5 Keskeiset käsitteet

Tuotekeskeisyys (*product centricity*): Strateginen etu, joka perustuu tuotteisiin ja tuoteosaamiseen. Pitkän aikavälin fokuksessa on tuoteportfolion vahvistaminen ja uusien tapojen löytäminen sen laajentamiselle (Fader 2011, 20).

Asiakaskeskeisyys (*customer centricity*): Asiakaskeskeisyys on strategia, joka linjaa sekä yrityksen kehittämisen että tuotteiden ja palveluiden tuottamisensa sen parhaiden asiakkaidensa nykyisten ja tulevaisuuden tarpeiden mukaiseksi. Tämän tarkoituksena on maksimoida asiakkaiden yritykselle tuottama pitkänaikavälin arvo. (Fader 2011, 39).

Asiakaspääoma (*customer equity*): Asiakaspääomalla tarkoitetaan on koko asiakaskannan yksittäisten elinkaarien arvon summaa (Fader 2011, 62).

Asiakkaan elinkaaren arvo (*CLV/customer lifetime value*): Asiakkaan elinkaaren arvo edustaa tämän hetkistä käsitystä yhden asiakkaan tulvaisuuden nettokassavirrasta. (Fader 2011, 72).

Parhaat asiakkaat (*right customers*): Parhailla asiakkailla tarkoitetaan tässä raportissa niitä asiakkaita, joihin yritys panostaa eniten aikaa ja rahaa, ja jonka kaltaisia asiakkaita se pyrkii hankkimaan lisää. (Fader 2011, 9.)

Asiakassuhteiden johtaminen (*Customer relationship management*): Asiakassuhteiden johtamisella tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtamista. (Mattinen 2006, 183.)

Asiakassuhde (*customer relationship*): Asiakassuhteen synonyymi on asiakkuus. Tässä kehittämistehtävässä käytetään käsitettä asiakassuhde ja sillä tarkoitetaan kahden yrityksen tai yrityksen ja henkilön välistä yhteistyötä ja vaihdantaa. (Mattinen 2006, 249.)

Asiakaskokemus (*CX/ Customer experience*): Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Löytänä & Korteso 2011, 11).

Osallistaminen (*co-creation*): Osallistaminen tarkoittaa tilannetta, jossa yritys ja asiakas luovat yhdessä arvoa joka tuottaa molemminpuolista hyötyä.

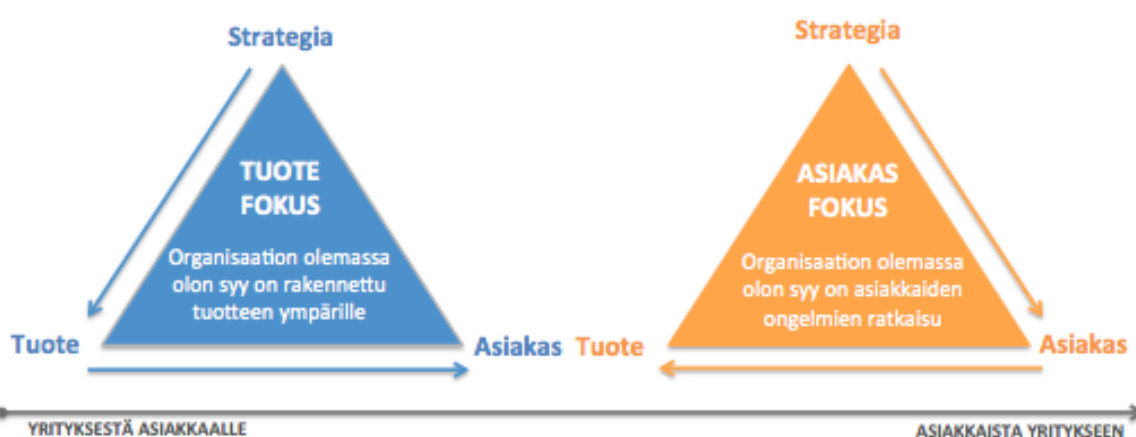
Asiakastietojärjestelmät (*CRM / Customer relationship management*): CRM:llä tarkoitetaan yrityksen toimintaa asiakastiedon keräämiseksi ja sen parhaiden asiakkaiden yksilöllisten piirteiden keräämiseen, asiakkaiden potentiaalisen arvon määrittämiseen ja resurssien tarkoituksenmukaiseen kohdentamiseen käytettyä tietojärjestelmää. (Fader 2011, 96.)

2 Teorettinen viitekehys

Tämän kehittämistehtävän teoreettisen ja käsitteellisen ajattelun pohjana on Peter Faderin kehittämä malli asiakaskeskeisestä strategiasta ja liiketoimintamallista, ja sen yrityksen kilpailuetua lisäävistä ulottuvuuksista. Käsittelen ensin yleisellä tasolla muutosta tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseen liiketoimintamalliin ja sen jälkeen keskityn siihen, miten asiakaskeskeinen liiketoimintamalli muuttaa käsityksiämme asiakkaasta, asiakastiedosta ja asiakassuhteiden johtamisesta. Pääasiallisena lähteenä olen käyttänyt Don Peppersin ja Martha Rogersin näkemyksiä asiakassuhteiden johtamisen ja asiakaskokemusten uusista ulottuvuuksista kirjassa *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*.

2.1 Muutos tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseen liiketoimintaan

Liiketoiminnassa on meneillään merkittävä muutos tuotekeskeisestä (*product centrivity*) asiakaskeskeiseen (*customer centrivity*) tapaan johtaa liiketoimintaa. Asiakaskeskeyttä tavoittelevat yritykset keskittyvät kääntämään asiakkaistaan eli asiakaskannastaan (*customer base*) keräämänsä tiedon asiakasymmärrykseksi ja strategiseksi kilpailuedun lähteeksi joko tuotteen tai palvelun sijaan, tai niiden lisäksi. Tämä muutos on hidaskä, mutta se tulee seuraavan vuosikymmenen aikana koskemaan isoa osaa tuotteita ja palveluita suunnittelevista, valmistavista ja myyvistä yrityksistä. (Peppers & Rogers 2011, 7.)



Kuvio 3. Muutos tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseen liiketoimintaan

Tämän muutoksen keskeisimpinä ajureina ovat mm. seuraavat makrotason trendit ja muutokset yritysten toimintaympäristössä:

- **Globalisaatio** on avannut tuotteiden suunnittelijoille ja valmistajille maailmanlaajuiset markkinat. Monet paikalliset yritykset ovat kadottaneet maantieteellisen etulyöntiasemansa ja kilpailu käydään aidosti globaaleilla markkinoilla. (Fader 2011, 25.)
- **Hyödykkeistyminen** syö kilpailuetua. Erottautumisen kilpailijoista on entistä vaikeampaa, koska periaatteessa ideat, tuotteet ja teknologiat ovat helposti kopioitavissa, ja siksi niiden tuoma kilpailuetu voi liudentua kuukausissa tai jopa viikoissa. On entistä vaikeampaa ja kalliimpaa olla innovatiivinen. (Fader 2011, 24.)
- **Tietointensiivisyys** ulottuu kaikkialle yhteiskuntaan ja aineettoman pääoman eli tietoresurssien merkitys on kasvamassa yritysten keskeiseksi kilpailukyvyn lähteeksi. Globaali liiketoimintaympäristö vaatii yrityksiltä kykyä sekä verkostoitua ja erikoistua että sovittaa yhteen tieto ja osaaminen. Tieto on ja tulee olemaan vieläkin olennaisempi osa tulevaisuuden tuotteita ja palveluita. (Ritala 2013, 1. ja Stenberg 2000, 14.)
- **ICT** luo puitteet todelliselle asiakaskeskeisyydelle. Kuluttajakäyttäytymiseen liittyvän tiedon keruu ja sen hyödyntäminen tuote- ja palvelukokemusten suunnittelussa ja personoinnissa on entistä helpompaa. Kuluttaja- ja asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen avaa nopeasti uusia mahdollisuuksia ja kilpailuetuja erityisesti niille yrityksille, jotka eivät pysty kilpailemaan tuotekeskeisin keinoin. Vuorovaikutus ja yhteistyö asiakkaan kanssa ovat asiakaskeskeisyyden, ICT:n ja sosiaalisen median mukanaan tuomia ideoita. (Fader 2011, 24.)
- **Yhteisöllisyys ja sosiaalinen media** siirtävät valtaa kuluttajille. Ihmiset ovat, kiitos tietotekniikan ja sosiaalisen median, entistä valveutuneempia kuluttajia joiden antamaa palautetta tai mielipiteitä yrityksillä ei ole varaa sivuuttaa. Monet yritykset ovatkin huolissaan kuluttajiensa rapautuvasta lojaliteetista ja sen mukana katoavista voitoista. (Fader 2011, 26.)

Näiden trendien luotsaamassa maailmassa, jossa tarjonta on ylittänyt kysynnän ja jossa yritykset kilpailevat samoista asiakkaista, riippuu yrityksen kilpailukyky suuressa määrin sen kyvystä hallita asiakaskantansa kokoa ja kannattavuutta. Tästä syystä yritysten tu-

lisikin etsiä ja löytää uusia keinoja sitouttaa nykyiset asiakkaat sekä löytää uusia hyviä asiakkaita. (Fader 2011, 26.)

Siirtymä tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseen liiketoimintaan on merkittävä strateginen kysymys erityisesti isoille kansainvälisille yrityksille, koska muutoksen täytyisi tapahtua läpi koko yrityksen. Se muuttaisi liiketoiminnan logiikan, organisaatorakenteen ja liiketoiminnan tehokkuuden mittarit, ja kaiken siltä väliltä. Kyse ei siis ole vain siitä miten yrityksessä lisätään asiakasymmärrystä ja asiakastietoa, millainen tekninen CRM-järjestelmä valitaan markkinointiorganisaatioon ja millaista data-analytiikkaa tarvitaan, vaan siitä miten asiakkaista tulee koko liiketoiminnan strateginen lähtökohta.

2.2 Liiketoimintastrategioiden kehitys

Muutos kohti asiakaskeskeisyyttä näkyy myös liiketoimintastrategioiden ja painopistealueiden kehityksessä. Viime vuosikymmenien aikana esille on tuotu erilaisia oppeja, näkökulmia ja painotuksia, joissa keskeiseksi teemaksi nousee kilpailun dynamiikka ja kilpailussa pärjäämisen keinot. (Kamensky 2010, 16.) Globaalissa kilpailutaloudessa kilpailuetujen merkitys korostuu. Niiden lähteitä ovat mm. kysyntä-, kilpailu-, resurssi- ja verkostotekijät sekä näiden yhdistelmät. (Kamensky 2010, 17.) Näiden kilpailuetujen pohjalta on määritelty kolme keskeistä lähestymiskulmaa strategiaan: kilpailu, osaaminen & resurssit sekä asiakkaiden tarpeet. (Kamensky 2010, 231)

Taulukko 1. Kamenskyn strategisia päädrivereita (2010, 231.) mukaileva taulukko

OSAAMINEN & RESURSSIT	KILPAILU	ASIAKKAIDEN TARPEET
Tuotelähtöisyys Teknologialähtöisyys Resurssilähtöisyys Osaamislähtöisyys Verkostolähtöisyys	Kustannustehokkuus Differointi Fokuslähtöisyys Kilpailijalähtöisyys	Tarvelähtöisyys Asiakaslähtöisyys Markkinalähtöisyys
TUOTEKESKEINEN STRATEGIAMALLI ASIAKASKEINEN STRATEGIAMALLI		

Keskeisenä lähtökohtana osaamiseen perustuvissa strategiamalleissa on joko osaaminen eli tuote- ja teknologiaosaaminen tai erilaiset resurssit.² *Tuotelähtöinen strategia* on näistä yleisin. Sen ideana on tuottaa arvoa kehittämällä yhä parempia palveluita ja tuotteita kuluttajien ostettavaksi. Tuotokeskeisyyttä pidetään liiketoiminnan kaksiteräisenä miekana ja asiakaslähtöisyyden vastakohtana, koska se kyllä konkretisoi asiakkaan saaman hyödyn, mutta jättää varjoon liian monia muita keskeisiä menestystekijöitä. Esimerkiksi markkina- ja markkinointiosaaminen jää usein ohueksi, mikä jättää juuri asiakkaiden tarpeet ja halut liian vähälle huomiolle. (Kamensky 2010, 259.) Kun tarjonta yhä useimmilla aloilla ylittää kysynnän, kilpailu tavanomaisilla tuotteilla tai alhaisella hinnalla ei takaa tuloksia (Chan & Mauborg 2007, 25). Lisäksi tuote käsitetään usein pelkkänä fyysisenä tuotteena eikä sitä ajatella laajempänä tuote- ja palvelukokonaisuutena, jonka avulla voisi ratkaista asiakkaiden ongelmia ja tuottaa asiakashyötyjä (Kamensky 2010, 260).

Kilpailulähtöisissä strategioissa keskeisenä kilpailuedun tuojana on *kustannustehokkuus* eli suurten volyymien mahdollistamat alhaiset hinnat. (Kamensky 2010, 238.) Koska menestyksekkäimmätkään yritykset eivät voi enää jäädä eloon kustannuksia minimoimalla, toinen kilpailuedun tuoja on differointi eli *erottautuminen* kilpailijoista. Erottautumisen voi tehdä esimerkiksi uniikilla tuotteella, tuoteominaisuuksilla, palvelulla, laadulla, muotoilulla sekä brändillä. (Kamensky 2010, 242.) Erottautuminen ei sekään ole kuitenkaan taattu kilpailuetu, koska ideoiden liikkuvuus on nopeaa ja ne ovat usein melko helposti kopioitavissa. Differointi-strategian onnistumisen edellytys on vahvat resurssit, erinomainen osaaminen ja uudistumiskyky. (Kamensky 2010, 244.) Kolmas vaihtoehto kilpailuedun tuojaksi on *fokusoituminen*, eli yritys päättääkin keskittyä vain tiettyihin osiin toimialasta ja tarjoaa tuotteitaan massojen sijaan vain fokusoiduille kuluttajasegmenteille. (Kamensky 2010, 247.)

Asiakkaiden tarpeet lähtökohdaksi ottavat strategiat, kuten tarvelähtöisyys ja asiakaslähtöisyys, ovat nousseet voimakkaasti esille viimeisten kymmenen vuoden aikana. (Kamensky 2010, 233.) Kamensky pitää Sinisen Meren Strategiaa (2010, 232) hyvänä

² Resurssit voidaan jakaa seuraaviin pääryhmiin: fyysiset ja rahalliset resurssit, henkiset resurssit, teknologia, tuotteet, brändit & yrityskuva, suhteet asiakkaisiin, toimittajiin ja kumppaneihin.

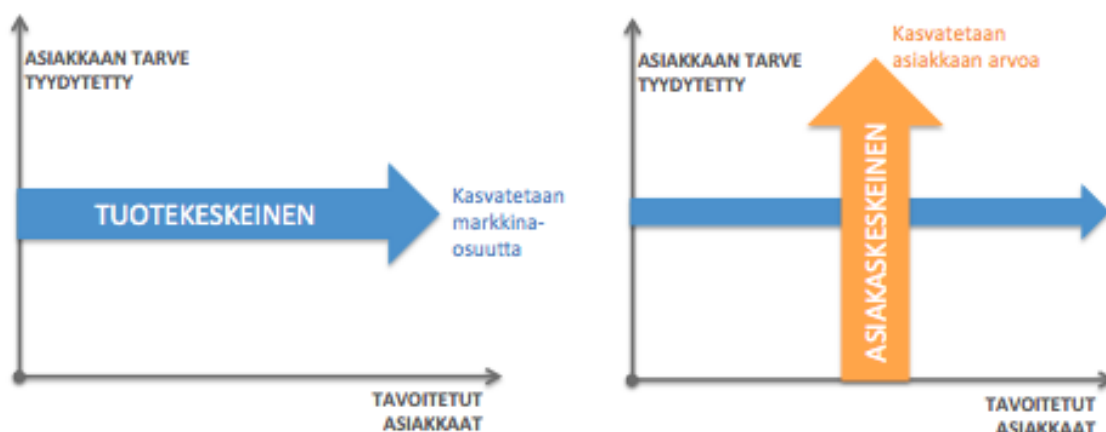
esimerkkinä *tarvelähtöisestä strategiasta*. Sinisen Meren Strategiassa ehdotetaan irrottautumista perinteisistä kilpailustrategiamalleista ja innovaatioista, ja opastetaan yrityksiä luomaan *arvoinnovaatioita*. Chan & Maubourg (2007, 39) määrittelevät arvoinnovaation logiikaksi, jonka tarkoituksena on tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Se korostaa yhtä lailla sekä arvoa eli tuotettua hyötyä että innovaatiota eli niitä elementtejä, jotka ovat täysin uusia ja joita ei ennen ole asiakkaalle tarjottu. Arvoinnovaation luomiseksi yrityksen tulee tutkia olemassa olevien asiakkaiden sijaan ei-asiakkaita eli uutta asiakaspotentiaalia, ja miettiä erityisesti mitä sen tulee luoda, korostaa, poistaa ja supistaa tuote- tai palveluominaisuuksistaan erottuakseen muista samalla liiketoiminta-alueella toimivista yrityksistä. Arvoinnovaatio ei siis ole innovaatio sanan perinteisessä merkityksessä, vaan itse asiassa strategia johon yrityksen tulee sitoutua kokonaisvaltaisesti, jotta sekä asiakkaiden että arvoinnovaatiota toteuttavan yrityksen saama arvo kasvaisi tuntuvasti. (Chan & Maubourg 2007, 38.) Arvoinnovaation hienous on siinä, että sen avulla löydetty uusi markkinatila vapauttaa ko. yrityksen palvelu- tai tuote-differoinnin ja vähäisten kustannusten välisestä valintapakosta ja tuottaa, ellei pysyvää kilpailuetua, niin ainakin hyvän etumatkan suhteessa kilpailijoihin. (Chan & Maubourg 2007, 34.)

Yhteiskunnassa ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvan muutoksen ja tämän kehittämisprojektin näkökulmasta kiinnostavin ja *uusin liiketoimintastrategia on asiakaskeskeisyys*, joka on siirtänyt painopisteen kilpailu- ja osaamislähtöisistä näkökulmista asiakkaaseen. Se korostaa asiakkaiden kokemuksia ja asiakkaiden merkitystä yrityksen voimavaroina. (Kamensky 2010, 234.) Se on strategia, joka koskee koko yritystä, ei vain myynti- ja markkinointiorganisaatiota. Asiakaskeskeisyyden toteuttaminen on iteratiivinen prosessi, jonka tuloksena yritys siirtyy usein tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseen tapaan toimia, kasvattaen samalla sekä lyhyen että pitkän aikavälin tuottoa. (Peppers & Rogers 2011, 6.) Asiakaskeskeisyyden kantavana ideana on, että yritys linjaa tuotteet sekä palvelut yrityksen parhaiden asiakkaiden (*right customers*) tarpeiden ja käyttäytymisen mukaisiksi. Tämän toimenpiteen tarkoituksena on tuottaa paras mahdollinen palvelu yrityksen parhaille asiakkaille. Tämä puolestaan antaa asiakkaille hyvän syyn pysyä yrityksen asiakaina myös tulevaisuudessa. Uskolliset asiakkaat tuovat tarvittavan strategisen kilpailuedun ja mahdollistavat yrityksen pitkän aikavälin tuottavuuden. (Fader 2011, 9.) Tämän strategian ytimessä on yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, joka luo hyötyä sekä asiakkaalle että yritykselle. Yhdessä luodut kokemukset ovat arvon muodostu-

misen perusta. (Kamensky 2010, 234.) Tämän strategian mahdollistajana ovat ICT:n kehitys ja viimeisimmät asiakkuuksienhallintajärjestelmät (CRM), jotka tukevat yrityksiä yksittäisten asiakassuhteiden ylläpitämisessä, johtamisessa ja hyödyntämisessä mahdollisimman tuottoisalla tavalla. (Peppers & Rogers 2011, 9.) Tämä ei ole ollut mahdollista aikaisemmin.

2.3 Tuote- ja asiakaskeskeisen liiketoimintamallien eroja

Perusero tuotokeskeisen ja asiakaskeskeisen liiketoimintamallin välillä on uskomus mistä yrityksen liikevaihto ja kasvu syntyy – tuotteista vaiko asiakkaista. Tuotokeskeisessä yrityksessä tavoitteena on kasvattaa markkinaosuutta, kun taas asiakaskeskeisessä kasvatetaan asiakasosuutta. Tuotokeskeisessä liiketoimintamallissa kasvun uskotaan tulevan suuruuden ekonomian kautta. Tavoitteena on löytää koko ajan uusia asiakkaita. Tämä tarkoittaa panostamista tuotteisiin, myynnin volyymin kasvattamiseen, kustannusten hallintaan ja hintatason nostamiseen. Ajatuksena on ollut, että arvoa tuotetaan kehittämällä yhä parempia palveluita ja tuotteita entistä tehokkaammin. Tällä tavalla tuotokeskeisissä yrityksissä ylläpidetään tilannetta, jossa johtamisen kohteet ovat sisäisiä ja niitä mitataan sisäisin, tuotekehitykseen, tuotteisiin ja prosesseihin liittyvin mittarein. Tärkeimmät yrityksen ulkopuolista kyvykkyyttä kartoittavat mittarit ovat myynti, markkinaosuus ja jossain määrin myös asiakastytyväisyys. (Hellman & Värilä 2009, 22.)



Kuvio 4. Peppersin & Rogersin mallin (2011, 14-16) mukainen yhteenveto tuote- ja asiakaskeskeisyyden eroista

Asiakaskeskeinen yritys puolestaan näkee asiakkaat ainoana tulojen lähteenä. Asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa kasvu syntyy asiakkaista, mutta kaikki asiakkaat eivät suinkaan ole samanarvoisia. Asiakaskeskeiset yritykset identifioivat nykyisistä asiakkaistaan *parhaat eli kaikkein tuottoisimmat asiakkaat* ja tekevät kaiken mahdollisen, jotta näitä asiakkaita palvellaan niin hyvin kuin mahdollista. Nykyisistä asiakkaista pyritään löytämään koko ajan uutta liiketoimintaa. Käytännössä tämä tarkoittaa mm. sitä, että asiakaskeskeiset yritykset valmistavat ja tuottavat juuri niitä tuotteita ja palveluita joita heidän asiakkaansa haluavat, eivätkä niitä joita yritys luulee asiakkaidensa haluavan. (Fader 2011, 43.) Yritys käyttää vuorovaikutteista viestintää identifioidakseen asiakastarpeita ja ollakseen yhteydessä jokaiseen asiakkaaseen. (Peppersin & Rogersin 2011, 14-16.) Tässä ajattelutavassa ei ensin alkuun tunnu olevan mitään uutta, mutta tarkemmin katsottuna asiakaskeskeisydessä on elementtejä, jotka tekevät siitä radikaalin suhteessa tuotekeskeiseen malliin. (Fader 2011, 38.)

2.4 Miten asiakaskeskeisyys näkyy organisaatiossa

Ensinnäkin, asiakaskeskeinen liiketoimintamalli vaikuttaa ja muuttaa kokonaisvaltaisesti organisaation rakenteen, mittarit ja tuote- ja palvelukehityksen. Esimerkiksi asiakaskeskeisen yrityksen organisaatorakenne on asiakaskeskeinen mikä tarkoittaa, että tuotteet ja palvelut on ryhmitelty asiakkaiden ympärille, eivätkä asiakkaat tuotekategorioiden ympärille.

Toiseksi, muutos tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseksi muuttaa yrityksen tiedon hankintaa ja soveltamista. Yrityksen johtamiseen tarvitaan kolme tietolajia: raha- (talous), tuote- ja asiakastietoa. Tuotekeskeisen yrityksen toimintaa on enimmäkseen tarkasteltu raha- ja tuotetiedon avulla. Rahatiedon keskeisin kuvaaja on tuloslaskelma ja tase. Tuotetiedon kuvaaja on puolestaan myyntiraportti. (Hellman & Värilä 2009, 25.) Tilanne on muuttumassa vahvasti toisenlaiseksi, koska asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa entisestä toiminnan kohteesta eli asiakkaasta tulee arvon tuottaja ja arvon lähde, ja entisestä arvon tuottajasta eli tuotteesta tulee resurssi. (Hellman & Värilä 2009, 26.) *Asiakastiedosta tulee keskeistä*, ja toisin kuin aiemmin, talous-, tuote- ja toiminnallista tietoa yhdistetään asiakkaisiin. Asiakastiedon myötä talous- ja tuotetiedon merkitys ja hyödynnettävyys laajenevat (Hellman & Värilä 2009, 27). Erityisesti taloushallinnon, myynnin- ja markkinoinnin kyky toimia yhdessä tehokkaasti on edellytys asiakaskeskei-

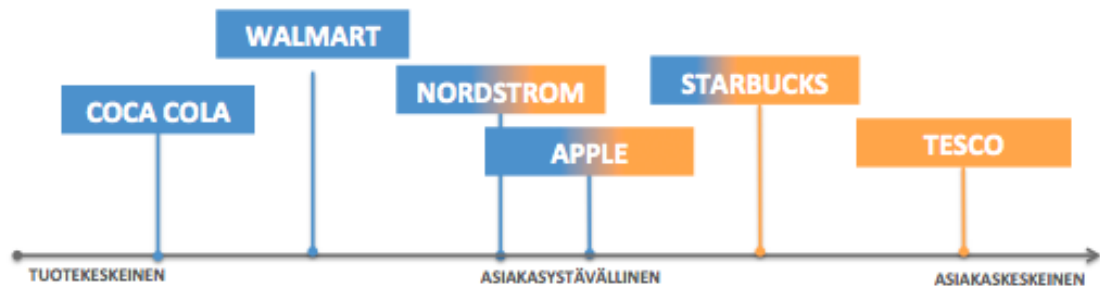
syyden onnistumiselle (Hellman & Värilä 2009, 21). Kilpailu asiakkaista pakottaa yritykset parantamaan myös toimitusketjun tehokkuutta. Toimitusketjun hallinta eli yrityksen materiaali- ja rahavirtojen johtaminen vaatii erityisesti asiakastietoa. Asiakastiedon hyödyntäminen materiaalivirtojen johtamisessa mahdollistaa sen, että oikeat tuotteet ja oikeanlainen osaaminen löytävät asiakkaan oikeaan aikaan oikeasta paikasta. Rahavirtojen maksimoimiseksi tarvitaan tietoa asiakkaan tarpeista, jotta voidaan valmistaa tuotteita, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Asiakastiedon merkityksestä lisää myöhemmin luvuissa 2.6. ja 2.7.

Kolmanneksi, asiakaskeskeisen yrityksen voitto ei tule perinteisen tuottavuuden kautta, vaan *onnistuneiden asiakassuhteiden tuloksena*. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys onnistuu toimissaan kolmella keskeisellä alueella: uusasiakashankinnassa, olemassa olevien asiakkaiden pitämisessä ja asiakkaiden kannattavuuden maksimoinnissa. Yrityksen parhaat asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita tai palveluita useammin ja ostaessaan käyttävät enemmän rahaa. Tämän lisäksi he levittävät positiivista sanomaa yrityksestä uusille potentiaalisille asiakkaille. (Fader 2011, 46-47.) Yleensä yritysten johto ja sijoittajat ovat kiinnostuneempia neljännesvuosituloksesta kuin kestävän asiakassuhteen rakentamisesta, mutta ne yritykset jotka ovat kasvattamassa asiakaskantansa arvoa ymmärtävät että on tärkeää tasapainottaa lyhyen- ja pitkän aikavälin menestys. (Peppers & Rogers 2011, 20.) Parhaiden asiakkaiden pitämiseen käytetyt rahat tulisi nähdä investointeina jotka takaavat yrityksen pitkän aikavälin kannattavuuden.

Neljänneksi, se että asiakaskeskeinen yritys panostaa erityisen paljon aikaa ja rahaa parhaisiin asiakkaisiinsa ei tarkoita, että muilla asiakkailla ei olisi väliä – päinvastoin. Muilla asiakkailla on suuri merkitys, koska heitä on yleensä enemmän kuin parhaita asiakkaita. Ne myös tuovat enemmän tuloja ilman sen suurempaa taloudellista tai ajallista panostusta. *Muut asiakkaat* ovat tärkeä tulojen lähde erityisesti silloin, kun yritys on muuttamassa toimintaansa tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseksi. (Fader 2011, 53.) Yrityksen pääpainopiste pysyy kuitenkin aina parhaissa asiakkaissa, koska ne ovat yrityksen tulon ja kasvun lähde sekä pitkän aikavälin menestystekijä. (Fader 2011, 108.)

Monet yritykset toimivat jo nyt sellaisilla liiketoiminnan alueilla, että ne melkeinpä automaattisesti hyötyisivät asiakaskeskeisyydestä. Peter Faderin (2011, 67) mukaan tällai-

sia yrityksiä ovat ne, joiden toimintaan liittyy asiakkaan kanssa tehty sopimus, joilla on paljon räätälöityjä tuotteita/palveluita, joilla on luonnostaan pitkän aikavälin suhde asiakkaisiinsa sekä ne, jotka tuottavat palveluita. Tämä ei ole itsestään selvä sääntö, joten jokaisen yrityksen tulisi omalla tahollaan tarkkaan harkita olisiko asiakaskeskeinen liiketoimintamalli sille se sopiva vaihtoehto. Kamenskyn mukaan (2010, 137) noin 80% yrityksistä väittää toimivansa asiakaskeskeisesti, mutta todellisuudessa vain 20% on asiakaskeskeisiä. Fader puolestaan väittää (2011, 21), että noin 99% yrityksistä toimii tällä hetkellä tuotokeskeisen mallin mukaisesti ja vain 1% toimii asiakaskeskeisesti. Tuotokeskeisyys ei liiketoimintamallina ole missään nimessä vielä vanhentunut. Se on toiminut oikein hyvin aina 1920-luvulta Henry Fordin ajoista lähtien, ja se toimii yhä edelleen. (Fader 2011, 14.)



Kuvio 5. Esimerkkejä tuote- ja asiakaslähtöisistä yrityksistä (Fader 2011, 21-31; mukaelen)

Maailma on kuitenkin muuttumassa, ja mikäli yritys uskoo jossain vaiheessa joka tapauksessa päätyvänsä asiakaskeskeiseen toimintamalliin, niin kenties ko. siirtymän voisi aloittaa jo nyt, eikä lykätä sitä liian pitkään. Muuttuminen tuotokeskeisestä asiakaskeiseksi on vaikeaa erityisesti isoille yrityksille, koska asiakaskeisyys on strategia jota ei voi jättää vain yhden funktion vastuulle. (Peppers & Rogers 2011, 32.) Asiakkuuksien hallinta vaatii jokaisen funktion panosta ja siksi organisaation funktioiden sisäiset roolit muuttuvat väistämättä. Tämän kokoluokan muutosta ei isossa yrityksessä aloiteta kevein perustein.

Taulukko 2. Hellmanin ja Värilän mallia (2009, 63) mukaileva taulukko siitä miten funktioiden sisäiset roolit muuttuvat

FUNKTIO	TUOTEKESKEISYYS	KOHTI ASIAKASKESKEISYYTTÄ
JOHTO	Johtajat ovat vastuussa tuotelinjoista ja tuotteista	Johtajat ovat vastuussa asiakkaista ja asiakkuuksien hallinnasta
ICT / CRM	Funktiokohtaisen asiakastiedon tuottaminen	Sisäisen ja ulkoisen asiakastiedon integrointi, asiakkaiden tunnistaminen
TALOUSHALINTO	Laskut asiakkaille, maksut asiakkailta	Asiakkuudet pääomana
MYynti & MARKKINOINTI	Tuotteiden myynti, kampanjat	Asiakassuhteiden kehittäminen, asiakasvirran hallinta
ASIAKASPALVELU	Tehokas palveluntuotanto ja laatu asiakaskohtaamisissa	Tunnistettujen asiakkuuksien hoitaminen, palvelujen ja tuotteiden aktiivinen myynti
TUOTEKEHITYS	Asiakaspalautteet ja -tutkimukset tuotekehityksessä	Asiakaskohtainen tuotekehitys, asiakkaan tarpeen mukaiset ratkaisut
VALMISTUS	Mahdollisuus isoihin volyymeihin	Asiakaslähtöisyys tuotantoratkaisuissa
LOGISTIIKKA	Tehokkaat tuotetoimitukset asiakkaille	Asiakkaan toimintaprosesseihin integroituminen
HR	"Asiakas maksaa palkan"	Kokonaisvaltainen asiakasymmärrys

2.5 Asiakaskeskeisen liiketoiminnan menestyksen mittaaminen

Asiakaskeskeinen yritys tarvitsee työkaluja, joilla asiakaskeskeisten aktiviteettien vaikutavuutta mitataan. Erityisesti johdon tehtävänä on asettaa asiakastavoitteet, määritellä asiakasstrategia sekä kehittää yrityksen asiakaskantaa ja asiakastuloksia ilmentäviä mittareita. (Hellman & Värilä 2009, 27.)

Taloudellisen ja operatiivisen pääoman lisäksi yritykset mittaavat myös brändi-pääomaa (*brand equity*). Asiakaskeskeinen yritys mittaa näiden lisäksi myös asiakaspääomaa (*customer equity*). Asiakaspääoma kuvaa asiakasstrategian toteutuksen vaikuttavuutta ja asiakaskannan arvoa ja se voidaan laskea vasta sen jälkeen, kun asiakkaan elinkaaren arvo eli CLV (*Customer Lifetime Value*) on laskettu jokaiselle yrityksen asiakkaalle. (Fader 2011, 62.)

CLV ennakoii asiakkaan tulevaisuuden tuottavuutta, eikä sitä siitä syystä tule sekoittaa asiakkaan tämänhetkiseen tai menneeseen tuottavuuteen. (Fader 2011, 75.) Vaikka CLV on predikttiivinen ja ei tästä syystä ole kovin tarkka mittari, sen laskemisella on monia hyötyjä. Sen avulla voidaan mm. laskea asiakaspääoma, se kertoo minkä arvoinen kukin asiakas on yritykselle, ja sen perusteella yrityksen asiakkaat voidaan jakaa parhaisiin ja ns. muihin asiakkaisiin. Näiden lisäksi CLV:n avulla voidaan tehokkaammin kohdentaa

markkinointi- ja henkilöresurssit parhaiden asiakkaiden pitämiseksi. (Fader 2011, 77.) Sopimukseen perustuvissa asiakkuuksissa CLV:n päämuuttuja on sopimuksen uusimisen todennäköisyys per segmentti. (Fader 2011, 84.) CLV:n laskennan päämuuttujat sellaisille yrityksille, joiden asiakassuhde ei perustu sopimukseen ovat: ostojen taajuus, aika viimeisimmästä ostosta ja kuhunkin ostoon käytetty raha. (Fader 2011, 88.) Jotta CLV voitaisiin laskea mahdollisimman lähelle oikeaa, yrityksen tulisi määritellä indikaattoreita, jotka ennakoivat mahdollisia muutoksia asiakkaiden tuottavuudessa. Tällaisia indikaattoreita ovat mm. elämäntapamuutokset sekä muutokset käyttäytymisessä ja asenteissa. (Peppers & Rogers 2011, 332.)

Myös ROC (*Return on Customer*) on tärkeä mittari. Sen avulla yritys voi mitata asiakkaisiin sijoitetun pääoman tuottavuutta ja seurata miten hyvin yritys hyödyntää asiakkaitaan arvon luonnissa. (Peppers & Rogers 2011, 321.)

Muita tyypillisiä asiakkaaseen liittyviä mittareita ovat liikevaihto (asiakkaan ostot), asiakaskunnan koko, pysyvyys, asiakassuhteiden muutosmittarit, asiakkaan aktiviteetit, asiakaskannattavuus sekä asiakashallintaprosessien tehokkuus. (Hellman & Värilä 2009, 123.)

2.6 Tietotekniikan rooli

Asiakaskeskeinen yritys tarvitsee talous- ja tuotetiedon lisäksi asiakastietoa (Hellman & Varilä 2009, 93.), koska ko. tieto ja sen taitava hyödyntäminen on välttämätöntä asiakaskeskeisen liiketoimintamallin onnistumiselle. Asiakastiedon keräämiseen tarvitaan sekä nykyaikaiset tietotekniset ratkaisut ja prosessit että asiantuntevat työntekijät jotka osaavat havainnoida, kerätä ja analysoida asiakastietoa. Asiakkuuksien hallintajärjestelmillä kuten CRM:llä (*Customer Relationship Management*) on tässä avainrooli. CRM-järjestelmän päätehtävänä on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan sekä tietää asiakkaan arvo että rakentaa ja ylläpitää suhteita parhaisiin asiakkaisiin. (Fader 2011, 44.)

CRM-järjestelmä tuottaa tietoa kaikista asiakkaista, heidän tarpeistaan, kulutustottumuksistaan, uskollisuudesta ja pitkän aikavälin arvosta. (Fader 2011, 99) Analyttinen CRM tuottaa tietoa johtamiseen. Operatiivinen CRM puolestaan mahdollistaa jokapäiväisen asiakassuhteiden hoitamisen. Sosiaalisen CRM:n avulla voidaan toteuttaa asia-

kaskokemuksia. Erityisesti asiakkaiden toiminnasta ja käyttäytymisestä oppivat tietojärjestelmät ovat tärkeä tuki läheisen asiakassuhteen muodostumisessa ja kokemusten tuottamisessa. (Green 2011, 88.)

Toimivan CRM-järjestelmän avulla yritys voi esimerkiksi:

- Ennakoida tulevaa ja rakentaa tarjoomansa vastaamaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita.
- Kysyä ja kerätä asiakaspalautetta (reklamaatiot, kommentit, jne.).
- Kerätä asiakkailta uusia ideoita ja käyttää niitä liiketoiminnan parantamiseen.
- Toteuttaa asiakkaiden palkitsemista (kohdennetut tarjoukset, kiittäminen, jne.).
- Kehittää asiakasrajapintatyöskentelyä (tarjouspyynnöt, keskustelut, tilaukset, jne.).
- Ottaa käyttöön organisaation asiakkaisiin liittyvä hiljainen tieto.

(Selin & Selin 2005, 180.)

Datan kerääminen ja manipulointi ei kuitenkaan ole CRM-järjestelmän itsetarkoitus, vaan se on tekninen alusta jolta asiakassuhteiden luominen ja vahvistaminen voivat ponnistaa. (Fader 2011, 44.) Toimiessaan hyvin se on jatkuva tiedon keräämisen, analysoinnin ja hyödyntämisen prosessi, joka mahdollistaa tiedon keräämisen *yksittäisistä* asiakkaista ja heidän aktiviteeteistaan. CRM:n käyttö perustuu sille, että kerätään, päivitetään ja ymmärretään asiakkaiden käyttäytymistä (*behavioural patterns*) hyvin syvällä tasolla sekä hyödynnetään ko. tietoa strategisella, fiksulla ja sosiaalisesti älykkäällä tavalla. (Fader 2011, 95.) Koska asiakas ei aina toimi siten kuin tiedon perusteella olettaisi, tiedon käsittelyn tulee syy- ja seuraussuhteiden havaitsemiseksi olla jatkuvaa. (Hellman & Varilä 2009, 28.) Näin voidaan ennakoida asiakkaan tarpeita ja palvella häntä entistä paremmin.

Advanced relations management -järjestelmät, kuten Microsoftin xRM-järjestelmä, ovat CRM:n kehittyneempi muoto. Ne mahdollistavat myös esimerkiksi alihankintaan, jakeiluun ja jälleenmyyntiin liittyvän tiedon jakamisen ja yhdistelemisen asiakastiedon kanssa. Näiden järjestelmien avulla mahdollisuudet yrityksen käytössä olevan aineettoman pääoman hyödyntämiseen ovat rajattomat. (Myllyaho 2013, 9.) *Advanced relations management* -järjestelmien avulla on mahdollista tuoda kaikki asiakastieto tai asiakkuuksi-

en hallintaan liittyvä tieto kaikkien funktioiden ulottuville. (Poppers & Rogers 2011, 363.)



Kuvio 6. Asiakaskontakteja on kaikissa eri funktioissa ja asiakastietoa tarvitaan kaikissa funktioissa (Hellman & Värilä 2009, 58; mukaellen.)

Erityisesti analyttisen-CRM:n avulla eri tiedon lähteistä voidaan yhdistellä kilpailuedun mahdollistavaa asiakasymmärrystä yrityksen strategisen päätöksenteon tarpeisiin. (Poppers & Rogers 2011, 9.) Tätä kutsutaan nimellä asiakasanalytiikka (*customer analytics*). Koska kerätty tieto on *reaaliaikaista*, sitä voidaan käyttää luokitteluun, arviointiin ja ennakkointiin. Sen avulla voidaan rakentaa matemaattisia algoritmeja, jotka analysoivat esimerkiksi asiakkaan web-käyttäytymistä yrityksen verkkokaupassa. Ko. analyysin perusteella asiakkaalle voidaan reaaliaikaisesti tarjota parasta mahdollista tarjousta tai tuotetta. Algoritmien avulla voidaan myös analysoida historiallista dataa ja ennustaa tulevaisuuden tarpeita ja tapahtumia. (Peppers & Rogers 2011, 351.) Yrityksestä tulee proaktiivisempi ja herkempi asiakasympäristöstä nouseville reaaliaikaisille signaaleille.

Analytiikka on edistyksellistä ja sen avulla yritys voi täysin uudella tapaa hyödyntää asiakastietoa, mutta sen asettamat haasteet ovat vastaavasti kovat. Asiakasdata voi helposti johtaa yrityksen harhaan ellei tarkkaan tiedetä, mitä analysoidaan, miten ja missä ko. tietoa aiotaan käyttää ja kuka kääntää tiedon toimenpidesuunnitelmiksi ja aktiviteeteiksi. (Mattinen 2006, 40.)

2.7 Asiakastiedon merkitys kasvaa ja käyttö muuttuu

Kuten jo aiemmin on tullut esiin, asiakaskeskeisessä yrityksessä asiakastietoa kerätään ja käsitellään siten, että se ei palvele vain ja ainoastaan myyntiä ja markkinointia, vaan se vaikuttaa jokaiseen yrityksessä tehtävään strategiseen päätökseen. Asiakastieto on aineetonta pääomaa, joka jalostuessaan osaamiseksi ja tekemiseksi, tuo yritykselle taloudellista etua siinä missä aineellinenkin pääoma. (Mattinen 2006, 166.)

Aineeton pääoma voidaan jakaa neljään eri kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on inhimillinen pääoma (*human capital*) eli yksilöiden osaaminen. Toinen kategoria on organisaatiopääoma (*organisational capital*) eli prosesseihin sitoutunut osaaminen ja yrityksen järjestelmissä oleva tieto. Kolmas kategoria on ulkoinen pääoma (*external capital*) eli suhteet yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja verkostoihin. Neljäs kategoria on sosiaalinen pääoma (*social capital*) eli erilaiset vastavuoroiset suhteet ja yrityksessä tapahtuva kollektiivinen toiminta. (Stenberg 2012, 74-76.)

Yritys voi hankkia asiakastietoa kaikista neljästä aineettoman pääoman lähteestä:

1. Asiakkaiden kanssa käydyistä keskusteluista ja kohtaamisista voidaan kerätä tietoa, ymmärrystä ja heikkoja signaaleja. Tämä työkokemuksen ohessa kertynyt inhimillinen pääoma ilmenee usein esimerkiksi hiljaisena tietona.
2. Organisaation sisällä on paljon asiakastietoa (esim. asiakastutkimuksia), jotka ovat kertyneet tietojärjestelmiin. Lisäksi inhimilliseen pääomaan eli työntekijöiden toiminnan (esim. asiakasosaamisen) ja prosessien kautta syntynyttä tietoa.
3. Yritys voi kerätä asiakastietoa myös julkisista tietolähteistä ja tiedotusvälineistä. Tämän lisäksi yhteistyökumppanit ja suhdeverkostot sekä muut ulkoisen pääoman lähteet voivat tuottaa asiakastietoa.
4. Sosiaalinen pääoma muodostuu ihmisten välisissä vastavuoroisissa suhteissa. Sosiaalisen pääoman merkitys on keskeinen uuden tiedon ja oivallusten syntymiselle työyhteisössä. Sosiaalisissa suhteissa tieto saa uusia merkityksiä ja sen innovatiivinen käyttö voi johtaa organisaation oppimiseen ja esimerkiksi asiakaskeskeisyyden jalostumiseen.

(Hellman & Värilä 2009, 35.) ja (Stenberg 2012, 74-76.)

Mitä laajempaa tietoa yrityksellä on yksittäisistä asiakkaistaan ja mitä viisaammin sitä käytetään sitä suuremman edun se tuottaa. (Poppers & Rogers 2011, 75.) Asiakastiedon hyödyntämisessä on kuitenkin kolme selkeää haastetta. Ensinnäkin, miten muuttaa *tieto tietämykseksi* eli hyödyllisiksi ajattelumalleiksi. Tietomäärä yrityksissä kasvaa jatkuvasti ja aivan erityisesti tämä koskee asiakastietoa. Tarvitaan ihmisiä, jotka muuttavat tiedon tietämykseksi yhdistelemällä ja tulkitsemalla tietoa. Toinen haaste on, miten siirtyä *tietämyksestä osaamiseen* eli miten saadaan valmiudet muuttaa tietämys toimintasuunnitelmaksi. Kolmantena haasteena on siirtyä tekemiseen eli miten *toteuttaa toimintasuunnitelmat* käytännön työssä. Tieto tulee ehdottomasti muuttaa tietämykseksi ja tietämys tulee edelleen muuttaa osaamiseksi ja tekemiseksi, koska asiakastiedon tuottaman kilpailuedun sato korjataan vain ylivoimaisesta osaamisesta ja ylivertaisesta toimintasuunnitelman toteutuksesta. (Mattinen 2006, 167.)

Asiakastiedon kilpailuedut syntyvät siis yrityksen kyvystä tulkita tietoa luovalla tavalla. Luovat mahdollisuudet ovat korkeimmillaan silloin, kun tietoa yhdistellään eri lähteistä. (Mattinen 2006, 167.) Yrityksen tietojärjestelmien avulla asiakkaisiin voidaan liittää suuri määrä liiketoiminnan ohjaamisen kannalta tärkeää tietoa. Tämä synnyttää tarpeen yhdistää tietoa sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. *Horisontaalinen yhdistäminen* tarkoittaa sitä, että esimerkiksi myynti, markkinointi, taloushallinto, IT, tuotanto ja ulkopuoliset kumppanit kehittävät vastuulleen kuuluvaa toimintaa samansuuntaisesti asiakaskeskeiseksi ja pyrkivät mahdollisimman laajaan asiakkaan ymmärtämiseen. *Vertikaalinen yhdistäminen* tarkoittaa asiakastavoitteiden ja -strategioiden toteutumista ylimmästä johdosta asiakasrajapintaan saakka. Tästä syystä asiakaskeskeistä organisaatiota tulee kehittää siten, että sen rakenteet tukevat aineettoman pääoman hyödyn maksimointiin perustuvaa horisontaalista yhteistyötä ja verkostoitumista. Tietolajien ja ihmisten yhdistäminen synnyttää innovointia, arvonluontia vahvoja todistusketjuja ja tuloksentekoa. (Hellman & Värilä 2009, 97.)

Asiakaskeskeiseksi muuttuva yritys joutuu muuttamaan asiakastiedon hankintaan ja sen käyttöön liittyviä toimintamalleja. Esimerkiksi organisaation eri funktioiden tulisi pystyä seuraamaan asiakkuuksien kehitystä omista näkökulmistaan. Muutoksen aikaansaaminen ei ole välttämättä helppoa, koska tietovirrat ovat rakentuneet vuosien saatossa omansalalaisiksi niin sisältönsä kuin reittiensäkin osalta. (Hellman & Värilä 2009, 91.)

Asiakastietoa tulisi käsitellä strategisena asiana ja kytkeä se johtamisjärjestelmiin. Yrityksen johdon tulisi määritellä selkeästi:

- Mitä asiakastietoa tarvitaan johtamisessa ja operatiivisessa toiminnassa. Miten se vaikuttaa päätöksentekoon.
- Mistä ko. tieto saadaan. Kuka kantaa vastuun asiakastiedon kokoamisesta.
- Miten asiakastietoa päivitetään systemaattisesti.
- Miten tietoa aiotaan yhdistellä ja kuka sen tekee.
- Miten saadaan kasvatettua tiedon käyttöastetta. Kun tiedon määrä kasvaa, kasvaako tietämys, syntykö tiedosta tekemistä.

(Fader 2011, 100.) ja (Mattinen 2006, 181.)

Henkilöstön *rekrytointi ja osaamisen kehittäminen* on erityisen tärkeä osa asiakaskeskeisen strategian toteuttamista. (Peppers & Rogers 2011, 437.) Peruskysymys on, rekrytoidaan-ko oikeanlaista osaamista vai oikeanlaista asennetta. Osaamista pystytään aina lisäämään koulutuksella, mutta asenteen muuttaminen on vaikeampaa. (Löytänä & Korteso 2011, 170.) Koska asiakaskeskeisyys rakentuu luottamukselliselle suhteelle asiakkaan ja yrityksen välillä, yrityksen tulisi myös pohtia, mitä asiakaskeskeisyyteen lähteminen vaatii ei vain yrityksen funktioilta, vaan myös yrityksen työntekijöiltä. Muutos ei koske vain johtamista ja prosesseja, vaan myös yrityksen *arvoja, asenteita ja osaamista*. Asiakaskeskeisyys vaatii yrityskulttuurin ja arvot joissa uskotaan, että asiakas tulee aina ensimmäiseksi ja kaikki muu vasta sitten. (Peppers & Rogers 2011, 54.)

2.8 Asiakassuhteiden johtamisen malli

Asiakaskeskeisen yrityksen menestyksen lähde ei ole yksin asiakastieto tai asiakaskanta, vaan mahdollisimman kestävät asiakassuhteet (*customer relationships*), jotka kehittyvät systemaattisen johtamisen tuloksena. (Katsioloudes, Grant & McKechnie 2007, 56.) Asiakassuhteiden johtamisella tavoitellaan sekä asiakkaalle tuotetun arvon että yritykseen tulleiden tuottojen kasvattamista. (Löytänä & Korteso 2011, 13.) Kyse on asiakastietämyksen ja sen jatkuvan ylivertaisen soveltamisen kehittämistä.

Peppersin & Rogersin (2011, 79) Asiakassuhteiden johtamisen prosessin tavoitteena on lisätä vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä pitkäkestoisen ja luottamukseen perustuvan asiakassuhteen aikaansaamiseksi. (Poppers & Rogers 2011, 73.)



Kuvio 7. Asiakassuhteiden johtamisen prosessi (Poppers & Rogers 2011, 79.)

Prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta auttavat yritystä määrittelemään miten asiakkaat erotellaan parhaisiin ja muihin asiakkaisiin, ja miten heidät voitaisiin edelleen jaotella ryhmiin esimerkiksi tarpeiden perusteella. Nämä ovat asiakassuhteiden johtamisen prosessin analyttisiä vaiheita, joiden aikana yritys ei näy asiakkaalle. Asiakasta ikään kuin tarkastellaan asiakastietokannan kautta ja pyritään muuttamaan asiakastieto tietämykseksi ja siitä edelleen asiakasoivalluudeksi.

1. **Identifioi asiakkaat** (*Identify*): Asiakkaat identifioidaan yksilöinä, koska asiakassuhteen voi muodostaa vain yksilön ei segmentin kanssa. Identifioinnin tuloksena jokainen asiakas saa oman henkilökohtaisen asiakaskoodin, jonka avulla asiakas voidaan tunnistaa aina kun hän on tekemisissä yrityksen kanssa. Asiakaskoodin taakse voidaan kerätä tietoa liittyen ostokäyttäytymiseen, web-sivujen käyttöön, asiakastytyväisyyteen jne. Asiakasymmärryksen maksimoimiseksi yrityksen kannattaa käyttää kaikkea mahdollista saatavilla olevaa asiakastietoa. (Peppers & Rogers 2011, 77.)
2. **Erottele asiakkaat toisistaan** (*Differ*): Tämä vaihe valmistaa yrityksen vuorovaikutteiseen suhteeseen asiakkaan kanssa. Jotta asiakkaan arvoa yritykselle saadaan kasvatettua, parhaat asiakkaat erotellaan yrityksen muista asiakkaista.
 - a. Erottelu tapahtuu asiakkaan *tulevan arvon* eli CLV:n (*Customer Lifetime Value*) perusteella. (Fader 2011, 62.)

- b. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on välttämätöntä asiakaskeskeisen strategian onnistumiselle, koska ilman *asiakkaan näkökulmaa* yrityksen on vaikea tuottaa arvoa asiakkaalleen. (Peppers & Rogers 2011, 170.) Tästä syystä asiakkaat kannattaa ryhmitellä jonkin yhteisen muuttujan, esim. juuri tarpeiden perusteella. (Peppers & Rogers 2011, 77.) Tarveperusteinen ryhmittely mahdollistaa merkityksellisten arvolupausten luomisen.

Vaiheista yksi ja kaksi kerättyjä asiakassoivalluksia sovelletaan asiakassuhteiden johtamisen prosessin vaiheissa kolme ja neljä asiakaskokemusten luomiseen ja asiakkaan sitouttamiseen. Asiakaskokemus rakentuu vuorovaikutuksen ja monien erilaisten kohtaamisten sekä niissä syntyvien mielikuvien ja tunteiden summana. Kohtaamisia tapahtuu ns. kosketuspisteissä eli kaikissa niissä tilanteissa joissa asiakas kohtaa yrityksen toimintoja. Asiakaskokemus pitää näin sisällään kaiken yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen. (Löytänä & Korteso 2011, 113.)

3. **Ole vuorovaikutuksessa** (*Interact*): Arvon luomisen tehostamiseksi yrityksen täytyy lisätä vuorovaikutusta parhaiden asiakkaidensa kanssa. Vuorovaikutuksen tarkoituksena on sekä palvella asiakasta että kehittää asiakassuhdetta. Asiakkaalle täytyy tulla tunne, että jokainen yhteydenotto vie asiaa ja suhdetta eteenpäin sen sijaan, että keskustelu alkaisi aina alusta. (Peppers & Rogers 2011, 78.) Vuorovaikutuksen aikana asiakkaalta hankitaan sellaista tietoa, josta organisaatiolle syntyy ainutlaatuista osaamista ja jonka avulla asiakaskokemusta voidaan edelleen parantaa. (Mattinen 2006, 9.) Tällaista tietoa on mm. asiakkaan ongelmien, valintojen ja toimintatapojen ymmärtäminen ja asiakkaalta saatu palaute siitä, miltä yrityksen toiminta asiakkaan näkökulmasta tuntuu. Asiakkaalta voi saada vinkkejä siitä, miten suhde edistyy ja mikä yhteistyön alue on tärkeä panostamisen kohde, jotta vaihdettaisiin enemmän rahaa ja ratkaisuja. (Mattinen 2006, 12.) Vuorovaikutustavan tulisi mukautua asiakkaan käyttäytymiseen ja tapaan hoitaa asioita tai käyttää tuotetta. (Peppers & Rogers 2011, 78.)
4. **Kustomoi** (*Customise*): Kustomoinnin avulla yritys voi tuottaa asiakkaalleen tuotteita ja palveluita, joita se ei saa muualta. (Peppers & Rogers 2011, 281.) Kustomoinnin lajit on jaettu neljään ryhmään:

- c. Adaptiivisessa kustomoinnissa asiakas voi kustomoida tuotteen tai palvelun itse. Säättää esimerkiksi tuotteen pituuden, toiminnallisuuksien määrän, jne.
- d. Kosmeettisessa kustomoinnissa asiakas voi lisätä haluamansa tuote- tai palveluelementin esim. logon, värin, materiaalin, kuvan, äänen, jne.
- e. Yhteistyöhön perustuva kustomointi vaatii dialogia asiakkaan kanssa, jotta asiakkaalle voidaan hänen haluamansa tuote tai palvelu. Tuote voidaan suunnitellaan modulaarisista elementeistä yhdessä asiakkaan kanssa juuri asiakkaan tarpeita vastaavaksi.
- f. Läpinäkyvä kustomointi tarkoittaa sitä, että asiakas ei tiedä saavansa kustomoidun palvelun. Hän luulee vain saavansa hyvän palvelun, vaikka yritys on asiakkaan aikaisempaa käyttäytymistä analysoimalla ennakoinut asiakkaan tarpeet ja toiveet ja täyttänyt ne ennen kuin asiakas ennättää niitä pyytää.

(Peppers & Rogers 2011, 281.)

Kustomointia siis kannattaa ajatella mahdollisimman laajasti, koska kustomointimahdollisuuksia on lukuisia. Käytännössä se voi tarkoittaa vaikkapa tuotteen massakustomointia, yhteydenoton ajankohdan personointia, pakkausta, toimitustapaa, koulutusta, tuotteeseen liittyviä palveluita, maksuehtoja, jne. (Peppers & Rogers 2011, 280.) Yritys voi myös osallistaa eli ottaa asiakkaan mukaan kehittämään tuote- ja palvelukonsepteja.

Taustalla vaikuttava IT-osasto varmistaa, että järjestelmät toimivat ja mahdollistavat vuorovaikutuksen ja jatkuvasti kehittyvän reaaliaikaisen asiakassuhteen, jossa yksilönsuoja ja asiakastiedon turvaaminen on hoidettu asianmukaisella tavalla. (Peppers & Rogers 2011, 243.) Henkilöstöosasto huolehtii siitä, että henkilöstön osaaminen ja asenne ovat kohdallaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Asiakasrajapinnassa myynti & markkinointi viestittää yrityksen lupaukset ja hoitaa asiakaspalvelun. Talousosasto lähettää laskut ja lakiosasto laatii tarvittaessa sopimukset. (Löytänä & Korteso 2011, 15.)

Vaikeudet asiakassuhteiden johtamisen takana kiteytyvät yleensä siihen tosiasiaan, että yrityksen eivät yksinkertaisesti ymmärrä asiakkaitaan. (Barns 2011, 56.) Asiakastiedonlähteitä on monia ja tietoa on yleensä saatavilla runsaasti. Erityisesti tietokantojen kautta saadaan tietoa asiakkuuksien kehittymisestä, arvosta ja asiakkaiden valinnoista. Tieto

on usein määrällistä dataa, jonka perusteella voidaan sanoa miten asiakas on toiminut, mutta ei välttämättä ymmärretä syytä toimintaan – miksi näin on tapahtunut, (Mattinen 2006, 27.) ja mitä sitten pitäisi tehdä.

2.9 Asiakassuhteiden kehittäminen

Oikeastaan vasta viime vuosina yritykset ovat alkaneet kiinnittää huomiota asiakassuhteiden tuomiin hyötyihin ja alkaneet kehittää niitä systemaattisesti. Yleensä yrityksillä on suhteessa asiakkaisiinsa ns. *sokea piste* eli ei nähdä asioita jotka olisivat tärkeitä, ei havaita tarpeettomia toimintatapoja tai tehdä niitä asioita, jotka olisivat asiakkaan näkökulmasta tärkeitä. Yrityksellä ei kenties ole väylää tämän tyyppisen tiedon keräämiseen tai yritykseen tulevat tärkeät signaalit eivät johda reagointiin. (Mattinen 2006, 27.) Asiakassuhteen muodostumisen kannalta asiakkaan toiminnan taustalla olevien *tapahtumien, motiivien ja tarpeiden ymmärtäminen* on kuitenkin välttämätöntä, koska ilman tätä ymmärrystä yritys ei voi aloittaa asiakkaan näkökulmasta merkityksellistä vuorovaikutusta – asiakassuhdetta. Asiakassuhde, joka ei ole asiakkaalle merkityksellinen ei muodostu yrityksen menestystekijäksi.

Mikäli yritys haluaa pitkäkestoisen asiakassuhteen asiakkaansa kanssa sen täytyy ymmärtää psykologinen näkökulma siihen, miten ihmiset muodostavat suhteita toisten ihmisten kanssa. Elementit ovat samat oli sitten kyseessä toinen ihminen tai yritys. Ellei yrityksen johto ja henkilöstö ymmärrä tätä logiikkaa, sen on vaikea sitoutua ja onnistua asiakaskeskeisyydessä. (Barns 2011, 55.)



Kuvio 8. Vaihtokauppa – yhteistyö -jatkumo (Britton 2011, 43; mukaellen.)

Suurin osa yritysten ja asiakkaiden välisestä vuorovaikutuksesta on puhtaasti kaupalliseen vuorovaikutukseen perustuvaa. Siinä raha ja tuote vaihtavat omistajaa satunnaisesti, vuorovaikutus on anonyymiä ja tietoa liikkuu vähän. Tätä ei voi vielä kutsua yhteistyöhön perustuvaksi asiakassuhteeksi. Sekään että yritys kykenee pitämään asiakkaansa (*retention*) ei vielä tarkoita sitä, että yrityksellä ja asiakkaalla olisi yhteistyöhön perustuva asiakassuhde, koska asiakkaan paluu yrityksen asiakkaaksi voi olla vain käyttäytymiseen perustuvaa uskollisuutta (*loyalty*). Asiakkaan on kenties vain helpompi, mukavampi ja hyödyllisempi pysyä ko. yrityksen asiakkaana kuin vaihtaa toiseen yritykseen. Käyttäytymiseen perustuva uskollisuus ei ole kestävä, koska asiakkaalla ei ole emotionaalista kiinnostusta tai sidettä yritykseen. (Barns 2011, 54.) Kestävä asiakassuhde perustuu aina *yritykseen ja brändiin muodostettuun tunnesiteeseen*. Tunnesiteen omaava asiakas palaa aina takaisin, kuluttaa usein paljon rahaa ja ostaa enemmän tuotteita täydellä hinnalla kuin ei lojaalit asiakkaat. Tästä syystä uskollinen, yritykseen/brändiin sitoutunut asiakas on yritykselle erittäin arvokas. (Barns 2011, 56.)

Viimeisimpien tutkimusten mukaan kuitenkin vain *äärimmäisen korkea asiakastyytyväisyys takaa asiakkaiden uskollisuuden*. Korkea asiakastyytyväisyys ja uskollisuus puolestaan merkitsevät luottamusta (*trust*). (Green 2011, 82.) *Luottamus* yritykseen syntyy yrityksen toiminnan eli sanojen ja tekojen kautta. Myös toiminnan takana olevat motiivit vaikuttavat paljon luottamuksen syntyyn. Mikäli asiakas kokee, että yritys ei ole uskottava, luotettava, aito ja motiiveiltaan rehellinen, luottamuksen syntyminen ei ole mahdollista. (Green 2011, 84.) Luottamukselle perustuvat asiakassuhteet tuottavat yritykselle paljon hyötyjä: yhteistyö lisääntyy, tapahtuu sitoutumista, suhde on pitkäkestoinen, tietoa jaetaan avoimesti. (Britton 2011, 47.) Luottamus tai sen puute vaikuttaa siis olennaisella tavalla yrityksen taloudelliseen tuottoon.

Asiakassuhteen muodostuminen on prosessi, joka alkaa siitä kun sekä yritys että asiakas tunnistavat toisensa sopiviksi kumppaneiksi. Tämän jälkeen seuraa testausperiodi, jonka aikana esim. neuvotellaan tavoitteista ja päämääristä. Testausperiodi on hyvin herkkä vaihe, koska sitoumukset ovat puolin ja toisin vähäisiä ja yhteistyö voi loppua ennen kuin se on alkanutkaan. Seuraavassa eli kolmannessa vaiheessa yhteistyö laajenee ja molemmat osapuolet alkavat jo nähdä suhteen tuomia hyötyjä. Neljännessä vaiheessa molemmat osapuolet ovat jo niin sitoutuneita, että eivät oikeastaan enää harkitse muita

vaihtoehtoja ko. suhteelle. Suhde kasvaa ja kehittyy molemminpuolisten ponnistusten tuloksena. Suhteen purkaminen voi tapahtua missä prosessin vaiheessa tahansa. Syynä on usein se, että suhteessa pysymisen kustannukset ovat tulleet sen tuottamia hyötyjä suuremmiksi. (Britton 2011, 45.)

Asiakassuhteen viisi E:tä (*The 5 Es of Customer Relationship*) on malli, jonka avulla yritys voi miettiä konkreettisia keinoja asiakkaalle merkityksellisen suhteen luomiseksi. Mallin tavoitteena on saada aikaan asiakassuhde, jossa asiakkaan tyytyväisyys, lojaliteetti ja luottamus ovat korkeimmillaan

Asiakassuhteen viisi elementtiä:

1. **Asiakkaan ympäristö** (*Customer environment*): Yrityksen tulee ymmärtää ympäristöä jossa asiakas toimii ja joka vaikuttaa asiakkaan tarpeisiin ja tavoitteisiin. Jokaisella tuotteella ja palvelulla on asiakkaalle vain välinearvo, joten on tärkeää ymmärtää mikä rooli tuotteella tai palvelulla on asiakkaan jokapäiväisessä elämässä. Vain näin yritys voi auttaa asiakastaan pääsemään tavoitteeseensa.
2. **Asiakkaan odotukset** (*Customer expectations*): Asiakaan tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen on itsestään selvää. Tämän lisäksi yrityksen tulee pyrkiä ymmärtämään myös ne asiat, joita asiakas ei odota. Se että ikään kuin varautuu odottamattomiin tapahtumiin asiakkaan puolesta tuottaa asiakkaalle paljon lisäarvoa, koska yleensä asiakkaat eivät odota positiivisia yllätyksiä. Ymmärrä siis asiakkaan tarpeita ja toimi niin että asiakas on enemmän kuin tyytyväinen – ylitä asiakkaan odotukset. Yllätä hänet iloisesti!
3. **Asiakkaan tunteet** (*Customer emotions*): Asiakassuhteet rakentuvat tunteille. Yrityksen tulisi toimia siten, että asiakkaan mielessä positiiviset (mielihyvä, kunnioitus, yleisyys) tunteet vahvistuvat ja negatiiviset (ärsytys, turhautuminen, mielihyvä, suuttumus) minimoituvat. Negatiiviset kokemukset eivät välttämättä aja asiakasta pois, mutta mikäli niihin ei reagoida ja tilannetta ei hoideta kuntoon yritys melko varmasti menettää asiakkaansa.
4. **Asiakkaan kokemukset** (*Customer experience*): Jokainen kohtaaminen yrityksen kanssa on osa asiakaskokemusta, ei vain tuotteen ja palvelun käyttö. Hyvä asiakaskokemus pitää sisällään mukavuuden tunteen, vuorovaikutteisuuden, tuotteen ja palvelun käyttökokemuksen sekä kokemuksen jatkuvan kehittymisen. Asiakasko-

kemusta tulisi käyttää nimenomaan asiakassuhteen kehittämisen ja lujittamisen välineenä.

5. **Asiakkaan sitouttaminen** (*Customer engagement*): Asiakkaan sitouttaminen on melko uusi ajatus. Asiakkaan sitouttamisen keinoja on monia mm. kustomointi. Asiakas voidaan osallistaa esimerkiksi yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen (*co-creation*). Co-creation tarkoittaa tilannetta, jossa yritys ja asiakas luovat yhdessä arvoa joka tuottaa molemminpuolista hyötyä. Yhdessä tekeminen on omiaan vahvistamaan asiakassuhdetta, ja asiakas levittää mielellään positiivista sanaa yrityksen toiminnasta. (Barns 2011, 62.)

Asiakassuhde ei synny yrityksen päätöksestä, vaan asiakkaan halusta lähteä suhteeseen yrityksen kanssa. Yrityksen tulee siis luoda hyvät rationaaliset ja emotionaaliset edellytykset asiakassuhteen syntymiselle. Usein suhteen syntymiseen vaaditaan yhteiset, yrityksen ja asiakkaan jakamat, arvot. Yrityksen on aidosti välitettävä asiakkaastaan ja ymmärrettävä asiakastaan. Näin asiakkaalle tulee tunne, että hän on erityinen ja että hänen tarpeensa tunnetaan ja niitä arvostetaan. Yritys ei toimi lyhyen aikavälin hyödyn motivoimana vaan on reilu ja luotettava. Asiakas haluaa palata yritykseen takaisin sen vuoksi, että häntä kohdellaan siellä hyvin. Asiakas on tyytyväinen. (Barns 2011, 57.)

3 Tutkimusasetelma

Kehittämistehtävän tavoitteena on luoda yritys X:lle asiakassuhteiden johtamisen malli, joka ohjaa asiakastiedon keräämistä ja soveltamista merkityksellisiksi asiakaskokemuksiksi kasvattaen näin sekä asiakkaalle tuotettua arvoa että yrityksen omia tuottoja. Yritys X:n asiakassuhteiden johtamisen mallin lähtökohdaksi on valittu Peppersin & Rogersin (2011, 79) Asiakassuhteiden johtamisen nelivaiheinen prosessi, joka on esitelty tarkemmin luvussa 2.8.).

Prosessin käytännön soveltaminen vaatii sekä määrällistä että laadullista asiakastietoa ja sen taitavaa soveltamista. Yritys X on liiketoimintasovelluksellaan kerännyt dataa asiakaskannattavuudesta, ostomääristä, ostojen tiheydestä, reklamaatioista, jne. Yrityksellä on siis hyvä ymmärrys asiakaskannasta, sen rakenteesta ja asiakaskannattavuudesta, mutta ei tietoa eikä ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, toimintatavoista ja toiminnan motiiveista. Vuorovaikutus useimpien asiakkaiden kanssa on ollut puhtaasti kaupalliseen vuorovaikutukseen perustuvaa ja melko reaktiivista. Asiakkaiden tyytyväisyydestä ja uskollisuudesta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä ei ole syvempää ymmärrystä. Ei myöskään siitä, millaiset ovat emotionaaliset ja rationaaliset edellytykset asiakassuhteen syntymiselle. Tästä syystä on välttämätöntä, että ennen Asiakassuhteiden johtamisen mallin kehittämistä ja soveltamista Yritys X:ssä selvitetään miten sen kannattaisi kehittää asiakassuhteitaan, mitkä asiat tuottavat lisäarvoa asiakkaalle mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota vuorovaikutuksessa.

3.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten Yritys X voi luoda asiakkailleen merkityksellistä vuorovaikutusta ja kokemuksia, ja näin edesauttaa pitkäkestoisten asiakassuhteiden muodostumista. Asiakassuhteiden kehittämisen teoreettiseksi viitekehykseksi on otettu James G. Barnesin (2011, 62) Asiakassuhteen viisi elementtiä -malli, joka on esitelty luvussa 2.9.

Tutkimukselle voidaan määritellä kolme teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvaa pää-tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on ymmärtää, miten *asiakkaan ympäristö* eli tässä tapauksessa liiketoiminnalliset tavoitteet ja motiivit tulisi ottaa huomioon asiakassuhteiden

den kehittämässä. Millaisia tarpeita ja toimintamalleja ne synnyttävät. Toisena tavoitteena on ymmärtää *millaisia kokemuksia* asiakkaat odottavat ja arvostavat, ja millaista mahdollisuuksia ne avaavat asiakkaiden sitouttamiselle. Kolmantena tavoitteena on selvittää *millainen tunneside* asiakkailla on Yritys X:ään, ja mitä se kertoo asiakassuhteiden tilasta – asiakkaiden tyytyväisyydestä ja uskollisuudesta.

Tutkimuskysymyksiä on neljä:

- Millaisia liiketoiminnallisia tavoitteita asiakkailla on?
- Millaisia tarpeita ja toimintamalleja asiakkailla on?
- Millaisia kokemuksia asiakkaat odottavat ja arvostavat?
- Millainen tunneside asiakkailla on Yritys X:ään?

Yritys X:n asiakaskanta jakautuu sekä jälleenmyyjä- että kuluttaja-asiakkaisiin. Tämä tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan jälleenmyyjäasiakkaita, koska heidän merkitys yrityksen toiminnalle on tällä hetkellä merkittävämpi kuin kuluttaja-asiakkaiden. Yritys X:n asiakkaina on sekä voittoa tavoittelemattomia yrityksiä, yhdistyksiä ja järjestöjä että voittoa tavoittelevia yrityksiä. Asiakkaalla tarkoitetaan kaikkia asiakasorganisaatioita ja haastateltavalla asiakasorganisaation edustajaa.

3.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Haastattelua voidaan pitää sopivana aineistonkeruumenetelmänä kun halutaan ymmärtää, miten ja miksi ihminen toimii niin kuin toimii. Haastattelu antaa mahdollisuuden toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Haastattelun lajeista tähän tutkimukseen valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastattelu etenee tiettyjen teemojen eli aihepiirien varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Tässä kontekstissa haastattelut ovat väline sekä asiakassuhteen luomiseen että asiakasymmärryksen hankkimiseen. Tiedon hankinnan lisäksi haastattelujen tarkoituksena on viestiä asiakkaalle, että Yritys X:ssä asiakassuhteet laitetaan tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi ja että Yritys X aidosti välittää ja on kiinnostunut asiakkaistaan, heidän mielipiteistään, tarpeistaan ja arvoistaan. Asiakkaiden ei oleteta tuovan valmiita ratkaisuja, vaan pelkästään osallistumalla haastatteluun ja vastaamalla kysymyksiin he auttavat

sekä tutkijaa että Yritys X:ää näkemään ne mahdollisuudet, joilla asiakassuhteiden kehittäminen saadaan vaikuttavaksi.

Haastattelun teemat (ks. liite 1.) määriteltiin sekä Yritys X:n strategisten tarpeiden mukaisesti että tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ohjaamana. Asiakassuhteen viiden elementin ilmenemistä ja vaikutusta pyrittiin kartoittamaan keskustelemalla asiakkaan kanssa asiakkaan liiketoiminnasta, ostamiseen ja myymiseen liittyvistä toimintamalleista sekä yhteistyöstä Yritys X:n kanssa. Haastattelun teemoja olivat:

- Asiakkaan käyttäytymistä ohjaavat liiketoiminnalliset tavoitteet.
- Asiakkaan toimintamallit, kuten ostoprosessit ja niiden taustalla olevat tarpeet ja odotukset. Tarkoituksena on ymmärtää asiakasyrityksen toimintamalleja ja tuotevalintoihin liittyviä perusteita.
- Yritys X:n brändin, tuotteiden ja yrityksen sosiaalisen tehtävän merkitys asiakasorganisaatiossa. Tarkoituksena on ymmärtää, ovatko siteet asiakkaan ja Yritys X:n välillä rationaalisia vai tunteisiin perustuvia.
- Vuorovaikutuksen sujuvuus ja viestinnän laatu asiakkaan ja Yritys X:n välillä. Tarkoituksena on ymmärtää sekä viestintävälineiden että vuorovaikutuksen merkitys arvon luomisessa asiakkaalle.
- Viimeinen teema koskee tämän hetkistä yhteistyötä ja yhteistyöhön liittyviä odotuksia Yritys X:n kanssa. Tarkoituksena on ymmärtää, miten asiakkaat määrittelevät yhteistyön, mitä he siltä odottavat ja miten yhteistyötä voisi käyttää asiakkaiden sitouttamiseen.

Haastateltavien valintaan käytettiin paljon harkintaa. Asiakkaat ryhmiteltiin ensin asiakaskannattavuuden mukaiseen tärkeysjärjestykseen, ja sen jälkeen jokaiselle asiakkaalle laskettiin CLV Peter Faderin (2011, 88) viitoittamalla tavalla. Laskennan muuttujat ovat oston äskettäisyys, ostojen taajuus, käytetty määrä rahaa per osto. CLV:n perusteella valittiin kymmenen asiakasta, joille ehdotettiin haastatteluun osallistumista. Haastatteluun suostui lopulta kahdeksan asiakasta Etelä-Suomen alueelta. Teemahaastattelun runko lähetettiin asiakasyrityksiin ja pyydettiin heitä ehdottamaan sopivin henkilö haastateltavaksi. Vain yhdessä tapauksessa kahdeksasta haastatteluun ei lopulta päässyt eh-

dotettu henkilö, vaan hänen sijaisensa. Kaikille haastateltaville lähetettiin teemat tutustuttaviksi jo hyvissä ajoin etukäteen.

Asiakasorganisaatioiden koko vaihteli pienestä kivijalka- ja verkkokaupasta suureen tavarataloon. Haastateltavien roolit yrityksissä olivat myös hyvin erilaisia. Haastateltavana oli toimitusjohtajia, myymäläpäälliköitä ja tuoteryhmävastaavia. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin henkilöitä, jotka olivat vuorovaikutuksessa Yritys X:n kanssa ja vastuussa yrityksen tuotevalikoiman kehittamisestä, sen valitsemisesta ja sisäänostamisesta.

Haastattelut toteutettiin vuonna 2013 tammikuun 22. ja helmikuun 8. päivän välisenä aikana. Kaikki haastattelut tehtiin asiakasyrityksien tiloissa ja ne kestivät, asiakkaasta riippuen, tunnista puoleentoista tuntiin. Tutkimuksen aineisto koostuu siten kahdeksasta teemahaastattelusta saadusta materiaalista. Kaikki haastattelut litteroitiin. Haastatelluaineistoa tuli yhteensä kymmenen tuntia, noin 52 sivua litteroitua materiaalia.

3.3 Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet

Analyysimenetelmänä tässä tutkimuksessa on käytetty laadullista sisällönanalyysiä, joka on tehty Tuomen ja Sarajärven (2009, 92) määrittelemää analyysirunkoa mukailleen. Aineiston analyysin lähtökohtana on käytetty teoriaohjaavaa (deduktiivinen) mallia, jossa analyysiä ohjaa ja auttaa teoreettinen viitekehys eli James G. Barnesin (2011, 62) Asiakassuhteen viisi elementtiä.

Aineiston keruuvaiheessa teoriaohjaavuus näkyy haastateltavien valinnassa ja haastattelurungon laatimisessa. Haastateltavat on valittu asiakaskeskeisen liiketoimintamallin ohjaamalla tavalla eli asiakkaiden elinkaaren (CLV) arvon mukaisesti. Haastateltavaksi on valittu henkilöt joilla on keskeinen rooli asiakassuhteen muotoutumisessa. Analyysivaiheessa aineistoa tarkastellaan teoreettisen viitekehysten ohjaamana, mutta ollaan myös avoimia aineistosta nousevalle uudelle tiedolle ja uusille näkökulmille.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto on käyty läpi teemahaastattelun rungon mukaisessa järjestyksessä ja aineistosta on tunnistettu ja eroteltu ne asiat, jotka ovat tutkimuskysymysten kannalta relevantteja.

Analyysin toisessa vaiheessa aineistosta erotellut asiat on teemoiteltu tutkimuskysymysten mukaisiin ryhmiin. Tässä vaiheessa aineistosta on pyritty nostamaan esiin haastattelvien näkemyksiä ilman ohjaavaa viitekehystä. Kerättyä aineistoa on kuvattu pääasiassa sen yhtenäisyyden perusteella, koska se ei ole tarpeeksi laaja erityispiirteiden löytämiseksi.

Analyysin kolmannessa vaiheessa teemoja on sekä verrattu teoreettiseen viitekehukseen että on tehty johtopäätökset kerätyn aineiston sovellettavuudesta Asiakassuhteen viisi elementtiä -malliin. Tarkoituksena on ollut selvittää miten elementit ilmenevät kerättyssä aineistossa, nouseeko aineistosta esiin uusia elementtejä vai onko joitakin elementtejä jäänyt pois.

Analyysin neljännessä vaiheessa on analyysin kolmanteen vaiheeseen pohjautuvien löydösten perusteella pyritty luomaan näkemys siitä, miten asiakassuhteiden kehittämistä kannattaisi toteuttaa käytännössä. Lopuksi on tehty johtopäätökset tutkimuksellisten tavoitteiden täyttymisestä.

3.4 Tutkimuksen laadun pohdintaa

Tutkimuksen laatua on tarkkailtu tutkimuksen eri vaiheissa. Haastattelurunkoa tehtäessä pohdittiin erilaisia vaihtoehtoja ja jokaiseen teemaan mietittiin täsmentäviä lisäkysymyksiä. Eduksi voidaan lukea myös se, että haastattelun tekijällä oli jo aikaisempaa kokemusta teemahaastattelujen tekemisestä. Tekninen välineistö oli asianmukainen ja toimi luotettavasti. Äänitykset olivat hyvälaatuisia ja helposti litteroitavissa. Kaikki haastattelut litteroi tutkija itse ja litterointi tehtiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. Haastatteludokumentit ja litteroinnit on tutkijan hallussa.

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla oli ensisijaista tietoa teemoista. On todennäköistä, että he puhuivat aiheista totuudenmukaisesti, koska luottamuksellisuus varmistettiin erikseen jokaisen haastattelun alussa. Lisäksi, haastattelija oli puolueeton henkilö, joka ei ollut vakinaisessa työsuhteessa kehittämistehtävän ja tämän tutkimuksen tilaajaan. Osalle haastateltavista toimitettiin vielä erikseen hyväksyttäväksi haastattelun litteroitu versio.

Tutkimus- ja soveltamisympäristö ovat samat, mikä mahdollistaa merkitykselliset kehittämistoimenpiteet. Sekä tutkimus että tulosten alustava soveltaminen on tehty kahdeksan kuukauden sisällä, mikä varmistaa kehittämistoimenpiteiden ajankohtaisuuden.

Analyysivaiheessa aineiston tulkinnassa ja luokittelun kriteerinä on käytetty sekä tutkimuskysymyksiä että teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen raportoinnissa on pyritty tuomaan esille selkeästi, miten on päädytty luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien näkemyksiä. Aineistoa on käsitelty analyysirungon mukaisesti ja koko haastatteluaineisto on käyty yksityiskohtaisesti läpi. Aineisto on käsitelty kokonaisvaltaisesti ja sitä on kuvattu sen yhteneväisyyden perusteella, mikä tarkoittaa että tulkinnat eivät perustu sattunaisiin yhden haastateltavan mielipiteisiin. Tutkimuksen tulokset on kirjoitettu ulos siten, että lukija pystyy helposti seuraamaan miten asiakassuhteiden kehittämisen malli kehittyi suoraan tutkimuksen tulosten pohjalta.

4 Tutkimuksen tulokset ja niiden hyödyntäminen

Tutkimuksen tulosten analyysi, tulosten mallintaminen ja hyödyntäminen jakaantuu kolmeen lukuun seuraavasti. Ensimmäisessä luvussa 4.1 aineistoa analysoidaan tutkimuskysymysten viitoittamassa järjestyksessä ja aineistosta pyritään nostamaan esiin haastateltavien näkemyksiä teema-alueista sekä pohditaan tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen välistä suhdetta. Luvussa 4.2 luodaan analyysiin pohjautuvien löydösten perusteella näkemys siitä, miten tutkimuksen tuloksista voisi luoda konkreettisen mallin. Viimeisessä luvussa 4.3 esitellään, miten tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Asiakassuhteiden johtamisen mallin kehittämisessä Yritys X:lle.

4.1 Aineiston analyysi ja tutkimuksen tulokset

Aineiston analyysi on tehty tutkimuskysymysten viitoittamassa järjestyksessä. Luvussa 4.1.1 kuvaillaan asiakkaiden liiketoiminnallisia tavoitteita. Luvussa 4.1.2 käydään läpi aineistosta löytyviä toimintamalleja ja niiden taustalla olevia tarpeita. Luvussa 4.1.3 tunnistetaan lisäarvoa tuottavia asiakaskokemuksia ja asiakkaiden odotuksia. Luvussa 4.1.4 pohditaan millaisia tunnesiteitä asiakkailta on Yritys X:ään.

4.1.1 Asiakkaiden liiketoiminnalliset tavoitteet

Vaikka Yritys X:n asiakkaina on sekä voittoa tavoittelemattomia että voittoa tavoittelevia organisaatioita, haastattelujen perusteella niiden ylätasoon strategiset liiketoiminnalliset tavoitteet ovat hyvin samansuuntaisia. Aineistosta nousi esille kolme keskeistä tavoitetta: toiminnan laajentaminen, myynnin kasvattaminen ja brändin tunnettuuden lisääminen. Kaikki kolme liiketoiminnallista tavoitetta ovat riippuvaisia toisistaan. Laajentuminen uusille markkinoille edellyttää tunnettua brändiä ja kiinnostavaa tuotevalikoimaa. Myynnin kasvattaminen edellyttää kiinnostavia ja hyvin myyviä tuotteita, mutta usein myös laajentumista uusille markkinoille tai uusiin asiakassegmentteihin. Brändin tunnettuuden lisäämistä puolestaan hyödyttäisi toiminnan laajentuminen ja myynnin kasvu.

Taulukko 3. Asiakkaiden liiketoiminnalliset tavoitteet

TAVOITTEET	LIIKETOIMINNAN LAAJENTAMINEN	&	MYYNIN KASVATTAMINEN	&	BRÄNDIN TUNNETTUUDEN LISÄÄMINEN
------------	---------------------------------	---	-------------------------	---	------------------------------------

Toiminnan alueellinen laajentaminen joko kotimarkkinoilla tai ulkomaille tuli esille erityisesti niiden asiakkaiden kohdalla, joiden päämyyntikanavana on verkkokauppa tai joiden liiketoimintaa uhkasi kotimarkkinoiden saturoituminen. Kasvu uusille markkinoille voidaan toki tehdä olemassa olevan tuotevalikoiman avulla, mutta useimmat haastateltavat mainitsivat että toiminnan laajentuminen vaikuttaa myös tuotevalikoimaan, koska kuluttaja-asiakkaiden maku muuttuu paikkakunnan, maan ja kulttuurin mukana.

H1: *”Suomi on niin käsityövaltainen maa, että ne ei myy täällä. Mut jos me mennään ihan tiettyihin maihin, niin tuote voi menestyäkin siellä...”*

H2: *”Valikoima muuttuu varmaan senkin myötä, kun markkina laajenee koko maan laajuiseksi.”*

H8: *”Hyvin erilaisia on markkinoiden tarpeet ja makumieltymykset. Venäläinen maku kyllä poikkeaa meistä skandinaaveista”*

Liikevaihdon kasvattaminen myyntiä lisäämällä oli kaikkien asiakkaiden tavoitteena. Joillakin oli tavoitteena laajentaa uusiin asiakassegmentteihin, toiset taas halusivat lisätä keskiostosten ja ylipäätään ostavien asiakkaiden määrää. Pääasiassa myynnin kasvua tavoiteltiin kuitenkin tarjoamalla kuluttajille säännöllisin väliajoin uutuuksia. Laaja tuotevalikoima, josta löytyy jokaiselle asiakkaalle jotain, on myynnin kasvattamisen ehdoton edellytys.

H3: *”Meidän pitäisi koko ajan löytää uusia merkkejä ja kasvattaa volyymiä että ei jämähdetä paikalleen. Koko ajan pitäisi olla jotain uutta, että ihmiset pysyy virkeinä.”*

H6: *”Keskiostosten kasvatus on tärkeä ja toinen on se, että tuosta meidän asiakasmäärästä saataisiin kasvatettuna ostavien asiakkaiden määrää...”*

H7: *”Me yritetään nyt vähän laajentaa tätä meidän asiakaskantaa sieten, että me tavoiteltaisiin myös vanhemmat ikäluokat.”*

Asiakasyritysten tuotevalikoima koostuu monista eri brändeistä, jolloin tarve asiakkaan oman brändin näkyvyydelle ja selkeydelle korostuu entisestään. Haastateltavat pitivätkin oman brändi-identiteetin terävöittämistä, kirkastamista ja näkyvyyden lisäämistä tärkeänä liiketoiminnan kehittämisalueena. Sille ei sen tärkeydestä huolimatta tuntunut löytyvän riittävästi aikaa.

H2: *"Täytyy kuitenkin vielä terävöittää mikä se kantava ajatus on."*

H4: *"Meillä on ollut jo pitkään sellainen ajatus, että täytyisi selkeyttää tätä linjaa."*

H8: *"Brändimielikuvaa pitää kirkastaa tällä alueella."*

Toimittajien brändit ovatkin tästä syystä keskeisessä asemassa asiakkaan brändimielikuvan rakentamisessa. Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että esimerkiksi Yritys X:n brändi ja tuotteet tuovat lisäarvoa asiakkaan brändille. Yritys X:n tuotteiden avulla vahvistetaan asiakkaan brändiä, koska haastateltavien mukaan molempien arvot ja brändimielikuva sopivat hyvin yhteen ja tukevat toisiaan.

H1: *"Yritys X:ssä moni asia napsahtaa aivan 100% oikein. Se täyttää täydellisesti meidän yhden tuotekategorialokeron."*

H3: *"Ne kuuluu ehdottomasti meidän top 5-6 merkkiin...Loistava esimerkki tätä meidän konseptia viemään eteenpäin tää yhteiskunnallisuus..."*

H7: *"Näiden tuotteiden kautta vahvistetaan meidän niin kutsuttua brändiä ja saadaan lisää tunnettavuutta."*

Asiakassuhteiden viisi elementtiä -mallin *Asiakkaan ympäristö (1)* -elementti on myös tämän tutkimuksen perusteella keskeinen lähtökohta asiakassuhteiden luomiselle ja ylläpitämiselle. Yritys X:lle on tärkeää tietää miten ja mihin asiakas aikoo kasvaa, koska asiakkaan liiketoiminnan laajentuminen ulkomaille tai asiakassegmenttien lisääminen myynnin kasvattamiseksi avaa sekä haasteita että mahdollisuuksia joihin kannattaa tarttua. Lisäksi asiakkaan liiketoiminnallisten tavoitteiden ymmärrystä voi ja tuleekin hyödyntää vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Taulukko 4. Yhteenveto asiakkaiden liiketoiminnallisista tavoitteista

	ASIAKKAIDEN LIIKETOIMINNALLISET TAVOITTEET
LIIKETOIMINNAN LAAJENTAMINEN	Toiminnan laajentaminen uusille markkinoille. (H1) Tuotevalikoiman laajentaminen. (H2) Tuotevalikoiman päivittäminen uusien markkinoiden makua vastaavaksi. (H8)
MYYNIN KASVATTAMINEN	Tarjotaan uutuuksia. (H3) Kasvatetaan keskiostosten määrää. (H6) Kasvatetaan ostavien asiakkaiden määrää. (H6) Hankitaan uusia asiakkaita. (H7)
BRÄNDIN TUNNETTUUDEN LISÄÄMINEN	Vahvistetaan omaa brändiä Yritys X:n brändillä. (H1, H3) Vahvistetaan omaa brändiä Yritys X:n tuotteilla. (H7) Panostetaan oman brändin kehittämiseen. (H2, H4, H5; H8)

4.1.2 Asiakkaiden tarpeet ja toimintamallit

Liiketoiminnalliset tavoitteet ohjaavat asiakkaiden toiminnan strategisia linjoja. Operaatiivisella tasolla tuotteiden ostoa ja myyntiä ohjaavat monet erilaiset tarpeet ja toimintamallit. On kiinnostavaa, että asiakastarpeet tulivat esille, eivät suinkaan systemaattisena luettelona, vaan vasta silloin kun asiakkaat kuvailivat tuotteiden valitsemiseen ja ostamiseen sekä myyntiin ja markkinointiin liittyviä toimintamalleja ja vaiheita. Tarpeet ja toimintamallit näyttävät siis liittyvän saumattomasti toisiinsa.

Ostamista ohjaavat ja stimuloivat monet asiat, esimerkiksi sesongit, kuten koulujen alku, jouluku, tammi-ale, pääsiäinen ja kevään juhla- ja sesongit. Muutama haastateltava mainitsi seuraavansa sesonkien sijaan omaa teemakalenteria. Teema- tai sesonkiajattelu ylipääntään näyttivät muodostavan selkeän mallin ja aikataulutuksen, joka rytmittää tuotteiden sisäänostoa ja vaikuttaa ostopäätöksiin.

H4: ”On selkeitä sesonkituotteita ja tuotteita vaihdellaan sen mukaisesti.”

H6: ”Olemme menneet vähän niiden sesonkien suuntaan. Vaatteiden kautta sesongit tulee ihan väen vängällä.”

H7: ”Yritetään seurata paljon meidän omaa kalenteria.”

Sesonkien lisäksi ostoja ohjaavat esimerkiksi käyttöpääoman määrä, varaston tyhjentyminen ja kuluttajapalaute tai -tarve. Myös kilpailijoiden toimet, idea sisustus- tai muoti-lehdessä tai televisiossa saattavat innostaa asiakasta hankkimaan jonkin tuotteen valikoimiinsa.

H3: *"Hetimitä tulee käyttöpääomaa niin sitä ostetaan, koska se on se ainoa tapa kasvattaa sitä myyntimäärää ja myytävien määrää. Mitä useammalle se tuote löytyy niin sitä parempi."*

H4: *"Mikä on surullista on se, että ei ole sisustusjuttuja miehille."*

H8: *"Blogit, netti ja lehdet. Näistä tulee myös brändejä ja ideoita, mutta messuiltakin löytyy joitakin uusia juttuja joita ei sitten vielä ole täällä."*

Ostamisen kimmoke ei aina tule vain ulkoa, vaan asiakkaat myös itse aktiivisesti etsivät uusia tuotteita, uutta ja erilaista sisäänostettavaa. Uusien tuotteiden ja toimittajien etsimisen kerrottiin olevan jatkuvaa, koska kilpailu kuluttaja-asiakkaista on kovaa ja koska myytävien tuotteiden valikoiman kasvattaminen on yksi tapa kasvattaa myyntimäärää. Uusia tuotteita, ideoita ja brändejä etsitään sekä kotimaasta että ulkomaisilta messuilta. Näin ollen uutuuksia toivotaan myös Yritys X:ltä. Uutuuksiksi voidaan sanoa sekä päivitettyjä tuotteita, tuotesarjoihin tehtyjä lisäyksiä tai kokonaan uusia tuotesarjoja. Tuotteiden ja tuotesarjojen uudistaminen on asiakkaiden mukaan indikaattori toimittajan brändin elinvoimaisuudesta ja luomiskyvystä. Uutuudet ja laaja tuotevalikoima eivät kuitenkaan yksin riitä kasvun eväiksi, vaan tuotteiden tulee olla myös houkuttelevia ja laadukkaasti valmistettuja.

H1: *"Mä toivon että tulee uutuuksia. Se kertoo myös Yritys X:n elinvoimaisuudesta."*

H5: *"Hyvä suunnittelu, innovatiivisuus, oivaltava materiaalien käyttö, yhteistyökykyisyys, järkevä hinnoittelu."*

H8: *"Ehdottomasti tarvitaan jotain uutta, eri mallisia tai kokonaan uusi sarja...tuotteita pitää päivittää."*

Taulukko 5. Yhteenveto toiminnoista ja tarpeista, jotka saavat aikaan ostamisen kimmokkeen

TUOTTEIDEN OSTAMISEN KIMMOKE	
TOIMINTA	Käyttöpääoman määrä. (H3) Sesongit. (H3, H4, H6) Teemakalenterit. (H7) Media, blogit ja messut antavat uusia kimmokkeita ostamiseen. (H8)
TARVE	Houkuttelevat ja laadukkaat tuoteuutuudet. (H1, H7, H8) Erilaiset tuotteet uusille asiakasryhmille. (H4, H5) Päivitetty tuotteet. (H8)

Haastateltavat kertoivat itse tuotteiden valinnan olevan orgaaninen, iteratiivinen ja intuitiivinen tapahtuma. Valintaan vaikuttavat sekä rationaaliset että emotionaaliset elementit, joita punnitaan vuorotellen päätöksenteon edetessä. Tuotteiden valintaan ja päätöksentekoon käytetään haastattelujen perusteella ainakin kolmenlaista tietoa, jota analysoimalla asiakas pyrkii muodostamaan mahdollisimman vahvan eli hyvin myyvän tuotevalikoiman. Ensinnäkin käytetään tietoa markkinoista ja kuluttajista. Kilpailuympäristöä ja trendejä seurataan, mutta tuotteiden valintaan vaikuttavat ennen kaikkea kuluttajien tarpeet ja mieltymykset sekä potentiaalisten asiakkaiden määrä.

H1: *”Asiakkaisiin peilataan tuotteen hintatasoa, tuotetta, tuotteen laatua...”*

H3: *”Miehillä on paljon potentiaalia...miehet on hyviä asiakkaita.”*

H7: *”Me yritetään nyt vähän laajentaa tätä meidän asiakaskantaa, että me tavoitettaisiin myös vanhemmat ikäluokat. Halutaan vähän tämmöisiä geneerisempiä tuotteita.”*

Toiseksi tuotteiden valintaa ohjaa myös asiakasorganisaation sisältä saatu tieto. Kuluttajasegmentointi, myyntiraportit, myyntitavoitteet ja ostobudjetti ohjaavat valintoja voimakkaasti. Yrityksellä voi olla myös omia brändättyjä tuotteita, joita se haluaa suosia ohi toimittajilta ostettujen tuotteiden ja mikä luonnollisesti vaikuttaa ostopäätöksiin.

H4: *”On tosi tärkeää tietää se useiden kuukausien menekki ja justiinkin niiden inventaarioiden vertailu, että mitä on tapahtunut...kyllä sen näkee aika pian, että mikä menee.”*

H8: *”Meilläähän on faktaa, myyntituloksia, raportteja siitä millainen tavara on toiminut...se varsinainen business sanelee aika paljon.”*

Kolmas tiedon lähde on toimittaja, jolta halutaan mm. tuotteisiin liittyvää tietoa. Ostohinta ja siitä saatava kate osoittautuivat haastatteluissa tärkeiksi ostopäätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Tuotteiden tulee olla liiketoiminnan näkökulmasta järkevästi hinnoiteltuja. Asiakkaat rakentavat tuotevalikoimaansa usean hintakategorian tuotteista siten, että alhaisen hintakategorian tuotteita suositaan ns. sisäänheittotuotteina, kun taas kalliimmat tuotteet ovat usein kannattavampia imagotuotteita. Ihannelähtöisessä mallistossa tulisi siis olla houkuttelevia tuotteita eri hintakategorioissa.

H4: *”...kun on myynyt tuosta sellaisen 170€ tuotteen, niin on sillä sen päivän kassamyyn-
tiin todella suuri merkitys. Että sitten kun niitä menee on hyvä.”*

H7: *”On hyvä olla halpoja hyvin myyviä tuotteita ja sitten myös kalliimpia. Edulliset myy-
paljon, mutta ei tuo paljon tuloja.”*

Haastateltavien perusteella tuotteen idea ja tarina tuotteen takana vaikuttavat paljon, koska tuotteen profiilin tulee olla yhteensopivia asiakkaan brändin kanssa. Myös tuotteen eettisyys vaikuttaa ostopäätöksen syntyyn. Erityisesti voittoa tavoittelemattomat yritykset ja järjestöt vaativat koko tuotantoketjun läpinäkyvyyttä.

H2: *”Tarina tuntuu liittyvän kaikkiin niihin tuotteisiin, jotka liikkuu hyvin voimakkaas-
tikin.”*

H7: *”Koko tuotantoketjun näkeminen on yksi kriteeri tuotteiden valinnalle.”*

H8: *”Yrityksen X tarina edistää myyntiä.”*

Taulukko 6. Yhteenveto asiakkaiden tuotteiden valintaan liittyvistä toiminnoista ja tarpeista

	TUOTTEIDEN VALINTA
TOIMINTA	Asiakkaiden tarpeet ohjaavat tuotteiden valintaa (H1) Tuotteiden menekki ja kysyntä. (H4, H8) Myyntitulokset. (H8) Tuotteiden hinta. (H2, H7) Tuotteiden laatu. (H2) Tuotteiden kate. (H4) Tuotantoketjun läpinäkyvyys. (H7) Logistinen kyvykkyys. (H8) Tarina brändin ja tuotteen takana. (H8)
TARVE	Myös tuote tarvitsee tarinan – ei vain brändi. (H2) Erilaisia tuotteita erilaisille kohderyhmille. (H3, H5, H7) Hintajousto. (H5) Eri hintakategorioiden tuotteita kuhunkin tuoter ryhmään. (H7) Keskisuuret volyymit ja logistinen kyvykkyys. (H8)

Tuotteiden tilaus- ja toimitusprosessin odotetaan toimivan moitteettomasti ja ilman viivytyksiä. Ylipäätään haastateltavat arvostivat logistista kyvykkyyttä (volyymit ja toimitusaika).

H7: ”Täytyy tietenkin ymmärtää, että tuotanto on poikkeuksellista. Kaikkea ei voi tietää ja siihen täytyy varautua.”

H8: ”Volyymit vaikuttaa ja se on usein haaste, et se tuotanto ei pysy perässä ja logistinen kyvykkyys ei ole niin kehittynyt.”

Kun kaikilla on kiire, niin helppoutta, toimivuutta ja yksinkertaisuutta arvostetaan tilauksia tehtäessä. Se jopa nähdään yhtenä myynninedistämisen muotona. E-mail oli viestintätyökaluna poikkeuksetta priorisoitu vaihtoehto, koska sitä voi käyttää silloin kun itselle parhaiten sopii. Kaikki asiakkaat halusivat välttää turhia puheluita, e-maileja ja palavereita.

H2: ”Enimmäkseen olen laittanut sähköpostia...He vastaavat hyvin nopeasti, yleensä vuorokaudessa ja kaikki hommat boituu.”

H3: ”Kun noita tuotteita tilaa, niin olis hirveen kätevää jos siihen olisi olemassa joku lomake.”

H5: ”Kun kaikilla on niin kiire niin meili on hyvä työkalu.”

Muutamissa asiakasorganisaatioissa tuotteiden valinta on eri henkilöiden vastuulla kuin tilausten teko ja varastojen täydennys. Nämä kaksi tahoa pitävät toisiinsa tiivistä yhteyttä ja ovat vuorovaikutuksessa Yritys X:n kanssa.

H7: ”Tuotemyyntikoordinaattori tekee tilaukset ja se toimii ihan hyvin.”

H8: ”Meidän planning puoli vastaa kaikista täydennyksistä ja semmoisesta ylläpidosta. Kaikki on toiminut ihan hyvin.”

Taulukko 7. Yhteenveto asiakkaiden tilaukseen ja toimitukseen liittyvistä toiminnoista ja tarpeista

	TILAUS & TOIMITUS
TOIMINTA	Sähköpostitilaus. (H2, H5) Varmistetaan varastojen myynninkestävyys. (H6) Tuotteiden valinta ja tilausten teko on eri henkilöiden vastuulla. (H7, H8)
TARVE	Toimittajan nopea reagointi tilauksiin. (H2) Helppo sähköinen tilauslomake. (H3) Varautuminen tuotannon epävarmuuteen. (H7)

Edellä kuvattujen ostamiseen liittyvien toimintamallien ja tarpeiden lisäksi asiakkailla on myös tuotteiden myymiseen liittyviä tarpeita ja toimintamalleja. Selkeät tuoteluettelot yksityiskohtaisine tuotetietoineen ovat myynnin perustuki. Asiakkaat odottavat, että toimittajat tuottavat laadukkaat myynninedistämismateriaalit (pakkaukset, tuotetagit, lehdistömateriaali, tuotetarinat, jne.) tuotteilleen, jotta he puolestaan voisivat palvella omat asiakkaansa mahdollisimman hyvin. Haastateltavat antoivat lukuisia esimerkkejä ja ideoita siitä, miten jo olemassa olevaa myynninedistämismateriaalia voitaisiin kehittää tai mitä uutta materiaalia Yritys X voisi tuottaa, jotta se edistäisi ja tukisi heidän myyntityötään. Keskeisiä kriteereitä myynninedistämismateriaaleille oli luovuus, helppo saatuus ja käytettävyys.

H2: ”Videot jotka voi jakaa on mun mielestä ihania stooreja. Ja kun se ei ole sellaista osta näitä, vaan se on sellaista hauskaa lisää. Sen tyyppisiä juttuja on kiva jakaa ja niitä voisi olla enemmänkin.”

H4: ”Haluaisin kaikilta tilimyntiasiakkailta tietoa niistä tekijöistä ja tuotteen tarinasta. Joku sellainen esite...tavallaan niin kuin oppimateriaali.”

H6: ”Asiakkaat kysyy kaikesta mahdollisesta ja silloin auttaa, jos tieto on helposti saatavilla. Me yritetään palvella se asiakas tosi hyvin, joten materiaali joka meille tänne toimitetaan on tosi tärkeätä...Tieto pitäisi olla helposti ja tiivistetysti saatavissa.”

Yritys X:n tekemää brändimarkkinointia arvostettiin, koska sen vaikutukset olivat selvästi nähtävissä kuluttaja-asiakkaiden reaktioissa ja myyntiluvuissa. Haastateltavien mukaan kuluttaja-asiakkaat tuntevat sekä brändin että yrityksen tarinan, ja osaavat myös etsiä nimenomaan Yritys X:n valmistamia tuotteita.

H3: ”Kuluttajat on osanneet kysyä Yritys X:stä.”

H5: ”Yritys X:n tarina on mieleton ja merkitsee paljon, koska sillä saa asiakkaan sitoutettua.”

Taulukko 8. Yhteenveto tuotteiden myynnin ja markkinoinnin yhteydessä ilmenevistä toiminnoista ja tarpeista

	TUOTTEIDEN MYYNTI & MARKKINOINTI
TOIMINTA	Yritys X:n toimittamien tuotekuvien käyttö. (H1) Yritys X:n brändimateriaalin käyttö. (H3) Yritys X:n tarinan hyödyntäminen myynnissä. (H5)
TARVE	Kaikki tarvittava myynninedistämismateriaalin on tultava toimittajalta. (H1) Lisää kiinnostavaa videomateriaalia jota voi näyttää asiakkaille. (H2) Tieto siitä milloin ja missä mediassa Yritys X näkyy. (H3, H5): Tarinat tuotteiden takana. (H4) Selkeä tuotekuvasto myyjän käyttöön. (H4, H6)

Suurin osa haastateltavista kertoi, että esillä olevista sekä myydyistä tuotteista tulee paljon palautetta. Sen kerääminen ja hyödyntäminen ei kuitenkaan kaikissa asiakasorganisaatioissa ole kovin systemaattista. Negatiivisen palautteen ja reklamaatioiden suhteen toimintatapa on vakiintunut, mutta positiivinen palaute tai tuoteideat harvoin löytävät

tiensä takaisin toimittajalle. Yleensä kuluttajalta saatu asiakaspalautte ja tuoteideat pysyvät asiakasorganisaation omistajan, ostajan tai myymälänhoitajan tiedossa. Syynä tähän ei ole se, että tietoa ei haluttaisi jakaa vaan se, että asiakaspalautteen keräämiseen ja käsittelyyn ei oikeastaan ole tunnettu tarvetta. Tämän lisäksi tiedon keräämiselle ja jakamiselle ei tällä hetkellä ole olemassa helppoa ja nopeaa kanavaa. Ideat unohtuvat ellei niitä saa heti laitettua talteen.

H1: ”Me laitetaan menemään jos asiakas on jotain sanonut. Me ei voida sitä aina tehdä, paitsi ongelmatilanteessa.”

H3: ”Osa niistä (ideoista) varmaan häviää siellä matkan varrella eli et jos et sä muuten juuri nyt siinä lähipäivinä satu olemaan yhteydessä niin sit se jää ja unohtuu.”

H7: ”Se ei ole ollut systemaattista seuranta, mutta seuraamme kyllä myyntiä että palautteita....myös verkkokauppaa kehitetään niin, että sieltä saadaan lisää informaatiota.”

Taulukko 9. Yhteenvedo asiakaspalautteen keräämiseen ja jakamiseen liittyvistä toiminnoista ja tarpeista

	PALAUTTEEN KERÄÄMINEN & JAKAMINEN
TOIMINTA	Asiakaspalautteen lähettäminen Yritys X:ään vain ongelmatilanteissa. (H1) Asiakaspalautetta tulee paljon. (H2) Asiakkailta saadut ideat unohtuvat, kun niitä ei laiteta muistiin. (H3) Kiire estää asiakaspalautteen jakamisen. (H4) Seuranta ei ole systemaattista. (H7)
TARVE	Asiakkailta saatujen ideoiden kerääminen. (H3) Asiakaspalautteesta keskusteleminen. (H4) Yhteydenpidon lisääminen. (H5)

Aineistosta voitiin siis identifioida seuraavat ostamisen ja myymisen vaiheet: kimmoke ostamiseen, tuotteiden valinta ja sisäänosto, tuotteiden tilaus ja toimitus, tuotteiden myynti ja markkinointi, palautteen kerääminen ja sen edelleen välittäminen toimittajalle. Jokaisella asiakkaalla on eri vaiheisiin liittyvät toimintatavat, mutta perusajatukseltaan ne ovat hyvinkin samanlaisia. Asiakkaiden kuvauksissa tarpeet tulivat aina esille osana jotakin toimintaa. Keskeisiä asiakkaan toimintaan liittyviä tarpeita ovat: tarve uutuuksille, selkeä viestintä ja tuoteinformaatio, helppo ja nopea tilaus ja toimitus, laadukas myynninedistämismateriaali, kanava palautteelle.

Alla olevassa taulukossa 4. tarpeet on niiden hyödyntämisen helpottamiseksi yhdistetty ostamisen ja myymisen eri vaiheisiin.

Taulukko 10. Asiakastarpeet yhdistettyinä toiminnan eri vaiheisiin

TAVOITTEET	LIIKETOIMINNAN LAAJENTAMINEN & MYYNNIN KASVATTAMINEN		BRÄNDIN TUNNETTUUDEN LISÄÄMINEN		
TOIMINNAN VAIHEET	KIMMOKE OSTAMISELLE	VALINTA & SISÄÄNOSTO	TILAUS & TOIMITUS	MYyntI & MARKKINOINTI	PALAUTTEEN KERÄÄMINEN & JAKAMINEN
TOIMINTA	Uusien tuotteiden etsiminen ja sesonkikohtainen asiakastarpeiden ennakointi.	Tuotteiden valintaan liittyvät toimenpiteet.	Tilauksen tekeminen ja toimituksen vastaanottaminen.	Aktiivinen tuotteiden myynti ja markkinointi olemassa olevan materiaalin avulla.	Reklamaatiot ja korjaavat toimenpiteet.
TARVE	Tarve uutuuksille, erilaisille ja päivitetuille tuotteille.	Tarve selkeälle, tuotevalikoimalle, tuoteinformaatiolle ja hinnoittelulle.	Tarve helpolle ja nopealle tavalle hoitaa tilaukset. Hyvä logistinen kyvykyys.	Tarve laajemmalle myynninedistämismateriaalille.	Tarve palautekanavalle ja asiakkaiden antamien ideoiden keräämiselle.

Asiakassuhteiden viisi elementtiä –mallissa asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä ja niihin vastaamista pidetään itsestään selvänä asiana, mistä syystä sille ei ole mallissa annettu omaa osiota vaan se on ikään kuin sisällytetty mallin toiseen elementtiin *Asiakkaan odotukset* (2). Toiminnan ja tarpeiden tunnistamisen sijaan Asiakassuhteiden viisi elementtiä -malli painottaa asiakkaan tarpeiden ja odotusten ylittämistä sekä odottamattomiin tapahtumiin varautumista asiakkaan puolesta. Tähän teemaan paneudutaan seuraavaksi.

4.1.3 Asiakkaalle arvoa tuottavat kokemukset

Tässä luvussa kartoitetaan niitä kokemuksia jotka ovat tuottaneet asiakkaalle lisäarvoa, sekä tunnistetaan asiakkaan odotuksia ja toiveita. Moni asiakas ei ollut oikeastaan lainkaan ajatellut omia odotuksiaan ja toiveitaan ennen kuin niitä haastattelussa kysyttiin. Haastattelun myötä asiakkailta kuitenkin saatiin lukuisia ajatuksia, toiveita ja ideoita lisäarvoa tuottavista kokemuksista.

Asiakkaalle lisäarvoa tuottavat kokemukset liittyvät Yritys X:n brändiin, tuotemuotoiluun ja tuotteiden laatuun. Tuotteita arvostetaan, ne ovat kiinnostavia ja niiden myymi-

nen kuluttaja-asiakkaille koetaan helpoksi ja mielekkääksi. Suurin osa asiakkaiden odotuksista ja toiveista liittyi vuorovaikutukseen: viestintään, koulutukseen, ennakoivaan toimintaan, palautteen kysymiseen ja antamiseen sekä yhteistyöhön.

Asiakkaalle kohdennetut erityisesti myynninedistämiseen tarkoitetut palvelut, kuten tuotekoulutus ja asiakasiltoihin osallistuminen antaisivat heille tämän hetkistä paremmat välineet tuloksekkaaseen myyntiin.

H3: *”...jos mä haluaisin järjestää sellaisen Yritys X asiakasillan niin jompikumpi heistä voisi tulla tänne meidän vieraaksi.”*

H6: *”Joskus vois samalla, kun heittää tavaraa niin antaa lyhyen (tuote)konsultoinnin – 15-30min riittää hyvin.”*

Toimittajan proaktiivinen toiminta tuottaisi asiakkaalle lisäarvoa, koska se säästäisi asiakkaan aikaa. Asiakkaat odottavat, että ostoon ja myyntiin liittyvässä vuorovaikutuksessa Yritys X:n kanssa olisi enemmän asiakkaan toimia ennakoivia elementtejä. Käytännössä tämä tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että toimittaja ennakoisi paremmin sesongit, tuntisi asiakkaan aikataulut ja toimintatavat. Asiakkaalle viestittäisiin oikealla tavalla, oikeaan aikaan ja oikeasta asiasta. Tämä koettiin niin tärkeäksi aiheeksi, että osa asiakkaista ehdotti suunnittelupalavereiden järjestämistä. Asiakkaiden kommentteista sai myös sen vaikutelman, että toimittajat ylipäättään voisivat ottaa paremmin huomioon asiakkaan liiketoiminnalliset tavoitteet ja vaatimukset sekä yrittää toimia niiden viitoittamalla tavalla.

H1: *”Ihan siis tällaista perustietoa siitä milloin lanseerataan mikä tuote ja mikä hinta.”*

H5: *”Tiedottaminen siitä mitä on tulossa on tärkeää, ja kolme kertaa vuodessa olis vähintäänkin syytä tavata ja suunnitella toimintaa.”*

H5: *”...tuotteet sopisivat erittäin hyvin keveydeltään ja ideologiaaltaankin, mutta sitten taas hinnoittelussa olaan kaukana siitä käyttötarpeesta...se mihin me törmätään on hinnoittelu.”*

H8: *”Toivoisin että sinne sitä korityyppistä ratkaisua voi kehittää jostain muista laaduista.”*

Yhteistyö ymmärrettiin asiakkaan koosta ja resursseista riippuen hyvinkin eri tavoin, mutta kaikki suhtautuivat siihen positiivisesti ja jakoivat avoimesti omia ideoita mah-

dollisista yhteistyötavoista. Mm. asiakkaan mahdollisuus antaa palautetta, tuoteideoita tai jotenkin muuten vaikuttaa tuotteiden suunnitteluun olisi haastateltavien mukaan yksi arvoa tuottava yhteistyön muoto. Haastateltavat toivoivat ylipäätään enemmän mahdollisuuksia jakaa omia toiveitaan. Hyvän yhteistyökumppanin kriteerit olivat kaikilla asiakkailla hyvin samansuuntaisia: reiluus, avoimuus, luotettavuus, kuuntelee, viestii, on proaktiivinen, täsmällinen ja eettinen.

H2: *”Jos tulee uusia tuotteita niin haluaisin olla testaamassa ja nähdä protoja.”*

H3: *”Mä oon kyllä päässyt kertomaan joitakin ideoita, aika pieniä mutta kuitenkin joitakin ideoita siitä, mitä vois jollekin tuotteelle tehdä tai mitä mä haluaisin siihen. Ehkä tuon tapaisia asioita voisi vaikka kysyä enemmänkin.”*

Asiakassuhteiden viisi elementtiä –mallissa *Asiakkaan sitouttaminen (5)* kuvataan melko uudeksi keinoksi vahvistaa asiakassuhdetta. Sitouttamiseen on olemassa monia keinoja ja erityisesti yhdessä tekeminen ja yhteinen vastuu on omiaan vahvistamaan asiakassuhdetta. Tämän tutkimuksen perusteella esimerkiksi toimittajan ja asiakkaan välinen yhteistyö voisi olla yksi oivallinen tapa molemminpuoliseen sitouttamiseen. Haastateltavien mukaan tuotteiden kustomointi ei yhteistyömuotona ollut kiinnostava, vaikka siinä pääsisi hyvinkin vaikuttamaan tuotteen suunnitteluun. Kustomointi lisää kustannuksia, vie aikaa eikä välttämättä tuota arvoa samassa suhteessa siihen käytettyjen investointien kanssa. Asiakkaiden mielestä on helpompi ostaa valmis tuote.

H5: *”Valmistuotteet tekee helpoksi ja mielekkääksi se, että ne on konkreettisesti saatavilla ja nähtävissä. Niihin ei liity sitä design-prosessin epävarmuutta.”*

H7: *”Onko siinä mitään järkeä, että ne (Yritys X) tekee meille oman tuotteen? Tuoko se asiakkaalle arvoa?”*

H8: *”Se (kustomointi) vie aikaa ja rahaa, joten helpompi on ostaa valmis tuote.”*

Taulukko 11. Yhteenvedo toiminnan eri vaiheisiin sijoittuvista asiakkaiden odotuksista

	ASIAKKAAN ODOTUKSET
KIMMOKE OSTAMISELLE	Tiedottaminen tulevista tuotteista. (H1, H5) Säännöllisesti päivitettyt tuotteet. (H8) Uusien tuotteiden kehittäminen. (H8)
VALINTA & SISÄÄNOSTO	Käytännöllinen tuotekatalogi ja hinnasto ostajille. (H1, H3) Järkevästi hinnoitellut tuotteet. (H5) Mahdollisuus kustomointiin mikäli taloudellisesti järkevää. (H5) Kiinnostavia valmistustuotteita. (H8)
TILAUS & TOIMITUS	Sähköinen tilauslomake tai yrityssivut verkkokauppaan. (H3)
MYynti & MARKKINOINTI	Vierailut asiakkaiden järjestämissä asiakasilloissa. (H3) Shop-in-shop tyypiset display-ratkaisut. (H5) Käytännöllinen tuotekatalogi myyjien käyttöön. (H5) Tuotekoulutukset. (H6)
PALAUTTEEN KERÄÄMINEN & JAKAMINEN	Tuoteprototien testaus. (H2) Omien ja kuluttaja-asiakkaiden ideoiden jakaminen. (H3) Suunnittelupalaverit. (H5)

Asiakassuhteiden viisi elementtiä –mallin *Asiakkaiden odotukset (2)* elementissä todetaan, että asiakkaiden odotusten ylittäminen on avainasemassa kestävien asiakassuhteiden luomisessa, koska kaikki joka tapauksessa pyrkivät täyttämään asiakkaan tarpeet. Hyvä kokemus on sellainen, joka vastaa asiakkaan odotuksiin ja toiveisiin. Erinomainen lisäarvoa tuottava kokemus on sellainen, joka ylittää ne. Tämän tutkimuksen perusteella asiakkaiden odotusten ylittämiseen on vielä hieman matkaa, koska esille nousi enemmän asiakkaan toiveita ja odotuksia kuin niitä kokemuksia, jotka tähän mennessä olisivat ylittäneet asiakkaan odotukset. Aineistosta tulee esiin, että asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja niiden ylittäminen toisivat asiakkaalle lisäarvoa ja todennäköisesti lisääisivät asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaiden odotukset näyttivät liittyvät suoraan jo edellisessä luvussa käsiteltyihin tarpeisiin ja niihin vastaamiseen siten, että asiakkaan rooli kevenee (ks. taulukko 5.) Aineiston perusteella asiakkaat näyttäisivät odottavan asiakaskokemusta, joka pitää sisällään vuorovaikutteisuuden ja mukavuuden eli asiakkaan kuuntelun, asiakkaan toiveiden huomioimisen ja toiminnan ennakoimisen.

Taulukko 12. Asiakkaan odotukset yhdistettynä asiakkaan tarpeisiin ja toimintaan

TAVOITTEET	LIIKETOIMINNAN LAAJENTAMINEN & MYYNIN KASVATTAMINEN		BRÄNDIN TUNNETTUUDEN LISÄÄMINEN		
TOIMINNAN VAIHEET	KIMMOKE OSTAMISELLE	VALINTA & SISÄÄNOSTO	TILAUS & TOIMITUS	MYyntI & MARKKINOINTI	PALAUTTEEN KERÄÄMINEN & JAKAMINEN
TOIMINTA	Uusien tuotteiden etsiminen ja sesonkikohtainen asiakastarpeiden ennakointi.	Tuotteiden valintaan liittyvät toimenpiteet.	Tilauksen tekeminen ja toimituksen vastaanottaminen.	Aktiivinen tuotteiden myynti ja markkinointi olemassa olevan materiaalin avulla.	Reklamaatiot ja korjaavat toimenpiteet.
TARVE	Tarve uutuuksille, erilaisille ja päivitetuille tuotteille.	Tarve selkeälle, tuotevalikoimalle, tuoteinformaatiolle ja hinnoittelulle.	Tarve helpolle ja nopealle tavalle hoitaa tilaukset. Hyvä logistinen kyvykkyyys.	Tarve laajemmalle myynninedistämismateriaalille.	Tarve palautekanavalle ja asiakkaiden antamien ideoiden keräämiselle.
ODOTUKSET	Ennakoiva toiminta. Esim. tiedottaminen uusista tuotteista.	Esim. selkeä tuotekatalogi ostajille ja hinnasto.	Esim. helppo, sähköinen tilauslomake.	Esim. tuotekoulutukset ja asiakasillat.	Esim. asiakkaan osallistaminen uusien tuotteiden ideointiin/ testaamiseen

4.1.4 Tunneside asiakkaiden ja Yritys X:n välillä

Tässä luvussa tarkastellaan millaisia Yritys X:ään liittyviä tunteita (positiivisia vai negatiivisia) asiakkaiden vastauksista voitiin identifioida, sekä pohditaan mitä se kertoo Yritys X:n asiakassuhteiden tilasta.

Suurin osa Yritys X:n ja asiakkaiden välisestä viestinnästä on puhtaasti kaupalliseen vuorovaikutukseen perustuvaa. Vuorovaikutusta on, mutta sitä ei ole paljon ja tietoa liikkuu vähän. Suurimmalla osalla haastatelluista asiakkaista ei ollut tilausten tekemistä ja siihen liittyvää e-mailien vaihtoa syvempää asiakassuhdetta Yritys X:ään.

Positiivisia tunteita, kuten iloa, ihailua ja arvostusta herättivät erityisesti Yritys X:n eettisyys, tuotteiden kiinnostavuus ja hyvä laatu. Asiakkaat suhtautuivat ilmiselvän toiveikkaasti tulevaisuuteensa Yritys X:n asiakkaina. Arvostus ja ihailu tulivat esille erityisesti silloin, kun asiakkaat puhuivat Yritys X:n yhteiskunnallisesta tehtävästä, arvomaailmasta ja tarinasta yrityksen takana.

H2: ”Yritys X:n tuotteet on ehkä mun rakkaimpia tuotteita...kun siinä (Yritys X) on jotakin mitä ne tekee niin kaubeen oikein.”

H6: ”Kyllä Yritys X on sellainen mitä halutaan nostaa esille ja mitä ihmiset tulee meiltä selkeesti jo hakemaan.”

H7: ”Minä pidän Yritys X:n toimintaa ihailtavana ja uniikkina tapana toimia.”

Tuotteiden laatu ja muotoiluun liittyvät elementit tulivat myös usein esille arvostusta ja mielihyvää herättävinä seikkoina. Asiakkaat tuntuivat olevan tyytyväisiä voidessaan myydä Yritys X:n tuotteita, koska ne ovat tuotteita joita jätetään katsomaan ja kosketamaan.

H2: ”Nytkin tuli tuote x, joka on loistava keksintö ja hyvä myydä, vaikka hinta onkin sellainen että moni vaan ihastelee...Ne on tuotteita joita jätetään katsomaan.”

H5: ”Yritys X:n materiaalien käyttö on mun mielestä hienoa designia...”

H7: ”Tuote x on ihana ... Ne on meidän parhaiten myyviä tuotteita.”

Neutraalin tyytyväisiä oltiin yleiseen asioiden hoitoon ja viestintään. Ripeys, vaivattomuus ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen otettiin itsestään selvänä ammattimaisena toimintana, eivätkä ne herättäneet mitään erityisiä tunteita. asiat hoituvat ja niin sen on oltavakin. Koska Yritys X:n tuotteet myyvät hyvin ja asiakkaiden asiat hoidetaan hyvin, monet asiakkaat suhtautuvat aidon myötätuntoisesti ja hyvää toivoen pienen kasvavan yrityksen haasteisiin.

Mitään äärimmäisen negatiivisia tunteita, kuten suuttumusta tai mielipahaa ei aineistosta noussut esille. Asiakkaat ylipäätään kokivat, että esimerkiksi ongelmatilanteissa palautteen antaminen on helppoa ja asiat toimivat molemminpuolisella luottamuksella.

H2: ”Niinä kertoina, kun jotain on ollut niin olen sitten vaan nakutellut sen viestin ja mun mielestä ne on otettu joka kerta tasaisen yhtä ihanasti vastaan ja vastattu yhtä asiallisesti ja nopeasti...”

H5: ”Palautteen anto on helppoa.”

H6: ”On hyvä, että voi antaa palautetta...Asiat menee sellaisella molemminpuolisella luottamuksella.”

Kun kysyttiin, mitä asioita voisi parantaa tai mikä ei ole toiminut odotetulla tavalla, tuli esille joitakin pettymystä tuottaneita tilanteita. Asiakkaat kertoivat esimerkiksi koke-neensa, että heitä ei ole aina kuultu eli tuotepalautetta ja parannusehdotuksia ei oltu huomioitu odotetulla tavalla, asiakkaan näkökulmaa tai tarpeita ei ole osattu kysyä tai muuten ottaa huomioon. Asiakkaat kokevat tekevänsä myyntityötä ei vain itselleen vaan myös Yritys X:lle ja odottavat, että myös heidän tarpeistaan ollaan aidosti kiinnos-tuneita, jotta saadaan aikaan mahdollisimman hyvä tulos.

H1: *”Valikoima ei vaihdu ... ja he eivät kerro tuoteuutuuksista.”*

H2: *”Semmoinen tulossa olevien asioiden viestintä. Sit on semmoinen fiilis, että mä oon niin kuin mukana tässä.”*

H3: *”Mä arvostan heitä suuresti, että jos mulla on jotain sanottavaa niin mä sanon sen sik-si, että mä ajattelen että siitä on jotain hyötyä.”*

H5: *”Markkinointimateriaalia voisi muutenkin jakaa vähän väljemmin, että se tulisi myös meidän tietoon eikä tarvitsisi hirveesti kysellä sen perään.”*

H8: *”Mutta on se haaste jos on kovin kapea-alainen vaikka olisi hyväkin tuote.”*

Harmistusta asiakkaat olivat tunteneet tilanteissa, joissa he olivat kohdanneet kuluttaja-asiakkaan eivätkä olleet pystyneet vastaamaan Yritys X:n tuotteisiin liittyviin kysymyk-siin, tai olivat antaneet virheellistä tietoa, tai tuote ei ollutkaan toiminut odotetulla taval-la tai ollut vastannut kuluttajan odotuksia.

H4: *”Mä olen niin kuin vaan niin kuin arvaillut, että mikä se lähtökohtamateriaali on, kun en minä tiijä.”*

Taulukko 12. Yhteenvedo asiakkaiden positiivisia ja negatiivisia tunteita herättävistä asioista

	TUNNESIDE ASIAKKAIDEN JA YRITYS X:N VÄLILLÄ	
	POSITIIVINEN	NEGATIIVINEN
BRÄNDI	<p>Toimintatapaan kohdistuva ihailu ja arvostus. (H2, H7)</p> <p>Yritys X:n suosio ilahduttaa ja brändi halutaan nostaa esille. (H6)</p>	---
TUOTE	<p>Kiintymys tuotteisiin ja niiden kestävään valmistusprosessiin. (H2)</p> <p>Laadukas design. (H5)</p> <p>Tuotteet ihastuttavat ja myyvät hyvin. (H7)</p>	Suppeat tuotekategoriat ja mallistot. (H8)
VUOROVAIKUTUS	<p>Palautteeseen / reklamaatioihin vastataan asiallisesti ja nopeasti. (H2)</p> <p>Helppo antaa palautetta. (H6)</p> <p>Luottamus siihen että asiat aina hoidutvat. (H6)</p>	<p>Tuotteet uusiutuvat hitaasti. (H1)</p> <p>Tuoteuutuuksista viestitään hitaasti. (H1)</p> <p>Viestinnän puute heikentää sitoutumista. (H2)</p> <p>Asiakkaiden ideoita ja mielipiteitä voisi kuunnella ja kysyä enemmänkin. (H3)</p> <p>Asiakkaat kokevat, että he eivät tiedä tarpeeksi tuotteista. (H4)</p> <p>Myynninedistämismateriaalien vaikea saatavuus. (H5)</p> <p>Ei tarpeeksi tietoa saatavilla olevista myynninedistämismateriaaleista. (H5)</p>

Asiakassuhteiden viisi elementtiä –mallin *Asiakkaan tunteet (3)* –elementti painottaa, että kestävä asiakassuhde perustuu aina asiakkaan yritykseen muodostamaan positiiviseen tunnesiteeseen. Tämän tutkimuksen puitteissa ei ole ollut mahdollista määrittellä tunnesiteen vahvuutta, silti asiakkaiden kokemuksia ja tunteita voi käyttää indikaattorina siitä, miten hyvin Yritys X on onnistunut ymmärtämään asiakkaidensa tavoitteita ja toimintaa sekä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja ylittämään asiakkaiden odotukset.

Haastateltavilla on positiivinen tunneside erityisesti Yritys X:n brändiin ja yrityksen yhteiskunnalliseen tehtävään. Myös tuotteisiin suhtaudutaan positiivisesti. Asiakkaiden positiivisten, neutraalien ja negatiivisten kommenttien suhteesta saattaa päätellä, että kokonaisvaltaista positiivista emotionaalista sidettä asiakkaiden ja Yritys X:n välille ei ole vielä syntynyt. Mutta koska tunneside tuotteisiin ja brändiin on jo positiivinen, erityisesti vuorovaikutusta lisäämällä ja parantamalla Yritys X:llä on hyvät edellytykset rakentaa kestäviä asiakassuhteita.

Taulukko 13. Asiakkaan tunneside syntyy toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta

TAVOITTEET	LIIKETOIMINNAN LAAJENTAMINEN & MYYNIN KASVATTAMINEN		BRÄNDIN TUNNETTUUDEN LISÄÄMINEN		
TOIMINNAN VAIHEET	KIMMOKE OSTAMISELLE	VALINTA & SISÄÄNOSTO	TILAUS & TOIMITUS	MYynti & MARKKINOINTI	PALAUTTEEN KERÄÄMINEN & JAKAMINEN
TOIMINTA	Uusien tuotteiden etsiminen ja sesonkikohtainen asiakastarpeiden ennakointi.	Tuotteiden valintaan liittyvät toimenpiteet.	Tilauksen tekeminen ja toimituksen vastaanottaminen.	Aktiivinen tuotteiden myynti ja markkinointi olemassa olevan materiaalin avulla.	Reklamaatiot ja korjaavat toimenpiteet.
TARVE	Tarve uutuuksille, erilaisille ja päivitetuille tuotteille.	Tarve selkeälle, tuotevalikoimalle, tuoteinformaatiolle ja hinnoittelulle.	Tarve helpolle ja nopealle tavalle hoitaa tilaukset. Hyvä logistinen kyvykkyy.	Tarve laajemmalle myynninedistämismateriaalille.	Tarve palautekanavalle ja asiakkaiden antamien ideoiden keräämiselle.
ODOTUKSET	Ennakoiva toiminta. Esim. tiedottaminen uusista tuotteista.	Esim. selkeä tuotekatalogi ostajille ja hinnasto.	Esim. helppo, sähköinen tilauslomake.	Esim. tuotekoulutukset ja asiakasillat.	Esim. asiakkaan osallistaminen uusien tuotteiden ideointiin/ testaamiseen
TUNNESIDE	Brändi: Positiivinen emotionaalinen side yrityksen tarinaan, arvoihin ja yhteiskunnalliseen tehtävään		Tuote: Tuotteiden laatu ja muotoilu herätti arvostusta ja mielihyvää. Jotkin tuotekategoriat liian suppeita.		Vuorovaikutus: Neutraalin tyytyväisiä asioiden hoitoon, vaikkakin asiakkaiden näkökulmaa ja palautetta ei aina oltu otettu huomioon

Asiakassuhteiden viisi elementtiä mallin *Asiakkaan kokemukset (4)* –elementin mukaan asiakkaan kokemukseen ytimessä on kaksi asiaa. Ensinnäkin kokemus on kokonaisvaltainen ja se pitää sisällään jokaisen kohtaamisen yrityksen kanssa. Toisekseen kokemus on dynaaminen eli sen tarkoitus on kehittyä ja muuttua, olla aina tuore ja ajankohtainen asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemukseen kiteytyy siten kaikki muut asiakassuh-

teen elementit. Se on se mihin päästään, kun ymmärretään asiakkaan ympäristöä ja tavoitteita, toimintaa, tarpeita, odotuksia ja tunteita, ja jalostetaan tuo ymmärrys asiakaskokemuksiksi – aina uudelleen ja uudelleen.

4.2 Tutkimuksen tulosten mallintaminen

Tämän tutkimuksen avulla saatiin kerättyä arvokasta asiakasymmärrystä Yritys X:n asiakkaista ja asiakassuhteiden tämän hetkisestä tilasta. Tutkimuksen tulokset syventävät ymmärrystä Asiakassuhteiden viidestä elementistä ja kontekstualisoivat ne Yritys X:n asiakasympäristöön. Tulokset myös tukevat sitä näkemystä, että Asiakassuhteen viisi elementtiä ovat keskeisessä asemassa ja niitä tulee kehittää, mikäli haluaa luoda asiakkaalleen merkityksellisiä kokemuksia ja saada aikaan asiakassuhteen, jossa asiakkaan tyytyväisyys, uskollisuus ja luottamus ovat korkeimmillaan.

Asiakassuhteiden viisi elementtiä -malli tarjoaa kuitenkin vain teoreettisen lähtökohdan asiakassuhteiden kehittämiseen. Mallin elementit on kuvattu toisistaan erillisiksi asiakastiedon elementeiksi eikä mallin mukana tule ohjeita elementtien käytännön soveltamiseen, mistä syystä elementtien tehokas hyödyntäminen on nykymuodossaan vaikeaa. Käytännössä, kuten tämä tutkimus on osoittanut, Asiakassuhteen viisi elementtiä ovat dynaamisia, toisistaan riippuvaisia ja toisiinsa vaikuttavia tiedon ja toiminnan alueita. Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että asiakkaan liiketoiminnalliset tavoitteet ohjaavat asiakkaan toimintaa ja luovat tarpeita, jotka puolestaan luovat odotuksia siitä miten asiat voisivat toimia. Se miten hyvin, tässä tapauksessa Yritys X, ymmärtää näitä tavoitteita ja toimintaa, sekä pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin vaikuttaa asiakkaan tunnesiteen laatuun. Asiakaskokemus on siten kiteytymä asiakassuhteen elementeistä. Kokemusta voi vahvistaa entisestään sitouttamalla asiakas yritykseen jonkin toiminnan, kuten esimerkiksi yhteistyön avulla.

Tutkimuksen tuloksista tunnistettua dynamiikkaa hyödyntäen Asiakassuhteen viidestä elementistä on luotu Asiakassuhteiden kehittämisen malli, jota soveltamalla Yritys X voi alkaa suunnitella konkreettisia keinoja merkityksellisen vuorovaikutuksen ja asiakaskokemusten luomiseksi. Koska tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakkaan ympäristön, toiminnan, tarpeiden, odotusten ja tunteiden ymmärrys ovat lähtökohta merkityksellisten asiakaskokemusten luomiselle ja asiakkaan sitouttamiselle, asiakassuhteiden

den kehittämisen malli rakentuu kahdesta osasta: nykytilan analyysistä ja asiakaskokemuksen suunnittelusta.

Nykytilan analyysin tarkoituksena on ymmärtää asiakkaan ympäristöä, toimintaa ja tarpeita sekä identifioida mahdollisuuksia asiakkaan odotusten ylittämisen niin tuote- ja palvelusuunnittelun kuin vuorovaikutuksenkin osalta.

Ensimmäiseksi kartoitetaan *asiakkaan ympäristö* eli asiakkaan strategiset tavoitteet ja kilpailutilanne, koska ne vaikuttavat suoraan siihen miten asiakas toimii ja mitä hän tarvitsee. Asiakkaan tavoitteiden ja motiivien kartoittaminen mahdollistaa asiakkaan toiminnan ja tarpeiden syvällisen ymmärtämisen sekä antaa lähtökohdat merkitykselliselle vuorovaikutukselle.

Toisessa vaiheessa tehdään *asiakkaan toiminnan (prosessi) kuvaus*, koska toiminnan kautta nousevat esiin myös asiakkaan tarpeet. Joissakin tapauksissa tarpeet voivat myös ohjata toimintaa tai luoda kokonaan uutta toimintaa. Esimerkiksi kuluttaja-asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen saattaa synnyttää sellaisia yhteistyömuotoja toimittajan kanssa, jotka eivät aiemmin kuuluneet asiakkaan toimintaan. Erityisen tärkeää, mitä Asiakassuhteen viisi elementtiä -malli ei painota, on pyrkiä ymmärtämään asiakkaan latentteja eli tiedostamattomia tarpeita, koska latentteihin tarpeisiin vastaaminen on avain äärimmäisen korkeaan asiakastyytyväisyyteen ja kilpailuedun luomiseen. Latentit tarpeet ovat nimestään huolimatta useimmiten asiakkaan tunnistamia, mutta eivät vielä selkeästi ilmaistuja vaatimuksia tai toiveita. Asiakkaalla ei välttämättä ole selkeää ajatusta siitä, miten ko. tarve tulisi tyydyttää. Esimerkki tässä tutkimuksessa identifioidusta latentista tarpeesta on asiakkaan halu jakaa kuluttaja-asiakkailta saatuja ideoita ja näin osallistua tuotteiden edelleen kehittämiseen tai uusien tuotteiden ideointiin. Tarve on siis olemassa, mutta selkeää ratkaisua sen toimivalle toteuttamiselle ei vielä ole.

Kolmannessa vaiheessa voidaan asiakkaan toiminnan, tarpeiden ja odotuksiin perustuvan analyysin avulla päätellä *millainen tunneside asiakkaalla on* toimittajayritykseen. Asiakkaan tunteet ilmenevät yleensä suhteessa johonkin asiaan tai toimintaan. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tunteet ilmenivät suhteessa toimittajan brändiin, tuotteisiin sekä yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Yksinkertainen tapa on jakaa tunteet

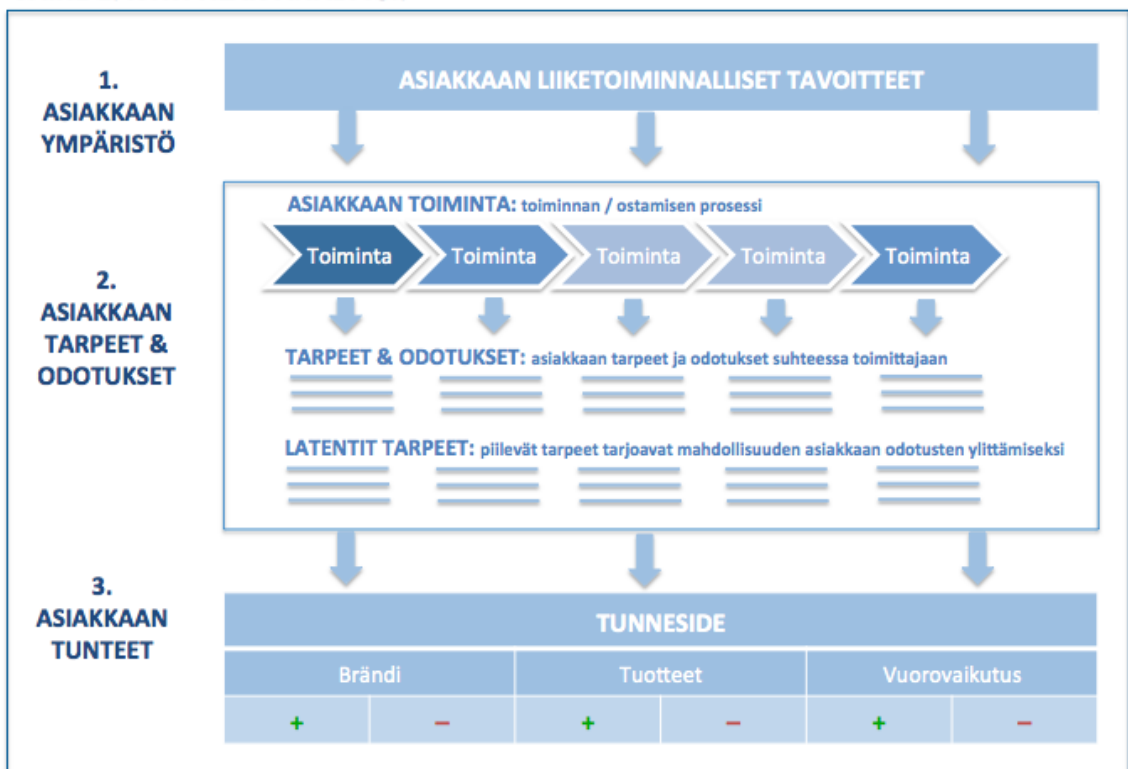
positiivisiin (esim. ihailu, arvostus, ilo, tyytyväisyys, jne.) ja negatiivisiin (esim. mielipaha, harmistuminen, turhautuminen, suuttumus, jne.). Näin saadaan yleiskuva positiivisten ja negatiivisten tunteiden suhteesta sekä ymmärrys niiden kohteista. Tunnesiteen kartoitus antaa toimittajalle kuvan siitä miten hyvin se on osannut vastata asiakkaan tarpeisiin sekä selkeitä vihjeitä siihen, miten asiakassuhdetta ja -kokemusta tulisi kehittää. Asiakassuhteen alussa olevien asiakkaiden tunnesiteen kartoittaminen voi olla haastavaa lyhyen yhteisen historian vuoksi, mutta keskusteluista jo vakiintuneesta asiakkaan kanssa tunnesiteen laadun eli positiivisten ja negatiivisten tunteiden identifioiminen on helpompaa.

Asiakaskokemuksen suunnittelu. Kokemuksen huolellinen suunnittelu, systemaattinen toteutus ja palautteen hyödyntäminen mahdollistavat asiakassuhteen kehittämisen ja lujittamisen. Kokemuksille asetetaan tavoitteet ja päätetään mihin asioihin kehittämässä ja kokemuksen suunnittelussa keskitytään. Mitkä elementit ovat kriittisiä asiakassuhteen vakiinnuttamiseksi, millä elementeillä ylläpidetään asiakastyytyväisyyttä ja miten asiakkaan odotukset saadaan ylitettyä. Jokaiselle asiakasryhmälle suunnitellaan omat asiakaskokemukset.

Kokemuksen suunnittelun lähtökohtana on nykytilan analyysi ja siinä kuvattu asiakkaan toiminnan prosessi, jota edelleen kehitetään asetettujen tavoitteiden ohjaamana ja asiakasoivallusten inspiroimana. Pyrkimyksenä on suunnitella kokemus sellaiseksi, että se *tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja lisää vuorovaikutusta* asiakkaan kanssa, koska vuorovaikutus on keskeinen seikka arvonnin tehostamisessa. Asiakaskokemuksen eri vaiheita suunniteltaessa tulisi pohtia *kokemuksen tavoitteita ja sisältöä* eli miten vastataan asiakkaan tarpeisiin, miten varaudutaan odottamattomiin tapahtumiin ja miten ylitetään asiakkaan odotukset. Toiseksi tulisi miettiä, *minkälaisia positiivisia tunteita* kokemuksen on tarkoitus herättää ja miksi sekä miten ko. tavoite aiotaan saavuttaa. Kolmannessa vaiheessa tulisi suunnitella, *minkä kanavan/kanavien* (tapaaminen/tapahtuma, e-mail, verkkokauppa, puhelin, sähköinen tiedote, sosiaalinen media tai niiden yhdistelmä) kautta kokemus välitetään. Tässä vaiheessa tulisi myös päättää, *miten asiakkaalta hankitaan tietoa valitussa kanavassa* ja miten näin kerättyä asiakastietoa voidaan edelleen yhdistää organisaatiossa olevaan muuhun tietoon ja miten ko. ymmärrys muutetaan hyödylliseksi toimintasuunnitelmiksi nyt ja tulevaisuudessa.

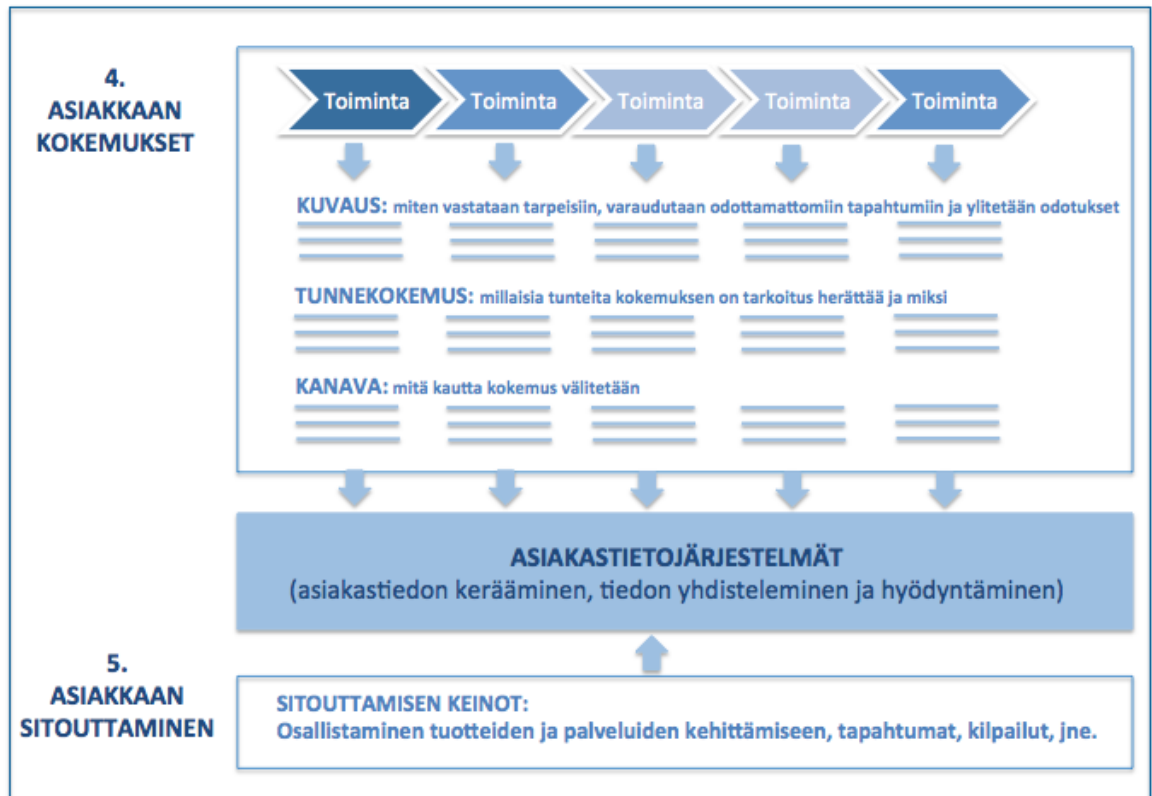
Asiakassuhteiden vahvistaminen *sitouttamalla asiakas*, on tässä mallissa määritelty omaksi itsenäisen asiakaskokemuksekseen, joka tulee ajankohtaiseksi vasta sen jälkeen kun asiakassuhteen muut elementit on määritelty. Sitouttaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi käyttämällä erilaisia kustomointikeinoja, jotka vaihtelevat tuotteen ja palvelun räätälöinnistä aina erilaisiin asiakassuhdetta syventäviin yhteistyöprojekteihin. Asiakas voidaan ottaa mukaan suunnitteluun, kutsua tapahtumiin, kilpailuihin, markkinointiin, vapaaehtoistyöhön, tms. Yhdessä tekemisen tavoitteena on yhdessä oppiminen, jonka tuloksena saada perustyytyväisestä asiakkaasta sitoutunut ja uskollinen asiakas.

VAIHE 1: NYKYTILAN ANALYYSI:



Kuvio 9. Yritys X:n tarpeisiin soveltuva Asiakassuhteiden kehittämisen malli: vaihe 1. Nykytilan analyysi

VAIHE 2: ASIAKASKOKEMUKSEN SUUNNITTELU



Kuvio 10. Yritys X:n tarpeisiin soveltuva Asiakassuhteiden kehittämisen malli: vaihe 2. Asiakaskokemuksen suunnittelu

Asiakassuhteiden kehittämisen onnistuminen ei ole riippuvainen yksin edellä esitellystä mallista ja asiakassuhteiden elementtien taitavasta soveltamisesta, vaan myös siitä miten yritys ymmärtää organisaatiossa olevan aineettoman pääoman, tässä tapauksessa asiakastiedon arvon ja merkityksen, ja osaa hyödyntää sitä luovasti. Ensinnäkin, yrityksen täytyy osata kerätä asiakastietoa ja hankkia asiakasymmärrystä olemalla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa, ei vaan kerran, vaan jatkuvasti ja systemaattisesti. Esimerkiksi nykytilan analyysi olisi hyvä tehdä ainakin kerran vuodessa osana strategiatyötä ja asiakaskokemusta tulisi päivittää aina tarvittaessa. Toiseksi, yrityksen tulisi osata yhdistää organisaatiossa oleva raha- ja materiaalivirrat kerätyn asiakastiedon kanssa ja muuntaa ko. tieto tietämykseksi ja asiakasoivalluksiksi, jotka mahdollistavat merkityksellisten asiakaskokemusten suunnittelun mallia hyödyntämällä. Kolmanneksi, yrityksellä täytyy olla osaamista ja tietojärjestelmät, joiden avulla siirtää asiakaskokemus käytäntöön, koska vain siten asiakastieto muuttuu kilpailueduksi ja tuottaa tulosta. Neljänneksi, yrityksen täytyy osata mitata toiminnan vaikuttavuus.

4.3 Tutkimuksen tulosten arviointia

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Yritys X voi luoda asiakkaalleen merkityksellistä vuorovaikutusta ja kokemuksia ja näin edesauttaa pitkäkestoisten asiakassuhteiden muodostumista. Tutkimuksen viitekehyksenä oli Asiakassuhteiden viisi elementtiä –malli ja tutkimuksella oli kolme viitekehykseen pohjautuvaa tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli ymmärtää miten asiakkaan liiketoiminnalliset tavoitteet tulisi ottaa huomioon asiakassuhteiden kehittämisessä ja millaisia tarpeita ja toimintamalleja ne synnyttävät. Toisena tavoitteena oli ymmärtää, millaisia kokemuksia asiakkaat odottavat ja arvostavat, ja millaisia mahdollisuuksia ne avaavat asiakkaiden sitouttamiselle. Kolmantena tavoitteena oli selvittää, millainen emotionaalinen side Yritys X:n asiakkailta on Yritys X:ään ja mitä se kertoo asiakassuhteiden tilasta tutkimuksen tekohetkellä. Tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan haastatteleamalla tarkoin valikoitua ryhmää Yritys X:n asiakkaita. Haastatteluista onnistuttiin saamaan tutkimuskysymysten kannalta relevanttia tietoa ja haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisältöanalyysin keinoin. Analyysin tarkoituksena oli selvittää, miten Asiakassuhteiden viisi elementtiä ilmenevät kerätyssä aineistossa, nouseeko aineistosta uusia elementtejä vai onko joitakin elementtejä jäänyt pois.

Tutkimuksen aineiston avulla pystyttiin vastaamaan kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Teoreettista viitekehystä verrattiin aineistoon ja todettiin aineiston ja Asiakassuhteen viiden elementin pääosin vastaavan toisiaan. Uudeksi avaukseksi voidaan ajatella löydöstä asiakassuhteen elementtien välisestä dynamiikasta. Tämän dynamiikan ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotu Yritys X:n tarpeisiin soveltuva Asiakassuhteiden kehittämisen malli täyttää tutkimukselle asetetut vaatimukset ja tavoitteet.

Tutkimus myös osoitti, että tuotekeskeinen lähestymistapa ei välttämättä Yritys X:n tapauksessa johda kestäviin asiakassuhteisiin. Asiakkaat kyllä arvostivat korkealle Yritys X:n brändin ja tuotteet. Brändi ja tuotteet koettiin kiinnostaviksi ja tuotteet laadukkaiksi, mutta siitä huolimatta asiakaskokemukset eivät olleet ylittäneet asiakkaiden odotuksia. Tutkimus vahvisti, että tuotteiden suunnittelu ja valmistus tai liiketoiminnan ammattimainen hoito eivät yksin sitouta asiakasta. Avainasemassa asiakkaan emotionaalisisessa sitouttamisessa on asiakkaan kuuntelu, asiakkaan tarpeiden ja odotusten ymmär-

täminen ja niihin vastaaminen asiakkaalle merkityksellisellä vuorovaikutuksella ja toiminnalla.

Mallin siirrettävyyttä toiseen kontekstiin ei tämän kehittämistehtävän yhteydessä voida arvioida, koska tutkimuksen kohteena on ollut vain yksi yritys. Voisi kuitenkin olettaa, että luotua Asiakassuhteiden johtamisen mallia voitaisiin soveltaa myös muihin yrityksiin, jotka suunnittelevat ja valmistavat tuotteita ja käyttävät päämyyntikanavana jälleenmyyjä, koska liiketoiminnan logiikka ja toimintatavat ovat lähtökohtaisesti hyvin samanlaisia ja Asiakassuhteen viisi elementtiä ovat toimialasta riippumattomia.

4.4 Tulosten hyödyntäminen Asiakassuhteiden johtamisen malliksi

Asiakassuhteiden johtamisen mallin lähtökohtana on käytetty Asiakassuhteiden johtamisen nelivaiheista prosessia, joka on esitelty luvussa 2.8. Yritys X:n käyttöön soveltuva Asiakassuhteiden johtamisen malliksi ko. prosessi voidaan viimeistellä luvussa 4.2. esitetyn laadullisen tutkimuksen tulosten avulla. Johtamisen malli on luotu siten, että Asiakassuhteiden kehittämisen malli on liitetty osaksi Asiakassuhteiden prosessia (ks. liite 3.). Kehittämisen malli nivoutuu johtamisen prosessin vaiheisiin kaksi, kolme ja neljä. Näin syntyneen johtamisen mallin tarkoituksena on mahdollistaa asiakkaalle tuotetun arvon ja yritykseen tulevien tuottojen kasvattaminen.

Asiakassuhteiden johtamisen mallin käytännön toteutuksesta on laadittu testiversio jossa kuvataan mallin soveltamisen vaiheet Yritys X:ssä. Tämä testiversio sisältää toimeksiantajaorganisaation asiakkuuden hoitoon liittyvää luottamuksellista tietoa, joten ko. liite on määritelty salaiseksi.

Asiakassuhteiden johtamisen mallissa on kaiken kaikkiaan neljä vaihetta:

1. **Tunnista asiakkaat.** Johtamisen mallin ensimmäisessä vaiheessa Yritys X:n asiakkaat tunnistetaan ja identifioidaan asiakaskoodilla sekä määritellään mitä tietoa kustakin asiakkaasta kerätään. Jokaisen asiakkaan tiedot kirjataan asiakastietokantaan.
2. **Erottele asiakkaat.** Mallin toisessa vaiheessa asiakkaat erotellaan parhaisiin ja muihin asiakkaisiin asiakkaan arvon (CLV) perusteella. Arvoperusteiseen ryhmittelyyn saatiin tieto yrityksen asiakastietojärjestelmästä. Ryhmittelyyn voidaan ottaa vielä toinenkin dimensio, esimerkiksi asiakkaan tarpeet, asiakkaan elinkaaren vaiheen tai

jokin muun nykytilan analyysistä identifioitu teema. Yritys X:n kohdalla käytettiin *sekä arvopohjaista että tarveperusteista ryhmittelyä*. Arvoperusteinen ryhmittely tuo selkeästi esille asiakkaiden nykyisen ja potentiaalinen arvon, ja tarveperusteiden jaottelun avulla voidaan asiakkaalle tuottaa parempaa arvoa. Parhaista asiakkaista tehdyn *Nykytilan analyysin* (ks. luku 4.2) avulla Yritys X pystyy määrittelemään mitkä ovat keskeiset tarpeet kullekin asiakasryhmälle ja asiakkaalle. Tämän tiedon avulla Yritys X voi luoda sekä segmentti- että asiakaskohtaisia arvolupauksia ja varmistaa asiakkaalle merkityksellisen vuorovaikutuksen ja kokemusten suunnittelun. Asiakkaiden erottelun avulla Yritys X osaa kohdentaa resurssit, tuotteet ja palvelut vastaamaan parhaiden asiakkaidensa tarpeita.

- 3. Vuorovaikuta asiakkaiden kanssa.** Mallin kolmannen vaiheen tarkoitus on luoda asiakaskokemuksia, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen lisäämisen asiakkaan kanssa. *Asiakaskokemuksen suunnittelun* (ks. luku 4.2) tarkoituksena on varmistaa, että vuorovaikutus on asiakkaan näkökulmasta merkityksellistä ja arvoa tuottavaa. Vuorovaikutuksen avulla Yritys X voi kehittää asiakassuhdetta kestävämmäksi ja kannattavammaksi. Vuorovaikutuksen suunnittelun pohjana käytetään Nykytilan analyysissä identifioitua asiakkaan toimintaprosessia: kimmoke ostamiselle, valinta ja sisäänosto, tilaus ja toimitus, myynti ja markkinointi sekä palautteen kerääminen ja jakaminen. Jokaiselle arvosegmentille suunnitellaan asiakaskokemus toimintaprosessin jokaiseen vaiheeseen. Suunniteltu kokemus on tarkoitus mukauttaa kulloisenkin asiakkaan vuorovaikutustyyliin ja asiakkaan elinkaaren vaiheeseen. Elinkaaren alussa olevat uudet asiakkaat vaativat enemmän huomiota ja tarpeiden jatkuvaa kartoitusta. Vakiintuneiden asiakkaiden kanssa vuorovaikutusta kannattaa syventää emotionaalisen siteen vahvistamiseksi. Asiakassuhteen lopettavia asiakkaita kannattaa kuunnella, jotta sama voitaisiin välttää muiden asiakkaiden kohdalla. Asiakaskokemus ja sen avulla mahdollisesti aikaansaatava tunnekokemus kuvataan sanallisesti sekä määritellään kanava, mitä kautta kokemus tuotetaan. Tässä vaiheessa tulee määritellä mitä asiakastietoa aiotaan kerätä asiakastietokantaan toimintaprosessin jokaisessa vaiheessa. Kerättyä asiakastietoa on tarkoitus analysoida ja hyödyntää, ei vain asiakassuhteiden hoidossa, myynnissä ja markkinoinnissa, vaan myös tuotekehityksessä ja yrityksen strategiatyössä.

4. **Sitouta asiakkaat.** Mallin neljännessä vaiheessa pohditaan asiakkaan sitouttamisen keinoja. Sitouttamisen ideana on tarjota parhaille asiakkaille tuotteita ja palveluita joita se ei saa muualta. Koska asiakkaat eivät olleet kiinnostuneita tuotteiden kustomoinnista, parhaat keinot Yritys X:n asiakkaiden sitouttamiselle ovat *asiakkaan osallistaminen* esimerkiksi tuotesuunnitteluun ja tapahtumiin. Sitoutumisen tärkeimpinä indikaattoreina voidaan pitää korkeaa asiakastytyväisyyttä ja -uskollisuutta sekä vahvaa emotionaalista tunnesidettä.

Asiakassuhteiden johtamisen onnistuminen perusedellytykset ovat syvä asiakasymmärrys ja vuorovaikutuksen lisääminen asiakkaiden kanssa. Tämän lisäksi osaamista tulee kartuttaa asiakastiedon keräämisessä, analysoinnissa ja tulkitsemisessä. Asiakaskokemuksen vaikuttavuutta tulee myös mitata säännöllisesti. Yritys X:ssä vaikuttavuutta voidaan seurata esimerkeiksi seuraavin tunnusluvuin: asiakkaan ostot (yrityksen liikevaihto), asiakaskannan kehitys (asiakaskannan koko, rakenne ja vaihtuvuus), CLV (asiakkaan elinkaaren arvo), asiakastytyväisyys (mitataan prosessien/toiminnan tehokkuutta) ja asiakkaan sitoutuminen (asiakkaiden vaihtuvuus, tunnesiteen vahvuus).

Mallin käyttöönoton helpottamiseksi on mallin testiversiossa tehty kaksi lisätoimenpidettä. On luotu vuosikalenteri, joka kiinnittää mallin käytön yrityksen jokapäiväiseen sesonkien rytmittämään työhön ja toiminnansuunnitteluun. Tämän lisäksi Yritys X:n myyntiprosessi on synkronoitu asiakkaiden toimintaprosessia vastaavaksi. Tarkemmat asiakassegmentti- ja asiakaskohtaisten suunnitelmien teko ja tavoitteiden määrittely jää Yritys X:n tehtäväksi.

Koska Asiakassuhteiden kehittämisen malli on osa Asiakassuhteiden johtamisen mallia, niiden toimivuus ja vaikuttavuus tulisi arvioida yhtenä prosessina. Asiakkuuksien johtamisen mallin tässä työssä luotua testiversiota laajempi soveltaminen ja pilotointi eivät ole osa tätä kehittämistehtävää, vaan ne jäävät Yritys X:n vastuulle. Yritys X on kuitenkin antanut oman arvionsa Asiakassuhteiden johtamisen mallin toimivuudesta ja siitä miten se on heidän mielestään vastannut kehittämistehtävälle asetettuja tavoitteita ja vaatimuksia. Se on esitelty luvussa 5.1.

5 Pohdintaa

5.1 Asiakassuhteiden johtamisen mallin arviointia

Kehittämistehtävän johdannossa Asiakassuhteiden johtamisen mallin tavoite määriteltiin seuraavasti: Mallin tarkoitus on ohjata asiakastiedon keräämistä ja soveltamista merkityksellisiksi asiakaskokemuksiksi. Mallia soveltamalla Yritys X voi lisätä asiakkailleen tuotettua arvoa ja kehittää asiakassuhteitaan kestävämmiksi ja kannattavammiksi. Asiakassuhteiden johtamisen mallin Yritys X:lle pidetyssä esittely- ja arviointitilaisuudessa kysyttiin Yritys X:n omistajilta arviota sekä mallin tarkoituksenmukaisuudesta että sen sovellettavuudesta yrityksen toimintaan.

Yritys X:n omistajien mukaan malli vastaa kehittämistehtävälle asetettuja vaatimuksia ja tavoitetta. Malli tuo asiakassuhteiden hoitoon toivottua systemaattisuutta ja sen logiikka on heidän mielestään helppo ymmärtää mm. testiversiossa olevien esimerkkien avulla. Erityisesti asiakkaiden erottelu segmentteihin asiakkaan arvon mukaan ja asiakkaiden tarpeisiin pureutuvat segmenttikohtaiset kuvaukset koettiin hyödyllisiksi, koska ne helpottavat Yritys X:n resurssien kohdistamista oikeisiin asiakkaisiin ja oikeisiin asioihin.

Yritys X:n omistajat arvioivat merkittävimmäksi soveltamisen haasteeksi Asiakassuhteiden johtamisen mallin vaiheen kaksi eli asiakkaiden erottelun. Tämä pitää sisällään segmentoinnin päivittämisen, asiakkaiden tarpeiden kartoituksen ja asiakasoivallusten luomisen yritykseen kerätystä asiakastiedosta. Erityisesti heitä arvelutti asiakassuhteiden kehittämisen jatkuvuus, eli asiakastiedon kerääminen ja systemaattisen analysointi siten, että yrityksessä opitaan koko ajan uutta ja voidaan palvella parhaita asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Sen sijaan Asiakassuhteiden johtamisen mallin vaiheet kolme ja neljä, eli vuorovaikutuksen ja asiakaskokemusten kehittäminen ko. mallin mukaisesti, koettiin luontevaksi tavaksi toimia. Malli oli Yritys X:n omistajien mielestä tältä osin yksinkertainen. He kokivat, että mallin avulla yksittäisten asiakassuhteiden räätälöinnin ja hoidon suunnittelu on mahdollista ja sitä voidaan helpostikin soveltaa käytäntöön Yritys X:n resurssien mahdollistamalla tavalla.

5.2 Jatkotutkimusaiheita

Tämä kehittämistehtävän ja sen osana tehdyn tutkimuksen tulokset ovat avaus asiakkaan näkökulman ymmärtämiselle ja asiakassuhteiden kehittämiseksi Yritys X:n jälleenmyyjien parissa. Luontevana jatkona kehittämistehtävälle voisi pitää seuraavia aihealueita.

Yritys X:n arvio mallista nostaa esille asiakastiedon käsittelyyn liittyvän, jo luvussa 2.7 ja sivulla 58 käsitellyn, keskeisen haasteen: miten muuttaa kerätty tieto tietämykseksi, toimintamalleiksi ja edelleen käytännön toiminnaksi. Asiakassuhteiden johtamisen mallin soveltamisen tulokset, myös Yritys X:n omistajien mielestä, riippuvat olennaisesti siitä, miten asiakastietoa osataan hyödyntää, ei vain kerran vaan kerta kerran jälkeen. Sekä teoriaosasta kerätyn tietämyksen että Yritys X:n omistajien palautteen perusteella näyttää siltä, että Asiakassuhteiden johtamisen mallin toimivuuden ja vaikuttavuuden varmistaminen vaatisi vielä erityistä paneutumista Yritys X:n aineettoman tiedon hankinnan menetelmiin, tiedon tulkitsemiseen ja soveltamiseen. Tämän lisäksi tulisi asiakastietojärjestelmän ominaisuuksia hyödyntää ja edelleen kehittää sopivaksi tiedon keräämiseen ja analysointiin sekä tulosten mittaamiseen. Asiakassuhteiden johtamisen malli voitaisiin pilotoida muutamassa pienessä yrityksessä ja edelleen kehittää aineettoman tiedon hyödyntämisen ja asiakastietojärjestelmän näkökulmasta.

Olisi kiinnostavaa jatkaa tutkimusta myös analysoimalla Asiakassuhteiden kehittämisen mallin soveltamisen vaikutuksia Yritys X:n asiakassuhteisiin, niiden mahdolliseen syvenemiseen ja tunnesiteiden muodostumiseen. Tuottaako mallin ehdottama toimintatapa rationaaliset ja emotionaaliset edellytykset pitkäkestoisen asiakassuhteen syntymiselle.

Mallin sovellettavuutta kannattaisi Yritys X:ssä testata myös kuluttaja-asiakkaisiin, koska kuluttaja-asiakkaissa piilee, ei vain huomattava kasvupotentiaali, vaan myös merkittävä uusien tuoteideoiden lähde.

Lisäksi voisi tutkia mallin siirrettävyyttä toiseen kontekstiin eli soveltaa ja testata Asiakassuhteiden kehittämisen mallia erilaisissa tuotteita valmistavissa ja myyvissä yrityksissä. Soveltuisiko malli esimerkiksi isompaan ja organisaatiorakenteeltaan monimuotoi-

sempaan yritykseen kuin Yritys X tai toisenlaisia kuluttajatuotteita valmistavaan yritykseen.

Lähteet

- Ariss, M. 2011. Managing Customer Relationships. A Strategic Framework. Teoksessa Peppers, D. & Rogers, M. (toim). Touchpoint Mapping, s. 195-201. Wiley. New Jersey.
- Barnes, J.G. 2011. Managing Customer Relationships. A Strategic Framework. Teoksessa Peppers, D. & Rogers, M. (toim). Cultivating the Customer Connections: A Framework for Understanding Customer Relationships, s. 55-64. Wiley. New Jersey.
- Britton, J.E. 2011. Managing Customer Relationships. A Strategic Framework. Teoksessa Peppers, D. & Rogers, M. (toim). Thinking about Relationships Theory, s. 42-53. Wiley. New Jersey.
- Chan, K. & Maubourg, R. 2007. Sinisen meren strategia. Talentum. Helsinki.
- Fader, P. 2011. Customer Centricity. What It Is, What It Isn't and Why It Matters. Wharton Digital Press. Philadelphia.
- Green, C.H. 2011. Managing Customer Relationships. A Strategic Framework. Teoksessa Peppers, D. & Rogers, M. (toim). The Trust Equation: Generating Customer Trust, s. 82-89. Wiley. New Jersey.
- Greenberg, P. 2012. Customer Experience Finally...and Once Again. Customer Relationship Management, October. Luettavissa: www.destinationCRM.com. Luettu: 14.1.2013.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat. WS Bookwell Oy. Juva.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Talentum. Hämeenlinna.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Intelligent Customer Management International Oy. 2010. Asiakkuudet uudistavat johtamisen – Johtamismallit murroksessa. ICMI. Luettavissa: <http://www.icmi.fi/julkaisut/tutkimusraportit.html>. Luettu 11.1. 2013.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki

Katsioloudes, M. Grant, J. & McKechnie, D. S. 2007. Social marketing: strengthening company-customer bonds. *Journal of Business Strategy*, Vol. 28 Iss:3, 56-64

Kortesuo, K. Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Talentum. Helsinki

Myllyaho, T. 2013. Understanding the IT-mindset of top-management in a construction company. HAAGA-HELIA thesis work.

Peppers, D. & Rogers, M. 2011. *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*. Second edition. Wiley. New Jersey.

Pk-yritysbarometri. Syksy 2012. Suomen Yrittäjät, Finnvera ja Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/pk-yritysbarometri-2-2012/>. Luettu 4.3. 2013.

Pk-yritysbarometri. Kevät 2013. Suomen Yrittäjät, Finnvera ja Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/pk-yritysbarometri-1-2013/>. Luettu 4.3. 2013.

Ritala, P. 2013. Tietojohdamisen tulevaisuuden trendit. Luettavissa. <http://www.fountainpark.fi/blogi/tietojohdaminen-esimiestyon-haasteena/>. Luettu 9.9. 2013.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Stenberg, M. 2000. Tiedosta osaamiseen: ikääntyvien työntekijöiden tietoyhteiskunta-
valmiuksien ennakkointia. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Liitteet

LIITE 1.

Teemahaastatteluiden runko

0. Voisitko kertoa hieman itsestäsi, työnkuvasta ja yrityksestä(si), jota edustat?

- a. Millaisessa yrityksessä työskentelet?
- b. Minkälainen tehtävänkuvasi on?
- c. Mikä on vastuualueesi - Millaisia tuotteita ja tuoteryhmiä ostate sisään tai valitsette myytäväksi?

1. Minkälaisia tulevaisuuden tavoitteita yrityksellänne on?

- a. Mitkä ovat yrityksen strategiset tavoitteet?
- b. Mitkä ovat mielestäsi ne menestystekijät joilla onnistutte saavuttamaan tavoitteenne?
- c. Mikä rooli teillä on ko. tavoitteiden suhteen?
- d. Onko teille asetettu henkilökohtaisia tulostavoitteita?

2. Onko yrityksessänne tapahtumassa joitakin muutoksia?

- a. Onko tapahtumassa strategiaan liittyviä muutoksia – taloudellisia muutoksia tai säästötoimenpiteitä?
- b. Onko tapahtumassa henkilöstöön liittyviä muutoksia?
- c. Onko tapahtumassa myyntitavoitteisiin liittyviä muutoksia?

3. Miten yrityksessänne ostetaan tuotteita?

- a. Minkälainen ostoprosessi teillä on yrityksessänne?
- b. Mikä rooli teillä on ostoprosessissa?
- c. Kuinka usein tavaraa ostetaan sisään?
- d. Miten päätökset tehdään?
- e. Kuka tekee lopullisen ostopäätöksen?

4. Millä perusteella valitsette tuotteet valikoimaanne?

- a. Minkälaisia tuotteita pyritte valitsemaan?
- b. Minkälaiset asiat vaikuttavat valintaanne?
- c. Minkälaiset tuotteet sopivat yrityksenne brändiin?
- d. Miten paljon valintaan vaikuttaa kulloinenkin sesonki?
- e. Vaikuttavatko kuluttaja- ja design-trendit tai kuluttajatutkimukset tuotevalikoiman muodostumiseen?

5. Mikä merkitys Yrityksen X tuotteilla on liiketoiminnallenne?

- a. Ovatko Yrityksen X tuotteen merkittäviä liiketoiminnallenne?
- b. Mitkä Yrityksen X tuotteet ovat merkittäviä ja miksi?
- c. Mitkä Yrityksen X tuotteet eivät ole niin merkittäviä ja miksi?
- d. Puuttuuko teidän mielestänne Yrityksen X portfoliosta jotain tuotteita?
- e. Millaista palautetta saatte kuluttajilta?
- f. Miten kuluttajapalautetta kerätään?
- g. Odotatteko Yrityksen X tuotteiden myynnin jatkuvan samanlaisena?

6. Mikä merkitys on Yrityksen X tarinalla ja sillä, että se on yhteiskunnallinen yritys?

- a. Onko sillä merkitystä yrityksenne brändille?
- b. Onko sillä merkitystä yrityksen asiakkaille?
- c. Onko sillä suuri vai pieni merkitys?
- d. Miten sen merkitys ilmenee?
- e. Miten löysitte/kuulitte yrityksestä X?

7. Miten viestintä ja yhteydenpito tapahtuu/toimii Yrityksen X kanssa?

- a. Saatteko tarvitsemanne tiedon/t?
- b. Saatteko tietoa niin usein kuin toivotte?
- c. Puuttuuko jotain?
- d. Voisiko jotain parantaa?
- e. Onko palautteen anto helppoa / mahdollista

- 8. Millaista yhteistyötä teillä on Mifukon kanssa? Mitä toivoisitte yhteistyötä?**
- a. Millainen yhteistyö sopisi parhaiten teidän yrityksellenne?
 - b. Mitä etuja se teille toisi?
 - c. Miten näette yhteistyön etenevän tulevaisuudessa?
 - d. Millainen on hyvä yhteistyökumppani
 - e. Suosittelesitteko Yritystä X yhteistyökumppaniksi
- 9. Onko jotain mitä haluaisitte vielä tuoda esille, jotain josta tähän mennessä ei ole vielä keskusteltu?**

LIITE 2.

Haastateltujen asiakkaiden roolit omassa organisaatiossa:

H1: Yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja

H2: Yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja

H3: Yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja

H4: Myymälänhoitaja

H5: Osakas ja toimitusjohtaja

H6: Projektipäällikkö

H7: Varainhankintavastaava

H8: Ostaja

