



SAVONIA

Kilpailuetua ja kannattavuutta asiakkuuksista

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen
Case Junttan Oy

Olli Inkinen

Opinnäytetyö

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Olli Inkinen	
Työn nimi Kilpailuetua ja kannattavuutta asiakkuuksista. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen, Case Junttan Oy	
Päiväys 5.2 2014	Sivumäärä/Liitteet 74
Ohjaaja(t) Antti Iire, Virpi Laukkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Junttan Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on ollut yritysten tavoitteena jo vuosikymmenten ajan. Tarve on viimeaikoina voimistunut toimintaympäristöjen ja jopa talouden teorioiden nopeiden ja jatkuvien muutosten seurauksena. Tämä on puolestaan johtanut markkinointiajattelun muutostarpeeseen. Markkinoinnin määritelmä ja rooli ovat kokeneet kovia muutoksia ja nykyään on yhä enemmän alettu puhua asiakkuusajattelusta perinteisen markkinoinnin sijaan. Asiakkuusajattelu tähtää kannattavien, kestävien ja molemmille osapuolille arvoa tuottavan suhteiden kehittämiseen.</p> <p>Asiakkuusajatteleva ja -ohjautuva yritys hakee systemaattisesti tasapainoa sen eri intressiryhmien välillä; asiakas, omistaja, henkilöstö, yhteistyökumppanit. Tavoitteena on saada eri sidosryhmät tukemaan yrityksen arvontuotantoa sekä tuottaa arvoa sidosryhmille. Asiakkuusohjautuvuuden ytimessä ovat asiakkuudenhallinnan keskeisimmät elementit; laadukas ja hyödynnettävissä oleva asiakastieto, yhteinen visio ja näkymä asiakkuuksista sekä toimintamallit ja prosessit joilla tähdätään asiakkuuksien arvon kehittymiseen.</p> <p>Tämän tutkimuksen kohdeyritys Junttan Oy on perinteisesti hakenut kasvua ja kannattavuutta erityisesti tuotteisiin (hydrauliset paalutuskoneet ja laitteet) liittyvän teknologiaosaamisen kautta. Tämä työ pyrkii laadullisen tutkimuksen keinoin selvittämään Junttan Oy:n asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja valmiuksia kehittyä kohti asiakkuusohjautuvaa toimintamallia, jolla se voi hakea kannattavuutta ja kasvua teknologisen osaamisen lisäksi.</p> <p>Työn tavoitteena oli tutkimuksellisen kehittämisen keinoin tuottaa perusteltu kehitysehdotus asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimustuloksiin viitaten Junttan Oy:llä on selkeä tarve sekä tahtotila hallinnoida asiakkuuksiaan nykyistä paremmin. Selkeimpinä esteinä nopealle kehittymiselle voidaan nähdä asiakastiedon heikko taso sekä tuoteohjautuva toimintamalli. Kehitysehdotukset perustuvat pääasiassa näiden asioiden edistämiseen ja jatkokehittämiseen.</p>	
Avainsanat Asiakkuudenhallinta, asiakkuuksien johtaminen, CRM, asiakkuusajattelu, asiakkuusosaaminen	

Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship	
Author(s) Olli Inkinen	
Title of Thesis The role of customer relationships in creating a competitive edge and increasing profitability. CRM development, Case Junttan Oy	
Date 5.2 2014	Pages /Appendices 74
Supervisor (s) Antti Iire, Virpi Laukkanen	
Client organisation /Partner(s) Junttan Oy	
<p>Abstract</p> <p>A customer-oriented business model has been a target for the last decades in almost every business. Continuous changes in economic theories and the operational environment have created a new thinking in marketing and business generally. The role and definition of marketing has changed and nowadays customer-oriented thinking has taken place more and more. The goal of customer-oriented thinking is to create sustainable and mutual value for customer relationships.</p> <p>A customer-oriented company systematically reaches the most optimal balance between different partnerships; customers, owner, personnel, business partners. The common target is to create value that benefits all. To be able to create value, a company has to be able to manage its customer relationships. Therefore, the basic elements of customer relationship management, sterling customer data, a common vision of customer relationships and processes are the heart of customer-oriented business.</p> <p>The company investigated in this thesis, Junttan Oy, has been aiming at growth and profitability through a strong product-related competence and processes. This thesis researches the current status of Junttan's customer relationship management level and the readiness to improve the customer-oriented business model generally. The survey was executed by using qualitative methods.</p> <p>The primary target of the thesis is to provide development suggestions for Junttan's customer relationship management.</p> <p>According to the results of the survey, Junttan has a distinct need to manage its customer relationships better. The most obvious objectives to improve are customer data and processes to manage relationships. The development suggestions are defined according to the results of the survey and theoretic references.</p>	
Key words Customer relationship management, CRM, Customer orientated business	

1	JOHDANTO	4
2	KOHDEYRITYS: JUNTAN OY	5
2.1	Historia ja kehitys.....	5
2.2	Omistusrakenne	6
2.3	Viimeaikaiset investoinnit ja toiminnan painopisteet	6
2.4	Toimiala, markkinat ja kilpailuympäristö	7
2.5	Visio, strategiset painopisteet ja liiketoimintatavoitteet	8
2.5.1	Taustaa palveluliiketoiminnan kehittämiseksi	9
2.6	Tavoitteena palvelu- ja asiakaslähtöisempi liiketoimintamalli	10
3	MUUTTUVAT KILPAILU - JA TOIMINTAYMPÄRISTÖT	12
3.1	Markkinointiajattelun kehitys	13
4	ASIAKKUUSAJATTELU	15
4.1	Asiakkuustermistöä	16
4.1.1	Asiakas	16
4.1.2	Asiakasymmärrys.....	18
4.1.3	Tyytyväinen asiakas - asiakastyytyväisyys.....	19
4.1.4	Asiakasuskollisuus.....	19
4.1.5	Hyvät ja huonot asiakkaat	20
4.1.6	Asiakkuus.....	20
4.2	Yhteenvedo asiakkuusajattelusta ja termistöstä	21
5	KOHTI ASIAKKUUSOHJAUTUVAA TOIMINTAMALLIA	23
5.1	Muutosprosessin päävaiheet.....	23
5.2	Vaiheittainen eteneminen.....	24
5.2.1	Vision muodostamisesta toiminnanohjaukseen	24
5.2.2	Organisoituminen	25
5.3	Yhteenvedo asiakkuusohjautuvan toimintamallin kehittämisestä.....	27
6	ASIAKKUUDENHALLINTA.....	28
6.1	Asiakastiedon hallinta	29
6.1.1	Asiakastiedon tasot	30
6.2	Asiakkuuden määrittely ja tunnistus.....	31
6.1.1	Asiakkuuden elinkaari.....	32
6.1.2	Asiakkuuden arvo	34
6.1.2.1	Arvon määrittely	35
6.3	Arvopohjainen segmentointi	36

6.4	Asiakasstrategiat ja strategiset asiakkuudet	38
6.5	Yhteenveto asiakkuudenhallinnasta	39
7	TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄVALINNAT	41
7.1	Tutkimuksellista kehittämistä	41
7.2	Tutkimuksen tausta ja aiheen valinta.....	42
7.2.1	Tutkimusongelma ja aiheen rajausta.....	43
7.3	Tutkimusmenetelmävalinnat ja tutkimusote	44
7.3.1	Empiirisen aineiston hankinta	46
7.3.2	Aineiston hankintamenetelmät	46
7.3.2.1	Teemahaastattelut	47
7.3.3	Tutkimusprosessi	47
7.3.4	Haastatteluiden suunnittelu ja kulku	48
7.4	Analyysi	50
7.4.1	Analysointiprosessi	50
8	JUNTTAN OY:N ASIAKKUUDENHALLINNAN NYKYTILA.....	52
8.1	Miten asiakkuudenhallinta ymmärretään kohdeorganisaatiossa?.....	53
8.2	Miten asiakkuudenhallintaa toteutetaan kohdeorganisaatiossa?.....	55
8.3	Yhteenveto asiakkuudenhallinnan nykytilasta	56
9	KEHITTÄMISVALMIUDET	57
9.1	Asiakastieto perustana	58
9.2	Organisaatiomalli ja toiminnanohjaus	59
9.3	Oppiminen ja asenteet	59
10	KEHITYSEHDOTUKSET	61
10.1	Asiakkuusvisio	61
10.2	Asiakkuusstrategiaprosessi	62
10.3	Asiakkuusrakenne ja asiakkuusmäärittely.....	63
10.3.1	Asiakkuuden elinkaari	64
10.3.2	Asiakkuuden arvo	65
10.4	Elinkaari - ja arvopohjainen segmentointi.....	67
10.5	Organisoituminen	70
10.6	Asiakastiedonhallinta ja -järjestelmät.....	71
9.7	Yhteenveto kehitysehdotuksista	72
11	ITSEARVIO TYÖN HYÖDYNNETTÄVYYDESTÄ JA ONNISTUMISESTA	74
	LÄHTEET	75

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä Junttan Oy:ssä tuote ja siihen liittyvä teknologia ovat olleet sen ydinosasta. Organisaation ytimessä on perinteisesti ollut vahva substanssiosaaminen; kyky suunnitella ja valmistaa laadukkaita tuotteita ja kehittää niiden valmistusprosesseja. Yritys toimii globaalissa toimintaympäristössä, jossa kiristyvässä kilpailussa perinteiset tuotesidonnaiset kilpailukeinot eivät itsessään enää takaa pitkäaikaista kilpailuetua. Viime aikoina keskustelu kilpailuedusta ja kannattavuudesta on yhä enemmän suuntautunut asiakassuhteisiin ja niiden kehittämiseen. Perinteisten teknologiaan liittyvien menestystekijöiden ohella yritys voi rakentaa kilpailuetua kehittämällä asiakassuhteitaan haluttuun suuntaan. Tällöin puhutaan asiakkuuksienhallinnasta, joka tavoittelee asiakkuuksien arvon kehittämistä.

Tällä työllä oli kaksi tavoitetta; tehdä *tutkimus*, jonka tavoitteena on selvittää ja ymmärtää Junttan Oy:n asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja määrittää sen valmiuksia kehittyä, sekä laatia *kehitysehdotus*, joka perustuu tutkimuksen tuloksiin sekä aiheesta kirjoitettuun akateemiseen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin asiakkuudenhallinnan- ja johtamisen saralta.

Rakenteeltaan työ koostuu viidestä pääosiosta. Ensimmäisessä osiossa esitellään kohdeyritystä, sen historiaa, tavoitteita ja toimialaa. Toinen luku aloittaa teoriaosuuden, jossa käsitellään asiakkuusajattelun kasvavia merkityksiä ja mahdollisuuksia muuttuvissa kilpailu- ja toimintaympäristöissä. Teoria syvenee perinteisen markkinointiajattelumallin muutostarpeesta asiakkuusajattelun ytimeen, jossa on vahva ymmärrys asiakkaiden liiketoiminnasta sekä kyky hallita ja johtaa asiakassuhteita haluttuun suuntaan.

Kolmannessa osiossa esitellään työn tutkimuksellinen osa, joka on toteutettu laadullisena tutkimuksena kartoittaen teemahaastatteluin Junttan Oy:n asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja kehitymisvalmiuksia. Tutkimusongelma kuvataan kahden peruskysymyksen valossa; miten Junttan ymmärtää asiakkuudenhallinnan ja sen mahdollisuudet, ja miten asiakkuudenhallintaa nykyisellään toteutetaan. Neljännessä pääosiossa kuvataan tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Viimeinen osio koostuu nykytilan ja teoretiedon valossa määritellystä kehitysehdotuksesta yrityksen asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi.

Tutkija toimii kohdeyrityksessä asiakasvastuullisissa tehtävissä. Motivaatio tutkimusaiheeseen on syntynyt tunnistetun tarpeen ja kehitysmahdollisuuksien kautta sekä yrityksen että tutkijan henkilökohtaisen oppimisen näkökulmasta.

2 KOHDEYRITYS; JUNTAN OY

Junttan Oy on erikoistunut hydraulisten paalutuskoneiden ja laitteiden suunnitteluun, valmistukseen, myyntiin ja huoltoon. Lisäksi yhtiöön kuuluu kallioporalaitteita valmistava ExcaDrill, joka toimii samoissa toimitiloissa Junttan Oy:n kanssa Kuopion Kylmämässä. Vuonna 2012 yrityksen liikevaihto oli 38.2MEUR, jolloin se työllisti n.140 henkilöä.

Junttan Oy on maailmanlaajuisesti merkittävä toimija hydraulisten paalutuskoneiden valmistajana ja se on vahva niillä alueilla joissa erityisesti lyöntipaalutusmenetelmä on merkittävässä asemassa pohjanrakentamisessa. Vahvin markkina-asema sillä on Skandinaviassa, jossa lyöntipaalutus on menetelmänä vallitseva. (Junttan Oy:n sisäinen materiaali)

2.1 Historia ja kehitys

Junttan Oy:n juuret ulottuvat vuoteen 1954, jolloin E. Heinonen aloitti maanrakennustoi-minnan ja myöhemmin paalutustyöt Pohjois-Savossa. Vuonna 1976 perustettiin konepa-jayhtiö Savon Varvi, joka alkoi kehittää ja valmistaa laitteistoa vesistö – ja maanraken-nuksen tarpeisiin. Ensimmäisen hydraulisen paalutuskoneen yritys valmisti vuonna 1979. Myöhemmin yrityksen nimi muuttui Junttan Oy:ksi ja se keskittyi vain paalutuslait-teiston suunnitteluun ja valmistukseen. Ensimmäiset vuodet yritys valmisti koneita ja laitteita Suomessa toimiville yrityksille, mutta toiminnan vakiinnuttua ja laajennuttua se alkoi saada asiakkaita myös Suomen ulkopuolelta. Vientitoiminta alkoi vuonna 1984, jolloin se toimitti paalutuskoneet Ruotsiin ja Tanskaan.

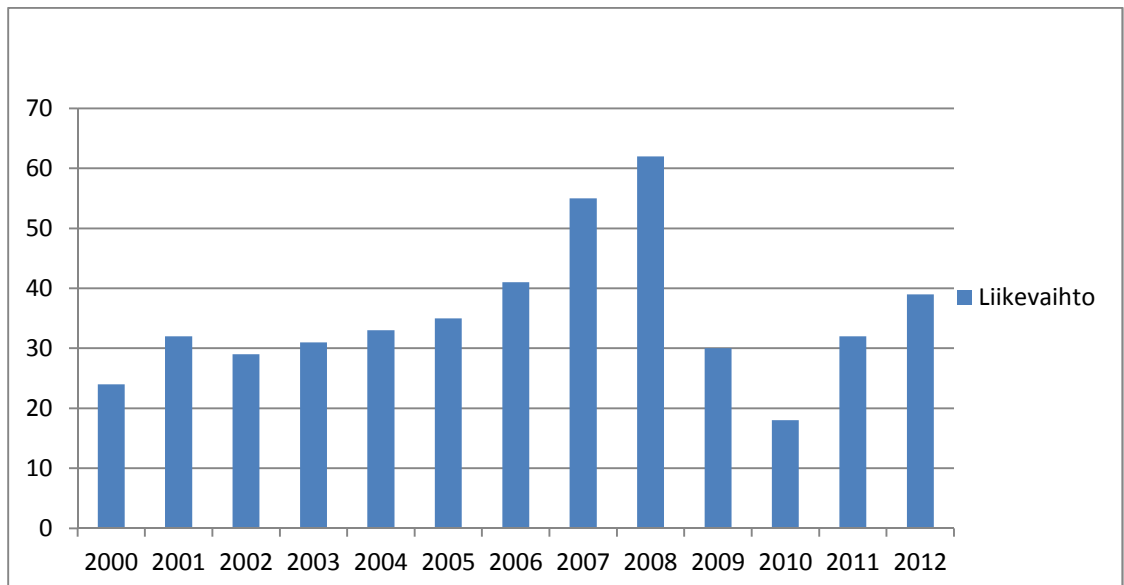
Koko historiansa aikana Junttan Oy on toimittanut noin 600 paalutukseen suunniteltua ja valmistettua tela-alustaista konetta ja yli 1000 hydraulista lyöntijärkälettä yli 45 maahan ympäri maailmaa. Sen päämarkkina-alueita ovat olleet Pohjois-Amerikka, Venäjä, Eu-rooppa ja Australia. Pohjoismaat ovat yrityksen kotimarkkina-alue, jossa laitemyynti hoi-detaan suoraan tehtaalta loppuasiakkaille. Muilla markkina-alueilla myynti loppuasiak-kaille tapahtuu jälleenmyyjien kautta tai yhteistyössä paikallisten edustajien kanssa. Pääasiallisia loppuasiakkaita ovat rakennusliikkeet, pohjanvahvistusurakoitsijat ja kone-vuokrausyritykset. 2000 - luvun alusta saakka yrityksen liikevaihdosta keskimäärin 95 % on koostunut viennistä. (Junttan Oy:n sisäinen materiaali)

2.2 Omistusrakenne

Junttan Oy toimi Heinosen perheen omistamana perheyriyksenä vuoteen 2006 saakka, jolloin se liitettiin osaksi Pilomac – konsernia jonka pääomistajana oli sijoitusyhtiö Primaca Partners. Konserniin kuuluivat Junttan Oy:n lisäksi metsäkoneita valmistava Logset sekä kallioporavalmistaja ExcaDrill. Keväällä 2010 toteutetussa yrityskaupassa Junttan Oy erotettiin Pilomac - konsernista ja liitettiin osaksi Sinituote-konsernia. Samassa yhteydessä ExcaDrill liiketoiminta liitettiin osaksi Junttan Oy:tä. Tänä päivänä Sinituote Oy omistaa Junttan Oy:stä 90.1% ja Junttan Oy:n perustajaperheen Juha Heinonen 9.9%.

2.3 Viimeaikaiset investoinnin ja toiminnan painopisteet

Yrityksen lähihistorian suurimmat investoinnit on toteutettu vuosina 2007 – 2008, jolloin se rakennutti uuden tehtaan Kuopion Kylmämäkeen. Vanha tehdas Kuopion Leväsellä ei kyennyt enää tarjoamaan riittävän kehittyntä tuotantoympäristöä kysynnän tarpeisiin. Kasvavan kysynnän ja sen aikaisten kasvutavoitteiden valossa uuden kokoonpanotehtaan rakentaminen oli luonnollinen investointi. Pian uuden tehtaan valmistumisen jälkeen loppuvuodesta 2008 rakennusala koki nopean globaalin notkahduksen, mikä heijastui myös Junttan Oy:n tilauskantaan. Kuviossa 1. on kuvattu Junttan Oy:n liikevaihdon kehitys vuosina 2000 - 2012.



KUVIO 1. Junttan Oy:n liikevaihdon kehitys 2000 - 2012 (Junttan Oy:n sisäinen materiaali)

2.4 Toimiala, markkinat ja kilpailuympäristö

Paalut ja niiden asentaminen voidaan karkeasti jakaa kahden pääasiallisen työmenetelmän mukaan *lyötäviin* ja *porattaviin* paaluihin. Menetelmävalinta ohjaa oleellisesti myös kalustoon liittyviä valintoja. Junttan Oy valmistaa pääasiassa lyötävien paalujen asennukseen tarkoitettuja koneita ja laitteita. Erilaisista tulkinnoista johtuen globaalien paalutuskonemarkkinoiden kokoa on vaikea määrittää tarkkaan, mutta lyöntipaalutuskoneiden osuuden on arvioitu olevan noin 1/3 kokonaismarkkinoista. Lisäksi eri puolilla maapalloa on käytössä mm. kaivinkoneisiin ja muihin tela-alustaisiin koneisiin kytkettäviä laitteistoita. Arvioiden mukaan vuosittain myydään 1500 – 2000 paalutuskonetta/laitetta, ja kokonaismarkkinoiden arvellaan olevan noin miljardin euron luokkaa. Suurimpana yksittäisenä menetelmävalintakriteerinä on maaperä, ja siitä syystä markkinat ovat jokseenkin jakautuneet maantieteellisesti.

Junttan Oy:n kilpailijat ovat pääasiassa Eurooppalaisia laitevalmistajia, keskeisimpinä Liebherr, Bauer, Soilmec, Abi ja Dieseko Group. Erityisesti Liebherr, Bauer ja Soilmec ovat isoja toimijoita joiden toiminnasta merkittävä osa koostuu laitevalmistamisen lisäksi omasta urakointipalvelusta ja muista liiketoimintayksiköistä. Hydraulisten lyöntijärkäleiden osalta Junttan Oy:n merkittävimpiä kilpailijoita ovat Mench, IHC, BSB ja Birmingham. Lisäksi alalle on tyypillistä ns. epäsuora kilpailu. Erityisesti Pohjois-Amerikassa on tyypillistä että urakoitsijat käyttävät paalutukseen suunniteltujen laitteiden sijaan yleisnosturia, joka saadaan valjastettua paalutuskäyttöön kytkemällä siihen erillinen paa-

lutusmasto ja lyöntilaite. Merkittävimmät paalutuslaitevalmistajat ovat perinteisesti keskittyneet tiettyjä työmenetelmiä tukevien laitteiden valmistukseen. Viime vuosina moni valmistaja on kuitenkin laajentanut perinteistä tarjoomaansa myös muiden työmenetelmien ja palveluiden suuntaan. Moniin (erityisesti länsimaalaisiin) kilpailijoihinsa nähden Junttan Oy on suhteellisen pieni yhtiö. Osa sen kilpailijoista ovat osana megaluokan konserneja, joka mahdollistaa mm. kattavat rahoitusratkaisut asiakkaille. Esimerkkinä Liebherr Group, jonka konsernin liikevaihto vuonna 2012 oli 9.090MRD EUR. Paalutuskoneissa suurin valmistaja on saksalainen Bauer, jonka laiteliiketoiminnan liikevaihto vuonna 2012 oli 596MEUR. (Junttan Oy:n sisäinen materiaali: Liebherr vuosikertomus: Bauer vuosikertomus)

Pääasiassa kilpailevat yritykset ovat Eurooppalaisia, mutta myös Aasiasta, erityisesti Kiinasta, on alkanut viime vuosina nousta kilpailevia yrityksiä. Toistaiseksi Kiinalaisten valmistavat laitteet ovat vahvoilla vain Kiinassa ja osassa Aasiaa. Erityisesti porapaalutukseen erikoistuneita laitevalmistajia on Kiinassa runsaasti. Osa Kiinassa valmistetuista laitteista ovat ulkoisesti eriasteisia kopioita Eurooppalaisten valmistajien tuotteista. Myös Junttan Oy:n osalta ”kopiointia” on nähtävillä erityisesti hydraulisten järkäleiden kohdalla.

Uusien toimijoiden tulo toimialalle voidaan toistaiseksi nähdä haasteellisena teknisesti monimutkaisten ja suurten laitteiden valmistukseen tarvittavien investointien takia. Toisaalta tuotteiden teknologia ei ole niin kehittynyttä että sitä ei voisi kopioida, joten erityisesti sellaiset konevalmistajat jotka ovat lähellä paalutustoimialaa, voisivat suhteellisen helposti alkaa valmistamaan myös paalutuskoneita. (Junttan Oy:n sisäinen materiaali)

2.5 Visio, strategiset painopisteet ja liiketoimintatavoitteet

Junttan Oy:n visiona on olla *maailman menestyvin paalutuskoneita valmistava yritys ja halutuin yhteistyökumppani*. Yritys mainitsee menestystekijöikseen perusarvot ja toiminnan periaatteet jotka on kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Junttan Oy:n perusarvot ja toiminnan periaatteet (Junttan Oy:n sisäinen materiaali)

Suomalaisuus	Tuotteet	Palvelut	Ympäristöystävällisyys
Avoimuus Luotettavuus Luja tahto Rehellisyys	Tarkoituksenmukaisuus Laatu Monipuolisuus Pitkä elinkaari	Nopeus Saavutettavuus Monipuolisuus	Ympäristöystävällisten työtapojen ja menetel- mien tukeminen ja kestävä kehitys

Syksyllä 2012 Junttan Oy muutti toimintojaan ja organisaatorakennettaan kahdesta syystä;

- 1) Se sopeutti kesällä 2012 liiketoimintakaupalla ostamansa osavalmistuksen yhtiön muihin valmistusprosesseihin ja pyrkii virtaviivaistamaan toimintaansa tuotannon suhteen. Osavalmistuksen ostamisella yritys tavoittelee toimitusvarmuutta, joustavuutta ja kustannustehokkuutta.
- 2) Se pyrkii voimakkaasti lisäämään ja kehittämään palveluita osaksi sen liiketoimintaa. Palveluliiketoiminnan kehittäminen on Junttan Oy:ssä noussut monien muiden Suomalasten teollisuusyritysten tapaan yhdeksi strategisesti tärkeäksi hankkeeksi. Junttan pyrkii kehittämään palveluitaan lähinnä huoltopalveluiden osalta. Palveluliiketoiminnan kehityksellä tähdätään kannattavuuden parantamiseen sekä palveluasteen sekä yleisen asiakastyytyväisyyden nostamiseen. (Junttan Oy:n liiketoimintasuunnitelma, Junttan Oy:n sisäinen materiaali)

2.5.1 Taustaa palveluliiketoiminnan kehittämisestä

Palveluliiketoiminnan kehittämisen pohjaksi yhtiössä teetettiin vuosina 2011 - 2012 tutkimus, joka kartoitti yrityksen valmiuksia palveluliiketoiminnan kehittymiselle. Tutkimustulosten keskeisin viesti oli se, että Junttan on palveluliiketoiminnan kehittämisessä alkutaipaleella, ja mikäli se pyrkii kasvattamaan huoltopalveluiden tasoa sekä toiminnallisesti että kannattavuuden suhteen, tulee sen määrittää kehitykselle selkeät prosessit sekä strategia. Lisäksi sen tulee asenteellisesti ymmärtää huoltopalvelut liiketoimintana eikä niinkään maksuttomina oheispalveluina laitemyyntin tukena. Tutkimus pyrki selvittämään myös palveluliiketoiminnan kehittämisen mahdollisia pullonkauloja, joista voidaan nostaa selkeimmin esiin asenteellisia ongelmia palveluliiketoimintaan siirtymisessä mut-

ta myös heikkoa asiakastiedon ja sitä kautta myös asiakkuudenhallinnan tasoa. (Hakamo, 2012)

2.6 Tavoitteena palvelu- ja asiakaskeskeisempi liiketoimintamalli

Yhtiön muutti vuonna 2012 operatiivisia toimintojaan ja organisaatiotaan. Johtoryhmään nimettiin palveluliiketoiminnasta vastaava johtaja, ja tehtävään nimitettiin yhtiön varatoimitusjohtaja. Hän vastaa palveluliiketoiminnan kehittämisestä ja johtamisesta. Palveluliiketoiminta sisältää pääasiassa huolto-, tekninen tuki- ja varaosatoiminnot.

Yrityksen suunnittelutoiminnot järjestettiin siten että ne jakautuvat kolmeen kategoriaan;

- T&K-projektit, jotka keskittyvät erityisesti tuotekehitykseen
- Asiakasprojektisuunnittelu, joka keskittyy pääasiassa palvelemaan akuutteja asiakasrätälöintiä vaativia projekteja
- Tuotesuunnittelu, joka keskittyy pääasiassa palvelemaan tuotannon tarpeita

Myyntiä voimistaakseen yritys palkkasi yhden henkilön vastaamaan Venäjän myynnistä, toimipaikkanaan Moskova.

Uuden organisaatiomallin myötä yritys pyrkii keskittämään osaamista ja resursseja paremmin yhtiön strategiaan kehitysalueisiin; palveluliiketoimintaan, myyntiin ja toimitusketjunhallintaan.

Meneillään olevan strategiakauden (2013 - 2015) toiminnan painopisteet tähtäävät pääasiassa palvelu- ja tuotetarjooman kehittämiseen sekä kannattavuuden parantamiseen. Kuviossa 2. on kuvattu tavoitteelliset painopisteet ja niiden jakautuminen strategiakaudella:

2013	2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> •Palvelu- ja tuotetarjooman rakentaminen •Kohderyhmävalinnat ja pilotointi 	<ul style="list-style-type: none"> •Palvelu- ja tuotetarjooman täysimittainen lanseeraus 	<ul style="list-style-type: none"> •Palvelu- ja tuotetarjooma täydessä toiminnassa •Yrityksen toiminta on vakavaraista ja kannattavuus tavoitteiden mukaista

KUVIO 2. Junttan Oy:n toiminnan strategiset painopisteet 2013-2015 (Junttan Oy:n sisäinen materiaali)

Strategiset painopisteet jakautuvat operatiivisempiin toimenpiteisiin kuviossa 3. esitetyn mukaisesti.

2013	2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakashallinta–ja luokittelujärjestelmän luominen • Myynnin etulinjan implementointi valituille markkina-alueille • Varaosavaraston ABC analyysi ja A osien saatavuuden varmistaminen • Asiakastarpeiden jalostuminen palvelutuotteiksi • Uusien tuotekonseptien selvitys • PMx26-28 kehitystyö 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelukonseptin lanseeraus • Myynnin etulinjan kehittäminen • Uusien tuotekonseptien toteuttaminen ja lanseeraus • PMx26-28 lanseeraus 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilan ja toimintakyvyn analysointi • Palvelu–ja tuotetarjooman ensimmäinen vaihe valmis • Uuden strategiakauden perustaminen ja toimenpiteiden käynnistäminen

KUVIO 3. Operatiivinen toimintasuunnitelma 2013 – 2015 (Junttan Oy:n sisäinen materiaali)

Ensimmäisenä 2013 vuoden listalla on *asiakashallinta– ja luokittelujärjestelmän luominen*. Tämä työ pyrkii tutkimuksellisen kehittämisen hengessä tutkimaan Junttan Oy:n asiakkuudenhallinnan valmiuksia ja tarpeita, sekä tuottamaan kehitysehdotuksen asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan asiakkuudenhallintaa ja sen mahdollisuuksia teoreettisen tiedon valossa. Alussa aihetta tarkastellaan yleisen talouden, toimintaympäristöjen ja kilpailun muuttumisen näkökulmasta. Teoria syvenee markkinointiajattelun muutostarpeeseen kohti asiakkuusajattelua ja asiakkuusohjautuvaa liiketoimintamallia. Teoriaosuudessa esitetään miten ja millaisin keinoin yritykset voivat kehittää kannattavuuttaan ja lisätä kilpailuetuaan hallitsemalla asiakkuuksiaan, sekä määritellään mitä hallinta edellyttää.

3 MUUTTUVAT TOIMINTA – JA KILPAILUYMPÄRISTÖT

Yritykset kohtaavat liiketoimintaympäristöissään jatkuvia ja yhä nopeampia muutoksia ja niiden on pyrittävä sopeutumaan vallitseviin olosuhteisiin. Kotler & Keller (2012, 13) kuvaavat muuttuvien toimintaympäristöjen luonnetta eräänlaiseksi pysyväksi turbulenssiksi, jolle on yhä enemmän tyypillistä että se ei enää ole väliaikaista vaan pikemminkin pysyvä tila. Tulevaisuuden miettiminen, simulointi ja suunnittelu ovat alati muuttuvien toimintaympäristöjen myötä yhä haasteellisempää ja lyhytnäköisempää. Yhtenä näkökulmana tulevaisuuden ennustekuvien luontiin ovat muutosvoimat itsessään ja niiden vaikutusten arvioiminen; osa vaikuttaa toimintaan enemmän, toiset vähemmän, ja joillekin asioille ei itse voi mitään. Oleellista on kyetä havaitsemaan ja arvioimaan muutosten vaikutusta omaan liiketoimintaan ja ympäristöön. (Selin & Selin, 2005, 11).

Muuttuvat toimintaympäristöt asettavat kovenivia haasteita yritysten reaktioherkkyydelle ja uusiutumiskyvylle. Lehtinen (2012, 18) kuvaa yritysten viimeaikaisia muutostarpeita muuttuvien talouden paradigmojen näkökulmasta. Taulukossa 1. on listattuna teorioiden eroja.

TAULUKKO 1. Talouden paradigmojen muutoksia (Lehtinen, 2012, 18)

Asia	Perinteinen teoria	Uusi teoria
Markkinat	Vakaat	Dynaamiset
Kilpailutilanne	Maantieteellisesti rajattu	Globaali
Organisaation rakenne	Hierarkinen, autoritäärinen	Verkottunut
Tuotannon organisointi	Massatuotanto	Massaräätelöinti
Kasvun mahdollistajat	Pääoma, työvoima	Innovaatiot, tieto
Teknologiset mahdollistajat	Mekanisaatio	Digitalisointi
Kilpailuedun lähteet	Suuruuden ekonomia	Arvo asiakkaalle; innovaatiot, laatu, nopeus ja kustannukset
Suhteet muihin	Kaikki itse	Allianssit, yhteistyö
Osaaminen	Tehtävä-spesifiset taidot	Moniosaaminen
Koulutus	Taidot ja tutkinnot	Elinikäinen oppiminen

Tarkastellessa talouden ja toimintaympäristöjen viimeaikaisia muutoksia ja niiden vaikutuksia yritysten toimintamalleihin, voidaan nähdä selkeää tarvetta perinteisen markkinointiajattelun muutokselle. Seuraavassa tarkastellaan markkinointiajattelun muutoksia pidemmällä aikajänteellä ja pohditaan ajattelun kehittymistä tulevaisuudessa.

3.1 Markkinointiajattelun kehitys

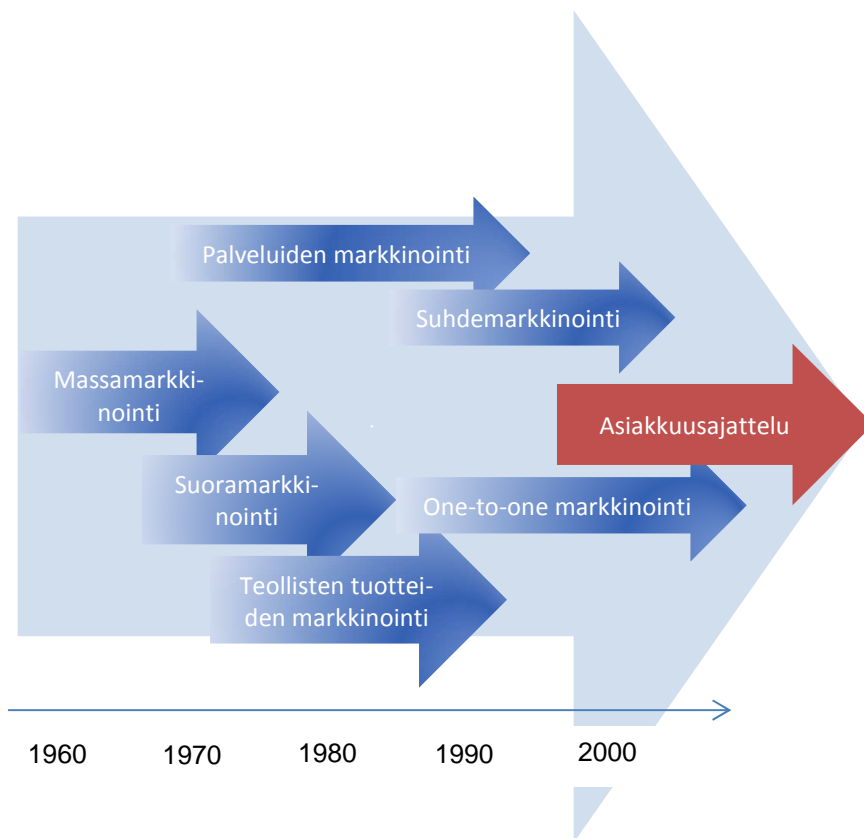
1800-luvulla uusien ja kehittyneiden energialähteiden myötä kyettiin käynnistämään sarja- ja massatuotantoprosesseja, jossa kehittämisen painopisteet olivat tuotannon tehokkuuden parantamisessa. Massa- ja sarjatuotantona valmistettujen tuotteiden luontaisen kysynnän vähennyttyä asiakkaita täytyi etsiä yhä kauempaa. Tällöin syntyi tarve markkinoinnille, joka etsi tuotteille asiakkaita ja alkoi myöhemmin keskittyä jakelun kehittämiseen. Massa- ja sarjatuotannolle tyypillistä oli aina 70-luvulle yleisesti valloillaan oleva ajattelu; ”tuotetaan tavaroita, joille pitää löytää asiakkaita.” Asiakkaiden ollessa yhä kauempana alkoi syntyä jakelukanavia ja verkostoja, joka johti usein siihen että yrityksen menettivät suoran kontaktin loppuasiakkaisiinsa. Myöhemmin, 80-luvulla, erityisesti palveluiden markkinoinnin myötä alkoi muodostua asiakaskohtaisia tarpeita huomioivaa markkinointia ja asiakaslähtöisyys alkoi muodostua yritysten tavoitteiksi ja josain määrin perusarvoksi. (Lehtinen & Storbacka, 1997, 22: Pöllänen, 2003, 20).

Teknologian kehittyminen mahdollistaa yhä nopeammat prosessit tuotekehityksestä lanseeraukseen ja kilpailijat kopioivat teknologiaan liittyviä ominaisuuksia nopeasti. Tuotejohtajuuteen perustuva kilpailuetu on yhä vaikeampaa saavuttaa sekä säilyttää. Kotler otti vuonna 1999 voimakkaasti kantaa siihen, että yksittäiset tuotekeskeiset kilpailukeinot kuten laatu, palvelu, hinta, markkinaosuus, tuotekehitys ym. eivät itsessään enää takaa pitkäaikaista kilpailuetua (Kotler, 1999, 45).

Kilpailuedun hakeminen ja ylläpito voidaan nähdä strategisena asiana. Myös Porter (1997) perustelee yksittäisiin kilpailukeinoihin perustuvat menestystekijät heikoiksi pitkällä aikavälillä, koska kilpailijat yleensä ohittavat ne. Näin ollen painopiste tulisi olla strategisessa kilpailuedussa, joka on Porterin (1997) mukaan hyvä silloin kun se poikkeaa selkeästi kilpailijoiden strategioista. Näin ollen ajatus laajenee perinteisestä markkinoinnin tehtäväkentästä laajempiin, koko liiketoimintaa koskettaviin muutoksiin ja niiden tarpeisiin. Markkinoinnin roolista ja määritelmästä onkin viimeaikoina ollut runsaasti keskustelua, ja mm. Kuusela (2011) esittää mielenkiintoisen kysymyksen markkinoinnin tulevaisuuden haasteisiin; *”Onko ylipäättään enää olemassa yleistä markkinoinnin teoriaa?”* (Kuusela, 2011).

Markkinoinnin roolin muutostarve, osana yritysten uusiutumiskykyä laajemmin, on osaltaan pakottanut useita teknologiaosaamisella menestyneitä yrityksiä miettimään uusia erilaistumiskeinoja ja kilpailustrategioita. Kannattavuus on yritysten elinehto ja sen kehittämisessä pohdinta on alkanut johtaa yhä enemmän asiakassuhteiden äärelle. (Pöllänen, 2003, 26).

Asiakassuhteista on itsessään huomattu muodostuvan yksi merkittävimmistä kilpailukeinoista ja 2000 – luvulla on alettu puhua yhä enemmän ns. *asiakkuusajattelusta*. Kuviossa 4. on kuvattu markkinointiajattelun muutoksia teollistumisen aikakaudelta tähän päivään.



KUVIO. 4 Markkinointiajattelun kehitys (Lehtinen, 2005. s.4)

Seuraavassa kappaleessa käsitellään asiakkuusajattelua ja käydään läpi siihen liittyvät keskeisimmät termit ja käsitteet.

4 ASIAKKUUSAJATTELU

Asiakkuusajattelu voidaan nähdä huomattavasti moniulotteisempänä ja toisaalta yksilöllisempänä perinteiseen markkinointiajatteluun (4P, 7P) nähden. Pöllänen (2003) on kuvannut taulukossa 2. esitettyjen käytännön esimerkkien kautta perinteisen 4P* -markkinoinnin, ja asiakkuusajattelua toteuttavan yksilömarkkinoinnin eroja.

TAULUKKO 2. Perinteisen 4P -markkinointiajattelun ja asiakkuusajattelun eroja. (Pöllänen, 2003)

Perinteinen markkinointiajattelu	Asiakkuusajattelu
Markkinaosuus	Asiakasosuus
Kertakauppa	Elinikäinen asiakassuhde
Myyntivolyymi	Asiakasarvo
Tuote – ja toimintovastuu	Asiakasvastuu
Markkinointisuunnitelma	Asiakkuudenhoitosuunnitelma
Kampanja	Prosessimarkkinointi
Erilliskanavat	Monikanavamarkkinointi
Asiakastiedon kerääminen	Asiakastiedon jalostaminen ja oppiva asiakassuhde
Markkinointi ihmiset	Markkinoinnilliset ihmiset
Myyntimies	Asiakkuushoitaja

Taulukossa 2. mainituissa ajattelun eroavaisuuksissa voidaan nähdä selkeä yhteys aiemmin taulukossa 1. esitettyyn Lehtisen (2012) listaukseen talouden teorioiden muutoksiin; molemmissa korostuu yksilöllinen asiakkuus ja sen kasvava merkitys. Samantyyliä ajattelun muutostarpeita on nähtävissä laajalti viimeaikaisessa markkinoinnin ja yritystoiminnan kehitystä ennustavassa kirjallisuudessa (mm. Lehtinen & Storbacka 2012: Selin & Selin 2005: Oksanen 2010: Hellman 2005).

*4P – markkinointi on perinteiseksi muodostunut malli, (marketing mix, Kotler & Keller, 2012), jossa lyhenne 4P tulee sanoista Product (tuote), Price (hintaa), Place (jakelukanavaratkaisu), Promotion (markkinointiviestintä). 7P on palveluiden markkinointia ajatellen monipuolisempi jossa em. 4P lisäksi huomioidaan People (henkilökunta), Process (palveluiden tuotantoprosessit) sekä Physical evidence (palveluympäristö).

Kokonaisvaltaisesti ajateltuna asiakkuusajattelua liiketoiminnassaan toteuttava yritys toimii hyvin eritavoin, kuin perinteisiin markkinointiin - ja prosesseihin tukeutuva yritys. Vaikka päämäärä sinänsä onkin sama, erot toiminnan suhteen ovat kuitenkin merkittäviä. Asiakkuusajattelua toteuttava yritys tuntee ja toteuttaa toiminnassaan asiakaslähtöisen liiketoiminnan periaatteita, sekä ymmärtää asiakkuuksiin liittyvät käsitteet. Asiakkuusajattelu on tuonut yleistyessään runsaasti uutta käsitteistöä, ja sen on koettu sekoittavan perinteistä markkinointi – ja liikkeenjohdon käsitteistöä. Uusi käsitteistö ja niiden ymmärtäminen ovat kuitenkin perus edellytys mikäli halutaan uudistaa ajattelua. Seuraavassa avataan tarkemmin asiakkuusajattelun termistöä ja käsitteitä.

4.1 Asiakkuustermistöä

Asiakkuusajattelusta puhuttaessa on luontevaa aloittaa eri termien käsitteiden avaamisella. *Asiakkuus* itsessään on termi, joka on tiettävästi käytössä vain suomenkielessä. Yleisesti sillä tarkoitetaan *asiakassuhdetta* (Eng: *customer relationship*), joka on voimassa sitä alkaen kun *asiakas* on ostanut yritykseltä tuotteita tai palveluita. (mm. Hellman, 2003: Lehtinen ym. 2012).

Akateemisessa kirjallisuudessa *asiakkaalla* tarkoitetaan yleisesti kaikkia niitä kuluttajia tai yrityksiä joilla on, tai voisi olla asiakassuhde yrityksen kanssa. Asiakas on käsitteenä varsin monimuotoinen, ja sille voidaan nähdä useita erilaisia määritelmiä ja tulkintoja. Seuraavassa avataan *asiakas* – käsitettä tarkemmin, jotta ymmärrettäisiin mistä ja miten asiakkuus rakentuu.

4.1.1 Asiakas

Terminä *asiakas* on ollut olemassa jo vuosisatoja. Ensimmäisiä kirjallisia esiintymiä löytyy englanninkielestä jo 1300 - 1400 lukujen vaihteesta. Suomenkieleen asiakas – sana on määritelty Michael Agricolan toimesta jo 1500 – luvulla (Oksanen, 2010, 22). Kyseessä ei siis ole kovinkaan uusi asia, mutta silti sen käsite on monissa yrityksissä epäselvä. Näkökulmia on paljon ja määritelmiä löytyy runsaasti. Lisäksi on yleistä, että asiakas tarkoittaa erilaisissa yhteyksissä eri asioita. Myös yritysten sisällä asiakas voi tarkoittaa eri toiminnoissa eri asioita. Oksanen (2010) kuvaa asiakkaan eri merkityksiä yrityksen eri toimintojen näkökulmasta: *Myynnille* asiakas on taho, jonka kanssa käydään kauppaa, ja jonka kanssa pidetään suhteita yllä. *Taloushallinnolle* asiakas tarkoittaa tahoja, joka maksaa laskut. *Logistiikalle* asiakas tarkoittaa tahoja, jolle lähetetään tava-

raa. Organisaatiotasolla asiakkaan kokonaiskuva voi olla häilyvä ja painoarvo riippuu siitä, miten asiakas koskettaa yrityksen eri toimintoja ja yksittäisiä henkilöitä.

Usein *asiakas* – sana saa erilaisen sävyn, kun puhutaan kuluttaja-asiakkaista tai yritys-asiakkaista. Selin & Selin (2005, 32) painottavat että vaikka kyseessä olisi ns. yritys-asiakas, tai asiakkuus, kyse on aina ihmisistä. Lähtökohtaisesti ihminen onkin hyvä perusmääritelmä, ja antaa ajattelulle ihmisläheisen näkökulman. Näin ollen asiakasta tulisi lähtökohtaisesti lähestyä ihmisenä, yritysasiakkaiden kohdalla usein joukkoa ihmisiä.

Yritykselle asiakas on yleisesti se, joka aiheuttaa tekemistä, ja jonka kanssa ollaan tekemisissä. Olipa kyseessä kuluttaja tai yritysasiakas, asiakkaaksi mielletään ensisijaisesti se, joka ostaa ja maksaa. Yritysmailmassa yrityksen ja tuotteen tai palvelun loppukäyttäjän välillä voi olla välikäsiä, (jälleenmyyjiä ym. jakelukanavia) jolloin asiakkaan *rooli* muuttuu (Selin & Selin, 2010, 37). Kuviossa 6. on kuvattu tyypillinen yritysasiakasrakenne, jossa yritys myy jälleenmyyjälle, joka puolestaan myy edelleen loppukäyttäjälle. Näin ollen molemmat ovat yrityksen asiakkaita, mutta niiden roolit arvoketjussa ovat erilaisia.



KUVIO 6. Tyypillinen b2b arvoketju (Selin & Selin, 2010, 37)

Tuotteista tai palveluista puhuttaessa jälleenmyyjän ja loppukäyttäjän tarpeet poikkeavat toisistaan merkittävästi. Jälleenmyyjä ei osta itselleen, vaan pyrkii hyötymään tuotteen tai palvelun myymisestä loppukäyttäjälle. Loppukäyttäjä ostaa tuotteen tai palvelun hyödyt. Näin ollen edellä kuvatussa asiakasrakenteessa yrityksellä on arvoketjussa kaksi asiakasta, joiden tavoittelemat hyödyt ovat täysin erilaiset. Näin ollen on tärkeää, että yrityksellä on yhtenevä ymmärrys sen asiakasrakenteesta ja eri rooleista arvoketjussa. Selin & Selin (2010, 37).

Usein ketjussa on enemmänkin lenkkejä valmistajan ja loppuasiakkaan välillä, mutta usein vain viimeisellä lenkillä on suora kontakti loppuasiakkaaseen. Hellman (2003, 40) nostaa esiin arvoketjun asiakastiedonvälityksen. Usein arvoketjussa ei jaeta asiakastietoa, vaan kukin pitää omia asiakastietojaan ominaan. Kovassa kilpailussa viimeisen len-

kin merkitys nousee ja edelliset lenkit ovat riippuvaisia tästä. Näin ollen loppuasiakastiedosta tulee yhä merkittävämpää myös ketjun alkupäässä oleville.

4.1.2 Asiakasymmärrys

Muutospaineiden ristiaallokossa kamppailevien yritysten haasteina ovat usein tottumukset, tavat ja yrityskulttuuri. Tuote tai palvelu, ja niiden valmistusprosessit tunnetaan ja hallitaan läpikotaisin, mutta niiden tuomaa lisäarvoa ja hyötyä asiakkaalle ei ymmärretä. Usein syynä on asiakasymmärryksen puute (Selin & Selin, 2005).

Mattinen (2006, 34) kuvaa asiakasymmärryksen puutetta yhdeksi klassisimmiksi virheiksi tulkitessa asiakasta. Asiakkaan toimintaa tulkitaan omien tottumusten ja arvomaailman kautta. Tämä johtaa helposti virheelliseen resurssien kohdistamiseen, että toteutuneiden lukujen tulkintaan; arvontuotannon perusteita ei täysin tunneta, tai ne nähdään liian yksipuolisena, yleensä pelkästään omasta näkökulmasta tarkasteltuna. Avainasemaan asiakasymmärryksen syntymisessä nouseekin asiakkaan kuuntelu. Sen sijaan että puhutaan ja argumentoidaan, annetaan asiakkaan kertoa miten yhteistyö voisi olla parempaa ja simuloidaan tulevaisuutta. Yhteisen tulevaisuuden ja yhteistyön moleminpuolisten tavoitteiden simulointi on yksi asiakkuusajattelun kulmakiviä.

Pohjanmäki (2005, 2) nostaa esiin näkökulman asiakasymmärryksen rakentumisesta, korostaen oppimisen merkitystä jokaisesta asiakaskohtaamisesta. Erilaisiin kohtaamisiin ja niiden arviointiin luotuja asiakaskokemuksen- ja tyytyväisyyden mittaus- ja tutkimusmenetelmiä on kehitetty runsaasti viime aikoina. Tutkimusvälineitä – ja menetelmiä tärkeämpää on kuitenkin jatkuva asiakkaan kuuntelu ja läsnäolo tämän arjessa.

Asiakkaat ovat usein hyvin erilaisia ja niillä on erilaisia rooleja ja positioita yritysten arvoketjuissa. Kuten aiemmissa kappaleissa todettiin, lähtökohtaisesti kukin asiakas on ihminen ja odottaa yhä yksilöllisempää palvelua ollakseen tyytyväinen. Monille yrityksille *tyytyväinen asiakas* on yksi menestyksen mittareista.

Seuraavassa tarkastellaan mitä tyytyväinen asiakas tarkoittaa, ja onko asiakastyytyväisyys mitattavana määreenä nykyään relevantti liiketoiminnan menestyksen mittari.

4.1.3 Tyytyväinen asiakas - asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on yksi käytetyimpiä liiketalouden menestyksen mittareita. Yleisesti asiakastyytyväisyydellä tavoitellaan pääasiassa pitkiä asiakassuhteita ja positiivista mielikuvaa yrityksen toiminnasta. Se kertoo pääsääntöisesti vain menneestä ajasta ja sen merkityksellisyydestä voidaan nähdä kriittisiä näkemyksiä.

Lehtinen & Storbacka (1997, 24) tarkastelevat asiaa arvonluomisen näkökulmasta ja perustelevat asiakastyytyväisyyden johtavan helposti harhaan. Nykyään kovassa kilpailussa ei enää riitä että yritys ymmärtää ja tyydyttää asiakkaansa tarpeet, vaan yrityksen tulee lujittaa suhteitaan luomalla ja tarjoamalla niille mahdollisuuksia tuottaa arvoa. Näin ollen voimakkaasti asiakastyytyväisyyteen perustuvalla johtamisella on selkeästi rajoitteensa. Asiakastyytyväisyysajattelu rajoittuu siihen että ymmärretään vain asiakkaan ilmaisemat, *tiedostetut tarpeet*, ja mitataan tyytyväisyyttä näiden tarpeiden tyydyttämisessä. Lehtisen & Storbackan (1997, 28) näkökulman mukaan ei kuitenkaan pidä olettaa asiakkaalla olevan käsitystä kaikista *mahdollisuuksista*.

Asiakastyytyväisyydestä puhuttaessa, erityisesti pitkien asiakassuhteiden yhteydessä painopiste on viimeaikoina siirtynyt enemmän *asiakasuskollisuuden* puoleen. Käsitteellisesti nämä kaksi asiaa ovat rinnakkaisia, mutta niiden suhteesta on nähtävillä erilaisia näkemyksiä.

4.1.4 Asiakasuskollisuus

Pohjanmäki (2007, 5) esittää asiakasuskollisuudesta neljä erilaista ajattelutapaa. Ensimmäisen mukaan tyytyväisyys ja uskollisuus ovat saman käsitteen eri ilmaisuja. Toisen ajattelutapa puoltaa jatkumoa tai prosessia, jossa tyytyväisyys on uskollisuuden ytimessä, ja jota ilman ei synny uskollisuutta. Kolmas ajattelutapa puoltaa tyytyväisyyden olevan vain yksi uskollisuuden ainesosa. Neljänneksi Pohjanmäki (2012, 4) esittää ajatuksen ”sitoutuneesta uskollisuudesta”, jonka osatekijöitä tyytyväisyys ja uskollisuus ovat.

Yleisesti asiakasuskollisuuden nähdään ja uskotaan olevan seurausta asiakastyytyväisyydestä. On kuitenkin osoitettu, että yhteys ei olekaan aivan selvä. Arantola (2004, 35) nostaa esiin näkökulman, joka kumoaa teorian uskollisuuden ja tyytyväisyyden yhteydestä; *pitkäaikaiset asiakkuudet ovat hyvä mittari asiakastyytyväisyydestä, mutta asiakastyytyväisyys ei takaa pitkiä asiakassuhteita.* (Arantola, 2004. S.35).

4.1.5 Hyvät ja huonot asiakkaat

Lehtisen & Storbackan (1997, 26) mukaan asiakastyytyväisyysjohtamisessa on tyypillistä jäädä ”asiakkaiden armoille”. Tällä tarkoitetaan sitä että asiakas yksin määrittää yhteistyön reunaehdot omista päämääristään. Usein seuraus on se, että yritys joutuu karsimaan kannattavuudestaan suhteen ylläpitämisen ja asiakastyytyväisyyden nimissä. Asiakkaiden armoille jääminen on Lehtisen & Storbackan (1997) mukaan tyypillistä ja yleistä monille yrityksille. Armoilla olemista voidaan käytännössä kuvata sillä, että asiakas kuluttaa runsaasti yrityksen resursseja mutta ei vastapainoksi tuota yrityksenä näkökulmasta riittävää arvoa. Yleensä tämä tulee ilmi sisään tulevan katteen ja asiakassuhteen ylläpitoon menevien kulujen epäsuotuisana yhtälönä. Tämä puolestaan johtaa helposti siihen että asiakas leimataan yrityksen sisällä ”huonoksi”.

Tulkintana ja arviointina ”hyvä” ja ”huono” ovat varsin yksipuolisia ja johtavat helposti harhaan. Pohjanmäki (2005, 3) perustelee ”huonon” vaaralliseksi adjektiiviksi asiakasta kuvatessa; asiakkaan heikko kannattavuus tai ”huonous” ei ole asiakkaan vika vaan seuraus yrityksen laatimasta hinnoittelusta, vääränlaisesta resurssien ohjauksesta, ylimitotetusta ja liian yksilöidystä palvelusta tms. Lisäksi ”huono” sana aliarvioi asiakasta ja johtaa myös helposti ”huonoon” asiakaspalveluun.

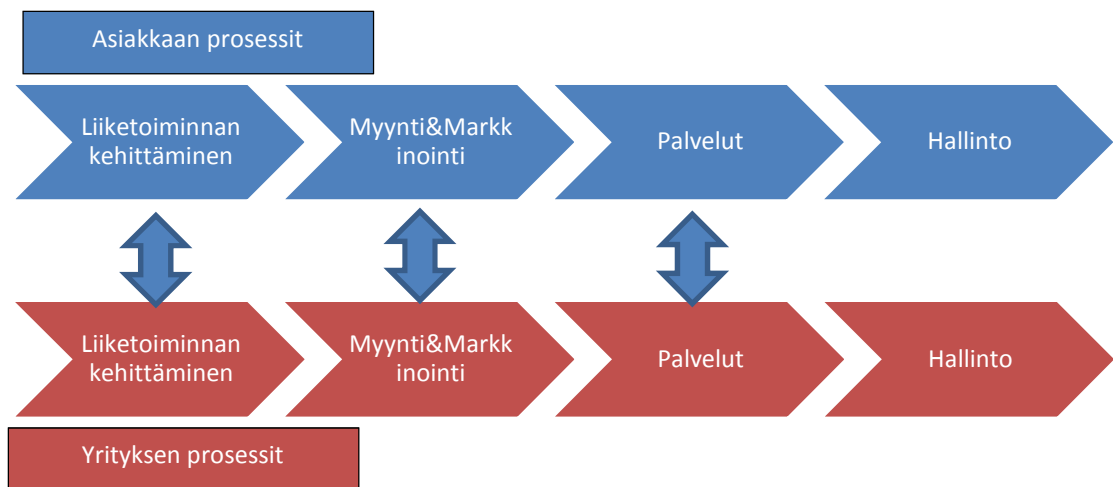
Sekä Lehtinen & Storbacka (1997) että Pohjanmäki (2005) korostavat että osasyynä sille että asiakas saa ylliotteen ja ohjaket suhteesta on usein yrityksen kyvyttömyys vaikuttaa asiakassuhteen ehtoihin. Kyvyttömyys on usein seuraus asiakkuusajattelun puutteesta sekä epämääräisestä ja puutteellisesta tavasta hallita asiakkuuksiaan.

Usein heikko ja puutteellinen kyky hallita asiakkuuksia voi olla seurausta jo pelkästään siitä, että asiakkuuden käsite ja määritelmä ovat yritykselle ja sen henkilöstölle epämääräisiä. Seuraavassa määritellään mitä asiakkuus tarkoittaa.

4.1.6 Asiakkuus

Yksinkertaisin ja lyhyin määritelmä asiakkuudesta on ”asiakassuhde”. (Lehtinen ym. Asiakkuusjohtamisen käsikirja 2005, 3). Asiakkuudella pyritään molemminpuoliseen hyötymiseen. Lehtinen & Storbacka (1997, 12) kuvaavat asiakkuusajattelun ydintä asiakkaan arvontuotantoprosessien syvällisellä ymmärtämisellä ja yhteiseen arvontuotantoon tähtäävällä toiminnalla.

Myös Arantolan & Simosen (2009, 3) määritelmän mukaan asiakkuus on yhteistä arvontuottamista yrityksen ja tämän asiakkaan välillä. Arvontuottamisen kannalta on oleellista että yritys ymmärtää asiakkaansa prosessit syvällisesti, mutta kykenee myös rakentamaan yhteyden omien ja asiakkaan prosessien välillä. Asiakkaan prosessien ymmärtämisellä tarkoitetaan niiden yhteyksien havaitsemista ja tuntemista, joissa yrityksen palvelut liittyvät asiakkaan prosesseihin. Kuviossa 7. on esitetty Arantolan & Simosen (2009, 3) määrittämä esimerkkitapaus jossa prosessien rajapinnat yrityksen ja asiakkaan välillä yhdistyvät.



KUVIO 7. Yrityksen ja asiakkaan prosessien rajapinnat ja niiden kohtaaminen (Arantola & Simonen, 2009, 3)

Lehtinen & Storbacka (1997, 129) kuvaavat yrityksen ja asiakkaan välisten prosessien yhteensovittamista ns. vetoketjustrategian kautta. Vetoketjustrategiassa toteutuu asiakkuusajattelun ydinasia, yhteinen arvontuottaminen ja win-win – tilanne, jossa molemmat voittavat. Vetoketjustrategia edellyttää, että molemmat osapuolet sopeuttavat prosessejaan yhteisen tavoitteen nimissä, pyrkien kohtaamisissa oikeanaikaisuuteen ja turhien toimintojen eliminointiin. Näin ollen kyse ei ole pelkästään yrityksen tarpeesta sopeutua, vaan toiminnasta, jossa molemmat joustavat ja sopeuttavat toimintaansa yhteisen päämäärän ja tavoitteen eteen. (Lehtinen & Storbacka, 1997, 129)

4.2 Yhteenvedo asiakkuusajattelusta ja termistöstä

Asiakas ja *asiakkuus* sisältävät termeinä erilaisia tulkintoja ja määritelmiä. Pelkistetysti voidaan sanoa asiakkaan tarkoittavan kaikkia niitä toimijoita, joiden kanssa yrityksellä on, tai voisi olla suhde. Lisäksi yrityksillä on usein asiakkaita, jotka eivät suoraan osta

yritykseltä vaan esimerkiksi tämän jälleenmyyjältä. Näin ollen on oleellista ymmärtää asiakasrakenne ja arvoketju, sekä siinä olevien tekijöiden erilaiset roolit. Asiakkuus sen sijaan on yrityksen ja asiakkaan yhteistä toimintaa, jossa *suhde* tuottaa arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle.

Asiakkuusajatteleva yritys pyrkii syvällisesti ymmärtämään asiakkaan liiketoiminta ja sopeuttamaan omaa toimintaa tätä parhaiten vastaavaksi. Asiakasymmärryksen- ja osaamisen avulla yritys voi hakea kilpailuetua perinteisten kilpailukeinojen rinnalle kehittämällä ja johtamalla asiakkuuksiaan haluamaansa suuntaan. Usein puhutaan ns. asiakasohjautuvuudesta, joka tarkoittaa laajempaa ja usein koko liiketoimintaan vaikuttavaa prosessia, joka tähtää yrityksen asiakaskannan arvon maksimointiin.

Asiakkuusajattelu voidaan nähdä strategisena asiana ja vaihtoehtona lähinnä perinteiksi juurtuneille, tuoteohjautuvalle toimintamallille. Usein asiakkuusohjautuva malli koetaan haasteelliseksi, sillä perinteiset liiketoiminnan mittarit mittaavat täysin muita asioita ja uuden mittaaminen vaatii myös uusia toiminnankuvauksia.

Kaplan & Norton (2004) kiteyttävät asian osuvasti; *et voi johtaa sellaista mitä et voi mitata, ja et voi mitata sellaista mitä et voi kuvata*. (Kaplan & Norton, 2004. S. 14.)

Seuraavassa luvussa kuvataan teoreettisen tiedon valossa mitä yrityksen tulisi huomioida pyrkiessään asiakkuusohjautuvaan - ja ajattelevaan toimintamalliin ja miten asiakkuuksista voi tehdä mitattavia.

5 KOHTI ASIAKKUUSOHJAUTUVAA TOIMINTAMALLIA

Alkuun on hyvä nostaa esiin Pohjanmäen (2005, 2) esittämä kysymys muutosta suunniteltaessa; *kuinka kokonaisvaltaisesta ratkaisusta on kyse kun lähdetään toteuttamaan asiakkuusajattelua?* Näin ajateltuna ollaan strategisten kysymysten äärellä; *millainen olisi ”meille” sopiva asiakasohjautuva toimintamalli ja kuinka suuri on muutos vanhasta, ja miten saadaan aikaan?*

Asiakkuusajattelu käytäntöön vietyä vaatii tuotokeskeiseen toimintaan tottuneelta yritykseltä muutosta, usein jopa täyskäännöstä totuttuihin ja varmoina pidettyihin toimintamalleihin. Mikäli asiakkuusajattelua pyritään toteuttamaan tekoina vain rajatusti, esimerkiksi vain yrityksen myynnin ja markkinoinnin suhteen, on vaarana ja Pohjanmäen (2005) mukaan jopa varmaa että luvassa on paljon sekaannusta, ristiriitoja ja turhautumista.

Selin & Selin (2005, 26) mukaan asiakkuusajattelua tulisi viedä eteenpäin kokonaisvaltaisesti, ja kehittämiseen olisi hyvä tuoda mukaan kolme näkökulmaa; oma-, asiakkaan-, ja lisäapuna ns. kolmannen osapuolen, tarkkailijan – näkökulma, joka arvioi tilanteita puolueettomasti. Mikäli asiakkuusajattelu suunnitelmallisesti päätetään viedä kaikkeen liiketoimintaan, tullaan muutosjohtamisen peruskysymysten äärelle. Koska kysymyksessä on strateginen valinta, se vaatii yritysjohdon ja usein hallituksenkin tuen onnistuakseen. Seuraavissa luvuissa kuvataan pääkohdin keskeisimmät vaiheet asiakkuusohjautuvan liiketoimintamallin kehittämisestä.

5.1 Muutosprosessin päävaiheet

Uuden toimintamallin suunnittelun lähtökohtana, ja toisaalta myös haasteena on yleensä yksilöllisyys, oikeanlaisen mallin sopivuus juuri ”meille”. Pohjanmäki (2005, 2) kuvaa muutosprosessia seuraavan, kuviossa 8. esitetyn, kolme päävaihetta sisältävän suunnitelman mukaisesti;



KUVIO 8. Asiakkuskeskeisen toimintamallin muutosprosessin pääosat (Pohjanmäki, 2005, 2)

5.2 Vaiheittainen eteneminen

Hellman (2003) sekä Pohjanmäki (2012) peräänkuuluttavat asiakkuusajattelun edistämisessä ja asiakkuudenhallinnan kehittämisessä vaiheittaisen etenemisen tärkeyttä, sekä eri vaiheiden huolellista läpikäyntiä ja tarkkaa työtä. Hellman (2003, 89) perustelee tarkasti tehdyn työn tärkeyttä erityisesti erivaiheissa tehtyjen päätösten ja määritysten toimituksessa jatkossa monien muiden ratkaisuiden suunnittelun pohjana ja onnistumisen mittareina.

Kehityssuunnitelma voidaan perustaa neljän peruskysymyksen pohjalle kuvion 9. mukaisesti, jossa on määriteltä peruskysymys ja siihen vastaava aihe.

Peruskysymys	Määriteltävä aihe
Mihin?	Asiakkuusvisio
Kenelle?	Asiakkuusstrategiat
Mitä?	Tarjooma
Miten?	Toiminnanohjaus

KUVIO 9. Kehittämisen keskeiset elementit (Pohjanmäki, 2005, 3)

5.2.1 Vision muodostamisesta toiminnanohjaukseen

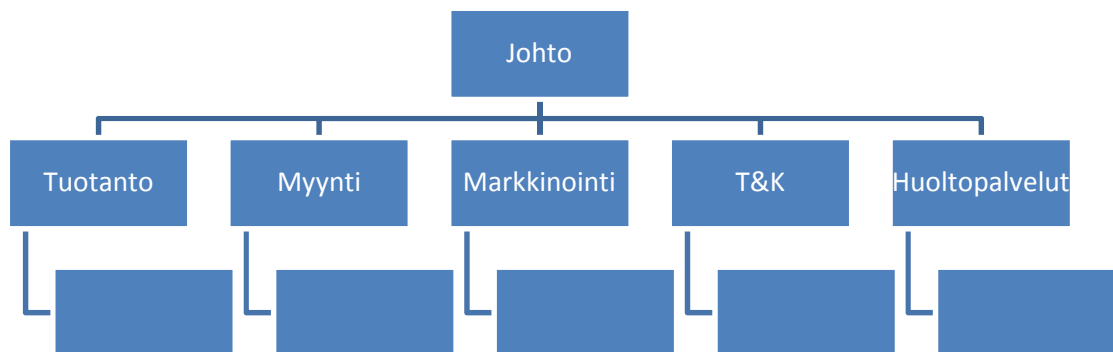
Muutosjohtamisen yleishengen mukaisesti myös asiakkuusohjautuvan toiminnan vieminen liiketoimintaan halutulle tasolle hallitusti ja suunnitellusti edellyttävät selkeät tavoitteet ja vision, jotka vastaavat kysymykseen *mihin*. Vision perusteella voidaan laatia strategiat, jotka puolestaan toimivat ”drivereinä” koko toimintamallille vastaten kysymykseen *kenelle*. Vasta tämän jälkeen tulisi esittää kysymykset *mitä* ja *miten*, jotka ottavat kantaa erityisesti tarjoomaan sekä toiminnanohjaukseen. Visiotyöskentelystä on tullut yhä tärkeämpi osa strategista suunnittelua. Hellman (2003, 97) korostaa visiotyöskentelyn tärkeyttä strategisen suunnittelun suunnannäyttämisen sekä uusiutumiskyvyn kannalta.

Pohjanmäki (2005, 5) mainitsee toimintamallin tarkemmalle rakentamiselle tiettyjä reunaehtoja: Toimintamallin on oltava kokonaisuus, jossa kaikki toiminta tulee päätavoitetta; asiakkuuden arvontuotantoa. Asiakkuusajattelu – ja ohjautuvuus on ulotettava kaikkien toimintaan ja toimintamallin rakenteisiin. Lisäksi on huolehdittava, että valittu

malli on sellainen että sen käyttöönotto on ylipäättään mahdollista ja vieläpä hallittua.

5.2.2 Organisoituminen

Europaeus (2005, 1) tuo toimintamallin muutoksessa esiin organisoitumisen. Tuoteohjautuva organisaatiomalli on tutkimusten mukaan koitunut yhdeksi keskeisimmäksi haasteeksi asiakkuusohjautuvuuden näkökulmasta. Tyypillisesti tuotekeskeisessä mallissa tavoite ja perustehtävä on ollut tuottaa tuotteita ja saada ne myytyä asiakkaille. Yleensä ydinprosessit ja organisaatorakenne on luotu tämän perusteella. Ongelmaksi muodostuu näin ollen asiakkuusohjautuvan mallin välttämättömien toimintojen yhteistyön puutteet ja yhteinen tavoite. Tuoteohjautuvassa mallissa eri toiminnoilla on yleensä omat tavoitteet, toimintamallit ja tietojärjestelmät. Näin ollen toimintojen välinen yhteistyö ja asiakastieto eivät toimi keskitetysti, vaan siiloutuvat eri toimintoihin. Kuviossa 10. on pelkistettynä funktionaalinen organisaatiomalli, joka on tyypillinen tuoteohjautuvissa yrityksissä.



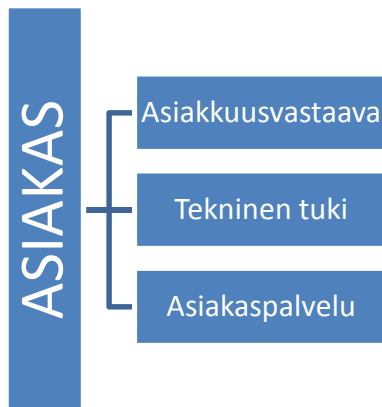
KUVIO 10. Funktionaalinen organisaatiomalli (Europaeus, 2005, 3)

Myös Lehtinen & Storbacka (1997,140) näkevät tuoteohjautuvan organisaatiomallin haasteena asiakkuusohjautuvaa mallia toteuttaessa. Nämä organisaatiot elävät ”kauppojen tekemisen maailmassa”. (Lehtinen & Storbacka, 1997. s.140). Tällä tarkoitetaan organisaatiota ja prosesseja, jotka ovat viritetty yksittäisten kauppojen tekemiseen. Tästä esimerkkinä myynnin kannustimet, jotka ovat usein sidonnaisia yksittäisiin kauppoihin ohjaten myynnin toimintaa ja tavoitteita.

Gebauer ja Kowalkowski (2012) tutkivat 36 Eurooppalaista valmistavaa yritystä jotka ovat siirtyneet, tai siirtymässä tuotekeskeisestä toimintamallista asiakas- ja palvelukes-

keiseen toimintamalliin. Valtaosaa kohdeyrityksiä leimasi tutkimuksen hetkellä tuotekeskeisyys. Tutkimuksen keskeisin viesti on organisaatorakenteiden muutostarve, jossa peräänkuulutetaan asiakaskohtaisia tiimejä tuote- tai maantieteellisten perusteiden sijaan.

Asiakkuusajattelun näkökulmasta organisaatiomalli tulisi olla lähtökohtaisesti sellainen, että se tukee asiakkuuksien kehittymistä. Myös Lehtinen & Storbacka (1997, 138) peräänkuuluttavat perinteisen myyntiorganisaation sijaan asiakkuustiimejä, jotka koostuvat kaikista niistä organisaation osista ja osaamisesta, joita asiakkuuden rakenne ja sisältö kehittyäkseen vaativat. Usein puhutaankin ns. poikkifunktionaalisista asiakkuustiimeistä, jotka koostuvat eri osa-alueiden osaajista. Europaeus (2005, 6) puoltaa poikkifunktionaalisten tiimien rakennetta ja osaamisalueita erilaisten asiakassegmenttien mukaan, jolloin asiakkuuden hoidon vaatimat resurssit saadaan parhaiten optimoitua.. Kuviossa 11. on kuvattu esimerkin omainen asiakkuustiimi. Se toimii asiakkuuden luonteen mukaan nimettynä, tarkkaan määriteltynä ja koordinoitusti tavoitteisiinsa tähdäten. Olen- naista on tiimin rakenne, joka koostuu eri toiminnoissa ja erilaista osaamista omaavista henkilöistä.



KUVIO 11. Asiakkuusohautuva tiimiorganisaatio (esimerkki)

Tässä yhteydessä on hyvä nostaa esiin se että teknologiaosaamista ei ole tarkoitus si- vuuttaa. Sitä ja ns. ”tuotepääällikkyyttä” tarvitaan useilla aloilla jatkossakin. Toiminnan tavoitteet ja prosessit ovat vain erilaiset. Kyetäkseen johtamaan ja kehittämään asiak- kuuksia, pitää hallita asiakkuuden synnyttäminen ja ylläpitäminen. Usein vaatii useam- man henkilön panosta ja erilaista osaamista sekä ymmärrystä asiakkaasta ja tämän liiketoimintahaasteista. Poikkifunktionaalisessa tiimimallissa ”tuote/teknologiaosaaminen yhdistetään asiakkuusosaamisen kanssa parhaiten asiakkuutta kehittäväksi kokonai- suudeksi.

5.3 Yhteenveto asiakkuusohjautuvan mallin kehittämisestä

Muutoksen läpivienti tuotokeskeisestä toimintamallista kohti asiakkuusajattelevaa ja asiakkuusohjautuvaa mallia vaatii usein laajoja asenteellisia ja organisaatiomallikohtaisia muutoksia. Näin ollen muutoksen johtaminen ja läpivienti noudattelee yleisiä muutosjohtamisen teesejä. Usein asenteet ja tottumukset luovat haasteen muutoksen onnistuneelle läpiviennille. Kehitettäessä asiakkuusohjautuvaa mallia, tulisi aluksi määritellä kuinka kattavasta muutoksesta on kyse, sekä ymmärrettävä mihin muutoksella pyritään. Pääsääntöisesti muutosprosessi koostuu uuden toimintamallin suunnittelusta, muutoksen johtamisesta sekä sen jalkauttamisesta. Asiakkuusohjautuvan mallin suunnittelun lähtökohtana ovat yrityksen nykyiset ja mahdolliset asiakkaat. Näin ollen yrityksen asiakasymmärryksellä ja sen kyvyllä hallita asiakkuuksiaan on keskeinen merkitys muutoksen suunnittelussa, läpiviennissä ja hyödynnettävyydessä.

Seuraavassa syvennyttään tarkemmin siihen mitä asiakkuudenhallinta on, ja miksi se on keskeisessä roolissa asiakkuusohjautuvuuden kehittämisen suhteen muutosprosessin jokaisessa vaiheessa.

6 ASIAKKUUDENHALLINTA

Asiakkuudenhallinta, asiakkuusjohtaminen, asiakashallinta, asiakassuhteenhallinta. Em. termit on johdettu englanninkielen sanasta Customer Relationship Management, josta käytetään yleisesti lyhennettä CRM. Suomenkielessä eri termit saavat hieman erilaisen sävyn, riippuen tarkastelun näkökulmasta ja laajuudesta. Asiakkuusajattelun syntyvaiheilla kirjainyhdistelmä CRM liitettiin vahvasti tietojärjestelmäratkaisuihin. Tänä päivänä tietojärjestelmät ovat edelleen tärkeässä roolissa asiakkuusajattelun laajassa kentässä, mutta niiden tehtävä on olla enemmänkin työkalu, ei keskeinen asiakkuuksienhallinnan ratkaisu. (Europaeus, 2012, 1)

Asiakkuudenhallinta voidaan nähdä moniulotteisena asiana. Oksasen (2010, 22) mukaan asiakkuudenhallinta ymmärretään yleisimmin taulukossa 3. esitetyllä tavalla;

TAULUKKO 3. Asiakkuudenhallinnan erilaiset käsitteet ja tulkinnat (Oksanen, 2010, 22)

Käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan
Prosessi jolla yritys hallitsee eri asiakaskohtaamisia
Lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja asiakkuuksista kiinni pitämiseen
Liiketoiminnan tietojärjestelmä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun suunnitteluun ja johtamiseen
Liiketoimintastrategia jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys

Bellenger, Johnston ja Zablah (2003, 7) tarkastelevat asiakkuudenhallintaa strategisesta näkökulmasta ja vertaavat sitä asiakassuhdemarkkinointiin. Keskeisin ero löytyy lähinnä siinä, että asiakassuhdemarkkinoinnin pyrkiessä kehittämään asiakassuhteista mahdollisimman kannattavia, asiakkuudenhallinta tähtää ideaaliin "asiakasportfolioon". Näin ollen asiakkuudenhallinta voidaan nähdä asiakassuhdemarkkinointia laajempaan ja monipuolisempaan kokonaisuutena.

Varsin moniulotteisena käsitteenä ja eri näkökulmasta riippuen asiakkuudenhallinnalla voidaan ääripäissä tarkoittaa asiakkuusohjautuvaa toimintamallia kokonaisuudessaan, tai asiakaskohtaisen datan hyödyntämistä tietyin työkaluin osana laajempaa kokonaisuutta.

Yhtenä perustana voidaan pitää asiakasdataa ja asiakastietoa, jonka suhteen Hellman ym. (2005, 16) peräänkuuluttaa tiedon syvyyttä ja laadukkuutta koko asiakkuudenhallinnan perustana. Toisinaan muutoksessa kohti asiakkuusohjautuvaa toimintamallia haasteena on laadukas ja ajantasainen asiakastieto. Yleensä keskustelu johtaa tässä yhteydessä asiakkuudenhallinnasta *asiakastiedonhallintaan*. Asiakastieto rakentuu asiakkaasta kertovasta datasta. Arantola (2003, 44) kytkee asiakasdatan suoraan asiakasymmärrykseen ja korostaa yrityksen omista asiakkaista kertyvän ymmärryksen tärkeyttä yleistettävyyksien ja keskiarvojen sijaan, joita erityisesti Suomalaiset yritykset ovat kvantitatiivisin menetelmin tottuneet tuottamaan.

Näin ollen asiakaskohtaisen perusdatan tulisi olla yksilöllistä, kattavaa ja laadukasta että sitä ylipäättään voi analysoida. Näin ollen asiakastiedon hallinta on avainasemassa asiakkuudenhallinnassa. Seuraavassa alaluvussa perehdytän tarkemmin asiakastietoon asiakkuudenhallinnan kivijalkana.

6.1 Asiakastiedon hallinta

Yleensä asiakaskohtaista tietoa tulee yrityksen eri toimintojen haltuun erilaisista kanavista. Yleisinä haasteina käytettävyyden ja hyödyntämisen suhteen ovat tiedon runsas ja alati lisääntyvä määrä, sekä erilaiset toimintamallit asiakastiedon taltioinnin ja käytön suhteen. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä syntyy runsaasti hiljaista tietoa asiakkaiden toiminnoista ja tarpeista. Asiakastietoprosessien puuttuminen tai hallinnollisten työkalujen vajaavaisuus kuitenkin estävät tiedon tehokkaan hyväksikäytön liiketoiminnan kehityksessä sekä markkinoinnissa. (Arantola & Simonen, 2009, 26).

Asiakastiedon hallintaan vaikuttaa voimakkaasti asiakastietojen yhtenäisyys, tietojärjestelmien avoimuus sekä käytössä olevan informaation analysointi – ja jalostusmenetelmät. Pölläsen (2003, 24) tutkimusten mukaan useissa yrityksissä asiakastieto on hajautuneena eri järjestelmiin, ja tieto eri järjestelmien välillä ei ole yhtenäistä saati yhdisteltävissä. Lisäksi eri tiedostoissa olevien tietojen ajantasaisuudesta ei ole takeita. Myös aiemmin avattu käsite *asiakas* saattaa merkitä eri asioita eri toiminnoissa ja niiden tiedostoissa. Seurauksena on tiedon vaikea yhdistäminen ja hyödyntäminen jo operatiivisessa toiminnassa, analysoidun ja – jalostetun tiedon perusteella tehtävästä strategisesta päätöksenteosta puhumattakaan.

Hellman (2003, 42) ottaakin esiin asiakastiedon saamisen haasteet erityisesti silloin kun asiakasrakenne koostuu useista välillisistä asiakkaista, jälleenmyyjistä ja muista välikä-

sistä. Hellmanin (2003, 43) mukaan asiakastiedon saamisen taustalla on usein strateginen valinta, pitääkö yritys jälleenmyyjien kautta tavoittamiaan loppuasiakkaita merkittävänä oman liiketoiminnan kannalta. Nykyään monien yritysten pitkän tähtäimen strategisena tavoitteena on tunnistaa ja päästä lähemmäksi loppuasiakasta, ja tuntee tämä läpikotaisin.

Em. mainitut, epämääräiseen asiakastietojen hallintaan liittyvät asiat johtavat usein siihen että yrityksen asiakasnäkymä on epäselvä. Asiakassuhteet eivät hahmotu samalla tavalla kaikille. Pahimmassa tapauksessa niiden todellinen tila ei hahmotu syvällisesti kenellekään, jolloin asiakasymmärrys on epämääräistä ja vaihtelevaa yrityksen työntekijöiden välillä.

Hellman (2005, 168) puhuu tarkan ja monipuolisen asiakastiedon tarpeen kasvavasta merkityksestä asiakkuuksien hallinnassa ja johtamisessa. Tiedon määrän kasvaessa, mutta ihmisen rajallisen hallintakyvyn seurauksena, on olennaista määrittää selkeät vaatimukset tiedon esittämistavalle, käytölle ja jakamiselle. Tiedon tulee olla yhdisteltävissä, jaettavissa ja hyödynnettävissä yrityksen liiketoiminnassa yleisesti, ei pelkästään tiettyjen toimintojen ”omaan käyttöön”.

6.1.1 Asiakastiedon tasot

Asiakastieto koostuu monista asioista ja rakentuu erilaisista kohtaamisista. Lisäksi tiedon tasossa voidaan nähdä eri asteita. Usein puhutaan *perusdatasta*, *tiedosta* ja *tietämyksestä*, jotka ovat yleensä toistensa seuraamuksia. Hellman (2003, 87) jaottelee erilaisen asiakastiedon eri kategorioihin taulukossa 4. esitellyn mallin mukaisesti. Tiedon taso ja hyödynnettävyys nousee perusdataa yhdistelemällä informaatioksi. Informaatiota analysoimalla ja yhdistämällä kokemukseräiseen tietoon saadaan tietämystä. Tietämystä voidaan käyttää ennustemallien luomisessa. Näin ollen tietämys ja asiakasmäärittely vaativat prosessin datan käsittelyyn tietämykseksi.

TAULUKKO 4. Asiakastiedon tasot (Hellman, 2003, 87)

DATA	INFORMAATIO	TIETÄMYS
Yksittäiseen asiakkaaseen liittyvää perustietoa	Syntyy data yhdistelemisestä kulloisenkin tarpeen mukaan.	Syntyy toiminnasta
Nimi-, identifiointi-, koko-, toimi-ala-, yhteys-, rakenne-, yksittäiset osto- sekä kontaktitiedot	Tyypillisesti analyysitietoa jota tuotetaan sekä standardimuodossa vertailukelpoisuuden ja historioinnin takia sekä ad hoc –tyyppisenä vapaana hakuna	Asiakastiedosta tuotetun informaation tavoitteellista käyttämistä ja tulosten mittaamista

Asiakkuustietojen prosessointiin on kehitetty järjestelmiä. Yleisesti puhutaan asiakkuudenhallintajärjestelmistä, ns. CRM- järjestelmistä joihin palataan myöhemmässä vaiheessa.

Asiakasdatasta syntyvää asiakastietoa voidaan prosessoida tietämykseksi. Tieto, ja siitä syntyvä tietämys antaa mahdollisuuden määritellä kunkin asiakkuuden nykytilaa, potentiaalia ja arvoa. Näin ollen asiakkuuksia voidaan mitata ja niille voidaan määritellä tavoitteita. Seuraavassa esitellään tyypillisiä asiakkuuksien mittaamiseen käytettyjä menetelmiä sekä keinoja määrittää asiakkuus ja /tai asiakaskantatasoisia tavoitteita.

6.2 Asiakkuuden määrittely ja tunnistus

Samoin kuin asiakkaan määrittely ja rooli arvoketjussa, myös asiakkuus tulisi määritellä. Mikäli asiakkuutta ei ole määritelty, ei erilaisia asiakkuuksia voida kategorisoida eikä mitata. Jos ei ole kategorioita, eivät asiakkuudet näyttäydy yksilöllisinä vaan staattisena massana, jolloin niihin yleensä kohdistuu staattinen hoitomalli; kaikille samaa ja samalla tavalla. Hellman (2003, 18) nostaa asiakkuusmäärittelyssä esiin sen tarpeellisuuden koko organisaation näkökulmasta. Määritelmän tulisi kertoa yksiselitteisesti kuka ja ketkä ovat asiakkaita, ja millaisista asiakkaista on kyse. Organisaation tulisi jakaa yhtenäinen ja yhtenevä käsitys sen asiakkaista ja asiakkuuksista.

Asiakkuuksien määrittelyyn ja asiakkaiden segmentointiin voidaan löytää useita erilaisia perusteita ja mittareita. Yleisimpiä segmentointiperusteita ovat asiakkaan toimialan-, koon-, ja maantieteellisen sijainnin mukaan tehtävä jaottelu. Lisäksi tyypillisiä ovat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen liittyvät mittarit liikevaihto, kate, volyymi ym. joka kertoo asiakkaan ostohistoriaa määrättyllä aikavälillä. Pelkkään ostohistoriaan perustuva segmentointi antaa varsin yksipuolisen kuvan asiakkuudesta. (Kaario ym. 2004, 123)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään erityisesti asiakkuuden määrittelyyn ja segmentointiin tähtääviä mittareita ja määritelmiä, joista erityisesti elinkaari- ja arvopohjainen segmentointi ovat keskeisessä roolissa asiakkuusajattelun näkökulmasta.

6.2.1 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden määrittelyssä, mittaamisessa ja seuraamisessa asiakkuuden *elinkaari* on yksi tärkeimmistä kuvaajista. Elinkaariajattelussa on tyypillistä huomata asiakkuuden elinkaaren sisältävän erilaisia vaiheita, jotka yleensä seuraavat toisiaan tietyssä järjestyksessä. Lisäksi olennaista on havaita vaiheiden muutokset, sekä eri vaiheisiin liittyvät erilaiset lähestymistavat. Utti (2008, 23) kuvaa asiakkuuden elinkaaren keskeisimpiä vaihteita ja niiden mukaan suunniteltua lähestymistä eri elinkaarivaiheissa oleviin asiakkuuksiin kuviossa 12.



KUVIO 12. asiakkuuden elinkaaren päävaiheet. (Utti, 2008, 23)

Kukin elinkaaren vaihe voidaan ottaa erikseen tarkasteluun ja laatia niille ydintavoitteet. Pohjanmäki (2005, 5) on kuvannut eri vaiheiden ydintavoitteet ja tehtävät kolmesta näkökulmasta; tunnepohjaisesti, tietopohjaisesti, ja tekopohjaisesti, jotka ovat esitettyinä taulukossa 5.

TAULUKKO 5. asiakkuuden elinkaaren vaiheet ja ydintavoitteet eri vaiheille eri tarkastelutasoilla (Pohjanmäki, 2005, 5)

	Asiakkuuden hankinta	Asiakkuuden syntyminen	Asiakkuuden jalostaminen	Asiakkuuden lopettaminen
Tunne	Sytyttäminen	Luottamuksen vahvistaminen	Luottamuksen ylläpitäminen	Positiivisen jälkimielikuvan luonti
Tieto	Tunnistaminen, tutustuminen, mahdollisuuksien kuvailu	Oppiminen	Uuden potentiaalin tunnistaminen ja uusien mahdollisuuksien kuvailu	Irtaantuvat profiilit ja analyysit
Teko	Kohtaamiset ja kontaktit	Ensiasiakkaan hoito-ohjelma	Prosessien yhteensovittaminen	Saattohoito - prosessi

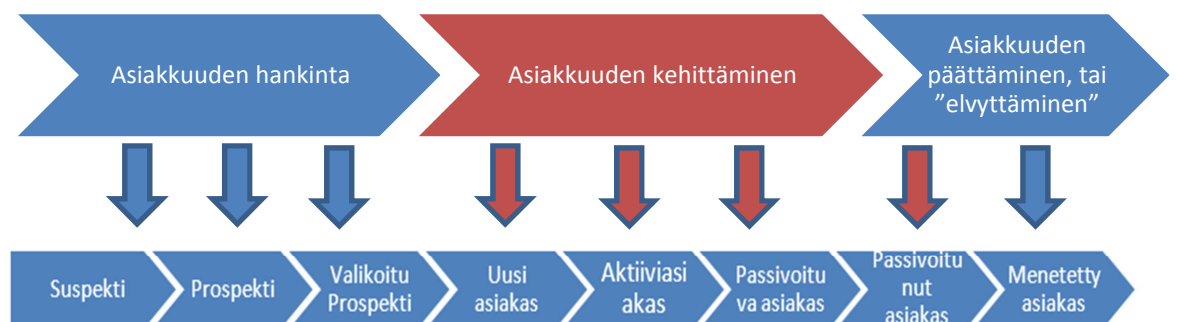
Asiakkuuskohtaisen elinkaarivaiheet ja niihin sidotut ydintavoitteet antavat pääsuuntaviivat asiakaskohtaiselle asiakkuudenhoidon ”käsikirjoitukselle”.

Hellman (2003) kuvaa asiakkuuden elinkaarta edellistä mallia yksityiskohtaisemmin määrittellen elinkaarelle enemmän vaiheita, tiloja, joita Hellman kutsuu suvannoiksi. Siirtymistä suvannosta toiseen kutsutaan virraksi. Puhutaan ns. *asiakasvirta-ajattelusta*, joka auttaa yritystä ennustamaan asiakkuuden tilan muuttumista huomioimalla erilaiset vaiheet. Lisäksi asiakasvirta on perustana tavoitteiden että niihin tähtäävien toimintamallien määrittelyssä. Hellmanin (2003, 19) määrittämät asiakkuuden elinkaaren vaiheet ja niiden keskeisimmät määritelmät ovat kuvattu taulukossa 6.

TAULUKKO 6. Asiakkuuden elinkaaren tilat (Hellman, 2003, 19)

Suspekti	Prospekti	Valikoitu Prospekti	Uusi asiakas	Aktiiviasiakas	Passivoituva asiakas	Passivoitunut asiakas	Menetetty asiakas
Määriteltujen ominaisuuksien mukaan valikoituneet toimijat. Ei tunnistettu asiakas.	Tunnistettu suspekti	Valikoitu Prospekti	Ensimmäisen kerran ostanut asiakas	Erillisen määritelmän mukaan arvioituna aktiivinen	Erillisen määritelmän mukaan passivoituva asiakas	Erillisen määritelmän mukaan passivoitunut	Asiakkuus on päättynyt

Yksityiskohtainen elinkaarimäärittely tuo reagoitiherkkyyttä eri tiloihin liittyvien toimintamallien määrittelylle. Olennaista on ymmärtää että yritys voi johtaa kyseisiä tiloja ja hallita asiakkuutta koko sen elinkaaren ajalta. Asiakkuuden elinkaaren aikaisen hallinnan ydinprosessi saadaan yhdistämällä Utin (2008, 23) esittämä määritelmä Hellmanin (2003, 19) esittämään malliin. Ydinprosessi on kuvattu kuviossa 13.



KUVIO13. Asiakkuuden elinkaareen liittyvät ydinprosessit

Asiakkuuden elinkaaren määrittely auttaa kuvaamaan ja mittaamaan asiakkuuden tilaa ja siinä tapahtuvia muutoksia. Yleisesti voidaan sanoa että asiakkuuden elinkaari noudattelee suhteellisen vakiota kaavaa potentiaalisesta asiakkuudesta päätyneeseen asiakkuuteen ajan funktiona. Elinkaari antaa hyvän lähtökohdan syvällisemmälle asiakkuusmääritelmälle, analysoinnille ja mittaamiselle.

Elinkaaren lisäksi yksi asiakkuusohjautuvan yrityksen tärkeimpiä mittareita asiakkuuden määrittelyssä on *asiakkuuden arvo*, jonka määrittelyä on kuvattu seuraavassa.

6.2.2 Asiakkuuden arvo

Asiakkuusajattelu tähtää asiakkuuksien arvon kehittämiseen, joten *asiakkuuden arvo* on yksi oleellisimpia asiakkuutta kuvaavia ja mittaavia määreitä. Usein se on monimuotoisuudessaan yksi haasteellisimmiksi koettuja asioita muutettaessa mitattaviksi määreiksi ja luvuiksi.

Arvon ymmärtäminen ja määrittely auttaa suuntaamaan resursseja niihin asiakkuuksiin, joilla yritys näkee olevan merkitystä oman liiketoiminnan suhteen sekä mittaamaan kehitystä. Yritysten asiakaskunnissa (nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista) on eriarvoisia asiakkaita, joiden tunnistaminen edellyttää arvokriteereitä. Pohjanmäki (2005, 1) näkee kriteereiden nimeämisessä yhteyden yrityksen asiakkuusvisioon, joka kertoo millaisia yritys haluaa asiakkuuksiensa olevan.

On siis ymmärrettävä mistä kunkin asiakaskannassa olevan asiakkaan arvo rakentuu, sillä erilaiset asiakkaat ovat yrityksille arvokkaita monista eri syistä. Lehtinen & Storbacka (1997, 21) kuvaavat arvon mittareiksi mm. asiakkuuden rahallinen volyymi, asiakkuuden kesto, asiakkuuden lujuus, asiakkuuden referenssiarvo sekä osaamisarvo.

Koska asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan välistä yhteistä tekemistä, arvo – käsitettä tulisi käsitellä molempien osapuolten näkökulmista. Asiakkuuden tavoite itsessään on löytää optimaalinen tilanne maksimoida asiakkuuden arvo. Näin ollen arvon tuottaminen toteutuu vain, mikäli molemmat osapuolet voittavat. On tärkeää erottaa muiden joukosta sellaiset asiakkuudet ja niiden rakenteet, jotka ovat elintärkeitä sekä yritykselle että asiakkaalle.

Pohjanmäki (2005) käsittelee asiakkuuden arvoa kahdesta näkökulmasta taulukossa 7. esitetyn mukaisesti

TAULUKKO 7. Asiakkuuden arvon määrittelyn näkökulmat (Pohjanmäki, 2005, 1)

Menneisyys	Tulevaisuus
Kertoo nykyisen menestymisen perusteista sekä asiakkuuden nykyarvon	Kuvaa tulevaisuuden menestymisen perusteita ja asiakkaan potentiaalin arvoa

6.2.2.1 Arvon määrittely

Nykyarvon yleisimpinä kriteereinä käytetään volyymiä ja kannattavuutta. Volyymillä tarkoitetaan euromääräisiä ostoja tietyllä aikavälillä. Yleensä mitattava aikaväli on yksi vuosi. Pohjanmäen (2005, 1) mukaan vuoden tarkasteluväli voi olla joillakin toimialoilla liian lyhyt, ja johtaa tulkinnoissa harhaan. Lisäksi on huomioitava että volyymiltään suuret asiakkaat sisältävät sekä riskejä että kannattavuuspotentiaalia. Yleisesti voidaan sanoa, että vain suuren ostovoiman omaavat asiakkaat voivat olla erittäin kannattamattomia. Toisaalta suureen volyymiin kykenevät asiakkaat voidaan nähdä potentiaalin puolesta erittäin houkuttelevina.

Lehtisen & Storbackan (1997, 16) määrittelevät asiakaskannattavuuden yhtenä tärkeimpänä yksittäisenä mittarina asiakkuuden nykyarvoa mitatessa. Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan tietyn asiakkuuden kannattavuutta tietyllä aikavälillä, joka on yleensä yksi vuosi. Asiakkuuden kannattavuutta laskiessa tulee huomioida sekä asiakkuustulot että asiakkuusmenot. Perinteisesti tulojen osuus on helpompi selvittää kuin asiakaskohtaisesti kohdistettujen menojen. Yleensä laskukaava muodostuu seuraavasta pääyhtälöstä;

Asiakkuustulot – Asiakkuuskustannukset = Asiakkuuskannattavuus

Mäntyneva (2005, 2) näkee yleiseksi haasteeksi useiden kiinteiden kulujen kustannuserien kohdistamisen asiakkaaseen, joka usein synnyttää eriäviä mielipiteitä. Kustannuksia ja niiden määräytymisperusteiden selkiyttämiseksi Mäntyneva (2005, 2) puoltaa asiakkuuden kustannuksien jakamista kolmeen pääryhmään, *asiakkuuden hankintakustannukset*, *asiakkuuden kehittämiskustannukset* ja *asiakkuuden ylläpitokustannukset*

Näin ollen asiakkuuden arvo tietyllä, erikseen määritetyllä ajanjaksolla voidaan määrittää seuraavan kaavan mukaan; **$AA = (M \times K\%) - (K+S) - H$**

Symbolit:

AA= asiakkuuden arvo, M= myynnin määrä, K%= kate%, K= kehittämisen kulut,
S= ylläpitokulut, H= hankintakulut

Mäntynevan (2005, 4) esittämä laskukaava kertoo vain menneen ajan lukuihin perustuvan asiakkuuden nykyarvon. Toisaalta se kertoo myös sen kuinka kauan asiakkuudelta kestää maksaa "itsensä takaisin". Näin ollen puhutaan ns. asiakkuuden diskontatusta arvosta, joka saadaan selville jakamalla hankintakustannukset vuosittaisella nettokassavirralla.

Asiakkuuden potentiaalin määrittely on olennainen osa asiakkuuden arvoa määritellesä. Pelkällä nykyarvolla määritellään pääasiassa yrityksen omaa myyntimenestystä, ei asiakkuuden arvoa.

Asiakkaan potentiaalinen arvo voidaan määrittää taulukossa 8. esitetyn mukaisesti.

TAULUKKO 8. Potentiaalin määrittelyn näkökulmat (Pohjanmäki, 2005, 7)

Tuloihin pohjautuva	Kustannuksiin pohjautuva
Nyt; asiakasosuuspotentiaali ja lisämyyntipotentiaali	Nyt; Kannattavuuspotentiaali
Tulevaisuudessa; Asiakkaan mukana kehittyminen	Tulevaisuudessa; Kannattavuuspotentiaali

Yksi merkittävä arvoon vaikuttava elementti on "ei-rahassa" – mitattavat ominaisuudet, jolla tarkoitetaan mm. sidosverkoston arvoa, referenssiarvoa, oppimisarvoa, asiakkaan suhdannevakausta arvoa ja asiakassuhteen uskollisuus ja lujuusarvoa. Nämä ovat usein määriteltävissä asiakasvastoallisten henkilöiden kokemusten ja ymmärryksen pohjalta (Pohjanmäki, 2005, 8).

6.3 Arvopohjainen segmentointi

Pelkkä asiakkuuksien arvon määrittely ei vielä itsessään tuota merkittävää hyötyä asiakkuudenhallinnan suhteen. Määritelmien avulla yritys voi segmentoida asiakaskuntansa em. arvokriteereitten kautta huomioiden asiakkuuden kokonaisarvon; nykyarvo + potentiaalinen arvo.

Arvopohjainen segmentointi edellyttää että arvokriteereille on määritelty pisteytysperusteet ja painoarvot. Alla Pohjanmäen (2005, 1) kuvaama malli arvon määrittelystä;

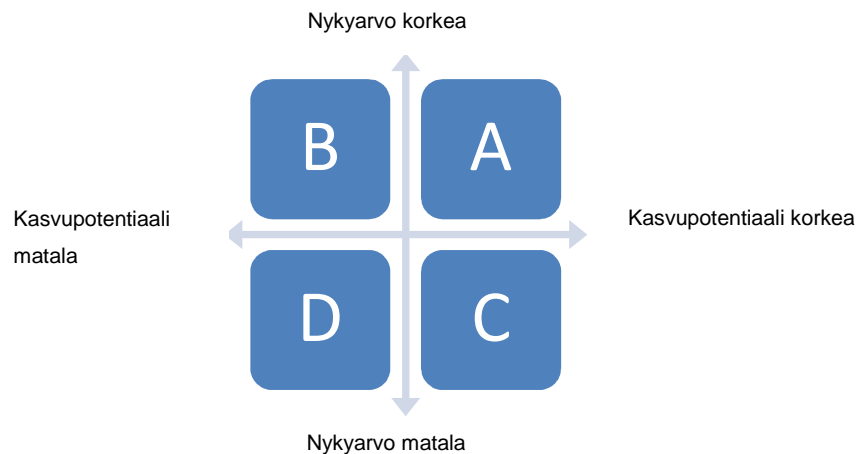
Nykyarvo;

Volyyymi	Asteikko 1-5 pistettä	Painoarvo nykyarvosta 25%
Kannattavuus	Asteikko 1-5 pistettä	Painoarvo nykyarvosta 50%
Referenssi yms.arvo	Asteikko 1-5 pistettä	Painoarvo nykyarvosta 25%

Potentiaalinen arvo;

AsiakasosuuSPotentiaali Asteikko 1-5 pistettä

Jokaista pistettä edellyttää tietty, erikseen määritetty taso. Pisteytyksen jälkeen yrityksen asiakaskannassa olevat asiakkaat sijoittuvat matriisiin, jossa näkyy niiden asema sekä nykyarvon että kasvupotentiaalin suhteen. Arvopohjainen segmentointimatriisi on kuvattu kuviossa 14.



KUVIO 14. Asiakkuuden arvopohjainen segmentointimatriisi

Kuviossa 15. nähdään asiakkuuksien jakautuvan 4 ryhmään. A-ryhmä edustaa sitä ryhmää, joka on sekä nykyarvoltaan korkea että omaa myös korkean kasvupotentiaalin. B-ryhmä on nykyarvoltaan korkea, mutta kasvupotentiaali on matala. C-ryhmä on nykyarvoltaan matala, mutta omaa korkean kasvupotentiaali. D-ryhmä on sekä nykyarvoltaan että kasvupotentiaailtaan matala.

Pisteytyksessä tulee huomioida että painoarvo nykyarvosta voi vaihdella. Esim. volyyymi ja kannattavuus ovat yleensä suoraviivaisempaa pisteyttää kun referenssi ym. arvot, joita voidaan kutsua myös lujuusarvoiksi. Lujuus on subjektiivinen, ns. pehmeä arvo joka

kuitenkin voidaan pisteyttää. Lujuusarvon pisteytettävät osa-alueet ovat esimerkiksi seuraavat, ei numeraalisesti mitattavat asiat;

- Asiakkaan tyytyväisyys tarjoamaan
- Mahdolliset puitesopimukset, niiden luonne ja kannattavuus
- Kohtaamisten määrän suhde kaikista kontakteista
- Yhteydenpito
- Asiakkaan aktiivisuus, osallistuminen yhteisiin tapahtumiin, palautteet
- Yhteneväinen visio asiakkuudesta ja sen tavoitteista.

(Iire, 2013.)

Arvoluokittelu antaa mahdollisuuden hahmottaa asiakkaiden arvoa ja arvopohjalta tehty segmentointi puolestaan eri asiakkuuksien sijoittumista arvojärjestykseen. Eri luokkien perusteella voidaan määrittää kullekin luokalle oma asiakasstrategia. Seuraavassa on esitelty miten eri asiakassegmenteille voidaan määritellä erilaisia strategioita ja tavoitteita.

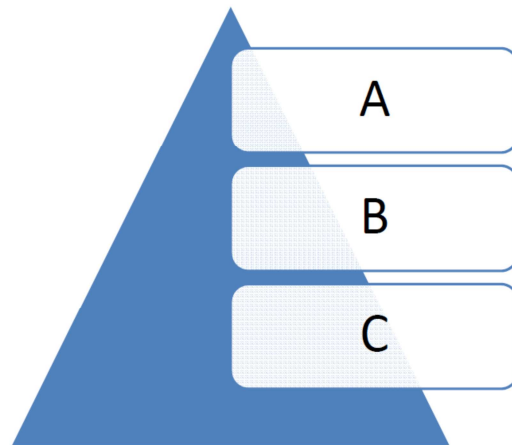
6.4 Asiakasstrategiat ja strategiset asiakkuudet

Asiakkuusstrategiat jakautuvat usein erilaisiin strategioihin joiden tehtävä on määrittää keinot joilla määrättyjä asiakasryhmiä pyritään ohjaamaan kohti visiota. Em. esimerkkitapauksessa voidaan arvoluokkien perusteella määritellä 3 erilaista strategiaa, jotka Pohjanmäki (2005, 4) on jaotellut seuraavasti;

- **Säilytettävät asiakkuudet**
 - o Luokat A ja B jotka ovat nykyarvoltaan arvokkaimpia
- **Kasvatettavat asiakkuudet**
 - o Luokat A ja C jotka omaavat korkeimman kasvupotentiaalin
- **Tehostettavat asiakkuudet**
 - o Ryhmä D joka on matala sekä nykyarvoltaan että kasvupotentiaalliltaan. Tehostettavuuden vaihtoehtona on asiakkuuden päättäminen. Joskus päättäminen on perusteltu toimenpide jolla saadaan resursseja ryhmiin A, B, ja C.

Yrityksen arvokkaimpia asiakkaita kutsutaan usein strategisiksi asiakkuuksiksi. Strategiset asiakkuudet vaikuttavat oleellisesti yrityksen toiminnan kestävyYTEEN. (Storbacka ym. 2000, 49). Strategiseksi asiakkuuden tekee se, että yritys ja asiakas tarvitsevat toisistaan jotta molempien liiketoiminta pyörisi. Juuri näiden asiakkuuksien tilanteiden ja toiminnan, sekä arvoketjun rakenteen ymmärtäminen on Arantolan ja Simosen (2009, 12) mukaan erityisen tärkeää asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Kuviossa 15. on ns. arvopyramidi, joka kuvaa asiakkuuksia niiden arvon mukaan lajiteltuna. Pyramidissa on kolme arvoluokkaa, kuvaten kuvaa kunkin luokan kokoa. Arvoluokka A edustaa arvokkainta ryhmää, ja yleensä tämän ryhmän koko on pienin. B ja C luokat sisältävät määrällisesti enemmän asiakkuuksia.



KUVIO 15. Arvopyramidi (Arantola & Simola, 2009, 12).

Arvoluokka A sisältää usein strategisesti tärkeitä asiakkuuksia ja tähän ryhmään on Storbackan ym. (2000, 48) mukaan erityisen tärkeä kiinnittää huomiota johtamisen näkökulmasta. Lähtökohtaisesti A-luokassa tulee säilyä riittävästi asiakkuuksia liiketoimintatavoitteita silmälläpitäen. Strategisesti tärkeät asiakkaat usein tiedostavat olevansa strategisesti tärkeitä, ja riskinä on että yritys jää asiakkaan armoille.

6.5 Yhteenvetoa asiakkuudenhallinnasta

Asiakkuudenhallinta, CRM, on moniulotteinen käsite ja riippuen näkökulmasta, sillä voidaan tarkoittaa asiakkuusohjautuvaa liiketoimintamallia kokonaisuudessaan, tai asiakkuuksien hallintaan tähtäävää tietojärjestelmää tai työkalua. Riippumatta näkökulmasta tai käsitteen laajuudesta, ytimessä on laadukas, monipuolinen ja hyödynnettävissä oleva asiakasdata, josta prosessoimalla voidaan saada tietoa ja tietämystä. Tietämys, tai ymmärrys, on asiakkuusohjautuvan toiminnanohjauksen ydintä. Toiminnanohjausta

edellyttävät asiakkuusvisio- ja strategiatyöskentely sen sijaan edellyttävät että asiakkuudet ovat mitattavissa. Näin ollen on tärkeää määritellä asiakkuudet. Määritelmämenetelmistä elinkaari – ja arvo ovat asiakkuusajattelun näkökulmasta keskeisimpiä määritelmiä ja mittareita, joiden perusteella voidaan tehdä segmentointia asiakkuusstrategioiden perustaksi.

Seuraava luku aloittaa tutkimusosuuden jossa selvitetään laadullisen tutkimuksen keinoin kohdeyritys Junttan Oy:n asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja valmiuksia. Keskeiset kysymykset ovat; miten Junttan Oy ymmärtää asiakkuudenhallinnan ja sen mahdollisuudet, sekä miten asiakkuudenhallintaa nykyisellään toteutetaan. Tutkimusosio päättyy analyysiin, jota seuraa johtopäätökset ja pohdinta -osio.

7 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, TOTEUTUSTAPA JA MENETELMÄVALINNAT

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen eri vaiheet sen lähtökohdista ja suunnittelusta tutkimusaineiston hankintaan. Työ on toteutettu tutkimuksellisen kehittämisen periaatteiden mukaisesti pyrkien ratkaisemaan käytännöstä esiinnousseita ongelmia käytäntöjä uudistamalla.

7.1 Tutkimuksellista kehittämistä

Rantasen & Toikon (2009, 3) mukaan tutkimuksellinen kehittäminen on ikään kuin arkiajatteluun perustuvan kehittämisen ja tieteellisen tutkimuksen välimaastossa niiden eriävien luonteiden mukaan.

Arkiajatteluun perustuva kehittäminen pyrkii ratkomaan käytännöstä nousseita ongelmia ja uudistamaan käytäntöjä. Tiedot kerätään käytännöstä ja teoriasta sattumanvaraisesti, ja kriittinen arviointi on vähäistä. Päätökset perustuvat omiin ideoihin ilman mitään sen kummempia perusteita. (Hirsijärvi ym., 2007, 44)

Tieteellisen tutkimuksen peruslähtökohta puolestaan on pyrkimys luotettavaan ja koeteltavissa olevaan tietoon. Tyypillisesti tieteellisen tiedon hankintamenetelmät ovat yleisesti tunnettuja ja se on hankittu objektiivisesti ja tulosten tulee olla toistettavissa. (Metsämuuranen, 2006, 17)

Akateemisessa kirjallisuudessa tutkimus ja kehittäminen nähdäänkin kahtena eri asiana. Ojasalon ym. (2009) mukaan kehitystyö juontuu erilaisista lähtökohdista ja tarpeista. Usein siinä on kyse käytännön ongelmien ratkaisusta, uusien ideoiden tuottamisesta ja käytäntöjen tai palveluiden toteuttamisesta. Ero tieteelliseen tutkimukseen tulee toiminnan päämääristä ja tavoitteista.

Myös Rantanen & Toikko (2009, 4) kuvaavat tutkimus- ja kehitystyön näkökulmien sisältävän tiettyjä toisistaan poikkeavia lähtökohtia; siinä missä tutkimus pyrkii tuottamaan koeteltavissa olevaa luotettavaa tietoa, kehittämistoiminnan ensisijainen tavoite on valitun kohteen (esim. tuote, palvelu, prosessi) kehittäminen. Toisaalta niitä ei nähdä täysin irrallisina asioina ja usein puhutaan tutkimuksen ja kehittämisen rajapinnoista, jolloin toiminnassa hyödynnetään yhdistämällä tutkittua tietoa kehittämistoimintaan. Tieteellisen tutkimuksen tavoitellessa uutta teoriaa, tutkimuksellinen kehittäminen tähtää enemmänkin käytännön parannuksia ja / tai uusia ratkaisuita.

Tyypillistä tutkimukselliselle kehittämiselle on käytännönläheisyys yhdistettynä kriittiseen ja teoriapohjaiseen tarkasteluun. Tiedon keruu tapahtuu systemaattisesti ja kriittisesti sekä käytännöstä että teoriasta, ja tiedonkeruussa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Olennaista on myös tutkijan aktiivinen vuorovaikutus tutkittavan organisaation edustajien kanssa. (Ojasalo ym. 2009.)

7.2 Tutkimuksen tausta ja aiheen valinta

Eskola & Suonranta (1998, 21) kuvaavat tutkimusprosessin ensimmäistä vaihetta ns. tutkimusideaksi ja sen luonnostelemiseksi. Tutkimusidealla tutkija pyrkii pohtimaan mm; ”miksi juuri tämä aihe kiinnostaa minua, mikä herätti kiinnostukseni ja mitä mahdollisuuksia näen asian ratkaisemiseksi”? Lisäksi alkuvaiheessa on syytä miettiä aiheen rajaamista. Ihannetapaus on Eskolan ja Suonrannan (1998) mukaan sellainen, jossa tutkimusaihe on tutkijalle mieluinen ja kiinnostava, mutta ei liian läheinen, jotta siihen saa riittävän monipuolisen tarkastelukulman.

Aiheen valinnassa ja rajauksessa tuli lähtökohtaisesti huomioida ylemmän AMK – opinäytetyön määritelmät, joissa korostuvat tutkimuksen työelämälähtöisyys ja ongelmaperusteet. Tutkittava aihe valikoitui vaihtoehtoista luontevasti, sillä se on aidosti tarpeellinen, ajankohtainen sekä tutkijalle mieleinen. Tarve asiakkuudenhallinnan kehittämiselle on noussut yrityksessä useissa eri yhteyksissä, (mm. Hakamon palveluliiketoiminnan tutkimus 2012) ja sen kehittämällä nähdään olevan tarvetta sekä operatiivisessa että strategisessa mielessä yhtiön liiketoimintatavoitteiden suhteen. Asiakkuudenhallinnan nykytilaa on yrityksessä luonnehdittu ”heikkotasoiseksi.”

Näin ollen asiakkuudenhallinnan tutkiminen ja sen tutkimuksellinen kehittäminen oli luonteva ja ajankohtainen tutkimus- ja kehitysaiehe Junttan Oy:ssä. Tutkimuksellisen kehittämisen luonteensa vuoksi se sopi luonteeltaan ylemmän AMK tutkinnon opinnäytetyön aiheeksi. Lisäksi aihe oli rajattavissa selkeästi, ja josta oli saatavilla runsaasti lähdekirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia..

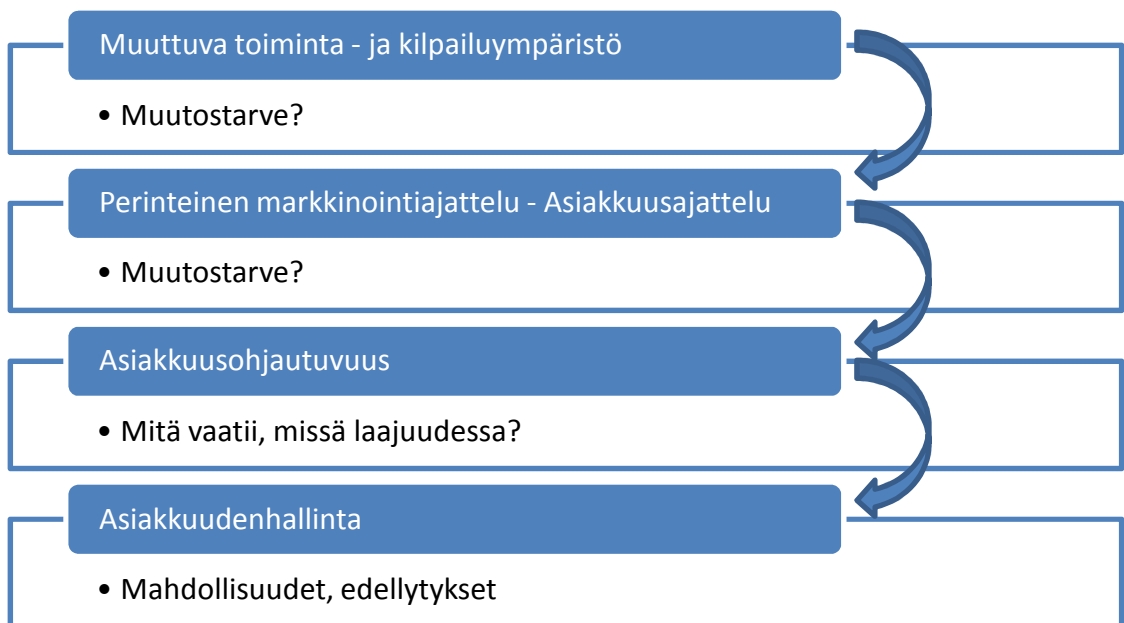
Tutkija tunnisti mahdollisen henkilökohtaisen tunneperäisen sitoutumisen mahdolliseksi riskiksi aiheen ollessa lähellä tämän omaa työkuvaansa. Toisaalta aito kiinnostus ja motivaatio aiheen tutkimiseen ja kehittämiseen puolsivat aiheen valintaa.

7.2.1 Tutkimusongelma ja aiheen raja

Tutkimusprosessin ensimmäinen vaihe oli ns. tutkimusidea ja sen jalostaminen tutkimusongelmaksi. Prosessi käynnistyi idean luonnostelemisella paperille ajatuksia sekä sen läpikäyntiä ohjaajan kanssa.

Perehtyminen aiheesta kirjoitettuun (asiakkuudenhallinta) kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin auttoi tutkimusidean kääntämisessä kysymysmuotoon tutkimusongelmaa muotoillessa. Pääasiassa kirjallisuus käsitteli asiakkuudenhallintaa osana laajempia kokonaisuuksia, *asiakaslähtöistä liiketoimintaa, asiakkuusajattelua ja asiakkuuksien johtamista*. Asiakkuudenhallinta on käsitteenä moniulotteinen, ja sitä voidaan ajatella joko operatiivisena työkaluna tai liiketoimintastrategiana. Olennaista on hahmottaa kuinka kokonaisvaltaisesta ilmiöstä on kyse.

Näin ollen tutkimusongelman määrittely sai moniulotteisen ja laajahkon näkökulman, jossa aihe lähti rajautumaan ja tiivistymään isommasta kokonaisuudesta kuviossa 16. kuvatun mukaisesti.



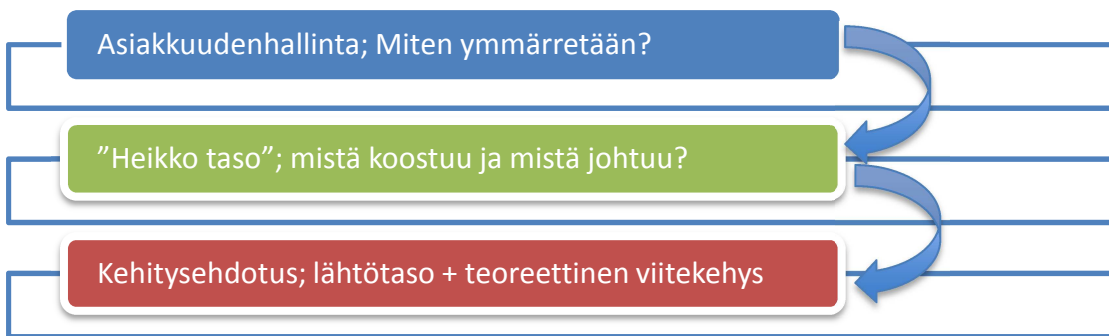
KUVIO 16. Tutkimusongelman määrittely ja raja

Em. ideointiprosessin päällimmäinen tarkoitus on lähteä liikkeelle laajemmasta kokonaisuudesta pyrkien vastaamaan kysymykseen; miksi, ja mitä toteutuminen edellyttää? Toisinpäin ajateltuna nähdään edellytyksien tuomat mahdollisuudet. Näin ollen tutkimusaihe alkoi rajautua ja tiivistyä siten, että viitekehyykseksi muodostui *asiakkuudenhal-*

linta asiakkuusohjautuvan toiminnan ytimessä. Lähtötietona oli se, että yrityksen asiakkuudenhallinta on koettu puutteelliseksi. Tutkimusongelma tiivistyi pyrkimykseen ymmärtää kohdeyritystä kahdesta näkökulmasta;

- **Nykytila;** miten asiakkuudenhallinta ymmärretään organisaatiossa ja miksi se koetaan puutteelliseksi?
- **Tulevaisuus;** Mikä olisi hyvä asiakkuudenhallinnan muoto? (vastakohta puutteelliselle)

Tutkimusongelma on kuvattu kuviossa 17.



KUVIO 17. Tutkimusongelma ja kehitysehdotus

Eskolan & Suorannan (1998) mukaan tutkimussuunnitelmalle on vaikea määrittää yleistä "sisällysluetteloa" ja käsikirjoitusta koska eri tilanteet vaativat omanlaisiaan kuvauksia. Näin ollen tutkimusongelman muotoutumisen ja tiivistymisen jälkeen määriteltiin tarkempi tutkimussuunnitelma.

7.3 Tutkimusmenetelmävalinnat ja tutkimusote

Tutkimustapaa-, menetelmiä- ja -otetta määritellessä huomioitiin tutkittavan kohteen koko, aihe ja sen päämäärät. Tavoitteena oli pyrkiä ratkaisemaan reaali maailman ongelma yhdessä kohteen edustajien kanssa sekä saada mahdollisimman kokonaisvaltainen ja todellinen kuva kohteesta.

Hirsijärvi & Hurme (2001) nostavat tutkimusongelman määrääväksi tekijäksi menetelmävalintoja tehtäessä. Samassa tutkimuksessa voi olla useammanlaisia ongelmia, joiden ratkaisemisessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Menetelmävalinnoissa lähtö-

kohtana tulisi olla tutkittava ilmiö itsessään, ei menetelmävaihtoehtojen vastakkainasettelu. Karkeimmillaan erilaiset tutkimusmenetelmät jakautuvat yleisesti kahteen, toisistaan erotettaviksi tutkimustavoiksi; *kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus*, tai *kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus*.

Kvantitatiivinen, määrällinen tutkimus pyrkii saamaan selville yleisluontoisia lainalaisuuksia. Nimensä mukaisesti siinä käytetään aineiston hankintaan suhteellisen suurta otosta ja standardoidussa muodossa esitettyjä kysymyksiä. Lisäksi kvantitatiivinen tutkimusote edellyttää että tutkittava ilmiö on mitattavissa. Näin ollen kvantitatiivinen tutkistapa ei pääasiallisena menetelmänä ollut perusteltu.

Sen sijaan kvalitatiivinen, laadullinen tutkimus sopi määritelmänsä mukaan paremmin tutkimusongelman ratkaisuun; laadullinen tutkimus pyrkii tulkitsemaan tiettyihin tilanteisiin liittyvien merkitysten sisältöä. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä että tutkija on hyvin lähellä tutkittavaa kohdetta, pyrkien ymmärtämään ilmiöiden syvällisiä syitä ja merkityksiä. Laadullinen tutkimus pyrkii kohteen syvälliseen ymmärrykseen, ei niinkään yleisluonteisten lainalaisuuksien selvittämiseen suurta otosta käyttäen.

Eskola & Suonrannan (1998) mukaan tutkimusmenetelmiä ei pitäisi pelkistää kaksijakoon. Myös Bryman (1992) viittaa erityisesti viimeaikaiseen ajatteluun kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhteensovittamisesta. (Bryman, 1992, Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration).

Molempia tutkimusmenetelmiä käytettäessä puhutaan monistrategisesta tutkimuksesta. Tämä tutkimustapa ei Hirsijärven & Hurmeen (2001) mukaan ole missään nimessä välttämätöntä eikä läheskään aina edes perusteltua.

Tarkemmin rajattuna tutkimuksen tavoitteet noudattelevat tyypillisiä *tapaustutkimuksen (case study)* peruseriaatteita. Se *pyrkii ymmärtämään kohdeorganisaatiota ja sen toimintaa syvällisesti sekä ratkaisemaan organisaatiossa ilmennyt ongelma. Lisäksi tavoitteena on tuottaa tutkittuun tietoon perustuva toimenpide ja kehitysehdotus*. Näiden perusteiden valossa tutkija päätyi tekemään tutkimussuunnitelman tapaustutkimukselle tyypillisen prosessin mukaisesti.

7.3.1 Empiirisen aineiston hankinta

Tutkimukselliselle kehitystyölle on tunnusomaista kehityshankkeen lineaarinen ja suunniteltu eteneminen. (Rantanen & Toikko, 2009.) Myös Ojasalo (2009) kuvaa tutkimuksellista kehittämistä prosesseina, joissa tietty vaihe seuraa jotain toista vaihetta. Prosessiajattelu kehittämisessä auttaa hahmottamaan kokonaisuutta järjestelmällisesti, sekä ennakoimaan prosessin erivaiheissa jo seuraavaa vaihetta. Koska aikataulu on erittäin oleellinen osa tutkimuksellista kehittämistä, se nähdään merkittävänä osana prosessia. (Ojasalo ym. 2009.)

Tutkimussuunnitelman seuraava vaihe oli empiirisen aineiston hankintaan liittyvät valinnat, joissa tuli huomioida laadullisen tutkimuksen tavoite; saada mahdollisimman kokonaisvaltainen ja todellinen kuva tutkittavasta kohteesta. Laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti oli huomioitava myös se, että tutkittava aihe ja siihen liittyvät henkilökohtaiset näkemykset voivat olla tutkimukseen osallistuville henkilöille arkaluontoisia tai jopa henkilökohtaisia.

7.3.2 Aineiston hankintamenetelmät

Pelkällä kyselylomakkeella tutkiminen voi joissakin tapauksissa antaa liian suppeat vastausvaihtoehdot, jolloin todellinen näkemys asiasta voi jäädä pintapuoliseksi. Haastattelu sen sijaan mahdollistaa erityisesti laadullisen tiedon saamista haastateltavan peloista, innostuksista sekä toiveista tutkittavaa aihetta ajatellen. Tämän tiedon esiintuonti on usein henkilökohtaista, ja sitä olisi esim. kyselylomaketta käyttämällä vaikea tutkia. (Vuorela 2005.)

Haastattelu antaa mahdollisuuden tarkentaville kysymyksille, mikäli vastaaja ei esimerkiksi osaisi sanoin kuvata ajatuksiaan vaikka hänellä saattaisi olla asiasta hyvinkin vahva mielipide. Lisäksi tällaisella sanattomalla tiedolla voi olla erittäin suurta painoarvoa aiheen kehittämisen suhteen.

Hirsijärvi & Hurmeen (2001) määrittelemät haastattelun olevan hyvä perusteltu vaihtoehto, mikäli kysymyksessä on aihe jota kohteessa on kartoitettu vain vähän tai ei ollenkaan. Aiheesta ei ole Junttan Oy:ssä aiemmin tehty tutkimusta, ja saadakseen vapaa-muotoisia ajatuksia ja kommentteja eri näkökulmista, haastattelututkimus valikoitui sopivimmaksi vaihtoehdoksi aineiston keruun suhteen. Joustavuutensa puolesta se mahdol-

listaa myös tarkentavat lisäkysymykset, jotka esim. pelkän kyselylomakkeen avulla tutkittaessa eivät olisi yhtä helposti saatavilla.

7.3.2.1 Teemahaastattelut

Erilaisia haastattelumuotoja (avoin, strukturoitu, teemahaastattelu) ja niiden ominaisuuksia tutkittaessa haastattelut päädyttiin suorittamaan ns. teemahaastatteluina, jotka joustavuudeltaan puolsivat sopivuuttaan tutkittavaan kohteeseen. Asiakkuudenhallintaan liittyy monia osa-alueita, riippuen missä laajuudessa asiaa tarkastellaan. Lähtökohtaisesti tutkimus pyrkii selvittämään asiakkuudenhallinnan nykytilan laajuutta ja ymmärtämään ilmiön syitä. Osa-alueet oli luonteva jakaa eri teemoihin joihin haettiin ymmärrystä.

Hirsijärvi & Hurmeen (2001) mukaan teemahaastattelu edellyttää että tutkija on ennen empiirisen aineiston keruusuunnitelmaa selvittänyt ilmiön oletettavasti tärkeitä elementtejä. Tämä toteutuu tutkijan ollessa kohteessa työsuhteessa, sekä aiemmin esitellyn lähtökohdan tutkimukselle; heikoksi luonnehdittu asiakkuudenhallinnan taso. Tämän perusteella tutkija kykeni kehittämään haastattelulle rungon sille keskeisten teemojen varaan. Lisäksi erona strukturoituun ja puolistrukturoituun haastatteluun, teemahaastattelussa ei ole olennaista kysymysten tarkka muoto ja järjestys, ja eri haastateltavilta voidaan kysyä eri teemojen sisältöä eri laajuudessa.

7.3.3 Tutkimusprosessi

Tutkimussuunnitelman laadinnassa käytettiin tapaustutkimukselle tyypillistä etenemisjärjestystä ja vaiheita. Tutkimussuunnitelmat pääkohdat muotoutuivat seuraavanlaiseen muotoon;

1) Kehittämistehtävän määrittely

- Asiakkuudenhallinnan kehittämissuunnitelma Junttan Oy:lle

2) Kehittämistehtävän tarkennus / rajaus

- Asiakkuudenhallinnan nykytilan selvitys ja kehittymisen valmiuksien määrittely
 - o Miten asiakkuudenhallinta ymmärretään
 - o Miten asiakkuudenhallintaa toteutetaan
 - Mikä tekee siitä nykyisellään haasteellista
 - Mikä olisi hyvä malli

- Perusteltavissa oleva toimenpide-ehdotus asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi

3) Empiirisen aineiston keruu ja analysointi

- Haastattelututkimus
 - o Teemahaastattelut
 - o Aineiston järjestäminen
 - o Analyysi ja tulosten toteaminen

4) Teoriatiedon ja tutkimustulosten yhteenveto ja pohdinta

- Johtopäätökset
- Kehitysehdotukset ja jatkokehitys
 - o Kehityksen arviointi ja tarkastelu – ehdotus*

7.3.4 Haastatteluiden suunnittelu ja kulku

Haastateltavien valinnassa ja määrässä huomioitiin Hirsijärven & Hurmeen (2001, 60) esittämä ajatus *harkinnanvaraisesta näytteestä* otoksen sijaan. Tarkoituksena on ymmärtää tiettyä ilmiötä mahdollisimman syvällisesti ja saada teoreettisia näkökulmia asiaan. Haastateltavien oikean määrän suunnittelu etukäteen on kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaikea arvioida. Väljästi voidaan sanoa että laadullinen, empiirinen aineisto on yleensä riittävää kun se ei tuo enää uutta tietoa. Tällöin puhutaan aineiston *saturaatiosta*, kylläntymisestä. (Hirsijärvi & Hurme, 2001. s.60). Toisaalta aineistoa on oltava riittävästi jotta siitä saadaan nostettua yleistyskärsiä ja testata haastateltavien näkemysten eroja.

Haastatettavien valinnassa otettiin huomioon tyypillisen haastattelututkimuksen luonne, mutta myös teoreettinen katsaus aiempiin asiakkuudenhallinnan kehittämistä koskevaan kirjallisuuteen. Oksanen (2010), Lehtinen & Storbacka (1997), Hellman (2003, 2004) ym. puoltavat asiakkuudenhallinnan kehityksessä koko organisaation merkitystä, joten näkökulmia pyrittiin saamaan monista yrityksen eri toiminnoista. Kauppalehden johtamisen käsikirjat; (asiakkuuksien johtaminen) suosittaa katsomaan asioita poikkifunktionaalisesti. Em. perustuen haastateltaviksi valittiin henkilöitä sekä hierarkkisesti että toiminnoittain. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltaviksi valikoituivat seuraavat osastot; Taloushallinto, Markkinointi, Myynti, IT-hallinto, Palveluliiketoiminta (sisältäen yrityksen huolto, varaosa ja koulutuspalvelut) sekä T&K / kehitys. Yhteensä 9 henkilöä. Myöhemmässä

vaiheessa otosta laajennettiin vielä kahdella henkilöllä tiettyjen näkemysten vahvistamiseksi.

Haastattelut suoritettiin Junttan Oy:ssä talvella 2012 ja ne etenivät ennalta määrättyjen teemojen mukaisesti, jotka olivat pääasiassa kaikkien kohdalla samat. Ennalta määritellyt kysymykset pyrkivät selvittämään haastateltujen näkemyksiä ja kokemuksia sekä oman työnkuvan että koko yrityksen näkökulmasta jolloin näkökulmaa pyrittiin saamaan laajemmaksi ja haastateltavilta odotettiin vapaampia kommentteja ja vastauksia. Haastattelun teemat olivat seuraavat;

Asiakkuudenhallinnan tuntemus organisaatiotasolla;

- Yleisimmät termin, käsitteet, tavoitteet;
- Asiakkuusajattelu vs. tuoteohjautuvuus
- Asiakkuuden määritelmät, mm. arvo ja elinkaari
- Prosessit, toimintamallit

Asiakkuudenhallinnan toteuttaminen organisaatiotasolla;

- Miten ja millaisena yrityksen asiakaskunta, asiakasrakenne ja yksittäiset asiakkuudet näyttäytyvät organisaation eri tehtävissä
- Mitä mitataan
- Mitä tavoitellaan
- Miten ja mihin asiakastietoa käytetään

Suurin osa haastatteluista muotoutui haastattelun aikana keskustelunomaiseen muotoon pyrkien saamaan mielipiteitä ja ymmärrystä eri teemoihin. Haastatteluissa käytettiin Hirsijärven & Hurmeen (2001) kuvaamaa suppilotekniikkaa, jossa laajoista kysymyksistä siirryttiin täsmällisempiin ja rajatuimpiin. Lisäksi vastauksia pyrittiin syventämään lisäkysymyksillä.

Jokaiselta haastatellulta kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen ja kerrottiin tutkimuksen keskeisimmät tavoitteet. Lisäksi haastateltavalle kerrottiin, etteivät yksittäisten henkilöiden vastaukset ja mielipiteet näy tuloksissa eikä haastateltavien nimiä julkisteta. Tällä pyrittiin mahdollisimman vapaisiin mielipiteisiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltujen luvalla syntyvän materiaalin analysoinnin helpottamiseksi. Haastattelut suoritettiin Junttan Oy:n tiloissa talven 2012 aikana. Tarkentavat haastattelut (2kpl) suoritettiin keväällä 2013.

Seuraavassa luvussa on esitelty haastatteluilla kerätyn tutkimusmateriaalin järjestely ja analysointiprosessi,

7.4 Analyysi

Tutkimusmateriaalista tehty analyysi pyrkii kuvaamaan kerätyn tutkimusaineiston merkitystä, tärkeitä esiinnousseita teemoja ja uutta tietoa. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin yleisiä lähtökohtia ovat mm.

- Pyrkimys saada vastauksia tutkimusongelmaan
- Tarve ja kyky poimia aineistosta olennainen
- Erilaisuuksien ja poikkeamien huomioiminen, aineiston rikkaus

Analyysin tehtävänä on järjestää, jäsentää ja tiivistää aineistoa niin että se kuvaa kaikin oleellisimman.

Hirsijärvi & Hurme (2001) kuvaavat laadullisen tutkimuksen analyysiä kolmivaiheisena prosessina;

1. Kuvaus; pyrkii selvittämään mm. kuka, mitä, missä, kuinka paljon?
2. Luokittelu; pyrkii jäsentämään aineistoa eri luokkiin vertailemalla aineiston osia.
3. Yhdistely; pyrkii löytämään yhteyksiä eri luokkien välillä.

Myös Seidel (1998) kuvaa laadullisen tutkimuksen analysointiprosessia kolmivaiheisena mutta edellistä hieman laajemmasta näkökulmasta; huomiointi (noticing things), kerääminen (collecting things), ja ajattelu (thinking things). Tyypillistä laadullisen tutkimuksen analyysille on että se alkaa jo aineiston keruuvaiheessa havainnoimalla tutkimuskohdetta.

7.4.1 Analysointiprosessi

Aineiston analysoinnissa pyrittiin noudattamaan laadullisen aineiston analysoinnille tyypillistä etenemistä. Nauhoitettu haastattelumateriaali litteroitiin kirjalliseen muotoon haastattelijoiden puheista eri teemojen suhteen. Koko haastatteludialogia ei ollut tarpeellista litteroida, eikä kaikkea puhetta litteroitu sanasta sanaan. Osa teemoista ja vastauksista purettiin koodauksen avulla, jossa käytettiin numeroarvoja arvioinnin kriteerinä. Näillä toimenpiteillä pyrittiin jo alkuvaiheessa rajaamaan litteroitavan aineiston määrää vain oleelliseen. Lisäksi haastatteluiden aikana kertyi erillisiä muistiinpanoja keskustelun

kulusta ja huomioista. Metsämuurosen (2004, 122) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysille on tyypillistä että se tapahtuu osittain samaan aikaan aineiston keräämisen kanssa. Kirjoitettuun muotoon muutettua aineistoa lukiessa siitä alkoi erottua tiettyjä samankaltaisuuksia ja toisaalta myös toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Aineiston lukeminen moneen kertaan ei itsessään antanut mitään yleisiä tulkintoja eikä jäsentänyt siinänsä runsasta aineistoa.

Erilaisia analysointimenetelmiä tutkiessa päädyttiin seuraavaan, Hirsijärvi & Hurmeen (2001) esittämään kolmivaiheiseen lähestymistapaan;

- 1) aineistoa järjestettiin teemoittain (teemoittelu)
 - a. Käytettiin ns. teemakortteja jossa kaikki haastatteluvastaukset kustakin teemasta kerättiin yhteen
- 2) aineistoa selvennettiin poistamalla asiaan kuulumattomia osia
 - a. Toistoja, asiasta poikkeamia
- 3) varsinainen analyysi
 - a. materiaalin tiivistäminen
 - i. esiin tulleita merkityksiä lyhennettiin
 - b. materiaalin luokittelu
 - i. Pääasiassa päättelyä ilmiöiden voimakkuudesta. Sanalliset kuvaukset muutettiin osittain numeraaliseen luokitteluun (1-5)

Näin ollen materiaali purettiin haastatteluteemojen mukaisiin ryhmiin, aineistoa ns. *teemoiteltiin*. Tarkoituksena oli kerätä ja etsiä yhdenmukaisuuksia sekä poikkeavuuksia haastateltavien näkemyksistä eri teemojen sisällöstä. Lisäksi teemojen sisällön yhdenmukaisia kuvauksia pyrittiin tiivistämään, jolloin aineistolle tehtiin ns. *tyypittely* jonka yhteydessä nostettiin esiin myös suoria lainauksia, sitaatteja, kuvaamaan sellaisia mielipiteitä jotka edustivat laajemman ryhmän ajatuksia aiheesta. Tyypillisesti laadullisen haastattelututkimuksen etenemiseen kuuluu tutkijan oma ajattelu läpi koko analysointivaiheen joka vaatii useita kierroksia tiivistyäkseen olennaiseen, ja vain olennaiseen tietoon joka vastaa tutkimusongelmaan.

Teemoitellun ja tyypittelyn aineiston usean lukukerran, läpikäynnin, rajauksen ja tiivistyksen tuloksena syntyi eri teemoille seuraavassa kappaleessa esitellyt kuvaukset Junttan Oy:n asiakkuudenhallinnan nykytilasta ja tarpeista.

8 JUNTAN OY:N ASIAKKUUDENHALLINNAN NYKYTILA

Tässä osiossa kuvataan Junttan Oy:n asiakkuudenhallinnan nykytilaa kahdesta näkökulmasta ja jota tutkittiin kahtena eri teemana; miten asiakkuudenhallinta yleisesti ymmärretään, ja miten sitä toteutetaan.

8.1 Miten asiakkuudenhallinta ymmärretään kohdeorganisaatiossa

Noin puolet haastatelluista kertoi omaavansa henkilökohtaista kokemusta asiakkuudenhallinnasta. Kokemus oli kertynyt joko Junttan Oy:ssä tai aiemmissa työpaikoissa. Terminä *asiakkuudenhallinta* oli kaikille tuttu, mutta sen käsitteistöstä oli eräviä näkemyksiä. Kokemukset, tuntemus ja osaaminen liittyivät pääasiassa CRM-järjestelmien ympärille, ja yleisesti asiakkuudenhallinta mielletään operatiiviseksi työkaluksi asiakastietojen rekisteröintiin ja hallintaan. ”Olen käyttänyt CRM:ää kun olen tarvinnut asiakkaan kontaktitietoja”. Toisaalta osa haastatelluista oli käyttänyt CRM-järjestelmää mutta ei Junttanilla työskennellessään. ”En tiedä oikein siitä CRM:stä ja asiakkuudenhallinnasta, minulla ei ole tunnuksia sinne”. Käsitteellisesti asiakkuudenhallinta ymmärretään enemmän asiakastietojen hallintaan tähtäävänä työkaluna ja tukitoimintana kuin liiketoimintamallina.

Käsite *asiakaslähtöisyys* mielletään voimakkaasti asiakaspalveluhenkisyysenä ja hyvänä palveluasenteena. ”Se on sellainen (liiketoiminnan muoto) joka huomioi asiakkaiden tarpeita ja palvelee asiakkaita hyvin”. Asiaa ei suurimmalta osin osattu kuvata liiketoimintayhtälön ja arvontuottamisen näkökulmasta. Asiakkaat nähdään pääasiassa tekemisen kohteina, objekteina. Tämä käy selkeästi ilmi siinä miten arvontuottamisen rakenteet nähdään; se yhdistetään vahvasti vaihdantaan. ”Asiakkaat saavat meiltä tehokkaat paalutuskoneet”. Arvo nähdään syntyvän asiakkaalle laitteena, Junttan Oy:lle laitteen hintana ja siitä tulevana katteena. ”Jos asiakas ostaa meiltä koneen, sillä on oikea tarve. Ja me tietysti pyritään tekemään mahdollisimman hyvä kone joka täyttää ne tarpeet”.

Asiakkuusajattelun peruseriaatteet eivät spontaanisti tulleet ilmi ja asiakkuus ymmärretään ”kauppasuhteena” jossa asiakas tilaa ja Junttan valmistaa. ”Me olemme valmistaja”. Termi *asiakkuus* mielletään erilaisin tavoin, mm. ”tiivis asiakassuhde”, ja ”pitkäaikainen asiakassuhde”. Asiakkuuden määrittely ja mittaaminen miellettiin pääasiassa ostopien perusteella tapahtuvan laskennan summaksi. *Asiakaskannattavuuden* määrittely nähdään voimakkaasti liittyvän laitemyynnistä ja varaosamyynnistä saatavan asiakaskohtaisen katteen perusteella tehtävään laskentaan. *Arvonmäärittely* koettiin haasteelli-

sempana, ja myös arvo voidaan nähdä rakentuvan pääasiassa asiakkaan ostoista, sen volyymin ja katteesta. ”Hyvä asiakas ostaa meiltä säännöllisesti laitteita ja niiden varaosia”. Lisäarvona mainittiin myös ”asiakassuhteen pituus”, ”asiakastyytyväisyys” ja ”yhteisen tuotekehittämisen arvo”, josta tuli ilmi sekä hyviä että haasteellisia projekteja yrityksen historiassa. Toinen ääripää, ”huono” asiakas koetaan runsaasti reklamoivaksi ja paljon ”turhia kuluja” tuoviksi asiakkaaksi joka kuluttaa yrityksen resursseja.

Elinkaariajattelu käsitetään vahvasti tuotteen elinkaarena. ”Koneet ovat toiminnassa jopa vuosikymmeniä samalla asiakkaalla. Ensimmäinen on yhä työssä. Hyvällä huollolla on iso merkitys koneen elinikään”.

Asiakassuhteiden hoito mielletään pääasiassa myynnin tehtäväksi mutta varsinaisia asiakkuudenhoitomalleja tai prosesseja ei ole määritelty tai kuvattu. ”Asiakassuhteiden hoitamisella pyritään pitämään tärkeät asiakkaat tyytyväisinä jotta he ostaisivat myös jatkossa meiltä koneita”.

Haastateltavissa heräsi selkeää mielenkiintoa ymmärtää ja hyödyntää asiakkuudenhallintaa nykyistä paremmin. Tämä tuli ilmi useissa haastatteluissa siinä että keskustelu alkoi ajautua kehittämis- ja ideointityyppiseen aivoriiheen. Keskustelu oli pääsääntöisesti vapaata ja haastateltava kertoivat avoimesti näkemyksiään. ”Minun mielestä meillä pitäisi olla paremmin tietoa meidän asiakkaista. Tietoa ei oikein löydy suoraan ilman että pitäisi kysyä joltain”. Mielenpitoissa ja ajatuksissa voidaan nähdä merkkejä halusta ja tarpeesta ymmärtää asiakkuusajattelua ja asiakkuudenhallinnan tuomia mahdollisuuksia nykyistä kattavammin. Tämä voidaan nähdä sekä omien työtehtävien, että koko yrityksen kehittämisen näkökulmasta. ”Meillä pitäisi olla avoimempi ilmapiiri asiakkaiden suhteen yleisesti. Nyt niistä tietävät vaan jotkut. Toisaalta tietoa saa kun kysyy, mutta voisihan se (tieto) olla jossain järjestelmässäkkin”.

8.2 Miten asiakkuudenhallintaa toteutetaan kohdeorganisaatiossa

Tiedusteltaessa miten asiakkuudenhallintaa toteutetaan nykyisellään, ilmeni selkeää epätietoisuutta. ”Asiakkuudenhallinta on lähinnä myynnin ja markkinoinnin tehtäviä, en oikein osaa sanoa miten sitä käytännössä toteutetaan”. Em. sitaatti kuvaa sitä yleistä näkemystä, jossa asiakkuudenhallinta on toimintona epäselvä. Sille ei ole selkeitä toimintamalleja, tavoitteita, tai vastuita. Toinen huomio liittyy siihen, ettei asiakassuhteita ja niiden hoitamista nähdä ja koeta koko organisaation yhteisenä tehtävänä. ”Myynti niistä (asiakassuhteista) enimmäkseen meillä vastaa”.

Yrityksen organisaatiomalli on jakautunut erilaisiin osastoihin eri toimintojen suhteen. ”Meidän asiakasrajapinta koostuu laitemyynnistä, teknisestä tuesta, varaosamyynnistä ja huoltopalvelusta ja jokaisella osastolla on omat vastuut ja tavoitteensa”. Lisäksi yrityksellä on markkinointiosasto joka vastaa markkinoinnin lisäksi yrityksen jakelukanavakehityksestä. Myynnin, jonka vastuisiin asiakassuhteet pääasiassa mainittiin, vastuut jakautuvat markkina-aluekohtaisesti. Kullakin markkina-alueella on vastuuhenkilö ja alueen laitemyyntiin liittyvät tavoitteet. Myynnin ensisijaiseksi tehtäväksi mainittiin laitteiden myynti alueen asiakkaille. Asiakassuhteiden hoitaminen koetaan myynnin ”sivutoimena” jolle ei tiedetty olevan erityisiä käsikirjoituksia tai prosesseja ohjaamaan toimintaa. Myyntiorganisaation toimintaa ohjaa voimakkaasti laitemyyntiin sidotut tavoitteet. ”Kullakin alueella on lähinnä kappalemääräiset laitemyyntitavoitteet”.

Voimakkaimmat näkemykset asiakkuudenhallinnan nykytilasta ja toteuttamisesta liittyvät epämääräiseen asiakastietoon ja sen hajanaiseen sijaintiin yrityksen eri järjestelmissä. Riippumatta työtehtävästä, asiakastiedon hyödyntäminen koetaan pääosin hankalaksi ja tiedon laadusta ja ajantasaisuudesta on epäilyksiä. Suoraan asiakasrajapinnassa toimivilla henkilöillä käytettävän asiakastiedon käytettävyydessä on eroja. Huolto, varaosamyynti ja tekninen tuki käyttävät pääasiassa asiakkaan laitekantaa koskevaa dokumentaatiota. Laitekohtaisen datan kohdalla nousi selkeimmin esiin epäilyksiä laitekohtaisen datan laadusta ja ajantasaisuudesta.

”Tiedon etsiminen on aina semmoista salapoliisin työtä ja se vie ihan liikaa aikaa. Mistään ei voi varmuudella tietää kenellä (asiakkaalla) mikäkin laite nykyään on. Laitekohtainen tieto ei kumuloidu mihinkään vaan on valmistuksenaikaista”.

”Tiedot on joskus ihan vaan käsin kirjoitettuna johonkin paperille joka on skannattu myöhemmin, mutta kaikista koneista ei löydy mitään tietoa ainakaan helposti”.

Näin ollen asiakkaiden laitteisiin tehtyjä toimituksenjälkeisiä muutoksia tai korjauksia ei ole rekisteröity mihinkään. Tämä koetaan erityisen haasteelliseksi huollon, varaosamyyntin että teknisen tuen tehtävissä.

Yrityksellä on käytössään CRM-järjestelmä, joka on hankittu asiakkuudenhallintaan osana yrityksen ERP-järjestelmää. Nykyisellään CRM on käytössä vain myynnin ja markkinoinnin tehtävissä työskentelevillä henkilöillä. (yhteensä 6 henkilöä). Se on otettu käyttöön 2008 mutta sen käyttöönotto oli ”jäänyt vajaaksi eikä kukaan oikein kehittänyt sitä”. Nykyisellään CRM-järjestelmästä löytyy asiakaskohtaista dataa, lähinnä identifiointitietoja ja laitetarjouskanta. Sen sijaan asiakassuhteista kertovaa tietoa siellä ei haastat-

teluiden perusteella ole, eikä myöskään asiakkaan laitekantaa, joka aiemmin todettiin puutteeksi. Nykyinen CRM-järjestelmä koetaan käytössä jokseenkin ”kankeana”. Viestinnän suhteen se mahdollistaa erilaisten bulletinien ja uutiskirjeiden postituslistojen valmistelun, mutta erilaistetun ja kohdistetun viestinnän suhteen siinä koetaan olevan selkeitä puutteita. ”Paljon pitää tehdä asioita kahteen kertaan ja manuaalisesti”.

CRM-järjestelmästä kyseltäessä nousi esiin tieto jonka mukaan se on osittain synkronoitu yrityksen yleiseen toiminnanohjausjärjestelmään (ERP), mutta varsinaista pääkäyttäjää CRM:lle ei ole määritetty. Haastatteluissa kävi ilmi että taloushallinto ei käytä yrityksen CRM-järjestelmää mutta taloushallinnon suorittamat muutokset mm. asiakkaan yhteys- ja laskutustietoihin päivittyvät automaattisesti, ja taloushallinnon tietämättä, myös CRM-järjestelmään.

8.3 Yhteenveto nykytilasta

Pääasiassa asiakkuudenhallinta ymmärretään CRM-järjestelmänä jonka päällimmäiseksi tehtäväksi miellettiin asiakastietojen ylläpito ja hallinta. CRM-järjestelmä on otettu käyttöön 2008 yritykseen hankitun ja käyttöönotetun toiminnanohjausjärjestelmän mukana, mutta CRM:n kehittäminen oli jäänyt kesken. Osittain siitä syystä myös käyttömahdollisuudet ja hyödyntäminen ovat jääneet vähäisiksi.

Asiakassuhteita ei nähdä eikä mitata elinkaariajattelun mukaisesti, ja arvo koetaan rakentuvan pääasiassa ostojen määrän ja kannattavuuden summana. Asiakassuhteiden hoidosta vastaa pääasiassa myynti, jonka tavoitteet ovat vahvasti vain laitemyyntiin sidoksissa. Asiakassuhteiden kehittämiselle ei ole yhteisiä toimintamalleja ja prosesseja. Yrityksen organisaatio-, toimintamallit - ja prosessit ovat voimakkaasti teknologia- ja myyntipainotteisia.

Yrityksen asiakastieto on hajanaista ja vaikeasti yhdisteltävää. Tämä nousi esiin lähes kaikissa haastatteluissa riippumatta haastateltavan toimenkuvasta. Tiedon heikko taso voidaan nähdä koskevan sekä asiakassuhdetietoja että asiakkaiden laitekohtaista dataa. Tämä on osittain johtanut siihen että yrityksellä ei ole selkeää ja yhtenäistä kuvaa sen asiakaskunnasta. Asiakasrakenne on osittain epäselvä ja yrityksen asiakastieto etenkin sen loppuasiakkaista on vähäistä niillä alueilla joissa alueen asiakkuuksista vastaa jälleenmyyjä. ”Me myydään jälleenmyyjälle ja se myy ne eteenpäin. Aina emme tiedä mihin ja millä hintaa”.

Seuraavassa kappaleessa on analysoitu, pohdittu ja arvioitu Junttan Oy:n valmiuksia kehittyä asiakkuusohjautuvampaan toimintamalliin asiakkuudenhallintaa kehittämällä. Pohdinta perustuu nykytilan analysointiin ja teoreettiseen aineistoon asiakkuudenhallinnasta, ja siinä tiivistyy myös keskeisimmät esiinnousseet kehitystoiveet joita tutkimuksessa tuli ilmi.

9 KEHITTÄMISVALMIUDET

Tutkimuksen sekä yrityksen taustatietojen perusteella yrityksen toimintaan vaikuttaa voimakas meneillään oleva muutosprosessi. Muutosten taustalla ovat olleet muuttuvat toimintaympäristöt, vallitsevat suhdanteet sekä viimevuosina muuttuneet omistusjärjestelyt ja niiden myötä uudistuneet liiketoimintastrategiat ja organisaatiomuutokset. Yrityksen toimintaympäristössä ja asiakaskunnassa tapahtuneet muutokset voidaan nähdä olevan tiiviisti yhteydessä talouden ja rakennusalan yleiseen kehitykseen. Toimintaympäristön rajuja muutoksia voisi kuvata sitaatilla, joka tutkijan mielestä kuvaa hyvin yrityksen tilannetta; ”maailma on kovin erilainen kuin 2006 – 2008, jolloin tilauksia tuli ovista ja ikkunoista ja tilauskirjat kantoivat yli vuoden päähän”. Erilaisella maailmalla voidaan tarjota sekä yrityksen oman toiminnan muutostarvetta muuttuvassa toimintaympäristössä että sen asiakkaiden muuttuneita toiminta- ja kilpailuympäristöjä.

Teoriaosuuden alussa tarkasteltiin toimintaympäristöjen muutoksia, ja niistä johdettuja markkinointiajattelun ja liiketoimintamallien muutostarpeita. Tutkimuksen perusteella Junttan Oy:n toimintaympäristössä nousevat esiin kaikki keskeisimmät elementit, jotka puoltavat asiakkuusohjautuvan ja asiakkuusajattelevan liiketoimintamallin kehittämistä; sen pieni koko rajaa sen toimintaa ja resursseja globaalissa toimintaympäristössä, jossa yksin tuotejohtajuuteen perustuva kilpailuetu on yhä lyhytjänteisempää. Lisäksi sen asiakaskunta koostuu erilaisista asiakkaista erilaisine tarpeineen, mutta hoitomallit ja prosessit tukevat varsin staattista hoitomallia ja yksittäisiä laitekauppoja.

Tutkimuksen perusteella voidaankin sanoa, että Junttan Oy:llä on selkeä tarve ja mahdollisuus lisätä kilpailukykyään ja kannattavuuttaan kehittämällä asiakassuhteitaan. Asiakkuudenhallinnan voidaan nähdä olevan sille sekä kustannusten säästäjä että lisätulojen tuoja. Asiakkuudenhallinnan keinoin yrityksen pieni koko on mahdollista kääntää nykyistä enemmän voimavaraksi asiakaskohtaisella ja yksilöllisellä reagointiherkkyydellä ja palvelulla. Näin ollen se voidaan nähdä uniikkina kilpailuetuna verrattuna jättikokoisiin, ja siitä syystä jäykkiin kilpailijoihin. Viitaten teoriaosuudessa esiteltynä asiakkuusajattelun kasvavaan merkitykseen, on suositeltavaa että Junttan Oy hakee kasvua, kannattavuutta ja pitkäaikaista kilpailuetua teknologiaosaamisen rinnalle sen asiakkuuksista. Asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan se tarvitsee sekä strategiset että toiminnalliset suuntaviivat, jotka siltä tällä hetkellä selkeästi puuttuvat.

Yleinen tahtotila asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi on positiivinen. Ottaen huomioon asiakkuudenhallinnan perusasioiden mahdollistaman hyödyn jo pelkästään päivittäisten tehtävien hoitamisessa, organisaatiossa on nähtävillä selkeää tarvetta ja innostusta ke-

hittää asiakkuudenhallintaa perusasioista lähtien. Keskeisimmät kehityskohteet liittyvät kiistatta *asiakastiedon tasoon ja kattavuuteen*, sekä toisaalta laajempiin, *organisaatiomallin ja toiminnanohjaukseen liittyviin rakenteisiin*. Lisäksi asiakkuudenhallinta ymmärretään hyvin rajallisesti, joten yksi keskeinen kehityksen osa-alue on oppiminen ja asenteet. Seuraavissa alaluvuissa on analysoitu näitä osa-alueita tarkemmin.

9.1 Asiakastieto perustana

Suurimmat yhteneväiset kehitystarpeet vaikuttaisivat liittyvän asiakaskohtaisen tiedon keskittämiseen siten että tiedon etsimiseen ei menisi yhtä paljon aikaa ja vaivaa kun nykytilanteessa. Lisäksi asiakastiedon laatu ja kattavuus ovat nykyisellään selkeästi heikolla tasolla.

Yksittäisinä tarpeina nostettakoon esiin mm. palveluliiketoiminnan tarve kyetä näkemään asiakaskohtaisesti kentällä oleva laitekanta proaktiivisen huolto- ja varaosamyyntin suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Myynnin ja markkinoinnin tehtävissä korostui tarve nykyisen CRM-järjestelmän kehittämiseksi asiakasviestinnän tarkemman ja helpomman kohdistamisen vuoksi, sekä toisaalta laajemmin asiakassuhteita tarkemmin kuvaavia mittareita ja järjestelmiä. Mm. Russel mainitsee artikkelissaan (2001) asiakkuudenhallinnan rakentuvan laadukkaan asiakastiedon varaan, riippumatta siitä miten laajasta kokonaisuudesta on kyse. Asia voidaan Junttan Oy:n osalta nähdä siten että kehittyäkseen sen tulee sekä ymmärtää asiakastiedon tärkeys, että laatia tiedonhallinnalle toimivat puitteet, tavoitellen yhtenäistä asiakasnäkymää.

Yksi keskeisistä havainnoista asiakastiedon suhteen liittyy loppuasiakastietoon, jota joissakin tapauksissa ei ole ollenkaan. Tämä voidaan nähdä riskinä. Suurin osin yrityksen myynnistä kohdistuu sen jälleenmyyjille, joiden toimintaan ja potentiaaliin vaikuttaa paljolti kyseisen markkina-alueen yleinen taloustilanne. Pääsääntöisesti voidaan sanoa että loppuasiakkaiden liiketoiminnan ja tilauskannan kehittyminen näkyy suoraan myös Junttan Oy:n tilauskannan kehityksessä. Näin ollen ymmärrys ja ”suodattamaton asiakastieto” loppuasiakkaista voidaan nähdä erittäin tärkeänä Junttan Oy:n liiketoiminnan suunnittelussa ja ennustekuvien luonnissa.

9.2 Organisaatiomalli ja toiminnanohjaus

Asiakastiedon hyödyntäminen nähdään jossain määrin riippuvan työtehtävistä. Huollon, varaosamyyntin ja teknisen tuen tehtävissä työskentelevät ovat pääasiassa kiinnostuneita asiakkaan laitekannasta, sen historiasta ja teknisistä yksityiskohdista. Myynti ja markkinointi puolestaan ovat kiinnostuneita lähinnä asiakkuuteen ja sen hallintaa tukevista tiedoista kuten aiemmat asiakaskohtaukset, asiakkaan tilanne, kannattavuus ja potentiaali laiteostajana. Lisäksi nousi kehitystoiveita laitetarjousten tekemisen helpottamiseksi ja asiakaskohtaisen tarjoushistorian tarkasteluun. Tutkimuksen perusteella myynnillä (yrityksen pääasiallisena asiakkuusvastaavana) on halukkuutta ja tarvetta hoitaa asiakkuuksia nykyistä kokonaisvaltaisemmin, mutta yrityksen organisaatiomalli ja prosessit eivät nykyisellään tue tätä parhaalla mahdollisella tavalla.

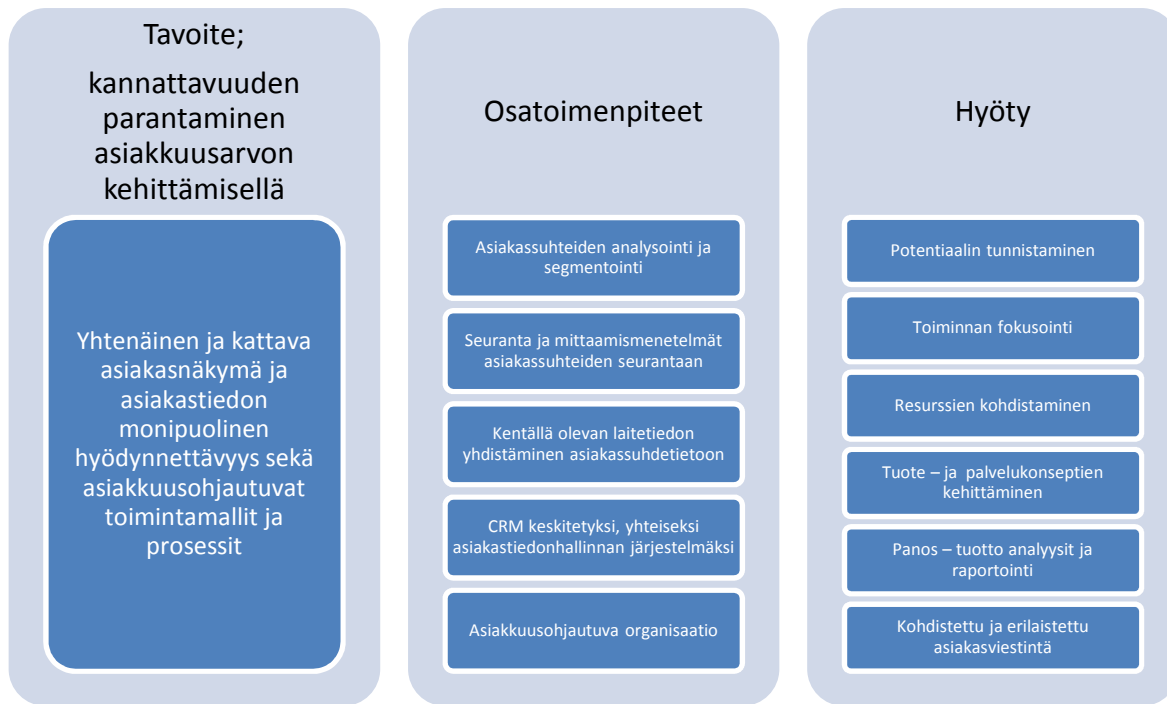
Jossain määrin on nähtävissä että osastojenvälinen tiedonkulku on haasteellista. Tämä voi olla seurausta toimintomaisesta organisaatorakenteesta jossa työtehtävät ovat ”lokeromaisia” ja niillä on erilaiset tavoitteet, jotka eivät yhdessä tai erikseen tue asiakkuuksien kehittämistä.

9.3 Oppiminen ja asenteet

Pohtiessa kohdeyrityksen valmiuksia kehittyä asiakkuusohjautuvaan toimintamalliin, tulisi asiakkuudenhallinta mieltää laajana kokonaisuutena ”järjestelmän” sijaan. Näin ollen organisaation tulisi asenteellisesti oppia ymmärtämään asiakkuudenhallinta laajempuna kokonaisuutena, joka tähtää yrityksen kannattavuuden parantamiseen ja kilpailuedun kasvattamiseen asiakkuuksia kehittämällä.

Ottaen huomioon nykyiset asenteet, organisaatio- ja toimintamallin, jossa asiakkuudenhallintaa ei ole määritelty tai kuvattu, ja jolta puuttuu sekä strategia että toiminnanohjaus, voidaan kehitystyö suositella aloitettavan ns. perusasioista. Selkeimmät ja konkreettiset kehityskohteet liittyvät laajoihin, asenteellisiin ja organisaatiotasoihin aihealueisiin, mutta toisaalta myös yleiseen asiakastiedon tasoon ja hyödynnettävyyteen liiketoiminnan kehittämisessä.

Kuviossa 18. on tiivistetty tutkimuksessa keskeisimmin esiinnousseet ja konkreettiset kehittämis-kohteet, joihin Junttan Oy:n tulisi kiinnittää huomiota kehittäessään itselleen sopivaa asiakkuudenhallinnan muotoa.



KUVIO 18. Keskeisimmät kehityskohteet

Seuraavassa luvussa esitellään yksityiskohtaisemmin kuviossa 19. mainittujen kehitystarpeiden ja teoreettisen tiedon valossa laadittu kehitysehdotus Junttan Oy:n asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi.

10 KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimustulosten mukaan asiakkuudenhallinnan kehittäminen edellyttää yritykseltä asiakastietojen ja perusasioiden kuntoon saattamista. Kuten johtopäätöksissä esiteltiin, Junttan Oy:n asiakkuudenhallinnan nykytilaan vaikuttaa keskeisesti se että siltä puuttuvat *asiakkuusvisio-, strategiat - sekä toimintamallit*. Näin ollen on luontevaa aloittaa kehitysprosessi visio- ja strategiatyöskentelyllä.

10.1 Asiakkuusvisio

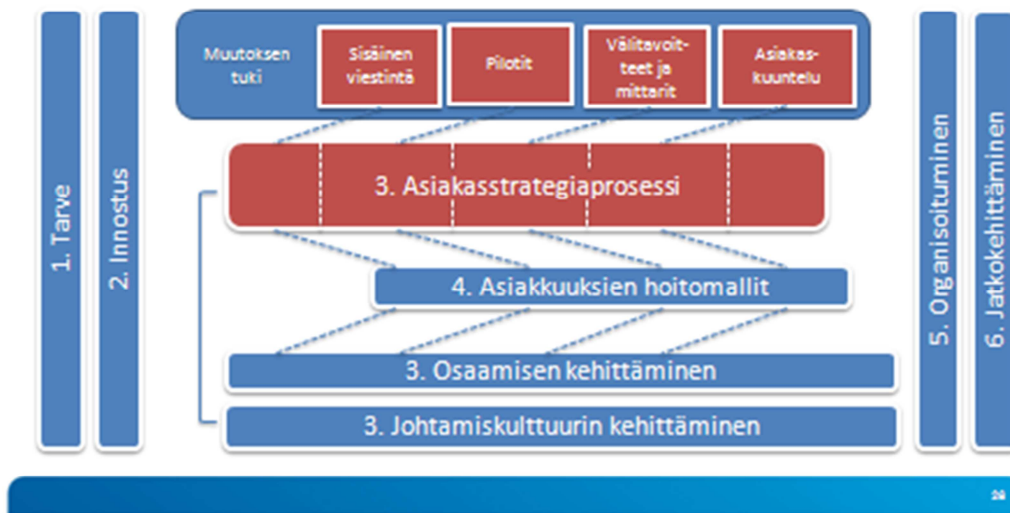
Europaeus (2005, 1) kuvaa asiakkuusvisiota koko prosessin ”johtotähdeksi” ja tähdentää että se olisi luotava heti alkuvaiheessa. Sen tarkoitus on vastata avainkysymykseen; *millainen asiakassuhde olisi Junttan Oy:n kannalta paras mahdollinen*. Sama kysymys tulee esittää asiakkaan näkökulmasta. Pohjanmäki (2005, 1) kuvaa asiakkuusvisiotyötä hyödylliseksi prosessiksi jossa lisääntyy johdon ja henkilöstön ymmärrys siitä mihin eri yksityiskohdilla tähdätään. Hyvin toteutettuna ja riittävän laajalti henkilöstöä osallistavana visiotyöskentely innostaa ihmisiä ajattelemaan ja nostamaan esiin keskeisiä kehittämisen teemoja.

Kehitystyölle tyypilliseen tapaan ja aiheen laajuus huomioiden on suositeltavaa että kehitystyö nimetään projektiksi jolla on selkeä ja tavoitteellinen suunnitelma. Kehitystoiminnan käynnistyminen edellyttää että yritysjohto hyväksyy ja ymmärtää kehityssuunnitelman ja sitoutuu kehitystyöhön.

Projektin eteenpäinviemisen nimissä on suotavaa että kehitystyöhön osallistuu henkilöitä useista toiminnoista jolloin saadaan huomioitua mahdollisimman kattavasti eri näkökulmia ja tarpeita. (mm. Oksanen, 2005) Näin ollen Junttan Oy:lle suositellaan ns. asiakkuudenhallinta – projektiryhmän perustamista. Ydinryhmään tulisi osallistua henkilöitä *myynnin, markkinoinnin, taloushallinnon, IT-hallinnon ja palveluliiketoiminnan* toiminnoista. Lisäksi jatkossa voidaan harkita yrityksen *suunnittelu, tuotanto - ja toimitusketjunhallinnan* tehtävissä työskentelevien henkilöiden mukaan ottamista. Lisäksi on suositeltavaa että *johtoryhmän* edustajia on joko itse ydinryhmässä, tai ainakin kuulemassa ajoittain kokoontuvaa ryhmää tilanneraportin suhteen.

Teoreettisen tiedon sekä johtopäätösten perusteella tutkija suosittelee laatimaan asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi kuviossa 19. esitetyn, Virpi Europaeuksen (2005, 1) määrittämän kehitysprosessikartan mukaiset päävaiheet. Kukin vaihe sisältää erilaisia toimintoja ja niissä on paljon yritys ja toimialakohtaisia yksityiskohtia.

Junttan



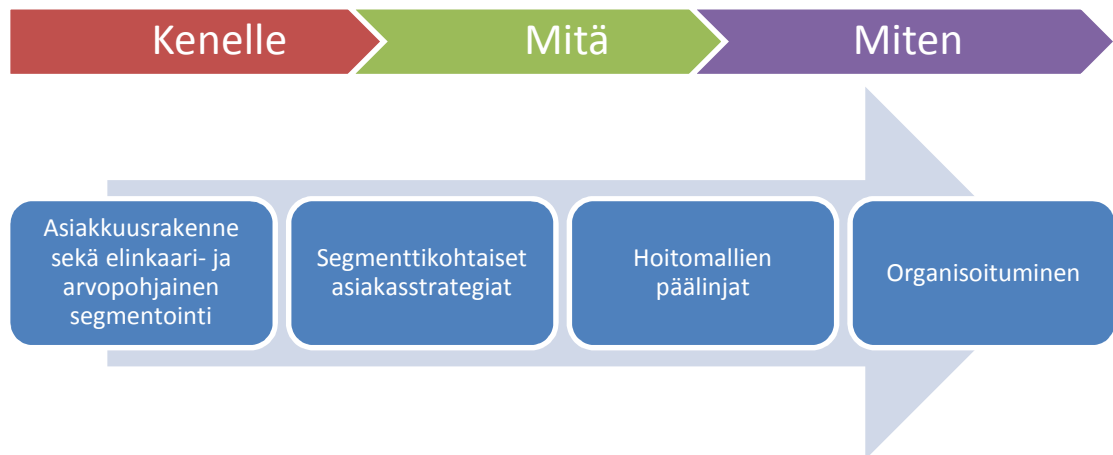
KUVIO 19. Kehitysprosessin päävaiheet (Europaeus, 2005, 1)

Edellä kuvatun prosessikartan ensimmäiset vaiheet (1, 2), *tarve* ja *innostus*, ovat keskeisiä tekijöitä kehitysprojektin onnistuneelle läpiviennille. Näin ollen asiakkuudenhallinnan kehitykseen nimetyllä ryhmällä tulee olla yhteinen visio ja tahtotila kehitettävästä kohteesta. Lisäksi on jo alkuvaiheessa suositeltavaa nimetä projektin ”pääarkkitehti” joka vastaa päälinjoista ja aikataulusta sekä kutsuu ryhmän koolle määritellyin ajoin. Seuraavat alaluvut käsittelevät prosessikartan vaiheita siten että niihin on yhdistetty Junttan Oy:n tarve ja tavoitela sekä suositeltavat toimenpiteet.

10.2 Asiakkuusstrategiaprosessi

Asiakkuusvisiota seuraa *asiakkuusstrategian määrittely*. Asiakkuusstrategia on strategia joka kohdistuu tiettyyn asiakasryhmään ja kertoo kuinka tätä ryhmää ohjataan kohti määritettyä asiakkuusvisiota. Eri asiakasstrategioiden määrittely kannattaa jakaa use-

ampaan vaiheeseen. Kuviossa 20. on havainnollistettu asiakkuusstrategioiden ja tavoitteiden määrittelyn päävaiheet.



KUVIO 20. Asiakkuusstrategioiden määrittelemisen päävaiheet

Ensimmäinen vaihe on asiakkuuksien määrittely alkaen asiakkuusrakenteen selventämisestä ja asiakassegmenttien määrittelystä.

10.3 Asiakkuusrakenne ja asiakkuusmäärittely

Asiakassuhdetietoja ja niiden perusteella tehtävää luokittelua määritellessä tulee ensimmäisenä huomioda että Junttan Oy:llä on sekä suoria asiakassuhteita loppukäyttäjiiin että jakelija-asiakkaita, jotka joko myyvät tai vuokraavat laitteistoa loppukäyttäjille. Näin ollen nämä kaksi ryhmää on suositeltavaa ryhmitellä erikseen jotta niiden erilaiset roolit kyetään erottamaan. Lisäksi on suotavaa että jakelijoiden suhteen ryhmittelyssä huomioidaan onko kyseessä ns. varastoitava asiakas joka ostaa Junttan Oy:ltä laitteita myydäkseen ne eteenpäin, vai Agentti joka auttaa asiakassuhteen ylläpidossa Junttan Oy:n ja loppukäyttäjien välille. Lisäksi tulee eritellä Huoltopartnerit, jotka ovat paikallisia Junttan Oy:n valtuuttamia huolto – ja varaosatoimittajia loppukäyttäjille. Alla on kuvattu listaus em. asiakasrakenteen tekijöistä.

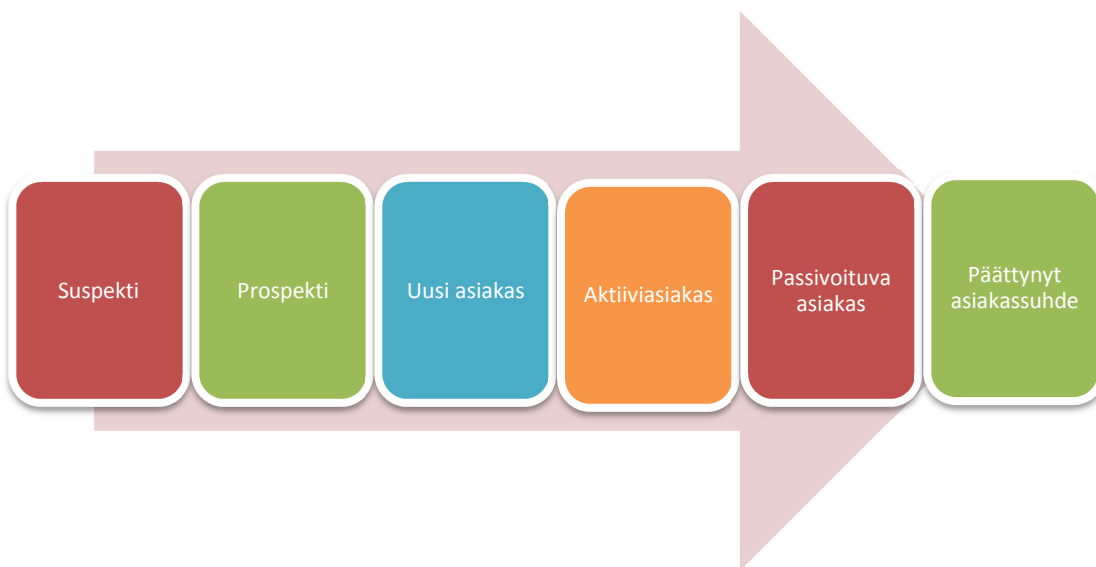
Suhteen tyyppi; (rooli arvoketjussa)

- Loppukäyttäjä, (End user)
- Jakelija (Dealer)
- Agentti (Sales Agent)
- Huoltopartneri (Service Partner)

Erilaisia muita kumppanuuskontakteja silmälläpitäen ”suhteen tyyppi” -luokkaan on luontevaa laittaa myös lehdistö (Press), pääasialliset tavarantoimittajat (Supplier) sekä muut tärkeiksi katsotut sidosryhmät ja kumppanuudet.

10.3.1 Asiakkuuden elinkaari

Eräs selkeästi tutkimuksessa esiin tullut asia liittyy siihen, ettei asiakassuhteita yleisesti ymmärretä (eikä siitä syystä myös mitata) elinkaariajattelun mukaisesti. Elinkaariajattelun perusajatuksiin kuuluu ymmärrys siitä että jokaisella asiakkuudella on elinkaari jossa on erilaisia vaiheita, sekä se että vaiheisiin on mahdollista vaikuttaa. Elinkaaren tila on myös ensimmäisiä asioita jotka auttavat asiakassuhteen jatkoa ennustettaessa. Elinkaarimalli on suhteellisen vakio toimialoista riippumatta, ja sitä voidaan seuraavan kuvan mukaisesti soveltaa myös Junttan Oy:n asiakassuhteisiin. Seuraavassa kuviossa on kuvattu asiakassuhteen elinkaaren pääosat, jossa eri elinkaaren vaiheille on määrätty nimitykset eriävine sisältöineen.



KUVIO 21. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet. (Hellman, 2003, 2005)

Elinkaaren vaiheet kulkevat ajan funktiona em. kuvassa pääsääntöisesti vasemmalta oikealle. Kukin elinkaarentila tulee määritellä. Alla on listaus jonka perusteella kukin asiakas sijoittuu tiettyyn elinkaaritilaan. (X tulee määritellä).

- Suspekti - kaikki sellaiset toimijat jotka voisivat olla Junttan Oy:n asiakkaita yrityksen määrittämien kriteereiden perusteella.
- Prospekti– kaikki sellaiset toimijat jotka Junttan haluaisi asiakkakseen

ja joihin on jo kohdistettu panostuksia

- Uusi asiakas – sellaiset asiakkaat jotka ovat X-ajan sisään ostaneet Junttanilta ensimmäisen kerran
- Aktiiviasiakas – asiakkaat joiden ensimmäisestä hankinnasta yli X –aikaa ja joiden kanssa suhde on aktiivinen
- Passivoituva asiakas – asiakkaat joiden ostot ovat hiipuneet X-ajanjaksona tietyn % :n verran vertailukaudesta
- Päättynyt asiakassuhde – liikesuhde Junttanin kanssa on päättynyt

Junttan Oy:n asiakassuhteet ovat usein pitkiä, ja asiakkaan laiteostojen sykliä mitataan usein vuosissa. Näin ollen X voisi olla uusien ja aktiiviasiakkaiden kohdalla olla 1-2 vuotta. Passivoitumista tarkastellessa tulisi huomioida laiteostojen tuomat piikit koko elinkaaren aikana olevissa tuloissa. Näin ollen aktiiviasiakasta ei pitäisi ”tuomita” passiiviseksi pelkästään laiteostojen perusteella vaan tulee huomioida myös varaosaostot, palvelut ym.

Elinkaaren ja sen eri tilojen hahmottaminen mahdollistaa asiakastavoitteiden määrittelyä sekä tilanteisiin reagoitua. Oleellista elinkaariymmärryksen ja ajattelun lisäksi on se, että osataan huomioida ja analysoida eri vaiheisiin liittyviä panos-tuotto suhteita. Asiakassuhde ja sen hoitaminen tuo yritykselle pelkästään kuluja suhteen alkuvaiheessa. Jos mm. asiakashankintaa katsotaan prosessina, tulee ymmärtää miten eri vaiheisiin siirtyminen vaikuttaa yrityksen tuottoon. *Suspektit* ja *prospektit* ei vielä tuota mitään vaan tuovat pelkästään kuluja riippuen siitä miten kovia panostuksia niihin tehdään. Uudet asiakkaat ovat ensimmäinen ryhmä, josta yritys saa tuottoja, ja aktiiviasiakkaat ovat yleensä yrityksen tärkeimpiä asiakkaita jotka tuovat eniten tuottoja.

10.3.2 Asiakkuuden arvo

Elinkaaren lisäksi asiakkuuden arvo on yleisesti tärkeimpiä asiakasstrategioiden ja tavoitteiden perusteista. Toisaalta se on yleisesti myös haasteellisin määritellä ja vaatii usein monia näkökulmia. Tyypillisesti asiakassuhteen arvon määrää pääasiassa taloudelliset arvot mutta toisaalta myös erilaiset imagoon ja suhteen lujuuteen perustuvat arvot ovat myös tärkeitä. Alla asioita joita asiakkuusjohtamisen yleisten periaatteiden

(mm. Johtamisen käsikirjat; asiakkuusjohtaminen) mukaan myös Junttan Oy:ssä tulisi pitää asiakkuuden arvoon vaikuttavina. Alla kuvattu laskentakaavaa voidaan käyttää Junttan Oy:n uusien-, aktiivien, - passivoituneiden – asiakassuhteiden arvon määrittelyssä.

- Asiakkaan volyymiarvo
- Asiakkaan kannattavuus
 - o Volyymi x kate% - (asiakkuudenhoitokulut; hankinta, kehitys, ylläpito)
- Asiakkaan potentiaaliarvo
- Referenssi ja osaamisarvo

Jokainen yllämainittu kategoria tulisi pisteyttää. Arvon määrittelyyn voidaan ehdottaa Pohjanmäen ym. (2005) kuvaamaa arvonmäärittelyn kaavaa ja pisteytystä;

Volyymiarvo	1-5 pistettä	Painoarvo % määriteltävä
Kannattavuus	1-5 pistettä	Painoarvo % määriteltävä
Referenssi ja osaamisarvo	1-5 pistettä	Painoarvo % määriteltävä
Potentiaaliarvo	1-5 pistettä	Painoarvo % määriteltävä

Usein arvonmäärittelyä käsittelevässä kirjallisuudessa (Pohjanmäki ym. 2005, Hellman, 2003, 2005) pinnalle on noussut kannattavuuden todellinen määrittely. Todellinen arvon määrittely edellyttää yrityksen kiinteiden kulujen jyvittämistä asiakkuuksiin tietyin kriteerein. Tämä on yleisesti nähty haasteena sekä laskennan näkökulmasta mutta aihe jakaa vahvasti mielipiteitä.

Usein puhutaan 20/80 – säännöstä, jolla viitataan yrityksen asiakkaista 20% tuovan 80% liikevaihdosta. Sääntö perustuu vain liikevaihtoon eikä näin ollen huomioi asiakkuudesta koituvia kuluja. Näin ollen ko. sääntö johtaa helposti harhaan kannattavien asiakkaiden määrittelyssä. Asiakaskannattavuusnäkökulmalla pyritään tuomaan toteen väittämä että *20% asiakkaista tuo 225% yrityksen katteesta. Loput 80% vie siitä 125%.*

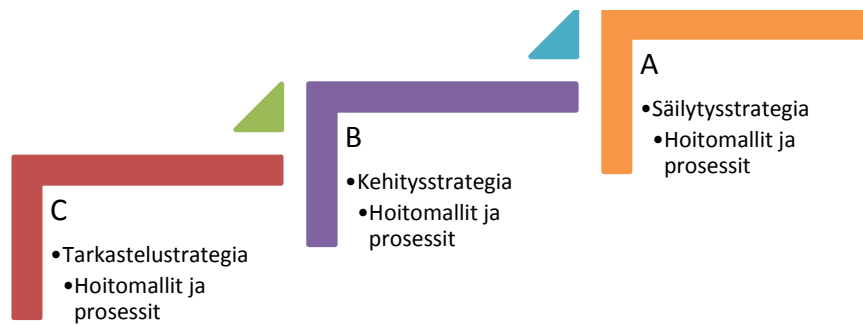
Em. määritelmä on kiinnostava mutta samalla myös haastava näyttää toteen. Todellisten asiakaskulujen määrittäminen ja kohdistaminen vaatii sekä tarkkaa kuluperusteiden ymmärtämistä, että laskentamallia jolla kulut saadaan kohdistettua asiakkaisiin. Tutkimuksen perusteella on oletettavaa että asiakkuuskohtaisten kulujen kohdistaminen edellyttää Junttan Oy:n laskentatoimen kehittämistä osittaisen toimintolaskennan suuntaan. Lisäksi sen tulee määritellä kuluperusteet ja ajurit joilla kulut kohdistetaan kuhunkin asiakkuuteen.

10.4 Elinkaari – ja arvopohjainen segmentointi

Asiakkuuksien elinkaaren ja arvon perusteella tehtävä segmentointi on vaihe jossa eri ”elämänvaiheessa” olevat ja tietyin kriteerein arvotetut asiakkuudet jaetaan eri ryhmiin määriteltujen kriteereiden mukaan. Tämä segmentointi koskee vain voimassaolevia asiakassuhteita joiden elinkaaren tiloista ja arvoista määritellään asiakasstrategiat ja tavoitteet. Yleinen ja asiakasstrategiatyölle ominainen tapa on luokitella asiakkuuksia niiden nykyarvon ja potentiaalin mukaan. Näin ollen asiakkuudet ryhmittyvät neljään kategoriaan, jotka esiteltiin teoriaosassa sivulla x, nelikenttämatriisi kuviossa. Tätä mallia voidaan suositella myös Junttan Oy:lle asiakasstrategiatyöhön. Pääsääntöisesti sen perusteella voidaan laatia 3-4 erilaista strategiaa jotka määrittävät hoitomallit määrätyille ryhmille. Alla 3 eri asiakasstrategiaa joita voidaan määritellä arvosegmenttien perusteella.

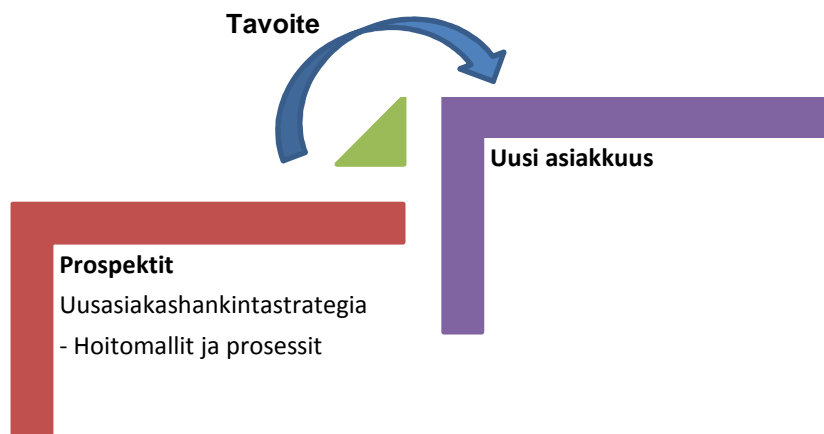
- **A-ryhmä, Säilytysstrategia**
 - o Toimintamallit ja prosessit niihin asiakasryhmiin jotka ovat yrityksen liike-toimintatavoitteita ajatellen elintärkeitä tällä hetkellä. (Strategiset asiakkuudet)
- **B-ryhmä, Kehitysstrategia**
 - o Toimintamallit ja prosessit niihin asiakasryhmiin jotka ovat merkittäviä ja jotka omaavat kehityspotentiaalia
- **C-ryhmä; Tarkastelustrategia**
 - o Toimintamallit ja prosessit niihin asiakasryhmiin joita tulee tarkastella kahdesta näkökulmasta; nostaa kehityspolulle (B-ryhmään) tai tarkastella asiakkuutta sellaisena johon ei ole syytä panostaa resursseja

Kuviossa 22. on mallinnettu kolme eri asiakasstrategiaa eri arvoryhmien perusteella. Jokaiseen strategiaan kuuluu määritellä hoitomallit ja prosessit, joilla kyseistä strategiaa toteutetaan.



KUVIO 22. Asiakkuuden arvoon perustuvat asiakasstrategiat

Myös sellaiset asiakkaat, jotka eivät vielä ole Junttanin asiakkaita, mutta joita Junttan haluaisi asiakkaakseen, tulee huomioida. Tähän luokkaan kuuluvat Junttanin asiakaskannassa olevat Prospektit, ja erityisesti valikoidut prospektit, ryhmä jolle tulee määritellä oma strategiansa. Tässä tapauksessa kyse on uusasiakashankintastrategiasta, josta johdetaan erilaiset lähestymistavat, hoitomallit ja hoitomallit. Uusasiakashankintastrategia tulee lähtökohtaisesti määritellä sen mukaan mikä on nykyisen asiakaspoistuman ja liiketoimintatavoitteiden suhde. Kuviossa 23. on kuvattu uusasiakashankintastrategia, joka tähtää uuden asiakassuhteen synnyttämiseen ja sen jatkokehittämiseen erillisten hoitomallien määrittämällä tavalla.



KUVIO 23. Uusasiakashankintastrategia

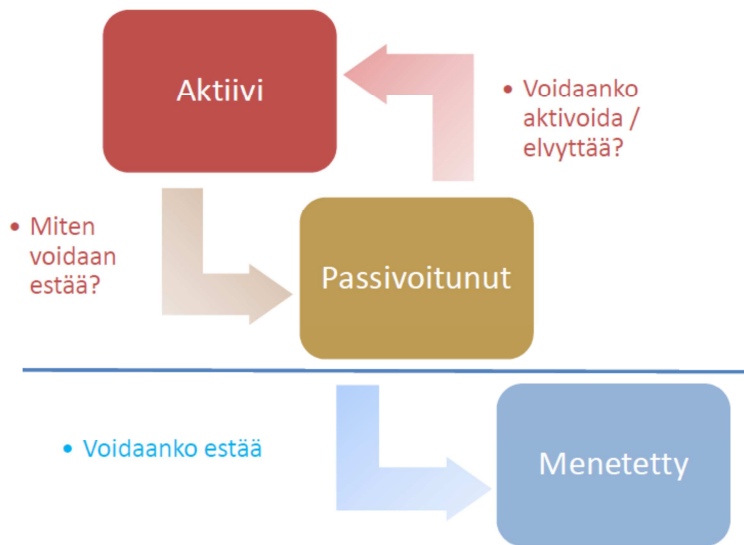
Hoitomalleja voidaan luoda myös pelkän elinkaaritieton perusteella, joskaan resurssit eivät silloin kohdistu asiakassuhteen arvon vaan suhteen nykytilan perusteella. Aktiiviasiakassuhteen tavoitteet liittyvät lähinnä olemassa olevan suhteen ylläpitoon ja/tai kehittämiseen, mutta muissa vaiheissa kehittäminen liittyy enemmänkin suhteen kehittämiseen aktiivitasolle. Tähän perustuu myös aktiiviasiakkaan hoitomalli, joka

tähtää asiakassuhteen pitämiseen aktiivisena ja sen arvon kehitykseen. Kuviossa 23. on kuvattu suositellut asiakastavoitteiden määritelmät eri asiakasryhmille asiakassuhteen alkuvaiheessa (prospektit, uudet asiakkaat, aktiiviasiakkaat)



KUVIO 23. Asiakastavoitteet elinkaarivaiheiden perusteella; (Prospektista-Aktiiviksi.)

Myös passivoituva asiakas on mahdollista aktivoida uudestaan. Kulut ovat useissa tutkimuksissakin esiinnostettuina moninkertaiset siihen verrattuna että asiakasta ei olisi päästetty passivoitumaan. Passivoitumisen syitä on useita; asiakas on saattanut alkaa ostaa osan tarpeistaan kilpailijoilta jolloin asiakasosuus ja sitä kautta ostot ovat laskeneet. Yksi vaihtoehto on asiakkaan liiketoiminnan negatiivinen kehitys ja sitä kautta vähentyneet ostot. Syitä voi olla useita, mutta oleellista on tunnistaa muutokset ja reagoida niihin ajoissa. Peruskysymys aktiivivaiheessa olevan asiakkaan passivoituessa on; *miten voidaan estää?* Jos asiakas on jo passivoitunut (ostot pienentyneet) tulee esittää kysymys; *voidaanko aktivoida takaisin aktiiviksi tai voidaanko estää menettettämästä asiakasta kokonaan?* Toisinaan voidaan joutua arvioimaan halutaanko aktivoida. Kuviossa 24. on kuvattu passivoituneeseen asiakkuuteen liittyvät keskeiset kysymykset.

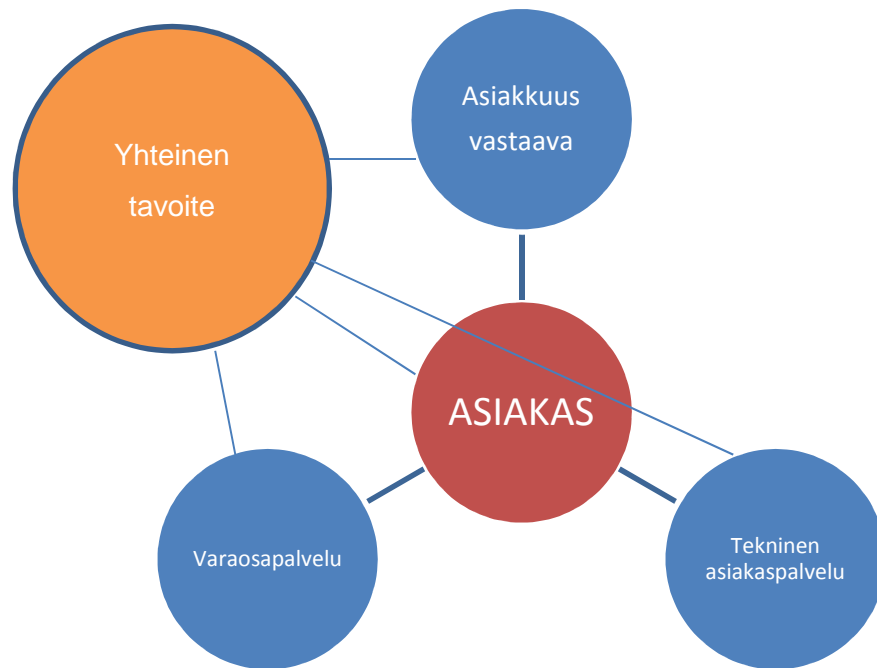


KUVIO 24. Passivoituneeseen asiakkuuteen liittyvät keskeiset kysymykset

Riippumatta millaiset asiakasstrategiat ja tavoitteet kullekin asiakasryhmälle määritellään, tulee taustalla olla asiakkuusajattelun perustavoitteet jotka tähtäävät asiakkuuksien arvon kehittymiseen. Tämä tulisi näkyä kaikessa toiminta- ja hoitomallien määrittelyssä, joissa olennaisesti tulee esiin organisaatiomalli. Tutkimuksessa esiinnouisi Junttan Oy:n teknologiakeskeisesti järjestäytynyt organisaatiomalli, joka ei sellaisenaan puolla parhaalla mahdollisella tavalla asiakassuhteiden hoitoa. Seuraavassa on ehdotus asiakkuusohjautuvalle organisaatiomallille.

10.5 Organisoituminen

Nykyisellään Junttan Oy:n organisaatiomalli on toimintomainen, ja kukin toiminto pyrkii omiin tavoitteisiinsa jotka liittyvät pääasiassa tuotteiden suunnitteluun, valmistukseen ja myyntiin. Eri markkina-alueilla on sekä vastuullinen laitemyyjä että varaosamyyjä, mutta molemmilla on omat, omaa "tuoteryhmää" koskevat tavoitteensa. Muu asiakaspalvelu järjestetään tapauskohtaisesti. Asiakkuudenhoidon kannalta tämä toimintamalli voidaan nähdä haasteellisena, sillä se hoitaa markkina-alueita asiakkuuksien sijaan. Toisaalta muutos asiakkuusohjautuvampaan malliin ei ole operatiivisessa mielessä suuri. Aiemmin teoriaosuudessa esiteltyä asiakkuustiimimallia voidaan suositella myös Junttan Oy:n malliksi. Kuviossa 25. on kuvaus asiakkuusorganisaation asiakasrajapinnan tiimimallista, joka toimii poikkifunktionaalisesti tähdäten asiakkuuksien hoitoon ja arvon kehittämiseen.



KUVIO 25. Asiakkuusohajutuvan asiakasrajapinnan tiimimalli

Tiimi koostuu nimetyistä henkilöistä jotka vastaavat tietyntyyppisistä asiakkuuksista ja asiakasryhmistä. Tavoitteet, päämäärät ja mittaaminen keskittyy asiakkuuden arvon kehittämiseen. Näin ollen tuoteryhmäkohtaiset myyntitavoitteet ovat vain osa mitattavia määreitä.

10.6 Asiakastiedonhallinta ja järjestelmät

tutkimuksen mukaan yhtenä suurimmista esteistä asiakkuudenhallinnan nopealle kehitymiselle on heikko asiakastiedon taso. Taulukossa 9. on Hellmanin (2003) pelkistämät asiakastiedon tasot 1-3. johon verrattuna Junttan Oy on asiakastiedon suhteen kiistatta ensimmäisellä tasolla.

TAULUKKO 9. Asiakastiedon tasot (Hellman, 2003)

DATA	INFORMAATIO	TIETÄMYS
Yksittäiseen asiakkaaseen liittyvää perustietoa	Syntyy data yhdistelemisestä kulloisenkin tarpeen mukaan.	Syntyy toiminnasta
Nimi-, identifiointi-, koko-, toimiala-, yhteys-, rakenne-, yksittäiset osto- sekä kontaktitiedot	Tyypillisesti analyysitietoa jota tuotetaan sekä standardimuodossa vertailukelpoisuuden ja historiointin takia sekä ad hoc – tyyppisenä vapaana hakuna	Asiakastiedosta tuotetun informaation tavoitteellista käyttämistä ja tulosten mittaamista

Asiakastiedon jalostuminen asiakasymmärrykseksi vaatii määrättyjä ominaisuuksia asiakastiedolta sekä sen systemaattiselta keräämiseltä ja jalostamiselta. On suositeltavaa että yritys kerää, hallinnoi ja hyödyntää asiakastietojaan järjestelmällisesti ja määriteltyjen ohjeiden mukaisesti.

Tutkimuksessa ilmitullut tarve asiakasnäkymän parantamiselle ja asiakastietojen paremmalle ja vaivattomalle hyödyntämiselle puoltaa yhtenäisen asiakastietojärjestelmän hankintaa tai nykyisen kehittämistä ja laajamittaista käyttöönottoa. Yrityksen nykyinen CRM järjestelmä koettiin ”kankeaksi”, mutta toisaalta se sisältää ne ominaisuudet joilla monet perusasiat on mahdollista saada kuntoon. Lisäksi yrityksellä on laitekohtaisen ja teknisesti erittäin monipuolisen tiedon hallintaan erillinen järjestelmä, jota ei suositella yhdistettävän asiakastietoon tässä yhteydessä. Näin ollen nykyistä CRM järjestelmää voidaan kehittää sekä asiakasdatan osalta, että lisätä sinne jokaisen asiakkuuden elinkaarivaihe ja arvo. Olennaista on määritellä CRM järjestelmälle ns. pääkäyttäjä, joka huolehtii tietojen ajantasaisuudesta sekä asiakaskohtaamisista kertyvän tiedon taltioinnista järjestelmään. Tutkija nostaa tässä yhteydessä esiin Hellmanin (2003) ajatuksia siitä että CRM järjestelmän tarvitsee olla vain niin hieno että siitä saadaan tarvittava hyöty riittävän monipuolisesti. Näin ollen kehitystyön ei tulisi keskittyä alkuvaiheessa järjestelmän ominaisuuksiin, vaan enemmänkin uusiin toimintamalleihin.

10.7 Yhteenveto kehitysehdotuksista

Tutkimuksen perusteella Junttan Oy:n on suositeltavaa aloittaa asiakkuudenhallinnan kehittäminen perusasioista, jotka voidaan jakaa kolmeen ryhmään; asiakastiedonhallinta (asiakastietojen laatu, kattavuus ja hyödynnettävyys), toiminnanohjaus joka edellyttää asiakkuusvision- ja strategioiden määrittelyä, sekä organisaatiomallin. Lisäksi olennainen osa kehitystä ovat organisaation asenteet ja oppiminen.

Ensimmäisenä on suositeltava lähteä liikkeelle visio- ja strategiatyöskentelystä joka määrittää sekä suunnan että laajuuden, johon yritys haluaa asiakkuudenhallinnan keinoin pyrkiä. Asiakkuusmäärittely on yksi tärkeimmistä osa-alueista asiakastiedonhallinnan suhteen, kertoen millaisia asiakkuuksia yrityksellä on. Määrittelyssä oleellisia ovat asiakkuuden *elinkaaren* ja *arvon* määrittelyt, joiden perusteella niitä voidaan alkaa johtamaan eri asiakasstrategioiden mukaisesti.

Oppiminen ja asenteet ovat keskeisessä roolissa, sillä kyse on suurelta osin sekä oppimis- että muutosprosessista. Hakiessa kasvua, kannattavuutta ja kilpailuetua asiakkuuksia kehittämällä, Junttan Oy kohtaa mitä todennäköisimmin eriasteisia muutostarpeita sekä asenteissa että toimintamalleissa ja rakenteissa. Näin ollen on oleellista huomioida myös organisaatorakenteet, jotka nykyisellään eivät tue asiakkuuksien kehittämistä.

Asiakkuudenhallinnan kehittämistä ei tulisi ajatella nopeana projektina. Se sisältää maraton juoksuun verrattavia vaiheita pikajuoksun sijaan, jossa etenemistä kannattaa miettiä vaiheistettuna. Toisaalta sitä ei pidä nähdä myöskään niin että se olisi jossain vaiheessa valmis. Asiakkuudenhallinta on jatkuvaa kehittämistä ja oppimista.

Tutkimukseen viitaten Junttan Oy:llä voidaan nähdä runsaasti mahdollisuuksia lisätä kilpailukykyään asiakkuudenhallinnan keinoin tähdäten visioonsa; ”halutuin kumppani ja menestyvin paalutuskoneita valmistava yritys”. Näin ollen asiakkuudenhallinnan- ja osaamisen kehittyminen organisaatiossa voidaan nähdä olevan keskeisiä tulevaisuuden menestystekijöitä teknologiaosaamisen rinnalla.

11 ITSEARVIO TYÖN HYÖDYNNETTÄVYYDESTÄ JA ONNISTUMISESTA

Tämä tutkimus tavoitteli kahta asiaa; se pyrki selvittämään ja ymmärtämään Junttan Oy:n asiakkuudenhallinnan nykytilaa, sekä tuottamaan sille perustellun kehitysehdotuksen. Nykytilan ymmärrys pohjautuu sekä tutkimuksellisin keinoin selvitettyihin asioihin että tutkijan henkilökohtaiseen tuntemukseen yrityksestä, sen toimialasta ja asiakkaista. Kehitysehdotus ei sisällä yksityiskohtaisia ja tarkkoja määritelmiä eri osa-alueiden kehittämiselle, mutta se antaa tieteellisen viitekehyksen ja tutkimuksellisesti hankitun aineiston perusteella suunnan kehittämiselle. Näin ollen kehitysehdotukset ovat tarkoitettu viitteelliseksi kehityssuunnaksi jolla yritys voi kehittää asiakkuudenhallintaansa. Tarkemmat määritelmät ja yksityiskohdat on suositeltavaa määritellä asiakkuudenhallinnan kehittämiseen keskittyvän ydinryhmän ja yrityksen johtoryhmän kesken.

Tutkija näkee työn onnistuneen tavoitteisiinsa nähden hyvin: Toteuttaessaan kehitysehdotusta (ja jatkokehittämällä sitä yhdessä ja oppivana organisaationa) Junttan Oy kehittyi asiakkuudenhallinnan saralla, mutta kehittäminen lisää väistämättä myös sen asiakkuusosaamista laajemminkin.

Toinen keskeinen tavoite liittyy tutkijan henkilökohtaiseen kehittymiseen. Tutkija kokee kehittyneensä ”valovuoden” asiakkuusosaamisen suhteen. Lisäksi tutkimusprosessi lisäsi tutkijan valmiuksia tutkimuksellisen kehittämisen saralla sekä laajensi ja syvensi liiketoimintaosaamista yleisesti.

Tutkija uskoo tämän työn antavan lukijalleen edellytyksiä kehittää asiakkuudenhallintaa- ja osaamista toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Työn kehittämis-ehdotukset keskittyvät teoreettisesti koeteltuun tietoon asiakkuudenhallinnan perusasioista, ja niiden voidaan nähdä olevan riippumattomia eri toimialoista. Asiakkuudenhallinnan- ja osaamisen voidaan perustellusti sanoa olevan globaalisti kasvava osaamistarve lähestulkoon kaikessa liiketoiminnassa. Luonnollisesti työllä on eniten painoarvoa Junttan Oy:ssä, jossa tutkimuksellinen osuus toteutettiin ja jonka yksilöllisiin tarpeisiin kehitysehdotukset perustuvat.

LÄHTEET

Arantola, H., Simonen, K. 2009. Palvelusta palveluliiketoimintaan, Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin Katsaus.
Helsinki. Tekes.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas.
Porvoo. WSOY

Bellenger, D.N., Johnston, W.J., Zablah, A.R., 2003. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon
Atlanta, USA. Marketing department, Georgia University

Eskola, A., Suoranta, J. 1998, Johdatus laadulliseen tutkimukseen
Jyväskylä. Gummerus

Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., Snehota, I. 2011. Managing Business Relationships. United Kingdom. John Wiley & Sons Ltd.

Gebauer, H., Kowalkowski, C. 2012. Customer focused and service focused orientation in organizational structures
Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 27, Issue 7, pp. 527–537.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat
Juva. WSOY

Hellman, K., Peuhkurinen, E., Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja.
Juva. WS Bookwell Oy

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino

Iire, A. 2013. Asiakkuudet myynnin lähtökohtana
Kuopio. Savonia Amk

Isoviita, A., Lahtinen, J. 1994. Customer Relationship Marketing
Helsinki. Avaintulos Oy

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyynnillä kasvuun Englanninkielisestä alkuperäisteoksesta Selling the Value Juva. WSOY

Kaario, K, Sivula, P., Storbacka, K. 2000. Arvoa Strategisista Asiakkuuksista. Jyväskylä. Gummerus Oy

Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2004. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloiksi. Helsinki. Talentum.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi Porvoo. WSOY

Kotler, P., Keller K. 2012. A framework for marketing management Harlow, England. Pearson Education Limited

Kuusela, H. 2011. Markkinointiajattelun kehittyminen ja tulevaisuuden haasteet Tampere.

Lanning, H., Roiha, M., Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen Hämeenlinna. Karisto Oy

Lehtinen, R., Pohjanmäki, O-P., Europaeus, V. 2012. Johtamisen käsikirjat, Asiakkuuksien johtaminen. Johtaminen.kauppalehti.com

Lehtinen, J., Storbacka, K. 1997. Asiakkuuden ehdoilla. Porvoo. WSOY

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

Metsämuuronen, M. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja Jyväskylä. Gummerus

Moilanen, T., Ojasalo K., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät Helsinki. Sanoma Pro Oy

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun.
Helsinki. Talentum

Paavola, H. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset
Tampere.
Tampere University Press & Heli Paavola

Pöllänen, J. 1999. Yksilömarkkinointi. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen.
Saarijärvi. Talentum

Rantanen, T., Toikko T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta
Tampere. Tampere University Press

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

Winer, R.S. 2001. A framework for Customer Relationship Management
California management review, vol. 43, number 4.
University of California

