



LAUREA

# Asiakastietojärjestelmä Case: Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalan Ky



Saarto, Hanna

2009 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

**Asiakastietojärjestelmä**  
**Case: Rakennus- ja loushintaliike Toivo Ajalin Ky**

Hanna Saarto  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2009

Hanna Saarto

**Asiakastietojärjestelmä**  
**Case: Rakennus- ja lounaliike Toivo Ajalin Ky**

Vuosi 2009

Sivumäärä 73

---

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, onko toimeksiantajayrityksellä tarvetta asiakastietojärjestelmälle ja minkälainen asiakastietojärjestelmä, olisi sopiva yrityksen käyttöön. Toimeksiantajayritys on toivonut, että opinnäytetyötä voisi käyttää ohjeistuksena järjestelmänhankinnassa.

Toimeksiantajayritys on rakennusalan pk-yritys, joka toimii Etelä- ja Länsi Uudellamaalla. Yrityksen palveluksessa on 15 henkilöä ja sen liikevaihto on yli 3 miljoonaa euroa. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään yrityksen tämänhetkisiä Business to Business -asiakkaita. Toimeksiantaja on kiinnostunut omista Business to Business -asiakkaistaan, koska nämä luovat lähes koko yrityksen asiakaskunnan.

Markkinoinnin teoriaa käytetään opinnäytetyön teoreettisena pohjana. Opinnäytetyö on laadullinen toimintatutkimus, jossa on käytetty tekijän omaa tietämystä pohjana ja lisäksi on tehty teemahaastattelu. Teemahaastattelusta on saatu selville yrityksen johdon mielipide asiakastietojärjestelmää kohtaan. Tutkimuksessa selvisi myös, minkälaisia vaatimuksia asiakastietojärjestelmälle on ja mitä kaikkea pitää ottaa huomioon sen käyttöönotossa.

Hanna Saarto

**A key account system. Case: Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalan Ky**

Year	2009	Pages	73
------	------	-------	----

---


The function of this thesis is to clarify Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalan Ky's need for a key account system. The company wants to know what system would be good for it and it hopes that it can use this thesis when it decides to take the key account system into use.

The company is in the building trade and operates in South and West Uusimaa. It has 15 employees and turnover is more than 3 million euros. The thesis focuses only to the company's business-to-business customers. The company's customers are almost all business-to-business customers so it does not need the key account system at this time for other types of customers.

The thesis is based on marketing theory and the company management's wishes about the key account system were studied with an interview. The conclusion is that the company should take a key account system into use.

Key words key account system, customer, marketing

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoitteet .....	6
1.2	Käsitteet .....	7
2	Markkinointiteoreettinen viitekehys.....	8
2.1	Business to Business -markkinointi .....	8
2.1.1	Kumppanuusmarkkinointi ja alihankinta .....	12
2.1.2	Henkilökohtainen myyntiviestintä.....	14
2.2	Business to Business -markkinointiviestintä .....	15
2.2.1	Asiakkuuksien johtaminen .....	15
2.2.2	Ostoprosessi .....	16
2.3	Business to Business -asiakasprosessit .....	19
2.3.1	Asiakkaiden tunnistaminen ja segmentointi.....	20
2.3.2	Asiakkuuden arvo ja kannattavuus .....	23
3	Menetelmäteoreettinen viitekehys .....	27
3.1	Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus .....	27
3.2	Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät .....	28
3.3	Laadullisen tutkimuksen analysointi .....	30
3.4	Validiteetti ja reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa.....	30
4	Asiakastietojärjestelmäprojektin teoriaa.....	31
4.1	Asiakastietojärjestelmä .....	31
4.1.1	Asiakkaiden johtaminen vaiheittain .....	32
4.1.2	Työelämän kehitys ja muutos .....	34
4.2	Projekti .....	37
4.2.1	Tuloksellista projektin johtamista .....	37
4.2.2	Projektin eteneminen .....	39
4.3	Johtaminen .....	41
4.3.1	Johtajan rooli.....	41
4.3.2	Johtamisen perustaidot ja asiantuntijuus .....	42
4.3.3	Motivointi.....	45
5	Toimintatutkimus, Case: Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalin Ky .....	47
5.1	Liiketoiminta .....	47
5.2	Asiakkaat.....	49
5.3	Markkinointiviestintä .....	51
5.4	Teemahaastattelut.....	54
5.5	Haastattelu: Maanrakennus Ralf Ajalin Oy  .....	56
5.6	Projektina asiakastietojärjestelmä .....	57
6	Yhteenveto .....	61

7	Opinnäytetyön analysointia .....	61
8	Lähteet.....	63
	Kuviot ja taulukot.....	66
	Liitteet.....	67

## 1 Johdanto

Yritykseltä kysyttäessä, minkälainen on hyvä asiakas, vastaukseksi saadaan, että hyvä asiakas on sellainen, joka ostaa paljon, pysyy asiakkaana pitkään ja kuormittaa yritystä vähän. Hyvä asiakas ostaa hyväkattaisia tuotteita. (Arantola 2000, 11.)

Yritykset pitävät yllä erilaisia asiakastietorekisterejä. Tietoja käytetään hyväksi yrityksen markkinoinnissa. Yritys kehittää asiakassuhteitaan kerättyjä tietoja hyväksi käyttäen. Perustettaessa asiakastietorekisteriä tulee miettiä tarkkaan, mitä tietoja asiakkaasta kannattaa kerätä. Asiakastietojen ylläpidon tulisi olla helppoa ja asiakastietojen tulisi olla kaikkien työntekijöiden päivitettävissä. Vanhentuneiden asiakastietojen perusteella lähetetään paljon hukkapostia ja loukataan asiakkaita. (Bergström 2003, 421-422.)

Rakennus- ja lousintaliike Toivo Ajalin Ky on toimeksiantajayrityksenä tilannut selvityksen, minkälainen asiakastietojärjestelmä olisi yritykselle hyvä, jotta se voisi paremmin palvella yritysasiakkaistaan. Tarkoitus on selvittää teemahaastattelun perusteella yrityksen asenteet uutta järjestelmää kohtaan ja selvittää, ketkä tulisivat sitä käyttämään sekä minkälaisia vaatimuksia järjestelmälle on.

### 1.1 Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia toimeksiantajayrityksen (B-to-B) asiakastietojenhallintaa. Työssä selvitetään, miltä osin yrityksen tulisi parantaa asiakastietojenhallintaa. Selvitetään myös, parantaisiko asiakastietojärjestelmän hankkiminen yrityksen toimintaa. Kuinka tarpeellinen järjestelmä olisi joka päivässä työssä? Toimeksiantajayritys on Rakennus- ja lousintaliike Toivo Ajalin Ky, koska työskentelen yrityksessä. Yrityksen tiedot perustuvat omiin tietoihini sekä haastatteluihin.

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää yrityksen tarve asiakastietojärjestelmälle. Opinnäytetyö antaa toimeksiantajayritykselle perustietoja asiakashallinnan teoriasta ja yritys pystyy sen pohjalta paremmin selvittämään, minkälainen asiakastietojärjestelmä olisi sopiva yrityksen käyttöön. Opinnäytetyötä yritys voi käyttää ohjeistuksena asiakastietojärjestelmää hankkiesseen.

Opinnäytetyö käsittelee yrityksen tämänhetkisiä asiakkaita. Opinnäytetyö keskittyy ainoastaan yrityksen Business to Business -asiakkaisiin, jotka ovat pääasiallallinen yrityksen asiakaskunta. Yritys haluaa panostaa yritysasiakkaisiin ja asiakkuuksien parantamiseen. Yritysasiakkaita yrityksellä on muutaman kymmenen luokkaa vuositasolla ja useat asiakkaat ovat muodostuneet vakioasiakkaiksi. Yrityksellä on vuosittain noin

sata asiakasta, laskettaessa myös yksittäiset yksityisasiakkaat mukaan. Yrityksen asiakkaista vain hyvin pieni osa on yksityisiä henkilöitä, joten niiden poisrajaus tästä opinnäytetyöstä, on mielekästä.

Opinnäytetyössä käsitellään aluksi teoreettisesti Business to Business -markkinoita lähdekirjallisuutta hyväksi käyttäen ja sen jälkeen menetelmäteoriassa laadullisen tutkimuksen teoriaa. Sen jälkeen tulee osio, jossa käsitellään teoreettisesti asiakastietojärjestelmää sekä projektia ja johtamista. Johtuen siitä, että asiakastietojärjestelmän käyttöönotto on projektiluontoinen hanke yritykselle, käsitellään projektiteoriaa opinnäytetyön yhdessä osiossa. Opinnäytetyön loppuosa käsittelee samoja aiheita toimeksiantajayrityksen avulla. Yrityksestä kerrotaan ensin sen nykytilanne ja sen jälkeen paneudutaan yrityksen asiakkaisiin ja pohditaan asiakastietojärjestelmän hankintaprosessia. Yritys on yleisrakennusliike, joka kooltaan on pk-yritys ja se toimii Uudellamaalla. Yritys on perustettu yli viisikymmentä vuotta sitten ja se työllistää tällä hetkellä 15 henkilöä, liikevaihto on yli 3 miljoonaa euroa. Opinnäytetyön lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua.

## 1.2 Käsitteet

**Asiakkuudenhallinnalla** tarkoitetaan yrityksen ja sen asiakkaiden asiakkuuksien hoitamista siten, että asiakkuus tuottaa molemmille osapuolille mahdollisimman suuren hyödyn.

**Business to Business (B-to-B)** keskittyy yritysten väliseen kaupankäyntiin.

**Business to Consumer (B-to-C)** keskittyy yritysten ja yksityishenkilöiden väliseen kaupankäyntiin.

**Customer relationship management (CRM)** -ratkaisulla tarkoitetaan asiakaskontaktien järjestelmälliseen hoitamiseen kehitettyjä ohjelmistoja ja prosesseja.

**Introspektio** tarkoittaa oman tietämyksen, havaintojen ja tarkkailun käyttämistä tiedonhankintamenetelmänä.

**Laadullisessa tutkimuksessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa** on lähtökohtana halu saada faktatietoa tai ymmärrystä siitä millaiset uskomukset, halut, ihanteet ja käsitykset ihmisten toiminnantaustalla ovat.

**Pk-yritys** on pieni tai keskisuuriyritys, joka työllistää alle 250 henkeä, liikevaihto alle 20 miljoonaa euroa sekä tase alle 10 miljoonaa euroa.



**Projekti** on työ, joka tehdään ennakolta määritellyn kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi. Projektilla on selvät rajat, resurssi ja työvaatimukset, sillä on riskin elementit ja määritelty omabudjetti sekä aikataulu.

**Teemahaastattelu** on yksi laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä. Tutkija valitsee haastattelunteemat ja haastateltavan annetaan kertoa pitkään, omilla sanoillaan, omilla jäsenyksillään, omilla esimerkeillään ja omassa järjestyksessään sen, mitä asiasta haluaa sanoa. Teemahaastattelun avulla tavoitellaan haastateltavien näkökulmaa, tietämystä ja ymmärrystä tutkittavasta asiasta.

## 2 Markkinointiteoreettinen viitekehys

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyöhön liittyvää markkinointiteoreettista taustaa. Luvussa keskitytään yritysten väliseen kaupankäyntiin, koska toimeksiantajayritys toimii Business to Business -markkinoilla. Aluksi käydään läpi markkinoinnin teoriaa, sen jälkeen markkinointiviestinnän teoriaa ja lopuksi paneudutaan asiakasprosesseihin.

### 2.1 Business to Business -markkinointi

Business to Business -markkinointi keskittyy yritysten väliseen kaupankäyntiin. Business to Consumer -markkinointi keskittyy yritysten ja kuluttajien väliseen kaupankäyntiin. Suurin osa markkinoinnista on niin sanottua B-to-B -markkinointia, vaikka oppikirjat ja liike-elämää käsittelevät lehdet omistavat suurimman osan huomiostaan kuluttajiin kohdistuvaan markkinointiin. B-to-B -markkinoinnissa keskitytään enemmän yksittäisiin asiakkaisiin. B-to-B -markkinoinnin päävoima on myyntihenkilöstössä. Myyntihenkilöstön ammattitaito on keskeisessä asemassa erityisesti, kun myydään monimutkaisia sekä mukautettuja tuotteita ja käytössä kauppaa suurten kansallisten yritysten kanssa. (Kotler 2005, 21; Rope 1998, 13.)

Business to business -markkinoilla ostajana toimii yritys tai muu organisaatio. Organisaatiomarkkinoinnin piiriin lukeutuva asiakaskunta voidaan luokitella kolmeen osaan: kaupalliset organisaatiot, julkiset organisaatiot ja aatteelliset organisaatiot. Kaupallisia organisaatioita ovat muun muassa teollisuusyritykset, palveluyritykset ja kauppat. Julkisia ovat muun muassa valtion- ja kunnanvirastot sekä yhteiskunnanpalvelulaitokset. Aatteellisia organisaatioita ovat erilaiset järjestöt ja yhdistykset sekä tapahtumaorganisaatiot. (Kotler 2005, 21; Rope 1998, 13.)

Markkinakulttuureissa ajatellaan, että yrityksen tulee kasvaa, jotta se olisi kannattava. Mikäli yritys haluaa pysyä kilpailussa mukana, pelkkä kannattavuus ei riitä. Kotlerin mielestä samoissa asiakkaissa ja tuotteissa pitäytyminen on katastrofin resepti. Sijoittajat haluavat yrityksen kasvavan ja menestyvän, työntekijät enemmän etenemismahdollisuuksia. Kasvu antaa yrityk-

selle lisäenergiaa niin rahoituksen kuin muidenkin resurssien muodossa. Paikallaan pysyminen ei ole kehittyvää liiketoimintaa. Kotler kiteyttää muutoksen seuraavasti: ”Jos on paikallaan, tulee ammutuksi” (Kotler 2005, 51-52).

Yritykset ovat kokeilleet useita tapoja kasvaa: kulujen ja hintojen leikkaaminen, aggressiivinen hintojen nosto, kansainvälinen laajentuminen, yritysostot ja uudet tuotteet. Kussakin niissä on ongelmansa. Hintojen leikkaamiseen yleensä reagoidaan sopeuttamalla hintoja, ja tilanne neutralisoituu. Hintojen nostamista on vaikea saada läpi nihkeinä taloudellisina aikoina. Suurin osa kansainvälisistä markkinoista on nykyään erittäin kilpailtuja ja suojattuja. Yritysostot ovat kalliita, eivätkä ole osoittautuneet kovin tuottoisiksi. Uusien tuotteiden avulla voittoa nykyään aina vain harvempi. Markkinat ovat harvoin täysin kyllästetyt. (Kotler 2005, 51-52.)

Kaikki markkinat koostuvat segmenteistä ja lokeroista. Yritys voi tehdä kasvaakseen neljä segmentteihin liittyvää siirtoa. Yritys voi siirtyä läheisiin segmentteihin tai se voi tehdä segmenttijaottelusta tarkemman, se voi luoda täysin uusia segmenttejä tai järjestää koko segmentoinnin uudelleen. Kasvaakseen yritys voi määritellä uudelleen ne markkinat, joilla se toimii. Yrityksen tulee määritellä markkinat sellaisiksi, joilla sillä on nyt korkeintaan 10 prosentin markkinaosuus. (Kotler 2005, 51-52.)

Yritys voi edistää kasvuaan muun muassa pyrkimällä myymään enemmän nykyisiä tuotteita nykyisille asiakkaille tai kannustamalla asiakkaita kuluttamaan jokaisella kerralla enemmän. Yritys saisi kasvua myös myymällä nykyisille asiakkaille lisätuotteita tai laajentamalla tuotevalikoimaa. Edistääkseen myyntiä yritys voi myös myydä enemmän nykyisiä tuotteita uusille asiakkaille käyttämällä hyväksi uusia maantieteellisiä alueita tai uusia markkinasegmenttejä. Yritys voi kehittää uutta liiketoimintaa, joka palvelee uusia markkinoita. (Kotler 2005, 53-54.)

Kasvun saavuttaminen vaatii yrityksen henkilökunnalta ja kumppaneilta kasvun mielialaa. Yrityksen tulee etsiä tarpeita, joita ei tällä hetkellä tyydytetä. Yrityksen kasvu tulee lähteä ulkoapäin ajattelua hyödyttäen. Yritys voi ensin selvittää olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeita, joita ei vielä ole tyydytetty, ja mitä niistä voisi tyydyttää yritystä kannattavasti. Yritys voi tämän jälkeen paneutua sisältäpäin ajattelun kautta nykyisiin tuotteisiin ja omiin pätevyysalueisiin. Yrityksen johdon tulee keskittää voimavarat luodakseen asiakkaille arvoa ja sijoittajille kasvua, jolloin yritys saa menestystä osakseen. Johdon kannattaa käyttää hyväkseen verkostoja ja suhteita sekä yhdistellä näitä tietoja kehittääkseen parempaa markkina-asemaa. (Kotler 2005, 53-54.)

Yritykset pyrkivät rakentamaan pysyvän kilpailullisen etulyöntiaseman. Nykyään monet etulyöntiasemat ovat väliaikaisia. Yritys pärjää kilpailussa, ei yhden etulyöntiaseman turvin, vaan

pinoamalla niitä toinen toisensa päälle ajan kuluessa. Markkinoille tullaan ensin halvemmilla hinnoilla, sitten paremmilla ominaisuuksilla, paremmalla laadulla ja sen jälkeen nopeammalla toiminnalla. Yritys voi rakentaa kilpailullisen etulyöntiaseman monesta lähtökohdasta, kuten parempi laatu, nopeus, turvallisuus, palvelu, suunnittelu ja luotettavuus, yhdistettynä matalampiin kustannuksiin, matalampaan hintaan ja niin edelleen. (Kotler 2005, 59.)

Asiakassuhteen tavoitteena on luoda kummallekin osapuolelle kannattava pitkäjänteinen suhde, jota ylläpidetään ja kehitetään asiakkuuden aikana. Kuluttajamarkkinoilla tätä periaatetta kutsutaan usein oppivaksi asiakassuhteeksi ja yritysliiketoiminnassa vastaavasti asiakasyhteistyöksi. Asiakkuudenhallinnan haasteet painottuvat eritavoin riippuen siitä, toimiiko yritys kuluttajamarkkinoilla vai yritysmarkkinoilla. (Tekninen korkeakoulu 2002.)

Yritys- ja kuluttaja-asiakassuhteiden välillä on useita eroja. Kuluttaja-asiakassuhteissa tuote myydään kuluttajalle, joka toimii itsenäisenä päätöksentekoyksikkönä. Yritys-asiakassuhteissa tuotteen ostopäätökseen vaikuttaa tavallisesti monet henkilöt organisaation sisällä, jolloin asiakassuhteita voi olla monella tasolla. Yrityksille tuotteitaan myyvän toimittajan onkin luotava suhteet asiakasyrityksen lisäksi asiakasyrityksen liiketoimintayksiköihin ja työntekijöihin, joilla voi olla vaikutusta yrityksen päätöksentekoon tai jotka tekevät ostopäätöksen. Toimittajan on tunnistettava, miten asiakkaan organisaatio rakentuu ja mitkä toimenpiteet vahvistavat sen tuotteiden asemaa yrityksessä. (Tekninen korkeakoulu 2002.)

Asiakkaiden määrä kuluttajamarkkinoilla on huomattavasti suurempi kuin yritysmarkkinoilla. Tämä mahdollistaa muun muassa asiakaskantojen tilastollisen analysoinnin. Yritysmarkkinoilla jokainen asiakas on sen sijaan yleensä arvioitava yksilöllisesti. Asiakkaiden suuresta määrästä johtuen kuluttajamarkkinoiden ensisijaisena tavoitteena on myydä, tietyille asiakkaalle paljon tuotteita ja palveluita pitkän ajan kuluessa.

Yritysmarkkinoilla asiakasketjun hallinta monimutkaistuu. Yrityksille myytävät tuotteet ovat yleensä monimutkaisempia kuin kuluttajille myytävät tuotteet. Tarvitaan usein räätälöitytuote. Räätälöidyssä tuotteessa osa on vakioitu ja osa on tehty asiakkaan toiveiden mukaisesti. Mitä monimutkaisemmasta tuotteesta on kyse, sitä merkittävämpi osa asiakkaalle syntyvästä lisäarvosta, yleensä tuotetaan tuottajan ja loppukäyttäjän välisen tarjontaketjun eri vaiheissa. Tällöin on tärkeää, asiakkaan liiketoiminnan syvällinen ymmärtäminen ja mukaanmeno asiakkaan prosesseihin. (Tekninen korkeakoulu 2002.)

Tuotteen monimutkaisuus ja räätälöinninaste yritysmarkkinoilla lisäävät tarvetta, tukea ja kouluttaa tuotteen loppukäyttäjää, jolloin myös asiakkaalle kohdistetun viestinnän tarve kasvaa. Asiakassuhteet edellyttävät sekä yksisuuntaista että kaksisuuntaista viestintää. Viestintä yhdistää suhteen osapuolet toisiinsa, esimerkiksi yritysasiakkaille tuotteitaan tarjoavan yri-

tyksen on kommunikoitava kysyntäketjun kaikkien jäsenten kanssa. Tuotteen tarjoamista mahdollisuuksista on kerrottava loppukäyttäjille, vaikuttajille, päätöksentekijöille ja välittäjille sekä lisäksi myös yrityksen työntekijöille, tavarantoimittajille ja omistajille. Kuluttajamarkkinoilla välittäjäkanavat voidaan ohittaa luomalla suorat asiakasyhteyskanavat suoraan loppuasiakkaaseen. (Tekninen korkeakoulu 2002.)

Yritysmarkkinoilla kahden toimittajan välisessä suhteessa asiakasosapuoli myy tuotteen edelleen tai jatkojalostaa sen. Yrityksen ollessa suhteessa sekä loppuasiakkaaseen että toimittajasiakkaaseen, on yrityksen suojeltava suhdetta kumpaankin osapuoleen. Tällöin yritys voi toimia samanaikaisesti yritys- ja kuluttajamarkkinoilla. Yrityksiä tarkasteltaessa verkostojen jäsenenä, kaikki mitä verkostossa tapahtuu, voi vaikuttaa kaikkien muiden verkoston jäsenten toimintaan. Jokaisen verkostonjäsenen on otettava myös huomioon omien toimittajien suhteiden lisäksi, ostajan ja käyttäjän väliset keskinäiset suhteet. (Tekninen korkeakoulu 2002.)

Business to business -markkinointia voidaan tarkastella sekä markkinoitavien tuotteiden että ostavan asiakaskunnan näkökulmasta. Tarkasteltaessa asiaa tuotteiden näkökulmasta, myytäviä tuotteita kutsutaan tuotantohyödykkeiksi. Tuotantohyödyke-käsite nähdään usein liian kapeasti. Laajasti ottaen tuotantohyödyke on yleisimmin määritelty hyödykkeeksi, joka jontekin liittyy yrityksen tai muun organisaation toimintajärjestelmään. Tämän mukaisesti tuotantohyödykkeitä ovat hyödykkeet, jotka

- sisältyvät kokonaan lopulliseen tuotteeseen (esimerkiksi raaka-aineet, valmistetut materiaalit ja osakomponentit).
- tulevat osaksi lopullista tuotetta (esimerkiksi paikalleen asetetut pääomahyödykkeet ja lisälaitteet).
- eivät sisälly lopulliseen tuotteeseen, mutta joita tarvitaan organisaation toiminnassa (esimerkiksi lisätarvikkeet ja taloudelliset ammattipalvelut).

(Rope 1998,11-15.)

Tuotantohyödyke voi olla tavara tai palvelu. Se voi olla minkä kokoinen tahansa, kertaluonteisesti tai jatkuvasti ostettava. Tuotantohyödykkeitä ovat kaikki sellaiset hyödykkeet, joita yritykset tai muut organisaatiot tarvitsevat. Tästä syystä tuotantohyödykemarkkinointia määräävä ja yhtenäistävä tekijä ei suinkaan ole kaupattavan hyödykkeen luonne, vaan se, kuka tuotteen ostaa. Näin ollen tuote (esim. tietokoneet, kynät, kopiopaperit jne.) voivat olla, yhtäläillä kulutushyödyke kuin tuotantohyödyke riippuen siitä, mille markkinoille tuote on kohdistettu ja myyty. (Rope 1998,11-15.)

Tuotantohyödykkeen ostamiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen osaan, tuotetekijöihin ja organisaatiotekijöihin. Tuotetekijöitä ovat muun muassa tuotteen fyysiset ominaisuudet, tuotteen käyttötarkoitus, tarjonnan määrä, tuotteen tai yrityksen tunnettuus ja ima-

go sekä yrityksen markkina-asema. Organisaatiotekijöitä ovat muun muassa seuraavat tilanne-tekijät: organisaation koko, toimiala, maantieteelliset tekijät, tuotteen merkitys organisaatiolle ja ostokertojen tiheys. (Rope 1998,11-15.)

### 2.1.1 Kumppanuusmarkkinointi ja alihankinta

Kumppanuusmarkkinointi tarkoittaa sitä, että yritys liittoutuu toisen yrityksen kanssa, saavuttaakseen markkinoinnillista voimaa partneruuden kautta. Tämän ajatusmallin taustalla vaikuttaa eritasoinen verkostoituminen. Kumppanuustoiminnan esiasteina voidaan pitää alihankintasuhteita ja osavalmistajana toimimista. Kumppanuustoiminta kytkeytyy kanavaratkaisuihin, jolloin kanavarakenteissa voidaan nähdä kahden suuntaista toimintamallia: vertikaalista ja horisontaalista. (Rope 1998, 134.)

Vertikaalinen kanavaratkaisu liittyy perinteiseen jakelujärjestelmään, jossa niin sanotusti pystysuoraan kuljettaessa on useita portaita tuotteen viemisessä loppuasiakkaalle. Kumppanuusmalli liittyy horisontaaliseen yhteistyöhön. Yhteistyöyritykset muodostavat käytännössä kanavan omantuotteen viemiselle markkinoille. Eryteisesti business to business -markkinoilla horisontaalinen yhteistyö on varsin runsasta. Erimuotoiset kumppanuusratkaisut muodostavat useille yrityksille merkittäviä kanavamahdollisuuksia tuotteiden kauppaamiseksi. (Rope 1998, 134.)

Alihankinta on perinteinen business to business -markkinoiden toimintamalli. Yritys ostaa alihankintana tuotteisiinsa osia ja elementtejä. Yritykselle, joka toimii alihankkijana, päämies on asiakas. Hintakilpailussa pärjääminen vaatii alihankintaa tarjottaessa, keskeisten menestyskriteereiden toteutumista. Menestyskriteereitä ovat tasalaatuisuus, aikataulussa pysyminen, toimitusvarmuus ja tehokkuus. Yrityksen, joka alihankinnan tarjoajana aikoo pärjätä tuloksellisesti, tulee olla omalla alallaan varsin kehittynyt ja joustava tuotantoteknologisesti. (Rope 1998,134-135.)

Alihankinnan ostamisen keskeinen päämäärä on saada ostamansa tuotteet mahdollisimman edullisesti. Alihankintajärjestelmät ovat monella alalla muotoutuneet vakiintuneiksi toimintamalleiksi. Tyypillisiä ovat esimerkiksi elektroniikka, auto- ja telakkateollisuus, jotka ostavat alihankintana oman tuotteensa osat lukuisilta yrityksiltä. Samoin rakennusurakoinnissa on vakiintunut aliurakoitsijasuhde toiminnassa. Aliurakoitsija on vain rakennusalan alihankintamallin nimike. Myös konepajat ovat monille teollisuusyritysten lopputuotteen aikaansaamisessa keskeisessä alihankkijaroolissa. (Rope 1998,134-135.)

Alihankkijana toimimisessa on markkinoinnillisesti monia ongelmia. Päämies haluaa yleensä riippumattomuuden alihankkijaansa. Alihankintaa tekevä pyrkii puolestaan yleensä pitkiin jatkuvaluonteisiin asiakassuhteisiin. Alihankintaa ostavan ei tulisi sitoa käsiään liian pitkiksi

jaksoiksi yhteen toimittajaan. Toisaalta mitä pitempi suhde, sen paremmin alihankintasuhde yleensä toimii. Käytännössä alihankkijat pyrkivätkin nykyisin pääsemään puhtaasta alihankkijan toimintamallista eroon syventämällä toimintaansa päämieheen nähden osavalmistajaksi. (Rope 1998,134-135.)

Osavalmistajana yritys on markkinoinnillisesti kehittänyt toimintaansa erilaisten palveluiden (kuljetus, varastointi, kokoonpano) suuntaan, jolloin alihankintatuote saadaan kiinteämmäksi osaksi päämiehen toimintaprosessia. Alihankkijoiden eräänä keskeisenä kilpailutekijänä on toiminnan kehittäminen osavalmistajan rooliin. Asiakassuhde ei silloin ole niin herkässä kuin mitä se puhtaassa alihankintasuhhteessa pahimmillaan on. Päämies voi nopeasti korvata alihankkijan toisella toimittajalla ilman, että ostettavien komponenttien laatu muuttuu tai toimitusrytmi häiriintyy. (Rope 1998,134-135.)

Referenssikohteiden hankinta antaa perustan kaupankäyntiviestinnän toteutukselle. Siksi se on pohjustusviestintään sisällytettävää toimintaa. Referenssikohde hankitaan lähtökohtaisesti nykyasiakkaista, jotka voidaan lukea markkinoijalle ystävällismielisiin yrityksiin. Referenssin on aina oltava niin sanottu laatureferenssi. Laatureferenssi on taho, joka toimii muille segmenttiin kuuluville yrityksille uskottavana ja hyvänä esimerkkinä. Laatureferenssin perusteella voidaan olla täysin varmoja tuotteen erinomaisuudesta ja siitä, että se toimii ilmoitetusti myös käytännössä. Referenssikohteiden määrä on minimissään yksi per markkina-alue. Referenssin hankkiminen tarkoittaa yhteistoimintasuhdetta asiakkaan kanssa. Yritys ostaa referenssikohteen kautta itselleen sekä uudelle tuotteelle käytännön testikentän ja asiakasmannekiinin. Tämä on keskeinen asia, kun määritetään toimiva referenssikohde. (Rope 1998, 161-162.)

Referenssikohde on yleensä yrityksen nykyasiakas tai yritykseen positiivisesti suhtautuva. Referenssikohteella on omat tarpeessa saada tuote, jota ollaan kehittämässä ja tuomassa markkinoille. Referenssiyritys on halukas ensimmäisten joukossa ottamaan uusia menetelmiä käyttöönsä ja se on valmis olemaan aktiivisesti mukana tuotteen testauksessa ja käytännön kehitystyössä. Referenssikohteen tulee tarvittaessa kertoa myönteisessä sävyssä tuotteen ja yhteistyösuhteen toimivuudesta myös omille kilpailijoilleen. Referenssikohde usein suostuu testilausunnon antajaksi tuotteesta markkinoijan mainoksiin. (Rope 1998, 161-162.)

Referenssikohteiden saaminen ei yleensä ole ongelma. Keskeinen seikka referenssikohteen markkinoinnillisessa hoitamisessa on se, että siinä vaiheessa, kun sopiva yritys hankitaan pilottiasiakkaaksi, ostetaan tämä myös referenssikohteeksi niin sanotulla referenssisopimuksella. Näin ollen tuotteen pilotointia ei nähdä pelkkänä uuden tuotteen testaus- ja hienosäätöimpulssien keräämispaikkana, vaan myös markkinointiprosessin toimivuuden pohjustajana. (Rope 1998, 161-162.)

### 2.1.2 Henkilökohtainen myyntiviestintä

Henkilökohtaista myyntiä sanotaan business to business -markkinoinnin viestintäkeinojen kivi-jalaksi. Usein ajatellaan, että kauppvoja ei synny, jos markkinointia ei tehdä henkilökohtaisella myyntityöllä. Myyntityön juuret ovat syvällä ostajakunnan tavoissa, markkinoijan toimintakulttuurissa ja tuotteiden luonteessa, joka edellyttävät varsin perusteellista keskustelua tarjoajan ja ostajan välillä. Myyntityö on tärkeää myös kovassa kilpailutilanteessa. Kilpailutilanne edellyttää henkilökohtaista tuotteen aktiivista tarjoamista asiakkaalle, koska kilpailijat joka tapauksessa tekevät samoin. Vaikka henkilökohtainen myyntityö onkin varsin merkityksellistä, on pohjustusviestintä ja muut kaupankäyntiviestintä tärkeää. (Rope 1998, 190-191.)

Pohjustusviestintä on ratkaiseva alustus henkilökohtaiselle myyntityölle. Ajatus, jonka mukaan henkilökohtaisella myyntityöllä voitaisiin hoitaa koko kaupankäynti viestintä, on varmasti väärä. Tämä johtuu muun muassa siitä, että yhdellä myyntikäynnillä ei useinkaan koko kaupankäyntiviestintää pystytä toteuttamaan. Business to business -markkinoiden myyntiviestintä voidaan jakaa kolmeen viestintäkeinoon: puhelinmyyntiin, tarjousviestintään ja henkilökohtaiseen myyntityöhön. (Rope 1998, 190-191.)

B-to-B -yritykset tulevat jatkossa korvaamaan yhä enenemässä määrin kalliit asiakaskäynnit halvemmilla yhteydenpitotavoilla. Tällaisia ovat esimerkiksi puhelin- ja videoneuvottelut sekä tietoverkkoon pohjautuvat tavat. Vähentämällä perinteisiä asiakaskäyntejä yritys säästää perinteisissä kuljetus-, hotelli-, illallis- ja viihdytyskuluissa. Tietoverkkoon perustuva kaupankäynti lisääntyy, joka omalta osaltaan myös muuttaa perinteistä B-to-B kaupankäyntiä. Asiakkaat ovat hintatietoisempia ja kilpailu kiristyy. Asiakas ei ole valmis maksamaan markkinahintaa korkeampaa hintaa, mikäli myyjä ei pysty vakuuttamaan asiakasta tuotteen paremmasta laadusta tai muusta hyödystä. Toisaalta asiakas on valmis maksamaan korkeampaa hintaa, mikäli tuote mukautetaan asiakkaan toiveiden mukaiseksi. (Rope 1998, 242-243.)

Business to business -markkinoinnissa tulisi aina muista, että yksikään organisaatio ei koskaan osta mitään, vaan vain ihmiset, jotka organisaatiossa toimivat, ostavat. Imago- ja brandyperusteinen tuotteen markkinoinnillinen kuorruttaminen on keskeinen toimintamalli. Ammattiestajien piirissä hintakeskustelut ovat varsin usein myyntikeskusteluissa pinnalla, hinta ei ole merkittävin ostokohteen valintaan vaikuttavatekijä. Alennuksen antamisen paineet ovat myyjällä usein varsin kovat, kaupan kotiin saamiseksi. Myyjän tulee aina muistaa alennuksen kumuloiva tuottoa pienentävävaikutus, minkä vuoksi alennuksia ei saa antaa kuin määritellyn alennuspolitiikan mukaisesti. (Rope 1998, 242-243.)

Yritysten olisi syytä rohkeasti etsiä vaihtoehtoisia markkinointikanavia, jotta ei automaattisesti käytetä samoja kanavia kuin kilpailijat. Businesskumppanuusmallin mukaisesti yritysten kannattaisi pyrkiä mahdollisimman suuresti liittoutumaan sellaisten yhteistyöyritysten kanssa,

jotka pystyvät omalla tarjonnallaan täydentämään yrityksen omaa tuotetarjontaa. Näin nämä liittolaiset muodostavat businesskumppanuusmallin kautta yritykselle myös yhden markkinointikanavan. Business to business -markkinoilla tunnettuutta ja mielikuvaa rakentava pohjustusviestintä on keskeistä pyrittäessä rakentamaan perusta tulokselliselle kaupankäyntiviestinnälle. Kehittyvät verkkoviestintä on noussut merkityksessä niin yrityksen uskottavuuden kuin myös markkinoilta löytämisen välineeksi. (Rope 1998, 242-243.)

Verkkoviestintään panostus on jatkossa yhtä tärkeämpää yritykselle. Kattava ja ajantasainen markkinointitietokanta (sisältäen asiakastietokannan ja muut keskeiset markkinointiin tarvittavat tiedot) on nykyaikaisen kohdistetun kaupankäyntiviestinnän ja asiakassuhdeviestinnän sydän. Yrityksessä tulee olla toiminnassa jatkuva asiakashoito-ohjelma, joka on markkinoinnin operoinnin perusta. Sen mukaan jokainen asiakas on segmenttiperusteisesti ja asiakassuhdeasemansa mukaisesti etukäteen ohjelmoidun ja tarkasti kelloitetun asiakashoitosuunnitelman piirissä. (Rope 1998, 242-243.)

## 2.2 Business to Business -markkinointiviestintä

Vuorovaikutus on asiakassuhteen perusta. Asiakassuhteet edellyttävät sekä yksisuuntaista että kaksisuuntaista tehokasta viestintää. Viestintä yhdistää suhteen osapuolet toisiinsa. Viestinnän päätehtäviä ovat vuorovaikutus ja tiedonvälitys. Suhteen kehittymisen myötä vuorovaikutustavat hioutuvat osapuolten välillä ja yhteistyö saa uusia muotoja. Viestinnän onnistuminen vaatii onnistumista sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttavat myös jokaisen henkilökohtainen vuorovaikutustaito. Myyjän hyvä vuorovaikutustaito voi olla merkittävä kilpailuetu asiakassuhteen luomisessa. Viestinnän tavoitteena on muun muassa luoda asiakkaalle mielikuva houkuttelevammasta tuotteesta ja sitä kautta vahvistaa suhdetta. (Tekninen korkeakoulu 2002.)

### 2.2.1 Asiakkuuksien johtaminen

Ylimmän johdon on välttämätöntä osallistua strategisten asiakkuuksien johtamiseen. Parhaat strategisten asiakkuuksien johtamisprosessit ovat yleensä suunniteltu ylimmässä johdossa tai ainakin ne ovat saaneet tukea hyvin korkealta tasolta. Ilman johdontukea epäonnistumisen riski kasvaa huomattavasti. On hyvin tavallista, että johto on kiinnostuneempi omistajien saamasta arvosta kuin asiakkuuksien johtamisesta. Johto ei aina ymmärrä kovinkaan hyvin asiakkuuspäälliköiden vastuita. Johtajat odottavat usein, että asiakkuuspäälliköt ovat "supermyyjiä", joiden pääasiallisena tehtävänä on hankkia asiakkaalta tilauksia. Jotta strategisten asiakkuuksien johtamisprosessi toimisi hyvin, asiakkuuspäälliköiden on toimittava sekä yrityksen osaamisen että sen tuotteiden markkinointikonsultteina ja myyjinä. Tämä edellyttää johdon osallistumista strategisten asiakkuuksien johtamisprosessin kehittämisyhteistyöön. (Storbacka 2000, 36-38.)



Strategisten asiakkuuksien johtamisen onnistumiselle on tärkeää valita sopivia asiakkuuspäälliköitä sekä oikeanlaisen johtajan valinta prosessinvetäjäksi. Menestyksen takaamiseksi on tärkeää määrittää asiakkuuspäälliköiden tehtävät, etsiä sopivat henkilöt ja laatia heille kehittämissuunnitelmat. Globaalien asiakkuuspäälliköiden pitää saada tukea ylimmältä johdolta, mutta sen lisäksi he tarvitsevat tukea koko organisaatiolta, jotta asiakkuuksien perusrakenne saadaan luoduksi. Asiakuuspäälliköillä pitää olla hyvät yhteydet esimerkiksi tilausten käsittelyyn ja paikallisiin myyjiin. (Storbacka 2000, 36-38.)

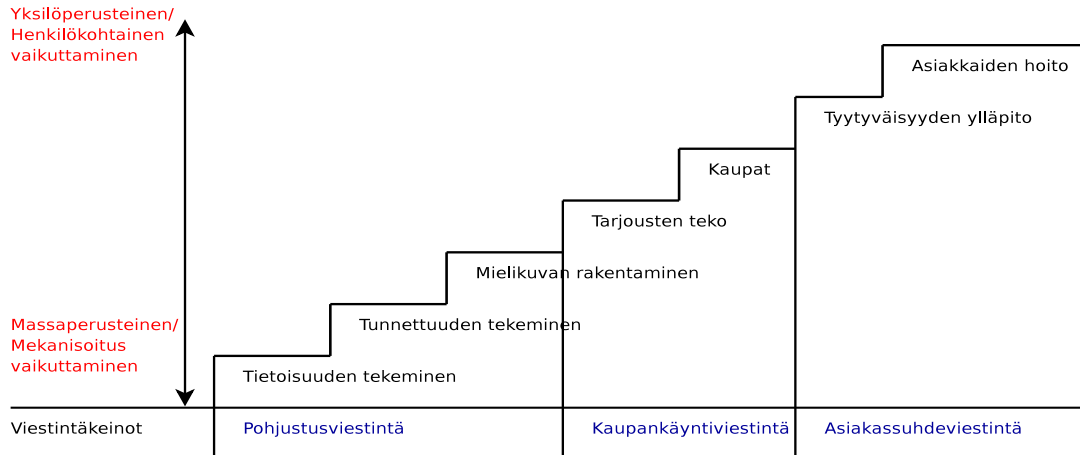
Strategiset asiakkuudet hoitaa yleensä erillinen yksikkö, jonka jäsenillä on tietyt strategisiin asiakkuuksiin liittyvät tehtävät. Tiimit koostuvat yleensä organisaation eritoimintojen edustajista. On tärkeää, että asiakkuuksien johtamisen roolit ja vastualueet määritetään selvästi ja, että strategisten asiakkuuksien johtaminen kytketään muuhun organisaatioon. Tämä koskee erityisesti asiakkuuspäällikön suhteita myyntihenkilöstöön, teknisiin palveluihin, tuotantoon ja hallintoon. (Storbacka 2000, 36-38.)

Strategisten asiakkuuksien johtamisessa on välttämätöntä korostaa sisäistä tiedonjakamista. Asiakuuspäällikön täytyy pitää muu organisaatio ajan tasalla strategisten asiakkuuksien johtamiseen liittyvistä toiminnoista. Strategisten asiakkuuksien johtamisprosessilla on ratkaisevan tärkeä rooli, asiakkuussuunnittelun menettelytapojen sekä strategisten asiakkuuksien johtamisen mittareiden, ja asiakkuussuunnittelun työkalujen määrittämisessä. Johtamisprosessia pitää tukea esimerkiksi erillisillä IT-järjestelmillä. Strategisten asiakkuuksien johtamisen kytkeminen muuhun organisaatioon edellyttää myös suoritusmittareita. Niiden avulla pystytään seuraamaan, ovatko strategisten asiakkuuksien johtamiseen tehdyt investoinnit kannattavia. Prosessin tuloksellisuuden osoittaminen sekä yrityksen sisällä että asiakkaille on erittäin tärkeää, jotta strategisten asiakkuuksien johtamisprosessi on menestyksellinen. (Storbacka 2000, 36-38.)

### 2.2.2 Ostoprosessi

Markkinointiviestinnän vastinparina toimii ostoprosessi. Ostoprosessia tulee pyrkiä edistämään viestintätoimin. Yritysmarkkinoinnin viestintäkeinojen toiminnallista yhteen prosessointia voidaan kuvata ostoprosessinaskelkuvion mukaisesti (kuvio 1.). Viestintätyö etenee askelaskelalta tavoitteena viedä asiakas tietämättömyydestä ensioston kautta tuloksellisiin asiakassuhteisiin. Jokaisen tavoitteen saavuttamiseksi on käytettävä omaa viestintäkeinoa. Viestinnän tulos tulee siitä, kuinka hyvin eriviestintäkeinot saadaan roolitettua tiiviisti yhteen toimiviksi prosesseiksi, joiden avulla saadaan kuljetettua ostoprosessia askelaskelalta eteenpäin. (Rope 1998, 145.)

Kohdistettujen viestintäkeinojen merkitys kasvaa sen mukaisesti, kun asiakaskohtaisesti edetään viestintäprosessissa pohjustusviestinnästä kaupankäyntiviestintään ja edelleen ensikau-  
pasta kohti syvenevää asiakassuhdetta. Markkinoinnin viestintäprosessissa on erikeinoilla eri-  
lainen merkitys ja rooli. Viestinnänteho ei koskaan tule siitä, kuinka onnistuneesti käytetään  
viestintäkeinoja yhteen ja roolitetaan tavoiteperusteisesti. (Rope 1998, 145.)



Kuvio 1. Yritysmarkkinoinnin markkinointiviestinnän toimintamekanismi  
(Rope 1998, 141-142.)

Viestintää tarkastellaan ostoprosessirakenteen mukaisesti niin, että viestintä jaetaan kolmeen osaan pohjustusviestintään, kaupankäyntiviestintään ja asiakassuhdeviestintään. Pohjustus-  
viestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä kaupantekoa pohjustavaa viestintää, mitä b-to-b -  
markkinoilla tehdään. Kaupankäyntiviestintä sisältää kaikki ne toimenpiteet, joiden kautta  
kauppaa yritysmarkkinoilla käytännössä tehdään. Henkilökohtaisen myyntityön lisäksi siihen  
sisältyy myös kirje- ja puhelinviestintä, joiden avulla kaupantekoprosessia esitetään. Asiakas-  
suhdeviestintä käsitteen alle, sijoittuvat kaikki ne toimet, joita asiakassuhteen hoitamiseen ja  
syventämiseen kuuluu. (Rope 1998, 147.)

Mekanisoitu vaikuttaminen (mainonta ja tiedottaminen) rakentaa mielikuvaa yrityksestä tai  
tuotteesta. Se tekee tuotetta tai yritystä tunnetummaksi ja näin ollen synnyttää kysyntää ja  
tarjouspyyntöjä. Markkinointiviestintä luo edellytykset myynnille ja käynnistää ostoprosessin  
asiakasyrityksessä. Se myös vahvistaa tehtyjä ostopäätöksiä ja pohjustaa uusintaostoja var-  
ten. Mekanisoitu markkinointiviestintä painottuu osto- ja myyntiprosessin alku- ja jälkimark-  
kinointiin. (Rope 1998, 145.)

Henkilökohtainen vaikuttaminen (myynti, puhelin ja huolto) konkretisoi tuote- ja yritysedut ja  
se henkilökohtaistaa yrityksen toimintaa. Henkilökohtainen markkinointiviestintä aktivoi tar-  
jouksen rakentamisen ja kaupanpäättämisen, josta johtuu kaupan toteutuksen varmistus.  
Henkilökohtainen markkinointiviestintä vaikuttaa myös, palautteen saatiin ja asiakassuhteen

ylläpitoon. Asiakastyytyväisyyden varmistus on helpompaa henkilökohtaisen markkinointiviestinnän avulla. Henkilökohtainen markkinointiviestintä painottuu hankintalähteiden hakuvaiheesta eteenpäin. (Rope 1998, 145.)

Asiakkuuksien arvoa ei voi nostaa ilman tietoja asiakkaista ja asiakkuudesta. Yrityksen tulee rekisteröidä kaikki asiakkuuteen liittyvät kohtaamiset ja tapahtumat sekä niissä välitetty tieto. Tieto liittyy sekä asiakkaan käyttäytymiseen, asiakkaan mahdollisiin yhteyksiin muihin asiakkaisiin ja verkoston jäseniin, asiakkaan näkemyksiin omasta tulevasta käyttäytymisestään ja asiakkaan muihin hankintoihin. (Lehtinen 2002, 145-146.)

Asiakastietojen hallinta on uusi osaamisen alue, jossa useat organisaatiot ovat juuri luomassa uusia työkaluja. Yrityksien harkitessa asiakastiedonhallintaohjelman käyttöön ottoa, yritys selvittää sen kannattavuutta. Selvityksessä tulee esiin mitkä ovat sen hyödyt ja haitat ja mitä muuta pitää ottaa huomioon asiakastiedonhallinnassa. Yrityksellä tulee olla laaja ja dynaaminen muisti, joka mahdollistaa sen, että asiakkuuksia seurataan ja että asiakkuuksien seurannan perusteella tehdään kehitystoimenpiteitä. Muistin tulisi optimaalisessa tapauksessa olla käytettävissä kaikissa asiakaskohtaamisissa. (Lehtinen 2002, 145-146.)

Yrityksen pitää luoda toimintamalli asiakastietojen ja -tapahtumien viemiseksi säännöllisesti asiakastietokantaa. Esimerkkinä asiakastietokannan tiedoista voidaan mainita asiakasostot, palautukset, tiedustelut, tuotetakuuasiat, laskutukseen liittyvät erimielisyydet, käsittelemättömät valitukset, suositukset muille asiakkaille tai muille asiakkaille. Asiakkuusajattelun osana voidaan nähdä asiakaskannan hallinnan, asiakkuuksien hallinnan ja asiakaskohtamisen hallinnan. CRM -tietojärjestelmien tarkoitus on tukea näitä toimintoja. Asiakkuuden hallinta kattaa koko asiakkuuden elinkaaren eli löytämisen, pitämisen ja suhteen vahvistumisen. (Mäntyneva 2003, 61-62; Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2005.)

Asiakastietokannan rakenteen määrittelemiseksi on tarpeen selvittää, mitkä toiminnot tarvitsevat tietoja ja mihin kyseisiä tietoja käytetään. Tietojen hyödyntämisen tarkoituksenmukaisuus tulee tarkistaa, miten käytännön markkinointitoiminnassa voidaan mahdollisimman vaivattomasti ja monipuolisesti hyödyntää asiakastietokannan tietoja. Tietokannan tietoihin pohjautuvan raportoinnin ja analyysin osalta on selkeytettävä, mihin markkinointipäätöksiin tietokantaa käytetään. Raportista selviää myös, mitä asiakkuuksiin kytkeytyvää tietoa, tuolloin tarvitaan. Pyrittäessä profiloimaan asiakkuuksia on selkeytettävä kysymykset, joihin asiakkuuksien demografiaan ja ostokäyttäytymiseen kohdistuvan informaation tulisi antaa vastauksia. Asiakkuuksien profilointi mahdollistaa ennustamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä. (Mäntyneva 2003, 61-62; Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2005.)

Asiakkuudenhallinnan sovellusalueet voidaan jakaa kahteen osaan analyttiseen ja operatiiviseen. Analyttisen asiakkuudenhallinnan sovellusten tehtävänä on helpottaa asiakkuuksien analysointia, ryhmittelyä ja markkinoinnin suunnittelua erikohderyhmille. Operatiivisten asiakkuudenhallinnan sovellusten tehtävänä on tukea asiakashallintaa käytännön markkinointitoimia toteuttaessa. Asiakkuudenhallinnan yhteydessä tehtävällä asiakasanalyysillä ei ole arvoa, mikäli sitä ei käytetä markkinoinnin toteutuksen ohjaukseen. Segmentoinnin tulee esimerkiksi johtaa eriytettyyn markkinointiviestintää. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, mille asiakkailleen kannatta tuotetta tarjota. (Mäntyneva 2003, 63-64.)

Internetti mahdollistaa viestinnän vahvistamisen asiakkaisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin. Mainonta internetissä lisääntyy huomattavan suureen rooliin yritysmarkkinoinnissa, koska se tarjoaa muutamia tärkeitä etuja. Suhdetoiminta huolehtii yrityksen uutisten viestinnästä asianosaisille ja siitä kiinnostuneille. Suhdetoiminnan pitää toimia hyvin silloin, kun yritykselle tulee yllättäviä kriisejä. Sen pitää myös huomata ajoissa, koska tieto on vahingollista yrityksen imagolle ja maineelle. Kultainen sääntö on, että yrityksen tulisi toimia ennen kuin media tai muut tahot pakottavat sen toimimaan. (Doole 2004, 318-319; Hutt 2004, 422.)

### 2.3 Business to Business -asiakasprosessit

Asiakkuus tarkoittaa sekä ajatusten, sydämen että lompakon jakamista asiakkaan kanssa. Asiakkuus on kyky myötäelää yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkuus on sitä arvokkaampi, mitä syvällisemmin yritys oppii tuntemaan asiakkaitaan ja heidän arvomuodostustaan. Käytännössä hyvä ja toimiva asiakkuus edellyttää monipuolista tietokantaa. Asiakkuus on merkittävää myös tunnetasolla. Mitä syvällisempi molemminpuolinen tunne on syntynyt asiakkuuden merkityksestä, sitä pitempään asiakkuus yleensä kestää. Asiakkuuden kehittymisen kannalta oleellista on molemminpuolisen tyytyväisyyden rakentaminen. (Hannus 1999; Pirnes 125-126.)

Asiakassuhteen kehittäminen vaatii asiakkaasta runsaasti tietoa ja asiakkaan tuntemista, jotta yritys pystyy ymmärtämään ja täyttämään asiakkaan todelliset tarpeet. Asiakas on yritykselle osaamisen lähde. Asiakassuhteesta saatuja oppeja voidaan käyttää hyödyksi muiden asiakassuhteiden luomisessa. Asiakkaita arvioitaessa on otettava huomioon asiakkuuden kautta syntyvä osaaminen. Asiakkuusajattelussa asiakkuutta pidetään resurssina, jota on kehitettävä ja jalostettava niin pitkälle kuin mahdollista. (Hannus 1999; Pirnes 125-126.)

Hyvät lähtökohdat yksilöllisten ja oppivien asiakassuhteiden luomiseksi ovat, kun asiakas ja yritys yhdessä selvittävät asiakkaan tilanteen ja tarpeet sekä määrittävät yksilöllisen ratkaisun asiakkaan tarpeisiin. Yrityksen tulee muistaa asiakaskohtaiset ratkaisut. Olennainen osa oppivaa asiakassuhdetta on yrityksessä pidettävä tietokanta, jonne taltioidaan asiakkaan tietoja. Asiakkaasta saadaan profiili, josta selviää asiakkaan tarpeita kuvaavat tiedot sekä kaikki tiedot asiakastapahtumista. Yritys pystyy hyödyntämään tietoja asiakkaan yksilöllisessä palve-

lemisessä. Asiakassuhteen kantava voima on jatkuva kaksisuuntainen vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä. Jokaisen asiakaskontaktin kautta yritys oppii tuntemaan asiakkaansa entistä paremmin. Parempaan asiakassuhteen luomiseksi ja kehittämiseksi on suunniteltu neljä-vaiheinen prosessi, johon sisältyvät seuraavat vaiheet: asiakkaiden tunnistaminen, asiakkaiden erottelu, vuorovaikutus ja asiakastarpeiden räätälöinti. (Peppers 2001.)

Asiakassuhteen luominen edellyttää asiakkaan tunnistamista. Yrityksen tulee tietää kuka asiakas on. Asiakkaiden tunnistaminen on välttämätöntä, jotta osataan suunnata tiedotus oikeille kohderyhmille. Yrityksen täytyy tunnistaa myös millaista tietoa halutaan saada oikeista henkilöistä tai organisaatioista yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Business to business -markkinoilla asiakkaan tunnistamisen tekee hankalaksi yrityksen päätöksentekoprosessi, sillä yrityksen ostopäätökseen vaikuttavat useat henkilöt. Yrityksen on tunnistettava kuinka nämä henkilöt vaikuttavat ostopäätökseen ja minkä informaation pohjalta he tekevät ostopäätöksensä. (Tekninen korkeakoulu 2002.)

Kilpailuetua syntyy, kun pystytään hallitsemaan erityyppisiä asiakkaita ja eri ostopäätösyksiköitä heidän tarpeidensa mukaisesti tukemalla samalla omalla toiminnallaan asiakkaan tekemää valintaa. Asiakkaan tunnistaminen tulee myös olennaiseksi silloin, kun halutaan tietää, kuinka hoidetaan asiakkaan kanssa tapahtuva vuorovaikutussuhde. Avain asiakkaiden tunnistamisessa on tärkeää miettiä, ketkä ovat nykyisiä tai potentiaalisia asiakkaita ja ketkä ovat strategisesti tärkeitä nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen tulee tunnistaa myös tekijät, jotka tekevät asiakkaista strategisesti tärkeitä. (Tekninen korkeakoulu 2002.)

### 2.3.1 Asiakkaiden tunnistaminen ja segmentointi

Asiakkaiden tunnistamisen jälkeen täytyy määritellä asiakkaiden tarpeet. Yrityksen liiketoiminnan kannalta ongelma syntyy, jos asiakas jää etäiseksi, jolloin ei tunnisteta asiakkaan tarpeita. Yrityksen täytyy tietää mitä asiakas haluaa ja onko asiakas saanut mitä on halunnut. Ei ole olemassa samanlaisia asiakkaita. Asiakkaiden tarpeet poikkeavat toisistaan ja toisaalta osa asiakkaista on yrityksen näkökulmasta arvokkaampia kuin toiset. Osa asiakaskannasta voi olla siten kannattamattomia, joita voidaan arvioida erilaisilla kannattavuusanalyseillä. (Tekninen korkeakoulu 2002.)

Yritys kykenee jaottelemaan asiakkaansa tunnistamalla asiakkaidensa tarpeet ja arvot. Jaottelun perusteella yritys voi räätälöidä toimintamallit kunkin asiakkuuden hoitamiseksi. Asiakkaiden erottelamiseen voidaan sisältää myös asiakkaiden analysointi. Analysointi pitää sisällään muun muassa seuraavia toimintoja: asiakkaiden perusominaisuuksien tunnistamisen, suhteen historian analysoinnin, osapuolten sitoutuneisuuden arvioinnin, osapuolten tavoitteiden yhdenmukaisuuden analysoinnin sekä vaihtamiskustannusten arvioinnin, jotka aiheutuvat vaihtoehdoisen kumppanin löytämisestä. (Tekninen korkeakoulu 2002.)

Avainasiakkuus on ostotapahtumaperusteinen asiakkuus. Asiakkaat ovat tavallisesti suurivo-lyymisiä ja tarvitsevat yksittäisiä tai yksinkertaisia ratkaisuja. Sopimukset ovat yleensä lyhyt-aikaisia, eikä niihin liity monimutkaisia kohtaamisia. Toimittaja pyrkii pääsemään asiakkaan ykköstoimittajaksi. Kilpailuetu perustuu avainasiakkuudessa tavallisesti tuotteisiin. Tärkeitä kriteereitä ovat tarjoaman ominaisuudet ja hinta sekä tarjoaman tuottamat hyödyt. Päätök-senteko perustuu yleensä markkinoilla jo olevien tarjoamien kilpailukykyyn. Yrityksen tulee selvittää asiakkaan päätöksentekijät ja perehtyä huolellisesti asiakkaan tarpeiden ymmärtä-miseen. Asiakastyytyväisyys on tärkeää ja kaikki tehokkuutta kohentavat prosessin parannuk-set kasvattavat yrityksen kilpailukykyä. (Storbacka 2000, 68.)

Segmentointi on yksi perinteisin markkinoinnin kulmakivistä. Yrityksen on mahdotonta palvel-la kaikkia asiakkaita laajoilla toimialoilla. Segmentoinnissa on perinteisesti lähdetty liikkeelle demografisista (ikä, sukupuoli, maantieteellinen sijainti), sosioekonomiasta (koulutus, perhe, tulotaso) ja psykografiasta tekijöistä (elämäntyyli, asenteet, harrastus). Näiden tietojen pe-rusteella on voitu tehdä johtopäätöksiä asiakkaan ostokäyttäytymisestä. Nykyään tämä lähes-tymistapa ei toimi enää kovin hyvin, koska markkinointi rakentuu yhä enemmän asiakkuuden varaan. (Storbacka 2000, 42; Kotler 2000, 263-270.)

Markkinoinnin toimintaratkaisujen perustana toimii tarkka asiakaskohderyhmän valinta, mää-rittely ja kohderyhmän tyyppiominaisuuksien kuvaus. Tämä segmentoinniksi kutsuttu markki-nointia pohjustava työ toimii perustana muiden markkinoinnillisten ratkaisujen toteutukselle. Segmentoinnin huolellinen ja tarkka toteutus sekä tehdyissä ratkaisuissa onnistuminen toimi-vat edellytyksenä kaikille segmentoinnin päälle rakennettaville markkinointiratkaisuille. Seg-mentoinnin tekeminen riippuu hyvin monista tekijästä: asiakkaiden referenssistä, kilpailuti-lanteista, asiakkaiden ominaisuuksista, kilpailijoiden toimista, yrityksen tavoitteista jne. Segmentin tulee kuitenkin täyttää seuraavat peruskriteerit: identifioitavuus, saavutettavuus ja kannettavuus. (Kotler 2000, 37; Kotler 2005, 56.)

Perinteisesti segmentoinnin keskeinen tavoite on ollut markkinointiviestinnän parempi ja tar-kempi kohdentaminen. Asiakkuudenhallinnan yhteydessä tehtävä segmentointi mahdollistaa markkinointiviestinnän paremman osuvuuden ja tuloksellisuuden. Tarpeisiin ja ostokäyttäyty-miseen liittyvää informaatiota voidaan hyödyntää segmenttejä muodostaessa. Segmenttien muodostamisen jälkeen niiden ominaispiirteet otetaan huomioon markkinoinnin toteutuksen yhteydessä. Asiakkuudenhallinnan segmentointikriteereitä muodostaessa hyödynnetään enemmän informaatiota kuin perinteinen, esimerkiksi demografisiin tekijöihin pohjautuvan segmentoinnin yhteydessä. Tällöin myös tulokset paranevat. (Mäntyneva 2003, 26-28.)

Asiakkuuksien segmentointi antaa mahdollisuuden määrittää yrityksen tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvat segmenttikohtaiset tarpeet ja odotukset. Yritykselle tämä antaa mahdollisuuden tuote- ja palveluvalikoiman muokkaamiseen siten, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset kyetään paremmin täyttämään. Segmentointikriteerinä voidaan käyttää myös asiakkaan halukkuutta asiakassuhteeseen ja sen säilyttämiseen. (Mäntyneva 2003, 26-28.)

Asiakkaat ovat jaettavissa kolmeen ryhmään, asiakkuudesta kiinnostuneet, asiakkuuteen välinpitämättömästi suhtautuvat ja asiakkuuteen kielteisesti suhtautuvat. Asiakkuuden taloudellinen potentiaali voi myös toimia ryhmittelykriteerinä. Perinteisellä segmentointimenetelmällä asiakaskunta kyetään jakamaan alaryhmiin, joille tarjotaan tuotteita tai palveluita oman viestintäkanavan kautta. Asiakkuudenhallinnan hyödyntäminen antaa paremmat mahdollisuudet asiakkuuksien segmentointiin ja segmenttien hoitoon. (Mäntyneva 2003, 26-28.)

Business to business -markkinoinnissa asiakaskunnan rajallisuus ja ainakin periaatteellisen helppo tavoitettavuus tuottaa yleensä suurempia markkinointikanavia kuin mitä kuluttajamarkkinoinnissa on käytössä. Markkinointikanava on vain väylä loppuasiakkaalle. Kaikki keskeiset asiakastekijät vaikuttavat, kun yritys hakee toimivinta kanavapäätöstä. Asiakastekijöitä ovat muun muassa potentiaalisten asiakkaiden määrä, asiakkaiden maantieteellinen sijainti, ostopäätöksen tekijä ja ostaja, vastaavien tuotteiden ostopaikat ja asiakkaan haluamat tuotteeseen kytketyt lisäpalvelut. Muita kanavapäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tuote ja hinta, yrityksen resurssit ja yrityksen markkinoinnin tavoitteet. (Kotler 2005, 116-123; Rope 1998, 127.)

Myynnin kannalta on tärkeää yrityksen muistaa, että se ei myy vain ominaisuuksia. Yritys myy asiakkaalle etuja, tuloksia ja arvoa. Markkinoinnin kolme ydinkohtaa ovat nopeus, joustavuus ja ystävällisyys. Tuotteista tullessa yhä enemmän toistensa kaltaisia, palvelusta tulee lupauksien erottautumisen ja erilaistamisen lähde. Asiakkaisiin suuntautumisen ydin on hyvän palvelun tarjoaminen. (Kotler 2005, 116-123; Rope 1998, 127.)

Pysyvän asiakassuhteen luominen edellyttää, että yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja kohtelemaan asiakkaita heidän yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Usein tarvitaan räätälöity tuote tai -palvelu. Kyky kuunnella ja oppia jatkuvasti asiakkaalta, luo edellytykset pitkäaikaiseen asiakassuhteen luomiselle ja samalla mahdollistaa, etteivät asiakkaat hanki tuotetta tai palvelua kilpailijalta. Asiakkaat eivät kuitenkaan aina tiedä mitä he haluavat palvelun tuottajalta, jolloin asiakastarpeiden räätälöinti on hankalaa asiakkaan epäselvien odotusten vuoksi. Tällöin on kyettävä asiakkaan kanssa yhdessä löytämään ratkaisut ongelmiin ja löytämään asiakkaan epäselvät odotukset. (Anttila 2000, 93-147.)

Asiakaslähtöisessä yrityksessä asiakas on kaiken toiminnan perusta. Yritys tulee tuntea ja tietää, ketkä ovat asiakkaita eli mitkä ovat sen markkinat. Yrityksen täytyy myös tunnistaa ja ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä. Tietoja yritys voi hankkia erilaisilla markkinatutkimuksilla sekä käytännön kokemuksella. Markkinat ovat ryhmä ihmisiä, jotka joko yksilöinä tai organisaatiossa tarvitsevat jonkin tuoteluokan tuotteita. Heillä on kyky, tahto ja valtuudet tuotteiden ostamiseen. (Anttila 2000, 93-147.)

Markkinoihin suuntautuneen yrityksen tuotekehitystyössä pääasiallisen idealähteen tulisi olla asiakas ja häneen tarpeensa. Järjestelmällisen ja jatkuvan markkinatutkimuksen menetelmin tapahtuva tiedonkeruu johtaa yleensä olemassa olevien tuotteiden parannuksiin. Tutkimukset kertovat ennen muuta markkinoilla vallitsevasta nykytilanteesta. Huomattavasti konkreettisempaa tietoa antaa esimerkiksi tuotantohyödykeyrityksen palveluksessa toimiva tuotteen käyttäjä. Suora kontakti yrityksen tuotteiden käyttäjiin ja kuluttajiin tuottaa hyvää tietoa-inesta tuotekehitystä varten. (Anttila 2000, 93-147.)

Asiakkuutta tarkasteltaessa ei enää ole niinkään väliä sillä, tarjotaanko asiakkaalle tavaraa vai palvelua. Kysymys on pikemminkin siitä, että tarjotaan asiakkaalle jotain sellaista, että asiakkuudesta on asiakkaalle hyötyä. Tuotekehittäessä pitää ottaa huomioon mitä asiakas tarvitsee ja mistä asiakas hyötyy eniten. Kumpikin osapuoli hyötyy tulevasta kaupasta, kun tuote tehdään asiakasta ajatellen. Tuotekehittäessä tulee ajatella asiakkaiden tarpeita myös tulevaisuudessa. Mahdollisuuksien tarjoaminen muodostuu tulevaisuudessa tärkeimmäksi asiakaslähtöisyyden lähteeksi. (Storbacka 1997, 23-29.)

Asiakaslähtöinen tuotekehitys on systemaattinen tapa kehittää asiakaslähtöisyyttä ja asiakastyytyväisyyttä. Asiakkuus otetaan huomioon jo tuotteen suunnittelussa, jolloin tuotteesta pystytään tekemään asiakkaalle juuri oikeanlainen. Tämä mahdollistaa asiakaslähtöisesti toimivan prosessin, jossa kumpikin osapuoli saa kaipaamaansa arvontuotantoa. (Storbacka 1997, 23-29.)

### 2.3.2 Asiakkuuden arvo ja kannattavuus

Asiakkaita täytyy palvella asiakkaiden arvon mukaan. Yrityksen resurssien käyttöä ohjataan enemmän arvokkaiden asiakkaiden suuntaan. Joistakin asiakkaista voi tulla entistä arvokkaampia. Jotkut asiakkaat eivät yrityksen kannalta ole tulevaisuudessa arvokkaita ja heihin on yrityksen turha uhrata resursseja. (Lehtinen 1998, 87.)

Asiakkuus arvon mittareita ovat muun muassa

- asiakkuuden kannattavuus
- asiakkuuden rahallinen volyyymi



- asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuus
- asiakkuuden kesto
- asiakasosuus
- asiakkuuden lujuus
- asiakkuuden referenssiarvo ja osaamisarvo.

Asiakkaan osaamisen kautta voidaan mitata asiakkuuden arvoa. Asiakkaat, jotka vievät paljon aikaa ja ovat hankalia saattavat tuoda asiakkuuteen sellaista osaamista, jota yrityksellä ei ole. Nämä arvokkaat asiakkaat ovat hyviä siksi, että ne pakottavat yrityksen kehittämään osaamistaan ja laittamaan muutoksen alulle. Yhteinen oppiminen on keskeistä asiakkuuden arvon osalta. (Arantola 2003, 40; Lehtinen 2002, 31.)

Asiakkaan kautta saatavat kontaktit vaikuttavat asiakkuuden arvoon. Voimakkaasti sitoutunut asiakas, joka mainostaa yritystä on arvokas asiakas, koska se tehostaa uusien asiakkaiden syntymistä. Business to business -markkinoinnissa on aina ymmärretty referenssinä toimiva asiakas. Ihmiset uskovat helpommin viestiä, joka tulee asiakkaalta kuin yritykseltä itseltään. (Arantola 2003, 40; Lehtinen 2002, 31.)

Yrityksen painopiste pitäisi olla nykyisten asiakkuuksien jalostamisessa eikä uusien asiakkuuksien synnyttämisessä. Kannattamaton asiakas saattaa olla kannattavuuspotentiaali yritykselle. Potentiaalın hyödyntäminen tapahtuu asiakkuuden johtamisella niin, että asiakkuuden tuotot suhteessa kustannuksiin kasvavat. Yrityksen potentiaali realisoituu, kun saadaan asiakas keskittämään ostokset yritykseen. (Arantola 2003, 40; Lehtinen 2002, 31.)

Kannattamattomat asiakkaat eivät tuota arvoa kummallekaan osapuolelle. Kannattamattomat asiakkuudet ovat monimutkaisia ja ne sisältävät paljon yksittäisiä toimintoja. Arvioitaessa asiakkuuden kannattavuutta tulee ottaa huomioon investoinnit, jotka tulevat asiakkuuden synnyttäminä. Asiakastuloja kehittämällä ja kustannuksia karsimalla saadaan aikaan parempaa kannattavuutta. Kaikkien asiakkuuksien tulisi olla kannattavia pitkällä aikavälillä. Tarkasteltava aikaväli on vuosi, jonka lisäksi on arvioitava asiakkuuden kannattavuus tulevaisuudessakin. Vuosittaisten asiakkuus kannattavuuksien perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä myös tulevasta kannattavuudesta. Nykyarvo on vaikea määrittellä, ilman vuosittaisia tietoja asiakkuuden kannattavuudesta. Asiakkuuden arvon ja kannattavuuden nostaminen lähtee asiakkuuden uudelleensuunnittelusta. (Arantola 2003, 40; Lehtinen 2002, 31.)

Toimintojen tunnistaminen, määrittelemine ja rekisteröinti mahdollistavat asiakkuuksien kehittämisen. Asiakkuudesta tulee rekisteröityä suoritettuja toimintoja, joista voi laskea kannattavuutta. Toimintoja käyttäen kustannusajureina yritys pystyy jakamaan kustannukset asiakkuuksille. Tiedettäessä kuinka paljon toimintoja asiakkuuteen liittyy ja paljonko toiminto-

jen tuottaminen maksaa yritykselle, se voi kohdistaa kustannukset asiakkuudelle ja laskea helposti tämän asiakkuuden kannattavuus. (Arantola 2003, 40; Lehtinen 2002, 31.)

Asiakkuuksien kannattavuuksien jakautuminen on usein dramaattista. Laskettaessa kannattamattomien osuus koko asiakaskannan voitosta, prosentteista tulee negatiivisia, jolloin osuus voi olla yli sata prosenttia. Yrityksen 20 % asiakkaista voi tuoda jopa 180 % voitoista. Asiakkaat, jotka tuovat suurta kassavirtaa yritykseen eivät aina ole kannattavia, koska ne voivat myös käyttää paljon yrityksen resursseista. Kannattamattoman asiakkuuden muuttaminen kannattavaksi on mahdollista muuttamalla yrityksen strategioita. Suurimmat potentiaaliset asiakkaat löytyvät kannattamattomien asiakkuuksien kehittämistä. Kannattamattomien asiakkuuksien osuuden ollessa suuri, pienilläkin muutoksilla voidaan saada suuria muutoksia aikaan kannattavuudessa. Tunnistamalla, mitkä asiakkuudet ovat kannattamattomia tai kannattavia, voi yritys päätellä minkälaisia asiakkaita se haluaa jatkossa. (Arantola 2003, 40; Lehtinen 2002, 31.)

Asiakkuus jatkuu niin kauan, kun molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta. Asiakkuus on vaakalaudalla silloin, kun joko asiakkaalle tai yritykselle tarjoutuu muita vaihtoehtoja tuottaa lisäarvoa. Asiakkuutta tulee kehittää jatkuvasti. Yrityksen kannattaa tuottaa lisäarvo asiakkaalle kuitenkin niin, että yritys voi vähentää kuluja resurssiaan. Uuden teknologian myötä kustannuksia pystytään vähentämään, vaikka tehokkuus lisääntyy. Yrityksen tulisi miettiä, kuinka saisi asiakkaan suorittamaan sellaisia toimintoja, joista yrityksen näkökulmasta asiakkaan arvo kasvaisi. Yritys hyötyy, jos asiakas tekee itse osan toiminnoista esimerkiksi viemällä astiat pois pöydästä tai hakemalla varastosta ostokset. (Arantola 2003, 40; Lehtinen 2002, 31.)

Asiakkuuden arvoa parannettaessa tulee ottaa kolme keskeistä ulottuvuutta huomioon. Ulottuvuudet ovat asiakkuuden rakenne, asiakkuuden lujuus sekä uudet hintakantajat. Lähtökohta on kustannusten pienentäminen, asiakkuuden keston lisääminen sekä asiakkuuden tuottojen kasvattaminen. Asiakkaan ostaman määrän ja maksetun hinnan tuloksena muodostuvat asiakastulot. Hinnoittelulla tai asiakasosuutta lisäämällä voidaan kasvattaa asiakkuustuloja. Hintakantajia ovat usein tuotteet, joita yritys tarjoaa. Tuotteiden hintoihin sisältyvät palvelut, joita ei erikseen laskuteta asiakkaalta. (Arantola 2003, 40; Lehtinen 2002, 31.)

Asiakkuuden kesto yhdessä asiakkuuden kannattavuuden kanssa muodostavat asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuuden laskennan lähtökohdan. Pitkään kestänyt asiakkuus on usein lujemmalla pohjalla asiakkuuden aikana syntyneiden sidosten ansiosta. Hyvin tunnettu asiakkuus antaa yritykselle enemmän mahdollisuuksia kehittää asiakkuutta erilaisilla johtamisen työkaluilla. Asiakkuuden kesto riippuu asiakkuuden lujuudesta. Asiakkuuden kesto ja sen

muutoksia voidaan seurata asiakaskantatasolla. Yrityksellä on usein tietoa myös siitä, miten pitkiä asiakkuudet toimialalla yleensä ovat. (Arantola 2003, 40; Lehtinen 2002, 31.)

Asiakkuudet muodostavat yritykselle keskeisen asiakkuuspääoman, jonka arvoa yritys pyrkii kehittämään. Mitä enemmän asiakkuuksia pystytään kehittämään, sitä suurempi pääoma yrityksellä on käytettävissään. Asiakkuuden johtamisen tavoitteena on asiakkuuksien arvon nostaminen. Arvon nostaminen tapahtuu asiakkuuksia analysoitaessa. Asiakkuuksille luodaan asiakkuusstrategiat, joiden avulla asiakkuuksia voidaan kehittää. Asiakkuuden johtamisessa on kolme ulottuvuutta käytössä: vaihdanta, asiakkuuden vaihteet ja asiakkuuden rakenne. Kolme ulottuvuuden avulla yritys muodostaa asiakkuusstrategiat. (Kotler 2005, 133-135; Lehtinen 2002, 32.)

Yrityksen strategian ollessa sama kuin kilpailijoilla, on sama kuin, jos sillä ei olisi strategiaa ollenkaan. Yrityksen strategian ollessa erilainen, mutta helposti jäljiteltävissä, se on heikko strategia. Yrityksen strategian ollessa ainutlaatuinen ja vaikeasti jäljiteltävä, se on vahva ja kestävä. Monet yritykset ajattelevat toiminnallista erinomaisuutta tavoitellessaan, että yrityksellä on strategia. Yrityksissä työskennellään ahkerasti, jotta saadaan parhaan suoriutujan puumerkkejä ja pysytään kilpailijoiden edellä. Yrityksen ollessa samassa kilpajuoksussa kilpailijoidensa kanssa, kilpailijat saattavat saavuttaa. Yrityksen todellinen tarve olisi juosta eri kisassa. Yrityksellä on ainutlaatuinen strategia, kun se on määritellyt selvän kohdemarkkinan ja tarpeen, kehittänyt erottuvan ja voittoisan arvoväittämän kyseisille markkinoille ja järjestänyt selvän verkoston toimittamaan arvoväittämän kohdemarkkinoille. (Kotler 2005, 133-135; Lehtinen 2002, 32.)

Yritykset, jotka muovaavat itselleen ainutlaatuisen tavan toimia, saavat vastineeksi pienemmät kustannukset, korkeammat hinnat tai molemmat. Kilpailijoiden muistuttaessa yhä enemmän toisiaan on niiden pakko kilpailla hinnalla. Strategisesti asemoidut yritykset saavat kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Yksi parhaita strategian luomisen sääntöjä on pyrkiä ottamaan selvää, mistä kohdeasiakkaat pitävät ja tehdä sitä enemmän ja ottaa selvää, mistä he eivät pidä ja tehdä sitä vähemmän. Strategian tulisi olla ainutlaatuinen ominaisuuksien, suunnittelun, laadun, palvelun ja kustannusten yhdistelmä. (Kotler 2005, 133-135; Lehtinen 2002, 32.)

### 3 Menetelmäteoreettinen viitekehys

Tässä luvussa tarkastellaan laadullista toimintatutkimusta. Luvussa kerrotaan laadullisen tutkimuksen menetelmistä sekä sen analysoinnista.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullinen tutkimusmenetelmä tavoite on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Lähtökohtana on halu saada faktatietoa tai ymmärrystä siitä millaiset uskomukset, halut, ihanteet ja käsitykset ihmisten toiminnantaustalla vaikuttavat. Tutkimuksen tekijältä edellytetään täsmentämistä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. (Hirsjärvi 2007, 156-157; Vilka 2004, 63; Vilka 2005, 97-98.)

Objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja se, mitä tutkitaan, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole tuotuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tulkinnan avulla luodaan tutkimuksessa malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita ja kuvauksia tutkittavasta aiheesta. Toiminnallisissa opinnäytetöissä laadullinen tutkimus palvelee myös tilanteessa, jossa tavoitteena on toteuttaa kohderyhmän näkemyksiin nojautuva idea. (Hirsjärvi 2007, 156-157; Vilka 2004, 63; Vilka 2005, 97-98.)

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka aineisto koostuu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruumenetelmänä. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluun tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia menetelmiä ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. (Hirsjärvi 2007, 160; Vilka 2005, 126.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää tutkijan omaa tietämystä asiaan eli introspektiota. Introspektiolla tarkoitetaan itse havaintoa tai tarkkailu tiedonhankintamenetelmä, jossa tutkittava kertoo itse omista ajatuksistaan, haluistaan, tuntemuksistaan ja aistimuksistaan.

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimusaineiston koolla ei ole väliä, tutkimusaineiston kokoa säätelee aineiston laatu. Aineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Laadullisella tutkimuksella tehdyssä tutkimuksessa ei aina tavoitella yleistettävyyttä. Tilastollisten yleis-

tyksien sijaan tavoitteena on esimerkiksi vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja ilmiön selittäminen ymmärrettäväksi niin, että se antaa mahdollisuuden ajatella toisin. Tähän tavoitteeseen päästään pienelläkin määrällä tutkimusaineistoa, mikäli analyysi tehdään perusteellisesti. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja aineisto tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi 2007, 160; Vilka 2005, 126.)

Laadullisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyteen, kylläisyyteen, viittaavaa saturaation käsitettä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija kerää aineistoa päättämättä etukäteen, miten monta tapausta hän tutkii. Tutkija jatkaa haastatteluja niin kauan kuin haastattelut tuottavat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertaautua haastatteluissa. Tällöin on tapahtunut saturaatio. On siis ikään kuin olemassa tietty määrä aineistoa, joka tuo esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen. Kylläntymispisteen määrittäminen edellyttää, että tutkija tietää, mitä hän tutkimusaineistostaan hakee. Tämä vuoroastan edellyttää täsmällistä tutkimusongelmaa. Käytännössä kylläntämispisteen määrittäminen on hankalaa, koska se on aina tutkimuskohtainen. Erityisen hankalaa kylläntymispisteen määrittäminen on tutkittaessa ihmisten omakohtaisia kokemuksia. Yksittäisen ihmisen kokemus on aina ainutkertainen. Kylläntymispiste ei siis välttämättä ole toimiva kriteeri, joka tutkimuksessa. (Hirsjärvi 2007, 177; Vilka 2005, 127-128.)

### 3.2 Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät

Laadullinen haastattelu toimii tutkimusmenetelmänä hyvin monessa laadullisesti lähestyttävissä aiheissa. Case-tutkimus, tapaustutkimus ja monet muuta laadullisesti orientoituneet tutkimusstrategiat käyttävät laadullista haastatteluaineistoa. Haastattelutapa valitaan sen mukaan, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Eri tutkimusstrategiat eroavat toisistaan siinä suhteessa, miten paljon ne sallivat joustavuutta menetelmien valinnassa. Toiminnallisessa opinnäytetöissä riittää niin sanottu suuntaa antava tieto. Tästä syystä myöskään haastattelun puhtaaksi kirjoittamisen, litterointi, nauhoilta ei ole yhtä välttämätöntä, täsmällistä ja järjestelmällistä kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. (Vilka 2004, 63-64; Likitalo 1998, 64; Hirsjärvi 2007, 179.)

Tutkimustyytit eroavat toisistaan siinä, mitä tutkimuksessa tarkastellaan. Samoja aineistonkeruumenetelmiä käytetään eri tutkimustyypeissä. Perusaineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. Kysymykset muotoillaan alkavaksi sanoilla mitä, miten, miksi, jotta vastaajan on helpompi kuvailla ja selittää ajatuksiaan ja näkemyksiään. (Vilka 2004, 63; Hirsjärvi 2007, 186-187.)

## Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmä, jossa tutkija valitsee puhuttavat teemat. Tyypillistä on, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu perustuu ajatukseen, että haastateltava tietää asiastaan. Haastattelut voi toteuttaa haastatteluna kasvotusten tai puhelinhaastatteluna. Teemahaastattelu on paljon käytetty keräämismuoto toiminnallisessa opinnäytetyössä. (Tampereen yliopisto 2004; Vilkkä 2004, 63; Hirsjärvi 2007, 203.)

Teemahaastattelun avulla tavoitellaan haastateltavien näkökulmaa, tietämystä ja ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Haastateltavan annetaan haastattelussa kertoa pitkään, omilla sanoiltaan, omilla jäsenyksillään, omilla esimerkeillään ja omassa järjestyksessään sen, mitä asiasta haluaa sanoa. Haastattelun kautta voi tulla esiin ajatuksia, joita tutkija ei ole ennen tullut ajatelleeksi. Haastattelujen on tarkoitus olla sen verran samanlaisia keskenään, että suurempaan aineistoon kertyy tietoa halutusta asiasta. (Tampereen yliopisto 2004; Vilkkä 2004, 63; Hirsjärvi 2007, 203.)

## Teemahaastattelussa

- tutkijalla on mielessään tutkimusteemat ja kysymykset.
- teemaluettelo tai kysymyslomake varmistaa, että kaikilta haastatelluilta saadaan samat asiat kysytyä. Kysymysten järjestyksellä ei ole väliä.
- tutkija pitää huolen, että häntä kiinnostavat teema-alueet tulee kartoitetuksi.
- tutkittavat asiat ovat usein arkaluotoisia tai heikosti tutkittavia.
- haastattelun määrä riippuu tutkimusasetelmasta, haastateltavia on yleensä muutamia.

(Likitalo 1998, 65.)

## Avoim haastattelu

Avoimessa haastattelussa haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa. Aihe voi muuttua keskustelun kuluessa. Avoin haastattelu on kaikista haastattelumuodoista lähimpänä keskustelua. (Hirsjärvi 2007, 204.)

## Avoim haastattelu

- auttaa tutkijaa esiymmärryksen luomisessa.
- on usein vain yksi laaja kysymys ja aihe.
- asettaa lisäkysymykset tilanteen mukaan.

- tehdään yleensä vain kerran.  
(Likitalo 1998, 65.)

### Lomakehaastattelu

Lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen. Lomakkeessa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. (Hirsjärvi 2007, 203.)

### 3.3 Laadullisen tutkimuksen analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä ei ole tärkeä vaan aineiston laatu. Laadun kriteeri on aineiston monipuolisuus ja se, miten hyvin se vastaa tutkimuksen tavoitteisiin ja kohde-ryhmän tarpeisiin. Toiminnallisissa opinnäytetyissä laadullisella tutkimusmenetelmillä kerättyä aineistoa ei välttämättä analysoida, vaan sitä voidaan käyttää myös lähteenä. (Tuomi 2009, 91-93; Vilka 2004, 64.)

Analysointi on hyvä tehdä silloin, kun selvitystä halutaan käyttää tutkimustietona joidenkin sisällöllisten valintojen perusteluun. Perusanalysointimenetelmänä voidaan kaikissa laadullisissa tutkimuksissa käyttää sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. Analysointikeinoina käytetään luokittelua, teemoittelua ja tyypittelyä, riippuen siitä, millaista tietoa ollaan etsimässä. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona. Teemoittelu voi olla luokittelun kanssa samankaltaista, mutta siinä painottuu mitä kustakin teemasta on sanottu. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi, joissa etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia, jolloin saadaan eräänlainen yleistys, tyyppiesimerkki. (Tuomi 2009, 91-93; Vilka 2004, 64.)

### 3.4 Validiteetti ja reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla, vaikka niiden käyttö on suunniteltu määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan, tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi 2009, 136-137.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Tutkimuksen luotettavuutta osoitetaan raportoimalla tutkimuksen kulku kokonaisuudessaan, aineistoin keruu, johtopäätösten teko sitten, että lukija voi itsenäisesti arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Likitalo 1998, 62; Tuomi 2009, 136-137.)

Listasta luotettavuuden arviointiin:

- Tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä ollaan tutkimassa ja miksi.
- Tutkija: miksi tämä tutkimus on tärkeä, mitä oletetaan tutkimusta aloittaessa, ovatko ajatukset muuttuneet.
- Aineiston keruu: miten aineiston keruu on tapahtunut (menetelmä, tekniikkana, erityispiirteet ja mahdolliset ongelmat).
- Tutkimuksen tiedonantajat: millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin, miten heihin otettiin yhteyttä ja montako henkilöä oli.
- Tutkija-tiedonantajan-suhde: miten suhde toimi, muuttivatko kommentteja ennen julkaisua.
- Tutkimuksen kesto: millaisella aikataululla tutkimus on tehty.
- Aineiston analyysina: miten aineisto analysoitiin, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin.
- Tutkimuksen luotettavuus: arvioita miksi tutkimus on eettisen korkeatasoinen, miksi tutkimusraportti on luotettava.
- Tutkimuksen raportointi: miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu. Mitkä asiat ovat saattaneet vaikuttaa luotettavuuteen ja pätevytyteen alentavasti tai kohottavasti. (Tuomi 2009, 136-137; Likitalo 1998, 72-73.)

#### 4 Asiakastietojärjestelmäprojektin teoriaa

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyöhön liittyvää menetelmäteoreettista taustaa. Aluksi paneudutaan asiakastietojärjestelmiin teoriatasolla. Sen jälkeen projektin teoriaan, koska asiakastietojärjestelmän käyttöön ottaminen on projektiluontoinen tapahtuma yrityksessä. Luvun loppuosa käsittelee johtajuuden teoriaa, koska projektin onnistuminen on pitkälti kiinni yrityksen johdosta.

##### 4.1 Asiakastietojärjestelmä

Yritykset keräävät asiakastietoja, koska niitä kiinnostaa oma asiakaskunta ja asiakkuuksien parantaminen. Asiakastietojärjestelmällä seurataan asiakasrakennetta ja sitä miten se on kehittynyt sekä asiakaskannassa tapahtuneita tai tapahtuvia muutoksia. Yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa asiakasnäkökulmasta katsottuna, omien asiakkaiden arvon tunnistamisen kautta. Asiakkaiden arvoon liittyy asiakasuskollisuus, jota monet yritykset mittaavat erilaisilla ohjelmilla. Asiakastietojen hallintaan tarvitaan myös yrityksiä siirryttäessä interaktiivisuuden ja monikanavaisuuden ratkaisuihin. (Hellman 2003, 85-86.)



Toiminnallisesti asiakastietojärjestelmä koostuu kolmesta vaiheesta: tiedon luomisesta ja keruusta, tiedon varastoinnista ja hallinnoinnista sekä tiedon välittämisestä ja käytöstä. Tieto on usein koottu kirjallisista dokumenteista, suullisesti saaduista tiedoista, omasta muistista ja kokemuksesta. Keskeistä asiakastietojärjestelmässä on se, että työssä tarvittava tieto on käytettävissä tarvittaessa, työsuorituksen aikana, oman muistin lisänä ja tukena. (Bergström 2003, 421; Kasvi 2000, 29.)

Järjestelmän käyttäjä itse määrittelee mitä tietoja tarvitsee ja milloin. Järjestelmän käyttäjällä on mahdollisuus liikkua tiedoissa vapaasti tai ohjatusti. On huomioitava, että tietojärjestelmä sisältää ainoastaan tehtävän kannalta järkevää ja oikean tasoista informaatiosta. Ylimääräinen tieto hankaloittaa oikean tiedon löytämistä. Jotta tietojärjestelmästä olisi todellista hyötyä käyttäjilleen, käyttäjien olisi osallistuttava tietojen sisällön kehittämiseen ja niiden pitämiseen ajan tasalla. Asiakastietokannan luomisessa on otettava huomioon henkilötietolain säännökset ja tietosuojaan liittyvät määräykset. Lisäksi on korrekta kysyä asiakkaalta, jos hänet saa liittää asiakastietokantaan. (Bergström 2003, 421; Kasvi 2000, 29.)

#### 4.1.1 Asiakkaiden johtaminen vaiheittain

Asiakkaiden johtamisessa kannattaa edetä vaiheittain. Eri vaiheissa tehdyt päätökset ja määrittelyt toimivat myöhemmissä vaiheissa monien ratkaisujen pohjana ja onnistumisen mittareina. Yritys tekee ensimmäiseksi lähtökohtatilanteen analyysin, joka sisältää nykytilan analyysin, liiketoimintatavoitteet sekä liiketoimintastrategian. Jokaisessa lähtökohtatilanteen kolmessa analyysissä on voimakas näkökulma asiakkaisiin. Tavoitteena on analysoida yrityksen nykytilaa asiakasnäkökulmasta ja kartoittaa toisaalta olemassa olevat asiakkaisiin ja asiakashallintaan liittyvät osaamisalueet ja resurssit sekä toisaalta löytää nykyisten tavoitteiden ja liiketoimintastrategian yhteydet asiakkaisiin. Tuloksena on yhteenveto siitä, miten ja millaisessa roolissa tai merkityksessä yritys näkee tänä päivänä asiakkaat, minkälaiset valmiudet sillä on ja miten halukas yritys on etenemään asiakkaiden johtamisessa. (Hellman 2003, 89-98, 149, 163-164, 177.)

Yrityksen tulee lähtökohtatilanteen arvioinnin jälkeen tehdä visio asiakashallinnasta sekä yrityksen asiakastavoitteista. Asiakashallinnan visio sisältää analyysit seuraavista asioista: asiakkaiden arvo, asiakaskannan kehittäminen, asiakasosuus, uudet asiakkaat, asiakassuhteiden syventäminen ja laajentaminen sekä asiakaskannattavuus. Yrityksen liiketoimintaympäristön nopea muutos ja kiristyvä kilpailu edellyttävät, että yritys uusii jatkuvasti käsitystään ja määrittäytään itsensä ja ympäristön välisestä suhteesta. Suhdetta on pystyttävä tarkastelemaan kerta kerran jälkeen puhtaalta pöydältä. Yritys, joka ei kehitä visiotaan tai liiketoimintänäkemystään, ei uusiudu. Vision tai liiketoimintänäkemyksen kehittäminen on haasteellinen tehtävä. Kehittäminen on sitä vaativampaa, mitä kauemmin yrityksessä on vallinnut sen nykyinen ajattelu- ja toimintatapa ja mitä pidempään yrityksen liiketoiminta on toistanut itse-

nään. Yritys kasvattaa osaamistaan ja tietämystään, kun se kykenee viemään valitsemaansa uudistukset käytännön toimintaan. (Hellman 2003, 89-98, 149, 163-164, 177.)

Kolmannessa vaiheessa asiakkaiden johtamisessa yritys laatii suunnitelman laajoja strategisia kokonaisuuksia varten. Laajat strategiset kokonaisuudet käsittävät muun muassa seuraavat asiat: asiakaskannan kehitys ja investoinnit, kanavahallinta, tuotteet ja palvelut, asiakaskannattavuus, asiakastiedonhallinta ja käyttö sekä liittoumat ja verkostot. Laajat strategiset kokonaisuudet, ovat kussakin yrityksessä erilaiset. Yrityksen käytyä läpi strategiset kokonaisuudet ja se on tehnyt päätöksen niiden suhteen, voidaan koota yhteen yrityksen koko asiakasstrategia. Tämä vaiheistus on mielekäs siksi, että se antaa mahdollisuuden paneutua riittävästi laajoihin strategisiin kysymyksiin. Kullekin osa-alueelle saadaan mukaan yrityksen parhaat osaajat ja saavutetaan sellainen näkemyksellinen syvyys, jonka avulla yritys pystyy hallitsemaan kehittämissuunnitelmat sekä viemään päätetyt muutokset ja investoinnit kannattavasti käytäntöön. (Hellman 2003, 89-98, 149, 163-164, 177.)

Yrityksen neljäs vaihe on asiakasstrategian suunnittelu, joka sisältää: asiakaskannan kehityksen ja investoinnit, kanavahallinnan, tuotteet ja palvelut, asiakaskannattavuuden, asiakastiedon hallinnan ja käytön, liittoumat ja verkostot, osaamisen ja resurssit, toiminnan panostuksen, organisaatorakenteen sekä vastuut. Yrityksen asiakasstrategian koonti käynnistyy tilanteesta, jossa on toisaalta olemassa erilliset määritykset laajoista strategisista kokonaisuuksista sekä toisaalta tarve täydentää strategiaa ja tehdä siitä yksi kokonaisuus. Laajojen strategisten kokonaisuuksien yhdistäminen yhdeksi, ei ole helppo tehtävä. Se merkitsee paljon työtä, muun muassa päällekkäisyyksien poistamista, kokonaisuuksien välisten aukkojen paikkaamista ja kokonaisuuksien pilkkomista niin ajallisesti kuin sisällöllisestikin. Yhdistämisen tärkein testi on lopputuloksen ymmärrettävyys. (Hellman 2003, 89-98, 149, 163-164, 177.)

Yrityksissä laaditaan strategioita, jotka liittyvät asiakasrajapintaan ja toimintaan asiakkaiden kanssa. Työkaluina käytetään asiakasasetta, asiakastuloslaskelmaa, asiakasvirta-korttia ja asiakasportfoliota. Asiakastiedoilla ja sen hyväksikäytöllä on niiden käytäntöön viennissä keskeinen merkitys. Yritysten on vaikea kehittää johtamista siten, että asiakkaat huomioidaan tarkemmin. Monipuoliset asiakastietoja hyödyntävät työkalut auttavat tässä tehtävässä. Asiakkaiden johtamisen työkalut muodostuvat neljästä kokonaisuudesta. Asiakastase ja asiakastuloslaskelma antavat hyvän kuvan yrityksen koko asiakaskannasta ja sen kehityksestä sekä kannattavuudesta. Asiakasvirtakortti osoittaa asiakaskannassa tapahtuneet siirtymät eri asiakassuhteen tilojen välillä sekä asiakkaiden määrät kussakin erilaisessa asiakassuhteen tilassa. Portfoliot ovat voimakkaasti kohdennettuja työkaluja, jotka tarkastelevat koko asiakaskantaa aina tietystä näkökulmasta. (Hellman 2003, 89-98, 149, 163-164, 177.)

Asiakastiedon keräämisen kannalta on olemassa kahdentyyppisiä asiakkaita, suoria ja välillisiä. Suorat asiakkaat ovat loppuasiakkaita, yrityksiä tai kuluttajia, jotka ostavat yritykseltä suoraan ja joita yritys myös laskuttaa. Välillisillä tarkoitetaan jälleenmyyjiä tai muita välittäjiä, jotka myyvät yrityksen tuotteet eteenpäin loppukäyttäjille yrityksen laskuttaessa jälleenmyyjiä. Yritys- ja alakohtaisesti on strategiasta kiinni, pitääkö yritys jälleenmyyjien kautta saamiaan loppuasiakkaita merkittävänä asiakkainaan. (Hellman 2003, 86.)

Asiakastiedot ovat huomattavan helppo saada, mikäli yritys palvelee suoraan asiakkaitaan. Yritys, joka käyttää jälleenmyyjiä, pystyy helposti pitämään rekisteriä jälleenmyyjistä, mutta loppuasiakkaista on vaikea saada laadullisesti ja määrällisesti tyydyttävää tietokantaa. Välillisen asiakastiedon osalta haasteena on sen käytettävyys. Tietojen kerääminen tulee usein kalliimmaksi ja käyttö on usein välillisyyden vuoksi tehottomampaa. Yrityksellä tulee olla selvä käsitys mitä tietoja hyväksikäyttämällä tehdään tulosta lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Useat yritykset ovat määritelleet pitkän tähtäimen tavoitteeksi päästä lähemmäs loppuasiakasta, mieluiten suoraan kontaktiin heidän kanssaan. Yritysten pelkona on se, että asiakastietoja kerätään joka tapauksessa. Yritys ei halua tilanteeseen, jossa kilpailija tai jopa yhteistyökumppani tuntee yrityksen asiakkaat paremmin kuin yritys itse. (Hellman 2003, 86.)

Informaatio on tavallaan julkista, kun se on yleisesti saatavilla. Se on ideoita, kuvia, ääniä, lukuja, numeroita, väittämiä ja faktoja. Tieto sen sijaan on henkilökohtaista. Tieto on ajattelutoiminnan tulosta. Tieto syntyy kokemuksesta ja se liittyy aikaisempaan tietoon. Tietoa, älyllistä toimintaa ja oppimista syntyy niihin osa-alueisiin, joista ihmiset ovat kiinnostuneita. Osa-alueet voidaan jakaa tekniseen, praktiseen ja kasvuun liittyvään. Tekninen mielenkiinto on tarvetta kontrolloida ja manipuloida ulkoista ympäristöä. Praktinen mielenkiinto kohdistuu sosiaalisiin suhteisiin. Kasvuun liittyvä mielenkiinto liittyy tarpeeseen kasvaa ja kehittyä yksilönä ja suhteessa muihin. (Ruohotie 2002, 254-255.)

#### 4.1.2 Työelämän kehitys ja muutos

Monet muutokset ovat nykypäivää työelämässä. Muutoksia tuo globalisoituvaa talous, vilkastuva kulttuurien välinen kanssakäyminen, informaatioteknologian huikaa kehitys, verkottuminen ja verkostoituminen sekä työn uudenlainen organisointi. Teknologian kehitys aiheuttaa monenlaisia muutoksia työtehtäviin, jotka voidaan suorittaa nopeammin ja tehokkaammin. Organisaatiot reagoivat nopeasti markkinoiden muutoksiin ja kehittävät toimintojaan. Kuluttajien vaatimukset lisääntyvät samalla sykkeellä ja asiakaskäyttäytymiset muuttuvat. Elinikäisestä oppimisesta on tullut menestymisen ehto. Oppimista ei tule tarkastella pelkästään yksilöllisenä toimintana, vaan koko työorganisaation ja jopa yhteiskunnan asiana. (Eteläpelto 1999, 24; Ruohotie 2002, 293.)

Keskkipitkän ja pitkän aikavälin ongelman tulee olemaan suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen. Muutokseen tulisi varautua aktivoimalla työvoimareservejä, tukemalla työssä pysymistä ja varautumalla ulkomaalaistyövoiman määrän lisääntymiseen. Keskeiset toimenpiteet liittyvät työkyvyn ylläpitämiseen, työvoiman osaamisen parantamiseen ja oppivan organisaation kehittämiseen. Kyse on siten elinikäisen oppimisen mallin sisäistämisestä ja hiljaisen tiedon merkityksen ymmärtämisestä yrityksissä. (Ruohotie 2002, 293; Vanhala 2002, 21, 215.)

Oppivan organisaation on kyettävä tuottamaan, hankkimaan ja siirtämään tietämystä sekä toteuttamaan uutta tietoa vastaavat toiminta muutokset liiketoiminnassaan. Muutokseen liittyy aina myös muutosvastarintaa, koska muutos vaikuttaa pelottavalta ja uhkaavalta. Epävarmuus tulee, kun työtehtävät tulee jatkossa tehdä tavalla, jota ei valmiiksi hallitse tai, kun ei ole tietoa omasta roolistaan muutoksessa. Uusiin järjestelmiin ei välttämättä luoteta ja työt tehdään sekä vanhalla että uudella tavalla. Organisaatioissa on kyynisyys kasvanut muutoksia kohtaan, kun muutoksia on tapahtunut riittävän tiheään ja huonolla menestyksellä. (Ruohotie 2002, 293; Vanhala 2002, 21, 215.)

Yhteiskunnassa, talouselämässä ja teknologiassa tapahtuneet muutokset ja kehitys ovat antaneet reunaehdoja työn luonteelle, työyhteisö on muovannut yksittäisten töiden vaatimukset. Ajan ja tilan uudet muodot ja uudentyyppiset informaatorakenteet tekevät organisaatioiden ja instituutioiden rajat liikkuviksi. Kehityskulku synnyttää ammatillisen toiminnan muotoja, joiden yhteydessä on vaikea tunnistaa työyhteisöjä sanan traditionaalisessa merkityksessä. Kommunikaatiomuotojen muutokset ja taloudellisten toimijoiden ja instituutioiden toimintakentän laajeneminen asettavat uudentyyppisiä haasteita sekä yksilöiden kompetensseille että organisaatioiden sisäiseen ja niiden väliseen oppimiseen. Ongelmien ratkaisussa tulee eteen tilanteita, joissa tarvitaan yhteistoiminnallisia, organisaatio- ja instituutorajat ylittäviä ponnistuksia. (Eteläpelto 1999, 42-43.)

Merkittävä verkostomallien yleistymistä tukeva olosuhdetekijä on internet, joka mahdollistaa keskeisten palveluiden, esimerkiksi suunnitelmien tai sisältöjen, etäluottamisen sekä yleensä ajantasaisen organisaatioiden välisen tiedonsiirron ja logististen prosessien ohjailun. Yrityksen oma panos on periaatteessa luoda strategiaa ja hallita kokonaisuutta ja toimialan kriittisiä ehtoja, erityisesti tuntee asiakkaiden odotuksia ja tuotteen vaatimuksia, yrityksen on hyvä tuntee myös mahdollisia verkosto-osapuolia ja omata tuottamuspääomaa. (Vanhala 2002, 196.)

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat organisaatioon ja ihmisiin. Toimintaympäristön muutoksia ovat teknologian muutokset ja innovaatiot, taloudelliset ja poliittiset muutokset sekä sosiaalisen ympäristön muutokset. Toimintaympäristön muutoksista seuraa muun muassa työluonteen muuttuminen, töiden uudelleen organisointi sekä organisaatorakenteen muut-

tuminen. Muutokset töissä vaikuttavat ihmisiin, esimiehille tulee uusia rooleja ja tehtäviä, tehdään uusia työsopimuksia, tapahtuu oppimista sekä urakehitystä. Muutoksista seuraa haasteita yksilön kehittämislle. Erilaisia haasteita ovat elämänhallinta, kommunikointitaito, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten vauhdittaminen. (Ruohotie 2002, 29; Jalava 2000, 41-43.)

Teknologian muutokset ja innovaatiot aiheuttavat sen, että tiedon määrä kasvaa yhä nopeammin. Työelämä tulee arvioiden mukaan muuttumaan seuraavan kymmenen vuoden aikana enemmän kuin kuluneen viidenkymmenen vuoden aikana. Tieteellinen ja tekninen tieto kaksinkertaistuu joka 5.-7. vuosi ja uuden tiedon tulisi korvata vanhentunut. Viiden vuoden opiskelujen jälkeen, valmistumisen jälkeen osa tiedoista on jo vanhentunutta. Eri alojen asiantuntijoiden yhteistyö lisää ja nopeuttaa teknologian muutoksia ja innovaatioita. Organisaation tuottamat tuotteet ja palvelut jäävät kehityksessä jälkeen yllättävän nopeasti. Yritysten on pystyttävä muokkaamaan tuotteitaan ja palveluitaan nopeasti muuttuvia tarpeita vastaavaksi. Työtehtävät muuttuvat kehityksen myötä. Työtehtävistä osa on nopeammin hoidettavissa, kun on käytettävissä paljon uutta tietoa ja teknologiaa, osa työtehtävistä loppuu kokonaan ja joi-takin uusia työaloja tulee lisää. Kustannusten ja laadun rinnalla korostuu tuotekehittelyyn ja valmistukseen kuluva aika. Menestyäkseen kilpailussa yrityksiltä edellytetään lyhyitä toimii-tusaikoja. (Ruohotie 2002, 20-21.)

Työtehtävien muutoksiin liittyy sama psykologinen muutosprosessi, kuin muihinkin elämä-nmuutoksiin. Mitä suurempi muutos on, sitä selvemmin prosessi ilmenee. Prosessi on seitsemän askeleen muutuskäyrä, jonka läpikäyminen on muutoksen suuruudesta ja ihmisestä itsestään kiinni. Prosessin läpikäyminen saattaa kestää vuodesta neljään vuoteen. Työntekijä tuntee olevansa epäpätevä hoitamaan uudenlaisia työtehtäviään, vaikka olisi ollut kuinka pätevä ta-hansa aikaisempaan tehtävään. Muutos ei kuitenkaan tarkoita suoritustason alenemista, vaika työntekijä ei tunne selviytyneensä uudesta työstä toivomallansa tavalla. (Jalava 2000, 40-41.)

Muutoksen seitsemän askelmaa ovat: sokkivaihe, muutoksen kieltäminen, depressio, todelli-suuden hyväksyminen, testausvaihe, merkityksen etsiminen ja integraatio. Sokkivaiheessa uusi tehtävä tuntuu yllättävältä, vanhat toimintamallit eivät kelpaa ja tehtävä ei vastaa odotuk-sia. Työntekijä pysähtyy ja yrittää ymmärtää, mitä on tapahtumassa. Muutoksen kieltämisessä ihminen pyrkii minimoimaan tai yksinkertaistamaan muutostilanteen. Reaktio saattaa olla hyödyllinen, mikäli se on väliaikainen. Sopeutuminen on heikkoa, mikäli työntekijä pyrkii käyttämään vanhoja toimintamalleja uudessa tehtävässä. Depressio vaiheessa työntekijä tun-tee olevansa epäpätevä työtehtävään ja suoritustaso laskee. Vaiheeseen liittyy turhautuneii-suuden tunne. Tämä vaihe on tärkeä oppimisen kannalta, muutos luo uuden oppimista. Arvot, asenteet ja toimintamallit ovat muututtava, mikäli työntekijä aikoo selvittää muutoksesta. To-

dellisuuden hyväksymisen vaiheessa vanhoista arvoista, asenteista ja toimintamalleista luovutaan. Työntekijä on halukas suhtautumaan muutokseen positiivisesti ja on valmis kokeilemaan omia kykyjään. Testausvaihe on uusien toimintamallien kokeilu vaihe, jossa toimintaa on paljon ja uusia malleja kokeillaan aktiivisesti. Kokeilulla saatetaan tehdä virheitä ja joutua umpikujaan, mutta sillä voidaan löytää myös uusia toimivia toimintamalleja. Aktiivisuus ja kokeilu vähenevät merkityksen etsimisen ja sisäistämisen vaiheessa, jolloin työntekijät keskustele- vat tapahtuneesta muutoksesta. Integraatio eli päätös- vaiheessa varsinainen muutos on jo ohi. Työntekijän on oppinut uusia toimintamalleja ja hänen itsearvostuksensa on noussut muutok- sen myötä, työolosuhteet ovat vakiintuneet ja muutos jää taka-alalle. (Field 1998, 423; Pelin 1999, 40.)

## 4.2 Projekti

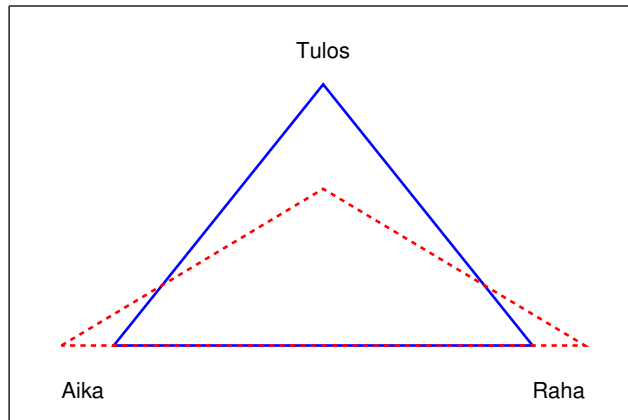
Projekti on työ, joka tehdään ennakolta määritellyn kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi. Projektilla on selvät rajat, resurssi ja työ vaatimukset, sillä on riskin elementit ja määri- teltä oma budjetti sekä aikataulu. (Field 1998, 423; Pelin 1999, 40.)

Projektin johtoryhmä kootaan yleistä arvostusta nauttivista päättäjistä, jotka useimmiten ovat tilaajaorganisaatiosta, loppukäyttäjäorganisaatiosta ja tekijäorganisaatiosta. Pääperiaa- te johtoryhmään nimettäessä on se, että johtoryhmä kattaa sen päätäntävällän, joka projek- tia koskevia päätöksiä tehtäessä tarvitaan. Projektipäällikkö yleensä nimetään joko tilaaja- tai tekijäorganisaation työnjohto-ominaisuudet omaavista esimiehistä. Projektipäällikkö toi- mii työnjohtajana, johtoryhmän valvonnan ja ohjauksen alaisena sekä vastaa projektin toteu- tuksesta. (Virkki 2000, 20-22.)

Projektisihteerä käytetään vain mittavissa projekteissa, jotka koostuvat useasta aliprojektis- ta. Projektipäällikkö huolehtii projektisihteerin tehtävistä, mikäli sihteerä ei ole erikseen nimetty. Projektin henkilöresurssit nimetään keskeisten sidosryhmien ammattitaitoisista teki- jöistä. He tekevät projektin varsinaisen työn projektipäällikön johtamana. Henkilöresurssit saattavat vaihtua projektin etenemisen myötä, koska erivaiheissa tarvitaan erilaista ammatti- taitoa. (Virkki 2000, 20-22.)

### 4.2.1 Tuloksellista projektin johtamista

Projektijohtaminen on tulosjohtamista. Projektille asetetaan ajalliset, sisällölliset, laadulliset ja taloudelliset tavoitteet (kuvio 2.). Näiden tavoitteiden toteutuminen mitataan projektin lopussa. Projekti on onnistunut, kun se saavuttaa sille asetetut sisällölliset ja laadulliset ta- voitteet ja valmistuu asetettujen projektibudjetin ja aikataulun mukaisesti. Toimiva projekti vaatii monenlaisia resursseja. Vaadittavia resursseja ovat mm. raha, henkilöt (omat ja ulko- puoliset), koneet ja laitteet, materiaalit sekä muut resurssit. (Pelin 1999, 43, 166-167.)



Kuvio 2. Projektin tulokolmio  
(Pelin 1999, 44.)

Projektimuotoisen kehittämisen tunnusmerkeistä yksi on tavoitteeksi annetun tuloksen ja tuloksen tekemisen mahdollisimman tarkka ennakkosuunnittelu. Projektipäällikön vastuulla olevaa ennakkosuunnittelua kutsutaan projektisuunnitteluksi ja suunnittelun tulosta projekti-suunnitelmaksi. Suunnitelmasta tulee käydä selville mitä projektissa tehdään ja miten. (Virkki 2000, 24-26.)

Projektisuunnitelmaa käytetään koko projektin aikana. Projektisuunnitelmaa käytetään ennen projektin aloittamista, sen toteutuksen aikana ja päätyttyä viiteen tarkoitukseen. Projektisuunnitelma toimii johtoryhmän päätöksenteon tukena, työnjohtovälineenä, edistymisen valvontavälineenä, historiatietona ja tiedottamisvälineenä. (Virkki 2000, 24-26.)

Projektisuunnitelman sisältö:

- Määrittely (johdanto ja taustat, projektin tulostavoitteet, rajaus ja liittymät)
- Organisaatio (projektiryhmä, johtoryhmä, yhteyshenkilöt)
- Toteutussuunnitelma (ositus ja toteutusvaiheet, aikataulu, tehtäväluettelo, resurssisuunnitelma, riskien kartoitus)
- Budjetti (projektibudjetti, kustannusseuranta)
- Ohjaussuunnitelma (kokoussuunnitelma, tiedottaminen, valvonta ja raportointi, koulutussuunnitelma, laadunvarmistus)

(Pelin 1999, 102.)

Projektisuunnitelman rakenne ja sisältö ovat kehittyneet lähes standardiksi. Projektisuunnitelma jakaantuu selvästi kahteen pääosaan. Alkuosassa (kohdat 1-5) täsmennetään projektin tavoiteltua lopputulosta ja jälkiosassa (kohdat 6-10) tarkennetaan suoritusta. Alkuosa sisältää seuraavat asiat: tausta, projektin tehtävä, tulostavoitteet, rajaus ja ympäristö. Jälkiosa sisältää: työvaiheet, osatehtävät ja aikataulu, henkilöresurssit ja projektin organisaatio, kustannukset sekä työmenetelmät, kuvaaminen ja tiedottaminen. (Virkki 2000, 27.)

Hyvään projektisuunnitteluun kuuluu mahdollisten riskien selvitys. Tulevien ongelmien ennakointi ei ole vaikeata, kun käytössä on aikaisempia projektiraportteja. Vajaaseen toimitusvalmiuteen liittyvät riskit voivat johtaa yrityksen erilaisiin vaikeuksiin. Riskit voivat johtaa muun muassa kohtaamattomiin markkinoiden vaateisiin, kanteisiin, kasvojen menetyksiin tai maineen huonontumiseen sekä kauppohen menetyksiin. Ongelmat voivat johtaa laillisiin vaateisiin, edesvastuuseen, henkilö- ja kustannusresurssien hukkaamiseen, terveys ja turvallisuus kompromisseihin, saatavuus ja toimitus ongelmiin sekä asiakkaiden luottamuksen vähenemiseen. (Field 1998, 110; Pelin 1999, 233.)

Projektin riskit voidaan jakaa seuraaviin tyyppeihin:

- Tekniset riskit
- Aikataulun riskit
- Taloudelliset riskit
- Organisaatio, henkilöt, tiedonkulku
- Ulkopuoliset hankinnat, toimittajat
- Asiakkaaseen liittyvät riskit
- Ympäristötekijät, luonnonolosuhteet
- Sopimukseen liittyvät riskit
- Tuotevastuuriskit
- Vientiprojekteissa kohdemaahan liittyvät riskit (lainsäädäntö, poliittiset, sotilaalliset riskit)

(Pelin 1999, 234.)

Projektisuunnitelman jälkeen projektinjohtaja valmistelee johtoryhmän kokouksen, jonka tarkoituksena on suunnitelman käsittely ja jatkotoimista päättäminen. Tehtävä päätös voi olla sisällöltään kolmenlainen:

- suunnitelma hyväksytään sellaisenaan.
- projektisuunnitelmaan esitetään muutoksia, joka merkitsevät usein tavoitteiden tiukempaa rajausta, aikataulu- ja budjettimuutoksia.
- laadittu suunnitelma on tuonut esiin seikkoja, jotka estävät projektin järkevän ja perustellun toteuttamisen

(Virkki 2000, 28.)

#### 4.2.2 Projektin eteneminen

Projekti käynnistetään aloituskokouksen järjestämisellä. Aloituskokoukseen olisi hyvä osallistua kaikkien projektiorganisaation jäsenten. Projektipäällikkö valmistelee kokouksen, jonka tavoitteena on tutustuttaa asianomaiset tehtävään ja toisiinsa. Kokouksessa käydään läpi pro-



jektisuunnitelman sisältö yksityiskohtaisesti. Projektissa ja kehityshankkeissa on huolellisesti analysoitava asiakkaan tarpeet. Tulee selvittää myös yrityksen vahvuudet kilpailijoihin nähden, markkinoiden muutokset, tuotteen kustannukset ja kannattavuus. (Pelin 1999, 63; Virkki 2000, 29.)

Projekti jaksotetaan tavanomaisesti ajallisesti peräkkäisiin vaiheisiin, koska se helpottaa johdon päätöksentekoa. Projektin aikataulun pitäminen on entisestäänkin korostunut. Investointiprojekteissa pyritään usein mahdollisimman lyhyeen toteutukseen, johtuen sitoutuneiden pääomien suuruudesta. Hyväkään aikataulu ei auta, ellei tarvittavia voimavaroja ole käytettävissä. Projekti aikatauluun tulee aina muutoksia projektin aikana. Aikaohjaus on jatkuva prosessi projektin loppuun saakka. Projektipäällikkö aloittaa päätöstoimenpiteet, kun projekti lähestyy loppuaan. Hän valmistelee viimeisen johtoryhmä kokouksen, jossa tulos hyväksytään ja päätös projektin lopettamisesta tehdään. (Virkki 2000, 29; Pelin 1999, 116, 125-127, 165.)

Projektin onnistumisen jälkiarviointi pelkän suorituksen ja syntyneen tuloksen kohdalta on usein vajavaista. Projektin onnistumista olisi hyvä arvioida myös vuoden parin päästä tuloksen valmistumisesta. Myöhemmin tehtävässä arvioinnissa saadaan selville ovatko tulokselle asetetut liiketaloudelliset tavoitteet täyttyneet. Projektin historia-aineistoon liitetään jälkiarvio, jota myöhemmin voidaan käyttää hyödyksi. Jälkiarviosta saadaan arvokasta apua uusien kehittämissideoita miettiessä tai projektisuunnitelmia ja projekteja koskevia päätöksiä tehdessä. (Virkki 2000, 30.)

Projektijohtamisessa on tärkeää kehittää hankkeelle voimakas visio ja on pysyttävä selvillä kokonaisuudesta. Projektijohtamisen onnistumisen takaa se, että työskentelee jatkuvasti osallisten kanssa yhteistyössä ja pitää huolta ryhmän ilmapiiristä sekä puutuu poikkeamatilanteisiin. Tieto on tärkeä tekijä projektin yhteistyön koordinoinnissa ja menestyksen varmistamisessa. Projektijohtamisen ydinkohtia on huolehtia hankkeen jatkuvasta arvioinnista ja johtajan roolin ottamisesta. Henkilökohtaisten ammatillisten intressien ei saa antaa hajottaa projektin kokonaisuutta. Projektijohtamisessa tulee rekrytoida huolellisesti ja kehittää osaamista koko projektin ajan. Projekteja on jatkuvasti ja kaikkialla, hyvät projektijohtamisen taidot ovat oiva keino parantaa ja turvata omaa kilpailukykyä. (Flower 2006; Jalava 2000, 166-168.)

Projektijohtamisella pyritään päämäärähakuiseen ja tulokselliseen toimintaan ennalta määrättyssä aikataulussa ja ennakoitavissa olevilla resursseilla. Onnistuminen projektijohtamisessa antaa organisaatioille mahdollisuuden suunnitella ja ohjata toimintaansa paremmin. Projektinjohtamisen haasteita ovat saada ihmiset toimimaan tiiminä ja tiukassa aikataulussa, kuitenkin ilman ristiriitoja muutostilanteissa. Viestintä tulee järjestää niin, että se tukee projektin toimintaa. (Pivotal Consulting Oy 2006; Flower 2006.)

### 4.3 Johtaminen

Johtamisessa on kyse tietoisesta ja tavoitteellisesta asioihin vaikuttamisesta. Yrityksen johtaminen vaatii selvyyden yrityksen strategioista eli liiketoiminnan sisällöstä, päämääristä ja toimintalinjoista. Muita huomioitavia tekijöitä ovat muun muassa toimintakyky, eri resurssit, ihmisten ja järjestelmien ohjaamista tulosten aikaansaamiseksi. (Vanhala 2002, 40.)

Johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään saamaan organisaation paras mahdollinen tulos. Johtamisosaaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajiksi nimetyt henkilöt tekevät välttämättä johtamistyötä. Johtamista tulisi ennemminkin ajatella koko ryhmään vaikuttavana tekijänä kuin yksilötasoisena suorituksena. Johtaja yksilönä on tärkeä toimija, mutta joutuu toimiessaan ottamaan huomioon myös muut prosessissa toimivat henkilöt. Johtaja koordinoi ja johtaa yrityksen ja yhteisöjen toimintaa. Johtajuuden myönteiset puolet suorittavan tason kannalta eivät liity valtaan vaan tehtävän suorittamiseen. Johtaja vastaa ryhmän toiminnasta ja edustaa ryhmää ulospäin. (Vanhala 2002, 272.)

Johtajuus on vuorovaikutusta, jonka avulla vaikutetaan muiden ryhmän jäsenten asenteisiin ja toimintaan. Johtajuus on toimintaa, jolla tulisi tukea ryhmän tavoitteita ja ottaa huomioon ryhmän ja sen jäsenten tarpeet. Johtajan ja ryhmän jäsenten toiminta on riippuvaista toisistaan, sillä johtajuus syntyy ryhmän vuorovaikutuksesta ja se kehittyy juuri vuorovaikutuksen avulla. Johtajat eivät kuitenkaan johda kaikkia ryhmiä, vaan monissa yrityksissä on myös tiiminvetäjiä. (Vanhala 2002, 272.)

Tiiminvetäjät ohjaavat yksikössä jonkun tietyn ryhmän toimintaa ja ovat siitä vastuussa. Asiantuntijatiimeissä yhdistetään erilaista osaamista tiimin yhteiseksi asiantuntijuudeksi. Näissä ryhmissä jokaisella tiiminjäsenellä on enemmän päätäntävaltaa omalla asiantuntijuusalueellaan. Tiiminjäsenet ovat yhdessä vastuussa siitä, että ryhmän tavoitteet saavutetaan. Ryhmä voi toimia hyvin ilman erillistä johtajaa, muttei ilman johtajuutta. (Vanhala 2002, 272.)

#### 4.3.1 Johtajan rooli

Aloittelevalle johtajalle oman roolin löytäminen työyhteisössä ei ole helppoa ja se voi viedä paljonkin aikaa. Johtajaksi kasvetaan, kun oikea suhde oman itsensä ja työyhteisön sekä muun organisaation välille löytyy. Onnistuminen johtajana on hänestä itsestään kiinni, hänen alaisistaan ja kulloinkin vallitsevasta tilanteesta. Hyvällä johtajalla on koko joukko sekä synnynnäisiä johtajaominaisuuksia että hankittuja esimiesvalmiuksia. (Vanhala 2002, 272.)

Monet työyhteisöjen ongelmat ja varsinkin niiden jatkuminen johtuvat johtajien rooleista työyhteisöissä. Ongelmia tulee, jos johtaja työskentelee liian erillään ja kaukana työyhteisönsä arkitodellisuudesta, tai toisaalta hän on asettunut liian lähelle työyhteisöä ja sen jäseniä.

Johtajan rooli ja sen arvovaltainen säilyttäminen on yksi tärkeimmistä työkaluista, jolla johtaja voi johtaa työyhteisönsä menestyksekkäästi. Johtajan tulee pitää henkistä välimatkaa työyhteisön tunnevaltaiseen keskustaan. Johtaja joka sotkeutuu vahvasti työyhteisön ihmisuhteisiin, menettää kokonaisuuden hallinnan ja työroolinsa johtajana. (Järvinen 1998.)

Johtaja, joka ei ole sisäistänyt velvollisuuksiaan, saattaa kovan paineen alla luopua roolistaan. Tällä johtaja pyrkii saamaan ymmärrystä ja hyväksyntää työyhteisöltään. Usein johtajilla, jotka omaavat heikon itsetunnon ja ovat riippuvaisia työyhteisönsä hyväksynnästä, sortuvat hakemaan hyväksyntää tai kunnioitusta tehtävänsä tai roolinsa kustannuksella. Vaikka johtaja sisäistäisi roolinsa ja auktoriteettinsa, sen säilyminen työyhteisössä ei ole itsestään selvyyttä. Johtajan ollessa henkilö, joka saattaa negatiiviset asiat työyhteisön tietoon, voidaan hänet kokea kykenemättömänä puolustamaan tai ajamaan työyhteisönsä etuja. (Vanhala 2002, 57-58.)

Johtajan on löydettävä paikkansa yksikkönsä ja muun organisaation väliltä. Johtajan tehtävä on välittää informaatiota alaistensa ja johtoryhmän välillä sekä tarkastella alaistensa toimintaa kokonaisuutena ja tarkkailla miten se toimii suhteessa koko organisaation tavoitteisiin. Työyhteisöissä johtamiseen ja johtajiin suhtaudutaan kahdella eri tavalla. Toisaalta johtajuutta arvostetaan ja hyviä johtajia kaivataan, mutta taas toisaalta johtamisen merkitystä vähätellään tai sen merkitys halutaan kieltää. (Vanhala 2002, 57-58.)

Suhtautuminen johtajuuteen vaihtelee aikakausittain ja eri trendien mukaan. Työyhteisöjen pyrkimyksillä mahdollisimman demokraattisiin ympäristöihin on myös omat haittapuolensa. Työntekijöiden liiallinen mukaan ottaminen ongelmia ratkottaessa ja päätöksiä tehdessä on johtanut väärään luuloon, johtamisen minimointiin. Tämä virheellinen käsitys johtamisesta ilmenee tällä hetkellä tiimijatteluna. Luulona on, että organisaation tai jonkun osaston tiimiyttäminen tekee johtajat tarpeettomiksi. Monet johtajat ovat epävarmoja siitä mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulisi toimia. Monet haluavat johtaa niin, että heidät koettaisiin ennemminkin työkavereiksi tai tiimin jäseniksi. Nämä käsitykset johtajanroolista ovat väärä. Mikään työryhmä tai tiimi ei voi toimia ilman johtajaa, koska silloin ei olisi vastuunkantajaa. (Vanhala 2002, 57-58.)

#### 4.3.2 Johtamisen perustaidot ja asiantuntijuus

Osaaminen tarkoittaa ainakin tietoja, taitoja ja kykyä ymmärtää ja ratkaista kohdattavia ongelmia sekä toteuttaa ratkaisut tietyssä tilanteessa. Se voi olla yksilöihin tai organisaatioon liittyvä piirre ja se voi koskea erityisiä tehtävä- tai ongelmatyyppejä. Amerikkalaisen Katz'in mukaan liikkeenjohtamisen kolme perustaitoa ovat seuraavat asiat:

- Teknisillä taidoilla tarkoitetaan toiminnalle ja tehtäville tunnusomaista tietämystä ja menetelmien tuntemusta, esimerkiksi laskentatoimessa kirjanpidon tuntemusta.

- Ihmissuhdetaidot viittaavat toimivaan ymmärrykseen ensinnäkin siitä, miten ja miksi ihmiset käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät ja toiseksi yksilön kykyyn toimia ryhmissä ja vaikuttaa sekä ihmisiin että ryhmiin.
- Käsitteelliset taidot liittyvät ihmiseen tietoa ja ratkaisuja muodostavana ja käyttävänä, kognitiivisena, olentona. Tärkeitä johtajan ominaisuuksia ovat kyky löytää uusia ratkaisuja ja tehdä päätöksiä epävarmuuden vallitessa.  
(Vanhala 2002, 57-58.)

Taitoja korostamalla Katz halusi irtautua uskomuksesta, jonka mukaan johtamiskyvykkyydet ovat synnynnäisiä. Lähtökohtana on, että johtamisessa tarvittavat erilaiset valmiudet ovat aina hankittavissa. Asiantuntijuus on uuden tiedon ja käytännön soveltamista jo opitun asian päälle. Asiantuntijuus sisältää tiedonhankintaa ja tiedon käsittelyä, sekä osallistumista kulttuuriin, jossa osaamista välittyy. Asiantuntijuus kehittyy jokaisen henkilökohtaisien prosessien kautta. Asiantuntijaksi voi kehittyä olemalla vuorovaikutuksessa tiedon lähteiden kanssa sekä havainnoimalla ympäristössä tapahtuvia asioita. (Vanhala 2002, 57-58.)

Asiantuntijuutta arvostetaan, asiantuntijuus on tavoiteltavaa, joitakin ihmisiä pidetään parempina asiantuntijoina kuin toisia, asiat etenevät asiantuntijoiden avulla, asiantuntijat hallitsevat tietoa, tieto on yhtä kuin asiantuntemusta, koulutus tarjoaa tietoa ja samalla tuottaa asiantuntijoita. Asiantuntija-tiedon takana on tutkimus, tieteellinen tutkimus kasvattaa asiantuntemusta ja asiantuntijat ovat tärkeitä yritysten ja yhteisöjen menestymiselle. Asiantuntijaksi pyrkivä henkilö on aluksi tarkkailija uudessa oppimisympäristössään. Hän havainnoi ja tukee asiantuntijoita heidän tehtävissään, kunnes lopuksi on valmis itse kantamaan vastuun koko tehtävästä. (Jyväskylän yliopisto 2006.)

Asiantuntijuuden tulkinnan tapoja on kaksi: muodollisesti hyvin koulutettu ja erityisalan kysymysten ratkaisija, sekä kokemuksen opettaja, kokonaistilanteen hallitsija. Ensiksi mainitunlaista asiantuntijuutta tutkittaessa on pyritty kuvaamaan hyvin yksityiskohtaisesti henkilön toimintatapoja ja tiedonkäsittelyä, jotta niitä voitaisiin mallintaa ja edelleen opettaa. Jälkimmäisessä tapauksessa huomio on kohdistettu pikemminkin henkilön kokemushistoriaan sekä siihen, miten tilanteeseen vaikuttavat monet eri tekijät pystytään ottamaan huomioon. (Jyväskylän yliopisto 2006.)

Työelämässä vaaditaan jatkuvaa oppimista. Tehtävät ja ihmiset vaihtuvat, teknologia kehittyy, osaamisen ja innovatiivisuuden merkitys kasvaa organisaatioissa, säädökset ja määräykset muuttuvat, kielitaitovaatimukset kasvavat. Tuskin kukaan voi jatkaa vuodesta toiseen entisin valmiuksin tarvitsematta mitään uutta tietoa tai osaamista. (Vanhala 2002, 247.)

Johtajuuden asiantuntijaksi tulemiseksi vaaditaan koulutuksen lisäksi kokemusta, jota kertyy vuorovaikutuksessa johdettavan ryhmän ja asioiden kanssa. Johtajana toimiminen yritysmaailmassa vaatii henkilöltä auktoriteettia alaisiaan kohtaan. Johtajan on luonteeltaan oltava vahva, hän vetää ryhmäänsä eteenpäin ja luo heihin uskoa. Johtajalta edellytetään vahvaa sitoutumista tehtäväänsä tai asiaan, jota hän hoitaa ja johtaa. Johtajan on kyettävä johtamaan ryhmäänsä yrityksen arvojen mukaisesti. (Vanhala 2002, 272.)

Yksilöiden käyttäytymistä ja siten myös organisaation käyttäytymistä säätelevät monet pitkälti synnynäiset tekijät, kuten persoonallisuuden piirteet ja havaitseminen sekä kokoemusta ja oppimisten välityksellä muotoutuneet arvot ja asenteet sekä tilannesidonnaiset tarpeet ja motiivit. Arvojen avulla yksilö kontrolloi ja jäsentää tietojaan ulkopuolisesta maailmasta, muodostaa oman maailmankatsomuksensa. Arvot vaikuttavat myös yksilön käyttäytymiseen. Arvoihin liitetään yleensä seuraavat ominaisuudet: pysyvyys ja käsitys päämäärän tavoiteltavuudesta ja hyvyydestä tai pahuudesta. (Vanhala 2002, 245.)

Yrityksillä ja yhteisöillä on tietyt arvot, joiden mukaan niitä johdetaan. Johtajuuden yksi tärkeä tehtävä on auttaa ryhmän jäseniä asennoitumaan ja toimimaan näiden arvojen mukaisesti. Arvoihin liittyy kolme komponenttia. Kognitiivisessa, henkilö on tietoinen päämäärästään tai käyttäytymistavastaan. Affektiivisessa, henkilö suhtautuu arvoon tunteenomaisesti. Käyttäytymiskomponentit aktivoituessaan arvo johtaa toimintaan. (Vanhala 2002, 246.)

Johtajuuden perusarvot ovat luottamus ja avoimuus. Työssä toimimisen perusarvot ovat jakaminen sekä yhdessä tekeminen ja oppiminen. Arvojen tulee ohjata kaikkea toimintaa ja päätöksen tekoa. Johtajuudessa pyrittäessä täydelliseen asiantuntemustoimintaan, arvot ovat saatava työyhteisössä käytännön toimintaan. Haasteena on jatkuva kiire, työyhteisöissä vallitsevat työtapamenetelmät, erilaiset johtamistavat sekä yksilöiden riittämätön ymmärrys arvojen merkitykseen työelämässä. Henkilöt, jotka toimivat tiedon täyteisissä ja jatkuvasti kehittyvissä työyhteisöissä, tulisi olla arvoinaan luottamus ja avoimuus, jotta työskentely olisi toimivaa. Henkilön on myös ymmärrettävä tiedon jakamisen ja toisten auttamisen hyöty koko organisaatiolle tai yhteisölle. (Eduskunta 2006.)

Voidakseen toimia tehokkaana ja innovatiivisena johtajana, johtajan on kyettävä hyödyntämään muiden osaajien tuottama tieto ja osaaminen, sekä hänen on kyettävä jatkuvasti kehittämään toimintaympäristönsä ydinosaamista. Johtajan on toimittava erilaisissa verkostoissa, hallittava tieto ja viestintäteknikka sekä pystyttävä rakentamaan sellainen ympäristö, jossa voi toimia yhdessä toisten ihmisten kanssa. (Eduskunta 2006.)

Johtajalle tulee haasteeksi työtapojen muuttaminen vanhasta opitusta mallista prosessiajattelun suuntaan. Haasteena on myös omien työmenetelmien jatkuva kehittäminen, työtä tuke-

van teknologian tarjoaminen, erilaisten välineiden ja menetelmien yhdistäminen. Jotta työympäristössä päästäisiin yhdessä tekemiseen ja luomiseen on työtapa sekä ajatusmalli muutosten tapahduttava vuorovaikutuksen aikana. Yhdessä rakentaminen muuttaa kaikkien osapuolten ajattelua ja tekoja samalla kun prosessi etenee. Näin työympäristössä ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisten ihmisten ja työn kanssa. Toimitaan oppimalla ja opitaan toimimalla. (Eduskunta 2006.)

Menestyminen ja epäonnistuminen johtamisessa merkitsevät yrityksille ja johtajille itselleen isoja taloudellisia, sosiaalisia ja henkilökohtaisia arvoja. Johtamistyön haasteet, painotukset ja sisältö vaihtelevat tilanteen mukaan, samoin tarvittavat edellytykset. Menestyminen ja epäonnistuminen eivät ole pelkästään henkilöistä riippuvaisia vaan myös tilannesidonnaisia. (Vanhala 2002, 56.)

Ongelmissa usein käännytään johtajan puoleen, hän auttaa ongelmaa ratkaistaessa ja lopullista päätöstä tehtäessä. Johtaja tuo varmuutta epävarmuuteen vastauksillaan ja neuvoillaan. Johtajuuteen liitetään turvallisuuden ja avun odotuksia. Prosessissa ilmeneviin ongelmiin voidaan myös varautua ennalta johtajan tietämyksen ja kokemuksen avulla. Tämän takia johtajan on tärkeää olla alansa asiantuntija. (Vanhala 2002, 56.)

Hyvin johdettu yhteisö työllään antaa parhaan lopputuloksen. Kun saadaan useamman henkilön kokemukset, osaamiset ja tiedot tehokkaasti yhdistettyä on todennäköisempää, että oleellimmat asiat tulevat huomioitua. Tällöin myös ongelman kartoitus on perusteellisempi ja vaihtoehtojen kartoituksessa vältetään tekemästä vanhoja virheitä. (Vanhala 2002, 56.)

#### 4.3.3 Motivointi

Prosesseita johdettaessa on tärkeää huomioida ihmisten erilaisuus ja kaikki motivaatioon vaikuttavat tekijät. Johtajan tärkeä rooli onkin motivoida henkilöitä oikeilla tavoilla, jotta työn jälki on laadullisesti parasta ja toiminnassa muistetaan arvojen merkitys. Motivaatiossa on enimmäkseen kyse tunteista. Tunteet vaikuttavat oleellisesti ihmisten toimintaan, ne herättävät ajatuksia ja terävöittävät havainnoimista. Useimmiten nämä tuntemukset motivoivat ihmistä tavoittelemaan jotain. Ihmisten toimintaan eniten vaikuttavat tunteet ovat viha ja pelko. Ne aiheuttavat vetäytymistä. Pelko on seurausta siitä, että työympäristö koetaan epävakaa ja ahdistavaksi. Myös oma torjuttu vihamielisyys voi aiheuttaa pelkoa, sillä omat tunteet heijastetaan ympäristön tunteiksi, "niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan" -reaktio. (VEXOM 2006.)

Innostus on ihmisten yleisin motivaatiotila. Innostus motivoi ihmisiä pyrkimään kohti tavoitteita. Innostunut mielentila luovuttaa ihmisen käyttöön energiaa ja sen avulla kyetään keskittymään prosesseihin paremmin ja ajamaan yhteistä etua. Mielihyvä on useimmiten se, mitä ih-

minen tavoittelee. Onnistuneesta prosessista palkkiona ihminen kokee mielihyvätunteen. Miellyttävä olo viestii ihmiselle siitä, että asiat ovat hyvin ja ihmiset kaipaavat tunnetta, joka saa heidän olonsa tuntumaan onnistuneiksi. Arvonanto, palkka, palkitseminen ja onnistumiset työssä tuottavat mielihyvää. (VEXOM 2006.)

Ihminen etsii myös sisäistä tasapainoa. Turvallisuus luo tasapainon ja mielenrauhan tunteen. Työympäristön ollessa hallittavissa ja ymmärrettävissä, asiat tuntuvat johdonmukaisilta ja se tuottaa ihmisille tasapainon tunteen. Välillä prosessien on kuitenkin hyvä olla tasapainottomia, jolloin ihmiselle tulee tarve saada ne kohdalleen, joka kohottaa motivaatiota. Monet turvallisuuden ohella kaipaavat myös jännitystä, jota prosessien aikana haetaan riskienottojen kautta. (VEXOM 2006.)

Vastuu ja sen kantaminen luovat ahkeruutta ja halun tehdä laadukasta työtä. Vastuu on merkki sitoutumisesta ja halusta pitää asiat järjestyksessä. Kaikki mielekäs toiminta perustuu haluun kantaa vastuuta. Vastuu ei ole tunneasia, vaikka se vaikuttaa itsetuntoon. Vastuu on halu pitää asiat kunnossa ja toiminnassa. Ahneus on suuri motivaatiota antava tunnetila. Ahneus oikein käytettynä on tarpeellinen voimanlähde. (VEXOM 2006.)

Johtajan ihmissuhdetaitojen kehittäminen on tärkeää. Silloin on tärkeää miettiä, että millaista erikoisasiantuntemusta johtajuudessa tarvitaan, jotta johtaja pystyy vaikuttamaan ihmisten työtapoihin. Tarvitaan vähintään kolmen tason erikoisasiantuntemusta, jotka ovat aikaisemman käyttäytymisen ymmärtäminen, tulevan käyttäytymisen ymmärtäminen ja käyttäytymisen ohjaaminen, muuttaminen ja valvominen. (Hersey 1990.)

Johtajana toimivan henkilön on ymmärrettävä, miksi ihmiset käyttäytyvät kuten käyttäytyvät. Johtajan on saatava asiat tehdyksi ihmisten avulla, jolloin hänen tiedettävä sekä ymmärrettävä miksi toiset käyttäytyvät heille ominaisella tavallaan. Johtajan on myös tarvittaessa kyettävä huomioimaan ihmisten erilaisuus ja osattava viestittämään asioita eri keinoin. (Vanhala 2002, 266-267.)

William J. Reddin mukaan neljä perusjohtamistyyliä:

- Eristyvä johtamistyyli. Eristyvä johtaja suuntautuu heikosti sekä ihmisiin että tehtävään. Hänen johtamistaan leimaan varovaisuus, täsmällisyys ja korrektius.
- Liittyvä johtamistyyli. Liittyvä johtaja on epävirallinen, ystävällinen ja salliva. Hän työskentelee mieluummin ihmisten kuin asioiden parissa. Liittyvä johtaja luo ympärilleen turvallista ilmapiiriä.
- Omistautuva johtamistyyli. Omistautuva johtaja omistautuu nimenomaan tehtävälle jättäen ihmisten johtamisen vähemmälle. Kyseessä on itsevarma ja aloitteellinen johtaja, joka palkitsee, rankaisee ja valvoo tehokkaasti.

- Yhdentyyvä johtamistyyli. Yhdentyvässä johtamistyyliässä yhdentyvät voimakas ihmis-suuntautuminen ja voimakas tehtäväsuuntautuminen. Kyse on johtajasta, jolla on päämääriä ja ihanteita ja joka osaa motivoida alaisiaan tehokkaaseen työskentelyyn. (Vanhala 2002, 266-267.)

Ei ole olemassa yhtä joka tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä. Tilanteesta riippuen monet tyyli saattavat olla tehokkaita tai tehottomia. Tehokkuuden määrittelee se missä määrin johtaja pystyy saavuttamaan asemansa edellyttämät tulosvaatimukset. (Vanhala 2002, 268.)

## 5 Toimintatutkimus, Case: Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalin Ky

Tässä luvussa tarkastellaan toimeksiantajayritystä, joka on Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalin Ky. Aluksi paneudutaan yrityksen liiketoimintaan, asiakkaisiin ja markkinointiviestintään. Luvun keskipaikkeilla ovat teemahaastattelun tulokset ja samoilla markkinoilla toimivan yrityksen haastattelu. Loppuosassa käsitellään asiakastietojärjestelmän hankintaprojektia.

### 5.1 Liiketoiminta

Toivo Ajalin perusti rakennusliikkeen vuonna 1951. Yritys rekisteröitiin kaupparekisteriin 1963 nimellä Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalin. Vuonna 1979 yritys muutettiin kommandiittiyhtiöksi. Vuodesta 1981 lähtien toimitusjohtajana on toiminut Kalevi Ajalin. Toivo Ajalin luopui yrityksestä myymällä äänellisen yhtiömiesosuutensa 1989 Pohjan Kentäntekijät Oy:lle. Pohjan Kentäntekijät Oy muodosti Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalin Ky:n kanssa konsernin vuonna 1998, jossa Ky:n vastuunalaisena yhtiömiehenä toimii Pohjan Kentäntekijät Oy.

Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalin Ky:n toiminta on suuntautunut Länsi-Uudellamaalla olevien yritysten ja teollisuuden, laajennus- ja korjaustoimintaan, satamarakentamiseen sekä kunnallistekniikan tekemiseen. Yritys rakentaa myös yleisurheilu-, tennis- ja golfkenttiä.

Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalin Ky tekee Rakentamisen laatuluokiteltua työtä (liite 2.). Työt tehdään asiakkaan toivomusten mukaisesti ja ammattitaitoisesti ajallaan. Yritys tekee yhteistyötä asiakkaiden kanssa jo suunnittelu vaiheessa. Yrityksen palveluksessa on noin 15 työntekijää. Vielä 1970-luvun alussa yrityksen palveluksessa oli noin 40 henkilöä. Maksuliikenne hoidetaan moitteettomasti ja yrityksen liikevaihto on vuosittain noin 3 miljoonaa euroa. Yritys kuuluu korkeimpaan luottokelpoisuusluokkaan eli AAA-luokkaan (liite 1.).

”Dun & Bradstreet Inc. on ensimmäisenä Suomessa määritellyt lähes jokaisen normaalia liiketoimintaa harjoittavan ja aktiiviseksi todetun yrityksen luottokelpoisuusluokan. Luokitus perustuu D&B:n kehittämään automaattiseen luottoluokitusjärjestelmään. Se on jatkuvapäivitetty järjestelmä, joka yrityksen toimintaa, taustaa, taloutta ja maksutapaa koskevaa in-



formaatiota järjestelmällisesti keräämällä ja analysoimalla arvioi yrityksen luottokelpoisuutta ja sen kykyä selviytyä normaaliin liiketoimintaan liittyvistä sitoumuksista.” (Dun & Bradstreet Inc. 2007.)

Rakennus- ja lousintaliike Toivo Ajalan Ky toimii lähestulkoon pelkästään B-to-B -markkinoilla, joka tarkoittaa sitä, että yrityksellä ei ole yksityisasiakkaita. Asiakkaat tilaavat yritykseltä tuotteita, koska yritys tekee laadukasta jälkeä rakennusalalla, toimittaa ja tekee tilaukset sovituissa aikatauluissa sekä on hintakilpailullinen markkinoilla. Yrityksen kilpailuetu on erikoisosaaminen.

Yrityksen erikoisosaamista ovat erikoissuurien merivesiputkien asentaminen (halkaisija 630 millimetriä), paineputkien asentaminen (halkaisija 800 millimetriä) sekä viettoviemäriputkien asentaminen (halkaisija 1200 millimetriä) merenpohjaan. Kunnallistekniikan puolella yritys on kehittänyt uudenlaisen tavan tehdä uppokaivotöitä. Uppokaivojen asentajia on vain muutama Suomessa. Pienvenesatamien rakentaminen sekä erikoislaitureiden tekeminen ovat myös yrityksen erikoisosaamista. Asiakkaana ovat muun muassa kunnat ja Senaattikiinteistö. Kilpailijoita erikoislaiturien rakennusalalla Suomessa on 6-8 yritystä. Toivo Ajalan Ky:n vahvaa osaamista on edustustilojen rakentaminen. Referenssikohteina yritys mainitsee Alkon johtokunnan kalamajan saneerauksen ja laajennuksen sekä Fiskarsin ruukin ravintolan hotelliosan laajennuksen. Lisäksi yritys on rakentanut edustustiloja räjähdysherkillä tuotantotiloilla Forsitissa ja Fermionilla.

Toivo Ajalan Ky:llä ei ole kumppanuusratkaisuja käytössä. Aliurakoitsijayrityksistä voisi tulla kumppaneita, mutta se vaatisi molemmilta osapuolilta sitoutumista ja panostusta. Yrityksen johto ei usko, että sillä saavutettaisiin suurta hyötyä yritykselle. Toivo Ajalan Ky käyttää aliurakoitsijoina usein samoja yrityksiä. Laatu, luotettavuus ja hinta ovat tärkeitä aliurakoitsijoita arvioitaessa. Hinta ei ole kuitenkaan ratkaisevin tekijä vaan se, että tehdään, niin kuin on sovittu. Tarpeen mukaan yrityksiä kuitenkin kilpailutetaan. Pysyviä yhteistyösuhteita on muutamiin yrityksiin, jotka tekevät joustavasti hyvää työtä. Laadullisentyön tekijöitä on aina liian vähän, joten yrityksen sellaisen löytäessä, pitää yhteistyöstä kiinni.

Toivo Ajalan Ky on hyötynyt referensseistä, kun eri tehtaiden kunnostuspäälliköt ovat keskustelleet keskenään kunnostuksiin liittyvistä asioista. Yrityksen työnlaatua, aikatauluja ja työntekijöiden ahkeruutta on keuhuttu. Kunnostuspäälliköiden suosittelujen ansiosta yritys on saanut tilauksia toisista tehtaista. Yrityksen kotisivuilla on referensseinä jo tehtyjen töiden kuvia, jotta nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat voivat tutustua yrityksen toiminnan laatuun ja monipuolisuuteen.

Toivo Ajalin Ky toimii alueellisesti pienillä markkinoilla. Hyöty tulee lyhyistä työmatkakustannuksista sekä siitä, että kilpailijat ja asiakkaat tunnetaan hyvin. Yritys seuraa kysyntää ja pyrkii hinnoittelemaan itsensä markkinoille sopivasti. Sopivasti hinnoittelulla tarkoitetaan sitä, että urakat, jotka yritys haluaa itselleen, hinnoitellaan edullisemmaksi kuin kilpailijat. Ne urakat, joita jostain syystä ei haluta, hinnoitellaan riittävän kalliiksi. Yritys pitää hinnat kohtuullisina, jotta asiakkaiden tehdessä urakkatarjouskilpailuja, yritys ei hinnoittele itseään "pihalle". Hintojen kuitenkin tulee kattaa yrityksen menot. Asiakkaasta riippuen, työ sekä materiaalikustannusten päälle lasketaan 5-12 prosenttia. Prosenttiosuus tekee yritykselle katetta sekä vähentää virhelaskennan tappiota.

Yritys on jo pitkään toiminut samankokoisena eikä sillä ole tarvetta kasvaa. Kasvua yritys tekee ainoastaan liikevoiton osalta, joka on tietysti yksi tärkeimmistä asioista yrityksen pysyäkseen pystyssä. Toivo Ajalin Ky toimii periaatteella: "ei ne suuret tulot vaan ne pienet menot". Pieni yritys ei voi ottaa samanaikaisesti kovin montaa projektia. Projektien koosta riippuen, työmaita on samanaikaisesti käynnissä yhdestä viiteen.

Projektien kustannusvalvonta tapahtuu yrityksen linjaorganisaation kustannuseurannan, laskutustoiminnan ja kirjanpidon mukaan. Johtuen yrityksen projektiluonteisista töistä, kaikkia kustannuksia seurataan samalla tavalla. Tuntityöt laskutetaan oikeiden toteutuneiden kustannusten mukaan, kahden viikon jaksoissa. Urakatyöt laskutetaan maksuerätaulukon mukaisesti, kun työ on tehty riittävän pitkälle. Urakkatöiden osalta kustannuksia seurataan jonkin verran hitaammin kuin tuntitöiden. Tuntitöistä yritykselle jää aina voittoa noin 10 prosenttia, urakkatöistä ei tiedä etukäteen, tuottaako urakka voittoa vai tappiota. Urakkatöiden kustannusten seuranta on tärkeätä, koska myöhemmin voidaan vastaavaa urakkatarjousta tehdessä katsoa, jo valmistuneen projektin todelliset kustannukset.

## 5.2 Asiakkaat

Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalin Ky:n tilaajakannasta kymmenen yritystä muodostaa kanta-asiakas ryhmän, jotka vuosittain tilaavat töitä yritykseltä. Yritys tekee yhteistyötä asiakkaan kanssa ja asiakkaan halutessa Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalin Ky ottaa asiakkaan toivomukset ja mahdolliset suunnitelmat huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Yrityksen menestys riippuu loppujen lopuksi sen asiakkaiden ja kumppaneiden menestyksestä. Kaikkia ei kuitenkaan pidä yrittää miellyttää, se on varmin tapa epäonnistua. Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalin Ky pitää yhteyttä asiakkaisiinsa ja hoitaa suhdetoimintaa. Yritys kertoo asiakkailleen, mikäli on tulossa jotain muutoksia yrityksen toimintaan, esimerkiksi sukupolvenvaihdoksesta on ollut puhetta avoimesti eri intressiryhmien kanssa.

Toivo Ajalin Ky:n strategia on erikoisosaaminen ja segmentoidut asiakkaat sekä fyysinen tavoitettavuus. Toivo Ajalin Ky:n asiakkaat ovat segmentoitu niiden tilaustiheyden sekä koon

mukaan. Yrityksen strategia ei ole ainutlaatuinen, mutta se on toimiva. Toivo Ajalin Ky pyrkii palvelemaan asiakkaitaan nopeasti, joustavasti sekä ystävällisesti. Toivo Ajalin Ky:n potentiaalisia asiakkaita ovat kaikki Suomen tehtaat, pienet ja suuret yritykset sekä kunnat ja kaupungit. Maantieteellisesti yritys normaalisti toimii Kirkkonummelta Hankoon akselilla ja pohjoiseen päin mentäessä rajana toimii Salon kaupunki.

Tietyt asiakkaat tilaavat useammin yritykseltä kuin toiset. Suuret tehtaat tilaavat toistuvasti ja nopealla syklillä, koska tehtaissa on paljon paikkoja, jotka tarvitsevat kunnostusta. Kunnalta tilaukset tulevat satunnaisemmin kuin tehtailta, koska tarve ilmenee muun muassa tontteja myytäessä.

Toivo Ajalin Ky:n kilpailuedut ovat hyvä työnlaatu, asiakaspalvelu ja luotettavuus. Esimerkiksi, jos viikonloppuna asiakkaan vesijohdoissa ilmenee välitöntä korjausta vaativa ongelma, silloin Toivo Ajalin Ky pyrkii välittömästi ratkaisemaan ongelman joko puhelimitse tai tarvittaessa menemään paikanpäälle. Putken korjauksen jälkeen asiakas huomaa yrityksen nopean ja asiantuntevan palvelun, ja on halukas jatkamaan tulevaisuudessakin yhteistyötä Toivo Ajalin Ky:n kanssa ja keskustelemaan uusista mahdollisista toimeksiannoista. Yritykseltä tilataan usein rakennustöitä siitä johtuen, että asiakas tietää saavansa asiantuntevaa palvelua ja hyvää laatua. Toivo Ajalin Ky saa myös uusia tilauksia tai asiakkaita, kun joku kilpailijoista on tehnyt huolimattonta työtä, eikä tilaaja tai asiakas halua enää edellistä yritystä tekemään virheiden korjauksia. Toivo Ajalin Ky vaatii hyvää työnlaatua myös omilta aliurakoitsijoiltaan.

Toivo Ajalin Ky käyttää jonkin verran jälkimarkkinointia. Normaalisti se tehdään ottamalla yhteyttä, suurimpiin ja tuottoisempiin asiakkaisiin puhelimitse, työn valmistuttua. Toivo Ajalin Ky tiedustelee asiakkaantyytyväisyyttä yrityksentoiminnasta valmistuneessa projektissa. Tiedustelu sisältää kysymyksiä työn laadusta, aikataulussa pysymisestä sekä muista projektiin liittyvistä asioista, jotka ovat tärkeitä Toivo Ajalin Ky:lle, jotta yritys voi jatkuvasti kehittää toimintaansa. Jälkimarkkinoinnilla pyritään myös saamaan lisätilauksia.

Toimitusjohtaja ja työnjohtaja hoitavat yrityksen asiakassuhdetoimintaa. Ajatuksena on, että ilman asiakkaita ei ole kannattavaa liiketoimintaa. Yrityksessä ei tehdä myyntiraportteja, eikä erillisiä tavoitteita kirjata. Projektien onnistumista seurataan niiden edetessä, ja valmistuneista tehdään lopuksi raportti, josta selviää aikataulussa pysyminen sekä projektin kustannukset.

Toimitusjohtaja valvoo, ottaa vastaan ja seuraa asiakaspalautetta. Yritykselle on tärkeää, että palautteisiin reagoidaan heti ja toimintaa pyritään parantamaan asiakkaan toivomalla tavalla. Myös positiivista palautetta osataan ottaa vastaan ja kertoa eteenpäin aliurakoitsijoille. Toimitusjohtaja ohjaa ja kannustaa yrityksen työntekijöitä, saamaan mukavan ja toimivan

hengen työyhteisön sisällä. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä tuntee olevansa tärkeä yritykselle ja haluaa antaa oman työpanoksensa projektien onnistumiseksi. Työntekijöiden ammattitaitoa arvostetaan ja heitä palkitaan, onnistuneiden projektien jälkeen.

Yrityksellä ei ole erikseen avainasiakaspäällikköä, mutta toimitusjohtaja hoitaa KA-managerin tehtävät eli hän kehittää asiakkuussuhteita. Toimitusjohtaja "kasvaa" asiakkuussuhteen mukana ja hän avustaa avainasiakkaita hyödyntämään toimittajan tarjoamia mahdollisuuksia ja jalostaa toimintamalleja.

Toivo Ajalan Ky ei ole lähtenyt kilpailemaan hinnalla vaan se pystyy kilpailemaan muun muassa yli 50 vuoden työkokemuksellaan ja asiantuntemuksella. Yrityksellä on hyvä maine paikkakunnalla ja rakennusosalalla. Yritys on kuulunut useita vuosia rakennusalan laatujärjestelmään (liite 2.).

”Rakentamisen Laatu RALA ry on itsenäinen ja riippumaton kiinteistö- ja rakennusalan toimija, joka edistää terveistä lähtökohdista kilpailevan, laaduntuottokykyisen ja tehokkaan toimintaympäristön kehittymistä. Yhdistyksen toimintaan osallistuvat kaikki alan keskeiset osapuolet sekä toimialaan sidoksissa olevat ministeriöt. Pätevyyttä haetaan hakemuslomakkeella. Pätevyydistodistuksen saamiseen tarvitaan referenssit.” (Rakentamisen Laatu RALA ry 2006.)

Pysyäkseen Ralassa yrityksen tulee toimittaa vuosittain päivitykset tehdyistä töistä. Yrityksen tulee antaa valtuudet Ralalle, että se saa hankkia vero- ja eläkemaksutiedot. Yritys on kuulunut Ralaan vuodesta 2003 alkaen. Yrityksen Rala pätevyystodistuksennumero on 507.

Yritys on saanut myös hyvän arvosanan Asiakastiedon tekemässä vuosittaisessa yritystutkimuksessa (liite 3.). ”Suomen Vahvimmat -sertifikaatti on merkki siitä, että yrityksesi on luotettava yhteistyökumppani - nyt ja tulevaisuudessa. Samalla se viestii henkilöstöllesi yrityksen taloudellisesta vakaudesta, ja nostaa yrityksesi imagoa myös työnantajana. Suomen Vahvimpana olet mukana luomassa voimaa tulevaisuuden talouselämään.” (Asiakastieto 2009.)

### 5.3 Markkinointiviestintä

Rakennus- ja lousintaliike Toivo Ajalan Ky:n viestintästrategia on yksinkertainen. Yritykselle on tärkeää rakentaa oikeanlainen positiivinen yritysimage. Tavoitteena on olla sopivasti esillä ja oikeassa paikassa sekä antaa oikea kuva yrityksestä.

Rakennus- ja lousintaliike Toivo Ajalan Ky käyttää markkinoinnissa henkilökohtaista myyntityötä. Yrityksen johto on suoraan yhteydessä asiakkaaseen valmistuneista sekä tulevista projekteista. Yritys ei markkinoi itseään kalliissa mediassa, ei käytä tv- tai radiomainontaa. Yritys saa näkyvyyttä muun muassa paikallislehdissä silloin, kun se tekee mielenkiintoisia ura-

koita. Esimerkiksi Hankoon tehdyn pienvenesataman yhteydessä lehdet haastattelivat yrityksen johtoa ja tekivät muutaman lehtijutun työn edistyessä.

Lohjalla Lohjanjärven- ja Hiidenvedenvälisen vesiliikenteen vaatiman Väänteenjoen vesulunrakentamisen aloituksenyhteydessä Länsi-Uusimaa lehti, teki artikkelin kuvineen, tammikuussa 2009 (Liite5.). Myös Turun Sanomat olivat kiinnostuneita tekemään kirjoituksen työstä. Sovimme molempien lehtien kanssa tekevämme jutun paikan päällä, keväällä lähempänä työnvalmistumista, kertoi yrityksen toimitusjohtaja Kalevi Ajalin.

Yritys pyrkii mainostamaan vain paikkakunnilla, joilla se toimii. Yritys käyttää autoissaan mainosteippejä, joten yritys mainostaa itseään aina, kun sen kuorma-autot ja koneet ovat liikenteessä. Yritys pitää yhteystietoja erilaisissa puhelinluetteloissa ja nettihaku-palveluissa, tilaaajan pitää löytää yritys, kun se tarvitsee tekijää. Yritys antaa mainoksia esimerkiksi paikkakunnan yhdistysten lehtiin tai erilaisiin projekteihin ja tapahtumiin. Hangon moottoriurheilijat ja Pohjan nuoriso-orkesteri, Länsi-Uudenmaan rakennusmestarit ry ja paikalliset urheiluseurat saavat jokavuotisen mainoksensa (50euroa).

Yrityksellä on ollut periaatteena jo pitkään, ettei asiakkaille tarjota lounaita, illallisia tai muuta vastaavaa. Useammin asiakas tarjoaa yrityksen johdolle koulutustilaisuuksia ja illanistujaisia. Ongelmana on yleensä rajaaminen, jos yritys unohtaa kutsua jonkin tärkeän asiakkaan tilaisuuteen, niin siitä aiheutuu enemmän haittaa kuin hyötyä.

Yrityksellä on tapana jakaa jouluntoivotuksena yrityslahjoja. Lahjoja annetaan suurimmille ja tärkeimmille asiakkaille sekä omalle henkilökunnalle. Henkilökunnan lahjat ovat usein erilaisia kuin yrityslahjat. Lahjan tulee muistuttaa saajaa antajasta. Yritys on usein hankkinut lahjat omilta asiakkailtaan, kuten esimerkiksi Fiskars Oyj Abp:tä. Kirvestä antaessaan saan olla tarkkana, että lahjan saaja ymmärtää, ettei teräaseen antaminen tarkoita pahaa, kertoi toimitusjohtaja Kalevi Ajalin. Suomessa uskalletaan antaa teräaseen asiakkaalle.

Yrityksellä on www-sivut, joita se päivittää epäsäännöllisesti. Sivujen kautta, ei voi suoraan jättää palautetta, mutta sieltä löytyvät yhteystiedot. Sivuilla on myös mainintoja jo tehdyistä töistä, joita se omalla tavallaan käyttää referensseinä. Sivuilta löytyvät myös listakalustosta, josta potentiaalinen asiakas voi katsoa, mikäli yrityksellä on sopivaa kalustoa hänen tarpeisiinsa. Sivuilla on lyhyesti kerrottu yrityksen historia ja sen liikeidea. Yritys on jonkin verran yhteydessä asiakkaisiinsa sähköpostilla ja se käyttää sähköpostia myös tilauksiin. Sähköpostin hyviä puolia on nopeus, vaivattomuus, esimerkiksi asiakkaan ollessa kiireinen sähköposti menee perille, vaikka puhelin olisi varattu. Hyvä puoli on myös se, että sähköpostista jää dokumenttia enemmän kuin puhelusta.

Yritys on toiminut samoilla markkinoilla niin pitkään, että sen ei tarvitse panostaa kovinkaan suureen markkinointiviestintää. Yrityksen täytyy jatkossakin näkyä, joten sen tulisi tehdä itselleen markkinointiviestintäsuunnitelman.

Yrityksen viestintästrategiaa voisi kuvata perinteisen 4 P:n avulla seuraavasti:

- Product - Yrityksen tuote on hyvä palvelu ja laadukas rakentaminen.
- Price - Yritys ei ylihinnoittele itsenään, mutta ei myöskään tee projekteja tappiokseen. Oikea hinnoittelu on kaiken a ja o.
- Place - Yritys on oikeassa paikassa oikeaan aikaan.
- Promotion - Yritys mainostaa vain oikealle kohderyhmälle.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritys näkyy katukuvassa (teippaukset autoissa ja mainokset paikallis-lehdissä).</li> <li>• Yritys mainostaa ainoastaan alueella, jolla se toimii.</li> <li>• Yritys käyttää järkevästi varoja markkinointiviestintään.</li> <li>• Hyvä asiakastuntemus</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksellä ei ole erillistä markkinointiviestintäsuunnitelmaa.</li> <li>• Yrityksen viestintä on satunnaista.</li> <li>• Yritys pitää tiettyjä asiakkaitaan itsestään selvyyksinä, eikä jaksaa mainostaa itseään riittävästi sille kohderyhmälle.</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnittelemalla markkinointiviestintää yritys pystyisi parantamaan näkyvyyttään, imagoaan ja saamaan lisää asiakkaita.</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikäli yritys jostain syystä päättäisi lähteä markkinoimaan itseään liikaa tai turhaan, esimerkiksi väärälle markkina-alueelle tai väärille asiakkaille.</li> <li>• Mikäli yrityksen kalusto aiheuttaisi jotain vahinkoa, saattaisi autojen teippaukset aiheuttaa vain negatiivisia tunteita asiakkaissa.</li> <li>• Mikäli yritys luulee tuntevansa asiakkaat hyvin ja käyttäytyy liian tuttavallisesti tai pitää asiakkaita itsestään selvyyksinä.</li> </ul>

Taulukko 1. Markkinointiviestinnän SWOT-analyysi

#### 5.4 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu tehtiin yrityksen päätöksiä tekeville henkilöille. Tarkoituksena oli selvittää asiakastietojärjestelmän tarpeellisuutta ja asenteita asiaa kohtaan. Haastattelu tehtiin toimitusjohtajalle, joka toimii aktiivisesti myös työnjohtajana työmailla sekä yrityksen konevastaavalle, joka toimii yrityksessä myös kuorma-auton kuljettajana. Yrityksen toimitustyöntekijä vastasi myös kyselyyn. Teemahaastattelun kysymykset laadittiin avoimiksi, koska niistä oli tarkoitus keskustella haastattelussa ja edetä teeman mukaan eteenpäin. Kysymyskaavake on liitteenä (liite 3.).

Teemahaastattelussa toimitusjohtaja Kalevi Ajalin oli sitä mieltä, että tietoja asiakasyrityksistä voisi kerätä ja niistä voisi välillä olla hyötyä. Toimitusjohtajalla oli paljon tietoja asiakkaista sekä yrityksistä, että yhteyshenkilöistä. Tietoja oli asiakasyritysten niin taloudellisista kuin toiminnallisistakin asioista sekä jonkin verran yksityishenkilöiden yksityisistä asioista esimerkiksi perhesuhteista ja harrastuksista. Toimitusjohtaja ei kerää tietoja minnekään. Hän ei myöskään tietoisesti käytä niitä hyväkseen. Hän sanoi, ettei etukäteen mietti, että pitääkin kysyä, kuinka on kesä mennyt harrastusten parissa. Hän myöntää, että tietoja tulee käytettyä niin, ettei huomaakaan. Tuntiessaan asiakkaan harrastuksen, ei tule sitä edes vahingossa vähäteltyä.

Toimitusjohtaja Kalevi Ajalin ei osannut arvioida, kuinka usein katsoisi asiakastietoja. Hän sanoi, että mikäli yhteystiedot olisivat helppo löytää tietokannasta, järjestelmää tulisi varmasti käytettyä. Hänestä tietokannasta olisi hyötyä varsinkin, kun nuorempi insinööri olisi lomilla. Asiakkaan luo mentäessä tulisi tietää perusasioita yrityksestä ja yhteyshenkilöstä.

Yrityksen toimitusjohtaja Kalevi Ajalin oli sitä mieltä, että asiakastietoja olisi hyvä kerätä talteen. Hän sanoi, että mielellään käyttäisi tietokantaa, jos se olisi helppokäyttöinen. Asiakkaat tulisivat olla etsittävässä aakkosjärjestyksessä. Ohjelmassa voisi olla myös hakutoiminto helpottamaan asiakkaan löytämistä. Asiakkaat voisivat olla myös järjesteltyinä aktiivisiin tilaajiin (kanta-asiakkaisiin) ja harvinaisimpiin tilaajiin. Tietokannassa tulisi olla heti näkyvissä ne asiakkaat, joille sillä hetkellä tehdään töitä. Asiakastietokanta helpottaisi myös etätöiden tekemistä, jos tiedot olisivat saatavilla palvelimelta kannettavaan.

Toimitusjohtaja Kalevi Ajalinin mielestä, esimiehen tärkein tehtävä on ohjata ja neuvoa alaisiaan. Hän sanoi, että esimiehen tulee myös valvoa ja seurata, että tehtävät on tehty kunnolla ja niin kuin on sovittu. Hänen rooli esimiehenä on kaverimainen. Hän toivoi, että kaikkien on helppo tulla puhumaan ja kertomaan tuntemuksistaan. Hän sanoi, että on tottunut kovienkin paineiden alla tekemään päätöksiä nopeasti. Hän uskoi, että häntä arvostetaan hyvänä johtajana työntekijöiden kesken.

Toimitusjohtajan työtehtäviin kuuluu:

- tarjousten laskeminen ja tekeminen
- urakkaneuvottelut ja työmaan aikataulusuunnittelut
- työmaan valvonta ja työmaakokoukset
- työntekijöiden haastattelut ja palkkaaminen, sekä palkoista sopiminen
- työntekijöiden työnjako sekä ohjeistus työmaalla
- yrityksenjohtaminen ja taloudelliset asiat, päätökset suurista hankinnoista.

Toimitusjohtaja Kalevi Ajalin kertoi haastattelussa, että hän on kuunteleva johtaja, joka mielellään keskustelee työntekijöiden kanssa työn tekemisestä. Hän sanoi, että ”pohdimme usein yhdessä työntekijöiden kanssa, miten työt saisivat parhaiten etenemään. Olen sellainen jalkautunut toimitusjohtaja, joka suurimman osan ajasta on työmaalla. Toimiston pöydän ääressä lasken urakkatarjouksia, mutta enemmän pidän työmaalla olosta. Tarkoitus on olla reilu työnantaja. Pk-yrityksen johtaminen ja ihmisten johtaminen on yhteistoimintaa eri ihmisten kanssa. Asioista pitää pystyä keskustelemaan, silloin myös tapahtuu kehitystä ja työt etenevät halutulla tavalla. Aina voi muuttaa ja kehittää toimintatapoja, vaikka helposti ihmiset tekevät, niin kuin ovat tottuneet. Työntekijöitä kannustetaan kurseille ja kehittämään itseään.”

Haastattelussa Kalevi Ajalin mainitsi, että työntekijöiden erilaiset tilanteet otetaan huomioon mahdollisimman hyvin ja joustavasti. Hänelle tulee muun muassa toiveita lomien ajankohdasta ja toiveita pyritään aina toteuttamaan. Myös työntekijät ottavat huomioon yrityksen työtilanteen ja usein tiedustelevat, koska olisi sopiva hetki lomalle. Hän kertoi, että hyvin ja ahkerasti tehtyä työtä arvostetaan, ja välillä työntekijä saa siitä bonuksia. Työntekijä voi tarvittaessa lainata yrityksen peräkärryä tai muita autoja. Hän sanoi, että ”jokainen yrityksen työntekijä on tärkeä. Kaikkien palasien mennessä hyvin yhteen, tulee toimiva konsepti.” Kalevi kertoi, että hyvällä yhteistyöllä on yritystä hoidettu jo 56 vuotta ja näin hän toivoo myös jatkuvan pitkään.

Haastattelussa toimitusjohtaja Kalevi Ajalin pohti työntekijöiden arvostusta yrityksessä. Hän kertoi, että yrityksessä jokainen työntekijä on siinä mielessä tasavertainen, että kaikki tunnetaan henkilökohtaisesti. Hän sanoi, että ”ei ole mitään koodinumeroita käytössä, etunimillä kutsumme toisiamme. Työntekijät ovat olleet tyytyväisiä yritykseemme. Jotkut ovat olleet palveluksessamme monia kymmeniä vuosia. Jotkut ovat käyneet kokeilemassa muualla työntekoa ja tulleet takaisin. Meillä vaan on hyvä tekemisen fiilis.”

Toimitusjohtaja Kalevi Ajalin kertoi lopuksi, että yritykselle on nyt tulossa murrosvaihe, kun hän on jäämässä muutaman vuoden päästä eläkkeelle. Hän sanoi, ettei ole vielä sovittu lopullisesta sukupolvenvaihdoksesta, mutta todennäköistä on, että johtoon astuu suvusta jatkaja.



Hän kertoi, että perinteisesti toimitusjohtajan paikka on kuulunut työnjohtajana toimivalle insinöörille. Hän sanoi näkevänsä valoisana yrityksen tulevaisuuden. ”Vakaalta taloudelliselta pohjalta on helppo jatkaa yrityksen johtamista, kuka sen homman sitten ottaakin hoitaakseen”, totesi hän lopuksi.

Toimistotyöntekijä Hanna Saarto oli asiakastietojärjestelmän kannalla. Järjestelmän avulla voidaan olla nopeammin ja joustavammin yhteydessä asiakkaisiin. Järjestelmän tulisi toimia nopeasti ja helposti, jotta asiakkaiden yhteystiedot löytyvät heti, eikä tarvitse soittaa keskuksen kautta ja toivoa, että yhdistävät oikealle henkilölle. Toimistolla olisi tällä hetkellä resursseja tehdä tietokanta ja pitää sitä yllä, mikäli toimistotyöntekijä työskentelisi täyttä viikkoa tämänhetkisin neljäpäiväisen tilalla.

Konevastaava Esa Ajalin ei näe itselleen mitään hyötyä asiakastietokannasta. Hän kertoi, ettei ole yhteydessä asiakkaisiin koskaan, joten ei myöskään tulisi käyttämään tietokantaa. Hän sanoi kaipaavansa enemmän tietokantaa yrityksistä, joilta Toivo Ajalin Ky hankkii tuotteita ja palveluita. Hänen pohti, voisiko ideaa viedä eteenpäin niin, että tietokanta toimisi molempiin suuntiin sekä ostoon että myyntiin. Konevastaava Esa Ajalin painotti, että tietoja pitäisi olla niin yrityksestä kuin sen tuotteista. Hän sanoi, että yhteystiedot pitäisi löytyä helposti ja ne pitäisi saada haetuksi kännykkään tai kannettavaan, kun itse on kuorma-autossa.

Teemahaastattelun johtopäätökseksi tuli, että tarvetta tietokannalla selvästi olisi. Vaihtoehtoisia asiakastietokantoja tulee selvittää, minkälainen olisi toimiva ja sellainen, että siitä kaikki pääsisivät hyötymään. Yritys ei halua suuria kustannuksia asiakastietojärjestelmästä, joten ohjelmiston tulisi olla mahdollisimman edullinen. Yrityksen johdon täytyy selvittää olisiko mahdollista hankkia ja ylläpitää kahta tietokantaa, niin ohjelmallisesti kuin resurssienkin puolesta.

## 5.5 Haastattelu: Maanrakennus Ralf Ajalin Oy

Puhelinhaastattelussa kysimme Maanrakennus Ralf Ajalin Oy:n asiakastietojen tallentamisesta. Haastatteluun vastasi yrityksen toimistossa työskentelevä Seija Rimpilä. Päädyimme haastattelemaan yritystä, koska se on yhtä suuri yritys kuin toimeksiantaja on. Toimeksiantajayritys tekee jonkin verran yhteisprojekteja haastateltavan yrityksen kanssa. Lisäksi yritykset toimivat samalla markkina-alueella kilpailijoina, koska osa yrityksien tuotteista ja palveluista ovat samoja. Yritykset toimivat myös asiakkuussuhteessa poikkeavien tuotteiden ja palveluiden osalta. Poikkeavia tuotteita ovat muun muassa Maanrakennus Ralf Ajalin Oy:n soratuotteet. Samoja tuotteita ovat muun muassa maanrakennusurakointi, jota molemmat yritykset tekevät päätoimisesti. Toimitusjohtajat ovat serkuksia ja hyviä ystäviä, josta johtuen yritys-

ten välinen tervekilpailu ja asiakassuhde toimivat ilman suurempia erimielisyyksiä tai ongelmia.

Haastattelussa Seija Rimpilä kertoi, että Maanrakennus Ralf Ajalin Oy on monipuolinen ja luotettava maarakentaja Länsi-Uudellamaalla ja pääkaupunkiseudulla. Yrityksen toimitusjohtaja on Ralf Ajalin. Yritys on Raaseporin kaupungissa sijaitseva toisen sukupolven perheyritys. Yritys on perustettu 1977 ja se työllistää tällä hetkellä 20 henkeä. Liikevaihtoa kertyy noin 2 miljoonaa euroa vuodessa. Asiakkaita ovat VR, TVL, kunnat, rakennusliikkeet, teollisuus- ja muut yritykset, kiinteistöyhtiöt sekä tietenkin yksityishenkilöt.

Yritys tunnetaan:

- Monipuolisista tuotteista ja palveluista
- Maanrakennusurakoista
- Koneiden vuokrauksesta
- Kivi/maa-aineksista
- Multatuotteista
- Kuljetuspalveluista
- Seulontapalveluista
- Monipuolisin lisälaittein varustetusta konekannasta
- Joustavasta ja monitaitoisesta henkilöstöstä
- Asiakkaan toivomustenmukaisista toimituksista
- Kyvystä toteuttaa sekä suuria että pieniä töitä
- Omiin sora-, kallio- ja turvealueisiin perustuvasta toimitusvarmuudesta

Materiaalit, joita yritys toimittaa ovat:

- Eri soralaatuja
- Kalliomurskettä
- Seulottua, kalkittua multaa

Seija Rimpilä kertoi, ettei yrityksellä ole asiakastietojärjestelmää, eikä sellaisen hankkimisesta ole myöskään keskusteltu. Asiakkaista ainoastaan osoitetiedot ovat laskureskontraohjelmassa tallennettuna, muita tietoja ei ole ohjelmassa. Toimitusjohtajalla ja työmaavastaavalla on asiakastiedot muistissaan. Yritys ei ole varautunut asiakastietojen siirrosta, eläkkeelle jäämisen tai vastaavan varalle. Eläkkeelle jääminen ei ole vielä ajankohtaista.

## 5.6 Projektina asiakastietojärjestelmä

Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalin Ky käynnistää projektin aloituskokouksella. Tilaisuuteen kutsutaan kaikki projektiin liittyvät henkilöt, ja asianomaiset tutustuvat projektiin. Ko-

kouksessa käydään läpi projektisuunnitelma. Projekti etenee ensin tarjouspyyntö- ja sitten tilausvaiheeseen.

Projektin aikataulun laadinta etenee seuraavasti:

1. laaditaan tehtäväluettelo
2. arvioidaan työmäärät ja niiden kesto
3. selvitetään tehtävien suoritusjärjestys sekä niiden riippuvuudet toisistaan
4. mietitään aikataulu, resurssit ja riskit
5. piirretään alustava jana-aikataulu
6. tehdään lopullinen aikataulu, joka hyväksytetään ja siihen sitoudutaan.

Ajalin Ky:n resurssit ja aikataulut ovat vaikeasti suunniteltavissa, johtuen yrityksen moniprojektitilanteesta. Moniprojektitilanteella tarkoitetaan organisaatiota, jossa useat projektit kuormittavat yhteisiä resursseja ja asiantuntijaryhmiä. Moniprojektitilanne on johtamisen kannalta vaativa. Monilla rakennusliikkeillä on jatkuva moniprojektitilanne.

Riskeissä tulee aina huomioida myös henkilöriskit. Rakennusala on yksi tapaturma-alttiimmista aloista. Käsiteltäessä painavia materiaaleja suurilla koneilla, kasvaa työtapaturmariski todella suureksi. Ajalin Ky:n työntekijät ovat kaikki käyneet työturvallisuuskurssin, jotta riskit osattaisiin huomioida ja niiltä välttyttäisiin.

Yrityksen tulisi kehittää projektina asiakashallintaansa. Asiakkaista on tietoja, niin toimitusjohtajalla kuin työnjohtajallakin, mutta niitä ei ole kirjattu mihinkään järjestelmään. Yritys voisi tehdä asiakkailleen kyselyn, jossa kartoitettaisiin asiakkaiden näkemys yrityksestä. Kyselyllä voisi selvittää myös onko asiakkailla samanlainen käsitys yrityksen imagosta, mitä yritys luulee.

Asiakastietojärjestelmän käyttöönotosta hyötyisi yritys, koska se voisi palvella nykyisiä asiakkaitaan entistä paremmin. Paremmalla palvelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä muun muassa tilauskannasta saatujen tietojen valossa nähtävää tilauksien tiheyttä ja kannattavuutta, myös yhteyshenkilöiden parempi tunteminen, auttaa asioiden hoidossa ja uusien tarjouksien ja tilauksien käsittelyä. Toimintatapojen tuntemus auttaa yritystä, jolloin turhan työn määrä vähenee.

Rakennus- ja lousintaliike Toivo Ajalin Ky:n toimitusjohtajan jäädessä eläkkeelle muutaman vuoden kuluttua, todellista tarvetta olisi asiakastietojärjestelmälle. Tietoja asiakkaista tulisi tarvitsemaan tuleva toimitusjohtaja sekä työnjohtajat. Vielä olisi aikaa kerätä tiedot talteen, ennen eläkkeelle jäämistä. Tietoja voisi käyttää hyödyksi toimitusjohtajan lisäksi toimisto, työnjohtajat sekä muut työntekijät.

Tavoitteena on saada tietokantaan kaikki suuret asiakkaat, niiden perustiedot ja yhteyshenkilöiden tietoja. Tarkoitus on, että yrityksen kaikki toimistossa työskentelevät henkilöt, voivat muokata ja käyttää tietokantaa hyväkseen. Tavoitteena on saada tietokannasta niin helppokäyttöinen, ettei ole suurta vaivaa katsoa sieltä tietoja. Tietojen lisääminen tulisi myös olla helppoa ja nopeaa, jotta se tulisi töiden ohella hoidetuksi. Mikäli jokainen työntekijä lisää omaa tietämystään asiakkaista tietokantaan, tietokannasta tulee laaja ja monipuolinen. Laajoista tiedoista kuitenkin olisi syytä löytää helposti, yrityksen kannalta tärkeimmät tiedot. Myöhemmin mikäli asiakastietojärjestelmää totutaan käyttämään ja se osoittautuu hyödylliseksi, sinne voisi lisätä tietoja myös satunnaisista asiakkaista ja potentiaalisista asiakkaista.

Asiakastietojärjestelmä on tarkoitettu kaikille toimistossa ja työmailla työskenteleville työntekijöille, jotka ovat yhteydessä asiakkaaseen jollain tasolla. Asiakastietojärjestelmän suunnittelu ja toteutus olisi projektina, kertaluontoinen sekä resursseja vievä. Projektin läpikäyminen ei olisi suuri tehtävä, mutta tietorekisterin käyttöönotto muuttaisi toimintatapoja ja se saattaisi aiheuttaa vastarintaa muutosta kohtaan. Pitäisi tehdä rajaus tallennettavista asiakkaista. Kaikki asiakkaat kohderyhmänä olisi turhan laaja aluksi syötettäväksi tietokantaan. Ensin tulisi syöttää tiedot suurimmista ja kannattavimmista asiakkaista, joihin yritys on myös eniten yhteydessä. Etua tietojärjestelmästä olisi eniten asiakasrajapinnassa työskenteleville, jotka voisivat helposti tarkistaa tiedot asiakkaasta ennen tapaamista. Asiakkaan ja yrityksen tunnettaessa hyvin toisensa, heidän on helpompaa keskustella asioista avoimesti, niin toiminnasta, tapahtuneesta kuin tulevastakin. Etuja saavuttaa sekä asiakas että yritys, kun asiakkaan ei tarvitse uudelleen kertoa omia tarpeitaan ja vaatimuksiaan, yritys säästää aikaa ja saa asiakkaan tuntemaan olevansa tärkeä ja hyvin huomioonotettu.

Käytäntö tulee kertomaan, kuinka paljon asiakastietojärjestelmää käytetään ja kuinka toimiva se on. Palautetta tietojärjestelmästä otetaan jatkuvasti vastaan ja sitä pyritään parantamaan mahdollisuuksien mukaan. Tyytyväisyyttä tietojärjestelmään voisi tiedustella jonkin ajan kuluttua, vaikka vuosittaisessa kehityskeskustelussa.

Tietokannan tulisi olla helppokäyttöinen niin, että sinne olisi vaivatonta syöttää tietoja. Sen tulisi olla samanaikaisesti eri ihmisten käytettävissä niin, että toimitusjohtaja voisi syöttää esimerkiksi yhteydenpitotietoja ja toimisto tilaustietojenpäivityksiä. Tiedot voisivat olla palvelimella, johon jokainen käyttäjä ottaa yhteyttä.

Tietokannasta pitäisi löytyä muun muassa seuraavat asiat asiakkaasta:

- Yhteystiedot (nimet, puhelinnumerot, sähköpostit)
- Tarjouspyynnöt, tarjoukset ja tilaukset
- Tilaustiedot (päivämäärät, maksuehdot)

- Laskutukseen ja reskontraan liittyvät tiedot
- Aikataulut (tehdyistä sekä käynnissä olevista töistä)
- Palautteet
- Yhteyshenkilön tietoja (syntymäajat, perhesuhteet, harrastukset)

Kaikki asiakkaan tiedot eivät saisi olla kaikkien luettavana. Yhteystiedot olisivat hyvä olla kaikkien käytössä, mutta esimerkiksi yhteyshenkilön henkilökohtaiset tiedot eivät. Myös tilaustiedoissa voisi olla hinta ja muut vastaavat tiedot, vain tiettyjen ihmisten luettavissa. Yrityksen tulee selvittää mitä asiakastietoja saa kerätä ja käyttää hyväkseen. Tietokantaan kirjattaisiin vain B-to-B -asiakkaita. Asiakkaiden tiedoissa olisi kuitenkin yksityisiä henkilöitä, yhteyshenkilöitä.

Valmiita asiakashallintaohjelmia on myynnissä, mutta hintaa ja niiden sopivuutta ei voi tietää ilman tarjouspyyntöä ja ohjelman kokeilua. Yksi vaihtoehto olisi muun muassa DB-Manager Oy:n SuperOffice paketti, joka on Euroopan myydyin asiakkuuden hallinta-ohjelmisto. Toinen vaihtoehto voisi olla Smilehouse:n Workspace-ohjelmisto, joka lupaa tehoa B-to-B -kaupankäyntiin. (DB-manager OY 2007; Smilehouse Oy 2007.)

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen ollessa pieni, palaute menee suoraan perille eikä jää pöydille makaamaan, jolloin yrityksen on helppo parantaa asiakassuhteitaan.</li> <li>• Yrityksellä on vahva-asema joissakin yrityksissä niin, että asiakas tilaa suoraan tuntitöitä ilman erillistä urakkakilpailua.</li> <li>• Projekti pystytään viemään läpi omin voimin ja normaalien työpäivien aikana. Kustannussäästöjä tulee, kun yrityksen ei tarvitse palkata ulkopuolista konsulttia projektiin.</li> </ul>	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienellä yrityksellä on omat tapansa toimia ja niihin kangistuttua, niitä on vaikea muuttaa.</li> <li>• Toimitusjohtajalla voi olla projektien kanssa niin kiire, ettei ehdi ottaa kunnolla asiakaspalautetta vastaan, tai huomioida saamaansa palautetta.</li> <li>• Projektin aikataulu muuttuu toimiston kiireen mukaan. Näkökulma saattaa jäädä suppeammaksi, kun projektissa ei ole mukana ulkopuolisia henkilöitä.</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritys voisi tehdä tiiviimpää yhteistyötä alirakoitsijoiden kanssa, jolloin saisi niistä enemmänkin kumppanuussuhteita. Yrityksen asiakassuhteet kasvaisivat kumppanuuden myö-</li> </ul>	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimitusjohtajalla on paljon tietoa asiakkuuksista, joita ei ole muilla, mikäli hänelle sattuisi jotain, yritys joutuisi hankkimaan tiedot uudelleen asiakkaista.</li> </ul>

<p>tä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen pitäisi tehdä asiakastietokanta, josta työntekijätkin saisivat tietoja asiakkaasta ja näin voisivat palvella paremmin sekä yritystä että asiakasta.</li> <li>• Onnistunut projekti tuo yritykselle kustannussäästöjä palkoissa, kun toimistotyö vähenee. Yrityksen asiakashallinta paranee ja yritys pystyy paremmin hoitamaan asiakkuudet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikäli yritys tekisi suuren virheen jollakin työmaalla niin, että yrityksen maine asiakkaiden keskuudessa laadukkaana rakentajana tuhoutuisi.</li> <li>• Mikäli projektin aikataulu venyy pitkälle tai järjestelmää ei otetakaan aktiiviseen käyttöön, käytetyt varat ja työtunnit kuluvat hukkaan.</li> </ul>
--	---

Taulukko 2. Asiakastietojärjestelmän SWOT-analyysi

## 6 Yhteenveto

Opinnäytetyötä tehdessä selvisi, että tarvetta asiakastietojärjestelmälle olisi ja yrityksen johto suhtautuu myönteisesti projektiin. Yrityksen tulee seuraavaksi selvittää asiakastietojärjestelmävaihtoehtoja. Tietokannan tulisi olla helppokäyttöinen, nopea ja vaivaton. Sen tulisi olla samanaikaisesti eri ihmisten käytettävissä. Tietokanta ei saisi kuitenkaan kuluttaa liikaa yrityksen resursseja.

## 7 Opinnäytetyön analysointia

Opinnäytetyö on laadullinen toimintatutkimus, jonka tutkimuspohjan ja tutkimustarpeen on luonut oma tietämykseni yrityksen tarpeesta palvella paremmin asiakkaitaan. Olen työskennellyt yrityksen palveluksessa kymmenen vuotta ja yrityksen toimintatavat ovat tulleet siinä ajassa minulle tutuiksi.

Laadullisen tutkimustavan valitsin, koska tarkoitus on saada ymmärrys siitä minkälaiset uskomukset, halut, ihanteet ja käsityksen yrityksen johtohenkilöllä on asiakaspalvelun kehittämistä asiakastietojärjestelmän avulla. Mielenkiintoista oli saada selville, että käsitykset olivat samanlaisia, kuin omat ennakkokäsitykseni olivat.

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, koska pitkän yrityksessä työskennelleenä minulla oli erittäin laaja käsitys yrityksen asioista ja oli luonnollista käyttää teemahaastattelua, koska opinnäytetyön aihe, ongelma ja teema olivat selvillä. Teeman ympärille oli helppoa asettaa kysymykset ja saada vastaukset juuri haluttuun aiheeseen, mutta kuitenkin antaa vastaajille mahdollisuus kertoa, asioista vapaasti ja omin sanoin. Teemahaastattelujen

lisäksi olen opinnäytetyössä käyttänyt paljon hyödyksi omaa tietämystäni yrityksestä, sen asiakkaista ja toiminnasta, henkilökunnasta ja heidän ajatuksistaan.

Haastattelun kohdejoukko oli valittava yrityksen sisältä ja mahdollisesti tulevista asiakastietojärjestelmän käyttäjistä. Päädyin haastattelemaan toimitusjohtajaa, koska hänen asenteensa ja ajatuksensa ovat tärkeimmät, kun on kyse yrityksen kehittämisestä. Pyrin olemaan vaikuttamatta vastaustuloksiin kysymyksiä muotoillessani ja itse haastattelutilanteessa. Odottamattomia seikkoja ei paljastunut haastatteluissa, joka johtunee siitä, että olen ollut yrityksessä töissä ja tunnen henkilökohtaisesti haastatellut ja aika pitkälle myös heidän ajatuksensa asioista.

Haastattelin asiakas- ja kilpailijayritystä, jotta sain järkevän vertailukohdan. Päädyin haastattelemaan yritystä, joka on kooltaan samankokoinen, samalla toimialueella ja samalla alalla, jotta tilanne olisi asiakashallinnan osalta vastaava. Puhelin haastattelin yrityksen toimistossa työskentelevää henkilöä, joka hoitaa yrityksen asiakashallintaa. Haastattelusta selvisi, että yrityksellä ei ollut asiakastietojärjestelmää ja kaikki tiedot asiakkaista olivat vain henkilöstön muistissa eikä suunnitelmia ollut tehtynä tulevaisuuden varalle.

#### Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimukselle on ollut todellinen tarve ja se on pyritty tekemään totuudenmukaisesti. Tutkimus on ollut tärkeää tutkijalle, koska se on kehitysehdotus omaan työhön. Tutkijan ajatukset eivät ole muuttuneet työn tärkeydestä, tutkimuksen edetessä. Aineistonkeruu tapahtui helposti ja teemahaastattelu tekniikkana oli onnistunut valinta, koska siitä saatiin juuri tarvittavat tiedot, sekä muita tärkeitä tietoja sekä yrityksestä että haastatelluista. Ongelmia ei ollut haastattelujen osalta. Tutkimus antaa luotettavan tuloksen kyseiselle yritykselle, mutta se ei ole yleistettävissä, koska haastatteluja oli vain muutama kappale. Opinnäytetyön ja tutkimuksen tekemiseen meni kokonaisuudessaan noin puoli vuotta, työn viimeistely siirtyi tutkijan henkilökohtaisien asioiden takia.

Suurin ongelma työnlaadun arvioimisessa oli, että tutkijan ennakoajatukset saattoivat luoda lopputuloksen ennakoita. Toisaalta, tutkijan ajatukset ovat olleet tärkeitä, koska niitä käytettiin tutkimuksen pohjana ja tutkija on tulevan asiakastietojärjestelmän pääkäyttäjä, mikäli sellainen päätetään ottaa käyttöön.

## 8 Lähteet

- Anttila, M. & Iltanen, K. 2000. Markkinointi. Porvoo: WSOY
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Porvoo: WSOY
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Parma Oy
- Doole, I. & Lowe, R. 2004. International Marketing Strategy. London: Thomson Learning
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY
- Field, M. & Keller, L. 1998. Project management. High Holborn, UK: Thomson Learning
- Hakkarainen, Jabe, Kasanen & Niskanen. 2000. Johtamisen taito : näkijöitä ja tekijöitä. Helsinki: WM-data Kasanen
- Hannus, J., Lindroos, J. & Seppänen, T. 1999 Strateginen uudistuminen: osaamisen ajan toimintaympäristössä: strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros. Espoo: HM & V Research
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Juva: WSOY
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1990. Tilannejohtaminen - tuloksiin ihmisten avulla. Helsinki: Yritysvalmennus-kirjat
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino
- Hutt, M. & Speh, T. 2004. Business marketing management. Thomson Learning
- Jalava, U. & Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa : konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOY
- Kasvi, J.J.J. & Vartiainen, M. 2000. Organisaation muisti -Tieto työn tukena. Helsinki: Oy Edita Ab
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet - 80 konseptia menestykseen. Helsinki: Edita
- Kotler, P. 2000. Marketing management 10th edition. Prentice Hall International Inc.
- Lehtinen, J.R. & Storbacka, K. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Juva: WSOY
- Lehtinen, J. R. 1998. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Edita
- Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät: menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Helsinki: Hakapaino Oy
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY
- Pelin, R. 1999. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy



Peppers, D. & Rogers, M. 2001. One to one B2B: customer development strategies for the business-to-business world. New York: Doubleday

Pirnes, H. & Kukkola, E. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. WSOY

Rope, T. 1998. Business to business -markkinointi. Porvoo: WSOY

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY

Storbacka, K., Kaario, K. & Sivula, P. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kaupapaari

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liitetoiminta ja johtaminen 3.uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Virkki, P. & Somermeri, A. 2000. Projektityö kehittämisen moottori. Helsinki: Oy Edita Ab

#### Sähköiset lähteet

Asiakastieto 2009. Viitattu 20.2.2009.

[http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/pp\\_l\\_ratingalfa\\_suomenvahvimmat.jsp?l1=3&l2=1&l3=3](http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/pp_l_ratingalfa_suomenvahvimmat.jsp?l1=3&l2=1&l3=3)

Dun & Bradstreet Inc. 2007. Viitattu 26.10.2007.

<http://dbfinland.dnb.com/Finnish/default.htm>

DB-manager Oy 2007. Viitattu 4.7.2007. <http://www.dbmanager.fi/superoffice.htm>

Eduskunta 2006. Viitattu 27.6.2006. <http://www.eduskunta.fi>

Experian Oy 2005. Viitattu 6.9.2005. [www.experian.fi/datamining.html](http://www.experian.fi/datamining.html)

Flower 2006. Viitattu 3.6.2006. [http://www.flower.fi/page.php?page\\\_id=6&cID=9](http://www.flower.fi/page.php?page\_id=6&cID=9)

Jyväskylän yliopisto 2006. Viitattu 28.6.2006. <http://www.jyu.fi>

Länsi-Uusimaa 2008. Viitattu 8.1.2009. <http://www.lansi-uusimaa.fi/Uutiset/Arkisto/2009/01/08/Vaanteenjoen-venesulku-toteutuu-vihdoin>

<http://www.lansi-uusimaa.fi/Uutiset/Arkisto/2009/01/08/Vaanteenjoen-venesulku-toteutuu-vihdoin>

Maanrakennus Ralf Ajalin Oy 2009. Viitattu 13.1.2009. <http://www.ralfajalin.com/>

Pivotal Consulting Oy 2006. Viitattu 7.6.2006. [http://www.pivotal.fi/sem-projektijoht\\\_fi.html](http://www.pivotal.fi/sem-projektijoht\_fi.html)

Rakentamisen Laatu RALA ry 2006. Viitattu 5.8.2006. <http://www.ralacon.fi>

Smilehouse Oy 2007. Viitattu 30.7.2007. <http://www.smilehouse.fi>

Tampereen yliopisto Risto Kunelius. 2004. Harjoitteluraportin kirjoitusohjeita 2004. Viitattu 4.11.2007. <http://www.uta.fi/jour/opiskelu/harjoitteluraportti2004.html>

Tekninen korkeakoulu 2002. Viitattu 2002.  
[http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf/\\_raportit/raportti\\\_206.pdf](http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf/_raportit/raportti\_206.pdf)

Tiehallinto 2006. Viitattu 12.6.2006. [http://alk.tiehallinto.fi/julkaisut/pdf/4000457-vtieh\\\_pysyv\\\_yhteistyoryh.pdf](http://alk.tiehallinto.fi/julkaisut/pdf/4000457-vtieh\_pysyv\_yhteistyoryh.pdf)

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2005. Viitattu 3.9.2005.  
[www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden\\\_hallinta/asiakkuudenhallinta\\\_ja\\\_sen\\\_merki/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden\_hallinta/asiakkuudenhallinta\_ja\_sen\_merki/)

VEXOM 2006. Viitattu 25.6.2006. <http://personal.inet.fi/koti/vexom/moti.htm>

## Kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Yritysmarkkinoinnin markkinointiviestinnän toimintamekanismi.....	17
Kuvio 2. Projektin tuloskolmio.....	38
Taulukko 1. Markkinointiviestinnän SWOT-analyysi.....	53
Taulukko 2. Asiakastietojärjestelmän SWOT-analyysi.....	61

## Liitteet

Liite 1. AAA-todistus.....	68
Liite 2. RALA-todistus .....	69
Liite 3. Asiakastiedon sertifikaatti.....	70
Liite 4. Teemahaastattelu.....	71
Liite 5. Länsi-Uudenmaan artikkelit 19.11.2008, 6.1.2009 ja 8.1.2009 .....	72



## Liite 2. RALA-todistus



# RALA-PÄTEVYYSTODISTUS

Nro 507 voimassa 31.5.2008

Rakentamisen Laatu RALA ry:n ilmoituslautakunta on hakemuksesta myöntänyt tämän pätevyystodistuksen esittämänsä siitä, että

## Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalln Ky

Y-tunnus 02863745-9 kotipaikka Polku

on todettu päteväksi toteuttajaksi seuraavilla toimialoilla:

- Maan- ja vesikakentamisen sekä teollisuusrakentamisen: pääurakointi
- Pääurakointi, putkiliittimet ja johtolinjat (16.3a)
- Pääurakointi, voimalaitokset, kalvoastot ja teollisuusrakentamisen (18.4a), tarkennus Teollisuusrakentaminen
- Pääurakointi, vesitiet, satamat ja padot (18.7a), tarkennus: Pienvenesatamien rakentaminen
- Tekniseen rakennukseen pääurakointi
- Pääurakointi, uudisrakennukset ja laajennukset (17.1a)
- Pääurakointi, korjausrakentaminen ja muutokset (17.2a)
- Vaarakentaminen:
- Määränsäntöjen alue- ja pintatyöt (7.4)\*\*\*

Tämän todistuksen antamishetkellä yrityksellä on ilmoituksensa mukaan

Työmaakohtainen laadunvarmistus

Yrityksen ajantasatiedot tulee tarkistaa RALA:n internet-sivuilta [www.rala.fi](http://www.rala.fi)

Päiväys Espoo 28.4.2008

Rakentamisen Laatu RALA ry  
Raimo Määttä, toiminnanjohtaja

- RALA-pätevyys on puolestaan ja kaikki rakennus- ja asennustöiden harjoittaville yrityksille avoin pätevyys toteutamisestään. Pätevyyden myöntämisperusteet ovat:
- ILMINEN OSAAMINEN JA REKURSSIT: Käytät RALA:n toiminta- ja työehtojärjestelmän mukaisia referensseistä viimeisen viiden vuoden ajalta, näytet osassa a, tieto, laadunvarmistuksesta, sekä ympäristöasioiden hallinnasta ja työsuojelusta merittävistä.
  - YHTIÖKUNNALLISET TILIT JA II VAIKUTUS: Yhtiön ennakkuperintä- ja kauppeskeräiset säätöedellytykset. Yhtiö on osittain varustettu sekä työntekijöiden eläkemaksut. Tiedot työntekijöiden työhölyhyistä ja sovelletavista lyhytkestoisista.
  - TALOUKSIIN III A: Hyväksytyt kolmen viime vuoden tilinpäätökset.

Liitteiden menettelytätä todistuksen kääntöpuolella.

## Liite 3. Asiakastiedon sertifiikaatti

SERTIFIKAATTI

★★★  
**SUOMEN  
VAHVIMMAT  
2008**

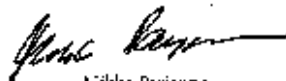
Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalan Kommandiittiyhtiö

02867759

on yritys, joka luo voimaa  
tulevaisuuden talouselämään

Yritys on saavuttanut korkean,  
Suomen Asiakastiedon myöntämän  
Rating Alfa-luokituksen,  
johon yltää vain  
joka kymmenes suomalaisyritys.

Heinäkuu 1.11.2007



Nikko Parjane  
toimitusjohtaja  
Suomen Asiakastieto Oy

 asiakastieto.fi

## Liite 4. Teemahaastattelu

Hei,

Toivottavasti Teillä on hetki aikaa vastata muutamaan kysymykseeni. Kysymyksillä on tarkoitus selvittää yrityksen tarvetta asiakastietokantaan.

Mieti kolmea suurta tilaajaa, kun vastaat kysymyksiin.

Työtehtävät:

Sukupuoli:

Ikä:

1. Mitä kaikkia tietoja tiedät yrityksistä, kunnasta tai kaupungeista?
2. Mitä kaikkia tietoja käytät hyväksesi työssäsi?
3. mitä tietoja tarvitsisit asiakkaasta?
4. Tuntuuko asiakastietojärjestelmän tekeminen yritykseen hyödylliseltä?
5. Olisiko Teillä kiinnostusta pitää asiakastietoja ajan tasalla?
6. Kuinka usein uskoisit katsovasi tietoja asiakkaasta?
7. Uskotko tietokannan tuovan yritykselle kustannushyötyjä tai kuluja?
8. Muuta?



Liite 5. Länsi-Uudenmaan artikkelit 19.11.2008, 6.1.2009 ja 8.1.2009

## Väänteenjoen venesulun rakentamisen viimein varmaa

19.11.2008 4:00  
Jukka Nurmilaakso

Väänteenjoen venesulun rakentaminen on viimein varmistunut. Asia ratkesi käytännössä maanantai-iltana, kun Lohjan kaupunginhallitus oikeutti kaupunkisuunnittelukeskuksen käynnistämään hankkeen toteutuksen.  
–Kyllä sen käytännössä siltä näyttää, että hanke toteutuu, Lohjan katupäällikkö Seppo Lötjönen vahvistaa.  
Lohjan tekninen lautakunta on valinnut hankkeen urakoitsijan sillä ehdolla, että hankkeen koko rahoitus vahvistuu. Nyt myös nämä reunaehdot toteutuvat.

Tekninen lautakunta valitsi äskettäin venesulun ehdolliseksi urakoitsijaksi Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalinin. Urakan veroton hinta on 482 000 euroa.

Helsingin Vesi Oy:n maksuosuus on 140 000 euroa, TE-keskuksen 120 000 euroa, ja Vihdin osuus on 90 000 euroa. Kaikkien näiden osapuolten rahoitus on käytännössä varmistunut. Lohjan osuus on 140 000 euroa. Hankkeeseen oli varattuna 100 000 euron määräraha viime vuoden investoinneissa, mutta raha jäi käyttämättä.

Lohjan kaupunginhallitus esittää nyt valtuustolle, että se myöntäisi tarkoitukseen 140000 euron määrärahan.

Valtuuston päätös on käytännössä muodollisuus, koska kaupunginhallitus oikeutti aloittamaan venesulun rakentamisen sillä perusteella, että valtuusto on jo aiemmin päättänyt hankkeen toteuttamisesta.

Venesulku mahdollistaa veneiden siirtymisen Lohjanjärveltä Hiidenvedelle, kun Helsingin Veden patoon tehdään uusi, vedenpinnan tasaava rakenne. Sulusta mahtuu läpi 13-metrinen ja 3,5 metriä leveä vene.

Seppo Lötjönen uskoo, että urakoitsija voi aloittaa valmistelevat työt vielä joulukuun aikana.

–Uskoisin, että venesulku on valmis veneilykauden alkaessa eli touko-kesäkuussa.

Lohjan kaupunginhallitus ei ollut asiassa täysin yksimielinen. Meidän Lohjan Pekka Ilmarinen esitti hankkeen hylkäämistä suurten kustannus-

ten, ympäristösyiden ja kaupungin taloudellisen tilanteen vuoksi.

Esitys raukesi kannattamattomana.

(<http://www.lansi-uusimaa.fi/Uutiset/Arkisto/2008/11/19/Vaanteenjoen-venesulun-rakentaminen-viimein-varmaa2>)

## Väänteenjoen venesulun rakennustyöt alkamassa

06.01.2009 4:00  
Helena Soinio

Kauan odotetun Väänteenjoen venesulun rakentaminen on alkanut valmistelevilla töillä. Alueelle vievää tietä on vahvistettu ja rakennusalueelta on kaadettu puusto.

Rakennus- ja louhintaliike Toivo Ajalin Ky:ssä haluttaisiin jo aloittaa ruoppaukset venesulun työmaa-alueen kummankin puolen, mutta pakaset ovat toistaiseksi estäneet ruoppauksiin ryhtymisen.

Toimitusjohtaja Kalevi Ajalin kertoo, että venesulun teräspontit tilattiin Saksasta maanantaina ja niitä ryhdytään asentamaan ilmeisesti viikolla 7 eli helmikuun alussa.

Venesulku betonoidaan helmi-huhtikuun aikana ja valmista tulee näillä näkymin toukokuun loppuun mennessä.

Kun venesulku valmistuu, Lohjanjärveltä pääsee veneellä esteettä Hiidenveteen ja päinvastoin. Esteenä on Helsingin Vesi Oy:n vanha pato, joka nykyään voidaan ohittaa ainoastaan vetämällä vene kelkassa padon ohi.

– Aika harva sitä systeemiä on käyttänyt, kun se on niin hankalaa, raskasta ja vaarallista, sanoo venesulun puolesta pitkään puhunut Markku Karppinen.

Hän arvelee, että sulun valmistuttua veneliikenne saattaa ainakin aluksi vilkastua kahden vesistön välillä selvästi.



Padon naapuriksi. Venesulku rakennetaan Markku Karppisen takana näkyvään patovalliin Helsingin Vesi Oy:n padon viereen. Takana rinneessä näkyy Toipilaskoti Jokelan rakennuksia. (<http://www.lansiuusimaa.fi/Uutiset/Arkisto/2009/01/06/Vaanteenjoen-venesulun-rakennustyot-alkamassa2>)

## Väänteenjoen venesulku toteutuu vihdoin

08.01.2009 4:00  
URPO UOTILA

Väänteenjoen venesulun rakentaminen on alkanut. Kun venesulku valmistuu ensi kesänä, se mahdollistaa veneliikenteen sujumisen Lohjanjärven ja Hiidenveden välillä jouhevasti. Nyt veneet on pitänyt vetää rautakiskoja pitkin padon ohi.

Väänteenjoen venesulkua on suunniteltu vuosikausia. Ponnekkaasti asiaa ryhdyttiin ajamaan toistakymmentä vuotta sitten. Välillä näytti siltä, että hanke toteutuu nopeasti, mutta näin ei käynyt. Töiden aloittaminen siirtyi eri syistä jatkuvasti eteenpäin ja moni alkoi menettää uskoaan, että venesulku toteutuu koskaan.

Viime syksynä hanke nytkähti ratkaisevasti eteenpäin. Rahoitus saatiin kuntoon, ja nyt venesulkua jo rakennetaan.

Valmistuttuaan venesulku avaa kokonaan uuden aikakauden Hiidenveden ja Lohjanjärven veneilylle. Nykyaikaisen venesulun ansiosta veneet voivat liikkua helposti järveltä toiselle. Kerrallaan venesulkuun sopii jopa 13 metriä pitkä vene.

Eittämättä sulun valmistuminen virittää keskustelun läntisen Uudenmaan kahden mahtijärven matkailun kehittämistä. Visiot voivat olla lennokkaitakin eikä siinä mitään. Jos ideoita ei ole, ei synny tuloksiakaan.

Todennäköisesti uusi venesulku ei kuitenkaan tuo mukanaan mitään todella uusia ajatuksia. Lohjan seudulla on vuosien varrella laadittu runsaasti erilaisia matkailustrategioita, joissa Lohjanjärvi on ollut yksi keskeinen elementti. Toistaiseksi tulokset ovat kuitenkin olleet melko vaatimattomia odotuksiin nähden.

Sen sijaan pikaisesti kannattaa ryhtyä miettimään, miten pienveneilijöiden palveluja Lohjanjärvellä ja Hiidenvedellä voidaan parantaa. Olettavaa nimittäin on, että veneily ainakin aluksi lisääntyy aika lailla. Tarvitaanko veneille esimerkiksi oma tankkauspiste, nythän sellaista ei ole kummallakaan järvellä. Voisiko tällaisessa pisteessä olla muita palveluja, esimerkiksi kalastuslupien myyntiä, karttoja, tietoa luvallista rantautumispaikoista jne.?

Lisääntyvä veneily tuo mukanaan myös vähemmän toivottuja lieveilmiöitä. Esimerkiksi Väänteenjoen ranta-asukkaat ovat olleet huolissaan, miten veneilijät noudattavat nopeusrajoituksia. Poliisin ja muidenkin pelastusviranomaisten on varmasti syytä varautua ensi kesänä tehokkaaseen valvontaan.



Työläs tapa. Veneellä Väänteenjoen padon ohi on päässyt tähän asti rautakiskoja pitkin. (Kuvaaja: Jussi Partanen)

(<http://www.lansiuusimaa.fi/Uutiset/Arkisto/2009/01/08/Vaanteenjoen-venesulku-toteutuu-vihdoin>)