

**Asiakkaan todellinen tarve  
ohjaamassa toimintaa**  
Arkipyhien kiinniajot

Esa Kärkkäinen

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2016  
Tekniikan ja liikenteen ala  
Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä Kärkkäinen, Esa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Päivämäärä 31.1.2016
	Sivumäärä 82	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Toiminnan kehittäminen asiakaslähtöisesti - arkipyhien kiinniajot</b>		
Tutkinto-ohjelma YAMK Logistiikka		
Työn ohjaaja(t) Sanna Nieminen		
Toimeksiantaja(t) Lindström Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on löytää Lindström Oy:lle tarkempaa tietoa sen omien asiakkaiden käyttäytymisestä juhlapyhien ja niitä ympäröivien päivien aikana. Koska Lindströmin palvelu tapahtuu säännöllisesti, yleensä viikon, kahden ja neljän viikon välein, aiheuttavat arkipyhät suuria ponnisteluja, jotta asiakaslupaus saadaan täytettyä myös tällaisina aikoina. Kun asiakkaiden käyttäytymistä ja tarpeita ymmärretään paremmin, on helpompi tehdä toimivia suunnitelmia asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi poikkeuksellisilla, arkipyhiä sisältävällä ajanjaksolla.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin tapaustutkimuksena ja tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia haastatteluita. Haastattelut jaettiin sekä henkilöstön, että asiakkaiden haastatteluiksi, jotta pystyttiin ymmärtämään kuinka kyseiset tahot näkevät palvelun tarpeet, mitä eroavaisuuksia ja mitä samankaltaisuuksia näkemyksissä on.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyväksi pyrittäessä ymmärtämään eri toimialoja, niiden tarpeita sekä sitä miten se vaikuttaa Lindström Oy:n palvelutarpeeseen. Tutkimuksen lopputuloksena on näkemys, jossa on pyritty yhdistämään asiakkaan todelliset tarpeet sekä oman henkilökunnan näkemykset kehitettävistä kohteista ja asioista, jotka he näkevät tuottavan todellista lisäarvoa.</p> <p>Johtopäätökset ja suositukset antavat näkemyksiä niistä asioista, joita muuttamalla ja kehittämällä voidaan asiakkaille paremmin tarjota sitä palvelua, josta ne ovat valmiita maksamaan. Yhtä lailla tutkimuksen lopputuloksena on myös suosituksia niihin asioihin, mitä pitäisi tutkia tulevaisuudessa tavoitteena syventää asiakastarpeiden ymmärtämistä ja palvelun suunnittelua niiden mukaan.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )		
asiakkuuden hallinta, toiminnan suunnittelu, palvelutuotanto		

## Description

Author Kärkkäinen, Esa	Type of publication Master's thesis	February 2016
	82	Language of publication: finnish
		Permission for web publi- cation: x
Title of publication <b>The development of customer-oriented operations - replacement of service in holiday seasons</b>		
Master's degree. Logistics		
Supervisor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by		
Abstract  <p>The objective of this study was to find more accurate information for Lindström ltd about its customers' behavior and needs during and around holiday seasons. Lindström's operations work normally frequently serving customers weekly, twice per week or monthly, but holidays on week days complicate this frequency. Hence, for fulfilling the service promise there is a large number of work to do. When understanding better the actual need of a customer the planning of service in exceptional holiday seasons will be much easier.</p> <p>The thesis was done as a case study and research methods were as well qualitative as quantitative interviews. The interviews were divided in the interviews of Lindström's employees and Lindström's customers. By this method the study was seeking how these two parties understand the actual need for service in those exceptional times. As well the study was re-searching differences and similarities of the views.</p> <p>The results of this thesis can be used to understand better different business areas, their needs and as well how all this affect to the need of service offered by Lindström. As an end result, the study offers a view with holistic review about customers' needs and employees' view on development targets that would give added value for the customers.</p> <p>Conclusions and recommendations give view of those things that by changing can offer better the exact service customers are willing to pay for. Moreover, there are also recommendations for things that should be researched in the future to deepen the understanding of customer needs and design service according to them.</p>		
Keywords/tags ( <u>subjects</u> ) Customer relationship management, business planning, service delivery		
Miscellaneous		

## Esipuhe

Tämä projekti on ollut yksi elämäni haastavimmista asioista tähän asti johtuen osaltaan siitä, että työelämän ja opinnäytetyön yhteensovittaminen on asettanut rajoitteita ajankäytön kohdalla. Toisaalta ollessani itse yrityksessä vajaan viiden vuoden ajan, on myös tutkimuksen lopputuloksille asettunut hyvin kunnianhimoiset tavoitteet. Tutkimuksen aihe koskettaa työni sisältöä hyvinkin usein ja olen jo pitkään nähnyt tällä alueella suurta potentiaalia mahdollisiin parannuksiin. Tietääkseni kyseiseen asiaan on moni yrittänyt löytää toimivaa ratkaisua, mutta tästäkin huolimatta elämme tilanteessa, jossa kehittymismahdollisuuksia on mahdollista löytää todella paljon.

Työn tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman sitä laajaa asiantuntijajoukkoa, joka on ollut mukana toteuttamassa tätä projektia. Haluan kiittää Jyväskylän ammattikorkeakoulusta Pasi Lehtolaa sekä erityisesti Sanna Niemistä, joka on pitänyt työn tavoitteet kirkkaana mielessäni sekä kannustanut ja tukenut tarvittaessa. Sain heti ensi tapaamisesta selville sen, että työstä ei ole tarkoitus vain suoriutua, vaan siitä tulee suoriutua hyvin. Haluan myös kiittää Lindström Oy:n organisaatiosta Taneli Rankia, Ilona Lainetta, Anna Hilskaa, Ari Sosunovia, Jussi Leskistä, Tiina Kalpaa, Ari Salosta sekä kaikkia haastateltavia heidän tärkeästä panoksestaan tutkimusmateriaalia kerättäessä. Suurimman kiitoksen haluan osoittaa omalle avopuolisolleni, Ana Teresa dos Santos Silvalle, joka kaikkien vaikeiden hetkien aikana on saanut minut takaisin raitilleen ja antanut korvaamatonta tukea projektin aikana.

Helsinki 23.1.2016

Esa Kärkkäinen

# SISÄLTÖ

Esipuhe .....	4
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	7
1.2 Tutkimusongelma ja menetelmien valinta .....	8
1.3 Tutkimustyön tavoitteet .....	8
1.4 Yritysesittely.....	9
1.5 Käsitteistöä .....	10
2 ASIAKASSUHTEEN HALLINTA .....	11
2.1 Asiakastyytyväisyyden merkitys.....	12
2.2 Asiakaslähtöinen ajattelevinen .....	12
2.3 Asiakkaiden luokittelu.....	14
2.4 Asiakastietojen kerääminen ja hallinta.....	15
2.4.1 Minkälaista dataa tulisi kerätä? .....	16
2.4.2 Mitä epäkurantti asiakasdata voi aiheuttaa?.....	18
3 PALVELUIDEN SUUNNITTELEMINEN .....	19
3.1 Palveluportfolioanalyysi .....	20
3.2 Kannattavien asiakkaiden tunnistaminen ja valitseminen .....	21
3.3 Palvelun laatu ja tuottavuus.....	23
3.4 Elinkaariajattelu .....	24
3.5 Massaräätälöinti .....	26
3.7 Muutosjohtaminen .....	30
4 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN .....	33
4.1 Tutkimusmenetelmät.....	33
4.2 Tiedonkeruu.....	33
4.3 Menetelmien luotettavuuden arviointi .....	33
4.4 Nykytilan analysointia haastatteluista ja kyselylomakkeista .....	33
4.4.1 Nykytilan selvittäminen ennen tutkimuksen aloittamista.....	33
4.4.3 Asiakkaiden haastattelu .....	33
4.4.4 Kyselylomakkeen vastausten analysointi .....	34
4.5 Pilotointi uudella toimintatavalla .....	34
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET .....	34
5.1 Johtopäätökset Lindströmin henkilökunnan haastatteluista.....	34
5.2 Johtopäätökset asiakkaiden haastatteluista ja kyselylomakkeista.....	34
5.3 Suositukset .....	34
5.3.1 Suosituksia välittömästi käyttöönotettavaksi .....	34
5.3.2 Suosituksia tulevaisuudessa tutkittavaksi .....	34
6 TUTKIMUKSEN JA SEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI .....	34

**TAULUKOT**

Taulukko 1.	Lindströmin henkilökunnasta haastatellut henkilöt yksikköineen ja toimenkuvineen	36
Taulukko 2.	Haastatellut asiakkaat sekä heidän edustamansa yritys ja toimiala	36
Taulukko 3.	Kysymys: ”Vaikuttaako vuodenaika yrityksenne liiketoimintaan?”	58
Taulukko 4.	Kysymys: ”Miten arkipyhien läheisyys vaikuttaa yrityksenne toimintaan?”	59
Taulukko 5.	Kysymys: ”Pystyykö Lindström reagoimaan yrityksenne muuttuviin tarpeisiin arkipyhiä sisältävissä ajanjaksoissa riittävän joustavasti?”	61
Taulukot 6 - 13.	Kysymys: ”Laita seuraavat asiat yrityksesi kannalta tärkeysjärjestykseen, niin että numero 1 on tärkein ja numero 6 vähiten tärkeä asia!”	62
Taulukko 14.	Keskiarvot eri toimialojen välillä kysymykseen: ”Laita eri asiat yrityksesi kannalta tärkeysjärjestykseen, niin että numero 1 on tärkein ja numero 6 vähiten tärkeä asia!”	66
Taulukko 15.	Esimerkki merkinnöistä CRM – järjestelmään yhden asiakkaan kohdalla	73
Taulukko 16.	Annettujen kriittisyysasteiden tarkemmat selvennykset	74

**KUVIOT**

Kuvio 1.	Palveluportfolioanalyysin mukainen asiakkaiden jaottelu	18
----------	---------------------------------------------------------	----

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty Lindström Oy:lle tarkoituksena selvittää millä tavoin yritys voisi tunnistaa eri asiakkaiden tarpeita paremmin arkipyhien ja niitä ympäröivien päivien aikana. Lindström palvelee valtakunnallisesti kymmeniä tuhansia asiakkaita useilta eri toimialoilta. Yrityksen palvelu koostuu säännöllisin väliajoin tehtävistä palvelukäynneistä, jolloin likaiset tekstiilit vaihdetaan puhtaisiin ja likaiset toimitetaan pesulaan pestäväksi. Tämän säännönmukaisuuden rikkovat normaaleihin arkipäiviin osuvat juhlapyhät. Koska asiakkaat jäisivät muutoin ilman puhtaita tekstiileitään, on Lindströmin suoritettava niin kutsuttua ”kiinniajoa”. Kiinniajot tarkoittavat joko etu- tai jälkikäteen suoritettavaa palvelemista, jolla pyritään paikkaamaan mahdollisimman hyvin arkipyhän aiheuttama palveluvaje.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Nykyisellään kiinniajo pyritään ajamaan valtakunnallista suunnitelmaa käyttäen kiinnittämättä huomioita yksittäisen asiakkaan tarpeisiin tai esimerkiksi toimialaan. On kuitenkin ymmärretty, että yrityksen asiakkaista osa saattaa toimia kyseisinä aikoina vajanaisesti, kun taas osalla sama ajankohta voi olla vuoden kiireisintä aikaa, joka taas luo myös palvelulle erittäin kriittisen tarpeen. Työn tarkoitus on auttaa selvittämään erilaisten asiakkaiden ominaispiirteitä sekä luomaan työkaluja entistä tehokkaammalle kiinniajojen suunnittelulle. Tutkimuksen tekijä on itse toiminut Lindströmin palveluksessa pian viisi vuotta vastaten Helsingin alueen jakelusta. Motivaatio tutkimuksen kohdistamiselle kiinniajoihin tulee kahdesta eri syystä. Ensinnäkin kiinniajot nykyisellään ovat erittäin suuri panostus työajassa mitattuna ja toisaalta väärin kohdistettu kiinniajo aiheuttaa vuosittain suuria kustannuksia, joista asiakas ei koe saavansa minäänlaista lisäarvoa.

## 1.2 Tutkimusongelma ja menetelmien valinta

Tutkimusta suunniteltaessa on erittäin tärkeää saada tutkimuksen tavoitteet selväksi sekä pystyä laatimaan riittävän selvät rajaukset, jotta tutkimuksen lopputulos tuo niitä vastauksia, joita pyritään hakemaan eikä työ paisu liian suureksi. (Hirsjärvi et al. 2009) Mietittäessä mitä työssä lähdetään selvittämään ja mihin asioihin työ on rajattu, on muodostunut kysymys:

“Millä keinoin Lindström Oy pystyy tunnistamaan asiakkaan todelliset tarpeet arkipyhäpäiviä sisältävässä ajanjaksossa ja näin ollen vastaamaan niiden tarpeisiin oikeanlaatuaisella ja – määräisellä palvelulla huomioiden kustannustehokkuuden?”

Tutkimustyön teoreettisessa osuudessa on perehdytty voimakkaasti asiakkaiden hallintaan ja sen kehittämiseen. On lähdetty siitä lähtökohdasta, että asiakkaiden hallinnassa ja etenkin niiden erilaisuuksien ymmärtämisessä on yrityksessä runsaasti kehittymisen varaa ja jatkuvasti koventuvan kilpailun myötä asiakkaat todennäköisesti vaativat yhä enemmän räätälöityjä palveluita. Tutkimustyön tavoitteena on yleensä aiheuttaa jonkinlainen muutos nykyiseen toimintaan, jolloin luonnollinen teoria-aihe oli myös muutosjohtaminen, jota joudutaan käytännössä hyödyntämään lähes päivittäin. Muutos ja siitä aiheutuva vastarinta ei suinkaan ole ainoastaan asiakkailta päin lähtöisin olevaa, vaan hyvin usein myös yrityksen oma henkilökunta saattaa tällaista vastarintaa aiheuttaa. Jotta yrityksen kannattaa muutoksia tehdä, on myös sen johtaminen ensiarvoisen tärkeää. Kohdassa 4.2 Tiedonkeruu, on tarkempaa tietoa millä keinoin tarvittavat tiedot tutkimusta varten on saatu.

## 1.3 Tutkimustyön tavoitteet

Tutkimustyön keskeisimpiä tavoitteita ovat

- asiakkaiden eri toimialojen välisten erojen parempi tunteminen
- sellaisten menetelmien kehittäminen, joilla pystytään oppimaan menneestä ja käyttämään tietoa hyväksi tulevaisuuden suunnittelussa
- palvelun oikeanlainen kohdistaminen kriittisille asiakkaille



- kustannussäästöjen löytäminen toimintojen tehostamiseen perustuen
- Lindström Oy:n oman henkilökunnan näkemysten peilaaminen asiakkaiden näkemyksiin asioista, jotka tuottavat palvelulle lisäarvoa.

#### 1.4 Yritysesittely

Lindström Oy on vuonna 1848 perustettu perheyritys. Noin 170 vuotta sitten toiminta alkoi tekstiiliväriäjämonä ja siitä useiden muutosten ja yritysostojen kautta toiminta on muokkautunut nykyiselleen, jolloin Lindström toimii valtakunnallisesti yli 20 maassa työllistäen noin 3000 henkilöä. Toimialaksi on muokkautunut vuosien mittaan tekstiilipalvelu toiminnan painottuessa enemmän ja enemmän kasvaville markkinoille, kuten Venäjä, Kiina ja Intia. Lindströmin liikevaihdosta tulee yhä noin puolet Suomen markkinoilta, mutta tämän suhteen ennustetaan pienenevän, sillä kasvua haetaan erityisesti ulkomaanmarkkinoilta.

Lindströmin tarjoamia palveluja ovat

- mattopalvelut
- työvaatepalvelut
- teollisuuspyyhepalvelut
- hygieniapalvelut
- ravintolatekstiilipalvelut
- henkilönsuojainpalvelut

Sekä Lindströmin tytäryhtiön Comfortan tarjoamat hotellitekstiilipalvelut.

Lindströmin toimintaa ohjaavat seuraavanlaiset arvot

- kannattava kasvu
- pitkäaikainen asiakassuhde
- vastuullisuus
- innostus ja oppimisen ilo. (Lindström Oy 2016)

## 1.5 Käsitteistöä

Alla käsitteitä, joita työssä mainitaan ja jotka eivät välttämättä ole alalla yleisesti käytössä.

Palveluedustaja	Lindström Oy:n palvelua tuottava kuljettaja, joka hoitaa tavaroiden vaihtamisen sekä palvelutyön
Kiinniajot	Lindströmin suorittamaa palvelutyötä, jolla pyritään korvaamaan arkipyhiltä väliin jäänyt palvelukerta
Must – asiakas	asiakas, joka on Lindströmin henkilökunnan näkemyksen mukaan niin kriittinen palvelun tarpeessa, että sille suoritetaan erikoispalvelua juuri ennen tai heti arkipyhän jälkeisenä arkipäivinä. Joissain tapauksissa se toteutetaan myös arkipyhänä.
MAS – palvelu	mat service. Mattopalvelun lyhenne
WWS – palvelu	work wear service. Työvaatepalvelun lyhenne
PPES – palvelu	personal protection equipment service. Henkilönsuojainpalvelun lyhenne
RTS – palvelu	restaurant textile service. Ravintolatekstiilipalvelun lyhenne
STS – palvelu	shoptowel textile service. Teollisuuspyyhepalvelun lyhenne
HYS – palvelu	hygiene service. Hygieniapalveluiden lyhenne
Jakelupiiri	yksi jakelupiiri käsittää yleensä yhden miehen ja yhden auton. Se käy palvelemassa piiriin kuuluvat asiakkaat säännöllisin väliajoin ja piiriin kuuluva asiakaskunta pysyy suhteellisen vakiona

Tulosityksikkö Suomi on jaettu kuuteen eri tulosityksikköön, jotka ovat Helsinki, Etelä-Suomi, Kaakkois-Suomi, Lounais-Suomi, Keski-Suomi ja Pohjois-Suomi. Jokaisella tulosityksiköllä on omat tulostavoitteensa ja esimerkiksi myynti ja asiakas-hoito ovat heidän omassa hoidossaan. Jotkin keskitetyt toi-minnot, kuten It – palvelut tulevat pääkonttorin osaamis-keskusten kautta.

## 2 ASIAKASSUHTEEN HALLINTA

Ensimmäinen järkevä askel asiakassuhteen hallinnassa on oppia ymmärtämään asia-kasta ja sen tarpeita. On hyvä ymmärtää, että jokainen asiakas on oma yksilönsä ja niitä tulee myös kohdella omanaan. Millaisia palveluita tai tuotteita kukin suosii? Minkälaista kommunikaatiotapa tulisi käyttää juuri tämän asiakkaan kanssa? Tuleeko asiakkaan kanssa toimia virallisesti vai onko epävirallinen tapa parempi tapa luoda suhteeseen luottamusta? Nämä ovat esimerkkejä niistä kysymyksistä joita tulee miet-tiä kunkin asiakkaan kohdalla erikseen. Mitään vanhaa kokemusta jonkin eri asiakaan kanssa ei voi käyttää suoraan uuden asiakkaan kanssa, vaikkakin menneistä kokemuk-sista voi oppia ja kehittää omaa toimintaansa. Asiakassuhteen luominen lähtee usein täysin puhtaalta pöydältä ja luottamus on rakennettava jokaisen kanssa erikseen. Asia-kassuhteen luomisessa on erityisen tärkeä tunnistaa ihminen yrityksen sijaan ja ym-märtää hänen persoonallisuuttaan. Aito kanssakäyminen omana itsenään on paras keino alkaa kasvattamaan luottamusta, koska ihmiset vaistoavat helposti teeskentelyn.

Hyvin normaaleissa tilanteissa yrityksellä voi olla satoja, tuhansia tai jopa paljon enemmän eri asiakkaita ja heidän yhdyshenkilöitään. On elintärkeää pystyä pitämään tarkkaa rekisteriä asiakassuhteen hoitoon liittyvistä asioista. Ilman kunnan asiakkuu-den hallintaohjelmaa ja tarkkoja merkintöjä asiakassuhteen kehittäminen ja ylläpitämi-nen hankaloituu eikä asioissa päästä eteenpäin. Tarkat merkinnät CRM – asiakkuu-denhallintajärjestelmään (Customer Relationship management) helpottavat myös sel-laisissa tilanteissa kun asiakkuuden hoito siirtyy jollekin toiselle ihmiselle. Se edistää myös asiakkaan tuntemista paremmin ja näin syventää yhteistyötä. (Peelen and Belt-man, 2005)

## 2.1 Asiakastyytyväisyyden merkitys

Asiakastyytyväisyydellä on erittäin merkittävä rooli ja se on tiukasti suhteessa asiakaspysyvyyden kanssa. Markkinoilla vallitseva kilpailutilanne ja vaihtoehtojen määrä vaikuttaa luonnollisesti asiakkaan pysyvyyteen. Vähemmän kilpailuilla aloilla kuten esimerkiksi sähkö- vesi tai terveydenhoidon palveluissa asiakas saattaa jatkaa palvelun käyttämistä huolimatta lievästä tyytymättömyydestä palveluun tai palveluntuottajaan. Aloilla, joissa on vapaat markkinat ja uusien toimijoiden on helppo tulla markkinoille, on asiakastyytyväisyydellä tärkeä rooli pitkän ja kannattavan asiakassuhteen ylläpitämiseksi. Kaikilla aloilla on markkinastrategian oltava sellainen, jolla pystytään vetämään puoleensa uusia asiakkaita sekä säilyttämään ja tyydyttämään kohdeasiakkaat. Kaikki muu on toisarvoista. Yritykset, jotka pystyvät toteuttamaan yllämainitut kohdat ovat vahvassa asemassa saavuttaa suurempaa voittoa kuin toimijat, jotka näkevät asiakkuudet yksittäisinä ostotapahtumina. (Peelen & Beltman, 2005, 94 – 97)

Yleisesti voidaan sanoa, että uuden asiakkaan hankkiminen maksaa yritykselle viisi kertaa enemmän kuin jo olemassa olevan asiakkaan pitäminen.

## 2.2 Asiakaslähtöinen ajattelu

Yrityksillä on aina asiakkaita, jotka takaavat sen tuottavuuden ja bisneksen jatkuvuuden ja joista sen tulisi pitää lujasti kiinni myös jatkossakin. Yhtä lailla on olemassa asiakkaita, jotka eivät tule koskaan tuottamaan siihen laitettuja panostuksia takaisin. On hyvin tärkeää pystyä tunnistamaan mihin kategoriaan mikäkin asiakas kuuluu, jotta niille osattaisiin myös tehdä tarpeelliset toimenpiteet. Uskolliset ja tuottavat asiakkaat pitävät yrityksen rattaat pyörimässä ja näihin tulisi asettaa sellaisia toimenpiteitä, jotta asiakas haluaa jatkossakin jatkaa yhteistyötä ja kenties jopa suosittelemaan sitä muille ihmisille. Asiakkaita hankittaessa tulee myös väärää arvioita ja aika ajoin tehdään yhteistyötä sellaisten asiakkaiden kanssa, joiden kanssa siitä aiheutuu enemmän kustannuksia kuin tuottoja. Sanomattakin selvää on, että tämän kaltaiset asiakkaat pitää saada muutettua tuottavammaksi tai sitten asiakkaasta pitää vain luopua. Tuottamattomat asiakkaat voivat olla esimerkiksi myynnissä tehtyjä virhearvioita, jonka johdosta palvelua tuotetaan sellaiselle asiakkaalle, jolle se ei sovellu. Asiakkaan tarpeet eivät yksinkertaisesti kohtaa yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun kanssa ja tällainen asiakas ei koskaan tule olemaan tyytyväinen, vaikka yritys panostaisi siihen kuinka

paljon. Tällaisia asiakkaita ei myöskään voi laskea lojaaleiksi, vaan ne voivat koska tahansa lopettaa yrityksen palvelujen käytön. Myöskin sellaiset asiakkaat, jotka vaihtavat palvelun tarjoajaa kaiken aikaa ja haluavat koko ajan kokeilla jotain muutosta, on vaikea saada tuottavaksi monella alalla. On hyvä arvioida epäonnistuneiden asiakassuhteiden jälkeen mitä olisi voinut tehdä toisin ja miten esimerkiksi varmistamme jatkossa samanlaisten virheiden välttämisen. Markkinointi tulisi suunnata sellaisille markkinoille mistä yritys voi tehdä voittoa.

Alla muutamia esimerkkejä tyypillisistä asiakasfokukseen tähtäävistä asioista

### **Asiakkaan tunnistaminen**

Asiakkaiden tyytyväisyyttä, pysyvyyttä ja lojaalisuutta mitataan säännöllisin väliajoin ja ne nähdään yhtä tärkeinä lukuina, kuin yrityksen talousluvut. Yrityksen avainhenkilöt tunnistavat kohdeasiakkaiden tarpeet ja ominaispiirteet. Yhtä tärkeää on tunnistaa niiden asiakkaiden ominaispiirteet, joita halutaan välttää. Keräämällä jatkuvasti tietoa asiakkaista ja jakamalla sitä läpi koko organisaation pystytään toteuttamaan aivan uudenlaisia oivalluksia ja palvelumalleja eri asiakkaille. (Best, 2009, 57–60)

### **Asiakas**

Jokainen vuorovaikutustilanne asiakkaan kanssa pyritään käyttämään, jotta asiakasta opittaisiin tuntemaan ja ymmärtämään paremmin. Asiakkaalta halutaan aidosti tiedustella kuinka hän tuotteen/palvelun näkee ja kuinka sitä voitaisiin tehdä vielä parempi asiakkaan mielessä. Asiakkaat halutaan nähdä yksilöinä ja jokaiselle halutaan tehdä yksilöllinen ratkaisu. Asiakkaalle tarjotaan ongelmanratkaisua pelkän tuotteen sijaan. Asiakkailta kerätään aktiivisesti kommentteja ja palautteita jotta voidaan korjata puutteet ja säilyttää asiakkaat.

## Asiakaslähtöinen johtaminen

Yrityksen johtohenkilöiden tulisi olla kiinnostuneita asiakkaista ja käydä aktiivisesti heidän luonaan ymmärtääkseen paremmin asiakkaiden tarpeet. Myös työntekijöiden perehdytyksessä on hyvin vahvana osana asiakaslähtöisen ajattelun tärkeys. Perehdytyksen lisäksi tähän liittyvää koulutusta tarjotaan säännöllisin väliajoin ja muutenkin työntekijöitä rohkaistaan siihen jokapäiväisellä johtamistyyllillä. Myös asiakaspalautteet jaetaan ja käsitellään läpi koko organisaation, jotta kaikki ovat tietoisia kuinka palvelu on onnistunut ja missä asioissa pitää vielä parantaa. Yrityksen jokaisen työntekijän tulee ymmärtää kuinka hänen roolinsa vaikuttaa asiakkaan saamaan palveluun.

Asiakasfokus on avainasemassa etenkin kasvavilla markkinoilla, jolloin asiakkaan tarpeita pitää erityisesti pystyä tunnistamaan. Yritykset, jotka onnistuvat nostamaan asiakastyytyväisyyttään ylöspäin saavuttavat myös suurempia tuottoja. Yritykset ovat tuottavampia, koska ne pystyvät pitämään enemmän vanhoja asiakkaitaan eikä kaikki aika mene uusien asiakkaiden etsimiseen ja varsinaiseen myyntityöhön. Tämän kaltaisilla yrityksillä kuluu myös vähemmän aikaa tuotteiden ja palvelujen muokkaamiseen, koska ne on alusta asti tehty laadukkaasti ja asiakasta kuunnellen. Mitä paremmin yritys pystyy hallitsemaan asiakassuhteet, sitä parempana pysyy asiakkaiden lojaalisuus yritystä kohtaan. Lojaalisuus on taas tuottavuuden kannalta erittäin tärkeä asia. Lojaalinen asiakas pysyy yhteistyökumppanina pitkään ja kehittää palvelua yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Lojaalinen asiakas myös markkinoi yritystä ulospäin, joka toimii tehokkaana ja edullisena markkinointina. (Best, 2009, 57–60)

### 2.3 Asiakkaiden luokittelu

Yksi tapa luokitella omia asiakkaita on jakaa ne kolmeen eri ryhmään, joista selviää kuinka aktiivisesti asiakas markkinoi yritystä muille henkilöille tai yrityksille. Tämän mallin mukaan asiakkaat luokitellaan arvostelijoiksi, passiivisiksi tai promoottoreiksi. Arvostelijat ovat tyytymättömiä yrityksen tarjoamiin palveluihin ja levittävät tietoa myös muille. Passiiviset henkilöt ovat todennäköisesti suhteellisen tyytyväisiä palveluun, mutta eivät aktiivisesti tuo tätä esille ystäviensä, kollegoidensa tai yhteistyökumppaniensa kanssa. Promoottorit mitä suurimmalla todennäköisyydellä suosittele-

vat yritystä ja sen palveluita myös muille ja tuottavat näin ollen parempaa markkinoinnin tuottavuutta. Markkinoinnin tuottavuus lasketaan vertaamalla markkinointiin sijoitettua rahamäärää sen tuottamiin voittoihin. Asiakkaita haastatellessa tai kyselytutkimuksia laadittaessa voidaan tämä tieto saada esimerkiksi kysymyksellä ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä tuotetta tai palvelua ystävillesi tai kollegoillesi”? Asteikolla 1-10 henkilöt arvioivat kuinka todennäköisesti he suosittelisivat palvelua. 1-6 asteikolle osuvat lasketaan ”arvostelijoiksi”. Asteikon kohdille 7-8 asettaneet henkilöt lasketaan ”passiiviksesi” ja 9-10 numeron antaneet ovat ”promoottereita”. (Best, 2009, 50 – 51)

#### 2.4 Asiakastietojen kerääminen ja hallinta

Asiakastietojen keräämisessä on tärkeää tunnistaa mitä tietoa ylipäättänsä halutaan kerätä ja ylläpitää. Jos tietoa on liikaa ja se on epäkuranttia, voi se helposti johtaa harhaan tai jäädä hyödyntämättä. Liian suuri määrä asiakastiedoissa aiheuttaa tietoon hukkumisen sekä sen, että kerättyä tietoa ei pystytä käyttämään halutulla tavalla. Kerätty tieto tulee olla helppolukuista ja ymmärrettävää myös sellaiselle henkilölle, joka ei asiakasta entuudestaan tunne. Kun kerätty asiakasdata sisältää halutut tiedot ymmärrettävässä muodossa, on helpompi profiloida asiakas. Asiakkaan profilointi voi tapahtua pelkällä yksinkertaisella asiakkaalle osoitetulla kysymyksellä, mutta yhtä lailla se voi muodostua monimutkaisen laskukaavan tuotoksena, jonka taustana toimivat esimerkiksi kauppatapahtumat historiassa, yhteydenpitoon liittyvät asiat sekä asiakkaan sijainti. Asiakkaan oikeanlainen profilointi takaa jatkossa sen, että asiakkaalle pystytään kohdistamaan niitä myynnillisiä ja markkinoinnillisia toimenpiteitä, joita on haluttu kohdistettavan.

Kerätty asiakastieto vanhentuu ajan myötä ja menettää arvonsa. Liian vanha data saattaa aiheuttaa vääränlaisia toimenpiteitä kuten yli- tai alimarkkinointia. Asiakas, joka vuosia aiemmin ei ole halunnut vastaanottaa mitään yrityksen markkinointimateriaalia, saattaa olla nyt eri mieltä asiasta. Myös asiakas, joka yrityksen alkuvaiheessa maksoi laskujaan myöhässä voi olla turhaa enää merkata epäluotettavaksi asiakkaaksi. Entä kuuluuko asiakasta, joka ei ole kahteen vuoteen tilannut mitään, pitää enää asiakkaana? Asiakastietojen keräämisessä ja hallinnassa tulee olla asetettuina standardit,

joiden avulla tietoja ylläpidetään ja päivitetään vähintään asetetun aikavälin puitteissa. (Peelen and Beltman, 2005, 124 - 126)

#### 2.4.1 Minkälaista dataa tulisi kerätä?

Asiakkaista kerättävä data tulee olla tarkkaa, ajankohtaista sekä siinä tulee noudattaa tietynlaista yhdenmukaisuutta, jotta sitä on helppo tulkita. Alla esimerkkinä tärkeitä asioita asiakasdataa kerätessä

**Asiakkaan tunnistaminen.** Tässä tulisi olla vähintäänkin asiakkaan nimi, osoite, puhelinnumero ja sähköpostiosoite

**Segmentti.** Asiakasryhmä, johon kyseinen asiakas kuuluu, tulee selvittää mahdollisimman pian, jotta sille pystyy tarjoamaan eriteltyä palvelua. Tällä vältetään mm. yli- ja alipalvelulta

**Kommunikaatiotapa.** Asiakkaalta tulee selvittää sen suosima kommunikaatiotapa sekä ajankohdat, jolloin sen pystyy tavoittamaan parhaiten. Huomioitavaa on, että suosittuja kommunikaatiotapoja voi olla useita ja niiden käyttö voi olla riippuvainen esimerkiksi kellonajasta tai viikon päivästä.

**Tapahtumahistoria ja asiakkuuden arvo.** Kaikki ostetut palvelut ja tuotteet tulee olla tarkkaan merkittyinä, jotta pystytään tarkastelemaan esimerkiksi edellisen vuoden ostot sekä niiden arvo. Analysoitavia asioita voi olla esimerkiksi tilausmäärä, tilausten välillä kulunut aika, edellisen tilauksen ajankohta ja maksutapa.

**Kommunikaatiohistoria.** Kirjaamalla kaikki käydyt keskustelut ja neuvottelut varmistetaan jatkuvan vuoropuhelun tavoitteellisuus ja turhien toistojen ehkäiseminen. Historiasta pystyy jälkikäteen seuraamaan keiden kanssa on joitain keskusteluja käyty ja onko joku muu henkilö omasta yrityksestä ollut yhteydessä asiakkaaseen sekä minkälaisista asioista on päätetty. On mahdollista myös seurata onko asiakas käynyt yrityksen internetsivuilla ja mitä asioita sieltä on etsitty. Tällä tavoin voidaan asiakkaan tarpeita pyrkiä ymmärtämään paremmin ja selventää kiintopisteitä minkä avulla keskusteluun saadaan enemmän syvyyttä.



**Reklamaatiohistoria.** Kaikista reklamaatiosta tulee olla tarkat kirjaukset, jotta voidaan yksittäisen asiakkaan kohdalla tarkastella niiden määrää sekä sitä kuinka niihin on vastattu ja miten asiakas on niihin reagoinut.

**Tapahtumat.** Kaikki asiakkaalle tärkeiden tapahtumien kirjaaminen auttaa uusien mahdollisuuksien ja lisämyynnin luomisessa. Yhdellä hetkellä asiakkaalla voi olla vaikkapa suurempi tarve jollekin palvelulle ja oikea-aikainen tarjous voi tuottaa niin asiakastyytyväisyyttä kuin liikevaihdon kasvua.

**Asiakastyytyväisyys.** Kuinka tyytyväinen asiakas on yleisesti ja kuinka todennäköisesti se suosittelisi yrityksen palveluita muille? (Peelen and Beltman, 2005, 106 - 107)

Asiakassuhteiden hallinnassa ja asiakkaiden tunnistamisessa on hyvin paljon erilaisia asioita, jotka tulevat vaikuttamaan siihen kuinka kannattava mikäkin asiakas tulee olemaan. Yksi tapa arvioida asiakassuhteen kannattavuutta ja tuottoja on arvioida se kolmesta eri kulmasta, joista jokainen tuo oman näkökulman kuinka kannatta asiakas on ja millaisia toimenpiteitä sen varalle on hyvä toteuttaa. Asiakkaalle ei kannata lähteä suunnittelemaan tai toteuttamaan sellaisia asioita, joista se ei koe muodostuvan lisäarvoa ja näin ollen ei ole valmis näistä asioista maksamaan. Luo Yan Shanghain yliopistolle laatimassaan artikkelissa esittelee kolmikantaisen lähestymistavan, joka antaa tietoa asiakasta ja sen tarpeita tunnistessa. Kolme eri lähestymiskulmaa ovat asiakkaan elinkaaren aikainen arvo (CLV, customer lifetime value), asiakkaan kokema arvo (CPV, customer perceived value) ja saavutettavuus kilpailun syntyessä (AC, accessibility under competition). Asiakkaan tuottamaa arvoa katsotaan nimenomaan kuinka paljon kyseinen yritys voi elinkaaren aikana tuottaa. Tämä arviointikriteeri on erittäin tärkeä, kun suunnitellaan asiakashoidollisia toimia tai suunnitellaan millaisia asiakkaita yritykselle halutaan tulevaisuudessa. Kyseinen arviointitapa tutkii sitä kuinka paljon asiakas tulee tulevaisuudessa hankkimaan tuotteita tai palveluja sen sijaan, että tarkasteltaisiin ainoastaan tämän hetkistä liikevaihtoa. Asiakkaat, joilla koetaan olevan korkea CLV, ovat niitä joihin tulee panostaa ja joiden asiakassuhdetta tulee vaalia.

Asiakkaan kokema arvo kaikkeen siihen mitä yritys sille tarjoaa, on tärkeää arvioida eikä sen tulisi jäädä tuottojen arvioimisen taakse. Yritysten tulisi arvioida asiakkaiden asennetta yritystä, sen tuotteita ja palveluita sekä muita asioita kohtaan. Tämä arvo muodostuu yleensä yrityksen tarjoamasta hinta-laatu – suhteesta. Asiakkaan koke-

maan arvoon vaikuttavat yleisesti ainakin hinta, laatu, yrityksen tai brändin imago palvelutaso ja asiakkaan mieltymykset. Mitä korkeampi on tuotteen tai palvelun hinta, sitä alhaisempi on asiakkaan kokema arvo. Toisaalta korkeamman arvon kokevat asiakkaat ovat todennäköisemmin sitoutumassa yritykseen pidemmälle aikavälille. Alhaisemman arvon kokevat asiakkaat ovat vaarana vaihtaa kilpailijalle tai olla huonosti tuottavia ja tyytymättömiä.

Sen lisäksi, että arvioidaan asiakkaan kokemaa arvoa ja yritykselle tuottamaa arvoa, on tärkeää pystyä tunnistamaan oma kilpailukyky, kun markkinoille alkaa tulla kilpailua. Tämä arviointi tulee tehdä kohdistuen sekä markkinoihin, että olemassa oleviin kilpailijoihin. Tarkoitus on selvittää kuinka todennäköisesti ja millä toimenpiteillä asiakkaan pystytään säilyttämään kilpailijoita vastaan. On hyvä arvioida kilpailijoiden markkina-asemaa, vahvuuksia, heikkouksia ja kilpailukykyä. Näiden kolmen lähestymiskulman avulla päästään tunnistamaan asiakkaita ja luokittelemaan niitä eri kategorioihin. Tämä luokittelu luo suunnitelmaa asiakashoitoon sekä muihin toimenpiteisiin, joilla pyritään maksimoimaan asiakkaan tuottama arvo yritykselle. (Yan 2011)

#### 2.4.2 Mitä epäkurantti asiakasdata voi aiheuttaa?

On hyvin hankala näyttää toteen minkälaisia taloudellisia etuja tulevaisuudessa voitaisiin saavuttaa asiakasdatan päivytyksellä. Jos ajatellaan asiakassuhteen hallintaan kuluksen karsimisen näkökulmasta, voidaan myös saadut säästöt saada helpommin esille. Mitä kaikkia turhia kuluja voikaan epäkurantti asiakasdata aiheuttaa ja kuinka paljon se kuluttaa yrityksen rahaa ja aikaa esimerkiksi vuositasolla? Vääränlaiset tai vanhentuneet asiakastiedot voivat aiheuttaa ylimääräisiä kuluja monissa yhteyksissä. Väärät laskutustiedot aiheuttavat paljon selvitystyötä sekä asiakastyytyväisyyden laskua. Huonosti kirjatut asiakaskäynnit ja historiatiedot voivat aiheuttaa myynnin- tai asiakasmarkkinointihenkilön vääränlaisen valmistumisen tapaamiseen tai jopa turhan käynnin asiakkaan luona. Tämä luonnollisesti aiheuttaa matkustamiskustannuksia ja vie aikaa. Posti- ja sähköpostiosoitteiden virhetiedot voivat aiheuttaa tavaroiden palautumista sekä niiden käsittelyyn kulunutta aikaa tai toisaalta palautuneen sähköpostin jälkeen selvittelyyn kulunutta aikaa.

Kun taas asiakas ottaa yhteyttä asiakaspalveluun eikä sen tietoja ole helposti saatavilla, on hidasta ja vaikeaa antaa asiakkaalle laadukasta asiakaspalvelua. Asiakas voi joutua odottamaan pitkään asian selvittelyä tai hänelle joudutaan palaamaan vielä asiaan myöhemmin. Tällä voi olla suuri merkitys asiakkaalle, kun kyseessä on sille tärkeä tai kiireellinen asia. Muita kuin suoria työaikaan tai rahaan liittyviä kustannuksia voi tulla esimerkiksi asiakkaan tyytyväisyyden ja sitoutuvuuden laskussa, mutta myös asiakkaan pahoittaessa mielensä henkilötietojen kuten sukupuolen tai nimen ollessa tiedoissa väärin.

Asiakasta tunnistettaessa ja profiloinnissa tehdyt virheet aiheuttavat menetyksiä vielä isommassa mittakaavassa. Jos asiakas on eri segmentissä kuin sille suunnitellut toimenpiteet, kärsitään kommunikoinnin tehokkuudessa. Yhteyshenkilöt eivät välttämättä ole siihen asiakasryhmään kuuluvia, jolloin esimerkiksi yhteydenpitoa voi olla liian vähän, liikaa tai se on väärän laatuista. Toisaalta oikein profiloituiden ja tarkoilla tiedoilla varustetut asiakaslistat tehostavat lisämyyntiä sekä markkinointia ja mahdollisten uusien asiakkaiden eli prospektien kirjaaminen auttaa tulevaisuudessa uusasiakashankinnassa. (Peelen & Beltman, 2005, sivut 94 – 97)

### **3 PALVELUIDEN SUUNNITTELEMINEN**

Kaikilla organisaatioilla ja yrityksillä on tietty määrä palveluita ja tuotteita kullakin ajanjaksolla. Käytössä oleviin palveluihin ja tuotteisiin vaikuttavat muun muassa strategiset linjaukset liittyen markkinatilanteeseen sekä kasvuodotuksiin. Yhtä lailla taktiset linjaukset, joihin liittyy esimerkiksi kokonaisvalikoiman luominen, varastokulujen hallinta ja prosessivalmiudet vaikuttavat valikoiman luomiseen. Valikoima joka tapauksessa muuttuu kaiken aikaa, koska asiakkaiden tarpeet ja odotukset kehittyvät. Strategisia ja taktisia päätöksiä tehtäessä on hyvä huomioida nämä kolme tärkeää tekijää

- uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ja esilletuominen on riskialtista ja kallista
- tuotteilla ja palveluilla on tapana olla määritellyn pituinen elinkaari

- joillain tuotteilla ja palveluilla on jo lähtökohtaisesti enemmän potentiaalia olla menestyksekkäitä kuin toisilla.

Seuraavassa kappaleessa käydään hieman tarkemmin läpi eri palveluiden potentiaaleja palveluportfolion muodossa

### 3.1 Palveluportfolioanalyysi

Portfolioanalyysi auttaa yrityksiä ja organisaatioita tunnistamaan omien palveluiden ominaisuudet ja erityispiirteet sekä siten kohdistaa resurssejaan oikeisiin asioihin. Tämän analyysin mukaan palvelut jaetaan neljään eri kategoriaan huomioiden sekä markkinaosuuden, että kasvun. Alla olevassa kuvassa on tuotu esiin nämä neljä eri kategoriaa, joihin palvelut voidaan jakaa

KASVU	MARKKINAOSUUS	
	KORKEA	MATALA
KORKEA	TÄHDET (Stars)	ONGELMATAPAUKSET (Dilemmas)
MATALA	LYPSYLEHMÄT (Cash cows)	LEMMIKIT (Pets)

KUVIO 1. Palveluportfolioanalyysin mukainen asiakkaiden jaottelu (Hill 2005.)

**Lemmikit** vievät enemmän yrityksen varoja kuin tuottavat niitä ja niillä on vain pientä toivoa muuttua tulevaisuudessa. Monissa yrityksissä suurin osa niiden palveluista kuuluu tähän kategoriaan. Nämä palvelut monesti tuottavat pelkkää tappiota ja saattavat kuluttaa ne tuotot mitä muut palvelut ovat tuottaneet. Näistä palveluista tulisi päästä eroon.

**Lypsylehmät** ovat tuotteita, joilla on suuri markkinaosuus heikosti kasvavilla markkinoilla. Lypsylehmät tuottavat tasaista tuloa yritykselle ja niistä tulisi huolehtia hyvin tarkkaan. Näiden palveluiden asiakkaat tulee pitää tyytyväisenä palveluun ja varmistaa, että palvelun tuottaminen on tehokasta markkinoiden kasvattamisen sijaan.

**Tähdet** ovat palveluita, joilla on huomattavan suuri markkinaosuus isoilla kasvumarkkinoilla. Tähdillä kassavirtaa kulkee runsaasti kumpaakin suuntaan. Ne olisi pian saatava muutettua lypsylehmiksi, ettei niistä tule rahaa kuluttavia ”lemmikkejä”.

**Ongelmatapaukset** ovat uusia tuotteita, joilla ei vielä suurta markkinaosuutta, vaikkakin niillä voi olla potentiaalia. Yrityksen pitää sijoittaa näihin enemmän varoja saadakseen ne tuottavaksi. Muussa tapauksessa niistä tulee lemmikkejä ja niiden tuottaminen tulisi lopettaa. (Hill, 2005, sivut 112 – 113)

### 3.2 Kannattavien asiakkaiden tunnistaminen ja valitseminen

Toisin kuin ennen, tutkijat ja yritysjohtajat yleisesti ovat tulleet siihen päätelmään, että kaikkia asiakkaita ei tulisi kohdella ja palvella samalla tavalla. Koska asiakkaissa sekä muun muassa heidän ostokäyttäytymisessään on huomattavia eroja, niin myös palvelun pitää sopia niiden tarpeeseen. Pyrkimällä palvelemaan kaikkia asiakkaita samalla tavalla, saadaan aikaan tuottavuuden ja palvelutason laskua. Monesti suuret asiakkaat, joiden liikevaihto on huomattava, vaativat myös enemmän palvelua ja suurempia alennuksia tuotteista sekä palveluista. Tämä johtaa helposti siihen, että tämän kaltaiset asiakkaat ovat vähemmän kannattavia, kuin muut vastaavat asiakkaat. Reicheld -nimisen tutkijan mukaan viiden prosentin kasvu oikeiden asiakkaiden pysyvyydessä kasvattaa yrityksen voittoja viiden vuoden aikana jopa 60 prosenttia. Hänen mukaansa yritysten tulisi keskittyä niihin asiakkaisiin joille ne voivat johdonmukaisesti tuottaa lisäarvoa. Liikevaihto ei tulisi olla se mittari, millä tarkastellaan yrityksen tärkeimpiä asiakkaita, vaan ennemminkin niiden kannattavuus ja pysyvyys. Reicheld ehdottaa yritysten erotettavan asiakkaansa niihin, jotka

- ovat kaikkein kannattavimpia, lojaaleja sekä vaativat vähemmän palvelua ja pysyvät pitkäaikaisina kumppaneina
- tarjoaa parhaan mahdollisen lisäarvon, sille mitä tarjoat
- jotka ovat tärkeämpiä sinun yrityksellesi, kuin sinun kilpailijoillesi.

Näin ollen pelkkä asiakkaan tuottama liikevaihto ei olekaan se ainoa valintakriteeri, jolla asiakkaat luokitellaan ydinasiakkaiksi ja ei – kannattavaksi asiakkaaksi. Yhtä tärkeää on ymmärtää kuinka paljon asiakkaan palveleminen ja ylläpitäminen yritykselle maksaa ja vertailla näitä lukemia. Yritys voi pyrkiä kasvattamaan tuottavuuttaan yksittäisen asiakkaan kanssa pidentämällä asiakassuhteita, laajentamalla myytyjen tuotteiden määrää ja parantamalla kannattavuuttaan olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Erityisesti sellaisten asiakkaiden kanssa kannattaa pyrkiä kasvattamaan markkinaosuuttaan, jotka tarvitsevat erityisen paljon kyseistä tuotetta tai palvelua tai niiden asiakkaiden, jotka osoittavat erityisen suurta lojaalisuutta yritystä kohtaan. (Hill, 2005)

Michael Haenlein ja Andreas M. Kaplan tuovat artikkelissaan ”Unprofitable customers and their management” esille keinoja, joilla ehkäistä ja hallita ei -kannattavien asiakassuhteiden syntymisen. Ensimmäinen ja kenties tärkein keino on yksinkertaisesti välttää tällaisten asiakassuhteiden hankkimista. Jotkut yritykset ovat jopa pystyneet muokkaamaan tuotettaan tai palveluaan niin, että se karkottaa sellaiset asiakkaat, jotka yritykselle olisivat ainoastaan tappiollisia. Kun tämänlainen asiakassuhde on päässyt syntymään, on pyrittävä analysoimaan asiakasta ja sen tarpeita ja pyrkiä muuttamaan palvelua niin, että asiakas saataisiin kannattavaksi. Toisaalta on mahdollista, että yrityksellä on vääränlainen ymmärrys asiakkaan tarpeista eikä sitä koskaan tulla samaan kannattavaksi. Tämä on tärkeää ymmärtää, jotta asian suhteen osataan tehdä oikeanlainen päätös. Yhtä tärkeää on ymmärtää, että asiakas itsessään ei ole huono tai kannattamaton. Voi vaan olla, että asiakas ei ole halukas maksamaan juuri niistä asioista, joita yritys on sille tarjoamassa. Kannattamaton asiakas yhdelle yritykselle voi olla hyvinkin kannattava jollekin toiselle yritykselle.

Kannattamattoman asiakkaan voi siis saada kannattavaksi myös omalle yritykselle esimerkiksi muuttamalla liiketoimintamalliaan tai räätälöimällä palvelua, niin että tällä hetkellä kannattamattomatkin asiakkaat saavat juuri sen palvelun, josta ovat valmiita maksamaan eikä niiden palvelemiseen kulu ylimääräistä rahaa. Kaikissa tapauksissa ei kuitenkaan kannata lähteä muokkaamaan omaa toimintaa etenkään, jos kyseisten asiakkaiden määrä on hyvin pieni. Tällöin voi tulla tarpeeseen harkita asiakkaan ohjaamista jonkun toisen yrityksen palveluihin. Asiakas, jonka tarpeita ei pystytä millään muutoksilla täyttämään, ei tule todennäköisesti koskaan olemaan yritykselle kannattava. Asiakkaan hylkäämisessä tulee kuitenkin huomioida paljon muutakin kuin pelkkä hetkellinen taloudellinen säästö. Asiakas, joka kokee tulleen hylätyksi, voi

aiheuttaa vahinkoa jakamalla negatiivisia näkemyksiään yrityksestä sekä nykyisille, että potentiaalisille asiakkaille ja lopputuloksena voi olla isommat taloudelliset menetykset, kuin pelkästä kannattamattomasta asiakkaasta. Artikkelin mukaan osa nykyisistä asiakkaista voi kokea tämän kaltaiset toimet myös positiivisesti, sillä he saattavat kokea esimerkiksi yrityksen vapauttavan aikaansa, jotta voivat keskittyä enemmän miunun tarpeisiini. (Haenlein and Kaplan, 2009)

### 3.3 Palvelun laatu ja tuottavuus

Palvelun laadun suhdetta yrityksen tuottamiin voittoihin ei ole aina osattu yhdistää ja ymmärtää niiden vahvaa sidettä toisiinsa. Aiemmin yritykset keskittyivät niiden aiheuttamiin kuluihin sekä mahdollisiin säästötoimenpiteisiin. Palvelun laatua ei nähty voittoa kasvattavana tekijänä, vaan pikemminkin kuluja aiheuttavana. Silloin tasapainoitiin sopivien kuluja sekä riittävän palvelun välillä, yrittäen löytää tasapainoa niiden välillä. Palvelun laatuun kohdistuneiden hyötyjen havaitseminen ei ole mitenkään yksinkertaista eikä niitä varsinkaan lyhyellä tähtämellä pysty erottamaan selvästi. Palvelun laadun kohottaminen toimii hieman samalla tavalla kuin markkinointi eli hyödyt tulevat esiin pidemmällä aikavälillä ja työn pitäisi olla jatkuvaa ja suunnitelmallista. Yrityksen tuottamaan tulokseen vaikuttavat samanaikaisesti monet muut tekijät kuten hinnoittelu, jakelu, markkinointi sekä kilpailutilanne. Tämä vaikeuttaa entisestään saatutun hyödyn laskemista laadun kohottamiseen ja siihen aiheutuneisiin kuluihin verraten. Suhde näiden kahden välillä on siis kaikkea muuta kuin suora tai yksinkertainen.

Kuitenkin kaiken aikaa vahvistuva näkemys perustuen useisiin eri tutkimuksiin tukee sitä väitettä, että palvelun laadulla on suora yhteys asiakkaiden tyytyväisyyteen, asiakaspysyvyyteen sekä lojaalisuuteen. Näiden asioiden yhteys asiakaskannattavuuteen on ilmeinen. Jo aiemmin mainittiin kuinka lojaalinen asiakas on yrityksen kannalta kustannustehokas sekä saattaa jopa markkinoida yrityksen palveluita eteenpäin. Silloin kun yrityksellä on korkea asiakaspysyvyys ja lojaaleja asiakkaita, se pystyy keskittymään enemmän asiakkaiden tyytyväisyyteen, tuote- ja palvelun kehittämiseen sekä jälkemarkkinointiin, jatkuvan uusmyynnin sijaan. Myyntikuluja syntyy keskimääräisesti 20 % vähemmän, kun myydään olemassa olevalle asiakkaalle, jos verrataan

uusmyynnistä aiheutuvia kuluja. On myös yleisesti todettua, että uuden asiakkaan hankkiminen maksaa viisi kertaa enemmän kuin vanhan asiakassuhteen ylläpitäminen.

Kun asiakas on hyvin tyytyväinen yrityksen palveluun, on sille helpompi saada myytyä määrällisesti enemmän sekä laajentaa yhteistyösuhdetta myös muihin tarjolla oleviin palveluihin. Tyytyväinen asiakas ei myöskään ole niin herkkä mahdollisille hinnannuutoksille tai korotuksille.

Xerox-yhtiöiden tekemä tutkimus omille asiakkailleen osoittaa asiakastyytyväisyyden merkityksen asiakaspysyvyyteen ja sitä kautta tuottoihin ja kannattavuuteen. Se kiinnitti huomiota niihin asiakkaisiin, jotka antoivat arvosanaksi 4 tai 5 asteikolla 1 – 5, viiden ollessa erittäin tyytyväinen. Tutkimus osoitti sen, että asiakkaat, jotka antoivat arvosanaksi 5, olivat kuusi kertaa todennäköisemmin ostamassa yrityksen tuotteita myös jatkossa, kuin asiakkaat antaessaan arvosanaksi 4. Tällä havaittiin olevan hyvin merkityksellinen vaikutus sekä myyntiin että kannattavuuteen. Tutkimus todisti myös tällaisten asiakkaiden markkinoivan kyseistä yritystä, kasvattavan hankintojaan ja hyväksyvän mahdolliset hinnankorotukset. (Zeithaml 2000)

### 3.4 Elinkaariajattelu

Markkinat ja niiden vaatimukset takaavat sen ettei yksittäisen tuotteen tai palvelun kannattavuus pysy tasaisena. Kaikki uusille markkinoille tulevat palvelut ja tuotteet seuraavat samaa tunnettua elinkaarimallia. Tuotteen elinkaari seuraa hyvin samantilaista elinkaarta, kuin ihmisenkin. Ensin on syntymä, jota seuraa nuoruus, keski-ikä, vanhuus ja kuolema. Kun jotain uutta asiaa tuodaan markkinoille, eletään alussa niin kutsuttua suunnitteluvaihetta. Tässä vaiheessa jotain uutta tuotetta ja palvelua ollaan tuomassa markkinoille ja pyritään löytämään sille sopiva markkinarako. Tässä vaiheessa tutkimukseen ja kehitykseen panostetaan suuresti ja valmis tuote tai palvelu halutaan saada markkinoille mahdollisimman nopeasti. Suunnitteluvaiheessa on tyypillistä epävarmuus markkinoiden reagoinnista tuotteeseen tai palveluun sekä ajoituksen onnistumisesta. Nopeudella ja sillä, että markkinoilla ollaan ensimmäisenä voi olla hyvin suuri merkitys kilpailuedun saavuttamisessa. Kasvu on silloin vielä heikkoa eikä tunnettavuutta markkinoilla juurikaan ole. Markkinoille tunkeutuminen on aluksi vaikeaa, jolloin myyntikin on vielä pientä. (Birou et al 1997)



Suunnitteluvaihetta seuraa esittelyvaihe. Kannattavuus on vielä tässä vaiheessa alhaista tai se on negatiivista, koska markkinoille tuonti on kallista eikä myynti tuota vastaavia tuottoja. (Hill, 2005, sivut 110 – 111) Esittelyvaiheelle tyypillistä ovat myös kilpailijoiden havahtuminen ja niiden mahdolliset vastaiskut. Oma henkilöstö voi olla vielä kokematon tai osaamisessa saattaa olla puutteita uuden toiminnan kanssa. (Birou et al 1997)

Seuraavaksi päästään kasvuvaiheeseen, jossa markkinat ovat jo avautuneet uudelle tuottajalle. Markkinointi ja jo luodut asiakassuhteet alkavat tuottaa voimakasta myynnin kasvua eikä myyntiin sitoudu enää niin paljon yrityksen varoja. Tässä vaiheessa myynnin kasvu on kaikkein voimakkaimmillaan.

Kasvuvaihetta seuraava kypsyysvaihe alkaa tasaamaan myynnin kasvua ja se alkaa pikku hiljaa hidastua. Tämän aiheuttavat monesti esimerkiksi kilpailijat, jotka ovat tunnistaneet asiakkaiden tarpeet ja pyrkivät saavuttamaan oman osansa markkinoista. Tuotteet ja palvelut ovat tässä vaiheessa tunnettuja ja vakiintuneita niiden omassa segmentissään.

Kypsyysvaihetta seuraa kylläisyys. Tässä vaiheessa tuotteen tai palvelun elinkaarta suurin osa potentiaalisista asiakkaista on jo ostanut kyseisen hyödykkeen. Tällöin markkina on jo rajoittunut korvaavaan kysyntään sekä pieneen määrään uutta myyntiä. Tässä vaiheessa markkinoinnin tavoite on enemmänkin pyrkiä erottamaan tuote tai palvelu muista olemassa olevista kilpailijoista, sen sijaan, että pyrittäisiin aggressiivisesti tuoda sitä tunnetuksi uutena asiana.

Elinkaaren loppuun tulee vastaan ”aleneminen”, jolloin myynti alkaa yhä voimakkaammalla tasolla laskemaan. Yleensä korvaavien, elinkaarimallin alussa olevien asioiden esittely nopeuttaa myynnin laskua entisestään. Lopulta tuote tai palvelu on vanhentunut ja se tulee vetää pois markkinoilta kannattamattomana. . (Hill, 2005, 110 – 111)

Tuotteiden ja palveluiden elinkaarien tutkimisella ja analysoimisella voidaan saavuttaa monia erilaisia etuja ja sen arvioinnin avulla pystytään ymmärtämään paremmin markkinaosuuksia sekä myyntivolyymeja ja mistä ne johtuvat. Kun omien ja kilpailijoiden tuotteille ja palveluille osataan ennustaa niiden elinkaari, tuo se kilpailuetua, kun esimerkiksi omien uutuuksien tuominen markkinoille on oikea-aikaista. Kaupankäynti-

strategialla, elinkaariajattelulla ja kannattavuudella on voimakas yhteys toisiinsa, vaikkakin elinkaariajattelun mallia vaikeuttaa yhä nopeutuva uusien tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuonti päätöshetkestä. Kilpailevat yritykset tulevat siis yhä ketterämmiksi ja nopeammiksi, kun jokin markkinarako havaitaan. Elinkaariajattelumallin selkeä etu on kuitenkin sen yksinkertaisuus verrattuna moneen muuhun strategiasuunnitelumalliin. Kun jonkin yksittäisen tuotteen tai palvelun elinkaari on kerran arvoitu, niin ei ole syytä olettaa sen pysyvän tällä polulla loppuun asti, vaan aika ajoin se tulisi arvioida uudelleen ja päivittää tiedot. Esimerkiksi uuden tuotteen markkinoille tuonnin menestys voi riippua hyvin paljon sitä edeltävän tuotteen elinkaaren vaiheesta ja ajoituksella voi olla hyvinkin merkittävä rooli uuden tuotteen menestyksessä. (Birou et al 1997)

### 3.5 Massaräätälöinti

Massaräätälöinti mahdollistaa yksilöllisesti suunniteltujen tuotteiden ja palveluiden tuottamisen jokaiselle asiakkaalle taloudellisesti sekä nopeammalla toteutusajalla. Sen on todettu olevan kilpailullinen tekijä koko ajan kasvavassa määrässä yrityksiä. Massaräätälöinnissä tuotteet tai palvelut eivät ole yksilöllisesti suunniteltuja, mutta valitsemalla erilaisia variaatiota annetuista vaihtoehtoista voi asiakas luoda yksilöllisen lopputuloksen. Tällä tavalla kustannukset pysyvät kohtuullisina suurien tuotantomäärien vuoksi ja asiakas pystyy muokkaamaan lopputulosta omien tarpeidensa mukaisesti. Massaräätälöinnillä saavutetaan massatuotannon etuja, kuten alhaisia tuotantokustannuksia ja suuria tuotantomääriä. Toisaalta se on hyvin ketterä ja joustava asiakkaan muuttuvien tarpeiden mukaan. Massaräätälöinti perustuu kolmeen ajatukseen

- uudet tuotanto- ja informaatiotekniikat mahdollistavat suurempien valikoiden tuottamisen tuotteissa ja palveluissa pienemmällä yksikköhinnalla
- erilaisten vaihtoehtojen ja muunneltujen palveluiden kysyntä kasvaa voimakkaasti. Jopa segmentoidut markkinat ovat nykyään monesti liian laajoja eivätkä ne tarjoa kyllin yksilöllistä lopputuotetta.

- tuotteiden ja palveluiden elinkaaren lyheneminen sekä jatkuvasti kove-neva kilpailu on aiheuttanut ongelmia isoon massatuotantoon keskitty-ville yrityksille muun muassa niiden hitaan reagointiajan sekä kyvyttö-myymyden luoda asiakaskohtaisia ratkaisuja vuoksi.

Massaräätälöinnin onnistuminen ja kannattavuus riippuu useasta eri sisäisestä ja ulkoi-sesta tekijästä. Nämä tekijät määrittävät ja oikeuttavat massaräätälöinnin käytön kil-pailullisena strategiana ja tukevat massaräätälöinnin käyttöä osana kilpailua. Ensinnä-kin markkinoilla tulee olla tarve laajemmalle valikoimalle tuotteita tai palveluita.

Massaräätälöinnin kannattavuus riippuu asiakkaan valmiudesta maksaa ylimääräistä räätälöidystä tuotteesta sekä niiden valmiudesta odottaa sen valmistumista. Toisaalta ratkaiseva tekijä on myös yrityksen kyky tuottaa valmis lopputuote järkevässä ajassa ja kustannustehokkaasti. Toisena tekijänä markkinoiden ja markkinatilanteen on ol-tava suotuisa massaräätälöinnin luomiselle. Lopputulokseen vaikuttaa suuresti miten pystytään ajoittamaan uuden toimintatavan markkinoille tuonti. Toisin sanoen ole-malla ensimmäinen yritys, joka tuo markkinoille massaräätelöityjä tuotteita tai palve-luja, voidaan sillä saavuttaa suurta kilpailuetua muihin nähden sekä saamalla asiakkai-den silmissä kuvan innovatiivisena ja asiakaslähtöisenä yrityksenä.

Massaräätälöinnin onnistuminen vaatii tiivistä yhteistyötä koko sen arvoketjun läpi. Jokaisen ketjussa olevan pitää ymmärtää se tavoite ja lopputulema, jota halutaan asi-akkaalle tuottaa. Informaation pitää kulkea laadukkaasti läpi kaikkien arvoketjun osien ja tuotekehitystä pitää tehdä yhteistyössä eri osien kanssa eikä erikseen. Massaräätä-löinti vaatii laadukasta tietovirtaa ja teknologiaa läpi koko ketjun. Ohjelmistojen tulee olla integroituja ja puhua keskenään, jotta sisäinen tiedonkulku ja tuotekehitys ovat mahdollista sekä tuotteen tai palvelun nopea valmistusaika on mahdollista saavuttaa. Räätelöinnin edellytyksenä on luonnollisesti myös se, että se on ylipäätänsä räätelöitä-vissä. Ajatus kyseisessä toiminnassa on tarjota kustannustehokkaita ja asiakaskohtai-sia ratkaisuja nopealla tuotantoajalla, mutta välttämättä kaikki palvelut tai tuotteet ei-vät ole siihen soveliaita. Menestyvän tuotteen tai palvelun tulee olla kopioitavissa ja pilkottavissa osiin, sen tulee olla monipuolinen ja sitä tulee pystyä uudistamaan kaiken aikaa. Massaräätelöinti on dynaaminen strategia, jonka onnistuminen vaatii asiakastar-peen laajan ymmärtämisen muuttamisen uusiksi tuotteiksi tai palvelumalleiksi. Saa-vuttaakseen tämän yritysten tulee vaalia osaamisen luomista ja sen jakamista läpi

koko arvoketjun. Tärkeä osa osaamista on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja niiden ennustaminen.

Näillä tekijöillä on suoria vaikutuksia siihen kuinka hyvin massaräätälöinti strategiana onnistuu. On selvää, että se ei sovellu kaikille yrityksille, koska se vaatii tietynlaisen markkinan ja asiakastyypin. Lisäksi massaräätälöinnin tuotantoon pano vaatii hyvin toimivan ja kehittyneen arvoketjun nykyaikaisilla, integroiduilla ohjelmistoilla. (Da Silveira et al 2001)

### **Massaräätälöinnin onnistumisen edellytykset**

Jotta massaräätälöinnistä saadaan luotua tehokas kilpailukeino ja strategia, on asiakkaan ja markkinoiden sopivuuden lisäksi löydettävä ratkaisu myös moniin muihin haasteisiin. Massaräätälöinti ei saisi kustannuksiltaan ja palveluajoiltaan nousta liian korkeiksi verrattuna massatuotannolla tuotettuun palveluun tai tuotteeseen. Asiakkaiden tarpeet tulee ymmärtää todella hyvin ja niitä täytyy pystyä seuraamaan jatkuvasti ja pyrkiä reagoimaan niihin nopeasti ja mielellään proaktiivisesti. Asiakkaiden kanssa tulisi toimia läheisesti ja jatkuvasti pyrkiä hankkimaan niiltä tietoa, mielipiteitä, ideoita ja ratkaisuja. On tärkeää kustannustekijöiden kannalta pystyä koostamaan ja yhdistelemään asiakastarpeita ja tekemään niistä järkeviä ratkaisuja asiakkaiden käytettäväksi. Tuotteiden tai palvelujen valikoima ei saa kasvaa liian suureksi, koska silloin myös kustannukset lähtevät liiaksi nousemaan ja laatu kärsii. (Zhang et al 2015)

Massaräätälöinti ei ole sen houkuttelevuudesta huolimatta kovinkaan yksinkertainen toimintamalli. Sen toteuttamiseksi on hyvin monen asian oltava vakaasti harkittuna ja suunniteltuna. Kun massaräätälöinnin kautta tuodaan asiakkaan saataville erilaisia palveluvaihtoehtoja, voi se vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen monellakin tapaa. Lisäksi vääränlainen muutos voi aiheuttaa hankaluuksia ja osaamisen laskemista sisäisesti. Tarkka suunnittelu ja simulointi ovat erittäin tärkeitä toimenpiteitä, jotta löydetään mahdollisimman hyvä tasapaino sopivasta valikoimasta ilman, että se aiheuttaa liian paljon sisäisiä hankaluuksia palvelun toteuttamisessa. Kun massaräätälöinnin vaikutuksia analysoidaan, on tärkeää tehdä se koko verkoston läpi. Asiakas on luonnollisesti tässä verkostossa pääroolissa, sillä se päättää ostaako palvelua vai ei, mutta analysoinnin tulisi kattaa myös kaikki muut verkoston osat. Jokainen verkostoon kuuluva

vaikuttaa jollakin tavalla siihen kuinka houkutteleva lopputuote- tai palvelu on. Massaräätälöinnin lopputuote on hyvin harvoin se kaikkein optimaalisin. Se on paras yhdistelmä saatavilla olevista vaihtoehdoista. (Daaboul et al 2011)

Kun asiakkaan kanssa on luottamukseen painottuva suhde, myös tiedon kulku ja ymmärrys sekä asiakkaalta oppiminen takaavat oikeisiin asioihin panostamisen. Myös asiakas hyötyy tiiviistä yhteistyöstä, koska se voi vähentää kustannuksia, riskejä, byrokraattisuutta ja informaatio-ongelmista johtuvia viivästyksiä.

Yrityksen käyttämä teknologia on avainasemassa kyseisen palvelumallin tehokkuutta ja laatua mitattaessa. Teknologian pitää pystyä taipumaan alituisille muutoksille sekä tukemaan palveluiden kehitystä. Asiakkailta hankittu tieto ja osaaminen pitää muuttaa toimiviksi tuotteiksi ja palveluiksi. Jos teknologia ei mahdollista sitä, vaan aiheuttaa viivytyksiä ja ylimääräisiä ponnisteluja, voi lopputulos olla vääränlainen, se voi olla myöhässä tai se voi olla kustannuksiltaan liian korkea. Prosessitehokas teknologia vaatii joustavuutta sekä suunnittelu-, että tuotantoprosesseissa. Suunnitteluprosessien osalta tärkeänä keinona on todettu olevan suunnittelun lykkääminen tuotteen tai palvelun valmistuksen loppuvaiheeseen sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden mukaan ottaminen suunnitteluun. Tällä tavoin pystytään muun muassa pienentämään kustannuksia sekä vähentämään suunnitteluvirheitä. Yritys myös pystyy jakamaan tietämystään yhteistyökumppaneiden kanssa ja kehittämään omaa toimintaansa. Asiakkaiden ottaminen mukaan suunnitteluprosesseihin syventää räätälöityä palvelumallia entisestään kohti asiakaskohtaisesti suunniteltua mallia, täyttäen paremmin asiakkaan toiveet ja odotukset. Tuotteen räätälöinnin ja sen suunnittelun lykkääminen loppuvaiheeseen mahdollistaa valmistajan prosessien tehokkuuden, koska tuote voidaan valmistaa siihen saakka valmiiksi, kunnes räätälöidyt muutokset tulevat tehtäviksi. IT – työkalut, kuten tietokoneavusteinen suunnittelutyökalu (CAD, computer-aided design) ja tietokoneavusteinen rakentaminen (CAE, computer-aided engineering) tarjoavat ominaisuuksia, jotka tukevat tuotteiden suunnittelua. Suunnittelua, jossa asiakas on voimakkaasti mukana.

Kolmantena määräävänä tekijänä massaräätälöinnin kannattavuudessa on tehokas ja tasalaatuinen logistiikka. Jos verrataan massatuotannossa valmistettaviin tuotteisiin ja palveluihin massaräätälöityjä, tulee logistisesti aivan uudenlaisia haasteita vastaan. Massaräätälöinnin hallinnassa logistisesta näkökulmasta on ainakin kaksi tärkeää asiaa. Just-in-time (JIT) eli vapaasti suomennettuna oikeassa paikassa, oikeaan aikaan

on tärkeää sekä asiakkaan odotusten, että kustannusten hallinnan kulmasta. Jos tuote tai palvelu ei ole sovittuna aikana sovituissa paikassa ja asiakkaan kanssa sovitualla tavalla toteutettuna, aiheuttaa se tyytymättömyyttä sekä pahimmillaan asiakkaan menetyksen. Hyvin suunniteltu ja toteutettu toimitusketju tuottaa halutun palvelun oikeaan aikaan, minimoi turhia toimenpiteitä tuotannossa johtaen ketterämpään toimintaan, alhaisempiin kustannuksiin ja lyhempään vasteaikaan. Hyvin toimivana prosessina se myös pienentää valmisvarastoja ja vähentää virheitä. Integrated Logistics information system (ILIS) eli integroidut logistiikkajärjestelmät nähdään myös massaräätälöinnille tärkeinä asioina, koska ne yhdistävät raaka-aineiden hallinnan, tuotannon, lastauksen ja myynnin samalle aaltopituudelle varmistaen, että jokaisella osastolla on samat tiedot, taidot ja tavoitteet. Integroiduilla järjestelmillä pystytään käsittelemään suuria määriä dataa eri puolilta yrityksen osa-alueita vähentäen tiedonkäsittelyn sekä tiedonvaihtoon liittyviä kustannuksia ja nopeuttaa samalla tiedonkulkua yrityksen sisällä. Integraatiolla parannetaan toimintojen läpinäkyvyyttä läpi koko toimitusketjun ja se tarjoaa suoria yhteyksiä toiminnallisten yksiköiden välillä. Lisäksi ongelmien ja haasteiden ratkaiseminen on suoraviivaisempaa sisäisen yhteistyön avulla kaikkien ymmärtäessä asian samalla tavalla yhtenäisen datan vuoksi. (Zhang et al 2015)

### 3.7 Muutosjohtaminen

Nykyisessä globaalissa maailmantaloudessa muutos on jo vakiokäsite ja elinehto yritykselle. Sen tulee näyttää dynaamiselta ja kilpailukykyiseltä niin omistajien kuin asiakkaiden silmin. Moni pitkäaikainen asiakas pysyy jonkun yrityksen kanssa yhteistyössä sen vuoksi, että se pystyy jatkuvasti muuttumaan ja kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan. Muutos on siis pysyvää ja siihen yrityksen johto pyrkii laatimaan mahdollisimman selkeän ja tehokkaan strategian. Jos yritys ei halua minkäänlaista muutosta aikaan, ei sen kannata mitään strategioitakaan laatia, koska niiden toteuttaminen vaatii aina jonkinlaista muutosta yrityksessä, henkilöstössä tai sen toimintatavassa. Kun muututaan, muuttuvat myös voimasuhteet esimerkiksi kilpailijoiden suhteen. Muutoksessa aina joku hyötyy ja joku muu vastaavasti kärsii. (Kuusela & Kuittinen, 2008, 172 – 175)

Muutoksen aiheuttavat monesti ulkoiset paineet, kuten tarve laadun parantamiseen, kansainvälistymiseen tai resurssien parantamiseen. Joissain yrityksissä myös osakkeenomistajien miellyttämiseksi on tehtävä toimenpiteitä, jotka usein johtavat jonkinlaiseen muutokseen. Kenties yleisimmin muutostarpeen aiheuttaa kuitenkin tarve uudistaa tuotteita tai palveluita, joita asiakkaille tarjotaan. (McCallaster 2004). Muutoksella pitää aina olla tehokas alku. Jos muutoksen toteutusta viivytellään liian pitkään, menettää se tehoansa. Eräs vanha nyrkkisääntö sanoo sadan ensimmäisen päivän olevan muutoksessa ne kriittisimmät. Tuona aikana kaikki muutoksen tärkeät asiat pitää saada viestittyä ja saattaa alkuun. Lisäksi on tärkeää, että muutoksen osalliset tuntevat muutoksen etenevän ja asetettujen tavoitteiden toteutuvan. Muutosta on tärkeää mitata jatkuvasti ja informoida asianosaisia synnyttääkseen kuvan, että tavoitteita on saavutettu ja prosessi etenee. Toisaalta jatkuvassa muutostilassa on paljon riskejä. Jatkuva muutostila voi passivoida työntekijöitä ja johtaa tilaan, jossa edellinen muutos ei ole edes kunnolla valmis, kun uusi muutosprojekti jo painaa päälle. (Kuusela & Kuittinen, 2008, 172 – 175)

### **Muutosvastarinta ja sen hallinnoiminen**

Kehittymistä ja muutosta on vastassa aina jonkinasteinen muutosvastarinta. Muutos voi aiheuttaa ihmisissä erilaisia tunteita ihmispersonasta ja muutoksen laadusta johtuen. Se voi tarkoittaa uuden oppimista, vanhan poisoppimista, muutoksia roolissa jne. Muutos saattaa aiheuttaa tuskaa yksittäisessä ihmisessä ja ihminen vaistomaisesti taistelee tätä tuskan aiheuttajaa vastaan. Muutosvastarinta tarkoittaa toisaalta myös sitä, että asia on kyseiselle henkilölle merkityksellinen ja hän aidosti välittää siitä. Harva tuskin lähtee rajusti vastustamaan asiaa, jolla ei hänelle ole merkitystä. Muutosvastarinta voi näkyä ainakin kolmella eri tavalla. Niitä ovat ajattelun taso, tunteiden taso sekä tahdon taso. Ajattelun tasolla voidaan esimerkiksi pyrkiä etsimään perusteita ja syitä miksi muutos tulee olemaan ylivoimaisen vaikeaa tai jopa turhaa. Tältä vältyäkseen voi henkilöitä ottaa mukaan suunnittelemaan ja laatimaan tavoitteita. Kun heillä on mahdollisuus itse päästä vaikuttamaan asioihin, on muutosvastarintakin nopeammin ylitetty. (Petäjä & Koponen, 2002, 67 – 68)

Toinen taso on tunnetason vastarinta. Tunteita saattaa nousta pinnalle, kun jokin muutos on niitä koskettanut. Tunteita voi olla sekä positiivisia että negatiivisia, mutta monesti odottamaton muutos aiheuttaa ensisijaisesti negatiivisia tuntemuksia kuten pelkoa ja vihaa. Jotta tällaiset tunteet pystytään käsittelemään kunnolla ja kääntämään katseet tulevaisuuteen ja muutokseen, on asialle järjestettävä runsaasti aikaa. Näitä tunteita vastaan ei kannata alkaa taistelemaan tai tukahduttamaan niitä. Enemminkin tulisi luoda avoin ja keskusteleva ilmapiiri, jossa jokainen voi ilmaista omat tunteensa vapaasti kenenkään tuomitsematta.

Kolmantena tasona on tahdon vastarinta, joka liittyy tulevaisuuden pelkoon. Pelkoa aiheuttavat muutokset, menetykset, luopumiset ja muut näiden kaltaiset asiat. Tahdon vastarinta voi esiintyä monella eri tavalla eri yksilöiden keskuudessa. Joku saattaa ruveta aktiivisesti vastustamaan asiaa ja tekemään vastaiskuja. Toinen henkilö taas saattaa passivoitua ja lamaantua täysin tai heittäytyä välinpitämättömäksi. (Petäjä & Koponen, 2002, 67 – 68)

Muutosta tehdessä on tavallista, että jostain asiasta tai henkilöstä aletaan etsiä syyllistä. Tällaiset asiat on hyvin tärkeää pystyä käsittelemään nopeasti ja avoimesti, jotta konflikti saadaan ratkaistua ja asiassa päästään eteenpäin. Väitetään, että muutoksia tehdään vasta pakon edessä ja kun tällainen pakko on laitettu ihmiselle jonkun toisen ihmisen toimesta, niin syylliseksi nähdään helposti tämä henkilö. Välttämättä ei ymmärretä muutoksen olevan elintärkeä, vaan koetaan se negatiiviseksi. Muutosprosessi ei koskaan kulje samaa rataa eri yksilöiden välillä, vaan voivat erota suurestikin toisistaan. Muutoksen käsittelyyn voi vaikuttaa esimerkiksi kokemus ja tietämys kyseisestä asiasta. Elisabeth Kübler-Ross on jäsentänyt omassa kirjassaan muutoksen seuraavien vaiheiden avulla. Muutoksen alussa tulee kieltäminen, jota seuraa suuttumus. Suuttumuksen jälkeen ihminen alkaa jossittelemaan ja etsimään vaihtoehtoja. Tämän jälkeen ihminen kokee masennuksen, jonka jälkeen hän on valmis hyväksymään muutoksen. On myös mahdollista ettei ihminen koskaan hyväksy muutosta ja saattaa esimerkiksi vaihtaa työpaikkaa tämän vuoksi. Normaalisti ihminen kuitenkin muutoksen lopulta hyväksyy ja tämän jälkeen alkaa uuden kokeilu sekä sen kehittäminen. Muutosprosessi vaatii aina paljon rohkeutta ihmiseltä, koska lopputulosta ei etukäteen voi varmaksii tietää ja siihen sisältyy aina riski. (Petäjä & Koponen, 2002, 50 – 52)



## 4 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi ovat valittu lomakehaastattelut sekä yrityksen omille asiantuntijoille, että yrityksen asiakkaille. Lomakehaastattelussa haastattelu etenee tutkijan ennalta määräämän järjestyksen mukaisesti ja vaikka haastattelussa ei haluta rajata vastauksia ainoastaan annettuihin kysymyksiin, on siinä haastattelijalla kuitenkin hallinta haastattelun etenemisestä. (Hirsjärvi et al. 2009) Tämän lisäksi noin 450 asiakkaalle lähetettiin kyselylomake, jonka tarkoitus on antaa laajempi otanta asiakkaiden näkemyksistä. Kyselylomake lähetettiin asiakkaille sähköisesti tutkijan omasta sähköpostiosoitteesta. Asiakkaita valitessa on pyritty valitsemaan ne niin, että näkökulmaa saataisiin hieman erilaisilta toimialoilta. Opinnäytetyön tarkoitus on nimenomaan selvittää asiakkaiden tarpeita ja niiden eroavaisuuksia muun muassa toimialakohtaisesti. Toisaalta haastateltaviksi valittiin eri tulosyksiköiden johtajia, jotta ymmärretään paremmin mikä on heidän näkemyksensä nykytilasta, tarpeellisista kehityskohteista tulevaisuutta varten ja toimenpiteistä niitä varten. Työssä vertailaan Lindströmin asiantuntijoiden näkemyksiä asiakkaiden tarpeisiin ja näkemyksiin sekä etsimään sieltä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Taus-talla on kysymys: ”Kannattaako mitään isoja muutoksia tehdä, jos asiakas ei koe niissä mitään lisäarvoa tai kustannuksia ei saada olennaisesti pienennettyä”?

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

### 4.2 Tiedonkeruu

### 4.3 Menetelmien luotettavuuden arviointi

### 4.4 Nykytilan analysointia haastatteluista ja kyselylomakkeista

#### 4.4.1 Nykytilan selvittäminen ennen tutkimuksen aloittamista

#### 4.4.2 Lindströmin oman henkilökunnan haastattelut

#### 4.4.3 Asiakkaiden haastattelu

#### 4.4.4 Kyselylomakkeen vastausten analysointi

#### 4.5 Pilotointi uudella toimintatavalla

## **5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET**

Tässä luvussa tuodaan esiin ne johtopäätökset, jotka tutkimusmenetelmien avulla on pystytty tuomaan esiin. Johtopäätösten lopussa esitellään ne suositukset mihin tutkimus suosittelee keskittymään välittömästi ja toisaalta suositukset mitä kannattaa tutkia vielä enemmän. Johtopäätökset on aluksi eritelty Lindströmin omien asiantuntijoiden haastatteluista kerättyyn tietoon perustuvia johtopäätöksiin sekä asiakkaiden haastatteluista saatuihin tietoihin perustuviin johtopäätöksiin. Lopulta nämä johtopäätökset yhdistetään ja niiden kautta tehdään yritykselle ne suositukset, joihin on johtopäätösten kautta päädytty.

#### 5.1 Johtopäätökset Lindströmin henkilökunnan haastatteluista

#### 5.2 Johtopäätökset asiakkaiden haastatteluista ja kyselylomakkeista

#### 5.3 Suositukset

Tämän tutkimuksen suositukset on jaoteltu niihin suosituksiin, joihin pystytään vaikuttamaan välittömästi ja joihin tutkimuksen perusteella on saatu jo vastaukset sekä niihin suosituksiin, joihin tutkimuksen perusteella suositellaan suoritettavan jatkotutkimusta ja kehittämistä.

#### 5.3.1 Suosituksia välittömästi käyttöönotettavaksi

#### 5.3.2 Suosituksia tulevaisuudessa tutkittavaksi

## **6 TUTKIMUKSEN JA SEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI**

## Lähdeluettelo

Best Roger J. Market-based management, Pearson International Edition, New Jersey 2009.

Birou L, Fawsett S, Magnan G. Integrating Product Life Cycle and Purchasing Strategies. 1997, International Journal of Purchasing and Materials Management, Winter edition.

Daaboul J, Da Cunha C, Bernard A, Laroche F. Design for mass customization: Product variety vs. process variety. 2011, CIRP Annals - Manufacturing Technology 60: 169–174.

Da Silveira G, Borenstein D, Fogliatto F. Mass customization: Literature review and research directions. International. Journal Production Economics. 2001. 72: 1-13.

Haenlein Michael, Kaplan Andreas M. Unprofitable customers and their management. 2009, Business Horizons 52: 89-97.

Hill Terry. Operations management: second edition, Palgrave Macmillan, New York, 2005

Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. Tekijät ja Kirjayhtymä Oy, Hämeenlinna 2009.

Lindström Oy. Saatavilla (23.1.2016): <http://www.lindstromgroup.com/fi>

Luo Yan. Decision making of customer retention based on customer identification. 2011 Eight international conference on Fuzzy systems and knowledge discovery (FSKS).

Mcallaster CM. Leading Change by Effectively Utilizing Leverage Points within an Organization, 2004. *Organizational Dynamics*, Vol. 33(3):318–328.

Min Zhang, Yinan Qi, Xiande Zhao & Rebecca Duray (2015): Mass customisation systems: complementarities and performance consequences, *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*.

Peelen E and Beltman R. *Customer Relationship Management*, Pearson education, Harlow 2005.

Suomen Evankelisluterilainen kirkko. Arkipyhät. Saatavilla (1.11.2015):  
<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/72EC86246A291E1EC2257C5F0044E87A?OpenDocument&lang=FI>

Valarie A. Zeithaml. Service quality, profitability and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. University of North Carolina at Chapel Hill. 2000. 28 (1): 1-19.

Valarie A. Zeithaml Service quality, profitability and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. 2000, *Journal of the academy of marketing science* 28 (1): 67-85.