



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

PALVELUYRITYKSEN ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELUMALLI

Case: Yritys X:n liikematkatoimiston asiakaslähtöinen palvelumalli keskisuurille ja pienille yrityksille

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalous
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Raija Eskola

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ESKOLA, RAIJA

Palveluyrityksen asiakaslähtöinen palvelumalli
Case: Yritys X:n
liikematkatoimiston asiakaslähtöinen palvelumalli keskisuurille ja pienille yrityksille

Liiketalouden opinnäytetyö, 63 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakaslähtöistä asiakashallintaa ja asiakkuuden palvelumallia sekä näiden kahden osa-alueen hyödyntämistä palveluyrityksen asiakaslähtöisen palvelumallin suunnittelussa. Työssä perehdytään siihen, miten liikematkatoimisto voi tuottaa asiakkaille arvoa ja mistä koostuu asiakaslähtöinen palvelumalli tietyille kohderyhmälle.

Teoriaosuudessa käsitellään asiakkuuksien hallintaa ja asiakaslähtöisyyttä sekä perehdytään arvontuotantoon. Lisäksi selvitetään, mitkä seikat tulee huomioida yhtenäisen asiakasryhmän muodostamisessa. Teoriaosiossa tarkastellaan myös asiakaslähtöistä liiketoimintaa ja tutustutaan eri palvelukanaviin.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu Yritys X:lle tehdystä tutkimuksesta, jonka tarkoituksena oli selvittää, millainen on liikematkatoimiston asiakaslähtöinen palvelumalli keskisuurille ja pienille yrityksille. Lisäksi pyrittiin selvittämään, mitkä matkatoimiston palvelut ja toiminnot tuottavat arvoa asiakkaille ja millaista palvelua asiakkaat haluavat. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että liikematkatoimiston asiakaslähtöisen palvelumallin kantava voima on tuttu ammattitaitoinen liikematka-asiantuntija ja palvelutiimi. Myös mahdollisuus yhteydenottoon monikanavaisesti lisää joustavuutta. Näiden ohella asiakaslähtöinen ja oikea-aikainen tiedottaminen tuo lisäarvoa asiakkaille.

Avainsanat: arvontuotanto, asiakaslähtöisyys, asiakkuuden hallinta, palvelumalli

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

ESKOLA, RAIJA

Customer-oriented service model for a
service business
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Business studies 63 pages, 6 appendices

Autumn 2011

ABSTRACT

This thesis deals with customer relationship management, customer service model and the utilization of these two when planning a customer-oriented service model for a service business. The study looks into the ways a business travel agency can create customer value and what aspects create a customer-oriented service model for a specific target group.

The theoretical section of the study deals with customer relationship management and customer-orientation as well as introduces customer value creation. Furthermore, this section clarifies what aspects should be taken into account when forming a unified customer group. Also, the customer-oriented business model and the various service channels are examined.

The empirical part of the study is based on a study made for company X. The aim of the study was to define a customer-oriented service model for medium sized and small business enterprises. In addition, the study aimed to clarify what kinds of travel agency services and operations create customer value and what kinds of services the customers want. The study was conducted using the quantitative research method.

Based on the study results one can conclude that it is the familiar, professional business travel expert and service team that are of significant importance in the business travel agency's customer-oriented service model. Also, having the opportunity of using various contact channels increases the flexibility of the services. In addition to these, customer-orientated and timely communication brings additional value to the customers.

Key words: customer value, customer-orientation, customer relationship management, service model

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 1 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet | 1 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rakenne | 2 |
| 2 | ASIAKASLÄHTÖISTÄ ASIAKASHALLINTAA | 4 |
| 2.1 | Asiakkuuksien hallinta | 4 |
| 2.2 | Asiakslähtöisyys | 5 |
| 2.2.1 | Asiakslähtöisen kasvun haasteet | 6 |
| 2.2.2 | Asiakslähtöisyydestä asiakkuuslähtöisyyteen | 8 |
| 2.2.3 | Arvomyynti myyntistrategiana | 11 |
| 2.3 | Asiakkaiden ryhmittely | 12 |
| 2.3.1 | Business to business -markkinoiden segmentointi | 13 |
| 2.3.2 | Segmentointi prosessina | 17 |
| 2.4 | Asiakkaan arvot | 19 |
| 3 | ASIAKKUUDEN PALVELUMALLI | 21 |
| 3.1 | Asiakslähtöinen liiketoimintamalli | 21 |
| 3.1.1 | Segmenttikohtainen palvelumalli | 23 |
| 3.1.2 | Palvelujärjestelmämalli | 23 |
| 3.2 | Palvelukanavat osana strategiaa | 24 |
| 3.2.1 | Monikanavaisuus | 25 |
| 3.2.2 | Henkilösidonnainen myynti | 27 |
| 3.2.3 | Asiakaspalvelukeskus | 28 |
| 3.2.4 | Sähköiset palvelukanavat ja itsepalvelu | 29 |
| 3.3 | Teoreettinen viitekehys | 31 |
| 4 | CASE: YRITYS X | 32 |
| 4.1 | Case-organisaation esittely | 32 |
| 4.2 | Tutkimuksen laadinta ja toteutus | 33 |
| 4.3 | Kyselytutkimuksen tulokset | 37 |
| 4.3.1 | Taustatiedot | 38 |
| 4.3.2 | Liike-/ työmatkan varaaminen nykyisin | 40 |
| 4.4 | Tuloksen luotettavuuden arviointi | 41 |
| 4.5 | Tutkimuksen johtopäätökset | 42 |

| | | |
|---|------------|----|
| 5 | YHTEENVETO | 45 |
| | LÄHTEET | 47 |
| | LIITTEET | 50 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Sanonta ”*Maailma muuttuu ja mikään muu, kuin muutos ei ole pysyvää*” kuvastaa lyhykäisyydessään hyvin tämän päivän liike-elämää. Menestys ei tule ilmaiseksi, yritysten välinen kilpailu asiakkaista ja heidän rahoistaan on kovaa. Monen yritysjohdon haasteena on pitää nykyiset asiakkaat, lisätä kasvua ja kehittää toimintaa. Saavutetusta menestyksestä ja hyvästä asemasta pitää nauttia, sillä se antaa yritykselle vapauden kehittää toimintaansa yhä paremmaksi ja asiakkaiden haluamaksi. Yrityksen on kuitenkin tiedostettava ja reagoitava toimintaympäristön muutokseen sekä pyrittävä koko henkilökunnan myötävaikutuksella löytämään alati uusia toimintaa kehittäviä ratkaisuja (Leppänen 2007, 7).

Matkatoimistoala on varsin lyhyessä ajassa joutunut kohtaamaan toimintaympäristössään rajuja muutoksia, johon sen on täytynyt sopeutua. Sähköisen kaupan käynnin yleistyminen on tuonut asiakkaille uusia vaihtoehtoisia matkanvarauskanavia. Matkoja on mahdollista varata perinteisen matkatoimiston ohella myös Internetistä, joko matkatoimiston tai palveluntarjoajan Internetsivuilta, mikä on tervetullut vaihtoehto omatoimisille matkanvaraajille. Matkatoimiston aikaisempi asema lähes tärkeimpänä matkanvaraus- ja informaatiokanavana on historiaa. Renfors (2008, 14, 30, 35-36.)

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Menestyäkseen alati muuttuvalla alalla, matkatoimiston on tiedostettava asiakkaiden tarpeet sekä kyettävä tuottamaan arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tavoitteena on yritys X:n toimeksiannosta selvittää, millainen liikematkatoimiston palvelumalli palvelisi parhaiten keskisuuria ja pieniä yrityksiä.

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Millainen on palveluyrityksen asiakaslähtöinen palvelumalli tietylle asiakasryhmälle?

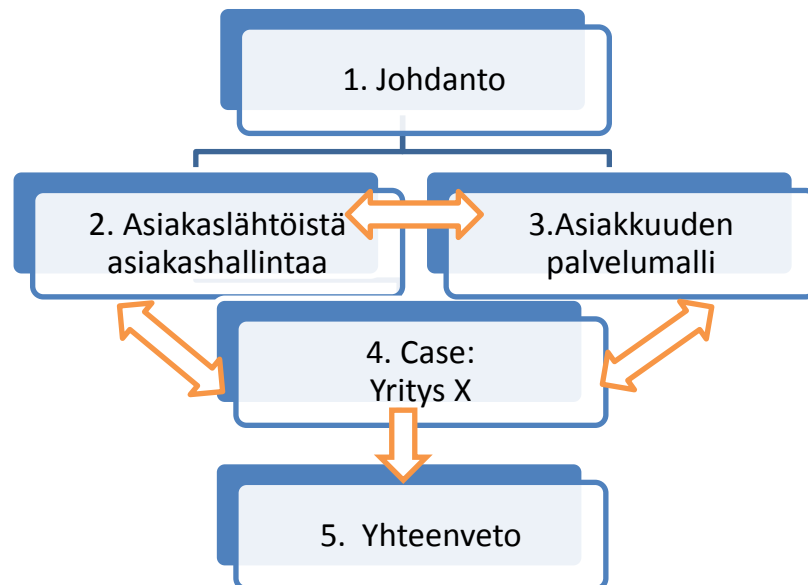
Opinnäytetyön tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat asiakkaille tärkeitä lisäarvoja?
- Millaista palvelua asiakkaat haluavat?

Vastaus päätutkimusongelmaan saadaan, kun alatutkimuskysymyksiin on löydetty vastaukset.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu viidestä pääluvusta oheisen kuvion 1 mukaisesti.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

Johdannossa esitellään opinnäytetyön aihe ja käydään läpi työn tavoite, tutkimusongelmat sekä opinnäytetyön rakenne.

Toisen luvun aiheena on asiakaslähtöistä asiakashallintaa. Aluksi tarkastellaan asiakkuuksien hallintaa, asiakaslähtöisyyttä ja asiakkuuslähtöisyyttä sekä arvo-myyntiä. Sen jälkeen perehdytään asiakkuuden ryhmittelyyn. Viimeisenä käsitellään asiakkaan arvoja. Toisen luvun aihepiiri määrittelee sen, millaista asiakkuuden palvelumallia kyseiselle asiakasryhmälle sovelletaan.

Kolmannessa luvussa keskitytään asiakkuuden palvelumalliin. Tämän aihealueen käsittely aloitetaan paneutumalla asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin, segmenttikohtaiseen palvelumalliin ja palvelujärjestelmämalliin. Sen jälkeen tarkastellaan eri palvelukanavia lähinnä case-yrityksen näkökulmasta, jonka tuotetarjooma muodostuu aineettomista palveluista.

Neljäs luku sisältää opinnäytetyön empiirisen osuuden, jossa esitellään opinnäytetyön case-organisaatio, yritys X, ja tutkitaan millainen on liikematkatoimiston asiakaslähtöinen palvelumalli keskisuurille ja pienille yrityksille. Sen jälkeen tarkastellaan kyselytutkimuksen tuloksia ja arvioidaan työn luotettavuus. Lopuksi esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

Viimeisessä yhteenveto-osiossa esitellään tiivistetysti työn tarkoitus, keskeinen sisältö ja tärkeimmät tutkimuksen johtopäätökset sekä mahdollinen jatkotutkimuskysymys.

2 ASIAKASLÄHTÖISTÄ ASIAKASHALLINTAA

Tässä luvussa kerrotaan aluksi asiakashallinnan tarkoituksesta. Sen jälkeen käsitellään asiakas- ja asiakkuuslähtöisyyttä ja käydään läpi asiakkaiden ryhmittelyä segmentoinnin eri keinoin ja viimeisenä tarkastellaan asiakkaan arvoja.

2.1 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuudenhallinnalla (*Customer Relationship Management* - CRM) tarkoitetaan yrityksen toimintoja sekä tietojärjestelmiä, joiden avulla se pyrkii hoitamaan, ennakoimaan sekä kehittämään asiakassuhdetta koko sen elinkaaren ajan. Asiakkuudenhallintaa sovelletaan erityisesti markkinoinnissa, myynnissä, asiakaspalvelussa sekä edellä mainittujen osa-alueiden asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. (Tieke 2011.)

Hannuksen (2004, 133) mukaan asiakkuuden hallinnan tarkoituksena on kyvykkyyksien rakentaminen ja jatkuva kehittäminen, mikä on edellytys pitkäjänteiselle ja kannattavalle asiakassuhteelle. Järjestelmällisellä ja hyvin hoidetulla asiakkuuden hallinnalla on mahdollista saavuttaa yhtenäinen toimintatapa asiakassuhteissa, tehokkuutta uusasiakashankintaan, pysyvämpiä asiakassuhteita sekä kokonaisuudessaan kannattavaa ja tehokasta toimintaa. Lähtökohta asiakkuuksien hallinnalle, on asiakkaan tuntemisen lisäksi, hallita asiakasinformaatiota.

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen on todettu muuttavan aika ajoin muotoaan, joten yrityksen olisi hyvä ennakoida ja tunnistaa ne seikat, jotka vaikuttavat ostotottumuksien muutoksiin. Asiakkuudenhallinnan tarkoituksena on kasvattaa tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksista sekä niiden ostoperusteista. Ymmärtäessään asiakaskäyttäytymistä yrityksen on helpompi ennakoida ja vastata toimillaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden katsotaan paranevan toimintamallien ja prosessien jatkuvan kehittämisen avulla. Perusta asiakkuudenhallinnalle on segmentoida eli jakaa asiakkaat tarkoituksenmukaisiin ryhmiin. (Mäntyneva 2001, 11-13, 25.)

2.2 Asiakaslähtöisyys

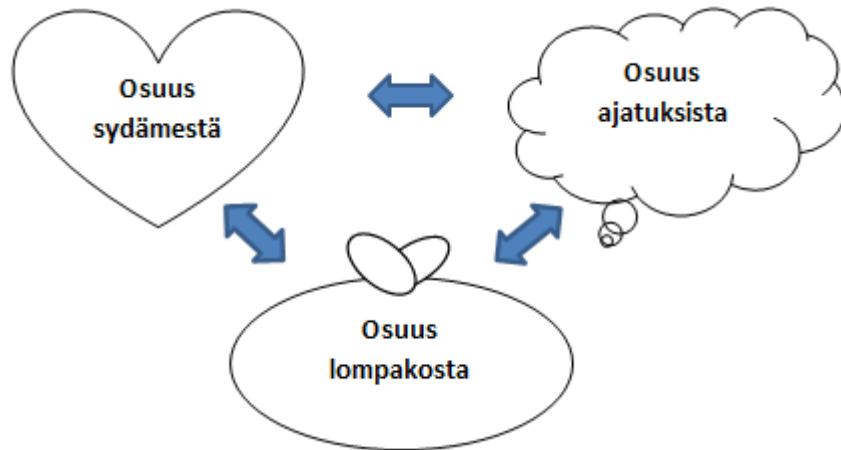
Organisaation asiakaslähtöinen ajattelu lähtee kysymyksestä, *keitä varten olemme olemassa ja miksi*. Asiakaslähtöisessä ajattelumallissa yritys ottaa selvää siitä, mitkä ovat asiakkaan tarpeet. (Vuokko 1997, 12-13.)

Asiakaslähtöisessä ajattelussa yrityksen menestyminen katsotaan perustuvan siihen, kuinka hyvin yritys pystyy selvittämään ja tyydyttämään kohdemarkkinoidensa tarpeet. Näiden selvittämiseen on luotava keinoja, joilla saadaan selville asiakkaiden tarpeet, halut ja ostokriteerit. Jatkuvan kuuntelemisen malli on paras keino saada tietoa asiakkaiden tarpeista, tällöin hyödynnetään tiedonkeruussa kaikki asiakaskontaktitilanteet. Muita tapoja saada lisätietoa asiakkaista ja parantaa asiakaslähtöistä toimintaa on tehdä asiakaskysely tai suorittaa oma tutkimus, analysoida saatu palaute, valitukset, kiitokset sekä tiedotusvälineissä julkaistut julkiset tutkimukset. (Vuokko 1997, 15-18.)

Mattila ja Ollikainen (2009) toteavat, että asiakaslähtöisyys on sydämen asia, joka nousee yhä useammin yritysten ja yhteisöjen strategiseksi ykköstavoitteeksi. Aito uudistuminen asiakaslähtöisyyteen, edellyttää yrityksen strategian ja selkeiden toimintamallien lisäksi myös asennemuutosta. Hyvää asiakaspalvelua ei saavuteta käskemällä. Tasalaatuisen asiakaspalvelun varmistamisen tueksi tarvitaan palveluprosesseja ja toimintatapoja. Positiivisesti muista erottuva palvelu edellyttää persoonallisen otteen lisäksi aitoa yritystä. Vuokko (1997, 19) toteaa, että varsinkin palvelualalla, yrityksen henkilöstön asiakkaisiin suhtautumisella, kuuntelemisella ja palvelemisella on hyvin tärkeä merkitys. Tätä voidaan pitää erittäin tärkeänä kilpailukeinona.

Storbacka ja Lehtinen (1997, 38) näkevät kilpailukyvyn koostuvan tunteesta, tiedosta ja teoista. Asiakasosuus-ajattelun pitää kohdistua muuhunkin, kuin asiakkaan lompakkoon. Menestys edellyttää yritykseltä kaikkien asiakkuuden resurssien hallitsemista. Kuvion 2 mukaisesti yrityksen tulee saavuttaa mahdollisimman suuri osuus kaikista seuraavista asiakkuuden resursseista: sydäimestä, ajatuksista ja lompakosta.

Asiakkuuden kasvattamisen lähtökohta voi olla mikä tahansa asiakkuuden resurssi, mutta erityisen tärkeä on saada osuus asiakkaan sydäimestä. Ilman sitä on vaikea saada osuutta asiakkaan ajatuksista tai lompakosta. Tämä korostuu erityisesti kilpailutilanteessa.



KUVIO 2. Asiakkuuden resurssit (Storbacka & Lehtinen 1997, 38).

Asiakaslähtöisyys on myös strategioiden rakentamista huomioiden erilaiset kohderyhmät, jolloin tarvitaan kohderyhmäkohtaisia menettelytapoja ja vaikutuskeinoja. Analysoitaessa kilpailutilannetta, kilpailijoiden ominaisuuksia tai kilpailutapoja lähdetään liikkeelle muun muassa seuraavista perusasioista: mikä on liikeidea, toimintaperiaate, tavoite, kohderyhmä, tärkein toimintasegmentti ja onko mahdollista jatkossa tulla toimeen vastaavalla perustalla. Pärjätäkseen kilpailussa yrityksen pitää pystyä olemaan paras vaihtoehto riittävän suuren segmentin mielestä. (Vuokko 1997, 18-19.)

2.2.1 Asiakaslähtöisen kasvun haasteet

Asiakaslähtöisyyden kasvu perustuu yleensä nykyisten asiakkuuksien pysyvyyden varmistamiseen ja keskittymisestä kannattavimpiin asiakkaisiin. Tähän vaikuttaa ajatus uusien asiakkaiden hankinnan kalleudesta.

Storbacka (2005, 36) tuo esille näkökannan asiakaslähtöisen kasvun esteistä. Ensin tarkastellaan, kuinka *parhaat asiakkaat* voivat olla kasvun esteenä, sen jälkeen

luodaan silmäys *asiakasuskollisuuden korostamisen haittoihin* ja lopuksi hieman siitä, kuinka *Key Account Management toiminta voi kohdistaa resurssit pois kasvusta*.

Parhaat asiakkaat kasvun esteenä

Viime aikoina yrityksissä asiakashallinnan painopiste on keskittynyt parhaimpiin asiakkaisiin, mikä ilmenee näiden asiakkaiden tunnistamisena sekä niille suunnattujen hoitomallien tuomisena markkinoille. Ei ole itsestään selvää, että ainoastaan nykyisiin asiakkaisiin panostaminen nostaisi yrityksen arvoa. Ongelmalliseksi muodostuu tilanne, jolloin parhaimpien asiakkuuksien valinnan perusteena on aikaisempi menestys. Asiakkaiden arviointitavan pitäisi nojautua siihen, kuinka ne tukevat yrityksen arvomuodostusta. (Storbacka 2005, 37.)

Storbackan (2005, 37) näkemys siitä, että parhaiden asiakkaiden on todettu olevan hyvin konservatiivisia, perustuu kokemuksen lisäksi laadittuihin tutkimuksiin. Mikäli asiakkaiden kuunteleminen kohdistuu ainoastaan yrityksen parhaisiin asiakkaisiin, se voi vaikeuttaa uusien ideoiden tuomista markkinoille. Tämän katsotaan vaikuttavan ohjaavasti liiketoiminnan kehitykseen, jolloin vaarana on kasvun hidastumisen lisäksi, yrityksen muuttuminen asiakkaiden tavoin konservatiiviseksi.

Asiakasuskollisuuden korostamisen haitat

Uusi asiakkuuspääoman johtamisen näkökulma tarkastelee asiakasuskollisuutta toisessa valossa. Asiakasuskollisuus on yritykselle hyvä asia, vaikka asiakassalkukokohtaisesti kaikkien asiakkaiden uskollisuutta ei pidetä kovinkaan toivottavana. Myös asiakasuskollisuuden laskulla voi olla asiakassalkun arvoa nostattava vaikutus varsinkin silloin, kun markkinaponnisteluillakaan ei ole vaikutusta myyntimäärän lisääntymiseen. Asiakasuskollisuus esiintyy ainoastaan jo olemassa olevan liiketoimintamallin sisällä, kun taas uusiin asiakkaisiin panostaminen voi olla avain liiketoimintamallin uudistamiseen. Ongelmaksi voi muodostua uuden liiketoimintamallin hyväksyttäminen yrityksen tärkeille ja samalla uskollisille asiakkaille näiden konservatiivisuuden vuoksi. (Storbacka 2005, 37-38.)

Key Account Management - resurssien kohdistaminen pois kasvusta

Monen suomalaisen yrityksen käyttämä Key Account Management (KAM) -toimintamallin tavoitteena on asiakkuuksien hallinta eli ”manageeraus”. KAM-toiminnalla voi olla yrityksen kasvua hidastava vaikutus, mikäli asiakkuuksien hallintaan valitaan yrityksen parhaat resurssit, jotka sen sijaan voisivat olla innovoimassa yrityksen liiketoimintaan jotain uutta. (Storbacka 2005, 39-40.)

Vuokon (1997, 46-48) mukaan asiakaslähtöisyyden esteistä voidaan puhua, jos yksi tai useampi asiakkuuslähtöisyyden edellytys puuttuu. Jotta asiakaslähtöisyyden voidaan katsoa toimivan organisaatiossa, tulee sen toimia kaikilla seuraavilla tasoilla: strategisella, taktisella ja operatiivisella. Yksittäisen työntekijän tasolla asiakkuuslähtöisyyden esteitä ovat *tiedollinen este*, *asenne-* ja *käyttäytymisestä*. *Tiedollinen este* ilmenee silloin, kun asiakkaan tarpeita ja ominaisuuksia ei tunneta. *Asenne-esteen* syyt ovat moninaiset, tähän voi vaikuttaa muun muassa muutostilanteiden aiheuttama muutosvastarinta, asiakaskohtaamisten pelko tai niiden välttely. *Käyttäytymisestä* puhutaan silloin, kun asiakas kokee, ettei häntä kuunnella tai häneen suhtaudutaan välinpitämättömästi. Myös yli- ja alipalvelua voidaan pitää asiakaslähtöisyyden esteenä.

2.2.2 Asiakaslähtöisyydestä asiakkuuslähtöisyyteen

Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger (2003, 21) tuovat esille asiakkuuslähtöisyyden, joka perustuu asiakkaan arvontuotantoprosessin täydelliseen ymmärtämiseen. Asiakkuuslähtöisen yrityksen keskeisenä tavoitteena on lisätä asiakkaiden mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. Tämä tieto helpottaa yritystä arvioimaan, kuinka se voi olemassa olevalla osaamisella auttaa asiakastaan.

Asiakkuuslähtöisyyden avaintekijöitä ovat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto (Storbacka ym. 2003, 23). Seuraavaksi tarkastellaan näitä tarkemmin.

Saavutettavuus

Storbackan ym. (2003, 23) mukaan saavutettavuus on laajempi käsite kuin aukioloajat ja puhelimeen vastaamisajat. Tämän katsotaan alkavan vahvasta läsnäolosta markkinoilla. Saavutettavuuden tärkeyteen vaikuttaa varsinkin kilpailijoiden parempi saavutettavuus. Asiakas kokee, ettei yritystä ole olemassakaan, mikäli yritys ei ole saavutettavissa asiakkaan valitessa toimittajaa tai asioidessaan verkossa. Asiakkuuslähtöisesti toimiva yritys on asiakkaan saavutettavissa ja asiakkaan lähestyminen on tehty helpoksi - myös tiedon ja tunteen tasolla.

Grönroos (2009, 226) näkee saavutettavuuteen vaikuttavan muun muassa seuraavat tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan mielipiteeseen saavuttavuudesta:

- henkilökunnan määrä ja osaaminen
- aukioloajat ja palvelun nopeus
- palvelupisteiden sijainti ja sisustus
- tekniset työvälineet
- samanaikaisesti prosessiin osallistuvien asiakkaiden määrä.

Nykyisin yritysten heikkoutena on monesti huono saavutettavuus. Tämä ilmenee muun muassa puhelimesta pitkänä odotusaikana, aukiolot eivät vastaa asiakkaiden tarpeita, vaikeaselkoisena viestintänä sekä hajanaisena mainontana. Yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua parantamalla saavutettavuuttaan. (Storbacka ym. 2003, 23.)

Vuorovaikutteisuus

Toinen asiakaslähtöinen avaintekijä on vuorovaikutteisuus. Tällä tarkoitetaan monella eri tavalla tapahtuvaa jatkuvaa yhteydenpitoa sekä nykyisiin että potentiaaliin asiakkaisiin. Asiakaskohtaaminen on ollut kautta aikain asiakkuuden ydinasia. Kauppapaikan muuttuessa on yrityksen sopeuduttava tilanteeseen. Voidakseen vaihtaa tietoa, osaamista ja tuotteita yrityksen on luotava ja kehitettävä uusia kohtaamispaikkoja. (Storbacka ym. 2003, 24.)

Storbackan ym. (2003, 24) näkevät myös manipuloivan markkinoinnin olevan uhanalainen laji, jonka asemaa horjuttaa viestintäpohjainen markkinointi.

Grönroosin (2009, 229) mukaan asiakkaiden ja organisaation välisellä vuorovaikutuksella on vaikutusta palveluiden kokemiseen. Asiakas voi tuntea hyvänkin palvelupaketin laadun heikkona, jos hänen mielestä vuorovaikutustilanteet niin yrityksen työntekijöiden kuin teknisten järjestelmien kanssa ovat liian monimutkaisia, vaikeita tai epämieluisia.

Arvontuotanto

Voidakseen tarjota asiakkaalle heidän tärkeinä pitämiään palveluita ja tuotteita, yrityksen on ymmärrettävä, mitkä seikat tuottavat asiakkaalle eniten arvoa. Yrityksen on tärkeä oman asiantuntemuksen lisäksi hallita myös hyvä asiakastuntemus. (Storbacka ym. 2003, 15.)

Arvontuotanto palvelualoilla muodostuu eri seikoista kuin aloilla, joilla myydään konkreettisia tuotteita. Niillä palvelualoilla, joiden tuotanto ja kulutus ovat samanaikaista, koetaan palvelu tunneperäisesti. Näitä aineettomia palveluita tuottavia yrityksiä löytyy esimerkiksi matkailualalta. Monesti asiakkaat kokevat aineettoman palvelun arvioinnin ostohetkellä hankalana, koska aineettoman tuotteen ominaisuuksien arviointi on etukäteen vaikeaa, mikä aiheuttaa asiakkaalle epävarman tunteen hankintatilanteessa. Yrityksille aineettomuus asettaa haasteita myös palvelun laadun markkinoinnissa. (Albanese, 2004, 8-9.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 28-30) toteavat, että pienen arvon tunteva asiakas kilpailuttaa tehokkaasti yritykset ja valitsee edullisimman toimittajan. Vastaavasti suuremman arvon tuntevat yritykset ovat uskollisempia asiakkaita, koska he kokevat saavansa sijoituksilleen paremman vastineen.

2.2.3 Arvomyynti myyntistrategiana

Arvomyyntillä tarkoitetaan uutta myyntistrategiaa, jonka toimintamallin mukaisesti yritys tuntee asiakkaan liiketoiminnan niin hyvin, että se pystyy tuottamaan asiakkaalle arvoa tekemällä innovatiivisia ja ennakoivia muutoksia heidän toimintoihin. Tämän myyntistrategian tavoitteena on taata yritykselle tuottojen kasvu, kun taas perinteisen myyntistrategian mukaisesti lähes ainoana kilpailuvalttina on alhaisempi hinta. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 17-19.) Storbacka (2005, 75) katsoo, että yrityksen pystyessä tarjoamaan asiakkaan liiketoimintaa helpottavia ratkaisuja, hinta ei muodostu tuolloin tärkeimmäksi ostokriteeriksi, jolloin asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeamman hinnan.

Koventunut kilpailu vaatii yhä enemmän ponnisteluja erottuakseen kilpailijoista. Lisäarvot ovat yksi erottautumisen keino, mutta ne ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa. (Storbacka ym. 2003, 15.) Yritysten toimialasta riippumattomana ongelmana voidaan pitää myyntihintojen alenemista, tarvetta pienentää kustannuksia sekä hankaluutta saada asiakkailta maksua arvontuotannosta. Yritysten on analysoitava ja kehitettävä myyntimenetelmiä vastaamaan muuttuvaa ostokäyttäytymistä ja pyrittävä alennusten sijaan tarjota asiakkaille vaihtoehtoisia myyntikanavia. Yhtenä vaihtoehtona on kilpailijoista erottautuminen uudella asiakaslähtöisellä toimintamallilla tai laajentamalla tämänhetkistä tarjontaa. (Kaario ym. 2004, 18-21.)

Ne yritykset, jotka tuntevat asiakkaansa liiketoimintaprosessit ja ovat kykeneviä innovoimaan ja kehittämään niitä, erottuvat edukseen kilpailijoista, jotka toimivat perinteisten toimintamallien mukaisesti. Toimintojen kehittämisen tavoitteena on yhteistyössä asiakkaiden kanssa kasvattaa molempien osapuolten myyntiä. Myynnin lisäksi asiakkaan prosessien kehittämisen tavoitteena on edesauttaa asiakasta tuottamaan lisäarvoa omille asiakkailleen ja näin ollen kasvattamaan myyntiään entisestään. (Kaario ym. 2004, 23-25.) Storbacka ym. (1997, 29) toteavat, että yritys voi muuttaa asiakkaan ajatusta heidän omista tarpeistaan, tarjoamalla asiakasta hyödyttäviä uusia toimintatapoja.

Storbacka (2005, 141-142) tuo esiin myös mielenkiintoisen ”less is more” - ”vähemmän on enemmän” -näkökannan arvontuotannosta. Yrityksen innovointi nähdään ensisijaisesti uusien, asiakkaita kiinnostavien tuotteiden keksimisellä, joskin useimmiten liiketoimintamallin yksinkertaistamisella saavutetaan molempia osapuolia hyödyttävä lopputulos. Toimintoja yksinkertaistamalla vältytään ylipalveluksen lisäksi tuottamasta maksullisia lisäpalveluita, joista asiakkaat eivät ole halukkaita maksamaan. Yksinkertaistaminenkin on hyvä innovaatiomuoto.

Tämän jälkeen käsitellään asiakkaiden ryhmittelyä eri keinoin, sillä ajatus *kaikeaa kaikille* ei ole kannattavaa.

2.3 Asiakkaiden ryhmittely

Voidakseen suunnata voimavaransa oikein, yrityksen tulisi jakaa eli segmentoida asiakkaat yhtenäisiin ryhmiin. Jakoperusteina voi toimia muun muassa yrityksen strategia, kilpailutilanne tai asiakkaan tarpeet. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28-30.) Näiden lisäksi asiakkaiden arvostukset ja heidän toimintatavat voivat muodostaa lähtökohdan segmentoinnille (Bergström & Leppänen 2009, 150). Storbacka ym. (2003, 39) näkevät asiakkaiden erilaisuuden olevan perusta segmentoinnille, joka toimii kehittämisen lähtökohtana koskien uusia tuotteita ja asiakkuuden hallintaa sekä asiakkaiden tarpeen mukaista palvelutasoa.

Seuraavaksi asiakasryhmittelyä käsitellään useasta näkökulmasta. Aluksi hieman taustatietoa segmentoinnista, tämän jälkeen paneudutaan business to business -markkinoiden segmentointiin ja viimeisenä tarkastellaan segmentointia prosessina.

Taustatietoa segmentoinnista

Asiakkaat voidaan jakaa eli segmentoida tarkoituksenmukaisesti ryhmiin monella eri tavalla niiden yhteisten tunnusmerkkien mukaan. Segmentointitapa on vaihdellut ajan kuluessa ja jatkuvasti pyritään löytämään uusia vielä käyttökelpoisempia ryhmittelyperusteita. Alkuun ryhmittelyssä hyödynnettiin tarjolla olleita

väestötilastoja, joita käytettiin *demografiseen* luokitteluun. Samaan ryhmään kuuluvien oletettiin omaavan yhtenäiset ostotottumukset, ryhmittely tehtiin muun muassa iän, koulutuksen, ammatin ja tulotason mukaan. Tämän jälkeen lisättiin uusia taustamuuttujia, kuten asuinmuoto ja asuinpaikka, jota kutsutaan *geodemografiseksi* segmentoinniksi. Kun havaittiin, että *demografiseen* ryhmän kuuluvat henkilöt eivät toimineetkaan yhtenevästi, pyrittiin löytämään muita segmentoinnin tapoja, jotka perustuvat

- *ostokäyttäytymiseen* - ryhmittely ostovalmiuden, asenteiden ja motivaation mukaisesti
- *tuote-etuuksiin* - ryhmittely perustuu tuotteelta odotettaviin ominaisuuksiin ja etuihin
- *psykografiseen* - ihmisten elämäntapaan perustuva ryhmittely
- *uskollisuuteen* - yritykselle tuottavat ja mielellään pitkäaikaiset asiakasryhmät. (Kotler 2005, 47.)

2.3.1 Business to business -markkinoiden segmentointi

Rope (1998, 56-58) pitää business to business -markkinoiden segmentointia jopa tärkeämpänä kuin kulutushyödykemarkkinoiden segmentointia. Tähän vaikuttaa yritysmarkkinoiden rajallisuuden lisäksi kova kilpailu nykyisistä sekä potentiaalisista asiakkaista. Yrityksen tulevien markkinaratkaisujen perustan muodostaa huolellisesti suoritettu segmentointi, jonka tarkoituksena on löytää yrityksen tuloksen kannalta tärkeimmät kohderyhmät.

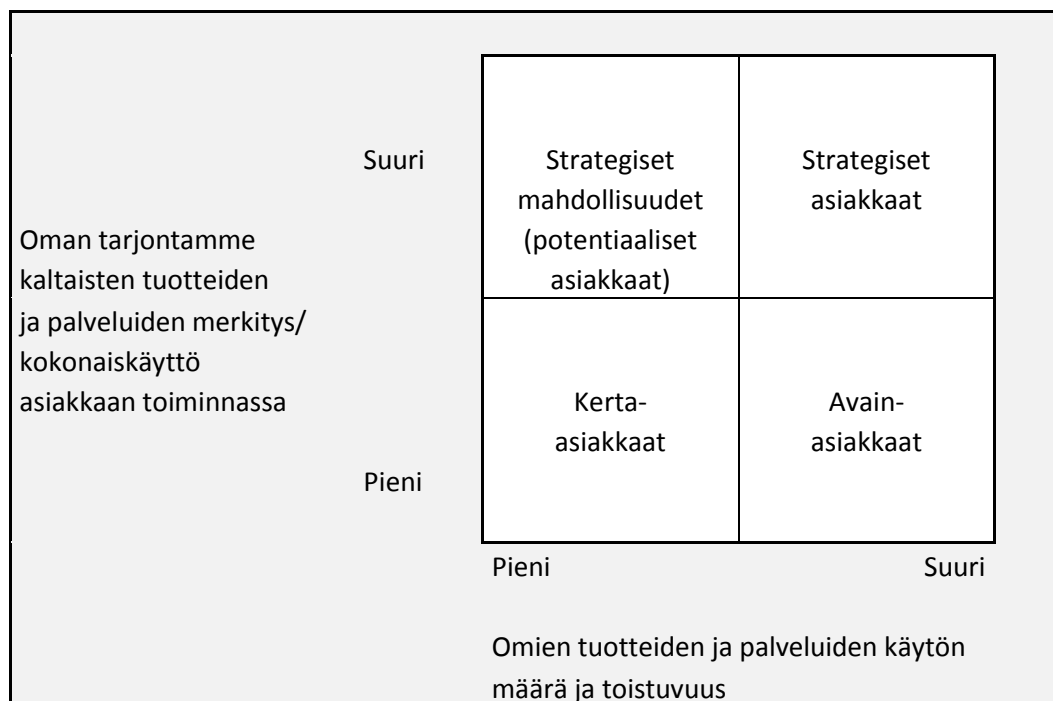
Jotta voitaisiin saavuttaa hyvä lopputulos, seuraavat Ropen (1998, 58-60) esittämät edellytykset pitäisi täyttyä:

- *Olellisuus* - Segmentin on oltava tarpeeksi suuri, jotta markkinointi olisi kannattavaa. Segmentoinnin myötävaikutuksella saavutetun lisätuoton on katettava segmentoinnista aiheutuneet kustannukset.

- *Mitattavuus* - Yritysten ominaisuuksien määrittelemine ja luokitus. Mitausperusteena voidaan käyttää muun muassa yrityksen toimialaa, sijaintia sekä yrityksen kokoa. Segmentoinnin mitattavuus muuttuu haasteellisemmaksi, jos segmenttiperusteiksi luetaan mukaan yrityksen sisäisiä henkilötason tekijöitä.
- *Saavutettavuus* - Kuinka kykenevä yritys on laatimaan kunkin segmentin kiinnostuksen mukaista, kohdistettua markkinointia ja tiedottamista.

Seuraavaksi esitellään kaksi erilaista tapaa ryhmitellä business to business -asiakkuuksia.

Hannus (2004, 140) tuo esille perinteisen segmentoinnin mallin kuvion 3 mukaisesti. Tässä yksinkertaisessa mallissa asiakkaat jaetaan avainasiakkaisiin ja muihin asiakkaisiin. Sisäisiin kriteereihin perustuvassa segmentoinnissa ryhmittelyn perusteena on toteutunut ja potentiaalinen asiakkuusliikevaihto.



KUVIO 3. Tyypillisin segmentointitapa (mukaillen Hannus 2004, 140).

Potentiaalisten asiakkaiden merkitys on korostunut viime aikoina. Nämä ei vielä -asiakkaat tai pienet asiakkaat nähdään mahdollisuutena. Tätä potentiaalista asiakasryhmää kutsutaan myös strategisten mahdollisuuksien ryhmäksi. (Hannus 2004, 140.) Storbacka (2005, 39) katsoo, että avainasiakkaiksi pitäisi ottaa yritykselle tärkeiden asiakkaiden lisäksi myös potentiaalisia ostovolyymiltään pieniä asiakkaita, sillä ajatus asiakkaan historiatietoihin perustuvasta ostovoiman lisääntymisestä voi osoittautua vääräksi.

Toinen tapa ryhmitellä business to business -asiakkaat on Ropen (2005, 165-166; Rope 1998, 65-66) mukaan tuoda esille segmentoinnin kaksi tasoa: *tyyppisegmentointi* ja *asiakassuhdesegmentointi*. *Tyyppisegmentointi* tunnetaan myös liikeideasegmentoinnin nimikkeellä, tämä kuvaa liikeideaan liittyvää segmentin valintaa. Tyyppisegmentoinnin avulla määritetään ne asiakasryhmät, joihin toiminta kohdistetaan. Tavoitteena on valitun asiakkaan ominaispiirteiden mahdollisimman tarkka kuvaaminen, vähän samaan tapaan kuin ihmisiä kuvailtaessa ”*se on sellainen ja sellainen tyyppi*”. Lopuksi suoritettavan henkilösegmentoinnin avulla varmistetaan yrityksen soveltuvuus kohderyhmään myös henkilökriteereiden osalta. Seuraava taulukko 1 havainnollistaa tyyppisegmentoinnin toteutusta.

TAULUKKO 1. Esimerkki tyyppisegmentoinnin muuttujista yritysmarkkinoilla (Rope 1998, 66).

| 1. Yrityssegmentointi | Segmentoinnin peruste |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • maantiede • toimiala • koko • luonne • hankintakriteerit • ostopäätösprosessi | <ul style="list-style-type: none"> sijainti palvelu, metalli, puuteollisuus liikevaihto, henkilökunnan määrä teknologia, uudenaikaisuus hinta, toimitusvarmuus, laatu nopeus, osallistujien määrä |
| 2. Henkilösegmentointi | |
| <ul style="list-style-type: none"> • tehtävä yrityksessä • rooli ostopäätöksessä • henkilötekijät, kuten <ul style="list-style-type: none"> → demografia → päätöksentekotyylit → harrastukset → asenne myyjään | <ul style="list-style-type: none"> tehtävä, asema käyttäjä, ostaja, vaikuttaja jne. ikä, koulutus hidas/nopea, riskinottaja/riskinvälttjä metsästys, kulttuuri, jne. myönteinen ↔ kielteinen |

Asiakassuhdesegmentointi sen sijaan ryhmittelee asiakkaat tyyppisegmentoinnin sisällä asiakassuhteen mukaisesti, sillä markkinoinnin tavoitteiden ja toimintamallien katsotaan eroavan asiakassuhteen mukaan toisistaan. Asiakassuhdesegmentoinnin perusteena on myynti tai vaihtoehtoisesti asiakkaan ostouskollisuus, varsinkin silloin kun asiakkaiden ostomäärien välillä on ainoastaan vähän vaihteluita. Asiakassuhdesegmentoinnissa asiakkaat jaetaan neljään ryhmään: *volyymiasiakkaat*, *satunnaisasiakkaat*, *ei vielä -asiakkaat* sekä *entiset asiakkaat*. (Rope 2005, 167.)

Volyymiasiakkailla tarkoitetaan asiakaskannasta sitä 20 %, joka vastaa 80 %:sesti yrityksen myyntivolyymista. Tätä yritykselle tärkeää asiakasryhmää pyritään pitämään kanta-asiakkaina jatkossakin muun muassa erilaisten avainasiakkaille kohdistettujen etuisuuksien sekä erittäin hyvän palvelun avulla. (Rope 2005, 167-168.)

Satunnaisasiakkailla käsitetään asiakaskannasta sitä 80 %, joka vastaa 20 %:sesti yrityksen myynnistä. Yrityksen tavoitteena on saada satunnaisasiakkaista kanta-asiakkaita. Hyvän asiakashoidon ja onnistuneen ostotapahtuman lisäksi mahdolliset kanta-asiakasedut voivat myötävaikuttaa ostotottumuksien muutokseen. (Rope 1998, 67-68; Rope 2005, 167-168.)

Ei vielä -asiakkaat kuuluvat siihen asiakasryhmään, joita yritys ei ole saanut vielä asiakkaiden. Markkinoinnin keinoin yritetään saada tämän segmentin asiakkaita houkuteltua ostamaan ensimmäisen kerran yrityksestä, jonka jälkeen keskitytään asiakassuhteen syventämiseen. (Rope 2005, 167-168.) Rope (1998, 68) tuo esille yrityskauppaa koskevan seikan, jonka mukaan ensimmäistä ostokertaa voidaan pitää tietoisena kokeiluna. Tämän tarkoituksena on testata yrityksen toimivuutta kauppakumppanina.

Entiset asiakkaat muodostuvat niistä asiakkaista, jotka ovat päättäneet itse siirtyä kilpailevan yrityksen asiakkaiksi. Yrityksen pitäisi pyrkiä pitämään asiakkaansa, sillä tahtomatta menetetyn asiakkaan takaisinsaaminen tulee huomattavamman paljon kalliimmaksi, kuin esimerkiksi saada ei vielä -asiakasta kokeilemaan yrityksen tuotetta. Tyytymättömän entisen asiakkaan takaisinsaaminen edellyttää

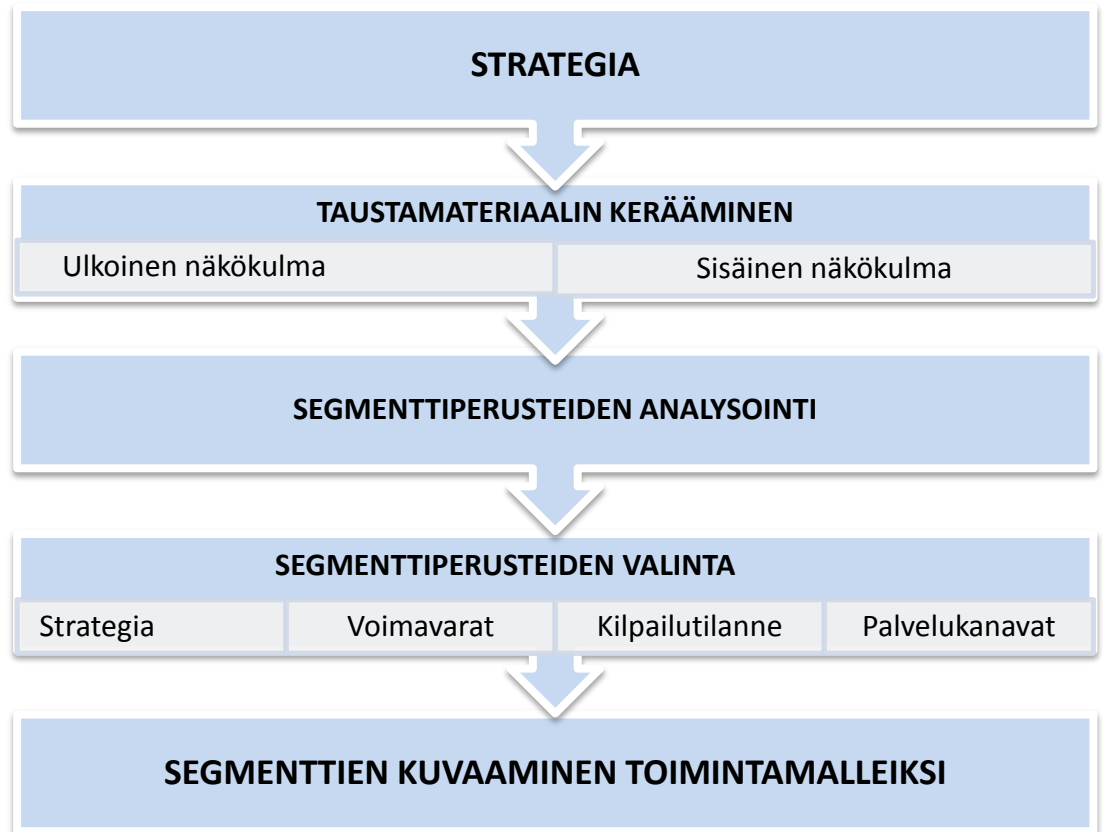
yritykseltä aikaisempien epäkohtien korjaamista. Tärkeintä olisikin saavuttaa toiminnallaan mahdollisimman hyvä asiakastyytyväisyys, mikä estäisi asiakkaiden muuttumisen entisiksi asiakkaiksi ja millä yritysmielikuva saadaan pysymään hyvänä. (Rope 2005, 167-168.) Storbackan ym. (2003, 122) mielestä yritys voi myös oppia entisistä asiakkaistaan. Analysoimalla menetettyjä asiakkaita voidaan löytää se asiakaskunta, jonka kanssa sillä on parhaimmat edellytykset kaupankäyntiin myös pidemmällä ajanjaksolla.

2.3.2 Segmentointi prosessina

Ala-Mutka & Talvela (2004, 49-51) tähdentävät, että segmentoinnissa tulee huomioida samanaikaisesti sekä yrityksen *sisäinen* että *ulkoinen näkökulma*. Ulkoisen näkökulman avulla saadaan selville asiakkaan odotukset ja asiakastyytyväisyys, mutta pelkästään tämän huomioiminen ei ole yrityksen kannalta järkevää. Jotta asiakaslähtöinen palvelumalli olisi taloudellisesti kannattava ja toimisi hyvin käytännössä, on sisäisen näkökulman asettamat reunaehdot ja asiakaskannattavuuteen vaikuttavat syy-seuraussuhteet myös huomioitava segmentoinnissa.

Hannuksen (2004, 63, 140) näkemys asiakkuuksien arvoon perustusvasta ryhmittelystä muodostuu ajatuksesta, jonka mukaan asiakkuuksien segmentoinnissa tulee huomioida sekä ulkoiset että sisäiset kriteerit. Ulkoiset kriteerit perustuvat strategiseen asemointiin, joka tunnetaan myös ulkoisena strategiana. Tämä koostuu seuraavista tekijöistä: asiakas-, tuote- ja kanavavalinnoista, ansaintamallista, kilpailustrategiasta ja asiakaslupauksesta. Sisäinen ryhmittely vastaavasti perustuu asiakkuuden hallinnan kehittämiseen ja asiakkuushoitomallien määrittelyyn.

Seuraava segmentointiprosessia esittävä kuvio 4 ilmentää, että useampi tekijä on huomioitava samanaikaisesti segmentoinnin eri vaiheissa. Taustamateriaalin keräämisvaiheessa sekä ulkoisten että sisäisten näkökulmien käsitteleminen on tärkeää samoin kuin segmenttiperusteiden valinnassa on kiinnitettävä katse yrityksen strategian ja voimavarojen lisäksi alalla vallitsevaan kilpailutilanteeseen ja palvelukanaviin.



KUVIO 4. Segmentointiprosessi (mukaiillen Ala-Mutka & Talvela 2004, 55)

Yrityksen strategian pohjalta suoritettua segmentointia on ajateltava prosessina. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää asiakkaiden, ympäristön ja vallitsevan tilanteen jatkuvaa seuranta, joiden muuttuessa yritys on muokattava segmentointiperusteitaan vastaamaan senhetkistä tilannetta. (Bergström & Leppänen 2009, 164.) Ala-Mutka ja Talvela (2004, 53-54) pitävät tärkeänä, että organisaatio hyödyntää asiakashallinnan segmentointia toimintansa suunnittelussa ja toteutuksessa sekä yrityksen voimavarojen kohdistamisessa.

Segmentointi on oma valinta kuten tanssissa partnerin haku: kannattaa kuitenkin valita se, mihin resurssit riittävät (Rope 2005, 153).

2.4 Asiakkaan arvot

Arvot ovat ihmisille tärkeitä kokemuspohjaisia periaatteita, kuten vastuullisuus ja turvallisuus, joiden katsotaan ohjaavan ajatuksia ja päätöksentekoa. Yrityksen olisi hyvä tuoda markkinoinnissa ja toiminnassaan esille oma arvomaailmaansa. Asiakkaille on tärkeää tuntea yrityksen arvot omikseen. Näiden ollessa samansuuntaisia asiakkaiden on helpompi samaistua yrityksen ideologiaan. (Bergström & Leppänen 2009, 111.)

Asenteet muodostuvat saadun tiedon, kokemuksen ja ympäristön vaikutuksesta. Ihmisten arvomaailman katsotaan heijastavan myös asenteisiin, jotka ilmaisevat taipumusta suhtautua tietyllä tavalla eri asioihin, kuten myös yrityksiin ja niiden tuotteisiin. Asenteet vaikuttavat myös ostopaikan valintaan ja siihen miten mainokset kiinnittävät asiakkaan huomion. Muutokset asenteisiin tapahtuvat hyvin hitaasti, tosin asiakkaan kokiessa jotain epämieluisaa voi muutos negatiiviseen suuntaan tapahtua nopeastikin. Tämän vuoksi yrityksen on jatkuvasti luotava ja kehitettävä positiivista yrityskuvaa, josta on apua myös kriisitilanteissa. (Bergström & Leppänen 2009, 111-112.)

Palvelun laadun kokee jokainen asiakas yksilöllisesti. Laadun kokemiseen vaikuttavat *ennakko-odotusten* ja *aikaisempien palvelukokemusten* lisäksi yrityksen *imago*, henkilökunnan palvelusta, ilmapiiristä ja asenteista muodostuva *toiminnallinen laatu* sekä toimitiloista, teknisistä ratkaisuista koostuva *fyysinen laatu*. (Leppänen 2007, 139-140.)

Markkinoinnissa on vältettävä ylilyöntejä, sillä asiakkaalle annetut lupaukset pitää pystyä täyttämään. Ostokseen tyytyväinen asiakas on motivoitunut ostamaan samasta yrityksestä uudelleen, kun taas tyytymätön asiakas mitä todennäköisimmin lakkaa ostamasta kyseisestä yrityksestä. (Bergström & Leppänen 2009, 110.) Leppänen (2007, 135-136) katsoo ihmisten muodostavan itse laatukriteerinsä, jotka perustuvat odotuksiin, joihin vaikuttavat asiakkaan tarpeet, muiden kokemukset palvelusta sekä markkinointi. Edellä mainittujen lisäksi myös yrityskuvalle sekä toiminnallisella että fyysisellä laadulla on vaikutusta palvelun laatuun.

Yrityksen toiminnan perustuessa alihankkijoiden palveluihin, asiakkaan kokema laatuun vaikuttaa koko palveluprosessi, samoin alihankkijan toimintavarmuus heijastuu myös yrityksen toimintaan ja tulokseen. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota käytettävään alihankkijaan. (Albanese 2004, 10.)

Markkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna asiakkaiden arvojen merkitys tulee vahvistumaan. Kotler ym. (2011, 17-21, 193) on jaotellut markkinoinnin kolmeen vaiheeseen. Markkinoinnin vaihe 1.0 sijoittuu teollisuuden alkuajoille, jolloin samaa tuotetta myytiin kaikille mahdollisille asiakkaille. Seuraava markkinoinnin vaihe 2.0 keskittyi myymään tuotteita asiakaslähtöisesti pyrkien saavuttamaan puolelleen kuluttajan mielen ja sydämen. Markkinointi 3.0 pyrkii asiakastyytyväisyyden lisäksi huomioimaan kuluttajien käytännölliset, tunneperäiset ja henkiset arvot. Tähän vaikuttaa kuluttajien halu yhä enenevässä määrin etsiä ratkaisuja, joiden avulla he voivat parantaa maailmaa. Nykyinen elämänmeno on vaikuttanut kuluttajien haluun samaistua yrityksiin, joilla on kestävä arvot niin sosiaalisesti, taloudellisesti, kuin ympäristönkin kannalta. Tähän vaiheeseen siirtyneillä yrityksillä on halu toimia ihmiskeskeisesti mutta kannattavasti.

3 ASIAKKUUDEN PALVELUMALLI

Tässä luvussa tarkastellaan, mitkä seikat vaikuttavat asiakkuuden palvelumallin muodostukseen. Aihetta käsitellään lähinnä palveluyrityksen näkökulmasta. Aluksi tarkastellaan asiakaslähtöistä liiketoimintamallia, jonka jälkeen paneudutaan segmenttikohtaiseen palvelumalliin ja palvelujärjestelmämalliin. Viimeisenä perehdytään monikanavaisuuteen ja eri palvelukanaviin.

3.1 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli perustuu yrityksen laatimaan strategiaan, jolla tarkennetaan pitkän aikavälin tavoitetta ja liiketoiminnan painopistettä. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli selventää yrityksen politiikan mukaisia toimintaohjeita muun muassa liiketoiminnan ohjauksesta, asiakkaiden palvelemisesta, tuotteiden ja toimintojen kehittämisestä sekä yrityksen käyttämistä yhteistyökumppaneista. Vaikka yritys edustaisikin alansa parhaimmistoa, olisi imagoltaan ja palveluiltaan ensiluokkainen, organisaation asettamien tavoitteiden esteeksi voi muodostua strategian toteuttaminen käytännössä. Liiketoiminnan luonteen ja vallitsevan kilpailutilanteen katsotaan vaikuttavan siihen, onko asiakaslähtöisestä palvelumallista kilpailuetua yritykselle. Varsinkin aloilla, joilla tuotteiden ja palveluiden erilaistaminen on hankalaa, kilpailuetua on saavutettu yrityksen yhtenäisestä toimintatavasta ja muutoksen nopeudesta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 44-46.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli rakentuu pääasiassa kuudesta osa-alueesta kuvion 5 mukaisesti. *Asiakasstrategiaan* kuuluu asiakassegmenttien ja palvelukanavastrategian määrittäminen. *Toimintamalleihin* sisältyy asiakassegmenttikohdattaiset toimintatavat ja toimintamallin ohjaus. *Liiketoimintaprosessit* käsittää logistiikan, tuotannon, myynnin ja markkinoinnin. *Tietohallinta ja teknologia* ovat tärkeä osa asiakashallintaa, joilla kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään tietoa. *Strategian seuranta ja ohjaus* analysoi ja ohjaa strategian toteutumista. *Markkina- ja asiantuntemus* luo perustan asiakasstrategian luomiselle ja voimavarojen suuntaamiselle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22-24.)



KUVIO 5. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin elementit (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22).

Yrityksen strategiasta johdettu asiakasstrategia on perusta asiakaslähtöisen liiketoimintamallin laatimiseen, jonka avulla laaditaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli. Asiakassegmentointia kuvataan asiakasstrategian tärkeimmäksi ilmentymäksi, mitä selventää seuraava kuvio 6.



KUVIO 6. Asiakasstrategia - yritysstrategian asiakas- ja markkinalähtöinen näkökulma (mukaiillen Ala-Mutka & Talvela 2004, 47).

3.1.1 Segmenttikohtainen palvelumalli

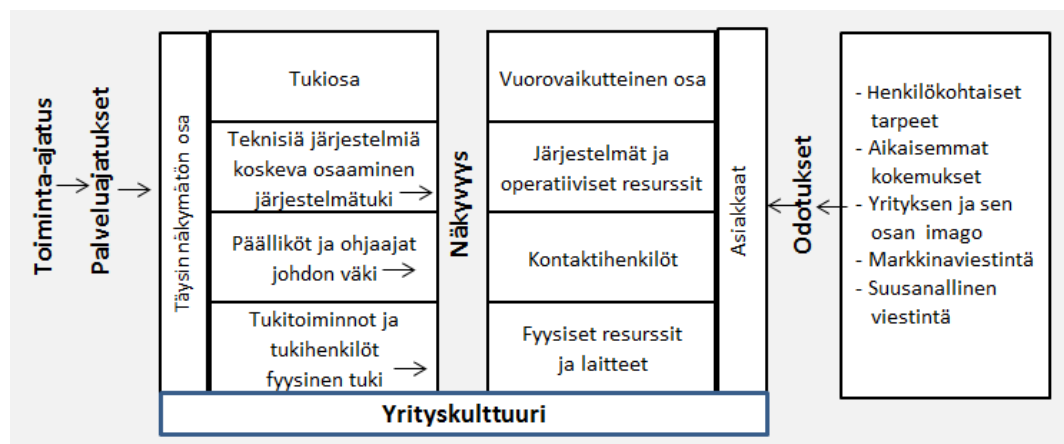
Jokaiselle yksittäiselle asiakkaalle ei ole mahdollista toteuttaa heidän toivomaansa palvelumallia, koska sillä on kustannuksia nostattava ja henkilöresursseja sitova vaikutus. Asiakassegmentteihin perustuvassa palvelumallissa yritys keskittyy palvelemaan yhtenäistä asiakasryhmää, yksittäisen asiakkaan asemasta, sille laaditun toimintamallin mukaisesti. Tämän tavoitteena on saavuttaa tasapaino toimintamallin tuottavuuden, tasalaatuisuuden sekä yksilöllisyyden kesken. Vaikka asiakassegmentin toimintatapa onkin yhtenäinen, asiakaspalvelun tulee olla yksilöllistä ja asiakasta kunnioittavaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 90.)

Toimintamallit laaditaan asiakassegmentteittäin, hyödyntäen voimassaolevien liiketoimintaprosessien lisäksi asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46-47.) Grönroos (2009, 422-423) tähdentää, että palvelutilanteissa yrityksen on helpompi täyttää saman asiakassegmenttiin kuuluvien asiakkaiden toiveet ja tarpeet, koska saman asiakasryhmän asiakkailla on yhtenevät toiveet ja arvot. Huomionarvoista on se, että asiakas kuitenkin haluaa henkilökohtaista palvelua ja tuntee kuuluvansa *yhden hengen segmenttiin*. Nykyään tietotekniikkaa voidaan hyödyntää monin tavoin, jotta asiakas kokisi saavansa yksilöllistä palvelua.

3.1.2 Palvelujärjestelmämalli

Grönroosin (2009, 425) esittää kuvion 7 mukaisen palvelujärjestelmämallin, jota voi hyödyntää palveluprosessin tai -järjestelmän analysoinnissa ja suunnittelussa. Kuvion eri laatua tuottavat resurssit yhdistetään järjestelmällisesti toisiinsa. Asiakkaan näkökulmaa palvelua tuottavasta organisaatiosta selventää kuvion keskiosa. Yrityksellä on monia eri toimintoja, jotka asiakas näkee yhtenä kokonaisuena järjestelmänä. Asiakas on myös sijoitettu kyseiseen kuvioon, sillä palveluprosessissa asiakkaat ovat kanssakäymisessä organisaation osien kanssa ja heitä pidetään palvelun tuotantoon osallistuvana resurssina.

Kuviossa esiintyvä näkyvyysraja erottaa organisaation asiakkaalle näkyvän ja näkymättömän osan toisistaan. Oikealla olevassa nelikulmiossa on mainittu asiakkaan odotukset, joita ovat: asiakkaan tarpeet ja toiveet, aikaisemmat kokemukset, yrityksen imago, suullinen viestintä, markkinointiviestintä ja viestinnän puuttuminen. Vasemmalla olevat toiminta-ajatuksen ja palveluajatuksen pitäisi ohjata sekä palvelun tuotantojärjestelmän suunnittelua että johtamista. Kuviossa mainittu yrityskulttuuri kuvaa organisaation normeja ja yhteisiä arvoja. (Grönroos 2009, 425-426.)



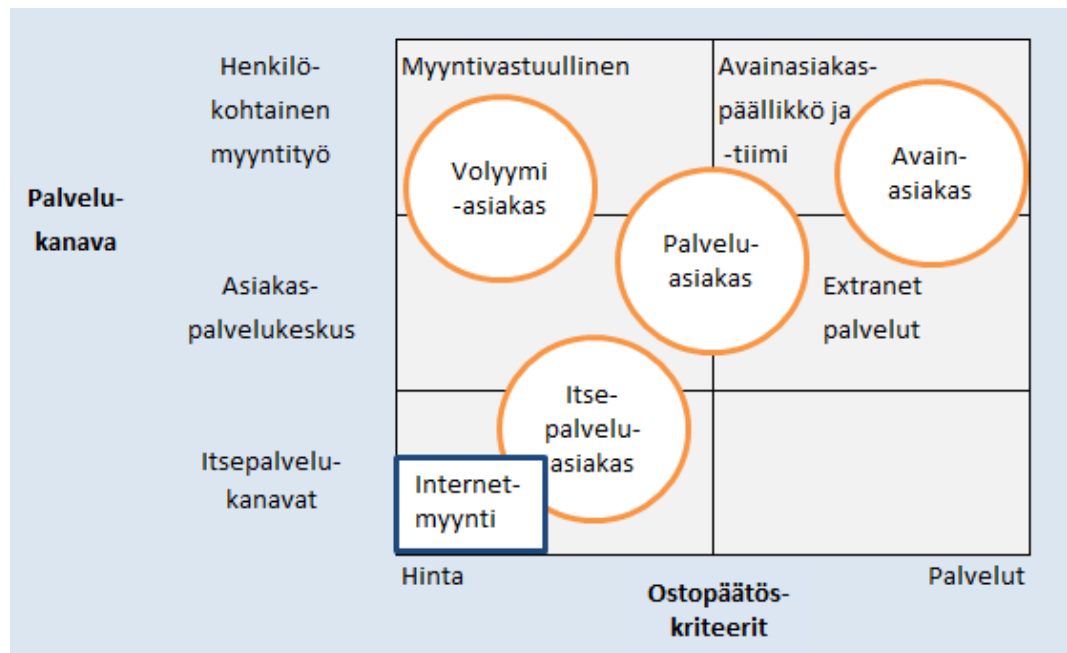
KUVIO 7. Palvelujärjestelmämalli (Grönroos 2009, 425).

Menestyäkseen palvelutuotteiden markkinoinnissa, tulee asiakkaan kokea sekä yrityksen tuottama palveluprosessi että kulutusprosessi positiivisina. Tällä on vaikutusta asiakassuhteen keston. Mikäli prosessi asiakkaan näkökulmasta epäonnistuu, sitä ei voida korjata perinteisen markkinoinnin keinoin. Ainoastaan edullisempi hinta voi pelastaa tilanteen toistaiseksi. Asiakslähtöisyyden, jota tarkasteltiin enemmän kohdassa 2.2, merkitys korostuu tavoiteltaessa pitkän aikavälin menestystä. (Grönroos 2007, 70-71.)

3.2 Palvelukanavat osana strategiaa

Palvelukanavastrategian avulla yritys pyrkii ohjaamaan asiakassegmenttikohtaiset asiakkuudet käyttämään liiketoiminnan kannalta tarkoituksenmukaisinta palvelukanavaa. Käytettävät palvelukanavat vaihtelevat toimintamalleittain.

Kuvion 8 esimerkki havainnollistaa eri asiakassegmentteihin perustuvasta palvelukanavien määrittämisestä. Valintakriteerin perustuessa alhaiseen kustannukseen, edullisimmin palvelun saa itsepalvelukanavan kautta. Vastaavasti avainasiakkaan valintakriteerin painottuessa hinnan sijasta palveluun, tällöin tarjoutuu mahdollisuus hyödyntää yrityksen tarjoamia palveluja monipuolisesti.

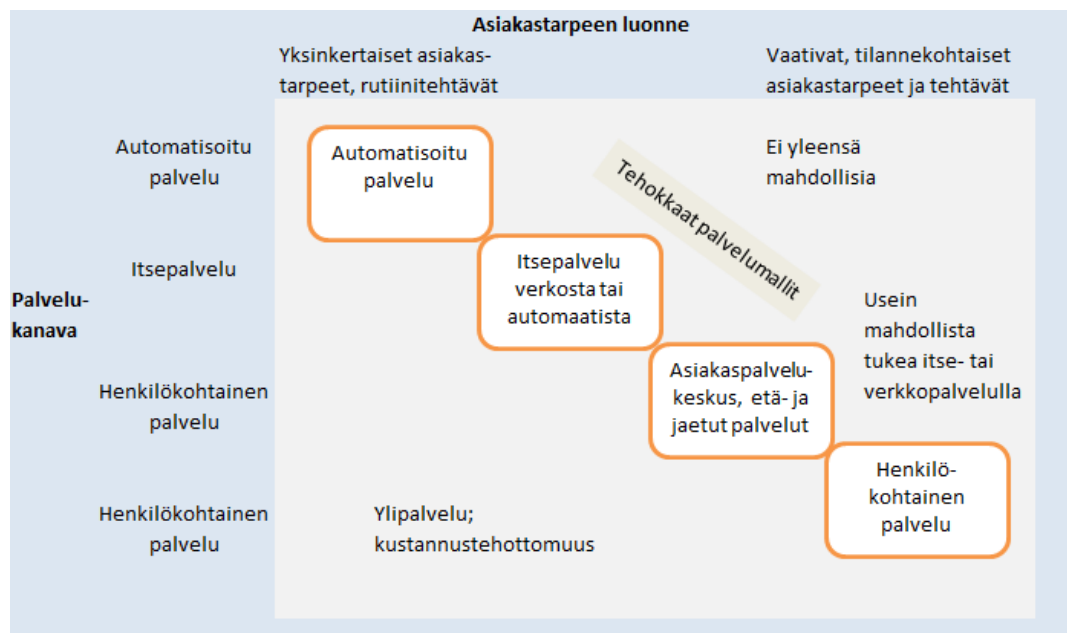


KUVIO 8. Esimerkki asiakassegmenttilähtöisestä kanavastrategian määrittelystä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 75.)

3.2.1 Monikanavaisuus

Tietotekniikka on mahdollistanut hankintojen tekemisen eri palvelukanavien kautta, tätä kutsutaan monikanavaisuudeksi. Asiakkaiden on mahdollista asioida yrityksen kanssa sen käyttämien teknisten kanavien kautta, joita ovat puhelin, sähköposti, faksi, multimedia, tekstiviesti jne. Monikanavaisuus antaa asiakkaalle, yrityksen tarjoamien palvelukanavien puitteissa, mahdollisuuden yhteydenottoon kulloinkin parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta saavutettaisiin asiakkaiden luottamus palveluiden hoitumisesta, riippumatta siitä miten asiakas on ottanut yhteyttä yritykseen, on eri kanavat integroitava toiminnallisesti yhteen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 74-77.)

Yleinen suuntaus on ollut, että yksinkertaiset asiakastilanteet ja -tarpeet pyritään siirtämään hoidettaviksi edullisiin palvelukanaviin kuvion 9 mukaisesti. Itsepalvelut ovat kustannustehokkaita ja ne soveltuvat pääasiassa suhteellisen yksinkertaisten asioiden hoitoon. Monet asiakastilanteet ja -tarpeet eivät sovellu ainakaan kokonaan hoidettavaksi edullisten kanavien kautta. Sama asiakas voi hyödyntää eri tilanteissa eri kanavia, kuten tekemällä yksinkertaiset palvelut itsepalveluna ja hoitamalla vaativammat asiat henkilökohtaisena palveluna. Luomalla integroitu monikanavamalli, voidaan samaa asiakasta palvella rinnakkain usean kanavan kautta. Tarkoituksena on saada palvelu näyttämään yhtenäiseltä palvelukokonaisuudelta. Tämä mahdollistaa myös ”kanavan vaihdon” asiakaskontaktin aikana, jolloin esimerkiksi asiakas aloittaa palvelun kartoittamisen verkossa itsepalveluna, mutta tietyn pisteen jälkeen yhteys jatkuu asiakaspalvelukeskuksessa henkilökohtaisena puhelinpalveluna. (Hannus 2004, 145-146.)



KUVIO 9. Tehokkaat palvelumallit erilaisiin asiakastarpeisiin - palvelustrategiat - malli (mukaihen Mäkelin ja Vepsäläinen 1990; Hannus 2004, 145).

Sivula & Engberg (2007) näkevät, että ainoastaan yhtä kanavaa käyttäviä ihmisiä on harvinaisen vähän. Yritysten kanavavalinnan keskeisen kriteerin muodostaa usein kanavan kustannus tai kanavan kustannustehokkuus, jolla tarkoitetaan

saavutettuja hyötyjä suhteessa kustannuksiin. Yritykset tiedustelevat myös asiakailta heidän asiakkuus- ja kanavapreferenssejä, minkä tavoitteena on molempia osapuolia hyödyttävä vuorovaikutussuhde, jossa *hinta-laatu-helppous-suhde* on kunnossa. Monesti asiakkaiden ilmoittamien kanavapreferenssien kunnioittaminen voi jäädä toteutumatta, johtuen kustannussyistä tai teknisistä haasteista. Ne kanavat (ja viestit) ovat tehokkaita, jotka saavat asiakkaan toimimaan halutulla tavalla. Tämä ei ole kuitenkaan ainoa tekijä, joka vaikuttaa ostopäätökseen ja asiakasuskollisuuteen.

Case-yritys tarjoaa yrityksille matkapalveluita, joiden matkaostot tehdään pääasiassa matkatoimistosta puhelimitse, sähköpostitse, yrityksen verkkokaupasta tai yritykselle räätälöidyn matkavarauksjärjestelmän kautta. Seuraavaksi käsitellään seuraavia aihealueita ja palvelukanavia tuoden esille niille ominaisia piirteitä: *henkilösidonnainen myynti, asiakaspalvelukeskus, Internetin kautta tapahtuva itsepalvelu ja monikanavaisuus.*

3.2.2 Henkilösidonnainen myynti

Henkilökohtainen myynti on yleistä yritysten välisessä kaupankäynnissä. Saman henkilön hoitaessa asiakassuhdetta, syntyy kiinteä asiakassuhde asiakkaan ja palvelevan henkilön välille. Kaupankäynnin henkilöitymistä tapahtuu varsinkin operatiivisella tasolla ja niillä aloilla, joilla tuotteet ovat melko vakiota ja samankaltaisia eri kilpailijoiden välillä. Henkilösidonnaisuus on riski yritykselle, sillä asiakassuhteeseen vaikuttaa organisaation asemasta henkilökohtainen suhde. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 78.)

Asiantuntijavastuujärjestelmä

Sipilä (1999, 192-193) tuo esille asiakasvastuujärjestelmän, jolloin asiakkaalle nimetään asioiden hoitoon oma vastuhenkilö, henkilöpari tai ryhmä. Tällä voidaan parantaa yrityksen palvelukuvaa sekä asiakastyytyväisyyttä. Järjestelmä sopii yleensä yrityksiin, joissa asiakassuhde on hyvin henkilökohtainen ja asiakkaan tunteminen on edellytys palvelun suorittamiseen sekä asiakas hyväksyy sen,

ettei nimikkohenkilö ole aina tavoitettavissa. Asiantuntijaorganisaation asiakassuhteet ovat yleensä tällaisia. Asiantuntijavastuujärjestelmä ei saa muodostua itseisarvoksi, eikä sen tarvitse kattaa kaikkia asiakkaita. Usein pidetään mielekkäänä nimetä nimikkohenkilö vain tietyille asiakkaille edellyttäen, että asiantuntijoiden vaihtuvuus ei ole suuri ja heidän tavoittaminen ei ole asiakkaalle ylivoimaisen vaikeaa. Asiakkaan arvostaessa nopeaa ja kustannustehokasta palvelua, pidetään isompaa tiimiä parempana vaihtoehtona.

Asiakasvastuujärjestelmällä saavutetaan monia hyötyjä, kuten henkilökohtaisempi asiakaspalvelu, motivaatio hyvän palvelun tuottamisesta paranee, henkilöidyssä asiakassuhteessa asiakas on ymmärtäväisempi virhetilanteissa ja kilpailutilanteissa hyvä henkilösuhde voi pitää asiakkaan. Heikkoutena voidaan pitää asiakassuhteen kiintymistä asiantuntijaan, eikä palvelua tuottavan yritykseen. Tähän voidaan vaikuttaa tarjoamalla asiakkaalle kaksi yhteyshenkilöä, jolloin asiakassuhde ei jää yhden henkilön varaan. Miinukseksi katsotaan myös tilanne, jossa nimetty vastuuhenkilö ei kelpaa asiakkaalle, jolloin korostuu asiakasvastuuhenkilövalintojen merkitys. (Sipilä 1999, 193-194.)

3.2.3 Asiakaspalvelukeskus

Monikanavaista asiakaspalvelukeskusta kutsutaan myös Contact Centeriksi, joka tarjoaa asiakkaille mahdollista yhteydenottoon useamman eri teknisen kanavan välityksellä. Näitä kanavia ovat muun muassa puhelin, sähköposti, faksi, tekstiviesti, multimedia jne. Asiakaspalvelukeskuksien palveluja tarjotaan asiakkaille ilman nimettyä yhteyshenkilöä. Hyvä ja tasalaatuinen palvelu aikaansaadaan yhtenäisten toimintatapojen sekä tietotekniikan avulla. Yhteydenotot ohjautuvat tasaisesti asiakaspalvelijoille, jolloin työkuorma jakautuu kaikkien kesken. Tämä lisää operatiivista tehokkuutta. Tietotekniikkaa voidaan hyödyntää erilaisten tilastojen tekemisessä, kuten asiakaskäyttämisen analysoinnissa. Tämän lisäksi voidaan mitata myös palveluiden tuottamiseen käytettyä aikaa, palvelutasoa sekä sisäistä yhteistyötä. Myös palvelutilanteiden tallentumista tietokantaan voidaan tarvittaessa hyödyntää analysoitaessa asiakaspalvelua ja asiakaskäyttämistä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 80-82, 174.)

3.2.4 Sähköiset palvelukanavat ja itsepalvelu

Sähköisiä palveluita yrityksen on mahdollista hyödyntää toiminnassaan monin eri tavoin. Yrityksen Internet sivut voivat toimia ostokanavan lisäksi myös yrityksen tuotekuvastona sekä yhtenä asiakaspalvelukeskuksen yhteydenpitokanavana. Asiakkaiden tunnistamista ja ostokäyttäytymisen seuranta voidaan hyödyntää monipuolisesti, esimerkiksi asiakkaan passivoitumiseen voidaan reagoida jo varhaisessa vaiheessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 84-85.)

Moni suomalainen kokee itsepalvelun mieluisimpana palvelumuotona, silloin asiakkaan ei tarvitse puhua asioistaan kenellekään. Tähän yhtenä osasyynä lienee palvelukulttuurin ja -asenteen puuttuminen Suomessa. (Leppänen 2007, 144.)

Matka- ja älypuhelimien yleistymisen merkitys nähdään tulevaisuuden langattomassa kaupankäynnissä. Mobiiliyhteys mahdollistaa jatkuvan vuorovaikutuksen kuluttajien kanssa. Vuoteen 2015 mennessä arvioidaan Internetiä käytettävän yleisemmin matkapuhelimella, kuin tietokoneella. (Kotler & Keller 2011, 236.)

Karttunen (2007, 34, 36-37) käsittelee artikkelissaan *Lisää tehoa ja itsepalvelua*, kuinka suomalaiset yritykset tahtovat liikematkustukseen suuremman tehon lisäksi sähköisiä palveluita. Liikematkustuksessa lentämisen tarpeen nähdään lisääntyvän. Vuoden 2007 alkupuolella tekivät ruotsalaiset Resegeometri ja Exido International yhteistyössä Talouselämän kanssa liikematkabarometrin. Tämä *The Nordic Business Travel Barometer* on riippumaton selvitys, johon osallistui 7900 yrityspäätäjää ja liikematkustajaa yli 50 henkilöä työllistävistä yrityksistä Suomesta, Ruotsista, Nojasta ja Tanskasta. Suomalaisia osallistui kyselyyn 1660.

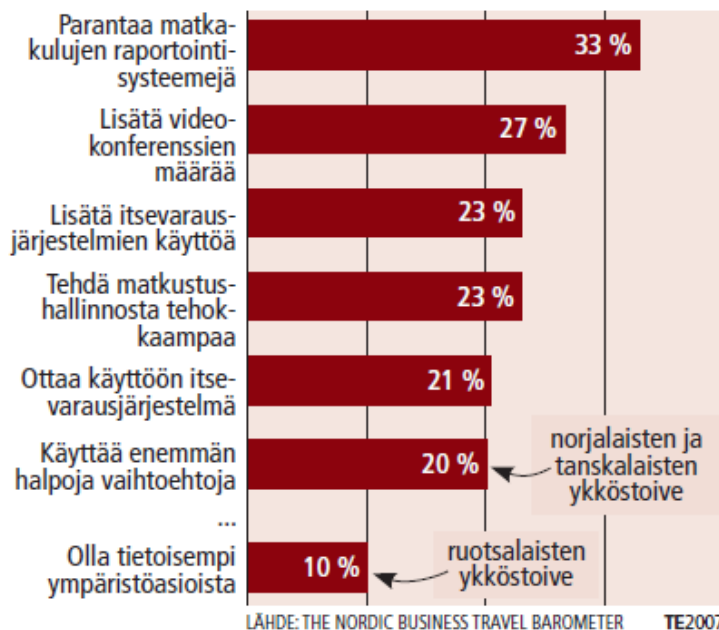
Suomalaisyrittäjien päättäjät pitivät tärkeänä matkahallinnon uudelleen arvioimista. Tämän lisäksi suomalaisyrityksissä nousi esille tarve lisätä matkojen itsevarausta, kehittää matkakulujen raportointia sekä käyttää videokokouksia enemmän. Huolimatta ahkerasta nettivaraamisesta ovat suomalaiset yritykset riippuvaisia myös perinteisistä matkatoimistoista, joista liikematkabarometrin mukaan tehdään 2/3 yritysten lentovarauksista. Vastaavasti Tanskassa ja Norjassa perinteisen varauskanavan osuus on 47 %. (Karttunen 2007, 36-37.)

Liikematkabarometrin mukaan suomalaisten yritysten matkatoimistojen käyttö on laskenut pari prosenttiyksikköä. Vastaavasti varausten teko lentoyhtiöiden ja hotellien nettisivujen kautta on kasvanut saman verran. Myös halvimman vaihtoehdon etsimisinto on laantunut. Kolme vuotta sitten pohjoismaisista yrityksistä 78 % halusi lisätä halpalentoyhtiöiden käyttöä. Tänä vuonna vastaava luku oli 48 %, mistä voidaan päätellä yritysten vähentäneen halvimman vaihtoehdon etsimistä. Halpalentoyhtiöstä nähdään olevan myös välillistä hyötyä lentolippujen hintatasoon, sillä kiristynyt kilpailu on laskenut myös muiden lentoyhtiöiden lippujen hintoja. (Karttunen 2007, 36-37.)

Seuraavassa kuviossa 10 esitetään liikematkustajien näkökulmasta, mihin seikkoihin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota liikematkustuksen kehittämisessä. Tiedot perustuvat *The Nordic Business Travel Barometer* tekemään tutkimukseen. Suomalaisten liikematkustajien mielestä matkakulujen raportointisysteemien parantaminen koetaan tärkeimmäksi, toisena listalla on videokonferenssien määrän lisääminen ja kolmantena oli itsevarausjärjestelmien käytön lisääminen. (Karttunen 2007, 36.)

Karu säästölinja

Suomalaisten liikematkustajien mielestä yritysten pitäisi ennen kaikkea

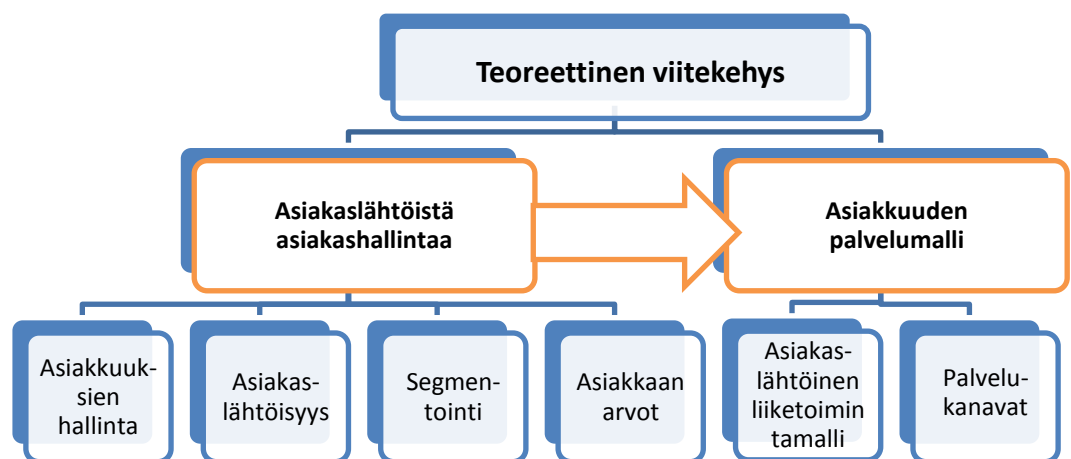


KUVIO 10. Suomalaisten liikematkustajien näkökulma (Karttunen 2007, 36).

On mielenkiintoista nähdä, kuinka pohjoismaalaisten liikematkustajien ykköstoiveet eroavat toisistaan. Suomalaisten ykköstoiveena on matkakulujen raportointikulujen parantaminen, norjalaisilla vastaavasti halpojen vaihtoehtojen käyttäminen ja ruotsalaisten ykköstoiveena on olla tietoisempi ympäristöasioista (Karttunen 2007, 36). Tähän liittyen teoreettisen viitekehksen kohdassa 2.5 käsiteltiin asiakkaan arvoja. Markkinoinnin näkökannasta Kotler ym. (2011, 18-19) katsovat markkinoinnin painopisteen siirtyneen tasolle, jolloin kuluttajat haluavat enenevässä määrin vaikuttaa ratkaisullaan maailman hyvinvointiin.

3.3 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kuvion 11 mukaisesti kahdesta pääaihealueesta, jotka ovat asiakaslähtöisestä asiakashallintaa ja asiakkuuden palvelumalli. Ensimmäinen teoriaosuus, asiakaslähtöistä asiakashallintaa käsittelee asiakkuuden hallinnan, asiakaslähtöisyyden, segmentoinnin ja asiakkaan arvot. Tämän osion perustella määritellään asiakkuuden palvelumalli, joka on teoriaosuuden toinen pääaihealue, sisältäen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sekä palvelukanavien tarkastelun.



KUVIO 11. Teoreettinen viitekehys.

4 CASE: YRITYS X

Opinnäytetyön empiirisen osan tavoitteena oli selvittää Yritys X:n toimeksiannosta, millainen on yritysmyyntiin keskittyneen liikematkatoimiston asiakaslähtöinen palvelumalli keskisuurille ja pienille yrityksille. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä liikematkatoimiston tuottamat palvelut ovat yrityksille tärkeitä ja millä matkatoimiston tuottamilla palveluilla on asiakkaalle lisäarvoa tuottava vaikutus.

Tässä osiossa esitellään ensin toimeksiantajayritys, jonka jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmistä ja kuinka tutkimus toteutettiin. Tutkimustulosten käsittelyn jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuus. Lopuksi esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

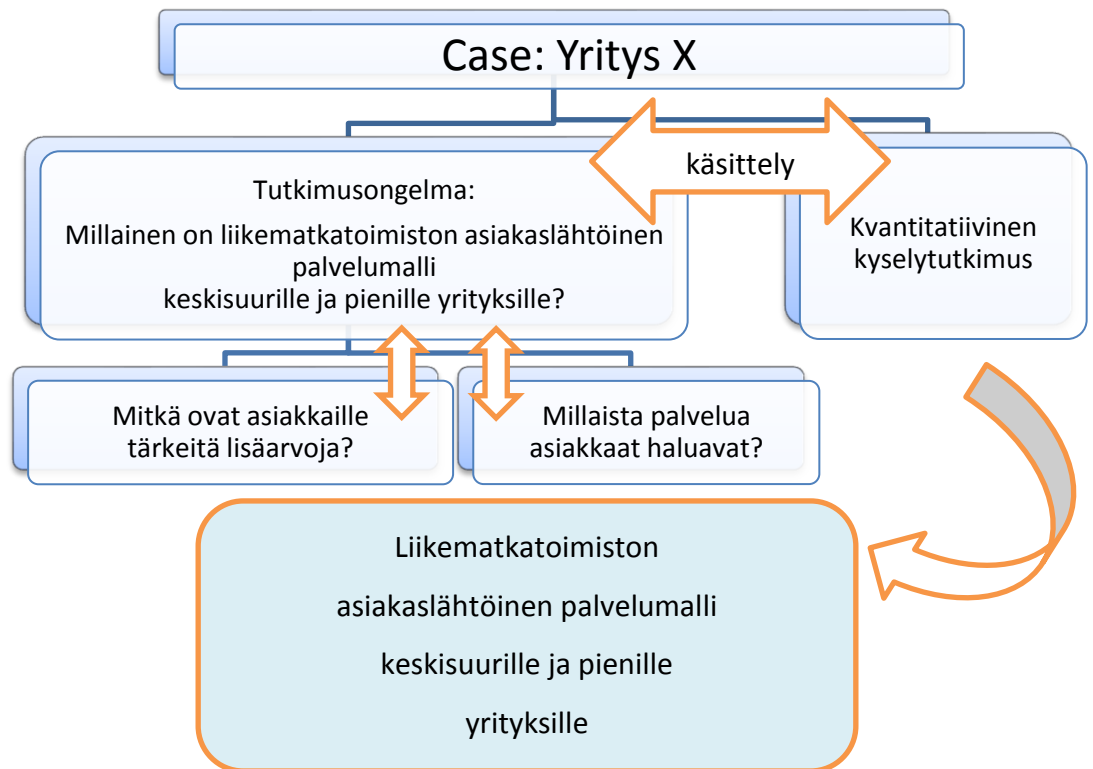
4.1 Case-organisaation esittely

Yritys X on palvelualan yritys, jonka palveluvalikoimaan kuuluu kaikenlaisten liike-, työ- ja messumatkojen järjestäminen. Yrityksen asiakaskunta koostuu pääasiassa yritysasiakkaista. (Yritys X 2011.)

4.2 Tutkimuksen laadinta ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen liikematkatoimiston asiakaslähtöinen palvelumalli palvelisi parhaiten keskisuuria ja pieniä yrityksiä. Tutkimus toteutettiin yritys X:n toimeksiannosta. Viitaten teoriaosuuteen 2.2 voidaan todeta, että asiakaslähtöinen näkökulma on tärkeä suunniteltaessa asiakaslähtöistä asiakkuuden hoitomallia. Asiakkaan kokiessa saavansa arvoa toimintaansa, sillä on asiakassuhdetta syventävä vaikutus.

Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen kulkua kuvaa kuvio 12.



KUVIO 12. Empiirisen tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna kyselytutkimuksena. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin case-yrityksen kyselytutkimukseen käyttämää Digium-ohjelmistoa, jolla lähetettiin kutsut kyselytutkimukseen ja suoritettiin kyselytutkimus. Saatu vastausaineisto analysoitiin SPSS-ohjelman avulla.

Kvantitatiivinen tutkimus ja puolistrukturoitu haastattelu

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaran (2009, 140) mukaan kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskeisintä ovat aiempien tutkimusten johtopäätökset, aiemmat teoriat sekä käsitteiden määrittelyt. Suunniteltaessa aineiston keruuta on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaukseen. Kyselyyn vastaajiksi valikoidaan otos määritellystä perusjoukossa.

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän perinteinen tutkimusmuoto on survey-tutkimus, jossa kerätään valitulta joukolta tietoa standardoidussa muodossa käyttäen joko kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelulomaketta, jossa kysymykset ja annetut vastausvaihtoehdot on rakennettu etukäteen tarkasti. (Hirsjärvi & ym. 2009, 134; Tilastokeskus 2011b).

Kyselykaavakkeen kysymyksistä suurin osa on strukturoituja kysymyksiä, tämän lisäksi lomakkeella voi esiintyä kokonaan avoimia kysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä: muuta, mitä tai jonkin muu asia. Puolistrukturoidun haastattelu antaa joustavuutta niin haastateltavalle kuin tutkijallekin. Tutkimuksessa voi nousta esiin sellaisia asioita, joita kyselylomakkeessa ei ole otettu huomioon. (Tilastokeskus 2011c). Tässä tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoitua haastattelua.

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, joka sisältää usean henkilön mielipiteen monien eri asiaan. Kvantitatiivisen kyselyn havaintoaineisto saadaan muodostamalla taulukkoon muuttujat, mihin kerätyn aineiston tulos saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi & ym. 2009, 140, 195.)

Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman suuri otos, tämän vuoksi valittiin tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivinen tutkimus. Heikkilän (2008, 30) mukaan tutkimuksen perusjoukon tarkka määrittely ja korkea vastausprosentti ovat edellytyksiä *validin* (pätevyys) tutkimuksen toteutumiselle, josta enemmän kohdassa 4.4. Tutkimus kohdistettiin keskisuuriin ja pieniin yrityksiin hyödyntäen toimeksiantajan asiakasrekisteriä, tätä kutsutaan *harkinnanvaraiseksi näytteeksi*. Tämä soveltuu varsinkin pienimuotoisiin tutkimuksiin hyvin, jolloin tutkimus kohdistetaan oman harkinnan mukaisesti johonkin tiettyyn kohteeseen (Tilastokeskus 2011a). Tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitu kaavake antoi vastauksia rajattuihin kysymyksiin, jonka lisäksi avoimilla kysymyksillä saatiin muita mielipiteitä.

Kyselykaavake

Tavoitteena oli aikaansaada tarkoituksenmukainen kyselykaavake (LIITE 2), joka olisi tarpeeksi kattava mutta samalla sopivan lyhyt, jotta vastausmotivaatio säilyisi. Toimeksiantajan kanssa rajattiin kyselyn laajuus maksimissaan 5 - 6 aihealueeseen ja kunkin aihealueen kysymyksien piti mahtua yhdelle elektronisen kyselylomakkeen sivulle. Case-yrityksen yhteistyökumppani lahjoitti Tallinnan risteilylahjakortin motivoimaan kyselyyn osallistumista.

Tutkimus jakaantui viiteen eri osioon. Ensimmäiseksi kartoitettiin vastaajan taustatiedot, seuraavaksi tiedusteltiin nykyisestä matkanvarauskäytännöstä, sitten selvitettiin miten tärkeinä vastaaja kokee matkatoimiston tarjoamat palvelut. Seuraavaksi kysyttiin tiedottamisen tärkeydestä ja toivotuista yhteydenottokanavasta ja viimeisenä pyydettiin vastausta asiakkaita hyödyttävistä lisäarvoista.

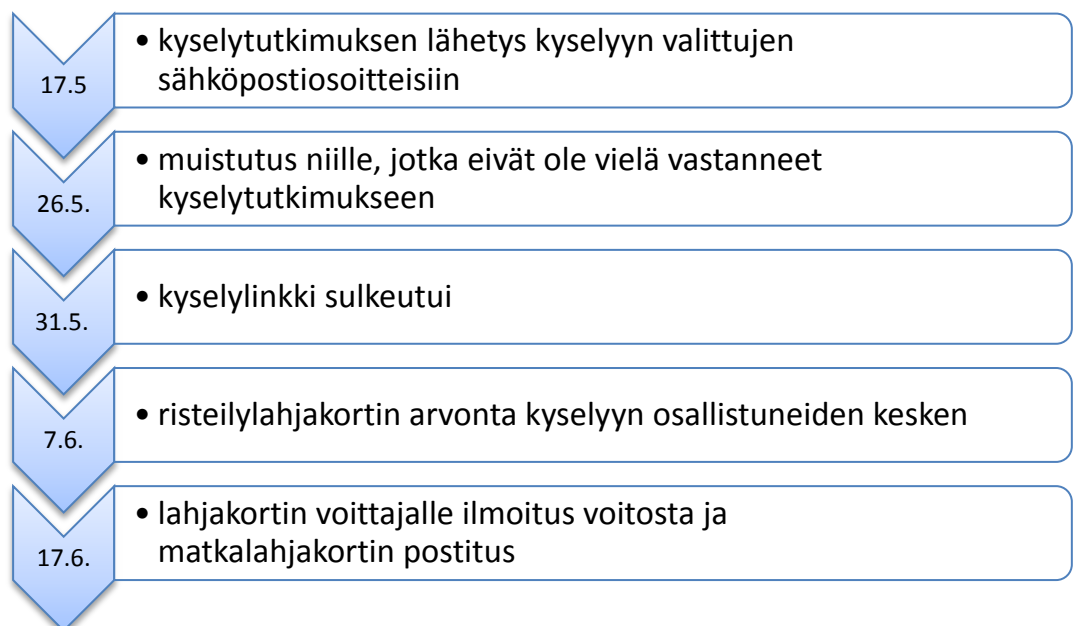
Kyselykaavakkeen aihealueet:

1. Taustatiedot
2. Liike- / työmatkan varaaminen nykyisin
3. Matkatoimiston tarjoamat palvelut
4. Tiedottaminen
5. Lisäarvo

Kyselyn toteuttaminen

Kyselytutkimuksen tiedonkeruu suoritettiin Digium-ohjelman avulla. Otantajoukon muodostamisessa hyödynnettiin case-yrityksen asiakasrekisteriä. Kyselyyn valitut saivat sähköpostitse pyynnön (LIITE 1) osallistua tutkimiskyselyyn, sähköiseen kyselylomakkeeseen pääsi sähköpostissa olleen linkin kautta. Kutsu kyselytutkimukseen lähetettiin sekä case-yrityksen tämänhetkisille että potentiaalisille pk-yrityksiä asiakkaille. Kyselyitä lähetettiin yhteensä 99 kpl (n= 99), joista 72 oli suunnattu case-yrityksen tämänhetkisille yritysasiakkaille. Vastauksia saatiin 51 kpl ja kyselyn vastausprosentti on 52 %.

Kyselytutkimuksen toteuttamiseen varattiin aikaa kaksi viikkoa. Kuvion 13 aikajana havainnollistaa kyselyn kulkua. Kutsu kyselytutkimukseen lähetettiin 17.5. ja reilun viikon päästä lähetettiin muistutusviesti niille, jotka eivät vielä olleet kyselyyn vastanneet. Kysely sulkeutui kahden viikon kuluttua. Risteilylahjakortin arvonta suoritettiin 7.6. ja voittajalle ilmoitettiin 17.6. voitosta siihen sähköpostiosoitteeseen, mistä kyselyyn oli vastattu ja samana päivänä postitettiin lahjakortti voittajalle.



KUVIO 13. Kyselytutkimuksen aikajana.

Tutkimuksen jälkeen otettiin Digium-ohjelmistosta vastaukset SPSS-muodossa, perusraportit vastauksista sekä avoimien kysymysten vastaukset. Tulokset käsitteily ja analysointi tehtiin SPSS-ohjelmalla.

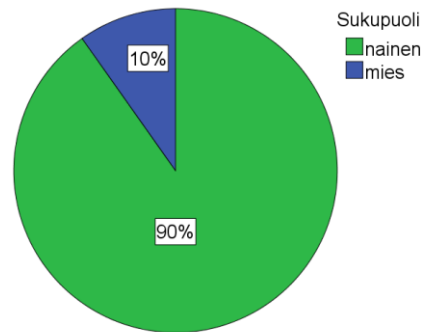
4.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksen tulokset esitetään tässä osiossa. Tutkimuskysymykset jakaantuivat viiteen aihealueeseen: taustatiedot, liike- tai työmatkan varaaminen nykyisin, matkatoimiston tarjoamat palvelut, tiedottaminen ja lisäarvo. Kyselytutkimuksen tulosten tulkinnassa on käytetty myös ristiintaulukointia, jonka avulla pyrittiin ratkaisemaan eri ryhmien välisiä eroavaisuuksia. Vastaukset käytiin läpi aihealueittain huomioiden myös kyselykaavakkeen avoimet vastaukset, joiden kommentit erottuvat tekstistä kursivoituna.

Kyselytutkimukseen kutsuja lähetettiin 99 kpl ja vastauksia saatiin 51 kpl. Vastausprosentin ollessa 52 %, voidaan olla saavutettuun tulokseen varsin tyytyväisiä.

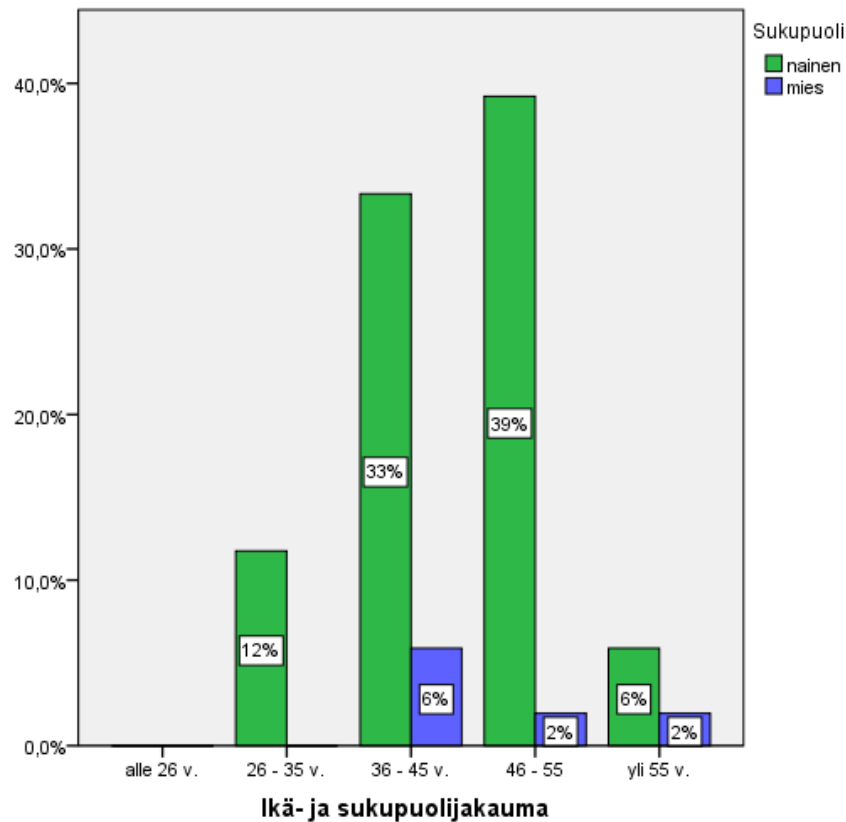
4.3.1 Taustatiedot

Kyselykaavakkeen ensimmäisessä osiossa tiedusteltiin vastaajien ikää, sukupuolta, vastaajan roolia kyselyn suhteen sekä yrityksen henkilöstön määrää Suomessa. Kyselyyn osallistui 51 vastaajaa, joista kuvion 14 mukaisesti suurin osa (90 %) oli naisia.



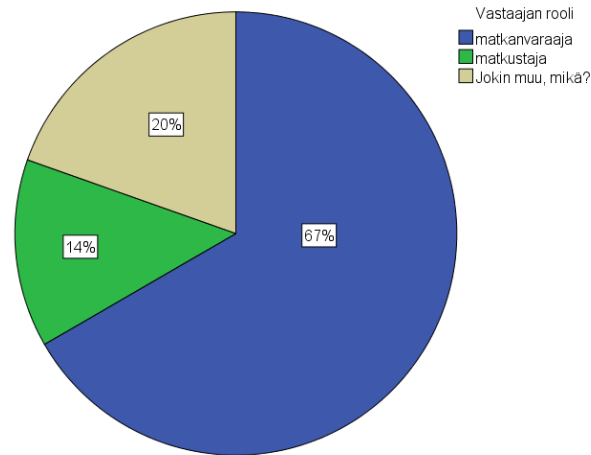
Kuvio 14. Vastaajien sukupuolijakauma.(N=51)

Kuviosta 15 voidaan todeta vastaajien enemmistön muodostuvan 36 – 55 -vuotiaista naisista.



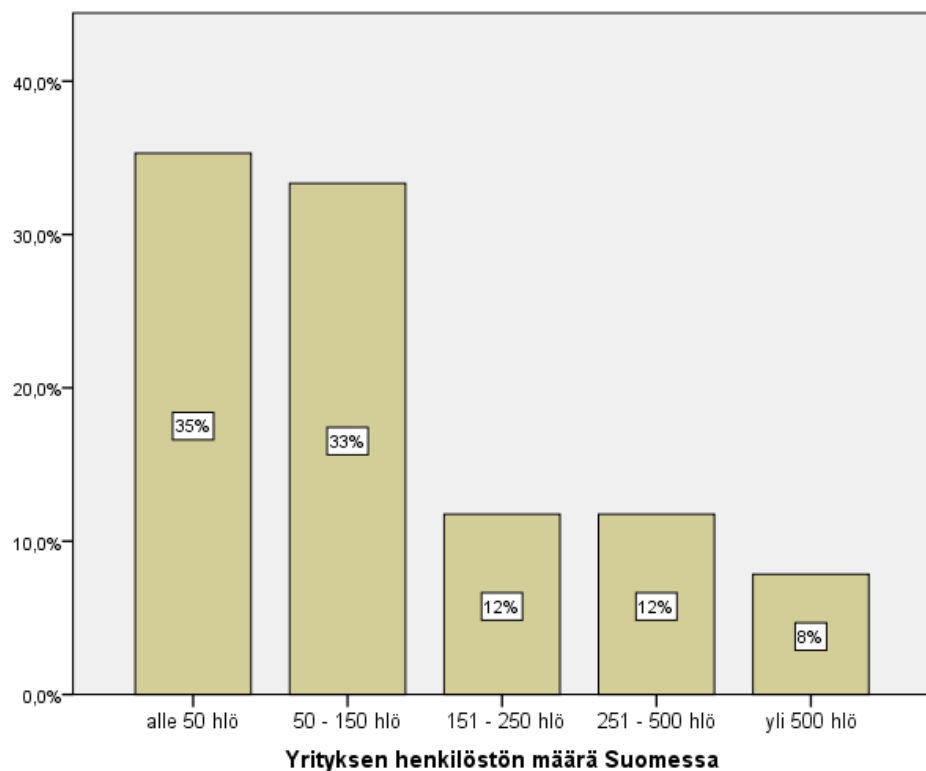
KUVIO 15. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma. (N=51)

Kyselyyn osallistuneista oli kuvion 16 mukaisesti suurin osa (67 %) matkanvaraajia, näiden lisäksi kyselyyn osallistui myös matkustajia (14 %), loput olivat ylempiä johtotason henkilöitä, travel managereita, matkayhteyshenkilöitä sekä yrityksen matkapalvelun kehittäjiä.



KUVIO 16. Vastaajan rooli kyselyssä. (N=51)

Seuraavaksi tarkasteltiin, minkä kokoisista yrityksistä kyselyyn osallistuttiin. Kuvion 17 mukaan suurin osa (35 %) vastaajista edusti yritystä, jonka palveluksessa Suomessa on alle 50 henkilöä.

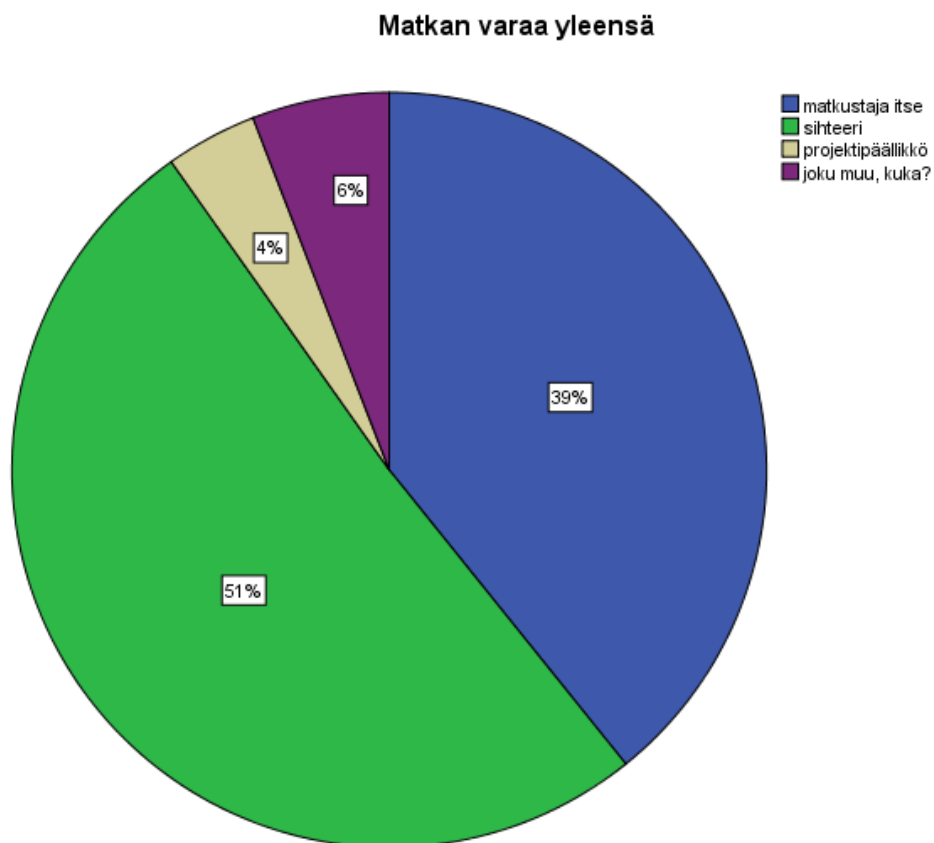


KUVIO 17. Vastaajan edustaman yrityksen koko. (N=51)

4.3.2 Liike-/ työmatkan varaaminen nykyisin

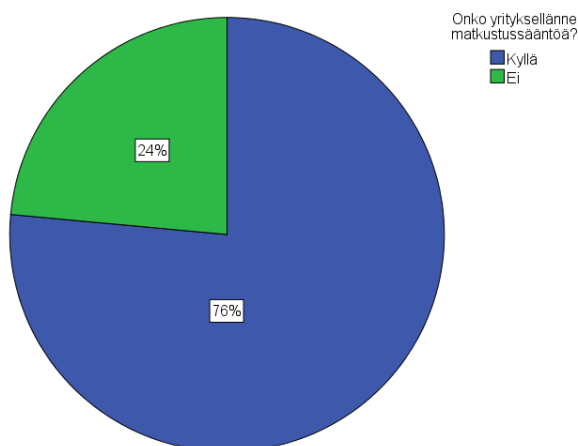
Tutkimuksessa haluttiin selvittää yrityksen matkanvarauksen nykytilannetta, kuten kuka pääasiassa tekee yrityksen matkavaraukset, miten ja mistä matkat varataan sekä onko yritys ohjeistanut matkaostojen tekemisen.

Ensimmäiseksi selvitettiin, kuka vastaa yrityksen matkaostoista. Kuviosta 18 käy ilmi, että sihteerit pääasiassa varaavat matkat, myös matkustajat itse tekevät huomattavan osan matkavarauksista. Pienimmän osan matkavarauksista tekee projektipäällikön lisäksi, *matkustaja itse tai sihteeri ja johdon assistentti, HR assistentti*.



KUVIO 18. Liike-/työmatkan varaaja yleensä.(N=51)

Kyselyyn osallistuneista vastaajista suurin osa (76 %) edusti yritystä, jolla oli matkustussääntö (kuvio 19).



KUVIO 19. Yrityksen matkustussääntö.(N=51)

(Opinnäytetyö on määritelty osittain salaiseksi. Tämän vuoksi kaikki tutkimustulokset sekä tutkimuskysymykset eivät ole julkisesti esillä.)

4.4 Tuloksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on hyvän tutkimuksen perusvaatimus (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Heikkilä 2008, 29). Seuraavaksi selvitetään tutkimuksen *validiteetti* ja *reliabiliteetti*.

Validiteetti (pätevyys) kuvaa sitä, miten tutkimuksessa oli onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Pätevyys saavutetaan asettamalla tutkimukselle täsmälliset tavoitteet ja määrittelemällä käsitteet ja muuttujat hyvin. (Heikkilä 2008, 29-30.)

Tutkimuksen validiteetti on hyvä. Case-organisaation toimiala sekä tutkimuksen päätavoite olivat tutkijalle selvät. Tähän vaikuttaa opinnäytetyöntekijän asiantuntemus alalta ja monivuotinen työsuhte case-organisaatiossa. Kyselykaavake laa-

dittiin huolella. Tavoitteena oli tehdä oikealle kohderyhmälle suunnattu, lyhyt mutta kattava kyselykaavake. Ennen varsinaista kyselytutkimusta, kyselykaavakkeen luki ulkopuolinen arvioija. Tämän tarkoituksena oli varmistaa kysymysten selkokielisyys. Kyselytutkimuksen kohderyhmä muodostui keskiuurista ja pienistä yrityksistä, joiden tiedot saatiin toimeksiantajan asiakasrekisteristä. Näin saavutettiin kohderyhmä, jonka mielipiteet olivat hyvin tärkeitä ja edellytys hyvälle tutkimukselle.

Reliabiliteetti (luotettavuus) mittaa tutkimuksen tarkkuutta ja toistettavuutta eli kykyä antaa *ei-sattumanvaraisia* tuloksia. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana muun muassa silloin, kun kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen tai samalle kohderyhmälle suoritetun uuden tutkimuksen tulokset ovat samanlaisia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Heikkilä 2008, 30.)

Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. Kaikkiin annettuihin kysymyksiin saatiin vastaukset. Ainoa poikkeama oli taustatieto-osion kysymyksessä ”*Matkat varataan yleensä*”, johon saatiin 55 vastausta, vaikka kaikkien 51 vastaajan piti valita ainostaan yksi vaihtoehto annetuista neljästä vaihtoehdosta. Saatujen vastausten erot olivat keskenään riittävän suuret, joten tuloksen tulkinnassa ei ollut epäselvää. Kyseistä taustatietoa ei ole käytetty tutkimuksen muissa kohdissa, eikä ristiintaulukoinnissa. Saatuja tutkimustuloksia verrattiin Digium-ohjelmistosta saatuun peruseräraporttiin, mikä antoi varmuuden SPSS-ohjelmalla tehtyjen vastausten oikeellisuudesta.

4.5 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimukseen osallistuneista yli puolet oli yrityksistä, joiden henkilöstön määrä Suomessa oli alle 150 henkilöä. Yrityksen matkahankinnoista huolehtii pääasiassa sihteerit, myös matkustajat itse tekevät suuren osan matkavarauksista. Ensisijainen matkanvarauskanava on matkatoimisto, josta matkavaraukset tehdään puhelimitse tai sähköpostitse, jonkin verran yritykset varaavat matkatoimiston ohella matkansa suoraan palveluntuottajalta, kuten lentoyhtiöltä.

Asiakkaat pitävät matkatoimiston ongelmanratkaisukykyä tärkeänä. Tämä saavutetaan hyvällä ammattitaidolla, jota voidaan pitää peruskivenä. Sille on hyvä rakentaa kestävä palveluperusta, lisäten laajan tuotevalikoiman päälle teknisiä ratkaisuja sekä lisäarvoa tuottavia palveluita. Mahdollisuus tehdä matkaostokset monikanavaisesti oli vastaajille tärkeää. Nykyajan tekniikka taipuu mitä moninaisimpiin ratkaisuihin, joten sitä samaa notkeutta odotetaan liikematkatoimistolta ja sen tarjoamilta palveluilta. Suomenkielinen palvelu on myös tärkeää, josta tulikin mieleen, että voiko tässä sittenkään kyse olla pelkästään suomenkielestä vai voisiko tämä kenties kulminoitua myös suomalaiseen mentaliteettiin, täsmällisyyteen ja lupauksen pitämiseen?

Tiedotuskanavana sähköposti nousi ensimmäiselle ja ehdottomasti tärkeimmälle sijalle. Kaikki ennakoiva informaatio, joka ohjeistaa asiakasta matkustukseen liittyvistä käytännön toimista, kaipaa oikea-aikaista tiedottamista. Olipa tiedottamisessa kyse lentoaikataulun muutoksesta, matkalla vaadittavista matkustusasiakirjoista, matkustukseen vaikuttavista poikkeustilanteista tai jostain muusta. Edellä mainittujen lisäksi uusien palvelumallien tiedottaminen kiinnosti vastaajia. Tiedottaminen voi herättää asiakkaan mielenkiinnon kokeilemaan ja kenties jopa innostumaan jostain uudesta. Liittyen teoreettisen viitekehyksen kohtaan 3.2.4, liikematkabarometrin mukaan ruotsalaisten liikematkustajien mielestä yritysten pitäisi olla tietoisempia ympäristöasioista. Näkisinkin virtuaalikokouksen olevan sellainen uusi ympäristöystävällinen palvelumuoto, jonka tutuksi tekemiseen voidaan vaikuttaa tiedottamisella.

Lisäarvoista tuttu liikematka-asiantuntija arvostettiin tärkeimmäksi, myös tuttua palvelutiimiä pidettiin tärkeänä. Mielestäni eräs vastaus toi esiin oleellisen, ”*Matkavaraukset ovat sekä Travel Managerille että matkasihteereille vain pieni osa tehtävämäärästä ja asiantunteva palvelutiimi, jolle ei tarvitse sanoa kuin muutama sana ja asia hoituu, on peräti erinomainen asia.*”. Teknisistä ratkaisuisista kiinnostavimpia oli matkaostojen siirtyminen suoraan asiakkaan matkalaskupohjalle. Näkisinkin tämän palvelun arvontuotannon lisäksi säästävän asiakkaan aikaa ja lisäävän matkaostoja, sillä keskittämällä matkapalveluiden ostot liikematkatoimistoon, ohjautuisi mahdollisimman suuri osa matkakustannuksista matka-

laskupohjalle. Myös yrityksen intranetin linkki matkatoimiston sivulle tai itsevarausjärjestelmään kiinnosti vastaajia.

Vastauksia analysoidessani, etsin vastausta siihen, millainen on asiakaslähtöinen liikematkatoimiston palvelumalli keskisuurille ja pienille yrityksille. Tutun ammattitaitoisen liikematkasihtäjä- ja palvelutiimin näkisin kantavana tekijänä. Tähän liitettynä mahdollisuus hyödyntää matkatoimiston tarjoamia palveluita monikanavaisesti tarjoaa asiakkaalle väljyyttä asioimiseen. Näiden lisäksi aito välittäminen ja oikea-aikainen tiedottaminen tuo asiakkaalle toivottua lisäarvoa.

Mahdolliset jatkokysymykset

Mahdollisena jatkokysymyksenä lähtisin tutkimaan, kuinka eri palvelukanavien kustannukset vaikuttavat palvelukanavan valintaan.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä seikkoja tulee huomioida suunniteltaessa palveluyrityksen asiakaslähtöistä palvelumallia. Tutkimuksen päätutkimusongelma on selvittää, millainen on palveluyrityksen asiakaslähtöinen palvelumalli tietylle asiakasryhmälle. Ratkaisua tutkimusongelmaan lähdettiin selvittämään etsimällä vastaukset kahteen seuraavaan alatutkimuskysymyksen, mitkä ovat asiakkaille tärkeitä lisäarvoja ja millaista palvelua asiakkaat haluavat.

Teoriaa käsiteltiin kahdessa pääluvussa, asiakaslähtöistä asiakashallintaa ja asiakkuuden palvelumalli. Asiakaslähtöisen asiakashallinnan tarkastelussa keskityttiin neljään aihealueeseen, joita olivat asiakkuuksien hallinta, asiakaslähtöisyys, asiakkaiden ryhmittely ja asiakkaan arvot. Toista aihealuetta, asiakkuuden palvelumallia lähestyttiin tarkastelemalla asiakaslähtöistä liiketoimintamallia ja eri palvelukanavia.

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa yritys X:n toimeksiannosta tutkittiin, millainen on liikematkatoimiston asiakaslähtöinen palvelumalli keskisuurille ja pienille yrityksille. Tehtävä oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä matkatoimistoala on joutunut sopeutumaan rajuihin muutoksiin toimintaympäristössään. Tietotekniikka on tuonut alalle uusia vaihtoehtoisia varauskanavia ja samalla kiristänyt kilpailua asiakkaista. Menestyäkseen muuttuvalla alalla, matkatoimiston tulee ennakkoluulottomasti mukauttaa omaa toimintaansa vastaamaan kysynnän tarpeita.

Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään, mitkä liikematkatoimiston tuottamat palvelut ja toiminnot ovat keskisuurille ja pienille yrityksille tärkeitä ja kuinka liikematkatoimisto voi tuottaa heille lisäarvoa. Tavoitteena oli selvittää, millainen on liikematkatoimiston asiakaslähtöinen palvelumalli keskisuurille ja pienille yrityksille. Kohderyhmä piti hyvin tärkeänä ongelmanratkaisukykyä, joka saavutetaan hyvällä ammattitaidolla. Myös asiointia tutun liikematkka-asiantuntijan ja palvelutiimin kanssa arvostetaan. Näiden lisäksi monikanavaisuuden tuomaa väljyyttä pidettiin tärkeänä. Näihin liitettynä aito välittäminen ja oikea-aikainen kohdenettu viestintä tuovat asiakkaalle lisäarvoa.

Tutkimuksen avulla saatiin kyselykaavakkeen aihepiirin osalta selville, mitkä asiakassuhteeseen vaikuttavat seikat ovat tärkeitä keskisuurille ja pienille yrityksille. Tutkimuksen johtopäätöksiä esiteltiin tarkemmin kohdassa 4.5.

Tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan luoda käsitys siitä, mitä seikkoja tulee huomioida suunnitellessa palveluyritykselle asiakaslähtöistä palvelumallia. Mahdollisena jatkokysymyksenä lähtisin tutkimaan, kuinka eri palvelukanavien kustannukset vaikuttavat palvelukanavan valintaan.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum.

Albanese, P. 2004. Revenue Management - periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Helsinki: Edita.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Grönroos, C. 2007. In Search of a New Logic for Marketing: Foundation of Contemporary Theory. Hoboken: John Wiley & Sons.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. painos. Helsinki: Tammi.

Kaario, K. Pennanen, R. Storbacka, K. & Mäkinen, H. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin auktoriteetti vastaa kysymyksiin. Helsinki: Rastor.

Kotler, P. Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0 Tuotteista asiakaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.

Kotler, P. & Keller, L. 2011. A framework for marketing management. Harlow: Pearson.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Renfors, S. 2008. Virkailijasta konsultiksi - matkatoimistoalan muuttuva myyntityö. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu.

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

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. 3. painos. Espoo: Weilin + Göös.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Porvoo: WSOY.

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

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

Elektroniset lähteet:

Karttunen, A. 2007. Lisää tehoa ja itsepalvelua. *Talouselämä* 11/2007, 34 - 37 [viitattu 7.7.2011]. Saatavissa: <http://la-static.talentum.fi/pdf/te/2303200734-dc8631f48e341c58d84961f59f050050.pdf>.

Mattila, P. & Ollikainen, A. 2008. Asiakaslähtöisyys on sydämen asia. *Talouselämä*. 19.9.2008 [viitattu 2.10.2011]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/sivullinen/asiakaslatoisyys+on+sydamen+asia/a169489>.

Sivula, P. & Engberg, J. 2007. Monikanavaisuudesta oikeakanavaisuuteen. [viitattu: 19.10.2011]. Saatavissa: http://www.opas.net/Suora_2007/4_1.htm.

Tieke. 2011. Asiakkuuden hallinta [viitattu 26.7.2011]. Saatavissa: <http://wiki.tieke.fi/display/ashal/Asiakkuuden+hallinta>.

Tilastokeskus. 2011a. Harkinnanvarainen näyte. [viitattu: 15.10.2011]. Saatavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/hark_var_nayte.html.

Tilastokeskus. 2011b. Strukturoitu haastattelu. [viitattu: 25.9.2011]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>.

Tilastokeskus. 2011c. Puolistrukturoitu haastattelu. [viitattu: 25.9.2011]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>.

Yritys X. 2011. Yritys X yrityksenä. [viitattu:24.9.2011]. Saatavissa: Yritys X Internet sivut.

LIITTEET

LIITE 1.

Arvoisa vastaanottaja

Olen Lahden ammattikorkeakoulussa liiketalouden linjalla opiskeleva aikuisopiskelija. Opintoni ovat loppuvaiheessa ja teen opinnäytetyötä yritys X:n toimesta.

Opinnäytetyöni aiheena on: Liikematkatoimiston asiakaslähtöinen palvelumalli keskisuurille ja pienille yrityksille.

Mielipiteenne ovat tutkimuksen kannalta hyvin tärkeitä.

Olisin kiitollinen jos Teillä olisi aikaa noin 10 min. vastata kysymyksiini alla olevan linkin kautta. Vastauksenne toivon saavani mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 31.5.2011. Tutkimuksen vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Kaikkien kyselyyn osallistuneiden kesken arvotaan päiväristeily Tallinnaan kahdelle. Voittajalle ilmoitetaan voitosta sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin

Raija Eskola

raija.eskola@lpt.fi

Lahden ammattikorkeakoulu

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?inv=31854510&chk=3JRMBA5Q>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.