



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TUOTELÄHTÖISESTÄ YRITYKSESTÄ ASIAKASLÄHTÖISEMMÄKSI YRITYKSEKSI

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketoiminnan logistiikan
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Räisänen Kati

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

RÄISÄNEN, KATI:

Tuotelähtöisestä yrityksestä
asiakaslähtöisemmäksi yritykseksi
Case: Yritys X

Logistiikan opinnäytetyö,

47 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakaslähtöistä liiketoimintaa, sen eri osa-alueita sekä asiakaslähtöistä toimintastrategiaa ja sen jalkauttamista organisaatioon. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada asiakaskyselyn avulla tietoon niitä seikkoja, joiden mukaan yritys voi toimia jatkossa entistä asiakaslähtöisemmin, parantaa asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta kasvattaa tulosta.

Työ toteutettiin toimeksiantona Yritys X:lle, joka on askartelu- ja seripainotuotteiden valmistamiseen erikoistunut pk-yritys. Työn aihe oli yritykselle ajankohtainen ja tutkimusta tullaan käyttämään apuna kehitettäessä yrityksen asiakaslähtöisyyttä sekä uutta kasvustrategiaa suunniteltaessa.

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan, teoriaosuuteen ja empiriaosuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen kannalta keskeisiä asioita, kuten asiakkuuden hallintaa ja asiakaskokemusta sekä niiden vaikutusta asiakaskannattavuuteen. Luvussa käsitellään myös asiakaslähtöistä toimintastrategiaa ja asiakaslähtöisen ajattelumallin jalkauttamista organisaatioon. Työn empiriaosuus toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen teemahaastatteluina kesäkuun lopussa 2014 ja sen tuloksena saatiin tehtyä kehittämiskartoitus toimeksiantajayritykselle. Asiakaskyselyn tulosten perusteella toimeksiantajayrityksen tärkeimpiä kehittämisen kohteita ovat tuotetietouden lisääminen sekä markkinointi ja tiedottaminen asiakkailleen. Toimeksiantajayritykselle laadittiin myös toimintastrategiaehdotus perustuen tutkimuksen tuloksiin.

Asiasanat: Asiakaslähtöisyys, asiakkuuden arvo, asiakaskannattavuus, asiakkuuden hallinta, asiakaskokemus, asiakaslähtöinen strategia

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Logistics

RÄISÄNEN, KATI:

From Product Oriented Company to
Customer Oriented Company
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Business Logistics, 47 pages, 4 pages of appendices

Autumn 2014

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with customer oriented business and its different areas as well as customer oriented business strategy and implementing it in practice. The objective of this study was to gather information, through a customer questionnaire, on factors that would better enhance the case company's customer orientation and customer satisfaction, thus improving company results.

The study was conducted in cooperation with Company X, a small and medium-sized company specializing in hobby- and silkscreen printing accessories. The subject of this study is timely for the case company and it will be used in developing the case company's customer orientation as well as in the planning of new business strategies.

The study is a qualitative research and is divided into two parts: theory part and empirical part. The theoretical section discusses important areas of customer oriented business such as customer relationship management and customer experience management, and their impact on business results. This section discusses also the customer oriented business strategy and implements the strategy into practice. The empirical section of the study focuses on the research method as well as results obtained from the customer questionnaires. Based on the results of the study a development proposal was made for the case company. The empirical part of the study was carried out at the end of June 2014.

Key words: customer oriented business, customer value, customer profitability, customer relationship management, customer experience management, customer oriented business strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus	1
1.1	Työn rakenne	3
2	ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMINTA YRITYKSESSÄ	4
2.1	Asiakaslähtöinen toiminta	4
2.2	Asiakkuuden arvo	7
2.3	Asiakaslähtöinen markkinointi	9
2.4	Asiakkuuden kannattavuus	12
2.5	Asiakkuuden hallinta	16
2.6	Asiakaskokemus	17
2.7	Asiakaslähtöinen toimintastrategia	20
2.8	Asiakaslähtöisen toimintastrategian jalkauttaminen käytännön liiketoimintaan	22
2.9	Asiakaslähtöisyyden mittaaminen	24
2.10	Teoreettinen viitekehys	25
3	CASE: YRITYS X:N KEHITTÄMISKARTOITUS	27
3.1	Toimeksiantajayrityksen esittely	27
3.2	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	30
3.3	Asiakashaastattelun tulokset teemoittain	33
3.3.1	Ensimmäinen teema Yritys X liikeyrityksenä	33
3.3.2	Toinen teema asiakastyytyväisyys	34
3.3.3	Kolmas teema yrityksen tuotteet	35
3.3.4	Neljäs teema yrityksen nykyinen markkinointi	36
3.4	Asiakaslähtöinen toimintastrategiaehdotus toimeksiantajayritykselle	37
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	39
4	YHTEENVETO	41
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on auttaa toimeksiantajayritystä kehittämään toimintaa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Tänä päivänä yrityksillä on entistä enemmän kilpailua kiristyvillä markkinoilla. Tämä asettaa useimmat yritykset tilanteeseen, missä niiden on kehitettävä taitojaan ja opittava kilpailemaan uusin tavoin. Useat tutkimukset osoittavat asiakaslähtöisyyden olevan kannattavaa yrityksille (mm. Cano 2004, Kaynak & Kara 2004, Sandvik & Sandvik 2003, Slater & Narver 2000, Kauppilan 2008, 4 mukaan). Toimimalla asiakaslähtöisemmin yritys voi parantaa asiakastyytyvää myyntiä ja sitä kautta myös asiakaskannattavuutta.

Asiakkaita toimeksiantajayrityksellä on isoista tukkuliikkeistä pieniin käsityöalan yrityksiin, eli käsityöläisiin. Yrityksellä on vain vähän yksityishenkilöitä asiakkanaan, joten tämä tutkimus on suunnattu koskemaan vain yrityksen yritysasiakkaita.

Työn empiriaosuuden tarkoitus on kartoittaa, minkälaista toimintaa asiakkaat toimeksiantajayritykseltä toivovat, jolloin yritys voi kohdentaa resurssinsa mahdollisimman tehokkaasti. Tavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen toimintaa asiakaslähtöisemmäksi asiakaskyselyä hyödyntäen eli toisin sanoen tarkoitus on ottaa asiakkaat mukaan vaikuttamaan heille suunnattujen toimintojen suunnittelussa. Empiriaosuuden tavoitteena on myös asiakaslähtöisen toimintastrategia ehdotuksen laatiminen tehdyn tutkimuksen tulosten pohjalta. Jotta asiakaskyselyn avulla kerättyjä tietoja voidaan yrityksessä hyödyntää yrityksen toimintaa kehittäessä, on tärkeä tietää ja ymmärtää sekä nykytilanne että tutkimuksen tavoitteet. Tutkimuskysymyksiä tässä opinnäytetyössä ovat:

- Millaista toimintaa yrityksen asiakkaat toivovat toimeksiantajayritykseltä heihin kohdistuvien toimintojen suhteen?
- Kuinka tutkimuksen avulla saatua tietoa hyödynnetään niin, että yritys voi toimia jatkossa asiakaslähtöisemmin?

Nykytilanne yrityksessä on, että yrityksen johto suunnittelee eri tulevaisuudentoimia, mm. tuotekatalogin tekemistä, extranet -palvelun avaamista yritysasiakkaille, markkinointikirjeiden lähettämistä, henkilökohtaista myyntityötä sekä uusia tuotteita. Lähes kaikki edellä mainitut suunnitelmat ovat jääneet vain suunnitteluasteelle. Tästä huolimatta yrityksen tilauskanta on ollut jokseenkin riittävä mm. yrityksen perustuotteiden tunnettuuden ansiosta. Yrityksen liikevaihto on kuitenkin ollut laskussa viimeiset kolme vuotta, mikä tarkoittaa sitä, että enää toimimattomuus ei ole vaihtoehto, vaan yritys tarvitsee uusia kasvustrategioita. (Yritys X 2014.)

Toimeksiantajayrityksen toiminta on ollut perinteisesti tuotelähtöisen organisaation kaltaista. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä on keskitytty pääasiassa omiin tuotteisiin, omaan tuotevalikoimaan ja niiden laatuun. Yrityksen toimintamalli on ollut tilaaja-tuottaja – malli, eli karkeasti ottaen yrityksessä on odotettu tilauksia ja tilauksen saapuessa se on toteutettu. Ajatus tähän työhön lähti opinnäytetyöntekijältä yhdessä toimeksiantajayrityksen johdon kanssa. Tämän opinnäytetyöntekijä on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä vuodesta 1998 ja on yhdessä yrityksen johdon kanssa pohtinut uusia keinoja vaikuttaa ja ratkaista myynnin vähenemiseen liittyviä ongelmia.

Tänä päivänä tässä tilanteessa yrityksen resurssien käyttöä ja kohdentamista on suunniteltava erityisen huolellisesti. Asiakkaiden mukaan ottaminen ja heidän kuunteleminen suunniteltaessa yrityksen heihin kohdistuvia toimia on paitsi kustannustehokasta myös erittäin järkevää. Tällä tavalla toimiessa yritys pystyy kartoittamaan juuri ne toimintamallit, joita asiakkaat heiltä odottavat ja toivovat. On täysin turhaa tuhata paljon resursseja mm. uuteen katalogiin, jos suurin osa tärkeistä asiakkaista ei sitä kaipaa, vaan toivoo ja odottaa esimerkiksi, että yrityksen internet-sivut olisivat tarpeeksi kattavat tarjoamaan heidän omassa työssään tarvitsemansa tiedon.

1.1 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä tarvittavia keskeisiä asioita. Työn empiriaosuuden tavoitteena on kartoittaa asiakaskyselyllä toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämiskohteita sekä laatia toimintastrategiaehdotus toimeksiantajayritykselle. Työ koostuu teoriaosuudesta sekä empiriaosuudesta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä aiheita, jotka kaikki kulminoituvat asiakaslähtöiseen toimintaan yrityksessä. Asiakaslähtöisessä toiminnassa on tärkeää ymmärtää mitä tarkoittaa asiakkuuden arvo ja miten arvoa voidaan tuottaa yrityksen asiakkaille. Asiakaslähtöisessä markkinoinnissa lähtökohtana on asiakkaista ja asiakkailta kerätty tieto. Asiakaskannattavuuden kasvun kannalta asiakkaan syvällisempi tunteminen ja tarpeiden huomioiminen on erittäin tärkeää. Asiakkuuden hallinnan ja asiakaskokemuksen hyötyinä yritykselle ovat asiakkaiden sitouttaminen enemmän yritykseen, asiakastyytyväisyyden paraneminen, suosittelijoiden määrän lisääntyminen sekä lisämyynnin kasvun mahdollisuus. Teoriaosuudessa käsitellään myös asiakaslähtöistä toimintastrategiaa, tämän jalkauttamista organisaatioon sekä asiakaslähtöisyyden mittaamista.

Empiriaosuudessa esitellään toimeksiantajayritys sekä kerrotaan, mitä tutkimusmenetelmiä on käytetty ja miksi sekä tarkastellaan haastattelujen toteutusta ja tuloksia. Tässä osuudessa esitellään myös laadittu toimintastrategiaehdotus, joka on luotu johtopäätöksenä haastattelujen tuloksista.

Julkaistavasta opinnäytetyöstä on toimeksiantajayrityksen johdon pyynnöstä poistettu yritykseen viittaavat osiot.

2 ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMINTA YRITYKSESSÄ

Tässä luvussa pohditaan asiakaslähtöisen yrityksen toimintaa ja asiakkuuksien arvon luomista, eli niitä keinoja, joilla asiakkaat saavat yritykseltä lisäarvoa ja sitä kautta taas yritys asiakkuuksien kannattavuuden paranemista. Luvussa käsitellään myös asiakkuuden hallintaa sekä asiakaskokemusta ja niiden tavoitteita sekä hyötyjä yritykselle. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan asiakaslähtöistä markkinointia ja asiakaslähtöisyyden mittaamista sekä asiakaslähtöistä toimintastrategiaa. Kaikessa asiakaslähtöisessä toiminnassa päätöksenteon lähtökohtana yrityksessä on asiakas.

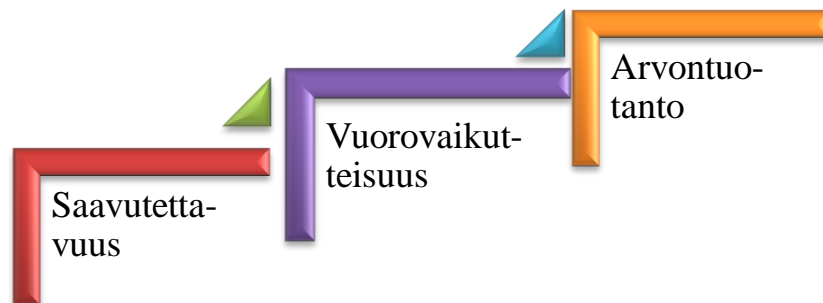
2.1 Asiakaslähtöinen toiminta

Yrityksillä on entistä enemmän kilpailua kiristyvillä markkinoilla. Tämä asettaakin useimmat yritykset tilanteeseen, missä niiden on kehitettävä taitojaan ja opittava kilpailemaan uusin tavoin. Näitä uusia keinoja ovat Kotlerin (2005, 52) mukaan esimerkiksi tuotteiden toimittaminen entistä nopeammin, tuoteominaisuuksien parempi hallinta sekä kyky rakentaa molemmin puolin antoisia sekä kestäviä asiakassuhteita. Tuotteiden nopea toimitus koskee kuitenkin vain fyysisiä tuotteita samalla kun tuoteominaisuuksien hallinta on yleisesti yrityksen sisäistä toimintaa, eikä siten ole nykyisillä markkinoilla vahva kilpailuetu. Asiakaslähtöinen toiminta alkoi saavuttaa suosiota yritysten toiminnassa 1990-luvulla ja vahvistaa edelleen asemaansa 2010-luvulla. Tänä päivänä markkinoilla vallitseekin asiakkaan aikakausi, mikä tarkoittaa sitä, että yritykset ovat olemassa asiakkaitaan varten. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16.)

Yritykselle päätös siirtyä tuotelähtöisestä asiakaslähtöiseksi yritykseksi tarkoittaa haasteita toimintatapojen, ajatusmallien, osaamisen ja asennemuutoksen suhteen. Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 117) kirjoittavat, että yleisesti suurin este muutoksen onnistumiselle ei ole tietojärjestelmien tai muiden resurssien puute, vaan kyvyttömyys muuttaa perinteistä ajattelutapaa. Asiakaslähtöistä toimintamallia tukee se, että ylituotannon seurauksena tavarasta ei enää ole pulaa, vaan pulaa on asiakkaista (Kotler 2003, 15).

Perinteisesti yritys­elämässä yksi kilpailuky­vyn keskeisimmistä lähtökohdista on kunkin yrityksen ylivoimainen osaaminen. Storbacka, Blomqvist, Dahl, ja Haeger (1999, 15) kirjoittavat, että osaamista on aiemmin mitattu yrityksen tuotannon ja tuotteiden asiantuntemuksella, mutta nykyään on ymmärretty se, että yrityksellä on oltava myös asiakastuntemusta. Asiakastuntemusta ei saada pelkästään kuuntelemalla asiakkaita, vaan aidosti ymmärtämällä asiakkaan arvontuotantoa.

Jotta asiakaslähtöisyys onnistuu, tarvitaan saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja arvontuotantoa. Kuviossa yksi on kuvattu asiakaslähtöisyyden edellytykset.



KUVIO 1. Asiakaslähtöisyyden avaintekijät (Storbacka, Blomqvist, Dahl, & Haeger 1999, 26)

Saavutettavuus ei tarkoita vain aukioloaikoja tai tavoitettavuutta puhelimitse, se tarkoittaa myös yrityksen vahvaa läsnäoloa markkinoilla. Saavutettavuus on perusedellytys arvokkaiden asiakkuuksien syntymiselle. (Storbacka, Blomqvist, Dahl, & Haeger 1999, 23.)

Vuorovaikutteisuus taas tarkoittaa Storbacka, Blomqvist, Dahl, ja Haegerin (1999, 24) mukaan asiakaskohtaamisia, eli sitä, että yritys on jatkuvasti yhteydessä nykyisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin. Vuorovaikutteisuus rakentuu myös tiedon, osaamisen ja jopa tuotteiden vaihdannasta asiakkaiden kanssa. Myös Havunen (2000, 84) kirjoittaa, että asiakassuhteen rakentamiselle tärkeä vaihe on asiakkaan odotusten kuunteleminen, sillä jos yritys tarjoaa tuotteitaan ja palvelujaan vain omien käsitysten pohjalta, voivat mm. tuotteiden toiminnalliset

eroavaisuudet aiheuttaa yrityksen ja asiakkaan eriäviin käsityksiin yhteistyön hyödyllisyydestä.

Kolmas avaintekijä asiakaslähtöisyydelle on arvontuotanto. Arvo luodaan asiakkaan kanssa yhdessä molempia osapuolia koskevissa toiminnoissa. Arvontuotannolla tarkoitetaan näissä toiminnoissa syntyvää välitöntä ja välillistä arvoa. (Storbacka, Blomqvist, Dahl, & Haeger 1999, 25.) Asiakkuuden arvoa ja arvon tuottamista käsitellään sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta lisää kappaleessa 2.2.

Kotler (2003, 10) toteaa, että tuotelähtöisesti ajattelevalta yritykseltä jää usein huomaamatta se, että sen asiakkaat ja asiakkaiden arvot ovat erilaisia. Asiakaslähtöisesti toimiva yritys taas tuntee asiakkaansa ja pystyy tätä kautta myymään tehokkaasti ja enemmän. Kyse on tunnistamisesta ja vastaamisesta. Kuviossa kaksi on esitetty sekä tuotelähtöisen että asiakaslähtöisen yrityksen ajatusmallit.

Tuotelähtöisen yrityksen ajatusmalli:



Asiakaslähtöisesti toimivan yrityksen ajatusmalli:

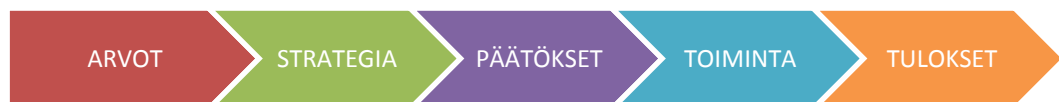


KUVIO 2. Tuote- ja asiakaslähtöisen yrityksen ajatusmallit (Kotler 2003, 10)

Kuviosta kaksi voi huomata, että yrityksen ymmärtäessä ja tuntiessa asiakkaansa ajatusmalli kääntyy ja yritys pystyy asiakastuntemisen myötä kohdentamaan resurssit oikein sekä kehittämään oikeita asioita (Kotler 2003, 10).

2.2 Asiakkuuden arvo

Arvon tuottaminen asiakkaalle on edellytyksenä yrityksen kasvulle. Yrityksen omat arvot ohjaavat organisaation toimintaa ja käyttäytymistä sekä sitä, mihin kiinnitetään huomiota. Arvoja tarvitaan organisaatiossa päätösten tekoon, sillä oikean ratkaisun löytäminen eri tilanteisiin riippuu siitä, mitä arvostetaan (Reinboth 2008, 21). Kuviossa kolme Reinboth (2008, 21) esittää miten yritysmaailmassa arvot vaikuttavat yrityksen strategian, sitä kautta tehtyjen päätösten ja itse toiminnan kautta suoraan yrityksen tuloksiin.



KUVIO 3. Arvot vaikuttavat strategian kautta tulokseen (Reinboth 2008, 21)

Resurssien vaihdannassa keskeistä on se, mitä arvoa kumpikin osapuoli, yritys ja asiakas, saavat. Asiakkuudella on oma arvonsa, mikä tarkoittaa sitä, että molemmat asiakkuuden osapuolet toivovat kyseisen asiakkuuden olevan arvokas heille itselleen. Tämä on pohjana sille, miksi syvälinen ymmärtäminen asiakkuuden arvosta toimii myös tärkeänä lähtökohtana asiakkuuksien johtamiselle. Arvoa voidaan tulkita esimerkiksi hinnan, laadun ja määrän näkökulmista, eikä asiakkuuksia tulisi tasapäistää keskenään (Kaskela 2005).

Asiakkaan tulisi kokea nykyinen asiakkuus tärkeänä. Asiakkuus on kestävämmällä pohjalla, jos asiakas tuntee saavansa arvoa enemmän yrityksen tarjonnasta kuin kokee joutuvansa uhraamaan sen hankintaan (raha, aika, vaiva). (Bergström & Leppänen 2013, 31.) Myös Löytänä ja Korteso (2011, 54) määrittelevät arvon saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotukseksi.

Tärkein tehtävä yritykselle on tuottaa arvoa asiakkailleen. Arvoa voidaan tuottaa tuotteiden, toiminnan ja palveluiden kautta. Yrityksen pitää ymmärtää, että palveluiden ja tuotteiden myötä konkretisoituvilla arvoilla täytyy olla positiivinen vaikutus asiakkaan elämään. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2010, 191.) Wikström (2013, 71) määrittelee arvon niin, että se, minkä perusteella jotakin pidetään tärkeänä, hyvänä, merkityksellisenä, erityisenä tai arvokkaana, on arvo.

Arvoa voidaan tuottaa asiakkaalle myös siten, että tehdään ostaminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Näin lisätään jo ostoprosessin aikana tuotteen tai palvelun tuottamaa arvoa. Lisäksi kun asiakassuhde kestää pitkään ja syvenee, syntyy myös sen myötä arvoa. Tästä on esimerkkinä luottamus, joka tarvitsee kehittyäkseen pidemmän aikavälin. (Löytänä ja Korteso 2011, 56,80.)

Myös Bergström ja Leppäsen (2013, 111) mukaan on tärkeää, että yritykset viestivät omista arvoistaan sekä tarjoavat tuotteita, jotka ovat yhdenmukaisia asiakkaiden arvomaailman kanssa, koska ihmisillä on tarve kokea omikseen myös yrityksen arvot. Yritys voi antaa asiakkailleen lisäksi arvolupauksen, jonka keskeinen tehtävä on antaa syyn käyttää yrityksen tuotteita tai palveluita. Vahva arvolupaus on erottuva, mitattavissa ja kestävä (Anderson, Narus & van Rossum 2006, 8).

Wikströmin (2013, 98–99) kuvio neljä asiakasarvokartasta on tarkoitettu työkaluksi yrityksille toiminnan selkeyden ja yhtenäisyyden varmistamiseksi.



KUVIO 4. Asiakasarvokartta (Mukailtu Wikström 2013, 98–99)

Asiakasarvokartan lähtökohtana on asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen, sillä sitä enemmän yrityksellä on keinoja käytettävissä arvon luomisessa, mitä paremmin se tuntee asiakkaansa ja asiakkaan arvostuksen. Asiakkaita analysoimalla yritys saa parhaiten tietoonsa, mitä tuotteita ja miksi asiakkaat niitä hankkivat. Tästä on etua myös yrityksen markkinoinnissa, josta yritys saa eniten hyötyä, kun se pystyy kohdistamaan markkinointinsa asiakkailleen heitä parhaiten puhuttelevalla tavalla. (Wikström 2013, 115.)

2.3 Asiakaslähtöinen markkinointi

Asiakaslähtöisellä markkinoinnilla pyritään kartoittamaan asiakkaiden tarpeet ja vastaamaan niihin. Myynnin hidastumisesta ja uuden kasvustrategian tarpeesta tietää, että yrityksen markkinointi ei toimi (Kotler 2005, 11). Yritysten markkinointi on usein tuote- ja tuotantolähtöistä ja moni yritys yrittääkin innovatiivisesti luoda asiakkailleen teknisiä uutuuksia tai uusia ratkaisuja. Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haegerin (1999, 20) mukaan tästä ei ole kuitenkaan asiakkaalle mitään hyötyä, jos se ei tuota hänelle arvoa. Yritysten tulisi uusien strategioiden kautta pyrkiä tuottamaan asiakkailleen arvoa tuottavia tuotteita ja palveluja.

Kuviossa viisi esitetään markkinoinnin eri osa-alueet ja niiden liittyminen toisiinsa asiakaslähtöisessä toimintamallissa.



KUVIO 5. Markkinoinnin alueet (mukailtu Bergström & Leppänen 2013, 11)

Markkinointiympäristön hallinta heijastuu asiakkuuksien hallintaan. Arvon tuottaminen ja viestintä asiakkaille taas on lujassa yhteydessä asiakkuuksien hallintaan, mutta myös kilpailukeinoilla ja yrityksen tarjonnalla pyritään tuottamaan asiakkaille arvoa. (Bergström & Leppänen 2013, 11.)

Kotlerin, Kartajayan ja Setiawanin (2010, 20,27,36) mukaan tämän päivän markkinoinnin haaste on se, miten koskettaa asiakkaan sydäntä ja mieltä. Markkinointi onkin kulkenut tuotelähtöisestä asiakaskeskeisen kautta tämän päivän arvolähtöiseen markkinointiin. Tulevaisuudessa markkinoinnissa syvemmän merkityksen tuottamisella on yhä suurempi merkitys, sillä asiakkaat haluavat ja arvostavat aina vain enemmän niitä tuotteita ja palveluja, jotka onnistuvat puhuttelemaan heidän henkistä puolta. Näin ollen markkinoinnin tulee olla myös henkistä ja ihmiskeskeistä.

Monet yritykset hyödyntävät kontaktien suunnittelussa asiakkailtaan ja asiakkaista kerättyjä tietoja. Näiden tietojen avulla yritys voi miettiä, mitä kanavia käytetään kontaktien ottamiseen ja kuinka usein sitä toteutetaan kohdennetuille markkinoille. Hellman, Pehkurisen ja Raulaksen (2005, 67–68) mukaan tänä päivänä onkin tavallista, että asiakas valitsee ne kanavat, joiden kautta haluaa tietoja saavan. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että markkinoija tuntee asiakkaidensa käyttäytymisen, on saavutettavissa ja ottaa kontakteja asiakkaan toivomia ja käyttämiä kanavia hyödyntäen. Lisäksi Bergström ja Leppäsen (2013, 481) mukaan yrityksen tärkeimmille asiakkaille on tärkeää viestiä säännöllisesti. Näille asiakkaille tulee tiedottaa mm. uusista tuotteista ja palveluista heidän toivomia kanavia pitkin säännöllisin väliajoin. Näin toimimalla asiakkaita kannustetaan pysymään yrityksen asiakkaina jatkossakin.

Markkinointi on yhteistyöhön perustuvaa myös Kotlerin, Kartajayan ja Setiawanin (2010, 112) mukaan. He kirjoittavat, että yritysten on tehtävä yhteistyötä eri yhteistyökumppaneidensa kanssa ja yritysten pitäisi johtaa aktiivisesti myös jälleenmyyntiorganisaatioiden yhteistyötä. Tämä tarkoittaa mm. markkinointitoimenpiteiden toteutumisen valvomista sekä yrityksen brändin ja tuotteiden näkyvyyttä jälleenmyyntiliikkeissä. Lisäksi yrityksen tulee olla tietoinen jälleenmyyjänsä tyytyväisyydestä yhteistyöhön. Markkinoinnin pitäisi olla vuoropuhelua asiakkaan ja yrityksen kesken, jossa parhaimmillaan molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan. Yritys voi saada eri tutkimusten tuloksista ja asiakaspalautteesta hyviä kehittämisehdotuksia. (Bergström & Leppänen 2013, 492.)

Yritysten tulisi pyrkiä jakelumallissa kaikkein edistyneimmälle tasolle, mikä tarkoittaa tänä päivänä sitä, että yritys jakaa yhteistyökumppaneilleen tehtäviä. Tehtävien jaolla pyritään eri kumppaneiden väliseen yhteistyön tekemiseen keskinäisen kilpailemisen sijaan. Tällä tasolla toimimalla on parhaiten mahdollista kehittää toimintaa yhteistyössä eri kumppaneiden kanssa sekä mahdollisesti löytää yhdessä uusia keinoja palvella kuluttajia. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2010, 114.)

Tämän päivän markkinointi ei ole yrityksille yksinkertaista, koska asiakkaat vertailevat helposti tuotteita, tuotteiden ominaisuuksia ja hintoja ja ovat näin ollen

hyvin perillä asioista. Markkinoijalle tämä tarkoittaaakin tuotteen segmentoimista eri markkinoiden tarpeisiin sekä tuotteen räätälöimistä eri kohderyhmien toiveiden mukaisesti. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2010, 18.) Lisäksi Kotler (2005, 19) kirjoittaa, että Internet on johtanut osittain hintojen laskuun, koska kaikki tarjottava on joutunut tarkkailun alle. Asiakkaat tietävät, etteivät muiden vastaavien tuotteiden kustannukset ja sen myötä hinnat voi olla kaukana toisistaan. Tavarantoimittajien onkin oltava tänä päivänä entistä tarkempi hinnoittelussaan.

Markkinointi on muuttunut myös sen vuoksi, että yhä enemmän kuluttajat luottavat ostopäätöksissään muihin kuluttajiin, eli heidän suosituksiin ja käyttäjäkokemuksiin. Kuluttajien luottamus yritysten mainontaan on tämän myötä laskenut. Markkinointi tuleekin nähdä asiakkaiden luottamusta vahvistavana ja ylläpitävänä, eikä pelkästään myynnin kasvuun tähtäävänä toimenpiteenä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että markkinointi tulee kytkeä yrityksen visioon, missioon ja arvoihin, sillä tällöin markkinoinnilla on vahva side yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2010, 46.)

2.4 Asiakkuuden kannattavuus

Asiakkuuden kannattavuuden lisäämiseksi yrityksen toimenpiteet kohdennetaan asiakkaisiin ja tulosta tarkastellaan asiakassuhteiden, asiakaskannan ja näiden kehittymisen perusteella. Yritykseltä se vaatii asiakastavoitteiden asettamista, asiakasstrategian ja asiakastulosten kuvaavien mittareiden luomista ja asiakasarvon kehittämistä. Yrityksen talous- ja tuotetiedot pysyvät edelleen tärkeinä ja asiakasarvon kehittämällä myös talous- ja tuotetietojen merkitys ja hyödynnettävyys paranevat. (Hellman & Värilä 2009, 25 -27.) Bergström ja Leppänen (2013, 490) kirjoittavat, että asiakkuuden kannattavuutta seurataan, jotta yritys voi mitata asiakkaan arvoa yritykselle tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa.

Asiakaslähtöisyyden merkityksen korostamisen lähtökohtana liiketoiminnassa on sen tuoma liiketaloudellinen hyöty. Asiakaslähtöisyydellä uskotaan olevan positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen ja tulokseen. Tämä johtuu Vuokon (1997, 28) mukaan siitä, että tyytyväiset asiakkaat sekä ostavat, että tulevat

uudestaan tuoden mukanaan myös uusia asiakkaita. Kuviossa kuusi on kuvattu asiakaslähtöisen ajattelun vaikutusta asiakaslähtöisen toiminnan myötä asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen tulokseen.



KUVIO 6. Asiakaslähtöisen ajattelun vaikutukset (Vuokko 1997, 28)

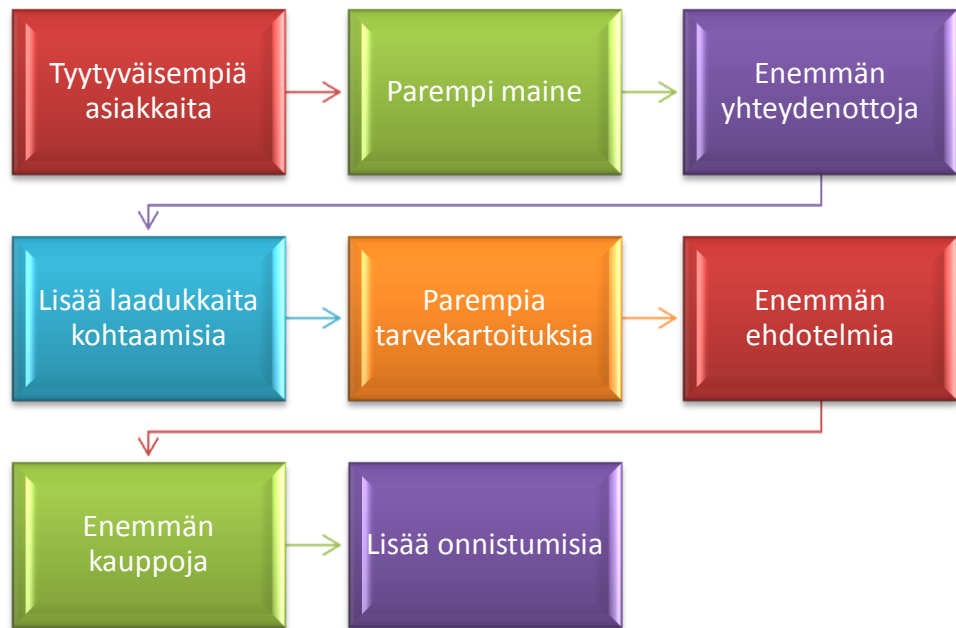
Perinteisesti avainasiakkuuden johtamisen taustalla on ajatus siitä, että kaikki asiakkaat eivät ole yrityksille yhtä arvokkaita. Joidenkin asiakkaiden osuus voitosta ja myynnistä on prosentuaalisesti selkeästi muita suurempi ja tästä johtuen yritykset useimmiten käyttävät suurimman osan resursseistaan juuri näihin asiakkaisiin. Koska avainasiakkaat ovat tavarantoimittajalle strategisesti tärkeitä, tulee sen erityisesti keskittyä hankkimaan, säilyttämään ja kehittämään näitä asiakkuuksia (Pardo, Henneberg, Mouzas & Naude 2005, 5 -6, 10).

Asiakkuuden kehityksen tavoite on lisätä yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoista, ja syventää lisää asiakkuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan syvällisempää tuntemista ja tarpeiden huomioimista, jotta asiakas saadaan sitoutumaan yritykseen ja sen tarjoamiin palveluihin. Mäntyneva (2001, 20–21) kirjoittaakin, että asiakkuuden kate kasvaa, kun suhde saadaan laajennettua uusiin tuoteryhmiin.

Työskentely asiakkaiden kanssa on pitkäjänteistä ja se vaatii avoimuutta. Avoimuus edesauttaa erilaisia yhteistyön muotoja, jotka voivat tuottaa lisähyötyä yritykselle. Asiakkaat voivat olla mukana muokkaamassa yrityksen tuoteportfoliota ja kehittää sitä. Osarenkhoe ja Bennani (2007) kirjoittavat, että näin toimimalla yrityksen viestintä ei enää kulje ainoastaan yrityksestä ulospäin, vaan viestintä kulkee myös markkinoilta sisään yritykseen yrityksen käydessä aitoa dialogia markkinoiden kanssa. Myös Kotlerin, Kartajayan ja Setiawanin (2010, 190) mukaan asiakkaisiin tutustuminen on erittäin tärkeää. Tämän myötä yritys pystyy muodostamaan parhaiten kuvan heidän toiveistaan ja tarpeistaan, jonka avulla on helppo kasvattaa asiakaskannattavuutta.

Asiakkaille voidaan myös tarjota yksilöllisiä tuotteita. Hyvien ja avoimien asiakassuhteiden ansiosta yrityksellä on parempi tuntuma markkinoista. Panostamalla asiakassuhteisiin ja pitämällä huolta olemassa olevista asiakkuuksista, saadaan Osarenkhoen ja Bennanin (2007) mukaan nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa etua asiakassuhteen elinkaaren ollessa pidempi kuin mitä yksittäisen tuotteen elinkaari on. Kun myyjä pyrkii pitämään hyvää huolta asiakkaasta, kokee asiakas palvelun parempana ja sitä kautta mahdollisesti keskittää muitakin ostoksiaan toimittajalle. Asiakkaasta saattaa parhaassa tapauksessa kehittyä yrityksen aktiivinen kannattaja, joka suosittelee yritystä ja sen palveluita tai tuotteita omassa kontaktiverkostossaan.

Myös Rubanovitsch ja Aalto (2007, 11) kuvaavat (kuvio 7), miten asiakkaan laadukas kohtaaminen ja paneutuminen asiakkaan tilanteeseen vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja tätä myötä suoraan yrityksen tulokseen.



KUVIO 7. Positiivinen kierre (Rubanovitsch & Aalto 2007, 11)

Mitä tyytyväisempiä yrityksen asiakkaat ovat, sitä parempi maine yrityksellä on mm. erilaisten suositteluiden kautta ja sitä aktiivisempaa ja samalla kannattavampaa on yrityksen liiketoiminta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 11.)

Asiakaskannattomuuteen on kolme eri syytä. Ensimmäinen syy siihen, että asiakas voi olla yritykselle kannattamaton, on asiakkaaseen käytetty työ suhteessa asiakkaasta saataviin tuottoihin. Työ tarkoittaa kaikkia toimintoja, joita yritys tekee yhteistyössä asiakkaan kanssa tai kyseisen asiakkaan hyväksi. Toinen syy asiakaskannattomuuteen on hinta, sillä toisinaan yrityksen hinnoittelujärjestelmä johtaa kannattamattomuuteen. Yrityksen suurilla asiakkailla voi olla asiakkuudessa niin paljon valtaa, että he voivat ikään kuin pakottaa yrityksen suostumaan alhaisiin hintoihin, jolloin hinnasta tulee niin edullinen, että asiakkuus muuttuu kannattamattomaksi. Volyymi on kolmas syy kannattamattomuudelle, sillä useat yrityksen asiakkaat ostavat niin vähän, etteivät kyseisten asiakkaiden ostot riitä kattamaan yrityksen kiinteitä kustannuksia. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haegerin 1999, 107–108.)

2.5 Asiakkuuden hallinta

Asiakkuudenhallinta kattaa koko asiakkuuden elinkaaren, potentiaalisen asiakkaan löytämisen, asiakkaan pitämisen ja suhteen vahvistumisen. Asiakkuudenhallinta, josta käytetään myös termiä CRM (Customer relationship management), perustuu asiakastiedon keräämiseen ja tämän tiedon hyväksikäyttöön. Kerättyjen asiakastietojen perusteella yritys pyrkii muun muassa tunnistamaan parhaat asiakkaat sekä kehittämään markkinointia, myyntiä ja palveluja siten, että asiakkaista saadaan mahdollisimman pitkäaikaisia ja uskollisia. (Kaskela 2005.) Kotler (2003, 11) kirjoittaa, että yrityksen on tunnettava asiakkaansa hyvin, jotta se kykenee toimittamaan myös olennaisia viestejä, palveluja ja tarjouksia oikeaan aikaan. Näin yritys pystyy kohtaamaan asiakkaidensa yksilölliset tarpeet.

Kaskelan (2005) mukaan asiakkuuden hallinnan keskeisiä tekijöitä ovat jatkuva tiedon kerääminen, seuranta sekä sen oppiminen, miten tyydyttää asiakkaan tarpeet toivotulla tavalla. Asiakkuudet koostuvat asiakaskohtaamisista, minkä keskeisiä tekijöitä ovat vuorovaikutus ja molempien osapuolien saama etu panostamallaan resursseilla. Myös Löytänä ja Korteso (2011, 20) kirjoittavat, että CRM:n ensisijaisia toimintoja ovat tunnistaa asiakkaiden tarpeet, räätälöidä tuotteita ja palveluita asiakkaille sopiviksi, asiakkaiden segmentointi ja tämän myötä kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen.

Asiakkuudenhallinta perustuu menneen tiedon tallentamiseen asiakkuudesta. Asiakkaasta voidaan kerätä tietoja hänen ostokäyttäytymisestä, tuotepalautuksista, asiakaspalveluun otetuista yhteydenotoista, hänen tuloistaan, asiakastyytyväisyydestä, jne., jotta yrityksen toimintoja voidaan kohdentaa tai räätälöidä sopiviksi tietyille asiakkaille. Karkeasti asiakkuudenhallinta, CRM, kattaa siis yrityksen tiedon asiakkaastaan. (Meyer & Schwagerin 2007, 2.)

Asiakkuudenhallinta on tärkeä osa asiakkuuden johtamista. Asiakkuuden johtamisella on Hellmanin, Peuhkurisen ja Raulaksen (2005, 13) mukaan mahdollisuus parantaa yritystoiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta, saattaa johdon tietoon asiakkuuksien tapahtumat, kehittää yrityksen asiakaslähtöisyyttä sekä parantaa asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta. Asiakkuuden johtaminen

tarkoittaa yrityksen johtamistapaa, joka ohjaa koko yrityksen toimintaa asiakaslähtöisesti (Bergström & Leppänen 2013, 461).

Asiakkuudenhallinnan, CRM:n, ongelmana Meyer ja Schwagerin (2007, 2) mukaan on, että pelkkä tietojen kerääminen ja asiakastytyväisyyden mittaaminen ei kerro, miten asiakastytyväisyyttä pystyy kehittämään. Jotta voidaan ymmärtää miten tyytyväisyyttä voidaan kehittää, yrityksen täytyy kuulla asiakkaan kokemuksia ja analysoida niitä.

2.6 Asiakaskokemus

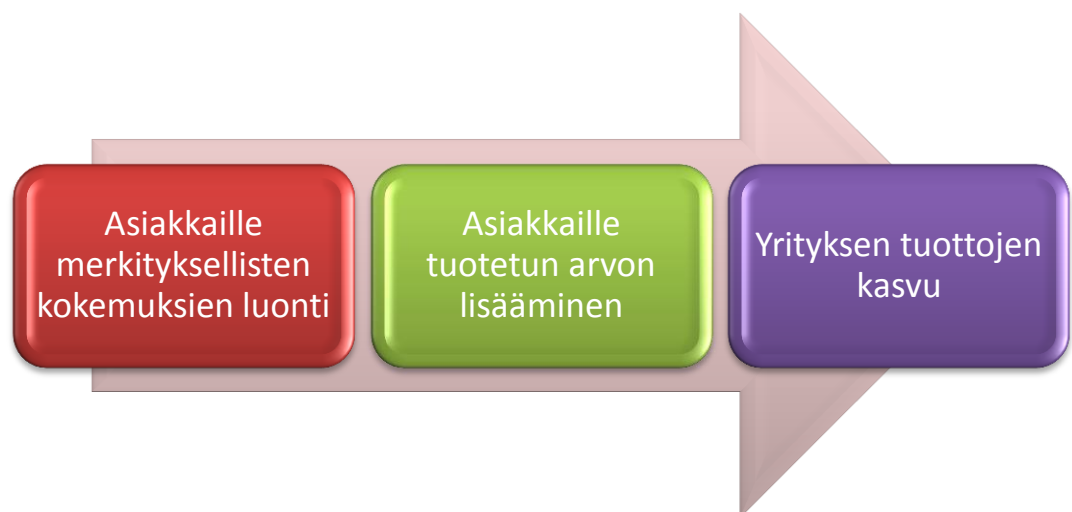
Siinä missä CRM kattaa yrityksen tiedon asiakkaastaan, asiakaskokemus, josta käytetään myös termiä CEM (Customer experience management), käsittää asiakkaan tiedon ja mielipiteen yrityksestä. CEM:n avulla yritys tallentaa välitöntä ja tulevaa tietoa yrityksen ja asiakkaan kohtaamisesta asiakasta kuunnellen. Tämän tiedon avulla pyritään keräämään tietoja asiakkaiden ajatuksista mm. yrityksen tuotteista, palveluista ja mainonnasta. Asiakaskokemuksia voidaan kerätä ja kehittää nykyisistä asiakkaista, potentiaalisista asiakkaista sekä entisistä asiakkaista. Asiakaskokemus käsittää kaikki ne toiminnot, joita yritys tarjoaa asiakkailleen; asiakaspalvelun laadun, mainonnan, tuotepakkaukset, itse tuotteen, palvelut, käyttökokemuksen sekä luotettavuuden. (Meyer & Schwager 2007, 1,5,7.) Myös Löytänä ja Kortesus (2011, 21) kirjoittavat, että asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki yrityksen toiminnot, sillä kokemuksen muodostuminen tapahtuu eri kosketuspisteissä yrityksen kanssa. Tämän vuoksi asiakaskokemus on huomattavasti laajempi käsite kuin CRM.

Asiakaskokemus koostuu tietoisesta tai tiedostamattomasta suorasta tai epäsuorasta kontaktista yritykseen. Meyer ja Schwagerin (2007, 2) mukaan asiakaskokemus muodostuu asiakkaan kokemusten ja odotusten välisestä kuilusta. Asiakkaan odotukset taas ovat muodostuneet aiemmista kokemuksista. Löytänä ja Kortesus (2011, 59, 64) kirjoittavat myös, että keskeinen asia asiakaskokemuksen johtamisessa on odotusten ylittyminen. Asiakkaiden odotukset ylittyvät, kun kokemus on mm. henkilökohtainen, aito, räätälöity, oikea-aikainen, tunteisiin vetoava tai yllättävä. Löytänä ja Kortesus (2011, 11) toteavat lisäksi, että yrityksen on mahdotonta vaikuttaa täysin asiakaskokemuksen

muodostumiseen, koska kokemukseen vaikuttaa paljon myös tunteet. Sen minkälaisia kokemuksia yritykset pyrkivät luomaan, ne pystyvät kuitenkin valitsemaan.

Yritysten välisessä yhteistyössä (B2B) hyvän asiakaskokemuksen ei tarvitse olla henkeäsalpaava, vaan helppo ja vaivaton kokemus, jolloin se lisää luottamusta ja tätä kautta syventää asiakkuutta (Meyer & Schwager 2007, 3). Löytänä ja Kortesus (2011, 44,48) kirjoittavat lisäksi, että asiakaskokemuksen täytyy tuottaa mielihyvää asiakkaalle. Hyvä asiakaskokemus vahvistaa parhaimmassa tapauksessa asiakkaan identiteettiä ja minäkuva ja tämä saa asiakkaan palaamaan kokemuksen perään uudestaan. Löytänä ja Kortesuson (2011, 128) mukaan ensiaskel siirryttäessä tuotelähtöisestä ajattelusta asiakaslähtöiseen ja edelleen kokemukseiseen ajatteluun on tuotteen ominaisuuksien ja hyötyjen erottaminen toisistaan. Usein asiakas tarvitsee tuotteen antaman hyödyn itselleen, ei sen moninaisia ominaisuuksia.

Asiakaskokemuksen johtamisen hyötyjä Löytänä ja Kortesuson (2011, 13) mukaan ovat mm. se, että hyvä kokemus sitouttaa asiakkaita enemmän yritykseen, asiakastyytyväisyys paranee, suosittelijoiden määrä lisääntyy sekä se kasvattaa lisämyynnin mahdollisuutta. Kuviossa kahdeksan näkyy asiakaskokemuksen johtamisen tavoite yrityksissä.



KUVIO 8. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoite (mukailtu Löytänä & Kortesuso 2011, 13)

Meyer ja Schwagerin (2007, 5) mukaan on helppo sanoa olevansa asiakaslähtöinen yritys silloin, kun yrityksellä ei ole tietoja tätä vastaan. Asiakaskokemuksen tutkiminen voi herättää myös pelkoa yrityksessä; onko yritys valmis tai onko sillä mahdollisuuksia toimia siten, miten asiakkaat siltä odottavat ja toivovat, miten yritys pystyy toteuttamaan tarvittavat muutokset, jne. Asiakaskokemuksen, CEM:n, tutkiminen kuitenkin tutkimusten valossa hyödyttää, sillä se tuo kustannussäästöjä, kun yrityksen toimet voidaan kohdentaa oikein, se lisää aidosti asiakastyytyvyyttä ja asiakaskannattavuutta. (Meyer & Schwager 2007, 6.)

Meyer ja Schwager (2007, 10) kirjoittaa, että asiakaskokemus ei parane ennen kuin siitä tulee tärkeä prioriteetti koko yrityksen organisaatiolle ja se sisällytetään yrityksen strategiaan. Sillä siinä missä asiakkailla tulee olla hyviä kokemuksia yrityksestä, yrityksen jokaisen työntekijän täytyy ymmärtää, mistä hyvä kokemus muodostuu. Asiakkaan tyytymättömyys on erittäin vaarallista. Vaikka yritykset nykyisin tietävät paljon asiakkaidensa ostokäyttäytymisestä, tuloista sekä niillä on paljon käytössään muita tietoja, joilla asiakkaat voidaan segmentoida, yritykset tietävät vain vähän asiakkaidensa ajatuksista ja tunteista yrityksen tuotteita, palveluita ja brändiä kohtaan.

Löytänä ja Kortesuon (2011, 31) mukaan yrityksille ainut mahdollisuus vaikuttaa hyvien ja huonojen asiakaskokemusten nopeaan ja laajaan leviämiseen on oikeanlainen asiakaskokemuksen johtaminen. Sillä saadaan hoidettua negatiiviset poikkeustilanteet niin, että asiakkaalle jää jaettavaksi vain positiivisia kokemuksia. Lisäksi Löytänä ja Korkiakoski (2014, 108) kirjoittavat, että oikein hoidettuna negatiivinen poikkeustilanne syventää asiakkaan lojaliteettia. Tämän vuoksi CEM:n ymmärtäminen, tutkiminen ja kehittäminen ovat tärkeää. Niin kauan kuin yritykset eivät tunne asiakaskokemusta, asiakaslähtöisyys on vain yrityksen mainoslause (Meyer & Schwagerin 2007, 11).

2.7 Asiakaslähtöinen toimintastrategia

Yleisesti strategia on yrityksen tavoitteiden saavuttamista varten tekemien toimintojen kokonaisuus tai suunta. Strategialla viitataan yrityksen pitkän tähtäimen yleislinjaukseen. (Peltonen 2008, 65.) Löytänä ja Korkiakoski (2014, 14) kirjoittavat, että strategiaa ei pidä mieltää pelkäksi tavoitteeksi, vaan myös toteutustavaksi, sillä sen tulee sisältää myös tapa johtaa yrityksen toimintaa.

Yrityksen menestymiseen vaikuttaa ratkaisevasti se, miten hyvin yrityksen johto ymmärtää toimintaympäristönsä muutoksia. Mikään strategia ei kannu ikuisesti, vaan yrityksen toimialan muuttuvat tilanteet vaativat juuri siihen hetkeen sopivaa strategiaa. Nurmi-Rättö (2005) kirjoittaa, että kaikkein tärkeintä on ymmärtää omat markkinat ja olla tietoinen toimintaympäristön muutoksista. Pienet yritykset tuntevat usein hyvin asiakkaansa ja tunnistavat nopeasti heidän muuttuvat tarpeet. Yrityksen tulee arvioida sen hetkinen suhde ympäristöönsä ja tulevaisuuden näkymiinsä. Muutosprosessiin onkin ryhdyttävä saman tien, kun yrityksessä on huomattu muutostarve (Löytänä & Korkiakoski 2014, 125).

Maailma muuttuu jatkuvasti ja näin ollen myös yrityksen strategiaa on tarkistettava ja muutettava, jos yritys haluaa kasvaa ja pysyä kannattavana. Nurmi-Rättö (2005) toteaaakin, että pelkästään nykyisen aseman säilyttäminen vaatii jatkuvaa ponnistelua ja tietoisuutta muutoksista. Kotlerin (2003, 135) mukaan yksi parhaista keinoista luoda uusi strategia erityisesti B2B-liiketoiminnassa, on ottaa selvää asiakkaiden toiveista ja pyrkiä toteuttamaan näitä toiveita. Tämäkin tarkoittaa sitä, että yrityksen on vietettävä aikaa markkinoilla.

Asiakaslähtöisyys nousee yhä yleisemmin yritysten strategiseksi tavoitteeksi. Asiakaslähtöisyys määritellään usein yrityksen haluksi ja kyvyksi tunnistaa, ymmärtää, analysoida ja tyydyttää asiakkaidensa tarpeita (Kauppila 2008). Mattilan ja Ollikaisen (2008) mukaan aito muuttuminen asiakaslähtöiseksi yritykseksi edellyttää strategioiden ja uusien toimintamallien lisäksi henkilökohtaista asennemuutosta.

Asiakaslähtöisen strategian peruserä on se, että yritys uskoo asiakassuhteiden kehittämisen kasvattavan liikevaihtoa. Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005,

157) kirjoittavat, että tämä ei onnistu, jos asiakassuhteille ei aseteta tavoitteita, eikä nähdä asiakassuhteita yrityksen keskeisenä resurssina. Strategiassa tärkeää on se, että asetetut tavoitteet myös tukevat kohdennettuja toimenpiteitä.

Koko asiakaslähtöinen toimintastrategia pohjautuu yrityksen sekä asiakkaan tuntemiseen että asiakkaan eri tilanteiden tiedostamiseen. Asiakaslähtöisen toimintastrategian tärkein rakennusosa onkin asiakaslähtöisyys. Tällainen strategia on usein myös markkinainnovaatio, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen tuotteet, jakelu ja palvelut ovat räätälöity asiakkaalle parhaimmalla tavalla. (Ala-Mutka 2008.) Löytänä ja Korteso (2011, 79, 166) kirjoittavat, että myös asiakaskokemus on onnistuakseen sisällytettävä yrityksen strategiaan ja sille on asetettava strategiassa selkeät tavoitteet.

Useissa tutkimuksissa on todettu asiakaslähtöisyyden vaikuttavan positiivisesti yrityksen kannattavuuteen ja asiakaslähtöisen toimintastrategian paremmuus Kauppilan (2008) mukaan perustuukin pääosin siihen, että asiakkaat arvostavat vaivatonta kanssakäymistä ja turvallisuudentunnetta enemmän kuin esimerkiksi helposti kopioitavia tuoteominaisuuksia.

Peltosen (2008, 70) mukaan strategian laadinta aloitetaan ottamalla selvää yrityksen ulkoisen ympäristön tarjoamista uhkista ja mahdollisuuksista eri lähteistä saatavan tiedon avulla. Tämän pohjalta muodostetaan kokonaiskuva, joka tulee toimimaan strategian muotoilun perusteena. Kuviossa yhdeksän esitetään prosessi strategian laatimisesta.



KUVIO 9. Strategian laadintaprosessi (Mukailtu Peltonen 2008, 70)

Strategian laatiminen etenee Peltosen (2008, 70) mukaan usein markkinoiden hahmottamisen kautta erilaisten linjausten valitsemiseen ja tästä lopullisen strategian luomiseen.

2.8 Asiakaslähtöisen toimintastrategian jalkauttaminen käytännön liiketoimintaan

Monilla yrityksillä on usein vaikeuksia ymmärtää sitä, miten asiakaslähtöinen toimintastrategia voidaan jalkauttaa organisaatioon. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta juuri jalkauttamisen pitäisi olla kunnossa, sillä nykyään asiakassuhteet, niiden hoitaminen ja palvelun taso ovat ratkaisevia tekijöitä, kun mitataan yritysten eroja. (Yrittäjälinja 2013.)

Aarnikoivu (2005, 50) kirjoittaa, että lähtökohtana ovat sekä olemassa olevat asiakkuudet että potentiaaliset asiakkaat, kun yrityksellä on tavoitteena rakentaa asiakaslähtöistä toimintaa harjoittava organisaatio. Tulevaa organisaatiomallia ei voi ottaa oppikirjasta, vaan on erittäin tärkeää miettiä organisaatiomallin rakentuminen oman yrityksen ja asiakkuuksien pohjalta. Itseisarvo ei saa olla itse

strategia, vaan organisaation mahdollistama uudenlainen toiminta ja sen vieminen käytäntöön.

Hyvä asiakaspalvelu on asiakaslähtöisessä toiminnassa erittäin tärkeää, ja siihen tulee yrityksessä kiinnittää erityistä huomiota. Tasalaatuisuuden varmistamiseksi asiakaspalvelu kaipaa oikeanlaisia toimintatapoja. Positiivisesti muista erottuvan, mieleen jäävän hyvän palvelun tuottaminen vaatii myös persoonallista otetta ja aitoa yritystä. Olennaista on yhdistää organisaation strategia ja toimintatapa hyvään tilannetajuun. Tarvittaessa yritys voi ottaa avuksi asiakaslupauksen ja arvot, sillä jos ne on oikein valittu, kelpaavat ne oppaiksi useimmissa tilanteissa. (Mattila & Ollikainen 2008.)

Mattila ja Ollikainen (2008) kirjoittavat, että pelkkä kiintymys ja asiakkaasta innostuminen eivät pidä asiakassuhteiden hoidon laatua pitkään tarpeeksi hyvänä. Lukemattomat asiakaslähtöisyysprojektit ovat heikon suhdanteen koittaessa hautautuneet akuuttien ongelmien jalkoihin. Syitä heikkoon sitoutumiseen voi hakea tavoitteiden ja sopivien mittareiden puutteesta sekä strategiakytkennän heikkoudesta. Kotler (2005, 20) kirjoittaakin, että yrityksen on oikeasti juurrutettava asiakkaat huomioivia asenteita, mikä tarkoittaa yritykselle säännöllistä mittausta ja seuranta asiakastyytyväisyydestä. Asiakaslähtöinen ajattelutapa on saatava jalkautettua johdon esimerkkiä seuraten koko organisaatioon. Jotta asiakaslähtöisyydellä saavutetaan tavoitteeksi asetetut hyödyt, on yrityksen saatava koko organisaatio vakuuttuneeksi siitä, että muutoksesta on heille hyötyä. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 172) pitävätkin yrityksen sisäistä viestintää yhtenä kulmakivenä asiakaslähtöisen toiminnan onnistumiselle.

Kun yritys tavoittelee asiakaslähtöisyyttä, täytyy sen ottaa toimintansa perustaksi asiakkaat. Yleensä toiminnan rungoksi valitaan ne asiakkuudet, joihin päätetään keskittyä. Storbacka, Blomqvist, Dahl, ja Haegerin (1999, 155) mukaan tämä ei kuitenkaan tarkoita tuotelähtöisyydestä luopumista, vaan yrityksen tuotetietous ja kaikki siihen liittyvä osaaminen toimii asiakaslähtöisyyden lähtökohtana. Tuotteisiin on edelleen kiinnitettävä paljon huomiota, sillä ne ovat usein konkreettisia ilmentymiä yrityksen osaamisesta. Ongelmana onkin tuotelähtöisyyden meneminen liiallisuuksiin. Nykyiset yritykset ovatkin lähes

poikkeuksetta asiakas- ja tuotelähtöisyyden sekamuotoja, tärkeää on löytää oikea tasapaino.

2.9 Asiakslähtöisyyden mittaaminen

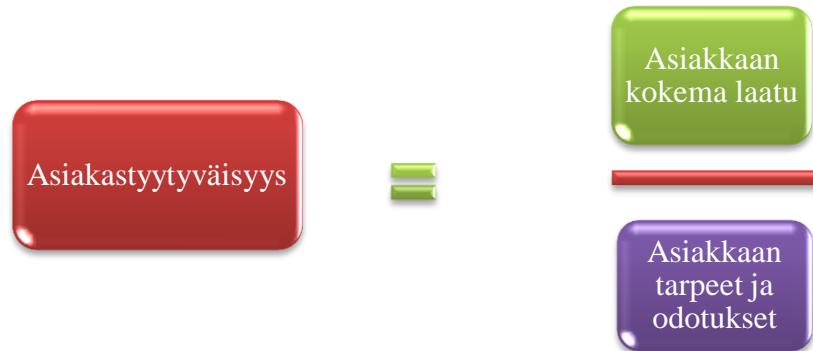
Asiakslähtöisyyden mittaaminen yrityksissä on haaste. Erilaiset asiakastyytyväisyyskyselyt toimivat yhdenlaisena tiedonlähteenä. Yrityksen asiakslähtöisyyden tasoa voi mitata myös asiakaspalautteen keräämisen ja hyödyntämisen panostuksesta. Yleisesti mitä kattavampi koko palauteprosessi on, sitä asiakslähtöisempi yritys on todennäköisesti kyseessä. Usein menestyvissä yrityksissä toimintaa kehitetään juuri asiakaspalautteen avulla ja palaute nähdäänkin arvokkaana mahdollisuutena. Palautetta tulisi kerätä toteuttamalla asiakastyytyväisyystutkimuksia säännöllisesti. (Aarnikoivu 2005, 38.)

Myös Kauppila (2008) kirjoittaa, että koska asiakslähtöinen toiminta perustuu pääasiassa yrityksen asiakkaiden tahdonilmaisuihin, on erilaisten markkinointitutkimusten tekeminen säännöllisesti hyvin tärkeää. Lisäksi jos yritys ei osaa hyödyntää myös arjen asiakaskohtaamisten informaatiota, ei yritys onnistu asiakslähtöisen toiminnan toteuttamisessa (Aarnikoivu 2005, 68).

Lepän (2014) mukaan asiakkaiden palaute on lisääntynyt tänä päivänä niin paljon, että voidaan puhua jo valituskulttuurista. Pelkästään kuluttajariitalautakunnan käsittelyaika on venynyt kahdeksaan kuukauteen lisääntyneiden valitusten johdosta. Osittain lisääntyneet valitukset johtuvat siitä, että palautekanavat ovat myös lisääntyneet. Lisääntyntä palautetta yritysten ei tule ottaa pelkästään negatiivisena asiana, vaan pyrkiä hyödyntämään sitä toimintoja kehitettäessä.

Löytänä ja Kortesus (2011, 188) kirjoittavat, että myös asiakaskokemuksen johtamisen onnistumista tulee säännöllisesti mitata. Keinoja onnistumisen mittaamiseen on valtavasti, mm. asiakastyytyväisyystutkimukset, kohtaamisten analysointi, asiakkaiden antama spontaani palaute, sosiaalisen median seuranta ja eri kosketuspisteissä tapahtuvat palautekyselyt. Asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen taas tarvitsee Löytänä ja Korkiakosken (2014, 135) mukaan muutamilla haastatteluilla saatavaa laadullista tietoa asiakkailta. Kokemusten lisäksi yritysten tulisi mitata asiakkaiden odotuksia, ja ovatko odotukset

toteutuneet (Bergström & Leppänen 2013, 485). Kuviossa kymmenen esitetään asiakastyytyväisyyden muodostuminen.

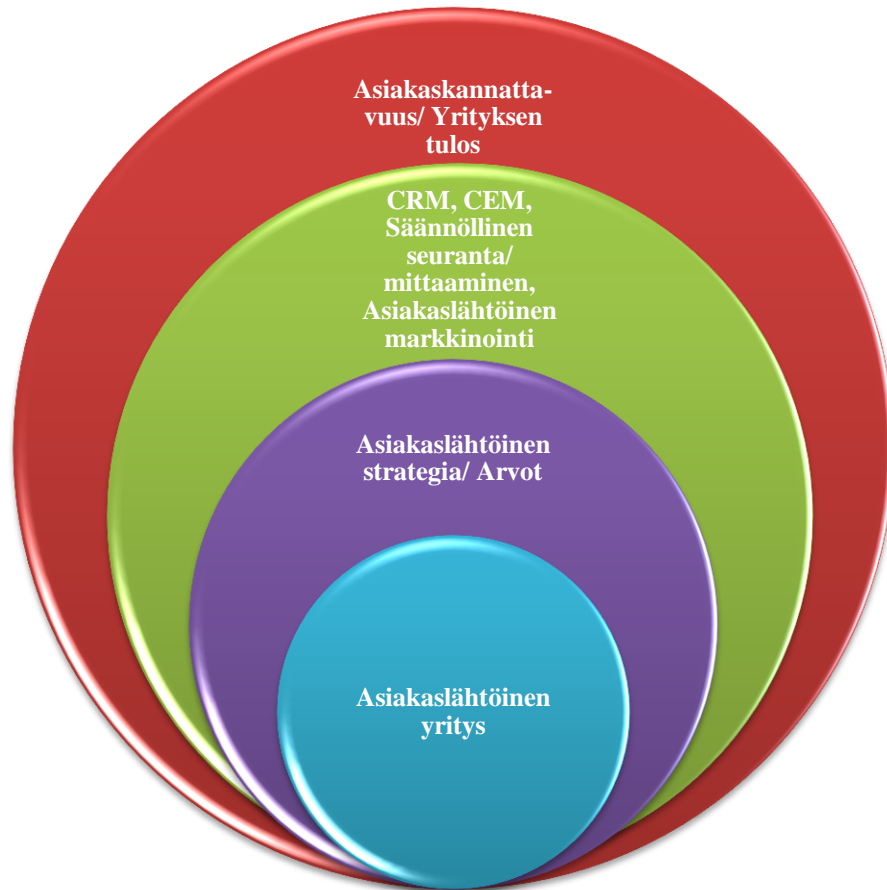


KUVIO 10. Asiakastyytyväisyyden muodostuminen (Bergström & Leppänen 2013, 485)

Yrityksen tulee muistaa jokaisen toteutetun tutkimuksen antama lupaus, mikä vaikuttaa asiakaskokemukseen merkittävästi. Yleisesti asioiden tutkiminen antaa oletuksen, että niiden perusteella myös kehitetään toimintaa. Yrityksen tuleekin varmistaa, että kaikki tehdyt tutkimukset ovat tarpeellisia ja hyödynnettävissä toimintaa kehittäessä. (Löytänä & Korteso 2011, 194, 207.)

2.10 Teoreettinen viitekehys

Luvussa kaksi käsitelty asiakaslähtöinen toiminta yrityksessä sisältäen asiakkuuden arvon, asiakaslähtöisen markkinoinnin, asiakaskannattavuuden, asiakkuuden johtamisen, asiakaskokemuksen, ja näiden mittaamisen sekä asiakaslähtöinen strategia ja sen jalkauttaminen käytännön liiketoimintaan kiteytyvät yhteen kuvion 11 esittämällä tavalla.



KUVIO 11. Työn teoreettinen viitekehys

Kuviossa 11 on esitetty miten asiakaslähtöisen toiminnan toteutuminen vaatii oikeanlaisen strategian, jonka lähtökohtana ovat yleisesti yrityksen arvot, visio ja missio. Asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää asiakkuuden hallinnan (CRM) ja asiakaskokemuksen johtamisen (CEM) avulla, joiden onnistumista tulee mitata säännöllisesti. Asiakaslähtöinen markkinointi perustuu pitkälti CRM:n ja CEM:n avulla kerättyihin tietoihin asiakkaista ja asiakkaiden kokemuksista sekä heidän odotuksista yritystä, yrityksen tuotteita ja palveluja kohtaan. Onnistuttuaan asiakaslähtöisellä toiminnalla on suora vaikutus asiakkaiden lojaaliuteen sekä asiakaskannattavuuteen ja tämän myötä organisaation tulokseen.

3 CASE: YRITYS X:N KEHITTÄMISKARTOITUS

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys sekä kerrotaan tutkimuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja tuloksista. Teemahaastatteluina toteutetun asiakaskysekyn tarkoitus on kartoittaa toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämiskohteet yritysasiakkaiden näkökulmasta, jotta yritys voi kehittää toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Tässä luvussa esitetään myös tutkimuksen tulosten pohjalta laadittu asiakaslähtöinen toimintastrategiaehdotus.

3.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Toimeksiantaja Yritys X on vuonna 1922 perustettu Päijät-Hämeen alueella sijaitseva tuotantoyritys. Yrityksen toimialaan kuuluvat askartelussa ja tekstiilipainossa käytettävien värien ja oheistuotteiden valmistus. Lisäksi yritys maahantuo laadukkaita askartelutarvikkeita sekä tekstiilipainoon tarkoitettuja tuotteita. Yrityksellä on tuotevalikoimassaan myös kattava valikoima silkkikankaita ja -huiveja sekä huovutukseen merinovillaa, joita yritys tuo maahan Kiinasta ja Intiasta. (Yritys X 2014.)

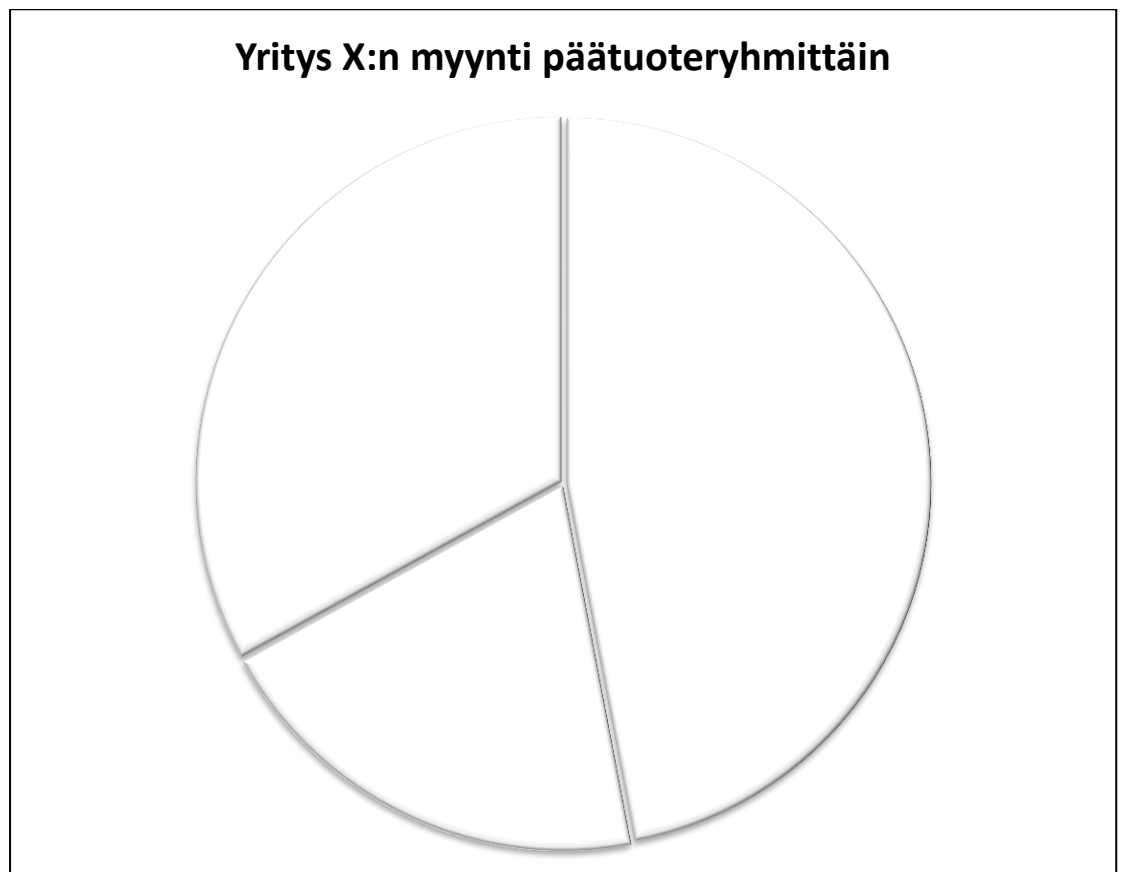


KUVA 1. Yritys X:n logo (Yritys X 2014)

Yritys X on perheomistuksessa oleva pk-yritys, joka työllistää viisi ulkopuolista työntekijää. Yrityksellä on pääkaupunkiseudulla noutomyymälä, missä työskentelee yksi henkilö, muut työntekijät työskentelevät tuotannon ja logistiikan

tehtävissä yrityksen tuotantotiloissa. Yritys X on laajentanut toimintaansa runsaasti viimeisen kymmenen vuoden sisällä, jonka aikana yritys on tehnyt kolme yritysostoa. Näiden fuusioitumisten myötä yrityksen niin tuotevalikoima kuin asiakasmäärä on kasvanut paljon. Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän varastokirjanpidossa on kirjattuna 4600 tuotenimikettä. Tuotteet ovat jaettu kolmeen päätuoteryhmään, oma tuotanto, tekstiilipaino -tuotteet (kattaa myös omaa tuotantoa, mutta on eriävän tuotevalikoiman sekä asiakaskunnan vuoksi omana tuoteryhmänään) sekä maahantuodut tuotteet. (Yritys X 2014.)

Kuviossa 12 näkyy yrityksen myynnin osuudet päätuoteryhmittäin.



KUVIO 12. Yrityksen myynti päätuoteryhmittäin (Yritys X 2014)

Kuviossa 12 nähdään, että lähes 80 % yrityksen myynneistä tulee omasta tuotannosta, koska myös tekstiilipaino -tuotteista pääosa on omaa tuotantoa.

Myynnin kasvun toivotaan kohdistuvan kaikkiin näihin ryhmiin, mutta oma tuotanto on tärkein kohde. (Yritys X 2014.)



Kuva 2. Yritys X:n tunnetuimpia tuotteita (Yritys X 2014)

Yritys X:n toiminnanohjausjärjestelmän asiakaskortistossa on kirjattuna 6200 asiakasta. Tässä määrässä on mukana myös entisiä asiakkaita, eli heitä jotka eivät enää esimerkiksi harjoita yritystoimintaa. Yrityksen asiakkuudet koostuvat hyvin erilaisista asiakkaista; noin puolet asiakkaista on käsityöläisiä, eli heitä, jotka ostavat pääasiassa tekstiilipaino-tuotteita ja/tai yrityksen maahantuomia silkkejä ja merinovillaa. Vaikka käsityöläisiä on suhteessa paljon yrityksen muihin asiakasryhmiin verrattuna, ovat näiden asiakkaiden kertaostot huomattavasti pienempiä kuin muiden asiakasryhmien, jolloin muut asiakasryhmät nousevat yritykselle arvokkaimmiksi asiakkaiksi. (Yritys X 2014.)

Euromääräisesti mitattuna tärkein Yritys X:n asiakasryhmä on tukkuliikkeet, jotka pääasiassa ostavat yrityksen oman tuotannon tuotteita. Lukumäärältään tukkuliikkeet ovat kaikista pienin ryhmä, vain 2 % kaikista asiakkaista. Kyseiset tukkuliikkeet jälleen myyvät Yritys X:n tuotteita pääasiassa kouluihin ja päiväkoteihin. Kuviossa 13 on esitetty yrityksen asiakasryhmät prosentuaalisen lukumäärän mukaan.



KUVIO 13. Yrityksen asiakasryhmien jakautuminen lukumäärinä (Yritys X 2014)

Kuviossa 13 asiakasryhmät on eritelty pääasiassa asiakkaiden liiketoiminnan perusteella. Tukkuliikkeillä on erilainen konsepti toimia ja eri tuotteet valikoimissaan kuin esimerkiksi laitoksilla. Sairaalat ja laitokset taas ostavat pääasiassa samoja tuotteita kuin käsityöläisetkin, mutta heidän kertaostot ovat paljon yksittäisen käsityöläisen ostoja suurempia.

3.2 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus ja sen avulla pyrittiin saamaan asiakkailta sellaista tietoa, jonka kautta yritys pystyy kehittämään toimintaansa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä siihen haluttiin kerätä tietoa yrityksen asiakkaiden kokonaisvaltaisista kokemuksista. Kuten teoriaosuudessa useassa kohdassa mainittiin, on asiakkaiden toiveiden kuunteleminen yrityksen toiminnassa entistä

tärkeämpää. Tutkimuksen avulla kehitettävän toiminnan päätarkoitus on lisätä yrityksen asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskannattavuutta.

Opinnäytetyön tekijä suoritti teemahaastattelun 11 valikoidulle toimeksiantajayrityksen asiakkaalle. Teemahaastattelu valittiin haastattelumuodoksi, koska se antaa tilaa haastateltavan kokemuksille, tuntemuksille, muistoille, mielipiteille ja perusteluille. Teemahaastattelun avulla haastateltava pystyi kertomaan aiheesta niin perusteellisesti kuin halusi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Haastateltavat asiakkaat valittiin eri tekijöiden perusteella, joita olivat mm. rahamääräinen myynti sekä ostojen toistuvuus. Valinnassa vaikuttivat myös tunne ja tieto asiakkaista, jolloin haastatteluun voitiin valita myös pitkäaikaisia asiakkaita, joilla oli jo hyvä ennakkokäsitys yrityksen toiminnasta ja tuotteista sekä laaja valikoima yrityksen tuotteita. Asiakkaat valittiin eri asiakasryhmistä, jotta tutkimukseen saatiin eri näkökulmia. Asiakasvalinnat teki opinnäytetyön tekijä yhdessä toimeksiantajayrityksen johdon kanssa.

Asiakkaat, joiden asiakastyytyväisyyteen ja sitä myötä ostokäyttäytymiseen asiakaslähtöisemmin toimimalla pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan, ovat erikoiskaupat, keskisuuret tukkuasiakkaat sekä teollisuuden jälleenmyyjät. Haastattelemalla asiakkaita juuri näistä asiakasryhmistä, saadaan haastattelun tulosten analysoinnin avulla kehitettyä tulevaisuudessa yrityksen toimintaa asiakaslähtöisemmäksi suoraan yrityksen arvokkaimmille asiakkaille.

Teemahaastattelu tehtiin viikoilla 25 ja 26/2014 puhelinhaastatteluina, kaikki haastattelut nauhoitettiin. Tutkimuksesta lähetettiin tiedote sähköpostitse viikko ennen ensimmäistä puhelimitse tehtyä yhteydenottoa valituille asiakkaille. Lähetetty tiedote on nähtävissä liitteessä 2. Kaikki haastattelut sovittiin etukäteen haastateltavien asiakkaiden kanssa heille sopiviksi ajankohdiksi. Kaikki haastatteluun valitut asiakkaat haastateltiin. Haastattelu äänitteiden litterointi ja analysointi tehtiin viikoilla 27–29/2014. Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli noin 15 minuuttia.

Opinnäytetyön tekijä valitsi haastattelun teemat yhdessä toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan kanssa perustuen tutkimusongelmaan, aihepiiriin ja omaan

tietoon. Teemoissa pyrittiin etenemään laajoista kysymyksistä tarvittaessa yksityiskohtaisempiin. Haastattelut muodostuivat neljästä teemasta.

Kuten teoriaosuudessa mainittiin, aidosti menestyvän yrityksen takana on toimintaympäristönsä muutokset tiedostava yritys. Tästä syystä on myös erittäin tärkeää tietää, millaisena yrityksenä asiakkaat kokevat kyseenomaisen yrityksen. Ensimmäinen teema haastatteluissa olikin Yritys X liikekumppanina. Tämän teeman avulla haastateltava pystyi kertomaan kokemuksiaan ja tuntemuksiaan liiketoimistaan yrityksen kanssa. Tämän teeman avustavilla kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan asiakkaiden mielikuvaa yrityksen toiminnasta.

Teoriaosuudessa kerrottiin myös, että asiakkuuden kehityksen tavoite on lisätä yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoista, ja syventää lisää asiakkuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan syvällisempää tuntemista ja tarpeiden huomioimista, jotta asiakas saadaan sitoutumaan yritykseen ja sen tarjoamiin palveluihin. Nykyisin ajatellaankin, että yrityksen menestys perustuu siihen, kuinka hyvin se pystyy palvelemaan ja tyydyttämään asiakkaansa tarpeet ja sitä kautta luomaan pitkiä asiakassuhteita. (Kaskela, 2005.)

Toinen teema haastattelussa koski asiakastyytyväisyyttä. Tässä teemassa haastateltava pystyi kertomaan mielipiteitään ja kokemuksiaan kaikesta yhteistyöstä yrityksen kanssa sekä perustelemaan niitä. Lisäksi tässä teemassa pyrittiin saamaan kehitysehdotuksia yhteistyön parantamiseen asiakkaiden kanssa. Avustavalla kysymyksellä oli tarkoitus tarkentaa kehitysehdotuksia, sillä siihen haluttiin saada vastauksia.

Teoriaosuudessa kerrottiin myös, että toimiakseen asiakaslähtöisesti, on tärkeää, että yritys pyrkii viestimään asiakkaidensa kanssa myös markkinoilta sisälle päin, jolloin yritys pystyy muodostamaan parhaiten kuvan asiakkaiden toiveista ja tarpeista. Asiakkaat voivat olla mukana mm. muokkaamassa ja kehittämässä yrityksen tuoteportfoliota.

Kolmas teema olikin yrityksen tuotteet. Tämän teeman avulla pyrittiin kartoittamaan, miten hyvin asiakkaat tuntevat yrityksen tuotevalikoiman sekä kuulemaan toiveita yrityksen tuotteiden ja tuotepakkauksien suhteen. Lisäksi tämän teeman avulla oli tarkoitus selvittää yrityksen tuotteiden tunnettuutta

kuluttajien näkökulmasta ja tämän myötä niiden myymisen helppoutta jälleenmyyjien näkökulmasta.

Tänä päivänä asiakas valitsee ne kanavat, joiden kautta haluaa tietoja saavan. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että markkinoija tuntee asiakkaidensa käyttäytymisen, on saavutettavissa ja ottaa kontakteja asiakkaan toivomia ja käyttämiä kanavia hyödyntäen. Lisäksi yrityksen tärkeimmille asiakkaille on tärkeää viestiä säännöllisesti. Näille asiakkaille tulee tiedottaa mm. uusista tuotteista ja palveluista heidän toivoma kanavia pitkin säännöllisin väliajoin. Näin toimimalla asiakkaita kannustetaan pysymään yrityksen asiakkaina jatkossakin. (Bergström & Leppänen 2013, 481.)

Neljäs teema oli yrityksen nykyinen markkinointi. Tämän teeman avulla haluttiin selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen nykyisestä markkinoinnista sekä kuulla toiveita ja kehitysehdotuksia markkinoinnin suhteen. Tämä tieto on yritykselle erittäin tärkeää, jotta asiakaslähtöistä toimintaa pystytään jatkossa toteuttamaan. Teemahaastattelun kyselyrunko on nähtävillä liitteessä 1.

3.3 Asiakashaastattelun tulokset teemoittain

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelujen tulokset teemoittain.

3.3.1 Ensimmäinen teema Yritys X liikekumppanina

Kokonaisuudessaan liikekumppanuutta Yritys X:n kanssa pidettiin erittäin hyvänä ja ongelmattomana. Palvelua keuhuttiin laadukkaaksi ja tilaus-toimitusketjun toimintaa nopeaksi, joustavaksi sekä luotettavaksi. Kaikki haastatellut asiakkaat kokivat Yritys X:n hyvänä liikekumppanina.

”Koen Yritys X:n hyvänä ja luotettavana liikekumppanina, voin suositella.” –
Haastateltava 10.

Asiakkaat kokivat, että Yritys X arvostaa asiakkuutta haastatellun yrityksen kanssa hyvin. Muutama asiakas koki arvostuksen näkyvän siinä, että Yritys X on

valmis tekemään enemmän kuin normaalitoimenpiteitä tarvittaessa. Myös siitä Yritys X sai kiitosta, että se palvelee mielellään pientäkin asiakasta. Suurta tukkuliikettä edustanut asiakas kertoi mittaavansa arvostusta sillä, kuinka nopeasti yritys vastaa mm. sähköposti kyselyihin ja siinä asiakas koki olevan pientä puutetta.

”Ajoittain koen ongelmaksi, etten ole saanut vastausta nopeasti.” – Haastateltava 5.

Yritys X:n liiketoiminnan tunnettavuus oli kohtalainen. Puolet haastatelluista koki tuntevansa liiketoiminnan tarpeeksi hyvin. He mittasivat tunnettuutta oman tarpeensa kautta. Puolet asiakkaista taas olivat sitä mieltä, etteivät tunne yrityksen liiketoimintaa kovin hyvin. Osa asiakkaista kertoi Yritys X:n nimenä herättävän heti mielikuvan tietyistä tuotteista. Askarteluliikkeiden edustajat ja pienet asiakkaat toivoivat selvästi enemmän tuntevansa yrityksen kokonaisuudessaan paremmin, jolloin yhteistyö yrityksen kanssa tuntuisi mielekkäämmältä.

”Koen tuntevani sen, mitä meidän pitääkin tuntea.” – Haastateltava 7.

”Liiketoimintaa en niin hyvin tunne. Olisi mielenkiintoista tietää yrityksestä enemmän, jolloin saisi paremman ja kattavamman kuvan toiminnasta.”

– Haastateltava 2.

3.3.2 Toinen teema asiakastyytyväisyys

Yhteistyö on toiminut kaikkien haastateltujen mukaan erittäin hyvin. Yhteistyön kehuttiin olevan laadukasta ja mutkatonta.

”Kun minun ei tarvitse kysellä minkään asian perään, olen tyytyväinen.

Toimitukset toimitetaan ajallaan ja laskut ovat oikein, joten kaikki toimii hyvin.”

– Haastateltava 5.

”Koen yhteistyön Yritys X:n kanssa oikein hyvänä ja positiivisena.” –

Haastateltava 3.

Kehitysehdotuksia yhteistyön parantamiseksi annettiin kuitenkin paljon.

Haastatellut askarteluliikkeiden edustajat toivoivat mm. koulutuspäiviä, joilla

kerrotaisiin uusista tuotteista sekä opastettaisiin vanhempien tuotteiden käytössä. Tällainen toiminta helpottaisi heidän mukaan jälleenmyyjää yrityksen tuotteiden myymisessä. Noin puolet asiakkaista toivoi yrityksellä olevan tukkuverkkokauppa, eli jonkinlainen extranet – palvelu tietyille sidosryhmälle. Jos asiakas ei suoraan toivonut extranet – palvelua, toivoi hän kuitenkin yrityksen tuotteita paremmin esille internetiin.

”Nettitilauksen tekeminen olisi aina helpompi vaihtoehto ja samalla näkisi koko valikoiman kerralla.” – Haastateltava 4.

Myös tilausvahvistuksen lähettämiseen toivottiin nopeampaa reagointia, koska sillä informoidaan asiakasta siitä, että tilaus on saapunut perille ja lisäksi asiakas saa sen kautta tiedon tuotteiden hinnoista ja toimitusajoista ja pystyy tekemään vielä tarvittaessa muutoksia. Tilausvahvistuksen lähettämisen hitautta kritisoivat suurten tukkuliikkeiden edustajat.

”Tilausvahvistus pitäisi saada pikaisesti, jolloin tiedän että kaikki on ok. Nyt se ei tule tarpeeksi nopeasti.” – Haastateltava 7.

3.3.3 Kolmas teema yrityksen tuotteet

Haastatteluista tuli ilmi, että asiakkaat tuntevat yrityksen tuotevalikoiman melko suppeasti. Kaikki haastatellut asiakkaat kertoivat tuntevansa hyvin omaan liiketoimintaansa koskevat tuotteet, mutta muita tuotteita he eivät tunne.

”Tunnen hyvin sen kategorian, joita ostamme.” – Haastateltava 6.

Tuotevalikoiman suhteen asiakkailla ei ollut lisätoiveita. Ainut asia, josta useampikin asiakas mainitsi, oli laadun säilyttäminen hyvänä. Pari askarteluliikkeen edustajaa toivoi tuotepakkauksiin mukaan käyttövinkkejä sekä tekstiilipaino -tuotteisiin enemmän tuotetietoa. Lisäksi joidenkin tekstiilipaino-tuotteiden tuotepakkauksia kritisoitiin epäkäytännöllisiksi, koska mm. purkkien reunoilta ei saa hyödynnettyä kaikkea sisältöä purkin muodon vuoksi. Suurin osa haastatelluista asiakkaista piti kuitenkin Yritys X:n tuotepakkauksia perinteisinä, hyvinä ja helpoina hyllyttää sekä myydä. Myös yhteystietojen helppo löytyminen kaikista pakkauksista sai kiitosta. Kaikki haastatellut asiakkaat olivat yhtä mieltä

siitä, että Yritys X:n tuotteet ovat kuluttajien keskuudessa melko tunnettuja, erityisesti yrityksen perinteiset tuotteet kuten vesi- ja peitevärit.

”Minusta meidän asiakkaat tuntevat Yritys X:n tuotteet, ainakin heidän perinteiset tuotteet hyvin.” – Haastateltava 4.

3.3.4 Neljäs teema yrityksen nykyinen markkinointi

Vastauksista tuli odotetusti ilmi, että Yritys X:n nykyinen markkinointi ja tiedottaminen asiakkaille koettiin liian vähäisenä tai ettei sitä ole lainkaan. Kaikki asiakkaat olivat tästä yhtä mieltä.

”Markkinointi on niin vähäistä, että periaatteessa koko yhteistyön aikana meille ei ole kukaan myynyt mitään, me olemme vain ostaneet.” – Haastateltava 9.

”Markkinointikysymykseen on todella vaikea vastata, kun sitä ei ole ollenkaan.”
– Haastateltava 10.

Markkinoinnin suhteen asiakkaiden toiveet olivat eriävät riippuen heidän toimialastaan. Askarteluliikkeitä edustaneet asiakkaat toivoivat yhteismarkkinointia ja yhteisiä tarjouksia sekä kampanjoita, muutama heistä jopa vanhanaikaisesti edustajan käyntejä. Yhteistä oli kaikilta asiakkailta toive, että markkinoinnin sekä tiedottamisen tapa ei ole niin oleellista kuin se, että ylipäätään tiedotetaan.

”Toivoisin tarjouksia tuotteista, kampanjoita, tiedottamista ylipäätään.”
– Haastateltava 1.

Osa asiakkaista kritisoi sitä, että saa tietää Yritys X:n uusista tuotteista esimerkiksi internetin blogien välityksellä. Tiedotuskanaviksi toivottiin eniten sähköpostia ja puhelinta, jonka kautta asiakkaat toivoivat markkinointikirjeitä tarjouksista, kampanjoista, uutuuksista ja poistotuotteista. Lisäksi toivottiin kotisivuille laajempaa informaatiota ja aktiivista päivittämistä. Suurten tukkuliikkeiden edustajat toivoivat haastattelussa vuosipalavereja, joissa tulisi käydä läpi mm. tavoitteet ja tulokset. Kutsu vuosipalaveriin toivottiin tulevan toimeksiantajayrityksen puolelta.

”Me ei voida olla se aktiivinen osapuoli aina.” – Haastateltava 10.

Tutkimuksen tulokset herättivät paljon ajatuksia ja antoivat vastauksia toivottuihin asioihin. Toimeksiantajayrityksen kannattaa ehdottomasti hyödyntää haastattelujen avulla asiakkailta saatuja kehitysehdotuksia ja parantaa puutteita toiminnassaan.

Opinnäytetyön tekijä laati tutkimuksen tuloksista pienimuotoisen tiedotteen myös toimeksiantajayrityksen asiakkaille, mikä lähetettiin sähköpostitse viikolla 34. Tiedote on nähtävissä liitteessä 3.

3.4 Asiakslähtöinen toimintastrategiaehdotus toimeksiantajayritykselle

Tämän opinnäytetyön empiriaosuuden tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen tärkeimmät kehittämiskohteet tekemällä asiakastutkimus haastattelemalla yrityksen asiakkaita sekä laatia johtopäätöksenä asiakslähtöinen toimintastrategiaehdotus tehdyn tutkimuksen tulosten pohjalta. Strategian laatiminen aloitetaan tekemällä tilanneanalyysi, jonka kautta pyritään tunnistamaan menestystekijät. Tämän tiedon avulla laaditaan strategiaehdotus, jota arvioidaan ja hiotaan ennen hyväksymistä. (Kuvio 10. Strategian laadintaprosessi.)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella Yritys X:n menestystekijöinä ovat hyvä palvelu, luotettavat ja joustavat toimitukset sekä perinteiset laadukkaat tuotteet. Tutkimuksen myötä tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi nousi markkinointi ja tiedottaminen asiakkaille. Haastattelujen perusteella yrityksen asiakkaat toivovat markkinointikirjeitä, tarjouksia, kampanjoita ja tuotetietoja sähköpostitse sekä puhelimitse. Tiedottamisen ja markkinoinnin tulisi olla jatkossa aktiivista ja säännöllistä. Kaikista arvokkaimpien asiakkaiden kanssa tiedottaminen tulisi hoitaa kasvotusten, eli säännöllisillä tapaamisilla, joissa käytäisiin läpi yhteistyötä niin tuotevalikoiman kuin markkinoinnin suhteen sekä voitaisiin asettaa yhteisiä tavoitteita ja tarkastella niiden onnistumista. Haastatellut suuret tukkuliikkeiden

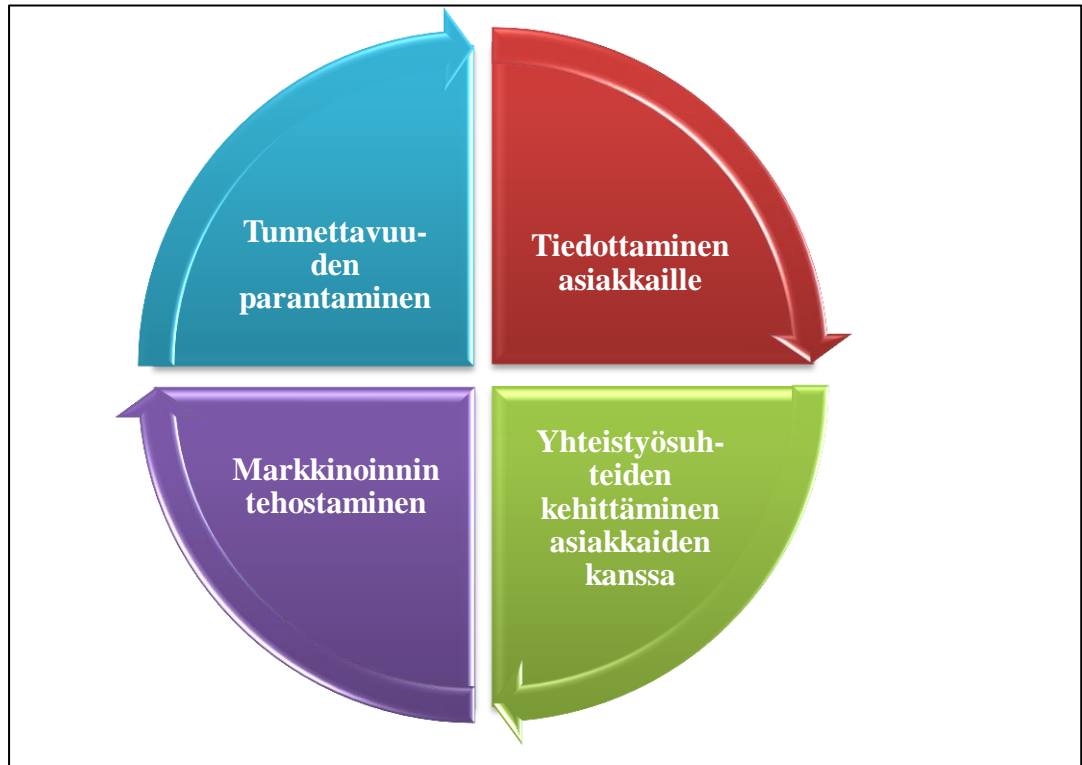
edustajat toivoivat palavereja vähintään kerran vuodessa. Oleellisinta on, että palaverit ehdotetaan pidettäväksi toimeksiantajayrityksen puolelta ja niiden sisältö on ennalta hyvin suunniteltu.

Lisäksi yrityksen pitäisi panostaa internet-sivujen uudistamiseen niin, että sivuilta löytyisi helposti kaikki tuotteet kuvineen ja tarpeellisine tietoineen. Toinen suuri kehittämisen kohde tutkimuksen perusteella oli parantaa asiakkaiden tuotetietoisuutta. Yksi vaihtoehto parantaa yrityksen palvelua, olisi internet-sivujen kautta toimiva extranet -palvelu, mikä voisi toimia samalla tukkuverkkokauppana. Extranet -palvelu olisi hyvä työkalu myös sen vuoksi, että sitä voisi helposti päivittää jälleenmyyjän näkökulmasta ja lisäksi siellä voisi olla sellaista sisältöä, mikä auttaisi jälleenmyyjä Yritys X:n tuotteiden myymisessä. Tällainen palvelu lisäisi myös asiakkaiden tietoa yrityksestä itsestään sekä helpottaisi tuotteiden hintojen ja itse tilauksen seuranta.

Kolmas kehittämisenkohde on tilausvahvistusten nopea lähettäminen niitä pyytävälle asiakkaille. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, yritysten välisessä yhteistyössä hyvän asiakaskokemuksen ei tarvitse olla henkeäsalpaava, vaan helppo ja vaivaton kokemus, jolloin se lisää luottamusta ja tätä kautta syventää asiakkuutta (Meyer & Schwager 2007, 3). Tämän vuoksi on erittäin tärkeää edesauttaa toiminnan sujuvuutta ja koska tilausvahvistuksen hidasta lähettämistä kritisoitiin, on toimeksiantajayrityksen kiinnitettävä huomiota tähän toimintaan.

Asiakaslähtöinen toimintastrategiaehdotus toimeksiantajayritykselle taulukko muodossa sisältäen yrityksen arvot, vision ja toimintasuunnitelman, on nähtävissä liitteessä 4.

Kuviossa 14 on kuvattu miten tämän tutkimuksen tulosten avulla saadut toiminnan kehittämisen kohteet liittyvät kaikki toisiinsa.



KUVIO 14. Yritys X:n kehittämisen kohteet

Yrityksen aktiivinen ja oikeanlainen tiedottaminen toiminnastaan sekä tuotteistaan lisää ja parantaa yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Tällainen toiminta on samalla suoraa markkinointia jälleenmyyjille ja yhteistyön lisääntyessä auttaa kehittämään yrityksen markkinointia myös loppukäyttäjille esimerkiksi yhteismarkkinoinnin avulla. Oikeanlainen markkinointi taas parantaa yrityksen ja sen tuotteiden tunnettuutta niin yhteistyökumppaneiden kuin loppukäyttäjien parissa.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, validiteetilla tutkimuksen

pätevyyttä, eli onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä sen avulla oli tarkoitus selvittää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Tutkimuksen luotettavuus on kohtuullisen hyvä. Haastateltujen määrä on riittävä tämän kaltaiselle tutkimukselle. Haastattelija antoi haastateltavien vastata kysymyksiin rauhassa, eikä pyrkinyt ohjailemaan tai muuten vaikuttamaan annettuihin vastauksiin. Haastattelut nauhoitettiin ja tutkimuksen tekijä käsitteli saatuja vastauksia muuttumattomina. Teemahaastattelurunko auttoi haastateltavia miettimään kokonaisvaltaista kokemusta toimeksiantajayrityksen kanssa sekä lisäksi yksittäisiä toimintoja tarkentavien kysymysten kautta. Tutkimukseen valitut asiakkaat ymmärsivät suunnitellusti kysymykset. Haastattelujen avulla saatiin vastauksia niihin kysymyksiin, joita tutkimuksella oli tarkoitus selvittää. Tutkimuksen luotettavuutta vähentää kuitenkin opinnäytetyöntekijän kokemattomuus tehdä tämän kaltaisia teemahaastattelulla toteutettavia tutkimuksia.

4 YHTEENVETO

Asiakaslähtöisessä toiminnassa yrityksessä päätöksenteon lähtökohtana on asiakas, kun taas tuotelähtöinen toiminta nähdään pitkälle yrityksen sisäisenä toimintana. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajayrityksen toimintaa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Työn empiriaosuuden tavoite oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämistarpeita asiakaskyselyn avulla. Empiriaosuuden tavoitteena oli myös asiakaslähtöisen toimintastrategia ehdotuksen laatiminen perustuen tehdyn tutkimuksen tuloksiin.

Perinteisesti yrityksen toimintamalli on ollut tilaaja-tuottaja – malli, eli yrityksessä on odotettu tilauksia ja tilauksen saapuessa se on toteutettu. Tällä tutkimuksella haluttiin saada vastauksia siihen, minkälaista toimintaa, palveluja, markkinointia ja tiedottamista yrityksen asiakkaat toivovat yritykseltä, jolloin resurssit saadaan kohdennettua mahdollisimman järkevästi. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus myös selvittää niitä keinoja, miten toimimalla tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää niin, että yritys jatkossa voisi toimia asiakaslähtöisemmin. Toimimalla entistä asiakaslähtöisemmin yritys odottaa sen vaikuttavan positiivisesti asiakaskannattavuuteen ja tämän myötä yrityksen tulokseen.

Työ koostui kahdesta osasta, joita olivat teoriaosuus sekä empiirinen osuus. Teoriaosuudessa keskityttiin tarkastelemaan asiakaslähtöisen toiminnan keskeisiä asioita toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämisen kannalta, kuten asiakkuuden arvoa, asiakaslähtöistä markkinointia, asiakkuuden kannattavuutta, asiakkuuden hallintaa, asiakaskokemusta sekä asiakaslähtöisyyden mittaamista. Teoriaosuudessa käytiin läpi myös asiakaslähtöisen toimintastrategian lähtökohtia sekä asiakaslähtöisyyden jalkauttamista organisaatioon. Työn empiriaosuudessa esiteltiin toimeksiantajayritys, kerrottiin tutkimuksen toteuttamisesta sekä käytiin läpi saatuja tuloksia.

Asiakkuuden kehittämisen keskeisiä tekijöitä ovat tiedon kerääminen, seuranta sekä sen oppiminen, mikä tyydyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset toivotulla tavalla. Ottamalla asiakkaat mukaan suunnittelemaan ja kehittämään yrityksen toimintaa ja palveluja, saadaan viestintä kulkemaan myös markkinoilta sisään, ei

ainoastaan yrityksestä ulospäin. Avoimien asiakassuhteiden myötä yrityksellä on parempi tuntuma markkinoista ja se pystyy näin ollen palvelemaan asiakkaitaan paremmin. Asiakkaan tulisi kokea nykyinen asiakkuus tärkeänä ja yrityksen tehtävä onkin tuottaa arvoa asiakkaalleen. Arvoa voi tuottaa tuotteiden, palveluiden ja toiminnan kautta. Yritys saa liiketaloudellista hyötyä, kun toimenpiteet kohdennetaan tärkeimpiin asiakkuuksiin ja asiakkuuden kannattavuus lisääntyy asiakastyytyväisyyden myötä.

Myös markkinoinnista yritys saa eniten hyötyä, kun se pystyy kohdistamaan markkinointinsa asiakkailleen heitä parhaiten puhuttelevalla tavalla. Yritykselle onkin tärkeää ymmärtää markkinat ja olla jatkuvasti tietoinen toimintaympäristön muutoksista. Tämä korostuu etenkin nykyisin, kun maailma muuttuu jatkuvasti ja jo pelkkä nykyisen aseman säilyttäminen vaatii jatkuvaa ponnistelua.

Asiakaslähtöisyys nouseekin yhä yleisemmin yritysten strategiseksi tavoitteeksi. Asiakaslähtöisen strategian peruseriaate on se, että yritys uskoo asiakassuhteiden kehittämisen kasvattavan liikevaihtoa. Tämä ei onnistu, jos asiakassuhteille ei aseteta tavoitteita, eikä nähdä asiakassuhteita yrityksen keskeisenä resurssina. Strategiassa tärkeää on se, että asetetut tavoitteet myös tukevat kohdennettuja toimenpiteitä. Myös asiakaslähtöinen toimintastrategia pohjautuu asiakkaan tuntemiseen ja asiakkaan eri tilanteiden tiedostamiseen. Asiakaslähtöisen toimintastrategian tärkein rakennusosa on siis asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöinen ajattelutapa on saatava jalkautettua johdon esimerkkiä seuraten koko organisaatioon, jotta sillä saavutetaan tavoitteeksi asetetut hyödyt.

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska siihen haluttiin kerätä tietoa yrityksen asiakkaiden kokonaisvaltaisista kokemuksista. Opinnäyte-työntekijä haastatteli 11 toimeksiantajayrityksen asiakasta teemahaastatteluna. Teemahaastattelu valittiin haastattelumuodoksi, sillä se antaa tilaa haastateltavan kokemuksille, mielipiteille ja perusteluille. Asiakkaat valittiin eri asiakasryhmistä, jotta tutkimukseen saatiin eri näkökulmia. Asiakkaiden valintaan vaikutti ostojen toistuvuus ja rahamääräinen myynti sekä tunne ja tieto asiakkaista.

Tutkimuksen tulokset vastasivat melko hyvin tutkimuksen tekijän odotuksia. Vastauksista tuli odotetusti ilmi, että toimeksiantajayrityksen markkinointi ja

tiedottaminen asiakkaille koettiin liian vähäisenä tai ettei sitä ole lainkaan. Asiakkaat toivoivat yritykseltä aktiivisempaa tiedottamista mm. tuoteuutuuksista sekä markkinointikirjeitä tarjouksista ja kampanjoista. Myös tuotevalikoiman paremmin esille tuomista esimerkiksi verkkoympäristöön toivottiin. Asiakkaat tunsivat yrityksen tuotevalikoiman melko suppeasti, yleisesti vain omaan liiketoimintaansa kuuluvan kategorian. Asiakkaat toivoivat mm. koulutuspäiviä, joissa kerrottaisiin tuoteuutuuksista sekä opastettaisiin tuotteiden käytöstä.

Yhteistyötä ja palvelua sekä palvelun laatua pidettiin erittäin hyvänä ja ongelmattomana. Myös yrityksen tilaus-toimitusketjua pidettiin luotettavana, joustavana ja nopeana. Ainoastaan tilausvahvistuksen hidasta lähettämistä kritisoitiin ja tähän toivottiin muutosta.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että toimeksiantajayrityksen tärkein kehittämisen kohde on markkinointi sekä tiedottaminen asiakkaille. Muita tärkeitä kehittämisen kohteita ovat yrityksen toiminnan ja tuotteiden tunnettavuuden parantaminen sekä yhteistyösuhteiden kehittäminen asiakkaiden kanssa. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi yhteismarkkinoinnin kehittämistä sekä erilaisten kampanjoiden luomista yhdessä jälleenmyyjien kanssa.

Mielenkiintoisia ja tarpeellisia jatkotutkimusehdotuksia tämän opinnäytetyön jatkuvuutta heijastaen ovat laadullinen tutkimus asiakaslähtöisemmän toiminnan vaikutuksista asiakastyytyväisyyteen sekä määrällinen tutkimus asiakaslähtöisen toiminnan vaikutuksista asiakaskannattavuuteen.

Jatkotutkimusehdotuksia yritykselle toiminnan kehittämisen jälkeen ovat:

- Kvalitatiivinen tutkimus asiakaslähtöisemmän toiminnan vaikutuksista asiakastyytyväisyyteen.
- Kvantitatiivinen tutkimus asiakaslähtöisemmän toiminnan vaikutuksista asiakaskannattavuuteen.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Porvoo: Bookwell Oy.

Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Oy Edita Ab.

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

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Kotler, P. 2003. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta. Helsinki: Rastor Oy.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2010. Markkinointi 3.0 Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Werner Söderström Oy.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Rubanovitsch, M D. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. Porvoo: WS Bookwell.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. Asiakkuuden arvon lähteillä. 1999. Juva: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Wikström, J. 2013. Markkinoinnin käsikirja yrittäjälle. Espoo: Myllylahti.

Elektroniset lähteet

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamallit [viitattu 16.7.2014]. Saatavissa:
<http://www.partus.fi/fi/artikkeli/strategiamalli>

Anderson, J. C., Narus, J. & van Rossum, W. 2006. Customer Value Propositions in Business Markets. [viitattu 28.8.2014]. Saatavissa:
<http://hbr.org/2006/03/customer-value-propositions-in-business-markets/ar/1>

Kauppila, O-P. 2008. Strateginen innovaatio- ja asiakasorientaatio [viitattu 18.7.2014]. Saatavissa: http://lta.hse.fi/2008/1/lta_2008_01_a2.pdf

Kaskela, L. 2005. Asiakkuuden hallinta ja sen merkitys. [viitattu 6.7.2014]. Saatavissa:
<http://www.tieke.fi/display/ashal/Asiakkuudenhallinta+ja+sen+merkitys>

Leppä, A. 2014. Karkkipussilla päin pläsiä- huorittelu ja haukut ovat arkipäivää asiakaspalvelijoille. Helsingin Sanomat 27.7.2014. [viitattu 2.8.2014]. Saatavissa:
<http://www.hs.fi/sunnuntai/a1406341686800>

Mattila, P. & Ollikainen, A. 2008. Asiakslähtöisyys on sydämen asia. Talouselämä [viitattu 11.7.2014]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/minavaitan/asiakslahtoisyys+on+sydamen+asia/a2086363>

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review 02/2007. [viitattu 20.7.2014]. Saatavissa: <http://zurichhpdelivered.com/internet/zna/SiteCollectionDocuments/en/media/FINAL%20HBR%20Understanding%20Customer%20Experience.pdf>

Nurmi-Rättö, I. 2005. Strategia on tekoja. Fintran sidosryhmälehti 2/2005 [viitattu 18.7.2014]. Saatavissa: <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategia-on-tekoja.pdf>

Osarenkhoe A. & Bennani A. 2007. An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. Business Process Management Journal [viitattu 11.7.2014]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=1463-7154&volume=13&issue=1&articleid=1593454&show=html&PHPSESSID=spg5j8744bh5o87spt3n3cvad4>

Pardo, C., Hennebergg, S.C., Mouzas, S. & Naude, P. 2005. Unpicking the Meaning of Value in Key Account Management. [viitattu 14.7.2014]. Saatavissa: <http://technicalfoundations.ukoln.ac.uk/management/research/pdf/2005-02.pdf>

Taloussanommat. 2014. Yrityshaku. [viitattu 15.7.2014]. Saatavissa: <http://yritys.taloussanommat.fi/y/a-wennstrom-oy/orimattila/0420184-6/>

Yrittäjälinja. 2013. Miten tehdä yrityksestä asiakslähtöinen yritys? [viitattu 16.7.2014]. Saatavissa: <http://www.yrittajalinja.fi/uutiset.html?a100=1327>

Suulliset lähteet

Yritys X. 2014. Toimitusjohtaja. Haastattelu 16.6.2014.

Haastateltava 1. Haastateltu 17.6.2014.

Haastateltava 2. Haastateltu 17.6.2014.

Haastateltava 3. Haastateltu 17.6.2014.

Haastateltava 4. Haastateltu 17.6.2014.

Haastateltava 5. Haastateltu 17.6.2014.

Haastateltava 6. Haastateltu 18.6.2014.

Haastateltava 7. Haastateltu 18.6.2014.

Haastateltava 8. Haastateltu 19.6.2014.

Haastateltava 9. Haastateltu 25.6.2014.

Haastateltava 10. Haastateltu 26.6.2014.

Haastateltava 11. Haastateltu 26.6.2014.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Ensimmäinen teema on Yritys X liikekumppanina:

Millaisena liikekumppanina koette Yritys X:n?

Miten koette, että Yritys X arvostaa asiakkuuttanne?

Avustavat kysymykset ovat:

Miten hyvin koette tuntevanne Yritys X:n liiketoiminnan?

Näettekö Yritys X:n liikekumppanina vai pelkkänä tavarantoimittajana?

Toinen teema on asiakastyytyväisyys:

Millaisena koette yhteistyönne Yritys X:n kanssa?

Miten Yritys X voisi parantaa tai kehittää yhteistyötä yrityksenne kanssa?

Avustava kysymys on:

Miten Yritys X voisi mielestänne parantaa yleisesti palvelun tasoa?

Kolmas teema on yrityksen tuotteet:

Miten hyvin tunnette Yritys X:n tuotetarjonnan?

Millaisia toiveita teillä on Yritys X:n tuotevalikoiman suhteen?

Avustavat kysymykset:

Millaisia toiveita teillä on Yritys X:n tuotepakkauksien suhteen?

Miten tunnettuja mielestänne Yritys X:n tuotteet ovat kuluttajien näkökulmasta?

Ovatko tuotepakkaukset mielestänne tarpeeksi informatiivisia ja myyviä?

Neljäs teema on yrityksen nykyinen markkinointi:

Miten tyytyväisiä olette Yritys X:n teihin kohdistuvan markkinoinnin ja/tai tiedottamisen aktiivisuudesta?

Millaista markkinointia toivoisitte Yritys X:ltä?

Liite 2. Ennakko tiedote haastattelusta

Hei,

10.6.2014

olemme kehittämässä toimintaamme entistä asiakaslähtöisempään suuntaan. Tarkoituksena on palvella asiakkaitamme jatkossa entistä paremmin ja monipuolisemmin sekä tehostaa yhteistyötä.

Tämän muutoksen onnistumiseen tarvitsemme Teidän apua, jolloin pystymme tekemään ne korjaukset toiminnassamme, joita juuri Te toivotte.

Olemme tekemässä asiakashaastattelun kesäkuun aikana valikoiduille asiakkaillemme ja toivomme, että Teillä olisi aikaa haastatteluun, joka kestää muutaman minuutin.

Haastattelun tulosten perusteella tarkoituksemme on tehdä toimintastrategia, jossa pureudumme markkinointiin, tiedottamiseen, tuotevalikoimaan ym. Teidän toivomallanne tavalla.

Lisäetuna haastatellut asiakkaat saavat – 2 % lisäalen seuraavasta tilauksesta.

Haastattelu tullaan tekemään puhelimitse tai se voidaan tehdä ajan ja sijainnin puitteissa myös kasvotusten, eli jos toivotte tätä tapaa, laittatthan siitä tiedon.

Kaikki haastattelut analysoidaan anonymieinä.

Kiitos jo etukäteen!!

Ystävällisin terveisin,

Kati Räisänen/ Yritys X

kati.raisanen@yritysx.fi

p. 03-XXXXXXX



Liite 3. Tiedote Yritys X:n asiakkaille tehdystä tutkimuksesta ja sen tuloksista

Hei,

18.8.2014

olemme tehneet kesän aikana asiakastutkimuksen, jossa haastateltiin Yritys X:n asiakkaita. Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää toimintaamme entistä asiakaslähtöisempään suuntaan ja palvella asiakkaitamme jatkossa entistä monipuolisemmin sekä tehostaa yhteistyötä.

Tutkimuksen myötä selvisi, että Yritys X koetaan erittäin luotettavaksi ja hyväksi liikekumppaniksi, jonka kanssa yhteistyö on mutkatonta ja palvelu laadukasta.

Yritys X:n tuotevalikoimaan ollaan tyytyväisiä, mutta valitettavasti koko tuotevalikoimaa ei kovin hyvin tunnettu. Yritys X:llä on valikoimissaan n. 4700 tuotenimikettä ja on erittäin tärkeää saada valikoima asiakkaidemme tietoisuuteen.

Tutkimuksen myötä tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi markkinointi ja tiedottaminen. Markkinointikanaviksi sähköposti ja puhelin koettiin tehokkaimmiksi, joiden kautta toivottiin mm. tuotetietoa, tarjouksia ja kampanjoita. Lupaamme ryhdistäytyä puutteiden suhteen ja tehostamme toimintaamme näiltä osin.

Kiitos tutkimukseen osallistujille!

Hyvää ja menestyksellistä syksyä!!

Ystävällisin terveisin,

Kati Räisänen/ Yritys X

info@yritysx.fi, p. 03-XXXXXXX

ps. Löydät meidät myös facebookista:

<https://www.facebook.com/pages/>

Liite 4. Asiakaslähtöinen toimintasuunnitelma case yritykselle

Asiakaslähtöinen toimintastrategiaehdotus yritykselle Yritys X	
<u>Yrityksen arvot</u>	
Asiakastyytyväisyys	Palvella asiakkaita nopeasti ja tehokkaasti.
Joustavuus	Tuotteiden ja palvelujen räätälöinti.
Korkea laatu	Kotimaisuus, myrkyttömät ja käyttöturvalliset tuotteet.
Jatkuva kehittyminen	Toiminnan, palveluiden ja tuotteiden kehittäminen.
Kannattavuus	Pitkäjänteinen toiminta → jatkuvuus.
<u>Kehittämiskohde</u>	
<u>Toiminnan kehittäminen</u>	
Tilaus-toimitusketju	Henkilö, joka syöttää uuden tilauksen yrityksen ERP-järjestelmään, lähettää asiakkaalle välittömästi tilausvahvistuksen. Extranet -palvelusta asiakas sai heti tiedon tuotteen varastotilanteesta sekä hinnasta.
Tuotetietouden lisääminen	Yrityksen internet -sivuille enemmän tuotetietoutta, internet -sivujen nopea päivittäminen mm. uutuus -tuotteista. Extranet -palvelu toimisi sähköisenä katalogina sekä informaatiokanavana.
Markkinointi ja tiedottaminen	Markkinointikirjeiden, jotka keskittyvät tarjouksiin ja kampanjoihin, säännöllinen lähettäminen sähköpostitse valituille asiakasryhmille. Tarjouksista ja kampanjoista voidaan informoida asiakkaita myös puhelimitse. Sähköpostitse tiedotetaan myös mm. tuote-uutuuksista sekä kaikesta yrityksen normaalista poikkeavasta toiminnasta. Tärkeimpien asiakkaiden kanssa sovitaan erikseen vuosipalaverit, jotka pidetään kasvokkain. Vuosipalavereissa käydään läpi yhteiset tavoitteet ja tarkastellaan niiden onnistumista.