



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ASIAKKUUDET HALTUUN

Asiakkuuksien johtaminen Laatumaassa

TEKIJÄ: Anna-Maria Oikarinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Anna-Maria Oikarinen	
Työn nimi Asiakkuudet haltuun – Asiakkuuksien johtaminen Laatumassa	
Päiväys	28.11.2013
Sivumäärä/Liitteet	66/2
Ohjaajat Milla Siimekselä, Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja Laatunmaa	
<p>Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää asiakkuuksien johtamisen nykytilaa ja mahdollisia kehittämiskohteita Laatumassa. Tarkoituksena oli lisäksi arvioida asiakkuuksien johtamisen strategista merkitystä Laatumaan liiketoiminnassa sen erotessa perinteisestä kuluttajakaupasta asiakkuuksien ollessa usein kertaluontoisia.</p> <p>Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemoiksi valittiin Laatumaan käytössä olevat eri asiakashallintamekanismit, joiden toimivuuden selvittäminen oli olennaista asiakkuuksien johtamisen nykytilan kartoittamiseksi. Haastateltaviksi valittiin Laatumaan johdon ja esimiesten lisäksi kolme muuta markkinoinnin parissa työskentelevää henkilöä, sillä heillä katsottiin olevan kattava tietämys asiakashallintamekanismien toimivuudesta ja tuotetun asiakastiedon hyödyntämisestä.</p> <p>Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että Laatunmaa kerää aktiivisesti tietoa asiakkaistaan, mutta tiedon hyödyntäminen johtopäätösten teossa ja toiminnan kehittämisessä on heikkoa. Ongelmana nähtiin muun muassa eri mekanismien keskustelemattomuus sekä henkilöstön negatiiviset asenteet tiedon analysointia ja hyödyntämistä kohtaan. Tässä opinnäytetyössä esitellyt konkreettiset kehittämissuositukset painottuvatkin eri asiakashallintamekanismien toimivuuden kehittämiseen sekä henkilöstön motivaation kasvattamiseen.</p> <p>Asiakkuuksien johtamisen strategista merkitystä arvioitiin sekä teorian perusteella että tutkimustuloksiin pohjaten. Niiden perusteella voidaan todeta asiakkuuksien johtamisen Laatumassa olevan strategisesti perusteltua liiketoimintaympäristön muuttuessa ja kilpailun kiristyessä. Näistä syistä asiakkaiden preferenssien huomioimisen merkitys korostuu organisaation kilpailukykyyn säilyttämisen näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyössä esitellyt tutkimustulokset ja kehittämissuositukset ovat sellaisenaan hyödynnettävissä Laatumaan liiketoiminnassa ja niiden pohjalta pyritään kehittämään asiakkuuksien johtamista. Tulevaisuudessa aiheellista olisikin tutkia, onko Laatunmaa onnistunut kehittämään asiakkuuksien johtamista esitellyjen kehittämissuositusten pohjalta ja kuinka projekti on sujunut. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, sillä luotettavuuskriteerit täyttyivät perustellusti ja se on lisäksi siirrettävissä muihin organisaatioihin, jotka haluavat kehittää asiakkuuksien johtamista.</p>	
Avainsanat Asiakkuuksien johtaminen, asiakkuus, CRM, CRM -järjestelmä, asiakaslähtöisyys	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Anna-Maria Oikarinen			
Title of Thesis Management of Customer Relationships – Customer Relationship Management in Laatumaa			
Date	28.11.2013	Pages/Appendices	66/2
Supervisors Milla Siimekselä, Pentti Mäkelä			
Client Organisation Laatumaa			
<p>Abstract</p> <p>The main objective of this thesis was to find out the current state of customer relationship management and its possible development targets in Laatumaa. Additionally, the purpose was to evaluate the strategic meaning of customer relationship management to Laatumaa's business. The evaluation was appropriate as Laatumaa's business differs from traditional consumer sales as a single transaction is usually one-off.</p> <p>The research approach of the study was a case-study where the data collection was performed in the way of theme interviews. The selected themes based on the customer relationship management tools used by Laatumaa. Thus, it was essential to find out their functionality to resolve the current state of customer relationship management. Due to their knowledge of the functionality and the recoverability of the CRM tools, the management of Laatumaa, the superiors and three other employees were selected to be interviewed.</p> <p>According to the results of the study, Laatumaa gathers plenty of customer data but is not able to exploit the information in decision making and business development. The two main problems were that the used CRM tools work overly separately so it is difficult to combine information produced through different channels. The other problem was the attitudes of personnel related to analyzing and the recoverability of the information produced. Therefore, the development proposals presented in this thesis are related to the development of the functionality of the CRM tools and the employee motivation.</p> <p>The evaluation of the strategic meaning of CRM was based on the theoretical framework of this thesis in addition to the empirical study results. On the basis of both theoretical and empirical information, it can be said that CRM is strategically appropriate due to the changes in the business environment and the increasing competition. Thus, the customer's preferences should be taken into account to maintain competitiveness.</p> <p>The results and the development proposals of the study can be exploited in their current form to improve the CRM activities in Laatumaa's business. Therefore, in the future it would be appropriate to study whether Laatumaa has been able to develop its CRM operations according to the proposals presented in this thesis. This study can be evaluated reliable as the reliability criteria are met. Additionally, the study is transferable to other organizations that are willing to improve their customer relationship management.</p>			
Keywords Customer Relationship Management, customer, CRM, CRM technology, customer orientation			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimusongelma	6
1.2	Työn rakenne	7
2	LAATUMAA.....	9
2.1	Yritys ja toimintakenttä	10
2.2	Laatumaan asiakkaat	10
2.3	Laatumaan asiakashallinta, mittaaminen ja tavoitteet.....	11
2.3.1	Laatumaan tasapainotettu tuloskortti	11
2.3.2	Laatumaan asiakashallintamekanismit	12
3	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN.....	14
3.1	Kilpailuetua asiakkuuksia johtamalla liiketoimintaympäristön muuttuessa.....	15
3.2	Kuinka kilpailuetua voidaan synnyttää	16
3.3	Asiakslähtöisyys kaiken toiminnan pohjana	16
3.4	Asiakkuuksien johtamisprojektin käyttöönotto ja haasteet	18
4	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN STRATEGINEN VIITEKEHYS	20
4.1	Strategian kehittämisprosessi.....	20
4.1.1	Liiketoiminta- ja asiakkuusstrategia	22
4.1.2	Asiakkaiden segmentointi asiakkuusstrategian tukena	22
4.1.3	Tasapainotettu tuloskortti strategian jalkauttamisessa	23
4.2	Arvontuotantoprosessi.....	24
4.3	Eri kanavien integraatioprosessi	25
4.4	Informaation johtamisprosessi	25
4.4.1	Millaista asiakastietoa kerätään	26
4.4.2	Kuinka asiakastietoa kerätään	27
4.5	Suoriutumisen arviointiprosessi	29
4.6	Menestyminen CRM -projektissa	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
5.1	Tutkimusotteen valinta	31
5.2	Kvalitatiivinen tutkimus	32
5.3	Tiedonkeruu menetelmä – Teemahaastattelu.....	33
5.4	Teemahaastattelu opinnäytetyössäni	34

5.5	Tutkimuksen luotettavuus	35
6	EMPIIRINEN VIITEKEHYS – TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	38
6.1	Yhteenveto empirian ensimmäisestä vaiheesta.....	38
6.2	Tutkimuksen tulokset	38
6.2.1	Markkinatutkimukset	39
6.2.2	Luotaus	40
6.2.3	Asiakaspalaute	42
6.2.4	Asiakastyytyväisyyskyselyt	44
6.2.5	Asiakasmatriisi	46
6.2.6	Asiakashallintajärjestelmä	46
6.3	Yhteenveto.....	49
7	JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMIS- JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	50
7.1	Johtopäätökset asiakkuuksien johtamisen nykytilasta Laatumassa.....	50
7.2	Johtopäätökset Laatumaan tuloskorttinäkökulmasta	51
7.3	Kehittämisehdotukset asiakastiedonkeruun tehostamiseksi	52
7.3.1	Markkinatutkimukset ja luotaus	53
7.3.2	Asiakaspalaute	54
7.3.3	Asiakastyytyväisyyskyselyt	54
7.3.4	Asiakasmatriisi	56
7.3.5	Asiakashallintajärjestelmä	56
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	57
8	POHDINTA.....	58
8.1	Työprosessin onnistuminen ja tutkimuksen sovellusarvo.....	58
8.2	Oman asiantuntijuuden ja ammattitaidon kehittyminen	59
8.3	Kansainvälinen merkitys	59
	LÄHTEET	61
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	64
	LIITE 2: CRM -JÄRJESTELMÄN LUOKITUSPERUSTEITA	65

1 JOHDANTO

Asiakkuuksien johtaminen on viime vuosikymmenen aikana kiinnostusta herättänyt lähestymistapa strategisesti asiakaslähtöiseen liiketoimintaan, jossa painopisteenä ovat asiakassuhteiden luominen, kehittäminen sekä säilyttäminen. Tämä 1900 -luvulla alkunsa saanut toimintatapa syntyi professori Philip Kotlerin innovatiivisen liiketoiminta-ajattelun seurauksena voimistuneen kilpailun ja hidastuneen kysynnän kypsyttämällä markkinoilla, kun perinteiset markkinointiperiaatteet täytyi kyseenalais-
taa. Uusi malli perustui suhteisiin ja markkinointiin niiden kautta. (Payne 2006, 4–7.)

Käsitteelle ”asiakkuuksien johtaminen” (*englanniksi Customer Relationship Management eli CRM*) ei ole Suomen kielessä yhtä vakiintunutta käännöstä. Asiakkuuksien johtamisen lisäksi voidaan puhua asiakashallinnasta tai asiakassuhteen johtamisesta. Myös tarkkoja määrittelyjä on useita: asiakkuuksien johtaminen voidaan ymmärtää prosessina, jonka avulla hallitaan kaikkia asiakaskohtauksia tai liiketoimintastrategiana, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys. (Oksanen 2010, 21–22.) Tästä huolimatta asiakkuusajattelun ja asiakkuuksien johtamisen lähtökohtana nähdään aina asiakkaat organisaation tärkeimpänä sidosresurssina, minkä vuoksi on luonnollista, että niihin kiinnitetään yhä enemmän huomioita. Nyky-yhteiskunta on Lehtisen (2004, 11) mukaan menossa yhä syvemmälle markkinatalouteen, kohti hyperkilpailua, minkä vuoksi kilpailu asiakkaiden resursseista kiristyy entisestään. Asiakkuuksien johtamisen keskeisimpänä tavoitteena onkin asiakkaan arvontuotantoprosessin selvittäminen ja pysyvän yhteistyön luominen ja kehittäminen asiakkaan kanssa. Kilpailuetu perustuu organisaation kykyyn tuottaa lisäarvoa asiakkaalle hintakilpailun sijaan. (Storbacka, Sivula ja Kaario 2000, 20.)

Lehtisen (2004, 9) mukaan yritysten asiakaslähtöiset tavoitteet osoittautuvat kuitenkin usein vain korulauseiksi tai keinoksi houkutellessa asiakkaita. Organisaatioiden käsitys CRM:stä ja sen merkityksestä painottuu usein pitkälti asiakkuudenhallintajärjestelmiin ja tiedon tuottamiseen, eikä tiedon analysointiin ja toiminnan kehittämiseen sen avulla. Asiakkuuksien johtaminen jää asiakastietokantojen manipuloimiseksi sen sijaan, että sen avulla pystyttäisiin tuottamaan aitoa kilpailuetua. Yritysten onkin yhä tärkeämpää tiedostaa asiakkaiden tulevat tarpeet, kasvaneet vaatimukset ja elämyksien merkitys. (Lehtinen 2004, 9.) Asiakkuuksien johtaminen on lähitulevaisuuden tärkein liiketoiminnan osaamisen alue myös Talouselämän suorittaman kyselyn mukaan (Vihma 2006). Näen asiakkuuksien johtamisen tulevaisuudessa entistä merkityksellisempänä lähestymistapana liiketoimintaan, joka onnistuessaan voi tuottaa merkittävää lisäarvoa organisaatiolle. Tämän vuoksi halusin tutkia asiakkuuksien johtamista opinnäytetyönäni.

1.1 Tutkimusongelma

Suoritin opinnäytetyöni toimeksiantona Laatumaalle, joka on Metsähallituksen liiketoimintakokonaisuuteen kuuluva maakauppa-, tonttikauppa- ja tuulivoimaliiketoimintaa harjoittava tulosityksikkö. Laatumaa määrittää yhdeksi strategiseksi tavoitteekseen asiakkuuksien syventämisen ja laajentamisen sekä kriittiseksi menestystekijäksi tulevaisuuden asiakastarpeiden ymmärtämisen ja niihin vas-

taamisen. Tavoitteet pyritään saavuttamaan asiakkuuksien johtamisella, minkä takia sen tutkiminen ja analysointi on ajankohtaista. Pyrin opinnäytetyössäni selvittämään:

- asiakkuuksien johtamisen nykytilaa ja mahdollisia kehittämiskohteita Laatumassa.

Jotta asiakkuuksien johtamista ja sen työkaluja voidaan Laatumassa kehittää, on tärkeä tietää ja ymmärtää sen nykytilanne ja mitä siltä halutaan tulevaisuudessa. Tutkimuskysymyksiä olivat:

- saako johto kattavaa ja relevanttia tietoa asiakkuuksista
- kuinka tuotettua asiakastietoa hyödynnetään, sekä
- tehdäänkö sen perusteella toimenpiteitä.

Varsinaisen tutkimusongelman lisäksi pyrin selvittämään Laatumaan käytössä olevan strategian selventämiseksi ja jalkauttamiseksi suunnitellun tasapainotetun tuloskortin asiakasnäkökulman merkitystä Laatumaan liiketoiminnalle sekä teoriaan että empiriaan pohjaten. Selvitin myös, mitä odotuksia henkilöstöllä on uuden, vuoden 2013 ja 2014 vaihteessa käyttöön tulevan asiakashallintajärjestelmän suhteen, kuinka he toivovat sitä hyödynnettävän tulevaisuudessa ja millaista asiakastietoa he toivovat järjestelmään tallennettavan. Uuden asiakashallintajärjestelmän kehittämiseen vaikuttavat muun muassa opinnäytetyötäni varten suorittamat henkilöstön haastattelut. Opinnäytetyöni empiirinen osa sijoittui Laatumaan kannalta erittäin hyvään ajankohtaan, sillä henkilöstö ei vielä ole ollut tietoinen uuden CRM- järjestelmän ominaisuuksista, mikä mahdollistaa uusien näkökulmien löytymisen ja sitä kautta järjestelmän luovan kehittämisen.

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyöni koostuu johdannosta, Laatumaan esittelystä, teoreettisesta ja empiirisestä osasta, tutkimuksen toteutuksen selventämisestä, johtopäätöksistä, kehittämiskohteiden erittelystä sekä pohdintaosuudesta, jossa pohdin opinnäytetyöprosessia ja sen onnistumista. Johdannossa kuvataan lyhyesti lukijalle opinnäytetyön aihe ja esitellään tutkimusongelma teoriaan pohjaten.

Laatumaan esittelyssä pyrin lyhyesti esittelemään Laatumaan eri liiketoiminta-alueita, kilpailijoita ja toimintakenttää. Lisäksi esittelen tiivistetysti Laatumaan asiakkaita, käytössä olevia asiakashallintamekanismeja ja asiakasnäkökulman kehittymistä vuodesta 2009 vuoteen 2013.

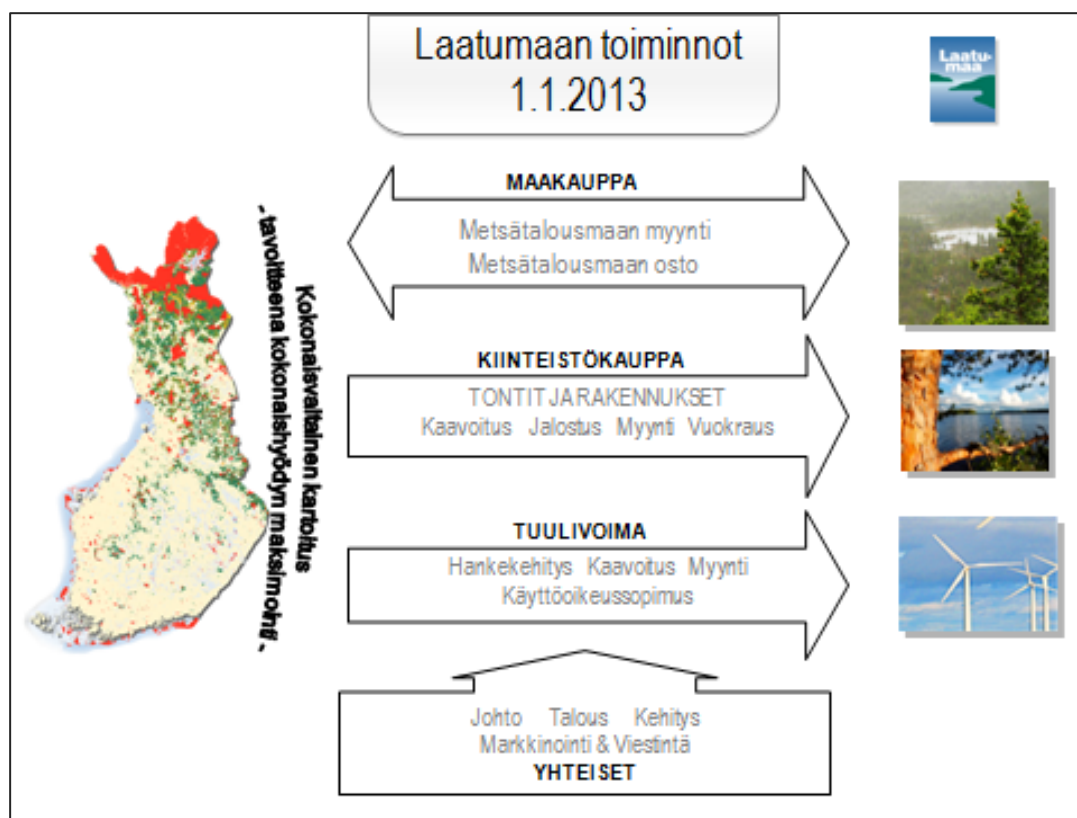
Teoreettinen viitekehys koostuu tutkimuksen tietoperustasta sekä tarvittavien käsitteiden määrittämisestä. Vaikka käsitteenä ja liiketoiminnan lähestymistapana asiakkuuksien johtaminen on varsin uusi, on kirjallisuutta aiheesta saatavilla runsaasti. Näin ollen olen pyrkinyt huomioimaan toimeksiantajan liiketoiminnan ja tutkimusongelman teoreettisen viitekehysten rakentamisessa. Nostan esille Laatumaan kannalta olennaista teoreettista tutkimustietoa, johon olen syventynyt perusteellisesti sen sijaan, että olisin eritellyt asiakkuuksien johtamisen ja hallinnan teoriaa laajasti ja pintapuolisesti. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa määritellään asiakkuuksien johtaminen käsitteenä, tuodaan esille sen tarjoamia hyötyjä liiketoiminnassa, esitel-

lään edellytyksiä asiakkuuksien johtamisen onnistuneelle implementoinnille sekä esitellään asiakkuuksien johtamiseen liittyviä haasteita. Teorian toisessa osassa hahmotellaan asiakkuuksien johtamisen strateginen viitekehys ja määritellään prosessit, joihin organisaation tulee kiinnittää huomiota alkaessaan toteuttaa asiakkuuksien johtamista.

Opinnäytetyöni empiirinen tutkimus päädyttiin suorittamaan kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin kahta Laatumaan johtotason henkilöä ja selvitettiin käytössä olevien asiakashallintamekanismien funktiota sekä kuinka niiden on tarkoitettu toimivan ja tuottavan käyttökelpoista tietoa organisaation tarpeisiin. Ensimmäisessä vaiheessa ei varsinaisesti paneuduttu nimettyihin tutkimuskysymyksiin vaan sen tarkoitus oli tutkittavan ilmiön tarkempi hahmottaminen ja tutkimusongelman rajaaminen. Empirian toinen vaihe koostui varsinaisista haastatteluista, joissa selvitettiin henkilöstön mielipiteitä mekanismien toimivuudesta ja hyödynnettävyydestä. Merkittävä osa työtäni koostuu haastattelututkimuksessa esiinnousseiden seikkojen esittelystä ja analysoinnista. Vaikka ensimmäisen vaiheen tutkiminen jää työni analyysivaiheessa vähemmälle sen teoreettisuuden vuoksi, oli sen suorittaminen olennaista, sillä se oli suuressa roolissa varsinaisen haastattelurungon ja haastattelukysymysten luomisessa.

2 LAATUMAA

Laatumaa on valtakunnallinen toimija, joka vastaa Metsähallituksen kiinteistö- ja tuulivoimaliiketoiminnasta. Näiden lisäksi se harjoittaa metsämaakauppaa, joka on konsernin lukuun tehtävää liike-toimintaa ja josta Laatumaa ei itse tavoittele voittoa. (Laatumaan johtoryhmä 2011.) Maakaupan tehtävä on tuottaa konsernin tarvitsemia maakaupan palveluita, joita ovat käytännössä maaomaisuuden kartoittaminen, jalostamattoman maa- ja muun omaisuuden myynti sekä konsernille hankittavien talousmetsä- ja muiden alueiden ostaminen sekä maiden hankkiminen puolustusvoimien tarpeisiin. (Laatumaa 2013a.) Kiinteistöliiketoiminta jaetaan sisäisesti tonttikauppaan, joka käsittää maan jalostuksen lähinnä lomarakentamisen tarpeisiin sekä rakennusliiketoimintaan, jonka painopisteenä on rakennusten ylläpito, vuokraus ja myynti. Tuulivoimaliiketoiminta on hankekehitystyötä, joka kohdistuu Metsähallituksen hallinnassa oleville valtion omistamille maa-alueille. Laatumaan toiminta on organisoitu kolmeen valtakunnalliseen tiimiin: maakauppaan, kiinteistökauppaan ja tuulivoimaan. Tiimien toimintaa tukevia yhteisiä toimintoja ovat johto, markkinointi, talous ja kehittäminen, joiden tehtävänä on luoda tiimeille toiminnan edellytyksiä operatiivisella tasolla. (Laatumaa 2013a.) Kuvio 1 havainnollistaa tehokkaasti ja selkeästi Laatumaan eri toimintoja ja niiden tehtäviä.



KUVIO 1. Laatumaan toiminnot (Laatumaa 2012a.)

2.1 Yritys ja toimintakenttä

Lähivuosina Laatumaa rahamääräiset tulostavoitteet ovat maakaupan osalta kohonneet, minkä vuoksi se on joutunut muuttamaan toimintaansa ostopainotteisesta myyntipainotteisemmaksi. Kilpailu on lisääntynyt toimialalla huomattavasti, mikä on vaikuttanut hintakilpailun kiristymiseen. (Laatumaa Maakauppatiimi 2012.)

Rakentamattomien loma-asumisen tonttien osalta Laatumaa osuus on merkittävä erityisesti Lapissa, jossa sillä voidaan katsoa olevan jopa määräävä markkina-asema. Lapin matkailun kehittyminen nähdäänkin Laatumaaassa kasvavana mahdollisuutena ja tonttituotanto painottuu tulevaisuudessa enemmän Pohjois-Suomen matkailukeskuksiin etelän rantatonttien kaavoituksen vähentyessä. Kilpailijoita alalla ovat etupäässä yksittäiset maanomistajat sekä Laatumaa hieman pienempi Tornator Oy ja markkinajohtajan paikkaa Laatumaa rinnalla pitävä Bonvesta. (Laatumaa johtoryhmä 2011.)

Rakennusliiketoiminnan markkinoita selvittäessä Laatumaa on vertailut Suomen kilpailukykyä muihin maihin, sillä lisäarvoa ja kasvua haetaan voimakkaasti ulkomailta. Suomen kilpailukyky globaaleilla markkinoilla perustuu sen turvallisuuteen, sivistyneisyyteen ja turmeltumattomaan luontoon sen lisäksi, että se kykenee tarjoamaan laadukkaita elämispalveluita. Maamme talvesta on onnistuttu luomaan merkkituote maailman markkinoilla, mikä osaltaan edistää Lapin matkailua, vaikka Suomi onkin maana vielä varsin tuntematon. (Laatumaa 2012c.)

Nopeasti kasvava tuulivoima-ala tarjoaa valmistavalle teollisuudelle suuret markkinat: Euroopan Unionin alueella tuulivoiman osuus koko sähkön tuotannosta oli yli 10 prosenttia. Suomessa tuulivoima-alan kehitys on kuitenkin ollut vähäistä, mutta sen kehitykselle on siitä huolimatta asetettu korkeat tavoitteet vuoteen 2020 mennessä. Suomeen on suunnitteilla useita tuulivoimahankkeita ja niitä on alettu suunnitella myös sisämaahan, vaikka valtaosa hankkeista on yhä rannikolla ja Lapissa. (Kunnari 2012, 3–11.)

2.2 Laatumaa asiakkaat

Maakaupan rahamääräisesti mitattuna suurin asiakasryhmä on metsätalouden tai alkutuotannonyrittäjät, joille metsämaan ostaminen on elinkeino. Toimeentulo on kantavin motiivi, mutta myös sijainnilla on merkitystä ostopäätökseen. (Laatumaa 2013c.)

Tonttikaupassa lähes puolet liikevaihdosta saavutetaan rantatonttien myynnillä pääosin mökkeilykäyttöön. Asiakkaita ovat yksityishenkilöt, joiden yhteistyö Laatumaa kanssa on kertaluontoista, sillä useimmissa tapauksissa he hankkivat ensimmäisen ja ainoan mökkinsä. Tonttiasiakkaina Laatumaaalla on myös sijoittajia ja yrityksiä, joille myydään matkailukeskustonttien lisäksi etupäässä matkailuliiketoiminnan tontteja, joita on myyty myös ulkomaisille sijoittajille. Tonttikaupassa myös vuokra-asiakkaiden osuus halutaan säilyttää, sillä he ovat potentiaalisia ostajia myöhemmin. (Laatumaa 2013c.)

Rakennuskaupassa rakennustyyppit jaetaan yrityskohteisiin ja eräkämppeihin. Yrityskohteissa selvästi suurin osa asiakkaista on kotimaisia matkailualan yrittäjiä sekä koti- että ulkomaisia matkanjärjestäjiä. Eräkämppeiden osalta asiakkaat ovat yksityishenkilöitä, joiden motiivina on kämpän sijainti kalastus- tai metsästyspaikkojen lähellä ja joille varustusvaatimus on vaatimattomampi. (Laatuma 2013c.)

Tuulivoimaliiketoiminnan osalta asiakkaiden jako preferenssien mukaan on selkeämpi. Asiakkaiden motiivien taustalla ovat lähes poikkeuksetta liiketoiminnalliset syyt, kuten energiayhtiöillä sähköntuotanto tai rahastosijoittajalla sijoitetun pääoman tuotto. Erääksi asiakastyypiksi määritellään hankekehittäjät, jotka tavoittelevat tuulivoimahankkeen arvon kohoamista viemällä kehitystyön vielä Laatumaa pidemmälle. (Laatuma 2013c.)

2.3 Laatumaan asiakashallinta, mittaaminen ja tavoitteet

Asiakasnäkökulman strategisten tavoitteiden asettamista ja jalkauttamista varten Laatumassa hyödynnetään tasapainotettua tuloskorttia, joka toimii samalla myös mittausjärjestelmänä. Tasapainotettua tuloskorttia esitellään tarkemmin teoreettisesti kappaleessa 4.1.3 Tasapainotettu tuloskortti strategian jalkauttamisessa. Olen yhdistänyt tässä kappaleessa mittariston tavoitteet ja asiakashallintamekanismit samaan lukuun, sillä ne liittyvät liiketoiminnallisesti vahvasti yhteen; tuloskortti määrittää asiakasnäkökulman tavoitteet, sekä keinot niiden saavuttamiseksi ja asiakashallintamekanismit edesauttavat keinojen toteuttamista.

Asiakastiedon keräämiseksi ja hallinnoimiseksi Laatumalla on käytössään erilaisia asiakashallintamekanismeja. Käytän tässä yhteydessä termiä ”mekanismi”, sillä kaikkia menetelmiä, joiden avulla asiakastietoa kerätään ja hallitaan, ei voida määritellä CRM -järjestelmiksi. Toisaalta kaikkia mekanismeja on tärkeää ja relevanttia tarkastella tässä yhteydessä, sillä niiden avulla pyritään täyttämään tuloskortissa määritelty tavoite tulevaisuuden asiakastarpeen ymmärtämisestä ja siihen vastaamisesta.

Ymmärtääkseni mahdollisimman perusteellisesti asiakashallintamekanismien kirjoa Laatumassa ja löytääkseni jo alustavia viitteitä siitä, mihin minun kannattaa tutkimuksen toisessa empiirisessä osassa kiinnittää huomiota, suoritin tutkimukseni ensimmäisen empiirisen vaiheen. Haastattelin Laatumaan johtaja Aimo Oikarista ja kehityspäällikkö Jari Taskilaa, jotka kuvasivat minulle niin kutsuttua ”asiakasaparaattia”, koneistoa, jonka avulla asiakkuuksista hankitaan tietoa ja hallitaan niitä. Luvussa 2.3.2 Laatumaan asiakashallintamekanismit, luonnehdin lyhyesti kutakin mekanismia haastattelujen perusteella ja nostan esille kysymyksiä, joita haastateltavat korostivat mekanismien toimivuuteen liittyen.

2.3.1 Laatumaan tasapainotettu tuloskortti

Laatuma nostaa tasapainotetussa tuloskortissaan yhdeksi neljästä liiketoiminnan tavoitteita suuntaavasta näkökulmasta asiakkaat ja sidosryhmät. Tasapainotetussa tuloskortissa valitaan perinte-

sesti eri näkökulmia liiketoimintaan ja määritellään strategiset tavoitteet, niiden saavuttamiseksi vaadittavat toimenpiteet, sekä kriittiset menestystekijät, joiden onnistuminen on välttämätöntä strategisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tasapainotettua tuloskorttia käytetään strategian selkeyttämiseen, jalkauttamiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen organisaatiossa. Laatumaa vuoden 2013 tuloskortissa strategiseksi tavoitteeksi nousee asiakkuuksien syventäminen ja laajentaminen. Laatumaa pyrkii strategisen tavoitteen saavuttamiseen asiakkuuksien johtamisella, johon liittyy vahvasti asiakkuushallintajärjestelmän kehittäminen. Tämän avulla tavoitellaan tulevaisuuden asiakastarpeen ymmärtämistä ja siihen vastaamista. (Laatumaa 2012b.)

Tasapainotettu tuloskortti on ollut Laatumalla johtamisen työkaluna jo usean vuoden ajan. Eri vuosien tuloskortteja vertailtaessa niistä on selvästi havaittavissa asiakasnäkökulman kehittyminen asiakaslähtöisemmäksi sekä strategisen tavoitteen syventyminen asiakkuusajattelun suuntaan. Vertailuvuodet sijoittuvat vuosiin 2009 – 2013.

Vuodesta 2009 vuoteen 2012 asiakasnäkökulman strateginen tavoite, asiakaslähtöinen toiminta, on pysynyt samana, kunnes sitä on vuonna 2013 muovattu nykyisenlaiseksi. Strateginen tavoite on nyt konkreettisempi ja tarkempi, mikä todennäköisesti edesauttaa sen toteutumista ehkäisten sen jäämisen ainoataan korulauseeksi. (Laatumaa 2008, 2009, 2010, 2011 ja 2012b.) Vuosina 2009 ja 2010 on tiedostettu tulevaisuuden asiakastarpeen ymmärtämisen merkitys ja sitä on pyritty selvittämään ”tulevaisuuden asiakastarpeet” -skenaariotutkimuksen avulla. Tulevaisuuden asiakastarpeeseen vastaamiseksi on luotu mekanismi, jonka avulla toimintaa pyritään kehittämään markkinasignaalien avulla (luotaus) sekä kehitetty kumppanuuksien palautejärjestelmä. (Laatumaa 2008, 2009.)

Vuosina 2011 ja 2012 Laatumaa on keskittynyt vahvasti verkkosivujensa päivittämiseen ja käytettävyyden parantamiseen, jotta asiakaslähtöisyys saavutettaisiin. Vuonna 2013 strateginen tavoite pyritään saavuttamaan asiakkuuksien johtamisella, jota edesauttavat asiakasstrategian päivittäminen ja asiakashallintajärjestelmän luominen. (Laatumaa 2010, 2011, 2012b.)

2.3.2 Laatumaa asiakashallintamekanismit

Asiakassegmenttien hahmottamiseksi ja asiakastarpeisiin vastaamisen edistämiseksi Laatumaa on luonut markkinointi- ja viestintästrategiassaan **asiakasmatriisin**, johon on jäsenneily kullekin liiketoiminta-alueelle ominaisimmat asiakastyypit. Asiakastyypien kuvaamisella pyritään kohdentamaan segmenteille räätälöityä markkinointia, jonka onnistumista asiakkaiden segmentointi eri kategorioihin auttaa. Olennaista on ymmärtää eri asiakastyypien motiivit metsämaan tai kiinteistön hankintaan.

Laatumalla asiakashallintamekanismeihin liitetään vahvasti erilaiset **markkinatutkimukset**, sillä niiden avulla kerätään arvokasta tietoa tulevaisuuden asiakastarpeista, globaaleista trendeistä sekä kilpailijoista. Markkinatutkimukset edesauttavat asiakastarpeiden ymmärtämistä ja niihin vastaamista sekä tukevat tällä tavoin asiakasnäkökulman strategisen tavoitteen saavuttamista. Laatumalla ei ole vähään aikaan suoritettu perusteellista ulkopuolelta tilattua markkinatutkimusta, mutta Laatumaa toteuttaa kullakin liiketoiminta-alueellaan vuotuisesti toimialatutkimuksen, joka perustuu lähinnä omiin

kokemuksiin kuluneista vuosista. Toimialakatsaus jää huomattavasti perusteellista markkinatutkimusta suppeammaksi, sillä se ei tuota tietoa tulevaisuuden markkinoista eikä asiakastarpeista.

Markkinatutkimuksen tukena Laatumalla suoritetaan markkinoiden **luotausta**, joka tarkoittaa tässä yhteydessä organisaation toiminnan kannalta olennaisten ulkoisten ja sisäisten muutosten havaitsemista. Laatumalla luotaus nähdään lähinnä ympäristön muutosten havainnoimisen ja tulevaisuuden ennustamisen työkaluna. Luotausta toteutetaan muun muassa eri medioita hyväksikäyttäen jokaisen henkilöstön jäsenen toimesta.

Laatunmaa on usean vuoden ajan suorittanut **asiakastyytyväisyyskyselyitä** kiinteistöliiketoiminnan asiakkailleen. Kyselyt ovat kuitenkin painottuneet niihin asiakkaisiin, joiden kanssa kaupat ovat toteutuneet, mikä ei välttämättä anna realistista kuvaa asiakkaiden tyytyväisyydestä, eikä varsinkaan tietoa niiden asiakkaiden mielipiteistä ja kokemuksista, joiden kanssa kauppvoja ei ole syntynyt. Nykyisin Laatunmaa pyrkii kuitenkin hakemaan näkemyksiä myös niiltä asiakkailta, joiden kanssa kaupat ovat jääneet toteutumatta. Olennainen kysymys onkin, hyödynnetäänkö tutkimuksissa saatuja tuloksia ja mikäli hyödynnetään, kuinka.

Vuoden 2013 alussa Laatumassa on otettu käyttöön **asiakaspalautteen** taltiointimenetelmänä niin kutsuttu ympäristöjärjestelmä, jonne kaikki asiakaspalautteet tallennetaan. Järjestelmä mahdollistaa palautteen keskitetyn koordinoinnin ja hallinnoinnin sekä tekee sen käsittelyn ja siihen vastaamisen helpommaksi. Asiakkaat voivat antaa palautetta Laatumaan toiminnasta tai tuotteista muun muassa Laatumaan verkkosivujen kautta kirjoittamalla vapaasti mielteitään ja kokemuksiaan palautelaatikoon. Palautteen antaminen onnistuu myös suullisesti tai sähköpostin kautta, jolloin palautteen vastaanottanut henkilö on vastuussa palautteen välittämisestä edelleen ympäristöjärjestelmään.

Laatumalla ei ole ollut käytössään kattavaa ja toimivaa **asiakashallintajärjestelmää**. Tonttiliiketoiminnan asiakkaita kirjattiin Prospekti-nimiseen hallintajärjestelmään, mutta sen hyödyntäminen oli heikkoa ja ylläpito ainoastaan kahden tai kolmen henkilön vastuulla. Ongelmana Laatumaan CRM-järjestelmässä oli lisäksi se, että siihen kirjattiin ainoastaan tonttiliiketoiminnan asiakkaat, jolloin järjestelmä ei palvellut koko Laatumaa ja sen muita liiketoiminta-alueita. Laatumaa ottaakin vuosien 2013 ja 2014 vaihteessa käyttöön uuden CRM -järjestelmän, johon kirjataan kaikki asiakkaat jokaiselta Laatumaan liiketoiminta-alueelta. Sama järjestelmä on ollut käytössä Metsähallituksen rakennusliiketoiminnassa sen ollessa vielä itsenäinen tulosityksikkö ja kokemukset siitä ovat olleet positiivisia. Suurimmalle osalle Laatumaan henkilöstöä uusi järjestelmä on tuntematon; ainoastaan kehityspäällikkö ja muu projektista vastaava tiimi tuntee järjestelmän. Laatumaan tarve painottuu järjestelmässä nimenomaan asiakashallintaan, mutta siihen olisi mahdollista liittää myös myynninseurantaa. Tarkoituksena on luoda järjestelmä omiin tarkoituksiin sopivaksi, minkä takia on perusteltua, että mahdollisimman moni tuleva käyttäjä pääsee vaikuttamaan järjestelmän ominaisuuksiin, kun siihen on mahdollisuus.

3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Payne (2006, 22–23) määrittelee asiakkuuksien johtamisen strategiseksi lähestymistavaksi liiketoimintaan, johon liittyy organisaation omistajien arvon kasvattaminen asianmukaisten asiakassuhteiden ja -segmenttien kautta. Asiakkuuksien johtaminen yhdistää IT-ratkaisujen tarjoaman potentiaalin sekä suhdemarkkinoinnin strategiat tuottaakseen kannattavia ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. Lisäksi se tarjoaa paranevia mahdollisuuksia hyödyntää asiakasdataa ja -tietoa, jotta asiakkaita voidaan ymmärtää paremmin ja kyetään tehokkaammin implementoimaan suhdemarkkinoinnin strategioita.

Asiakkuuksien johtaminen on Oksasen (2010, 21–22) mukaan moniulotteinen termi, jolle ei suomenkieleen ole vakiintunut yhtä oikeaa käännöstä. Englanninkielen termi *Customer Relationship Management* (CRM) voidaan kääntää asiakashallinnaksi, asiakassuhteen johtamiseksi tai asiakkuuksien johtamiseksi, joiden merkitys ymmärretään kuitenkin yhtäläisenä. (Oksanen 2010, 21–22.) Tässä työssä käytetään toistuvasti asiakkuuksien johtamisesta nimitystä CRM, sillä se on selvästi ammattikieleen vakiintunut termi. Määritellessään CRM -käsitettä Oksanen ei tyydy ainoastaan yhteen kaikenkattavaan määritelmään vaan jakaa sen viiteen määritelmään, jotka tarkastelevat termiä eri näkökulmista:

- Käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio hallitsee asiakkuuksiaan
- Prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia
- Lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja säilyttämiseen
- Liiketoiminnan tietojärjestelmä, joka edesauttaa suunnittelemaan, aikatauluttamaan ja johtamaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa
- Liiketoimintastrategia, jolla pyritään maksimoimaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys

Kamalian, Ya'ghoubi ja Baharvand (2013, 167) puolestaan määrittelevät asiakkuuksien johtamisen varsin yhtenevästi Paynen (2006) kanssa. Asiakkuuksien johtaminen nähdään liiketoiminta- ja markkinointistrategiana, joka sisältää käytössä olevan teknologian, prosessit ja kaikki liiketoiminnot, jotka liittyvät asiakkaaseen.

Dyché (2002, 4) kuvaa asiakkuuksien johtamista asiakkuuden arvon mittaamisen ja lisäämisen mahdollistavana infrastruktuurina, jossa pyritään motivoimaan arvokkaita asiakkaita pysymään uskollisina yritykselle ja tätä kautta hankkimaan lisää sen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Vaikka hän myöntääkin tietotekniikan tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämisen potentiaalinen asiakkuuksien johtamisessa, hän painottaa, etteivät ne yksin riitä tuottamaan haluttuja lopputuloksia organisaation ottaessa käyttöön asiakkuuksien johtamisen, sillä esimerkiksi uusien asiakkaiden hankintaa ei voida toteuttaa ainoastaan erilaisin IT- sovelluksin.

Huolimatta CRM -käsitteen moniulotteisuudesta, eri lähteet määrittelevät sen kuitenkin hyvin pitkälti yhteneväisesti. Vaikka Oksasen (2010) viisi määritelmää ovat selvästi kattavimmat niihin kytkettyjen

eri näkökulmien vuoksi, tuovat toisetkin kirjoittajat määritelmässään esille samoja periaatteita. Keskiöön nousevat selvästi asiakaskeskeisyys, tuottojen maksimointi omistajille asiakkaille tuotetun arvon kautta, informaatioteknologian hyödyntäminen sekä asiakkuuksien johtamisen strateginen merkitys. Voidaankin päätellä, että CRM:n ydinajatus kiteytyy edellä mainittuihin kohtiin ja määritelmien vaihtelevuutta esiintyy lähinnä sen ympärille rakentuneessa teoriassa. On selvää, että kukin CRM -asiantuntija liittyy määritelmäänsä omien kokemustensa tai tutkimustulostensa muovaamaa tietoa, jonka katsoo liittyvän olennaisesti asiakkuuksien johtamiseen selkeän ja niin sanotusti virallisen määritelmän puuttuessa. On siis luonnollista, että CRM:n ydinajatuksen ympärille rakentunut teoreettinen tietoperusta vaihtelee hieman kirjoittajasta riippuen. Cunningham (2002, 6) kiteyttää kuitenkin asiakkuuksien johtamisen yksiselitteisesti: se sisältää kaikki vuorovaikutuksen muodot, joilla asiakkaan kanssa ollaan tekemisissä.

3.1 Kilpailuetua asiakkuuksia johtamalla liiketoimintaympäristön muuttuessa

Liiketoimintaympäristössä hiljattain tapahtuneet muutokset ovat johtaneet yritysten tarpeeseen hakea uusia kilpailukeinoja menestyäkseen liiketoiminnassaan (Payne 2006, 5; Lehtinen 2004, 7; Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger 2003, 14.) Liiketoimintaympäristön muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat olleet muun muassa globalisaatio, kasvava kilpailu, kypsyvät markkinat sekä asiakkaiden kasvaneet vaatimukset (Sen ja Sinha 2011, 609). Globalisaation seurauksena tuotanto siirtyy halvan työvoiman maihin suurten markkinoiden ehdoilla ja uusien toimijoiden tullessa markkinoille hintakilpailu muuttuu haastavaksi tarjonnan lisääntyessä. Myös kilpailu ydintuotteilla hankaloituu niiden verrattain helpon kopioimisen vuoksi, minkä takia organisaatioiden tulee kehittää kilpailukeinojaan esimerkiksi erinomaisen palvelun kautta (Payne 2006, 5; Lehtinen, 2004, 7.)

Storbackan ym. (2003, 14) mukaan organisaatioiden panostaminen tehokkuuteen ja tuottavuuteen on laskenut sitä kautta saatavaa kilpailuetua: kun jokainen yritys panostaa tehokkaisuuteen ja tuottaviin prosesseihin, ei kilpailuetua voida enää sitä kautta synnyttää. Perinteisen transaktiomarkkinoinnin (*tuote, hinta, jakelu ja mainonta*) ei uskota myöskään enää riittävän kilpailukyvyyn ylläpitoon, vaan organisaatioiden on kehitettävä suhteita asiakkaisiinsa ja synnyttävä arvoa uusilla tavoilla (Lindgreen, Palmer, Vanhamme ja Wouters 2005, 57.)

Liiketoimintaympäristön kehitys onkin johtanut siihen, että kilpailukyvyyn säilyttämiseksi organisaatioiden on laajennettava asiakassuuntautunutta näkökulmaansa ja nähtävä asiakkaat tärkeänä kannattavuuden lähteenä ja kestävä kasvun voimavarana (Payne 2006, 5; Sen ja Sinha 2011, 609). Muuttuvaa kilpailudynamiikkaa ja kysyntää pyritään ymmärtämään nimenomaan asiakkaiden kautta hakemalla niistä tietoa aktiivisesti ja tätä kautta turvaamalla kilpailukyvyyn säilyminen tulevaisuudessa (Stein, Smith ja Lancioni 2013, 855.) Kotlerin, Kellerin, Bradyn, Goodmanin ja Hansenin (2009, 4) mukaan myös markkinoinnin johtaminen on teoreettisella tasolla muovautumassa suuntaan, jossa liiketoimintaympäristön muutokset on huomioitu ja markkinoinnin johtamisen uudet paradigmat ohjaavat alan fokusta siirtymään organisaatiosta asiakkaisiin, transaktioista suhteisiin, tuottavuudesta arvontuotantoon yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja fyysisistä resursseista tietoresursseihin ja organisaation positioon arvoketjussa.

Dyché (2002, 3–4) tarkastelee liiketoimintaympäristössä tapahtuvaa muutosta asiakkaan ja tämän ominaisuuksissa tapahtuvien muutosten kautta. Hänen (2002, 3-4) mukaansa tiettyä ennalta määritettyä asiakastyyppeä ei enää ole, minkä vuoksi yritysten on kilpailuetunsa säilyttämiseksi keskityttävä siihen *kenelle* myydään sen sijaan, että keskityttäisiin siihen *mitä* myydään. Useat organisaatiot takertuvat edelleen tähän tuotekeskeiseen perspektiiviin, ja perustavat organisatoriset rakenteensa ja kompensatiosuunnitelmansa tuotteisiin eivätkä siihen, kuka niitä ostaa, vaikka fokuksen tulisi olla asiakkaissa ja näiden tarpeissa. Myös Lehtinen (2004, 11) painottaa, että asiakkaisiin tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota, sillä kilpailu liike-elämässä keskittyy voimakkaammin kilpailuun asiakkaista ja näiden resursseista ja heidät nähdään hänen mukaansa yrityksen tärkeimpänä sidosresurssina.

3.2 Kuinka kilpailuetua voidaan synnyttää

Asiakkuuksia johtamalla voidaan vastata liiketoimintaympäristön muutoksiin (Sen ja Sinha 2011, 609). Asiakkaista tietoja keräämällä ja tietoja jakamalla voidaan synnyttää merkittävää kilpailuetua, kun laajennetaan organisaation asiakastuntemusta asiakkaiden odotusten, preferenssien ja käyttäytymisen suhteen (Khodakarami ja Chan 2013, 27; Payne 2006, 5). Voidaankin sanoa, että asiakkuuksien johtaminen linkittyy vahvasti asiakkaan tuntemiseen tämän ollessa merkittävä tietolähde preferenssejä tutkittaessa. Tutkijat painottavatkin asiakkailta oppimisen merkitystä asiakastuntemuksen lisäämisessä. (Qi, Wang, Wang ja Zhang 2008, 1–2.)

Jotta asiakastuntemus voidaan saavuttaa, organisaation tulee käydä jatkuvaa dialogia asiakkaidensa kanssa ja hyödyntää jokaisessa asiakaskohtauksessa saatuja tietoja paremman asiakaskokemuksen tarjoamiseksi (Payne 2006, 5). Asiakkaan kanssa kommunikoimalla pyritään lisäksi hankkimaan tietoja, joita voidaan hyödyntää tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä ja parhaillaan varmistaa kestävän kilpailuedun syntyminen (Qi ym. 2008, 2; Kamalian ym. 2013, 167). Kommunikaation avulla pyritään toisaalta myös kehittämään pitkiä sekä myyjää että ostajaa tyydyttäviä suhteita, joissa fokus on mahdollisimman tyydyttävän vaihdannan kehittämisessä (Sen ja Sinha 2011, 609).

Asiakkuuksien johtamisen kulmakivenä nähdään nimenomaan asiakkaiden valintojen ymmärtäminen ja asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttaminen (Lammi, Panzar ja Öörni 2009, 177; Bose ja Sugumaran 2003, 3.) Asiakasta ymmärtämällä tälle voidaan tarjota oikeanlaisia tuotteita ja palveluita ja lisätä tätä kautta asiakastyytyväisyyttä, tuottavuutta ja kilpailuetua (Dyché 2004, 4). Asiakastyytyväisyyden saavuttamisen merkitys korostuu kilpailun kiristyessä; erinomaisten tuotteiden tarjoaminen asiakkaille ei enää riitä vaan heille tulisi tarjota poikkeuksellista, johdonmukaista ja erikoislaatuista palvelua, jotta voidaan erottua kilpailussa. (Payne 2006,5; Bose ja Sugumaran 2003, 5.)

3.3 Asiakslähtöisyys kaiken toiminnan pohjana

Jotta asiakkaiden odotuksiin voidaan tehokkaasti vastata, on tärkeää kehittää organisaatioon asiakaskeskeisyyttä tukeva organisaatiokulttuuri, jota kutsutaan asiakslähtöisyydeksi. Asiakslähtöinen organisaatio pyrkii aidosti vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, mitä voidaan pitää edellytyksenä asiakastuntemuksen kehittymiselle, joka puolestaan nousee keskiöön asiakkuuksien johtamisessa. Voi-

daan siis sanoa asiakaslähtöisyyden olevan asiakkuuksien johtamisen onnistumisen perusedellytys. (Lindgreen ym. 2005, 62.)

Asiakaslähtöisyys on nykyisin kuitenkin trendikäs site, jonka yhä useammat yritykset ovat ottaneet osaksi toimintaansa, vaikka sen implementointi käytäntöön on todellisuudessa ollut heikkoa (Korkman 2004, 1; Lehtinen 2004, 9). Korkman (2004, 1) väittää, että vain harvat yritykset ovat aidosti ottaneet asiakkaan lähtökohdaksi liiketoimintaa kehittäessään, vaikka sen katsotaan olevan asiakaslähtöisyyden perusedellytys. Asiakaslähtöinen liiketoiminta vaatii lisäksi selkeiden ja tavoitteellisten toimintakonseptien kehittämistä, joiden perustana on asiakkaiden ja heidän arvontuotantoprosessinsa syvälinen ymmärtäminen. Toimintakonseptit tulee kehittää asiakaslähtöisiksi ja niiden tulee perustua mahdollisimman hyvään palveluun ja asiakaskannan sisältämän potentiaalın hyödyntämiseen. Koko organisaatio kaikkine toimintoineen kuten ansaintamalleineen, osaamisalueineen ja tarjoomineen tulee virittää tukemaan asiakkaan tapaa tuottaa itselleen arvoa. (Korkman 2004, 1.)

Storbacka ym. (2003, 21) tukevat Korkmanin näkemystä siitä, että asiakaslähtöisyyden ydinajatuksena on kasvattaa asiakkaan mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. Peruseriaatteena on, että yritys lähtee toiminnassaan liikkeelle asiakkuudesta, jolloin asiakas nähdään subjektina ja asiakkuudessa tapahtuvasta yhteisestä arvontuotannosta tulee objekti. Muutos vaatii organisaatioilta kaikkien perustoimintojensa (mm. liiketoimintastrategia) uudelleenarviointia, sillä asiakkuusajattelu on kokonaisvaltainen ajattelumalli, joka tulisi sopeuttaa osaksi organisaation toimintaa. (Storbacka ym. 2003, 21.) Organisaation ollessa asiakaslähtöinen se pyrkii tuottamaan asiakkailleen näiden tarpeita vastaavia tuotteita ja palveluita sen sijaan, että se pyrkisi muokkaamaan asiakkaan tarpeita tuotteitansa vastaaviksi. Olennaista asiakaslähtöisyyden onnistumiselle on, että yrityksen koko henkilöstö uskoo asiakaslähtöisyyden malliin ja noudattaa sitä kaikessa toiminnassaan. (Kotler ym. 2009, 44; Lindgreen ym. 2005, 62.)

Korkman (2004, 8–9) painottaa, että asiakaslähtöisen organisaation on ymmärrettävä asiakasta pystyäkseen auttamaan tätä menestymään omassa toimintaympäristössään ja parantaakseen menestymisen edellytyksiä. Asiakkaiden ymmärtäminen ainoastaan yleisellä tasolla ei siis enää riitä vaan yrityksen on ymmärrettävä myös asiakkaan konteksti ja sen muodostamat tilanteet, oltava edellä asiakasta ja arvioita proaktiivisesti tämän elämässä tapahtuvia muutoksia. Näiden muutosten tulisi toimia liiketoimintamallien kehittämisen lähtökohdana. Hän painottaa, että liiketoimintamallit ohjaavat pitkälti yrityksen toimintatapoja ja pohtii, mikseivät päätökset liiketoimintamalleista asiakaslähtöisyyttä harjoittavassa organisaatiossa perustu asiakasymmärrykseen. Hän väittää, että asiakasportfoliosta puhutaan vain harvoin johdon tasolla. Trendi asiakaslähtöisyydessä painottaakin asiakkaista puhumista pääomana, minkä voidaan olettaa lisäävän johdon mielenkiintoa asiakkaisiin liiketoiminnan resurssina. (Korkman 2004, 4.)

Johdon rooli asiakaslähtöisyyden periaatteiden jalkauttamisessa organisaatioon on olennainen eikä sitä tulisi sysätä markkinoinnin vastuulle. Johdon tulisikin osana strategiatyötään jalkauttaa asiakaslähtöisiä liiketoimintamalleja, joiden tärkein tavoite ei ole asiakaslähtöisyys itseisarvona vaan toimivien liiketoimintamallien ja ansainnan varmistaminen asiakaslähtöisesti, sillä asiakaskanta on edelly-

tys kestäväälle kassavirralle. (Korkman 2004, 4.) Lehtinen (2004, 9) kuitenkin huomauttaa, että asiakslähtöisyys on usein vain korulause, jonka avulla potentiaalisia asiakkaita houkutellaan asiakkaiksi. Tämä on johtanut siihen, että myöskään asiakkuuksien johtamisessa ei ole onnistuttu, sillä se on jäänyt ainoastaan asiakastietokantojen manipuloimiseksi eikä aitoa kilpailuetua asiakkuuksien johtamisesta ole saatu. Yhtenä syynä hän pitää strategian täytäntöönpanon vaikeutta; hyväkään strategia ei auta, mikäli sitä ei onnistuta jalkauttamaan arkipäivän työhön. (Lehtinen 2004, 9.)

3.4 Asiakkuuksien johtamisprojektin käyttöönotto ja haasteet

Organisaation päättäessä valita liiketoiminnan kehittämisen työkaluksi asiakkuuksien johtamisen, on perimmäisenä tarkoituksena luoda uusi prosessi, joka tuo kustannussäästöjä aiempiin menetelmiin verrattuna. Jotta käyttöönotossa onnistutaan, tulee mahdolliset projektiin liittyvät haasteet pyrkiä kartoittamaan perusteellisesti ennen käyttöönottoa. Mikäli haasteita ei tunnisteta, niihin ei osata varautua ja ne voivat tällöin koitua todelliseksi ongelmiksi organisaatiolle, minkä seurauksena projektiin saatetaan joutua investoimaan odotettua enemmän resursseja tai se saattaa seisahtua kokonaan. (Bergeron 2002, 202.)

Lehtisen (2004, 17) mukaan asiakkuusajattelu on alun perin lähtenyt liikkeelle asiakastietokantojen hallinnasta. Hän myöntää näkökulman olevan edelleen vahvasti mukana, mutta painottaa sen laajentuneen merkittävästi, sillä ainoastaan asiakaskantojen manipulointi yhdistettynä markkinointiin ei ole tuonut yrityksille niiden tavoittelemaa tulosta CRM:n käyttöönotossa. (Lehtinen 2004, 20.) Syitä CRM -hankkeen epäonnistumiseen ovat muun muassa sen tarkasteleminen ainoastaan informaatioteknologisena sovelluksena sekä johdon tuen puuttuminen hankkeelta (Lehtinen 2004, 20; Sen ja Sinha 2011, 609). Lisäksi teknologisen sovelluksen oletetaan usein ratkaisevan asiakkuuksien johtamiseen liittyvät strategiset haasteet, jolloin riskiksi muodostuu resurssien tehoton kohdentaminen tarkoituksettomaan teknologiaan sekä huomion liiallinen kiinnittäminen CRM -järjestelmään todellisten liiketoiminnallisten kysymysten sijaan. Pahimmillaan tämä voi johtaa asiakassuhteiden tehostamiseen rakentamiseen. Toisaalta on myös mahdollista, että johto ei tunnista informaatioteknologian tarjoamaa potentiaalia ja näkee sen ainoastaan kasvavana kulueränä sen sijaan, että se nähtäisiin kilpailuetua kehittävänä tekijänä. (Payne 2006, 40.)

Tavallisena haasteena saattaa Oksasen (2010, 57) mukaan olla lisäksi CRM:n mieltäminen ainoastaan markkinoinnin ja myynnin työkaluksi, sillä ne ovat hyvin olennainen osa asiakkuuksien johtamista. On tavallista, että muun muassa organisaation ylin johto jää liian operatiivisten CRM -ratkaisujen ulkopuolelle, sillä johtamiselle ei löydy sijaa, jos toimitaan vain käytännön tasolla. (Oksanen 2010, 56–57.) CRM olisikin tärkeää nähdä osana johtamista ja sen näkökulman tulee laajentua organisaation kaikkeen toimintaan (Lehtinen 2004, 17, 20). Payne (2006, 29) painottaakin, että onnistunut asiakkuuksien johtaminen vaatii yhteistoiminnallista ajattelutapaa, joka kattaa koko organisaation.

CRM -käyttöönoton haasteena voi Oksasen mukaan olla myös, että työntekijöitä ei ole onnistuttu niin sanotusti koukuttamaan uuden järjestelmän käyttöön. (Oksanen 2010, 25–26). Hän väittää, että

valtaosa CRM -käyttöönotoista epäonnistuu, sillä harva organisaatio onnistuu juurruttamaan CRM -työkalut ja toimintatavat aidosti osaksi liiketoimintaansa. Joidenkin organisaatioiden osalta toteutukset jäävät vajanaiseksi: hajanaisiksi asiakasrekistereiksi, vajaiksi markkinatietokannoiksi ja satunnaisiksi kontaktiraportoinneiksi. (Oksanen 2010, 29–30.)

CRM -järjestelmän käyttämättömyyttä todennäköisesti edesauttaa se, ettei sen käyttämättömyys lyhyellä aikavälillä aiheuta suurta harmia organisaation liiketoiminnalle, sillä asiakaspalveluun vaadittava osaaminen on muualla kuin CRM -järjestelmässä. Järjestelmän käyttämättömydessä ei ole yleensä kyse teknisestä ongelmasta vaan työntekijöiden valinnasta olla käyttämättä sitä. Tämä ei yleensä aiheuta ongelmia lyhyellä aikavälillä, sillä jokainen työntekijä todennäköisesti muistaa, mitä on asiakkaidensa kanssa sopinut. Käyttämättömyydestä koitunut haitta ilmenee yleensä vasta henkilöstövaihdosten yhteydessä, kun ei voida olla varmoja keitä asiakkaat ovat ja kuka heistä vastaa. CRM -järjestelmän olisikin tärkeä palvella koko organisaatiota eikä ainoastaan yhtä yksikköä, sillä tiedon välittäminen ja jakaminen menettää merkityksensä, jos tiedon vastaanottaja on tiedonvälittäjä itse. Mikäli keskitytään ratkaisemaan ainoastaan yhden yksikön ongelmia ja luomaan uusi työkalu yhden yksikön tarpeisiin, on kysymyksessä oikeastaan vain työkaluprojekti, ei organisaatiotasoinen liiketoiminnan kehittäminen. Mikäli järjestelmä kehitetään ikään kuin yksikkökohtaiseksi, sen laajentuminen muihin yksiköihin ei onnistu, sillä yhden yksikön tarpeet muokkaavat liikaa järjestelmän sisältöä. (Oksanen 2010, 25–26, 56–57.)

4 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN STRATEGINEN VIITEKEHYS

Asiakkuuksien johtaminen tulee sen onnistuneen implementoinnin takaamiseksi nähdä organisaation sisäiset rajat ylittävänä lähestymistapana liiketoimintaan, joka kattaa ainoastaan markkinoinnin sijaan koko organisaation (Payne 2006, 29; Sen ja Sinha 2011, 609). Jotta koko organisaatio saadaan toteuttamaan asiakkuuksien johtamisen periaatteita, tulee sen mahdollistavat tärkeimmät prosessit määrittää. Payne (2006, 29) nimeää viisi prosessia, jotka sovellettavuudeltaan sopivat ainakin suureen osaan organisaatioista:

- strategian kehittämisprosessi
- arvontuotantoprosessi
- eri kanavien integraatioprosessi
- informaationjohtamisprosessi
- suoriutumisen arviointiprosessi.

Asiakkuuksien johtaminen tulisi nähdä ikään kuin strategisena prosessikimppuna, jossa sen implementoinnin kannalta merkittävät prosessit ovat nivoutuneet yhteen. Prosessien tarkastelua kimppuna perustellaan sillä, että kukin niistä kasvattaa organisaation vaurautta tehokkaammin yhdessä kuin erikseen. Vaikka Paynen (2006, 29) nimeämät viisi prosessia näyttäisivät olevan universaaleja, voi prosessien soveltaminen olla organisaatiokohtaista; toiset saattavat kokea tarpeelliseksi esimerkiksi lisätä kimppuun yhden prosessin lisää, mutta olennaista on, että se alkaa organisaation strategian yksityiskohtaisesta tarkastelusta ja päättyy liiketuloksen paranemiseen ja omistajien arvon kasvuun. (Payne 2006, 29–31.)

Tarkastelen tässä opinnäytetyössäni asiakkuuksien strategista viitekehystä nimenomaan Paynen (2006) esittelemän mallin mukaan, sillä siinä eriteltyjä elementtejä soveltavat myös muissa lähteissä esitellyt teoreetikot. Muun muassa Sen ja Sinha (2011, 610) esittelevät eri teoreetikoiden kehittelemiä strategisia viitekehäksiä asiakkuuksien johtamiseen, joissa korostuvat arvon tuottaminen organisaatiolle asiakkaiden kautta, prosessista saatujen hyötyjen mittaaminen sekä kommunikaatio asiakkaiden kanssa arvon tuottamiseksi. Lisäksi he esittelevät laajasti Paynen (2006) ko. kehittämää viitekehystä. Myös Richards ja Jones (2006, 121) määritellesään asiakkuuksien johtamisen strategista viitekehystä painottavat samoja suuntaviivoja: asiakkuuksien johtamista nimenomaan strategisena lähestymistapana liiketoimintaan, arvontuottamista sekä oikeiden kanavien hyödyntämistä asiakkaiden tuntemiseksi. Myös useat kirjallähdeet kuten Dyché (2004) ja Storbacka ym. (2003) korostavat erityisesti Paynen (2006) esittelemän strategisen viitekehysten elementtejä.

4.1 Strategian kehittämisprosessi

Asiakkuuksien johtamisen strategisesta viitekehyksestä puhuttaessa tulee ensimmäiseksi tarkastella strategian kehittämisprosessia, sillä sen määrittely ohjaa muita asiakkuuksien johtamisen prosesseja ja lisäksi se määrittää yleiset asiakkuuksien johtamisen tavoitteet ja parametrit (Payne 2006, 39). Korostaakseen asiakkuuksien johtamisen merkitystä strategisella tasolla Payne (2006, 40) esittelee

Richard Normanin ja Rafael Ramirezin määritelmän strategialle, joka kiteyttää asiakkuuksien johtamisen tärkeyden organisaatiolle:

*“Strategy is the art of creating value. It provides the intellectual frameworks, conceptual models and growing ideas that allow a company’s managers to identify opportunities for **bringing value** to customers and for delivering that value at a profit. In this respect, strategy is the way a company defines its business and links together the only two resources that really matter in today’s economy: **knowledge and relationships** or an **organization’s competencies and customers.**”*

Tästä näkökulmasta tarkasteltuna strategian voidaan sanoa olevan tapa, jolla organisaatio määrittelee liiketoimintansa ja yhdistää ne kaksi resurssia, joilla todellisuudessa on merkitystä tämän päivän liike-elämässä: tiedon ja suhteet tai organisaation toimeentulon ja asiakkaat. Fokus painottuu arvon tuottamiseen asiakkaalle, mikä onnistuakseen vaatii asiakkaiden preferenssien tuntemista ja sen arviointia, voidaanko tunnettu tarve tyydyttää kestäväällä tavalla. (Payne 2006, 40.)

Strategian kehittämisprosessiin liittyy vahvana osana liiketoiminta- ja asiakkuusstrategian kehittäminen. (Payne 2006, 40). Liiketoimintastrategia antaa pohjan asiakkuuksien kehittämiseksi ja toteuttamiseksi ja siinä luodaan kuva yrityksen kilpailukentästä, kilpailukeinoista sekä nykyisestä ja tulevas- ta asemasta (Storbacka ym. 2000, 39). Asiakkuusstrategian voidaan Lehtisen (2004, 157) mukaan sanoa olevan yksinkertaisesti sitä, kuinka asiakkailta saadaan resursseja yritykseen pitkällä aikavälillä ja sen onnistumista mitataan sillä, kuinka hyvin resursseja asiakkailta on saatu. Payne (2006, 40) kehottaa määrittämään erikseen liiketoiminta- ja asiakkuusstrategian ja integroimaan ne toisiinsa. Hänen mukaansa erottuvan asiakkuusstrategian luominen ja sen kehittäminen on jopa välttämätöntä yrityksen menestykselle, sillä kilpailun lisääntyessä organisaatioiden on mahdotonta tarjota kaikkea kaikille; kattava asiakkuusstrategia määrittää kohderyhmät, joihin organisaation tulee panostaa (Payne 2006, 61). Myös Lehtinen (2004, 157) painottaa asiakkuusstrategian kehittämisen merkitystä ja pohtii, ettei perinteistä liiketoimintastrategiaa välttämättä tarvita lainkaan, sillä kattavasta asiakkuusstrategiasta voidaan johtaa muut organisaation liiketoimintaa tukevat strategiset suuntaviivat kuten viestintä-, investointi- ja rahoitusstrategiat.

Tänä päivänä useat yritykset tunnistavat selkeästi määriteltyjen liiketoiminta- ja asiakasstrategioiden tärkeyden, vaikka vain harva aktiivisesti kehittää muodollista asiakkuuksien johtamisen strategiaa, jossa painopisteenä on asiakassuhteiden rakentaminen (Payne 2006, 40). Strategian keskiössä on arvon tuottaminen asiakkaalle, mikä puolestaan edellyttää sitä, että asiakas tunnetaan ja tiedetään, mitä hän haluaa. Strategian kehittämisprosessin tulisikin painottua kahteen pääkohtaan:

- Mitä organisaatio haluaa liiketoiminnallaan tavoittaa
- Ketkä ovat organisaation asiakkaat ja kuinka niitä tulisi segmentoida (Payne 2004, 41.)

Jotta CRM:n tarjoama potentiaali saadaan mahdollisimman tehokkaasti käyttöön, tulee organisaatioiden mukauttaa liiketoimintaprosessinsa, organisaatiokulttuurinsa ja rutiininsa sen mukaisiksi. Osana strategiaa CRM vaikuttaa lisäksi panostukseen, jota käytetään asiakastuntemuksen lisäämiseksi,

minkä vuoksi strategia tulisikin kytkeä osaksi asiakkuuksien johtamisen prosesseja. (Khodakarami ja Chan 2013, 38.)

4.1.1 Liiketoiminta- ja asiakkuusstrategia

Jotta asianmukainen asiakkuusstrategia asiakkuuksien johtamista ja hallintaa varten voidaan luoda, tulee ensin tarkastella uudelleen organisaation liiketoimintastrategiaa (Payne 2006, 41). Strategiaa voidaan kuvata organisaation toiminnan punaiseksi langaksi, jonka avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa täsmentyneet päämäärät ja sen avulla pyritään kehittämään ja löytämään uusia toimintamalleja ja ideoita tyydyttää asiakkaan tarpeita. Strategia on selkeä julkinen linjaus siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa asetetut päämäärät ja tavoitteet. (Lindroos ja Lohivesi 2004, 26–27.)

Ajatuksena liiketoimintastrategian tarkastelussa asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta ei kuitenkaan ole luoda uutta liiketoimintastrategiaa vaan pyrkiä perusteellisesti ymmärtämään jo olemassa olevaa strategiaa, jotta sen pohjalta voidaan määrittää kattava asiakkuusstrategia ja kehittää sitä. Asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta liiketoimintastrategian kehittämiseen ei tarvitse puuttua. Tulee vain varmistaa, että liiketoimintastrategia on suunnattu oikein ja että organisaation johto ottaa huomioon liiketoimintaympäristön muutokset strategiaa kehittäessään, sillä asiakkuuksien johtamisen toiminnot tulee linjata liiketoimintastrategian mukaisesti ja toinen toistaan tukien. (Payne 2006, 41.)

Luomalla erilaisia asiakkuusstrategioita eri asiakassegmenteille organisaatio pyrkii maksimoimaan asiakkaan ja sitä kautta koko organisaation arvonnousun (Storbacka ja Lehtinen 2006, 57). Mikäli perusteellista asiakasstrategiaa ei luoda, on riskinä, että CRM -prosessin johtaminen epäonnistuu. Onnistuessaan asiakkuusstrategia rakentaa luottamusta ja sitoutuneisuutta asiakkaiden ja organisaation välillä, mikä puolestaan kasvattaa organisaation kannattavuutta. (Lindgreen ym. 2005, 61.) Onnistuakseen luomaan asiakkailleen sopivat asiakkuusstrategiat organisaation on olennaista selvittää tarkasti asiakkaidensa kohderyhmät ja strategiaa luodessaan ottaa huomioon, että kaikki asiakkaat ovat erilaisia, minkä vuoksi kaikkia asiakassuhteita tulee hoitaa eri tavoin. (Payne 2006, 61–62.) Brown (2000, 51) muistuttaa, että asiakkaan tarpeiden lisäksi asiakkuusstrategioiden kehittämiseen tulisi vaikuttaa asiakkaan organisaatiolle tuoma rahallinen arvo; arvokkaimmille asiakkaille tulisi tarjota erilaistetumpaa palvelua molemminpuolisen hyödyn tuottamisen näkökulmasta. Tässä periaatteessa kiteytyy asiakkuuksien johtamisen ja hallinnan perusprinsiippi. Kilpailuetua pyritään luomaan taidokkaan asiakassuhteiden johtamisen kautta, mikä vaatii uusia lähestymistapoja organisaation tapoihin lähestyä ja segmentoida asiakkaita sekä asiakkaisiin käytettävien resurssien uudelleen arviointia. (Payne 2006, 61–62.)

4.1.2 Asiakkaiden segmentointi asiakkuusstrategian tukena

Segmentointi on yksi perinteisen markkinoinnin kulmakivistä, jota asiakkuuksien johtamista noudattavan yrityksen tulee soveltaa jatkossakin, vaikka myös uusia lähestymistapoja segmentointiin tarvitaan. Asiakkaiden segmentoinnin tarkoituksena on edesauttaa strategisten päätösten tekoa muun

muassa eri asiakasryhmille kehitettävistä tuotteista ja palvelukonsepteista. Segmentoinnin lähtökoh-
tana on asiakkaiden eroavaisuus toisistaan. Asiakkaiden väliset erot edesauttavat uusien tuotteiden
ja asiakkuusprosessien kehittämisessä, tuotteiden erilaistamisessa sekä eri palvelutasojen tarjoami-
sessa asiakkaille. (Storbacka ym. 2003, 39–40.) Organisaatioiden ymmärtäessä segmenttien eroa-
vuudet niiden on mahdollista suunnata räätälöidympiä lähestymistapoja ja kohdennetumpia viestejä
kullekin segmentille (Payne 2006, 64).

Segmentoinnissa on alun perin lähdetty liikkeelle demografisista (ikä, sukupuoli) ja sosio-
ekonomisista tekijöistä (perhemuoto, koulutus) sekä myöhemmin psykografisista (muun muassa
asenteet ja elämäntyyli). Näiden tietojen perusteella on tehty analyyseja asiakkaiden ostokäyttäyty-
misen selvittämiseksi, mutta nykyään kyseinen lähestymistapa ei enää riitä, sillä markkinointi raken-
tuu entistä enemmän asiakkuuden varaan. Oikea lähestymistapa Storbackan ym. (2003, 39) mukaan
on lähteä liikkeelle asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja täydentää siitä saatuja tietoja demografisin ja
sosio-ekonomisin tiedoin. Olennaista segmentoinnissa on asiakasrekisterin tai tietokannan perusta-
minen, johon asiakkaan ostokäyttäytymis- ja muut tiedot tallennetaan. (Storbacka ym. 2003, 39.)
Lindgreenin ym. (2005, 61) mukaan segmentoinnin tulisi perustua asiakkaan eliniänarvoon. Asiak-
kaan eliniän arvo (*Customer Lifetime Value*) tarkoittaa asiakkaalta saatuja rahamääräisiä tuottoja
tietyllä aikavälillä ja se on hyvin käyttökelpoinen työkalu muun muassa kannattavien asiakkaiden
hankinnassa (Harvard Business School Publishing 2007). Tässä opinnäytetyössä en kuitenkaan tar-
kemmin erittele asiakkuuden eliniän arvoa tai sen hyödynnettävyyttä, sillä toimeksiantajani liiketo-
iminnan ollessa useissa tapauksissa kertaluontoista, ei eliniän arvon laskemisella voida oikeastaan
tuottaa lisäarvoa Laatumaan liiketoiminnassa.

4.1.3 Tasapainotettu tuloskortti strategian jalkauttamisessa

Koska Laatumaalla on johtamisen työkaluna käytössään tasapainotettu tuloskortti, johon on erikseen
määritetty asiakasnäkökulma, on perusteltua esitellä tasapainotettu tuloskortti tässä opinnäytetyössä
osana teoreettista kokonaisuutta. Lisäksi Laatumaa pyrkii sitä aktiivisesti hyödyntämällä jalkautta-
maan strategiset tavoitteensa organisaation päivittäiseen toimintaan.

Tasapainotettu tuloskortti on organisaation suorituskyvyn mittaamisen väline, jonka avulla pystytään
muuttamaan organisaation strategia toiminnaksi, saavuttamaan yksimielisyys strategiasta johtoryh-
män kesken ja ilmaisemaan strategia henkilöstölle niin, että strategian toteuttaminen organisaatios-
sa helpottuu (Malmi, Peltola ja Toivanen 2005, 18; Kaplan ja Norton 2006, 17). Tasapainotettu tu-
loskortti on kehittynyt pelkästä mittausjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla organisa-
ation strategia pyritään jalkauttamaan jokapäiväisen toiminnan tasolle (Malmi ym. 2005, 36).

Tasapainotetussa tuloskortissa ajatuksena on määrittää sopivat mittarit suorituskyvyn mittaamiseen
ja arviointiin. Eräs tapa määrittää sopivat mittarit perustuu näkökulmiin, joille jokaiselle on määritet-
ty kriittiset menestystekijät. Menestystekijöillä tässä yhteydessä ymmärretään niitä tekijöitä, jotka
kyseisen näkökulman osalta auttavat organisaatiota kehittymään haluttuun suuntaan. Jotta kriittiset
menestystekijät voidaan määrittää, tulee organisaation strategisten tavoitteiden olla selvillä, sillä nii-

den avulla on ymmärretty niitä tekijöitä, joissa organisaation tulee onnistua strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näkökulmia muodostuu usein neljä, ja ne liittyvät talouteen, asiakkaisiin sekä sisäisiin ja ulkoisiin prosesseihin. Organisaation toimialasta riippuen näkökulmia voidaan muokata sopivammiksi. (Malmi ym. 2005, 23.)

4.2 Arvontuotantoprosessi

Asiakkuuksien johtamisen strategisen viitekehyksen toinen prosessi, arvontuotantoprosessi, nähdään erittäin tärkeänä komponenttina asiakkuuksien johtamisen strategisessa viitekehysessä ja organisaation kilpailuedun luomisessa (Payne 2006, 102). CRM nähdään tapana lisätä arvoa keskinäisen riippuvuuden ja yhteistyön kautta organisaation, sen omistajien ja asiakkaiden välillä. Arvontuotanto on päätarkoitus suhteiden olemassaololle ja ehto markkinointistrategioiden määräytymiselle; valitun strategian tulee aina keskittyä arvontuottamiseen omistajille, mihin päästään tuottamalla arvoa asiakkaille. (Lindgreen ym. 2005, 61.) Arvontuotantoprosessin tulisi onnistuakseen muodostua kolmesta elementistä:

- selvitetään, mitä arvoa asiakkaille voidaan tarjota
- selvitetään, mitä arvoa organisaatio siitä saa
- johdetaan onnistuneesti tätä vaihdantaprosessia. (Payne 2006, 102–103.)

Asiakkaan kokemana arvona nähdään ydintuotteen lisäksi siihen lisätyt arvot, jotka parantavat sitä muodostaen niin sanotun *kokonaistarjouksen* (Payne 2006, 103). Lehtinen (2004, 17) määrittelee tuotteen koostuvan kolmesta osasta: fyysisestä tavarasta, tiedosta ja asiakaspalvelusta. Tiedon hän sanoo tarkoittavan tietoa, jota tarvitaan arvon tuottamiseksi asiakkaille ja asiakaspalvelun kaikkea asiakassuhteeseen liittyvää toimintaa. (Lehtinen 2004, 17.) Asiakas ei siis osta ainoastaan ydintuotetta tai -palvelua vaan odottaa saavansa muitakin hyötyjä, minkä vuoksi ainoastaan erinomaisen tuotteiden tarjoaminen asiakkaille ei enää riitä. Organisaation tulisi tarjota poikkeuksellista, johdonmukaista ja erikoislaatuista palvelua erottuakseen kilpailussa. Tämän ymmärtäminen voi olla organisaation pitkänaikavälin kehitykselle hyvin merkityksellistä, sillä useat organisaatiot ovat tyytymättömiksi tarkastelemaan liiketoimintaansa ainoastaan tuotokeskeisesti muut arvot unohtaen, minkä seurauksena liiketoiminta on tyrehtynyt. (Payne 2006, 103–104.)

Lindgreen ym. (2005, 61) muistuttavatkin, että hyvin suunniteltu arvontuotantostrategia tarjoaa asiakkaille ensiluokkaista arvoa, jota kilpailijoiden on hyvin haastava kopioida. Näin asiakkaalle tuotetun arvon kautta organisaatiolle synnytetyn kilpailuedun säilyminen voidaan turvata. Tulee kuitenkin muistaa, että asiakkaan kokema arvo määräytyy kunkin asiakkaan henkilökohtaisen kokemuksen kautta myös tuotteen tai palvelun käyttötarkoituksesta riippuen, minkä vuoksi myyjäorganisaation on hankala suoraan määrittää asiakkaan arvoa (Wang, Lo, Chi ja Yang 2004, 172).

Perinteisessä liiketoiminnassa on keskitytty vahvasti keskustelemaan hinnoista ja tuotteista, mutta arvoajattelu keskittyy määrittämään tarjoomien vaikutuksia asiakkaan liiketoimintaan ja toisaalta taas myyjäyrityksen mahdollisuuksiin vangita osa tuotetusta arvosta itselleen (Korkman 2004, 6).

Organisaatio, joka harjoittaa liiketoimintaansa vanhanaikaisesti myynnin maailmassa, joutuu hyväksymään, että ainoa muuttuja asiakkuudessa on hinta, ja tarjoamaan tuotteitaan pääsääntöisesti tarjouspyyntöjen perusteella. Tällöin myyjäorganisaation osaaminen ei välity asiakkaalle, vaikka sen nimenomaan tulisi tukea asiakkuuden kehittymistä, sillä kauppojen teko tuotteita myymällä ei enää ole liiketoiminnan keskiössä ainutlaatuisen osaamisen merkityksen korostuessa. (Storbacka ja Lehtinen 2006, 21–26.)

Kun tarkastellaan asiakkaan arvontuotantoprosessia kokonaisuutena, asiakkaan yksittäisten ostojen merkitys vähenee, mikä liiketoiminnassa merkitsee siirtymistä myynnin maailmasta asiakkuuksien johtamisen maailmaan, jossa tavoitteena ei ole maksimoida yksittäisistä ostoista saatavia tuottoja vaan pyrkiä kestävään yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena ei siis ole synnyttää kilpailuetua tuotteiden hinnoitteluun perustuen vaan kehittää organisaation kykyä auttaa asiakastaan tuottamaan arvoa liiketoiminnassaan. Lisäksi ymmärtämällä asiakkaan arvontuotantoa ja prosessia, jossa arvo syntyy, on organisaation mahdollista räätälöidä omat tarjoomansa ja asiakkuusprosessinsa asiakkailleen sopiviksi ja rakentaa asiakkuusstrategioita, jotka synnyttävät sille kilpailuetua. (Storbacka ym. 2000, 20; 62.) Arvon tuottaminen asiakkaalle voidaankin nähdä yhtenä tärkeimmistä organisaation menestystekijöistä myös tulevaisuudessa sen vaikuttaessa asiakkaiden käyttäytymiseen sekä ohjatessa organisaation johtoa tehokkaampaan asiakkuuksien johtamisessa suoriutumiseen (Wang ym. 2004, 171).

4.3 Eri kanavien integraatioprosessi

Eri kanavien integraatioprosessi, asiakkuuksien strategisen viitekehyksen prosessikimppun kolmas prosessi, muuttaa luodun strategian ja arvontuotantoprosessin vuorovaikutukseksi asiakkaiden kanssa. Prosessiin sisältyy asiakkaiden tavoittamiseksi tehokkaimpien kanavien valinta sekä positiivisen asiakaskokemuksen varmistaminen kaikkien kanavien kautta. (Payne 2006, 168–169.) Useiden kanavien hyödyntämisessä taustalla on lisäksi ajatus asiakkaan lähellä olemisesta: tietoa organisaatiosta ja sen tuotteista tulisi asiakkaille olla aina saatavilla, mihin liittyy potentiaalisten asiakkaiden löytäminen ja heihin yhteyden ottaminen (Richards ja Jones 2006, 126; Öztaysi, Kaya ja Kahraman 2011, 9790).

Eri kanavia asiakastiedon hankkimiseen hyödynnettäessä tyypillistä on, että informaatio asiakkaista jää sirpaleiseksi ja katkonaiseksi, mikä voi johtaa asiakkaiden suunnittelemattomaan ja epäoikeudenmukaiseen kohteluun ja heikentää asiakkaan uskollisuutta organisaatiota kohtaan. Asiakkuuksia johtamalla voidaan yhdistellä eri kanavien kautta tulevaa tietoa, minkä avulla voidaan kehittää tietotulvan jäsentelyä ja parantaa asiakaskokemusta asiakaskohtaamisissa. (Richards ja Jones 2006, 126.)

4.4 Informaation johtamisprosessi

Paynen (2006, 226–227) mukaan informaation johtamisprosessi koostuu kahdesta perustoiminnosta: asiakastiedon keräämisestä kaikissa asiakaskohtaamisissa ja kerätyn tiedon vertailusta erilaisten

asiakasprofiilien kehittämiseksi. Asiakastiedon keruuta tarkastellaan tarkemmin kappaleissa 4.4.1 Millaista asiakastietoa kerätään ja 4.4.2 Kuinka asiakastietoa kerätään. Tuotettua tietoa voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja asiakkaan arvontuotantoprosessin edistämiseksi. (Payne 2006, 226–227.) Oppiakseen tuntemaan asiakkaansa, organisaatioiden tulee kerätä tietoa asiakkaistaan ja olla tietoisia siitä, *kuka* heidän asiakkaansa on ja *millaisia* tuote- tai palvelukokonaisuuksia hän ostaa tuottaakseen itselleen arvoa. Jotta näihin kysymyksiin voidaan organisaatiossa hakea vastausta, tulee asiakkaista, näiden ostokäyttäytymisestä ja preferensseistä kerätä aktiivisesti tietoa kaikissa asiakaskohtauksissa. (Payne 2006, 5; Dyché 2002, 4.)

Organisaatioiden ollessa vuorovaikutuksessa yhä suuremman asiakasjoukon kanssa tarvitaan systemaattista tapaa organisoida ja käyttää tuotettua tietoa (Payne 2006, 226–227). Asiakkuuksien johtamista ja siihen liittyvää teknologiaa hyödynnetään, jotta suurta tietomäärää voidaan taltioida ja analysoida. Vaikka informaatioteknologia mahdollistaa asiakasdatan keräämisen, manipuloimisen ja analysoinnin, onnistunut asiakkuuksien johtaminen vaatii kuitenkin asiakasnäkökulman huomioimista kaikessa toiminnassa. (Liao, Chen ja Deng 2010, 4212; Sen ja Sinha 2011, 609.)

Organisaatiot ovat luoneet käyttöönsä suuria tietokantoja, joihin asiakastietoja on tallennettu. Seurauksena on kuitenkin ollut tietokantojen hajanaisuus, jonka pohjalta päätöksiä on ollut haastavaa tehdä. Mikäli asiakkuuksien johtaminen todellisuudessa halutaan integroida organisaation strategiaan, tulee kaikki asiakkaiden kanssa käytävä vuorovaikutus sekä liiketoiminnot integroida samaan kokonaisuuteen. Jotta prosessia voidaan johtaa, tarvitaan niin kutsuttu CRM -ratkaisu, joka tietojärjestelmänä kokoaa yhteen kaiken asiakkaista tulevan tiedon ja joka nähdään edellytyksenä informaationjohtamisprosessin onnistumiselle. (Payne 2006, 226–227.) Öztaysi ym. (2011, 9791) muistuttavat kuitenkin, että vaikka teknologiset ratkaisut nähdään merkittävänä osana asiakkuuksien johtamista, ei niitä saisi kuitenkaan sekoittaa keskenään.

Informaation johtamisprosessille olennainen lähtökohta on liittää asiakasnäkökulma kaikkeen toimintaan ja sen avulla varmistaa asiakaskeskeisyys ja sen relevanttius organisaatiolle. Painopisteenä informaation johtamisessa Paynen (2006, 231–232) mukaan tulee olla tietojärjestelmien kehittämisen sijaan proaktiivinen informaation hyödyntäminen, jotta suhteita asiakkaisiin voidaan kehittää. Johtopäätöksenä hän esittää, että CRM:n teknologisten komponenttien suunnittelu tulisikin pohjautua organisaation strategiaan asiakastiedon hyödyntämisestä, jonka avulla kilpailukykyä parannetaan, eikä kiinnostukseen informaatioteknologisista ratkaisuista. Organisaation tulisikin luoda informaation hallintaa tukeva infrastruktuuri, joka tukisi myös valittua CRM strategiaa. (Payne 2006, 231–232.)

4.4.1 Millaista asiakastietoa kerätään

Asiakastietoa on nykyisin saatavilla niin runsaasti, että ongelmana ei ole enää päätöksenteossa tarvittavan tiedon hankkiminen vaan sen määrittäminen, millaista tietoa asiakkaista halutaan. Saatavilla olevaan organisaation kannalta epärelevanttiin tietoon keskittyminen voi nousta esteeksi relevantin tiedon analysoinnille. Kerättävä asiakastieto tulisikin osata keskittää CRM -strategian mukaiseksi. (Anderson ja Kerr 2002, 57–58.)

Kun asiakastietoa kerätään, puhutaan asiakasdatan keräämisestä, joka tyypillisesti käsittää demografisia sekä sosio-ekonomisia tekijöitä, joita yleensä ovat asiakkaan ikä, tulotaso, koulutus ja perhekokoo. Asiakasdatan avulla on mahdollista löytää trendien kehitystä vertailemalla nykyhetken dataa aiempina vuosina tuotettuun dataan tai saada tilastollista tietoa asiakkaista asiakasryhmittäin. Tällainen tieto ei kuitenkaan lähtökohtaisesti edesauta asiakastietämyksen kehitystä tai vaikuta positiivisesti liiketoimintaan, mikäli ei selvästi tiedetä, mihin tietoa käytetään. Näin ollen asiakasdata tulisi muuttaa asiakasinformaatioksi kysymällä kysymyksiä, *kuinka* ja *miksi*, selventämään tilastojen tuottamaa dataa. Asiakasdata ja -informaatio tarjoavat erittäin käyttökelpoista tietoa asiakkuuksista ja maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi niitä tulisi hyödyntää yhdessä toisiaan tukien. (Anderson ja Kerr 2002, 59–61.)

Arantola (2006, 52) huomauttaa, että asiakastieto tarkoittaa yritysten välillä usein erityyppisiä sisältöjä ja tiedonlähteitä. Myös hän käyttää termiä asiakasdata, jolla hän tarkoittaa asiakkaista järjestelmiin kerättävää tietoa, asiakastutkimusten tuloksia tai niiden tulkintoja. Hän ei kuitenkaan Andersonin ja Kerrin (2002, 59–61) tavoin painota datan muuttamista informaatioksi kysymysten avulla vaan painottaa asiakasymmärryksen merkitystä. Olennaiseksi kysymykseksi nousee ”mitä kerätty tieto tarkoittaa” eli mitä johtopäätöksiä sen perusteella voidaan tehdä, sillä tiedosta voidaan hänen mukaansa sanoa syntyvän ymmärrystä ja oivalluksia vasta, kun sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä.

4.4.2 Kuinka asiakastietoa kerätään

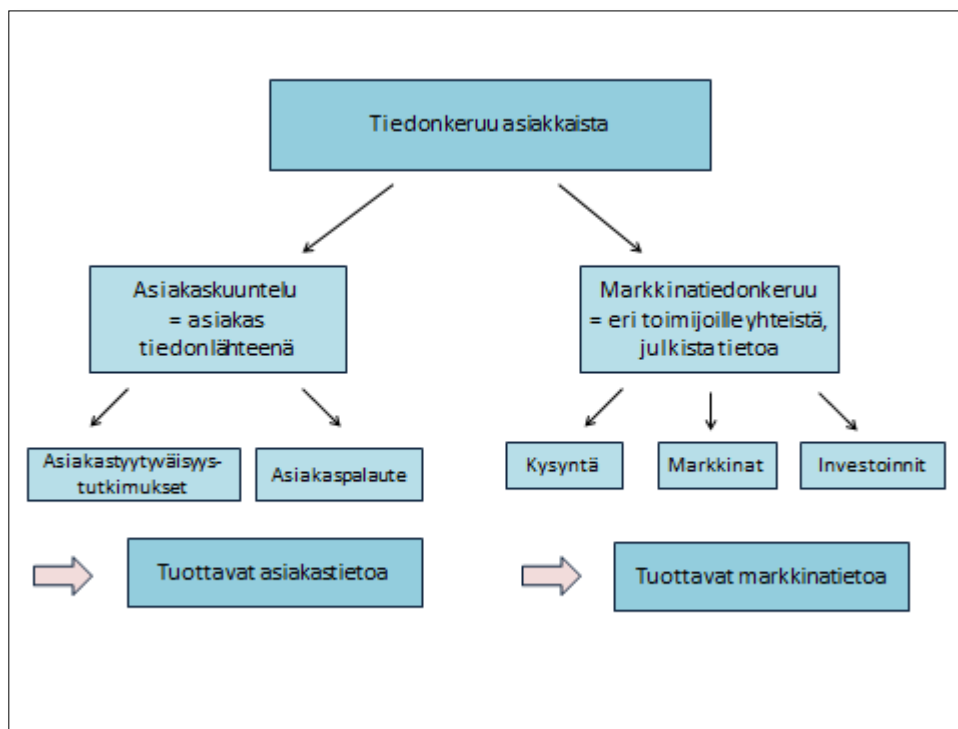
Asiakastietoa voidaan kerätä asiakkailta ja asiakkaista (Arantola 2006, 52; Khodakarami ja Chan 2013, 27). Asiakkailta saatava tieto on sellaista, jota kysytään asiakkailta erilaisin kyselyin ja haastatteluin ja jonka keräämisestä asiakas on aina tietoinen. Asiakkailta kerätyn tiedon katsotaan olevan merkityksellistä asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi. Tietosisältö koostuu asiakkaiden mielipiteistä, käsityksistä, kiinnostuksen kohteista ja yhteystiedoista. (Arantola 2006, 52.) Kyselyt ja haastattelut ovat tehokkaita keinoja löytää asiakkaiden mielipiteitä ennalta määrättyihin kysymyksiin. Kyselyt koostuvat usein yksinkertaisista ”kyllä tai ei” -kysymyksistä, mutta myös avoimia kysymyksiä suositaan erityisesti otoksen ollessa pienehkö. Avoimet kysymykset antavat kattavaa ja tarkkaa tietoa asiakkaan todellisista tarpeista ja haluista. Mitä laajempi otos vastaajia valitaan, sitä laajemmin kyselyn tuloksia voidaan soveltaa muihin asiakkaisiin. (Anderson ja Kerr 2002, 75–76.)

Asiakkaista kerättävää tietoa saadaan muiden kanavien kautta kuin asiakkailta suoraan kysymällä, jolloin puhutaan asiakkaista tietojärjestelmiin kerättävästä datasta. Asiakkaista kerätään tietoa päivittäin eri työkaluja ja tietojärjestelmä hyödyntäen (ks. luku 4.3 Eri kanavien integraatioprosessi) ja sitä tallentuu muun muassa asiakaspalvelu- ja myyntitilanteissa edellyttäen, että asiakas tunnustetaan. Tietoa asiakkaan käyttäytymisestä syntyy asiakaspalvelutilanteissa, esimerkiksi internetissä, puhelimesta tai kasvojen ja tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä syntyy ostotilanteessa. Tarkoituksena on sekä kerätä tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, että parantaa heidän kokemaansa palvelukokemusta (Arantola 2006, 52, 56–57, 59).

Arantolan mukaan tiedon kerääminen olemassa olevista ja potentiaalisista asiakkaista voidaan jakaa asiakaskuunteluun ja markkinatutkimustiedon keruuseen. Asiakaskuuntelun avulla kerätään tietoa, jonka lähteenä on nimenomaan asiakas, joka voidaan tunnistaa tiedonkeruutilanteessa. Asiakaskuuntelua ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimukset sekä asiakaspalaute. Muuta kuin tunnistetuista asiakkaista saatua tietoa kutsutaan markkinatutkimustiedoksi. (Arantola 2006, 65.)

Asiakaspalautteenkeruuta tukee usein organisaation käytössä oleva asiakaspalautejärjestelmä, joka synnyttää organisaation käyttöön asiakasdataa ja asiakaspalauteraportteja. Lisäksi palauteprosessi määrittää sen, kuinka palautteeseen reagoidaan ja kuinka se tarvittaessa eskaloidaan. Suoraan järjestelmään kirjatun palautteen lisäksi organisaation asiakaspalveluhenkilöt ja myyjät saavat asiakaskohtaisissa paljon sellaista palautetta, joka ei kirjaudu mihinkään järjestelmään eikä sitä välttämättä edes tunnisteta palautteeksi. Tällainen tieto kertyy epäjärjestelmällisesti tietyille toimihenkilöille organisaatiossa, mutta se on mahdollista kerätä systemaattisesti koko henkilöstön käytössä olevaksi yhteiseksi palautteeksi esimerkiksi erilaisten täytettävien lomakkeiden avulla. (Arntola 2006, 67.) Tällaisessa palautteenkeruussa on tärkeä muistaa kertoa asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille, miksi asiakastiedon keruu on tärkeää. Muutoin nämä eivät välttämättä motivoitu keräämään palautetta. Tulee kuitenkin muistaa, että ei ole tarkoituksenmukaista avata heille seikkaperäisesti organisaation asiakasstrategiaa, sillä se ei ole relevanttia palautteenkeruun kannalta. (Anderson ja Kerr 2002, 64).

Kuten edellä mainittiin, muu kuin tunnistetuista asiakkaista saatava tieto, jota kerätään julkisista lähteistä ja yleisistä tutkimuksista luokitellaan usein markkinatutkimustiedoksi. Se on kaikkien tahojen käytössä olevaa, eri toimijoille identtistä tietoa, joka ei selitä yksittäisen toimijan liiketoiminnan tilannetta. Sitä kautta on kuitenkin mahdollista saada erittäin käyttökelpoista, päätöksentekoa tukevaa asiakastietoa, jonka pohjalta suuri osa kuluttajatuotteista suunnitellaan. Tietoa kerätään markkinatutkimuksen keinoin: kysyen ja tarkkaillen tunnistamattomia asiakkaita, joilla ei ole asiakkuutta juuri oman yrityksen kanssa. (Arantola 2006, 65.) Oheinen kuvio havainnollistaa mielestäni hyvin asiakas- ja markkinatiedon erilaista olemusta.



KUVIO 2. Tiedonkeruu asiakkaista (mukaillen Arantola 2006, 65.)

4.5 Suoriutumisen arviointiprosessi

Paynen (2006) esittelemän asiakkuuksien johtamisen strategisen viitekehysten viimeisen prosessin, suoriutumisen arviointiprosessin, tarkoituksena on varmistaa, että strategian määrittämät tavoitteet toteutetaan oikein ja niiden implementoimisessa huomioidaan tulevaisuuden kehitys. Organisaation suoriutumista asiakkuuksien johtamisen onnistumisessa tulee tarkastella omistajien arvон kasvun sekä suorituskyvyn seurannan kannalta, joka tarjoaa yrityksen sisäisen näkökulman. CRM -projektin onnistumisen mittaamiselle ei kuitenkaan ole muodostunut yleisesti hyväksytyjä mittareita sen ollessa aina jokseenkin yritysکوhtainen projekti ja tieteenalana varsin uusi. Jotta suoriutumista voidaan tulevaisuudessa yksiselitteisesti mitata, tarvitaan nykyistä lopullisempi viitekehys, joka määrittää pääkohdat asiakkuuksien johtamisen ja organisoi ne järjestelmäksi, jota voidaan käyttää jatkuvasti mittaamaan, seuraamaan ja parantamaan suorituskykyä asiakkuuksien johtamisen vision mukaisesti. (Payne 2006, 283–285.)

Oksanen (2010, 29) kuitenkin esittää, että CRM -projektin voidaan sanoa onnistuneen, mikäli seuraavat kolme kriteeriä täyttyvät kahden vuoden kuluttua käyttöönotosta:

- vähintään 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää
- organisaatio on riippuvainen järjestelmästä: järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa
- järjestelmä on olennainen osa tiedon hallintaa.

Ensimmäinen kriteeri on helposti mitattavissa ja liittyy järjestelmän kattavuuteen. Toinen ja kolmas kriteeri liittyvät vahvasti asiakkaisiin ja näiden tuntemiseen; mikäli järjestelmä poistettaisiin käytöstä,

siitä aiheutuisi merkittävää haittaa liiketoiminnalle, sillä sen avulla asiakkaat tunnetaan aidosti ja hallitaan asiakkuuksia. (Oksanen 2010, 29.) Arantola (2006, 137) painottaa vastaavasti konkreettista tiedon analysointia ja hyödyntämistä sekä päätösten tekoa asiakastiedon pohjalta.

4.6 Menestyminen CRM -projektissa

Oksanen (2010, 47) väittää, että CRM:n menestystekijöitä on kirjoitettu huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi hankkeiden epäonnistumisesta. Menestystekijöitä esitellessään hän käyttääkin aineistonaan THO Consulting Oy:n syksyllä 2010 suorittamaa tutkimusta suomalaisten yritysjohtajien mielipiteistä CRM -projektien menestystekijöihin liittyen.

Merkittävimmäksi CRM -hankkeen menestystekijäksi tutkimuksessa nousi johdon sitoutuminen hankkeeseen (Oksanen 2010, 49). Myös Payne (2006, 350), Sen ja Sinha (2011, 609) sekä Kamalian ym. (2013, 169) painottavat johdon sitoutumisen merkitystä, joka Oksasen (2010) mukaan on varsin luonnollinen menestystekijä; ilman johdon tukea koko organisaatiota koskettava hanke on tuomittu epäonnistumaan. Lisäksi hän painottaa, että ainoastaan johdon hyväksyntä projektille ei riitä siinä menestymiseen. CRM -projekti on tyypillinen johdon sitoutumista edellyttävä hanke, johtuen sen strategisesta merkityksestä sekä siihen liittyvistä välittömistä ja välillisistä kustannuksista. Johdon on osallistuttava hankkeeseen, sillä onnistuakseen muuttamaan organisaation toimintatapaa, on henkilöstöä ohjattava muutokseen ensin. Jotta yksilöitä onnistutaan muuttamaan, on johdon muututtava esimerkiksi ensin, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa toimintatapojen aitoa omaksumista sekä ratkaisujen käyttöön ja hyödyntämiseen sitoutumista. (Oksanen 2010, 49–51.)

Toiseksi CRM -projektin olennaiseksi menestystekijäksi nousee Oksasen (2010, 48) mukaan hankkeen strateginen merkitys. CRM tulisi nähdä osana laajempaa strategiakokonaisuutta ja kytkeä vahvasti liiketoiminnan kehittämiseen ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen, jolloin kyse on nimenomaan muutoksesta ja sen tukemisesta uusien toimintatapojen ja tietoteknisten ratkaisujen avulla (Oksanen 2010, 51). Myös Storbacka ym. (2003, 151) painottavat hankkeen strategista merkitystä ja listaavat sen johdon tuen lisäksi yhdeksi ohjenuoraksi asiakashallintajärjestelmään investoivalle yritykselle. He muistuttavat, että organisaatiossa valittu strategia on sen toiminnan kannalta olennaisin ja että informaatioteknologisten ratkaisujen tulisi ainoastaan tukea sitä eikä nousta päärooliin asiakkuuksien johtamisessa ja hallinnassa.

Olennaista CRM -projektin onnistuneelle käyttöönotolle on lisäksi yhteisten toimintatapojen juurruttaminen koko henkilöstöön (Storbacka ym. 2003, 148). Storbacka ym. (2003, 148–149) esittävätkin, että onnistuessaan juurruttamaan asiakastiedon kirjaamisen CRM -sovellukseen osaksi toimintatapaa, organisaatio ruokkii järjestelmän menestyksestä käyttöönottoa. Toimintakulttuurin ja CRM -sovelluksen ollessa asianmukaiset ja tiedon kirjaamista tukevat, henkilöstö motivoituu tekemään oman osuutensa varmistaakseen, että asiakastiedot ovat relevantteja ja oikeita. Mikäli kulttuurissa on puutteita, asiakastietoa ei kirjata, mikä tekee CRM -sovelluksista merkityksettömiä ja kannattamattomia investointeja. Kamalian ym. (2013, 169) määrittelevätkin asiakkuuksien johtamiseen soveltuvan teknologian yhdeksi merkittävimmistä edellytyksistä projektissa onnistumiseksi.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Jotta voidaan perustellusti esitellä tutkimuksessa käytettyjen tutkimusmenetelmien valintaa, tulee niiden teoreettista taustaa selventää lukijalle, minkä jälkeen vasta tarkastella niitä asiayhteydessään. Esittelen tässä opinnäytetyössä suoritetulle tutkimukselle tunnusomaisia tutkimusmenetelmiä verraten niitä perustelluissa tapauksissa muihin menetelmiin. Myöhemmin tässä kappaleessa arvioin lisäksi tutkimuksen luotettavuutta erilaisten kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisten arviointikriteereiden perusteella.

Kanasen (2013, 22, 25) mukaan tutkimuksen tavoitteena on poikkeuksetta halu saada ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja tuottaa siitä tietoa päätöksentekoa varten. Tutkimus muotoillaan hänen mukaansa aina ongelmaksi, jotta se on helpompi toteuttaa ongelmanratkaisun keinoin. Ongelmanratkaisussa helpottavat hänen mukaansa ongelmasta johdetut tutkimuskysymykset.

Tutkimusongelmaksi tässä opinnäytetyössä muodostui

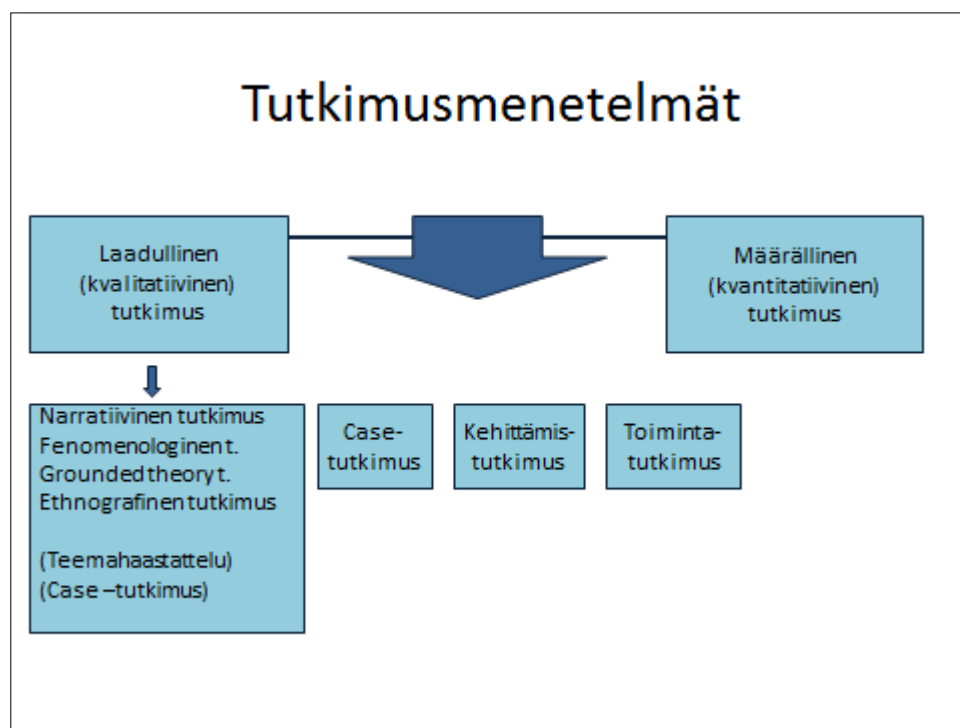
- asiakkuuksien johtamisen nykytilan ja mahdollisten kehittämiskohteiden selvittäminen Laatu-
maassa.

Tutkimuskysymykset määritettiin tutkimusongelman pohjalta sen ratkaisemiseksi ja niitä olivat

- saako johto kattavaa ja relevanttia tietoa asiakkuuksista
- kuinka tuotettua asiakastietoa hyödynnetään, sekä
- tehdäänkö sen perusteella toimenpiteitä.

5.1 Tutkimusotteen valinta

Kanasen (2013, 22) mukaan laajaa ongelman lähestymistapaa kutsutaan tutkimusotteeksi, joka kattaa kullekin otteelle tyypilliset tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät. Tutkimusotteet voidaan nähdä jatkumona, jonka ääripäinä ovat laadullinen ja määrällinen tutkimus. Tutkimusotteen valinta riippuu tutkimusongelmasta sekä siitä, onko ongelmaa selittäviä teorioita olemassa ja vaikuttaa siihen, kuinka ja millaisin menetelmin tutkimusta aletaan toteuttaa. (Kananen 2013, 23). Oheinen kuvio havainnollistaa mielestäni hyvin tutkimusotteiden jatkumoa.



KUVIO 3. Tutkimusmenetelmät (Kananen 2013, 22.)

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tiettyä ilmiötä sekä selittämään sen koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Se pyrkii vastaamaan kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?” tuottaen selityksen empiriasta, kun taas kvantitatiivinen tutkimus lähtee teoriasta eli siitä, että tiedetään, mistä ilmiössä on kyse. Voidaankin sanoa, että kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja kvantitatiivinen yleistämään. (Kananen 2013, 26.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa ihmisten suosiminen tiedonkeruun instrumentteina, laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta sekä tapausten ainutlaatuinen käsittely ja aineiston tulkinta sen mukaisesti (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 155).

Kvalitatiivinen tutkimus on yläkäsite joukolle tutkimusmenetelmiä ja sen alalajeja ovat narratiivinen tutkimus, fenomenologinen tutkimus, grounded theory tutkimus, etnografinen tutkimus, teemahaastattelututkimus ja case- eli tapaustutkimus (Kananen 2013, 22). Erittelen tässä opinnäytetyössä ai-noastaan tapaustutkimusta, sillä se on suorittamani tutkimuksen kannalta olennainen. Sivuan myös teemahaastattelututkimusta, sillä opinnäytetyöni saa myös sille ominaisia piirteitä. Kuten kuvioista 3 voidaan tulkita, tapaustutkimusta voidaan pitää sekä laadullisen tutkimuksen alalajina että omana tutkimusotteenaan, joka voidaan edelleen jakaa alalajeihin (Kananen 2013, 55). Kananen (2013, 56) mukaan tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen ero on erittäin hieno. Tapaustutkimus käyttää tiedonkeruussa ja analyysissä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, mutta toisin kuin kvalitatiiviselle tutkimukselle, sille on ominaista ongelmien moninaisuus eikä tutkimusongelmaa pystytä ratkaisemaan yhdellä tutkimusmenetelmällä. Kummankin tutkimusotteen yhteydessä puhutaan syvällisestä ilmiön ymmärtämisestä, mutta tapaustutkimus painottaa kokonaisvaltaisen kuvan hankkimista ilmiöstä. Selkein kvalitatiivisen tutkimuksen ja tapaustutkimuksen erottava tekijä on kuitenkin tapaus-

tutkimukselle tyypillinen useiden tutkimusmenetelmien käyttö ja tutkimusongelman moniulotteisuus. (Kananen 2013, 56–57.) Kuviossa 3 teemahaastattelututkimus määritellään laadullisen tutkimuksen alalajiksi huolimatta siitä, että se voidaan esimerkiksi koulukunnasta riippuen nähdä myös puhtaasti tiedonkeruumenetelmänä, jollaisena Kananen (2013) sen myöhemmin teoksessaan esittelee.

Opinnäytetyöni tutkimusote saa teoriatiedon perusteella sekä kvalitatiiviselle tutkimukselle että tapa- ja teemahaastattelututkimukselle tunnusomaisia piirteitä, minkä vuoksi sen asettaminen tiettyyn kategoriaan on haastavaa teoreettisen tiedon ollessa varsin moniulotteista. Näin ollen olen päättänyt tarkastelemaan opinnäytetyöni tutkimusotetta yksiselitteisesti kvalitatiivisena tutkimusotteena, jonka tutkimusmenetelmänä on käytetty tapaustutkimusta ja tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Kvalitatiivisen tutkimuksen vaatimukset saavutetaan, kun tiettyä ilmiötä (asiakkuuksien johtaminen Laatumassa) pyritään ymmärtämään ja selvittämään, mistä ilmiössä on kyse. Vastausta haetaan empiriasta olemassa olevan teorian sijaan, eli tutkimusta aloitettaessa ei vielä tiedetä tarkkaan, mistä on kyse. Tutkimuksessani pyritään tapaustutkimuksen tavoin kokonaisvaltaisen kuvan hankkimiseen ilmiöstä muun muassa laajoin henkilöstöhaastatteluin, mutta useiden tutkimusmenetelmien käyttö jää hieman suppeaksi kvantitatiivisten menetelmien puuttuessa. Toisaalta empirinen tutkimus työssäni suoritettiin kaksivaiheisesti ja käytettiin useita eri lähteitä (haastattelut ja teoreettinen tutkimustieto) asiakasrakenteen sekä nykyisen tulokorttiajattelun ymmärtämiseksi Laatumassa.

5.3 Tiedonkeruu menetelmä – Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, joka etenee ennalta suunniteltujen aihealueiden, *teemojen* mukaan (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Kananen (2013, 93–94) esittää teemahaastattelun olevan tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä yksi käytetyimmistä tutkimusaineiston hankintakeinoista. Sitä käytetään parhaillaan silloin, kun ilmiötä ei tunneta eikä sitä selittäviä teorioita ole käytössä. Teemahaastattelulle ominaista on, että se ei etene tarkkojen valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan vapaammin, kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006).

Teemalla tarkoitetaan laajaa asiakokonaisuutta erotuksena kysymyksille, jotka ovat tarkempia ja kohdistuvat selvästi tiettyyn ilmiöön koskevaan yksityiskohtaan. Teemat ovat ikään kuin laaja-alaisia kysymyksiä, aihealueita, joihin ei voi vastata lyhyesti. (Kananen 2013, 93). Teemahaastattelu vaatii toteutuakseen haastattelijan ja haastateltavan keskustelun kasvotusten, ei esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Näin halutaan antaa tilaa uusille syntyville keskustelunaiheille tutkittavaan ilmiöön liittyen. Teemahaastattelun onnistumiseksi onkin tärkeää, ettei kysymyksiä suunnitella valmiiksi ennen haastattelutilannetta. (Kananen 2013, 93–94.) Teemahaastattelu on kuitenkin astetta strukturoidumpi (suunnitellumpi) kuin avoin haastattelu, sillä teemat ovat kaikille haastateltaville samat, vaikka niiden välillä liikutaan joustavasti (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006).

Teemahaastattelu voidaan suorittaa sekä yksilö- että ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun toteutus voi olla käytännössä haastavaa, sillä haastattelijalta vaaditaan taitoa varmistaa, että kaikki haas-

tateltavat pääsevät tasapuolisesti osallistumaan tiedon tuottamiseen jakamalla mielipiteitään. Tämä voi olla erityisen haastavaa, mikäli ryhmä koostuu esimies-alaisuudesta. Yksilöhaastattelu tuottaa-kin tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. (Kananen 2013, 94.)

Haastateltavat pyritään valitsemaan sen perusteella, keitä tutkittava ilmiö koskettaa. Mikäli ilmiön piiriin kuuluvia henkilöitä on hankala määrittää, voidaan haastatteluun valita mukaan henkilöt, jotka tietävät ilmiöstä eniten. (Kananen 2013, 95.) Teemahaastattelussa haastateltavien valintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota haastateltavien määrän ollessa varsin pieni, mikä vaikuttaa siihen, että normaali otos ja siitä tehdyt estimaatit eivät tule kysymykseen. Tutkimuksessa on lisäksi aina perusteltava haastateltavien valinta. (Tilastokeskus.) Haastateltavien lukumäärää voi olla etukäteen hankala määrittää, minkä vuoksi on tärkeää, että tiedonkeruu- ja analyysivaihe ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään; havaintoyksiköitä valitaan tarkalleen niin paljon, että vastaukset alkavat toistaa itseään, *saturoituvat*, eikä uusi haastateltava tuo enää uutta tietoa ilmiön ymmärtämiseksi. Riittäväksi määräksi on eräissä teoksissa esitetty 12 – 15 haastateltavaa. (Kananen 2013, 95.)

5.4 Teemahaastattelu opinnäytetyössäni

Tässä opinnäytetyössä suorittamani tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu oli kaikkein sopivin, sillä ajatuksena oli saada mahdollisimman laaja kuva tutkittavasta ilmiöstä ja löytää haastattelujen lomassa uusia näkökulmia ja keskustelunaiheita ilmiön selittämiseksi. Lisäksi haastattelijan vaikutus haastateltaviin esimerkiksi johdattelevilla kysymyksillä haluttiin minimoida. Haastateltaviksi valikoituivat luonnollisesti Laatumaan johtoryhmän jäsenet, esimiehet sekä kolme muuta Laatumaan markkinoinnin parissa työskentelevää henkilöstön edustajaa, sillä arvioitiin, että heillä on kattavin tietämys aiheesta. Haastateltavien henkilöiden valinta tapahtui yhteistyössä Laatumaan kanssa, sillä Laatumaan tarpeet tutkimusta kohtaan oli otettava ensisijaisesti huomioon. Johdon ja esimiesten haastatteleminen oli luonnollista lisäksi sen vuoksi, että näkökulma opinnäytetyössäni liittyy vahvasti asiakkuuksien johtamiseen johdon näkökulmasta tutkimuskysymysten suuntautuessa johdolle tuotettuun tietoon asiakkuuksista.

Empiirinen tutkimus suoritettiin kaksivaiheisesti. Näin pääsin itse perehtymään tutkittavaan ilmiöön perusteellisemmin jo ennen varsinaisia teemahaastatteluja. Haastateltavia oli empirian toisessa vaiheessa 13 ja tulosten saturoitumisesta voidaan päätellä määrän olleen sopiva. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, jotta jokainen haastateltava saa mahdollisuuden tuoda esille mielipiteitään sekä painottaa haastattelussaan niitä teemoja, joita kokee merkittävimiksi ja eniten keskustelua herättäviksi. Lisäksi haluttiin varmistaa, että oikeat mielipiteet ja kritiikki ilmiötä kohtaan uskalletaan rehellisesti tuoda esille, mikä voisi olla vaikeaa, mikäli haastateltavia olisi yhtä aikaa useampia. Tämän vuoksi painotettiin myös haastattelijan ja haastateltavan välistä ehdotonta luottamusta.

Jokaista haastateltavaa haastateltiin noin 30 – 60 minuuttia joko kasvotusten tai videoneuvotteluyhteyden avulla. Haastatteluissa keskustelu eteni teemahaastattelulle tyypillisesti teemoittain haastattelurungon (liite 1) mukaan, jonka olin etukäteen lähettänyt kullekin haastateltavalle sähköpostitse. Haastateltavat olivat halukkaita keskustelemaan teemoista avoimesti, eikä heitä tarvinnut huomatta-

vasti ohjailta lisäkysymyksin. Haastattelut taltioitiin digitaalisen nauhurin avulla, joka tarjottiin käyttöni Laatumaan puolesta. Kananen (2013, 99) toteaa sen olevan paras tapa teemahaastattelujen kirjaamiseen haastattelijan vapautuessa vastausten mekaanisesta kirjaamisesta, jolloin on mahdollista keskittyä itse haastatteluun sen ylöskirjaamisen sijaan. Lisäksi näin voidaan varmistaa, että aineistoa ei häviä.

Haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin kirjalliseen muotoon, mahdollisimman sanatarkasti. Kananen (2013, 100) määrittää litteroinnille eri tasoja sen mukaan, kuinka tarkasti aineistoa litteroidaan. Suorittamassani haastattelussa käytin sanatarkkaa litterointia, joka edustaa tarkinta litteroinnin tasoa. Litteroidut haastattelut tallennettiin tietokoneelle tekstitiedostoina ja karkea analysointi aloitettiin heti ensimmäisten valmistuttua aineiston saturoitumisen tarkkailemiseksi. Kananen (2013, 106) muistuttaa, että sisältöanalyysi ensimmäisten aineistojen osalta tulisi aloittaa heti, jotta tutkijan ymmärrys tutkittavaan ilmiöön kasvaa aineiston karttuessa. Hän painottaa, että mikäli aineisto kerätään kerralla ilman analyysiä, tulos on pinnallinen. Pyrin opinnäytetyössäni perehtymään tarkoin aineistoon sekä redusoimaan eli pilkkomaan sen osiin, jotta suuret kokonaisuudet olisi helpompi hahmottaa.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten tulisi olla oikeita, uskottavia ja luotettavia. Yhtenä opinnäytetyön hyvyyden mittarina käytetäänkin yleiskäsitettä luotettavuus, joka mittaa myös työn laadua. Opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan opinnäytetyöprosessin vaiheiden avulla arvioimalla, onko eri vaiheet suoritettu oikein luotettavan tutkimustiedon saamiseksi. Tieteen luotettavuuskäsitteet ovat reliabiliteetti eli tutkimustulosten pysyvyys sekä validiteetti, eli tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2013, 115–116.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetista puhuttaessa tarkastellaan oikeastaan sitä, onko tutkimus pätevä. Tiivistetysti voidaan sanoa validiteetin tarkastelevan sitä, onko tutkimus perustellusti tehty sekä ovatko saadut tulokset ja tehdyt johtopäätökset oikeita. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.) Lisäksi validiteetilla tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2004, 216).

Tutkimukseni validiteettia pyrittiin lisäämään valitsemalla haastateltaviksi yhteistyössä Laatumaan kanssa sellaisia henkilöstön edustajia, jotka tietävät kyseisestä ilmiöstä eniten, mikä Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan on teemahaastattelulle tyypillistä. Aineiston saturoitumista seurattiin teemahaastatteluiden lomassa, jotta validiteetti tältä osin saavutettaisiin. Kunkin teemahaastattelun litterointi kirjalliseen muotoon, siihen perehtyminen sekä vertailu aiemmin litteroituihin haastatteluihin edistivät aineiston saturoitumisen tarkkailua. Tutkimuksessani saturoituminen saavutettiin, sillä viimeiset haastattelut eivät tuottaneet enää uutta tutkimustietoa.

Validiteetin lisäämiseksi perehdyin tarkoin Laatumaan liiketoimintaan, toimialaan ja tutkittavaan ilmiöön. Kiinnitin erityistä huomiota myös suorittamieni teemahaastatteluiden toteutukseen ja analysoin-

tiin. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) painottavatkin huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu onnistutaan kohdentamaan juuri tiettyihin teemoihin. Teemoiksi valittiin Laatumaan käytössä olevat asiakashallintamekanismit sekä kirjattiin haastattelurunko -lomakkeelle (liite 1) tukikysymyksiä, jotka oli johdettu tutkimuskysymysten pohjalta. Näin pyrittiin ohjaamaan keskustelua tutkittavaan aiheeseen, mutta kuitenkin niin, että haastateltavat saavat mahdollisuuden vapaaseen kerrontaan. Olin lisäksi suunnitellut yhteistyössä Laatumaan kehityspäällikön kanssa avustavia kysymyksiä, mikäli keskustelu teemahaastatteluissa tyrehtyy. Kysymyksiä ei kuitenkaan varsinaisesti tarvittu, sillä keskustelu eteni luonnollisesti ja haastateltavat olivat aktiivisia. Haastatteluja suorittaessani pyrin itse olemaan vahvasti kuuntelijan roolissa antaen haastateltavien kertoa ajatuksiaan asiakkuuksien johtamisen nykytilasta vapaasti, ilman että itse alitajuisesti johdattelen heitä tiettyyn suuntaan. Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä vähentääkin johdattelevia kysymyksiä haastattelujen pohjautuessa ennalta määrättyihin teemoihin. Tutkimukseni voidaan todeta kokonaisuudessaan olevan validi.

Reliabiliteetilla kuvataan tutkimuksen luotettavuutta eli sitä, että se tuottaa sattumasta riippumattomia tuloksia (Holopainen ja Pulkkinen 2012, 17). Reliabiliteetti ja validiteetti ovat alun perin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden mittaamisen menetelmiä ja käsitykset niiden sopivuudesta kvalitatiiviseen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat reliabiliteetin saavan validiteettia vähemmän huomiota, kun puhutaan laadullisesta tutkimuksesta. Vaikka validiteetin ja reliabiliteetin käytöstä laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa ollaan ristiriitaisia, luotettavuuden parantamisen keinoista mielipiteet ovat kuitenkin yhtenevät. Esimerkiksi haastattelujen harjoittelu etukäteen sekä niiden nauhoittamisen ajatellaan lisäävän luotettavuutta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) muistuttavat tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa, että tutkijan tulee tarkastella, kuinka tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat saattaneet vaikuttaa haastateltavien tapaan vastata tutkimukseen. Tutkimustuloksiin tulisikin suhtautua kriittisesti ja pohtia, mistä ne todellisesti kertovat.

Kanasen (2013, 116–117) mukaan tapaustutkimuksen luotettavuuden yksi perusedellytys on riittävän tarkka dokumentaatio, jolla tarkoitetaan sitä, että kaikki tutkimusprosessin vaiheet on kirjattu ylös ja valinnat on perusteltu. Tällä pyritään jäljitettävyyteen, eli lukijan tulee pystyä päättelemään raportoinnista valintojen oikeellisuuden ja todistelun aukottomuuden. Dokumentaatio edellyttää tutkijalta tarkkaa tutkimusprosessin eri vaiheiden ylöskirjaamista: lähtökohtatilanne, lopputulos ja menetelmät tulee kuvata ja kirjata yksityiskohtaisesti. (Kanasen 2013, 116–117.) Opinnäytetyöni eri vaiheet dokumentoitiin tarkasti ja esitettiin perusteluja tehdyille valinnoille. Omien muistiinpanojen hyödyntäminen raportoinnissa on edesauttanut luotettavuutta, sillä tutkimusprosessin vaiheet, käytetyt menetelmät ja valinnat eivät ole ainoastaan tutkijan muistin varassa.

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen käytettävä kriteeri on siirrettävyys, jolla tarkoitetaan tulosten pätevyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa. (Kanasen 2013, 120). Laadullinen tutkimus ei Kanasen (2013, 120) mukaan varsinaisesti pyri yleistettävyyteen, mutta tavoittelee kuitenkin siirrettävyyttä. Olenkin kiinnittänyt tutkimukseni kuvauksessa huomiota sen tarkkaan esittelyyn, jotta haluttaessa tutkimustuloksia voidaan soveltaa vastaaviin tilanteisiin. Koska tutkimus suori-

tettiin yrityskohtaisesti, tarkoitetaan siirrettävyydellä Kanasen (2013, 120) mukaan muun muassa toimialan ilmoittamista. Tutkimukseni on siirrettävissä myös kansainvälisiin asiakkuuksiin ja yrityksiin.

Saturaation avulla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että uusia havaintoyksiköitä otetaan tutkittavaksi niin kauan, kun niiden avulla saadaan tutkittavaan ilmiöön uutta tietoa. Kun vastaukset toistavat itseään, on saavutettu saturaatio. (Kananen 2013, 120.) Suorittamassani tutkimuksessa saturaatio saavutettiin, sillä viimeiset teemahaastattelut eivät tuoneet enää uutta tutkimustietoa vaan vastaukset alkoivat toistaa itseään. Tutkimustuloksista on selvästi havaittavissa kutakin asiakashallintamekanismia koskevat pääkohdat, joita moni haastatelluista painotti. Yksittäisiä mielipiteitä nousi kuitenkin esille jokaisessa haastattelussa, mutta niillä ei varsinaisesti ole merkitystä ilmiön ymmärtämiselle tai johtopäätösten tekemiselle niiden pohjalta.

Teoreettiseen tietoperustaan pohjaten voidaan tutkimukseni olevan luotettava, sillä tutkittava aihe oli luonteeltaan hyvin neutraali haastateltavien näkökulmasta. Toisin sanoen, kukaan haastateltavista ei yksin vastaa asiakkuuksien johtamisesta Laatumassa eikä näin ollen tarvetta esimerkiksi omien virheiden tai puutteiden peittelyyn ole. Aiheena asiakkuuksien johtaminen on Laatumalla varsin uusi liiketoiminnan kehittämisen väline, minkä vuoksi sen implementoimiseksi ei ole muodostunut kovin selkeitä malleja, joiden haastateltavat väittäisivät omalta osaltaan toteutuvan sosiaalisen paineen vuoksi. Lisäksi haastateltavat valittiin sen mukaan, että he todellisesti tietävät tutkittavasta ilmiöstä, jotta keskustelu aiheesta teemoittain onnistuu. Luotettavuuden lisäämiseksi painotettiin luotamusta tutkijan ja haastateltavien välillä, jotta oikeat mielipiteet uskalletaan ilmaista. Tämän vuoksi sovittiin, että tutkimustulosten tarkastelu opinnäytetyössä tapahtuu anonymisti. Tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava.

6 EMPIIRINEN VIITEKEHYS – TUTKIMUKSEN TULOKSET

Empiirinen viitekehys koostuu empirian ensimmäisen vaiheen yhteenvedosta, johon pohjautuen teemahaastattelut valittuine teemoineen toteutettiin sekä empirian toisen vaiheen tutkimustuloksista. Toisen vaiheen tutkimuksen tulokset on selvyiden vuoksi jaettu vielä alalukuihin, jotta kutakin asiakashallinnan mekanisme ja sen toimivuutta voidaan tarkastella omana kokonaisuutenaan.

6.1 Yhteenveto empirian ensimmäisestä vaiheesta

Empirian ensimmäisen vaiheen haastatteluissa haastateltavat esittelivät asiakashallintamekanismien puutteita, joista teemahaastatteluissa olisi syytä keskustella. Haastateltujen mukaan asiakaspalautteen hyödyntäminen ontuu siitä huolimatta, että asiaa on yritetty selkeyttää muun muassa palautteen käsittelyn ohjeistuksella, josta on sovittu johtoryhmässä. Kokonaisuus on sekava, palautteen käsittelyssä on katkoksia ja johtopäätösten teko saadun palautteen pohjalta on hämärtynyt. Aktiiviseen palautteen käsittelyyn hyödyntämiseen tulisi panostaa, sillä sitä voidaan pitää asiakkaan aktiivisena ja reaaliaikaisena kuuntelumenetelmänä, jonka kautta tuotekehityskohteita löydetään.

Asiakastyytyväisyyskyselytutkimusten lähtökohtana tulisi aina olla toiminnan kehittäminen. Tutkimuksia tulisi suorittaa tarpeen mukaan ja niissä tulisi selvästi määrittää se, mitä mitataan ja miksi. Muutoin päädytään herkästi tilanteeseen, jossa tutkimuksia suoritetaan rutinoituneesti ja tavan vuoksi, mutta niissä tuotettua tietoa ei koskaan hyödynnetä, sillä kukaan ei enää tarkkaan tiedä, mitä mitataan. Asiakastyytyväisyystutkimusten potentiaalia ei Laatumalla hyödynnetä niin kattavasti kuin se haastateltavien mielestä olisi mahdollista. Kun tavoite ja lähtökohta ovat selvillä, voidaan tutkimuksia hyödyntää konkreettisesti ja niiden avulla voidaan parhaassa tapauksessa tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle.

Lisäksi asiakashallintajärjestelmän käyttöönottoa odotetaan ja sille koetaan aidosti olevan tarvetta Laatumaan toiminnan kehittämisessä asiakaslähtöiseksi. Sen toivotaan edistävän asiakkuuksien johtamista ja lisäävän eri asiakashallintamekanismien kautta saatavan tiedon hyödyntämistä ja analysointia. Järjestelmän käyttöönotossa halutaan onnistua, minkä vuoksi siihen tulee kiinnittää huomiota erityisesti johdon taholta.

6.2 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esittelen empirian toisen vaiheen tutkimustuloksia eritellen henkilöstön haastatteluissa ilmaisemia mielipiteitä asiakkuuksien johtamisen nykytilasta organisaatiossa sekä mahdollisista kehittämiskohteista. Taatakseni tulosten tulkitsemisen vaivattomuuden, selkeyden sekä ymmärrettävyyden, kuvaan kuhunkin asiakashallintamekanismiin liittyviä tutkimustuloksia erikseen niin sanotusti asiakashallintamekanismeittain. Ensin erittelen markkinatietoa tuottavien asiakashallintamekanismien, markkinatutkimusten ja luotauksen, toimivuutta nykytilassa sekä havainnollistan niiden implementoinnissa esiintyviä ongelmia. Tämän jälkeen käsittelen henkilöstön mielipiteitä asiakastietoa tuottavista asiakashallintamekanismeista, palautteesta ja asiakastyytyväisyyskyselyistä sekä kuvaan

lyhyesti asiakasmatriisia. Lopuksi erittelen henkilöstön odotuksia ja toiveita tulevaan asiakashallintajärjestelmään ja sen hyötyihin liittyen. Olen taulukoinut jokaisesta asiakashallintamekanismista haastattelussa esiin nousseet pääkohdat, eli ne tulokset, jotka toistuivat eniten. Tällä pyrin edesauttamaan luettavuutta ja olennaisten seikkojen poimimista suuresta tietomäärästä.

6.2.1 Markkinatutkimukset

Kuten taulukosta 1 voi havaita, kolmannes haastatelluista painotti, että markkinoiden tuntemista tulisi kehittää Laatumassa ja kahdeksan haastatelluista kertoi, että markkinatutkimuksia tehdään liian vähän. Yhdeksän haastateltua totesi, että niiden tekemisessä tulisi aktivoitua. Lisäksi noin kolmannes painotti markkinatutkimusten merkitystä Laatumassa **liiketoiminnan muuttuessa entistä enemmän myyntipainotteiseksi**. Kilpailun ja myyntitavoitteiden kasvaessa markkinaosuutta tulisi laajentaa, mikä edellyttää tuotteiden tehokkaampaa markkinointia entistä kohdennetummille asiakassegmenteille, mikä onnistuakseen vaatii tarkempaa markkinoiden ja arvomaailmojen tutkimusta.

”Kilpailu kasvaa ja meidän pitäisi omaa markkinaosuutta muun muassa tonttikaupassa kasvattaa. Se edellyttää ilman muuta sen, että meidän pitää pystyä kohdennetummin markkinoimaan ja tuottamaan sitten näitä tuotteita.” (Laatumassa henkilöstön jäsen 2013.)

TAULUKKO 1. Markkinatutkimuksiin liittyen esiinnousseet pääkohdat

Pääkohdat	Osuus haastatelluista n=13
Markkinoiden tuntemista tulisi kehittää	4
Markkinatutkimuksia tehdään liian vähän	8
Markkinatutkimusten tekemisessä tulisi aktivoitua	9
Markkinatutkimusten merkitys korostuu toiminnan muuttuessa myyntipainotteiseksi	5

Ainoastaan yksi vastanneista oli sitä mieltä, että markkinatutkimuksille ei ole tarvetta, sillä markkinakenttä tunnetaan hyvin toiminnan, tuotteiden ja asiakaskunnan ollessa vakiintunutta. Toinen haastateltu väitti sen olevan yleinen mielipide. Eräs haastatelluista myönsi, että markkinatutkimuksia ei kannata lähtökohtaisesti teettää, sillä niistä saatava hyöty ei välttämättä ole tarpeeksi suuri rahalliseen panostukseen nähden, vaan tulisi lähinnä etsiä tietoja jo tehdyistä tutkimuksista tai teettää tutkimuksia esimerkiksi opinnäytetöinä. Kolmas haastatelluista ehdotti markkinatutkimusten suorittamista muutaman vuoden välein sopivalla syklillä, mikä mahdollistaisi markkinoiden seuraamisen.

”Meidän ei itse välttämättä tarvitse kauhean paljon asiakseen lähteä niitä (markkinatutkimuksia) tekemään vaan enemmänkin ehkä, että etsittäisi aktiivisesti sitä tietoa, kun ihan varmasti näitä tämän alan tutkimuksia tehdään ihan kohtalaisen paljonkin.” (Laatumassa henkilöstön jäsen 2013.)

Eräs haastatelluista huomautti, että tonttiliiketoiminnassa kaikki jalostetut tuotteet ovat löytäneet ostajan helposti ilman segmentoidumpaa markkinointia, minkä vuoksi tuotekehitykselle ei asiakkaiden puolesta ole ollut tarvetta. Hän korosti, että tonttiliiketoiminnan kannalta markkinoiden tunteminen liittyy tällä hetkellä vahvasti **kykyyn vastata asiakkaiden tarpeisiin**, kun myytäviä tontteja on vähemmän ja niitä pyritään mahdollisuuksien mukaan vuokraamaan myynnin sijaan.

”Koko Laatumaan aikaa kun katsoo, niin se on ollut tämä tonttikauppa niin olennainen ja siinä on ollut kohtalaisen hyvät ajat. Me on melko lailla saatu kaupaksi aikalalla helpolla se, mitä me tuotettu. Meidän ei ole hirveästi tarvinnut siihen panostaa, että me kuuluttaisiin asiakkaita, että minkälaista tuotetta ne haluaa. Että kun sen tuotekehityksen takia ei ole tarvinnut. Eikä myöskään markkinoida. Niille on se ostaja löytynyt tai vuokraaja kuitenkin. Mutta tulevaisuus on eri.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

Lähes kolmannes haastatelluista huomautti, että markkinatutkimusten avulla voidaan löytää toimintaan liittyvää kehitettävää sekä tehokkaita menetelmiä ja välineitä tuotteiden efektiiviselle markkinoinnille, kun selvitetään, **millaisia asiakkaita Laatumaan tuotteille on** ja mitä kautta asiakkaat hakevat ja saavat tietoa niistä. Kaksi haastateltua muistutti, että markkinatutkimusten avulla on pyritty selvittämään myös Laatumaan yleistä tunnettuutta markkinoilla, jotta onnistutaan löytämään oikeat työkalut markkinoinnin ja tiedottamisen kehittämiseen: millaisin viestein markkinoinnin ja tiedottamisen tulee tapahtua ja kuinka voimakkaita niiden tulee olla. Toinen heistä huomautti kuitenkin, että kehitys markkinatutkimuksissa tulisi tapahtua siinä, mitä niiden avulla pyritään kartoittamaan.

6.2.2 Luotaus

Luotaustoiminnan kautta saatava hyöty selvästi tiedostetaan Laatumalla, sillä kaikki haastatellut ilmaisivat luotauksen olevan hyvä asiakashallinnanmekanismi, jonka kautta saadaan kosketuspintaa ulkomaailmaan ja jonka avulla voidaan saada syntymään uusia ideoita liiketoiminnan kehittämiseen. Kolmannes nosti nimenomaan **tulevaisuuden trendien** ja **tulevaisuuden asiakkaan tuntemisen** luotauksen keskeisimmäksi päämääräksi.

”Luotauksen tavoite on hakea hiljaisia signaaleja ympäristöstä, kerätä tietoa, mitä olisi tapahtumassa ympäristössä, jolla saattaisi olla vaikutuksia siihen meidän tulevaan liiketoimintaan tai muuhun toimintaan.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

”Luotaus on ajatuksena hyvä, sillä se on yksi niitä selkeitä mekanismeja, jolla yritetään katsoa aidosti sinne tulevaisuuteen ja se aidosti liittyy siihen tulevaisuuden asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

TAULUKKO 2. Luotaukseen liittyen esiinnousseet pääkohdat

Pääkohdat	Osuus haastatelluista n=13
Luotaus on ajatuksena hyvä ja tavoiteltava	13
Luotauksen onnistuminen kyseenalaistetaan	10
Luotaamalla saadun tiedon avulla ei ole tehty toimenpiteitä	4

Kuten taulukosta 2 voi havaita, noin neljä viidestä kuitenkin kyseenalaisti luotauksen onnistumisen. Heistä noin kolmannes väitti, että luotaus on jäänyt niin sanotusti tiedonkeruutasolle eikä sitä kautta saatua tietoa hyödyntämällä ole tehty konkreettisia toimenpiteitä ja johtopäätöksiä, minkä vuoksi luotauksen ei voida sanoa onnistuneen. Eräs haastatelluista sanoi kerätyn tiedon olevan jo tapahtuneen toteamista sen sijaan, että sen avulla olisi löydetty asioita, joilla on merkitystä tulevaisuudessa. Kehittämisen kannalta tämän ei hänen mukaansa ole hyvä lähtökohta.

”Kyllä se on ainakin iso kysymysmerkki (onko johtopäätöksiä ja toimenpiteitä tehty), että voihan se olla että sieltä jotakin ajatuksia on jäänyt päättäjien korvien väliin tietyllä tavalla ja ne on vaikuttanut sitten. Ei sillä lailla konkreettisesti kuitenkaan ole tehty.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

Kolme haastateltua kertoivat, että tällä hetkellä luotaamalla saatuja tietoja on hyödynnetty tekemällä niistä vuotuisesti yhteenveto, jonka avulla on pyritty löytämään mahdollisia kehittämisprojekteja. Vuoden varrella tullut materiaali on käyty läpi ja sen pohjalta on tehty muutamia keskeisiä johtopäätöksiä, joiden on katsottu olevan tulevaisuudessa tärkeitä Laatumaan kannalta. Kuitenkin, vaikka yhteenvetoja ja johtopäätöksiä on vuosittain tehty, ei niitä ole onnistuttu toteuttamaan käytännössä eikä toimintaa ole kyetty viemään riittävän pitkälle. Eräs haastatelluista huomauttikin, että yhteenvedossa, joka laaditaan kaikkien asiakashallintamekanismien kautta tulevasta tiedosta, ei luotauksella ole juurikaan painoarvoa.

Noin kolmannes haastatelluista kertoi, että luotaustoiminta ei ole kunnolla jalkautunut organisaatioon. Heidän mukaansa luotaustoiminnan kehittämiseksi olisi olennaista, että **koko Laatumaan henkilöstö onnistuttaisiin aktivoimaan** sen toteuttamiseen. Eräs haastatelluista painotti, että toimintaa tulisi pystyä tuomaan johdon ja esimiesten lisäksi myyjien keskuuteen, jotta siihen saataisiin enemmän näkemystä. Palkitseamalla aktiivisimpia luotaajia tai jakamalla vastuuta luotauksesta henkilöstölle, heitä voitaisiin johdon taholta innostaa ja aktivoita harjoittamaan toimintaa. Toinen haastatelluista oli sitä mieltä, että mikäli laajempi joukko saataisiin osallistumaan luotaustoimintaan ja sitä käsiteltäisiin eri tavalla, siitä saataisiin mahdollisesti suurempi hyöty Laatumaalle. Ehdotuksena nousikin luotaustoiminnan integroiminen markkinatutkimuksiin.

”Meillä on ihan selvästi muutama ydinhenkilö, jotka aktiivisemmin niitä juttuja sinne laittaa ja muuten luotaus tahtoo olla aika vähäistä. Elikkä, hyvä prosessi sinällään, mutta siinäkin pitäisi meidän aktivoitua.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

”Koen, että henkilöstö ei ole ollut aktiivista luotauksessa. Siihen saataisiin tehoa lisää, jos tuotaisi alemmas organisaatioon sitä luotausta. Saataisi sitä niin kuin näkemystä enempi. Koska sitten jos se on kahden kolmen ihmisen varassa, niin silloin aikapula ja tämmöinen rajoittaa sitä.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

Luotausmekanismin toiminnan ongelma voi kahden haastatellun mukaan olla myös siinä, että ei osata arvioida, mitkä havaitut signaalit tai tiedot todellisesti olisivat niitä, joita kannattaisi lähteä selvittämään ja tutkimaan tarkemmin. Tähän eräs haastatelluista ehdotti ratkaisuksi luotaustoiminnan liittämistä vahvemmin ainoastaan kiinteistökehitykseen, sen sijaan, että seurataan vähän kaikkea. Esimerkiksi Lapin suurten matkailukeskusten liiketoiminnan ja toimijoiden seuraaminen olisi tärkeää, jotta tulevaisuuden kehityshankkeita voidaan alkaa toteuttaa oikein.

”Tärkeä osaamispuoli olisi se, että seurataan, mitä kussakin keskuksessa tapahtuu, ketkä siellä toimii, minkälaiset yritykset siellä toimii, miten siellä se bisnes toimii, se on sitä luotausta. Seurataan sitä, ja ollaan tietoisia siitä, mitä tapahtuu ja miten bisnes käy. Jotta pystytään ennakoimaan sitä tulevaisuutta ja panemaan liikkeelle semmoisia kehityshankkeita, joita se keskus tarvitsee. Tai asiakkaat tarvitsee.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

6.2.3 Asiakaspalautte

Kahdeksan haastateltua piti asiakkailta saatua palautetta tärkeänä asiakashallinnan mekanismina erityisesti liiketoiminnan ja **tuotteiden kehittämisen kannalta**. Kaksi haastateltua painotti asiakaspalautteen merkitystä erityisesti Laatumaan myyntitoiminnan kasvaessa. Noin puolet haastatelluista kuitenkin huomautti, että saatua palautetta ei ole hyödynnetty aktiivisesti eikä sen kirjaaminen ole ollut objektiivista. Viisi haastateltua koki lisäksi saadun palautteen määrän liian alhaiseksi.

TAULUKKO 3. Asiakaspalautteeseen liittyen esiinnousseet pääkohdat

Pääkohdat	Osuus haastatelluista n=13
Palautte on tärkeä asiakashallinnanmekanismi erityisesti tuotteiden kehittämisen kannalta	8
Saatua asiakaspalautetta ei hyödynnetty	6
Saatua palautetta ei kirjata tai kirjaaminen ei ole objektiivista	6
Saadun palautteen määrä on liian alhainen	5

Eräs haastatelluista kertoi, että vaikka palautetta asiakkailta on saatu, sen analysoimisesta tai johtopäätösten teosta sen avulla ei olla oltu innostuneita, mikä tietysti hankaloittaa palautteista saatujen kehitysehdotusten käyttöönottoa. Hän sanoo implementointivaiheen jääneen ympäröiväksi eikä kerättyä asiakaspalautetta ole osattu hyödyntää.

”Jonkun verran sitä keräämistä on tehty, sitä aineistoa on kerätty ja palautetta on saatu, mutta sitten viimeistään implementointivaiheessa se on kyllä sitten jäänyt ympärööräksi. Sitä ei ole hyödynnetty.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

Hieman yli kolmannes haastatelluista koki saadun asiakaspalautteen määrän liian alhaiseksi, minkä seurauksena palautteen hyödyntäminen ontuu (taulukko 3). Eräs haastateltu huomautti, että mikäli palautetta tulee liian vähän, siihen ei osata kiinnittää riittävästi huomiota eikä välttämättä nostaa esille olennaisimpia kehittämiskohtia. Erään haastatellun mukaan palautteen vähäisyys ei liity siihen, että palautetta todella saataisiin vähän, vaan kyse on henkilöstön viitsimättömyydestä sen kirjaamiseen. Haastatellun mukaan kirjatun palautteen määrä vähenee, mikäli asiakaspalautetta ei koeta tärkeäksi.

Taulukosta 3 havaitaan, että noin puolet haastatelluista oli sitä mieltä, että henkilöstö tulisi aktivoida kirjaamaan saatua palautetta. Kolme haastatelluista painotti, että olennaista olisi **motivoida henkilöstöä** aktiiviseen palautteen kirjaamiseen kertomalla heille asiakaspalautteen hyödyntämisen eduista liiketoiminnan näkökulmasta. Eräs haastatelluista huomautti myös, että henkilöstön motivaatiota palautteen kirjaamiseen voisi lisätä tavoite- tai palkitsemisjärjestelmän avulla. Kolme haastateltua muistutti lisäksi, että henkilöstö tulisi saada **tunnistamaan asiakaskontakteissa saatu palaute** ja kirjaamaan se edelleen palautejärjestelmään; jokainen henkilöstön edustaja saa asiakaskontakteissa keskustelun lomassa sekä positiivista, että negatiivista palautetta, jonka tunnistaminen ja kirjaaminen palautejärjestelmään on yhtä tärkeää kuin muiden palautekanavien kautta tullut palaute.

”Aktivointia myös sen suuntaan, että me kukin muistettaisiin sinne järjestelmään kirjoittaa ja tunnistettaisiin se palaute. Sehän on semmoista, että ei se asiakas sitä sano, että nyt kerron sulle palautteen vaan se tulee siinä jutustelun lomassa. Sieltä pitäisi osata poimia ja kirjata se.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

Lisäksi noin puolet haastatelluista koki, että palautteen kirjaaminen ei ole ollut objektiivista, mikä luonnollisesti on osaltaan hankaloittanut palautteen hyödyntämistä (taulukko 3). Noin kolmannes arvioi, että kiusalliset, itseä koskevat negatiiviset palautteet saatetaan helposti jättää kirjaamatta, vaikka nimenomaan niitä tulisi tuoda ilmi, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. He painottivat, että henkilöstön olisi myös hyvä muistaa, että saatu palaute voi olla sellainen, että sillä on merkitystä jollekin toisellekin henkilöstön edustajalle, minkä vuoksi sen jakaminen olisi erittäin tärkeää. Eräs haastatelluista huomauttikin, että saatu asiakaspalaute, sen käsittely ja kirjaaminen tulisi nähdä yhteisenä oppimisprosessina, josta on **hyötyä koko henkilöstölle, asiakkaille sekä tuotekehitykselle**.

”Kerääminen ei välttämättä ole ollut objektiivista, että siellä sitten kiusallisia arkoja palautteita on unohdettu, niitä ei ole pantu käsittelyyn ja niitä ei ole kirjattu.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

Noin kolmannes haastatelluista muistutti, että asiakaspalautteen keruuseen ja hyödyntämiseen liittyvät ongelmat on jossain määrin tiedostettu Laatumaalla jo entuudestaan, sillä vuoden 2013 alussa

luotiin palautteen keruuseen ja käsittelyyn uudet pelisäännöt, joiden on tarkoitus luoda selvät suuntaviivat suullisen palautteen kirjaamiselle sekä palautteiden käsittelylle ja niihin vastaamiselle. Kaksi haastatelluista kertoi uuden järjestelmän myötä asiakaspalautteen keruun olevan menossa parempaan suuntaan; palautetta on tullut enemmän ja sitä on kirjattu aktiivisemmin aiempiin vuosiin verrattuna. Kehitystä on tapahtunut muun muassa siinä, että ostaneiden asiakkaiden lisäksi on pyritty saamaan asiakaspalautetta myös niiltä asiakkailta, joiden kanssa kauppaa ei ole syntynyt. Heiltä saatu palaute koetaan erittäin tärkeäksi tuotekehityksen kannalta.

Noin neljännes toivoi kuitenkin järjestelmän järjeistämistä, esimerkiksi sen **liittämistä uuteen CRM -järjestelmään** niin, että välikäsiä kirjaamiseen tarvittaisiin mahdollisimman vähän. Ainoastaan yksi haastatelluista piti järjestelmää monimutkaisena ja epäili sen olevan syynä passiiviseen käyttöön muiden arvioidessa järjestelmän helppokäyttöiseksi. Eräs haastatelluista ehdotti palautejärjestelmän tehokkuuden lisäämiseksi, että asiakkaan ilmaistessa palautelomakkeen kautta olevansa kiinnostunut tietyn alueen tuotteista, järjestelmä lähettäisi siitä automaattisesti ilmoituksen kyseisen alueen myyjälle, joka voisi ottaa yhteyttä asiakkaaseen.

6.2.4 Asiakastytyväisyyskyselyt

Noin kolmannes haastatelluista arvioi, että asiakastytyväisyyskyselyiden kautta saadun tiedon **hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä ontuu** ja yhtä moni huomautti tarpeesta päivittää lomakkeen kysymyspatteristoa. Asiakastytyväisyyskyselyiden avulla ei ole onnistuttu löytämään todellisia toiminnankehittämis ehdotuksia, esimerkiksi tuotekehityksen, markkinoinnin tai segmentoinnin edistämiseen. Kolmanneksen mukaan asiakastytyväisyyskyselyiden merkitys liiketoiminnan kehittämisessä ymmärretään Laatumalla, vaikka hyödyntämistä ei olekaan saatu jalkautumaan organisaatioon muun kuin tulospalkkiokriteerin muodossa.

”Nyt parina vuonna on tehty niin, että asiakastytyväisyyskyselyissä on ollut mukana myös tammöiset, joiden kanssa kauppaa ei ole onnistunut. Miten niitä on hyödynnetty, niin minusta se konkreettisin on se, että ne on ollut tulospalkkioperiaatteena. Ne on kasvattanut tulospalkkiota, jos niissä on onnistuttu. Ei niistä ole sitten irti saatu oikein, semmoista, miten pystyttäisi markkinointia tai tuotekehitystä kehittämään tai segmentoinnin avuksi tai muuta. Mä väittäisin, että kyllä se on jäänyt sille tielleen.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

TAULUKKO 4. Asiakastytyväisyyskyselyihin liittyen esiinnousseet pääkohdat

Pääkohdat	Osuus haastatelluista n=13
Asiakastytyväisyyskyselyiden kautta saatua tietoa ei hyödynnetä tarpeeksi	4
Kyselyiden kysymyspatteristoa tulisi päivittää	4

Eräs haastatelluista huomautti, että asiakkaat ovat tyytyväisyyskyselyissä nostaneet vuodesta toiseen esille samoja kehittämiskohteita, mikä tarkoittaa sitä, että niihin ei ole reagoitu. Toinen haastatelluista koki, että erityisesti maakauppaliiketoiminnan puolella ulkoisen asiakkaan kuuntelussa on kehitettävää, sillä asiakaskontaktien määrä on viime vuosina kasvanut huomattavasti, mutta asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamisessa ei kuitenkaan ole pysytty mukana. Maakaupassa asiakkuus on hyvin kertaluontoinen, minkä vuoksi hänen mukaansa tyytyväisyyskyselyiden kautta tulisi **mitata koko kauppaprosessin onnistumista**, muun muassa sitä, kuinka onnistuneesti asiakas kohtaaminen sujuu ja asiakaspalveluprosessi etenee. Tätä kautta voidaan seurata myös myyjien aktiivisuutta ja tarvittaessa keskustella asioista, joissa ei ole onnistuttu sekä löytää keinoja prosessien parantamiseksi. Eräs haastatelluista painotti lisäksi asiakastyytyväisyyskyselyiden teettämistä sellaisille asiakkaille, joiden kanssa kauppaa ei ole syntynyt, jotta saadaan informaatiota tuotteiden tehokkaaseen kehittämiseen.

”Se, mitä halutaan tietää on, että mitenkä hyvin asiakaspalveluprosessi etenee. Alkaen siitä neuvottelusta siihen asti, kun saadaan kaupat tehtyä. Sieltä voisi löytyä niitä asioita, joilla voisi sitä prosessia parantaa.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

Taulukosta 4 käy lisäksi ilmi, että noin kolmannes haastatelluista nosti asiakastyytyväisyyskyselyiden merkittäväksi kehittämiskohteeksi kysymyspatteriston päivittämisen. He pohtivat, että synnä kyselyiden heikkoon hyödyntämiseen voi mahdollisesti olla vääränlainen kysymyspatteristo, jossa asiakkailta kysytään vääriä asioita. Eräs haastatelluista totesi, että patteristoa tulisi kehittää niin, että se palvelisi mahdollisimman tehokkaasti Laatumaan tarpeita ja sen avulla todella pyrittäisiin **hakemaan sellaista tietoa, jonka avulla voitaisiin kehittää toimintaa**. Kysymysten perusteella tulisi saada tietoa siitä, miksi asiakas on päätenyt solmimaan kaupan Laatumaan kanssa ja vastaavasti, miksi ei. Kaksi haastateltua totesi, että olennaista olisi, että kyselylomakkeen kehittämisessä pohdittaisiin tarkasti, mitä sen avulla halutaan tietää, jotta oikeat kysymykset onnistutaan löytämään. Kysymyspatteristoa tulisi pohtia ja päivittää jatkuvasti, jotta se on ajantasainen ja jotta haluttuihin kysymyksiin saadaan aina vastaukset.

”Nämähän (kyselylomakkeet) on aika vanhoja. Nämä on ollut jo useamman vuoden. Nämä pitäisi uusia. Meidän pitäisi porukalla istua alas ja katsoa, että mikä on nyt sitten tärkeätä kysyä.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

Eräs haastatelluista oli sitä mieltä, että myös asiakkaiden tyytyväisyyden kyselytapaa tulisi päivittää ja tarkentaa, sillä postin kautta lähetettyjä asiakastyytyväisyyskyselyitä palautuu valitettavan vähän. Toinen haastatelluista ehdottikin kyselyjen lähettämistä sähköpostitse, josta linkin kautta pääsee vastaamaan kyselyyn sähköisesti. Noin kolmannes haastatelluista korosti myös, että asiakastyytyväisyyskyselyiden lähettäminen CRM -järjestelmän kautta olisi erittäin kätevää. Yksi heistä painotti, että järjestelmä mahdollistaisi sen, että heti kaupanteon jälkeen asiakkaalle lähetetään automaattisesti sähköinen kyselylomake sen sijaan, että kyselyt lähtevät kaikille puolen vuoden sisällä ostaneille keralla kahdesti vuodessa, jolloin henkilökunnalle tärkeät myyntiprosessiin liittyvät asiat ovat saattaneet unohtua. Toinen ehdotti, että järjestelmän avulla voitaisiin suorittaa myös **seurantatyyppistä**

asiakastyytyväisyyden mittaamista, esimerkiksi kolmen vuoden välein. Erään haastatellun mielestä seuranta olisi hyvä tehdä asiakkuuden kertaluontoisuudesta huolimatta, sillä sitä kautta olisi mahdollista saada tietoa asiakaskokonaisuuteen liittyen; millaisia kokemuksia asiakkaalla on ollut tietyllä aikavälillä, onko Laatumahan saanut tarvittaessa yhteyttä ja jos on, ovatko laatumaalaiset osanneet auttaa esiinnousseissa kysymyksissä.

6.2.5 Asiaksmatriisi

Lähes puolet haastatelluista ei ollut tietoisia asiakasmatriisin olemassaolosta. Ne, jotka siihen olivat perehtyneet, pitivät sitä kuitenkin käyttökelpoisena ja hyödyllisenä asiakashallinnan mekanismina. Noin kolmannes haastatelluista painotti matriisin hyödyntämistä erityisesti **markkinoinnin kohdentamisessa oikeille asiakassegmenteille**; matriisi auttaa hahmottamaan, millaisista tuotteista tietyntyyppiset asiakkaat ovat kiinnostuneita, jolloin kattavasta tarjonnasta heille osataan markkinoida tuotteita kiinnostuksen perusteella.

TAULUKKO 5. Asiaksmatriisiin liittyen esiinnousseet pääkohdat

Pääkohdat	Osuus haastatelluista n=13
Haastatellut eivät olleet tietoisia matriisin olemassaolosta	6
Matriisia voi hyödyntää markkinoinnin kohdentamisessa oikeille asiakassegmenteille	4

Eräs haastatelluista toivoi asiakasmatriisin **tehostavan markkinointia**, sillä siihen on niin sanotusti kirjattu auki Laatumahan hallussa oleva hiljainen tieto eri asiakkuuksista. Kaksi haastateltua koki asiakasmatriisin hyödylliseksi sen europohjaisen ajattelun vuoksi. Toisen heistä mukaan matriisi kuvaa hyvin **asiakassegmenttien painottumista** myynnin volyymin mukaan ja ohjaa budjetoitujen rahoitusten markkinoinnin panostusten käyttämistä mahdollisimman tehokkaasti oikeiden kohderyhmien viestintään (taulukko 5). Erään haastatellun mukaan matriisin on lisäksi haluttu kasvattavan eri tiimien ymmärrystä Laatumahan asiakaskunnasta ja -jakaumasta. Kaksi haastateltua painotti matriisin hyödyntämistä uuden asiakashallintajärjestelmän tukena.

6.2.6 Asiakashallintajärjestelmä

Asiakashallintajärjestelmää kehitetään parhaillaan Laatumahan tarpeisiin sopivaksi, mutta sitä ei ole vielä otettu käyttöön. Näin ollen suorittamani haastattelut painottuivat henkilöstön odotusten ja toiveiden kartoittamiseen CRM -järjestelmän ominaisuuksiin liittyen. Edellä mainittujen lisäksi kartoitin, millaisia asiakkaiden luokittelukriteerejä henkilöstö toivoisi järjestelmään liitettävän. Kriteereiden avulla voidaan hakea tietokannasta eri asiakasryhmiä, joille voidaan kohdentaa esimerkiksi markkinointia. Lista haastateltavien ehdottamista luokittelukriteereistä on liitteenä 2. En kuitenkaan erittele sitä tarkemmin työssäni, sillä se tehtiin lähinnä asiakashallintajärjestelmän kehittämisen tueksi Laatumahan kehityspäällikön toiveesta eikä se olennaisesti liity asiakkuuksien johtamiseen.

TAULUKKO 6. CRM- järjestelmään liittyen esiinnoitettavat pääkohdat

Pääkohdat	Osuus haastatelluista n=13
CRM -järjestelmän käyttöönottoa odotetaan ja sen epäillään edistävän asiakkuuksien hallintaa	12
Järjestelmän merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa	6
Potentiaaliset asiakkaat tulisi kirjata järjestelmään	9
CRM -järjestelmää tulisi hyödyntää myös myyntijärjestelmänä	6
Järjestelmän tulisi edesauttaa muiden asiakashallintamekanismien keskustellevuutta	6

Kuten taulukosta 6 huomataan, lähes jokainen haastatelluista kertoi odottavansa uuden CRM -järjestelmän käyttöönottoa ja järjestelmän todella edistävän asiakkuuksien hallintaa. Lähes puolet haastatelluista korosti asiakashallintajärjestelmän merkitystä tulevaisuuden liiketoiminnassa. Yksi heistä totesi, että asiakkuuksien johtamisen merkitys ymmärretään Laatumassa ja sen tiedostetaan olevan yksi **tulevaisuuden olennaisista menestystekijöistä**.

Taulukosta 6 huomataan, että yhdeksän haastatelluista toivoi uuden CRM -järjestelmän edistävän **potentiaalisten asiakkaiden etsintää** Laatumassa. Erään haastatellun mukaan järjestelmään tulisi kirjata nimenomaan niitä asiakkaita, joille ei ole vielä löytynyt sopivaa tuotetta, jotta sellaisen tullessa myyntiin voidaan helposti ottaa yhteys asiakkaisiin. Toinen haastateltu huomautti, että olisi hyvä, jos järjestelmään saataisiin kunkin asiakkaan kohdalle kirjaus myös tämän volyymin. Hänen mukaansa suuri osa asiakkuuksista on sellaisia, joiden kanssa menee paljon aikaa ja resursseja, mutta niiden tuotto ei ole rahallisesti merkittävä. Tällaisiin asiakkuuksiin panostaminen ei luonnollisesti ole kannattavaa, minkä takia erottelua voitaisiin tehdä ja käyttää panostus nimenomaan niihin asiakkaisiin, joiden kanssa kauppa saadaan syntymään.

Eräs haastatelluista muistutti, että myös ostaneiden asiakkaiden kirjaaminen järjestelmään on olennaista, sillä heidän **ostokäyttäytymistään analysoimalla** on mahdollista tehdä määritelmiä potentiaalisista asiakkaista. Määritelmien avulla voidaan ostaa valmiita asiakasrekistereitä ja kasvattaa asiakkaiden potentiaalijoukkoa, jolle tuotteiden markkinointia voidaan kohdentaa. Eräs haastatelluista painotti asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen merkitystä myös tuotantopuolella: *”Siellä on noussut merkittävänä esille juuri asiakkaiden tarpeiden esilletuominen. Että me osataan tehdä oikeanlaisia tuotteita. Että niille meidän tuotteille löytyy aina asiakas. Ehkä jos tämä järjestelmä toisi jotain uutta siihen.”* (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

Taulukosta 6 havaitaan, että lähes puolet haastatelluista toivoi lisäksi, että uutta CRM -järjestelmää pystyttäisiin hyödyntämään myös **myyntijärjestelmänä**. Eräs haastatelluista kertoi, että mikäli myynti tapahtuisi järjestelmän kautta, kaikki asiakastieto tallennettaisiin sinne automaattisesti eikä sitä tarvitsisi erikseen kirjata. Tällöin osa asiakasluokitteluista tapahtuisi automaattisesti euromää-

räisten ostojen perusteella, mikä vähentäisi myyjien ja muiden järjestelmää aktiivisesti käyttävien toimihenkilöiden työmäärää. Tällainen toiminto edesauttaisi hänen mukaansa myös järjestelmän kattavuutta ja maksimaalista hyödyntämistä, joiden varmistamiseksi kaikki asiakastieto tulee kirjata järjestelmään.

”Se olisi selvä, että jos se (CRM -järjestelmä) olisi myyntijärjestelmänäkin, niin se olisi täysin selvä asia, että asiakastiedotkin tulee aina sinne tallennettua. Ihan varmasti. Mutta sitten, jos myynti toteutetaan jotakin muuta kautta, niin sitten aina on se, että muistetaan varmasti tallentaa myös ne asiakastiedot sinne asiakashallintajärjestelmään. Jos niitä taas tallennellaan, niin että joku tallentaa silloin ja joku tällöin... se pitäisi olla mahdollisimman kattava, jotta siitä se hyöty saataisi sitten irti.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

Kolme haastateltua muistuttaakin, että jotta asiakashallintajärjestelmää voidaan maksimaalisesti hyödyntää, tulee jokaisen organisaation edustajan osallistua sen aktiiviseen kehittämiseen. Kun tietoja tallennetaan päivittäin aktiivisesti jokaisen henkilöstön jäsenen toimesta, asiakastiedot pysyvät ajantasaisina ja niitä on helpompi pitää yllä ja hyödyntää liiketoiminnassa. Erään haastatellun mukaan ongelmana voi kuitenkin olla, että henkilöstö, joka tekee kauppaa tietyllä alueella, ei välttämättä näe koko Laatumaan tarvetta kattavalle asiakashallintajärjestelmällä, ja ajattelee, että pystyy omalla tavallaan hallitsemaan omat asiakkaansa. Jotta he ymmärtäisivät järjestelmän merkityksen ja hyödyt koko organisaation kannalta, heille tulee perustella hyvin, miksi tällainen yhteinen järjestelmä on päätetty ottaa käyttöön.

”Tämäntyyppinen järjestelmä aina vaatii sen, että se olisi sitten kattavasti käytössä ja kaikille, joiden on tarkoitettu sitä käyttää, se pitää olla jokapäiväinen työkalu. Aivan samalla lailla kuin tietokone.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

Kuten taulukosta 6 huomataan, lähes puolet haastatelluista toivoi CRM -järjestelmän edesauttavan käytössä olevien **asiakashallintamekanismien keskustelevuutta**, mikä tällä hetkellä ontuu. Koska asiakastietoa kerätään useisiin eri järjestelmiin, tiedon kirjaaminen ja käsittely voi olla haastavaa, sillä mekanismit eivät keskustele keskenään. Erään haastatellun mukaan olisi helpointa, mikäli käytössä olisi vain yksi järjestelmä, jonne kaikki asiakastieto tallennettaisiin. Haastatellut esittävätkin ratkaisuksi mahdollisimman monen asiakashallintamekanismin integroimista CRM -järjestelmään, mikä mahdollistaisi tiedon saatavuuden samasta paikasta.

”Minua ainakin nykyään tässä meidän toiminnassa jonkun verran kiusaa se, että meillä on jonkun verran sellaisia järjestelmiä, jotka ei edes keskustele keskenään. Ja se lisää sitten työtä monella tavalla. Kun sitä tietoa tehdään tiettyyn vaiheeseen jossakin ja sitten sitä siirretään jollakin tavalla toiseen järjestelmään. Että ilman muuta niiden pitäisi olla sillä tavalla yhteydessä ja mielellään samassa järjestelmässä vielä. Kyllä se nopeuttaisi ja järkeistäisi työtä.” (Laatumaan henkilöstön jäsen 2013.)

Kolme haastateltua korosti järjestelmän yksinkertaisuuden tärkeyttä sen onnistuneelle käyttöönotolle, koska mikäli järjestelmä koetaan liian monimutkaiseksi ja vaikeaksi ei tietoja järjestelmään jakse-

ta kirjata. Eräs haastatelluista muistutti, että järjestelmä ei missään nimessä saa aiheuttaa ylimääräistä työtä myyjille, minkä vuoksi sen **helppokäyttöisyyteen ja yksinkertaisuuteen** tulee panostaa. Toinen haastatelluista muistutti järjestelmän kouluttamisen merkityksestä; olennaista on, että koko henkilöstö koulutetaan uuden järjestelmän käyttöön. Hän koki entisen asiakashallintajärjestelmän, Prospektin, epäonnistuneen juuri heikon kouluttamisen vuoksi.

Kaksi haastateltua arvioivat lisäksi, että CRM -järjestelmää tulisi hyödyntää asiakasrajapinnan lisäksi myös tuotannon puolella, markkinoinnin kohdentamisen edistämiseksi sekä sen avulla tulisi pyrkiä ottamaan haltuun muutkin Laatumaa sidosryhmät. Lisäksi eräs haastatelluista painotti jokaisen asiakkaan yhteydenottohistorian kirjaamisen merkitystä järjestelmään. Hän muistutti lisäksi, että minäkään järjestelmän taakse ei kuitenkaan saisi piiloutua, jolloin yhteydenotot asiakkaisiin jäivät tekemättä vaan päinvastoin; järjestelmän tulisi edesauttaa tärkeiden yhteydenottojen tekoa ja niistä ajan tasalla pysymistä, sillä asiakkaan konkreettinen kohtaaminen on kaikista tärkeintä. On muistettava, että asiakasta täytyy pystyä palvelemaan mahdollisimman hyvin ja ymmärtämään asiakkaan tarpeita. Nimenomaan näihin asioihin asiakashallintajärjestelmän tulee vastata.

"Hyvä asiakashallintajärjestelmä on työkalu. Kyllä ne kuitenkin sillä mentaalilla puolella tehdään ne päätökset, että miten näitä asioita hoidetaan." (Laatumaa henkilöstönjäsen 2013.)

6.3 Yhteenveto

Haastattelujen perusteella voidaan todeta haastateltujen laatumaalaisten käsitysten asiakkuuksien johtamisen nykytilasta, tavoitteista ja haasteista olevan pääpiirteittäin yhtenevät. Haastateltavat ilmaisivat tiedostavansa asiakkaiden ja näiden liiketoiminnan ymmärtämisen sekä asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen merkityksen omassa liiketoiminnassaan. Asiakkaista kerätäänkin varsin aktiivisesti tietoa, jonka pohjalta tulisi tehdä johtopäätöksiä. Ongelmana kuitenkin nähtiin, että johtopäätösten ja kehittämissuositusten implementointi käytäntöön ontuu.

Suuri osa haastatelluista painotti jokaisesta asiakashallintamekanismista keskusteltaessa niiden hyödyntämättömyyttä liiketoiminnassa, vaikka hyödyntämisen merkitys tiedostetaan. Haastateltavat osasivat nimetä mekanismien kautta saadun asiakastiedon hyödyntämiseen liittyviä ongelmia varsin tarkasti ja muutama haastatelluista nimesi jopa kehittämissuosituksia niiden korjaamiseksi. Asiakashallintamekanismit koettiin kuitenkin pääsääntöisesti toimiviksi ja kannattaviksi. Tietoa siis tuotetaan ja kerätään kattavasti johdon ja muiden sitä työssään tarvitsevien henkilöstön edustajien käyttöön, mutta sitä ei kuitenkaan hyödynnetä toiminnankehittämisessä.

Haastatellut kritisoivat sitä, että asiakashallintamekanismit eivät keskustele keskenään, mikä osaltaan hidastaa tiedon aktiivista hyödyntämistä. Ratkaisuksi ongelmaan ehdotettiin mahdollisimman monen mekanismin kytkemistä asiakashallintajärjestelmään, jolloin kaikki asiakastieto tallentuisi samaan tietokantaan ja olisi helposti hyödynnettävissä. Olennaisena pidettiin myös koko henkilöstön motivointia järjestelmän käyttöön, jotta sen kattavuus ja ajantasaisuus voidaan varmistaa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMIS- JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tarkoitukseni tässä opinnäytetyössä oli selvittää asiakkuuksien johtamisen nykytilaa ja mahdollisia kehittämiskohteita Laatumassa. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi muodostui kolme tutkimuskysymystä: saako johto kattavaa ja relevanttia tietoa asiakkuuksista, kuinka tuotettua asiakastietoa hyödynnetään sekä tehdäänkö sen perusteella toimenpiteitä.

Hakemalla vastausta esitelyihin tutkimuskysymyksiin voidaan laatia nykytila-analyysi asiakkuuksien johtamisesta Laatumassa, jota hyödyntämällä voidaan löytää kehittämiskohteita ja -ehdotuksia Laatumaan asiakkuuksien johtamiseen liittyen. Näiden lisäksi tarkoitukseni oli arvioida asiakkuuksien johtamisen strategista merkitystä tuloskortinäkökulmasta sekä empiriaan että teoreettiseen tutkimustietoon pohjaten.

Tässä kappaleessa esittelen johtopäätöksiä, joita asiakkuuksien johtamisen nykytilasta voidaan tehdä empirian perusteella. Esittelen ensin empirian pohjalta tehdyt johtopäätökset nykytilasta ja tuloskortin asiakasnäkökulman merkityksestä, jonka jälkeen käyn läpi kehittämissuhteita asiakkuuksien johtamiseen liittyen. Esittelen kehittämissuhteet asiakashallintamekanismeittain selkeyden ja ymmärrettävyyden takaamiseksi. Lopuksi esittelen mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia Laatumaan asiakkuuksien johtamisesta tulevaisuudessa.

7.1 Johtopäätökset asiakkuuksien johtamisen nykytilasta Laatumassa

Empirian perusteella voidaan todeta Laatumaan saavan pääosin kattavaa ja relevanttia tietoa asiakkuuksista ja tiedon olevan helposti johdon saatavilla. Tuotetun tiedon implementointi käytäntöön kuitenkin ontuu, sillä tietoa ei varsinaisesti hyödynnetä liiketoiminnan kehittämisessä eikä sen perusteella ole tehty toimenpiteitä.

Johdolle tuotetaan asiakkaista tietoa jokseenkin aktiivisesti usean eri asiakashallintamekanismin kautta. Teoriaosassa esitellyt asiakastiedonkeruumenetelmiä hyödynnetään kattavasti ja niiden kaikkien merkitys liiketoiminnan kehittämisessä ymmärretään. Ongelmana on kuitenkin markkinatutkimustiedon vähäisyys tiedonkeruun keskittyessä lähinnä asiakaskuuntelun kautta kerättyyn asiakastietoon. Myös asiakaspalautteen ja -tyytyväisyyskyselyiden kautta tietoa saadaan heikosti; henkilöstö ei ole innostunut palautteen aktiivisesta kirjaamisesta ja kyselyitä palautuu asiakkailta heikosti. Asiakastytyväisyyskyselyiden kautta tuotettu tieto ei lisäksi suurelta osin ole relevanttia, jolloin sitä ei voida luonnollisesti hyödyntää. Ilmeistä on, että asiakastytyväisyyskyselyt eivät mittaa oikeita, liiketoiminnan kannalta olennaisia asioita.

Asiakastietoa ei ole Laatumassa merkittävästi hyödynnetty eikä sen perusteella ole tehty toimenpiteitä. Ongelmana hyödyntämättömydessä voivat olla henkilöstön asenteet: tietoa ei yksinkertaisesti olla innokkaita hyödyntämään eikä siinä ole aktivoiduttu. Empirian perusteella ongelmana on lisäksi eri asiakashallintamekanismien keskustelemattomuus. Mikäli eri järjestelmät eivät keskustele keskenään, tiedon yhdistely, hyödyntäminen ja analysointi vaikeutuvat. Keskustelemattomuus ei myös-

kään kannusta tiedon kirjaamiseen, jolloin henkilöstön hallussa olevaa tietoa ei luonnollisesti saada käyttöön.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että Laatumalla on käytössään kattavasti asiakashallintamekanismeja, joita oikein hyödyntämällä asiakkaista on mahdollista tuottaa merkittävää ja olennaista tietoa. Tuottamalla oikeanlaista tietoa voidaan edesauttaa asiakastiedon hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämässä. Tällä hetkellä johtopäätösten ja toimenpiteiden teko tuotetun tiedon perusteella on kuitenkin heikkoa ja siihen tulisi tulevaisuudessa panostaa. Voidaankin todeta Laatumaan asiakkuuksien johtamisessa olevan vielä kehitettävää, joka liittyy pitkälti tiedonkeruun tehostamiseen sekä asiakashallintamekanismien yhtenäistämiseen niiden keskinäisen keskusteleavuuden varmistamiseksi.

Haastateltavat ovat ymmärtäneet, että asiakkuuksia johtamalla ja niistä aktiivisesti tietoa hakemalla voidaan tuottaa kilpailukykyä ja jopa kilpailuetua organisaatiolle, mutta havaittavissa on, että ajattelutapa ei ole kuitenkaan vielä noussut koko organisaation laajuiseksi asiakaskeskeiseksi toimintatavaksi, minkä vuoksi todellinen asiakaslähtöisyys ja päätöstenteko asiakasinformaation pohjalta koetaan vieraaksi.

7.2 Johtopäätökset Laatumaan tulokortinäkökulmasta

Tässä kappaleessa arvioin Laatumaan tasapainotetun tulokortin asiakasnäkökulmassa määritettyjen strategisten tavoitteiden, kriittisten menestystekijöiden sekä tavoitteiden saavuttamiseksi nimettyjen toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuutta asiakkuuksien johtamisen teoreettiseen tietoon sekä empiriaan pohjaten. Koska asiakkuuksien johtamista ei tulisi valita liiketoiminnan kehittämisen työkaluksi ainoastaan siksi, että sen katsotaan olevan tulevaisuuden trendi eikä asiakashallintajärjestelmiin ole suotavaa investoida, mikäli niiden avulla ei onnistuta aidosti tuottamaan kilpailukykyä organisaatiolle, on perusteltua nostaa esille asiakkuuksia johtamalla saavutettavia hyötyjä.

Laatumaan toiminnan muuttuessa entistä enemmän myyntipainotteiseksi, ulkoisen asiakkaan huomioiminen ja tutkiminen on perustellumpaa kuin ennen. Kilpailutilanteen kiristyessä myytävälle tuotteille ei löydy yhtä vaivattomasti asiakkaita kuin ennen, minkä vuoksi Laatumaan tulisi myyntikohteita markkinoidessaan ottaa huomioon asiakkaat ja pyrkiä räätälöimään tuotteitaan mahdollisuuksien mukaan asiakkaiden tarpeita ja preferenssejä vastaaviksi. Huolimatta asiakkuuksien johtamisen fokuksen painottumisesta nimenomaan pitkäkestoiisiin, jatkuviin asiakassuhteisiin, on alkuperäisenä ajatuksena kuitenkin kilpailukykyyn kasvattaminen ja kilpailuedun luominen asiakkaiden kautta organisaation asiakastuntemusta laajentamalla. Laatumaan on siis perusteltua päivittää asiakasstrategiansa eri asiakassegmenttien tarpeita vastaaviksi. Jotta erilaiset asiakkaat ja heidän tarpeensa tunnistetaan, tulee asiakkuuksista hakea aktiivisesti tietoa erilaisia asiakashallintamekanismeja ja informaatioteknologian tarjoamia mahdollisuuksia hyödyntäen.

Asiakkuuksien johtamisen sanotaan painottuvan myös prosessin kehittämiseen ja hallintaan, jossa asiakas kohdataan. Tarkoituksena on maksimoida asiakastyytyväisyys ja pyrkiä seuraamaan prosessin onnistumista ja kehittää sitä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkuuksien johtamiseen kuuluu-

kin olennaisena osana asiakastiedon kerääminen, sen analysoiminen ja hyödyntäminen päätöksenteossa, jotta asiakkaiden preferensseihin ja odotuksiin kyetään vastaamaan niin, että asiakkaalle tarjotaan paras mahdollinen asiakaskokemus. Asiakkuuksien johtamisen voidaan teoriassa sanoa edesauttavan pitkäkestoisten asiakassuhteiden synnyttämisen lisäksi oikeanlaisten tuotteiden ja palveluiden tarjoamisessa onnistumista, asiakkaiden tyytyväisyyden lisäämistä sekä kauppaprosessin kehittämistä, joihin Laatumaa on syytä panostaa.

Kilpailukyvyyn säilyttämisen, kilpailuedun luomisen, tulevaisuuden asiakkaiden preferenssien kartoittamisen, asiakkaiden tyytyväisyyden takaamisen ja sitä kautta uusien asiakkaiden hankkimisen vuoksi asiakkuuksien johtaminen ja asiakasstrategian päivittäminen ovat perusteltuja toimenpiteitä liiketoiminnan kehittämiseksi ja omistajien arvon kasvattamiseksi Laatumaa liiketoiminnassa. Asiakkuuksien johtamista ei tulisi tarkastella liian kapea-alaisesti vaan siihen liittyvästä teoretiedosta tulisi valita omaa liiketoimintaa koskeva teoria, jota voidaan soveltaa liiketoiminnan kehittämiseen. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, asiakkuuksien johtaminen on hyvin moniulotteinen käsite, joka saa jo määrittelyssään erilaisia ulottuvuuksia teoreetikosta riippuen. Näin ollen ei ole syytä kyseenalaistaa asiakkuuksien johtamisen sovellettavuutta Laatumaa liiketoimintaan, vaikka se eroaa perinteisestä kuluttajakaupasta. Voidaankin todeta Laatumaa tulokortissaan määrittämän asiakasnäkökulman, kriittisten menestystekijöiden sekä niiden edistämiseksi tehtävien toimenpiteiden olevan perusteltuja.

Tulee kuitenkin muistaa, että metsämaiden ja kiinteistöjen sijainti vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen huomattavan paljon. Vaikka tarjottaisiin parasta mahdollista palvelua, kuunneltaisiin asiakasta ja kehitettäisiin liiketoimintaa asiakkaan preferenssien mukaan, ei ostopäätöstä synny, mikäli sijainti on väärä. Näin ollen asiakkuuksien johtamisen Laatumaa liiketoimintaan sopivia käytänteitä tulisi soveltaa mahdollisuuksien mukaan asiakkaiden tyytyväisyyden maksimoimiseksi ja sitä kautta kilpailukyvyyn kehittämiseksi ja kilpailuedun luomiseksi, mutta realiteetit tulisi ottaa huomioon muun muassa investointeja tehtäessä. Toisaalta, kilpailuedun saavuttamiseksi asiakasnäkökulma voisi painottua esimerkiksi Laatumaa tunnettuuden kehittämiseen ja asiakasprosessin hoitoon asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi sen sijaan, että sovelletaan liiketoiminnan kehittämiseen kaikkea asiakkuuksien johtamiseen liittyvää.

7.3 Kehittämisehdotukset asiakastiedonkeruun tehostamiseksi

Tässä kappaleessa esittelen kehittämisehdotuksia Laatumaa asiakkuuksien johtamisen tehostamiseksi. Ehdotukset liittyvät haastateltujen empiriassa ilmaisemiin asiakashallintamekanismien kehittämiskohteisiin sekä siihen, kuinka niiden hyödynnettävyyttä voidaan tehostaa. CRM -järjestelmän kehittämisehdotukset puolestaan painottuvat sen käyttöönottoon liittyviin haasteisiin niiden ollessa tällä hetkellä ajankohtaiset. Esittelen konkreettisia, toteuttamiskelpoisia ja suoraan hyödynnettävissä olevia toimenpiteitä, joiden toteuttaminen Laatumaa on resurssit huomioiden mahdollista.

Vaikka kehitysehdotukset painottuvatkin asiakashallintamekanismien toimivuuden kehittämiseen, tulee muistaa, että asiakkuuksiin liittyvän kehittämisen taustalla on asiakaslähtöisen liiketoiminnan ke-

hittäminen. Mikäli asiakkuuksia johtamalla todellisuudessa pyritään saamaan lisäarvoa omistajille ja luomaan kilpailuetua organisaatiolle, ei mekaaninen asiakasdatan keruu riitä, vaan informaation perusteella tulee kyetä tekemään myös johtopäätöksiä ja toimenpiteitä asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseksi. Laatumaan tulisikin pyrkiä juurruttamaan asiakaslähtöinen toimintatapa ja asiakkuuksien johtaminen strategiseksi osaksi liiketoimintaa ja pyrkiä varmistamaan, että jokainen henkilöstön jäsen ymmärtää linjauksen ja mistä siinä on kyse ja omalla toiminnallaan edistää organisaation asiakaslähtöisyyttä.

7.3.1 Markkinatutkimukset ja luotaus

Markkinatutkimuksia tulisi hyödyntää tulevaisuudessa nykyistä tehokkaammin, sillä markkinoiden tuntemista olisi ehdottoman tärkeä kehittää Laatumaan toiminnan muuttuessa entistä enemmän myyntipainotteiseksi. Arantolan (2006, 65) mukaan markkinatutkimuksen keinoin saadaan erittäin käyttökelpoista, päätöksentekoa tukevaa asiakastietoa, jonka pohjalta tuotteita voidaan suunnitella. Markkinatutkimustiedon keruuta ei saisi unohtaa, vaikka Laatumaassa koetaankin, että markkinat tunnetaan hyvin.

Eräs haastatelluista koki, että markkinatutkimuksista saatava hyöty ei ole tarpeeksi suuri niihin käytettävään rahalliseen panostukseen verrattuna. Mielestäni markkinatutkimusten suorittaminen esimerkiksi opiskelijatyönä olisi organisaation näkökulmasta edullinen keino tuottaa tärkeää asiakastietoa. Lisäksi yhteistyö oppilaitosten kanssa kasvattaisi Laatumaan tunnettuutta nuoremman sukupolven keskuudessa ja voisi kehittää Laatumaan imagoa positiivisesti sen tarjotessa opiskelijoille mahdollisuuden käytännön työelämälähtöiseen harjoitukseen. Lisäksi eräs haastatelluista ehdotti empiriassa markkinatutkimusten suorittamista seurantatyyppisesti muutaman vuoden välein sopivalla sykillä, jotta asiakkaiden muuttuvista preferensseistä pysytään tietoisina.

Luotaustoiminnan koettiin olevan merkittävä keino asiakastiedon keruulle ja tulevien trendien kartoittamiselle. Luotaamalla saatua tietoa ei kuitenkaan hyödynnetä eikä sillä ole juurikaan painoarvoa kaikkien asiakashallintamekanismien kautta tulevassa informaatiossa. Jotta luotaamalla saatua tietoa onnistuttaisiin jatkossa hyödyntämään, tulisi se mielestäni integroida osaksi markkinatutkimuksia. Näin ehkäistäisiin luotaustoiminnan jääminen irralliseksi kokonaisuudeksi. Kun nämä kaksi mekanismia saataisiin integroitua toisiinsa, ne keskustelisivat keskenään ja niiden kautta tuotettu tieto tukisi toistaan ja tulevaisuuden trendit ja asiakkaiden preferenssit näyttäytyisivät selvemmin, mikä edesauttaisi johtopäätösten ja toimenpiteiden tekoa markkinatiedon perusteella.

Haastateltavien mukaan luotaustoiminnan kehittämiseksi koko Laatumaan henkilöstö tulisi aktiivoida harjoittamaan sitä. Olennaista olisi mielestäni saada henkilöstö motivoitumaan luotaustoimintaan havainnollistamalla heille sen hyötyjä ja esittämällä konkreettisesti sitä kautta saadun tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksia. Aktiivisten luotaajien palkitsemisjärjestelmä tai luotaustoiminnalle asetetut tavoitteet saattaisivat osaltaan nostaa henkilöstön motivaatiota luotaustoimintaan.

7.3.2 Asiakaspalaute

Haastateltujen mukaan merkittävä asiakaspalautteen hyödyntämisen ongelma on saadun palautteen alhainen määrä, minkä vuoksi kehittämisehdotukset liittyvät vahvasti määrän kasvattamiseen. Jotta olennaisimpia asiakkaiden ilmaisemia kehittämisehdotuksia voidaan poimia saaduista palautteista, tulisi palautteiden määrän olla suurempi, jotta kehittämiskohteet toistuisivat. Ongelmana haastateltavien mukaan ei ole se, etteivätkö asiakkaat antaisi palautetta vaan kyse on henkilöstön viitsimättömyydestä kirjata sitä.

Jotta palautteen kirjaamista onnistuttaisiin tehostamaan, tulisi henkilöstö motivoida siihen. Teoriaosassa Anderson ja Kerr (2002, 64) muistuttavat, että asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille olisi erittäin tärkeä selventää, miksi asiakastiedon keruu on keskeistä. Mikäli heille ei kerrota sen merkityksestä, ei heidän voida olettaa motivoituvan palautteen kirjaamiseen saadessaan sitä esimerkiksi asiakastapaamisessa. Mielestäni olennaista olisi selventää jokaiselle henkilöstön jäsenelle saadun palautteen hyötyjen merkitystä konkreettisesti liiketoiminnan, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Lisäksi olisi olennaista pyrkiä juurruttamaan asiakaslähtöistä ajattelutapaa koko organisaatioon; liiketoiminnan kehittämiseksi nimenomaan asiakkuusnäkökulmasta edellytetään aktiivista asiakastiedonkeruuta ja jokaisen henkilöstön jäsenen osallistumista siihen.

Empiriassa yhdeksi syyksi palautteen heikkoon kirjaamiseen nousi negatiivisen, itseä koskevan palautteen kirjaamisen vaikeus. Mielestäni palautejärjestelmään tulisi pystyä tekemään kirjauksia nimettömänä, jotta negatiivisen palautteen jakaminen olisi helpompaa. Mikäli negatiivista palautetta kirjattaisiin enemmän, todellisia kehityskohteita voisi löytyä tehokkaammin. Palkitsemisjärjestelmän luominen ja määrällisten tavoitteiden asettaminen saattaisivat tehostaa asiakaspalautteen kirjaamista järjestelmään.

Johdon tulisi mielestäni lisäksi muistaa, että mikäli se haluaa muun henkilöstön aktivoituvan palautteen kirjaamisessa, tulee johdon muuttua ensin. Jo pelkällä esimerkillään johto voi onnistua tehostamaan asiakaspalautteen keruuta muun henkilöstön keskuudessa. Pyrkimällä asiakaspalautteiden kirjaamisen objektiivisuuteen myös vaikeissa itseä koskevissa palautteissa, johto saattaisi onnistua karsimaan myös muun henkilöstön kirjaaman asiakaspalautteen subjektiivisuutta.

7.3.3 Asiakastytyväisyyskyselyt

Asiakastytyväisyyskyselyiden kautta saadun asiakastiedon hyödyntäminen ontuu haastateltavien mukaan lähinnä siksi, että ne eivät tuota ajantasaista ja päätöksentekoa tukevaa tietoa. Asiakastytyväisyyskyselyiden kehittämisessä tuleekin keskittyä kysymyspatteriston päivittämiseen, jotta ajantasaista ja relevanttia tietoa onnistutaan tuottamaan. Andersonin ja Kerrin (2002, 57–58) mukaan olennaista asiakasdatan keräämisessä olisi ensin määrittää se, mitä asiakkaista, heidän preferensseistään ja käyttäytymisestään halutaan tietää, jotta oikeat kysymykset voidaan esittää. Tietoa asiakkaista on mahdollista kerätä niin runsaasti, että on helposti mahdollista sortua keräämään epärelevanttia tietoa, jolla ei ole käytännössä mitään merkitystä. Asiakastytyväisyyskyselyiden kehittämi-

sen tulisikin lähteä siitä *mitä* asiakkaista todellisuudessa halutaan tietää ja sen tulisi heijastua kysymyspatteriston kysymysten valintaan ja niiden jatkuvaan päivittämiseen markkinakentän alati muuttuessa.

Mielestäni kyselylomakkeiden päivittämisen tulisi lähteä siitä, mitä niiden avulla etupäässä halutaan mitata. Henkilöstön tulisi yhdessä määrittää selkeät ja yksinkertaiset tavoitteet asiakastyytyväisyyden mittaamiselle. Sovittujen tavoitteiden pohjalta voidaan määrittää muutama yksiselitteinen ja selkeä kysymys sovitujen asioiden mittaamiseksi. Kyselylomaketta tulisi lisäksi testata ulkopuolisella henkilöllä ennen sen käyttöönottoa, jotta tiedetään kysymysten olevan ymmärrettäviä. Kyselyä tulisi tähän tapaan käydä läpi ja päivittää tietyin aikaväleihin tai tarpeen vaatiessa, jotta voidaan varmistaa sen ajantasaisuus ja se, että mitataan oikeita asioita.

Myös asiakastyytyväisyyden kyselytapaa tulisi päivittää, sillä erään haastatellun mukaan kyselyitä palautuu valitettavan vähän. Mielestäni tehokas tapa aktivoida asiakkaat vastaamaan kyselyyn olisi perinteisen kyselyn postittamisen sijaan lähettää sähköpostitse linkki, joka ohjaa asiakkaan suoraan verkossa olevaan sähköiseen kyselyyn. Saatteena tulisi olla kirje, jossa tarjotaan mahdollisuutta vastata kyselyyn lisäksi puhelimitse niin, että myyjä ottaa asiakkaaseen yhteyttä tietyn ajan kuluttua. Tällöin asiakkaan vastaamatta jättämisen kynnyks voi olla korkeampi, jolloin kyselyyn vastaamisprosenttia onnistutaan kasvattamaan. Lisäksi myyjien tulisi rohkaista jo kaupanteon yhteydessä asiakasta vastaamaan asiakastyytyväisyyskyselyyn ja antamaan palautetta, joita hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

Asiakastyytyväisyyskyselyiden vastausprosentin kasvattamiseksi tulee kyselylomakkeesta mielestäni tehdä mahdollisimman yksinkertainen ja vaivaton täyttää. Sen tulisi koostua esimerkiksi monivalinta-kysymyksistä tuotetta ja kauppaprosessin onnistumista koskien sekä muutamasta demografisia tekijöitä määrittävästä kysymyksestä, jotta asiakkaan luokittelu tarvittaessa onnistuu. Mikäli asiakas haluaa lisäksi antaa yksityiskohtaisemman sanallisen palautteen, voisi sähköinen lomake ohjata asiakkaan suoraan linkin kautta palautejärjestelmään, jolloin palaute tallentuisi sinne.

Osa haastatelluista painotti, että asiakastyytyväisyyskyselyn tulisi mitata koko kauppaprosessin onnistumista sen sijaan, että mitataan ainoastaan tyytyväisyyttä tuotteen ominaisuuksiin. Asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta asiakastyytyväisyyden mittaamisen fokuksen tulisi olla juuri tässä. Muun muassa Oksanen (2010, 22) määrittelee asiakkuuksien johtamisen prosessiksi, jossa hallitaan kaikkia asiakaskohtauksia. Prosessin kehittämisen ja asiakkaiden tyytyväisyyden maksimoimiseksi olisikin tärkeää selvittää asiakkaan tyytyväisyyttä ydintuotteen lisäksi koko kauppaprosessia kohtaan. Myös Laatumaan liiketoiminnan ja asiakkuuden kertaluontoisuuden vuoksi koko kauppaprosessin onnistumisen mittaaminen on mielestäni olennaista. Tähän liittyy myös erään haastatellun ehdottama seurantatyyppinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen ostaneille asiakkaille. Näin kartoitettaisiin Laatumaan tuotteiden ja asiakaspalveluprosessin onnistumista pidemmällä aikavälillä: ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä tuotteeseen, ovatko he saaneet tarvittaessa yhteyttä myyjään myös kaupanteon jälkeen ja mitä tuotteen ominaisuuksia tulisi kehittää.

Mielestäni seurantatyyppinen asiakastyytyväisyyden kartoittaminen olisi hyvä keino mitata asiakkaan tyytyväisyyttä myös kaupanteon jälkeen, vaikka sama asiakas ei enää todennäköisesti olekaan potentiaalinen asiakas Laatumaa asiakkuuksien ollessa usein kertaluontoisia. Mikäli asiakkaiden tyytyväisyyttä seurataan, saadaan tuotettua arvokasta tietoa asiakkaiden preferensseistä sekä onnistutaan ilmaisemaan asiakkaalle tämän mielipiteen merkitys, mikä luo asiakkaalle ammattimaisen vaikutelman organisaatiosta ja voi parhaillaan johtaa siihen, että asiakas suosittelee Laatumaata tuttavilleen.

7.3.4 Asiakasmatriisi

Asiakasmatriisi on varsin käyttökelpoinen työkalu markkinoinnin kohdentamisessa sekä CRM -järjestelmän tukena. Sitä ei mielestäni kutienkaan varsinaisesti voida lukea asiakashallintamekanismiksi, sillä uuden CRM -järjestelmän mahdollistaessa asiakkaiden luokittelun ja segmentoinnin matriisin merkitys pienenee. Matriisiin liittyen varsinaisia kehittämiskohteita ei empirian perusteella ollut havaittavissa. Olennaista olisi varmistaa, että jokainen henkilöstön jäsen, jonka työssä asiakasmatriisilla voi olla merkitystä, tiedostaa sen olemassa olon onnistuakseen hyödyntämään sitä tarvittaessa.

7.3.5 Asiakashallintajärjestelmä

Payne (2006, 226–227) muistuttaa, että olennaista onnistuneelle asiakkuuksien johtamiselle on kaiken asiakkaiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen integroiminen samaan kokonaisuuteen. Jotta prosessia voidaan johtaa onnistuneesti, tarvitaan organisaation käyttöön CRM -järjestelmä, joka kokoaa yhteen kaiken asiakkaista tulevan tiedon. Kehittääkseen asiakkuuksiansa johtamista sekä tehostaakseen asiakastiedon hyödyntämistä myös Laatumaa on aika ottaa käyttöön toimiva CRM -järjestelmä. Positiivista on, että empirian perusteella lähes jokainen haastatelluista odottaa järjestelmän käyttöönottoa eli sen tarjoamat hyödyt näyttävät olevan tiedostetut.

Asiakashallintajärjestelmän tullessa käyttöön Laatumaa sen onnistuneelle käyttöönotolle on olennaista saada koko henkilöstö ymmärtämään sen merkitys liiketoiminnalle ja sitoutumaan sen käyttöön. Mikäli järjestelmän merkitystä ei ymmärretä, ei henkilöstö motivoitu sen hyödyntämiseen ja asiakastietojen kirjaamiseen, jolloin järjestelmä ei pysy ajantasaisena asiakastietojen jäädessä hajanaisiksi. Mielestäni hyötyjen ymmärtämiseksi henkilöstölle tulee selventää asiakaslähtöisyyden ja asiakkuuksien johtamisen peruseriaatteita ja saada nämä omaksuma uudet asiakaskeskeiset ajattelumallit osana organisaation strategiaa. Tätä kautta henkilöstö saadaan ymmärtämään asiakkuuksien johtamisen merkitys liiketoiminnassa sekä asiakastiedonkeruun merkitys asiakkuuksien johtamisen onnistuneelle toteuttamiselle. Näin henkilöstölle voidaan perustella CRM -järjestelmän käyttöönotto ja parhaassa tapauksessa kasvattaa sen käyttöastetta.

Olennaista CRM -järjestelmän onnistuneelle käyttöönotolle on johdon sitoutuminen, johon Laatumaa tulee kiinnittää huomiota; mikäli johto ei aktiivisesti käytä ja hyödynnä CRM -järjestelmää, on muiden henkilöstön edustajien helppo olla käyttämättä sitä. Olennaista on lisäksi järjestelmän säilyttäminen mahdollisimman yksinkertaisena, jotta sen monimutkaisuus ei nouse esteeksi käyttöönotol-

le. Mielestäni järjestelmän kouluttaminen koko henkilöstölle on tärkeää, sillä samalla voidaan painottaa myös muita asiakkuuksien johtamisen etuja liiketoiminnalle ja keskustella niistä avoimesti. Lisäksi kouluttamalla ehkäistään henkilöstön arkuus tietotekniseen ratkaisuun. Järjestelmän kouluttamisessa olennaista olisi huomioida ainoastaan peruskäyttäjän kannalta olennaisia seikkoja, jotteivät vain muutamia käyttäjiä koskevat edistyneemmät toiminnot saa järjestelmää kuulostamaan turhan monimutkaiselta. Yksinkertaisuus järjestelmässä on suotavaa, jottei se tuota lisätyötä käyttäjille.

CRM -järjestelmän käyttöönotossa tulisi muistaa, että huomiota ei kuitenkaan saisi kiinnittää liikaa asiakashallintajärjestelmään todellisten liiketoiminnallisten kysymysten sijaan (Payne 2006, 40). Asiakkuuksien johtamisen näkeminen ainoastaan IT -sovelluksena ei tuo riittävän hyvää tulosta liiketoiminnan kehittämiseen vaan näkökulman on laajennettava kaikkeen toimintaan ja nähtävä CRM osana johtamista. (Lehtinen 2004, 17, 20.) Asiakashallintajärjestelmä on ainoastaan työkalu, osa suurempaa strategiakokonaisuutta, minkä vuoksi Laatumaa ei tule odottaa järjestelmän ratkaisevan asiakkuuksien johtamiseen liittyviä haasteita.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Laatumaa otettua käyttöön uuden asiakashallintajärjestelmän, olisi sen käyttöönoton onnistumisen tutkiminen perusteltua. Tutkimus tulisi suorittaa esimerkiksi vuoden kuluttua käyttöönotosta ja siinä selvitettäisiin tässä opinnäytetyössä esiteltyihin onnistuneen käyttöönoton kriteereihin pohjaten onko käyttöönotto onnistunut, mitkä seikat ovat vaikuttaneet sen onnistumiseen tai epäonnistumiseen, kokeeko henkilöstö järjestelmän kattavaksi ja tarpeelliseksi sekä onko käyttöönotto edesauttanut liiketoiminnan kehittymistä asiakaslähtoisemmäksi. Jatkotutkimuksen voisi myös suunnata johdon onnistumisen arviointiin järjestelmän käyttöönotossa, jossa tutkimuskysymyksiä voisivat olla:

- toimiko johto esimerkillisesti käyttöönotossa
- onnistuiko johto motivoimaan henkilöstöä aktiiviseen järjestelmän käyttöön, sekä
- saiko henkilöstö siihen tarvittavan koulutuksen.

Jatkotutkimus voisi painottua myös jo olemassa olevien asiakashallintamekanismien arvioimiseen sen jälkeen, kun niitä on tämän opinnäytetyön pohjalta kehitetty. Tutkimuksessa tulisi selvittää, onko tarvittavia kehittämistoimenpiteitä tehty, jotta asiakashallintamekanismit toimisivat paremmin, onko niiden avulla onnistuttu tekemään päätöksiä ja toimenpiteitä sekä onko Laatumaa toiminta muuttunut aiempaa asiakaslähtoisemmäksi.

8 POHDINTA

Tarkastelen opinnäytetyöni pohdintaosassa opinnäytetyöprosessiani ja sen onnistumista. Suorittamani tutkimus oli ajankohtaista suorittaa nimenomaan vuoden 2013 aikana, sillä tasapainotetussa tuloskortissaan Laatumaa painottaa asiakkuuksien johtamista asiakasnäkökulman strategisen tavoitteen saavuttamiseksi. Erittelen työni sekä siinä saatujen tutkimustulosten uutuus- ja sovellusarvoa työelämäyhteydessä, pohdin ja perustelen työn kansainvälistä merkitystä sekä oman asiantuntijuu-teni ja ammattitaitoni kehittymistä prosessin aikana.

8.1 Työprosessin onnistuminen ja tutkimuksen sovellusarvo

Opinnäytetyöprosessi sujui moitteettomasti yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation kanssa. Työs-kentelyäni motivoi Laatumaan johdon ja esimiesten aktiivisuus ja aito kiinnostus prosessia kohtaan; suorittamiini haastatteluihin suhtauduttiin positiivisesti, mielipiteitä jaettiin mielestäni avoimesti sekä jokainen perehtyi haastattelurunkoon ennen haastattelua, mikä takasi sujuvan keskustelun aiheesta. Empiirisellä tutkimuksella onnistuin tuottamaan toimeksiantajan tavoitteiden mukaisen kattavan ai-nejiston, joka on aidosti hyödynnettävissä Laatumaan liiketoiminnan kehittämisessä. Arvioin lisäksi tasapainotetun tuloskortin asiakasnäkökulmaa varsin kattavasti liittäen sitä kautta asiakkuuksien joh-tamisen ja asiakaslähtöisyyden strategiseksi osaksi liiketoimintaa sen tavoitteen osoittauduttua mie-lestäni merkitykselliseksi tulevaisuuden liiketoiminnalle.

Tutkimukseni ja opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää asiakkuuksien johtamisen nykytilaa sekä mahdollisia kehittämiskohteita Laatumassa. Nykytila-analyysi oli organisaation näkökulmasta olen-nainen osa tutkimusta ja aineistona painoarvoltaan merkittävä, sillä ilman sitä ei oikeita kehittämis-kohtia asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan voida löytää. Tulokset -kappaleeseen kootut henkilös-tön esiin nostamat ajatukset ja mielipiteet Laatumaan asiakashallintamekanismien toimivuudesta ja kehittämisikohteista luovat pohjan Laatumaan tarpeelle kehittää asiakkuuksien johtamistaan sekä tarjoavat keinoja siinä onnistumiseksi. Esittelin aineiston Laatumaan johtoryhmän kokouksessa 22.8.2013 ja palaute siitä oli erinomaista. Aineisto on sellaisenaan Laatumaan hyödynnettävissä ja selkeä kirjallinen dokumentointi edistää sen käytettävyyttä. Tarjoan Laatumaan liiketoiminnan oh-jaamana rakentuneen teoreettisen viitekehyksen kautta ajankohtaista tutkimustietoa asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan liittyen.

Haastattelujen perusteella tuotettua aineistoa hyödynnettiin jo toukokuussa 2013 Laatumaan mitta-vassa osaamisen ja tiedon johtamiseen liittyvässä kehitysprojektissa erään henkilöstön edustajan pyydettyä sitä organisaation käyttöön asiakkuuksien johtamisen saatua erityistä lisähuomiota kes-kustelussa. Lisäksi kehityspäällikön pyynnöstä laatimaani listaa henkilöstön toivomista uuden CRM -järjestelmän ominaisuuksista (liite 2) hyödynnettiin jo huhtikuussa 2013 järjestelmää kehitettäessä. Lisäksi Laatumaa hyödyntää parhaillaan tuottamaani aineistoa vuoden 2014 tavoitteiden suunnitte-lussa asiakkuuksien johtamisen kehittämisen ja tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa.

8.2 Oman asiantuntijuuden ja ammattitaidon kehittyminen

Opinnäytetyöprosessin aikana asiantuntemukseni erityisesti asiakkuusajatteluun, asiakkuuksien johtamiseen ja niiden hallintaan kasvoi merkittävästi. Paneuduin aiheeseen erittäin perusteellisesti, jotta onnistuisin tarjoamaan tutkimukseni ostaneelle organisaatiolle mahdollisimman laajan, kattavan sekä tiiviin tutkimuksen, jonka teoreettinen viitekehys on relevantti organisaation liiketoiminnan kannalta. Varsin laaja empiria sekä useasta näkökulmasta tutkimani asiakkuuksien johtamisen teoria takaa laajan tietämyksen aiheesta ja koen asiantuntijuuteni aiheeseen karttuneen. Tulevaisuudessa haluankin kehittää asiantuntijuuttani asiakkuuksien johtamiseen lisää, ja toivon saavani tutkia sitä tulevassa työssäni tai mahdollisessa jatkokoulutuksessa. Opinnäytetyöprosessi kehitti lisäksi valmiuksiani tutkia ja arvioida nimettyä ongelmaa ja hyödyntää tiedonkeruussa opittuja tutkimusmenetelmiä. Mielestäni työn teko Laatumaan toimeksiantona kehitti myös työelämävalmiuksia tarjoten oikean liiketoiminnallisen kehittämisiongelman, mikä motivoi opinnäytetyön tekoon entisestään.

Opinnäytetyön ollessa ensimmäinen laatimani suuremman mittakaavan kirjallinen tuotos, joka sisältää kattavan teoreettisen viitekehysten lisäksi laajan empiirisen tutkimuksen, on sen kirjoittaminen kehittänyt ammatillista tiedonkäsittely- ja kirjoitustaitoani haastaen jo olemassa olevia kykyjäni. Työtä tehdessäni olen päässyt perehtymään usean eri lähteen tarjoamaan teoreettiseen tutkimustietoon asiakkuuksien johtamisesta muodostaen niiden pohjalta omaa tutkimustani tukevan viitekehysten saaden ne keskustelemaan uskottavasti keskenään. Tieteellisesti validin ja reliabelin asiatekstin kirjoittamisen taitoni on kehittynyt huomattavasti opinnäytetyöprosessin aikana, sillä olen pyrkinyt kiinnittämään siihen erityistä huomiota taatakseni tutkimukseni kattavuuden ja uskottavuuden toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta.

8.3 Kansainvälinen merkitys

Useat käyttämäni kotimaiset kirjallisuuslähteet (mm. Storbacka ym. 2003, 11; Storbacka ja Lehtinen 2006, 11; Storbacka ym. 2000, 14) ovat tutkineet asiakkuuksien johtamista sekä Suomessa että ulkomailla saadakseen tutkimuksilleen kattavaa ja relevanttia aineistoa. Storbacka ym. (2000, 15–16) toteavat teoksessaan, etteivät käsittele erikseen globaaliin asiakkuuksien johtamiseen liittyviä kysymyksiä vaan lähtevät teoksessaan siitä, että johtamiskäytäntöjä voidaan soveltaa myös globaalien asiakkuuksien johtamisessa. Myös Payne (2006, 29–31) toteaa esittelemänsä asiakkuuksien johtamisen strategisen viitekehysten sisältämien prosessien olevan universaaleja. Kuten opinnäytetyöni teoreettisen viitekehysten mukaan voidaan todeta, sekä koti- että ulkomaiset teokset rakentuvat lisäksi hyvin samanlaisen teoreettisen tutkimustiedon varaan keskittyen pääpiirteittäin samoihin aiheisiin asiakkuuksien johtamisessa. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksessani esitelty asiakkuuksien johtamisen teoria on pitkälti sovellettavissa niin koti- kuin ulkomaisiin asiakkuuksiin ja yrityksiin.

Laatumaan kannalta tutkimuksella on merkitystä kansainvälisessä mittakaavassa, sillä se pyrkii tulevaisuudessa hakemaan voimakkaasti kasvua ulkomailta erityisesti kiinteistöliiketoimintaansa. Teoria-tiedon perusteella kansainvälisessä kaupassa on mahdollista soveltaa samoja asiakkuuksien johtamisen käytäntöjä ja järjestelmiä kuin kotimaisessa kaupassa. Esimerkiksi markkinatutkimuksia ja luo-

taustoimintaa tulisi ehdottomasti pyrkiä hyödyntämään liiketoiminnan kasvaessa ulkomaille, jotta globaaleista markkinoista tullaan tietoisiksi ja onnistutaan tarjoamaan asiakkaille näiden tarpeiden mukaisia tuotteita ja palveluita. Asiakkaiden luokittelu asiakashallintajärjestelmään, niiden segmentointi ja sijoittaminen asiakasmatriisiin voi edistää uusien asiakassegmenttien muodostumista ja niille sopivien asiakasstrategioiden luomista.

LÄHTEET

- ANDERSON, Kristin ja KERR, Carol 2002. Customer Relationship Management. USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- ARANTOLA, Heli 2006. Customer insight – uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WSOY ja Vectia OPEN LAB.
- BERGERON, Bryan 2002. Essentials of CRM –A Guide to Customer Relationship Management. USA: John Wiley & Sons, Inc..
- BOSE, Ranjit ja SUGUMARAN, Vijayan 2003. Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management. Wiley InterScience. [Viitattu 2013-11-09]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.libproxy.aalto.fi/docview/215189449/141847E17A63B266908/19?accountid=27468>
- BROWN, Stanley A. 2000. Customer relationship management: A Strategic Imperative in the World of e-Business. Kanada: John Wiley & Sons Canada Limited.
- CUNNINGHAM, Michael J. 2002. Customer Relationship Management. Iso-Britannia: Capstone Publishing.
- DYCHÉ, Jill 2006. The CRM Handbook – A Business Guide to Customer Relationship Management. Pennsylvania, USA: Offset paperback manufacturers in Laflin.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING 2007. Customer Lifetime Value Calculator. [Viitattu 2013-11-05]. Saatavissa: <http://hbsp.harvard.edu/multimedia/flashtools/cltv/>
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.
- HOLOPAINEN, Martti ja PULKKINEN, Pekka 2012. Tilastolliset menetelmät. 5-7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- KAMALIAN, Dr. Amin-Reza, YA'GHOUBI, Dr. Noor-Mohammad ja BAHARVAND, Fataneh 2013. Providing a Model for Successful Implementation of Customer Relationship Management (Case-study: Zahedan Industrial City). Industrial Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. [Viitattu 2013-11-09]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.libproxy.aalto.fi/docview/1437525031/141847E17A63B266908/13?accountid=27468>
- KANANEN, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KAPLAN, Robert S. ja NORTON, David P. 2006. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- KHODAKARAMI, Farnoosh ja CHAN, Yolande E. 2013. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. Information & Management. [Viitattu 2013-11-04]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com.libproxy.aalto.fi/science/article/pii/S0378720613000918#>
- KORKMAN, Oskar 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? – Puheenvuoro asiakaslähtöisten liiketoimintamallien puolesta. KONSEPTI – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti [digilehti] Toiminnan teorian ja kehittävän tutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto. [Viitattu 2013-07-07]. Saatavissa: http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, BRADY, Mairead, GOODMAN, Malcolm ja HANSEN, Torben 2009. Marketing Management. Englanti: Pearson Education Limited.
- KUNNARI, Erkki 2012. Ansaintalogiikka Metsähallituksen tuulivoimaliiketoiminnassa. Oulun Yliopisto. Executive MBA -lopputyö. [SALAINEN]. [Viitattu 2013-02-13].

- LAMMI, Minna, PANTZAR, Mika ja ÖÖRNI, Anssi 2009. Asiakasymmärryksen harhat. Kaupasta kaikille Kuluttajatutkimuksen kirjoja 5. [Viitattu 2013-11-04]. Saatavissa: http://www.ncrc.fi/files/5383/15_asiakasymmärryksen_harhat.pdf
- LEHTINEN, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- LIAO, Shu-hsien, CHEN, Yin-Ju ja DENG, Min-yi 2010. Mining customer knowledge for tourism new product development and customer relationship management. Expert Systems with Applications. [Viitattu 2013-11-04]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com.libproxy.aalto.fi/science/article/pii/S0957417409010239#>
- LINDGREEN, Adam, PALMER, Roger, VANHAMME, Joëlle ja WOUTERS, Joost 2005. A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships. Industrial Marketing Management. [Viitattu 2013-11-04]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com.libproxy.aalto.fi/science/article/pii/S0019850105001276>
- LINDROOS, Jan-Erik ja LOHIVESI, Kari 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- MALMI, Teemu, PELTOLA, Jukka ja TOIVANEN, Jouko 2003. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovela tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- OKSANEN, Tommi 2010. CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- PAYNE, Adrian 2006. Handbook of CRM – Achieving Excellence in Customer Relationship Management. Burlington: Elsevier Linacre House.
- QI, Liyun, WANG, Keyi, WANG, Xiaoshu ja ZHANG, Fangfang 2008. Research on the relationship among market orientation, customer relationship management, customer knowledge management and business performance. Management Science and Engineering 2.1. [Viitattu 2013-11-04]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.libproxy.aalto.fi/docview/208622232/141847E17A63B266908/11?accountid=27468#>
- RICHARDS, Keith A. ja JONES, Eli 2006. Customer relationship management: Finding value drivers. Industrial Marketing management. [Viitattu 2013-11-04]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com.libproxy.aalto.fi/science/article/pii/S0019850106001581#>
- SAARANEN-KAUPPINEN A. ja PUUSNIEKKA A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Viitattu 2013-10-29.] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/>
- SEN, Arun ja SINHA, Atish P. 2011. IT alignment strategies for customer relationship management. Decision Support Systems. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com.libproxy.aalto.fi/science/article/pii/S0167923611000935#>
- STEIN, Alex D., SMITH, Michael F. ja LANCIONI, Richard A. 2013. The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. Industrial Marketing Management. [Viitattu 2013-11-04]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com.libproxy.aalto.fi/science/article/pii/S0019850113001223>
- STORBACKA, Kaj, BLOMQUIST, Ralf, DAHL, Johan ja HAEGER, Tomas 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. (Suom. Maarit Tillman.) 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- STORBACKA, Kaj ja LEHTINEN, Jarmo R. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 7. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- STORBACKA, Kaj, SIVULA, Petteri ja KAARIO, Kari 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- TILASTOKESKUS. Teemahaastattelu. Virsta Virtual Statistics. [Viitattu 2013-11-09]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>
- VIHMA, Päivi 2006. Taistelu osajista alkaa. Talouselämä [digilehti 2008-11-21.] [Viitattu 2013-11-04]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/taistelu+osajista+alkaa/a2056760>.

WANG, Yonggui, LO, Hing Po, CHI Renyong ja YANG, Yongheng 2004. An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality*. [Viitattu 2013-11-09]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.libproxy.aalto.fi/docview/197987496/fulltextPDF?accountid=27468>

ÖZTAYSI, Basar, KAYA, Tolga ja KAHRAMAN, Cengiz 2011. Performance comparison based on customer relationship management using analytic network process. *Expert Systems with Applications*. [Viitattu 2013-11-04]. Saatavissa:

<http://www.sciencedirect.com.libproxy.aalto.fi/science/article/pii/S095741741100203X#>

Toimeksiantajaorganisaation materiaalit:

LAATUMAA 2012a. Laatumaan toiminnot.

LAATUMAA 2012b. Laatumaan tulokortti 2013.

LAATUMAA 2011. Laatumaan tulokortti 2012.

LAATUMAA 2010. Laatumaan tulokortti 2011.

LAATUMAA 2009. Laatumaan tulokortti 2010.

LAATUMAA 2008. Laatumaan tulokortti 2009.

LAATUMAA 2013a. Laatumaan toimintatapa.

LAATUMAA 2013b. Markkina ja toimialakatsaus – tonttikauppa.

LAATUMAA 2013c. Markkinoinnin ja viestinnän strategia – Tuotteet ja asiakkaat.

LAATUMAA 2012c. Mökkimatkailun toimialakatsaus.

LAATUMAAN JOHTORYHMÄ 2011. Laatumaa – liiketoimintasuunnitelma 2012-2017.

LAATUMAAN MAAKAUPPATIIMI 2012. Toimialan analyysi.

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Laatumaan asiakashallintamekanismit



Haastattelurunko



- *Toimivatko asiakashallintamekanismit?*
- *Miltä osin ne toimivat?*
- *Missä on kehitettävää?*
- *Kuinka niiden käyttö näkyy organisaatiotasolla ja henkilökohtaisessa työssäsi?*

LIITE 2: CRM -JÄRJESTELMÄN LUOKITUSPERUSTEITA

Mitä luokitusperusteita henkilöstö toivoo uuteen CRM -järjestelmään

Kohteeseen liittyvät:

- kohde
- onko kyseessä järvenranta- vai erätontti jne..
- tontin ominaisuudet (esim. sähköistys)
- minkä tyyppistä metsää ja minkä kokoisia palstoja on tarjolla
- sijainti → ensin suurempi maantieteellinen alue, jota voidaan tarkentaa edelleen kuntatasolle ja kaava-alueen tarkkuudelle

Asiakkaaseen liittyvät:

- asiakkaan kiinnostus ja motiivit
- asiakkaan muut henkilökohtaiset toiveet: veneilymahdollisuudet, kalastusmahdollisuudet, kulku- ja veneily-yhteydet ja palvelut → esimerkiksi niin, että olisi yksi yhtenäinen ryhmä joka haluaa tämän tyyppisiä asioita tai joka ei halua
- asiakkaan pääryhmä: onko hän B2C-, B2B -asiakas, yhteistyökumppani vai muu
- asiakasprofiili
 - o mistä asiakas on kotoisin, tulotaso, koulutustaso, ammatti, harrastukset → näitä tietoja voi hyödyntää potentiaalisten asiakkaiden etsimisessä
- luokituksena ne asiakkaat, jotka ostavat jatkuvasti (esim. metsäomaisuutta) tai pyrkivät metsän jatkuvaan kasvatukseen → se ohjaa sitä, minkä tyyppistä tuotetta heille tarjotaan

Asiakkaan potentiaalisuuteen liittyen:

- onko asiakas potentiaalinen, ostanut vai vuokrannut asiakas
- asiakkaan potentiaali → varallisuus, ikä, ei vielä omista vastaavaa tuotetta
- joko sellaisten asiakkaiden välillä joiden kanssa voi saada syntymään paljon kauppaa ja sellaisten jotka niin sanotusti ovat muuten vain Laatumaan asiakkaita (vievät paljon aikaa, mutta voitto on Laatumaalle keho)
- minkä tyyppiset asiakkaat ottavat Laatumaahan yhteyttä
- luokitus, joka luotaisi tulevaisuuteen
 - o mitä asiakas, jonka kanssa kauppaa ei ole syntynyt, olisi halunnut

Muita luokituksia:

- luokitteluja voisi johtaa asiakasmatriisipuolelta
- luokittelujen tulisi olla liiketoimintakohtaisia → tarvittaessa eri luokittelut tonttikauppaan, maakauppaan ja tuulivoimaan
- luokittelu ns. top10 asiakkaisiin euromääräisten ostojen perusteella (mikäli myynti tapahtuisi järjestelmä kautta, tämä voitaisiin tehdä automaattiseksi)

Mitä odotuksia henkilöstöllä on uutta järjestelmää kohtaan/ kuinka sitä voidaan hyödyntää

Myyntiin ja markkinointiin liittyen:

- markkinointi pystytään kohdistamaan paremmin, jos järjestelmästä löytyy yhteisiä nimittäjiä asiakkaille
- suoramarkkinointi
- maisema-lehden postitus
- asiakashallintajärjestelmän tulisi olla myös myyntijärjestelmä
- käytön monipuolistumista asiakkaiden hallintaan, hankintaan sekä myyntityöhön
- vuoropuhelu palaute- ja asiakashallintajärjestelmän kesken → palaute suoraan CRM- järjestelmään, jolloin kiinnostuksen kohteen mukaan järjestelmä ottaa kontaktin sen alueen myyjään, minkä tuotteesta asiakas on kiinnostunut

- sen avulla olisi hyvä pyrkiä aktivoimaan myyntiä niin, että myyjän on helppo löytää asiakasryhmä, jolle tiettyä tuotetta voidaan tarjota jopa puhelimitse
- yhteydenotot asiakkaaseen, kun tuotteita, joita kohtaan he ovat ilmaisseet kiinnostuksensa, tulee myyntiin
- myynnin seuranta, mitä kautta asiakkaat ovat päätyneet ostamaan (voidaan seurata esimerkiksi mitä yhteiset tonttiesittelyt poikivat)
- järjestelmän tulisi keskustella myös Internetin kanssa → kun järjestelmään laitetaan uusi kohde myyntiin, se menee samalla myös nettiin

Asiakkaaseen liittyen:

- järjestelmän avulla tietystä alueesta kiinnostuksensa ilmaisseet asiakkaat on helppo löytää, kun kyseisellä alueella tulee tuotteita myyntiin
- järjestelmästä tulisi pystyä näkemään asiakkaan kontaktointihistoria
- häilytykset, milloin kutakin asiakasta tulee kontaktoida tai yhteydenotosta on sovittu
- asiakkaiden kontaktitietojen ajantasaisuus → kun tiedot ovat yhdessä paikassa, niitä on helpompi pitää yllä
- järjestelmästä tulisi pystyä poimimaan esim. kämppien vuokraajat, kalastus- tai metsästyslupan ostajat sekä asiakkaan kotipaikkakunta
- potentiaalijoukon kasvattaminen
- asiakastarveselvitykset, jotta oikeanlaisia tuotteita osataan tehdä

Palautteeseen liittyen:

- palaute olisi hyvä integroida järjestelmään
 - o palautekyselyn lähettäminen automaattisesti kaupanteon jälkeen
- asiakastytyväisyyskyselyitä voidaan lähettää järjestelmän kautta
- eri asiakashallinta mekanismien tulisi keskustella keskenään.
 - o esimerkiksi palautteen avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää tuotekehityksessä, jotta asiakkaiden tarpeisiinsa osattaisiin vastata
- seurantatyyppiset asiakastytyväisyyskyselyt esimerkiksi parin, kolmen vuoden kuluttua ostohetkestä
 - o selvitetäisiin mm. millaisia kokemuksia asiakkailla on, onko saatu yhteys Laatumahan, mikäli on syntynyt ongelmia jne..
- asiakastiedon keruu (asiakkaiden toiveet ja palautteet)

Muuta:

- järjestelmää olisi hyvä pystyä hyödyntämään muissakin prosesseissa, esimerkiksi kytkentöjä tuotantopäähän
- sen hyödyntäminen mm. tuotekehityksessä ja toiminnan kehittämisessä (jonkinlaiset yhteenvedot)
- talouden kytkeminen järjestelmään
- asiakashallintajärjestelmän tulisi olla samalla maksujärjestelmä
- laskutus (myös vuokralaskutus)
- asiakasrekisterien osto oikeilla määritelmillä
- top10 listaus esim. tiimeittäin → nähdään konkreettisesti myynnin volyymit
- sidosryhmä- ja lehdistötiedottaminen paremmin haltuun
- järjestelmään olisi hyvä tuoda muutkin sidosryhmät, mm. konsultit, urakoitsijat ja muut toimijat
- jo kaavoituksessa pitäisi lähteä siitä, että selvitetään, missä kysyntää on → asiakashallintajärjestelmä voi auttaa siinä