

Kari Hynynen

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tekniikka ja liikenne

Teknologian osaamisen johtaminen (ylempi AMK)

Toukokuu 2014



Koulutusala Tekniikka ja liikenne	Koulutusohjelma Teknologian osaamisen johtamisen koulutusohjelma (ylempi AMK)
Tekijä(t) Kari Hynynen	
Työn nimi Liiketoiminnan kehittäminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Eero Pikkarainen, Pekka Nokso-Koivisto
	Toimeksiantaja PEPT Oy Ab
Aika Toukokuu 2014	Sivumäärä ja liitteet 91 + 4
TIIVISTELMÄ <p>Tässä työelämälaheisessä opinnäytetyössä aihealueena on PK-sektorilla toimivan palveluyrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen tutkimuksellisenä kehittämistehtävänä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa kohdeyrityksen asiakkuuksien nykytila tekemällä kysely palvelujen tärkeydestä sekä asiakastyytyväisyystutkimus kohdeyrityksen asiakkaille. Tutkimuksen avulla määritettiin asiakassegmentit sekä kehitettiin myynti- ja markkinointitavoitteita. Lisäksi tehtävänä oli luoda toimiva liiketoimintamalli, jotta toiminta Itä-Suomen alueella olisi mahdollista.</p> <p>Teoriaosuudessa tutustutaan liiketoiminnan johtamiseen liittyviin toimintoihin sekä myynnin ja markkinoinnin käsitteistöön. Asiakaslähtöistä liiketoimintamallia tutkitaan toiminnan taustaksi. Teoriassa käsitellään myös segmentoinnin pääperiaatteita sekä asiakastyytyväisyystutkimuksiin liittyviä teemoja.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kenttätutkimuksena ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. Kehittämishankkeen lähtökartoitukseksi tehtiin SWOT- ja kilpailija-analyysi, joiden pohjalta laadittiin kohdeyrityksen nykyisille ja uusille asiakkaille asiakaskyselylomake. Lomake toimitettiin joko sähköpostin liitetiedostona tai annettiin suoraan asiakkaalle henkilökohtaisen tapaamisen yhteydessä. Kyselyyn vastasi yli 93 % kyselylomakkeen saaneista. Lisäksi neljälle eri asiakassegmenttiin kuuluvalla yritykselle suoritettiin teemahaastattelu, jossa kysyttiin tarkemmin kohdeyrityksen asiakkaiden mielipiteitä yrityksen toiminnasta ja sen kehitysnäkömistä.</p> <p>Tutkimuksella haettu perimmäinen tarkoitus saavutettiin hyvin, ja asiakaspalautteet olivat positiivisia. Palveluntuottajan valintaan vaikuttaviin arviointeihin saatiin riittävän hyvä otanta, jonka perusteella kehittämistarpeita voitiin kartoittaa ja toteuttaa. Kehittämistehtävän validiteetti toteutui, koska tutkimuksessa käytettiin kahta menetelmää ja kyselytutkimuksessa puolistrukturoitua ja osin määrämuotoista kyselyä, jolloin toteutettu kyselytutkimus on toistettavissa. Tutkimus myös toteutettiin johdonmukaisesti keräten tutkimusaineistoa yhteen ja analysoimalla tulokset huolellisesti.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Liiketoiminta, asiakaslähtöinen liiketoiminta, segmentointi, markkinointi
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Kajaani University of Applied Sciences	Degree Programme Master Degree Of Technology Competence Management
Author(s) Kari Hynynen	
Title Business development	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Eero Pikkarainen Pekka Nokso – Koivisto
	Commissioned by Kajaani University of Applied Sciences
Date May 2014	Total Number of Pages and Appendices 91 + 4
<p>ABSTRACT</p> <p>In this worklife-oriented thesis business development was carried out as a development project. Its topic was development of a customer-oriented business model in the SME sector based service company. Purpose of this study was to map the current state of the target company's customerships by making a survey of the importance of the services to customers and a customer satisfaction survey to the target company's customers. The study was used to establish customer segments and to develop sales and marketing goals. In addition, the task was to create a business model for the area in which the company's operations would be possible.</p> <p>The theoretical part dealt with business management related functions with concepts related to sales and marketing. Customer-oriented business model was used as a background of the operation. The theoretical part also includes the main principles of a segmentation as well as customer satisfaction survey related themes.</p> <p>The study was conducted as an activity analysis and information was collected by using qualitative and quantitative methods. The development project was carried out by doing a SWOT analysis and competitor analysis. Customer questionnaire was formulated on the basis of those analyzes to the current and future customers. The form was submitted either by e-mail attachment, or directly to the customer in the context of a personal meeting. More than 93% of the companies and their representatives, who received the questionnaire responded to the survey. In addition, a theme interview was conducted to a four of the companies belonging to a different segment group. It focused on the target company's customers' opinions on the activities and prospects of its development.</p> <p>The ultimate purpose of the study was achieved well, customer feedback was very positive. Assessments that contributed to the selection of a service provider were comprehensive enough. Development needs were identified and implemented with means of those assessments. The validity of the development task was completed, because the study used two different research approaches. Also semi-structured and fixed-form questionnaire was used. That's why the survey is reproducible. The study was conducted consistently by collecting survey data together and then analyzing it carefully.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Business development, customer-oriented business, segmentation, marketing
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> X Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä on toteutettu Kaustisilla sijaitsevan PEPT Oy Ab:n toimeksiannosta. PEPT on vuonna 1992 perustettu palveluyritys, jonka toimialana ovat teollisuuden kunnossapito, huolto- ja kunnossapitoseisokkien sekä talotekniikan teline- ja eristystyöt. Tässä työssä paneudutaan kehittämään vasta perustetun PEPT Oy Ab Itä-Suomen yksikön liiketoimintaa.

Liiketoiminnan kehittäminen on tärkeä osa yrityksen jatkuvaa toimintaa ennen kaikkea sen tulevaisuuden kehittämistarpeiden näkökulmasta. Liiketoiminnan kehittämisellä on tavoitteena kilpailuedun saavuttaminen ja sen säilyttäminen kilpailuilla markkinoilla. Kannattavan toiminnan tarkoituksena on saavuttaa toimintaympäristössä sellainen markkina-asema, että toiminta on kannattavaa.

Tämän opinnäytetyön ohjaajina ovat toimineet Kajaanin ammattikorkeakoulun yliopettajat Eero Pikkarainen Kajaanin ammattikorkeakoulusta ja Pekka Nokso-Koivisto Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulusta Kokkolasta. Kiitän heitä opinnäytetyöni ja koko kaksivuotisen koulutukseni tukemisesta ja ohjauksesta. Lisäksi haluan kiittää PEPT Oy Ab:n toimitusjohtaja Juha Enlundia, joka on mahdollistanut koulutukseni työn ohessa sekä auttanut opinnäytetyön aiheen valinnassa ja oikeassa suunnassa pysymisessä. Lopuksi kiitän puolisoani Sirpaa, joka on kannustanut ja ollut tukenani koko opiskeluni ajan.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	JOHTAMISEN PERUSTEET	2
2.1	Organisaatio	2
2.2	Liiketoiminnan arkkitehtuuri	3
2.3	Visio, missio ja liikeidea	6
2.4	Strategia, johtaminen ja arvot	8
3	LIIKETOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN	13
3.1	Markkinointi	13
3.2	Suhdemarkkinointi	16
3.3	Markkina- ja asiakaslähtöisyys	17
3.4	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen sisällöt	20
3.5	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt	23
3.6	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin esteet	25
3.7	Segmentointi	25
3.8	Asiakastyytyväisyys	28
3.9	Tutkimusmenetelmät	29
3.9.1	Perusjoukko ja otos	30
3.9.2	Luotettavuus	31
3.9.3	Kvantitatiivinen tutkimus	32
3.9.4	Kyselytutkimus	32
3.9.5	Kyselylomake	32
3.9.6	Kyselylomakkeen laatiminen	33
3.9.7	Haastattelututkimus	36
3.9.8	SWOT-analyysi	37
3.9.9	Kilpailija-analyysi	37
3.10	Liiketoimintamallin kehittämisen käynnistäminen	39
4	TUTKIMUS	41
4.1	Lähtökohtatilanne	42
4.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	43

4.3	Kehittämistehtävän tavoitteet	44
4.4	Kehitystehtävän toteutusaikataulu	45
4.5	Toteutuksen organisaatio sekä kustannukset	46
4.6	Kehitystehtävän riskit	46
4.7	Tulosten arviointisuunnitelma	46
4.8	Tutkimuksen toteutus	47
5	TUTKIMUSTULOKSET	49
5.1	SWOT-analyysi	49
5.2	Kilpailija-analyysi	51
5.3	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilanteen selvittäminen	51
5.4	Visio, missio ja arvot	52
5.5	Toimintaprosessit	55
5.6	Toimintastrategia	57
5.7	Kilpailijoiden voittaminen	60
5.8	Asiakassegmentoinnin tekeminen	63
5.9	Myynti ja markkinointi	65
5.10	Kysely- ja haastattelututkimuksen tulokset	68
5.11	Liikevaihtoennuste ja tavoite	81
5.12	Käyttökelpoisuus ja hyödynnettävyys	83
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	84
7	YHTEENVETO	87
8	LÄHTEET	88
9	LIITTEET	91

KÄSITTEITÄ JA MÄÄRITELMIÄ

Asiakas

Asiakas on liiketoimintaa harjoittavan yrityksen tuotoksen vastaanottaja. Jokaisella yrityksellä ja prosessilla on asiakkaansa. Asiakkaat voivat olla joko yrityksen ulkoisia tai sisäisiä asiakkaita, jotka tuovat omalla panoksellaan tuotoksensa asiakkaalle joko tuotteina tai palveluina. Asiakkaista voidaan käyttää myös nimitystä sidosryhmä tai asianosainen. Luonnollisia sidosryhmiä ovat omistaja, asiakkaat, toimittajat, henkilöstö ja yhteiskunta. Kaikkia sidosryhmiä tulee kohdella kuten asiakkaita yleensä.

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys määritellään asiakkaista ja markkinoista koostuvaksi kokonaisvaltaiseksi organisaation toiminnanohjaukseksi. Markkinoinnin näkökulmasta sitä voidaan kuvata yrityksen kyvyksi määritellä kohdeasiakkaansa ja heidän tarpeensa ja toiveensa sekä tyydyttää ne kilpailukyisellä tavalla tuottamalla heille lisäarvoa. Lähtökohtana on, että asiakaslähtöisellä toimintatavalla tuotetaan asiakkaalle ja yritykselle taloudellista hyötyä. Lisäksi asiakaslähtöisen toimintamallin täytyy edellyttää markkinalähtöistä toimintatapaa. (Vahvaselkä 2004, 72)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tarkoittaa organisaation kokonaisvaltaista toimintatapaa, jossa liiketoimintalogiikka on johdettu markkinoista ja asiakkaista. Toimintamalli pitää sisällään asiakkaat, palvelut sekä ansaintamallin, jotka yhdessä määrittävät organisaation tavan toimia tuottaessa arvoa sen asiakkaille ja eri sidosryhmille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16)

Liiketoiminta

Liiketoiminta on ansaintatarkoituksessa harjoitettua taloudellista toimintaa. Se tarkoittaa myös asiakkaiden haluamien tuotteiden tai palveluiden aikaansaamista ja myymistä ansaintatarkoituksessa. Liiketoiminnan määrittely voidaan suorittaa myös toteamalla sen olevan toimintaa, jota yritys tai joku muu toimintaa harjoittava yritys tuottaa yhdistämällä toiminnassaan tuotannon tekijöitä markkinoille tarjottaviksi tuotteiksi ja palveluiksi. Yrityksen ansaintataloudellinen päämäärä ohjaa toimintaa siten, että yrityksen tuotteita tai palveluita ostetaan tai vaihdetaan markkinoilla enemmän kuin näiden tuottamiseen on käytetty panoksia.

Yrityksen toiminnan arvo markkinoilla mitataan liiketoiminnan tehokkuudella. Liiketoimintaa harjoittavan yrityksen päämääränä ja koko liiketoimintaa ohjaavana tekijänä on kannattavuus. (Näsi & Neilimo 2008, 67)

Markkinointi

Markkinointi on Tikkanen (2005, 212) mukaan toimijan etujen edistämistä luomalla ja kehittämällä suhteita muihin toimijoihin sekä palvelemalla heidän etujaan tyydyttäen heidän tarpeitaan mielikuvien, merkitysten ja materiaalien vaihdannan ja lupauksen täyttämisen kautta. Se on taloudelliseen kannattavuuteen tähtäävää toimintaa, jossa keskeistä on vaihdantaprosessin ja siihen liittyvän taloudellisen vaihdantasuhteen tilan, luonteen, tulosten ja kehitysvaiheiden ymmärtäminen ja johtaminen verkostokontekstissaan.

Markkinointistrategia

Markkinointistrategia tarkoittaa pitkän aikavälin strategisia ja lyhyen aikavälin operatiivisia tavoitteita sekä keinoja eli toimintasuunnitelmia ja niiden toteutuksia tavoitteiden täyttämiseksi. Yrityksen markkinointistrategia on ohjelma, jonka avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa paitsi asiakkailleen ja omistajilleen myös muille verkostokumppaneilleen asetettujen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden mukaisesti. Tämä ohjelma muodostaa tavoitteet, toimenpiteiden suunnittelun ja toteuttamisen kokonaisuuden. (Tikkanen 2005, 167)

Segmentointi

Segmentointi tarkoittaa markkinoiden jakamista pienempiin keskenään samankaltaisiin ryhmiin, jotka eroavat toisista ryhmistä jollakin halutulla kriteerillä. Yritys suunnittelee markkinointitoimenpiteet näille valitsemilleen asiakasryhmille. Segmentoinnin perustana on päätös siitä, mikä on se kohderyhmä, jolle oma tuote tai palvelu tullaan suuntaamaan. Segmentointi voi olla myös laajemman asiakasjoukon osittamista valittujen kriteereiden mukaisiksi pienemmiksi asiakasryhmiksi, joita varten voidaan kehittää omia markkinointistrategioita paremman markkinointitehokkuuden aikaansaamiseksi. (Tikkanen & Frösen 2011, 135)

1 JOHDANTO

Liiketoiminta on ansaintatarkoituksessa harjoitettua taloudellista toimintaa. Liiketoiminnan kehittäminen on tärkeä osa yrityksen jatkuvaa toimintaa ennen kaikkea sen tulevaisuuden kehittämistarpeiden näkökulmasta. Liiketoiminnan kehittämisessä on tavoitteena kilpailuedun saavuttaminen ja sen säilyttäminen kilpailuilla markkinoilla. Kannattavan toiminnan tarkoituksena on saavuttaa toimintaympäristössään sellainen markkina-asema, että toiminta on kannattavaa. Yrityksen kehittäminen vaatii yritysjohtolta määrätietoista ja pitkäjännitteistä työtä, jotta yrityksen toiminnalla on omalla toiminta-alueellaan riittävät ja pysyvät edellytykset.

Tämä opinnäytetyö on hyvin työelämälähtöinen, ja se toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistehtävänä. Aiheena on PEPT Oy Ab:n liiketoiminnan kehittäminen Kainuussa ja sen lähi-alueilla. Yrityksen toiminnan kehittämiseksi tuli tarve, kun sen toiminta-alueen asiakaskunnan laajeneminen mahdollisti toiminnan laajenemisen koko Kainuun ja Itä-Suomen alueella, kun toiminta on aikaisemmin ollut muutaman yksittäisen yhteistyökumppanin varassa. Kainuussa yhteistyö vaatii hyvin läheiset suhteet asiakkaan kanssa. Alueella toiminnan edellytyksenä ovat paikallinen läheisyys, tunnettavuus sekä avoimuus, jotka näkyvät päivittäisenä toimintana asiakkaan kanssa. Tavoitteena on päästä luottamukselliseen kumppanuussuhteeseen asiakkaiden kanssa.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään liiketoiminnan kehittämiseen strategisen ajattelun pohjalta, alueen markkinoinnin sekä asiakaslähtöisen toiminnan kautta. Toiminnan kehittämisen tarvetta tukevat kainuulaiset yritykset, jotka näkevät, että terve kilpailu ja uudet joustavat toimintatavat mahdollistavat monipuolisen yhteistyön teline- ja eristystyötä harjoittavan yrityksen kanssa. Asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla pyritään suuntaamaan organisaation voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Segmentoinnin avulla pyritään rajaamaan asiakaskohderyhmiä ja löytämään liiketoiminnan kannalta tuloksellisimmat asiakasryhmät, joihin kannattaa lähteä panostamaan.

2 JOHTAMISEN PERUSTEET

2.1 Organisaatio

Kaikilla yrityksillä on organisaatorakenne, olivatpa ne pieniä tai suuria. Rakenteen avulla osoitetaan, millaisiin kokonaisuuksiin yrityksen toiminta on pilkkoutunut. Kaaviossa toiminnot ja työtehtävät on jaettu rakenteen mukaisiin lokeroihin, jotka kuvaavat, millaisessa suhteessa ne ovat toisiinsa nähden. Yrityksen toiminnan sisäistä organisaatiota kuvataan organisaatiokaavion avulla. Kaavion avulla organisaatioon tulevat uudet jäsenet voivat nopeasti hahmottaa oman toimintakenttensä ja vastuualueensa sekä suhteensa muuhun organisaatioon.

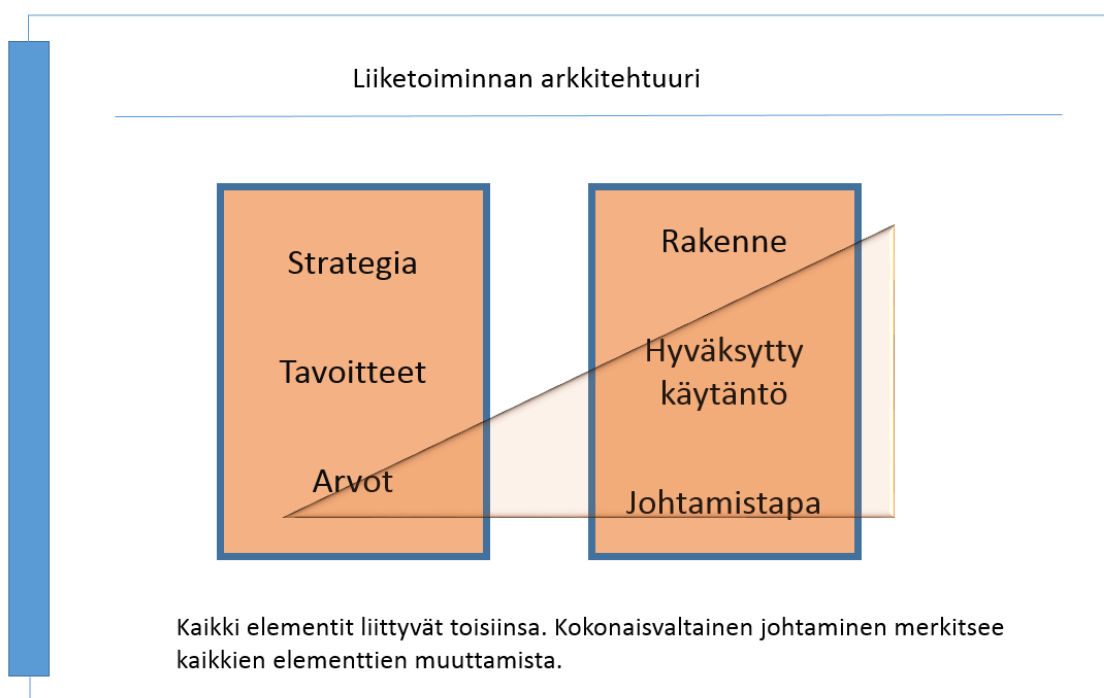
Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen (2009, 35) mukaan Weick kuvaa kolmea käsitettä, jotka liittyvät organisaation toimintaympäristön tarkasteluun. Enactment-käsitteellä tarkoitetaan toimintaympäristön todellistamista. Organisaatiossa toimivat yksilöt tulkitsevat ympäristössä tapahtuvia asioita eri tavalla – ne siis näyttäytyvät heille eri merkityksinä. Organisaatiossa työskentelevien ihmisten tekemiset vaikuttavat tavalla tai toisella siihen ympäristöön, jossa he toimivat. Ympäristön ja organisaation välinen suhde on vastavuoroinen. Organisaatiot tuottavat oman toimintaympäristönsä, jossa ne ovat mukana. Organisaatiot valitsevat ne ärsykkeet ja muutokset, joihin he päättävät reagoida. Tämä kaikki tapahtuu jatkuvan toiminnan kautta ja välityksellä. Terminä organisaatiolle kävisi paremmin organizing, mikä viittaa siihen, että organisaatiot eivät ole staattisia kokonaisuuksia vaan jatkuvasti muotoaan hakevia, organisoituvia organismeja.

Organisaatiot on muodostettu ihmisten yhteistoiminnan järjestämiseksi. Organisaatio on tavoitteellisen toiminnan ympärille luotu ihmisten yhteenliittymä. Toiminnan keskeinen osa on johtajuus eli leadership, ihmisten johtaminen kohti yhteistä päämäärää. Johtaminen on kaikkien organisoitujen toimintamuotojen välttämätön edellytys. Se mahdollistaa organisaatiotoiminnan, jonka tavoitteena on organisaation päämäärän saavuttaminen. Organisaatioiden perimmäisenä tarkoituksena voidaan pitää ihmisten tarpeiden tyydyttämistä. (Takala 2001, 13)

Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen (2012, 14) mukaan Minzbergin luonnehtii organisaatio, jolla on yksinkertainen rakenne, on useimmiten nuori, vastaperustettu ja pienehkö organisaatio, joka toimii dynaamisessa ympäristössä avoimen kilpailun vallitessa. Tällainen organisaatio toimii yrittäjämäisesti. Se on joustava, ja sen organisaatioilmasto on epävirallinen. Yksinkertainen rakenne sopii dynaamiseen ja vakaaseen ympäristöön sekä avoimeen kilpailutilanteeseen. Edellä kuvattu organisaatiomalli kuvaa parhaiten myös kohdeyrityksen organisaatorakennetta.

2.2 Liiketoiminnan arkkitehtuuri

Liiketoiminnan arkkitehtuuri sisältää elementtejä ja käsitteitä, jotka kaikki liittyvät toisiinsa (kuva 1). Johdon tehtävänä on hoitaa johtamisen arkkitehtuuria. Johtaminen merkitsee kaikkien elementtien jatkuvaa linjaamista ja muuttamista. Johtajalla on oltava suhde kaikkiin kolmeen asiaan: strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin. Vaikka edellä mainitut kovat käsitteet ovat retoriikkaa eli selitteellisiä käsitteitä, ne ovat kuitenkin yritysjohton tärkeimpiä työkaluja yrityksen johtamisessa. (Luoma 2013, luentomoniste.)



Kuva 1. Liiketoiminnan arkkitehtuuri (mukaillen Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 89)

Rakenne, hyväksytty käytäntö ja johtamistapa ovat käsitteitä, jotka ovat realismia eli ne toteutuvat niitä strategioita, tavoitteita ja arvoja, jotka yritykselle on asetettu. Strategia toteutuu vain rakenteen kautta. Strategian avulla voidaan saavuttaa haluttu visio. Yrityksen kannalta kaikista vahvimpia ovat strategiset tavoitteet, jotka organisaatio toteuttaa eli tekee sen minkä lupaa. Organisaation rakenne vaikuttaa johtamistapaan ja sen johtamisjärjestelmiin. Työkaluja organisaatorakenteisiin ovat esimerkiksi johtamisjärjestelmä, strategian vuosikello, laatu- ja palkkausjärjestelmät ja rekrytointijärjestelmät. Johtamistapaan vaikuttavat esimerkiksi hyvä henkilöjohtaminen ja hyvät vuorovaikutustaidot, joiden avulla henkilöstö toteuttaa halutut tavoitteet.

Suominen & ym. (2009, 48–49) mukaan Mintzberg esittää syitä, joiden vuoksi organisaatiot laativat itseään varten strategioita. Syitä ovat muun muassa suunnan asettaminen, toimintojen koordinointi, organisaation identiteetin määrittäminen sekä uskottavuuden luominen. Strategia voi myös antaa esimiehelle järjestyksen ja kontrollin tunteen sekä helpottaa esimiesten työtä organisaation eri tasoilla. Organisaatiot luovat strategioita asettaakseen omalle toiminnalleen suunnan, jota kohti kuljetaan. Suunnantarve korostuu erityisesti toimintaympäristöjen muuttuessa yhä monimutkaisemmiksi ja nopeammin muuttuviksi.

Organisaation ja sen tuloksekkaan menestymisen takana on hyvin suunniteltu ja toteutettu strategiavaikuttaminen, joka näkyy parhaiten puheina ja tekoina. Strategiavaikuttamisen pyrkimyksenä on luoda yhteinen näkemys siitä, millaisen strategian avulla yrityksessä toimitaan sekä mitä se merkitsee käytännön toiminnassa. Strategia merkitsee käytännössä siis puhetta, keskustelua, kysymyksiä ja kuuntelemista, neuvottelua, vakuuttamista ja vahvistamista. Menestyvissä organisaatioissa yrityksen johdolla, esimiehillä ja siellä työskentelevillä ihmisillä on tärkeä rooli siinä, miten strategia toteutuu ja näkyy koko yrityksen toiminnassa. Ihmiset työskentelevät parhaimmillaan hyvin sitoutuneina ja sitoutettuina yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Heidän kauttaan strategiaa toteutetaan.

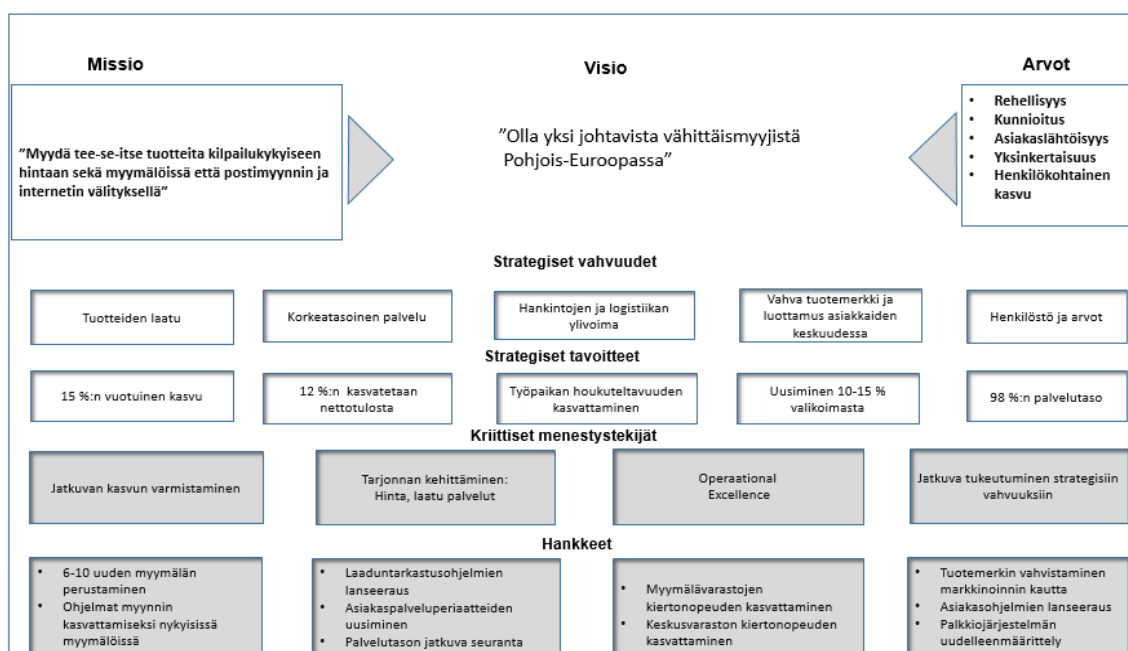
Näsi & Neilimon (2008, 84–85) strategiakäsitys täydellisyyden tavoittelusta yrityksen strategiseksi on se päätösten kokonaisuus, jolla määritetään yrityksen päämäärä, tarkoitus ja tavoitteet. Nämä päätökset tuottavat yrityksen toimintaperiaatteet sekä suunnitelmat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja määrittelevät liiketoimintaympäristön, jossa yrityksen on määrä toimia ja millainen taloudellinen ja inhimillinen organisaatio yritys on tai aikoo olla. Lisäksi strategia määrittää sen tuotteen tai palvelun luonteen, jonka yritys aikoo toteuttaa osakkeenomistajilleen, työntekijöilleen, asiakkailleen ja yhteisölleen.

Niemelä, Pirker & Westerlund (2008, 55) kuvaavat strategiakarttaa näin:

Strategiakartta on yksi ohjausjärjestelmän työkaluista. Se mahdollistaa strategian purkamisen auki selkeästi käsiteltäväksi kokonaisuudeksi ja toisiinsa liittyviksi palasiksi. Tavoitteena on, että strategiakartta mahtuu yhdelle A4-arkille. Yksi käytetyimmistä esitystavoista on Kaplan ja Nortonin teoksen *The Balance Scorecard* tausta, jonka yhtenä päätavoitteena on linkittää yrityksen strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät sekä mittarit loogiseksi syy-seurausketjuiksi eli peruspohjia eri strategiatyypeille (kuva 2).

Lähtökohtaisesti strategiakartalta löytyvät kaikki strategian perusasiat, kuten organisaation

- strategian taustalta löytyvä visio, missio ja arvot
- strategiset vahvuudet
- strategiset tavoitteet
- kriittiset menestystekijät
- aloitteet ja hankkeet, joilla strategian toteuttaminen varmistetaan.



Kuva 2. Strategiakartta (mukaillen Niemelä & ym. 2008, 56)

Strategiakartan tavoitteena on helpottaa työyhteisön sisäistä viestintää. Pitkä teksti on esitetty selkeinä lyhyinä yksityiskohtina, joista asiat on helpompi omaksua. Asiat voidaan tarvittaessa purkaa yksityiskohtiin ja pohtia tärkeitä kohtia tarkemmin.

Strategiakartta luo perustan yrityksen operatiivisen toiminnan suunnittelulle, seurannalle ja raportoinnille. (Niemelä & ym. 2008, 56)

2.3 Visio, missio ja liikeidea

Vision Juuti & Luoma (2009, 296) määrittelevät toimintaa ohjaavana haasteellisena kuvauksena organisaation toivotusta tulevaisuudesta. Vision tulee olla toivottava eri osapuolille, saavutettavissa oleva ja riittävän selkeästi viestittävä, jotta se ohjaa päätöksentekoa. Visio toimii myös johtamisen apuvälineenä. Kun ihmiset saavuttavat vision, se innostaa heitä heidän toiminnassaan.

Kamenskyn (2010, 84–85) mukaan vision parhaat elementit ovat syntyneet poikkeuksellisen ajattelun tuloksena, ja niitä on mahdoton määrittää. Seuraavassa muutamia liiketoiminnan kehittämisalueita, joita yritysten visiot sisältävät:

- Monet yritykset ilmaisevat visiossaan liiketoiminnan laajuuden tai kapeutta. Liiketoiminnan keskittäminen ilmaistaan myös usein visiossa.
- Visiossa ilmaistaan yrityksen markkina-aseman kasvuun liittyviä kannanottoja.
- Visio saattaa olla suora hyökkäys kilpailijaa kohtaan tai ottaa vertailukohdaksi jonkin toisen menestyvän yrityksen joltakin toiselta toimialalta.
- Yritykset haluavat tuoda visiossa esille yrityksen keskeisimmät kilpailukeinot, esimerkiksi tietyn teknologian osaaminen.
- Organisaatioon liittyvät asiat esiintyvät monen yrityksen visiossa. Sellaisia voivat olla organisaation rakenteeseen, resursseihin, osaamiseen, johtamiseen ja kulttuuriin liittyvät kannanotot.

Visio on yrityksen itselleen asettama maali, jolla se tähtää tulevaisuuteen, tilaan johon päästään tai johon on pyrkimyksenä päästä. Vision tarkoituksena on koota ja tiivistää organisaation tah-
totilaa.

Missiota voidaan Tervosen (2003, 71–73) mukaan luonnehtia yrityksen omistajan antamalla suurella tehtävällä. Mission avulla voidaan perustella organisaation olemassaoloa. Mitkään teorit ja mallit eivät pelasta organisaatiota, ellei sen toiminnalle ole olemassa pätevää syytä. Useat yritykset määrittävät missionsa sisäisistä lähtökohdista tai tarpeista käsin, vaikka mikään yritys ei ole olemassa pelkästään itseään varten. Mission avulla yritys määrittää sen toimintakehikon, jonka pohjalle se voi toimintansa rakentaa. Missiossa pitää kertoa, mihin tarpeeseen yritys on perustettu. Mission tulee olla suppea, konkreettinen ja suhteellisen pysyvä. Sen tulee luoda merkityksiä ihmisten käyttöön.

Liikeidea kuvaa tapaa, jolla organisaatio yhdistää omat asiakkaansa, tuotteensa ja voimavaroja toisiinsa. Liikeidean avulla ulkoisen ympäristön ominaisuudet, kuten asiakkaan tarpeet ja heidän arvostamansa asiat, yhdistetään yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja yrityksen sisäisiin tekijöihin.

Liikeideassa määritetään:

- kenelle yritys tuottaa tavaroita ja palveluja
- mitä tuotetaan ja
- miten tuotetaan.

Se, kuinka kuhunkin edellä olevaan kysymyksen vastataan, määrittää sen ainutkertaisen tavan, jota yrityksen toiminta edustaa. Keskeistä on mainittujen kolmen näkökulman keskeinen yhteensopivuus. (Juuti & Luoma 2009, 292)

Näsi & Neilimo (2008, 119) mukaan Normann käsittelee liikeidea siten, että liikeideassa on kolme keskeistä perusosaa. Ensimmäistä voidaan kutsua yrityksen markkinalohkoksi. Toinen koostuu yrityksen palveluista ja tuotteista. Kolmas osio on toiminnallinen ja kertoo, miten liiketoiminta mahdollistuu. Termit, joilla kolmatta osiota voidaan tarkastella, ovat rakenne, voimavarat ja tapa toimia. Siihen sisältyvät myös yrityksen eri järjestelmät ja prosessit, kuten koulutettu työvoima, mahdollinen organisaatorakenne, palkitsemisjärjestelmät ja tuotantomallit.

2.4 Strategia, johtaminen ja arvot

Puusa & ym. (2012, 21) mukaan Mintzbergin strategia-sana tulee kreikasta, jossa stratos-sana merkitsee armeijaa ja ag-sana johtamista. Kreikkalaisilla strategia merkitsi kenraalin taitoja eli asioita, jotka haluttiin pitää salassa vihollisilta. Strategia ymmärrettiin eri asiaksi kuin taktikka, joka merkitsi viholliselle näkyviä toimenpiteitä.

Liike-elämässä on käytetty nykytermein strategista johtamista jo kauan, vaikka käsite vakiintui käyttöön vasta 1980-luvulla. Tänä päivänä strategiaa on kaikkialla. Pisimpään strategia on ollut läsnä yritystoiminnassa. Suurella yrityksellä on konsernistrategia, joka tavallisesti määrittelee koko yrityksen olemassaolon tarkoituksen. On myös liuta liiketoimintastrategioita, jotka kertovat kuinka yksittäiset liiketoiminnat hakevat paremmuuttaan kilpailijoihin nähden.

(Puusa & ym. 2012, 21)

Liiketoimintastrategia perustuu ulkoiseen toimintaympäristöön, asiakkaisiin ja markkinoihin. Siinä otetaan kantaa siihen, miten yritys sijoittuu suhteessa kilpailijoihinsa sekä millaisilla keinoilla se pyrkii tyydyttämään asiakastarpeet. Niemelä, Pirker & Westerlund (2008, 46–47) kirjoittavat, että liiketoimintastrategia kuvaa yrityksen kilpailuedun markkinoilla ja strategiset, esimerkiksi kumppanuuksiin liittyvät, valinnat, jotka kilpailuedun tavoittelu vaatii. Liiketoimintastrategian laatiminen on yritysjohton vastuulla, ja ohjaavana ulkoisena tekijänä on omistajan vaatimus tuottotavoitteilleen. Liiketoimintastrategiassa yritys asettaa toimintansa osaksi arvoketjua, jolla se tavoittelee tuottonsa maksimoimista asiakkailtaan saatavan hinnan avulla tai tuottokustannusten välissä. Yrityksen strategisen suunnittelun perimmäisenä tavoitteena on tuottaa omistajille voittoa pitkällä aikavälillä.

Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Yritykselle on keskeistä tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.

Määritelmässä korostuvat Kamenskyn (2010, 18–19) mukaan seuraavat asiat:

- Strategian lähtökohta on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö.
- Strategia sisältää sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat, toimintalinjat.
- Kyseessä on valintoja lukemattomista erilaisista vaihtoehdoista, asioiden panemista tärkeysjärjestykseen ja myös tietoisesti kieltäytymistä sinänsä hyvistäkin vaihtoehdoista.
- Yrityksessä tiedostetaan ja tiedetään tehdyt valinnat, jotta valinnat voidaan myös toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti.

Strategia ei ole pelkästään suunnitelma, vaan näkemys, joka auttaa organisaation jäseniä ymmärtämään ja tulkitsemaan organisaatiota ja sen toimintaympäristöä. Strategian avulla organisaation jäsenet tulkitsevat asioita, joilla pyritään vaikuttamaan toisiinsa. Organisaatiolle ei ole yhtä ”oikeaa” strategiaa, vaan monia erilaisia tulkintoja siitä. Organisaation menestyksen mahdollistavat siellä työskentelevien ihmisten yhtenevät tulkinnat strategiasta ja sen merkityksestä. (Suominen & ym. 2009, 33)

Suominen & ym. (2009, 25–27) tarkastelee strategiaa erilaisten ilmiöiden kautta. Hän luonnehtii strategiaa monikasvoiseksi ilmiöksi, mikä tarkoittaa monien asioiden summaa, joka näkyy organisaation toiminnassa. Seuraavassa muutamia esimerkkejä ilmiöiden näkymisestä:

- Strategian avulla ohjataan organisaation toimintaa
- Strategiassa on määritelty organisaation tärkeimpinä pitämät tehtävät ja tavoitteet
- Strategian pohjalta laaditaan toimintasuunnitelmat ja henkilökohtaiset tavoitteet
- Strategia on investointeja, yritysostoja ja fuusioita
- Strategia tarjoaa sijoittajille ja analyytikoille niiden tarvitseman informaation
- Strategia on erilaisia valintoja.

Strategian on oltava sellainen, että se on uskottava. Esimerkiksi uuden toimintatavan kirjaaminen strategiaan luo asialle huomattavasti enemmän painoarvoa, kuin jos se olisi mainittu josakin muualla ilman strategisesti tärkeän asian leimaa.

Yritystoiminnan onnistumisen taustalla ja edellytyksenä on joukko strategisia, pitkän aikavälin tekijöitä, joiden määrittäminen on yksi menestyvän yritystoiminnan lähtökohdista. Strategian onnistuminen edellyttää sitä, että organisaation on kokonaisuudessaan ymmärrettävä sen merkitys jokaisen henkilön työssä ja toimittava sen mukaisesti.

Yrityksen toiminnassa strategialla tarkoitetaan niitä ennalta laadittuja suunnitelmia ja toimintatapoja, joilla varmistetaan toiminta toimintaympäristössä. Strategiassa on myös huomioituna yrityksen päämäärien ja perustavoitteiden saavuttaminen ja menestyminen kilpailussa.

Organisaation johtaminen voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: suoritukseen, osaamiseen, tietoon, uudistukseen sekä arvojen, strategian ja visionääriseen johtamiseen. Ne kaikki ovat organisaation johtamisen perusprosesseja, jotka on hallittava, että koko organisaatio kukoistaa. (Sydänmaanlakka 2012, 63)

Mitkään strategiat eivät toteudu ilman hyvää johtamista. Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Tulokset ratkaisevat ja tarkoittavat kaikkia liiketoiminnan tavoite-ryhmiä, kuten kannattavuutta, jatkuvuutta ja kehittymistä sekä niiden vuorovaikutusta. Johtaminen on vaativa ammattitaito, joka vaatii liiketoimintaosaamista kaikilla kolmella pääalueella ja niiden vuorovaikutussuhteissa. Lisäksi tarvitaan teknologista, taloudellista ja sosiaalista osaamista. (Kamensky 2010, 47)

Johtaminen on vastuunottamista koko organisaation toiminnasta. Keskeisenä sisältönä on vastuu yrityksen tuottavuudesta, muutoksista, henkilöstön ja koko organisaation hyvinvoinnista sekä yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta. Johtaminen on ammatti, jota voidaan kehittää ja siinä voidaan kehittyä. Johtamistehtävässä onnistuminen edellyttää monipuolista osaamista, sopivia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja sitoutumista organisaation sekä koko yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. Johtajalla on oltava tahtoa ja kykyä kantaa vastuuta omista ja toisten tekemistä töistä.

Johtajuus viittaa johtajan kykyyn innostaa ja motivoida alaisiaan, mutta käsitteellä tarkoitetaan myös laajemmin ymmärrettynä organisaation tai yhteisön suuntaamista sen jäseniä motivoivaan ja innoittavaan visioon. Tyypillisesti johtajuus eli leadership nähdäänkin erilaisena toimintana kuin asioiden johtaminen eli management. (Peltonen 2007, 123)

Yrityksen toimintaa ohjaavat sen visio ja strategia, ja siellä työskentelevien ihmisten käyttäytymistä ohjaavat yrityskulttuurilliset tekijät. Jokaisella yrityksellä on omat tapansa elää ja toimia. Yrityksessä vaikuttavat vanhat perinteet ja toimintatavat, jotka ovat jäänteitä aikaisemmasta kulttuurista tai työyhteisöstä. Vanhat uskomukset elävät pitkään. Uuden toiminnan aloittaminen puhdistaa yleensä vanhoja toimintoja ja tapoja, kuten ihmisten työn muutokset tai johtohenkilöiden vaihtumiset.

Arvoja Aaltonen & ym. (2004, 95) tarkastelee erilaisten merkityksien kautta. Työyhteisön arvoista puhuttaessa voidaan tarkastella vain siellä vallitsevia arvoja, jotka ovat vakiintuneet käyttöön. Arvoilla voidaan tarkoittaa myös johdon vahvistamia, kirjalliseen muotoon saatettuja tavoitteellisia arvoja, jotka edustavat enemmän johdon ihanteita kuin tämän päivän todellisuutta. Arvot voivat tarkoittaa myös työyhteisön yksittäisten jäsenten henkilökohtaisia käsityksiä heille tärkeistä asioista.

Hyppänen (2007, 43) selittää arvojen kuvaavan organisaation toimintaperiaatteita ja toimivan henkilöstöjohtamisen perustana. Arvoilla on oma sisäinen merkityksensä, ja ne ovat suhteellisen pysyviä. Arvoja yleensä uudistetaan tai tarkastellaan suurien muutosten yhteydessä. Arvot määritellään yleensä yleisellä tasolla, jotta ne soveltuisivat eri tilanteisiin. Oleellisinta on arvojen sisällön tarkoitus ja hyödynnettävyys käytännössä. Arvot ovat konkreettisia asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä ja joiden katsotaan olevan todellisia arvostettavia asioita sen toiminnassa. Arvojen määrittelyssä otetaan huomioon kaikkein tärkeimmät asiat, jotka näkyvät henkilöstön toiminnassa ja työskentelyssä sekä yrityksen odotuksissa henkilöstöltään, että yhdessä asetetut tavoitteet täyttyisivät.

Juuti & Luoma (2009, 289) taas käsittää arvot ihanteina, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Arvot ovat uskomuksia, joiden mukaan käyttäytymistapa tai olemassaolo on joko henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti toivottavaa. Arvot vaikuttavat ihmisen valintataipumuksiin ja tulkintoihin. Arvoilla ilmaistaan asian tai kohteen tärkeyttä ja merkitystä. Arvot liittyvät siihen, mikä on hyvää, ja siihen, mitä pidetään oikeana.

Perusarvojen avulla pyritään kuvaamaan yrityksen kulttuuria. Seuraavassa esitetään muutamia perusarvojen sisältöön ja merkitykseen liittyviä asioita:

- Perusarvot ovat yrityksen toiminnan niin sanottu ”punainen lanka”, jonka avulla se erottuu kilpailijoistaan ja menestyy.
- Kaikki yrityksen työntekijät tuntevat yrityksen perusarvot, ja koko organisaation toiminta perustuu niiden mukaan toimimiseen.
- Perusarvoja käytetään yrityksen markkinoinnissa, ja ne ovat julkisia.
- Perusarvojen luomisessa ja määrittelyssä yrityksen johto on avainasemassa. Johdon tehtävänä on toimia perusarvojen mukaan ja olla esimerkkinä muulle organisaatiolle. Usein yrityksissä mietitään arvoja yhdessä koko henkilöstön kanssa, jolloin myös yrityksen työntekijät pääsevät vaikuttamaan arvojen sisältöön ja ymmärtävät paremmin niiden merkityksen ja näkymisen omassa työssään.
- Perusarvoja ei vaihdeta vuosittain, vaan niitä tarkistetaan aika ajoin, varsinkin jos toimintaympäristössä on tapahtunut yrityksen kannalta merkittäviä muutoksia. Yrityksen strategiaa laadittaessa yrityksen tulee huomioida perusarvonsa.
- Perusarvojensa avulla ja niiden toteuttamisella yrityksen on saatava kilpailuetua ja sitä kautta parempaa tuottavuutta.
- Tyypillisiä perusarvoja, joita yritykset käyttävät, ovat esimerkiksi kannattavuus ja menestyminen, asiakaskeskeisyys, toiminnan joustavuus, henkilöstön ammattitaito, henkilöstön kunnioittaminen, yrittäjyys ja innovatiivisuus.

Yrityksen arvoilla on hyvin tärkeä merkitys sen toiminnassa, ja arvot vaikuttavat pitkään yrityksessä työskennelleiden työntekijöiden keskuudessa ja toiminnoissa, vaikka yrityksen henkilöstössä tai sen toiminnassa olisikin tapahtunut muutoksia. Joissakin yrityksissä arvot ovat huoneentauluina kaikkien nähtävillä ja niistä kerrotaan myös yrityksessä käyville vieraille. Silloin ne toimivat hyvin ja ovat osa yrityksen strategiaa. Kirjatut arvot ovat kaikkien yrityksessä työskentelevien tiedossa, jolloin niitä voidaan hyödyntää jokaisen omassa työssä.

3 LIIKETOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa rakennetaan kehittämistyön teoreettinen tausta. Johdanto-luvussa opinnäytetyön aihealueeksi valittiin liiketoiminnan kehittäminen sekä markkinoinnin, segmentoinnin ja asiakaslähtöisen toimintatavan kehittäminen. Teoreettisen taustan pohjaksi tutustuttiin alan kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin.

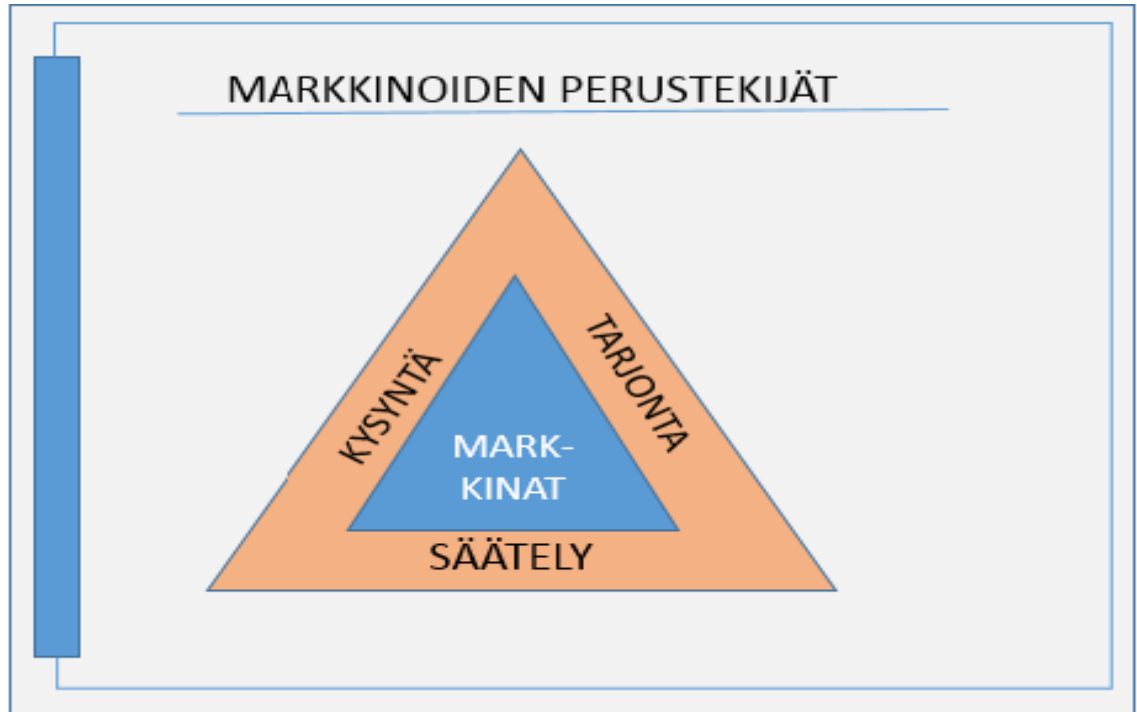
Liiketoiminnan kehitystä voidaan Viitalan & Jylhän (2013, 9) mukaan luonnehtia kolmen keskeisen piirteen tai ominaisuuden avulla: globaalisuus, lyhenevät aikajänteet ja jatkuva muutos. Yritykset ovat siirtäneet toimintojaan yhä enemmän sinne, missä tuotanto on edullista ja markkinat ovat lähellä, jolloin tuotteen kuljetusmatka on mahdollisimman lyhyt kuluttajalle. Tuotteiden ja palveluiden elinkaaret lyhenevät kaiken aikaa nopean kehityksen ansiosta. Yritysten on yhä vaikeampi sitouttaa työntekijöitään pitkäjänteisesti. Yritykset valitsevat vain todelliset osaajat, joihin halutaan sitoutua. Muuten käytetään aliurakointia ja henkilöstövuokrausta, kuten kohdeyrityksessä tehdään.

3.1 Markkinointi

Markkinat ja markkinointi ovat käsitteinä joskus vaikeita hahmottaa. Markkina-käsitettä käytetään joko maantieteellisenä terminä alueesta sekä omana terminään kohdemarkkinoinnista. Markkina-alueella voidaan tarkoittaa esimerkiksi Kainuun markkina-alueita. Viitala & Jylhä (2013, 97) selittävät, että liiketaloudessa markkinoilla tarkoitetaan usein markkinoinnin kohteena olevia potentiaalisia asiakkaita, joille yritys markkinoi tuotteita tai palveluja, joiden pohjalta se laskee markkinaosuutensa.

Tervosen (2003, 29) mukaan taloudellinen maailma toimii markkinoiden kautta. Markkinoiden perustekijät ovat kysyntä, tarjonta ja säättely. Perustekijöitä on esitelty markkinoiden toimintakolmion avulla (kuva 3). Regulaatiolla varmistetaan se, että markkinat toimivat niille asetettujen sääntöjen ja reunaehtojen puitteissa. Mikäli markkinat eivät toimi yleisten pelisääntöjen mukaan ja yhteiskunnallisesti halutulla tavalla, otetaan tällöin käyttöön regulaatiotoimet. Markkinoiden tavoitteena on ylläpitää kilpailua tai tukahduttaa sitä, ja regulaatio voi toimia samoin.

Regulaatio voi joko avata solmutilanteita tai luoda uusia, parantaa markkinoiden toimivuutta tai huonontaa sitä. Siksi markkinoiden ja regulaation yhteispeli sekä vuorovaikutus ovat olennaisia alueellisia ja kansallisia menestystekijöitä.

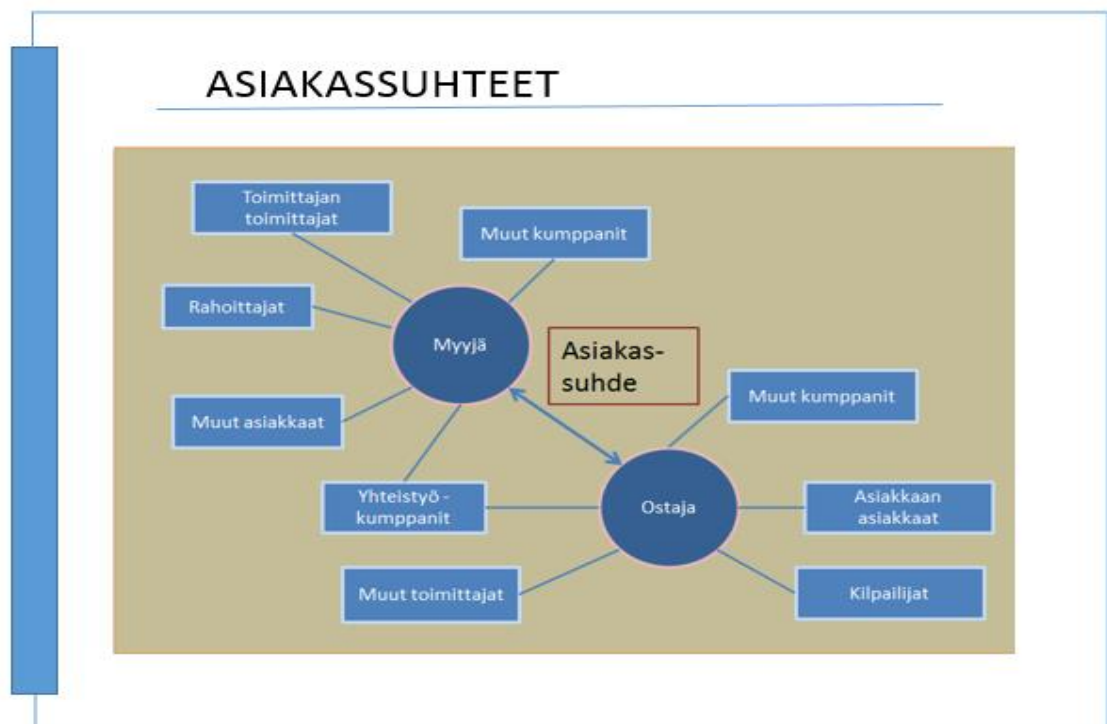


Kuva 3. Markkinoiden toimintakolmio (mukaiillen Tervonen 2003, 29)

Tikkanen (2005, 13) taas määrittelee markkinoinnin johtamisen toimintana, joka tähtää yrityksen markkinointistrategian suunnitteluun ja toteuttamiseen. Markkinointistrategian suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyy aina keskeisesti markkinoinnin tehtävien perusprosessien määrittäminen. Markkinointistrategia pitää sisällään pitkän aikavälin strategiset tavoitteet ja lyhyen aikavälin operatiiviset tavoitteet. Keinoina käytetään toimintasuunnitelmia, joiden toteuttamisen kautta voidaan sovitut tavoitteet saavuttaa.

Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeintä se, että yritys valitsee markkinakilpailuun sopivimman toimintaympäristön, jossa se osaa tunnistaa markkinat ja niiden kilpailutilanteen. Sillä on kyky tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Yritys osaa tehdä kokonaisanalyysin ja määrittää omat tavoitteensa eri toimintaympäristöihin. Sillä on kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä, jolloin se voi tavoitella uusia päämääriä ja kuunnella markkinatilannetta sekä tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. (Rissanen 2007, 35)

Markkinointi siis tarkoittaa myynnin ja markkinoinnin kautta lähestyvää toimintatapaa, jolla pyritään saavuttamaan asiakkaan kiinnostus ja luottamus pitkäjänteiseen asiakassuhteeseen. Aktiivinen myyntityö pitää sisällään myös myyjän aktiivisuutta pyrkiä asiakkaan kanssa kontakteihin (kuva 4) esimerkiksi vierailemalla asiakkaan luona, puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Myyntityön suunnittelun avulla haetaan sellaisia toimenpiteitä, joita myyjän on tehtävä suunnitellessaan asiakaspotentiaalin pohjalta niitä tärkeimpiä asiakasryhmiä, joita kannattaa aivan aluksi tavoitella sekä miten nämä parhaat asiakkaat tavoitaisi helpommin.



Kuva 4. Asiakassuhteen ulkoinen konteksti (mukaillen Rissanen 2007, 35)

Myyjän tuleekin arvioida mahdollisemman usein, miten hän on pystynyt toteuttamaan myyntityötään ja onko hän pysynyt suunnitelmassa vai onko suunnitelma muuttunut matkan varrella. Myyntityön seuranta voidaan tehdä laskemalla esimerkiksi puhelinkontaktien, myyntitapaamisten sekä muiden asiakaskontaktien määrää. Lisäksi on hyvä seurata, mikä on tarjousten määrä verrattuna toteutuneisiin kaappoihin, koska sen perusteella voidaan nähdä hinnoittelun oikeellisuus suhteessa kilpailijoihin. Kaikki tarjoukset eivät synnytä kauppaa, vaan tietty osuus tarjotuista tuotteista tai palveluista osuu kohdalle, koska kilpailu tuotteista ja palveluista on markkinataloudessa kovaa. Markkinointi on ennen kaikkea ajattelutapa, joka lähtee asiakkaasta, toimintaympäristöstä ja yrityksen omista mahdollisuuksista.

Toimintatavalla tarkoitetaan asiakaspalvelussa ja markkinoinnissa asiakaslähtöisyyttä eli sitä, että asiakkaan tarpeet ja toiveet ohjaavat liiketoimintaa. Yrityksen on koko ajan kerättävä tietoa siitä, miten asiakkaat toimivat ja käyttäytyvät. Sen pohjalta yrityksen on hyvä suunnitella omaa toimintaansa ja toteuttaa pitkäaikaisia liiketoiminnan kannalta kannattavia kanta-asiakassuhteita. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 57–58)

3.2 Suhdemarkkinointi

Suhteiden merkitys liiketoiminnassa on erittäin suuri, eikä suhteita voi liikaa korostaa, koska liiketoimintaa harjoitetaan aina ihmisten välillä, vaikka puhuttaisiinkin yritysten välisestä liiketoiminnasta. Koska markkinointi on linkittynyt kaikkeen yrityksen toimintaan, tulee suhteiden merkitystä korostaa myös markkinoinnissa.

Suhdemarkkinoinnin suunnittelussa olisi tärkeää löytää keinoja luottamuksen ja asiakasuskollisuuden syventämiseksi. Oman vaikutuksensa suhteen synnylle ja kehittymiselle luovat ihmisten henkilökohtaiset sekä sosiaaliset ominaisuudet. Niitä voidaan luetella lukemattomia, mutta tärkeimpiä lienevät persoonallisuus, ikä, sukupuoli, arvokäsitykset, karisma sekä ystävällisyys ja kunnioitus. Liiketoiminnan kannalta henkilökohtaisten ominaisuuksien ei tulisi kuitenkaan antaa vaikuttaa toteutettavaan suhdetoimintaan. Koska liike- ja suhdetoiminnassa on pohjimmiltaan aina kyse ihmisen välisestä vuorovaikutuksesta, ne tuovat vääjäämättä mukaan oman vaikutuksensa.

Suhdemarkkinoinnissa on tarkoituksena, että markkinoija kykenee luomaan parhaat mahdolliset suhteet keskeisimpiin sidosryhmiin. Suhdetta tulee ylläpitää, kehittää ja syventää suhdemarkkinoinnin keinoin siten, että suhde kehittyy mahdollisimman pitkäjänteiseksi. Suhteet sidosryhmiin tulee rakentaa sellaisiksi, että sidosryhmäosapuoli toimii lopulta yrityksen halujen ja tavoitteiden mukaisesti. (Rope 2005, 355–357)

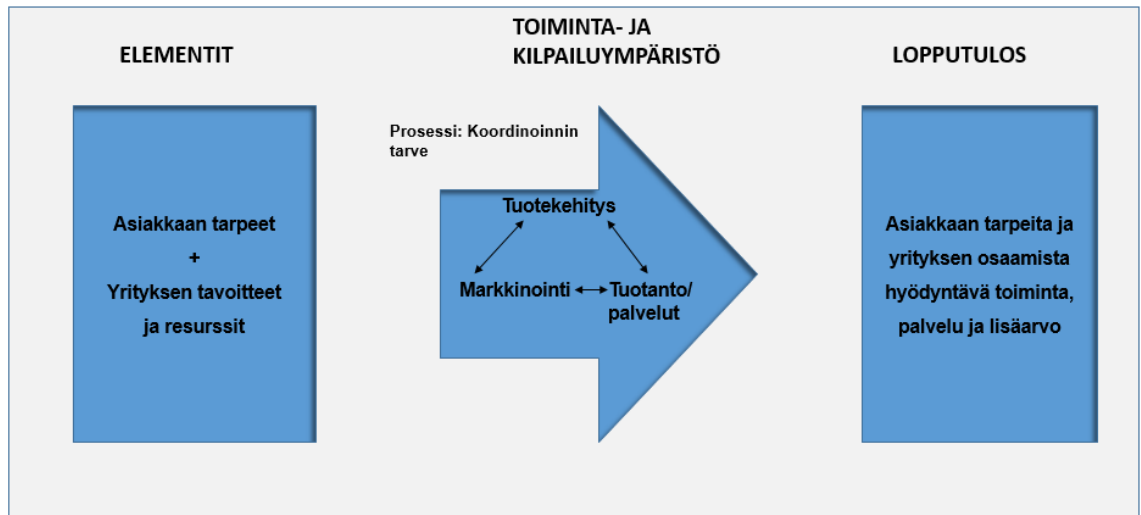
Suhdetoimintaan tulee panostaa sekä yrityksen sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kohdalla. Suhdemarkkinoinnin suunnittelussa voidaan lähteä liikkeelle vaikkapa ajatusmallista, jonka mukaan suhteiden luominen rakennetaan suotuisien olosuhteiden kautta, jolloin se mahdollistaa huomioimaan yrityksen muut toiminnot. Suhteiden onnistunut suunnittelu ja ylläpito sekä syventäminen luovat suunnattoman määrän suotuisia mahdollisuuksia liiketoiminnan kannalta edetä ja lopulta menestyä. (Rope 2005, 278)

3.3 Markkina- ja asiakaslähtöisyys

Viitala & Jylhä (2010, 112–114) luonnehtivat markkinointiajattelua siten, että se on orientoitumista markkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin. Se on yrityksen tapa ajatella asiakkaista ja kilpailijoista sekä toimia asiakkaiden ja markkinoiden ehdoilla. Toiminta on jatkuvaa, asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen on tärkeää ja asiakastietojen käsittely järjestelmällistä. Lähtökohtana on, että asiakaslähtöisellä ajattelulla ja toiminnalla tuotetaan asiakkaalle ja yritykselle taloudellista hyötyä.

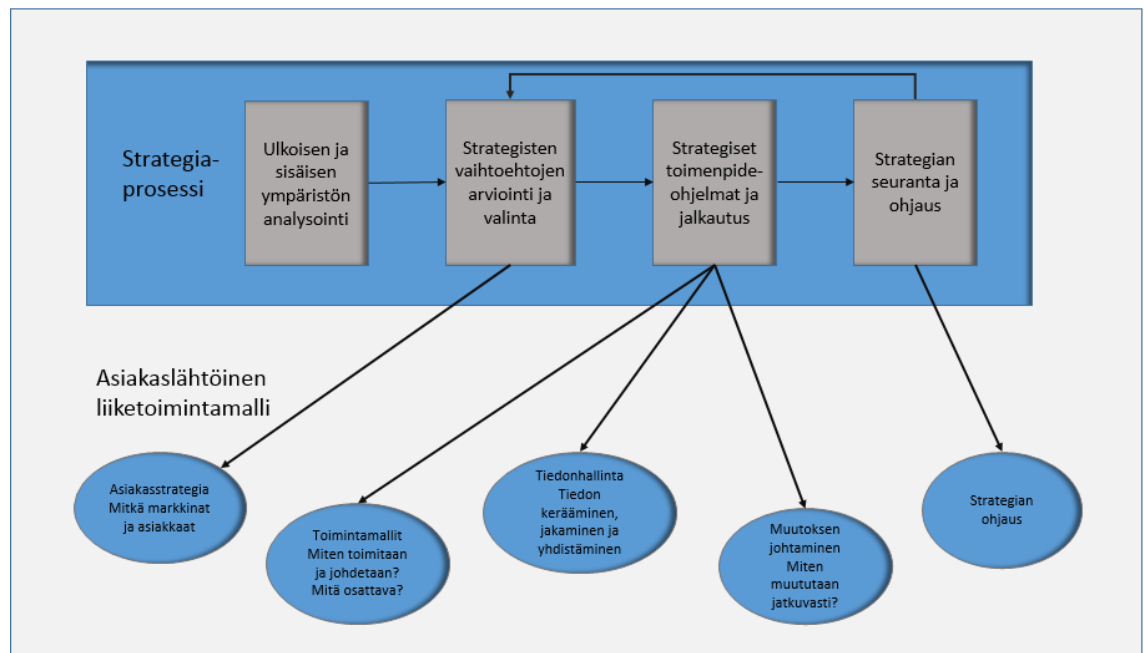
Asiakaslähtöisyyden tulee näkyä Vahvaselän (2004) mukaan yrityksen kaikissa toiminnoissa tuotekehityksestä markkinointiin ja palveluun. Asiakaslähtöisyydessä on huomioitava sen toimivuus kaikilla yrityksen johtamistasoilla. Strategisen tason päätökset toimivat asiakaslähtöisyyden perustana. Asiakaslähtöinen ajattelu edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä, jossa markkinoinnin tavoitteena on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Tavoitteena on pitkäaikaiseen kumppanuussuhteeseen perustuvan ja kannattavan liiketoiminnan varmistaminen. Asiakaslähtöisyyden tulee näkyä mahdollisimman tasapainoisena asiakkaiden huomioimisena omien tarpeiden, tavoitteiden ja käytettävien resurssien välillä.

Asiakaslähtöisyys on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa yrityksen tulee aina ottaa huomioon toimintaympäristö ja kilpailutilanne sekä niissä tapahtuvat muutokset. Asiakaslähtöisyyden tulee näkyä myös yrityksen kaikissa toiminnoissa ja jokaisen työntekijän työpanoksessa. Yrityksen koko henkilöstön tulee sitoutua sen mukaiseen toimintaan. Asiakaslähtöisyys ei ole yksipuolista asiakkaiden tarpeiden huomioimista ja kuuntelemista, vaan se on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa huomioidaan niin asiakkaan kuin yrityksen tarpeet. Kokonaisvaltainen asiakaslähtöisyys voi antaa yritykselle pysyvän kilpailuedun (kuva 5). (Vahvaselkä 2004,72–73)



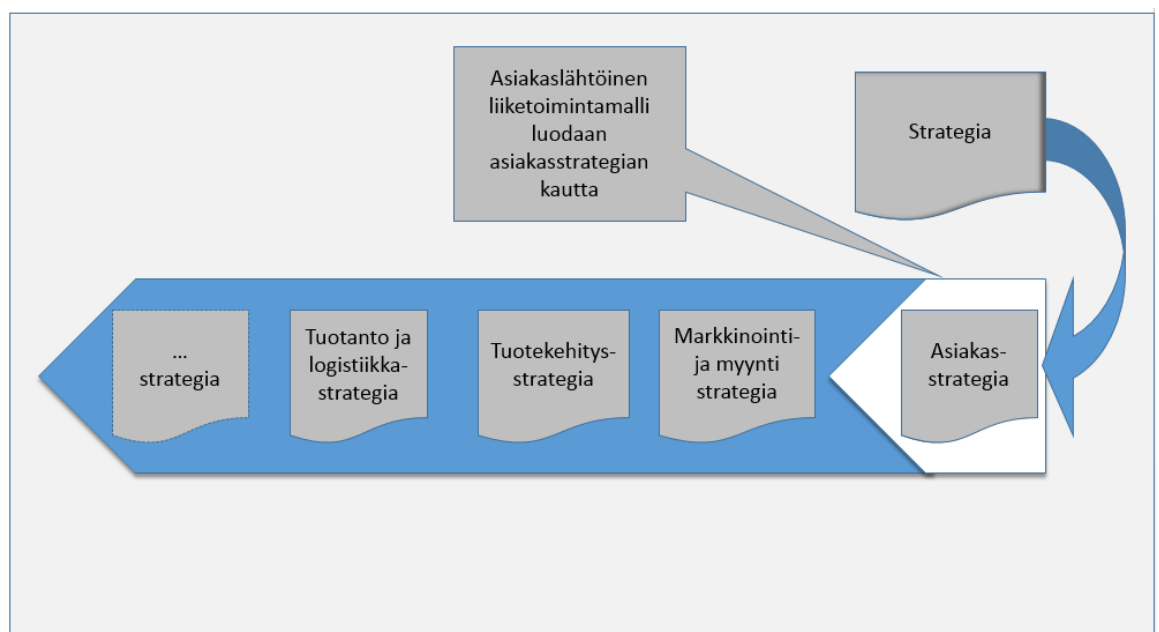
Kuva 5. Asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus (mukaillen Vahvaselkä 2004,73)

Asiakaslähtöinen toimintatapa on sitä, että ”astutaan asiakkaan saappaisiin” eli samastutaan asiakkaan tilanteeseen. Ala-Mutka & Talvela (2004) kuvaavat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentamista strategiaprosessissa (kuva 6).



Kuva 6. Strategiaprosessi ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen (mukaillen Ala- Mutka & Talvela 2004, 44)

Strategisten vaihtoehtojen arvioinnin jälkeen on päätettävä, millaista liiketoimintaa yritys haluaa toteuttaa ja mikä on sen pitkän tähtäimen tavoite. Sitten voidaan päättää asiakaslähtöisen liiketoiminnan tavoitteista ja päämääristä, kuten miten asiakkaiden kanssa voidaan toimia. Mitkä asiat vaikuttavat liiketoiminnan ohjaukseen ja sen toteuttamiseen? Mitkä tekijät vaikuttavat kilpailuun, jossa kilpailija voitetaan? Miten omaa toimintaa, tuotteita ja palveluita kehitetään niin, että asiakkaiden kiinnostus lisääntyy? Tärkeää on myös tiedon hallinta, kerääminen, jakaminen ja yhdistäminen sekä se, miten hankittu tieto saadaan parhaiten palvelemaan strategiaa. Lisäksi on ratkaistava, ketkä ovat niitä yhteistyökumppaneita, joiden kanssa halutaan tehdä yhteistyötä (kuva 7). (Ala-Mutka & Talvela 2004, 44.)



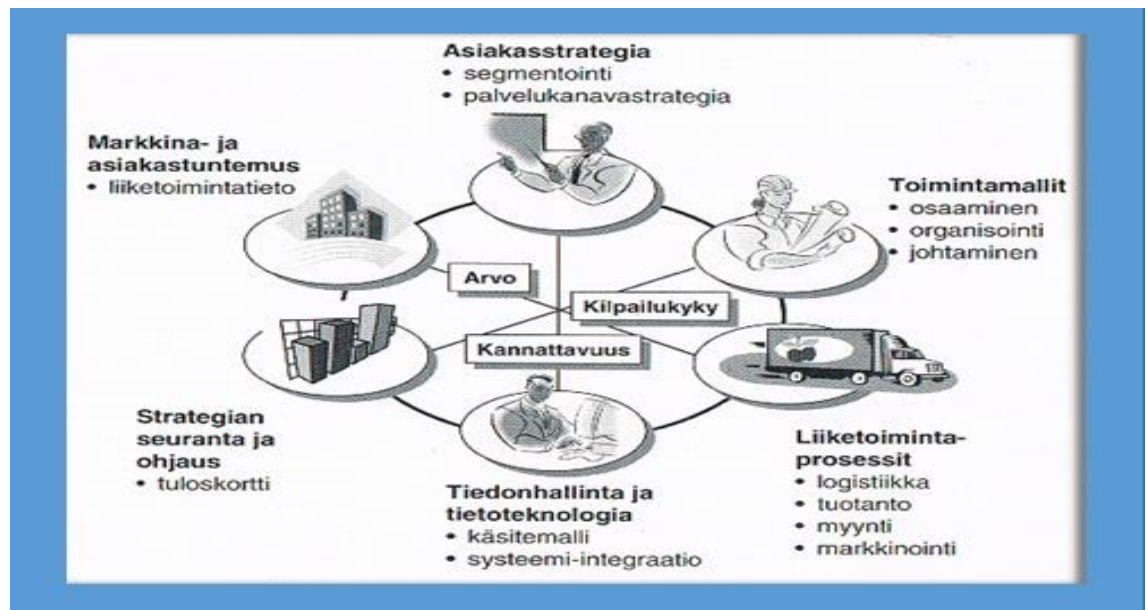
Kuva 7. Asiakasstrategia on markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma yritysstrategiaan (mukaillen Ala-Mutka & Talvela 2004, 16)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää yrityksen strategioiden jäsentämistä ja markkinoiden sekä asiakkaidensa syvällistä tuntemista. Asiakasstrategia pitää muodostaa yrityksen strategiaan pohjautuen niin, että tavoitteet luodaan konkreettisesti markkinoiden ja asiakkaiden kautta. Asiakashallinnan tavoitteet tulee asettaa konkreettisille mitattaville asioille.

3.4 Asiakslähtöinen liiketoimintamalli ja sen sisällöt

Asiakslähtöisellä liiketoimintamallilla pyritään suuntaamaan organisaation voimavaroja oikealla tavalla sellaisiin asiakkaisiin, jotka ovat yrityksen kannalta tärkeitä ja tuovat sen tavoitteleman kassavirran (kuva 8). Asiakslähtöinen liiketoimintamalli käsittää Ala-Mutkan & Talvelan (2004, 22–25) mukaan kuusi osa-aluetta:

1. Asiakasstrategia
2. Toimintamallit
3. Liiketoimintaprosessit
4. Tiedonhallinta ja tietoteknologia
5. Strategian seuranta ja ohjaus
6. Asiakas- ja markkinatuntemus.



Kuva 8. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisen elementit
(mukaillen Ala-mutka & Talvela 2004, 22)

Asiakasstrategia

Asiakasstrategiassa määritetään asiakashallinnan tärkein kokonaisuus eli luodaan asiakassegmentit. Tehtyjen asiakassegmenttien mukaan määritellään ja sovitaan toimintamallit, joiden mukaan toimitaan valittujen asiakkaiden kanssa. Asiakashallinnan suunnittelun lisäksi toimintamalleja käytetään myös markkinoinnin, myynnin, logistiikan ja muiden vastaavien toimintojen, kuten tuote- ja palvelutarjonnan suunnittelun, pohjana. Asiakasstrategiaa laadittaessa muodostetaan konkreettiset asiakassegmenttikohtaiset keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet. Asiakasstrategiaan kuuluvat myös palvelukanavastrategia, jossa valitaan kanavat, joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan. Palvelukanavassa määritetyt asiakassegmentit pyritään ohjaamaan liiketoiminnan ja kannattavuutensa kannalta parhaaseen kanavaan. Asiakasstrategia pyrkii tehostamaan toimintaa suuntaamalla voimavaroja oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin kilpailustrategian mukaisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23)

Toimintamallit

Asiakasstrategia konkretisoidaan tavaksi toimia toimintamalleilla. Toimintamalleilla tarkoitetaan asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja, ei asiakaskohtaisia prosesseja. Kuvauksissa kerrotaan, miten organisaatio toimii eli miten asiakassuhdetta suunnitellaan, asiakassuhteet vastuutetaan, millaista osaamista tarvitaan, miten asetetaan tavoitteet ja miten seuranta on tarkoitus toteuttaa kunkin asiakassegmentin kohdalla. Lisäksi kuvataan, miten asiakas tunnistetaan, mitkä asiat ovat tärkeitä asiakkaalle ja mitkä taas omalle organisaatiolle. Toimintamalli määrittelee tavan toimia asiakkaan kanssa.

Liiketoimintaprosessit

Asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin liittyvät yrityksen liiketoimintaprosessit, jotka saavat aikaan käytännön tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteen. Toimintamalli tarkastelee koko arvoketjua, jolloin arvoketjun vaiheet, kuten logistiikka, tuotanto, myynti ja markkinointi, korostuvat kukin omana erillisenä kokonaisuutenaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23)

Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Kehittynyt asiakashallinta eli asiakkuudenhallinta vaatii kehittyntä tiedonhallintaa, jonka kautta toimintaa ohjataan. Tietointensiivinen liiketoiminta tarvitsee yhä korkeatasoisempia tietoteknisiä ratkaisuja, jotka auttavat liiketoiminnan ohjaamisessa.

Organisaation tiedonhallinta käsittää tiedon keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen prosessina sekä tiedon jäsentämisen käsitelmiksi. Organisaation ohjausta voidaan tehostaa tietojärjestelmillä sekä tuoda asiakaskohtaamisiin ja prosesseihin oleellista tietoa, jota tarvitaan päivittäisessä työssä. Asiakashallinnassa käsiteltävä tieto kerätään liiketoimintaprosessista ja järjestetään asiakkaittain ja asiakassegmenteittäin. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan edellytyksenä on kehittyneen tietoteknologian ja tiedonhallinnan hyödyntäminen.

Strategian seuranta ja ohjaus

Strategian seurannan ja ohjauksen tärkeimpiä tekijöitä on se, että toimintaa mitataan säännöllisesti tuloksellisuuden kannalta. Strategian seuranta ja ohjaus käsittävät sekä diagnostiset että rakenteelliset ohjausjärjestelmät.

Diagnostisilla ohjausjärjestelmillä kerrotaan siitä, miten organisaatio toteuttaa uutta strategiaa, miten strategia toimii ja miten toimintaympäristö reagoi strategian toteuttamiseen. Rakenteelliset ohjausjärjestelmät puolestaan suuntaavat toimintaa strategian mukaisesti. Rakenteellisen ohjauksen elementtejä asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa ovat esimerkiksi asiakassegmentit, toimintamallit ja käsitelmät. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24)

Markkina- ja asiakastuntemus

Asiakashallinta käsittää markkina- ja asiakastuntemuksen. Se on perusta asiakasstrategian luomiselle ja voimavarojen suuntaamiselle. Ilman hyvää johtamista uutta toimintatapaa ei saada vietyä käytäntöön. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli vaatii jatkuvaa kehittämistä asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailun muuttuessa. Se vaatii myös uutta toimintatapaa, käsitteitä ja toiminnanohjausta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26)

Asiakas- ja markkinatuntemukseen tarvitaan sekä lukuja että tuntumaa. Paras tulos saadaan aikaan, kun käytettävissä on paras ja viimeisin informaatio, jota yhdistetään kokemukseen. Tieto on tulosta yrityksen tietojohdamisesta, joka edellyttää tiedon jäsentämistä ja tiivistämistä, kokemusperäisen tiedon muuttamista koko organisaation tiedoksi, tietojen yhtenäisyyttä koko organisaatiossa, systemaattista tiedon keräämistä, jalostamista ja jakelua sekä liiketoiminnan analysointia kokonaisuutena. Asiakastuntemuksella lisätään kilpailukykyä ensisijaisesti strategisen tehokkuuden kautta. Asiakkaat ja markkinat tulee tuntea hyvin, jotta kyetään luomaan toimiva asiakasstrategia ja -segmentointi. Asiakastuntemus tarvitsee toisaalta tietoa, mutta myös taitoa hyödyntää tietoa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35)

3.5 Asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli on ensisijaisesti strategilogiikka yrityksen menestyksen ydinkohdista. Malli on kokonaisvaltainen ja looginen kokonaisuus. Liiketoimintamallin rakentaminen ja tarvittava muutos edellyttävät johdonmukaista johtamista, voimavarojen suuntaamista ja pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen luo todellista kilpailuetua, jota on vaikea matkia, koska uusi liiketoimintamalli luo uutta, vaikeasti kopioitavaa toimintakulttuuria.

Asiakashallinnan hyödyt voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin:

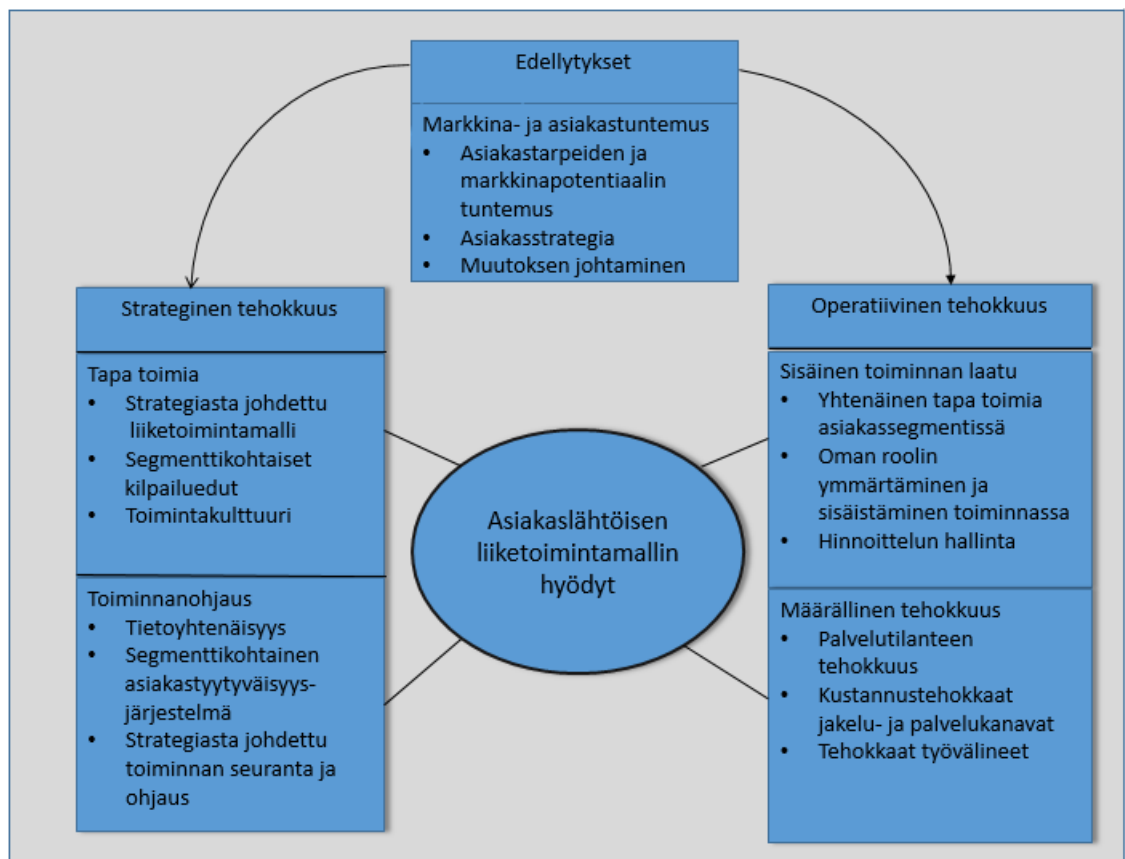
1. strateginen tehokkuus
2. operatiivinen tehokkuus, joka puolestaan jakautuu
3. sisäisen toiminnan laatuun ja
4. määrälliseen suorituskyykyyn.

Asiakashallinnan suurin hyöty tulee strategisesta tehokkuudesta, joka syntyy yrityksen voimavarojen oikeasta suuntaamisesta oikealla tavalla. Voimavaroilla tarkoitetaan myynti- ja markkinoitiresursseja sekä koko organisaation voimavaroja. Operatiivinen tehokkuus jakautuu sisäiseen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskyykyyn. Hyötyjä ja edellytyksiä on esitetty esimerkein (kuva 9) ja (kuva 10). (Ala-Mutka & Talvela 2004, 27.



Kuva 9. Hyödyt ja edellytykset (mukaiillen Ala-Mutka & Talvela 2004, 26)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin käyttöönotto vaatii pitkäjänteistä ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Se on ensisijainen strategialogiikka yrityksen menestyksen pääkohdista. Erityisesti liiketoimintamalli on strategian tehokasta hyödyntämistä ja sen suuntaamista oikeisiin asioihin. Jos asiakaslähtöisen liiketoiminnan halutaan toimivan niin, että se tuottaa yritykselle lisäarvoa, täytyy sen ansaintalogiikan tukea asiakaslähtöistä toimintamallia. Yrityksen täytyy tuntea syvällisesti markkinat ja siellä olevat asiakkaansa, jotta liiketoimintamallin käyttöönotolle olisi riittävät edellytykset ja että ymmärrettäisiin niitä asioita, jotka toiminnan kannalta ovat oikeita.



Kuva 10. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin edellytykset ja hyödyt

(mukailien Ala-Mutka & Talvela 2004, 26)

Asiakaslähtöisyyden tulee näkyä yrityksen eri toiminnoissa tuotekehityksestä markkinointiin ja palveluun. Lisäksi asiakaslähtöisyydessä on tärkeää sen toimivuus strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Strategisen tason päätökset toimivat kaiken perustana.

3.6 Asiakslähtöisen liiketoimintamallin esteet

Asiakslähtöisyyden esteet voivat johtua yritysorganisaatiosta, asiakkaista tai kilpailutilanteesta. Organisaation suuri koko, hierarkkisuus, byrokraattisuus, toimintakulttuuri tai toimintaa rajoittavat erilaiset määräykset ja ohjeet voivat olla esteitä asiakslähtöisyyden toteuttamiselle. Organisaation resurssit voivat myös olla esteitä. Asiakslähtöisyyden kehittämisen keinot ovat ilmaisia. Henkilöstön ja yksittäisten työntekijöiden tasolla asiakslähtöisyyden esteitä ovat puutteet tiedoissa, asenteissa tai palvelukäyttötymisessä, ja näitä kaikkia voidaan kehittää työpaikkakoulutuksella. (Vahvaselkä 2004, 75)

3.7 Segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoiden lohkomista omalla toiminta-alueella. Se ei tarkoita teknistä lohkomista, vaan asiakkaiden ryhmittelyä samalla tavalla toimiviin. Yhteistä arvostusta omaavat yhdistetään samaan ryhmään ja erotetaan erilaisia asioita arvostavista tai eri toimialoilla toimivista asiakkaista. (Rope 2011, 45)

Segmentoinnin perustana on selvittää se kohderyhmä, jolle oma tuote tai palvelu tullaan suuntaamaan. Päätöksiä tehtäessä valitaan erilaisista mahdollisista kohderyhmistä itselle toimivimmat ja sopivimmat sekä muut jätetään segmentoimatta. Valitsemisen ohella on puhuttava luopumisesta, koska ottamalla joku kohderyhmä toimintaperustaksi joudutaan luopumaan samalla joistakin ryhmistä. (Rope 2011, 39)

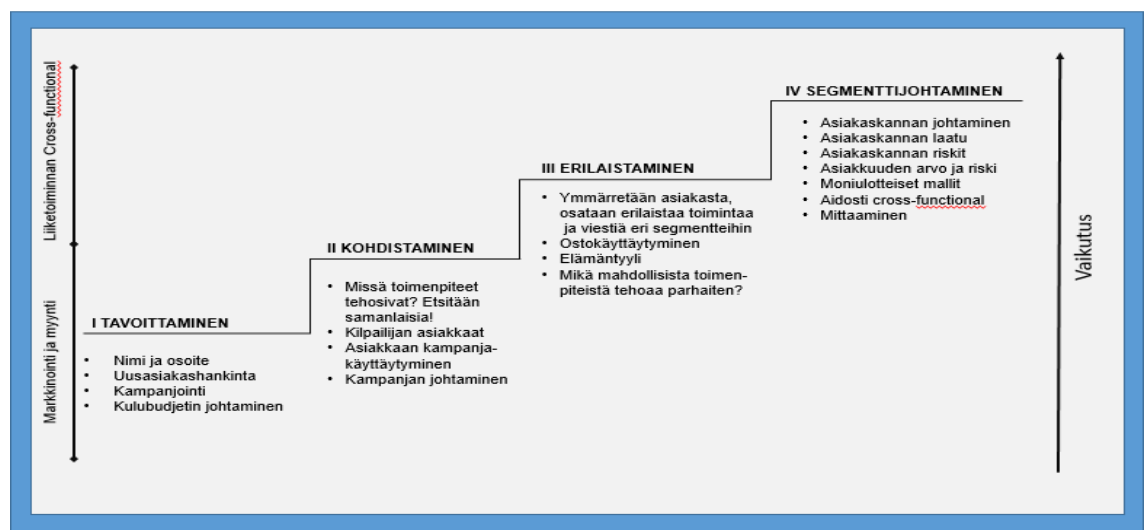
Markkinoiden segmentoinnin tavoitteena on määrittää yrityksen toimintaratkaisujen pohjaksi kaikista potentiaalisista asiakkaista sellaiset asiakasryhmät, joiden hoitamisen avulla yritys kykenee saavuttamaan tavoittelemansa kilpailukyvyyn ja menestymisen alueellaan. Segmentoinnin avulla päätetään, millaisilla markkinoilla, miten laajasti ja kuinka useilla kohderyhmillä yrityksen toiminta on mahdollista. Asiakkaiden ryhmittely samankaltaisiin joukkoihin eli segmentteihin on markkinoinnin keskeisin työkalu, jota voidaan ajatella jopa itsestäänselvytyksenä. Markkinasegmentointi on yrityksen strategian pohjana ja myös uusi organisaatio rakennetaan sen pohjalta.

Nirmalya Kumar tiivistää Mattilan & Rautiaisen 2011 (79–80) mukaan toimivien segmentointikriteerien ehdot seuraavasti:

- *Erilaisuus* – Segmentit reagoivat markkinointikeinoihin eri tavalla. Niiden väliset erot ovat maksimaalisia ja sisäiset erot minimaalisia.
- *Tunnistettavuus* – Potentiaalinen tai nykyinen asiakas on helposti määriteltävissä tiettyyn segmenttiin kuuluvaksi.
- *Koko* – Segmentin koon pitää olla riittävä, jotta sille on perusteltua suunnitella ja toteuttaa kohdennettuja markkinointitoimia.

Segmentoinnin perusteena olevat tekijät ovat jompaakumpaa: tunnistetekijöitä (identifier) tai vastustekijöitä (response). Tunnistetekijät liittyvät yrityksen ennalta (a priori) suunnittelemaan ja ratkaisemaan segmentointiin. Post hoc -mallissa (posteriori) segmentointi ratkaistaan asiakkaiden käyttäytymisen sekä heidän eri toimille antamien vastausten perusteella.

Segmentointiajattelu on Arantolan (2006, 86) mukaan kehittynyt vaiheittain. Tyypillisesti yritykset ovat siirtyneet segmentoimaan asiakkaitaan porraskerrallaan ja samalla kokemuksista oppien. Eri toimialoilla perinteet ja uskomukset poikkeavat toisistaan, ja voivat joko hidastaa tai nopeuttaa oppimista ja siirtymistä segmenttien johtamiseen. Yrityksen siirtyessä vaiheesta toiseen segmentoinnin vaikutus yrityksen kilpailukykyyn lisääntyy ja segmentointimallista tulee eri toimintojen työväline (kuva 11).



Kuva 11. Segmentoinnin kehitysaskeleet (mukaillen Arantola 2006, 86)

1. Tavoittaminen

Segmentoinnin ensimmäisessä kehitysvaiheessa on tarkoitus tavoittaa haluttuja asiakasryhmiä suoramarkkinoinnin keinoin. Tässä vaiheessa on kyse pikemminkin kohderyhmistä kuin asiakasryhmistä, eli vaiheessa keskitytään uusien asiakkaiden hankintaan. (Arantola 2006, 87)

2. Kohdentaminen

Toisessa vaiheessa segmentointia hyödynnetään kampanjoinnin kohdentaminen. Silloin kampanjoita ryhdytään analysoidaan tarkemmin ja asiakkaiden kampanjointikäyttäytymistä tutkitaan. Kampanjoinnin jälkeen selvitetään, mitkä toimenpiteet tehosivat mihinkin asiakkaaseen. Tarvittaessa kampanja toistetaan. Myös markkinapotentiaalia ymmärretään paremmin ja toimenpiteitä voidaan kohdentaa kilpailijan asiakkaisiin. Asiakaskannasta näkyy, että yrityksessä jo tiedetään, minkälainen on ”hyvä asiakas”. (Arantola 2006, 87)

3. Erilaistaminen

Kolmannessa kehitysvaiheessa segmentoinnin irralliset segmentit ja ryhmittelytavat kerätään yrityksen yhteiseksi segmentointimalliksi. Tietojärjestelmiin tarvitaan asiakasnäkökulma, jotta asiakastietoja pystytään keräämään tehokkaammin ja erityyppisiä tietoja voidaan yhdistellä. Tietolähteinä ovat yrityksen omat asiakastietolähteet sekä ulkoiset tietolähteet. Asiakkuuden arvoa voidaan mitata myös yhdistelemällä tietoa tuotetusta liikevaihdosta ja tuloksesta.

4. Segmenttijohtaminen

Kun liiketoimintastrategia ja asiakasstrategia linkitetään, segmenttejä johdetaan kokonaisuuksina. Asiakasryhmistä tulee tasavertaisia tuoteryhmien kanssa: molemmat ovat johtamisen ja tavoitteiden asettamisen kannalta tärkeitä näkökulmia. Seuraavana on tarve jakaa nykyinen potentiaalinen asiakaskunta segmentteihin, mikä palvelee parhaiten tuotekehitystä, myyntiä ja markkinointia. Asiakassegmenteille on laadittava tavoitteet, jotta niiden toteutumista voidaan mitata. Yrityksen mielikuva ”hyvästä asiakkaasta” muuttuu jäsenyneeksi, mitattavaksi käsitykseksi asiakaskannan laadusta. Asiakaskanta on laadukasta, kun se tukee yrityksen valittua strategiaa. (Arantola 2006, 88–89)

Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien hakemista ja valikointia markkinoinnin kohteeksi niin, että valittujen asiakasryhmien arvontuotto ja tarpeet kyetään tyydyttämään kilpailijoita

paremmin ja yrityksen tuloksen kannalta kannattavasti. Segmentti on asiakasryhmä, johon kuuluvilla ostajilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä piirre.

Asiakaslähtöisyydessä segmentoinnin tavoitteena on tuottaa yritykselle toimivia ja kannattavia asiakassuhteita. Segmentointi on nähtävä prosessina eikä pelkästään yksittäisenä toimenpiteenä. Segmentointi on kilpailukeino, jonka perustana on tuotetarjooma ja asiakaspalvelu, jotka on suunniteltava segmenteittäin. Hinta ja saatavuusratkaisut voivat olla erilaisia eri kohderyhmille. Markkinointiviestintä on suunniteltava kullekin kohderyhmälle erikseen sopivaksi. Tuotetta ei myydä segmenteille, vaan tuotteet ja koko toiminta suunnitellaan asiakaslähtöiseksi. (Bergström & Leppänen 2009, 150–151)

3.8 Asiakastyytyväisyys

Hyvän palvelun ja laadun seurauksena on asiakastyytyväisyys. Vahvaselän (2004, 91) mukaan asiakastyytyväisyys on keskeinen ulottuvuus ja tavoite asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa. Asiakastyytyväisyys on väline asiakasuskollisuuteen ja kannattavuuteen. Asiakastyytyväisyys syntyy niistä kokemuksista, jotka asiakas saa hänen ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Kontaktipintana yleisesti ovat esimerkiksi kontaktit myynti- ja asiakaspalveluhenkilöiden kanssa, tuote- ja palvelukontaktit, kun arvioidaan tuotteen toimivuutta tai palvelun sopivuutta, tukijärjestelmäkontaktit (järjestelmät, www-sivut) sekä miljöökontaktit (toimipaikan tilat, viihtyvyys). Asiakkaille näissä kontakteissa syntyy kokemuksia, joita verrataan asiakassuhteen odotuksiin. Kaikki nämä kokemukset yhdessä muodostavat asiakastyytyvyyden.

Asiakkaat muodostavat oman mielipiteensä palvelujen tarjoajan tuotteista ja palveluista omien mieltymysten, odotusten ja aikaisempien kokemusten pohjalta. Asiakastyytyvyyden mittari on se, kuinka toiminta vastaa asiakkaan odotuksia. Jotta palveluntarjoaja kykenee reagoimaan asiakastyytyvyyteen ja parantamaan sitä, on palveluntarjoajan kerättävä tietoa toiminnassaan ilmenevistä ongelmista ja puutteista tai odotetun palvelutason muutoksesta.

Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä sitoutunutta asiakaskuntaa, joille yrityksen tulisi järjestää jatkuvasti erilaisia myönteisiä yllätyksiä, jolloin asiakassuhteelle saadaan lisää kantavuutta.

Näin yrityksen toimintaa pystytään asiakastyytyväisyyden avulla kehittämään positiiviseen suuntaan. Tyytyväinen asiakas on palveluntarjoajan paras mainos, sillä tyytyväinen asiakas kertoo hyvästä palvelukokemuksesta myös eteenpäin. (Vahvaselkä 2004, 91–92)

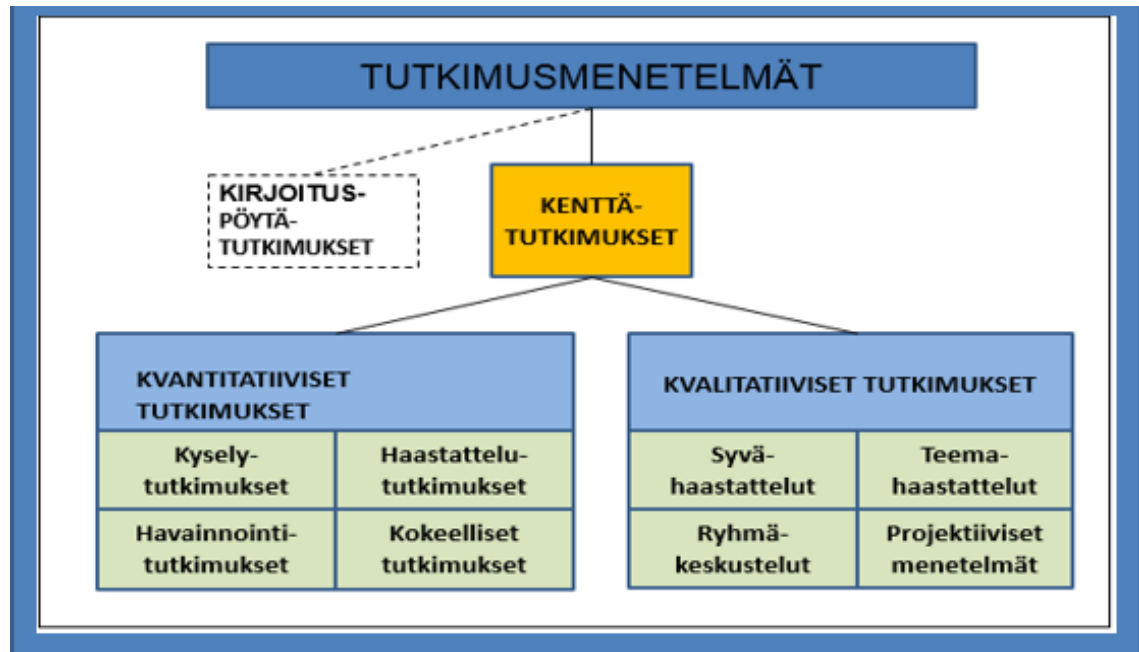
Asiakastyytyväisyystietoa voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin. Tietoa voidaan käyttää muun muassa seuraavissa tapauksissa:

- yrityksen toiminnan laadun ongelmakohtien selvittämiseen
- yrityksen toiminnan tason ylläpitämiseen
- kannuste- ja johtamisjärjestelmän perustana
- palautetiedon saamiseen asiakkailta systemaattisesti/asiakkaiden arvostusten selvittämiseen
- kanta-asiakkaisiin tai muihin asiakassegmentteihin suuntautuvan markkinoinnin toteuttamiseen.

Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat yrityksen asiakaskontaktipinnan toimivuuteen kohdistuvaa markkinointitutkimusta, jossa tavoitteena on selvittää asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä yrityksen toiminnasta. Asiakastyytyväisyysmittareita ovat esimerkiksi suosittelujen määrät, rekламаatioiden määrät, kehotusehdotusten määrät, kiitosten määrä, riskiasiakkaiden määrä sekä asiakastyytyväisyystutkimuksista johdetut asiakastyytyväisyysindeksit. Tavoitteeksi on tärkeä asettaa oikeita mittareita, sillä väärin käyttö ei tuota oikeanlaisia tuloksia, vaikka aiheuttaa yritykselle kustannuksia. Mittaustekniikoina käytetään yleisesti kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. (Vahvaselkä 2004, 91–92)

3.9 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen osaan: Kirjoituspöytä tutkimukseen ja kenttätutkimukseen. Kenttätutkimukset jaetaan myös kahteen osaan: kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivisiin tutkimuksiin kuuluvat kysely-, haastattelu- ja havainnointitutkimukset sekä kokeelliset tutkimukset. Kvalitatiivisiin tutkimuksiin puolestaan kuuluvat syvä- ja teemahaastattelut, ryhmäkeskustelut sekä projektiiviset menetelmät (kuva 12). (Lahtinen & Isoviita 1998, 62)



Kuva 12. Markkinointitutkimuksen tutkimusmenetelmien jaottelu
(mukailen Lahtinen & Isoviita 1998, 62)

Tutkimuksen alkuvaiheessa on hyvä tehdä kirjoituspöytä tutkimus, sillä sen perusteella voidaan tutkimusongelmasta valita oleelliset ja tutkimuksen kannalta tärkeät tekijät, joita halutaan tutkia.

3.9.1 Perusjoukko ja otos

Perusjoukko eli populaatio tarkoittaa ryhmää, jonka käyttäytymisestä, mielipiteistä, arvostuksista tai ominaisuuksista halutaan saada tietoja tutkimuksen avulla päätöksenteon pohjaksi. Perusjoukon täsmällinen määrittäminen on olennaisen tärkeää koko tutkimuksen kannalta, jotta tiedetään, kuka kuuluu tai ei kuulu perusjoukkoon. (Lahtinen & Isoviita 1998, 50)

Perusjoukko ja otos ovat otannan tärkeimmät käsitteet. Perusjoukon muodostavat ne, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, esimerkiksi ”työikäiset suomalaiset”. Otoksen muodostavat tutkimukseen valituksi tulleet vastaajat. Otannan idea on, että kooltaan perusjoukkoa huomattavasti pienemmän otoksen perusteella saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa. (Vehkalahti 2008, 43)

Tutkijan on ratkaistava toimeksiannon perusteella tutkimuksen laajuus tutkimuksen tavoitteiden, tulosten ja aikataulun perusteella. Nämä asiat vaikuttavat siihen, tutkitaanko koko perusjoukkoa vai otetaanko perusjoukosta vain otos ja tutkitaan sitä. Tutkimukset voidaan jaotella laajuuden mukaan kokonaistutkimuksiin tai osatutkimuksiin. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. Kokonaistutkimuksen tekeminen kestää yleensä kauan ja on kalliimpaa kuin osatutkimuksen tekeminen.

Useimmiten luotettaviin tuloksiin päästään tekemällä osatutkimus. Kokonaistutkimuksen tekeminen ei ole edes mahdollista, jos kaikista perusjoukoista ei esimerkiksi ole olemassa tai saatavilla kattavaa rekisteriä. Yleensä kokonaistutkimus tehdään, jos perusjoukon jäsenten määrä on alle 100. Silloin kokonaistutkimuksen aikataulu ei veny liian pitkäksi. (Lahtinen & Isoviita 1998, 50)

3.9.2 Luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattuman aiheuttamia tuloksia. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todentaa mittaamalla samaa tilastoitavaa yksikköä useampaan kertaan. Jos tutkimus uusittaisiin, pitäisi samoissa olosuhteissa saada samat tulokset. Kun mittaustulokset ovat samoja, voidaan mittaus todeta reliabiliksi. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä ja haastattelu tulee tehdä huolellisesti. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaukset pystytään toistamaan myös muissa tutkimuksissa ja tapauksissa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 26)

Mittauksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat sisällölliset, tilastolliset, kulttuurilliset, kielelliset ja tekniset seikat, joten on selvää, että laadukas mittaus edellyttää usean asiantuntijan yhteistyötä. Mittaus on ainutkertainen tapahtuma, eikä huonosti mitattuja osioita voi jälkikäteen parantaa millään tavalla. Mittauksen laatuun voidaan vaikuttaa vain etukäteen. Mittauksen luotettavuudesta puhuttaessa erotetaan kaksi perustetta: validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kertoo, mitattiinko sitä, mitä piti mitata, ja missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Reliabiliteetti taas kertoo, miten tarkasti mitattiin. Validiteetti on mittauksen kannalta ensisijainen peruste, koska jos tutkimuksessa ei mitata oikeaa asiaa, reliabiliteetilla ei ole mitään merkitystä. (Vehkalahti 2008, 40–41)

3.9.3 Kvantitatiivinen tutkimus

Heikkilä (2005, 13) kuvailee kvantitatiivista tutkimusta ongelmanratkaisuksi, joka pyrkii selvittämään tutkimuskohteensa lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tutkimusta voidaan pitää luovana prosessina, joka voi olla myös teoreettinen kirjoituspöytä tutkimus, jossa käytetään hyväksi valmiina olevaa tietomateriaalia. Tutkimus voi olla myös empiirinen eli havainnoiva tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä. Kysymykset ovat usein määrämuotoisia, kuten paljonko ja kuinka usein. Tutkimuksessa tehtävät otoskoot ovat numeerisesti varsin suuria ja hyvin edustavia.

3.9.4 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on tärkeä tapa kerätä ja tutkia tietoa erilaisista yhteiskunnallisista ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää kysymyksiä vastaajalle kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake on mittausväline, jonka sovellutusalue ulottuu yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisistä tutkimuksista mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin, soveltuvuustesteihin ja palautemittauksiin. (Vehkalahti 2008, 11)

Kyselytutkimuksessa mittaus tapahtuu kyselylomakkeella. Kun vastaaja täyttää lomakkeen, siihen on myöhäistä tehdä enää muutoksia. Lomakkeen suunnittelussa on oltava erittäin huolellinen, koska koko tutkimuksen onnistuminen riippuu ratkaisevasti kysymysten laadinnasta. Ratkaisevaa on myös se, ovatko kysymykset sisällöltään oikeita vai tilastollisessa mielessä oikeita. Hyvä kyselylomake on kokonaisuus, jossa toteutuvat sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat. (Vehkalahti 2008, 20)

3.9.5 Kyselylomake

Kyselylomake on tavallisin määrällisessä tutkimuksessa käytetty aineistonkeräämistapa. Siitä käytetään myös metodikirjasta ja toteutustavasta riippuen nimitystä postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely (gallup). Kyselystä käytetään myös nimitystä survey-tutkimus, joka viittaa standardoituun eli vakioituun kyselyyn, jossa kyselyyn vastaavilta kysytään sama asiasisältö, täsmälleen samalla tavalla.

Informoitu kysely on kyseessä silloin, kun kysely on kyselylomakkeen ja henkilökohtaisen haastattelun välimuoto ja tutkija saattaa tehdä lisäkysymyksiä. Tutkija tapaa tutkittavan kyselylomaketta jakaessa tai myöhemmin lomaketta noutaessaan, jolloin hän saattaa tehdä selkoa tutkimuksen tarkoituksesta tutkittavalle.

Kyselylomakkeessa vastaaja vastaa kirjallisesti lomakkeella oleviin kysymyksiin. Vastaajan henkilöllisyys pysyy tuntemattomana. Tutkimuksen etuna on, että se voidaan tehdä suurelle joukolle ihmisiä, laajalla alueella ja nopeasti esimerkiksi internetin, sähköpostin, kirjeen tai muun vastaan tavan muodossa. Huonona puolena on, että kaikki eivät palauta vastausta tai antavat virheellistä tietoa. Parhaiten kysely onnistuu, kun kysely tehdään internet- tai sähköpostikyselynä, jonka vastaajat ovat yritysten ja organisaatioiden toimijoita, kun perusjoukko on riittävän suuri. Tutkimus voidaan tehdä myös nopeasti jonkin tilaisuuden yhteydessä, jolloin kyselylomake jaetaan tilaisuuden lopuksi ja jokainen paikalla olija täyttää kyselylomakkeen ja palauttaa sen poistuessaan tutkijalle. (Vilkkä 2009, 73–75)

3.9.6 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomakkeessa olevat kysymykset voidaan jakaa monivalinta- ja avoimiin kysymyksiin. Kyselylomake on kysely- ja haastattelututkimuksen olennainen osatekijä. Olipa kyseessä millainen haastattelu tahansa, kannattaa kysymysten muotoon kiinnittää suurta huomiota, koska se on suurin virheiden aiheuttajista. Huonosti suunniteltu tai puutteellinen tutkimuslomake voi pilata hyvän ja kalliin tutkimuksen. (Heikkilä 2004, 47)

Monivalintakysymykset ovat yleensä suljettuja kysymyksiä eli strukturoituja. Niihin on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee ympäröimällä tai rastittamalla mieleisensä. Monivalintakysymyksiä voidaan pitää tarkoituksenmukaisina silloin, kun selvästi rajatut vastausvaihtoehdot tehdään etukäteen ja niitä on rajoitettu määrä. Kysymyksiä ja vastauksia voidaan käsitellä helposti koodaamalla jo ennen aineiston keräämistä, esimerkiksi tietokoneella, jolloin ne ovat helposti käsiteltävissä, analysoitavissa ja raportoitavissa. Suljettujen kysymysten tarkoituksena on vastausten käsittelyn yksinkertaistaminen ja tiettyjen virheiden torjunta. Vaihtoehtojen lukumäärä ei saa olla suuri ja kaikille vastaajille täytyy löytyä sopiva vaihtoehto. Vastausvaihtoehtojen tulee olla toisensa poissulkevia ja valittavien vaihtoehtojen lukumäärä on ilmoitettava selvästi, ettei se vaikuta muuttujien lukumäärään tietojen syöttövaiheessa.

Strukturoituihin kysymyksiin voidaan antaa vastaus harkitsemattomasti, ja vaihtoehto ”en osaa sanoa” estää vastaajia antamasta vastaukseksi omaa näkemystään, vaikka vastaajalla mielipide olisikin. Huonosti luokiteltu kysely voi olla vaikea korjata.

Likertin asteikko on mielipideväittämissä käytetty, tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko, jonka toisena ääripäänä on useimmiten ”täysin samaa mieltä” ja toisena ääripäänä ”täysin eri mieltä”. Vastaajan tulee valita asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto. (Heikkilä 2003, 50–53)

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetään etupäässä avoimia kysymyksiä. Tällainen voi olla esimerkiksi vapaamuotoinen syvähaastattelu, jossa kysytään täysin spontaaneja mielipiteitä rajoittomien avointen kysymysten avulla. Avointen kysymysten avulla saadaan sisällöllisesti huomattavasti tarkempaa tietoa ihmisten tarkoitusperistä, joita voi olla vaikea tulkita ja raportoida. Yleensä avoimet kysymykset on helppo laatia, mutta työläs käsitellä, sillä ne houkuttelevat myös vastaamatta jättämiseen. Sanalliset vastukset on myös vaikea luokitella.

Numeeriset vastukset voidaan luokitella helposti tietokoneohjelman avulla. Numeeriset kysymykset on hyvä jättää lomakkeen loppuun. Vastauksille on hyvä jättää tarpeeksi tilaa, johon vastaaja voi kirjoittaa joskus tutkimuksen kannalta hyvinkin oleellista ja tärkeää tietoa asioista, joihin muissa vastauksissa ei ole otettu kantaa. Avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta etukäteen. Haastattelututkimuksissa pitkien vastausten kirjaaminen on hankalaa ja työläs kirjoittaa puhtaaksi. Haastattelun tekemiseen on hyvä käyttää nauhoittavaa laitetta. (Heikkilä 2004, 49–50)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan laadullisia ilmiöitä ilman matemaattisia operaatioita. Laadullinen tutkimus muodostuu lukuisista erilaisista tutkimusotteista, joiden taustalla on monenkirjavia joukko erilaisia perinteitä: pehmeä, tulkinnallinen, ymmärtävä, ihmistieteellinen, laadullinen, yhdysvaltalainen, postmoderniin tieteeseen perustuva ja kriittiseen ajatteluun perustuva toimintatutkimus. Lisäksi saatetaan puhua kenttätutkimuksesta, naturalistisesta tutkimuksesta tai vaihtoehtoisesti paradigmasta. Laajasti, mutta yksinkertaisesti ajateltuna laadullisella tutkimuksella voidaan tarkoittaa kaikkea empiiristä tutkimusta, joka ei ole määrällistä (Tuomi 2007, 96–97).

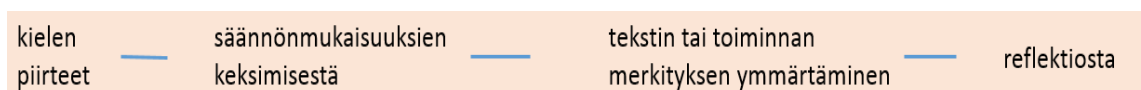
Laadullisessa tutkimuksessa kohteena ovat ihmisten luomat merkitykset. Laadullinen tutkimus ymmärretään useimmiten merkitykselliseksi kokonaisuudeksi, jossa aineiston keruuta ei voi eikä ole syytä erottaa aineiston analyysistä. Tutkijan on syytä jo etukäteen harkita, mitä aineistosta halutaan saada irti.

Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedonhankinta. Tieto, jota kerätään, liittyy aina ihmisen tuottamiin merkityksiin. Tutkimuksessa suositetaan aineistolähtöistä analyysiä, ja tiedonantajat tai tietolähteet valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tulokset ovat ainutlaatuisia. (Tuomi 2007, 96–97)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat Hirsijärven, Remeksen & Sajavaaran (2009) mukaan seuraavat seikat:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisista, todellisista tilanteista.
2. Suositetaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon.
3. Käytetään induktiivista analyysiä. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi kyseessä ei ole teoria tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
4. Käytetään laadullisia metodeja käyttöaineiston hankinnassa. Suositetaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa teemahaastattelut, osallistuva havainnointi sekä ryhmähaastattelut.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan.
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kiinnitetään huomioita seuraaviin piirteisiin (kuva 13):



Kuva 13. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteet

(mukaillen Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164–165)

3.9.7 Haastattelututkimus

Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelutyypit ovat tutkimusaineiston keruumetodina eniten käytettyjä. Haastattelu voidaan mieltää keskusteluksi, jolla on etukäteen asetettu tavoite. Se on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on siksi tietyssä mielessä hänen johdattelemaansa. Haastattelu on aina vuorovaikutteista: osapuolet vaikuttavat toinen toisiinsa. Menetelmänä haastattelu on tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuva, ja sen tavoitteena on kerätä sellaista aineistoa, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottava johtopäätöksiä. Uskottavien päätelmien tekeminen haastattelun perusteella vaatii keskustelun nauhoittamista. On kuitenkin muistettava, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on tulkita toisten tekemiä tulkintoja. (Puusa & Juuti 2011, 73)

Metodisesti haastattelun etuna voidaan Puusan & Juutin (2011, 73) mukaan pitää sitä, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Silloin kyseessä on tarkoituksenmukainen, harkinnanvarainen näyte. Haastattelu on joustavaa metodi, koska tiedonkeruutilanteessa haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden vaikuttaa ohjaamalla kysymyksiä haluttuihin suuntiin. Tutkija ohjaa keskustelua asettamalla kysymykset, mutta pidättäytyy ohjaamasta liikaa keskustelua, eli keskustelu on hyvin strukturoitua.

Henkilökohtaisessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat suorassa vuorovaikutuksessa kasvotusten. Vuorovaikutuksesta saattaa olla etuja ja haittoja verrattuna muihin kysely- ja haastattelumenetelmiin. Etuina on esimerkiksi se, että vastausprosentti on suuri, väärinkäsitysten mahdollisuus on vähäinen, monimutkaiset kysymykset ovat mahdollisia, voidaan tehdä täydentäviä kysymyksiä, oheismateriaalia voidaan käyttää apuna, vastaus saadaan nopeasti, haastattelijan on mahdollista käyttää apuvälineitä (nauhuri, pc), tiedetään kuka vastaa ja miten sekä haastateltava pääsee vähemmällä kuin kirjallisiin kysymyksiin vastatessaan. Heikkoutena voivat olla, että haastateltavia tarvitaan paljon ja tutkimuksen yksikkökustannukset nousevat verrattuna esimerkiksi muihin kyselytutkimuksiin. Haastattelija voi vaikuttaa vastauksiin, ja joskus myös haastattelupaikka ja -aika sekä muut haastattelupaikalla olevat henkilöt voivat vaikuttaa vastauksiin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 63–64)

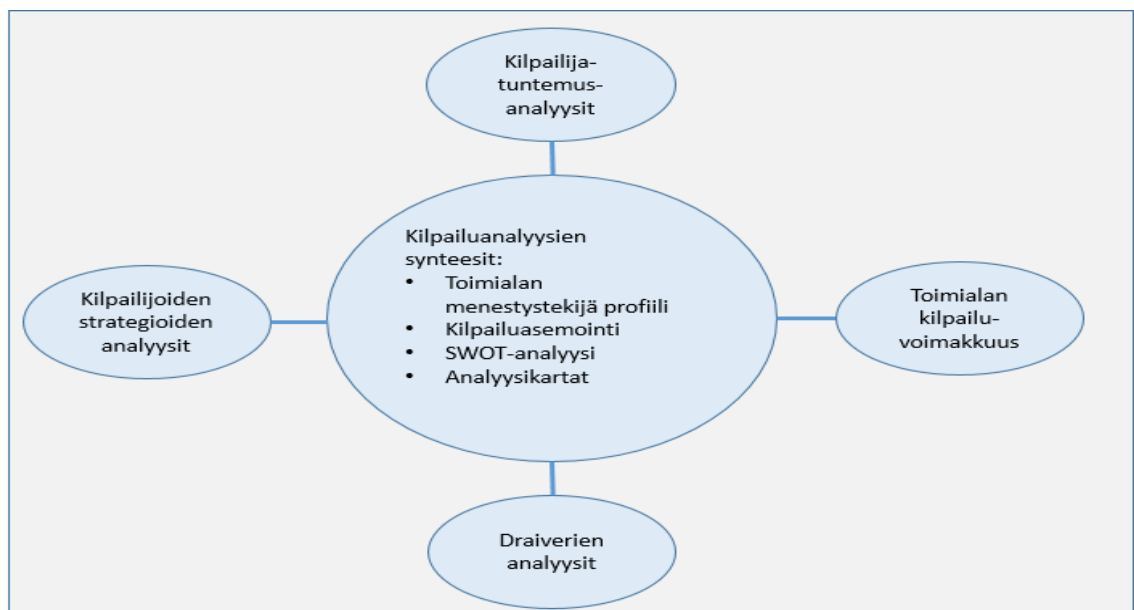
3.9.8 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on selvitys, jonka tarkoituksena on selkeyttää organisaation tilaa suhteessa ympäristöön ja auttaa valitsemaan oikeaa linjaa valittaville toimenpiteille. SWOT-analyysi tulee sanoista vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhkat (Threats). Vahvuudet ja heikkoudet viittaavat organisaation sisäiseen tilaan.

SWOT-analyysin seurauksena tehtyjen toimenpiteiden tulisi johtaa sellaisiin päätöksiin, jotka luovat organisaatiolle ainutlaatuisen tavan erottua kilpailijoistaan. Päätösten seurauksena organisaation tulisi siis kyetä organisoimaan resurssinsa ainutkertaisella ja kilpailukykyisellä tavalla. (Juuti & Luoma 2009, 294)

3.9.9 Kilpailija-analyysi

Markkinataloudessa kilpailu on se dynaaminen voima, joka kehittää yhteiskuntaa, organisaatiota ja ihmisiä sekä vie niitä eteenpäin. Kilpailijat pitävät ihmiset ja organisaatiot jatkuvassa liikkeessä ja vaikuttavat voimavarojen kaikkiin ulottuvuuksiin, kuten resurssien määrään, laatuun, hintaan, kohdentamiseen ja käyttöasteeseen. Kilpailuanalyysin pääryhmittelyä voidaan esittää (kuva 14) avulla.



Kuva 14. Kilpailuanalyysien pääryhmitys (mukaillen Kamensky 2010, 151)

Yhteiskunnan kaikki organisaatiot eivät ole kilpailun piirissä, joten markkinataloutemme on todellisuudessa sekataloutta. Kilpailutalouden piirissä oleville yrityksille kilpailu tuo aivan toisenlaisen perusongelman. Toimialakilpailu antaa muutosvoimaa, mutta liian kova kilpailu voi uuvuttaa yrityksen ja pahimmassa tapauksessa jopa tuhota sen alueellaan.

Siksi strategisen ajattelun lähtökohta on, kuinka yritys kykenee rajoittamaan kilpailua eli kuinka se pystyy erottautumaan kilpailussa. Erottumiskeinot saattavat ulottua kilpailulajin pelisääntöjen muuttamiseen saakka. Toimialan kilpailun ja erityisesti toimialan tulevaisuuden tuntemus ovat keskeisimmät menestystekijät.

Kilpailuanalyysit ovat olennaisia työkaluja syvennyttäessä toimialan nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Kilpailuanalyysit ovat haasteellinen alue, sillä jo analysointikohteen rajaus on hankalaa. On analysoitava yritystä, toimialaa, toimialaa sivuavia toimialoja ja verkostoja sekä viime kädessä koko makroympäristöä. (Kamensky 2010, 150–151)

Kilpailijoiden peruskartoituksella voidaan kilpailijat ryhmitellä neljään luokkaan: ydinkilpailijat, marginaalikelpailijat, tarvekilpailijat ja potentiaaliset kilpailijat. Tuotteita tai palveluja vastaavien tuotteiden, teknologioiden ja toimintatapojen nykyiset kilpailijat on jaettu ydinkilpailijoihin ja marginaalikelpailijoihin. Kahtiajakoa voidaan perustella sillä, että kilpailijoita on niin runsaasti eivätkä kaikki ole yhtä tärkeitä. Marginaalikelpailijoita on seurattava tarkasti, koska ne voivat olla haastajia tulevaisuudessa ydinkilpailijoina. Myös tarvekilpailijoita on seurattava, vaikka ne kilpailevat alalla erilaisilla tuotteilla, koska ne voivat toimia toimialan haastajina ja muuttaa koko toimialan pelisääntöjä. Kilpailijoiden peruskartoitus voidaan tehdä kuva 15 mukaisesti.

	LIKE- VAIHTO	KANNAT- TAVUUS	MARKKINA- OSUUS	Miksi asiakkaat ostavat tältä kilpailijalta?	Mitä voimme oppia tältä kilpailijalta?
Oma yksikkö/SBA					
Marginaali- kilpailija					
Tarvekilpailija; Korvaavat tuotteet, tavat, teknologia					
Potentiaaliset kilpailijat; Uuden kilpailun uhka	Miksi yritys tulisi	tälle BSA:lle?			
Huom.!					

Kuva 15. Kilpailijoiden peruskartoitus (mukaillen Kamensky 2010, 152)

Kilpailijoiden peruskartoitus voidaan tehdä yksinkertaisen lomakkeen avulla, missä selvitetään kunkin kilpailija kilpailuasetelma, perustiedot, liikevaihto, kannattavuus ja markkinaosuus. Siinä selvitetään, miksi asiakkaat ostavat palvelunsa juuri näiltä kilpailijoilta ja mitä yritys voi ottaa opiksi heidän toiminnastaan. Lopuksi tehdään johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset.

3.10 Liiketoimintamallin kehittämisen käynnistäminen

Liiketoimintastrategia perustuu ulkoiseen toimintaympäristöön, asiakkaisiin ja markkinoihin. Siinä otetaan kantaa, miten yritys asemoituu kilpailijoihinsa nähden ja millaisin keinoin se pyrkii tyydyttämään tavoitesegmenttiensä asiakastarpeet. Liiketoimintastrategia kuvaa yrityksen kilpailuedun markkinoilla ja strategiset, esimerkiksi kumppanuuksiin liittyvät, valinnat, jotka kilpailuedun tavoittelu vaatii. Yritysstrategialla tarkoitetaan Niemelän mukaan ”omistajien yritykseen sijoittaman pääoman allokoimista yrityksen toimintaympäristöön ja organisaation edellytyksiin nähden parhaiten tuottavalle alueelle”. Liiketoimintastrategiansa kautta yritys asettaa itsensä osaksi arvoketjua, jossa se pyrkii maksimoimaan tuottonsa yhtäältä asiakkaalta saatavan hinnan ja toisaalta tuotantokustannusten välillä. (Niemelä & ym. 2008, 46)

Niemelän ja kumppaneiden (2008) mukaan liiketoiminnan määrittämisessä on tunnistettavissa eräitä arkkityyppejä.

Kokonaiskustannusten minimointiin tähtäävän strategian tyyppiyritykset tarjoavat tasalaa-
tuista, helposti ja nopeasti hankittavaa tuotetta tai palvelua erittäin kilpailukykyisin hinnoin. Tyypillistä on se, että tuotteen tai palvelun laatu on rajattu, joskin selkeästi omiksi valituille asiakassegmenteille kohdistettuna.

Tuotejohtajuus painottaa tiettyjä ominaisuuksia tai torihinnallisuuksia, joita edelläkävijöihin lukeutuvat kuluttajat ovat halukkaita ja valmiita hankkimaan sekä joista he ovat valmiita maksamaan suhteessa korkean hinnan. Tyypillisesti näitä kehityksen kärkeä olevia tuotteita tai palveluja tarjotaan asiakas- ja markkinasegmenteille yhtäaikaisesti.

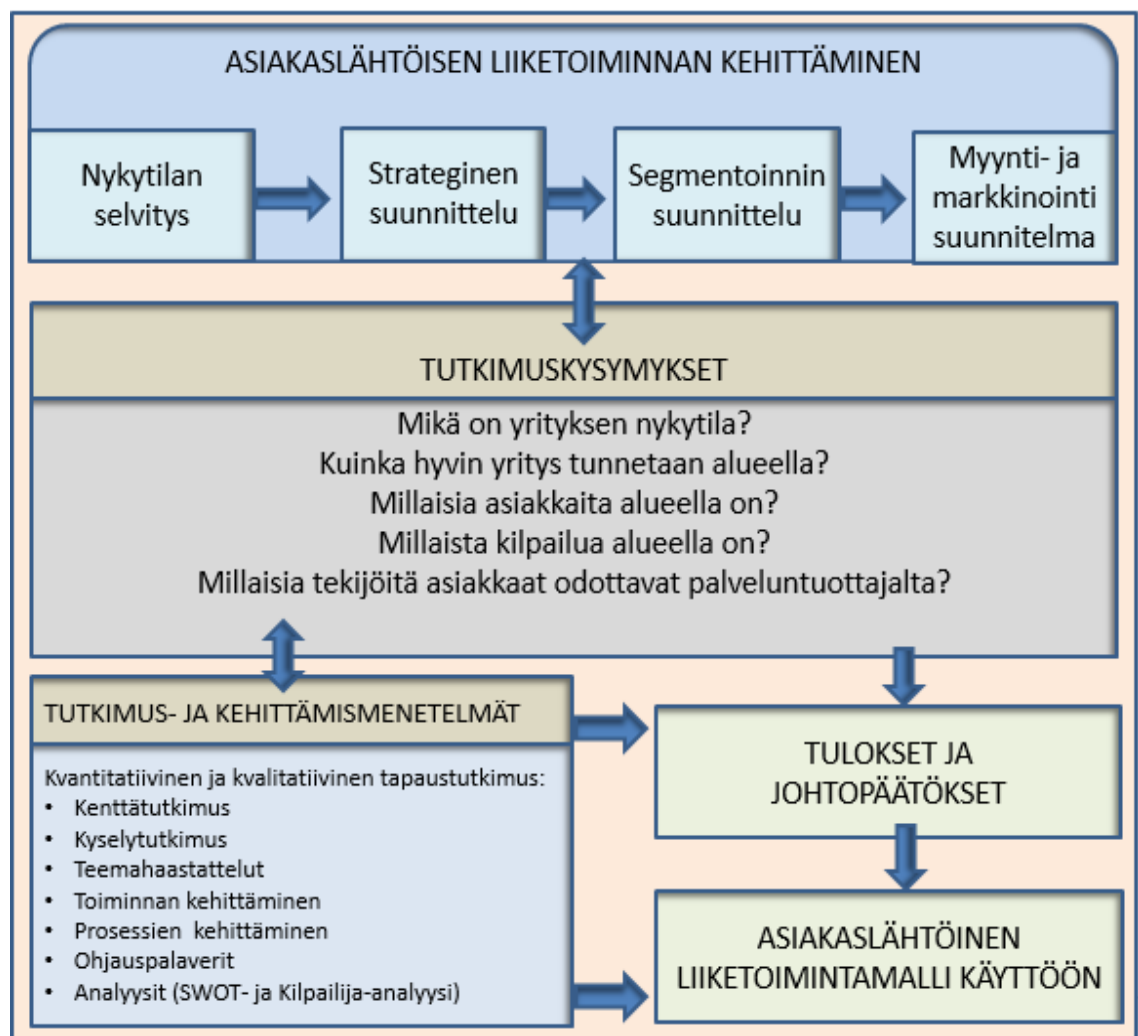
Täydellisiä asiakasratkaisuja tarjoavat organisaatiot panostavat pitkäaikaisiin asiakkaisiin ja kumppanuusmalleihin. Lisäarvotekijänä asiakkaiden suuntaan on aukottomuus kaikenkattavan tuote- ja palveluratkaisun muodossa, erittäin korkea palvelutaso ennen ja jälkeen varsinaista kaupantekohetkeä sekä asiakassuhteen laatuun panostaminen.

Näiden yritysten asiakkaat tuntevat, että heidän tarpeitaan ymmärretään ja antavat tarjoavalle yritykselle vapaammat toimintatavat rakentaa heidän tarpeisiinsa mukautettuja ratkaisumalleja.

Asiakkaan lukitsemisen valinneet yritykset tekevät tuotteen tai palvelun vaihtamisen asiakkaalleen kannattamattomaksi, esimerkiksi korkeiden vaihtokustannusten kautta. Kustannuksia voi esiintyä muutenkin kuin rahalla mitattuna, esimerkiksi ohjelmistojen kytkeminen tietyn IT-tarjoajan pakettiin tai muun tuotteen oston jälkeisten huolto- ja korjaustoimintojen muodossa (Niemelä & ym. 2008, 47).

4 TUTKIMUS

Tämä luku käsittää opinnäytetyön empiirisen osuuden ja kuvauksen siitä, mitä kehittämissuunnitelma pitää sisällään. Suunnitelman toteutus esitellään ensimmäisenä ja käydään läpi tutkimusmenetelmät sekä kehittämistyön tuotokset. Luvun loppuosa käsittelee tehtävän arviointisuunnitelmaa. Tässä osiossa selitetään perusteet kehittämisen tarpeellisuudelle sekä esitetään sen keskeinen sisältö (kuva 16).



Kuva 16. Tutkimussuunnitelma.

Tutkimussuunnitelman avulla havainnollistetaan se, millaisella tietoperustalla ja tutkimusmenetelmillä haetaan vastauksia tutkimuksen taustakysymyksille sekä millä menetelmillä pyritään tehtävä toteuttamaan.

Suunnittelulla pyritään osoittamaan tekijän sitoutuminen työhön ja sen onnistumiseen sekä se, että tekijällä on johdonmukainen ote tekeillä olevaan työhön. Kehittämissuunnitelmassa esitetään tehtävän lähtökohdat tavoitteineen ja toimenpideaikatauluineen, esitellään organisaatio ja resurssit sekä tehtävän riskit sekä suunnitelma hankkeen arvioinnista.

4.1 Lähtökohtatilanne

Teknolomiteollisuudessa asiakkaiden tarpeet muuttuvat entistä nopeammin ja hyvin arvaamattomasti. Tämä vaikuttaa tavaroiden ja tuotteiden sekä tuotantolaitteiden elinkaarien lyhenemiseen. Se näkyy myös siten, että teknologia kehittyy erittäin nopeasti. Nämä asiat vaikuttavat myös palveluiden tuottamiseen, ja teknologiayrityksillä on edessään tarve keksiä uusia, mukautuvia ja kustannustehokkaita menetelmiä. Kuva 17 esittää mitä syitä on kehittämislle.

SYITÄ LAAJENTAA LIIKETOIMINTAA ASIAKASLÄHTÖISEMPÄÄN SUUNTAAN SEKÄ KEHITTÄÄ SITÄ		
Taloudelliset syyt: <ul style="list-style-type: none"> - Palvelut luovat uusia liikevaihdon lähteitä - Palvelut vaativat vähemmän pääomaa kuin fyysiset tuotteet - Palveluissa on usein paremmat katteet kuin fyysisissä tuotteissa - Palvelut tuottavat usein tasaisemman kassavirran 	Markkinoinnin hyödyt: <ul style="list-style-type: none"> - Palveluiden avulla voidaan kasvattaa asiakastyytyvääsiä ja vahvistaa asiakkaan luottamusta - Palveluiden avulla voidaan rakentaa pitkäkestoisia, asiakkaiden tarpeisiin vastaaviin asiakassuhteisiin - Asiakasyritysten erikoistuminen ja omaan ydintoimintaan keskittyminen lisää palveluiden ostamista - Asiakasyrityksen erikoistuminen ja omaan ydintoimintaan keskittyminen luo mahdollisuuksia palveluliiketoimintaa harjoittaville yrityksille ottaa vastaan ulkoistettuja toimintoja 	Strategiset hyödyt: <ul style="list-style-type: none"> - Palvelut kasvattavat teollisuusyritysten liiketoimintamallien ja tuotteiden kilpailukykyä ja differoivat sitä muuta markkinoilla olevasta tarjonnasta - Palvelut luovat pysyväluonteisempaa kilpailuetua - Palveluja on kilpailijoiden vaikeampi kopioida niiden aineettoman luonteen ja ihmiskeskeisyyden takia

Kuva 17. Syitä palveluliiketoiminnan kehittämislle
(mukailen Ojasalo & Ojasalo 2008, 17–18)

Yritykset hakevat entistä enemmän erilaisia palvelukonsepteja ja korostavat siirtymistä tuote-pohjaisesta toiminnasta ratkaisujen toimittajiksi tai jopa asiakkaiden arvopartnereiksi. Tavoitteena on saavuttaa kannattavaa kasvua liiketoiminnassa.

Kohdeyritys on ollut jo useita vuosia selvällä kasvupolulla. Toiminnan kehittyessä ja laajentuessa yrityksen on johdettava uuden alueensa liiketoiminnan kehittämistä asiakaslähtöiseen suuntaan.

Sen on keskityttävä uudella alueella markkinointiin ja myyntityöhön, joiden avulla saadaan uusia asiakkaita. Asiakaslähtöisen toimintamallin tukemiseksi asiakassegmentointia tarkastellaan liiketoimintaperiaatteen mukaisesti ja kehittämistoimet voidaan kohdentaa oikein.

Uusien asiakkaiden hankkiminen on ensiarvoisen tärkeää kannattavuuden ja liikevaihdon kasvun takia. Lisänäkyvyyden saaminen alueella on myös tärkeää. Fyysinen läsnäolo siellä, missä päätöksiä tehdään, antaa mahdollisuuden olla mukana paikallisessa tarjouskilpailussa. Itä-Suomi on markkina-alueena suhteellisen suuri. Alueella on suuria asutuskeskittyymiä, kuten Kuopio ja Joensuu. Kajaani on paikkakuntana Kainuun suurin työllistäjä, ja yritys- ja rakennustoiminta on kaupungissa kohtalaisen vireää. Kainuun muissa kunnissa on yksittäistä kai-vosteollisuutta, teollisuuslaitoksia sekä rakennus- ja LVI-alan liikkeitä, joihin on mahdollisuus päästä sisälle hyvällä markkinoinnilla, paikallisella näkyvyydellä sekä luotettavalla ja sitkeällä työllä.

4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä on tutkimuksellinen osuus ja kehittämisosuus. Opinnäytetyön tarkoituksena on alan kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen kartoittaa kohdeasiakkaan nykytila. Siitä tehdään SWOT-analyysi, kilpailija-analyysi ja asiakastyytyväisyystutkimus. Tutkimuksen tueksi tehdään asiakasyritysten johtoon kuuluvien henkilöiden haastatteluja. Lisäksi määritetään asiakassegmentit ja kehitetään asiakaslähtöistä toimintatapaa. Liiketoiminnan kehittäminen ja markkinointi ovat osa tätä kehittämistyötä. Liiketoiminnan kehittämistä, esimerkiksi liiketoiminnan johtamisen kannalta, ei tässä tutkimuksessa tutkita sen syvällisemmin.

4.3 Kehittämistehtävän tavoitteet

Käytännön osiossa tavoitteena on kartoittaa liiketoiminnan kehittämiseen liittyen tekijöitä, jotka vaikuttavat palveluntuottajan valintaan. Asiakastyytyväisyyskyselyllä selvitettiin, kuinka kohdeyritys on toteuttanut palvelujaan yrityksille. Henkilöhaastatteluilla kartoitettiin asiakkaiden näkökantoja palveluntuottajasta ja sen valinnasta. Kyselyjen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat palveluntuottajan valintaan ja millaista toimintaa siltä vaaditaan sekä mitkä tekijät palveluntuottajan toiminnassa ovat kunnossa ja mitä tulisi kehittää. Tutkimuksien ansiosta kehittämistoimet voitaisiin kartoittaa ja rajata.

Tarkennetuksi tehtäväksi määriteltiin seuraavat asiat:

1. Teoreettisen tietoperustan rakentaminen asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseksi markkinoinnin ja segmentoinnin ympärille.
2. Kohdeorganisaation asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilan selvittäminen.
3. Haastattelu- ja kyselytutkimusten toteuttaminen, jonka tavoitteena on saada tietoa alueen asiakassuhteiden tilasta, uusien asiakkaiden kartoittamisesta sekä asiakkaiden tyytyväisyydestä.
4. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehitystehtävän suunnittelu ja kehittämisprosessin käynnistäminen yrityksessä.
5. Kehittämistyön hyödyllisyyden vaikuttavuus ja arviointi.

4.4 Kehitystehtävän toteutusaikataulu

Taulukko 1 esittää edellä luetuille tehtäville suunnitellun aikataulun.

Taulukko 1. Opinnäytetyön aikataulutus.

<p>Helmikuu 2013 Tutkimusaiheen valinta ja keskustelu yrityksen johdon sekä ohjaajien kanssa.</p>	<p>Maaliskuu 2013 Kehitystehtävän suunnittelu, teoriataustan selvittäminen ja suunnittelu sekä tiedustelu asiakkailta haastatteluista.</p>	<p>Huhtikuu 2013 Teoreettisen aineiston kasaaminen, lähdekirjallisuuden hankinta ja haastattelulomakkeen suunnittelu.</p>
<p>Toukokuu 2013 Kyselylomakkeen suunnittelu ja testaus, haastattelulomakkeen laadinta ja testaaminen sekä ensimmäinen haastattelu asiakkaan luona.</p>	<p>Kesä–elokuu 2013 Teorian kirjoittamista, kyselylomakkeiden jakaminen asiakkaille ja haastatteluja asiakkaiden luona.</p>	<p>Syys–joulukuu 2013 Teorian kirjoittamista, kyselyjen yhteenvedoja ja tallenteiden purkaminen kirjalliseen muotoon.</p>
<p>Tammi–helmikuu 2014 Tutkimustulosten yhteenvedot ja taulukoinnit, kehitystehtävän suunnittelu ja kirjoittaminen sekä teoriaosuuden lopputarkisteluja.</p>	<p>Maalis–huhtikuu 2014 Kehitystehtävän kirjoittaminen, opinnäytetyön esittely ja opponointi, työnantajan kommentointi sekä työn loppuviilausta.</p>	<p>Toukokuu 2014 Kypsyysnäyte, lehdistötiedote ja opinnäytetyön kansitus.</p>

Teoreettisen taustan tutkiminen sekä alustavien kysely- ja haastattelulomakkeiden laadinta aloitettiin helmikuulla 2013. Lomakkeet hyväksyttiin toukokuun alussa. Haastattelututkimukset toteutettiin touko–elokuussa 2013 asiakkaiden luona. Kyselylomakkeet lähetettiin tai toimitettiin asiakkaille touko–lokakuussa 2013. Teoria-aineistoon tutustuttiin maalis–huhtikuussa 2013 ja teoriaa kirjoitettiin aina, kun siihen oli riittävästi aikaa. Kun opinnoissa käsiteltiin tutkimukseen liittyviä aihealueita, kuten markkinointijohtaminen, teoriaosuutta kirjoitettiin eteenpäin. Kysely- ja haastattelututkimusten tulosten yhteenvedot tehtiin marras–joulukuussa 2013, jolloin kaikkien vastaajien palautteet oli saatu käyttöön. Tammi–helmikuussa 2014 kirjoitettiin teoriaa ja tehtiin tulosten yhteenvedoja ja taulukointeja. Maalis–huhtikuussa 2014 paneuduttiin työn esittelyyn, loppuun saattamiseen sekä arviointeihin.

4.5 Toteutuksen organisaatio sekä kustannukset

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kohdeorganisaatiolle, jossa työntekijä/opiskelija toimii toteuttajana. Ohjaajana toimi Kajaanin AMK. Opiskelija työskenteli vakituudessa työsuhteessa kohdeyrityksessä, joten koko kohdeyrityksen resurssit olivat käytössä tarpeen mukaan.

Kehittämistehtävän hyväksyi kohdeyrityksen toimitusjohtaja, joka toimi myös suunnannäyttäjänä työn edetessä. Tehtävä toteutettiin kohdeyrityksen ohjelmilla ja laitteilla. Työtä tehtiin osittain normaalin työajan puitteissa. Asiakaskäyntien aikana tehtiin tutkimukseen liittyviä asiakaskyselyjä ja haastatteluja, jotka olisivat olleet muutenkin päivittäisiä työtapahtumia. Tutkimuksen yhteenveto kirjoitettiin opiskelijan vapaa-aikana. Kehitystehtävästä ei koitunut merkittäviä kustannuksia kohdeyritykselle.

4.6 Kehitystehtävän riskit

Riskeinä esille nousivat asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksien tarkastelu. Asiakasyrityksien kyselyyn vastanneiden henkilöiden aitous kyselyä kohtaan saattoi olla kyseenalaista, koska jotkut vastaajista olivat tutkijalle ennestään tuttuja. Kehitystehtävässä oli myös aikataulullisia riskejä, koska opiskelijan aikataulu, työtehtävät sekä henkilökohtaiset asiat saattoivat häiritä tutkimuksen tekemistä ja vaikuttaa lopputulokseen.

4.7 Tulosten arviointisuunnitelma

Arviointi on osaamisen kehittämisen, niin kuin kaiken kehittämistyön peruskiviä. Arvioinnin avulla tuotetaan tietoa, joka ohjaa kehittämistavoitteiden asettamista. Nykyosaamisen arviointi tapahtuu useissa organisaatioissa ensivaiheen itsearviointina ja kehityskeskusteluna. Yleensä osaamista, toimintoja ja tekemisiä arvioi joku ulkopuolinen taho, kuten työpaikoilla esimiehet tai oppilaitoksissa opettajat.

Itsearvioinnissa henkilö arvioi omaa oppimistaan ja osaamistaan ottaen kantaa suorituksiinsa, oppimiseensa ja toimintaansa, joka on johtanut saavutettuihin tuloksiin.

Itsearviointi vaatii kriittistä ajattelua, osaamisen ja työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamista sekä kykyä arvioida, miten osaamisella määritellyt kriteerit toteutuvat omassa toiminnassa. Itsearviointiin vaikuttavat muun muassa ne vaatimukset, jotka henkilö asettaa itselleen työtehtävissä tai opinnoista suoriutumisessa ja niiden edellyttämän osaamisen saavuttamisessa. Arviointiin vaikuttaa myös henkilön uskomus omista voimavaroistaan. (Hätönen 2011, 32)

Kehitystehtävän tarkoituksenmukaisuutta ja hyödyllisyyttä arvioidaan yrityksen sisällä toimitusjohtajan ja muun johtoryhmän kanssa. Arvioinnissa tarkastellaan tehtävän käyttökelpoisuutta, asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tuotoksia sekä markkinointi- ja segmentointimallien toteuttamista käytännössä.

Itsearviointi on tärkeä taito työelämässä. Ammatillaisen tulisi tietää työnsä kriteerit ja osata suunnitella, seurata ja arvioida omaa työtään sekä kehittää sitä arviointinsa pohjalta. Taito selvitä yllättävissä tilanteissa pohjautuu itsearviointiin. Se on itseohjautuvuuden ja siten elämän hallinnan perusta. (Hätönen 2011, 32)

Opinnäytettä arvioidaan opiskelijan tekemällä itsearvioinnilla. Lisäksi opinnäytetyönohjaaja ja toinen kurssin yliopettajista suorittavat valmiin opinnäytetyön arvioinnin käyttäen arvioinnissaan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön kriteeristöä.

4.8 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuskohteeksi valittiin joukko tuttujen yritysten ja mahdollisten uusien yritysten johtoon kuuluvia henkilöitä. Haastatteluja suoritettiin neljälle yritykselle. Haastattelututkimus toteutettiin asiakkaan luona, jossa tapahtumapaikkana oli asiakkaan työhuone. Haastattelut kulkivat ennalta valittujen teemojen mukaan. Teemat olivat apuna haastattelussa, jolla pyrittiin luomaan vapaan keskustelun tunne haastateltaville siten, että vastaukset peilaisivat mahdollisimman hyvin haastateltavan oikeita mielipiteitä.

Kyselylomakkeita lähetettiin 15 kappaletta sähköpostitse tai henkilökohtaisesti kaikille valituille yritysten edustajille touko–syyskuun 2013 aikana. Vastaukset pyydettiin palauttamaan viimeistään syyskuun loppuun mennessä. Puuttuvia vastauksia kyselyyn pyydettiin marraskuun alkuun 2013 mennessä. Vastausprosentti ilman muistutuksien lähettämistä oli 80 %. Vastauksia oli tullut marraskuun 2013 loppuun mennessä 14 kappaletta ja lopulliseksi vastausprosentiksi saatiin 93,3 %.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (kuva 18) laadittiin yrityksen nykytilan kartoittamiseksi, jotta strategian suunnitteluun voitiin etsiä kohdeyrityksen kriittisiä menestystekijöitä ja niihin vaikuttavia muutostekijöitä. Kohdeyrityksen vahvuuksina on monipuolinen asiakaskunta, vaikka asiakkaat painottuvat kaivos- ja mekaaniseen teollisuuteen sekä rakennusalan yrityksiin. Kohdeyrityksellä on vahva markkina-asema sen päätoimialueella Länsi-Suomessa. Oma telinemateriaali antaa hyvän kilpailuedun vastaavien toimittajien keskuudessa. Oman tuotannon sekä joustavan toimintansa avulla kohdeyritys kykenee reagoimaan nopeasti asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Perheyritystausta luo vahvan sitoutumisen yrityksen kehittämiseen. Turvallisuusasioihin on panostettu hyvin voimakkaasti, ja se näkyy kaikissa toiminnoissa. Materiaalihankinnoissa käytetään toimittajasopimuksia, ja toimitukset on hoidettu ammattimaisesti. Henkilöstö on ammattimaista, hyvin koulutettua ja joustavaa.

Kohdeyrityksellä on mahdollisuudet kasvattaa voimakkaasti markkinaosuuttaan, koska se on omalla toiminnallaan mahdollistanut telinerakentamisen, eritystöiden ja kunnossapidon yhdistämisen. Näillä palveluilla on merkittävä markkinarako esimerkiksi tulevien kaivoksien rakennusvaiheessa sekä niiden toimintavaiheen kunnossapidossa. Yritys kykenee toimittamaan koko telinejärjestelmän, purkutyöt, turvavalaistusjärjestelmät, huoltotyöt, eristykset ja pellitykset. Se on pystynyt investoimaan ja hankkimaan käyttöönsä nykyaikaisen levyntyöstökeskuksen oman osavalmistuksen tukemiseksi sekä hankkinut riittävät telinemateriaalivarastot käyttöönsä. Uusien asiakkaiden tarpeet voidaan hyvin tyydyttää. Oman esivalmistuksen ansiosta kohdeyritys voi vastata nopeasti yllättäviinkin tarpeisiin kentällä asennustehtävissä.

SWOT-ANALYYSI	
<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monipuolinen asiakaskunta, kaivos –, teollisuus- ja rakennusyhtiöitä • Vahva markkina-asema päätoiminta alueilla Länsi – Suomessa ja Lapin alueella • Vahva oma telinekalusto • Oma tuotanto, jossa nykyaikaiset koneet ja laitteet • Turvallisuusasiat on otettu huomioon kaikessa toiminnassa • Omistajien sitoutuminen yritykseen • Materiaalien hankinta on hyvin hoidettua toimittajasopimuksin • Henkilöstö on joustavaa ja ammattitaitoista 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palvelujen kustannusrakenteet ovat uhkana, varsinkin talotekniikan urakoissa • Oma pääoman kehitys • Asiakassuhteiden hoito, toimiva johto markkinoi, resursseja lisättävä • Tiedonkulkua puutteellinen, mikä johtaa väärinkäsityksiin ja turhaan työhön ja virheisiin • Ohjeistuksen ja dokumenttien puute varsinkin eristystöissä • Seisakkityönjohdon osaaminen on puutteellista • Kehityskeskustelut puutteelliset ja sitä kautta osaamisen vahvistaminen
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksellä on mahdollisuudet voimakkaaseen kasvuun, joka voi tapahtua kannattavasti • Omaan esivalmistukseen investoiminen, sitä voidaan kehittää ja laajentaa valmistustuotannoksi • Aliurakointi, vahvistetaan nykyisiä palveluita ja tuotetaan uusia palveluita • Pept on tunnettu ja luotettava yhteistyökumppani, mikä tuo uusia asiakkaita • Henkilöstön osaamista laajentamalla voidaan kiinteitä kuluja vähentää tiimityötä lisäämällä 	<p>UHKAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuotannon vaihtelut eri asiakkailta, hintavaihtelut urakoissa, joudutaan ottamaan töitä tappiolla • Kilpailijat vahvistavat omaa toimintaansa • Työntekijöiden vaihtuvuus, käytetään paljon ulkomaista työvoimaa telinerakentamisessa • Ammattitaitoisen työvoiman saanti, Suomessa ei ole ammattimaisia ja hyviä eristäjiä, puutteellinen koulutus • Kainuussa on vähän suurteollisuutta, joiden palveluja voitaisi hyödyntää • Ajoneuvokalusto on heikkoa

Kuva 18. SWOT-analyysi.

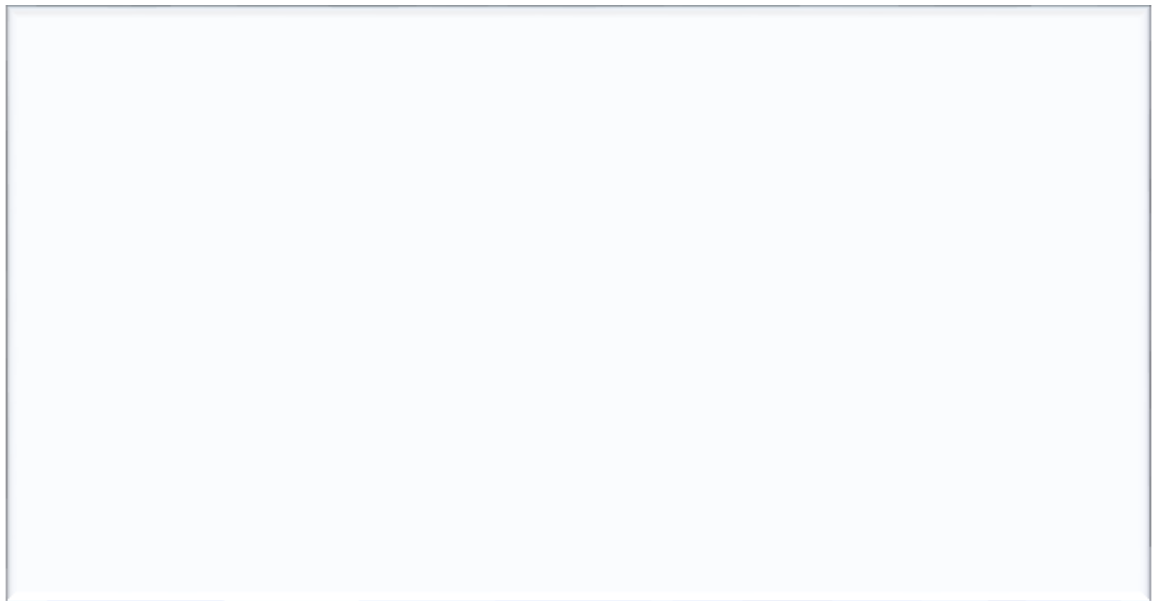
Palvelujen kustannusrakenteet vaihtelevat varsinkin talotekniikan eristystöissä. Asiakaspalvelu ja markkinointi ovat tehottomia resurssipuutteen vuoksi, sillä jokainen toimihenkilö tekee asiakasmarkkinointityötä oman päätyönsä ohella. Seisokkityönjohtoon ei ole panostettu, vaikka seisokkityöt ovat yritykselle elintärkeitä alueseisokkikauden (touko- ja syyskuu) aikana. Työohjeet ja dokumentointi tarvitsevat lisäresursseja. Henkilöstön tavoite- ja kehityskeskusteluihin ei ole panostettu. Heikkouksina nähdään oman pääoman kehitys, joka on heikentynyt viime vuosina investointien takia.

Toimialalla on kausiluontoisia urakoiden tuotanto- ja hintavaihteluita, jotka vaikuttavat suoraan liikevaihtoon ja tulokseen. Mahdollisesti jokin suurista asiakkaista hiipuu tai vaihtaa toimittajaa. Ala on kilpailtu, ja uhkana on, että jokin kilpailijoista tehostaa toimintaansa, mihin ei ole mahdollisuutta reagoida ajoissa. Työntekijöiden vaihtuvuuden takia on käytetty paljon aliurakointia eikä alalla ole Suomessa riittävästi ammattimaisia työntekijöitä. Kainuussa ei ole riittävästi suurteollisuutta, mikä näkyy kilpailussa.

5.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi (taulukko 2) laadittiin kilpailijoista, joiden vaikutus alueella on otettava huomioon toimintaympäristön vaikutuksia määriteltäessä. Kilpailijat on jaoteltu toimialan segmenttien mukaiseen järjestykseen. Yrityksiä on tarkasteltu niiden liikevaihdon ja markkinaosuuden mukaan.

Taulukko 2. Kilpailija-analyysi.



Teknologista tasoa on tarkasteltu erityisesti kohdeyrityksen tasoon verrattuna +/- merkinnällä, joissa + tarkoittaa, että kilpailija on edellä kohdeyritystä, ja -merkki tarkoittaa, että se on jäljessä. Vastaavalla tavalla on arvioitu kilpailijan kehitystä kohdeyritykseen verrattuna. Arvioinnin kohteena ovat olleet kehitykseen tehdyt investoinnit.

5.3 Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilanteen selvittäminen

Kohdeyritys on toiminut asiakaslähtöisesti tai sen suuntaisesti. Asiakaslähtöisyys on näkynyt päivittäisessä toiminnassa asiakkaiden kanssa. Varsinaista asiakkuuksien hoito-ohjelmaa ei yrityksessä kuitenkaan ole käytössä.

Jokainen vastuullinen johtaja hoitaa omaa aluettaan yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Päävastuu on kuitenkin aluejohtajilla ja heidän organisaationsa muilla johtajilla.

Kohdeyrityksen asiakkaina ovat Länsi-Suomessa Kokkolan ja Pietarsaaren teollisuusyritykset, Pohjois-Suomessa kaivosteollisuus, Itä-Suomessa kaivosteollisuus, rakennusteollisuus sekä voimat ja muualla Suomessa talotekniikka ja muut yksittäiset vuosittain toistuvat kertaluonteiset projektit. Yrityksen toiminta perustuu teollisuuden kunnossapidossa pitkäaikaisiin kumppanuussopimuksiin, joiden pohjalta alueellinen toiminta on mahdollista.

5.4 Visio, missio ja arvot

Kohdeyrityksen strategisen kehittämisen tueksi tarkasteltiin jo olemassa olevia taustatekijöitä, joista tärkeimpiä ovat visio, missio ja arvot. Niiden tulee näkyä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

Visio

Kohdeyrityksellä, kuten meillä jokaisella, on haaveita ja unelmia, joiden toivotaan toteutuvan. Kohdeyrityksen visiolla haluttiin kuvata tulevaisuuden toivottua tavoite- ja tahtotilaa, johon yrityksen johto haluaa yritystään viedä ja jonka eteen se päivittäin tekee töitä koko organisaationsa voimin. Kohdeyrityksen visiolla kuvataan, minkälaisia tuotteita tai palveluja yritys tarjoaa asiakkailleen seuraavan viiden vuoden kuluessa, millaisella henkilökunnalla ne toteutetaan, millaisella toimintatavalla ne tuotetaan ja mitkä ovat markkinat. Visio on siis yrityksen tahtotilan ilmaisu.

”PEPT Oy Ab:n Itä-Suomen yksikön tavoitteena on saavuttaa teollisuuden täydellinen luottamus alueensa markkinoilla. Toiminnan pääperiaatteena on tuottaa laadukkaita ja kilpailukykyisiä tuotteita kunnossapidon, eristyksen ja telinetöiden osalta. Visio merkitsee myös asiakaslähdistä toimintatapaa, jossa kuunnellaan ja toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa asiantuntevaa prosessia. Asiakasymmärrys perustuu syvälliseen, asiakastarpeiden ja motiivien tunnistamiseen ja tunnustamiseen sekä seurantajärjestelmään oikeanlaisen ratkaisun tuottamisessa siten, että tarvittavat laatuksiteerit täyttyvät.”

Missio

Kohdeyrityksen missio on tietynlainen perusta koko yrityksen toiminnalle ja olemassaololle. Missio vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa ja oikeuttaa meidät työskentelemään tässä yrityksessä tai työpaikassa. Syy oikeutukseen selitetään seuraavan mission kautta.

”PEPT Oy Ab:n missiona on tarjota tiiviillä asiakaslähtöisellä yhteistyöllä teollisuuden kunnossapidon, eristysten ja telinetöiden osalta asiakkaan kanssa paras mahdollinen lopputulos. Liiketoiminnan tarkoituksena on auttaa asiakkaita keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa ja siten luoda asiakkaalle toiminnallamme lisäarvoa.”

Arvot

Kohdeyrityksen toimintaa ohjaavat arvot määritettiin aikaisemman määrittelyn pohjalta. Arvot näkyvät yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa ja tekemisessä kaikilla organisaatiotasolla:

- Asiakaslähtöisyys
- Joustavuus
- Toimitusvarmuus
- Ammattitaito ja turvallisuus
- Osaava henkilöstö.

Asiakaslähtöisyys ja asiakastyytyväisyys

Pitkäaikainen menestyminen on mahdollista vain, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun ja toimintaan kokonaistoiminnassa sekä eri työkohteissa. Asiakkaiden kanssa rakennetaan yhdessä kestävä kumppanuutta, joka perustuu keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen.

Joustavuus

Joustavuus näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa koko organisaatiossa. Joustavuus näkyy ihmisten tekemisissä ja alttiudessa toimia yrityksen asiakastarpeiden tyydyttämiseksi. Asiakkaiden muuttuviin tilanteisiin vastataan nopeasti, esimerkiksi resurssitarpeita voidaan hallitusti ohjata muutostilanteeseen tai sieltä pois.

Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuus on yksi toiminnan tärkeimmistä ja asiakkaalle luottamusta osoittavista arvoista, jotka näkyvät päivittäisessä työssä. Pitämällä se, mitä luvataan, antaa hyvän kuvan yrityksen toiminnasta. On huolehdittava, että koko toimitusketju on katkeamaton ja luvattu työ tai toimitus onnistuu.

Ammattitaito ja turvallisuus

Laadukkaan työnjäljen tuottaminen jokaisessa toiminnossa ja työtehtävässä on yrityksen paras taie onnistua pitämään asiakkaansa. Koulutettu ammattitaitoinen henkilöstö kykenee suoriutumaan vaikeimmistakin tehtävistä, joissa erikoisosaamista tarvitaan. Ammattitaidolla tehty työ palkitsee tekijänsä ja mahdollistaa luottamuksellisten suhteiden luomisen asiakkaiden kanssa. Ammattitaito näkyy turvallisena työskentelynä jokaisessa työtehtävässä ja on jokaisen työntekijän omalla vastuulla ja työskentelyn ehtona työmaalla.

Osaava henkilöstö

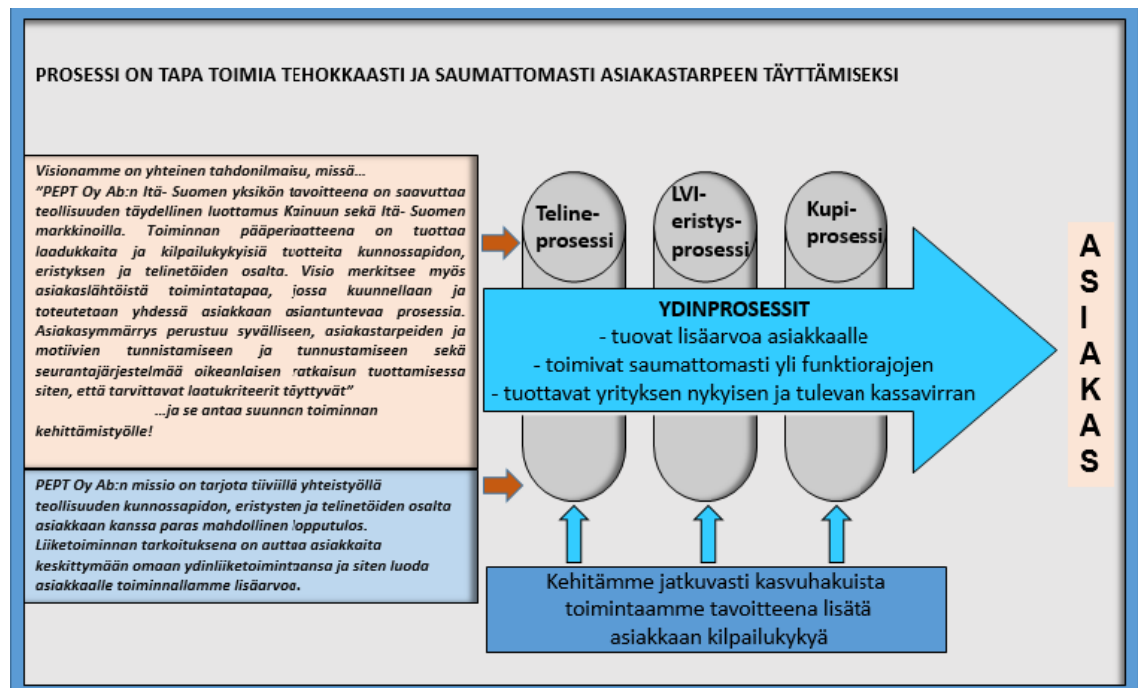
Kaiken takana on toisten kannustaminen oppimalla uutta ja jakamalla osaamista työyhteisössä koko yrityksen hyväksi. Vuorovaikutus on avointa, ja sillä ratkaistaan vaikeatkin ongelmat ja haasteet hyvässä yhteishengessä.

Luottamukseen ja sitoutumiseen tähtäävä toimintatapa on mahdollista vain keskinäisen yhteistoiminnan kautta. Toiminnan kehittäminen yhdessä haluttuun suuntaan vaatii yritykseltä läpinäkyvyyttä ja avointa ilmapiiriä, jolloin luottamus ja kumppanuus korostuvat. Yhteiset palaverit ovat jatkuvaa kanssakäymistä ja keskustelua yhteisistä ja kehitettävistä asioista, mikä luo uskottavuutta toimintaan.

Yrityksessä arvostetaan osaavaa, ammattitaitoista ja joustavaa henkilöstöä. Henkilöstö on se yrityksen toimeenpaneva voimavara, johon yrityksessä kannattaa satsata. Yrityksen on hyvä kannustaa henkilöstöä opiskeluun ja itsensä kehittämiseen, jotta ne realisoituisivat yrityksen kannalta tulevissa työtehtävissä. Rehti ja avoin ilmapiiri työyhteisössä auttaa ratkaisemaan vaikeampiakin asioita.

5.5 Toimintaprosessit

Kohdeyrityksen toiminnan lähtökohdaksi määritettiin prosessimainen toimintatapa, jolla on mahdollista saavuttaa yhteinen visio. Prosessissa toimiminen edellyttää yritykseltä asiakasyhteistyön tiivistämistä siten, että yrityksen on kuunneltava asiakkaan toiveita ja tuotettava heidän toiminnalleen lisäarvoa. Toimintatapa vaatii kohdeyrityksen organisaatiolta yhtenäisiä tavoitteita ja mittareita, joilla toimintaa voidaan seurata ja joiden avulla voidaan tehdä nopeita johtopäätöksiä. Toiminta vaatii huolellista ennakoivaa suunnittelua ja toimintatapojen muokkaamista. Toiminta vaatii myös nopeaa reagointia muuttuviin tilanteisiin. Osaamisen kehittämisen täytyy tukea ydinprosesseja (kuva 19).



Kuva 19. Ydinprosessit.

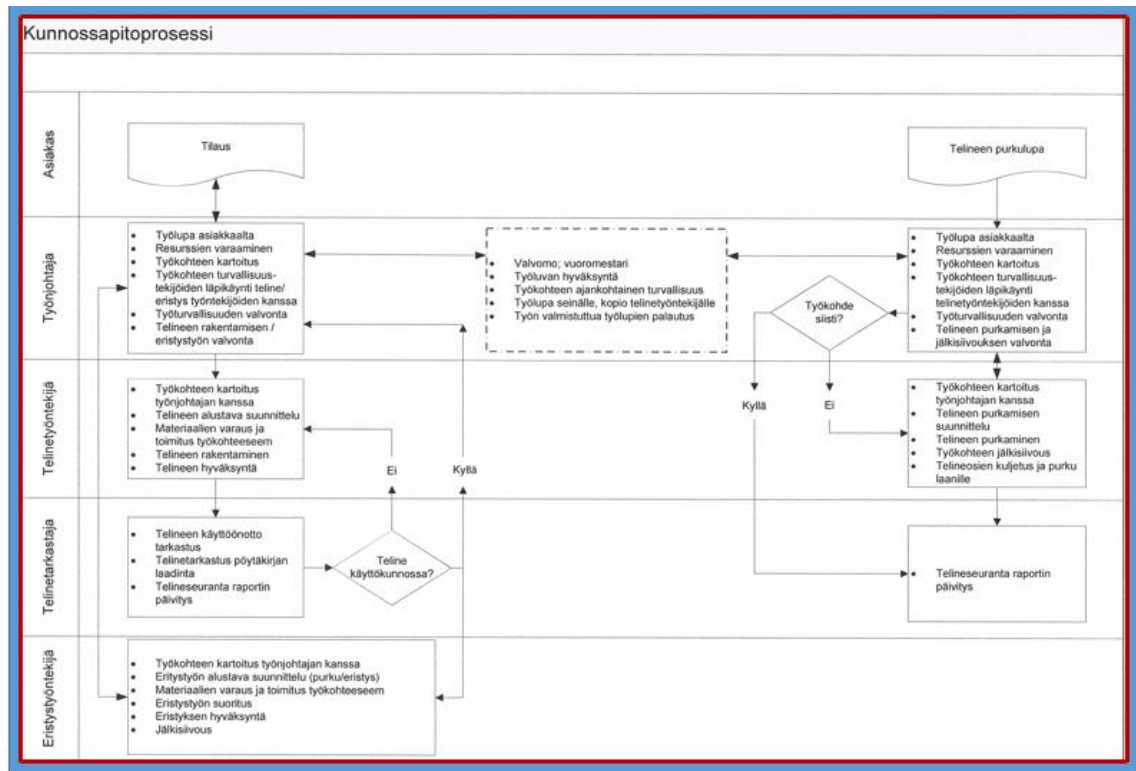
Kohdeyrityksen prosessit ovat tapa toimia tehokkaasti ja saumattomasti asiakastarpeen täyttämiseksi. Toiminta edellyttää tehokasta ja saumatonta yhteistyötä kaikilla organisaatiotasolla, ja yhteistyötä on kehitettävä jatkuvasti kohti asiakaslähtöistä toimintatapaa. Kohdeyrityksen ydinprosesseja ovat teollisuuden kunnossapito- ja talotekniikan eristystyöt sekä teline- ja eristysurakointiprosessit. Prosesseja oikein ohjaamalla saavutetaan asiakkaille lisäarvoa, toiminta on saumatonta yli funktiorajojen ja ne tuottavat yrityksen nykyisen ja tulevan kassavirran.

Kohdeyrityksen tavoitteena on kehittää jatkuvasti kasvuhakuista toimintaa. Lisäksi tavoitteena on lisätä asiakkaan kilpailukykyä kansallisilla sekä Itä-Suomen ja Kainuun kehittyvillä markkinoilla. Prosessit, joilla kehitetään resursseja ja osaamista, palvelevat ydinprosesseja mahdollistamalla niiden toiminnan.

Prosessin toimiminen edellyttää kohdeyritykseltä seuraavia asioita:

- Asiakkaan jatkuvaa kuuntelemista
- Yhteisiä tavoitteita ja mittareita koko organisaatiossa
- Prosessijohtamisen osaamista
- Tiedon ja materiaalin pysähtymätöntä virtausta ydinprosesseissa
- Saumatonta toimintaa yli linjaorganisaatorajojen
- Ennalta suunniteltuja toimintatapoja ja menetelmiä
- Nopeaa reagointia muuttuviin olosuhteisiin
- Osaamisen kehittämistä tukemaan ydinprosessien toimintaa.

Jokaisessa prosessissa on piilokapasiteettia tai häiriötilanteita. Ne voivat olla toimintojen välissä olevia häiriöitä, joita poistamalla saadaan tuotteen tai palvelun läpimenoaika lyhennettyä. Myös peräkkäisten toimintojen muuttamista yhtäaikaisiksi työn läpimenoaika lyhenee merkittävästi aikaisemmasta. Seuraavana on esitetty esimerkki kohdeyrityksen kunnossapitoprosessista (kuva 20).



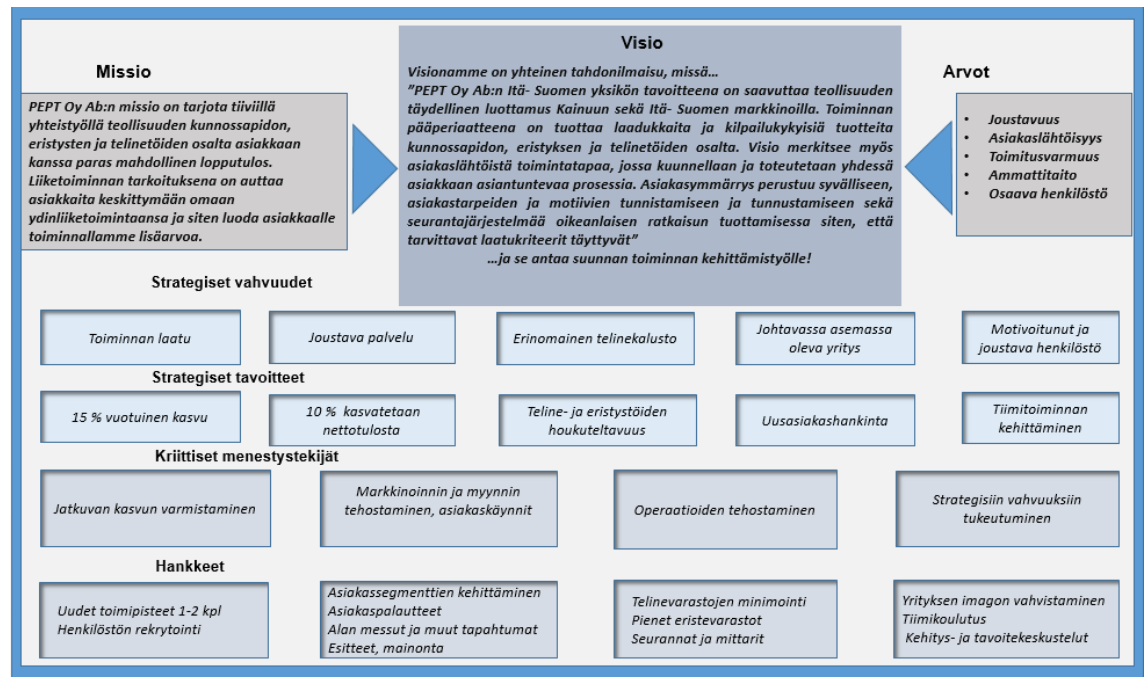
Kuva 20. Kuvaus PEPT Oy Ab:n kunnossapitoprosessista.

Kunnossapitotyöt tehdään yleensä valvotusti työparin tai työryhmän voimin. Kunnossapitotyöissä työt ovat asiakkaan ja toimijan puolesta luvanvaraisia, niiden tekeminen vaatii hyvää ennakkosuunnittelua sekä oikeiden turvallisuustekijöiden ja työmenetelmien huomioimista esimerkiksi kohteeseen ennakolta tutustumalla. Työntekijät tekevät sovitut työt annettujen ohjeiden mukaan turvallisuustekijät huomioiden.

5.6 Toimintastrategia

Asiakas ratkaisee yrityksen strategian onnistumisen. Asiakkaan valinnat luovat yrityksen myynnin, kassavirran ja omistaja-arvon. Itä-Suomen yksikön on keskityttävä asiakkaiden ostopäätösten ja -motiivien tuntemiseen sekä syvällisempään asiakasymmärrykseen. Haasteena onkin tuntee, tunnistaa ja tunnustaa asiakasyritysten sekä niissä työskentelevien ihmisten motiivit, jotka ovat heidän käyttäytymisensä taustalla, ja pyrkiä vastaamaan niihin. Asiakkaan tarpeiden täytyy olla vision pohjana sekä kuulua ja näkyä yrityksen strategiassa sekä sitä toteuttavassa arvoketjussa. Strategian toiminnallistamisen lähtökohtana on kohdeyrityksen olemassa oleva strategia.

Kun toimintaa tarkastellaan asiakas- ja markkinalähtöisesti, strategiaa voidaan kutsua asiakasstrategiaksi. Asiakasstrategia sisältyy koko organisaation toimintaan ja kilpailuun sekä vaikuttaa siihen. Kaikkien yrityksen johdossa työskentelevien johtajien tulee tiedostaa, miten asiakasstrategia vaikuttaa juuri omaan vastuualueeseen. Kuva 21 esittää kohdeyrityksen strategiakartan.



Kuva 21. Liiketoiminnan strategiakartta.

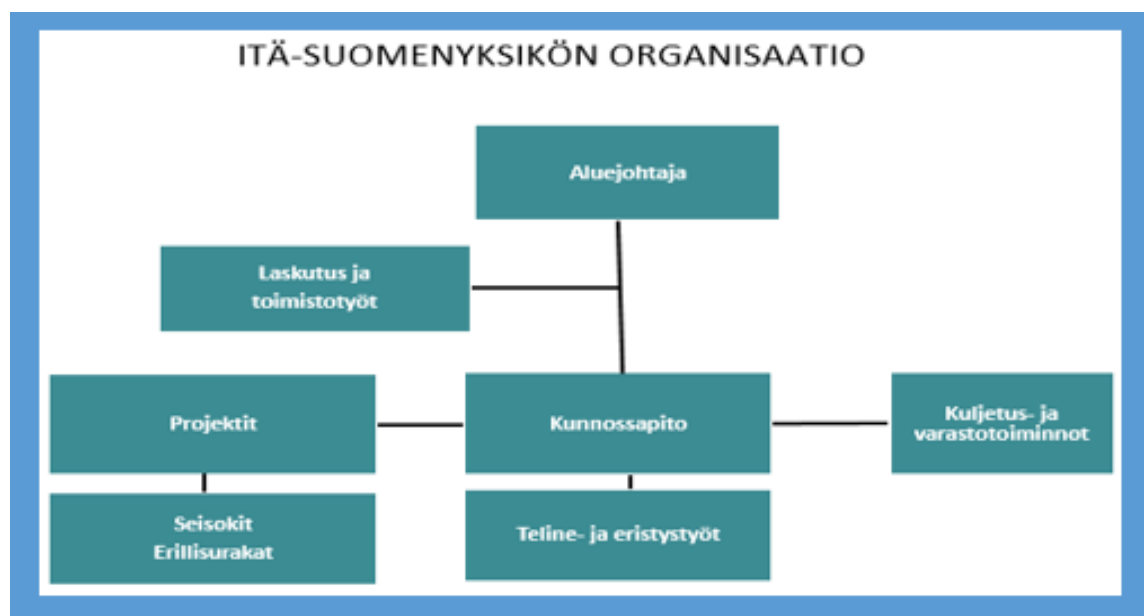
Kohdeyrityksen strategia tarkoittaa yrityksen toimintalogiikkaa, jolla se pyrkii tavoittelemaan pitkän aikavälin tavoitteitaan ja luomaan kilpailullisia etuja kilpailijoihinsa nähden tietyllä alueella. Yrityksen strategiset vahvuudet lähtevät asiakaslähtöisen toimintamallin vahvuuksista: toiminnan laatutekijät ja joustava palvelu luovat edellytykset asiakkaalle parhaasta palvelujen tuottamisesta. Yrityksen erinomainen telinekalusto luo edellytykset tilausten onnistumiseen missä tahansa alueella. Yritys on yksi toimialansa johtavista yrityksistä ja voi tarjota kokonaispalvelua niin kunnossapitoon kuin rakennusteollisuuteen. Motivoitunut ja hyvin koulutettu henkilöstö mahdollistaa toiminnan taustalla korkeatasoisen toiminnan.

Strategiset tavoitteet lähtevät vuotuisista kasvu ja tulostavoitteista, jotka ovat realistisia asiakailta saatujen ennusteiden valossa. Yrityksen tulee tehostaa palvelujen tuottamiseen käytettävien resurssien houkultavuutta, esimerkiksi kohdennettua koulutusta lisäämällä.

Koulutuksiin ja tiimitoimintaan panostamalla yrityksen markkina-arvo kasvaa. Uusien asiakkaiden hankinta on toimivan johdon tärkein tavoite.

Strategisiin vahvuuksiin tukeutumalla, operaatioita tehostamalla ja toimivan organisaation avulla voidaan hakea voimakasta kasvuhakuista toimintaa. Markkinointia ja myyntiä tehostamalla voidaan uusien asiakkaiden kautta varmistaa jatkuva tavoiteltu vuotuinen kasvu, jossa uudet potentiaaliset asiakkaat ovat avainasemassa.

Kohdeyrityksen on kyettävä ennakoimaan asiakkaidensa tarpeita ja luomaan itse haasteita eikä jättäytyttävä markkinoiden vietäväksi. Organisaation on kyettävä hyvissä ajoin huomaamaan ja näkemään ongelmia ja haasteita, jotka vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin, ja kyettävä peilamaan niitä strategiassaan. Tärkeä osa yrityksen toimintaa on myös organisaation strateginen kyky mukautua ja vastata haasteisiin sekä ketteryys toimia ja järjestää resurssit niin, että ne palvelevat asiakasta ja heidän tulevaisuuden haasteitaan.



Kuva 22. Pept Oy:n Itä-Suomen alueen organisaatiokaavio.

Kainuun ja Itä-Suomen alueen organisaatiosta suunniteltiin kevyt ja suoraviivainen. Organisaation avulla toiminnot toteutetaan tehokkaasti (kuva 22).

5.7 Kilpailijoiden voittaminen

Selkein tavoitteista, joihin strategialla pyritään, on liiketoiminnan kasvattaminen. Liiketoiminnan kasvu muodostuu uusien asiakkaiden hankinnalla ja vanhojen asiakkaiden myynnin kasvattamisella. Seuraavaksi esitellään haastateltavana olleen LVI-alan toimitusjohtajan viesti myynnin kasvattamiselle (haastattelu 3):

H3: ”Pyritään ulkoistamaan kaikki työtehtävät ja palvelut siinä määrin kuin se on mahdollista oman työvoiman käytön subteen. Mikäli meillä on omia resursseja niin paljon, että esimerkiksi lomautukset ovat käynnissä ja sieltä löytyy niitä henkilöitä, jotka pystyvät tekemään näitä työtehtäviä, niin oman henkilöstön työllistäminen ajaa edelle jopa jossain määrin kannattavuuden kustannuksella.”

LVI-alan projektipäällikön haastattelu myynnin kasvattamiselle (haastattelu 2):

H2: ”Pyydämme eristystöistä tarjoukset piirustuksien perusteella, ja jos tarjous kilpailutuksen jälkeen on kohdillaan, niin ruvetaan neuvottelemaan, mitä urakka sisältää. Itse emme tee eristystöitä. Laskemme itse jonkun verran putkistosuunnitelmia tietokoneellamme löytyvällä ohjelmalla.”

Käyttöpäällikön viesti myynnin kasvattamiselle (haastattelu 1):

H1: ”Meillä ei ole omaa kalustoa. Meillä oli aikaisemmin sopimus toisen toimittajan kanssa. Meillä oli vuokralla telineitä pari sataa seinäneliötä. Olemme siitä nyt luopuneet. Meillä ei ole täällä telineitä ollenkaan, kaikki tulee toimittajalta.”

Teollisuuden kunnossapitoalalla toimivan ostopäällikön viesti myynnin kasvattamiselle (haastattelu 4):

H4: ”Meillä ei ole omaa kalustoa, henkilöstöä ja apuvälineitä. Toimittaja toimittaa meille kokonaispalvelun.”

Kaikista edellä olevista vastauksista voi päätellä, että kohdeyrityksen tuottamille palveluille on tarvetta ja sillä on mahdollisuus kasvattaa liiketoimintaansa alueella.

Jatkossa haastatelluista henkilöistä käytetään lyhenteitä *H1*, *H2*, *H3* tai *H4*. Teemahaastattelun runko on liitteessä 1.

Kilpailuun vastaaminen

Asiakasstrategiassa on määritelty asiakassegmentti, jonka asiakkaisiin pidetään systemaattisesti yhteyttä. Aluejohtajien tavoitteena on 150 asiakaskäyntiä vuodessa omalla alueellaan. Aluejohtaja tai aluemyyjä tekee käyntisuunnitelman sähköiseen kalenteriin, joka voidaan integroida asiakashallintajärjestelmään. Taulukko voi seurannan vuoksi olla aivan yksinkertainen, esimerkiksi taulukko 3 mukainen.

Taulukko 3. Liiketapaamistaulukko.

Pvm	Asiakas	As. Yhteys-henkilö	Pept Oy Ab yht. hlö	Kutsun lähettäjä	Sovittu tapaaminen pvm.	Tapaamisen tarkoitus	Tapaamisen tavoite	Krt
17.4.14	Asiakas 1	Matti Asiakas	Antti Myyjä	Antti Myyjä	23.4.2014	Tarjouspyyntö	Saatu kauppa	1

Myyjän pitää olla konkreettisesti siellä, missä asiakkaat ja markkinat ovat. Paikalliset asiakkaat haluavat, että palveluntuottaja on tarvittaessa nopeasti saatavilla, esimerkiksi tarjouspyyntödokumenttien yksityiskohtaisen tarkastelun, hintoihin liittyvien tarkennuksien tai hinnoittelun tarkempaa läpikäyntiä varten.

H3: ”Lisäksi arvostamme, että toimittajalla on toimipiste paikkakunnalla.”

Asiakkaat kokevat, että palveluntuottajan toimintatapa lähtee asiakkaan tarpeista, kohdeyrityksessä kuunnellaan asiakkaan asiantuntevaa organisaatiota ja toimitaan kuten pitkäjänteiset kumppanuussuhteet edellyttävät. Asiakastuntemus on strategisen tehokkuuden edellytys.

H1: ”Sanotaan, että yhteistyö on tähän mennessä ollut lyhyt. Kyllä näistä telineistä, mistä on sovittu, on jäänyt positiivinen kuva.”

Laatu ja turvallinen työnjälki ovat koko palvelutoiminnan ydin. Kaikki toiminnot ja työtehtävät on hoidettava parhaalla mahdollisella laadulla ja turvallisilla työmenetelmillä.

Koulutettu ammattitaitoinen henkilöstö kykenee suoriutumaan vaikeimmistakin tehtävistä, joissa erikoisosaamista tarvitaan. Ammattitaidolla tehty työ palkitsee tekijänsä ja mahdollistaa luottamuksellisten suhteiden luomisen asiakkaiden kanssa. Henkilöstön on oltava joustavaa ja luvattut työt on saatettava loppuun sovitun aikataulun puitteissa. Yrityksen on reagoitava mahdollisimman nopeasti asiakkaan tarpeisiin.

H1: ”Kyllä se mielestäni reagoi. Tietysti niitä odottajia on aina niin paljon. Täällä oli 88 telinettä pystyssä, ja tietysti jokaisen mielestä se oma teline on se tärkein. Muilta urakoitsijoilta ei ole tullut huonoa palautetta.”

H4: ”Minun käsitykseni mukaan se on ollut riittävä. Mitään kielteistä en ole kuullut.”

Toiminnan on oltava riittävän läpinäkyvää, jotta asiakkaat voivat luottaa palveluntuottajan lupauksiin. Samalla läpinäkyvä toiminta antaa uskottavuutta asiakkaan silmissä. Toiminnan lähtökohdaksi on asetettava luottamukseen ja kumppanuuteen perustuva toiminta, jossa ollaan osana asiakkaan arvoketjua. Tiimien tehokas hyödyntäminen palvelujen tuottamisessa lisää toiminnan joustavuutta.

Toimisto ja materiaalivarastot on sijoitettava lähelle toimintakohteita, jotta ne tukevat joustavaa asiakaslähtöistä toimintatapaa. Alueella toimiminen edellyttää, että toimija on lähellä ja saatavilla, jolloin toimijan mahdollisuudet kasvotusten käytäviin keskusteluihin asiakkaan kanssa on helpompi toteuttaa. Niinpä kohdeyrityksen uuden toimitilan avajaiset pidettiin liikekeskus Kustin kulmassa kesäkuussa 2013, jolloin järjestettiin myös liikekeskuksen yleiset avajaiset kaikille liiketilan yritysten asiakkaille.

Varastotiloja eristys- ja telinemateriaaleille kohdeyritys vuokrasi Kajaanin Renforsinrannasta, joka on keskeisellä paikalla asiakkaisiin nähden. Yritys on satsannut myös ajoneuvokalustoon hankkimalla aikaisempien ajoneuvojen lisäksi kuorma-auton telineosien kuljettamiseen sekä pakettiauton eristysmateriaaleille.

5.8 Asiakassegmentoinnin tekeminen

PEPT Oy Ab:n segmentit ovat LVI-urakointi, teollisuuden kunnossapito ja kunnossapitoseisokit. PEPT Oy Ab:n kysyntä on suurta, koska esimerkiksi paikalliset kaivosalan yritykset tarvitsevat kunnossapidossaan eristys- ja telinealan osaamista. Seisokkiluontoiset työt ovat jokavuotisia tapahtumia, joissa tarvitaan eristystöitä ja telineitä. LVI-puolella saneeraus ja uudisrakennuskohteet ovat ympärivuotisia kohteita.

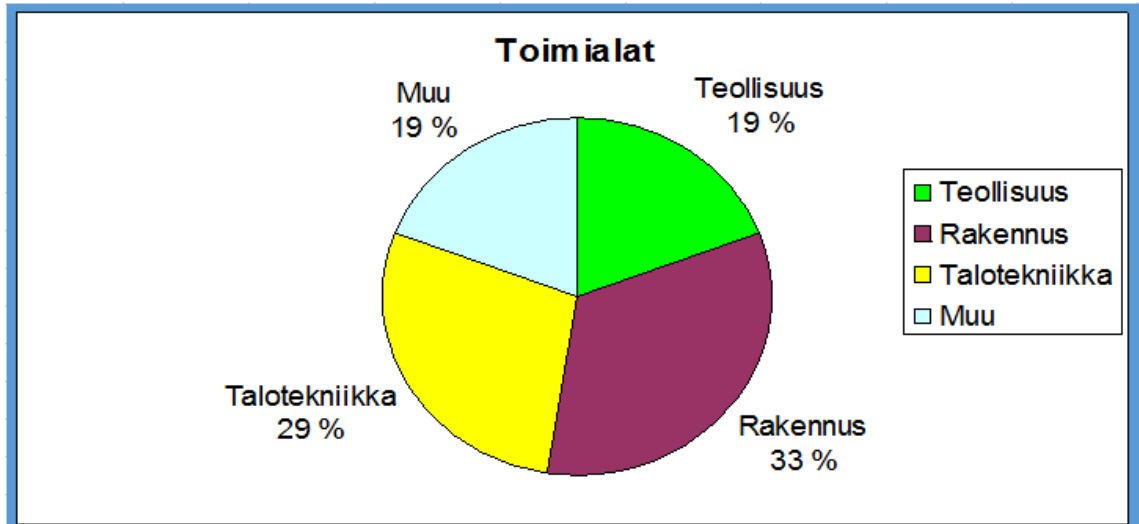
Lähtötiedot segmentointia varten kerättiin esimerkiksi asiakasrekisteristä, internetistä ja messuilta. Asiakassegmentoinnin tulosten yhteenveto on liitteessä 2.

Seuraavaksi arvioitiin eri toimialojen palvelutarvetta ja siihen liittyvää liikevaihtoa (taulukko 4). Toimialoista teollisuus työllistää eniten ja yhteistyön pitkäjänteisyys antaa ennustettavan kuormituksen. Muut toimialat tasaavat toistensa kausivaihteluja. ”Muu” tarkoittaa potentiaalista yhteistyötä, jota ei ole segmentoinnin puitteissa määritelty.

Taulukko 4. Palvelutarve ja liikevaihto.

Toimiala	Palvelujen tarve				Työllistyminen/ostot		
	Kunnossapito	Seisakit	Teline	Eristys	Työvoima	Materiaali	Kaluston vuokraus
Teollisuus	x	x	x	x	x	x	x
Rakennus			x		x		x
Talotekniikka				x	x	x	
Muu							

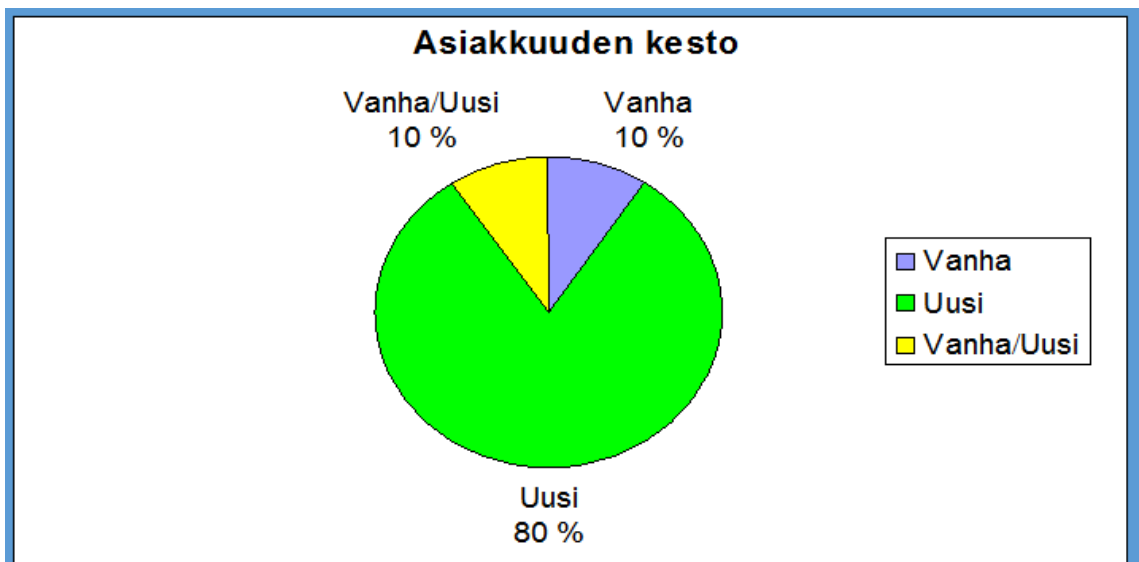
Toimialojen suhteelliset osuudet jakautuvat niin, että teollisuuden osuus on 19 %, rakennus ja talotekniikan osuus tasaisesti 33/29 % ja muiden potentiaalisten uusien asiakkaiden osuus 19 % (kuva 23).



Kuva 23. Toimialojen suhteelliset osuudet.

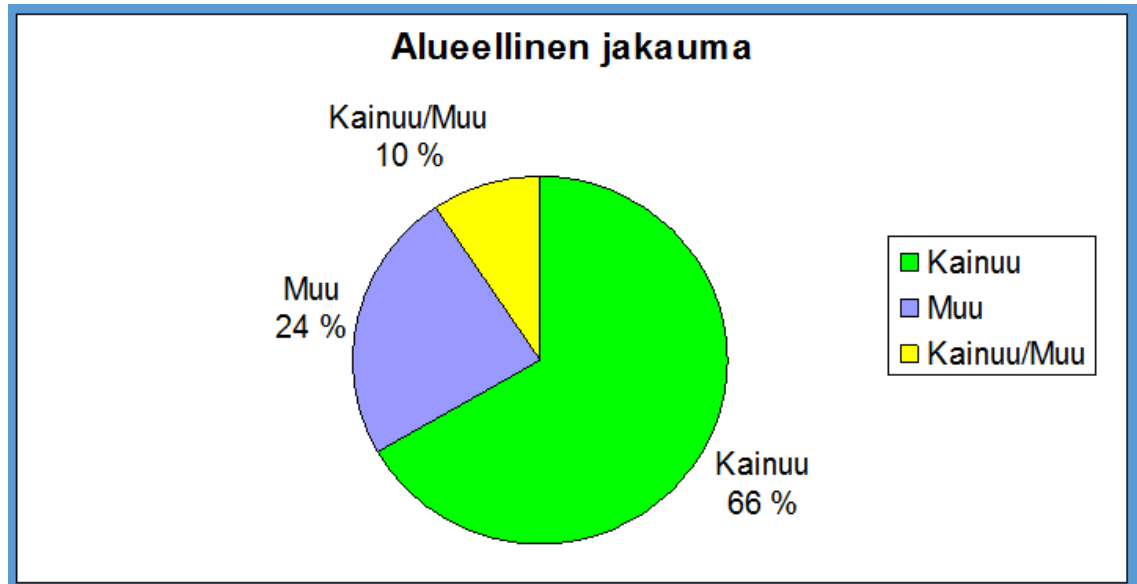
Pitkä yhteistyö ja toiminnan kannattavuus ovat edellytyksiä ennakoitavalle tulevaisuudelle. Uudet potentiaaliset asiakkaat antavat mahdollisuuden laajentaa toimintaa.

Seuraavassa kuvassa on esitetty yhteenveto asiakkuudesta yhteistyöajan perusteella (kuva 24). ”Vanha/Uusi” tarkoittaa yritystä, jonka kanssa yhteistyötä on tehty aikaisemmin toisella paikkakunnalla. Yhteistyö vanhojen asiakkaiden kanssa on jatkunut myös varsinaisen toimialueen ulkopuolella. Potentiaalisten uusien asiakkaiden osuus on suhteellisesti suuri eli 80 %.



Kuva 24. Asiakkuuden kesto.

Asiakkaiden maantieteellinen läheisyys auttaa järjestämään palvelut ja yhteistyön tehokkaalla tavalla. ”Kainuu/Muu” tarkoittaa kainuulaista yritystä, jonka työt ulottuvat Kainuun ulkopuolelle. Kuva 25 esittää tarkastelun kohteena olevien yritysten sijoittuminen maantieteellisesti.



Kuva 25. Yritysten sijoittuminen maantieteellisesti.

Alueellisesti asiakkaat jakautuvat pääosin Kainuuseen 66 % sekä muualle Itä-Suomeen 24 %. Kainuulaisten asiakkaiden töitä on siirtynyt myös muualle Itä-Suomeen, jonka osuus tarkasteluhetkellä oli 10 %.

5.9 Myynti ja markkinointi

Myynti- ja markkinointityöhön panostettiin tehokkaasti, ja suora aktiivinen myyntityö on tutkimustulosten mukaan tehokkainta. Se auttaa luomaan kuvan palveluntuottajan sitkeydestä ja herättämään asiakkaan hakemaan palvelua myyjäyritykseltä. Myyntityön tärkeimpiä tekijöitä ovat tunnetekijät sekä palveluaktiivisuus. Luottamuksellisia suhteita on pidettävä tärkeinä, ja ne ovat myynnin ytimenä.

Markkinoinnilla on oma tärkeä merkityksensä uusien asiakkaiden saamiselle. Asiakkaiden kanssa suhdetoiminnan on oltava järjestelmällistä ja tavoitteellista. Uusiin asiakkaisiin kohdistuvan markkinoinnin on oltava tehokasta, ja se on kohdennettava segmenteittäin.

Asiakaskäynnit on suunniteltava ja sovittava yhteydenottojen ja käyntien osalta niin, että niistä jää dokumentoitu tieto järjestelmään. Asiakaskäynteihin valmistellaan riittävän mielenkiintoinen esittelymateriaali, ja tarvittaessa käytetään esittelyvideota.

Palautekeskustelut asiakkaan kanssa pidetään projektien päättyessä tai palvelusopimuksen osalta muutaman kerran vuodessa. Palautekeskusteluissa tuodaan esille yhteistyön onnistuminen ja mahdolliset palautteet menneeltä palvelukaudelta tai yksittäisestä projektista. Keskusteluissa käydään läpi myös reklamaatiot ja turvallisuusasiat.

Yritystä mainostetaan yritys- ja paikallisissa lehdissä, joihin tehdään tarvittaessa toistuvia ilmoituksia. Toiminta-alueella saadaan hyvää mainostilaa *Koti-Kajaani*-lehdessä, joka ilmestyy kaksi kertaa viikossa jokaisen talouten Kainuussa. Yrityksellä on varsin kattavat www-sivut, joihin tietoja päivitetään systemaattisesti. Yritys teettää myös säännöllisesti uusia esittelylehtisiä sekä videoita toiminnastaan.

Asiakassegmentoinnin tulosten perusteella markkinointia kohdennettiin tekemällä suunnitelma ja toteutustaulukko kohde- ja suhdeasioiden hoitamiseen (taulukko 5). Markkinoinnin kohteeksi otettiin myös henkilökunta ja potentiaaliset uudet työntekijät.

Taulukko 5. Kohde- ja suhdemarkkinoinnin keinoja.

Kohderyhmä	Tavoitteet	Toimenpiteet	Seuranta
Henkilökunta	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökunnan sitouttaminen yrityksen strategiaan - Yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutus- ja perehdytystilaisuudet, yhtiön toimintastrategia ja tulevien vuosien toimintasuunnitelma - Kannuste- ja palkitsemisjärjestelmien käyttöönotto henkilökunnan sitouttamiseksi - Harrasteet, yritysjuhlat 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskustelut koko yritykseen - Osaamismatriisit ja koulutussuunnitelmat
Potentiaaliset työntekijät	<ul style="list-style-type: none"> - Uusien työntekijöiden palkkaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen näkyvyys ammatillisissa oppilaitoksissa - Rekrytointimessut - Yrityksen teemaesitykset 	<ul style="list-style-type: none"> - Rekrytointi - Hakevat työntekijät
Aliurakointi	<ul style="list-style-type: none"> - Luotettavien yhteistyökumppaneiden hankkiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Säännölliset yhteiset kehityspalaverit - Avoin suhtautuminen parannusehdotuksiin - Yhteiset teematapahtumat 	<ul style="list-style-type: none"> - Mielipidemittaukset
Kunnossapitoasiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> - Kannattavan ja tiiviin asiakassuhteen luominen (ns. kumppanuussuhde) - Tavoitteena saada markkinoitua PEPT-tuotetta ja -brändiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Säännölliset yhteiset kehityspalaverit, joissa toimintaa tarkastellaan yhteisestä näkökulmasta - Yhteiset harrastukset, matkat ja messut 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakastyytyväisyyskysely - Strategiapalaverit - Asiakaskäynnit
Telinetyöt	<ul style="list-style-type: none"> - Kannattavan ja tiiviin asiakassuhteen luominen (ns. kumppanuussuhde) 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiset tapaamiset, joissa yhteistoimintaa seurataan järjestelmällisesti - Vapaa-aika, messuille yhdessä 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakastyytyväisyyskysely - Strategiapalaverit - Asiakaskäynnit
Talotekniikan eristystyöt	<ul style="list-style-type: none"> - Kannattavan ja tiiviin asiakassuhteen luominen (ns. kumppanuussuhde) 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiset tapaamiset, joissa yhteistoimintaa seurataan järjestelmällisesti - Yhteiset messut ja vapaa-ajan harrasteet 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakastyytyväisyyskysely - Strategiapalaverit - Asiakaskäynnit
Seisokkikohteet – vuosittain toistuvat	<ul style="list-style-type: none"> - Kannattavan ja tiiviin asiakassuhteen luominen (ns. kumppanuussuhde) 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiset tapaamiset, joissa yhteistoimintaa seurataan järjestelmällisesti - Messut 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakastyytyväisyyskysely - Asiakaskäynnit

Yritys tulee osallistumaan joka vuosi erilaisille alan messuille, joissa näkyvyyttä saadaan lisättyä. Alan messuja ovat kaivos-, teollisuus-, rakennus- ja voimalaitosmessut. Lisäksi joka vuosi osallistutaan rekrytointimessuille, joilla vieraillee työpaikoista kiinnostuneita työnhakijoita ja oppilaitoksia. Asiakkaat osallistuvat samoille messuille, joiden aikana voidaan pitää yhteyttä asiakkaisiin markkinointimielessä.

5.10 Kysely- ja haastattelututkimuksen tulokset

Kyselylomaketta (liite 2) testattiin pariin kertaan, ja korjausten jälkeen lomake muotoutui lopulliseen asuunsa, jossa oli yhteensä 31 kysymystä. Strukturoituja kysymyksiä oli 28 kappaletta: kahdessa vastausvaihtoehdot olivat *kyllä* tai *ei* ja kolmessa vaihtoehdot olivat viisiosaiset (Likertin-asteikko). Avoimia kysymyksiä oli kolme, joista taustatietoja käsitteleviä kysymyksiä oli yksi.

Kyselyn osiossa 1–3 toteutettiin markkinointikysely, jossa tiedusteltiin palvelun eri osa-alueiden tärkeyttä asiakkaalle, palvelujen käyttöä ja lisätietojen tarvetta koskien palveluvalikoimaa. Osiossa 4 toteutettiin asiakastyytyväisyyskysely, jossa asiakas arvioi toimijan palvelukykyä. Osiossa 5 kartoitettiin mahdollista yhteistyön jatkuvuutta. Osiossa 6 kysyttiin toiveita uusista ja lisäpalveluista. Osiossa 7 etsittiin vinkkejä potentiaalisista uusista asiakkaista. Osiossa 8 kerättiin yhteystiedot.

Kyselylomake ja haastattelut toimivat mittareina hyvin. Kyselylomakkeen kysymykset vastasivat tutkimuksen tavoitteita. Kysely oli kokonaistutkimus, joten kohdejoukon valinta tai otoksen koko eivät muodostaneet reliabiliteettiongelmaa.

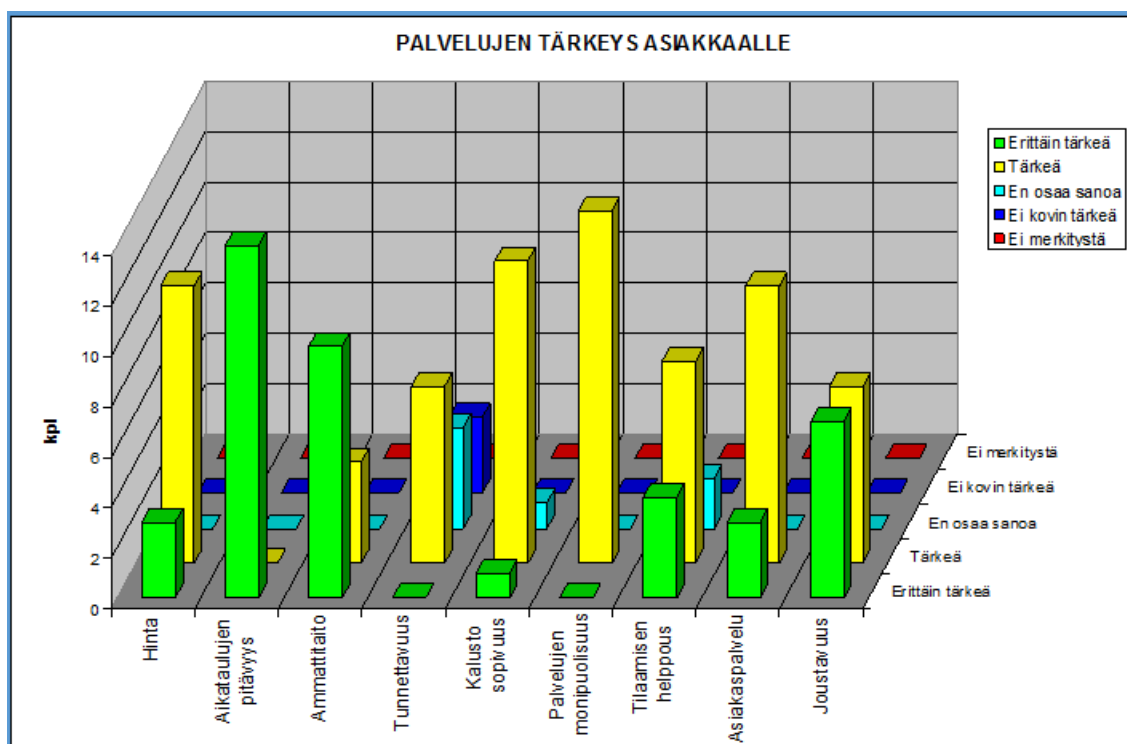
Koska kyselyyn osallistuneiden lukumäärä oli pieni, voitiin tutkimuksen aineisto käsitellä Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla. Kyselyn tulokset kopioitiin omiin Excel-taulukoihin. Eri taulukoissa olevat asiakaspalautetiedot summattiin yhteenvetotaulukkoon linkittämällä.

Yhteenvedotaulukossa yksiulotteinen jakauma on ilmoitettu frekvenssi- ja prosenttilukuina. Kuvissa on x-akselilla selitteenä vastauksen aihe ja kyselyyn vastanneiden lukumäärä, y-akselilla vastausvaihtoehto ja sen prosentuaalinen osuus suhteutettuna vastauksien lukumäärään.

Kysymyskohtaiset tulokset esitetään kuvina ja sanallisesti. Asiakastyytyväisyyskyselyn yhteenvedo on liitteessä 3. Tuloksia käsitellään samassa järjestyksessä kuin ne olivat kyselylomakkeessa.

Kuinka tärkeäksi arvioisit seuraavat asiat?

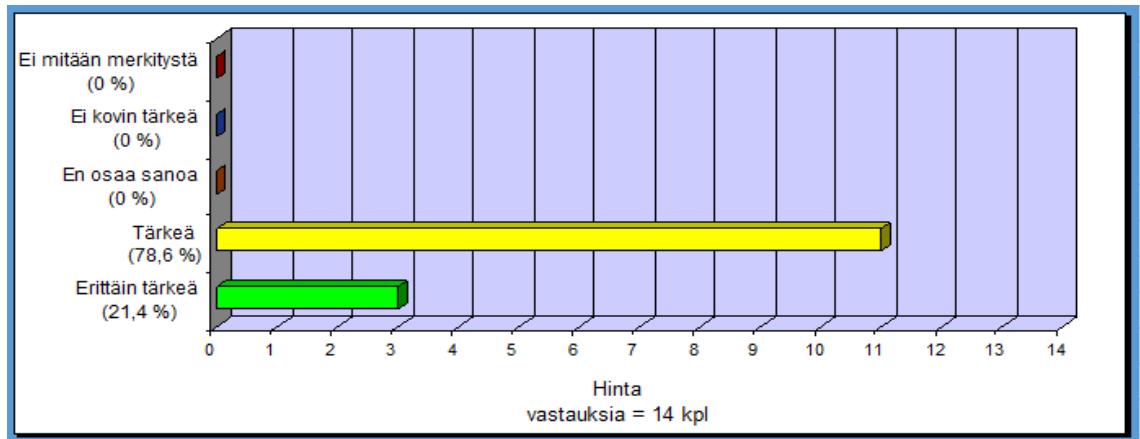
Kuva 26 esittää yhteenvedon markkinointikyselyn kohtien 1–3 tuloksista (palvelujen tärkeys asiakkaalle). Pääsääntöisesti kysytyt asiat olivat haastatelluille erittäin tärkeitä tai tärkeitä. Ainoastaan tunnettavuus on asia, jossa vastaukset jakautuvat tasaisemmin tärkeä- ja ei kovin tärkeä-alueelle. Esille nousi aikataulujen pitävyys ja palvelujen monipuolisuus, joista kaikki kyselyyn osallistuneet olivat samaa mieltä. Erittäin tärkeänä pidettiin myös ammattitaitoa. Kaluston sopivuuden suhteen vallitsi yksimielisyys eli asia koettiin tärkeäksi.



Kuva 26. Yhteenvedo palvelujen tärkeydestä.

Hinta

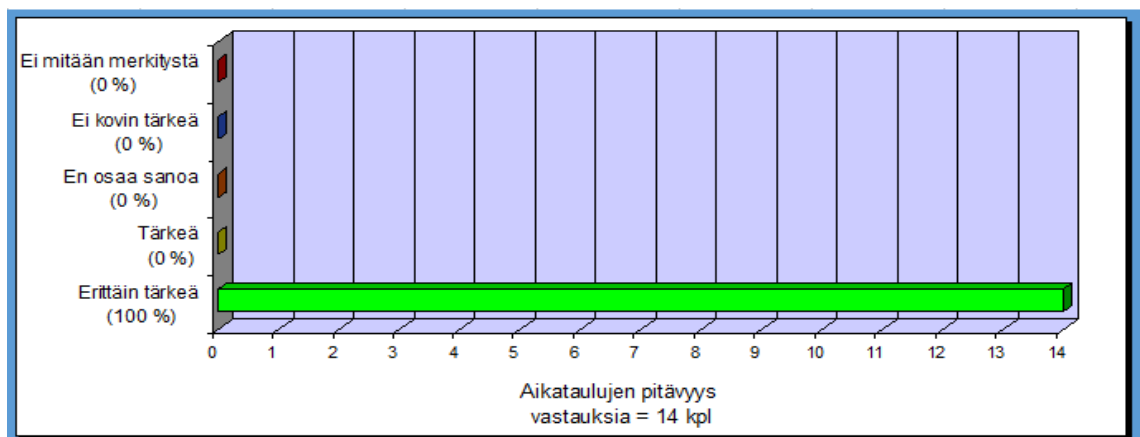
Vastaukset kysymykseen tuotteen tai palvelun hinnasta jakautuivat niin, että suurin osa (78,6 %) vastanneista piti hintaa tärkeänä ja 21,4 % erittäin tärkeänä valintakriteerinä. Hinta ei ole siis ainoa toimijan valintaan vaikuttava tekijä (kuva 27).



Kuva 27. Hinnan merkitys.

Aikataulujen pitävyys

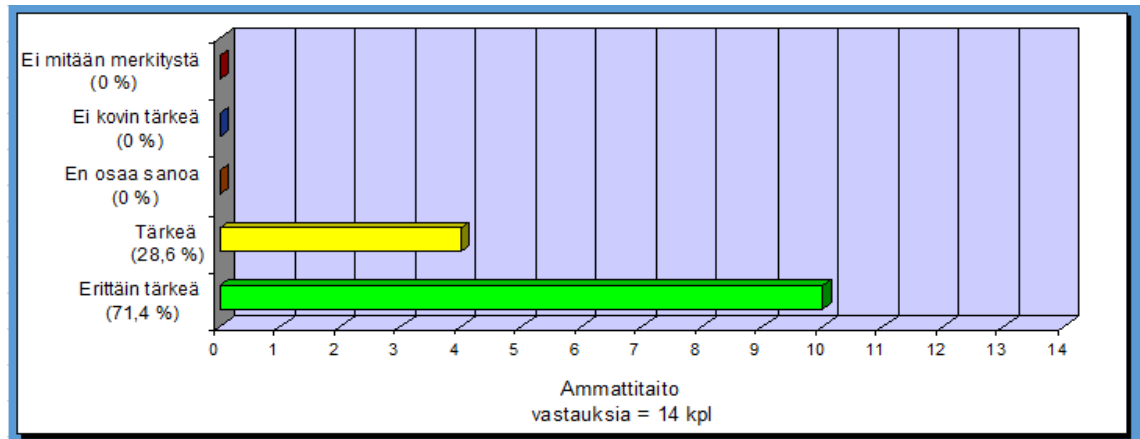
Kaikki vastaajat (100 %) pitivät aikatauluissa pysymistä erittäin tärkeänä. Aikataulujen pitävyyden tärkeydestä kysyttäessä mielipiteet olivat yksiselitteisiä. Osa-alue liittyy toimittajan luotettavuuteen yhteistyökumppanina (kuva 28).



Kuva 28. Aikataulujen pitävyyden tärkeys.

Ammattitaito

Kysymykseen ammattitaidon tärkeydestä vastaukset jakautuivat niin, että 71,4 % piti ammatitaitoa erittäin tärkeänä ja 28,6 % tärkeänä (kuva 29). Ammattitaitoinen ja osaava henkilökunta toimii yrityksen käyntikorttina ja on ehdoton edellytys kannattavalle liiketoiminnalle.



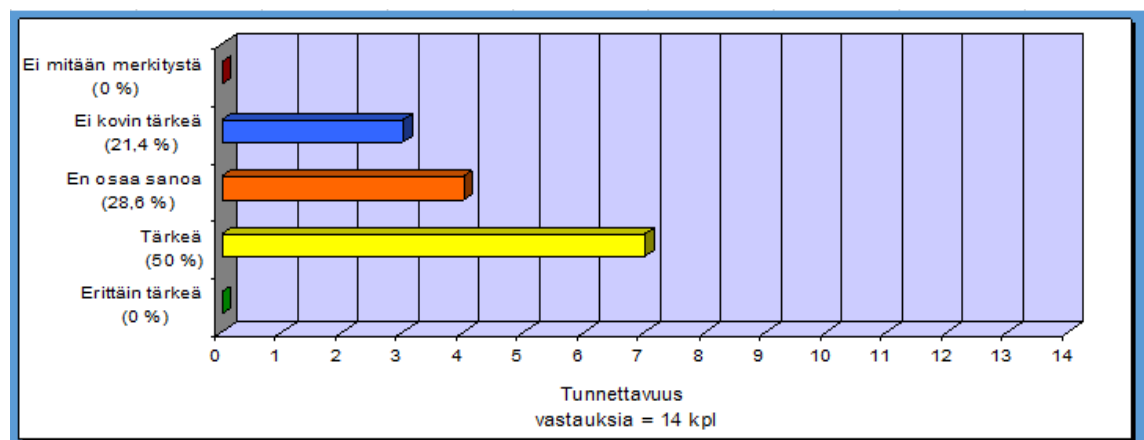
Kuva 29. Ammattitaidon tärkeys.

H1: "Olen ollut tyytyväinen niiden töiden osalta mitä nyt on ollut. En voi moittia ketään."

H4: "Toimihenkilöt ovat ammattitaitoisia: työntekijöistä positiivista palautetta on tullut kentältä."

Tunnettavuus

Kyselyssä kysyttiin, kuinka tärkeää on yrityksen tunnettavuus. Vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti. Tärkeänä tunnettavuutta piti 50 % vastaajista, en osaa sanoa -vastaajia oli 28,6 % ja ei kovin tärkeänä tunnettavuutta piti vastanneista 21,4 % (kuva 30). Yrityksen tunnettavuus on siis tärkeä tekijä markkinoinnin ja uusien asiakkaiden saamisessa alueella.



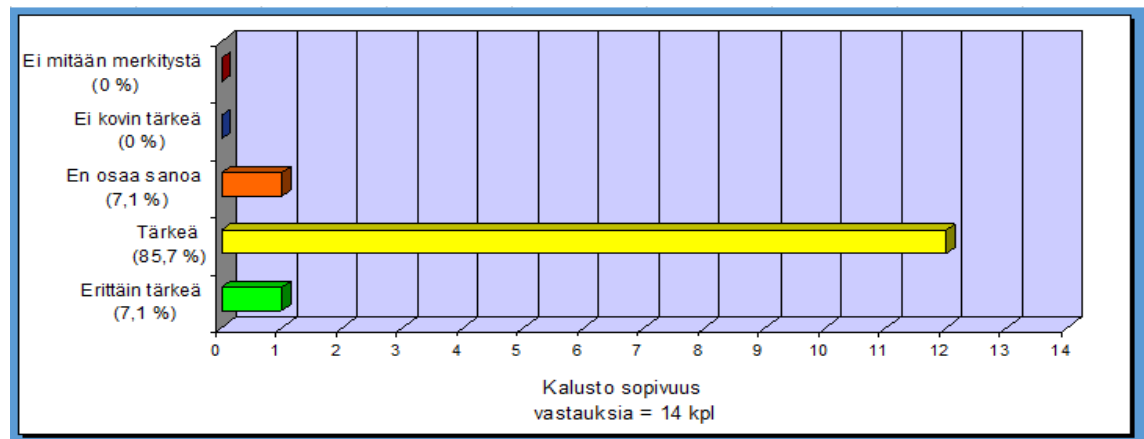
Kuva 30. Yrityksen tunnettavuuden tärkeys.

H4: "Olen käynyt joskus sivuillanne, mutta en ole aivan äskettäin käynyt."

H1: ”Internetistä. Olin aikeissa mennä etsimään tietoa Internetistä, kun Pept otti minuun yhteyttä.”

Kaluston sopivuus

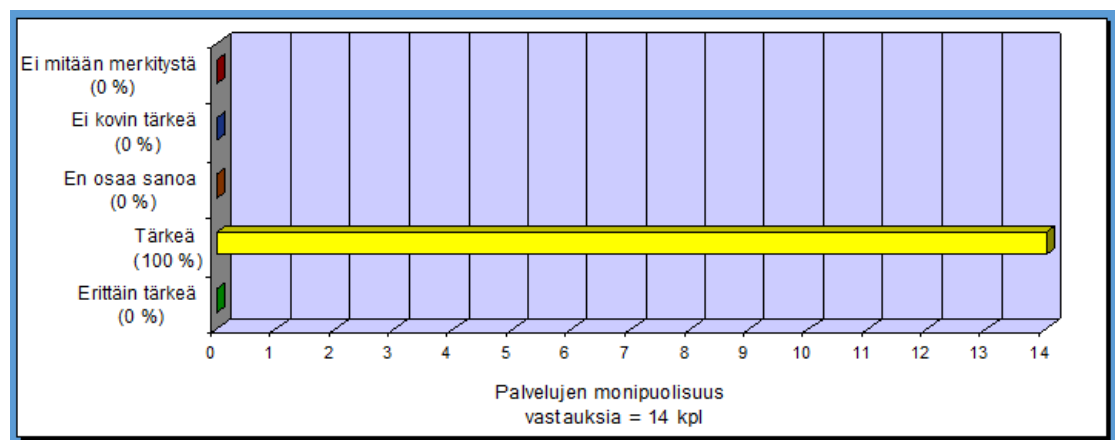
Kysyttäessä, kuinka tärkeäksi asiakas kokee kaluston sopivuuden ja sen, että toimijalla on so-piva tai riittävä kalusto, mielipiteet jakautuivat seuraavasti: 7,1 % piti kaluston sopivuutta erit-täin tärkeänä, 85,7 % tärkeänä ja 7,1 % ei osannut sanoa tai ei ottanut kantaa asiaan (kuva 31). Telinekalustoa koskevat lakisääteiset määräykset, jotka on otettava huomioon niiden hankin-noissa ja asentamisessa työmailla.



Kuva 31. Kaluston sopivuuden tärkeys.

Palvelujen monipuolisuus

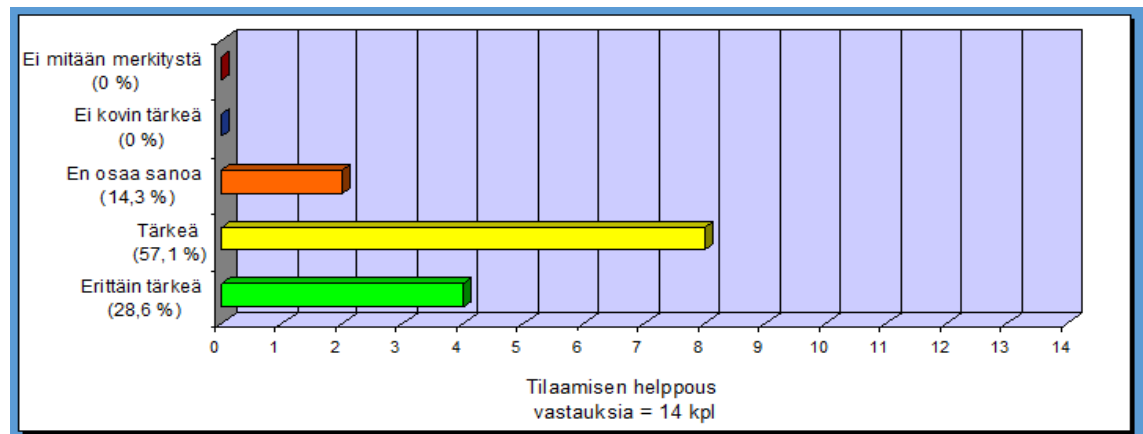
Kysyttäessä, kuinka palvelujen monipuolisuus vaikuttaa palvelutuottajan valintaan, kaikki vas-taajat pitivät sitä tärkeänä 100 % (kuva 32). Monipuolista palvelujen tuottamista auttaa myös se, että toimija voi palvella kunnossapitokohteissa niin telineasennuksissa kuin eristystöissäkin.



Kuva 32. Palvelujen monipuolisuuden merkitys.

Tilaamisen helppous

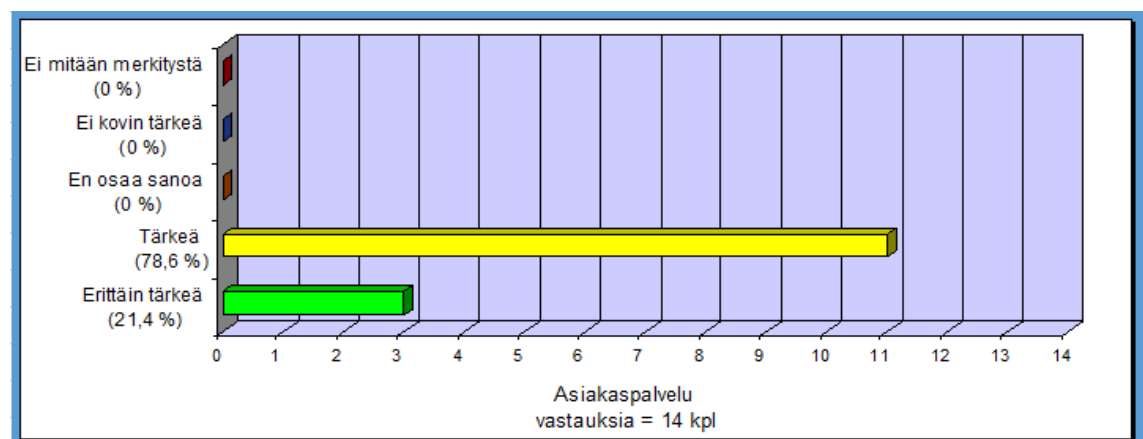
Kysyttäessä, kuinka joustavasti tilausprosessi aina tarjouspyynnöstä tilaukseen toimii, prosessin toimivuutta piti erittäin tärkeänä 28,6 %, tärkeänä 57,1 % ja ei osaa sanoa tai ei tee tilauksia vastasi 14,3 % kaikista vastanneista (kuva 33). En osaa sanoa -vastaukset tulivat henkilöiltä, jotka eivät pääsääntöisesti hoida tilauksia. Asiakkaat kokivat, että toimivan ja joustavan toimintaprosessin kautta tilaamisen pitää olla helppoa ja johdonmukaista.



Kuva 33. Tilaamisen helppouden tärkeys.

Asiakaspalvelu

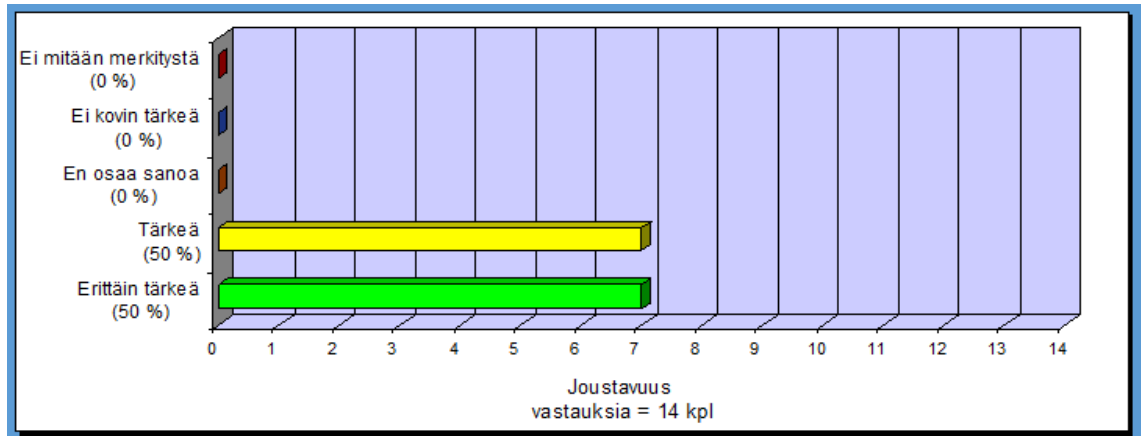
Asiakaspalvelu on tärkeä osa-alue kanssakäymisessä asiakkaan kanssa päivittäin työmailla ja neuvotteluissa. Yhteistyöhön kuuluvat esimerkiksi ohjaaminen ja asiakaspalautteen käsittely. Kysyttäessä, kuinka tärkeä asiakaspalvelu on yritykselle, hyvää asiakaspalvelua piti erittäin tärkeänä 21,4 % ja tärkeänä 78,6 % vastanneista (kuva 34).



Kuva 34. Asiakaspalvelun tärkeys.

Joustavuus

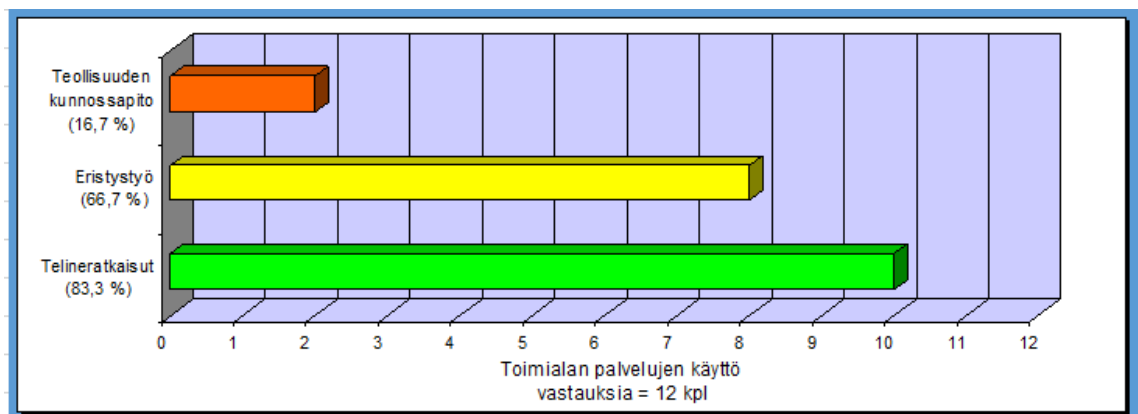
Kun kysyttiin toiminnan tai palvelun joustavuudesta, mielipiteet tärkeydestä jakautuivat tasaisesti. Joustavuutta piti erittäin tärkeänä 50 % ja tärkeänä 50 % vastanneista (kuva 35).



Kuva 35. Joustavuuden tärkeys.

Käytättekö toimialamme palveluita?

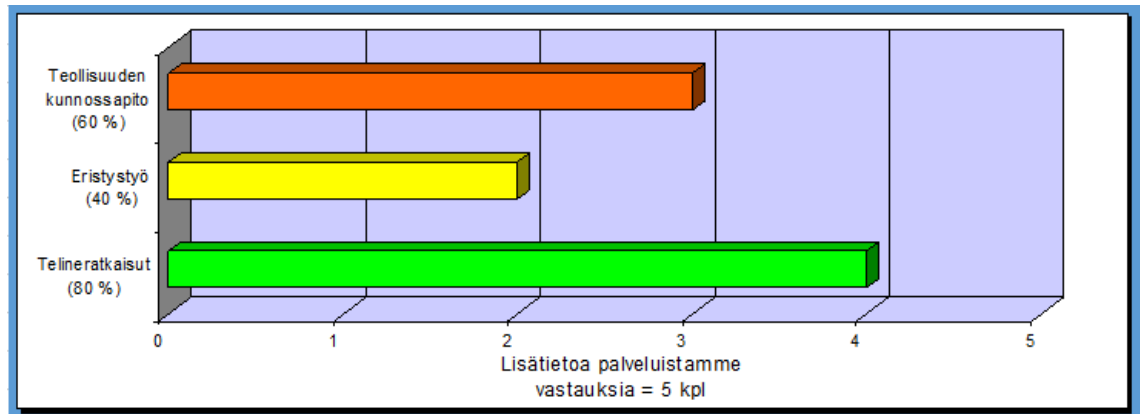
Asiakas saattaa käyttää useampaa palvelua, yhtä palvelua tai ei palveluja lainkaan. Jakaumassa on summattu kaikkien palvelujen käyttö. Suurin osa käyttää joko telineratkaisuja tai eristyspalveluja (n. 70 %). Teollisuuden kunnossapitopalveluja käyttää 16,7 % kyselyyn vastanneista (kuva 36).



Kuva 36. Toimialan palvelujen käyttö.

Haluaisitteko lisätietoa palveluistamme?

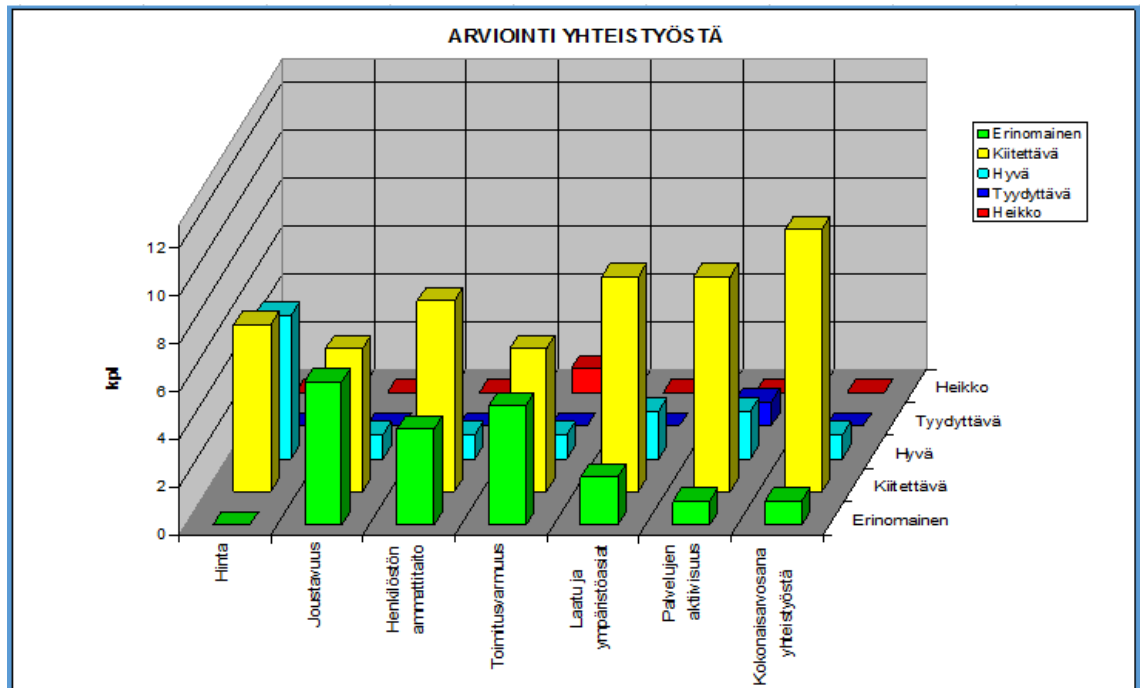
Asiakas saattaa haluta lisätietoja useammasta palvelusta, yhdestä palvelusta tai ei yhdestäkään, jos kokee tietävänsä palveluista riittävästi. Tähän osioon vastasi viisi vastaaja neljästätoista. Neljä viidesosa vastanneista halusi lisätietoja telineratkaisuista (80 %), teollisuuden kunnossapidosta lisätietoja kaipasi kolme viidestä (60 %) ja eristystöistä kaksi viidestä (40 %) (kuva 37).



Kuva 37. Lisätietojen haluaminen palveluista.

Arviointi yhteistyöstä

Asiakastyytyväisyyskyselyssä yritykset arvioivat toimittajan palveluntuottokykyä arvoasteikolla 1–5 (1 = heikko, 2 = tyydyttävä, 3 = hyvä, 4 = kiitettävä, 5 = erinomainen). Kuva 38 esittää yhteenvedon kyselylomakkeen 4. kohdan tuloksista. Tuloksia on arvioitu myös aihealueittain ja täydennetty haastateltujen kommentteilla. Pääsääntöisesti palveluntuottaja sai arvosanan kiitettävä. Joustavuus arvostettiin korkealle arvosanoilla erinomainen tai kiitettävä. Toimitusvarmuudesta ja palvelujen aktiivisuudesta annettiin kerran arvosanat heikko ja tyydyttävä.



Kuva 38. Yhteenveto asiakastyytyväisyydestä.

Seuraavassa esitetään muutamia esimerkkejä henkilöhaastatteluissa esille nousseista asioista asiakastyytyväisyyteen liittyen:

H4: ”Kyllä ollaan oltu tyytyväisiä. Hommat on toimintu niin kuin on pitänyt. Työnjohtajat keskustelevat keskenään. Laskutuspuoli on ainoa kehityksen paikka, jota pitää viilata eteenpäin.”

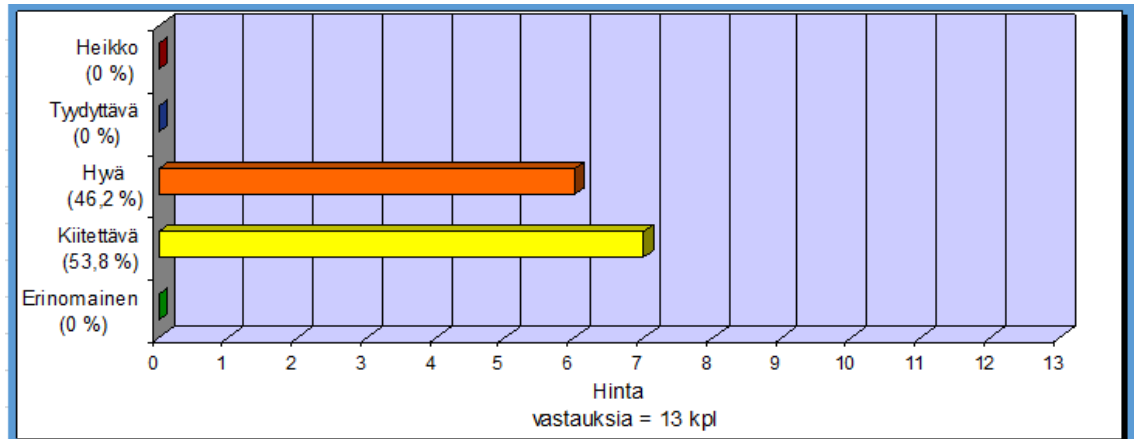
H2: ”Kyllä se on. Jos edellisenä päivänä on pyydetty miehet paikalle, niin kyllä me olemme saaneet seuraavaksi päiväksi ne paikalle. Olemme saaneet ne paikalle jopa samalle päivälle. Ihan hyvä.”

H1: ”Pitää olla tarkkana, että työnjohto on paikalla, koska työntekijät eivät välttämättä puhu suomea eivätkä ymmärrä. Ettei synny väärinkäsityksiä. Jotta säilyy prioriteetti, että tehdään ne mistä on sovittu ja että järjestys säilyy. Muuten on ihan OK.”

H3: ”Käsittääkseni se on hyvä. En itse työskentele kovin paljon kentällä, joten siellä tapahtuvasta työstä minulla ei ole suoraa näkemystä.”

Hinta

Kysymyksillä selvitettiin, miten palvelujen hinnoittelu on käytännössä onnistunut asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Hinta kiinnosti kohdeyritystä erityisesti, koska kokemukset alueen hintatasosta olivat entuudestaan vähäiset. Vastanneista 53,8 % piti hintatasoa kiitettävänä ja 46,2 % hyvänä (kuva 39).



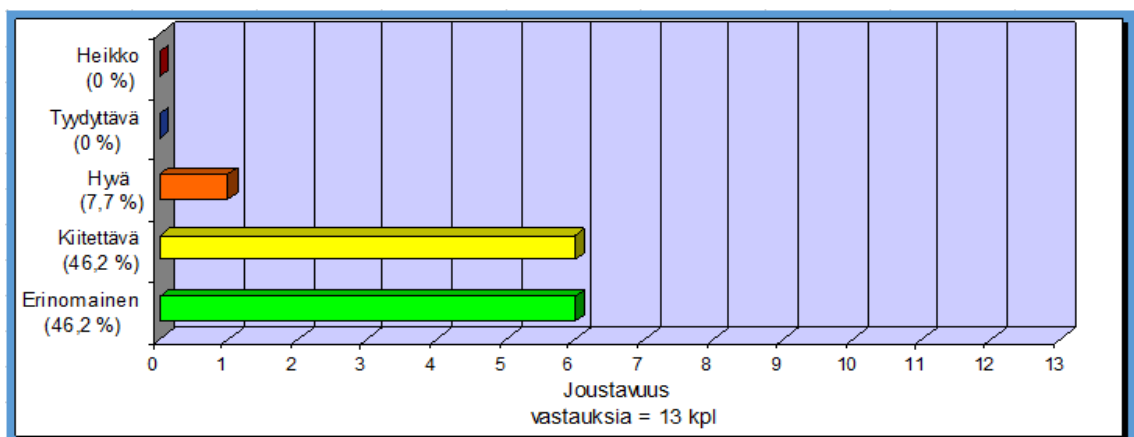
Kuva 39. Hinta.

H2: ”Kyllä olemme. Hinta-laatusuhde on kohdallaan.”

H1: ”Olen teettänyt teline- ja erityistöitä 17 vuotta. Kustannusten osalta työt ovat minulle tiedossa.”

Joustavuus

Asiakkaista 46,2 % koki toimijan joustavuuden erinomaiseksi, 46,2 % piti sitä kiitettävänä ja 7,7 % hyvänä (kuva 40).

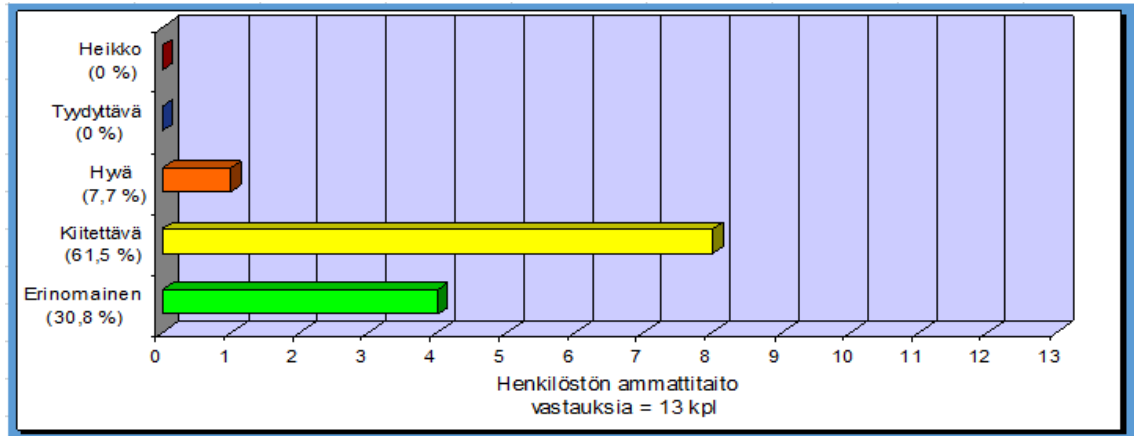


Kuva 40. Joustavuus.

H3: ”Joustava ja tuntuu, että brändi on kohdallaan.”

Henkilöstön ammattitaito

Asiakkaista 30,6 % piti toimijan henkilöstön ammattitaitoa erinomaisena, 61,5 % kiitettävänä ja 7,7 % hyvänä (kuva 41).

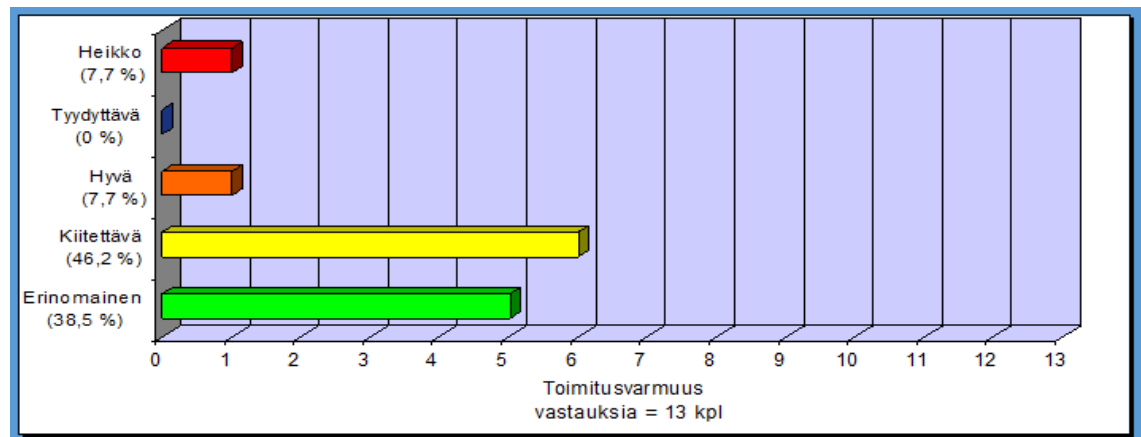


Kuva 41. Henkilöstön ammattitaito.

H4: ”Positiivista palautetta on tullut kentältä.”

Toimitusvarmuus

Vastauksien prosentuaaliset osuudet jakautuvat selkeästi useampaan kategoriaan kuin kohdassa, jossa kysyttiin, kuinka tärkeäksi asiakas näkee aikataulujen pitävyyden. Toimitusvarmuutta piti erinomaisena 38,5 %, kiitettävänä 46,2 %, hyvänä 7,7 % ja heikkona 7,7 % vastanneista (kuva 42). Toimitusvarmuuden kehittämiseen pitää kiinnittää jatkossa huomiota.

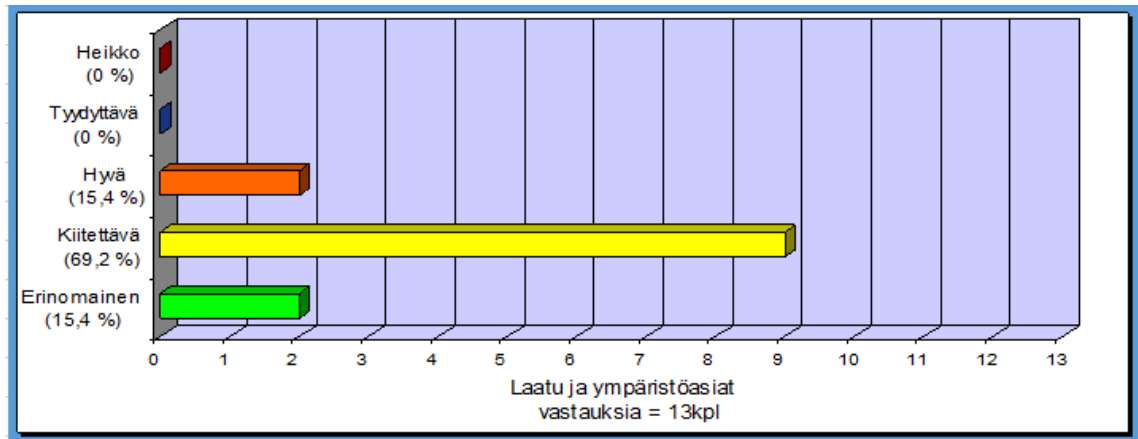


Kuva 42. Toimitusvarmuus.

H4: ”Minun käsitykseni mukaan se on ollut riittävä. Mitään kielteistä en ole kuullut.”

Laatu ja ympäristöasiat

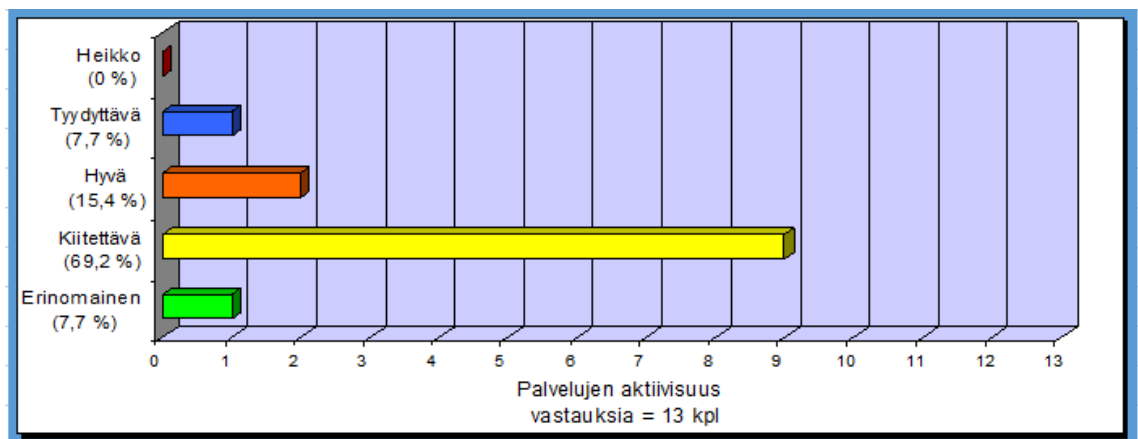
Osiossa selvitettiin asiakkaan näkemystä siitä, miten hyvin laatuun ja ympäristöön liittyvät asiat on hoidettu kohdeyrityksessä. Asiakkaista 15,4 % oli sitä mieltä, että erinomaisesti, 69,2 % kiitettävästi ja loput 15,4 % hyväksi (kuva 43).



Kuva 43. Laatu- ja ympäristöasiat.

Palvelujen aktiivisuus

Kysyttäessä, kuinka aktiivisesti palveluja tarjotaan ja ollaan yhteydessä asiakkaaseen, saatiin seuraava jakauma: 7,7 % vastanneista piti toimijan aktiivisuutta erinomaisena, 69,2 % kiitettävänä, 15,4 % hyvänä ja 7,7 % tyydyttävänä (kuva 44).



Kuva 44. Palvelujen aktiivisuus.

H1: "PEPT otti minuun yhteyttä."

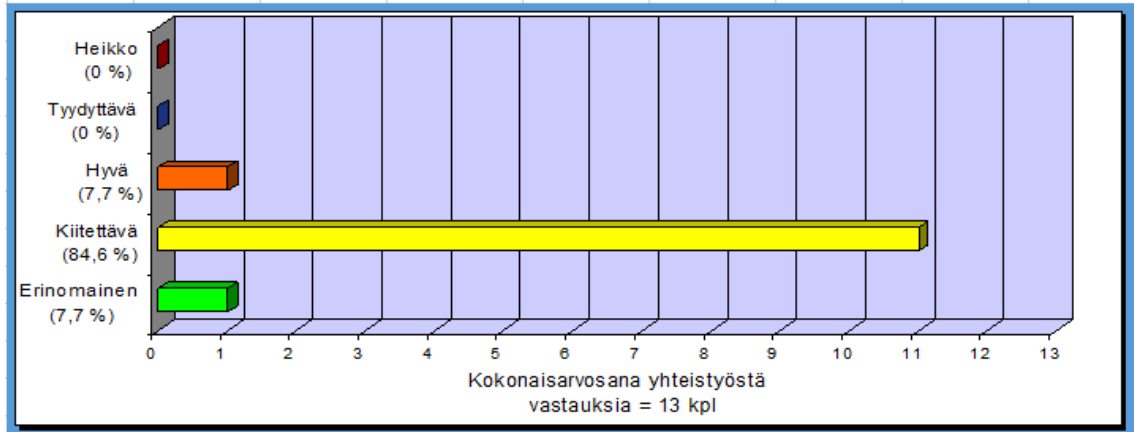
H2: "Aluepäälliköltämme, meillä on ollut PEPT:in kanssa yhteistoimintaa jo parin vuoden ajalta."

H3: "Meihin on otettu yhteyttä puhelimitse."

H4: "Olen hakenut eristysalan firmoja netistä. Olemme tavanneet myös messuilla."

Kokonaisarvosana yhteistyöstä

Kysymyksessä tiedusteltiin asiakkaiden tyytyväisyyttä kohdeyrityksen palveluihin yleisesti ottaen. Suurin osa vastaajista (84,6 %) antoi arvosanan kiitettävä. Hyvän ja erinomaisen arvostuksen antoi yhteensä 15,4 % vastanneista (kuva 45).

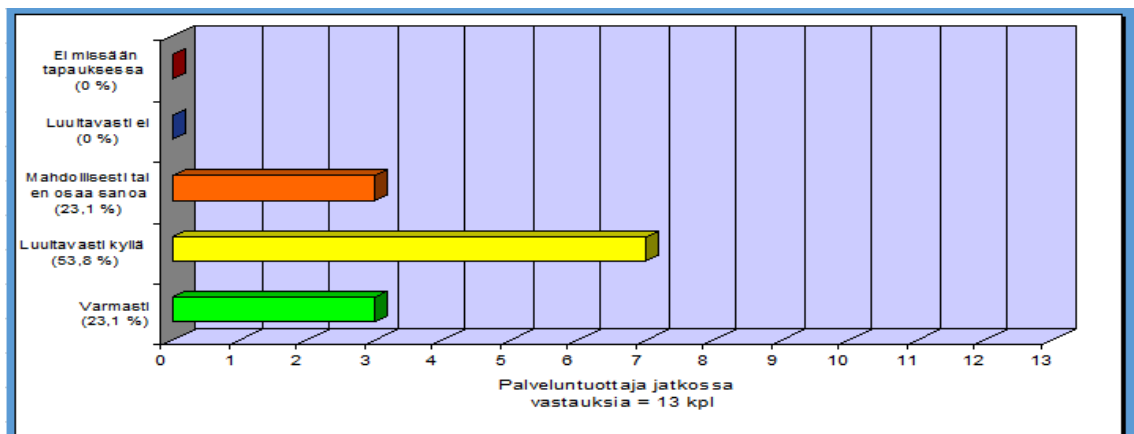


Kuva 45. Kokonaisarvosana yhteistyöstä.

H4: ”Meidän puolelta on ollut tosi positiivista, mitä olen talon sisällä tehnyt kyselyjä.”

Jos päättäisitte nyt teline- ja eristysurakoinnista, päätyisittekö kyseiseen toimijaan?

Tiedusteltaessa mahdollisuudesta yhteistyön jatkuvuuteen, 23 % asiakkaista vastasi varmasti, 54 % luultavasti kyllä ja 23 % mahdollisesti tai en tiedä (kuva 46). Yhteensä 77 % vastaajista tulee jatkossakin tilaamaan palveluita kohdeyritykseltä.



Kuva 46. Palveluntuottaja jatkossa.

H3: ”Meillä on vähäinen kokemus toimittajaa kohtaan, mutta luottamus toimittajaa kohtaan on suuri.”

Mitä palveluja/tuotteita haluaisitte edellä mainittujen lisäksi?

Osiossa 6 kysyttiin toiveita uusista ja lisäpalveluista. Toiveita ei kirjautunut lomakkeisiin yhtään kappaletta, joten palvelutarjonta täyttää asiakaskunnan vaatimukset.

Tunnetteko yrityksiä, joilla olisi tarvetta palveluillemme?

Osiossa 7 kysyttiin vinkkejä potentiaalisista uusista asiakkaista. Vastauksia potentiaalisista asiakkaista saatiin viisi kappaletta, ja niiden sopivuutta kohdeyritykselle tarkastellaan myöhemmin.

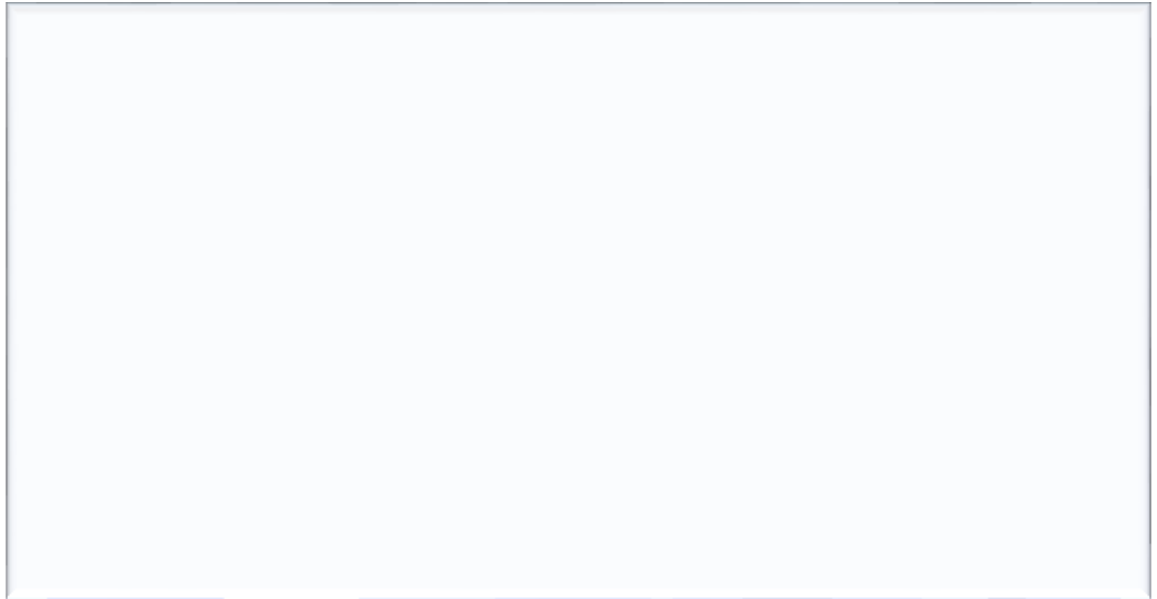
Yhteystiedot

Osiossa 8 kysyttiin yhteystietoja. Vastausprosentti oli 100 %, eli kaikki vastaajat kirjoittivat yhteystietonsa kyselylomakkeeseen.

5.11 Liikevaihtoennuste ja tavoite

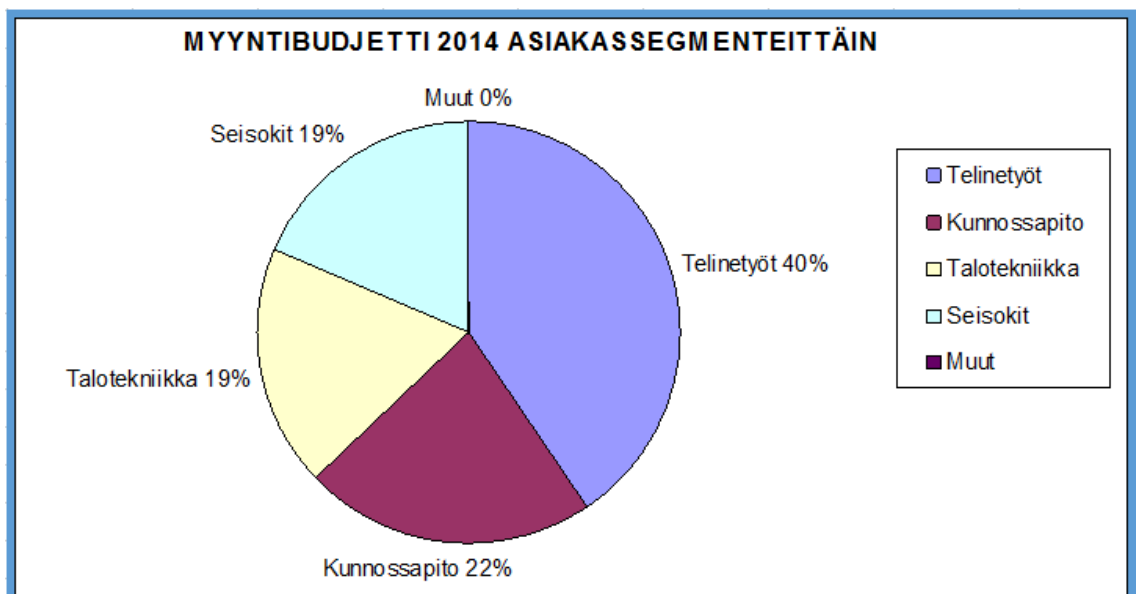
Lähtökohtana budjetoinnille ovat yleiset toiminnalliset tavoitteet eli yrityksen toimintasuunnitelma ja strategia. Yrityksen toiminnassa on yleensä tunnistettavissa yksi tai useampia rajoittavia tekijöitä. Yleisimmin rajoittavina tekijöinä ovat yrityksen tuotteiden tai palveluiden myyntimahdollisuudet alueellisesti, esimerkiksi jokin alueen asiakkaista on menettänyt markkinaosuuttaan, mikä näkyy tulevassa myynnissä.

Myyntiennusteet on saatu keräämällä tietoa asiakkaan omista myyntitavoitteista ja heidän lupauksistaan tilata palveluita kohdeyritykseltä seuraavan vuoden aikana euromääräisesti sekä edellisen vuoden toteutuneisiin tuloksiin. Vuoden 2014 ennusteessa on hyödynnetty aikaisempaa tietämystä ennusteiden pitävyydestä sekä ennakoitu uusia mahdollisia asiakkaita, joilta odotetaan lisäkasvua. Vuodelle 2014 laadittiin myyntiennuste (kuva 47).



Kuva 47. Myyntiennuste ja liikevaihtotavoitekäyrä 2014.

Liikevaihdon kasvun kannalta uusille tuotteille ja palveluille on tarvetta. Mikäli asiakkailta löytyy sellaisia tuote- tai palvelutarpeita, jotka luontevasti täydentävät nykyistä tarjontaa eivätkä vaadi suurempia lisäinvestointeja tai uusia osaamisalueita, asiakastarpeisiin tartutaan (kuva 48). Hyvänä esimerkkinä on yhdistää asiakkaan ja kohdeyrityksen voimavarat ja toteuttaa yhdessä tarjottua kokonaisuutta, kuten sääsuojien rakentamispalvelua, jonka tarve on selkeästi lisääntymässä korjausrakentamisessa.



Kuva 48. Myyntibudjetti asiakkaittain ja asiakassegmenteittäin.

Myyntibudjetti on suhteellisen tasapainoinen eri segmenttien välillä, joten myyntibudjetti ei ole enää yhden suuren asiakkaan varassa, kuten aikaisemmin. Toimialoista teollisuus työllistää eniten, ja yhteistyön pitkäjänteisyys antaa ennustettavan tilauskannan.

5.12 Käyttökelpoisuus ja hyödynnettävyys

Kehitystehtävän tuotokset syntyivät palvelujen tärkeyttä käsittelevistä asiakaskyselyistä sekä asiakastytyväisyyskyselystä, segmentoinnista ja asiakaslähtöisen toimintamallin luomisesta. Näiden kokonaisuuksien käyttökelpoisuus kohdeyritykselle on hyvä, koska kaikki kehitetyt asiat tukevat toisiaan hyvin. Asiakaslähtöinen toimintatapa vaatii edelleen kehittämistä, johon yrityksessä on käytettävä voimavaroja. Suurimmat hyödyt nousevat esille pidemmän aikavälin saavutuksina. Yrityksen johtoryhmä käy kehittämistoimet läpi ja tekee jatkoehdotukset eteenpäin. Yrityksen johto on osallistunut työn arviointiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

SWOT-analyysin avulla selvitetty yrityksen nykytila paljasti monia vahvuuksia ja mahdollisuuksia laajentaa toimintaa. Selvitys paljasti myös useita kehittämiskohteita, joihin strategiasuunnittelussa voidaan tähdätä ja hakea kohdeyrityksen kriittisiä menestystekijöitä ja niihin vaikuttavia muutostekijöitä.

Asiakastyytyväisyystutkimus onnistui yli odotusten, koska vastaajat olivat aktiivisia ja palauttivat lomakkeensa asianmukaisesti täytettyinä. Asiakastyytyväisyystutkimuksen vastausten perusteella kohdeyritys on oikealla tiellä, josta on hyvä jatkaa. Tutkimuksen perusteella asiakkaat kokivat kohdeyrityksen toimineen kiitettävästi, kun arvioitiin yhteistyötä kokonaisuudessaan.

Toimiston perustaminen Kajaaniin onnistui ajoituksen kannalta viime hetkellä, koska alueen suurimman asiakkaan ongelmat aiheuttivat toimintojen supistuksia loppuvuodesta 2013. Tämä aiheutti sen, että asiakashankintaa oli tehostettava ja myyntialuetta laajennettava kattamaan koko Itä-Suomen alue, josta uusia asiakkaita on löytynyt.

Asiakastyytyväisyystutkimus vahvisti, että alueelle tulo oli tervetullutta. Paikalliset asiakkaat vahvistivat henkilöhaastatteluissa, että toimisto ja varastotilat ovat aluetta ajatellen keskeisellä paikalla ja asiakkaita lähellä. Toiminnan organisointi toteutettiin mahdollisimman kevyeksi ja ketterästi, ja kaikki toiminnot voidaan toteuttaa tehokkaasti ja asiakkaita palvella mahdollisimman joustavasti.

Tutkimuksen mukaan hinnoittelut ovat onnistuneet alueen muihin vastaaviin toimittajiin verrattuna hyvin, koska hinnoittelukysymykseen suurin osa vastaajista antoi arvosanan hyvä tai kiitettävä. Kohdeyrityksen joustavuus oli erinomainen tai kiitettävä, mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että kohdeyritys on onnistunut saamaan alueella lyhyellä aikavälillä asiakkaiden luottamuksen. Kohdeyrityksen henkilöstöä pidetään sitoutuneena ja asiakkaiden tarpeiden mukaan joustavana. Myös haastattelututkimuksen tulokset vahvistavat tätä käsitystä. Henkilöstön ammattitaitoa pidettiin hyvänä, mikä kertoo siitä, että henkilökunnasta löytyy tarvittavaa osaamista ja ammattitaitoa töistä selviytymiseen. Laatu- ja ympäristöasioissa kohdeyritys on onnistunut varsin hyvin, koska suurin osa vastaajista antoi arvosanan kiitettävä tai erinomainen.

Kehittämiskohteista selkeimmin esille nousi toimitusvarmuus, mikä johtuu siitä, että asiakkaalle on luvattu liian kireä aikataulu pystymättä pitämään lupaus. Tyypillistä toimialalla on, että työtilausten vastaanotto vaatii usein nopeasti tehtäviä arvioita kapasiteetista ja valmistusajoista. Asiakkaalle on pyrittävä antamaan laskelmiin ja kapasiteettiin nähden oikea ja realistinen aikataulu. Töiden valvontaan on myös kiinnitettävä huomiota niin, että luvatut työt valmistuvat sovittujen aikataulujen puitteissa.

Laskutukseen liittyvä kehityskohde on henkilöhaastattelujen perusteella sellainen, että asiakkaat toivoivat laskutuksen olevan nykyistä yksinkertaisempi ja jouhevampi. Nykyisellä tavalla laskujen tarkastaminen molemmissa päissä on varsin työlästä. Verkkolasku koontilaskutuksena toisi laskutukseen nykyistä selkeämpiä kokonaisuuksia, jolloin laskujen oikeellisuus voidaan todeta nopeasti.

Reklamaatioiden käsittelymenetelmien tulee olla sellaiset, että reklamaatiot käsitellään mahdollisimman nopeasti ja käydään korvauskäsittelyineen läpi asiakkaan kanssa. Asiakastytyväisyyskysely tulisi toteuttaa säännöllisin väliajoin, jolloin nähtäisiin nyt tehtyjen tulosten toistettavuus ja kyettäisiin reagoimaan mahdollisimman nopeasti tyytyväisyyspoikkeamaan, ennen kuin asiakas reagoi ja hakee uuden kumppanin. Kohdeyritys seuraa erilaisilla mittareilla toimintaansa, ja tulosten avulla seurataan uusia kehittämistarpeita. Asiakastytyväisyyttä ja laaduntuottokykyä kohdeyrityksen tulisi mitata jatkossakin.

Kohdeyrityksen tulisi kehittää asiakashallintajärjestelmäänsä. Siitä tulisi tehdä asiakassegmenttikohtainen. Asiakkaiden palautetta tulisi kerätä aktiivisemmin ja säännönmukaisesti. Asiakkuuksien hallintajärjestelmää tukisivat asiakkaiden taustatutkimukset sekä säännölliset kilpailija-analyysit.

Nykyiset kohdeyrityksen www-sivut ovat hyvä tietolähde, ja asiakkaat käyvät sivuilla. Seuraavaksi olisi kuitenkin hyvä pohtia, pitäisikö muista viestintäkanavista tehdä selvitys, vastaavatko ne tämän päivän asiakastarpeita ja miten asiakkaat ne kokevat. Viestintä ja yhteydenpito ovat tärkeä osa yritysten välistä toimintaa, ja niihin kohdeyrityksen on jatkossa satsattava.

Kohdeyritys voisi vieläkin tarkemmin arvioida ulkoista toimintaympäristöään, koska tapahtuneiden muutosten huomaaminen, ymmärtäminen ja niihin sopeutuminen ovat pitkän aikavälin menestymisen edellytyksiä. Tuloksellinen arviointi edellyttää kaikkien toimintaympäristön tasojen huomioimista ja suunnittelua, ennen varsinaisen arviointityön aloittamista.

Yritys on liittänyt ympäristön analysoinnin kiinteäksi osaksi yrityksen strategista johtamista. Muutosten ennakointi vaatii puolestaan lisäresursseja, mutta tuo hyvin toteutettuna yritykselle kiistatonta kilpailuetua. Ulkoisen toimintaympäristön arvioinnissa kyse on ennen kaikkea resurssien käytön optimoinnista. Erityisesti kohdeyrityksen tulisi selvittää kilpailijoidensa suhdetta toimintaympäristöönsä ja tutkia, tuleeko sieltä uhkia vai mahdollisuuksia.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkimustyön aiheena oli alun perin kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittäminen Kainuussa. Aihe laajeni käsittämään koko Itä-Suomen alueen, koska suuren paikallisen avainasiakkaan ongelmat aiheuttivat muutoksia kohdeyrityksen toimintaan vuonna 2013. Avainasiakkaan liikevaihto tulee jäämään selvästi alhaisemmaksi aikaisempiin vuosiin verrattuna. Tämä aiheuttaa sen, että kohdeyrityksen uusasiakashankintaa tulee tehostaa, jotta budjetoitu liikevaihtotaso Itä-Suomen alueella vuonna 2014 tultaisiin saavuttamaan. Kohdeyritys onkin saanut uusia asiakkaita Savon ja Karjalan alueilta.

Kohdeyrityksen toiminnan tarkoituksena on saavuttaa toiminta-alueellaan kannattavaa asiakaslähtöistä liiketoimintaa, jossa toiminnan kehittämisen kautta yrityksen kasvu on mahdollista. Yrityksen toimintaedellytyksiin vaikuttavat sen toiminta-alueen asiakkaat, joiden kanssa kohdeyritys on saavuttanut luottamuksellisia suhteita. Luottamuksen saavuttamisen edellytyksenä on tutkimuksen mukaan kohdeyrityksen läheisyys asiakkaisiinsa nähden sekä joustava, laadukas ja aktiivinen palvelu. Luottamuksen osoituksena monet uudet asiakkaat ovat tilanneet uudelleen palveluja kohdeyritykseltä, jonka toiminta on nähty asiakkaiden näkökulmasta positiivisena.

SWOT-analyysin ja asiakastyytyväisyyskyselyn sekä asiakkaiden avainhenkilöiden haastattelujen pohjalta tehdyt tutkimukset ja kehittämistarpeet osoittavat, että kohdeyrityksen toiminnalle on alueella sijansa. Alueen asiakkaat kokivat, että terveelle kilpailulle ja uudelle erilaista toiminta-ajatusta tuovalle yritykselle on kysyntää.

Asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella kohdeyrityksen tulee jatkossakin monipuolistaa toimintojaan mutta säilyttää joustava linjansa, joka näkyy organisaation toiminnassa ketteryytenä ja joustavuutena. Tutkimuksen perusteella on ilmeistä, että kohdeyrityksen tulee jatkossa kehittää toimitusvarmuuteen liittyviä asioita sekä toimia entistä aktiivisemmin palveluidensa markkinoinnissa ja näyttävämmässä esilletuomisessa. Sen on löydettävä sellaisia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa voi laajentaa toimintaa sekä tehostaa ja monipuolistaa osaamista.

Tutkimuksen ansiosta kohdeyrityksen kehittämistoimet voitiin kartoittaa ja rajata. Liiketoiminnanjohtamista ei tässä työssä kehitetty, vaan keskityttiin asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja organisaation kehittämiseen sekä segmentointiin.

8 LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Juva. WS Bookwell Oy.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Arantola, H. 2006. Customer Insigth. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva. WS Bookwell Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, S. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva. WS Bookwell Oy.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki. Tallentum Media Oy.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö. Organisaation voimanlähde. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2011. Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Juva. WS Bookwell Oy.

- Näsi, J. & Neilimo, K. 2008. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Juva. WS Bookwell Oy.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki. Talentum Media.
- Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2013. Palvelun taitajaksi. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Valkeakoski. Hansaprint Oy.
- Puusa, A. Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikoille. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Liettua. Baltoprint.
- Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rope, T. 2011. Voita markkinoilla. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva. WS Bookwell Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen. Liettua. Baltoprint.
- Takala, T. 2001. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Saarijärvi. Gummerus Kirjapaino Oy
- Tervonen, H. 2003. Strategian arkkitehtuuri. Organisaatioiden menestysmallin rakennusohjeita. Helsinki. Multiprint Oy.
- Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Tikkanen, H. & Frösen, J. 2011. StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki. RT-Print Oy.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala. Vammalan kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo. Bookwell Oy.

Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. Kirjapaino Oy.

Julkaisemattomat lähteet:

Luoma, M. 2013. Luentomoniste. Organisaation osaamisen kehittäminen.

9 LIITTEET

- LIITE 1 Teemahaastattelun runko
- LIITE 2 Asiakassegmentoinnin tulosten yhteenveto
- LIITE 3 Asiakastyytyväisyyskysely
- LIITE 4 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten yhteenveto

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Kysymys 1. Miten haitte tai löysitte tietoja PEPT Oy Ab?

Kysymys 2. Millä tavalla haette tietoja teline- ja eristysalan yrityksistä ja niiden palveluista?

Kysymys 3. Minkälaista kokemusta teillä on teline- ja eristystyöhön liittyvistä tehtävistä?

Kysymys 4. Mikä on yrityksenne politiikka eristyspalveluista?
Käytättekö ulkopuolisia palveluja eristystöissä?
Teettekö eristystöitä myös itse?

Kysymys 5. Kuinka paljon 2012 käytitte telinepalveluja/eristyspalveluja?

Kysymys 6. Mitkä ovat olleet kokemuksenne työskentelystä PEPT Oy Ab kanssa?

Kysymys 7. Oletteko olleet tyytyväisiä PEPT Oy Ab toimintaan?

Kysymys 8. Onko PEPT Oy Ab reagointiaika mielestänne ollut riittävän nopeaa tilausten käsittelylle?

Kysymys 9. Minkälaisia kokemuksia teillä on palveluista muiden teline- ja eristysurakoijien kanssa?

Kysymys 10. Oletteko tilanneet PEPT Oy Ab toimituspalvelua (urakkatyöt)?

Kysymys 11. Mitä mieltä olette olleet PEPT Oy Ab henkilöstön ammattitaidosta?
PEPT Oy Ab toimihenkilöt?
PEPT Oy Ab työntekijä?
PEPT Oy Ab aliurakoitsijan työntekijät?

Kysymys 12. Kuinka tärkeänä pidätte telinetarkastuksia ja telineen jälkihoitoa telineen pystyttämisen jälkeen?

Kysymys 13. Millaisia näkymiä te näette alallanne tulevaisuudessa?
Onko yrityksenne tarpeet lisääntymässä/vähenevässä tulevaisuudessa teline- ja eristysrakentamisen osalta?

Kysymys 14. Milloin teillä on seisokkihuiput/tuotantohiiput teline- ja eristystöiden käytölle?

Kysymys 15. Mitä tiedätte PEPT Oy Ab palveluista?
Löytyykö tieto helposti?
Haetteko tietoa; www.sivut, sähköposti, puhelimitse, henkilökohtainen tapaaminen?
Mitä tietoa tarvitsette ja miten?

Kysymys 16. Pidättekö nettisivuja hyvänä kanavana yhteydenpidolle?

Kysymys 17. Millaisia toiveita teillä on PEPT Oy Ab:lle teline- ja eristystarjouspyynnön ja tarjouksen valmistelussa?

- a) suunnitteluvaiheessa?
- b) vuokrausvaiheessa?
- c) asennusvaiheessa?
- d) ostoprosessivaiheessa?

Asiakassegmentoinnin tulosten yhteenveto

Yritys	Toimiala	Asiakkuus	Alue
Y1	Teollisuus	Vanha	Kainuu
Y2	Muu	Uusi	Muu
Y3	Teollisuus	Vanha	Kainuu
Y4	Rakennus	Uusi	Kainuu
Y5	Rakennus	Uusi	Kainuu
Y6	Rakennus	Uusi	Kainuu
Y7	Talotekniikka	Uusi	Kainuu
Y8	Talotekniikka	Vanha/Uusi	Kainuu/Muu
Y9	Talotekniikka	Uusi	Muu
Y10	Talotekniikka	Uusi	Muu
Y11	Muu	Uusi	Kainuu
Y12	Rakennus	Uusi	Kainuu
Y13	Talotekniikka	Uusi	Kainuu
Y14	Muu	Uusi	Muu
Y15	Talotekniikka	Uusi	Kainuu/Muu
Y16	Rakennus	Uusi	Muu
Y17	Rakennus	Vanha/Uusi	Kainuu
Y18	Rakennus	Uusi	Kainuu
Y19	Teollisuus	Uusi	Kainuu
Y20	Muu	Uusi	Muu
Y21	Teollisuus	Uusi	Kainuu

Asiakastyytyväisyyskysely



SUOMEN TEOLLISUUDEN KUNNOSSAPITÄJÄ

Telineratkaisut

*Optimoidut telineratkaisut
teollisuudelle*

PEPT Oy Ab pystyy toimittamaan koko telinejärjestelmän purkutyöt, turvavalaistukset, huoltotyöt, eristyksset ja pellitykset. Kunnossapitosopimukset sovitaan asiakkaan tarpeen mukaan. Käytössämme ovat monipuoliset Layher Allround -moduulitelineet, jotka sopivat jokaiselle työmaalle. Layher -telineet täyttävät kaikki työturvallisuusnormit. Näillä tukevilla telineillä työt hoituvat nopeasti ja työn jälki on erinomainen.

Eristystyö

*Teollisuuden uudisrakennusten
eristys- ja peltityöt*

Työmme perustuu pitkään ja monipuoliseen kokemukseen niin kotimaisessa kuin kansainvälisessäkin teollisuudessa.

Eristystyö ja teollisuusprojektit koostuvat enimmäkseen uudisrakentamisesta eli isoista eristys- ja peltityöistä. Tarjoamme tuotteita ja asiantuntijaratkaisuja eristämiseen pääasiassa teollisuuteen. Tarjoamme kokonaisratkaisut putkistoihin, laitteisiin ja säiliöihin, suunnittelusta valmiiseen tuotteeseen. Oma telinekalusto helpottaa ja nopeuttaa työtämme. Käytössämme oleva räätälöity projektiseuranta-ohjelma auttaa meitä seuraamaan ja raportoimaan asiakkaalle työn edistymisestä.

Teollisuuden kunnossapito

*Huolto- ja vuosiseisokkien sekä
kunnossapidon takuuvarma osaaja*

ONNISTUNEEN KUNNOSSAPITOPROJEKTIN AINEKSET

- *Monitaitoinen osaaminen, telinejärjestelmät, purkutyöt, turvavalaistukset, huoltotyöt sekä eristyksset ja pellitykset samalta tekijältä säästää huomattavasti asiakkaamme aikaa sekä kustannuksia*
- *Joustavat kunnossapitosopimukset sekä ennakoiva kunnossapito vähentää seisokkeja ja teollisuus voi keskittyä huollon sijasta tuotannolliseen toimintaan*
- *Kapasiteetti ja koko Suomen kattava verkosto mahdollistavat todella suurien kokonaisuuksien kunnossapidon*

Asiakaspalautelomake 1

1. Kuinka tärkeäksi arvioisit seuraavat asiat palvelun tuottajalta?

Arvioinnin kohde	Erittäin tärkeä	Tärkeä	En osaa sanoa	Ei kovin tärkeä	Ei mitään merkitystä
Hinta					
Aikataulujen pitävyys					
Ammattitaito					
Tunnettavuus					
Kalusto sopivuus					
Palvelujen monipuolisuus					
Tilaamisen helppous					
Asiakaspalvelu					
Joustavuus					

2. Käytättekö toimialamme palveluita?

Palvelut	Kyllä	Ei
Telineratkaisut		
Eristystyö		
Teollisuuden kunnossapito		

3. Haluaisitteko lisätietoa palveluistamme?

Palvelut	Lisätiedot
Telineratkaisut	
Eristystyö	
Teollisuuden kunnossapito	

4. Miten arvioitte yhteistyötänne PEPT Oy Ab kanssa arvoasteikolla 1 - 5?

1. Heikko 2. Tyydyttävä 3. Hyvä 4. Kiitettävä 5. Erinomainen

Arviointi yhteistyöstä	1	2	3	4	5
10 Hinta					
11 Joustavuus					
12 Henkilöstön ammattitaito					
13 Toimitusvarmuus					
14 Laatu ja ympäristöasiat					
15 Palvelujen aktiivisuus					
16 Kokonaisarvosana					

5. Jos päättäisitte nyt teline ja eristysurakoinnista, päätyisittekö PEPT Oy Ab:n?

Vaihtoehdot	X
1. En missään tapauksessa	
2. Luultavasti en	
3. Mahdollisesti tai en osaa sanoa	
4. Luultavasti kyllä	
5. Varmasti	

6. Mitä palveluja/tuotteita haluaisitte edellä mainittujen lisäksi?

7. Tunnetteko yrityksiä, joilla olisi tarvetta palveluillemme?

Yritys _____

8. Yhteystiedot:

Nimi _____
 Osoite _____
 Puhelinnumero _____
 Sähköposti _____

KIITÄMME VASTAUKSISTANNE!

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten yhteenveto

1. Kuinka tärkeiksi arvioisit seuraavat asiat palvelun tuottajalta?

Arvioinnin kohde	Erittäin tärkeä	Tärkeä	En osaa sanoa	Ei kovin tärkeä	Ei mitään merkitystä	Yhteensä
Hinta	3	11	0	0	0	14
Aikataulujen pitävyys	14	0	0	0	0	14
Ammattitaito	10	4	0	0	0	14
Tunnettavuus	0	7	4	3	0	14
Kalusto sopivuus	1	12	1	0	0	14
Palvelujen monipuolisuus	0	14	0	0	0	14
Tilaamisen helppous	4	8	2	0	0	14
Asiakaspalvelu	3	11	0	0	0	14
Joustavuus	7	7	0	0	0	14

2. Käytättekö toimialamme palveluita?

Palvelut	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Yhteensä
Telineratkaisut	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	10
Eristystyö	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	8
Teollisuuden kunnossapito	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2

3. Haluaisitteko lisätietoa palveluistamme?

Palvelut	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Yhteensä
Telineratkaisut	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	4
Eristystyö	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2
Teollisuuden kunnossapito	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3

4. Miten arvioitte yhteistyötänne PEPT Oy Ab kanssa arvoasteikolla 1 - 5?

1. Heikko 2. Tyydyttävä 3. Hyvä 4. Kiitettävä 5. Erinomainen

Arviointi yhteistyöstä	1	2	3	4	5	Yhteensä
Hinta	0	0	6	7	0	13
Joustavuus	0	0	1	6	6	13
Henkilöstön ammattitaito	0	0	1	8	4	13
Toimitusvarmuus	1	0	1	6	5	13
Laatu ja ympäristöasiat	0	0	2	9	2	13
Palvelujen aktiivisuus	0	1	2	9	1	13
Kokonaisarvosana yhteistyöstä	0	0	1	11	1	13

5. Jos päättäisitte nyt teline ja eristysurakoinnista, päätyisittekö PEPT Oy Ab:n?

Vaihtoehdot	
En missään tapauksessa	0
Luultavasti en	0
Mahdollisesti tai en osaa sanoa	3
Luultavasti kyllä	7
Varmasti	3
Yhteensä	13